レジリエンスの科学
創造的に困難を乗り越える4つの戦略

後半戦：具体的なレジリエンス 戦略

自己紹介

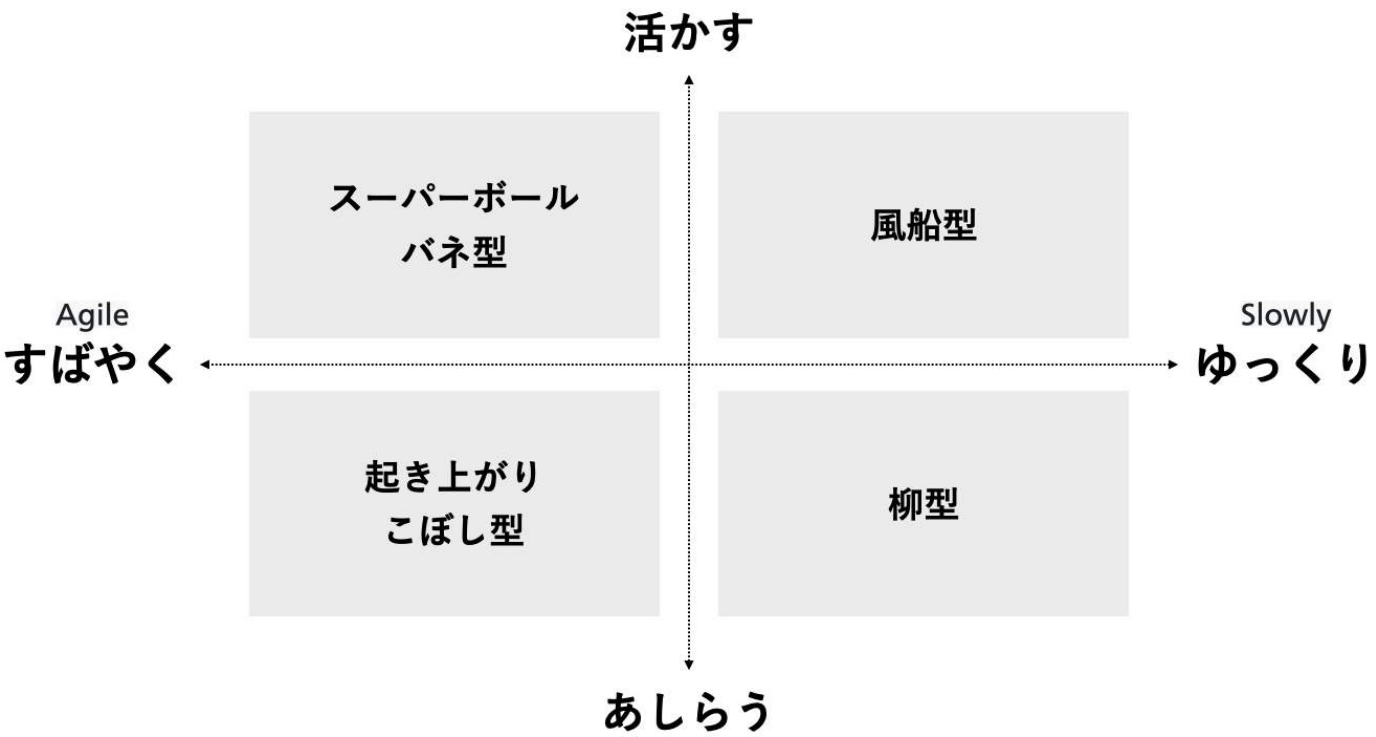
池田めぐみ
所属：東京大学社会科学研究所 助教
出身：東京大学大学院 学際情報学府(山内研)

