



変化の波の
中でも

揺るがない
姿勢





今号のラインナップ



1 個人の パフォーマンス

自分らしさを失わずに
変化に適応する

By Leeann Lorilla – Managing
Director, Human Dynamic Philippines

2 チームの パフォーマンス

不確実な状況でも
対話を続けるチーム

By Anh Nguyen – Business Consultant,
Human Dynamic Vietnam

3 組織の パフォーマンス

アジリティ（俊敏性）や過負
荷、その間にある境界線

By Sharmini Karim – Managing
Director, Human Dynamic – Malaysia,
Singapore, Australia & New Zealand

4 ウェルネス・ コーナー

心を整える小さな習慣

By Sufiya Suhail – Regional Manager,
Human Dynamic India & South Asia



個人のパフォーマンス

自分らしさを失わずに 変化に適応する



絶え間なく変化し続けることの最大のリスクは、疲弊することではありません。むしろ怖いのは、「自分を見失っていくこと」です。自分の仕事をしているはずなのに、いつしかその中にいる自分自身のことを認識できなくなる——。気づかないうちにゆっくりと進む変化、それこそが最大のリスクなのです。

HRや人材マネジメントを担うリーダーとして、このリスクはより重要です。自らも不確実な状況に身を置きながら、チームメンバーをも支えていかなければなりません。今や、どの組織においても「変化への適応力」が重要視されています。しかし、土台のない適応力では、結局、ただ流されることにつながります。大切なのは、変化に抗うことでも、変化の中に自分を溶け込ませてしまうことでもなく、自分らしさを失わずに変化の中を進んでいくことです。



1 メールボックスを開く前に、まず自分の価値観に立ち返る。

強いプレッシャーが続くと、人は目の前の緊急事項を優先し、本来の意図を見失いがちです。そんなときの支えとなるのが、「価値観」です。どのような組織再編が行われても揺らぐことのない、その人自身の核となる部分です。自分が何を大切にするのかを明確にしているリーダーは、それ以外のことには柔軟に対応できます。今の状況が変わっても、自分を見失うことはありません。

R自分への問い： 今置かれている環境で何かが変わっても、揺るがない3つの価値観は何だろうか。それらを大切にしたい決断を、最後にしたのはいつだろうか。



2 予定表だけでなく、優先順位も見直す



予定が埋まっていることと、やるべきことが明確であることは同じではありません。変化の中で心が不安定になりやすいのは、目の前にあるすべての要求を「急いで対応すべきこと」と捉えてしまうからです。優先順位を明確にすることは、単なる生産性向上のためだけではなく、心身の健やかさを保つためにも大切なことです。優先順位を整理することで、「今は手放しても大丈夫」と自分自身に伝えることが大切です。

自分への問い：この四半期、どうしても守りたい約束を3つだけ選ぶとしたら何だろうか。自分の信念ではなく、ただ習慣で続けていることは何だろうか。

3 役割と自分自身を切り離して考える



肩書きや組織体制、担う役割は変わっていきます。いつの時代も、そうした変化は起こるものです。自分という存在をひとつの役割と結びつけすぎていると、組織再編のたびに、自分自身が脅かされているように感じてしまいます。

一方、自分の軸を価値観や信念に置いていけば、変化は「自分に降りかかるもの」ではなく、「自分が向き合い、対応していくもの」になります。

自分への問い：組織が変わったとき、自分はどうかありたいだろうか。この会社の形がどのように変わっても、自分に対し変わらないものは何だろうか。

4 気分ではなく、習慣として自分を振り返る

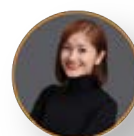


地に足のついたリーダーとは、不確実性に動じない人のことではありません。疲れや皮肉な見方、必要以上にコントロールしようとする気持ちなど、自分の心の変化に早い段階で気づき、それを責めるのではなく、丁寧に受け止めて対応できる人です。

