

# 新人・若手社員のレジリエンス実践トレーニング

## 上司とともに取り組む「しなやかで折れない心」の鍛え方

(株)ザ・アカデミージャパン エグゼクティブラーニングトレーナー 窪田晃和

私たち(株)ザ・アカデミージャパンでは2010年(平成22)より、レジリエンス教育の第一人者、久世浩司氏(ポジティブサイコロジースクール代表)とともに企業・団体に向けレジリエンスの啓蒙活動を行っている。レジリエンス研修は、IBMやロイヤル・ダッチ・シェル、ジョンソン・エンド・ジョンソン、ゴールドマン・サックス、米国陸軍などで導入されてきたが、日本国内では、14年にNHKの番組「クローズアップ現代」にてレジリエンス特集が放映されて以降、大手有名企業を中心に着々と導入が進んでいる、今、注目の研修である。

加えて当社では、ポジティブ心理学研究・レジリエンス研究で世界的に活躍している英國イースト・ロンドン大学のイローナ・ボニウエル博士からトレーニングを受

けたレジリエンス認定講師が中心になり、画一的なプログラムではなく、クライアント企業の担当者や、時に産業医の方などを交えた入念な打ち合わせを行い、実情に合わせカスタマイズしたプログラムを提供している。結果的に受講者には着実な変化、成長が見られるということで、レジリエンス研修導入実績、国内ナンバー・ワンの評価をいただいている。

今回は、そんなレジリエンス研修現場の最前線から、実践的な情報をお届けしたい。

ちなみに、「折れない心」と聞くと「大木のように頑丈で動じない心」をイメージする方もいるかもしれません。が、大木は強い力がかかるとボキッと折れてしまうかもしれない。レジリエンスでの折れない心というのは「しなやかな竹のように、曲

**心が折れやすい  
新人・若手社員の特徴**

さて、そもそもレジリエンスという概念は、「逆境や困難、強いストレスに直面したときに、適応する

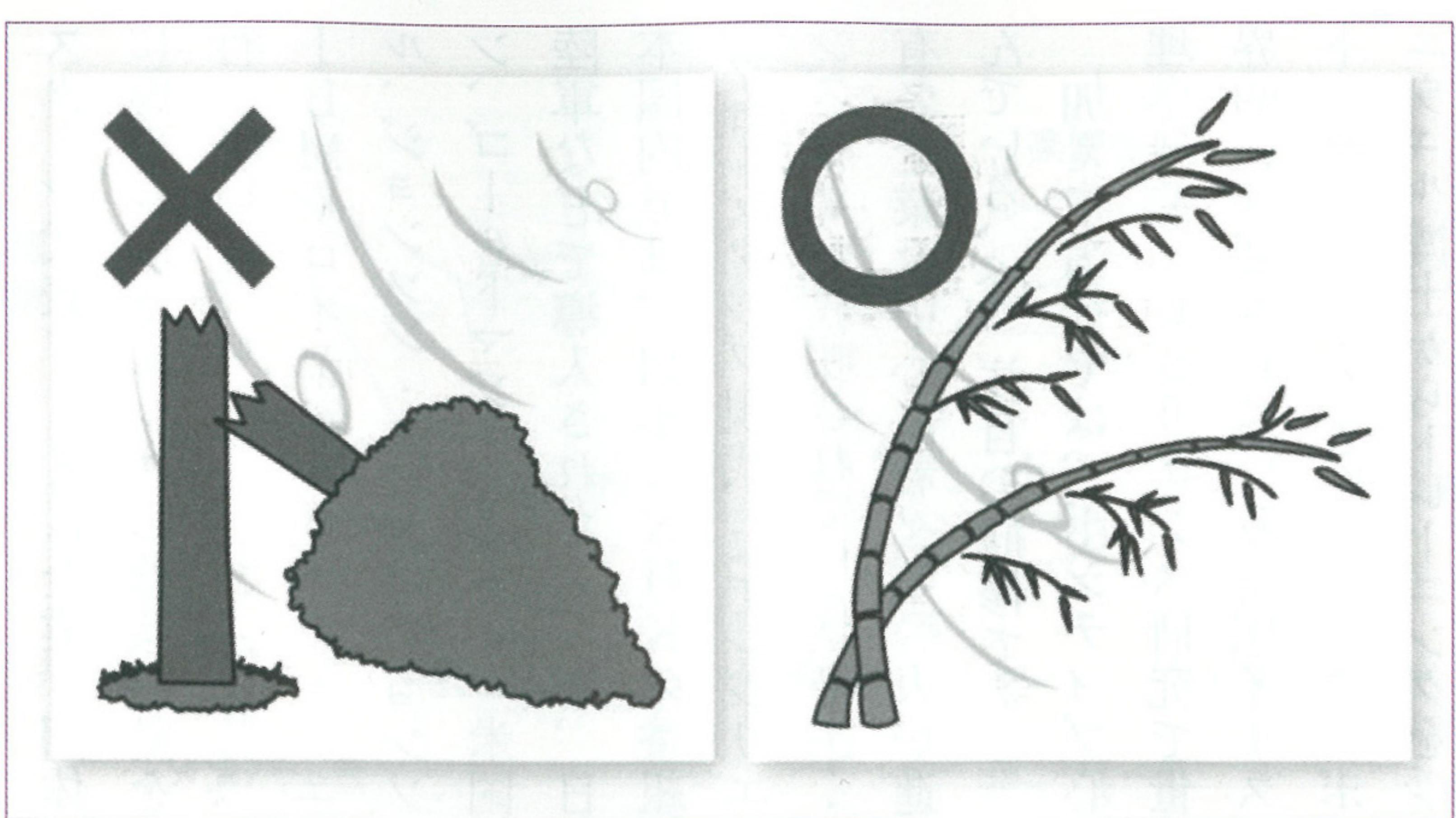
早い段階で若手社員へ教えることは、極めて重要といえるだろう。**図表-1**に示したように、あなたの周囲の社員はどちらの傾向が強いだろうか。

