

一歩先行くレジリエンスの高め方

～職場のストレスをコントロールして働きがいを生み出す～

日本メンタルヘルス講師認定協会 代表理事 見波 利幸

■幸せな感情で働くために

主体的に働く、人間関係を良くするなどの行動変容は、単に知識を与えただけでは起こらず、気づきが必要となる。その気づきは心が揺さぶられて起こる。知識を与え、心を揺さぶるなどの感動を与えて、意識を変える、さらに行動したい意欲を高めて、行動に結びつける。この「知識→意識→意欲→行動」のステップを踏んでこそ、人は変化が起こる。

人が幸せを感じるためには、「自分が成長している」「他者から支えられている」「自分が他者を支えている」「成りたい自分に近づいている」「自分の役割をしっかりと果たしている」「自分を信頼している」「未来に対して期待を持っている」ことなどが必要となる。

このような働く意味、価値を感じながら肯定的な感情のなかで働いている状態こそが、一歩先行くレジリエンスの高さである。具体的にどのような行動変容に結びつくかを詳しく解説する。

目次

■なぜ今レジリエンスなのか

■レジリエンスを高めるとどうなるのか

■一歩先行く究極のレジリエンスとは

■究極のレジリエンスの高め方

- (1) ストレス耐性を極限まで高める
 - ① コーピングの質を高める
 - ② 認知的アプローチ
 - ③ 感情のアプローチ
 - ④ 副交感神経を高める
- (2) 仕事の価値観を創造する
 - ① モチベーションの源泉を理解する
 - ② 自分のキャリアアンカーを理解する
 - ③ 自分の大切なものを見つめる
 - ④ 自分の原体験や大切な思い出を思い起こす
 - ⑤ 将来のビジョンを考える
 - ⑥ ビジョンを成し遂げるための目標を設定する
 - ⑦ 目標に対してマイルストーンをつくる
 - ⑧ 直近のアクションプランをつくる
 - ⑨ 目標の達成場面を強化する
- (3) 人間関係構築力を高める
 - ① 自己表現力を高める
 - ② 傾聴力を高める
 - ③ 自己承認力を高める

■究極のレジリエンスを高めるプログラム

●見波利幸（みなみ としゆき）

エディフィストラーニング株式会社（キャノングループ）主席研究員。大学卒業後、外資系コンピュータメーカーなどを経て、1998年に野村総合研究所に入社。メンタルヘルスの黎明期よりいち早く1日研修を実施するなど、日本のメンタルヘルス研修の草分け。講演や研修のほか、カウンセリングや職場復帰支援、キャリアコンサルティング、カウンセラー養成の実技指導、さらに海外でのメンタルヘルス活動など、活動領域は多岐にわたる。また、オリンピック委員会が委嘱するメンタルトレーニングチームより専門的なトレーニングを受け、メンタルトレーニング、目標達成に関する造詣が深い。2015年より日本メンタルヘルス講師認定協会の代表理事に就任し、メンタルヘルス講師の育成に尽力している。

主な著書に『心が折れる職場』『新型うつな人々』（いずれも日経プレミアシリーズ）など多数。

日本メンタルヘルス講師認定協会 <http://www.j-mot.or.jp> 著者問合せ先 tminami@j-mot.or.jp



■なぜ今レジリエンスなのか

メンタルヘルスの捉え方は、社会の流れとともに変容している。

20年前であれば、「メンタルヘルスは個人の問題だ」と言われ続けてきた。15年くらい前には、「メンタルヘルス不調者が多くなってきたので、組織としても何かやらなければならない」という意識が出てきた。特に不調者を早く把握して医療に結びつけることに主眼が置かれていた。

10年くらい前には、再発の多さや復帰しても今までのパフォーマンスが得られない問題が起こり、職場復帰支援の重要性が高まってきた。5年くらい前には、そもそも不調者を出さないようにと、過重労働対策やストレス対処などが叫ばれている。

さらにここ数年は、ある程度のストレスラーを受けても立ち直れるだけのストレス耐性を高めるなど、個人のレジリエンスを高める機運が盛り上がってきている。

レジリエンスとは、今までのストレスに耐える力という概念ではなく、ストレスを受けて一時折れかかっている心があっても、しなやかにストレスをかわし、あるいは跳ね除けて、そこから元に戻る力、あるいはその力の反動を利用して、さらなる高みに上れる力を意味する。よって、とにかくストレスに耐えるという努力よりは、ストレスをコントロールして、そもそも個人のストレス耐性を高めることに主眼が置かれる概念となる。