研究テーマ
1. 働くに関わるレジリエンス研究
2. 活躍する20代の職場での学びに関する研究

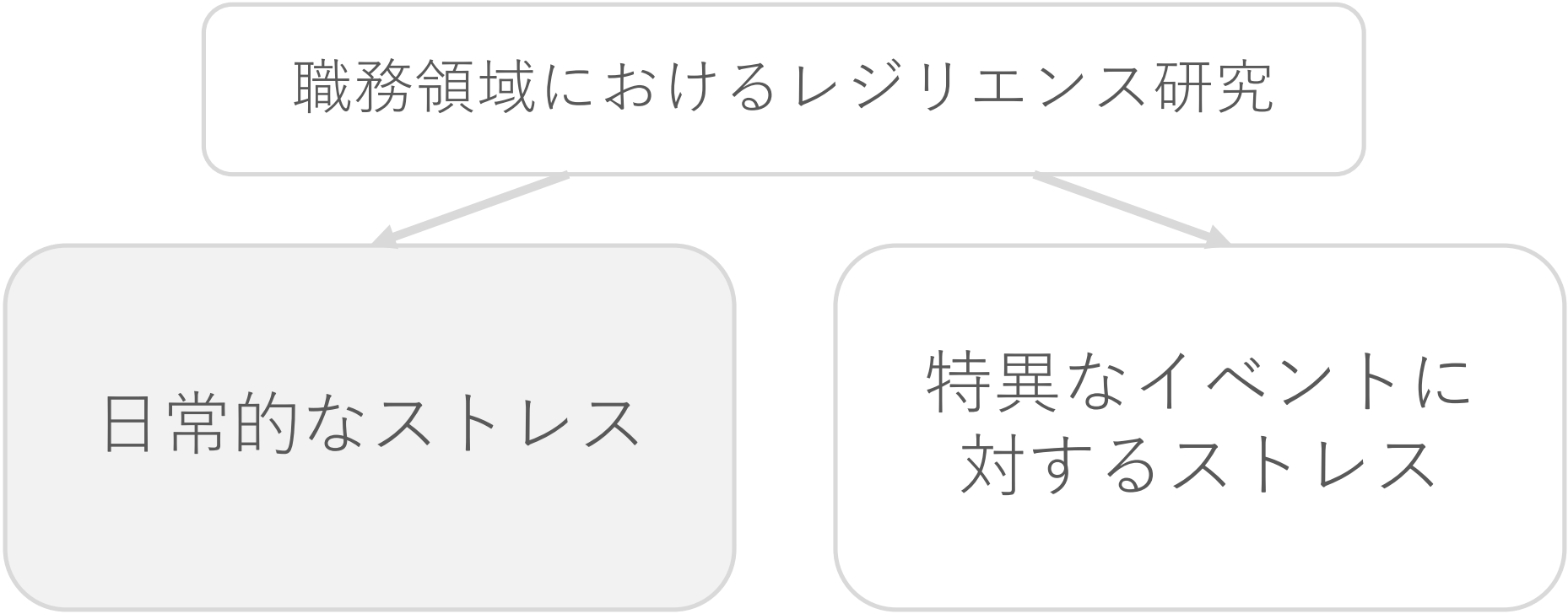
Twitter：@megumikeda
note：megumiikeda

前提の確認

レジリエンスの4つの戦略

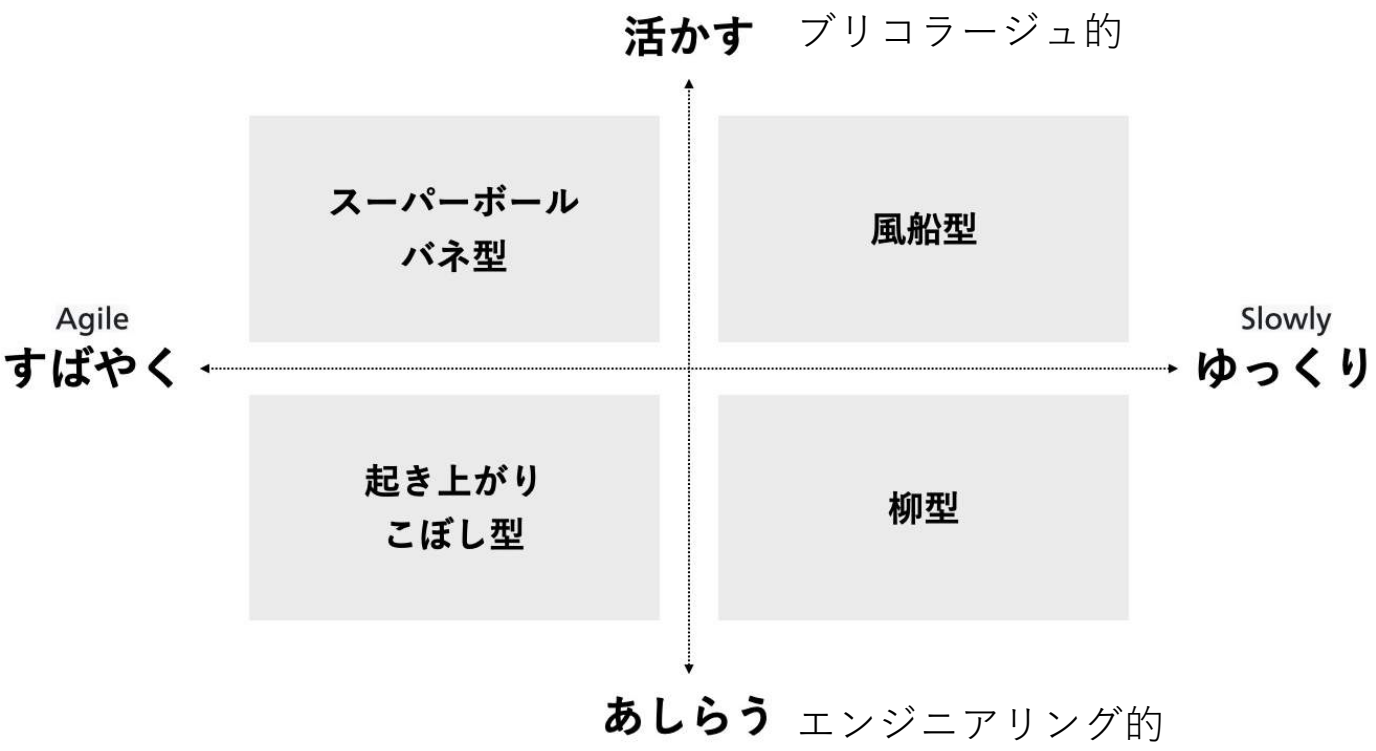


働く上での日常的なストレスへの対処にフォーカス



Branicki et al.(2019)による分類

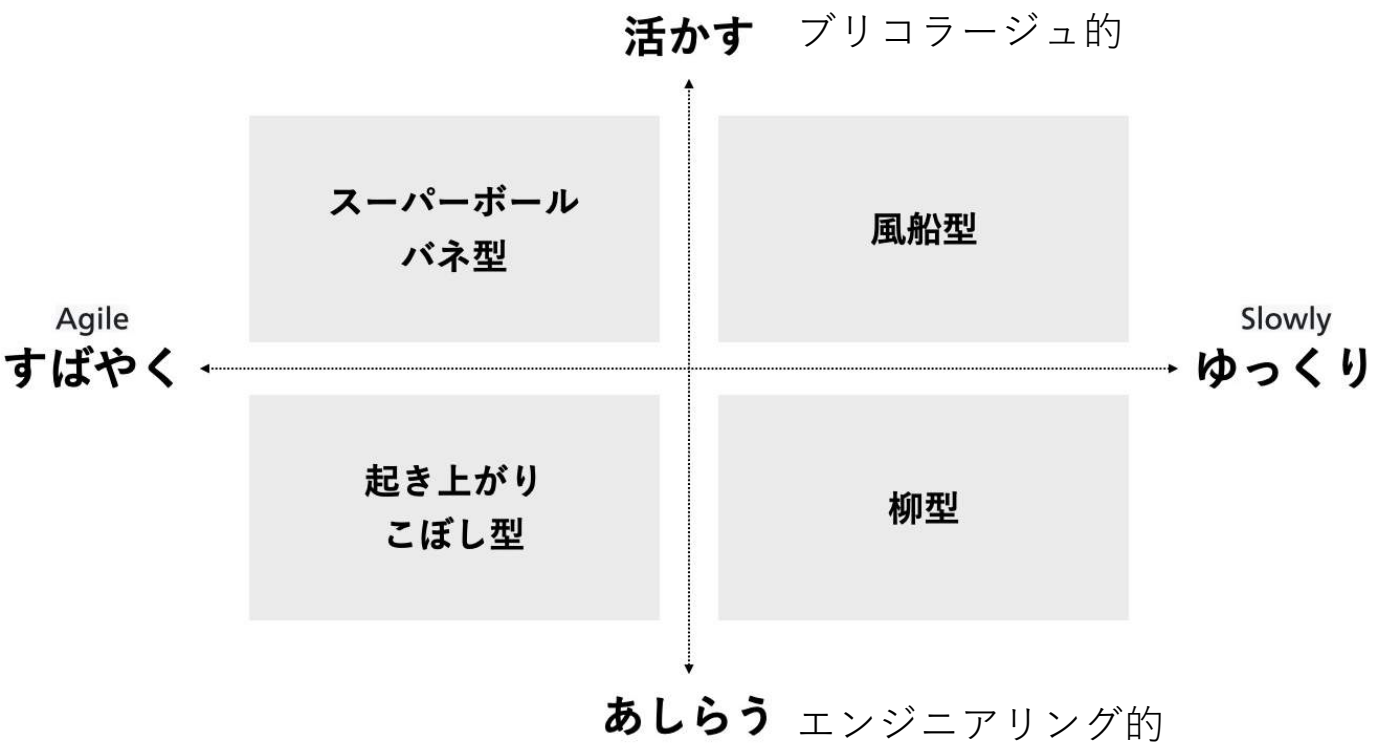
レジリエンスの4つの戦略



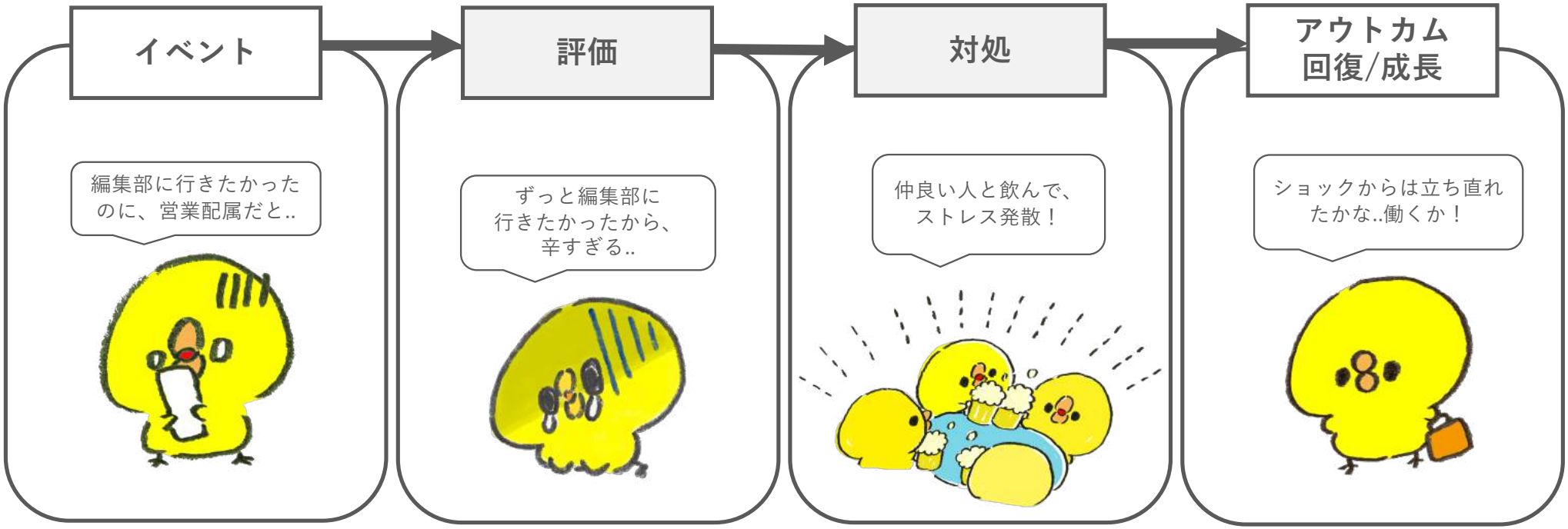
例えば..

