



266号 - 2026年9月

## いい職場を 生み出す 「関係性」



SCAN TO READ

💡 インフルエンサー9月号「リーダーシップと変革の展望」  
：いつでもどこでもスマートにチェック! 👍





## 今月のラインアップ

1

### 個人の力を高める

信頼が生み出す「人を動かす力」

By Xin Yuan Low – Director, Solution Innovation & Excellence

2

### チームの力を高める

誰もが安心して声を上げられるチームとは

By Shalini Gunarajan – Senior Consultant, Human Dynamic Malaysia

3

### 組織の力を高める

「認めてもらえる」がモチベーションを高める

By Ryan Peter – Consultant, Human Dynamic India

4

### ウェルネス・コーナー

ストレスの多い時期こそ、大切な人間関係を守る

By Karson Wong – Consultant, Human Dynamic Hong Kong

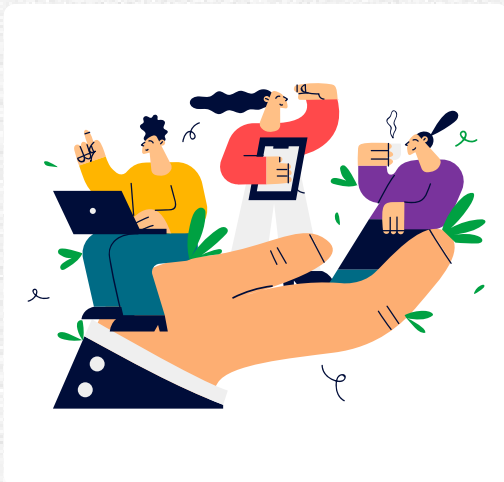
5

### リーダーシップ・インサイト

日々の何気ない瞬間にこそ、リーダーシップを

By Sufiya Suhail – Regional Manager, Human Dynamic India

# 個人の力を高める 信頼が生み出す 「人を動かす力」



以前、こんな言葉を聞いたことがあります。

「どんなに力があっても、人にそれを知ってもらえなければ、  
ないのと同じ」。今でも心に残っている言葉です。  
どれだけ仕事ができても、自分に何ができるのかを周りに  
知ってもらえなければ、気づいてもらえないことがあります。  
だからこそ、自分を知ってもらうことは大切です。

でも、それだけでは十分ではありません。名前や得意なことを  
知ってもらえても、それだけで信頼してもらえとは限りませ  
ん。自分の意見を大切にしてもらえるか、安心して本音を話  
してもらえるかは、また別のことです。

職場で、自分に大きな影響を与えている人を思い浮かべてみてください。  
その人は、いつも目立つ存在でしょうか。きっと、そうとは限りません。  
むしろ、「この人になら安心して話せる」と思える人ではないでしょうか。素直に話ができる。  
言ったことはきちんとやってくれる。その人の意見なら耳を傾けたいと思える。  
そして、相手が助けを必要としているときには、自然と力になりたいと思えます。

仕事で良い関係を築けるのは、こうした信頼があるからだと思います。自分を必要以上によく見せたり、  
周囲からどう見られているかをいつも気にしたりする必要もありません。  
お互いのことが分かっていて、「この人なら大丈夫」と思える。そんな関係です。

そして、これまで私が見てきた限り、こうした信頼は特別なことから生まれるのでは  
ありません。日々の小さな行動の積み重ねから、少しずつ築かれていくものです。

## 相手に、心から関心を持つ

仕事をしていると、それぞれに優先すべきことや、やらなければならないことがあります。会話でも、つい、「確認したいこと」「聞きたいこと」「前に進めたい仕事」などへ真っ先に意識が向きがちです。

でも、相手が今どんな状況にいるのかに目を向けるだけで、関係は変わります。何を目指しているのか。何を大切にしているのか。何にやりがいを感じ、何に悩んでいるのか。少し関心を向けてみるのが大切です。

