

## 特集

# レジリエンスを高めよう 「折れない心」をつくるために

職場におけるメンタルヘルス対策はこれまで、不調者の早期発見・早期介入や職場復帰支援など「弱みや課題に対するアプローチ」が主流だった。しかし近年は、「不調に陥りにくい職場づくり・人づくり」に着目した対策が注目されている。一人ひとりが生き生きと働くことをめざす、いわゆるポジティブ・メンタルヘルスに基づくアプローチがそれだ。「精神的回復力」などと訳されるレジリエンスも、こうした新しい対策の一つである。どうすれば職員に「折れない心」を身につけてもらえるか。本特集を参考に、取り組みを始めてはいいかだろうか。

## 総論

なぜ今、レジリエンスなのか？

## 変化、困難を健康に乗り越えるため 必須のスキルであるレジリエンス

レジリエンス研究所株式会社代表／医学博士 市川佳居

本稿では、レジリエンスの定義、レジリエンスを高めるための方法論とその効果などについて、当研究所の調査研究や国内外の先行研究を示しつつ、解説したいと思います。

### 新しい環境、変化に しなやかに対応できる力

レジリエンス (resilience) とは、挫折や苦境から回復する力のことです。しなやかな強さ、精神的回復力、

復元力などと訳されます。

職場においては、いつ降りかかるかもしれない想定外の出来事に対し冷静に対処すること、新しい環境、変化、多様な状況に対してしなやかに対応できる力を指します。レジリエンスを兼ね備えた人は、健康でいきいきとしていて、心身ともに健康な状態であることができ、仕事上で困難なことや、今まで経験したことがないことを任されたときにも、うまく

乗り越えられます。レジリエンスは、ストレス社会をしなやかに生き抜くうえで重要なスキルといえます。

東日本大震災の直後には、多くの人々が心理的に影響を受け、心のケアを必要としました。心理的に落ち込んだ状態が長く続いた人もいた一方で、ショックや悲しみから早い段階で立ち直り、周囲の人を支援し、仕事をいち早く軌道に乗せ、震災前の状態に戻るようエネルギーに働く人もいました。後者の人たちが見せた強さや逆境からの回復力がまさにレジリエンスです。

レジリエンス力の高い人は、メンタルヘルス疾患にかかりにくく、健康でやる気があり、生産性が高い。そのような従業員が多くいる職場は、

ワーク・エンゲイジメントが高い職場で、職場の生産性も高いと言われています。組織を建物に置き換えるならば、レジリエンス力の高い組織

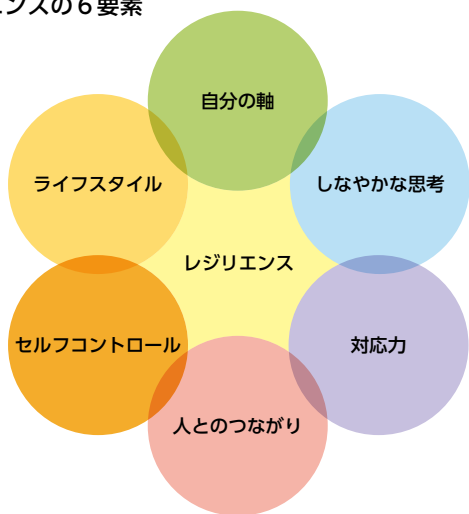
とは、揺れに柔軟に対応できる、耐震性、免震性に優れた建物です。単に頑丈というだけでは、組織を取り巻く脅威やストレスに柔軟に対応できません。

### 心理学における レジリエンスの流れ

ここで、レジリエンスとは何かを理解するために、レジリエンスの代表的な研究をいくつか紹介します。

ミネソタ大学のガーマジーらは、1955年にハワイ州カウアイ島で生まれた698人の子供たちを40年間

図1 レジリエンスの6要素



RA(レジリエンス・アセスメント)について

以下は、RA全24問のうち6要素それぞれから抜粋した質問文です。質問文の内容にどの程度あてはまるかを、1~6の数字で回答します。

1:まったく当てはまらない ← 6:よく当てはまる

自分の軸	人生を通じて自分の支えとなる価値観や信念がある
しなやかな思考	他の人の考えややり方に合わせて自分が相手に求めることを調整することができる
対応力	今後発生しそうな問題を想定して備えられる
人とのつながり	仕事やプライベートでアドバイスを求められる人がいる
セルフコントロール	結果を想定して、衝動的な感情や行動を抑えられる
ライフスタイル	適度な運動を取り入れて、効果を実感している