希望した部署にいけなかった時

レジリエンスの4つの戦略



起き上がりこぼし型ですばやくあしらう



風船型でゆっくり活かす

イベント

編集部に行きたかったのに、営業配属だと..

評価

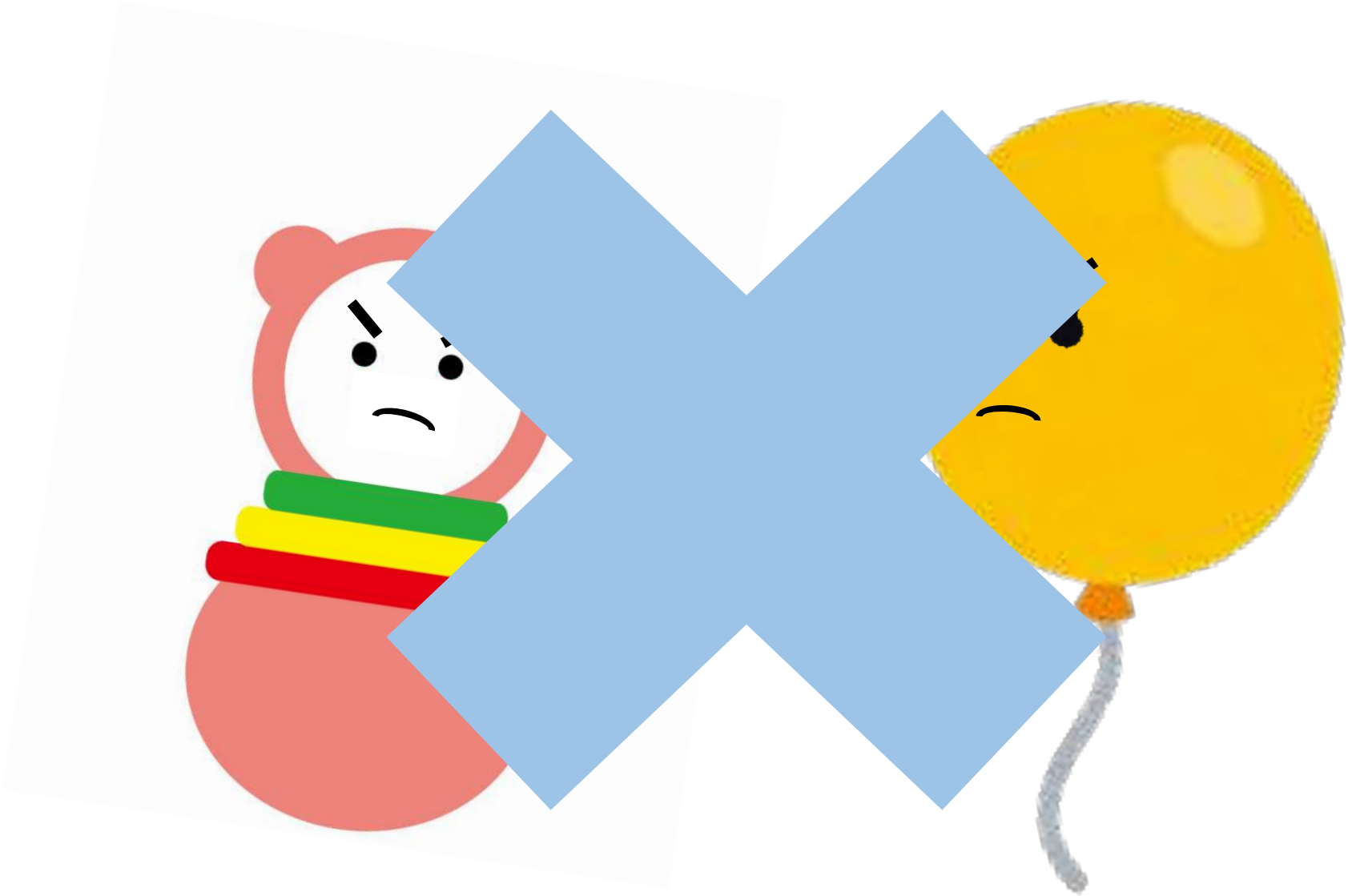
初めはショックだったけど、営業部の人が僕の対人スキルを買ってくれてた。今まで、「やりたいこと」重視だったけど、「得意なこと重視」のキャリアもいいかも？

対処

営業の中でも、飛び込み営業は苦手だったけど、お客様と関係を築いて、良いソリューションを提供するのは得意。
これを伸ばそう！

アウトカム
回復/成長

社内でTOPの売り上げを誇る営業マンに！



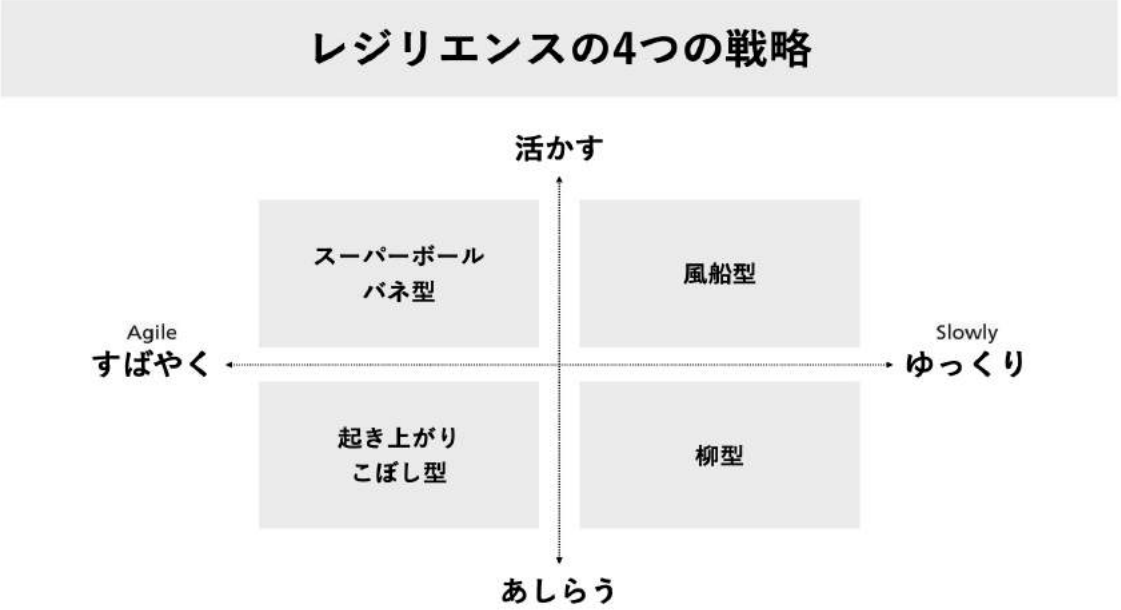
前提として..