だからといって、毎回プライベートな話をする必要はありません。話をきちんと聞く。以前聞いたことを覚えておく。後日「その後どうですか」と声をかける。そんな小さなことでも十分です。

本当に関心を持ってきているのか、それとも用件があるだけなのか。

その違いは、意外と相手に伝わるものです。

## 信頼され、頼られる存在に

筆者のチームでも、日々それを実感しています。

不在中に何かあれば、私が戻ってから対応するのではなく、同僚ができることを引き受けてくれます。もちろん、逆の立場なら同じように対応します。

こうした関係にこそ、信頼が表れるのだと思います。誰か一人がいないからといって、仕事が止まることはありません。「困ったときはお互いに支え合う」。言葉にしなくても、そんな共通認識があります。

信頼は、日々の積み重ねで築かれます。

やると言ったことは、きちんとやる。予定が変われば、すぐに伝える。助けてもらったら、感謝を伝える。間違えたら、素直に認める。

一つひとつは小さなことでも、その積み重ねが、「この人なら安心して任せられる」という信頼につながっていきます。



## 本音で話せる存在に

筆者が職場で特に信頼しているのは、意見が違うときに、きちんと「違う」と言ってくれる人です。そんな率直さを、とても大切にしています。

信頼関係が十分でないと、どうしても相手の反応が気になります。本音を控えたり、言い方をやわらげたり、伝えること自体をためらったりすることもあります。

一方で、信頼関係が築けていれば、もっと率直に向き合えます。

「私はそう思わない」「ここは自分が間違っていた」と率直に言っても、一度の難しい会話で関係まで崩れるのでは、と心配する必要はありません。

意見が同じなら、上手くやっていくのは難しくありません。大切なのは、意見が違ってても本音で話し、その後も変わらず一緒に仕事ができること。

そんな関係が、信頼をさらに強くしていきます。

もちろん、自分に何ができるのかを知ってもらうことも大切です。でも、それはあくまで入り口です。

一緒に仕事をする中で築いた信頼があるからこそ、仕事ぶりを認めてもらい、意見に耳を傾けてもらい、「また一緒に仕事をしたい」と思ってもらえます。自分を知ってもらうこと以上に、信頼はその先の長い関係につながっていくものです。



**By Xin Yuan Low**

Director, Solution Innovation & Excellence

# チームの力を高める 誰もが安心して 声を上げられる チームとは



会議で質問を投げかけたのに、誰からも反応がなかった。  
そんな経験はありませんか。

「何も問題はない。みんな納得している。チームの認識も  
そろっている」——そう受け止めてしまいがちです。

実は、沈黙は必ずしも「賛成」を意味するわけではありません。  
本当のことを言っても大丈夫だろうかと、様子を見て  
いることもあります。

これまでさまざまなチームと関わる中で感じるのは、  
リーダーが「いつでも話を聞きます」と言うだけでは、  
率直なコミュニケーションはなかなか生まれないという  
ことです。むしろ見られているのは、誰かが声を上げた  
「その後」の反応です。

異なる意見が出たとき、まず耳を傾けるのか、それとも  
身構えてしまうのか。その意見を一緒に考えるのか、すぐ  
に否定してしまうのか。議論はいつも、発言力のある一部  
の人に偏っていないか。そして誰かがミスを認めたとき、  
まず「何があったのか」と向き合うのか、それとも責任を  
問うことから始めるのか。

