

< 人事心理塾レポート No7 >

2017/08/09 作成：匠英一（株：人材研究所）

~~~~~  
(第7回) 主題：《健康》打たれ強い力「レジリエンス」が注目される理由とそのトレーニング法

————メンタルヘルス不調が気になる部下への誤った対処が組織を弱くする

~~~~~

■ 「人事心理塾レポート No7」発行のねらい

この第7回目は「レジリエンス」（※危機克服力）について考える内容です。このコトバは2014年頃から国内でもブームになり、多くの著作の発刊や研修が行われました。ただ、それらが必ずしも本当の専門性を持った内容なのか、いささか疑問があるように思われます。

たとえば、米国の健康心理学者ケリー・マクゴニガル著『スタンフォードのストレスを力に変える教科書』など注目されたのもその典型例でしょう。これはタイトルからもわかるように、ストレスをネガティブなものと受け止めずにそれを糧にして成功への力にしようという視点の転換を促すものでした。

ストレス論の新しい見方として科学的な根拠をもつ内容ですので、レジリエンスの考えを深めてくれるものです。ただし、この著では組織的な面や集団の中での本来のレジリエンスの力をどう育てるかといった問題意識はなく、個人の能力開発の面に限られてしまっています。健康心理学そのものが組織心理を対象にはしてこなかったからだともいえますが、ここが残念なところではあります。

今回はこうしたレジリエンスの内容をビジネス心理学の対象として取り上げるうえで、何が理解のポイントなのかを一緒に考えてみることにしましょう。

■ レジリエンスの定義と課題

まず科学的な根拠を明確にしていくうえでは何が問題かという定義をしておく必要があります。心理学ではとくに抽象的なコトバが日常語から引用されてくることが多いため、誤解を生まないようにする必要がありますからです。

次の資料にあるように、ここでの定義としてはメンタルな個人の心の問題だけでなく、組織や人間関係の柔軟な在り方（※仕組み）という面を強調しています。

■「レジリエンス」の定義

✓「レジリエンス(Resilience)」とは、困難や危機への対処と回復する能力のこと。そこにはメンタル面だけではなく、トータルな環境と関係性を含めた柔軟な個と組織の在り方が意味として含まれている。

■「レジリエンス」による人材開発へ

✓「レジリエンス」は臨床的なうつ病や統合失調症などのストレス対策ということ以上に、より強みを活かした組織・リーダーシップ開発の方法として注目されているものです。

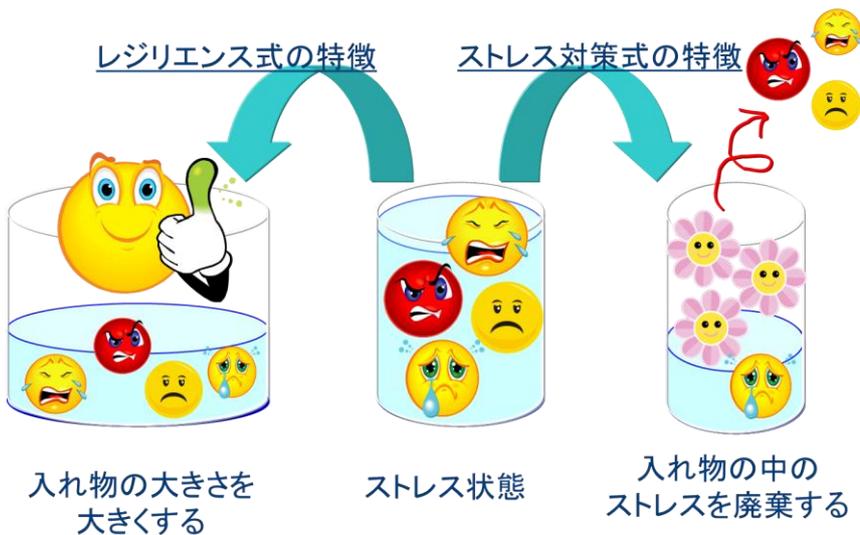
✓とくに2000年代からポジティブ心理学が自己効力感やストレス耐性の意義を発見する中で、人の有能性や可能性を開くものとしてビジネスに応用されるようになってきました。

また、人材開発やトレーニングという面からは「強みを活かした組織・リーダーシップ開発の方法」というように位置づけました。そうすることで、より企業の中で働く場(※ワークプレイス)での成長と発達の道筋が見えてくるというわけです。

繰り返しますが、ビジネス心理学の意義は個人の能力や心といったものを個の内側でみないのです。それは組織や仕組みといった企業の“リソース”との相互作用によって、個の能力要因が組織と不可分なものに転換するとみるからです。

■「ストレス対策」と「レジリエンス開発」の区別

ストレス対策を越えてレジリエンス力育成へ(4)



資料出典:大阪労災病院 勤労者予防医療センター/米山貴子氏2010年

上図解にあるように、ストレス対策ではどうストレス要因とその症状を“減らす”

