



第260号 - 2026年3月

リーダーシップの再定義

働き方に 革新を起こす





LEADING SELF

独自のリーダーシップストーリーを築く：
女性リーダーのための実践ガイド

1

LEADING TOGETHER

行動する同盟：
真の女性のサポーターとはどのような存在か。

2

LEADING BEYOND

次世代のためのリーダーシップの再定義

3

WELLNESS CORNER

「思考の糧」：
リーダーの活力を目覚めさせる食習慣

4

VISIONARY VOICE

リーダーは孤独である必要はない：
心を通わせる関係性の築き方

5

IN
THIS
ISSUE:

独自のリーダーシップストーリーを築く： 女性リーダーのための実践ガイド

リーダーシップは、よく役職や業績指標で評価されます。しかし、リーダーが持つ最も強力でありながら適切に活用されていないツールの一つが、まさに「個人的な叙事詩」なのです。

自分のリーダーシップストーリーを持つことは、単にキャリアを要約するレベルを超えたものです。それは、自らのリーダーシップを形作った経験や価値観、そして決定的な瞬間を理解し、明確に表現し、自信を持って他者と共有することを意味します。このストーリーは、リーダーとしてのあなた自身の本質をありのままに映し出し、あなたの苦悩や強み、挫折や達成を反映しています。意味のあるリーダーシップストーリーのすべてが、感情と人間、勇気、そして価値によって紡がれるためです。

女性リーダーが自身の経験を人生の教訓と、自らが提供する価値に結び付けることで、本人の影響力は深まり、信頼もより厚くなります。あらゆるリーダーシップのストーリーは、誠実な内省から始まるのです。



感情

多くの女性リーダー、特にワーキングママは、業績と家庭への献身という二重の責任を背負っています。感情の波は自然なものであり、時には自己不信に陥ったり、仕事を辞めたいという思い、あるいは自責の念に駆られることもあります。

双子の息子を育てるウォーキングママとして、私も仕事への責任感と家族の世話との間で、張り詰めた緊張の中で日々を過ごしてきました。双子を妊娠したことを知った時、家族が感じたあの胸が熱くなるような喜びを、今でも覚えています。私の人生で最も幸せな瞬間でしたが、すぐにキャリアと母親という役割のバランスを取ることが決して容易ではないことを悟りました。

家族が子供たちの面倒を見てくれていた中、母親を求め泣き叫ぶ子供の声の背に、緊急のカスタマーコールを受けるため部屋のドアをロックしなければならない日々もありました。その度に、私は自分に問いかけました。「私は良い母親なのだろうか？」園児用品の色鉛筆を準備し忘れたり、放課後の授業が終わって最後まで残ってお迎えを待っている子どもたちを連れて迎えに行くたびに、罪悪感と自己疑念が押し寄せてきました。

しかし、その瞬間こそが私の強みとなりました。遅れてきた母親のもとへ駆け寄って抱きつき、心を込めて描いた色鉛筆の絵を誇らしげに手渡し子供たちの姿を見て、愛は完璧さで測るものではないと気づきました。この経験を通じて、私は即座に反応するのではなく、一度立ち止まることの大切さを学びました。感情的な試練の瞬間は、私のリーダーシップの旅路における成長のページとなったのです。

人々

どのリーダーも一人では成功を収めることはできません。時には家族に対する責任感が重くのしかかることもあります。が、「共に成長し、愛を育む」という視点から見ると、家族こそが最も力強い励ましと動機づけ、そして目的意識の源となり得ることに気づきました。

四方八方からの圧迫感に押しつぶされそうな時期もありました。しかし、その瞬間、私は家族に自分の悩みや涙を率直に打ち明けることができたのです。私がこの道を歩み続ける理由を思い出させてくれたのは、まさに家族でした。家族の忍耐と目に見えない犠牲、そして毎日見せてくれる素朴な笑顔は、乗り越える原動力となりました。

