

変化の激しい時代の  
ストレスに対処するために  
チームをサポートする  
6つの方法



# 変化への対応を通して 効果的にチームを導く

変化はひっきりなしに起こっています。変化はどこにでもあり、そのスピードは増していて、避けられないものです。人間は生きていくために、変化に対応するようにできています。同じ変化であっても、私たちはそれぞれ異なる方法で変化に対応します。変化に何かしらの反応を示してしまうことは正常な機能であり、きわめて人間らしい一面と言えます。一方で、その反応を選択する能力こそが、私たちを際立たせることにもなり、自らの経験を意識的に形作る鍵になります。

ここでは、チームメンバーが自分たちを取り巻く変化に翻弄されることなく対応し、より高い生産性を持って前進するための6つの方法をご紹介します。

# 1. まず自分自身の ストレスを管理する

飛行機の機内説明でも言われているように「まず自分の酸素マスクを装着してから他の人を助ける」ことが大切です。

あなた自身が不安を抱えた状態では、チームが直面している変化や課題に対処するのを手助けすることは難しくなります。ひどい場合には、あなたが自分のストレスを周囲にまき散らすことにさえつながります。

あなた自身の人生に向き合うために、1日の始まりに「今どんな風に私は感じているだろうか?」「私が今必要としているものは何だろうか?」と自問してみてください。その答えに応じて、次のような対応をとるといいでしょう。

- **セルフケアを行う:** 栄養や水分補給に気を遣いながら、十分な睡眠を確保することによって健康を維持しましょう。ニュースの確認を意識的に控えることで、世界で起きていることに圧倒されないようにしましょう。外を散歩したり、深呼吸をしたり、瞑想をしたりと、1日の中で必要な頭の整理をしたり、緊張を和らげるための休憩をとるようにしましょう。
- **心配事をすべてリストアップし、自分でコントロールできないものはそこから除外する:** 当面、受け入れなければならないこと（例：チームが担当している屋外での新商品発表会が中止になった）と、改善のために行動できること（例：発表会を別の会場や別日程で実施することが可能か、会場と日程を変更するなら、それに関連した調整が必要な内容はどんなものがあるか等）を見極めます。

- **新しい役割に合わせて仕事のスケジュールを調整する:** 例えば、最近、通常業務以外に新たな役割や責任を引き受けた場合、あなたが期待されている内容や成果について上司と話し合いましょう。また、それにともない、業務内容や勤務時間に関する調整が必要であれば、チームメンバーとも話し合いましょう。
- **あなた自身が変化にどのように精神的に適応してきたかを振り返る:** バランスよく変化に対応・適応する上でどんなことが役立ったか、役立ちそうかをあなたの頭の中で整理しておきましょう。他のメンバーが変化に対応・適応する必要が生じたタイミングで、あなたは自身の経験から得た学びや知恵をもとに彼らをサポートすることができるでしょう。

## 2. 自社がどのように変化に対応しているか、継続的かつ詳細に伝える。

チームメンバーがいつも以上に精神的負担を抱えているとき、「変化の中で自分の仕事はなくなったりしないだろうか、大丈夫だろうか」と彼らが不安に陥ってしまうのもごく当然のことです。

人々は、変化にどう対応していくべきかを定めるために、明確な指針を必要とします。自分の仕事内容が変わるかどうか、組織が混乱を乗り越えられるかどうか、などを心配しているかもしれません。リーダーであるあなたは、コミュニケーションを通じてそういった不安を和らげることができます。


もしあなたがまだCEOや経営陣から、組織の財務、戦略、現状の変化を踏まえた調整等についての情報を定期的に得ていないのであれば、それを求めるようにしましょう。普段あなたのチームメンバーがこういったことの詳細に関心がないとしても、変化が進行している状況下では、組織の健全性を示す、安心できる材料を求めているはずです。

できるだけ多くの業績関連のデータや情報を伝えるようにしましょう。(例「3月の売上は30%減で、厳しい状況ですが、市場の状況を踏まえれば理解できることです。一方で、いくつかの明るいニュースもあります。セールスチームは先週、2年契約の大型案件を受注しました」)

