



247号 - 2025年2月号

変化の風を リードする 企業





目 次 :



01



LEADING SELF

マインドセットの重要性

勢いのパワーを解き放つ：小さな一歩が大きな変化につながる

02



LEADING TOGETHER

コーチへ聞く

チームにおける失敗への恐れとリスク回避を克服するには

03



LEADING BEYOND

企業文化と説明責任

変革期におけるレジリエンスと責任を持つ文化を構築

04



WELLNESS CORNER

変化の中でウェルネス

を維持するには

生き残るのではなく、繁栄へ

05



VISIONARY VOICE

リーダーシップへの考察

古いものから新しいものへの

移行を成功させるために



勢いのパワー(モメンタム)を解き放つ： 小さな一歩が大きな変化につながる



Sharmini Karim
(シャルミニ・カリム)
Development Manager &
Senior Consultant

新年が始まりました。皆さんおぞらく、運動をしたり、お金を貯めたり、新しいスキルを身につけたりと、新年の抱負を掲げ、野心的なスタートを切ったことでしょう。たいてい最初の3週間は、万全の準備をして、真剣に実行に移すものです。運動日誌を記録し、食生活を整え、学んだことを真摯に実践することでしょう。

しかし、一週目からは、それを守るのがだんだん難しくなってきます。遅くまで起きていた翌朝は、運動に出かけるのが大変ですし、忙しい一日を過ごしたら、自分で料理して食べるよりも外食をする方が楽です。月曜日から「心機一転」しようと心に決めても、その月曜日は翌月になります。当初の目標は薄れていきます。



上記のシナリオは、とても身近な話です。誰もがこのような状況を何度も見聞きしたことがあるはずです。

皆さんも同じような状況に陥っていないませんか？しかしそれは、自分だけではありません。なぜ私たちは、気合を入れて始めたのに、時間が経つにつれて目標を放棄してしまうのでしょうか？

問題は意志ではなく、慣性の問題です。慣性の法則とは、「静止している物体は静止した状態を維持しようとする、動いている物体は動き続けようとする」というものです。

これを人間の行動に当てはめてみましょう。

大きな岩をそのまま押そうとすると、重くてなかなか動きません。しかし、岩が転がるほど力強く押せば、勢い(モメンタム)が生まれるので、岩はどんどん転がっていきます。新しい習慣を作るときも同じです。何かを始めることはいつも難しいですが、それを継続すれば、勢いが生まれます。

では、新たな決意を日常生活と並行してどのように実践していくべきなのでしょうか？仕事をしたり、家族の世話をしたりしていると、時間に余裕がないため、心の葛藤が生じることがあります。そのため、計画通りに着実に進むことが難しくなります。

このような課題を解決するにはどうすればいいのでしょうか？

日本の「カイゼン(KAIZEN)」という概念からヒントを得てみましょう。カイゼンとは、現状に満足せずに、自ら問題に気付き改善し続けることで、より良い状態へ変化し続けることを意味します。

小さな一歩一歩を積み重ねることで、日常生活でのストレスを軽減し、モチベーションを維持することができます。また、小さな成果を積み重ねていく過程で、自信が持てるようになり、改善を続けるモチベーションを高めることができます。





この勢い(モメンタム)を継続・強化するための戦略をご紹介します:

01

とても小さなことから始める

まとまった時間を運動にあてるのではなく、シャワーの後に2分間スクワットをすることから始めます。

02

新しい習慣を既存のルーチンに定着させる

新しい習慣を日常生活の一部として取り入れる必要があります。例えば、毎日電車やバスで通勤するときに読書をする習慣をつけるなどです。

03

どんなに小さいことでも、達成するたびに祝う

自分が少しずつ成し遂げたことすべてを認めてあげてください。達成したことを記念し、感謝の気持ちを忘れないでください。

環境を整える

新しい習慣が定着するよう、環境を変えてみましょう。例えば、健康的な食生活を習慣化したいのであれば、健康的でない食品を家に置かないようにする必要があります。

04

完璧よりも進歩を目指す

完璧を目指すのではなく、「明日はもっとうまくできる」、「より良くなる」ことを常に目標してください。前進している自分を称えましょう。前進に集中することで、落胆を減らし、勢いを持続させることができます。

