



257号 - 2025年 12月

*Best of*

# 2025

過去の時を思い返して





01

## THE BEST OF LEADING SELF



難しい会話を乗り越える: すべてのリーダーに不可欠なスキル

02

## THE BEST OF LEADING TOGETHER



犠牲者を生まないコンフリクト: 意見の相違を解く

03

## THE BEST OF LEADING BEYOND



信頼資本: すべてのリーダーが心に留めるべき貴重な資産

04

## THE BEST OF WELLNESS CORNER



AI時代における人間中心の働き方: デジタル疲労と意思決定疲れのマネジメント

05

## THE BEST OF VISIONARY VOICE



成功的な移行のために: 旧体制から新体制へ

06

## OUR BONUS READ OF THE YEAR



AIはリーダーシップの道具: 人間の判断を置き換えるのではなく、補完するもの

07

## HD'S INFLUENCER TEAM



ニュースレターを牽引する情熱!

難しい会話を乗り越える:

## すべてのリーダーに不可欠なスキル



難しい会話は、リーダーシップにおいて避けて通れない要素です。しかし、多くのリーダーは対立を恐れたり、不快感を覚えたりして、このような会話を苦手と感じています。そもそも対立とは、あらゆる人間関係においてごく自然に起こりうるものです。拒絶されることへの恐れや、対立を避けたいという気持ち、あるいは上下関係などの力関係の違いから、特定の話題を持ち出すことにためらいを感じる人も少なくありません。こうした心理は、難しい会話においてよく見られるものです。

リーダーが難しい会話に負担を感じるのは、相手の反応や意見を事前に予測できないことが大きな理由です。相手は自分とは異なる視点を持っている可能性が高く、突然感情をあらわにすることもあります。十分な準備がないまま臨むと、その会話に積極的に取り組むよりも、避けてしまう傾向が強くなります。

そこで、難しい会話にうまく対処するための戦略を以下にご紹介します。



## アクティブ・リスニング（積極的傾聴）

効果的な会話は常に双方向コミュニケーションです。自分のメッセージを明確に伝えるに加えて、相手のニーズや感情、考えにしっかりと耳を傾ける姿勢が欠かせません。人は誰も聞き上手に生まれるわけではなく、相手を深く理解するには意識的な努力と練習が必要です。好奇心を持って質問を投げかけたり、相手の発言を要約して確認することで、相互理解や感情の共有が深まります。

## 感情のマネジメント

まずは自分の感情に目を向けましょう。ある状況において強い感情が生じることがありますが、その背景を理解し、自分を落ち着かせてから会話に臨むことが大切です。感情を整えるための方法を身につけた上で、理想とする会話のゴールをイメージしてみてください。そうすることで、より冷静かつ理性的に会話を進めることができます。

## Navigating Tough Conversations

意見ではなく、事実に基づいて伝えることを心がけましょう。意見はどうしても主観が入りがちですが、事実はより中立的な表現になります。事実に基づき伝えることで、メッセージのトーンが整い、より建設的な話し合いを可能とします。内容はシンプルかつ明確に、そして率直に伝え、誤解を生まないようにしましょう。フィードバックは相手個人ではなく、問題そのものに焦点を当てるのが重要です。対立を個人的なものとして受け取られてしまうと、非効率なコミュニケーションになってしまいます。

## 建設的なフィードバック

率直な表現は、相手への共感を保たなければならない場面ではとくに難しく感じるものです。しかし、セルフリーダーシップの観点から見ても、透明性を持って現状の課題や変化を共有し、皆が適切な判断を下せるようにすることが求められます。相手への共感を忘れずにメッセージを構成し、相手が「尊重されている」「ちゃんと聞いてもらえている」と感じられるように努めましょう。

## 責任感を持ち、信頼関係を築く

難しい会話は、取引、職場の人間関係、個人のパフォーマンス、さらにはチーム全体のモチベーションやダイナミクス（力関係）にも大きな影響を与えます。リーダーによってコミュニケーションスタイルは異なって構いません。最初は難しく感じるかもしれませんが、こうしたスキルを継続的に実践することで、難しい会話を有意義なものに変えるための土台をつくることのできるのです。

参考リンク:

<https://www.linkedin.com/pulse/navigating-difficult-conversations-one-skill-fc4kf/>  
<https://www.linkedin.com/pulse/soft-skills-dealing-difficult-conversations-kim-tasso/>  
<https://www.smartbrief.com/original/overcome-barriers-difficult-conversations>



Ying Yin Lee

Consultant / Senior Learning & Capacity Development Executive, Human Dynamic APAC



# 犠牲者を生まないコンフリクト: 意見の相違を解く



職場で対立が生じたとき、あなたはどのように対応しますか。後ろへ下がる、譲る、強く押し切る、折衷案を探る、あるいは共同解決を目指す——。Thomas-Kilmann コンフリクト・モード・インストルメント (TKI) は、5つの代表的アプローチを明快かつ実務的な枠組みで示すため広く用いられています。各スタイルには適用すべき場面があり、結果はどのように適用するかによって左右されます。

## 01 | 回避 (Avoiding) - 一歩引いて熱を冷ます

**有効な場面：** 感情の温度が高く、このまま押し進めると状況を悪化させる場合

**目的：** 緊張を和らげ、全員が頭を冷やして明晰さを取り戻せるようにする

**マイクロスキル**  
| 感情の承認： 感情を率直に言語化することで、緊張の緩和に役立つ

**例：** マネジャーがこう伝えます。「議論が少しヒートアップしていますね。いったんここで区切り、明日あらためて続けましょう。」—— 小休止が温度を下げ、対話をリセットする余地を生みます。

## 02 | 受容 (Accommodating) - 関係性を守る

**有効な場面：** 相手にとっては非常に重要だが、自分にとっての重要度が相対的に低い場合

**目的：** 心中に不満が蓄積しないよう配慮しつつ、低コストで善意と信頼を維持する

**マイクロスキル**  
| 共感的傾聴 + 境界設定： 相手の優先順位を認めつつ、自分のニーズも見える化しておく

**例：** 予算策定会議で同僚のニーズの方が緊急だと判断した場合、「このキャンペーンが重要であることは理解しています。今回は追加配分を支持します。ただし次の四半期にはオペレーション予算も見直し、効率化改善が見過ごされないようにしましょう。」

## 03 | 競争 (Competing) - 明確かつ断固とする

**有効な場面：** 安全・倫理・コンプライアンスが関わり、妥協が不可能な場合

**目的：** 決定的な措置によって核心となる基準を守り抜く

**マイクロスキル**  
| メッセージ + 基準の参照： 非難調の「あなた (You)」は避け、メッセージとポリシー／規程を根拠に線を引き

**例：** メンバーが安全手順の省略を提案した際、マネジャーはこう述べる。「安全チェックなしでは本件を承認できません。リリースが遅れても、当社のポリシー上、必須の手続きです。」

## 04 | 妥協 (Compromising) - 実務的な中間点を見つける

**有効な場面：** 両者に妥当な要請があるが、完璧さよりも前進が重要な場合

**目的：** 物事を前へ進める公正なトレードオフに到達すること

**マイクロスキル**  
| 要約と明確化： 双方の要望を言い換えて確認し、公平性を示して、バランスの取れた解決策の土台を整えます。

**例：** 期限をめぐって対立し、一方はテスト時間が必要で、他方は役員報告の締め切り順守が不可欠な状況。マネジャーは双方の立場を認めた上で均衡案を提示します。双方の利害を認める行為そのものが、妥協案を公正だと感じさせます。

## 05 | 協働 (Collaborating) — 共により強い解を創る

**有効な場面：** 創造性とステークホルダーの合意が求められる、複雑かつ重要度の高い課題に対して

**目的：** 中核的ニーズを満たす堅牢な解決策を共同で設計すること

**マイクロスキル**  
| 要約と明確化： 焦点を共有目標へ切り替え、貢献を積極的に招き入れて、真の協働を引き出します。

**例：** リーダーが呼びかけます。「私たちの共通目標は品質と予算コントロールです。両立できるアイデアはありますか。」アイデアが集まり、最終計画はチーム全員の貢献が融合した案としてまとまります。



**Ines Wong**  
Senior Consultant,  
Human Dynamic APAC



## 信頼資本：

# すべてのリーダーが心に留めるべき貴重な資産

信頼はリーダーにとって最大の無形資産であり、しばしば戦略や報告書以上に結果を左右します。信頼は権威が生み出せる速度を上回る速さで影響力を築き、継続的に育まれることで長期的成功の土台となります。リーダーは日々、この信頼資本を原資として行動しています。