部下のレジリエンスを鍛える上司の心構え

がつても元に戻ることができる心」とイメージしてもらえると分かりやすいだろう。

ところが、とりわけ社会にデビューリしたての新入社員や、若手社員のうちには、ストレスや逆境への耐性がそんなに高いわけではない。そのため、心が簡単に折れてしまい、「3年目の退職」といった人事担当者の頭を悩ませる事態に至つてしまふことも少なくない現状がある

一方で、単に甘やかす関係を築くことでも、よい方法論ではない。ハラスメントなどの誤解を受けないよう、言動にはもちろん細心の注意を払いながら、「逆境体験を与える」「ぎりぎりのチャレンジをさせる」ことは、レジリエンスを大いに高めることにつながるのである。つまり、時には厳しく、時には寄り添いながら、仕事を教えレジリエンスを高めていくこととする上司の姿勢が、新人、若手社員を勇気づけ、チームにもいい影響を及ぼしていくのだ。



## 部下のレジリエンスを鍛える上司の心構え

部下のレジリエンスを鍛えるうえで注意したいのは、まず上司の心構えである。「自分は上司の背中を見て育ってきた。だから新人もまず背中を見て育ってほしい」「自分が若手の時、叱られて育つていた、だから部下にも同じように叱る」——こうしたロジックでは、決して部下のレジリエンスを育てる指導や育成にはつながらない。例えれば、そうした考え方の上司には、

自分が叱られた記憶が強いかも知れないが、その体験をよく思い出しても、誰からのどんな一言が自分を救つたのだろうか? 何があつたから叱られっぱなしの毎日を乗り越えることができたのか。

一方で、単に甘やかす関係を築くことでも、よい方法論ではない。ハラスメントなどの誤解を受けないよう、言動にはもちろん細心の注意を払いながら、「逆境体験を与える」「ぎりぎりのチャレンジをさせる」ことは、レジリエンスを大いに高めることにつながるのである。つまり、時には厳しく、時には寄り添いながら、仕事を教えレジリエンスを高めていくこととする上司の姿勢が、新人、若手社員を勇気づけ、チームにもいい影響を及ぼしていくのだ。