また、アジア太平洋地域全域で10年以上共に歩んできた会社の仲間たちに出会えたことは、私にとって大きな祝福でした。直接顔を合わせる機会は少ないものの、我々は会話やビデオ会議などを通じて深くつながっています。彼らは私の悩みを真摯に受け止めてくれます。中には、業務的なサポートだけでなく、心の支えとなる「祈りの同志」のような存在となって共に歩んでくれる人もいます。彼らの励ましは、私の勇気をより強固なものにしてくれました。

私のリーダーシップストーリーは、私一人の努力だけで成り立つものではありません。このストーリーは、私のそばで支えてくれた大切な人々と共に紡がれたものです。



勇氣

キャリアの転換点、難しい決断、そして不慣れな挑戦には勇気が必要です。ハーバード大学のランジェイ・グラティ (Ranjay Gulati) 教授は、勇気を「持続的な恐怖に直面しながらも、自らが価値を見出す目的のために、大胆で危険な行動を喜んで取ること」と定義しています。

勇気は、女性リーダーが自らのリーダーシップストーリーを形作るための重要な転機に足を踏み入れる力です。前へ進む勇気は、自身のキャリアや家族、そして社会に対する深い情熱と目的意識から生まれることがよくあります。

リーダーシップの旅路を通じて、私は幸運にも、当初の計画や期待をはるかに超えるさまざまな状況に飛び込む機会を得ることができました。韓国でメンタルヘルスと労働者支援プログラム (EAP) への情熱を初めて注ぎ始めたとき、市場は未知で社会的偏見も根強かったのです。日本へ事業を拡大する際も、新たな文化的・ビジネスの不確実性が続きました。保証されたものは何もなく、確かなのは信念だけでした。個人を助け、組織のレジリエンス (回復力) 構築を支援するという私の信念こそが、私を前進させたのです。

振り返ると、その不確かな瞬間こそが私のリーダーシップのストーリーにおいて決定的な章となったことに気づきます。あの時期に、私は回復力を強化し、判断力を研ぎ澄まし、信頼性を高めることができました。勇気は、試験を排除してしまうのではなく、マイルストーンへと変えたのです。我々が恐怖よりも目的を選ぶたびに、リーダーシップのストーリーに力強い一節が刻まれていきます。

価値

我々が人をどのように価値ある存在とみなすかは、言葉以上に力強く、我々のリーダーシップスタイルを反映します。私は、女性リーダーの皆様と、一つの意味深い実践を提案したいと思います。それは、自分の名前の一文字一文字を活用し、リーダーシップの価値を定義することです。これにより、独自の個性と記憶に残るリーダーシップのアイデンティティを築けます。

リーダーシップストーリーは常に進化し続けます。人生とキャリアの各ステージごとに変化していきます。自身のリーダーシップストーリーをしっかりと築くことは、経験と価値、そしてビジョンを自信を持って表現し、意味ある影響力を発揮することを意味します。自己内省とストーリー共有を通じて、我々は目的とインスピレーションを再発見します。リーダーシップストーリーを分かち合うことは、個々のリーダーシップの存在感を高めるだけでなく、他者がそれぞれの道を堂々と歩むよう励まし、力を与えることにもつながります。

最後に、この場を借りて、私のリーダーシップの旅路とその価値を謹んでお伝えしたいと思います。女性リーダーの皆様との間に、絆と励まし、そして共なる成長が花開くことを心から願っております。



LINA - 真実 (LEADING INTEGRITY) を導き、育てる (NURTURING)、真のリーダーシップを体現する者



Lina Lam

Chief Transformation Officer,
Human Dynamic APAC

行動する同盟

真の女性のサポーターとは
どのような存在か。

この時期にリーダーが行った投資で最も深い影響を与えたものは、新しい技術でもなく、より優れたフレームワークや方法論でもありません。

それは、雰囲気を感じ取り、相手の不快感を共に体験し、より良い質問を投げかける技術を学ぶことです。

それこそが最も価値ある形の感情知能です。リンクドイン（LinkedIn）プロフィールを際立たせる「ソフトスキル」ではありません。極度のストレス状況においても、様々なコミュニケーション、チームの雰囲気、そしてあらゆる重要な決定の質を変える強いツールになります。