また可能であれば、雇用を維持する可能性を示すことに関する情報を共有してください。ただし、状況は流動的であることもはっきりと示しましょう。(例：「経営陣は、従業員の解雇は計画に含まれていないと話していますが、会社の財務見通しを再検討していると聞いていて、変更される可能性もあります」、「私たちのチームは必要不可欠な人材とみなされていますが、状況は流動的なので現時点でははっきりとしたことは言えません」など)

一方で、もしあなたの会社が危機的な状況に陥っていたらどうしますか。そうした場合も、その事実をチームに伝える必要があります。ネガティブな事実を隠しておくことは誰のためにもなりません。

あなたは次のように伝えることができるかもしれません。「正直に言うと、会社は苦戦しています。財務チームが見通しを修正しようと努力していることは理解しています。現時点では、最後の手段である一部の従業員の解雇を含め、あらゆる選択肢を検討しなければならない状況です。あまり耳にしたくない状況ですが、この不確実な状態を乗り切っていくために、「チームとしてどのように協力していけばいいでしょうか」チームのストレスを軽減することはできないかもしれませんが、チームメンバーに対して情報の透明性を確保するリーダーになることはできます。



変化による混乱が起こるとき、私たちはそこに潜む危険や脅威に気持ちにとらわれすぎることがあります。そうすると当然、状況を正確に把握することが難しくなります。

### 3. 混乱があることを認め、チームメンバーの状況について確認する時間をチームミーティング内で確保する。

あなたは、新しい現実に適応するのは難しくないと感じているかもしれませんが、あるいは、チーム内の業務の進捗状況を心配するあまり、ビジネスライクな態度を貫きたくなくなるかもしれません。

しかしながら、もしあなたが世の中に何の変化も起こっていないかのように振舞うなら、タイタニック号でバーの酒の補充を淡々と続けていた人のように、周りの混乱に気づかないまま過ごすことになるでしょう。

リーダーは、チームメンバーが悲しみ、喪失感、怒り、希望、興奮といった、さまざまな感情を吐露する機会を設ける必要があります。フランクリン・コヴィー社のチェンジ・マネジメントの専門家、カート・ガーベットとカーティス・ベイトマンによると、彼らがどのように感じるべきかを伝えるのではなく、彼らの気持ちを認めて共感することが大切となります。「対話で始め、彼らに発言を促すことが大切です」とガーベットは述べています。

チーム内のつながりを強化するために特別なミーティングを設定してもいいですし、通常のチームミーティングをチームメンバーに近況を確認することからスタートしてもよいでしょう。ガーベットとベイトマンは、そういった場面で感情とは深く関係しないトピックを活用することも推奨しています（例えば、「あなたにとって、この変化は私たちの目標にとってどの程度のインパクトを持つと思いますか？なぜ、そのように考えますか？」など）。グループとして一緒に話すことで、他のメンバーがどのような状況に置かれているかをチームメンバーは知ることができ、余計なストレスを抱えていたり、影響を受けているチームメイトがいれば、その存在に気づく機会となるかもしれません。

メンバーの誕生日やメンバーの子供が自転車に乗れるようになった、新しいレシピをマスターした、個人的な目標を達成したなど、仕事に関係すること（新しいセキュリティー・システムを導入したなど）であろうとなかろうと、人々の生活の中で良いことがあればそれに触れたり、質問したりすることを忘れないでください。辛い時こそ、小さなポジティブなこと、世界がより良く変化していることを積極的に認める姿勢が大切です。

**注意:** チームメンバーに自分の気持ちを整理する機会を十分に与えたいところですが、彼らがその気になれない、あるいはあなたと個人的に共有したいと考える場合もあるでしょう。そのような場合は無理強いせず、チームメンバーに定期的なミーティングとその中での質問が役に立っているかどうかを尋ねてください。それらが必要ないと判断した場合は、そうしたミーティングや声掛けの回数を減らすなどして、忙しいタイミングにさらに忙しいと感じさせないような配慮をしましょう

