

SKILL UP 特集  
若手管理職に贈る  
リーダーの心得

# 管理職に求められる 「レジリエンス」 の鍛え方

ポジティブサイコロジスクール代表 久世浩司

困難な行政課題の解決、職員一人当たりの業務量の増加など、自治体を取り巻く状況は厳しさを増している。そうした中、管理職として職場をリードしていくために注目したいのが「レジリエンス」だ。「ストレスや重圧が高い状況で柔軟に対応し、失敗や困難を乗り越えて成功・成長へと導く人と組織の力」と定義されている。レジリエンスを身につけるための三つの習慣を実践しよう。



くぜ・こうじ  
慶應義塾大学卒業後、世界最大の消費財企業P&G勤務後、社会人向けスクールを設立し代表に就任。専門はレジリエンス。企業研修の様子はNHK「クローズアップ現代」でも放映された。著書に『「レジリエンス」の鍛え方』（実業之日本社）など多数。

## レジリエンスとは何か？

レジリエンスという言葉を目にしたことがあるだろうか？

海外では30年ほど前から研究され、最近国内で「折れない心」を養うメソッドとして注目されている手法である。昨年にNHK「クローズアップ現代」で特集されたことで、社会的認知が高まっている。

レジリエンスとは元々、生態系の環境変化に対する「復元力」を意味する言葉だ。そこから派生して、心理学や企業の人材育成においては「ストレスや重圧が高い状況で柔軟に対応し、失敗や困難を乗り越えて成功・成長へと導く人と組織の力」と定義されている。「再起」や「再生」といえばイメージしやすいだろう。

このレジリエンスでは、失敗や逆境体験を否定視するのではなく、それら乗り越えて教訓を得ること、その後の働き方や人生を良い方向に変化させる自己成長のきっかけとなると前向きに捉えている。

## なぜ、今レジリエンスが必要か？

なぜレジリエンスが注目されている

ののだろうか？ それは、人々の精神がストレスや困難に対して脆弱になってしまったと考えられるからである。

例えば、うつ病は社会問題となり、中高生の子どもたちのうつ病の若年化や職場でのメンタルヘルス問題も危惧されている。

地方自治体の職域においては、職員数の削減や市民ニーズの多様化などが原因となり、一人当たりの業務量が増え、困難な行政課題も多くなるなど、地方公務員を取り巻く環境は厳しさを増しているといえるだろう。そうした状況に負けることなく、職場をリードしていかなくてはいけない管理職にとっては、特に失敗やトラブルで仕事が行き詰まった時にレジリエンスが試される。

## レジリエンスを身につける三つの習慣

では、具体的にレジリエンスの力を身につけるには、どうすればいいのか？

レジリエンスを専門とする私は、仕事柄、社会人を対象とした研修や講演会に招かれることも多いが、そのときに強調しているのが次の三つのポイントである。

## レジリエンスを身につける 三つのポイント

- ① ストレスの宵越しをしない
- ② 一人で頑張り耐えようとせずに、周りの助力を得る
- ③ 仕事を通して感謝の感情を持つ習慣を始める

どれも時間がかからず簡単にできる習慣ばかりだ。しかし、心の健康につながるこれらの基本的な習慣を行っていない人は多い。

ただ、良い習慣は始めるなら早いほうがいい。なぜなら、現代のストレス社会においては、体の健康よりも、心の健康が悪化することで、キャリアの挫折の問題となることがあるからだ。

具体的に、レジリエンスを高める三つの習慣を説明しよう。

## ストレスの宵越しをしない

職場には、三大ストレス源と呼ばれるものが存在する。

- ① 人間関係の問題
- ② 緊張の多い仕事の問題
- ③ 長時間の労働の問題

上司や同僚との対人関係の問題は昔から見られたものだ。しかし、最近では若手職員の心が傷つきやすく

なっているせいか、上司が厳しく接すると、パワハラと受け取られることも少なくない。

さらに、地方公務員においては、「物を言う市民」の増加により、市民との関わりにおいてストレスを感じるが増えている。

職務において感情が規制されている仕事を「感情労働」と呼ぶが、クレームを言われても市民に対して嫌な顔をすることができない自治体の職員も、「感情労働」に含まれるかもしれない。