日々のちょっとした反応の積み重ねから、「ここなら安心  
して話せる」という空気が生まれていきます。



心理的安全性は、「みんなが同じ意見」  
ということではありません。

心理的安全性の高いチームだからといっ  
て、いつも居心地がよく、波風が立たな  
いわけではありません。

意見がぶつかることもあれば、時には  
厳しい指摘を受けたり、言いにくいこと  
を話し合ったりする場面もあります。

そんなときでも、安心して本音を伝えら  
れる、それが心理的安全性のあるチーム  
です。

**「私は少し違う見方をしています」「何  
が見落としているかもしれません」「こ  
こは自分のミスでした」。**

そう伝えても、自分への信頼が下がった  
り、周囲との関係が悪くなったりするの  
では、と心配する必要はありません。

成果を出すチームに必要なのは、協力す  
ることだけではありません。率直に意見  
を交わし、積極的に議論できることも  
欠かせません。

「本当にこの前提でいいのか」と問い直  
したり、気になることを早い段階で共有  
したりできれば、問題が大きくなる前に  
気づき、対応することができます。



リーダーには、誰の意見がきちんと届いているのかに目を配ることも大切です。

普段あまり発言しないメンバーも、大切な視点や気づきを持っているかもしれません。ただ、話に入るきっかけをつかみにくいことがあります。そんなとき、「何か意見はありますか？」と聞いてすぐに次へ進むのではなく、「いくつか意見が出ましたが、ほかに見落としていることはないでしょうか？」と問いかけてみる。あるいは、まだ発言していない人にも、プレッシャーを与えない形で自然に意見を聞いてみる。こうしたちょっとした工夫が、さまざまな声を引き出すきっかけになります。

### リーダーのためのセルフチェック

次のチームミーティングの前に、  
少しだけ振り返ってみる：

- 違う意見が出たとき、すぐに反応せず、まず最後まで話を聞けていますか？
- あまり発言しないメンバーにも、自然に話せる機会をつくれていますか？
- 賛成意見だけでなく、違う意見も引き出せる問いかけができていますか？
- 問題が出てきたとき、すぐに正そうとする前に、「なぜそうなったのか」を知ろうとしていますか？
- 誰もが責められたり恥ずかしい思いをしたりすることなく、自分のミスを認められる雰囲気がありますか？
- 自分とは違う意見でも、言いにくいことを伝えてくれたことに感謝の言葉を伝えていますか？
- 「分からない」「助けてほしい」「考えが変わった」と、自分から素直に言えていますか？

率直なコミュニケーションは、リーダーが求めれば生まれるものではありません。大切なのは、誰もが安心して本音を話せる環境をつくることです。そして、チームの力を測るのは、どれだけ早く意見がまとまるかではなく、違う意見をどれだけ安心して伝え合えるか。そこに、本当に強いチームの姿が表れます。



**By Shalini Gunarajan**

Senior Consultant, Human  
Dynamic Malaysia

## 組織の力を高める

# 「認めてもらえる」が モチベーションを 高める



多くの組織で課題となっているのは、社員のやる気が足りないことではありません。自分の頑張りを誰かが見てくれているか、大切な存在として認めてもらえているか。そこに大きな違いがあります。

目立たないところで懸命に働き、問題を解決し、仲間を支え、表には見えない役割まで担っている。それでも、何か問題が起きるまでは、ねぎらいや前向きな言葉をかけられることがほとんどない——。そんな状態が続けば、「やって当然。でも、その頑張りが認められているわけではない」というメッセージとして伝わってしまいます。

「認めること」は、成果を出した後のご褒美として捉えられがちです。でも、本当の役割はそれだけではありません。次の頑張りを支える力にもなります。

「努力をちゃんと見ています」「あなたの仕事には意味があります」「ここにいてほしい」。そう伝える、大切なコミュニケーションでもあります。やる気を生み出すのは、目標や報酬だけではありません。自分の仕事誰かの役に立ち、意味のある成果につながっていると実感できることも、大きな力になります。

こうした効果は、研究でも示されています。米調査会社ギャラップ（Gallup）とワークヒューマン（Workhuman）の共同調査では、約3,500人を2年間追跡した結果、日頃から十分に評価・称賛されている社員は、そうでない社員に比べて離職する可能性が45%低いことが分かりました。また、300人以上を対象とした実証実験では、予期していなかった公の場での称賛が、その後の仕事の成果を高めることも確認されています（出所：Bradlerほか、2016年）。

