

私の考えるリーダーシップとは

～ リーダーシップと愛 ～

TERRANET 代表
寺嶋 一郎



私の略歴

- 1979 積水化学 生産技術部
FA(マイコンによる制御) 生産管理
- 1986 特別研修制度にてM. I. T. へ留学
人工知能の研究
- 1988 情報子会社ISACへ出向
主に住宅のシステム化を推進
- 2000 積水化学 情報システム部長
全社IT統括、基盤・共通システム刷新、グループITガバナンス
- 2016 定年退職
TERRANET 代表



日本企業のIT部門を強くするためのお手伝い

TERRANET 代表 寺嶋一郎

企業経営におけるITへの期待は、「省力化・効率化」から「いかに顧客の潜在・健在ニーズに応じて、ビジネスそのものを変えていけるか」といった領域へシフトする中、ベンダーに丸投げし、予算管理しかしてない手配師のようなIT部門から脱却し、経営視点を持ち、ビジネス部門から信頼される強いIT部門に変わっていくための支援を行いたい。

- **IIBA日本支部** 代表理事
- **ビジネスシステムイニシアティブ協会** 副理事&事務局長
- **PC・ネットワークの管理・活用を考える会(PCNW)** 幹事長
- 「次世代を担うIT変革リーダー養成塾」 塾長
- 「システム部長友の会」座長
- 「これからの経営システムを考える会」アドバイザー



リーダーシップって何？

- リーダーシップとマネジメントって同じなの？

複雑な状況にうまく対応する！（定型）

変化に対応する！（非定型）

メンバーの心を一つにする！

- 両者は、相異なるも補完し合う行動体系
- これからのリーダーシップは逆に変化（*CHANGE*）をもたらすこと

先が見えない今のビジネスに必要なこと

- **問題が、「技術的な問題」から「適応を要する課題」と変化**

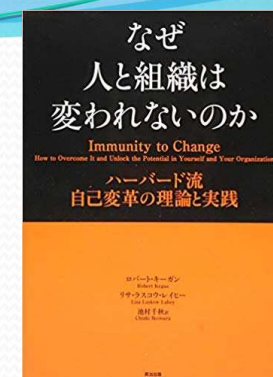
<技術的な問題>

- ・ 解き方がすでにわかっている
- ・ 問題を解決するためにどのような技術を習得すべきかわかっている
- ・ 既にある知識、技術を適切に使用すれば必ず解くことができる

<適応を要する課題>

- ・ 既存の思考様式では解決することが出来ない(難しい)
- ・ 個人や組織として思考様式をあらため、それに基づいて行動の修正を繰り返す必要がある

自分を変えていく新たなリーダーシップのスタイルが必要になっている！



変化の時代に必要なサーバント型リーダーシップ

- 統率型リーダーシップからサーバント型(奉仕型、支援型)リーダーシップへ！

＜サーバント型リーダーシップとは＞

- 「すべての人に尽くす人間こそが最も有能なリーダーである」
- 「まず相手に奉仕し、その後に導く」
- 「大義あるミッション・ビジョン・バリューを示し、理念を遂行してくれるメンバーを支持して力を引き出す」

＜そのために自分を知る＞

- 「自分は何者か」
- 「自分は何(どういう価値)を大切にしたいのか」
- 「自分はどうなりたいのか」



オーセンティック・リーダーシップ

- 自分らしさを貫くリーダー
 - 誰かのまねではない
- リーダーが伸ばすべき自己認識力
 - **自分とは何者か**(自分史に学ぶ)
 - 過去の経験をどう意味づけするか
 - 自分の弱さを認める
 - 信念としての価値観を行動で表す
- 自然な自分を表に出す前に、自分はどんな人間であるかをしっかりと見つめる必要あり

マインドフル・リーダーシップ



リーダーの仕事とは？

1. 方向性(ビジョン)を示す
進むべき方向を提示する
2. 組織(場)を整える
チームメンバーがそれぞれの力を発揮できる場づくり
3. 模範となる
メンバーから信頼を勝ち得る
4. 人を動かす
管理統制ではなくエンパワーメント(権限委譲・任用)により人を動かす
5. 人を育てる(人材育成)

時代の先を見て、どの方向へ行くべきかを指し示し、そこへ連れて行くこと

方向性(ビジョン)を示す

- 未来を予測する最良の方法は、未来を創ることだ。(ドラッカー)
- 具体的なビジョン(ありたい姿)を常に描けば現実がついてくる!
 - 本田圭佑の小学生の時の日記
- リーダーとしてのビジョンを考える際に心すべきこと
 - どのような心境でビジョンを描くか
 - 自分の欲得ではなく、関連する多くの人々の幸せを考える
 - 高次な共通善をビジョンとして掲げる
 - 全体にとって一番ベストな方向はどちらなのかを考え抜く
 - メンバーが自分ごととして捉えられるビジョン
- リーダーは「言葉の力」を用いて、思いをメンバーに腹落ちさせる
- フォロアーの潜在意識に訴えるには、自らの信念が試される!