ストレスは、それがネガティブな感情を生み出したときに、無視できないほど私たちの精神に悪影響を及ぼす。

特に怒りや不安、罪悪感や羞恥心などの強いネガティブ感情が心の中で繰り返されると、健康リスクにつながるだけでなく、突発的な言動の原因となることがある。

例えば、攻撃的な言葉や態度が思わず出てしまう人は、怒りの感情を適切にコントロールできていないといえる。

そこで必要な習慣が「ストレスの宵越しをしない」ことである。ネガティブな感情を持ったことに気づいたら、その日のうちに「気晴らし」

をする習慣を持つことをおすすめしたい。

気晴らしはネガティブ感情から意識をそらすことを目的としている。効果的なのは、ウォーキングやジョギング、ダンス、ストレッチ体操などの「運動系」だ。好きな音楽を鑑賞したり演奏したりする「音楽系」も有効である。

さらには、ヨガや座禅などの「呼吸系」、日記や手紙などで内面の感情を外に出す「筆記系」も感情を鎮静化する効果がある。

これらは一般的に言われている「お酒」「ギャンブル」「買い物」などのストレス解消法と違い、科学的に効果が認められているものだ。

嫌なことは寝て忘れることも重要だが、人によっては睡眠中に感情が再発され、熟睡できない場合もある。だからこそ、不安や怒りといったネガティブな感情を次の日に持ち越さないことが肝要だ。

## サポーターの助けを得る

仕事における失敗や複雑な人間関係の問題などは、一人で解決することが難しいものだ。しかし、真面目で頑張り屋な人ほど、自分一人で対

処しようとしてしまいがちだ。

ところが、真面目な性格な人ほど、抑うつになりやすいとも言われる。それは、一人で問題を溜め込んでしまうからだ。

そこで必要になるのが「社会的支援」である。これは、職場や家庭において「サポーター」を見出し、その人に積極的に助力や助言を求める「援助希求力」を発揮する習慣だ。

私は、いざというときに心の支えとなるサポーターは、最低5人いることが望ましいと考えている。

そのサポーターは、相談事ができる人だけにとどまらない。叱咤激励をしてくれる先輩や恩師、一緒にいるだけで安心できる友人や家族、さらには困難を乗り越えるために必要な情報を教えてくれる情報通も含まれる。

ぜひ自分のサポーターは誰かと考え、手帳などに名前を連ね、その人たちとの人間関係を維持する努力を続けてほしい。

## 感謝の感情を高める

自分にとってかけがえのない存在であるサポーターと良好な関係を築くには、その人たちに感謝の念を持

つことが有効である。

親切な行いを受けた時に「ありがとう」と伝え、ときおり手紙やカードを送ることも意味がある。

感謝することは常識的なマナーだと思われているが、感謝の感情にはレジリエンスを高めるといった他の効果もあることはあまり知られていない。

打たれ強い人、失敗で挫折しない人の共通点として、この感謝の感情が強いことが挙げられる。

心理学における感謝の研究では、普段からこの感情を育むことで、様々なメリットがあることが判明している。

心理面においては、ストレス耐性が高いことがわかっている。健康面

では、高血圧になりにくい、さらには免疫系が強くなり風邪や頭痛になりにくいことも挙げられる。

また、感謝の感情は人間関係における潤滑油となる。感謝が豊かな職員がいる組織は、道徳性の高い親切的な行動が行われ、職員同士のつながりも高い。

対人関係の良さは、職員のやる気や満足度につながるため、管理職としても注意すべきことだ。

感謝が必要になるのは、特に失敗をした時や、計画が頓挫して挫折感に包まれた場合だろう。そうした時、真面目な職員ほど自分を責める「罪悪感」というネガティブ感情に悩まされがちだ。罪悪感是自己肯定感の低下につながり、心身の健康を

脆弱化させる。

そんな時に感謝の感情が生まれれば、失敗をしても自分を責めすぎることなく、逆境の渦中でも出来事の明るい側面を見出し、希望を持つことができるのである。

簡単な「感謝」を伝える方法としては、親しかったがゆえに言葉にできなかつた人に「感謝の手紙」を書くことだ。

文章を書くのは内省的な思考訓練になり、感情を豊かにする。特に自分のサポーターである過去にお世話になった人に、伝えそびれた「ありがとう」の気持ちを手紙で筆記すると効果的だ。その手紙を相手に送らなくても、書くことが自分の感謝の感情を豊かにする習慣になることが

研究でもわかっている。

寝る前に「感謝の日記」を書き留めることも有効だ。その日を振り返り、親切にされたことや運が良かったことを書き、感謝の念を高める良い習慣になる。

以上、レジリエンスを高める三つの習慣を紹介した。

健康診断にストレスチェックが導入される職場が増えている。これからは、体の健康だけでなく心の健康にも留意することが大切となる。それが、長い仕事人生を幸せに送る秘訣である

そのために、レジリエンスを高める三つの習慣をぜひ生活に取り入れてほしい。