## 4. チームが最重要事項にフォーカスできるよう業務の絞り込みをサポートする。

一般的に、人は大きな変化に対応しながら、自分の能力をフルに発揮することはできません。このような状況を打開し、本当に大切なことに集中できるようにするために、優先順位を再確認しましょう。

チームのエネルギーをどこに向けるべきか、まず自分自身に問いかけてみてください（そして、チームにも問いかけてみてください）。


- どんな新しい目標が生まれたのか？
- まだ達成しなければならない目標は何か？
- 重要な課題に取り組むための時間を捻出するために手放したり、いったん脇に置いておくべき仕事はないか？

新しい優先順位の中には、その重要性が明らかなものもあれば、不確かなものもあるかもしれません。そこに含まれている潜在的なチャンスについて検討するようチームに求めることで、その重要性をより明らかにすることができるかもしれません。それにより「今までできなかったことができるようになるかもしれない」とメンバーは感じる可以做到でしょう。

また、フォーカスすべき点を再確認する良い方法として、ガーベットとベイトマンは自分たちの活動を「続けるべきもの、やめるべきもの、変更すべきもの」の3つに分類する活動をチームメンバーとともに持つことを提案しています。

ミーティングを含め、あなたとチームが定期的に行っていることをすべてリストアップし、チームが今重要なことに集中できるよう、それぞれの項目を「続けるべきか、やめるべきか、変更するべきか」を一緒に考えてみましょう。

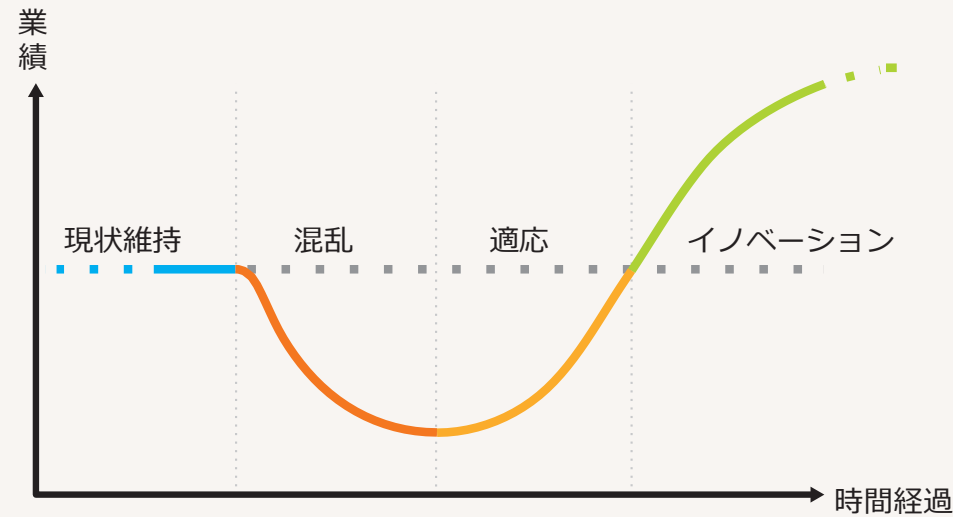
重要な業務に関する絞りこみが終わったら、成果に対する明確な期待値を設定しましょう。また、状況が変わり続ければ、優先順位も変わる可能性があることを強調しましょう。万が一こんなことが起こったら...というシナリオをチーム内で検討し、その可能性に対処するための積極的な計画を立てることも有効でしょう。そうした選択肢を冷静な状態のときに前もって検討しておくことが、後々のチームの困難を軽減したりパニックを避けることに役立つかもしれません。



**変化をどのように伝えるかは、その変化の成否を左右する重要なポイントになります。**



## 5. 1on1では、チームメンバーがどう感じているかを確認し、希望を感じられる未来像を提示する。



大きな変化に対する人々の反応は千差万別です。あるチームメンバーは不安やストレスをあらわにするかもしれませんが。一方で別のチームメンバーは変化への対応を新たな挑戦だととらえ、やる気をみなぎらせるかもしれません。

さらに状況を複雑にするのは、そのプロセスで何が起るかによって個人でもうまく対応できるときとそうでない場合があることです。前日に苦しんでいても、翌日にはそれを乗り越えられる人もいれば、チーム内でいつも安定的に実力を発揮しているメンバーでさえ、時には大きな不安の前に、その足取りを止めてしまう場合もあるのです。