◆「どの戦略が正解」などはない

◆回復のプロセスは、直面する変化や困難、個人の素質や周りの環境によっても異なる

◆１つの課題に多くの戦術を使って良い◎

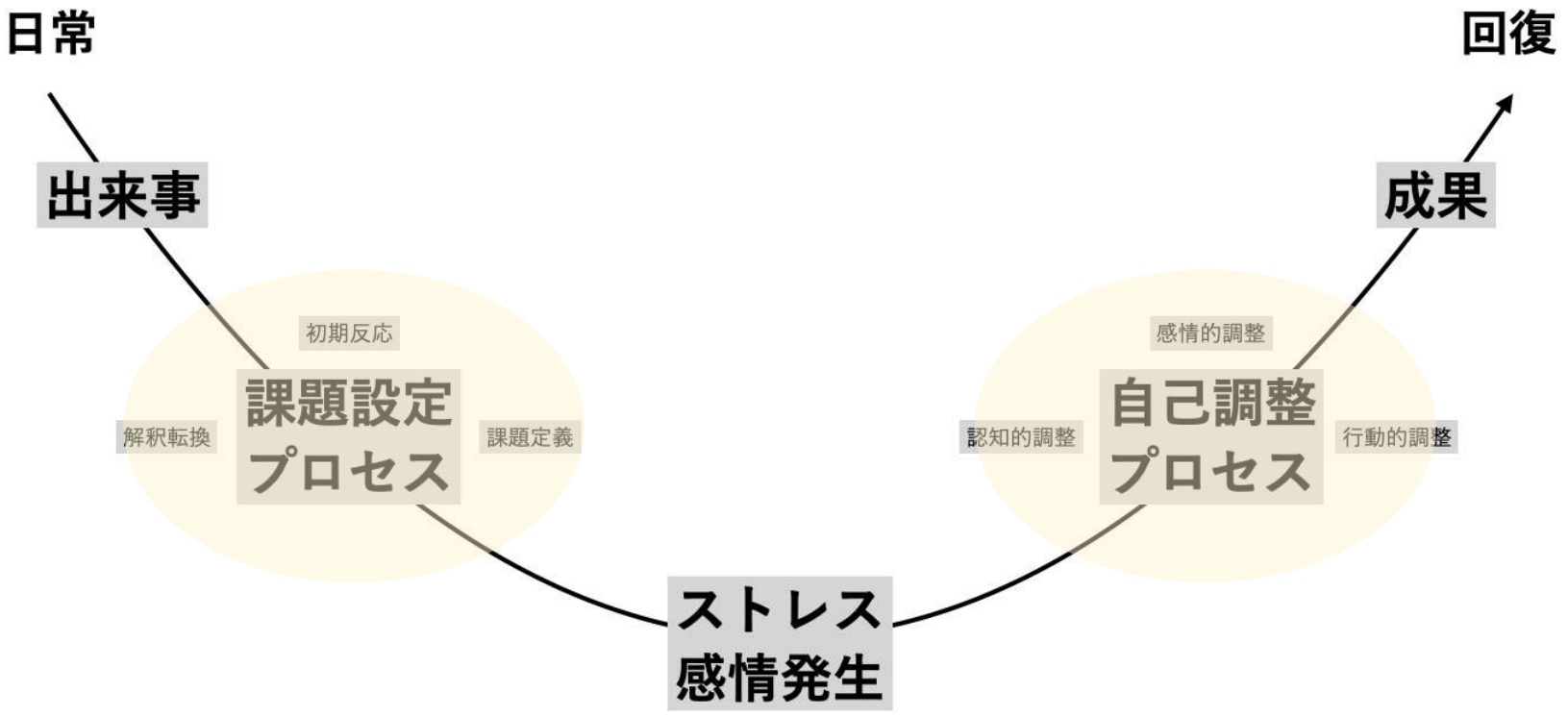
色々な戦略を使いながら、
人生を波乗りしていこう



後半のテーマ

戦略別レジリエンスを高めるアプローチ

レジリエンスのプロセスモデル



以下の２つに着目

課題設定
プロセス
（評価）

自己調整
プロセス
（対処）

以下の２つに着目

課題設定
プロセス
（評価）

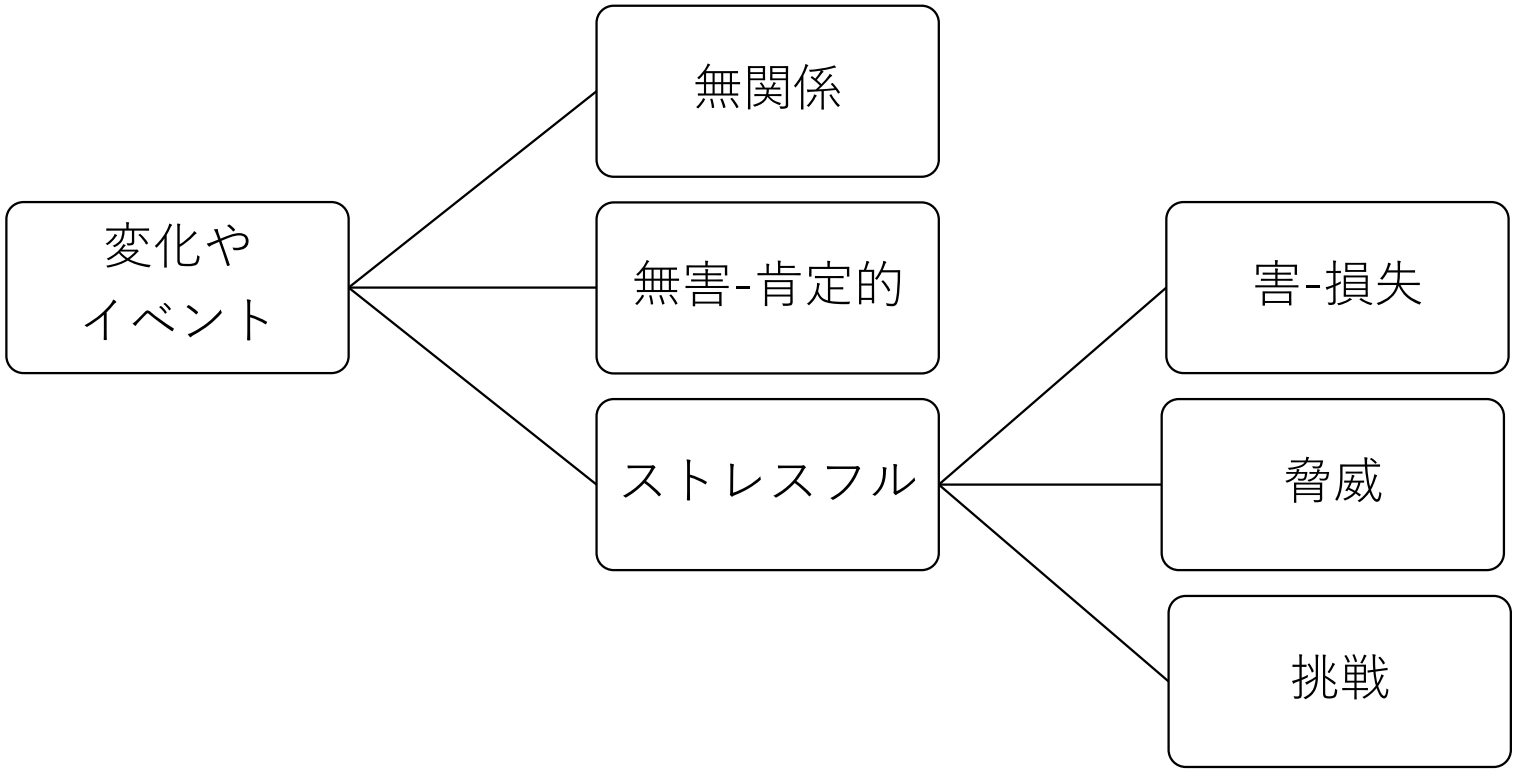
自己調整
プロセス
（対処）

課題設定プロセス

- 評価：イベントに対する解釈や意味づけ
  - その後の回復の鍵を握る
  - **脅威に感じていないほど、また回復に至る選択肢があるほど、回復はしやすい**

何かイベントが起きた時にそれをハンドリングできる、
あしらえると思えることがうまくレジリエントに生きるコツ
４つのタイプに共通して、
「問題を乗り越えられるかも」と思える
ことがまず大事