つまり、人を認めることは、単に気持ちを前向きにするだけではありません。うまく取り入れることで、仕事への意欲や定着、ひいては組織全体の力を高めることにつながります。

『認める』は、伝え方で変わります。「よくやったね」という一言もうれしいものです。ただし、それだけでは何が良かったのか、どんな価値があったのかまでは伝わりません。相手の心に届く「認め方」には、具体的であること、タイミングがよいこと、そして心から伝えることが大切です。

「認める」を  
具体的に伝える：  
どんな行動や工夫  
が良かったのか

生まれた成果を  
伝える：  
その行動が、誰に  
どんな良い影響を  
もたらしたのか

仕事の意味に  
つなげる：  
それがチームや  
組織にとって、なぜ  
大切だったのか



例えば、こんな伝え方です。  
「早めにリスクに気づいて、問題になる前にチームへ共有してくれたおかげで、余裕を持って対応することができました。」

誰かの頑張りを認め、感謝を伝えるのは、上司だけの役割ではありません。特にハイブリッドワークでは、リーダーの目には届きにくい貢献を、チームのメンバーだからこそ気づけることがあります。

「ありがとう」と素直に伝える。会議の中でその人の頑張りに触れる。個別のメッセージで、「助かりました」と伝える。そんな何気ない一言が信頼を深め、「自分はこのチームの一員だ」という実感につながります。

研究でも、感謝されることで「自分の頑張りを見てもらえている」「自分は必要とされている」という実感が生まれ、次の行動や貢献につながりやすくなることが示されています。

そして、「認める」ことは、伝える側にもプラスの変化をもたらします。仲間の頑張りに目を向けることで、チームが前に進んでいることや、一人ではなく支え合って仕事をしていることに改めて気づけます。何のために一緒に働いているのかを思い出し、自分自身の意欲をもう一度高めるきっかけにもなります。

## 自己省察

いつの間にか「やってくれて当たり前」になっている人はいませんか？

日頃の「認め方」は、相手の「また頑張ろう」という気持ちにちゃんとつながっていますか？

今日、誰かの「いい仕事」に気づいたら、その気持ちを言葉にして伝えてみませんか？



組織に必要なのは、新しい表彰制度を増やすことではありません。大切なのは、日々の仕事の中で、頑張りを貢献に気づき、きちんと言葉にすることです。

1on1ミーティングや会議、プロジェクトの振り返りなど、普段の仕事の中で「ありがとう」「助かった」と伝える。そんな習慣を根づかせることが大切です。

ただし、いつも同じ人ばかりに光が当たっていないか、注意が必要です。目立つ人や頻繁にリーダーと接する人、分かりやすい成果だけに目を向けていると、陰でチームを支える大切な貢献を見落としてしまいます。目立つ成果だけでなく、一人ひとりの頑張りに目を向ける。それが、「きちんとしてもらえている」と感じられる組織につながります。

▶ 「認めること」は、仕事に付け加えるものではなく、仕事そのものの一部です。  
良い仕事にきちんと目を向け、次の貢献につなげていく。それが、組織の力を高めていきます。

## 参考資料

1. Bradler, C., Dur, R., Neckermann, S., & Non, A. (2016). Employee recognition and performance: A field experiment. *Management Science*, 62(11), 3085–3099. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2015.2291>
2. Gallup & Workhuman. (2024). *The human-centered workplace: Building organizational cultures that thrive*. Gallup.