■レジリエンスを高めるとどうなるのか

レジリエンスを高めるということは、そもそも本人のストレス耐性も高まることになるので、当然メンタルヘルス不調になりにくくなる。メンタルヘルス不調は、基本的にその人のストレス耐性の限界を超えるストレスラーを受けたり、受け続けることで引き起こすことになる。

その人のストレス耐性の限界を高めることによって、不調へのリスクを低減できることになる。さらには、不調になったとしても回復力が高いことに加え、復帰も順調に進みやすくなると考えられる。当然、今までの仕事のパフォーマンスに戻りやすく、それ以上の成果を出すことが期待できる。

職場復帰に対する企業の現状はというと、不調になって復帰したとしてもおよそ半分程度の復帰率といわれている。それを上回る復帰率になることは企業にとってもメリットは大きい。

<メンタルヘルスに関するレジリエンスを高める効果>

- 従業員のストレス対応力の向上
- メンタルヘルス不調者の減少
- メンタルヘルス不調者の回復の短期化
- メンタルヘルス不調者の職場復帰率の向上
- メンタルヘルス不調者の再発率の低下

さらに、メンタルヘルス以外の効果も無視できない。そもそもレジリエンスは未来志向性を育み、仕事を主体的に取り組む土台をつくることになるため、仕事のやりがいや働きがいを感じやすくなる。

不調でない人にとっては、むしろこちらの効果のほうが企業にとっては重要となるかもしれない。

■一歩先行く究極のレジリエンスとは

筆者が提唱したいのは「一歩先行く究極のレジリエンス」を高めること。これは、メンタルヘルスの問題を抱えていない人、あるいは仕事である程度成果を出している人も、より高いステージで仕事を行い、幸せを感じながら仕事を行う状態を意味する。

それは「やらされ感」で仕事をしたり、「上司から常に指示を受ける」働き方ではなく、仕事をより主体的に、積極的に行うことになる。つまり、仕事に対するモチベーションを極限に高め、自らコントロールしていく状態で、仕事の価値観を創造することが不可欠な働き方となる。

究極のレジリエンスとは、本人の復帰を今まで以上に期待するという次元ではなく、そもそもワークエンゲージメント（仕事に積極的に関与する、仕事に没頭した働き方）状態で働くことによって、不調とは対極のステージで働き続けることで本人も成長し続け、成果を出し続ける働き方を目指すことになる。

さらに人間関係構築力を高め、最大限のサポートを受けることと、支えられている実感を得て、自らも支えることで自己肯定感や働きがいをも高めることになる。

<究極のレジリエンスを高めるための必須項目と効果>

- (1) ストレス耐性を極限まで高める
- (2) 仕事の価値観を創造する
 - ・自分のモチベーションの源泉を知る
 - ・モチベーションをコントロールする
 - ・常に目標や目的意識を持ち、主体的に仕事を行う
 - ・未来志向と将来への期待が高まる
- (3) 人間関係構築力を高める
 - ・自己表現力を高める
 - ・傾聴力を高める
 - ・自己承認力を高める

■究極のレジリエンスの高め方

(1) ストレス耐性を極限まで高める

極限までストレス耐性を高めるには、通り一遍のメンタルヘルス研修や90分程度のセミナーでは難しく、そこでは究極のレジリエンスを身につけることはできない。

まず最初に不可欠となる知識は、ストレスから健康障害に結びつくメカニズムを理解し、すべてのステップで効果的なアプローチを習得することである（図1）。

具体的には、人はストレスを受けると大脳皮質で認知する。その情報が大脳辺縁系に伝達され感情が表れる。その情報が視床下部に伝達され生命維持機構（免疫系、自律神経系、内分泌系）に影響を与え、健康障害が起こることになる。

この流れやつながりが理解できれば、それぞれのステップで最大限効果的なアプローチがとれることになる。

- ①そもそもストレスに対して最適なコーピングを行う（コーピングの質を高める）
- ②認知の段階で、適切な認知を行う（認知的アプローチ）
- ③感情の段階で、できる限り感情のコントロールを行う（感情のアプローチ）
- ④生命維持機構の中でアプローチしやすい自律神経へアプローチを行う（副交感神経を高める）