そうした姿勢をリーダー自身が率直に示すことで、チームメンバーも同じように自分自身と向き合いやすくなります。

自分への問い：自分が自分らしさを失い始めたとき、最初に表れるサインは何だろうか。それに気づいたとき、自分に伝えてくれる人は誰だろうか。

変化はこれからも続きます。変化に合わせて、やり方は変えていけばいい。しかし、自分の進むべき方向まで変えてしまってはなりません。



By Leeann Lorilla
 Managing Director
 Human Dynamic Philippines



チームのパフォーマンス

不確実な状況でも 対話を続けるチーム

変化が当たり前になった今の職場では、経済の先行き不透明感や地政学的リスク、AIの急速な進化、事業方針の変化などによって、仕事内容だけでなく、**働き方そのもの**も変わり続けています。

社員には、新しいスキルを身につけ、変化するKPI（重要業績評価指標）に対応しながら、不確実な環境の中でも成果を出すことが求められています。その一方で、仕事以外にもさまざまな負担を抱えています。

毎日のように、インフレや金利上昇、地政学的な対立、経済の不安定さ、市場の変化、テクノロジーの進化に関するニュースが飛び込んできます。

多くの大企業が組織再編を進め、誰もが知るブランドが市場から姿を消し、企業が生き残るために事業そのものを変えていく姿も目にします。

そんな状況を見れば、社員が「我が社でも同じことが起こるのでは」「自分の仕事はどうなるのだろう」「この先も安心して働けるのだろうか」などと、不安を感じるのは自然なことです。

変化が続くとき、沈黙は明確な情報を伝えるどころか、かえって不安を大きくすることがあります。正確な情報がないと、人はその空白を憶測やうわさ、最悪のシナリオで埋めてしまいがちなのです。

マネージャーとして、不確実性そのものをなくすことはできません。しかし、明確で誠実なコミュニケーションによって、必要以上の不確実性を減らすことはできます。

調査でも、透明性のあるコミュニケーションは信頼につながり、信頼があることで、社員は組織の変化をより前向きに受け入れやすくなることが分かっています。^[1]



マネージャーのコミュニケーション・フレームワーク



1 透明性を持って伝える

社員は、マネージャーがすべての答えを持っているとは思っていません。ただ、今何が起きているのかをオープンに伝えてもらいたいと考えているのです。

なぜ変化が必要なのか、組織がどのような課題に直面しているのか、そして事業がどの方向に進もうとしているのかを説明しましょう。分かっていることは共有し、まだ決まらないことについても、正直に伝えることが大切です。

透明性とは、すべてを共有することではありません。社員が自分で情報の空白を埋めなくても済むように、必要な背景や状況を十分に伝えることです。



コミュニケーションでは、必ず次の3つの
問いに答えるようにする：

- なぜ、この変化が起きているのか？
- 我がチームにとって、何を意味するのか？
- これから、何が起ころのか？



2 Honest

難しい状況を無理に前向きに見せようとする、社員にはすぐに伝わります。楽観的すぎるメッセージは、意図せず信頼を損なうことがあります。

「まだ答えが出ていません」と伝えることは、決して悪いことではありません。むしろ、分からないことを正直に認めるほうが、すべての答えを知っているかのように振る舞うより、信頼につながることがあります。

社員が求めているのは、完璧さではありません。正直に伝える姿勢です。それが信頼につながる「信用」を生み、信用こそが信頼関係の土台になります。



3 相手の気持ちに寄り添う

変化を誰もが同じように受け止めるわけではありません。

新しい機会に期待を膨らませる人がいる一方で、変化に圧倒されたり、将来に不安を感じたりする人もいます。

優れたマネージャーは、すべての不安を急いで解決しようとはしません。まず、一人ひとりが自分の気持ちを率直に話せる環境をつくります：

- 話を遮らずに耳を傾ける
- 不安や懸念を否定せず、受け止める
- 難しい質問でも、遠慮なく聞けるよう促す
- 悩みを抱えながら声を上げられずにいるメンバーにも、こちらから声をかける
- 不確実性は、仕事のパフォーマンスだけでなく、心身の健康にも影響することを理解する