心理学的ストレスモデル



ラザルス（1991）

ストレスフルなものの３分類

害-損失

すでにおびやかれてしまった、
自分の価値・目標・信念などが危う
くなっている場合になされる評定

脅威

まだ害-損失は被っていないが、
今後そうなる可能性がある
という評定

挑戦

自分にとって利益や成長の可能性を
与えると判断される場合に
なされる評定

**この状況は乗り越えられるor成長の機会と捉えられると
回復しやすい**

ストレスフルなものの３分類

害-損失

すでにおびやかれてしまった、
自分の価値・目標・信念などが危う
くなっている場合になされる評定

脅威

まだ害-損失は被っていないが、
今後そうなる可能性がある
という評定

挑戦

自分にとって利益や成長の可能性を
与えると判断される場合に
なされる評定

**この状況は乗り越えられるor成長の機会と捉えられると
回復しやすい**

THE DESIGN OF QUESTIONS
問いのデザイン
創造的対話のファシリテーション
安斎勇樹・塩瀬隆之 著
Q
R
Q
?
CREATIVE DIALOGUE
学芸出版社

脅威としないための方法

- 普段から整える
  - 自己理解を深める
  - 心身の健康管理
  - 周囲の人と良好な関係を築く

- 何が課題なのか明確化する（レジリエンス戦略における課題設定）

普段から整える

自己理解を深める

- プレッシャーを上手に避ける：特定のプレッシャーに弱いということもある。まずは自己理解を深めて、そうしたプレッシャーに遭遇しないようにすることが大事（Cooper 2013）
- 生まれ持った強みを活かす：自信や爽快感を持って働ける(Cooper 2013)

心身の健康管理

- 体調が危機的な状況に陥ると、レジリエンスが著しく低下する可能性（Cooper 2013）。運動や睡眠などのケアを

周囲の人と良好な関係を築く

- 回復のプロセスにおける「ソーシャルサポート」の重要性が指摘される

以下の２つに着目

課題設定
プロセス
（評価）

自己調整
プロセス
（対処）

問いのデザインと
レジリエンス戦略における課題設定の対比

問いのデザインにおける課題設定

レジリエンス戦略における課題設定

問いのデザインとレジリエンス戦略における課題設定の対比

問いのデザイン		レジリエンス戦略
チームや組織	問題の主語	個人
問題状況の本質的解消	課題設定の目的	ネガティブな仕事状況からの回復
解くべき課題を設定する	課題設定におけるゴール	対処すべき課題を設定する
新たな意味や解決策の創造	期待される成果	個人の回復や更なる成長

問いのデザインと
レジリエンス戦略における課題設定の対比

問いのデザインにおける課題設定

レジリエンス戦略における課題設定

STEP1：ポジティブフレーミング

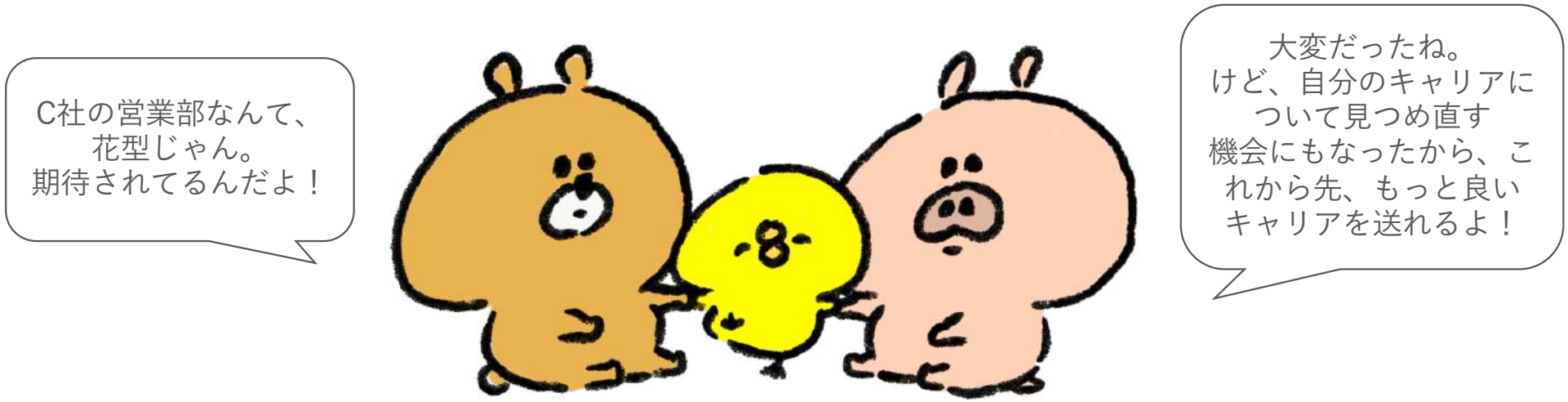
今の状況のポジティブな面を探る

Tugade and Fredrickson(2004)

- レジリエンスが低い人も高い人も、自分の直面している問題に対してはネガティブな感情を経験する
- 両者で違うのはポジティブな感情や意味づけが生まれるかどうか。レジリエンスが高い人は同時にポジティブな感情を経験し、問題の意味や、そこからの学びを見出す傾向にある

STEP1：ポジティブフレーミング

- メリットを見つける（Cooper etal. 2013）
  - 現在仕事上で悩んでいることについて、良い面や可能性がある点を５つ以上探してみる
  - 自分だけでは行き詰まってしまうこともあるので、友人に頼むのも◎



STEP 2 ：状況の確認

- 今の状況について整理する
- なぜ、ストレスフルなのか、なぜ悲しいのか状況を整理する
  - 根底にあるモヤモヤ欲求の再定義：何かのイベントが起きてうまく対処できない時に、なぜその状況に対して、ストレスを感じたのか、自分の価値観や欲求を見つめ直す
    - e.g. 希望の部署(編集部)に行けなかった
      - 編集者になりたいからモヤモヤしていた
      - 行きたかった部署の上長に評価されていなかったことにモヤモヤする→憧れの人に認められるような人になりたい
      - 人事が口だけのことにモヤモヤする→信頼関係を築ける組織で働きたい

STEP３：問題のリフレーミング

1. 思考の罠にはまっていないか？
思考の罠を回避する。個々の思考のくせにより、見える世界は違う。自分の思考に偏りがないか、以下の問いかけをしながら自分を見つめ直す
(Cooper 2013)

- 問題を白か黒かで見ていませんか？
- 視野の狭い見方をしていないか。
- 知っていると思い込んで、結論を急ぎすぎていないか？
- 実際の状況を大げさにしたり、小さくしたりしていませんか？
- あなたの感情や恐れがあなたの理性を支配していませんか？
- あなたは自分を窮地に追い込み、1つの選択肢しかないと考えていませんか？
- 人や物事に対して、それに見合う以上の極端なレッテルを貼ったり、ステレオタイプ化したりしていませんか？
- 自分の力ではどうにもならないことで、自分を責めていませんか？

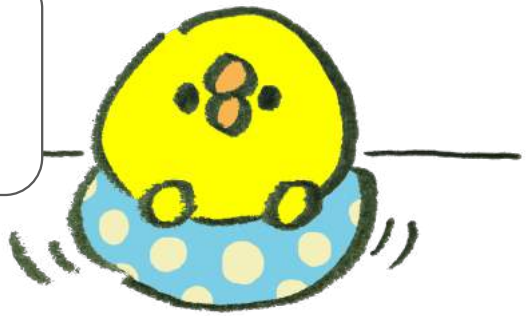
STEP３：問題のリフレーミング

2. 出来事を活かして新たな理想を産み出せないか考える

e.g. 希望の部署(編集部)に行けなかった

- 営業部への配属理由は、人当たりの良さや、相手の欲しいものを察する力がうまいから。
- 今までは、自分のやりたいこと重視でキャリアを選択していたけれど、もしかしたら、得意なことを極めたり、探すケースもありかも？