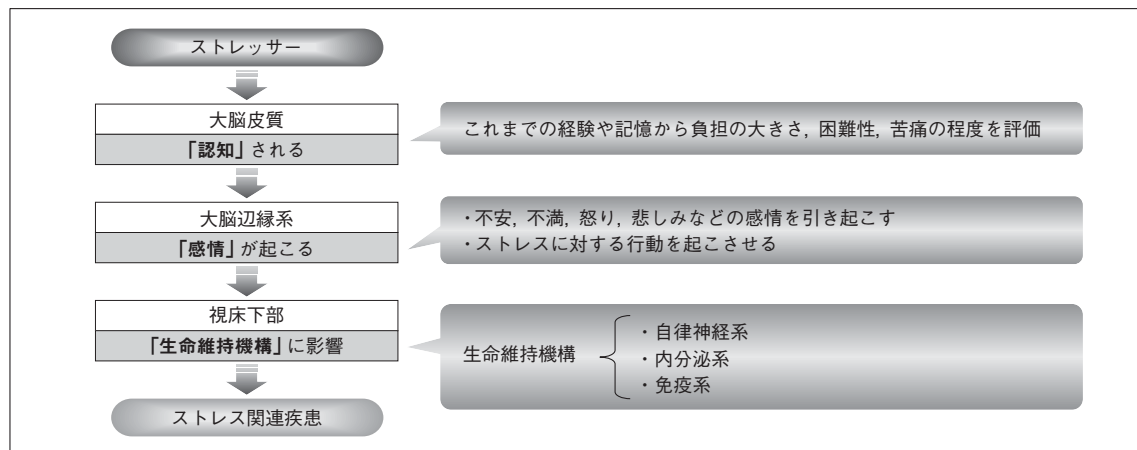
①コーピングの質を高める

コーピングとはストレス対処行動のことで、問題焦点型コーピングと情動焦点型コーピングがある。

問題焦点型コーピングは、そもそもストレスをなくす、低減するためのアプローチで、問題やトラブルを解決する、ミスは次から起こさないようにするなどがある。

情動焦点型コーピングは、ストレスを受けて精神的に不安定になっているものを低減するためのアプローチで、運動やリラクゼーション、好きな趣味をするなどがある。

図1 ストレスから健康障害に結びつくメカニズム



大切なことはどちらかに偏ることなく、両方を組み合わせて最大限の効果を出すことで、そのためのアプローチが必要となる。

②認知的アプローチ

ストレスを溜め込んでしまう人の特徴は、ストレスの受け取り方や思考が凝り固まってしまい、柔軟に考えられなくなっていることで、自分で苦しめてしまうことが多い。

認知を効果的にアプローチできるためには、次のステップを網羅する必要がある。

- 認知を理解して、腹に落とし込む
 - ・どのような認知の偏り（認知のゆがみ）があるのかを理解する
 - ・両極端の認知を理解する
 - ・どのようなシチュエーションで想定される認知かを理解する
- 自分の認知の傾向を理解する
- シチュエーションに応じて、柔軟な認知を挙げられる
- 不適切な認知を自分で気づくことができる
 - ・不適切な認知に気づくのを早められる
 - ・ストレスを受けた時点で自分を客観的に見られる

③感情のアプローチ

自分は感情のコントロールはできないと思った時点で制御不能となる。なるようになれという状態で、どこまでマイナス感情が強化するのか自然に任せる以外になくなってしまう。しかし、根本的に完全に感情を変えなくとも、少しでもマイナス感情を低減することは可能である。

例えば、怒りに関してはアンガーマネジメントを行う。悲しみに関してはカウンセリングで共感してもらおう。不安に関しては万全な準備をしていく。など、少しでも軽減するアプローチはいくらでもある。

様々な感情に対して、どのようなアプローチが効果的で、自分に合うコントロール法なのかを知り、身につけることで、必要以上にマイナス感情を強化しないようにすることができる。