社員は、すぐに解決策を求めているわけではありません。「自分の気持ちを聞いてもらえた」と感じたいのです。



変化の中で、コミュニケーションを取るためのポイント

チームを変化に導いていくときは、次のことを意識しましょう。

- 「完璧なメッセージ」を待つのではなく、早めに伝える
- 憶測ではなく、事実を伝える
- 何をするのかだけでなく、なぜそうするのかを説明する
- 重要なメッセージは、さまざまな手段で繰り返し伝える
- 仕事の成果だけでなく、メンバーがどう感じているかにも目を向ける
- 大きな発表の後には、改めてフォローし、新たに出てきた質問や不安に対応する



変化の中で、どのようにコミュニケーションを取るかによって、チームがその変化をどう受け止めるかは大きく変わります。分かりやすいコミュニケーションは信頼を生み、信頼は心理的安全性につながります。そして、心理的安全性の高いチームは、不確実な状況にもより柔軟に対応できます。

結局のところ、優れたマネージャーは、単に変化に対応するだけではありません。**チームメンバーと一緒に、その変化を乗り越えていくのです。**

参考資料:

1. Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. **Public Relations Review**, 45(3), 101779.



By Anh Nguyen
Business Consultant
Human Dynamic Vietnam



組織のパフォーマンス

アジリティや過負荷、 その間にある境界線

あるコンサルティングの現場で、あるクライアントから「会社では、常にレジリエンス（resilience）が求められる」という話を聞きました。そのクライアントは、会社側が、社員に持続的に働いてもらえる環境をつくるため十分なリソースや人員、明確な方向性を用意できていないことを嘆いていました。

「私は、レジリエンスという言葉が苦手です」

そのクライアントの言葉が、ずっと心に残っています。レジリエンスは、決して社員の負担になるためのものではありません。

いつの間にか組織は、レジリエンスを「意識して育てるもの」ではなく、社員に「求めるもの」として捉えるようになってしまったのではないのでしょうか。



今、企業には確かに、変化に素早く対応できるアジリティ（agility）が求められています。社員にも、学び続け、方向転換し、変化に適応しながら、成果を出すことが期待されています。しかしながらここで考えたいのは、「アジリティを求めるあまり、社員に無理をさせていないか」ということです。

適応するための環境や条件を整えないまま、社員に絶えず変化への対応を求めれば、アジリティは健全なものではなくなります。そうした状況が続くと、社員は認知的な負荷を抱え続けることになり、かえって変化に適応する力が低下してしまいます。

心理学でも、適応力は単なる「心構え」ではないことが分かっています。

「仕事の要求度—資源モデル（Job Demands—Resources Model）」によると、仕事で求められることが、使えるリソースを継続的に上回ると、燃え尽きにつながります。また、「認知負荷理論（Cognitive Load Theory）」では、脳が一度に処理できる情報量には限界があるとされています。仕事量が増え、不確実な状況が続くと、心の余裕も少しずつ失われていきます。そうになると、適応力が高まるどころか、集中する、判断する、問題を解決する、変化に柔軟に対応するといったことが難しくなります。つまり、負荷が続いても、レジリエンスが高まるわけではありません。むしろ、変化に対応するために必要な心の余力を奪ってしまいます。

アジリティは、社員に適応を求めるだけでは育ちません。休息や回復のための時間を確保し、社員を支えながら状況を良くしようとするリーダーを育てることが大切です。

また、変化の中でも分かりやすく情報を伝え、進むべき方向を示すこと、そして社員のウェルビーイング（wellbeing）を支える取り組みに投資することも重要です。



レジリエンスは、社員一人ひとりが自分の力だけで達成することを求められる、もう一つのKPIになってしまっているはいけません。むしろ、レジリエンスは組織として意識的に育てていく力です。リーダーが環境を整え、人と組織のパフォーマンスの両方が、変化の中でも持続的に発揮される職場をつくっていくことが大切です。