また、それ以上に大切なのが、上司自身がどのように自分のレジリエンスを維持できるか、高め続けられるかということだ。日本では、急速なグローバル化・多様化が進んでいるだけでなく、人口構造や産業構造なども加速度的な変化にさらされ続け、これまでの成功モデル、知識や経験が通用しない不確実性の増大した社会が到来している。そこへ対応するには、常に新しい刺激にさらされ、さまざまな価値観が交ざり合う中でも、自分を見失わずに軸を持ち、かつ、しなやかに環境変化に適応していく、上司自身のレジリエン

**図表-1 レジリエンスの強いタイプと弱いタイプ**

レジリエンスが強い新人・若手社員	レジリエンスが弱くない新人・若手社員
逆境に遭遇してもうまく乗り越えることができる。逆境を成長のための原動力に変えることができる	仕事上でたびたび訪れる逆境に対して弱いため、通常のパフォーマンスを発揮できるレベルに回復するまで時間がかかる
<input type="checkbox"/> 気持ちの切り替えがうまい <input type="checkbox"/> 考え方が柔軟で多様性を受け入れる <input type="checkbox"/> 自分の強み、良い面を認識している <input type="checkbox"/> 周りの人と協力関係を築ける <input type="checkbox"/> 失敗してもチャレンジし続ける	<input type="checkbox"/> 気持ちの切り替えが苦手 <input type="checkbox"/> 考え方が柔軟性が乏しい <input type="checkbox"/> 自分のネガティブ面にばかり注目する <input type="checkbox"/> 一人で抱え込む/対人緊張が強い <input type="checkbox"/> 失敗を恐れチャレンジしない

スが必要不可欠なのである。

早い話、上司自身の心が折れては元も子もないのだ。上司自身のレジリエンス向上に7割、部下のレジリエンス向上に3割、それくらいの配分で取り組んでいただるのが、ちょうどいいのではなかろうか。

## レジリエンスの鍛え方 — 基本編 —

ここからは、実際にビジネスの現場でも取り組みやすい、レジリエンスの鍛え方を確認していく。新人・若手社員の、そして上司自身のレジリエンスを高めるためにどうなことが効果的なのだろうか。**図表-2**は、レジリエンストレーニングの全体像だが、三つのステージすべてがバランスよくできるように順序よく確認していこう。

### ■ステージ1……底打ち

まずは精神的な落ち込みから抜け出し、下降を底打ちさせる「底打ち」のフェーズである。そのため決め手になるのが「捉え方」を

コントロールするスキルを磨くことだ。例えば、ABC理論という概念を上司、部下ともに知っているだろうか。ABC理論とは、出来事(Adversity)から捉え方・思考・解釈(Belief)が生じ、結果としての感情・行動・生理的反応(Consequence)が引き起こされると考える理論だ。最終的に生じる感情・行動・結果は、捉え方・思考・解釈が異なれば違いが生じる。

つまり、同じ出来事でも解釈によって、受け取り方が変わるとい

う考え方である。事例として、「上司に意見を却下された」という出来事を想定してみる。「自分は否定された」と解釈すれば、最終的に怒りが湧いてきて、しばらくはその感情に捕らわれてしまふかもしれない。しかし、「上司は冷静に判断しただけ」と捉え方をコントロールできれば、感情を切り替えることができる、ということだ。