④副交感神経を高める

生命維持機構の中で、自律神経をコントロールしていくことは容易にできる。特に副交感神経を高めることは日々の生活の中でも容易にでき、目の前に無限に広がっている。

副交感神経を高めるために次のステップで習得していく。

- 1) 自律神経のバランスと副交感神経を高める重要性を理解する
- 2) 交感神経の高い状態と副交感神経の高い状態を理解する
- 3) 交感神経と副交感神経の反動を理解する
- 4) 交感神経、副交感神経のそれぞれのマックスを理解する
- 5) 副交感神経に一番重要な睡眠に対する理解を深める
- 6) 日常の中で副交感神経を高める知識を養う（食後、運動後、リラックス時、泣く・笑う、

自然の中など)

7) 日常の中で積極的に副交感神経を高めるための実践をする

(2) 仕事の価値観を創造する

究極のレジリエンスは、仕事を主体的に行い自分が成長し、自ら立てた目標に近づきながら、他者との関わりを適切に保ち、ワークエンゲージメント状態で幸せを感じながら働く状態である。

そのためには、以下のステップを踏んで自分を見つめる作業が不可欠である。自分の人生の大切なものを得るため、あるいは守るために今の仕事をするという意味づけを行い、大切なものと仕事が連動できたときに、真の仕事の価値観が創造できる。さらにその大切なものを人生の目標とし、実現可能性を高めることがレジリエンスを究極に高めていく。

- ①モチベーションの源泉を理解する
- ②自分のキャリアアンカーを理解する
- ③自分の大切なものを見つめる
- ④自分の原体験や大切な思い出を思い起こす
- ⑤将来のビジョンを考える
- ⑥ビジョンを成し遂げるための目標を設定する
- ⑦目標に対してマイルストーンをつくる
- ⑧直近のアクションプランをつくる
- ⑨目標の達成場面を強化する

それぞれのステップにおいての具体的な内容と重要なポイントを順を追って詳しく解説する。

①モチベーションの源泉を理解する

モチベーションは動機づけといわれるもので、『目標』のないところにはすでに存在しない。こうなりたいという欲求や目標を持つことが必須となる。その目標とは単なる上司から言われた目標や組織の目標ではない。自己実現を満たす目標である。「20年後の人生でこうなりたい」、「10年後はこういう仕事をやっていきたい」というもの。

目標面談で要請される目標設定において、自分としてそれを成し遂げたいと思えていない状態は、目標とはなっていない。将来の自分のビジョンと照らし合わせ、「一つのステップになり得る」「自分の目標に近づける」という意味が感じられ、自分も「成し遂げたい」と思った瞬間に自分の目標となる。高い目標であれば自分で決めなければ決して達成することはできない。

その目標に対して「価値を感じるか」「達成できる可能性があるか」という『認知』も、大切な要素となる。例えば、「その仕事をやって何の意味があるのか」「その仕事は本来自分の仕事ではない」という状態では、価値は感じられていない。

また、目標が高いほどモチベーションも高まる。だからといって、やみくもに高くすればいいというものではない。「それは無理だ」と可能性の閾値を超えた瞬間に一気にモチベーションは

下がってしまう。さらに目標は努力との引き換えになるので、高ければそれだけ努力を要し大変さが増し、他のことを犠牲にしなければならないときもある。「頑張ればできる」という高さの意味づけが大切になる。

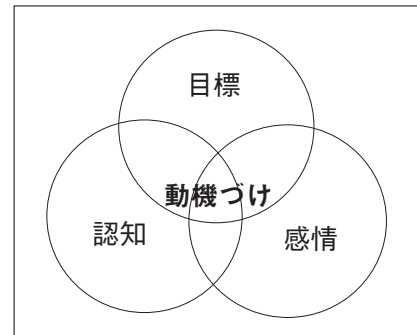
もう一つ重要な観点が『感情』。「やっぴいながら辛くてしょうがない」という感情のままでは、モチベーションは下がってしまう。職務満足感が高い、達成感や満足感が得られる、適切な評価が得られるなどがあると、肯定的な感情を抱きながらモチベーションは高まりやすい。

そこで重要となるのがフロー理論。フロー理論とは、何かに没頭しているときの独特の心理状態である。このフローが得られている状態であれば、モチベーションを極みに高めることができる。仕事においてフローが得られている状態がワークエンゲージメント状態である。

『自己実現を満たす目標』、『認知（期待と価値）』、『肯定的な感情』の3つが揃ってスタートが切れることになる（図2）。

そして、目標に向かっていきながら、様々な要因によってモチベーションが上がったり下がったりすることになる。上げる要因を「動機づけ要因」といい、下げる要因を「衛生要因」といい、これらの理解も必要となる。