RA全24問の閲覧及び受検は、有料でレジリエ研究所ホームページ(<https://resilielab.org/>)から可能です。

出典：©PositiveLives Ltd.(原版)/©レジリエ研究所(株)日本語版著作権

追跡調査し、貧困、親の精神疾患などリスク要因の高い子どもたち210人が、社会的不適応を起こす大人になる場合と、社会に適応した健全な大人になる場合があることを発見しました(※1)。社会的に適応できた場合の共通条件は、次の4点でした。

- 適応能力のある大人とポジティブな関係を持つ
- 学ぶ力、問題解決能力がある
- 人との絆を持てる
- 自他ともに認める能力や自信をもてる部分がある

つまり、幼少期にトラウマを経験していても、適応するためのスキルを身につけることによって、立ち直ることができる、ということが注目されたのです。

また、企業においては、マッディとコシヤバは、リストラ、組織変更の影響を直接受けた、イリノイ・ベル・テレフォン社の管理職450名を1975年から12年にわたって、追跡調査しました。このころのアメリカでは、大企業に就職して終身雇用というのが普通でしたので、イリ

ノイ・ベル・テレフォンのような大企業で人員削減があったのは従業員にとっては想定外の大事件でした。その結果、3分の2の管理職がアルコール依存やうつ病といったメンタルヘルスの問題を持った一方、3分の1の管理職は同じような経験を経て、人間的に成長を遂げた、という結論が出ました(※2)。

さらに、WHO(世界保健機関)の発表には、「レジリエンスを強化することは、メンタルヘルス疾患のリスクを低下させる」とあります(※3)。

レジリエンスは後天的に向上可能

レジリエンスは、後述するように後天的に身につけることができますが、そのためにはまず、個人のレジリエンス度を測定することから始まります。



Profile

いちかわ・かおる

早稲田大学第一文学部社会学専攻卒業、米  
国メリーランド州立大学ソーシャルワーク  
大学院にて修士取得、杏林大学医学部博士  
課程修了(医学博士)。

2011年、東日本大震災後に、ショックからの心理的回復のツールとして、国内企業にレジリエンスを紹介する。その後も働く人のメンタルヘルス、健康経営などの側面からレジリエンスを活用した手法を企業にアドバイスを続け、2017年に第24回日本産業精神保健学会の副大会長として『レジリエンス・ビルディングを目標して～個人と組織の視点から』というテーマで開催。2002年に起業。著書『職場ではぐくむレジリエンス』『新訂版 職場のメンタルヘルス100のレシピ』等。国際EAPコンサルタント(CEAP-International)、カリフォルニア州臨床ソーシャルワーカー(LCSW)、臨床心理士・公認心理師。

職場でレジリエンスを測定するためのツールとして実績があるのは、イギリスのポジティブライヴズ社によるレジリエンス・アセスメント(以下、RA)です。レジリエンスの6要素を24問で構成する質問紙で測定します(※1参照)。

元々、ロンドン交通局の産業保健スタッフが、地下鉄の運転士のストレスによる傷病休職と、それによるシフトの穴埋めを解決するために、必要に迫られてつくったものなので、働く現場での効果が証明されているツールです。2012年のロンドンオリンピック・パラリンピックの際には、運転士だけでなく、同局の職員全員8,000人もRAとそれに基づく研修を受けました。

わが国でも、当社によって日本語化された後に、RA24問版の妥当性・信頼性が証明されています(※4)。また、

レジリエンス・コーチングの後にレジリエンス度の平均点が統計的に有意に上昇すること、つまりレジリエンス度が向上することが確認されています(図2)。レジリエンスを構成する6つの下位尺度のすべてにおいて、コーチング後の平均点が上昇していることも確認できています。これらの結果から、レジリエンス力は後天的に向上させることが可能といえます(※5)。

とはいうものの、人によって強み、弱みがあります。RAでは、自分の強み、弱みを知ることができ、その結果はリーダーチャートで視覚的に示されます。

## 「6つの要素」のうち 自分の強み、弱みを知る

ここで、強み、弱みへの理解を深めるために、前出・6つの要素について詳説したいと思います。

1番目の「自分の軸」とは譲れない価値観のことで、自分の軸がある人は、内なる強さを持ち、困難な状況でも冷静に対処できます。たとえば、遠方への栄転を命じられた際、キャリアアップ優先の価値観を持つ人は喜んで受け入れますが、家族の時間を大切にしたい人は断つても、後悔することがありません。ですが、