センス
メイキング

小学校六年生の時のノートに
「2020年に行われるオリンピックに出てメダルを獲る」
と書いた女子ボクシングの入江選手もすごい！

「ずっと、心に描く、未来予想図は、
ほら、思ったとおりにかなえられてく」
～ドリカムの未来予想図Ⅱより～



カも2らぼのみのクバしてセにに必ははりッ
もも合対ッくW人るやーいリななな
だだ合対ッくW人るやーいリななな

るもたいや。でー行かやく一そらなへダダメー選田
るもたいや。でー行かやく一そらなへダダメー選田
るもたいや。でー行かやく一そらなへダダメー選田

リーダーの意思決定について

- こんなエゴの思いでは部下はついてこない
 - 「自分がいい思いをしたい」
 - 「自分の有能さを証明したい」
 - 「自分が賞賛されたい」
- 自分さえよければという思いは部下には伝わる
 - 特に女性は鋭い
- 大事な意思決定においては



私心を捨て、意思決定する！

ことが大事

三人の石工(石切り)職人の話

「あなたは、何のために石を切っているのですか？」

一人目の職人 「お金をもらうためだよ」

二人目の職人 「将来、腕の立つ職人になるために仕事してるんだよ」

三人目の職人 「これから何百年も町のみんなが訪れることができる立派な教会の土台になるんだよ」

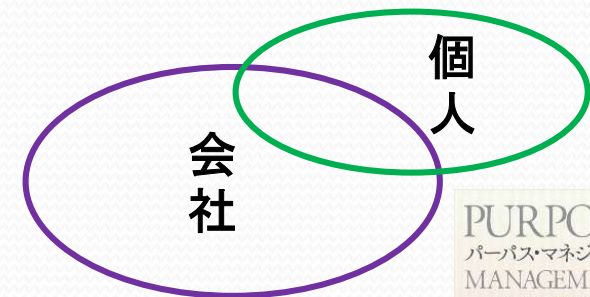
企業が理念やミッションによって存在意義を示すように、
個人の仕事も利益を超越した目的や価値を目指すべき

高次のビジョンを明確にすることで
同じ仕事でも
わくわくと仕事ができ生産性も上がる！



企業のビジョンと社員のやりたいことの方角の一致

- 企業のビジョンと個人のやりたいことの重なる部分が多いほどエンゲージメント(意欲や愛着、一体感)が高まる
 - 何のために働くのか？
 - なぜその会社や組織にいるのか？
- エンゲージメントを高めるための4要素
 - Purpose(パーパス=存在意義)
 - Authenticity(オーセンティシティ=自分らしさ)
 - Relationship(リレーションシップ=関係性)
 - Wellness(ウェルネス=心身の健康)



社員のやりたいことと重なる部分が多いビジョンを掲げる！

自由で楽しい職場作り

- 人生の総時間の中で人はどれくらいの時間を会社で使ってるのだろうか
- 嫌々ながら仕事をするのは人生の浪費
- わくわくして仕事をするとう生産性も向上

楽しい職場の雰囲気を作るのはリーダーの重要な仕事

すべての悩みは対人関係の課題である(職場においても)

～ アルフレッド・アドラー ～

そのために、できるだけ**良い人間関係**を築く





役職も部署もない
全員主役の
マネジメント

ジョイ・インク
Joy, Inc.

How We
Built a Workplace
People Love

リチャード・シェリダン 著
原田駿郎 / 安井力 / 宮羽龍太郎 /
永瀬英樹 / 川口恭博 訳

喜びを追求しながら事業を継続できる会社

**あなたは、誰を
喜ばせますか？**

SE 日本交通 川鍋会長 推薦!