図2 モチベーションの3つの要因



②自分のキャリアアンカーを理解する

キャリアアンカーとは、キャリアを選択する際に、最も大切な他に譲れない価値観や欲求のこと。個人が最後まで放棄したがるその人の核になるものである。

今の仕事と自分のキャリアアンカーが合致している場合は、成果が出しやすく働きがいも感じやすい。しかし、キャリアアンカーが不一致の場合はストレスも溜めやすく、成果を上げるためには多大な努力を要することになる。

どの職種にも当てはまる8種類のカテゴリーがあるので、自分のキャリアアンカーを知ることが大切になる（表1）。

表1 キャリアアンカー（エドガー・H・シャイン）

カテゴリー	特徴
専門重視	プロフェッショナル志向。自分の専門性を高めることに価値を感じ、その領域で能力を活用し成果を出し、成長することに幸せを感じる。
経営重視	マネジメント志向。異なる職能分野の力を結集し、成果を出すことに責任を負い、成果を上げたときに最も幸せを感じる。
自律（立）重視	組織のルールや規制に縛られず、仕事の枠組みを自分で決め、仕事を自分のやり方で仕切って進めていくことを希望する。
安定重視	会社の雇用保証、職種や組織での終身雇用の権利を望み、経済安定性と居住安定性を希望する。
起業・創造重視	危険を冒してでも自分の会社や事業を起こして社会に証明したいと望む。
社会貢献重視	環境問題や国家間の調和、他者への援助など社会的に価値のあることを成し遂げる仕事を追い求める。
チャレンジ重視	一見解決困難と思える問題に取り組んだり、難しい障害を乗り越えることにやりがいを感じる。
ライフスタイル重視	個人の欲求、家族の要望、自分のキャリアなどをバランスよく統合を図ろうとする。

③自分の大切なものを見つめる

今まで大切にしてきたもの、今大切なもの、これから大切にしていきたいものを見つめることがとても重要になる。自分の価値観を知り、それを得るために働くという意味づけができたときに真に仕事の価値観が創造される。

まずは、例として掲示したカテゴリーと照らし合わせ、大切なものを挙げていく（図3）。その過程で他のものや具体的に浮かんできたものを書き留め、その大切なもののなかからトップ4を明確にしていく。

図3 価値観の吟味

家族	健康	余暇の充実	自由	財産
地位	名声	知識・技術	心の安定	挑戦
専門分野	誠実	キャリアの成功	人間関係	マネジメント
創造性	家庭の安定	経済的安定	社会的な要請	成長
起業	組織	幸せだと感じる	ステータス	承認
信頼される	役割を果たす	感動する	自信	将来

④自分の原体験や大切な思い出を思い起こす

よく思い出される情景や今までの大切な思い出を思い起こす。例えば、「家族団らんの場面」「幼少の頃に夢中になった遊び」「スポーツに打ち込んだ経験」など。そして、何をしていたときに楽しさを感じたのか、どのときに充実していたのか、自分にとって大切な時間、幸せを感じたときはいつか、などに思いを寄せていく。

さらにそれらの思い出が、今の自分にどのように影響しているのかを考えることで、今の自分をつくり上げた過程や価値観がより明確になっていく（表2）。

表2 原体験（例）

よく思い出される情景、大切な思い出	どのように影響しているか
スキーを極めようと打ち込んだ	仕事の専門性を高める働き方になっている
幼少のとき、家族との団らんが幸せを感じた	自分が家庭をつくる立場になって、家族を支えることが一番大切なことになっている
幼少のとき、父親と共に近くの小川で小魚を獲ったときが一番楽しかった	ダイビング歴30年、海に潜り続けて魚を見ることが人生の楽しみになっている

⑤将来のビジョンを考える

将来のビジョンを考えるときに、ただ単に10年後や20年後のビジョンを考えさせても浮かびづらい。さらに自分にとって人生の大切なものを認識できていない状況で考えてもあまり意味はない。①～④のステップを踏むことが必須となり、様々な角度から大切なものを見つめるなかでしか、真の大切なものに気づかない。

大切なことは、自分の大切なものに気づき、モチベーションの源泉を理解した段階で、10年後や20年後の仕事とプライベートの両方を見つめていくことが重要となる。仕事とプライベート

