



第262号 - 2026年5月

# 休憩、回復力 & 再充電で 業務能力の保護 *Capacity*





## PERSONAL EFFECTIVENESS

### 継続的な可用性に伴う隠れたコスト

*By Cathy Wei - Affiliate Principal Consultant, Human Dynamic APAC*

1

## TEAM EFFECTIVENESS

### 単なるサポートを超えたスポンサーシップで

*By Anh Nguyen - Business Consultant, Human Dynamic Vietnam*

2

## ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS

### 強力なチームが「少し遅い日」を当然と考える理由

*By Christine Chien - Managing Director, Human Dynamic Taiwan*

3

## WELLNESS CORNER

### 回復をスキップした対価

*By Sonia Hillary - Consultant - Solution, Innovation & Excellence, Human Dynamic APAC*

4

IN  
THIS  
ISSUE:



## 継続的な利用可能性による

# 隠れたコスト



現代技術の利便性により、専門家は同僚、上司、顧客、家族、学習グループなど、さまざまな社会的関係にいつでも容易に対応できるようになっています。しかし、「常に接続されている」状態には警戒が必要です。たとえば、無意識のうちにコミュニケーションアプリを確認してオンラインであることを確かめたり、常にやるべき仕事のリストを頭の中で振り返ったりすることは、深い休息を妨げ、不安を感じさせたり、『何か生産的なことをしなければならない』という強迫観念に駆られる行動パターンは、**認知の過負荷**につながる恐れがあります。脳が潜在的なメッセージに絶えず反応しなければならないと認識すると、『回復モード』に入ることができなくなり、メンタルヘルスの問題や**バーンアウト**（燃え尽き症候群）を招く可能性があります。

**ソフィ・リロイ（ミネソタ大学）**は、人間の注意力が単純なオン/オフスイッチのように機能しないという重要な事実を明らかにしました。レポート作成中（**タスクA**）に、突然チームズやワッツアプリ（**タスクB**）でメッセージを受信する状況を想像してみてください。メッセージを確認した後、レポート作成に戻っても、私たちの認知リソースは完全には切り替わりません。脳は二つの領域に分かれ、一方の領域はメッセージに反応し、もう一方は報告書の論理に深く没頭します。

これは心理学の「**ジャイガルニック効果**」に関連しています。タスクAが中断された場合（例えば、未読の電子メールや未解決の問題など）、脳はそれを「未完了」の状態として記録し、バックグラウンドプロセスのように継続的に処理します。

リロイの理論によれば、非常に短い通知がすべて「**注意残留**」現象を引き起こし、莫大なコストを生じさせる事例となります。メッセージに返信するのに30秒を費やしたとしても、私たちの脳は以前の作業で残った情報を整理するのにはるかに多くの時間を要します。これらの継続的な「**認知的漏れ**」現象は、現代の会社員が精神的疲労を感じる根本的な要因です。



## 精神状態の比較

## 脳の構造

シングルスレッドアプローチ：  
すべてのリソースが完全に集約されています。

複数の業務の残り：  
過剰なバックグラウンドプロセス

## 状態



没入業務



常時待機

## 精神的エネルギーの消耗

低（効率的で安定している）

非常に高い（急激な加熱）

疲労した脳を効果的に管理し、  
心のエネルギーを回復させる方法(I) 心理的分離 (by Sabine Sonnentag<sup>3)</sup>)

心理的分離の重要な概念は、以下の4つの方法で実現されます。

- 1 退職後の儀式：**仕事が終了したことを脳に認識させるために、明確な「仕事の終わりの儀式」（例えば、着替えや音楽鑑賞）を教えてください。在宅勤務（WFH）の際は、勤務時間中にスーツを着用し、退勤後には快適な服に着替えることを推奨いたします。
- 2 経験豊富な体験：**心を込めて現在の瞬間に没頭し、その体験を楽しんでください。仕事とは無関係ですが、集中力を要する趣味の活動（料理、運動、楽器演奏など）に参加してみてください。
- 3 休憩活動：**瞑想の実践、散歩、読書を行ってください。簡潔に言えば、心理的分離は、脳に単なる待機状態ではなく、真の「電源オフ」ボタンを提供することと同義です。
- 4 ポモドロテクニック：**25分ごとに5分間の「真の休息」をお楽しみください。この5分間の休憩は、脳が一時的に「再起動」するのを助けます。この間はメッセージを確認せず、画面から離れて深呼吸やストレッチを行い、視覚的および認知的機能をすべて遮断してください。

