New

人事担当者のための「チェンジマネジメント」実践講座

Lecture 1

人はなぜ変化に戸惑うのか

～制度変更・変革期における社員の心理プロセス～

ULSコンサルティング株式会社　コンサルタント　小林 三那子

1. 人事の仕事は「変化」の支援

制度改定，人材育成，リスキリング，働き方改革――。人事担当者は，日々さまざまな施策に関わっています。取り組みの内容はさまざまですが，共通点があります。それは，人や組織の変化を伴うことです。

「新しい評価制度を導入したものの，評価者によって運用や評価にばらつきが生じてしまう」「研修の満足度は高かったものの，職場での変化につながっている実感が持てない」。このような苦い経験をお持ちの方も多いのではないでしょうか。

人事の仕事は，制度や仕組みを整えることがゴールではありません。制度や仕組みが組織の中で活用され，人や組織が変わる。そして，その状態が組織に根付いて初めて，本来の目的を達成したと言えます。

制度や仕組みを整えることと，人や組織が変わることは別問題です。実際に変化を受け入れ，行動するのは「人」です。だからこそ，人事担当者には制度や仕組みを設計・運用する視点だけでなく，変化を経験する「人」を理解する視点も欠かせません。

人は誰もがすぐに新しい制度や働き方を受け入れられるとは限りません。変化に直面すると，不安や戸惑い，ときには反発を感じることもあります。

本連載では，人と組織の変化を支援する考え方である「チェンジマネジメント」を通して，人事担当者が日々の仕事に活かせる視点をご紹介します。第１回では，「人はなぜ変化に戸惑うのか」，その心理をひもときながら，変化を受け入れていく過程をたどっていきます。

2. 人が変化を受け入れる過程

なぜ人は変化に戸惑うのでしょうか。人が気にしているのは，変化そのものではありません。「その変化が，自分にどのような影響を与えるのか」です。

例えば，「今までのやり方で十分ではないか」「ただでさえ忙しいのに，また新しいことを始めるのか」「これまで積み重ねてきた経験は活かせるのだろうか」。そんな思いが頭をよぎることがあります。

こうした反発や不安は，決して特別なものではありません。変化に向き合うとき，多くの人に見られる自然な反応です。

では，その反発や不安を抱えながら，人はどのように変化を受け入れていくのでしょうか。チェンジマネジメントでは，人が変化を受け入れる過程には一定の傾向があると考えられています。その代表的な考え方が「変革曲線」です。変革曲線は，人が変化を受け入れていく心理的なプロセスを表しています。

変化に直面すると，まず「今までのやり方では駄目なのだろうか」と驚きや戸惑いを感じます。例えば，生成AIを使った開発プロセスが導入されると，「かえって手間が増えた」「品質が心配だ」と不満を抱き，新しいツールを使いこなせずに「自分には向いていない」と自信を失う人もいます。しかし，実際に小さな業務から試し，同僚の成功事例を見たり，なぜこの変革が必要なのかを理解したりするうちに，「意外と便利かもしれない」「まずはこの業務だけでも使ってみよう」と受け止め方が少しずつ変わっていきます。

その心理の変化を表したものが，**【図】**の「変革曲線」です。

もちろん，このプロセスは一直線に進むわけではありません。一度受け入れたように見えても，新たな不安や課題に直面すると，再び迷いや戸惑いを感じることがあります。行ったり来たりを繰り返しながら，少しずつ変化を受け入れていくのです。

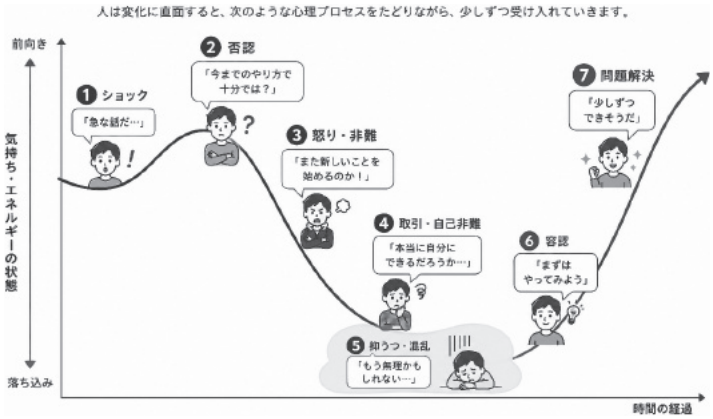
反発や戸惑いが見られたからといって，取り組みが失敗していると判断する必要はありません。大