定期的に1on1を行い、メンバーそれぞれの状況や感じ方、考え方を確認し、ベイトマンが言うように、「徐々にメンバーが水面上に彼らの頭を出せるようにし、彼らがその先にある水平線を見ることができるよう支援する」のです。

そのために、左の「変化モデル」のような視覚的なツールを使って、チームメンバー自身の状況を曲線の上にプロットしてもらおうとよいでしょう。

あなたがチームメンバーを理解しようとし、気にかけていることを示すために、聞き上手になる練習をしましょう。希望が見出せないでいる人には、いく

つかの質問をして、混乱があっても生産性を維持するためのアイデアや、やってみたい新しい仕事など、潜在的なチャンスについてイメージをふくらますよう促しましょう。

相手が自らの状況について話してくれた後、あなたもその状況について自分なりの見解を伝えましょう。あなた自身の気持ちや今後の課題について正直に話すだけでなく、組織の中核的な使命や戦略の改善に焦点を当てるチャンスなど、この不確実な状況から生まれるかもしれないポジティブな要素についても説明しましょう。次に示すのはその一例です。

「これほど短時間で作業手順を変更することは、本当に大変なことでした。まだまだ大変なことはたくさんありますが、私たちのチームならしっかり対応できると自信を持っています。そして個人的には、お客さまが本当に必要としているときにサービスを提供できるようになったことを嬉しいと感じています。また、私たちは、将来の顧客ロイヤリティ向上につながる重要な役割を果たしているはずです」

## 6. チームメンバーの困りごとに対処する。また、例えささやかな勝利であったとしても、それをねぎらう。

大きな変化の中で周囲をリードする仕事は、平均台の上を歩くようなものです。柔軟性を保ちながら集中力を高め、個々のニーズに対処し、チームを安定させていく必要があります。

チームメンバーが精神的な休養や生活の立て直しのために1~2日休む必要がある場合は、可能であればその時間をきちんと与えてあげてください。必要であれば、重要な仕事を片付けるために、他のチームメンバーに協力を求めるなど、工夫を凝らしましょう。そして、緊急でない業務に関しては締め切りを遅らせるなどの調整を行いましょう。

チームメンバーが私生活で大変なことになっているタイミングで「あのTPSレポートはどこだ!」と口走るような上司にはならないようにしましょう。

また、チームメンバーが家族の介護のために休暇を取得する場合や、精神科の専門医との面会がある場合など、さらなる支援を必要とする場合には、組織として彼らに提供できるリソースがないかを人事部に確認しましょう。

最後に、困難な仕事をやり遂げたとき、売上を達成したとき、あるいは単に一週間を無事に終えたときなど、何かうまくいったときには、チーム全員でそれを認め、お互いを称えあったり、ねぎらいあったりすることを忘れないようにしましょう。

# 変化を通して チームを導く

リーダーとして、変化のタイミングにおけるあなたの役割はチームメンバーを通して結果を出すことです。チームとして成功するために、あなたはチームメンバーのニーズに対応し、彼らに必要な支援を行う必要があります。

リーダーは変化を成功させる上での要です。リーダーは、組織内の人々がどのように考え、その人たちが変化に対してどのような行動を取るかに影響力を持ちます。

変化に対するチームメンバーの反応を意識することで、リーダーは不確実性を軽減することができます。チームが変化に対して高い関心を持ち続けられるようにすることは、仕事を単に予定通りに終わらせることを求めるのとは異なります。

変革の成功には、単に言われたとおりにやるだけでは不十分で、チームとしてのアイデアと努力が求められるのです。

本資料についてのお問合せや弊社サービスに関するご相談は下記までご連絡ください



フランクリン・コヴィー・ジャパン株式会社

TEL : 03-3237-7711

Email : [jimukyoku@franklincovey.co.jp](mailto:jimukyoku@franklincovey.co.jp)

URL : <https://www.franklincovey.co.jp/>



WEBサイトアクセス用  
QRコード