## (II) 業務上常に待機する必要がある場合

さまざまな状況に迅速に対応する必要がある業務を担当している場合は、以下の戦略を活用してください。

- **業務再開のためのメモ：**他の作業に移行したり、新しい会議に参加する前に、1〜3分程度の時間をかけて現在進行中の内容を簡潔に確認してください。記録を行ってください。これは、注意力の残留物による影響を最小限に抑えるための「一時的な処理」ステップです。
- **「一括処理」を実践してください：**集中して作業を行っている間は、電子メールやメッセージを頻繁に確認しないようにしましょう。代わりに、1日2〜3回程度のメッセージ処理のための専用の時間を設定してください。これにより、残りの時間には「ディープワーク（Deep Work）」に完全に専念できる環境を整えることができます。

情報が溢れる時代においては、「情報を収集する能力」よりも「情報を選別する能力」が格段に重要です。これらの方法についてさらに詳しくお話ししたい場合は、いつでもご連絡ください。

参考資料：

- Leroy, S. (2009). Why is it so hard to do my work? The challenge of attention residue when switching between work tasks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.
- Van Zoelen, W., & Scharp, Y. (2025). Managing daily work intrusions: An intervention to reduce attention residue and exhaustion. *International Journal of Stress Management*, 32(4), 395-407. <https://doi.org/10.1037/1100003025>
- Sonnentag, S., & Ilies, C. (2013). Daily effect spillover from work to home: Detachment from work and sleep as moderators. *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 198-208. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.03.008>



**Cathy Wei**

Affiliate Principal Consultant,  
Human Dynamic APAC



# 単なるサポートを超えた スポンサーシップで

圧迫感が極度に高まる瞬間は、すべてのチームにとって馴染みのある状況です。締め切りが迫り、目標達成が急務となる中、期待が高まります。この瞬間、リーダーは重要な選択を迫られます。結果を「促進」するためにさらなるプレッシャーをかけるのか、それともチームメンバーが最高のパフォーマンスを発揮できるように、彼らのエネルギーを守るシールドとして機能するのかという選択です。

多くのリーダーは、目標達成の唯一の手段が「強制すること」であると信じています。しかし、真のリーダーシップ、そして私が言う真のスポンサーシップは、強制的なアプローチではなく、業務を妨げる要因を排除することです。



## Case Study

### 目標達成に向けた48時間の全力疾走

以前、私はホーチミン市の英語学院でフロントオフィスマネージャーとして勤務していました。

そこで9人の若い女性から成る営業チームを率いました。彼女たちは情熱的で献身的でしたが、ほとんどの営業チームと同様に、毎月高い目標を達成するという課題に直面しました。

ある月末、ストレスが極限に達する瞬間がありました。期限が2日しか残っていないにもかかわらず、目標値に対して15件も不足していたからです。その時、直属の上司が電話をかけた、すべての中間管理者が共感できる指示を出しました。つまり、「チームを最大限に活用して目標値を達成する。残された時間はわずか2日しかない」ということでした。

電話を切ってオフィスを出ると、チームメンバーを見渡しました。彼らは単にリラックスしているのではなく、すでに高い集中力を発揮していました。顧客に電話をかけ、リストを更新し、ランタイムにも仕事を続けていました。私は「中間管理者の圧迫、つまり、上からの成果を求められるプレッシャーと同時に、下のチームメンバーに対する深い思いやりを感じました。ふと、こんな思いが浮かびました。「私は彼らのストレスに私のストレスを加えるべきなのだろうか？」