05

忘れずに覚えておいてください。
これ以上進歩がなく行き詰まっている
ことに気づいたら、小さな実行に戻ることを忘れないでください。
その小さな行動の積み重ねが、強力な
カイゼンのモメンタムを生み出すこと
につながります。



「成功とは、日々繰り返される
小さな努力の積み重ねである」
– Robert Collier –
(ロバート・コリアー)





Dear Coach

"私は6人の小さなチームを率いています。会議で積極的に発言するように働きかけたり、もっと積極的に意見を共有するようにといくら励ましても、チームメンバーは沈黙を守るだけです。メンバー全員が、それぞれの役割において経験豊富なのですが、いつものルーティンやタスクに固執し、サイロ化して仕事をしています。

この状況で私はどうしたらいいのでしょうか？

社員の沈黙は、多くの場合、安定を好み、リスクを取ろうとしない傾向が原因であるケースが多いです。このようなパターンから抜け出すには、チームメンバーに権限を与え、チームが自らを大切に感じ、自信を持ってアイデアを共有できるような、心理的に安全な雰囲気を作り出す必要があります。積極的で意欲的なチームを築くための戦略は以下の通りです：

1 心理的に安全な環境を作る

失敗を学習の機会として捉える必要があります。問題が発生した場合、チームメンバーから報告を受けた後、そこで学んだ教訓や改善点について話し合い、非難はしないように心がけてください。

2 成長マインドを養う

マネージャーはチームメンバーに自分の経験を共有したり、外部の専門家を招いてチームメンバーを指導するなど、模範を示す必要があります。失敗を改善と革新の機会と捉える成長マインドセットを強化してください。

3 管理しやすい課題を設定する

4 成功を祝い、失敗から学ぶ社風

心理的なコンフォートゾーンから少し外れるような仕事を割り当ててみましょう。例えば、普段データ分析が得意な社員に新しい方法で分析結果を提示させたり、その結果を全く新しい人に向けて発表させたりすることです。そうすることで、徐々に自信をつけさせることができます。

5 恐怖やリスク回避の傾向を解決し、チームメンバーが挑戦を受け入れ、変化への適応力を高めることで長期的な成功を達成できるようモチベーションを高めてください。



Jojo Wang

(ジョジョ・ワン)

Director of Audit, Compliance & Continuous Improvement





変革期における レジリエンスと責任 を備えた企業文化の構築



心理的安全性と 信頼を育む

変化の時代は、不安や抵抗といった不確実性を伴います。従業員が否定的な結果を恐れることなく、意見を述べたり、質問をしたり、リスクを取ったりすることが奨励されるような、心理的に安全な文化を作り出すことは、変化と革新のプロセスにとって極めて重要なことです。

信頼関係を築くためのシンプルかつ効果的な次の三つの戦略もあります。

- ✓ 定期的な状況確認、
- ✓ 変化への取り組みに関する透明性の高いコミュニケーション、
- ✓ フィードバックを積極的に受け入れる雰囲気

従業員がリーダーや同僚を信頼すれば、より積極的に不確実性を受け入れ、組織の変化に貢献する意欲と自信が生まれます。



変化の時代に、回復弾力性があり、説明責任を果たす企業文化を構築するには、一貫したリーダーシップ、信頼構築、長期的な持続可能性に焦点を当てることが求められます。これは、意図性と努力を必要とする漸進的なプロセスであり、今日の変革が将来の成功への土台を築くことを確実にするために極めて重要なものです。

責めることなく 説明責任を 果たす

変革にはしばしば失敗や学習曲線が伴うものですが、組織がどのように失敗や後退に対処するかによって、長期的な成功が決まります。

✓ 責めることなく説明責任を果たす文化を構築することは、結果に対するオーナーシップと責任感を高めることであると同時に、過ちは成長過程の一部であることを認識することでもあります。現実的なアプローチのひとつは、非を決めつけるのではなく、解決策を見出すことに集中し、間違いを指摘しない「非難フリー」の枠組みを導入することです。

✓ 集団的リーダーシップのマインドセットを育成することは、従業員に自分の役割にオーナーシップを持たせることができます。リーダーは、変革の意思決定と行動にチームを関与させ、組織の全体像を明確に理解できるようにし、変革プロセスを進めるチームを真正面から支援する必要があります。



