

## レジリエンス ～しなやかな対応力を養う【3】～

レジリエンスは、変化の激しい時代を生きるビジネスパーソンにとって重要なビジネススキルです。

本レポート4月号、5月号では、レジリエンスが高い人と低い人の特徴およびレジリエンスの高め方についてお伝えしました。本号では、部下のレジリエンスを鍛えるためのマネージャーの接し方を考えます。

### ◆挑戦するマインドセットを育てる

レジリエンスの特徴と鍛え方をまとめると下図のようになります。

変化に対するしなやかな対応力(=レジリエンス)を鍛えるということは、変化を見極め、挑戦する意欲と能力を養うことと同義です。部下の育成には「褒める」ことが重要と言われますが、「褒められる」こと=外発的動機付け(外部からの刺激による動機付け)ですから、これが常態化すると「褒められるためにやる」というマインドセットになり、自ら進んで行動する内発動機を弱めることになりかねません。下図の「マネージャーの接し方」に記載したように、レジリエンスの高低により褒め方のポイントがあります。また、レジリエンスを鍛えるためには、褒めたり叱ったりする以前にマネージャーのマインドセットが重要です。「挑戦するマインドセット」の研究者であるキャロル・S・ドゥエック氏(スタンフォード大学教授)によれば、「人は努力次第で変わったり、成長できる」というしなやかマインドセット(Growth Mindset)を持っているマネージャーと「人の能力は生まれつきで、努力では変わらない」という固定的マインドセット(Fixed Mindset)を持っているマネージャーとでは、部下の能力開発の可能性に差が生まれるとのこと。レジリエンスを鍛えるためには、本人の努力だけでなく、マネージャーのマインドセットおよび部下の挑戦意欲を育てる接し方も重要なポイントとなります。

### ◆レジリエンスの特徴と鍛え方

	レジリエンスの高い人	レジリエンスの低い人
特徴	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. どのような状況でも、出来事や周囲の人に関わり続ける</li> <li>2. 変化の結果に対して、諦めずに良い影響を与え続けようとする</li> <li>3. 変化によるストレスから学び続け、解決できるように努める</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 変化＝「自分には変えることができないもの」と固定的に捉える</li> <li>2. 周囲の人や出来事に影響を与えようとしない</li> <li>3. 変化を悲観的あるいは単に楽観的に捉え、自ら働きかけようとしない</li> </ol>
レジリエンスの鍛え方		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 周囲の人と協力関係を築く</li> <li>2. 変化(事実)を認める</li> <li>3. 出来事に対する自分の感じ方を日記などに書き、自分の傾向を客観視する</li> <li>4. 実現可能な目標を持ち、小さな成果を重ねる</li> <li>5. 強みや楽しめることに集中する</li> </ol>
マネージャーの接し方	<ul style="list-style-type: none"> <li>●本人が没頭している時は、任せて見守る</li> <li>●実力を超えるリスクを伴う挑戦(仕事)や気が進まないと感じている仕事に対処する際は、期待感を伝える、支援を約束する、努力を褒めるなどの働きかけを行う</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●「人は努力次第で変わったり、成長できる」という信念を持って部下を育成する</li> <li>●ハードルの高過ぎない挑戦課題を与え、挑戦することや努力を褒める(結果や能力を褒めるのはNG)</li> </ul>