リーダーシップにおける感情知能に関する最も重要なデータの一つは、Promundo-US(2019)が1,201人の会社員を対象に実施した全国規模の調査から得られた結果です。この調査によると、男性の77%が職場内の性的平等を支援するために「できる限りのことをしている」と信じている一方で、女性の場合、41%しか同意していないことが分かりました。

36ポイントという差については異論の余地がありません。これは感情的共感能力の違い、つまり我々の周りにいる人が経験していることを真に聞き、理解できていないことを意味します。多くの男性は、自分が配偶者をしっかりと支え、家事の責任を公平に分担していると信じています。しかし、研究結果は、女性が家族のスケジュール管理の精神的負担、関係維持の感情的労働、そして家事運営の行政的負担など、目に見えない労働を不均衡に担っていることを一貫して示しています。

Babcock et al.(2017)は、「American Economic Review」で発表された研究で、職場においても同様のパターンが存在することを明らかにしました。つまり、女性は男性よりも、男女混合グループにおいて、昇進とは関係のない目立たない業務に自ら取り組む可能性がはるかに高いのです。

これは、誰かを責めようということではなく、認識の問題なのです。この認識こそが、感情知能を持続的に実践することで埋めることが可能なギャップなのです。

感情知能に基づく連帯は、大げさな行動を求めるものではありません。それは、次の4つの小さくとも持続的な行動によって現れます。



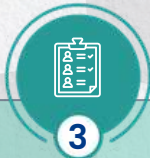
公に功績を称える

会議室で同僚の意見が反映されていないときは、はっきりと声を上げましょう。「それはジョイスの意見でした。彼女の貢献を認めるべきです。」たった4秒で十分です。その影響は絶大です。家庭でも同様です。配偶者が何かを無条件で引き受けているときは、その感謝の気持ちを言葉にしましょう。「今、どれほど負担を背負っているか、理解しているよ。ありがとう。」どちらも数秒で済むことなのに、状況を根本から変えるパワーがあります。



沈黙を新たな方向へと転換する

部屋全体を自分の声で埋め尽くすのではなく、「私が意見を述べる前に、まずジョイスの考えを聞かせてほしい」と表現してみてください。こうすることで会話の流れが変わります。家庭では、質問を投げかけた後、少しの間をおいてみてください。しばらく沈黙を流すのです。その沈黙の後に続く言葉こそが、実は本当に重要なものであることがよくあります。



業務の割り当て方法を見直す

議事録を作成しているのは誰で、チームイベントを企画するのは誰なのか。なお、家事担当は誰の役割なのか。それらにおいて、パターンが一方方向にしか流れない現状であるならば、そのパターンを認識し、変える必要があります。パターンは自動で変わるのではなく、注意を向けることで初めて変化できます。



危機が訪れる前に、声を上げる

「CatalystのMARC（相互責任、実質的な変化）」プログラムの研究によると、プログラム開始前は、職場の問題行動に介入することに自信を持つ男性はわずか31%でしたが、プログラム修了後、74%が介入する意欲が高まったと回答しています（Catalyst, n.d.）。この変化は、単なる価値観の変化にとどまらず、効果的なコミュニケーション方法を学ぶことから始まります。家庭においても変わりません。関係が悪化する前に、「最近、少し距離を感じているけど、ちょっと話せる？」と言えることは、重要なスキルです。勇気が要りますが、それは誰でも習得できることです。

燃え尽き症候群、チームリーダーシップ、あるいは関係の中の微妙な緊張感など、どんなテーマを掘り下げても、そのすべての核心には同じ問いが存在します。

「今日、自分と他人に心のこもった温かさを分け合うとしたら、それはどんなモノになるでしょうか」

すべてを一度に変える必要はありません。今週は、小さな一歩でも心からの変化を一つ実践してみてください。

- 職場で：チームメンバーがためらうときは、解決策を提案する前に、まずその理由を尋ねてみましょう。
- 家庭で：配偶者や大切な人があなたに何かを話し始めたら、スマートフォンをいじったりせずに置いておきましょう。まずは、相手の話が終わるまで耳を傾けて聞いてあげてください。相手の話を聞きながら、どう返事するか考えるのはやめず。