倫理的実践と長期的 サステイナビリティ目標 との関連性

組織が変革の過程で、組織の価値観を倫理的慣行や長期的なサステナビリティ目標と結びつけることで、進歩が目先の結果だけにとどまらず、持続的な成功の基盤を築くことができます。

長期的に持続可能な成果を達成するためには、将来の経済シナリオに応じて拡張・調整可能なプロセスを構築する必要があります。

そのためには、意思決定プロセス全体を通して透明性のあるコミュニケーションが必要です。つまり、変化が必要な理由を明確にし、変化を組織のコアバリューと結びつける必要があります。リーダーは、従業員に対する処遇において倫理的であり続ける必要があり、変化の進捗状況をチームと透明性をもって共有する必要があります。

また、変化が組織の全体的な目標にとってどのような意味を持つのかを説明することも重要です。倫理的な慣行と継続的な見直しプロセスを優先させることで、組織に対する顧客の信頼構築にも貢献することができます。



**Keertana
Srinivasan**

(キールタナ・
スリニヴィサン)

Regional Manager





ウェルネスを維持

変化する中で

ウェルネスを維持するには



→ 変化はチャンスをもたらしますが、感情的・精神的な健康を育かすこともあります。リーダーは、不確実性を乗り越えてしっかりとチームを導いていかなければなりません。

変化の中で、生き残ることを超えて成功するための主な戦略を紹介します:

1 ストレスに対処し、レジリエンスを高める

- やり方: 一日の始まりに5~10分間マインドフルネス・エクササイズを実践することで、集中力を高める。
- 取り入れること: 課題を捉え直し、潜在的なメリットを強調する。例えば、新しいシステムがワークフローを混乱させると感じる場合、長期的な効率性やコラボレーションの強化など、メリットに焦点を当てる。

Team Tip: 毎週「ストレスチェック」を予定して、懸念事項を共有し、解決策を「ブレインストーミング」(自由に意見を出し合うことで新たな発想を生み出したり、アイデアを昇華させたりする会議手法)する。この過程で、集団的なレジリエンスが生まれます。

3 セルフケアを優先し、チームのウェルネスを育む

- やり方: 心を空っぽにするため、セルフケアを計画し、実践する。
- 取り入れること: 一日の中で、ちょっとした休憩を取り。例えば、1時間ごとにストレッチや水分補給を行い、集中力をリフレッシュする。

Team Tip: オンライン・ヨガや、「ミーティング無し」といったウェルネス・イニシアティブを導入することもおすすめです。



Radhika Dahiya

(ラディカ・ダヒヤ)

Associate Consultant

2 ワーク・ライフ・バランスの維持

- やり方: 個人的な「スイッチオフ」を設定し、仕事と生活の境界線を引く。
- 取り入れること: 「3D」方式を試してみる。急ぎのことは今すぐやる(Do)、他の人に任せられる仕事は任せる(Delegate)、優先順位の低い仕事は延期する(Defer)。緊急かつ重要な仕事に先に集中し、その他の報告は後回しにすること。

Team Tip: リーダーとして模範を示すことが大切です。仕事とプライベートのバランスをとるために努力を分かち合い、チームにもワーク・ライフ・バランスをとるよう奨励しましょう。

4 お互いをサポートする企業文化

- やり方: 批判することなく、チームの悩みに積極的に耳を傾ける。共感は信頼を強める。
- 取り入れること: 小さな成果を祝福し、チームの努力を認めることで意欲を増進させる。

Team Tip: 可能な限り柔軟性を持たせる。締め切りを調整したり、ハイブリッド勤務を許可することで、チームのプレッシャーが軽減される。

変化を通して成功するには、
共感力と目的意識のあるリーダーシップが必要です。
変化には困難が伴いますが、
正しいウェルネス戦略を併用することで、
成長と成功の礎を築くことができます。





成功的な移行のために



旧体制から

新体制へ

Dr. Eric Kung

(エリック・クン)

Chairman & Principal Consultant

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、企業はこ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しました。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みたいと思っても、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。変化を望もうが望むまいが、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であるのです。

「**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.”)