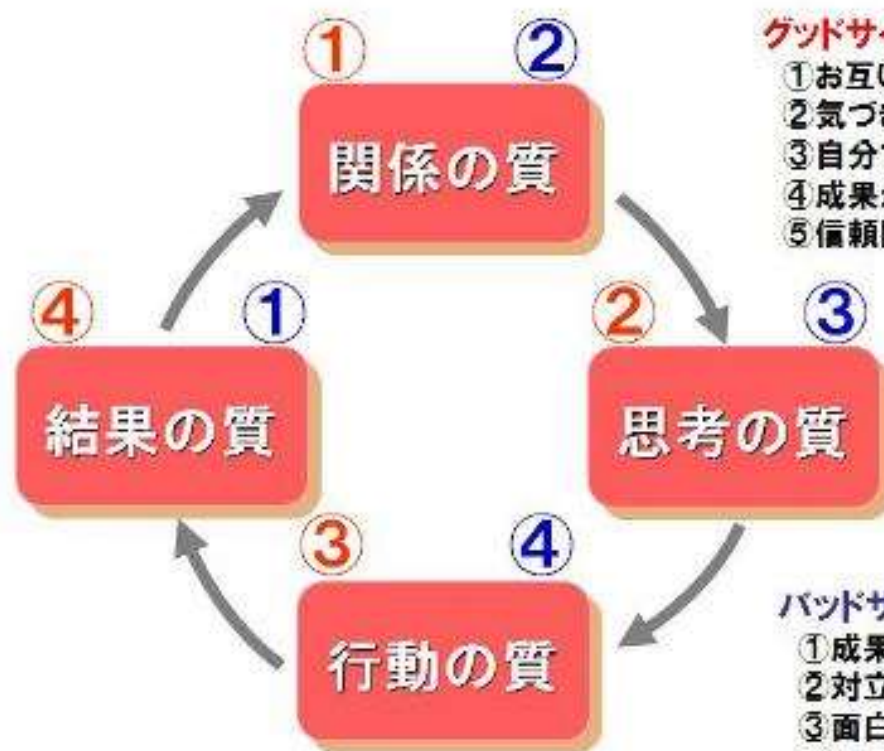


Joy,Inc. 喜びの経営

- メンロー・イノベーション社の創業者でありCEOの**リチャード・シェリダン**著
- **喜びに満ちた職場**を作れば、社員たちは活力に満ち、楽しく働き、生産性だって高くなる！
- フラットな組織とセルフマネジメント、良いものを作ることにこだわる職人気質、チームで切磋琢磨しつつも助け合う職場
 - ・階層がない組織(上司が存在しない)
 - ・ペアでコンピュータを共有：常に二人一組で作業を行う
 - ・二週間ごとに進捗と状況を報告する顧客との合同イベント
 - ・毎朝10時の全員立って参加の民主的会議
 - ・地下駐輪場を使った仕切りのないオフィスでワイワイガヤガヤ働く
 - ・仕事内容や進行、給料までオープンにして、信頼を生む



組織の成功循環モデル



マサチューセッツ工科大学の
ダニエル・キム教授が提唱

グッドサイクル

- ① お互いに尊重し、一緒に考える(関係の質)
- ② 気づきがある、面白い(思考の質)
- ③ 自分で考え、自発的に行動する(行動の質)
- ④ 成果が得られる(結果の質)
- ⑤ 信頼関係が高まる(関係の質)

バッドサイクル

- ① 成果が上がらない(結果の質)
- ② 対立、押し付け、命令する(関係の質)
- ③ 面白くない、受身で聞くだけ(思考の質)
- ④ 自発的・積極的に行動しない(行動の質)
- ⑤ 関係が悪化する(関係の質)

どうやれば人間関係をよくできるか？（田坂広志）

- 嫌いな人を好きになろうと思うこと
 - 本来「欠点」はなく「個性」だけがある
- 人生で出会う人にはすべて深い縁があると思うこと
 - どんなに嫌いな人でも、いや、逆にそういった人ほど、実は強い縁で結ばれている人でもあり、出会う人をありのままに受け入れる
- まずは正対し、その人の存在に感謝する！
 - 心の中で「ありがとうございます」と唱える
 - 自らの成長にとって必ず意味があると信じること

Googleの調査でわかったこと

心理的安全性の確保

- **グーグルの調査より**

- 生産性が高くなるのは、「他者への心遣いや同情、あるいは配慮や共感がうまくいっている」状態
- 気兼ねなく安心して発言し行動ができる環境
- 心理的な不安がない状態
- 新しいことをしたりアイデアを出しても馬鹿にされない