この2つは、ほんの些細なことのように思えるかもしれませんが、両方を実践することで、周りで起こるあらゆることに驚くべき変化が生まれます。



Steven Khu
Corporate Marketing Manager,
Human Dynamic APAC

参考文献：

- Promundo-US (2018). So, You Want to be a Male Ally for Gender Equality? (And You Should): Results from a National Survey, and a Few Things You Should Know. Washington, DC: Promundo.
- Batcock, L, Recalde, M. P., Vesterlund, L. & Weingart, L. (2017). Gender differences in accepting and receiving requests for tasks with low promotability. American Economic Review, 107(3), 714-747. https://sites.pitt.edu/~vester/oser_raromotability.pdf
- Catalyst. (n.d.). MARC (Mutual Accountability, Real Change) <https://www.catalyst.org/solutions/marc>



次世代のための リーダーシップの再定義

次世代のリーダーシップは、単に「ガラスの天井」を打破することを超え、その天井がどのように形成されたかを深く考察する必要があります。従来のリーダーシップモデルは、一人のリーダーに権限を集中させるものでしたが、今や協働的リーダーシップ、集団知性、そして人間中心の戦略的ビジョンの確立へと進化しています。これは、リーダーが意味を与え、学びを促進し、目的を達成するネットワーク型リーダーシップチームの一員となることを意味します。(Mackinji, 2023)

ギャロップ (2025) では、従業員の34%が職場のリーダーを自分の人生に最も大きな影響を与える人物だと答えました。これは、リーダーシップの資質と行動が従業員に与える影響の深さをよく示しています。したがって、リーダーシップは決して軽視できる責任ではありません！今日の優れたリーダーシップは、傾聴、意見尊重、共感、そして適応力を求める感情的知性に根ざしています。謙虚な姿勢が、真のリーダーシップの本質を導くのです。

テクノロジーの急速な発展が進む現代において、リーダーシップはデータに基づくインテリジェンスと人間の洞察力を結びつけ、より良い意思決定と成果を生み出すために、新たな技術に適応し、柔軟性を持つことが求められます。

新しいリーダーシップの時代において、チームを成功に導くためには、**3つの重要な資質**が求められます。

➤ 人間を中心にした力

共感力と自己認識、感情調整のスキルを発揮し、文化的感受性と包容力を育んでいきます。個々がリスクを取り、アイデアを提案し、革新を生み出すような安全な環境を創り出す能力です。

➤ 認知のおよび戦略的な柔軟性

急変する状況に迅速に対応し、戦略を柔軟に切り替え、目標を明確かつ実行可能な優先順位で設定することで、柔軟性を保ちながらも体系的に実行する能力を発揮します。

➤ 技術の融合

技術と人工知能(AI)を活用し、人間の能力を置き換えるのではなく、向上させる方法で、ハイブリッドおよびデジタルベースのチームを率いていく能力です。

興味深いことは、これらの「新しいリーダーシップの資質」が女性リーダーにとってそれほど珍しいものではないという事実です。研究によれば、女性リーダーは特に共感能力、包括的な意思決定、協力的イノベーションといった資質を豊かに備えていることが明らかになっています。(Jing et al., 2022)。FMCG、IT、制約など様々な産業において、上級職の性別多様性の高い組織ほど、革新成果と意思決定の質が一貫して高い傾向にあります。今や、女性リーダーシップは象徴的な存在を超え、経済成長とイノベーションの重要な原動力として役割を果たしています。