変化の波に乗ってみたらどうなりそうか？
今の状況を最大限に活かすと、どうなるか？
自分と違うタイプの人だったらどう考えるか？
なんてことを考えてみよう！



STEP4：理想の精緻化

- 何をしたら良いかわからない状況はストレスフルなので、自分にとっては何が必要なのか考え、〇〇ができれば、回復できる！といった具合に、理想状況をあげていく
- その理想は期間や優先順位によって整理できる

STEP4：理想の精緻化

- 期間による整理（短期・中期・長期理想の整理）
- 回復や成長に向けて、短期的に目指したいものと長期的に目指したいものは異なる場合がある。期間によって課題をブレイクダウンする。

例１の理想：売れる本を作りたい
- まずは休息が必要（短期）
- その後は営業として、売れる本がどういうものなのか学ぶ（中期）
- その経験を生かし３年後には編集部に異動（長期）

例２の理想：自分の強みを活かして活躍したい
- 現状の強みを明確化したい（短期）
- 営業部で働きながら、働く上での強みを活かしながら働く（中長期）

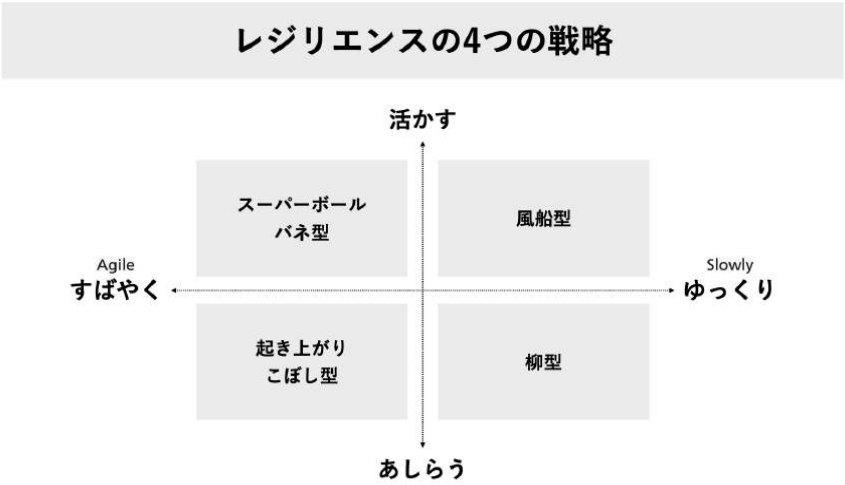
STEP4：理想の精緻化

- 生活の中での優先順位をつける
  - 売れる本を作りたいっていうのはありだけど、今の自分は子育てを何より優先させしたい→仕事の大変な状況はうまくあしらって、ライフキャリアにフォーカスを当てよう

e.g.売れる本を作りたい（けれど、子育てが優先！）
- まずは休息が必要（短期）
- その後は営業職の楽しさを発見するを目標に日々仕事をする（中期）

STEP５：課題の定義

自己調整プロセス（対処）の選択に向けて、
４つの戦略をどのように用いて、課題に対処するか決める



短期	まずは休息をとる	起き上がり こぼし
中期	その後は営業として、売れる本がどういうものなのか学ぶ	柳
長期	その経験を生かし３年後には編集部に異動	

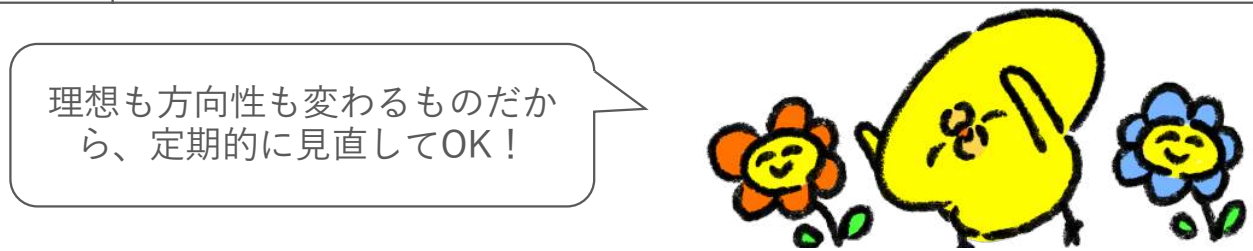
短期	現状の強みを明確化する	スーパーボール
中長期	その後強みを活かして働く	風船

STEP５：課題の定義

良い課題の判断基準

- 内発的動機：自分が心からこうなりたいという状況か？
- 自分でコントロールできる要素を含むか？

	コントロールできるか	コントロールできないものについて
休息をとる	◎	
営業として、売れる本がどういうものなのか学ぶ	◎	
その経験を生かし３年後には編集部に異動	×	編集部配属にならないかもしれない →編集の仕事をする（転職や、フリーランス、副業を含む）



以下の２つに着目

課題設定プロセス（評価）

自己調整プロセス（対処）

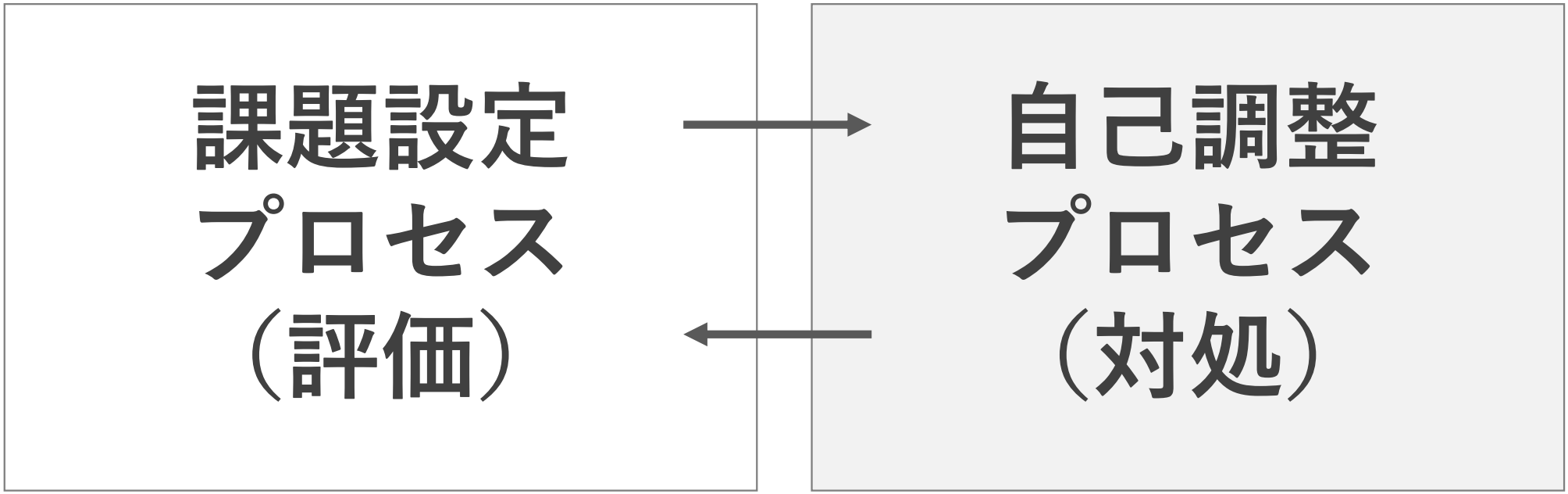
自己調整プロセス（対処）

- 自己調整プロセスとは？：感情や行動の調整のこと
  コーピング（対処）とも言われる
  - 例えば：とりあえず寝る、問題状況に対処するために行動する

対処方法の選択肢を知っていると回復が促される。

普段は、自然と行っているが、不確かな時代においては、
想定できていない出来事と向き合わなければいけないことも多い。
その時は、対処のパターンを知っておくと有用かも？