かを課題とします。レジリエンス開発のほうではストレス要因が増えてもその“器”が大きければ問題なしとみます。

少し注意が必要なのは、この“器”は個人の心のキャパシティ（容量）だけではなく、組織の柔軟な在り様も示す”器“だということです。

■レジリエンスの基礎能力とは（１）：偶然性を活かす能力

ここからは、あるべきレジリエンスとは何か、その内容を具体的にみていくことにしましょう。

まず、ライフネット生命岩瀬社長のパネル講演ビデオをみてもらいました。入社10年目までのキャリアはどうあるべきかといった次の図解に示すテーマのものです。

（※動画の引用：<https://play.videogen.xyz/v/njn5tCexpaM>）

新しいレジリエンス力の観点(2):“今の仕事”を軸に！

- “キャリアの成功”を創るためには、**「成功イメージ」をつくるよりもまず行動すること**が重要なのは何故か？
- それは…

今やっている仕事を最大限に生かす為

“キャリアへの道”は決して短期間に完成するものではない

“キャリアへの道”はとても複雑で、計画していても偶然の要因によっていかようにも変わってしまう。

「お金持ちになる」とか「社長になる」といった安易な成功イメージを描いて、成功するものではない。

“キャリアへの道”は今の積み重ねで出来る。

岩田氏は自らの経験も紹介しながら、キャリア選択の在り方が「夢を追う」というよりも「今ある仕事に集中」することが重要だと指摘します。それは何年も先の自己の“成功イメージ”に捉われ過ぎる落とし穴を問題にしているためです。

これは「計画された偶発性理論」というスタンフォード大学のクランボルツ教授が提唱した内容です。自分の将来を計画することは大事です。たが一方では、計画にこだわらず偶然の機会を見逃さない能力を問うものだといえます。

こうした「偶然性を活かす力」は、柔軟な対処力が求められ、レジリエンスの構成する内容としても重要です。私はもっこの視点からのレジリエンスが、「成長マインド」（※匠の造語）というキーワードから人材開発に導入されるべきだと考えています。

何度か別のテーマのときにも話をしていますが、ここでは実際の研修プログラムとして私が電力会社において評価診断をした事例として説明しました。

ここは実ビジネスと絡んでくるため、守秘上詳しくは説明できませんでしたが、社員らのレジリエンス力を5つの基礎となる“Q”の指標から診断するものです。

一日研修をした後、各研修参加メンバーと面接を15分ほどしながら、彼らの能力育成の課題を理解させ、成長マインドを促進するねらいで実施したものでした。

■一般のレジリエンス研修がおちいりがちな“能力開発式”の方法

レジリエンス力を評価しようとする場合、どうしてもストレス対応力のようなものを中心に考えがちです。これはよくある“能力開発式”の研修プログラムをみるとよくわかります。

たとえば、次の図解はあるレジリエンス研修をする教育プログラムの概要を示すものです。（※ただし、EQ、AQなどの記号は匠が特徴づけて付けたもの）

ビジネス心理式のレジリエンス診断モデル(2)

ビジネス心理では、人をトータルな知性・感性・行動性・社会性・目的性の次の5つのレベルからみる。

- ①IQレベル⇒物事の認識や目標設定、問題解決の思考力
⇒失敗から学ぶ力や「メタ認知」による認識の仕方
- ②EQレベル⇒ポジティブ感情がもたらす能力向上の仕方
⇒意思力の“心幹”(心の体幹に当たるもの)を鍛える
- ③AQレベル⇒意識したことを行動に転嫁する実践の仕方
⇒悪い習慣行動を改善しより成長した行動へと伸ばす
- ④SQレベル⇒人間関係(顧客／社員／株主)の絆(Engagement)
が相互作用することへの強化
⇒相互に影響し合う“Knotworking”としてみなす方法
- ⑤OQレベル⇒めざす目的を定めその具体化への計画をする仕方
⇒目標の階層(方向／成果／プロセス)を理解

私はこしたポジティブ理論を軸としている“能力開発式”の問題点を、匠著「プロコンサルタントのための人材変革力」（同友館）の中で次のように述べました。

「人財開発系の研修でもよくみられるが、“強みを知ろう”のスローガンは一見当たり前のようにみえる。確かに弱みと強みのうち、強みを知ることで自信を深めていくのは一般的には正しい。ところが、強みや弱みがそれほど簡単に切り離せるものではないことに注意が必要なのだ。現実には、強みは“同時に”弱みでもあることだ。」

《強みは“同時に”弱みでもある》とは何のことかと思われるかもしれませんが、しかし、この内容こそが一般論ではなく現実の人間を知るときの認識の在り方として、ビジネス心理では大変重視するものなのです。