**By Ryan Peter**

Consultant, Human  
Dynamic India

## ウェルネス・コーナー

ストレスの多い時期こそ、  
大切な人間関係を守る

仕事が立て込み、締め切りに追われると、つい後回しになってしまうのが周囲とのコミュニケーションです。強いプレッシャーを感じると、心にも余裕がなくなります。

悪気はなくても、同僚にきつい言い方をしてしまったたり、相手の言葉を悪いほうに受け取ったり、何も言わずに距離を置いてしまったたりすることがあります。

そんなときこそ、支えになるのが周囲との良い関係です。良い人間関係は、ただ職場を過ごしやすくするだけのものではありません。互いの信頼を育み、チームが健やかに力を発揮し続けるための大切な土台です。



仕事のストレスは、知らず知らずのうちに家庭にも持ち込んでしまいがちです。職場で身についた張りつめた態度や話し方をそのまま家でも続けてしまうと、一番大切にしたい人を傷つけてしまうこともあります。

大切な関係を守るために、ストレスをすべてなくす必要はありません。大事なのは、まず自分の気持ちに気づくこと。

マインドフルネスのシンプルな習慣と、非暴力コミュニケーション（Nonviolent Communication：NVC）の考え方を取り入れることで、感情のままに反応するのではなく、一呼吸おいて相手と落ち着いて向き合えるようになります。

## ストレスを感じたときの、4つのコミュニケーション習慣

「S.T.O.P.」で、まず一呼吸: 気持ち がざわつくメッセージを受け取ったときや、言い合いになりそうなときは、すぐに反応せず、まず一呼吸おきましょう。

**S** – Stop | 止まる: いったん手を止めます。

**T** – Take a breath | ゆっくり呼吸をして、気持ちを落ち着けます。

**O** – Observe | 判断せず、今の気持ちや体の状態に目を向けます。

**P** – Proceed | 落ち着いて、次の行動に移ります。



ストレスがたまっていると、相手のちょっとした言動にも「きっとこういうつもりだ」と思い込んでしまいがちです。相手の気持ちを決めつけず、まず起きていることだけを見てみましょう。たとえば、「私の意見は聞いてもらえない」と思ったときも、少し立ち止まってみる。実際には、「この提案について、まだ自分の意見を話す機会がなかった」だけかもしれません。

事実と、自分の受け止め方を分けて考える。それだけで、相手との向き合い方にも少し余裕が生まれます。

相手を責めると、話し合いはうまく進みません。そんなときは、困っていることや、どうしてほしいかを素直に伝えてみましょう。たとえば、「急に予定を入れないでください」ではなく、「急な会議が入ると、レポートに集中する時間が足りなくなります。できれば、作業時間を確保したいです」と伝えます。

相手を責めるのではなく、自分の気持ちや希望を伝える。それだけで、一緒に解決策を考えやすくなります。



仕事から家庭へ、気持ちを切り替える時間を:

仕事を終えてすぐに家庭モードに切り替えるのではなく、5分だけ気持ちを整える時間をつくってみましょう。

少し歩く、ゆっくり呼吸する。それだけでも、仕事で張りつめた気持ちがほぐれていきます。仕事のストレスをそのまま家に持ち込まない。ほんの短い切り替えの時間が、家族との大切な時間を守ってくれます。

### 毎日のコミュニケーションが、大切な関係を守る

良いコミュニケーションは、日々の積み重ねです。

忙しいときこそ、一呼吸おいて、思い込みではなく事実を見る。

そして、自分の気持ちや希望を素直に伝える。そんな小さな心がけが、大切な関係を守ります。

ストレスをなくすことはできなくても、向き合い方は変えられます。

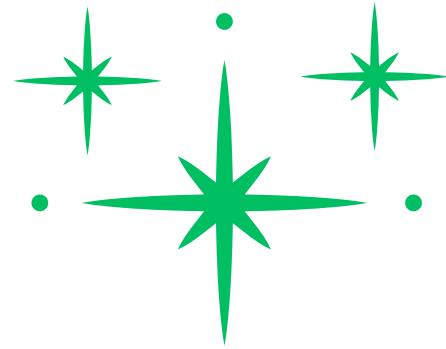
日々の丁寧なコミュニケーションが、職場でも家庭でも、より深い信頼につながっていきます。



