INFLUENCER
AN OUTLOOK ON LEADERSHIP & CHANGE

HUMANdynamic
Best eap plus in Asia

268号 - 2026年 11月



より良い決断を生み出す思考法

myHDspace
https://www.myhdspace.com/

SCAN TO READ

💡 インフルエンサ ー11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 個人の成長と成果

日々を形作る小さな選択

By Nur Athirah Mohd Fauzi - Client Relationship Executive & Associate Consultant, Human Dynamic Malaysia

2 チームの成長と成果

優秀なチームほど陥る、意思決定のワナ

By Sufiya Suhail – Consultant, Human Dynamic India

3 組織の成長と成果

仕事の中に潜む、見えないムダ

By Ines Wong – Managing Director, Human Dynamic Hong Kong & South Korea

4 ウェルネス・コーナー

考えるための「余白」づくり

By Ho Sheau Huey – Consultant, Solution Innovation & Excellence, Human Dynamic Group

5 リーダーシップ・インサイト

リーダーなら誰もが持つ、見えない盲点

By Riva Man – Director - Customer Relationship Director & Sr. Consultant People & Culture, Human Dynamic Group



Copyright 2026 Human Dynamic. All Rights Reserved.

個人の成長と成果

日々を形作る小さな選択



まだ午前10時なのに、受信トレイはすでにメールで溢れかえっています。同僚からの返事を待たなければならず、やることリストは増え続け、予期せぬ依頼も舞い込んできました。最も重要な仕事にはまだ手をつけていないのに、すでに精神的に疲れ切っていると感じています。
こんな状況、心当たりはありませんか?

仕事の日々は、どのメールに先に返信するかという選択から、競合する優先事項の管理に至るまで、決断の連続です。繰り返される意思決定は、精神的負担を増大させることがあります。

ここで「意思決定疲労」という概念が関わってきます。これは、継続的な意思決定の要求によって意思決定の在り方が変化する現象を指します。[1] 要求が積み重なるにつれ、選択肢を比較検討したり、タスクの優先順位をつけたり、慎重に決断を下したりすることが難しくなることがあります。

反応する前に状況を把握する

多忙な仕事の日々で、「意思決定疲労」に気づくのは難しいものです。過酷な業務が続いた後では、決断を先延ばしにしたり、最も簡単な解決策を選んだり、選択肢を比較検討するのに苦労したりするものです。



自分の生産性が低いと自己批判するのではなく、その感覚の原因となっているものについて考えてみましょう。過重な業務量、ストレス、あるいは絶え間ない割り込みも、集中力に影響を与える可能性があります。こうしたパターンを認識することで、一旦立ち止まり、意図的に対応することができるようになります。

Copyright 2026 Human Dynamic. All Rights Reserved.

重要なことに時間を割く



効率的であるということは、すべての決定に同等の注意を払うことではありません。どの決定にエネルギーを注ぐべきかを判断できることを意味します。

まずは毎朝、2つか3つの優先事項を特定することから始めましょう。繰り返し行うタスクにはルーティンを確立し、必要に応じてテンプレートを活用し、メールをチェックする時間を具体的に決めておきましょう。可能な限り、より深い思考を要するタスクは、自分が最も頭が冴えている時間帯にスケジュールするようにしましょう。

頭が混乱してきたと感じたら、少し休憩を取って視点を立て直してから、タスクに戻りましょう。

立ち止まり、



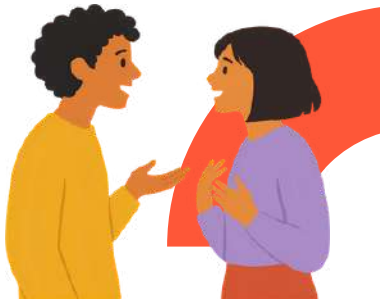
振り返り、



選択する



少し立ち止まり、考えてみる：



- 日々の決断のうち、不要な時間やエネルギーを費やしているのはどれか。
- 今日、最も注意を払うべき決断は何か。
- 今週、シンプルに処理できそうな業務は何か?

すべての決断を排除するわけにはいきませんが、意図的に向き合うことはできます。
日常的な選択をシンプルにし、重要なことに集中することで、
仕事により明確な方向性・集中力・目的意識をもたらすことができるのです。

- 個人のパフォーマンスと効率性とは、すべてを一度にこなすことではなく、何が最も重要かについて慎重に選択することにある。-

参考資料

1. Pignatiello, G. A., Martin, R. J., & Hickman, R. L., Jr (2020). Decision fatigue: A conceptual analysis. *Journal of health psychology, 25*(1), 123–135. https://doi.org/10.1177/1359105318763510



By Nur Athirah Mohd Fauzi
Client Relationship Executive & Associate Consultant, Human Dynamic Malaysia

Copyright 2026 Human Dynamic. All Rights Reserved.

