人事担当者のための「チェンジマネジメント」実践講座

Lecture 2

変化を受け入れても，人はなぜ動けないのか

～「分かる」を「できる」に変えるために～

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.「分かる」だけでは動けない

前回は，人が変化に戸惑う心理と，変化を受け入れていく過程について紹介しました。

では，変化を受け入れ，「やってみよう」と思えれば，人の行動も自然と変わるのでしょうか。

必ずしも，そうとは限りません。制度や施策の目的を理解し，その必要性にも納得してもらっている。それでも，職場ではこれまでと同じ行動が続いていることがあります。

例えば，新しい評価制度が導入され，その考え方や目的には納得していたとします。それでも，いざ評価面談になると，以前と同じ感覚で評価し，慣れた方法でフィードバックしてしまう。頭では「変える必要がある」と分かっていても，実際に行動を変えることは簡単ではありません。

「分かっている。でも，動けない」。変化を受け入れた先には，こうした壁があります。

今回は，なぜ「分かっているのに，動けない」のか。そして，「分かる」を「できる」に変えるためには何が必要なのかを考えていきます。

2.「知っている」と「できる」は別の段階

これまでとは違う行動をとるためには，新しい知識やスキルを身につける必要があります。

先ほどの評価制度を例に考えてみましょう。

制度を変えたら，新しい考え方や評価方法を理解してもらうだけでなく，それに沿った評価やフィードバックの仕方を身につけてもらう必要があります。

これは，評価制度に限った話ではありません。

新しい役割への登用，働き方の変更，新たな業務への配置など，人事が社員に変化を促す場面はさまざまです。変化の内容は違っても，社員が新たな知識やスキル，考え方などを身につけられるよう，適切に支援していくことが求められます。

つまり，人が変化に適応していく過程には，何らかの「学び」が伴います。

そのため，企業では研修や説明会，マニュアルなどを通じて，必要な知識や方法を学ぶ機会を設けています。

しかし，そこで人事が社員に「何をすればよいか」を伝え，理解を促したからといって，すぐに実践できるとは限りません。社員にとって「知っている」ことと，実際に「できる」ことは別の段階だからです。

3. 実践と振り返りが行動を変える

「知っている」を「できる」に変えるために欠かせないのが，「実践」と「振り返り」です。

学んだことを実際の仕事で試してみると，思ったようにできないことがあります。「どのように対応すればよいのだろう」「これで合っているのだろうか」と迷うこともあるでしょう。実践してみて初めて，知識として理解しているだけでは気づかなかった難しさが見えてきます。

そこで大切になるのが，実践を振り返ることです。例えば，「研修の効果が見えない」と感じることがきっとあるでしょう。社員は研修内容に満足して帰ってくる。でも，行動は変わっていない。これは実践していないからです。「研修の効果が見えない」と感じる背景には，この「実践と振り返り」の不足があります。

研修で伝える知識は，いわば「バットの振り方」です。頭で振り方を理解しただけでは，実際の試合でボールは打てません。何度も素振りをして身体に動作を覚え込ませ，打席に入ってピッチャーとの駆け引きを体験して初めて，打てるようになります。

また，ただ漠然と実践を繰り返すだけでも上達しません。「なぜうまくいったのか」「なぜ失敗したのか」を客観的に捉えるため，



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

上司や周囲から「フィードバックを受ける場」を用意することも不可欠です。

人材育成の領域では，実践から学ぶこうしたプロセスは「経験学習」としてよく知られています。実践し，振り返り，そこで得た学びを次の実践へ生かしていくサイクルです。

このサイクルを重ねるなかで，「前よりできた」「このやり方ならできそうだ」という手応えが生まれます。そうした小さな成功体験は自信につながり，新しい行動を続ける後押しになります。

こうした積み重ねによって，「知っている」ことが少しずつ「できる」ことへと変わっていくのを支援するのが大切です。

4. 行動変容を支える職場環境

ここまで見てきた学習のサイクルは，本人だけで完結するものではありません。職場で経験と学びを重ねていく過程には，周囲の関わりや環境も大きく影響します。

社員に新しい行動を促すには，実践する機会が職場になければ経験を積むことはできません。

失敗を責める風土や，上司が従来のやり方を求める環境では，社員は新しいやり方を試しにくく，研修で得た学びも実践につながりません。

また，人事は「実践する機会」だけでなく，「振り返る機会」にも目を向ける必要があります。日々の業務に追われ，振り返る余裕がなければ，経験から得た気づきを次の学びにつなげることが難しくなるためです。

【図：本人の学習サイクルと，それを取り巻く職場環境】（ChatGPTにて作成）



だからこそ人事には，新しいことを試せる機会をつくり，上司からフィードバックを受けたり，同僚と相談したりできる環境を整えることが求められます。こうした環境があってこそ，社員は経験から得た気づきを次の行動へとつなげやすくなります【図】。

同じように「やってみよう」と思っていても，置かれている環境によって，新しい行動を身につけやすい場合もあれば，難しい場合もあります。「分かっているのに，動けない」のは，本人の能力や意欲が足りないからとは限りません。

新しい行動を身につけてもらい，定着させていくには，本人の努力だけではなく，その学びを支える周囲の関わりや職場の環境が欠かせないのです。

今回お伝えしたかったポイントは，次の３つです。

- 「知っている」ことと，実際に「できる」ことは別の段階である
- 新しい行動を身につけてもらうには，実践と振り返りを重ね，経験から学んでもらうことが重要である
- 「分かっているのに，動けない」背景には，本人の能力や意欲だけでなく，周囲の関わりや職場の環境が大きく関係している

次回は，これまで見てきた人の変化を「チェンジマネジメント」の観点から捉え，人と組織の変革を成功につなげるために，人事担当者はどのような支援ができるのかを考えていきます。