小林 三那子（こばやし みなこ）
ULSコンサルティング株式会社　コンサルタント
EC事業の企画･運営や，小売業でのDX推進･データ分析を経て，2023年にULSコンサルティング株式会社へ入社。現在はコンサルタントとして，新規事業であるチェンジマネジメント事業の立ち上げに従事。国際的なチェンジマネジメント資格「APMG Change Management Practitioner」を保有し，チェンジマネジメント研修や関連コンテンツの企画・開発を担当。企業へのチェンジマネジメントの浸透を目指し，研修や情報発信を通じて考え方の普及に取り組んでいる。　https://www.ulsconsulting.co.jp

Lecture 1
人はなぜ変化に戸惑うのか
Lecture 2
変化を受け入れても，人はなぜ動けないのか
Lecture 3
人と組織の変化を支援するチェンジマネジメント

【図：変革曲線～人が変化を受け入れる心理の変化】(ChatGPTで作成)



切なのは，表面的な反応だけを見るのではなく，その人が今どのような心理的な段階にいるのかを理解すること。それが，人の変化を支援する第一歩になります。

3. 同じ施策への反応が異なる理由

人は変化に対して一定のプロセスをたどる傾向があるとお伝えしましたが，その現れ方や進み方には個人差があります。その差は，一人ひとりの経験や立場，価値観から生まれます。

例えば，過去に新しい業務や役割に挑戦し，「やってみたら意外とできた」という成功体験を持つ人は，新しい取り組みにも前に向き合いやすいでしょう。

一方で，変化への対応に苦労した経験がある人や，これまでのやり方に自信や誇りを持っている人は，「また同じ苦労をするのではないか」「今のやり方を変える必要があるのだろうか」と慎重になるかもしれません。

また，管理職であれば，自分だけの問題ではありません。部下への説明や育成，チーム運営まで考えなければならず，担当者とは異なる視点で変化を捉える必要があります。

このように，一つの施策でも，その意味や受け止め方は人によって異なります。

「一度説明すれば理解してもらえる」「みんな同じように受け止めるはず」と考えるのではなく，一人ひとりの違いを前提に変化を支援することが大切なのです。

もちろん，「全社員に対して人事が１対１で個別対応する」というのは現実的ではありません。人事の施策は全社一律で動かざるを得ない側面があるのも事実です。

ここで重要なのは，人事が全員を直接手当てすることではなく，「人は立場や経験によって受け止め方が異なる」という前提に立って施策やコミュニケーションを設計していくことが重要です。

4. 変化を受け入れた先の行動変容

ここまで，変化に対する戸惑いは自然な反応であること，その受け止め方は多様であることを見てきました。変化の受け入れは，変革を進める上で欠かせない第一歩です。しかし，それだけで変革が実現できるわけではありません。

例えば，新しい評価制度の考え方を理解し，「必要な取り組みだ」と納得しても，実際の評価面談で，これまでとは異なる評価やフィードバックをすることは簡単ではありません。リスキリングも同様です。学ぶ必要性を理解したからといって，自ら学び始めたり，学んだことを仕事で実践したりすることは，また別の課題です。

つまり，「受け入れること」と「行動を変えること」は別のテーマとして考える必要があります。

今回お伝えしたかったポイントは，次の３つです。

- 人が変化に戸惑ったり，不安や反発を感じたりすることは自然な反応である
- 同じ変化でも，人によって受け止め方や反応は異なる
- だからこそ，人の変化を支援するためには，一人ひとりの違いを理解することが重要である

次回は，「変化を受け入れても，人はなぜ動けないのか」をテーマに，受容と行動変容の違い，そして人が行動へ移せない理由について考えていきます。