チームの成長と成果

優秀なチームほど陥る意思決定の7つ



全員が同意し、意思決定が確定した会議で、それでも「チームは本当にすべての可能性を十分に検討したのだろうか」という違和感を覚えたことはありませんか?

これは、思っている以上に頻繁に起こっています。チームでは、協調性や意見の一致、迅速な行動力を重視しがちです。しかし、調和を保とうとするあまり、より良い意思決定につながるはずの質問を控えてしまうことがあります。ここに「集団思考（groupthink）」が忍び込んでくるのです。



あるリーダーシップチームが、新しい取り組みの立ち上げに向けて準備を進めている場面を想定していただきたい。
リーダーは提案されたアプローチに自信を持っていて、チームメンバーも次々とそれに同意していきます。多少の懸念を抱くメンバーもいたが、計画を遅らせたり、批判的と思われるような態度を避けたいという気持ちが皆にあり、チームはそのまま突き進んでいきます。しかし後になって、見過ごされていた明らかなリスクがいくつかあったことに気づくことになってしまいます。問題は知識不足ではなく、健全な議論の場の確保が欠けていたのです。

私の見解では、効果的なチームに関する最大の誤解の一つは、「チームは常に足並みを揃えていなければならない」というものです。真の足並みの揃いとは、全員が同じように考えることではなく、決定にコミットする前に、人々が異なる考えを持つ機会を持っていたことを意味するのです。



Copyright 2026 Human Dynamic. All Rights Reserved.

マネージャーのための実践ガイド：意見の相違を活かす方法



では、マネージャーは、あらゆる議論を長引く議論に発展させることなく、より良い意思決定を促すにはどうすればよいのでしょうか?



早い段階で異なる視点を求める

特に上級幹部が関与している場合は、議論を始める前に、参加者が各自の意見をまとめる時間を設けます

質問のコツを磨く

単に「皆さん、同意しますか? 」ではなく、 「見落としている点はないでしょうか? 」、もしくは「このアプローチではどんな問題が予想されますか? 」といった質問を心がけます





建設的な意見の相違は、当然のこととして受け入れる

アイデアに異議を唱えることは、その人物を批判することではないと明確に伝えましょう。

決断のタイミングを見極める

すべての決定に長時間の議論が必要なわけではありません。
議論の深さは、その決定がもたらす潜在的な影響や、後から修正できる可能性に応じて調整しましょう。



マネージャーとしての役目は、全員が同意する場を作り出すことではありません。むしろ、メンバーが気兼ねなく意見を述べ、暗黙の前提に疑問を投げかけ、埋もれがちだった視点も積極的に発信できる環境を整えることです。会議において最も価値のある貢献とは、単に賛同する声ではないからです。
それは、 **「この件について、別の見方はないでしょうか? 」** と問いかける勇気を持った人の一言に込められていたりするものです。



By Sufiya Suhail
Consultant, Human Dynamic India

Copyright 2026 Human Dynamic. All Rights Reserved.

組織の成長と成果

仕事の中に潜む 見えないムダ

1時間で済むはずの決定が、なぜ時には1週間もかかるのでしょうか?
その原因が必ずしも特定の規定や制度にあるわけではありません。
委任してもよいはずの決定を、上級幹部が握り続けたり、管理者が一度のミスをきっかけに新たな確認手順を追加したりすることもあります。
誰も反対意見を言いたがらないため、チーム全体が合意形成にばかりこだわってしまう場合もあります。



それぞれの行動は、慎重で責任感のある態度として映るかもしれません。しかし、このようなことが繰り返されると、効率の悪さが雪だるま式に膨らんでいきます。意思決定は遅れ、責任の所在は曖昧にあり、従業員は業務を進めるよりも、複雑な組織の手続きを乗り越えることにより多くのエネルギーを費やすことになります。
結局、顧客も対応の遅れや一貫性のないサービス、ビジネスチャンスの喪失などによる影響を体感するようになります。個人の行動に端を発した問題が、いつの間にか組織全体の根本的課題へと拡大していくのです。

組織心理学者であるロバート・サットンと、組織社会学者であるスタンフォード大学のハギー・ラオ教授は、この現象を「追加強迫（Addition Sickness）」と呼んでいます。[1]
これは、問題を解決する際に不要な要素を取り除くのではなく、規定や承認手続き、要件を次々と追加しようとする「追加バイアス（Addition Bias）」と密接に関連しています。
300名余りの経営幹部を対象に20年以上にわたりコーチングを行ってきた経営コーチのミュリエル・ウィルキンスもまた、「自分が直接関与しなければならない」「失敗してはならない」といった内面の信念が組織の非効率性を助長しかねないと指摘しています。[2]



Copyright 2026 Human Dynamic. All Rights Reserved.