トの連動を図ることで仕事の価値観が創造される。

ここで考えることは、10年後にどうなっているとより幸せになっているかである。以下、具体的な考えるポイントを挙げてみる。

- どんな仕事をしていると、より幸せになるか
- どんな働き方をしていると、より幸せになるか
- 職場でどんな役割を果たせていると、より幸せになるか
- 職場でどんな人間関係ができていると、より幸せになるか
- 家族とどんな関係でいると、より幸せになるか
- プライベートの時間をどのように過ごしていると、より幸せになるか
- どんな趣味がどこまでできていると、より幸せになるか
- 自分や家族の健康状態がどのようになっていると、より幸せになるか
- 暮らしや経済状態がどのようになっていると、より幸せになるか

仕事の観点だけではなく、プライベートやライフワークも含めて広い範囲で自分の将来の幸せを考えることがポイントとなる。この幸せを得ることこそがその人の最大のモチベーションの源泉となる。

⑥ビジョンを成し遂げるための目標を設定する

将来のビジョンを考えるだけでも、目的意識や主体性が養われ、未来志向や将来への期待も高まることによって、人生を肯定的に捉えることができるようになる。できれば、そのようなビジョンを成し遂げてもらいたい。または、そこに向かって近づいている幸せを感じてほしい。さらに目標があればそこを見続けることでモチベーションが高められる。

そのためには、成し遂げる具体的な目標が必要となる。もちろん、ビジョンがあやふやな状態では、目標はおぼろげになる。しかし、それでいいのである。人生の目標を決めるなど、普段の生活のなかでやり慣れていないことなので、初回はむしろおぼろげになりやすい。しかし、数年ごとに繰り返すことで、本当に大切なものが見えてきて、ビジョンも明確になり、具体的な目標になっていく。

すなわち、この状態が自己実現欲求が高まっている状態で、モチベーションは究極に保ちやすく、レジリエンスも極みに達する。

⑦目標に対してマイルストーンをつくる

目標を達成するためには行動マネジメントが必要となる。10年後や20年後の長いスパンの中で、今からコツコツとやっていく方法は途中で挫折しやすい方法である。

目標に対して自分がどこまで来ているか、あとどのくらいあるのかが見えにくい。そのために結果から逆算して「いつの時点でどうなっている必要があるのか」「どの時点でどの知識や技術が必要か」というマイルストーンをつくっていくことが必要となる。

これは様々な手法があり、その人の目標に合わせてつくり替えていけばよい。お勧めは、「仕事」

「会社での役割」「資格・知識・技術」「ライフスタイル」の連動を図れるもの（図4）。

⑧直近のアクションプランをつくる

長いスパンのマイルストーンができれば、最初の実現可能なマイルストーンを達成するための具体的なアクションプランを次につくっていく。直近のこの1年で何をやっていくか。

具体的に項目を挙げ、どのように進めれば達成するかを明確にしていく。基本的に1年ごとに達成具合を評価して、それを微調整しながら次の1年につなげていく。これを繰り返すことで、次のマイルストーンを確実に成し遂げるようにする。

それをマイルストーンごとに行い、必ずマイルストーンを達成していけば、基本的に最終的な目標は成し遂げられることになる（表3）。

⑨目標の達成場面を強化する

マイルストーンやアクションプランなどの行動計画をつくっても、目先の仕事が忙しくて何のための行動だったかと思ったり、目標が見えなくなってしまうことは常である。そうになると目の前の仕事の大変さや職場の人間関係の問題しか見えなくなり、ストレスが溜まり、モチベーションの低下を招きやすい。

それを克服するためには、達成場面を見続けることが欠かせない。これは、夢を叶えている人や高い目標を達成している人が共通してやっているものである。そのためには達成場面を強化していくことが必要となる。

これも様々な手法があるのでその人に合ったもので強化を図っていく。一例を挙げてみる。

- 達成場面を決める
- 達成場面を具体的に考える、膨らませる
- 膨らませたものを描写する（文章にする、絵に描く）
- 達成場面を人に話す、関連した会話を多くする
- 週の初め、1日の初め、辛いときなど、見続ける時期や頻度を定める

