

目次

私たちは、多様かつ重層的なストレス下で働いている

緊急事態下の知見を「職場サバイバル」に活かす

職場サバイバルに必要な5つのライフスキル

第一章 関わりにくさの背景を理解し、対応策を考える

1. 「自己正当化力が高いが共感力は低いタイプ」は、

なぜまわりを疲弊させるのか？

「自己正当化力が高いが共感力は低いタイプ」の謎を解く

3つのNG行動とその理由

疲弊しないための予防策

- ① 相手を肯定し、別案はメリットとともに質問や仮説の形で提示する
- ② 境界線を設定し、反応は薄く

③ 物理的な距離を置く

④ 心理的な距離を置く

気づけば「最高のパートナー」になる可能性もある

新たな悩みと決断

① ベネフィットとリスクを比較する

② 自分の価値観や希望とも照らし合わせる

2. 「依存しながら攻撃してくるタイプ」をどう指導したらいいのか？

「依存しながら攻撃してくるタイプ」の謎を解く

カープマンの「ドラマ・トライアングル」の展開が最大のNG

対応のポイント

① 方針や限界を明確に示す

② 人生を一貫した物語として統合していけるように支える

③ 関係者間で認識を共有する

第二章 難しい場面での意思決定

1. 実話に基づく映画『フロントライン』に学ぶ「意思決定」

ダイヤモンド・プリンセス号で発生したアウトブレイク

論理的な思考と情報の整理に役立つ「EBM」という考え方

人道的に正しい選択肢はどちらか

3711名の乗客乗員をどう下船させる？

結果はどうだったか？

主人公・結城英晴の实在モデルのその後

2. 職場で危機的状况に置かれたときの意思決定プロセス

ステップ1…問題を明確化し、答えられる形式の問いを立てる

①背景疑問

②前景疑問

③背景疑問と前景疑問の両方が必要な理由

ステップ2…問いに答えるために必要な情報を検索する

ステップ3…集めた情報を精査し、批判的に吟味する

①情報を精査する

②妥当性と関連性の観点から批判的に吟味する

ステップ4…選択肢をあげ、各選択肢のベネフィットとリスクを洗い出す

ステップ5…置かれている状況、経験や価値観も踏まえて決める

ステップ6…実践し、結果を評価し、必要に応じて改善する

3. 情報検索の際の注意点

第三章 意見や価値観の異なる相手とのコミュニケーション

1. 私たちは異なる価値観に触れにくい世界を生きている

2. 有能であることを証明したら信頼されるのか？

3. 対話の基本姿勢

物事の捉え方や考え方は言葉の影響を受ける

肯定的な言葉が人を動かす

相手の抵抗を最小限にする情報交換のための戦略「EPE」

変化へのモチベーションを引き出す対話スキル「OARS」

変化に向かう発言「チェンジトーク」

協働的な対話が変化を引き出す

4. 合意形成を目指す

合意形成とは、誰かに我慢を強いることではない

合意形成に欠かせない、「利害・関心」についての理解

5. 対立を協働に変える合意形成アプローチ

ステップ1…会議のルールを明示し、同意を得る

ステップ2…問題についての認識を合わせ、利害・関心を理解する

ステップ3…選択肢の創出に向けたブレインストーミングを実施する

- ステップ4…「たたき台」を基に、共同で文書を作成する
6. それでもうまくいかないときのゲームチェンジャー
7. 「そんな時間はない」と思ったあなたへ
中長期的な視点で考える
合意形成が適する場面、適さない場面
8. 信頼関係の構築

第四章 困難を乗り越える力を育む

1. ナチスドイツの強制収容所でも健康を保持した生存者が持つ共通点
2. 健康生成論とSOC
3. SOCを構成する「3つの確信の感覚」
「わかる感」が高いと、心が動じにくい
「できる感」が高いと、心が追いつめられにくい

「やるぞ感」が高いと、諦めてしまいにいく

4. 最近の若者はメンタルが弱いのか？

5. 「良質な人生経験のパターン」がカギを握る

「一貫性のある経験」が「わかる感」を高める

「適度なストレスのかかる経験」が「できる感」を高める

「結果形成への参加経験」が「やるぞ感」を高める

6. 「戦争中だつて少なからず一貫していた」と述べた女性からの学び

7. 自分一人で実践できる「SOCを高める3つの方法」

自分一人で実践する方法についての効果検証

ジャーナリングを通して習慣化する

「わかる感」を高める

① 「確かに」「しかし」アプローチ

② 日々のジャーナリングの中で実践する方法

「できる感」を高める

- ①自分を助けてくれる5つの「資源」を思い出す
 - ②資源への気づきをうながす「感謝ジャーナリング」
 - ③自分も相手も尊重しながら要望を伝えるスキル「アサーション」
- 「やるぞ感」を高める