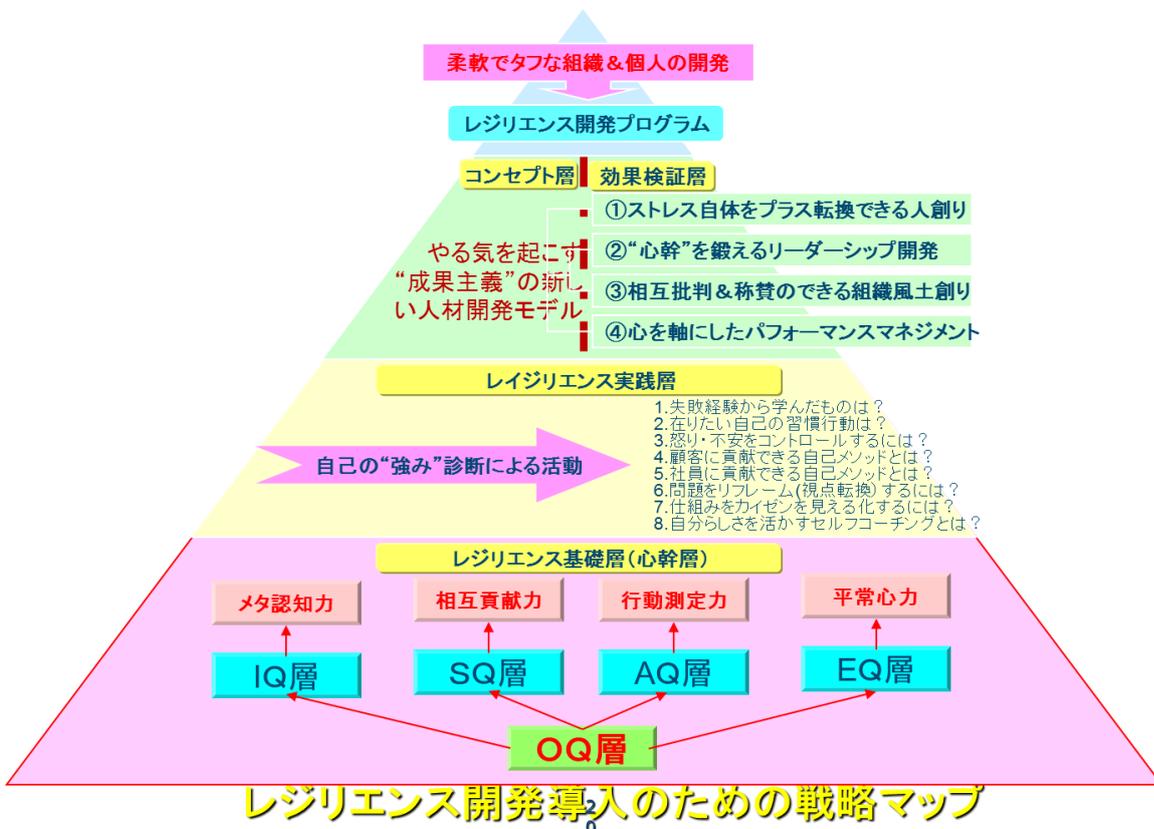
すでに認識論の哲学を説いたヘーゲルは弁証法の見方として述べています。また、発達心理学のヴィゴツキーも能力の成長の過程として同様のことを述べています。

さらに、最新のストレスの脳神経科学でわかってきたことは強みが同時に弱みである例を示すものです。人類が登場して以来、“ストレス耐性”という点では獲物を獲るために闘う男性の強みそのものでした。恐れを乗り越えて瞬発的な力を発揮するうえで能力を高めるのに役立つからです。

ところが、現在、その強みが“弱み”に変わってしまいました。瞬発的なストレス耐性の力を決めるコルチゾールというストレスホルモンがその原因です。今では狩りで獲物と戦うことがなくなり、通勤電車、お客様からのクレーム、仲間間のいじめ、こういった目に見えない敵との戦いにあふれています。その結果、一日中いつもストレスを受けるためコルチゾールが過剰に出てしまう。それがもたらす脳と身体への破壊的な影響はすでに自殺率やうつ病に現れています。

いずれにしても、今風の「ポジティブ心理学」が解き明かした内容ではなく、100年以上前からすでに認識論として強調されてきたことでした。

■まとめ：レジリエンス開発導入のための戦略マップ



この図解から観えてくることは、レジリエンスは「階層」があること。また、5

つの能力の基礎力（IQ, AQ, SQ, AQ, EQ, OQ）を軸（土台）にしていること。そして、開発のコンセプトや開発プログラムを検証（評価）する仕組みを入れた実践を行うようにする。この3つの視点を押さえてレジリエンスの能力育成をしていくことが重用だということです。

まだ、この戦略マップも十分なものではありませんが、少なくとも現状のよくある研修・開発を批判して、より組織的な発達や個人の成長を促進させる指針としては役に立つものと思います。

以上。

※内容に関してのご質問等については当塾のワークショップにてお応えしますので
ご了承ください。