単に上司の指示に従うのではなく、私はメンターの役割を担うことに決めました。3つの具体的な行動を通じて、私の役割を「監督者」から「道を示す者」へと変化させました。

- 01 感情の安定**  
私は近づいて「今、どのようにお手伝いできますか？」と尋ね、「私とお話したいですか？」とも聞きました。これは、私が判断者ではなく助力者であることを明確に示す瞬間でした。
- 02 業務妨害要因の排除**  
私はチームメンバーが妨げられることなく「フロー（没入）」状態を維持できるように、ティータムの準備や行政的な障害の解決など、細かな業務を直接処理しました。
- 03 価値の創出**  
私はチームメンバーが受け取る可能性のあるインセンティブを計算する手助けをしました。販売件数をさらに2件達成した際に得られる収益を具体的に示すことで、目標の性質を「会社が設定したクォータ」から「個人的な勝利」へと再定義しました。

その夜10時頃、私たちはついに目標を達成しました。後に、私たちのシニア担当者が私に、どのようにしてチームをそれほど信頼できるのか尋ねました。私の答えは明確でした。「私はチームメンバーがどのような存在であり、何を成し遂げることができるのかを理解しています。私の役割は、チームメンバーが自らの強みを見出す手助けをすることです。」



### コアインサイト 中間管理職のターゲット

中間管理者として、私たちは組織の「フィルター」として機能します。単に圧力を下位の管理者に伝えるだけでは、チームメンバーの疲弊を招く可能性があります。しかし、その圧迫感を取り除き、支援に切り替えることで、私たちは回復力を高めることができます。

- ◆ ● **報酬ではなく貴重な贈り物となる信頼**：チームメンバーがプレッシャーに打ち勝つことができると証明する前に、まず信頼を示すことが重要です。信頼は、チームメンバーが最高の成果を達成するための堅固な基盤となります。
- ◆ ● **圧迫感のパラドックス**：人々がストレスを経験すると、問題解決のための「周辺視野」が制限されます。ここにさらなる圧力が加わると、創造性は一層低下します。程やかに支持する態度は、チームメンバーの思考能力を回復させる上で大いに役立ちます。

パトリック・レンシオニーは、著書『チームの5つの逆機能』において、信頼がチームの基盤であることを強調しています。彼は「組織内のすべてのメンバーが同じ方向に進むことができれば、どの産業、あらゆる市場、あらゆる競争環境において常に優位を占めることができる」と述べています。

ストレスが高まる瞬間には、チームにとって頼もしいスポンサーが不可欠です。スポンサーはチームの潜在能力を信じ、適切なタイミングで必要な支援を惜しみなく提供する存在です。

### コアインサイト メンバーのターゲット

- ◆ ● **透明性の重要性**：困難な状況に直面した際には、具体的に何が問題であるかをリーダーに伝えることが重要です。たとえ後援者であっても、チームメンバーが自ら認識できない障害物を取り除くことはできません。
- ◆ ● **セルフ同期**：個人の目標をチームの目標と調和させることで、高圧な状況において疲労を感じるのではなく、やりがいのある課題を実感することが可能になります。

### 今日の質問

今すぐチーム（または同僚）のために取り除くことができる障害物は何ですか？

**Anh Nguyen**  
Business Consultant,  
Human Dynamic  
Vietnam



参考資料：  
• Lencioni, P. (2002). The five dysfunctions of a team: A leadership fable (?).

**強力なチームが****「少し遅い日」を当然と考える****理由****Christine Chien**  
Managing Director,  
Human Dynamic Taiwan

多くの職場では、意図せず生産性が常に一定でなければならないというメッセージが伝えられています。このような環境では、厳密なスケジュール、即時の応答、顕著に忙しい姿勢が良好な成果を示す非公式な指標となります。しかし、真の生産性はそのようなには機能しません。人々は毎日同じペースで働くわけではありません。エネルギー、集聚力、ホルモンのサイクル、創造性は、週やそれ以上の仕事のサイクルの中で自然に変動します。優れたチームはこの点を理解し、生産性の低い日を排除しようとするのではなく、そのような日のための余裕を設けています。