ステップ1…「いい気分」になれる時間を意識的に確保し、気力を取り戻す
ステップ2…他人にも優しさを示す

ステップ3…肯定的な振り返りを習慣化する

ステップ4…困難を乗り越える意味を考える

8. 生きることを諦めなくなったときに自分自身に問いかけたいこと

第五章 自分が望む人生に向けて行動する

1. 希望する人生に近づけていく方法

ステップ1…希望する状態をノートに書く

ステップ2…現状をノートに書く

ステップ3…希望する状態と現状とのギャップを理解する

ステップ4…目標を明確にする

ステップ5…目標達成に向けた行動を思いつく限りノートに書き出す

ステップ6…「SMART」な行動を選ぶ

ステップ7…実行し、振り返りをする

2. 偶然をチャンスに変えて道を拓く

偶然の出来事をチャンスとして認識・活用するための5つのスキル

計画的偶発性理論を活用したキャリアアカウンセリングの前提となる考え方

「偶然」をチャンスに変える！ 4つのステップと15の質問

ステップ1…人生が「偶然の出来事に影響されてきた」ことに気づく

ステップ2…「好奇心」を学びと探究の機会に変える

ステップ3…チャンスとなり得る偶然の出来事を自ら生み出せるようになる

ステップ4…行動の妨げを乗り越える

おわりに

私が公衆衛生の緊急事態の研究に携わるようになった理由

日本での活動と国や学術界の動向

知識は身を救う

謝辞

註

はじめに

私たちは、多様かつ重層的なストレス下で働いている

一体いつまでこの生活が続くのだろう。

毎日働いていて、このように感じたことはないでしょうか？

技術革新により作業効率が向上したものの、その空いた時間に新たな仕事割り当てられ、業務時間外にもチャットやメールが入り、いつも時間に追われる感覚がある。判断に迷い相談したくても、皆それぞれの担当業務に忙しく、タイミングをうかがっているうちに事が進んでいってしまい、不安を覚える。さらに失敗すれば「自己責任」とされる。

まるでアクセルとブレーキを同時に踏み続けているかのような気の張りつめる日々の中、育てられる前に第一線へ出される若手。現場とマネジメントの両立や関係者間の調整を求

められ、当然のようについてくる残業をこなすも、大して評価もされない中堅。部下とのコミュニケーションで、ハラスメントと受け取られないかと常に気を配り、それでも何かと部下から不満をぶつけられ、わかってもらえない管理職。

立場により悩みの種類は違って、多くの方が、過度な緊張状態のもと、働かれています。ではないでしょうか。

そこに法的に問題になるレベルではない、いわゆる「ミニハラスメント」をしてくる存在が追い打ちをかけてくることもあります。職場環境改善の取り組みが進み、明らかなハラスメントは減ったかもしれませんが、自分とは異なる意見や価値観に基づく企画やアイデアを徹底的に論破しつつ、指導をしたら逆ギレする人、陰口を言う人など、一緒にいるだけでこちらのエネルギーを吸い尽くす人と働かれている方もいるでしょう。

さらにその根底には、労働と私生活（家事・育児・介護など）の繰り返しによる慢性的な疲れに加え、そうした生活がエンドレスに続くという見通しや漠然とした将来への経済的不安がある場合もあります。

今や職場の多くは、多様かつ重層的なストレス要因が存在する場といっても過言ではな

いかもしれませんが。しかしそれでも働き続けることが、多くの現代人には求められています。

緊急事態下の知見を「職場サバイバル」に活かす

厚生労働省の「令和5年『労働安全衛生調査（実態調査）』の概況^{*1}」によると、6割以上の職場がメンタルヘルス対策を実施していると回答しており、職場側の「なんとか良い環境をつくりたい」という思いがうかがえます。しかし「その効果は？」という限定的なようで、8割以上の労働者が現在の仕事や職業生活に関する強い不安や悩み、ストレスがあると回答しています。

これは、メンタルヘルス対策は講じられているものの、従来のやり方では太刀打ちできない現実を示しているのではないのでしょうか。

このような状況を見るにつけ、私は、現代人が健康に働き続けるためには、「職場サバイバル」に必要なライフスキルを身につけておく必要があるのではないかと考えるようになりました。

申し遅れましたが、私は公衆衛生の緊急事態におけるリスクコミュニケーションを専門としていた保健学博士です。危機や災害への準備・対応・回復の各段階で必要となるコミュニケーションの研究を行うとともに、対応に携わる行政職員や保健医療専門職の人材育成や支援に力を入れています。

過去25年近くにわたり、前例のない危機や災害のたびに、政府や自治体、保健医療専門職団体、国際機関などの依頼を受け、人材育成や助言を行ってきました。支援に携わった緊急事態には、旧ユーゴ紛争（1991～1995年のクロアチア独立戦争）、2011年の東日本大震災と福島第一原子力発電所事故、新型コロナウイルス感染症危機（日本では2020～2023年）があります。