自分の軸だけに頼りすぎると独断と断つてしまうこともあるので、より良質な判断をするためには、違う人の意見を取り入れるなど、情報収集をする必要があります。

2番目の「しなやかな思考」とは、自分の考え方の癖を自覚して、違う意見を取り入れることができる力です。聞き上手なので、人から多くの情報を引き出すことができます。

3番目の「対応力」は、問題を解決する力です。対応力を高める方法の一つとして、自分ではコントロールできない問題には距離をとったり、静観し、自分でコントロールできること、調整できることに注力したりすることがあります。たとえば、いつも定例会議が延長してしまうという問題に対し、会議を中止するという提案は無理ですが、タイムキーパーを置く、事前に議案を集め資料を配布する、といったことなどが、調整可能なことです。

4番目は「人とのつながり」です。世の中には一人では解決できない問題も多く、いざというときに助けてくれる同僚がいたり、心の支えとなってくれる人がいたりすることにより、困難を乗り越えることができます。また、逆に困っている相手に支援を提供してあげ

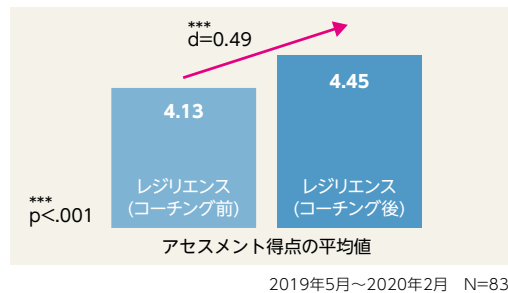
ること、人との信頼関係を普段から培っておくことも大事です。人とのつながりの力がある人は、困難な状況下で家族や仲の良い友人などと、お互いの苦難に共感しあうことで強くなれます。また、必要に応じて、専門家、コーチやメンターの意見を求め、問題の新たな視点や気づきを得ることができ

ます。さて、人とのつながりがあるということは逆に、衝突したり、傷ついたり、怒りを感じたりすることもあります。よって、職場など社会の中では、冷静に自分の感情をコントロールする力が重要になってきます。5番目の「セルフコントロール」がそれです。職場で人と衝突したり、傷つ

いたり、怒りを感じたりすることがあっても、冷静に自分の感情をコントロールする力を指します。最近では、マインドフルネス瞑想が感情のコントロールに大変効果的であることから、取り入れる職場が増えてきました。ちなみに現在、マインドフルネスは、コロナ禍の不安を鎮めるために世界的に非常に普及しています。

6番目の「ライフスタイル」とは、バランスのとれた食事、運動、睡眠によって、心身ともに健康を保っている状態のことです。健康なライフスタイルを保つ力のある人は、飲酒や喫煙など、いわゆる依存性のある行動によらない健康なリラックス方法を持ち、自分のための時間を取ることを忘れません。

図2 レジリエンス・コーチングの効果



下位尺度	事前平均	事後平均	効果量d
自分の軸	4.56	4.93	0.51***
しなやかな思考	4.32	4.55	0.28*
対応力	3.96	4.32	0.47***
人とのつながり	4.41	4.61	0.20*
セルフコントロール	3.92	4.19	0.32*
ライフスタイル	3.63	4.06	0.44***

\*\*\*p<.001, \*\*p<.01, \*p<.05 出典：レジリエ研究所.2020.

図3 レジリエンス・コーチングのステップ

- 1 レジリエンスの事前アセスメント
- 2 自分の強みと弱みを把握する
- 3 レジリエンスについて知る
- 4 レジリエンスコーチング
- 5 強みを伸ばすための実践
- 6 レジリエンスの事後アセスメント

また、自然と接してリフレッシュしたり、常に好奇心を持って新しいことにチャレンジしたりしていくことも大切です。

### 弱点の改善ではなく 長所を知り、伸ばす

図3は、レジリエンス・コーチングのステップを示したものです。これまで述べてきたことは、ステップ1（事前アセスメント）と2（自分の強みと弱みを把握）に当たります。その後、レジリエンス力を向上する方法を研修やワークショップ、コーチングで学び、練習を積み重ねます。セッションはグループも個人も1回60〜90分で、合計6〜12回です。参加者はワークブックを渡され、6要素を順番に学び、ワークを通して、具体的なスキルを向上させていただきます。