早い段階で
こうした問題に
気づくために、
立ち止まって次の
4つの問いを考え
てみましょう。

どこで仕事が滞っているのか?

- 業務の遅れや不要な承認、繰り返される意思決定に目を向けてみましょう。

なぜ仕事が滞っているのか?

- 失敗への不安、信頼不足、完璧主義、権限委譲の難しさなどを振り返ってみましょう。

その手間は本当に必要なのか?

- リスクを減らすためなのか、余計な負担を増やしているだけなのかを考えてみましょう。

何から変えてみる?

- 権限を委ね、不要な手順を減らし、気になることを早めに共有できるようにしましょう。

改善の第一歩は、意外とシンプルです。
まずは自分自身の仕事の進め方を見直してみましょう。
日頃繰り返している判断を一つ取り上げ、
「どこで滞っているか」「なぜか」「本当に必要か」
「次に何を変えるか」を考えてみてください。



不要な手順を一つ減らし、
いつもの対応を少し見直すだけでも、周囲が意見を出し、
主体的に動き、仕事を前に進める余地が生まれます。

そうした小さな改善の積み重ねが、やがて組織全体を
変える原動力になります。



By Ines Wong
Managing Director, Human Dynamic Hong Kong & South Korea

参考資料

1. Sutton, R. I., & Rao, H. (2024). "Rid Your Organization of Obstacles That Infuriate Everyone." *Harvard Business Review.*
2. Wilkins, M. M. (2025). "The Hidden Beliefs That Hold Leaders Back." *Harvard Business Review.*

Copyright 2026 Human Dynamic. All Rights Reserved.

ウェルネス・コーナー

考えるための「余白」づくり

情報があふれる現代。絶え間なく届くメールや通知、会議、デジタルツールへの対応に、私たちの注意力は常に奪われています。
テクノロジーの進化に追いつこうと忙しく過ごす一方で、立ち止まって考える時間は十分に取れているでしょうか。



情報過多や頻繁な中断、次々と作業を切り替えることは、少しずつ脳のエネルギーを消耗させます。作業を切り替えても、意識の一部は前の仕事に残ったまま。そのため、次の仕事に集中しにくくなります。
こうした状態が続くと、ストレスが増え、仕事の効率や質も低下しかねません。[1]
忙しさばかりが増す一方で、物事をじっくり考えたり、新しい発想を生み出したりする余裕が失われてしまうのです。

考えるための余白をつくる

何もしない時間は、決して無駄ではありません。休憩を取ったり、頭を使わずにできる簡単な作業をしたりしながら、思考を自由に巡らせることは、限られた脳のエネルギーを回復させ、頭を整理する助けになります。[1]
アルベルト・アインシュタインも、こんな言葉を残しています。
「頭の中で何が起きているのかを知るために、海辺を長く散歩する時間を大切にしている。仕事がうまく進まないときは、仕事の途中でも横になり、天井を眺めながら、自分の想像の中で何が起きているのかに耳を傾け、思い描いてみるのだ」[2]

小さな休憩がもたらす大きな効果



Copyright 2026 Human Dynamic. All Rights Reserved.

日々の仕事に取り入れたい小さな習慣



集中できる時間を確保

考える必要がある仕事に取り組むときは、通知をオフにして集中しましょう。



短い散歩で気分をリセット

スマートフォンを置いて席を離れ、短い散歩で頭をリフレッシュしましょう。[3]



予定の合間に余裕づくり

予定と予定の間に5分ほど余裕を持たせましょう。次の仕事に取りかかる前に、ひと息ついて気持ちを切り替える時間をつくることが大切です。

リーダーの役目

休息を大切にする職場づくりには、リーダーの役割も重要です。無理のない業務量を心がけ、集中できる時間を確保し、勤務時間外の連絡を控えることで、チームが無理なく働き続けられる環境を整えましょう。



参考資料

1. Mark, G. (2023). *Attention Span: A Groundbreaking Way to Restore Balance, Happiness and Productivity.* Hanover Square Press.
2. Housel, M. (2020, May 27). Lazy work, good work. Collaborative Fund. https://collabfund.com/blog/lazy-work-good-work/
3. Stanford University. (2014, April 24). Stanford study finds walking improves creativity. Stanford News. https://news.stanford.edu/stories/2014/04/walking-vs-sitting-042414

By Ho Sheau Huey

Consultant, Solution Innovation & Excellence, Human Dynamic Group



Copyright 2026 Human Dynamic. All Rights Reserved.