信頼は一貫した行動、明確なコミュニケーション、そして重要な局面で示される誠実さによって育ちます。リーダーがこの不可欠な資産を強化する方法は次のとおりです。

### やるべきこと：信頼資本を増やす方法

#### ・ 約束を守る

大小を問わずすべての約束は、あなたの「信頼口座」への入金です。ある営業リーダーは重要顧客向けピッチのためアナリスト支援を約束し、人材を再配置して実行しました。その結果、チームと顧客の双方から信頼を得ました。

#### ・ 限界を透明化する

知らないことを認める姿勢は、むしろ自信の表れです。コンプライアンス責任者は突発的な規制変更への準備不足を認め、明確なロードマップを提示しました。リーダーの率直さは社員を結集させ、顧客を安心させ、不確実性を新たな信頼へと転換しました。

#### ・ 誤りを迅速に認める

失敗を自ら引き受けるリーダーは、学習が尊重される文化を育てます。あるテック企業のプロジェクトマネジャーは部門横断会議でスケジュール見積り誤りを正し、修正計画を共有しました。チームは信頼を失うどころか、その正直さを評価し、足並みをそろえました。

#### ・ 機密を守る

機微な情報を守ることは、相手への敬意のサインです。社員ヒアリングの場で私的なフィードバックが外部に出ないよう保証したリーダーほど、時間の経過とともに参加率が高まり、信頼も強まりました。

### やってはいけないこと：信頼を消耗させる行動

#### ・ 圧力下での過剰な約束

短期的な喝采は長期的な損失に跳ね返ります。技術チームのリーダーの一人が予算承認なしに強気のボーナスを約束し、事実が明るみに出ると離職率が急増し、影響力は低下しました。

#### ・ 重要情報の秘匿

組織再編のような重大事項を伏せておくと、いずれ噂で広まり、エンゲージメント低下と不安を招きます。

#### ・ 責任転嫁

顧客の前で他部門に責任を押し付ければ、その場の体面は保てても、信用もチームワークも損なわれます。

#### ・ えこひいき

ある財務マネジャーが目立つ案件を常に同じ少数に割り当て、他のメンバーを疎外しました。結果として士気は下がり、主体性も弱まりました。

信頼は影響力を増幅します。協働を加速し、顧客とのパートナーシップを強化し、危機の中でも組織を安定へ導きます。一度失った信頼は、どれほど高い権限でも買い戻すことはできません。

#### Divya Khanna

Ex-Director,  
Client Relationship Management,  
Human Dynamic APAC



AI時代における人間中心の  
働き方:

# デジタル 疲労と意思 決定疲れの マネジメント



AIが生成する情報の絶え間ない流入、新しいAIツールを習得するプレッシャー、そして急速に進化するテクノロジーに適応し続ける必要性——これらは私たちの認知的エネルギーを急速に消耗させます。リーダーは組織文化に強い影響を与える存在として、こうしたデジタル過負荷の悪影響を軽減する上で重要な役割を担っています。デジタル過負荷を放置すると、判断力が鈍り、ストレスが増し、創造性が低下します。これは、意思決定の質が問われるリーダーの立場にとって大きなリスクとなります。その結果、組織の健全性や、個人のレジリエンス（回復力）までもが損なわれる恐れがあります。

**AI疲れや燃え尽き症候群（AI Burnout）を防ぐための実践的な対策をいくつかご紹介します：**

▶▶ **1. デジタル使用の境界を設定する：**

仕事とプライベートの時間の間に明確な境界線を設けるよう、社員に促しましょう。

▶▶ **2. デジタル・デトックスを奨励する：**

定期的にテクノロジーから離れる時間を設けましょう。たとえば「デジタル・フリーデー」を設定したり、1日の中で短時間の“デバイス休憩”を取るようにするのも効果的です。