以下の２つに着目



自己調整プロセス（対処）の種類

- コーピングの種類：コーピングの理論的な分類は困難だと指摘されるがいくつかの分類がある（小杉2002）
  - 問題焦点型コーピングと情動焦点型コーピング（Lazarus &Folkman 1984の分類）
    - 問題焦点型：ストレスフルな状況そのものを解決しようとするもの
      e.g.問題解決に向けて情報収集する、計画を立てる
    - 情動焦点型：問題によって生じた情動の調整を目的とするもの
      e.g. 直面する問題について考えるのをやめる、友達とお酒を飲む

自己調整プロセス（対処）の種類

ラタックらの分類

- 認知ー行動
  - 認知と行動の区分の難しさが指摘されるが、状況の良い面を見つけるなど
- 積極ー回避
  - 積極：問題点を明確にする
  - 回避：その問題以外のことで忙しくする
- 社会ー孤立
  - 社会：似た経験を持つ人に相談
  - 孤立：自分の過去の経験を参考にする

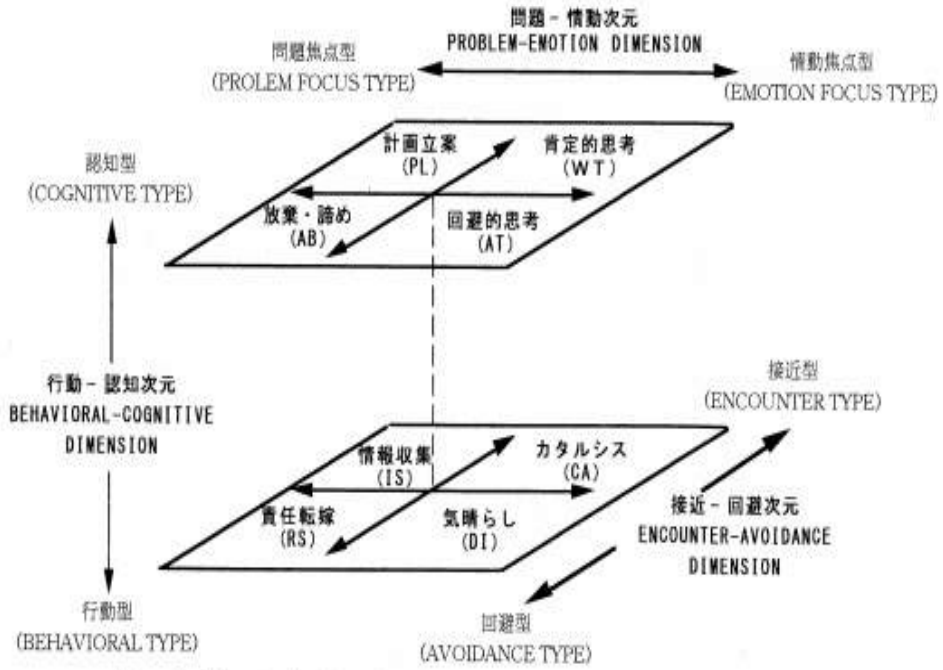


Figure 1. The classification of coping behavior in the three dimensional model.
Note. PL: Planning, WT: Wishful thinking, AB: Abandonment, AT: Avoidant thinking, IS: Information seeking, CA: Catharsis, RS: Responsibility shifting, DI: Distraction.

鈴木（2001）より引用

余談：自己調整プロセス（対処）の種類

ストレッサーと直前する以前からの視点も含めたコーピング：プロアクティブコーピング

従来のコーピングだけでなく、未来の脅威や挑戦へのコーピングも含めた分類もある

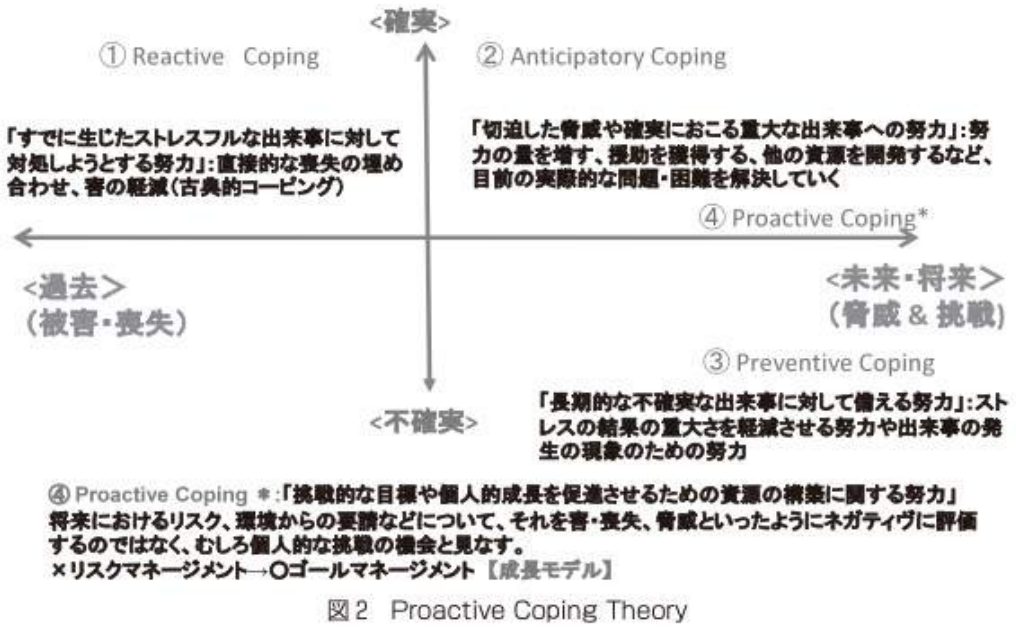


図2 Proactive Coping Theory

坪井 2010

自己調整プロセス（対処）と個人差

- 対処行動の個性
  - 個人の能力としてのレジリエンスの高低により、対処行動が異なるという研究結果（平野2015、松尾2017）

- 職場環境の中では、情動焦点型コーピングが取りにくい状況（休みにくい）ため、問題解決型のみ行い、気持ちがすり減り抑うつ状態になるケースもあると指摘される（坪井 2010）

具体的な対処戦略

以下、具体的なコーピングの例を羅列

- 現在の状況を詳細に把握するためにリサーチする(Bossmann et al. 2016)
- 優先順位をつける、プロセスを最適化するなど、日々の仕事のやり方を見直す(Bossmann et al. 2016)
- 解決に向けて積極的に動く（平野2015)
- 問題の解決策についてアドバイスを求める（平野2015)
- ペースを落として冷静になる(Bossmann et al. 2016)
- 余暇を取り心を休める(Bossmann et al. 2016)
- 戦略的撤退(Bossmann et al. 2016)
- 話を聞いてもらう（平野2015)
- 状況に耐える(Bossmann et al. 2016)
- 諦める（平野2015)
- 妥協点を探る、目標を修正する(Bossmann et al. 2016，King and Rothstein 2010)
- 何を重要視するか、自分のコアバリューを振り返る(King and Rothstein 2010)

対処の方法は文脈にも依存する

ここのは一例。対処の仕方は文脈にも依存する。
以下の資源から学べるのでは？

- 過去の自分の行動
  今まで、ネガティブイベントや変化を経験してどうやって立ち直ったか。を書き出して参考にする

- 似たような経験を積んだ人の行動
  - さまざまな特殊事情ケースにおいてその課題を解決した人の解決方法を探る

例えば..

希望した部署にいけなかった時

課題設定のところ

売れる本を作りたい

短期	まずは休息が必要	起き上がり こぼし
中期	その後は営業として、売れる本がどういうものなのか学ぶ	柳
長期	その経験を生かし３年後には編集の仕事をする	

強みを活かして働きたい

短期	現状の強みを明確化する	スーパーボール
中長期	その後、強みを活かして働く	風船

例えば..