チームが業務の少ない日を問題視すると、従業員はそれを隠そうとするプレッシャーを感じやすくなります。必要以上に長時間オンラインで過ごしたり、不必要な会議を開催したり、エネルギーが枯渇している状態でも忙しふりをすることが可能です。このような「生産的な姿勢」は、一見すると肯定的に見えるかもしれませんが、実際にはストレスを増大させ、チーム内の信頼を徐々に損なう結果となります。

仕事が遅い時期を率直に受け入れるチームは、より健全な環境を創出します。メンバーが生産性の低下を自然な現象として理解することで、自身の能力についてより良いコミュニケーションが可能になります。忙しさを装うのではなく、ドキュメントの更新、優先順位の整理、日常業務、または迅速さよりも深い考察が求められる作業に、より多くのエネルギーを注ぐことができます。

仕事量の少ない日を受け入れることは、期待を下げるものではありません。むしろ、これは長期的なパフォーマンスの向上に寄与します。職員が業務量が少ない時期にも信頼されていると感じることで、圧迫感が軽減され、業務にさらに没頭することが可能となります。そして、エネルギーが最高潮に達した際には、より優れた品質の成果を生み出すことができます。

リーダーの目標は、日々の生産性を管理することではありません。目標は、チームメンバーのエネルギーレベルの変化を予測し、実質的かつ建設的な方法でチーム環境を管理することです。

強力なチームは、絶え間ない変化ではなく、持続可能な成果に注力しています。

**권리자를 위한 실천가이드****01****期待値を事前に定める**

生産性は自然な変化であることをチームメンバーに伝えてください。チーム会議で毎日最高の成果を上げることが不可能であることを明確にしてください。

**02****「消耗的な忙しさ」の代わりに優先順位に焦点を当てる**

目に見える活動で生産性を測定するのではなく、毎週最も重要な2〜3つのパフォーマンス指標を設定してください。これにより、チームメンバーのエネルギーレベルにかかわらず、より効果的に目標に集中することができます。

**03****休む日にも目的を持たせる**

チームメンバーがエネルギー消費の少ない時間帯には、文書作成、学習、計画策定、または簡易な管理業務の処理などの活動を行うよう促してください。

**04****不安の兆候を細心の注意で観察する**

もしチームメンバーが常に「忙しさ」をアピールする必要性を感じているなら、それは心理的安全性が低い兆候かもしれません。信頼とは日々の活動量ではなく、時間をかけて積み上げられた成果に基づいて築かれるものであることを、チームに伝えて安心させてあげてください。

**05****バランスの取れた生産性モデル**

リーダーはポジティブな雰囲気醸成をします。リーダーが事故、計画、または休憩に時間が必要であることを公に認めることで、持続可能な生産性を重視するというメッセージが伝わります。



優れたチームは、毎日毎時間生産的であるとは限りません。チームメンバーは、業務のリズムを理解し、継続的に成果を出さなければならないというプレッシャーのない環境を整えることが、成功を収めるための鍵です。



## データが示す休憩、業務エラー、人材離脱の関連性

アジア太平洋地域における常時アクセス業務文化の中で、回復はしばしば見過ごされがちです。長時間勤務、時差を超えた業務、そしてデジタル環境での出勤が一般的となる傾向があります。しかし、データは明確な矛盾を示しています。回復時間の不足は、**エラーの増加、安全リスクの上昇**、さらには**離職率の増加**を引き起こします。

睡眠は私たちの身体の回復において重要なメカニズムであり、睡眠不足は直ちに認知機能の低下を引き起こします。適切な睡眠が欠如するだけでも、注意力が減少し、反応速度が遅くなり、意思決定能力が妨げられます (Pilcher et al., 2020) <sup>1</sup>。これは測定可能なビジネスに影響を及ぼし、研究によれば、睡眠不足後の業績は著しく低下し、エラー率が急増する可能性があります (Fucci et al., 2018) <sup>2</sup>。