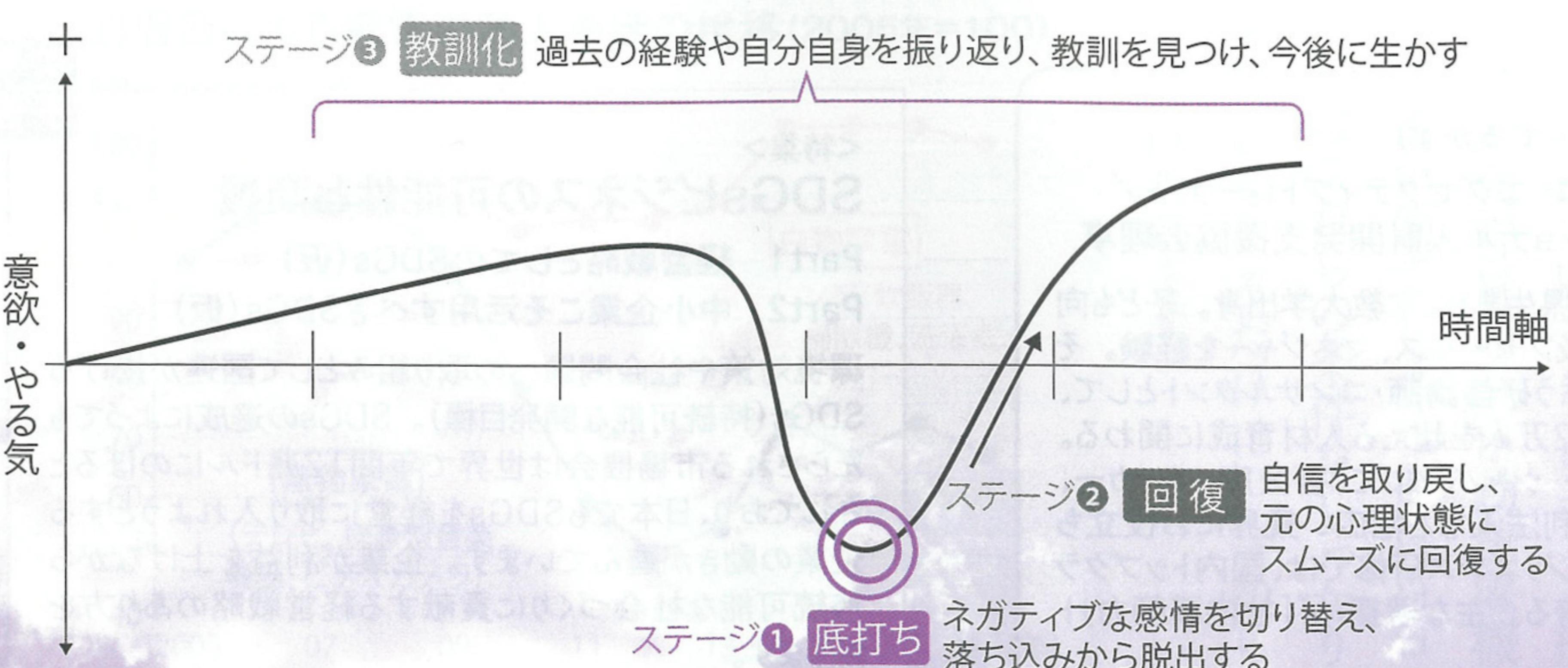
週間続ける」というもので、びっくりするぐらいシンプルなものだ。提唱者のポジティヴ心理学の権威、マーティン・セリグマン博士によると、三つのよいことをたった1週間続けるだけで、その後6ヶ月間にわたって、抑うつの傾向が緩和され続けた、逆に幸福度が上がり続けた、という実証が出ている。つまり、物事のよい側面を捉える力が磨かれ、ポジティブ感情が高まる、よってレジリエンス底打ちのステージの土台が強化される、ということである。

### ■ステージ2……回復

「底打ち」の次は、自信を持ち速やかに立ち直る、「回復」のステージだ。このステージでとりわけ重要なのが、ストレングス＝強みを自覚し發揮する、というスキルである。自分の強みが分かつていれば、それだけ逆境を切り抜けるのも早くなるものであるし、部下の強みについているチームは、予算削減や人員削減といった危機的状況に強い、ということも分かっている。