図4 マイルストーン

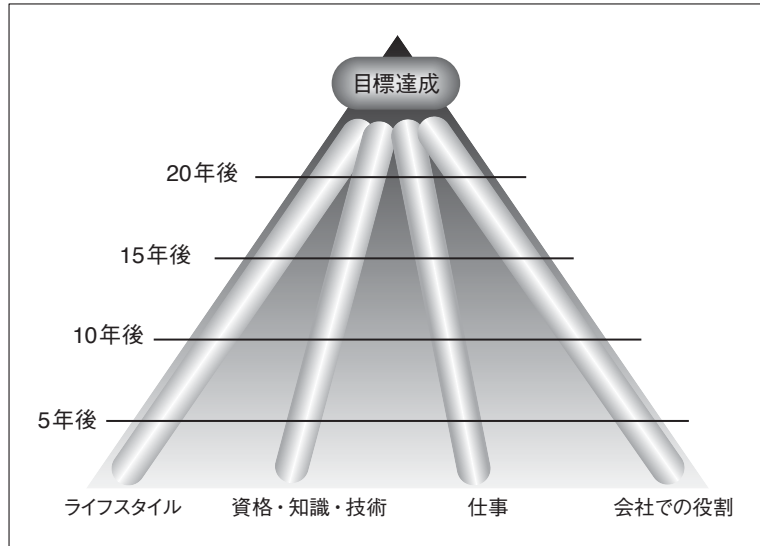


表3 アクションプラン（例）

項目	計画
〇〇〇資格の取得	土日に5時間の勉強時間を確保し、5ヵ月で100時間学習して、来年度に合格を目指す。
人間関係構築力を高める	1日レベルの傾聴のトレーニングを受けて、この1年、傾聴を意識して部下の相談対応をしてみる。

達成場面は人によって違う。金メダルを取りたいというアスリートであっても、達成したときの一番幸福に感じられる瞬間は全く違う。競技し終わって金メダルが確定した瞬間、一番高い表彰台に上がった瞬間、メダルを首にかけられた瞬間、国歌が流れている瞬間、成田に帰って報道陣やファンが大勢待ちわびている瞬間、家に帰って両親の首にメダルをかけ「あなたの支えで取れました」と言う瞬間、など一番幸せに感じる瞬間を考え、決めることが必要になる。

ここを見続けるのである。見続けている限り、些細なストレスや悩みなど取るに足りないものになる。幸せを感じながら仕事をする原点がここにある。

(3) 人間関係構築力を高める

究極のレジリエンスを手に入れるためには、人間関係構築力を高める必要がある。単なるコミュニケーションスキルを高めるというものではなく、そもそも人間関係の在りようを考え、適切な人間観の醸成が目的となる。

一言でいえば、自分に対しても他者に対しても誠実になるということ。この誠実さがなければ、どのようにコミュニケーションスキルを高めても意味はないと考える。逆をいえば、コミュニケーションスキルが低くても、本当に自分や相手に誠実になれば、望ましい人間関係は構築されやすい。そこにコミュニケーションスキルがあれば理想となり、まず目指すべきは誠実さを養うこと。

そのために最低限、次の3つの観点から高めていく。

- ①自己表現力を高める
- ②傾聴力を高める
- ③自己承認力を高める

①自己表現力を高める

他者に対して適切に自己表現をしていくこと。言いたいことや思いを適切に伝えて、一番ふさわしい形で受け取ってもらう。

人は大きく3つのコミュニケーションパターンがある。

○非主張的な自己表現

自分より他者を優先するあまり、自分を犠牲にしてしまうパターン。自分から土俵を下りている状態。

○攻撃的な自己表現

自分のことだけを考えて、他者を踏みにじるパターン。相手を土俵から突き落として、自分だけが土俵に上がっている状態。

○適切な自己表現

自分の気持ちに正直になり、伝える場合は相手に配慮して伝えるパターン。両方ともに土俵に上がっている状態で互いがウインウインの関係。相手を理解し歩み寄りができるのは唯一このパ

ターンのみである。

この表現ができるのは、自分の気持ちに対して正直になり、自分に対して誠実になるということ。さらに相手のことを尊重する1人の人間として接するので、相手に対しても誠実になるということ。