その影響は生産性だけでなく、安全性にも深刻な影響を及ぼします。疲労は職場事故の主要な要因として広く認識されています。睡眠不足に悩む従業員は、事故に遭遇するリスクが著しく高く、職場での負傷の大部分は睡眠に関連する問題に起因しています (Workplace Health Resource Center, 2018) <sup>3</sup>。製造、物流、医療、ITなどの重要な分野において、これは運用および規制上の課題を一層深刻化させます。

目立たないものの同様に重要なのは、**リーダーシップに伴う疲労**です。睡眠不足は感情の調整や判断力を妨げ、即時の反応に依存した意思決定や不十分なコミュニケーションのリスクを高めます (Pilcher et al., 2020) <sup>1</sup>。これにより悪循環が生じ、疲労したリーダーは意図せず過労を助長し、チーム全体に消耗現象を固定化させる結果となります。

組織はしばしば欠勤率を追跡しますが、実際には「プレゼンティズム」によって、より大きなコストが発生します。疲労によるプレゼンティズムは、成果の質を低下させ、リワークを増加させ、仕事への没入度を減少させます。時間が経過するにつれて、慢性的な回復不足は最終的に感情的な枯渇を引き起こし、人的離脱を予期せぬ事故ではなく「予見された結果」とします。



# 回復をスキップした 対価



問題の核心は構造的な要素にあります。多くの組織が依然として回復を個人の責任と捉えています。実際の回復は業務の設計方法によって左右されます。グローバル競争に従事している企業にとって、これは極めて致命的な盲点です。



## 組織に対する優先的介入

疲労問題を体系的に解決するために、先駆的な組織は回復を重視したデザインに取り組んでいます。

# 01

**疲労度を測定可能なリスクとして管理いたします。**

勤務時間、会議出席回数、勤務時間外の業務活動を記録してください。これらの情報は、エラーの発生と消耗の重要な指標として活用できます。

# 02

**回復に必要な最小限の時間を保証してください。**

会議のない時間帯を設け、時間帯ごとに休憩時間を義務化し、継続的な認知負荷を軽減します。従業員が定められた勤務時間を超過した場合は、警告を発生し、健康を促進するための措置を講じてください。

# 03

**リーダーシップ基準を再構築します。**

リーダーは持続可能な行動を見事に実践するよう奨励し、夜間のコミュニケーションを控え、境界を明確に設定します。

# 04

**ウェルネスプログラムに睡眠管理を組み込みます。**

一般的なヘルスクエアを超えて、睡眠教育、疲労意識、回復過程の追跡、職場の変化、ストレス、睡眠不足の原因となる可能性のあるその他の関連問題に対処するために、EAPサービスの利用が求められます。

# 05

**個人の回復力ではなく、業務量そのものを解決してください。**

従業員は「より良い対応をする」という期待よりも、現実的な締め切り、資源配分、業務効率に注力する必要があります。

**3M休憩法（マイクロ、メソ、マクロ休憩）**：従業員は、業務量が増加し、締切が迫る中で、日々および週単位でのマイクロ（10分）およびメソ（1〜2時間）の休息に注力する必要があります。マクロ休憩（反日または前日）は、プロジェクトの完了後や昇進の直前に行うことが推奨されます。

データに基づく関連性は一貫した方向性を示しています。疲労は業務上の誤りを増加させ、意思決定能力を低下させ、人材の離脱を促進します。したがって、回復を個人の選択ではなく「持続可能な成果のための不可欠な経営要素」として再定義することは、すべての組織にとって重要です。



**Sonia Hillary**

Consultant - Solution,  
Innovation & Excellence,  
Human Dynamic APAC

参考文献：

- Pitcher, J. J. & Morris, D. M. (2020). Sleep and organizational behavior: Implications for workplace productivity and safety. *Frontiers in Psychology*, 11(45). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00045>
- Fucci, D., Scammiello, G., Romano, S., & Juristo, N. (2018). Need for sleep: The impact of a night of sleep deprivation on novice developers' performance (10). <https://arxiv.org/pdf/1809.02844>
- Workplace Health Resource Center. (2018). Sleep: An important health and safety concern at work. Centers for Disease Control and Prevention. <https://www.cdc.gov/niosh/work-hour-training-tool-purses/longhours/mood/01.html>