レジリエンスコーチングの方法で重要なポイントは、レジリエンスを高めるために、弱点を改善しようとはがんばるのではなく、自分の長所を知り、それをさらに伸ばすことにより、弱点が自然と改善する、という点です。人間は弱点を改善するよりも、長所を伸ばすほうが早く・高く効果が表れます。

図3・ステップ4のコーチングの

部分に関し、6要素を学ぶプログラムを紹介します。

**第1週** 自分の軸：「価値観リスト」という一覧から、自分にとって優先順位の高い価値観のトップ5を選び、自分の軸を再認識する。自分にとって重要な価値観に基づいた行動をしているか、自分の行動を振り返る。

**第2週** しなやかな思考：認知行動療法をベースにした個人演習を行い、自分の考え方の特徴と自分には持っていない角度の考え方のパターンを学ぶ。職場の困った状況を書きだして、それに対して、自分の考え方や見方を変える練習をする。

**第3週** 対応力・問題解決力について講義を受け、自分のエネルギーをどこにかけるか優先順位をつける。問題解決のプライオリティー付けをする瞑想を学ぶ。

**第4週** 人とのつながり：今までの自分の人生に良い影響を与えてくれた人に、感謝の気持ちの手紙を書くなどの「感謝エクササイズ」を行う。さらに、ワークシートを使って、つながりを強化したい相手との関係を実際に強化するためのアクション計画を立てる。

**第5週** セルフコントロール：感情

のセルフコントロールの方法として、マインドフルネスを学び、実践する。  
**第6週** ライフスタイル：睡眠、食事、運動、興味など健全なライフスタイルを学び、行動が伴うように動機付けをする。

コーチング修了後、参加者は「事後アセスメント」を受け、レジリエンスの向上度を測定します。

### 個人のレジリエンス向上は 組織のワーク・エンゲイジメントも高める

働き方が多様になっていく中、また、コロナ禍で従業員の不安が高まっているなか、職場のエンゲイジメントを高めるためのツールが求められています。

当研究所では、慶應義塾大学の島津明人教授との共同研究により、「個人のレジリエンス力向上が、組織のワーク・エンゲイジメントを向上させる」という結果を得ました（※6、第93回日本産業衛生学会にて発表）。

研究参加に同意を得た労働者288人（24〜72歳）を対象に、2019年4〜10月の期間に、前出のRA24項目（レジリエ研究所／Positiveives Ltd.）およびUWES（ユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度

超短縮版・Schaufeli, Shimazu, Hakanen et al., 2017）の3項目に回答してもらいました。その結果を分析すると、RAとUWESと間に、正の相関が認められたのです。さらにレジリエンスの6要素の中で、UWESに影響力の高い変数は「自分の軸」であることが、統計学的に証明されました。

つまり、レジリエンス力の向上がワーク・エンゲイジメントを高めるといふ結果が得られたのです。加えて、自分の価値観が明確であり、困難な状況でも冷静な対処が可能で、経験や過ちを将来の糧として活用できる人の特徴である「自分の軸」を高めるレジリエンス・コーチングを行うことが、ワーク・エンゲイジメントの向上に最も効果的ということが示唆されました。

### 35〜44歳に高まる 女性のレジリエンス

昨今の職場では、健康経営、働き方改革を踏まえた女性労働者に向けたプログラムが求められています。

当研究所では、労働者を対象者としたレジリエンス測定を2019年2〜4月に行い、男女のレジリエンス度の差について分析しました。

その結果、男性はキャリアを通してレジリエンスの合計値に変動があ

まりないのに対し、女性は35〜44歳が最もレジリエンス力が高いということがわかりました。つまり、女性は35〜44歳に、レジリエンス度を必要とする複雑で高度な仕事や、体力を使う子育てと仕事の両立などをこなす力が備わっていると見えるのではないのでしょうか(図4)。

一方、45歳以降の女性では、レジリエンスの6要素の中の「対応力」が徐々に低下します。これは、子育てなどによるキャリアの中断により、職場ではキャリアの男女差が出て、女性はルーティンワーク主流で、新しいプロジェクトを任せられるということが少なく、「対応力」を研磨する場がないという可能性があります。(図5)。

男女問わず、職場でもプライベートでも、問題解決力、すなわち「対応力」は求められています。女性の場合、「対応力」と「しなやかな思考」の相関が高く、また「しなやかな思考」は「セルフコントロール」との相関が高いことを示す調査研究結果もあります。