②傾聴力を高める

人の話を聴くことは最低限のマナーであり、最大限の効果でもある。傾聴の最終目的は、人に話をしっかり聴いてもらうことで、自己理解と自己受容が生まれ、同時に他者理解と他者受容が生まれること。そのような気づきが得られれば、人は行動変容ができる。その行動変容を通して、自己実現を目指したり自己成長につながる事となる。

傾聴のセミナーなどで簡単な技法に終始するものがあるが、それでは傾聴の核心はつかめない。傾聴力を高めるためには、相手の心を見続けること以外にはない。相手の気持ちに気づき、伝え、寄り添うということが重要で、そこが一番難しいものとなるので、そこを研修で行う必要がある。

③自己承認力を高める

ビジネスの世界では、とかくミスしたところや問題・課題が焦点化され、マイナスのストロークが多くなる。人は失敗しようと仕事する人はおらず、失敗しないように努力している。その努力している点や頑張っているところ、また我慢や耐えているところなどをしっかりと見てフィードバックすることも同時に必要となる。

人の良い点に気づくためには、美点凝視が必要となる。それを素直に表現することにより、プラスのストロークができるようになる。

このように他者に対して行うものを他者承認といい、自分に対して行うものを自己承認という。レジリエンスを高めるうえで、この承認力が欠かせない。

■究極のレジリエンスを高めるプログラム

レジリエンスを高めるための研修で大切なことは、必要な項目を断片的に行っても、つながりが理解されない。「ストレス耐性の向上」も「仕事の価値創造」も「人間関係の構築」もすべて、自分が幸せになることに通じる。この3つを通して実施することで一連の流れやつながりが理解できることになる。大切なことはすべてを統合すること。

また、職業人生に大きく影響することになるので、できるだけ早い、若い時期に行うことが効果的と考える。しかし、新入社員研修などに組み込むことは適切ではない。まだほとんど仕事をしていない状況では、仕事の質を上げる大切さや職場の人間関係の大変さなどの経験がない状況では、大切な気づきが得られにくい。

しかし、この研修はどの年代、どの職層でも効果がある。実際に2年目社員から退職後の再雇用社員まで幅広い対象で実施している。

研修のカリキュラムには、講義、個人演習、グループワーク、シェアリングなどを適切に組み

表4 「レジリエンスを高める研修」(例)

1日目 (7時間) 「ストレス耐性を高める」	メンタルヘルスの基礎知識	メンタルヘルスの社会的な問題、メンタルヘルスの動向、ストレッサーとストレス反応、ストレス対処行動(コーピング)、メンタルヘルス不調
	ストレスへの対応力を身につける	ストレスから健康障害へのメカニズム、段階に応じたアプローチ、認知的アプローチ、睡眠へのアプローチ、副交感神経へのアプローチ
	人間関係構築力を高める	傾聴力を身につける 適切な自己表現力を身につける 承認力を身につける
2日目 (7時間) 「仕事の価値観を創造する」 (目的意識・未来志向を育む)	モチベーションをコントロールする	モチベーションとは、モチベーションを上げる要因・下げる要因、自分自身のモチベーションを振り返る
	自分の大切なものを見つめる	自分のキャリアアンカーを知る
		自分の価値観を見つめる
		自分の原体験を見つめる
		自分のモチベーションの源泉を知る
20年後のビジョンと目標設定	自分が幸せになるビジョンを考える ビジョンを成し遂げる目標を設定する	
目標を達成する	目標を叶えるためのマイルストーンとアクションプランを考える 達成場面の強化を図る	

合わせることも必要となる。以上のポイントを鑑み、私が実施している研修のカリキュラムを紹介する(表4)。こちらを参考に、各事業所に合うカリキュラムを組み、1人でも多くの従業員が幸せを感じながら仕事をするを目標にしていきたい。

* * *

レジリエンスは、仕事や人間関係の不平や不満のなかでは高まらない。さらに将来に対しての視点がなければ仕事への主体性は生まれない。

自分が幸せになるという未来志向と具体的なビジョンと目標、職場や家庭でも支え合える人間関係が必須であり、そのなかで自分の役割をしっかりと認識して、果たしている感覚こそが究極なレジリエンスとなる。

企業で目指すことは、単に不調者の職場復帰率を高めるという次元ではなく、全従業員が未来志向を持って主体的に働き、幸せを感じながら豊かな人生を歩むという、一歩先行くレジリエンスを最終的な目標とすることをお勧めしたい。