**Karson Wong**

Consultant,  
Human Dynamic  
Hong Kong

# リーダーシップ・インサイト 日々の何気ない 瞬間にこそ、 リーダーシップを



リーダーシップというと、戦略を描く、重要な決断を下す、変革を進める、危機に対応する——、そんな大きな場面を思い浮かべがちです。

でも実は、リーダーとしての姿勢が最も伝わるのは、もっと日常の何気ない場面かもしれません。



例えば、誰かがミスをしたときにどう向き合うか。メンバーが不安や懸念を口にしたとき、最後まで耳を傾けられるか。優先順位が変わったとき、どう動くか。そして、大切だと口にしていないことを、自らの行動でも示しているか。こうした日々の何気ない場面こそ、リーダーとしての姿勢が表れます。

これまでの経験から、こうした日々の何気ない場面こそ、リーダーへの信頼や職場の雰囲気大きく影響すると感じています。リーダーにとって難しいのは、「何をすべきか」を知ることではありません。大切なのは、日々の一つひとつの場面で、自分がどう向き合い、どう行動するかを意識することです。



心に残っている、日常のひとコマ：

## 誰かが問題を相談してきたとき

つい、すぐに解決策を考えたいくなります。

そんなときこそ、まずは「もう少し詳しく聞かせてもらえますか？」と声をかけてみます。すぐに答えを求めるのではなく、相手が状況を整理し、自分で考える余白をつくる。それだけで、会話の流れが変わることがあります。

### 優先順位が急に変わったとき

変化の速い環境では、優先順位が変わることは避けられません。そんなとき大切なのは、「何が変わったか」だけでなく、「なぜ変えるのか」まできちんと伝えることだと感じています。

決定そのものには納得できないことがあっても、その背景や理由が分かれば、目指す方向を共有しやすくなります。



### 誰かがミスをしたとき



リーダーがどう反応するかは、その人の心に長く残るものです。すぐに「何が悪かったのか」と問いただすのではなく、まず何が起きたのかを理解し、そこから何を学ぶかを一緒に考えるようにしています。

大切なのは、責任を曖昧にすることではありません。きちんと責任を持ちながらも、失敗を恐れて発言や新しい挑戦をためらうような職場にしないこと。そのバランスが大切です。

### 言葉と行動をそろえる

「大切だ」と伝えたことは、行動でも示すことが大切です。約束したことはきちんと実行する。状況が変わったときは、早めに伝える。そんな当たり前のことを大切にしています。一つひとつは小さなことでも、言葉と行動が一致している。その積み重ねが、少しずつ信頼につながっていきます。





### チームメンバーの頑張りの成果に気づいたとき

頑張りを認めるのに、特別な場を用意する必要はありません。大切なのは、「何が良かったのか」「その仕事がどんな良い結果につながったのか」を具体的に伝えることです。

「ちゃんと見てもらえている」と感じられる一言は、何よりうれしいものです。具体的に伝えることで、感謝の気持ちもより深く相手に届きます。

### 話しにくいことに向き合うとき

リーダーとして大切な場面ほど、少し気まずかったり、向き合うのが難しかったりするものです。そんなときは、急いで答えを出さず、まず相手の話を最後まで聞く。決めつける前に、「なぜそう思ったのか」と関心を向けてみる。それだけで、会話は大きく変わります。時には、すぐに答えず、一呼吸おくこと自体が、リーダーとして大切な行動になります。

リーダーシップの文化は、大きな取り組みや研修だけでつくられるものではありません。むしろ、日々の仕事の中で交わす言葉や行動の積み重ねから生まれます。

大切にしたいことは、とてもシンプルです。思っていることをきちんと伝える。言ったことは行動に移す。そして、自分の言動が相手にどう伝わっているかに目を向ける。

リーダー自身は、一つひとつの会話をすべて覚えてはいないかもしれませんが、でもメンバーの心には、「あのとき、どう接してもらったか」という感覚が意外と長く残るものです。



**By Sufiya Suhail**

Regional Manager, Human Dynamic India