短期	まずは休息が必要	起き上がりこぼし	• 有給をとる（大好きな海に出かけよう） • 週１は定時に上がって、大好きな映画を見る
中期	その後は営業として、売れる本がどういうものなのか学ぶ	柳	• 営業部の先輩にアドバイスを聞きに行く • 関連する本を読む
長期	その経験を生かし３年後には編集の仕事をする		• 人事に普段から、編集に興味があることを伝える • 転職サイトに登録する

例えば..

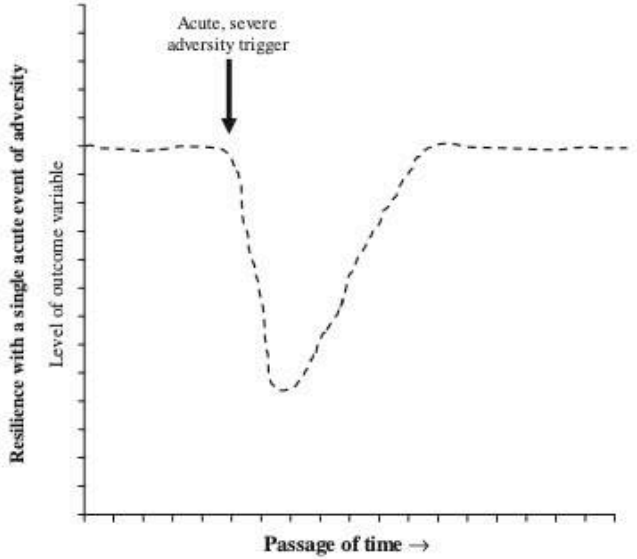
短期	現状の強みを明確化する	スーパーボール	• 上司に自分の強みを聞く • 仲の良い友達に自分の強みを聞く • 強み診断をやってみる
中長期	その後、強みを活かして働く	風船	• 営業部で自分の強みを活かす • 苦手なことを伸ばすのではなく、得意なことをさらに伸ばすことにフォーカスを当てる

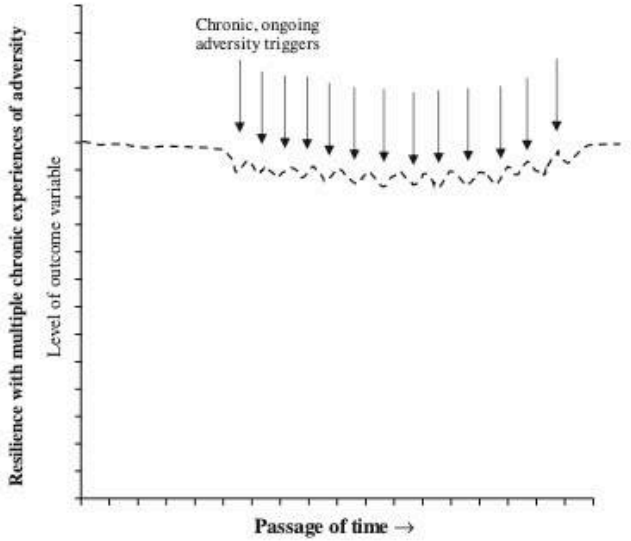
まとめ

課題設定プロセス（評価）	自己調整プロセス（対処）
5つのSTEPに従い、出来事を楽観的に捉え直しながら、課題を設定し、回復戦略を選択。	戦略をもとに、コーピングスタイルを選択し、回復へ。 個人差や文脈にも依存するので、いろんな方法を普段から模索しよう。

注意したい時間軸

- Fisher et al. (2019)はイベントによってその強度や頻度、予測可能性などが異なり、回復のプロセスや、かかる（orかけられる時間）もそれによって異なることを示唆





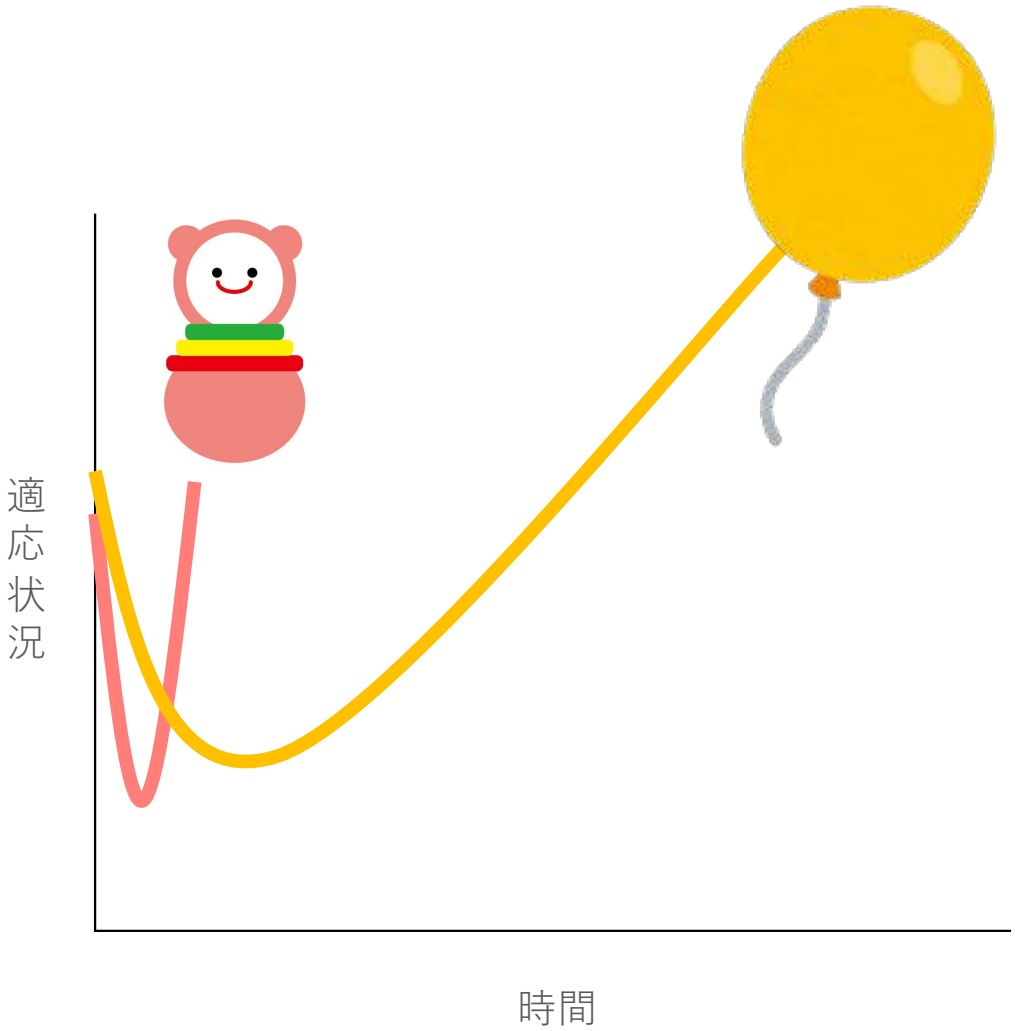
自分でコントロールできることと できないことに分けて考える

	コントロール できるか	コントロールできないものについて
休息をとる	◎	
営業として、売れる本が どういうものなのか学ぶ	◎	
その経験を生かし３年後には 編集の仕事をする	×	編集部配属にならないかもしれない →その場合は転職も考える

自分でコントロールできないことは、自分一人でもできることは何かを考えつつ、ケセラセラ精神で♪

困難や変化への対応の奇跡

①挫折：精神的に折れてしまい、仕事に取り組めなくなってしまった状態
②負傷：再び仕事には取り組めるが、精神的・機能的に支障が残った状態
③回復：以前の精神的・機能的なレベルまで戻ることができた状態
④繁栄：以前よりも精神的・機能的に高いレベルまで成長できた状態

参考：困難な状況に対する結果のステージ
（Fisher et al. 2019 を改変）

③や④がレジリエンスとみなされる