Sharmini Karim

Managing Director:
Human Dynamic Malaysia,
Singapore, Australia & New Zealand

参考文献：

- McKinsey & Company (2023). New leadership for a new era of thriving organizations. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/new-leadership-for-a-new-era-of-thriving-organizations>
- Gallup. (2025). Leadership needs of followers: What followers want from leaders. <https://www.gallup.com/insights/183318/leadership-needs-of-followers.aspx>
- Jing, Z., He, Q., Zhang, Y., & Zhou, Y. (2022). The relationship between female leadership traits and employee innovation performance—The mediating role of knowledge sharing. Sustainability, 14(1), 6739. <https://www.mdpi.com/2077-0509/14/1/6739>

「思考の糧」:

リーダーの活力を目覚めさせる食習慣

耐えるための食事から、安定をもたらす食事へ



空腹感を耐えることは、賢明な判断力と忍耐力を支える脳の機能を低下させる可能性があります。では、解決策は何でしょうか？それは、極度にお腹が空くまで待たないことです。規則正しく食事を摂ることで、重要な決断を下すための精神的な準備を整えましょう。食事を抜くことで、不安を感じたり、決断を急いだり、忍耐を失ったりすることがよくあります。だからこそ、規律正しく安定した栄養摂取を通じて、意思決定能力をしっかりと維持するは大切です。

むやみな間食ではなく、賢いエネルギー補給

間食とは、一日中何かを口にするという意味ではありません。間食（おやつ）は、午後になって突然エネルギーが消耗し、すべての作業が10倍も大変に感じられる状況を防ぐためのものです。大切なのは、タンパク質と食物繊維と一緒に摂取することです。リンゴのスライスにアーモンドバターを塗ったり、ギリシャヨーグルトにベリーを添えたり、野菜にフムスをつけて楽しんでみてください。これらの組み合わせはエネルギーを持続的に保ち、マフィンを1つ食べた後に1時間でエネルギーが急激に低下する糖分過剰摂取によるエネルギーの低下を防ぎます。



リーダーシップの基礎体力、潤いの確保



頭痛、集中力の低下、または、説明のつかないイライラをストレスのせいだと思いませんか？それは脱水のサインかもしれません。わずかな脱水でも、喉の渇きを感じる前に集中力や気分に影響を及ぼすことがあります。水分を常に手元に置き、こまめに摂る習慣を身につけましょう。必要に応じて水分補給を促すアプリを活用するのもよいでしょう。脳は73%が水で構成されているため、最高のパフォーマンスを発揮するために、持続的な水分補給が欠かせません。

一日一回、ひたすら飲食に集中する食事

一日一食を選び、何の邪魔も受けずにその食事だけに集中してください。それだけです。メールをチェックしたり、スマートフォンをいじりながら食事をすると、体は常に緊張状態にあります。消化もスムーズに行われず、脳は休むことができません。邪魔の入らない15分間だけでも食事に没頭することで、神経系が落ち着き、心が安らぎ、精神がクリアになることを実感できるでしょう。短い時間でも心を集中させての食事は、感情のコントロールと明晰な思考を促進します。



リーダーシップのエネルギーは、単なる単なる意志力だけで維持されるものではありません。特にリーダーが日々の小さな習慣、例えば何をどのように摂取するかを通じて形作られます。意識的に体に栄養を与えることで、リーダーは明晰な思考、感情の調整能力、そして意思決定の力を保つことができるのです。

このようなシンプルな食習慣は完璧さを求めるのではなく、日々の着実さ、存在感、そして回復力に基づいてリーダーシップを発揮する力を育むことに焦点を置いています。



Ying Yin Lee
Consultant,
Human Dynamic APAC

今日のリーダーたちは、より迅速かつ責任を持って対応するというプレッシャーを強く感じています。次から次へと続く会議、緊急のメール、重要な意思決定に追われる中で昼食を10分以内にさっと済ませたり、複数のタスクを同時にこなさなければならぬことがよくあります。すでに山積み優先事項の中で、栄養摂取が後回しにされがちであることも無理はありません。しかし、多くのリーダーが見落としている重要な事実があります。急ぎで摂る食事が単なるエネルギー源以上の意味を持つということです。我々が何をどのように食べるかは、重要な瞬間の集中力やプレッシャーの中の感情的な安定をもたらす、我々の脳が切実に求める回復のための熟睡の質を決定づけます。食事をただ「仕方なく済ませるもの」として片付けてしまうと、リーダーシップに不可欠な精神的な明晰さと回復力を無意識のうちに蝕んでしまっているのです。