私の専門分野には、「過酷な現場を生き抜いていくための知見」が凝縮されています。

このため平時には、前記の緊急事態対応を支援する中で得られた学びを「健康な職場づくり」に応用した研修やコンサルティングも提供しています。

厳しい時間的制約があり、意思決定の結果が多くの人々の命と健康に関わる。過酷で危険を伴い、ストレスも大きい。そうした緊急事態対応から得られた貴重な知見を職場に応

用することで、苦しみの渦中にいる人にとってはどこから手をつけていいかわからないような問題であっても、解決の糸口が見出しやすくなると感じ、この活動を始めました。

緊急事態下のコミュニケーションで重要となるのが「戦略」です。ただやみくもにコミュニケーションをとるのではなく、「いかに人びとから信頼を得て、被害を最小限に抑えるための意思決定や行動につなげていくか」、そして「生きる希望を持ち続けられるように回復を支えるか」という視点から、緊急事態が起きる前から戦略を練って備えておき、事が起きたら状況に応じた修正を加えることで、時間や資源面において厳しい制約がある中でも効果的な対応が可能となります。

職場を生き抜く場面においても、この考え方は応用できます。職場サバイバルに必要なライフスキルを理解し、戦略的に高めておくことで、つらさが軽減したり、健康に働き続けられたりすることが期待できます。

職場サバイバルに必要な5つのライフスキル

つらい状況であっても健康に働き続けるために、私たち一人ひとりが身につけておきた

いのが、これから紹介する5つのライフスキルです。

1つ目は、「対応策を考える力」です。職場のストレス原因の上位にあがるのは、常に人間関係です。産業保健専門職に向けて、職場の問題解決を支援してきて25年近くが経ちますが、近年増えているのが、「自己正当化力は高いが共感力は低いタイプ」と「依存しながら攻撃してくるタイプ」との関わり方についての相談です。第一章では、これら2タイプの人たちの考え方や行動の特性などを理解したうえで、どう対応すればいいかを検討していきます。

2つ目は、「意思決定する力」です。働いていると、人によって言うことがバラバラで一貫性がなく、不確実性も高い状況下で決断することが求められます。判断の拠り所となる情報の妥当性や真偽も疑わしい中で意思決定することが求められ、しかもその結果が自分自身の今後のキャリアに大きく影響するということもあるでしょう。そうした難しい場面で、いかに論理的に考え、情報を整理し、意思決定をしていくか。第二章ではそうした意思決定の本質とやり方を探究します。

3つ目は、「信頼関係を育むコミュニケーション力」です。価値観が多様化し、何が正

しいかについての合意が得にくい現代社会において、わかり合える関係性を築くのは難しいかもしれません。しかし、過酷な職場環境を生き抜くには、いざというときに自分を助けてくれる存在が不可欠です。第三章では、意見や価値観の異なる相手に「協力しよう」と思ってもらい、意見をまとめながら、信頼関係を構築するコミュニケーションについて理解を深めます。

4 つ目は、「困難を乗り越える力」です。つらい状況下で心を守り、折れにくい心を育てていくにはどうすれば良いか。ここでは、戦争という極限状況を、心の健康を損なうことなく生き抜いた人々の研究から解明された「SOC」と呼ばれる力をご紹介します。日常で起こる出来事（困難を含む）の捉え方、対処の仕方、向き合い方が人によって異なるのは、SOCの高さによるものです。SOCが高まると、困難に直面してもその状況にのみ込まれることなく、うまく対処しながら人生を歩んでいきやすくなります。第四章では、このSOCの謎を紐解いていきます。

5 つ目は、「自分が望む人生に向けて行動していく力」です。今、自分の人生に期待が持てない状況であっても、また期待を取り戻せるような、あなたが希望する人生を創造す

るためにどうすればいいのか。第五章では、現状を無理なく「自分が希望する人生へ近づけていく方法」と、「偶然をチャンスに変えて道を拓いていく方法」をお伝えします。

心身の健康を害するリスクの高い職場で働き続ける経験は、しなやかに越したことはありません。ひとりで抱え込まずに、職場内外の信頼できる人（医師などの専門家を含む）に早めにご相談し、異動や転職も視野に入れた可能性を探ることをまずはお勧めします。

しかし、置かれている状況によっては、それができない場合もあるかと思えます。

あるいは、前記ライフスキル形成の過程にあり、職場への馴染みにくさやつらさを感じている可能性もあります。

そうした場合には、まずは、ストレス要因から心身を守る術を身につけ、生き抜く。そのうえで、チャンスをうかがいながら、自分が望む人生を歩めるように、無理のない範囲で少しずつ行動していくことが重要です。

そのガイドをさせていただくのが、本書です。

たとえつらい職場であっても、健康に働き続けるための一助として、本書があなたのお

役に立てたら幸いです。