リーダーシップ・インサイト

リーダーなら誰もが持つ、見えない盲点

現代のリーダーは、日々、数多くの判断を求められています。経営幹部のスケジュールを見ても、その忙しさは明らかです。勤務時間の約40%を意思決定に費やしている一方、判断の進め方が非効率なために、企業は年間数億ドルもの損失を被っているといわれています。[1]

リーダーが判断を誤るのは、必ずしも知識や能力が足りないからではありません。経営チームを支援する仕事をやってきた中で浮かび上がってきたのは、失敗を避けたいという気持ちや、次々と判断を重ねることで生じる疲れなど、誰にでもある心理的な要因が大きく影響しているということです。

研究では、意思決定を誤らせる4つの盲点が明らかになっています。

確証バイアス



自分の考えが正しいと思いたいあまり、それを裏付ける情報ばかりに目を向けてしまうことはないでしょうか。確証バイアスとは、自分の考えに合う情報を重視する一方で、反対の情報を軽視してしまう心理的な傾向です。[2]
その結果、判断が偏り、本来気づくべきリスクを見落としてしまうことがあります。



サンクコスト（埋没費用）の落とし穴

これまでに多くの時間や費用をかけてきたために、なかなか中止できないことがあります。「もう少し続ければ、成果が出るはず」と考え、投資を続けてしまうのです。
こうした判断にとらわれると、本来ならもっと大きな成果が期待できる別の取り組みに、資金や人材を振り向ける機会を逃してしまいます。[3]

HiPPO効果や集団同調



CEOが戦略会議の冒頭で、「Xに全力を注ぐべきだと思います」と発言したとします。その一言で、会議の雰囲気は一変します。部下は反対意見を口にしにくくなり、いつの間にか、最も報酬の高い人の意見（HiPPO）が議論を支配してしまいます。
その結果、さまざまな意見が十分に交わされず、チーム全体としての判断の質も低下してしまいます。



意思決定・決断疲れ

会議やトラブル対応が続くと、誰でも判断力が鈍ってくるものです。
そんなとき、リーダーはじっくり考える余裕を失い、つい直感や慣れたやり方に頼ってしまいがちです。早く決めることが優れた判断だと思い込んだり、自信を持って決断したからといって、その判断が正しいとは限らないことを忘れてしまうこともあります。

Copyright 2026 Human Dynamic. All Rights Reserved.

より良い判断をするために

優れたリーダーであっても、思い込みや偏った見方を完全になくすことはできません。
大切なのは、自分の考えを常に見直し、別の視点からも考えてみる姿勢です。
自分の判断の傾向を知り、周囲の意見を積極的に聞いたり、計画が失敗した場合をあらかじめ想定して問題点を洗い出したりすることで、よりバランスの取れた判断ができるようになります。
こうした工夫が、重大な判断ミスや無駄な損失を防ぐことにつながります。

振り返り

判断の動機について -
急いで結論を出そうとするとき、客観的な根拠に基づいて判断しているか。それとも、決断力のあるリーダーに見られたいという気持ちが先に立っていないか。

職場の雰囲気について-
チームメンバーが安心して意見を言える環境をつくれているか。
それとも、役職や立場が、同調を求める圧力になってはいないか。

意思決定の進め方について -
会議で、見落としや思い込みに気づくために、
あえて反対意見を述べる役割を設けるなど、
工夫できることは何か。

参考資料

1. Stealth Agents. (2026). *Executive decision-making statistics 2026.* https://stealthagents.com/research/executive-decision-making-statistics-2026
2. Harvard Business School Online. (2026). *Confirmation bias: How it affects your organization and how to overcome it.* Retrieved October 14, 2026, from https://online.hbs.edu/blog/post/confirmation-bias-how-it-affects-your-organization-and-how-to-overcome-it
3. McKinsey & Company. (2023). *What is decision making?* https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-decision-making





By Riva Man
Director - Customer Relationship Director & Sr. Consultant People & Culture, Human Dynamic Group

Copyright 2026 Human Dynamic. All Rights Reserved.