「セルフコントロール」向上に効果のあるマインドフルネスを日常生活に取り入れ、自律神経を安定させることで、考え方の幅が広がり「しなやかな思考」が向上します。その

結果「対応力」を磨くことができるといえます。

### コロナ時代を生き抜く そのためには必要な力

新型コロナウイルス感染症のパンデミックにより、ソーシャルディスタンスの確保や不要不急の外出制限など、今まで考えもしなかったような生活や働き方が求められるようになりました。職場では、テレワークを基本とした働き方や会議のオンライン化など、ニューノーマルといわれる新たな日常への対応を迫られています。また、コロナ収束後も、経済復興のために、このハイブリッドな働き方は続くであろうといわれています。

このようなWith/Afterコロナの時代を生き抜くのに必要な力として、ノーベル経済学者3人が「レジリエンス」を挙げています(※7)。また、わが国の経済産業省も、日本がグローバルな変化に取り残されることなく、「新たな日常」へと適応していくためには、「レジリエンス」を高めることが必要であると発表しています(※8)。

レジリエンス力を身につけ、活用することは、想定外の変化に対応で

きるようになり、困難を乗り越えることの手助けになります。少子高齢化や地方分権、急速なICT化など、地方自治体も、これまでになかった状況に対応していか

ければなりません。こうした変化、困難を健康に乗り越える必須のスキルとして、レジリエンス力を推奨していきたいと思えます。

図4 レジリエンスの性差と年代による特徴

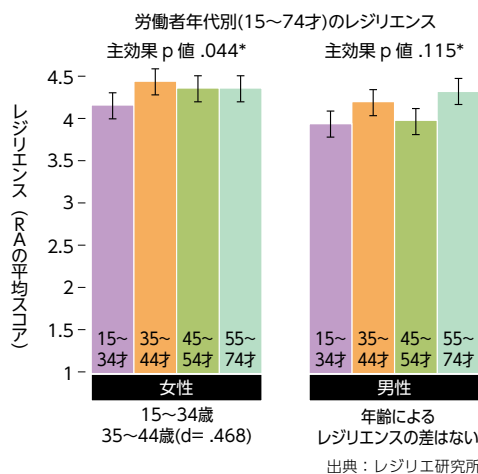
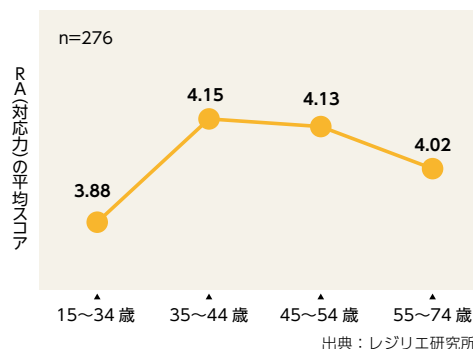


図5 女性の「対応力」の変化



#### 【文献】

- ※1 Mastern AS, Best KM & Garmezy N (1990) Resilience and development: Contributions from the study of children who overcome adversity. *Development and Psychopathology* 2: 425-444.
- ※2 マッディ、コシャバ(山崎康司 訳)。『仕事ストレスで伸びる人の心理学—争わず、逃避せず、真正面から立ち向かう』ダイヤモンド社、2006。
- ※3 Prevention of Mental Disorders: EFFECTIVE INTERVENTIONS AND POLICY OPTIONS. Summary report / a report of the World Health Organization Dept. of Mental Health and Substance Abuse ; in collaboration with the Prevention Research Centre of the Universities of Nijmegen and Maastricht .2004.
- ※4 宮澤有里、市川佳居、重盛憲司、松井知子、西川あゆみ、阿久津聡、角田透、日本語版レジリエンスアセスメントの信頼性・妥当性の検討。第26回日本産業精神保健学会大会抄録集。2019.8.
- ※5 宮澤有里、市川佳居、松井知子、重盛憲司、角田透。労働者へのコーチングによるレジリエンス度向上の効果測定を試み。第27回日本産業精神保健学会大会口頭発表。2020.7.4.
- ※6 宮澤有里、市川佳居、島津明人。第93回日本産業衛生学会大会抄録集。レジリエンスとワーク・エンゲイジメントの関連。2020.5.
- ※7 NHK。NHKスペシャル「苦境の世界経済 日本再建の道は“ウイズ・コロナ時代”をどう生き抜く」2020.5.24 放映。https://www3.nhk.or.jp/news/html/20200605/k10012457941000.html
- ※8 経済産業省。新型コロナウイルスの影響を踏まえた経済産業政策の在り方について。第26回 産業構造審議会総会。2020.6.17.