▶▶ **3. 意識的なテクノロジー利用を推進する：**

無意識にツールを使うのではなく、目的を持って集中して使う文化を育てましょう。

▶▶ **4. コア業務に優先順位をつける：**

AIは情報のフィルタリングに役立ちますが、膨大なデータに社員が圧倒されないように、リーダーが方向性を明確に示すことが必要です。

▶▶ **5. AI活用のための教育と支援を提供する：**

社員がAIツールを効果的に使えるよう、実用的なトレーニングやリソースを整えましょう。

▶▶ **6. オープンな対話の場を作る：**

デジタル疲労やAIに関する悩みを気軽に話せる安全な環境を整えましょう。信頼と心理的安全性がベースになります。

▶▶ **7. リーダー自らが模範を示す：**

リーダー自身が健全なデジタル習慣を実践し、AIとの付き合い方において手本となりましょう。これには、デジタル技術の使用に関する境界線を設定し、自分の幸福を優先することが含まれます。

リーダーが持続可能なデジタル習慣を実践し、ウェルビーイングを重視する文化を築くことで、メンバーのメンタルヘルスや生産性を損なうことなく、AIの力を効果的に活用することができます。カギは「バランス」です。AIは私たちの経験を豊かにするツールであるべきで、決して私たちを追い詰める存在であってはなりません。



**Leeann Dio**  
Managing Director, Human  
Dynamic Philippines





## 成功的な移行のために



**Dr. Eric Kung**

Chairman & Principal Consultant  
Human Dynamic Group, APAC

## 旧体制から



# 新体制へ



組織変革をリードするビジネスリーダーは、企業アイデンティティや事業戦略において「自らを破壊し、自らを作り直す」というジレンマに直面することになります。組織開発サイクル、製品開発サイクル、ボストン・コンサルティング・グループ（BCG）グリッドなど、数々の経営管理モデルは、それらのサイクルを参照しながら組織や製品を分析し、ステージに応じた適切な市場戦略を立案するために用いられています。古いものと新しいものは常に重なり合うものです。



それを「移行」、「リニューアル」、あるいは「変革」と呼びます。過去の経営モデルが当時の企業の成功に大きく貢献したため、既存の企業アイデンティティは、旧来の企業イメージやビジネスモデルに強く執着しています。しかし、環境は常に変化しており、企業はそうした市場の環境変化に適応するため新製品を開発し、あるいは市場での「リポジショニング」を再構築し始めています。

自動車業界に目を向ければ、ガソリンエンジンから電気自動車(EV)へ、そして現在は水素エンジンへと、この15年で急速な転換が行われています。トヨタやBMWなど多くの自動車メーカーは、中国に支配されているEV市場には参入しないと表明しています。中国のEVメーカーは安価なEVを過剰生産し、ヨーロッパと北米市場で文字通りダンピング(不当廉売)することで、日産、ホンダ、フォード、GMのような既存のメーカーのEV市場を侵食してしまっています。このように新興企業が既存企業を置き換えるという問題は、業界を問わず、すべての企業の難題となっています。

ヒューマンダイナミックの場合、「ワークライフコーチング(Work Life Coaching)」市場で成功していましたが、CHEAP(低価格の従業員支援プログラム市場)から撤退することになりました。このような低価格(low-end)市場はすでに激しいコスト競争の「レッドオーシャン(red ocean)」と化してしまったからです。ヒューマンダイナミックは「リーダーシップと変化変革のための専門的な統合ソリューション」を提供するリーディングカンパニーとして再ポジショニングを行いました。もちろん、以前の低価格市場での主な収益が減少し、新しい市場での収益が伸び悩むなど、「成長痛」や「痛みを伴う転換」の時期を経験しました。移行や変革は決して容易ではないため、新しい市場をあきらめ、以前のビジネスモデルに戻りたいという誘惑に駆られることも多々ありました。

どんな企業も自分のアイデンティティとビジネス戦略について真剣に自問自答する必要があります。企業の将来の事業とアイデンティティは、将来の顧客が誰であるかによって決まります。企業の成長は、人間の成長過程に似ています。幼少期や大学時代にいつまでも留まっていたいと思っても、人は成長し、大人になり、ライフサイクルも変化していきます。変化を望もうが望ままいが、人生は続き、ビジネスは前進していきます。静的なポジションではなく、ダイナミックなプロセスなのです。



バランスを保つためには、  
自転車に乗るときと同じように、  
常に動き続け、適応し続ける必要があります。  
「生きるべきか死ぬべきか、それが問題だ」  
("To be or not to be, that is the question.")