また、「三つのよいこと」というやり方をご存じだろうか。「その日寝る前に、その日にあつたよいことを三つ書き留める、そしてそれを1

図表-2 レジリエンストレーニングの全体像



図表-3 「VIA-IS」診断で分かれる強みの要素

Appreciation of Beauty & Excellence (審美眼)	Bravery (勇敢さ)	Creativity (創造性)	Curiosity (好奇心)
Fairness (公平さ)	Forgiveness (寛容さ)	Gratitude (感謝)	Honesty (誠実さ)
Hope (希望)	Humility (慎み深さ)	Humor (ユーモア)	Judgment (柔軟性)
Kindness (親切心)	Leadership (リーダーシップ)	Love (愛情)	Love of Learning (向学心)
Perseverance (大局観)	Perspective (忍耐力)	Prudence (思慮深さ)	Self-Regulation (自己調整)
Social Intelligence (社会的知能)	Spirituality (スピリチュアリティ)	Teamwork (チームワーク)	Zest (熱意)

検し、結果を共有することから始めてみてはいかがだろうか。「VIA-IS」は前述のセリグマン博士がプロデュースし、世界的に使われているツールである（設問に答えていくと、図表-3の24の要素がランクイン化されてファイードバックされる）。自身の、そして周囲のメ

ンバーのトップ5、ボトム5を把握しているだろうか？ 逆境やストレス状況を切り拓いていく際には、自分の強みをどう発揮するかを考えることだ。そして自分の弱みは、どうチームメンバーで補えるか、という発想を持つことが、速やかに回復するための最大の鍵となるのである。

### ■ステージ3……教訓化

最後のステージが「教訓化」だ。ここで大切なのは、常に自分自身を内省する習慣を持つことである。例えば、長期的に厳しい時期を乗り越えた時など、ほつとして終わってしまうのではなく、「自分はこの体験から何を学べたのか？」ということを振り返り、自分にとつての教訓を導き出す。あるいは日々、自分は捉え方をコントロールできているか、自分は強みを十分に發揮しているか、といったレジリエンスを高める観点での振り返りを行うことも有効である。

そして、上司が部下のレジリエンスを高めるためには、何より「対話」が重要である。ABC理論においての「強み」の要素につ

いて、より質の高い対話をすることだ。その点にハードルの高さを感じる場合には、三つのよいことを1週間だけ、上司と部下で対話し続けてみたらどうだろう。その際は、1週間続けて終わるのではないか、「1週間続けて、何か気づきがあった？」何が学べた?」と、教訓化のための問いかけもお忘れなく。

## レジリエンスを高めるための実践に向けて

ここまでレジリエンスの必要性や、基本的な鍛え方を共有してきたが、いかがだつただろうか。実は、特別なことや難しいことは一つもない、ということをお伝えしたかったところである。それでももつと詳しく知りたい！ ということであれば、『レジリエンスの鍛え方』(久世浩司著)を一読していただきか、あるいは当社ザ・アカデミージャパンまで遠慮なく問い合わせていただきたい。いずれにせよ、新人・若手社員のレジリエンス向上のヒントとなり、そしてより生き生きした職場づくりにつながれば、望外の喜びである。

### 窪田晃和 (くぼた・てるかず)

(株)ザ・アカデミージャパン エグゼクティブラーナー／(一社)日本プロフェッショナル人財開発支援協会理事

1974年(昭和49)埼玉県生まれ、立教大学出身。子どもも向け教育教材の営業でトップセールス、マネジャーを経験。その後、現場感覚に寄り添う研修講師・コンサルタントとして、16年にわたり、200社、2万人を超える人材育成に関わる。現在は、(株)ザ・アカデミージャパンにて、官公庁、メーカー、IT、人材サービス、非営利法人など幅広い業界にお役立ちを提供。特に実践版レジリエンス研修では、国内トップクラスの導入実績・評価を誇る。主な著書に『「社内講師力」トレーニング』など。

次号  
予告

### SDGsビジネスの可能性と商機

Part1 経営戦略としてのSDGs(仮)  
Part2 中小企業こそ活用すべきSDGs(仮)

環境対策や社会問題への取り組みとして国連が掲げるSDGs(持続可能な開発目標)。SDGsの達成によってもたらされる市場機会は世界で年間12兆ドルにのぼるとされており、日本でもSDGsを経営に取り入れようとする企業の動きが進んでいます。企業が利益を上げながら持続可能な社会づくりに貢献する経営戦略のあり方を探ります。