= 「**心理的安全性**」 が大事

GoogleのHRTの原則

優れた開発チームでは

1. 謙虚(Humility)

世界の中心は君ではない。君は全知全能ではないし、絶対に正しいわけでもない。常に自分を改善していこう。

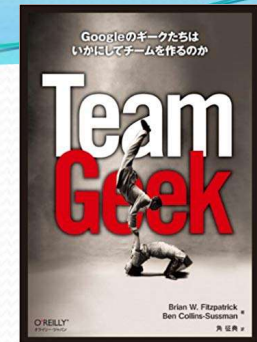
2. 尊敬(Respect)

一緒に働く人のことを心から思いやろう。相手を一人の人間として扱い、その能力や功績を高く評価しよう。

3. 信頼(Trust)

自分以外の人是有能であり、正しいことをすると信じよう。そうすれば、仕事を任せることができる。

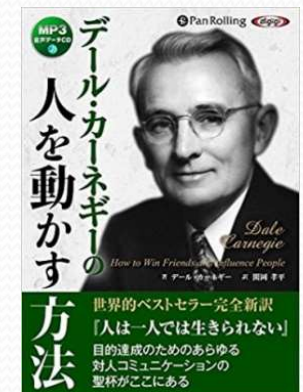
の3つの価値が大切にされており、エンジニアとしてもチームや組織、顧客との対話においてこれらの価値を重んじていくことが成功につながる



人を動かす三原則(デール カーネギー)

- やたらに批判や非難をしない。
人は感情の動物であり、しかも偏見に満ち、自尊心と虚栄心によって行動する。
- 率直で、誠実な評価を与える。
どんな人間でも、何かの点で、私の学ぶべきものを持ち、私よりも優れている。
- 強い欲求を起こさせる。
どうすれば、そうしたくなる気持ちを相手に起こさせることができるか常に相手の立場に身を置き、相手の立場から物事を考える。

人を動かすためにそれ以外に大事なことは・・・



私心を去り、責任をとる！

- リーダーは自ら意思決定したことの結果のすべてを自分の責任と考える
 - 意思決定の際には**私心(自分の欲得)を去り**、全体の幸せを考える
 - 部下の仕事にも責任を持ち、責任を回避しない
- 「失敗したら俺が責任を取るから、**頑張ってやってくれ**」
 - そう言える部下との関係作り
- 腹を据えれば不思議と怖くない
 - **どんな結果になっても
ちゃんと受け入れようと
腹を括れば
うまくいく！**



内発的動機付けで人は真に動く！

- 外発的動機付け

- 人の外部からの誘因での動機づけ。給与アップやボーナス、昇進等の見返りを求めてやる気を出そうとする動機づけ。
- 短期的には効果があるが、物理的な限界があり、長続きしない。

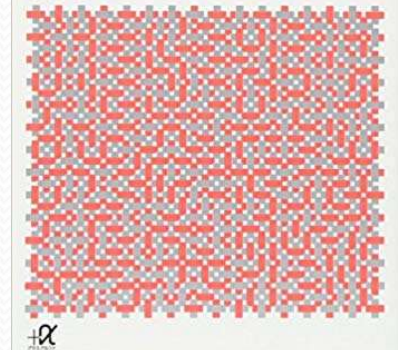
- 内発的動機付け

- 自分の内側から湧いてくるもので、自分で目標を定めることで、達成感や成長の実感を得やすい。楽しく、質が高く、持続する。

- 内発的動機づけを生かしてやる気を引き出すには、仕事に対して適切な「意味づけ」することが重要。

モチベーション3.0
持続する「やる気」をいかに引き出すか

Daniel Pink ©Haruhiko Omura
ダニエル・ピンク(著)・大前研一(訳)



外発的動機づけ：
(例えばお金、従順、承認等)
外的ゴールのために何かをなす動機付け

内発的動機づけ：
(それはあなたを楽しくさせる)
それ自身のために何かをなす動機付け

人材育成に関して

- 忘れてはならないリーダーの重要な仕事が人材育成
- 人の能力にはスキルとセンスがある
 - スキルはある手順で学べば身につけられる = 担当者
 - センスとは人間力をベースとした総合力 = 経営者
 - ビジネス全体をまるごと動かし成果を出す力
- **大事なものはセンスある人材の育成**
 - **企画を作り、実行するにはスキルではなく、センスが必要！**
- 人材育成の勘所は、人が育つ「場」をいかに作るかということ
 - 小さな成功体験を積ませて経験を通して育てる