## AIはリーダーシップの道具


## 人間の判断を置き換えるのではなく、補完するもの

近頃、私は仕事でAIをよく使っています。リサーチを迅速に進めたり、インサイトを整理したり、コミュニケーションの下書きをする時にも役立ちます。特にデータを扱ったり、多様なステークホルダーと関わる場面では、AIは多くの部分で役立っています。ただ、そんなに便利であっても、「何かが物足りない」と感じる瞬間があります。AIが生成したアウトプットは一見プロフェッショナルで洗練されていますが、その言葉に込められた感情や意図までは伝わらないことがあるからです。そして、その微妙な違いこそが、人とつながる力や、私たちの意思決定の「伝わり方」に大きな影響を与えます。

そのため、私は最近、特に人、価値観、文脈が関係する意思決定において、AIをどのように使うかをより意識的に考えるようになりました。

私が学び、感じたAI活用法のいくつかを紹介します：

## 1. データの奥にある「背景」を見逃さない




AIはデータの中からパターンを見つけ出すのが得意です。しかし、その背後にある関係性、タイミング、舞台裏の事情までは読み取れません。例えば、ある顧客がレポートでは「低価値」と分類されていたとしても、実は大きな契約を控えていたり、変化の転換期を迎えているかもしれません。その文脈がわかるだけで、対応の判断はまったく違ってきます。

「システムが知らないことの中で、自分たちは何を知っているのか？」  
こうした問いを持つことが、より良い意思決定の鍵になるのです。

**Xin Yuan Low**Director, Solution, Innovation & Excellence,  
Human Dynamic Group, APAC

結局のところ、AIは非常に便利な「道具」にすぎません。本質的なリーダーシップは、どのように登場し、どのようにつながり、どのように慎重に意思決定をするかにかかっています。人々がリーダーに求めているのは「完璧さ」ではなく、誠実さ、明快さ、そして人間らしい温もりです。

## 2. アイデア出しにはAI、戦略決定は人が行う




AIは最新トレンドや競合の動き、データに基づく有効策を提案してくれます。ブレインストーミングには最適ですが、それが必ずしも「今の自分たちに合う」戦略とは限りません。タイミングがずれている、リソースに余裕がない、組織の価値観と合わない、といった理由があるかもしれません。

「これは本当に、今の私たちにとって正しい方向なのか」

そう自問することが、戦略的に非常に重要です。

## 3. 人の感情や空気感はAIにはわからない



AIは会議の議事録をまとめたり、メッセージの草案を作るのに役立ちますが、人間の感情やその場の雰囲気まで読み取ることはできません。誰かが会議で発言を控えていたとしたら、それは同意しているのではなく、不安や違和感を抱えているからかもしれません。多文化のチームでは特に、直接的な言葉でなくても、さまざまなシグナルは発せられています。AIが書いたメッセージがどんなに整頓され、完璧に見えても、このような微妙な感情やニュアンスを見逃しがちです。

「この言葉は自分が普段使っている表現なのか」「相手にきちんと気持ちが伝わるか」  
そう問いかけることで、リーダーとして本当に伝えたいことを見失うことはありません。



# インフルエンザニュースレターを 牽引する情熱！



**Radhika Dahiya**  
編集チーム



**Sonia Hillary**  
編集チーム



**Xin Yuan Low**  
編集チーム



**Sharmini Karim**  
編集チーム



**Ines Wong**  
編集チーム



**Rachel Kang**  
デザイナー



**Mahanya Ramesh**  
APAC コーディネーター



**Andrew Ching**  
オンライン出版および  
技術サポート



**Anh Nguyen**  
地域コーディネーター＆翻訳



**Grace Cho**  
地域コーディネーター＆翻訳



**Tim Kuo**  
地域コーディネーター＆翻訳



**Samuel Cheng**  
地域コーディネーター＆翻訳