リーダーは孤独である必要はない： 心を通わせる関係性の築き方

“

職場で心ゆくまで語り合った瞬間はいつでしたか？

あなたが部屋に足を踏み入れると、会話の流れが微妙に変わるのを感じますか？

周囲の人々は、いまも昔のようにあなたに真摯に向き合ってくれますか？”

人事管理者はチームや利害関係者との間で、絶え間ないコミュニケーションの流れの中に身を置いています。しかし、多くの管理者は組織内の社会的構造からわずかに疎外されているような微妙な断絶感を抱いています。

リーダーシップの孤独感はしばしば一時的であったり、状況に応じて変化します。組織の再編、昇進、解雇、または戦略的な移行などの時期に特に顕著に現れます。これは、リーダーが自らの不確実性に耐えながらも、他者を安定させなければならない重要な瞬間に訪れます。

なぜリーダーは孤独を感じるのか？

権限の変化

- ヒエラルキー段階的組織構造は人間関係を変化させます。管理職になった瞬間、もはや単なる「チームの一員」ではなくなります。権威は目に見えない壁を作り出し、フィードバックがフィルターにかけられ、会話が遠慮がちになる原因となります。気づかないうちに、「確証バイアス」の罠に陥ったリーダーシップを振るうことに陥る可能性が生まれます。

強くあろうとする意識

- リーダーたちは、強くなければならないというプレッシャーを感じます。疑念を認めることは、恐怖を伴うかもしれません。しかし、時間が経つにつれて、これらの自己抑制は真の関係を築くことを妨げることになります。

沈黙を活かす戦略

- キャリアの初期には、アイデアを検証してくれる上司や同僚がそばにいたことでしょ。しかし、責任が大きくなるにつれて、意見を分かち合える相手は次第に減っていきます。今では、複雑な状況を一人で解決し、明確な方向性を示し説明することが求められる場合が多くなっています。

孤独 VS 孤立

孤独が必ずしも悪影響を及ぼすわけではありません。「健康的な孤独」は意図的であり、回復力を高め、思考を鋭くし、さらなる回復力を育みます。一方で、有害な「孤立」は、選択の結果ではなく、エネルギーを消耗させます。これは、感情的に重い状況に直面したとき、些細な決断さえも大きな負担に感じられるとき、または洞察を得るよりも単にその場しのぎのために自らを孤立させる際に生じます。その違いは、つながりの可能性にかかっています。



意義深い関係性を築く

リーダーが関係性をオープンに築き、フィードバックを求め、不確実性を受け入れるとき、チームは「心理的安全」を育みます。これは、リーダー自身のレジリエンスを高め、オープンな文化を醸成する手本となります。

意識的に実践してみましょう：

信頼性の高い内部ネットワークを構築する

プロフェッショナルな信頼関係を築いていくのです。功績を分かち合い、率直な批判を推奨し、単独で意思決定を行わないリーダーシップの新たな場を築いていきましょう。

外部の視点を参照する

コーチ、メンター、同僚によるアドバイザーグループ、そしてリーダーシップの集まりは、知恵を分かち合い、信頼を築き、禁欲の枠を超え、明晰な思考と率直な対話を促進するための場を提供します。

バランスの取れた共感を育む

持続可能なリーダーシップは、チームへの深い理解、組織への真の共感、そして自己洞察を求めます。リーダーは、エネルギーが尽きたときに最も孤独を感じやすいのです。

リーダーシップは孤独な道のりではありません。しかし、有意義な関係を築くためには、意図的な努力が不可欠です。これは、リーダーが支援システムを構築することが、持続可能な業績と長きにわたる影響力の基盤であることを悟った時に初めてまります。



Sheau Huey Ho
Consultant, Solution
Innovation & Excellence,
Human Dynamic APAC