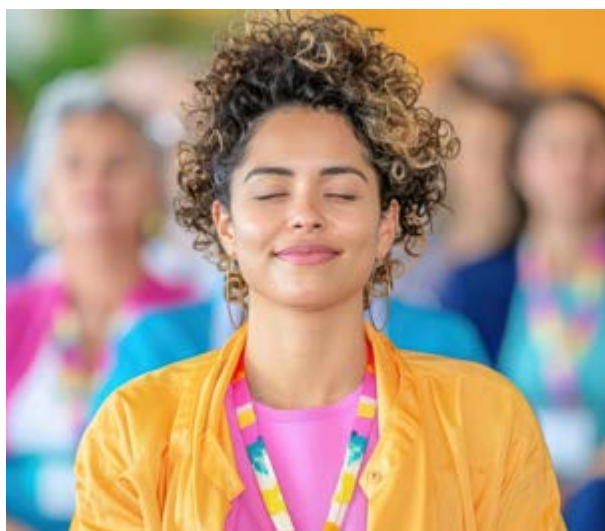
By Sharmini Karim

Managing Director

Human Dynamic - Malaysia,
Singapore, Australia & New Zealand

ウェルネス・コーナー

心を整える小さな習慣



最近、実感するようになったのは、心の余裕や思考の明晰さは、日々が落ち着いたときに「自然と見つかるもの」ではなく、毎日の小さな選択によって「自分でつくっていくもの」だということです。

やることが次から次へと出てきて、会議が立て続けに入り、気づけば一日が終わっている。そんな日もあります。そんなとき、私にとって役立ったのは、大きく何かを変えることではありませんでした。ほんの少し立ち止まり、気持ちを切り替え、もう一度集中する。そんな小さな時間を、日々の中につくることでした。

短い時間でもこまめに心身を休めることで、集中力や判断力、感情をコントロールする力が高まるのが、さまざまな研究で分かってきています。心の健康を保つために大きな変化を起こす必要はありません。小さな習慣でも、意識して継続することで、大きな違いにつながります。



心の明晰さを保つための5つの習慣

この「ツールキット」を、心を整えるための5つのシンプルなヒントとして活用してみましょう。

立ち止まる:

返事をしたり、作業を切り替えたりする前に、少し立ち止まる時間をつくる。

優先順位をつける:

すべてを一度にやろうとせず、最も大切なことに集中する。

体を動かす:

軽く体を動かすことで、心の疲れを和らげ、元気を取り戻す。

水分を摂る:

水分補給は、エネルギーと集中力の維持に役立つ。

振り返る:

一日の終わりに、できたことを振り返り、明日に備える。



この5つの習慣はどれもシンプルです。だからこそ、無理なく続けることに意味があります。一度にすべてを変えようとする必要はありません。まずは、日々の生活に取り入れやすい習慣を1つか2つ選んでみましょう。小さな一歩こそ、長く続く習慣につながります。

実際にやってみましょう

この5つの習慣を、工作中的の集中や休息や気持ちの切り替えに役立てるための、簡単な方法を紹介します。



1 まずは、優先順位を1つ決める

メールを開く前に、まずは、今日最も重要な仕事を1つ決めます。

2 こまめに休憩する

60～90分ごとに立ち上がってストレッチをしたり、数分間だけでも画面から離れたりする習慣をつけます。

3 会議と会議の間に、ひと息つく

ゆっくり3回呼吸したり、会議で得た大切な気づきを1つ書き留めるだけでも、気持ちを切り替えて次の仕事に集中しやすくなります。

4 マルチタスクを減らす

1つの仕事に集中して取り組むことで、より深く考えられるようになり、頭の疲れも軽減できます。

5 仕事場から少し離れる

数分間体を動かしたり、自然の光を浴びたりするだけでも、気持ちをリセットする効果があります。

6 自分の状態をチェックする

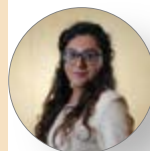
「今、集中するために必要なものは何だろう」と自分に問いかけてみます。水を飲む、ストレッチをする、何もせず少し静かに過ごす——、それだけで十分な場合もあります。

7 その日の仕事を、意識的に終える

仕事を終える前に、今日できたことを1つ書き、明日の最優先事項を決めておきましょう。このシンプルな習慣が、仕事を仕事の場に置いて帰り、翌日をすっきりした気持ちで始める助けになります。



Mental clarity isn't about eliminating stress or having perfectly productive days. It's about creating small opportunities to recover, refocus, and move forward with intention. Over time, these small changes can become habits that support not only how we work, but how we feel.



By Sufiya Suhail
Regional Manager
Human Dynamic India &
South Asia