互いに勉強し、実践し、失敗と成功を共有し切磋琢磨できる「場」を作る！

イノベーション(創造性)に必要なこと

- 1.明確な方向感と視座
- 2.人材の多様性
- 3.上下間の風通しの良さ
- 4.ネットワーク密度の高さ
- 5.失敗に寛容な文化
- 6.組織における「遊び」の存在



幸福な社員からイノベーションが生まれる！
Happyな社員は生産性が1.3倍、創造性が3倍！

慶応大学前野教授の「幸福学」



- 幸せなら生産性や創造性が上がる！（イノベーションに必要）
- 働き方改革をやるためには効率化・時短から始めるのではなく、まず幸せになることから始めるべし！
- 幸せな状態であるときには視野が広がり、物ごと全体を把握できる
- 不幸せな状態だと、視野が狭まり部分しか見られない
- 幸せは笑顔をつくり、笑顔は幸せを招く

欧米では幸せな職場をデザインする
CHO (Chief Happiness Officer)なる役職も
多くの企業で誕生している・・・！

幸せの4つの因子

- 第一因子 「やってみよう」因子(**自己実現と成長**)
夢や目標、やりがいを持ち、それを実現させようと自ら成長する。
- 第二因子 「ありがとう」因子(**つながりと感謝**)
他者を喜ばせたり、支援すること。家族や友人たちなど人とのつながりを感じる。
- 第三因子 「なんとかなる」因子(**前向きと楽観**)
物ごとに対して常に楽観的であること、自己肯定感が高いこと。
- 第四因子 「あなたらしく」因子(**独立とマイペース**)
周りや他人と比べず、自分らしく、あるがままでいること。

イノベーションに必要な条件！

組織の進歩(次世代型組織としてのティール型)

名称		特徴	比喻	具体例	価値の基準	獲得できるもの	逆効果
Teal (青緑)		evolutionary (進化的)	生態系	?	内なる正義性	セルフマネジメント 全体性 進化的な目的	?
Green		pluralistic (多元的)	家族	サウスウェスト航空 スターバックス	人間的な関係性	エンパワーメント 理念による組織運営	過剰な相対主義 合理性の軽視 権力や組織構造の軽視
Orange		achievement (達成)	機械	多くの大企業	成果の追求	イノベーション 説明責任の明確化 成果主義	短期の成果追求 過剰なレバレッジ 関係性の希薄化
Amber (琥珀)		conformist (順応)	軍隊	官僚 カトリック教会	集団の規範	長期プロジェクト スケラビリティ	社会的な「仮面」 所属意識による分断
Red		impulsive (衝動的)	群狼	ストリートギャング	欲求の充足	目前の成果の獲得	長期視点の欠如 再現性がない

5つの段階



進化する組織
個人も組織も進化し続ける

メタファ
生命体



ボトムアップ型の組織
成果より人間関係を重視



成果により昇級可能な
ヒエラルキー型達成型組織



軍隊的な上意下達の
ヒエラルキー組織



圧倒的な力を持つトップ
による恐怖支配



ティール組織 3つのポイント

ホールネス
「全体性」



エボリューションナリー
パーパス
「存在目的」



セルフマネジメント
「自主経営」



セルフマネジメント 「自主経営」

社員に大きな裁量

を与え経営者は社員を
信用することが不可欠



★
**ホールネス
「全体性」**



『ありのまま・多様性』
を最大限尊重
心理的安全性を確保

エボリューションナリーパーパス 「存在目的」



「何のために？」
組織の存在目的を
確認し続けることが必要

ソニックガーデンの事例

どうすれば楽しく働きながら

成果を出すことができるのか

「組織としての成果」と「働く人の自由」

を両立できるのか

- 第1段階: 生産的に働く
～楽に成果をあげるために“見直す”
- 第2段階: 自律的に働く
～人を支配しているものを“なくす”
- 第3段階: 独創的に働く
～常識や慣習に従うことを“やめる”

働く時間も場所も縛りなし
給与は一律、賞与は山分け、評価制度なし
経費は承認なく使える
上司なし
決裁なし
副業OK
倉買 義人
休暇は取り放題

あが る
成 果
は
ぜ ろ
で
管 理

「見直す・なくす・やめる」
で組織を
変えよう

最高に自由に働ける会社の
“究極のマネジメント”
その実践ノウハウを集大成!

売上目標・ノルマなし

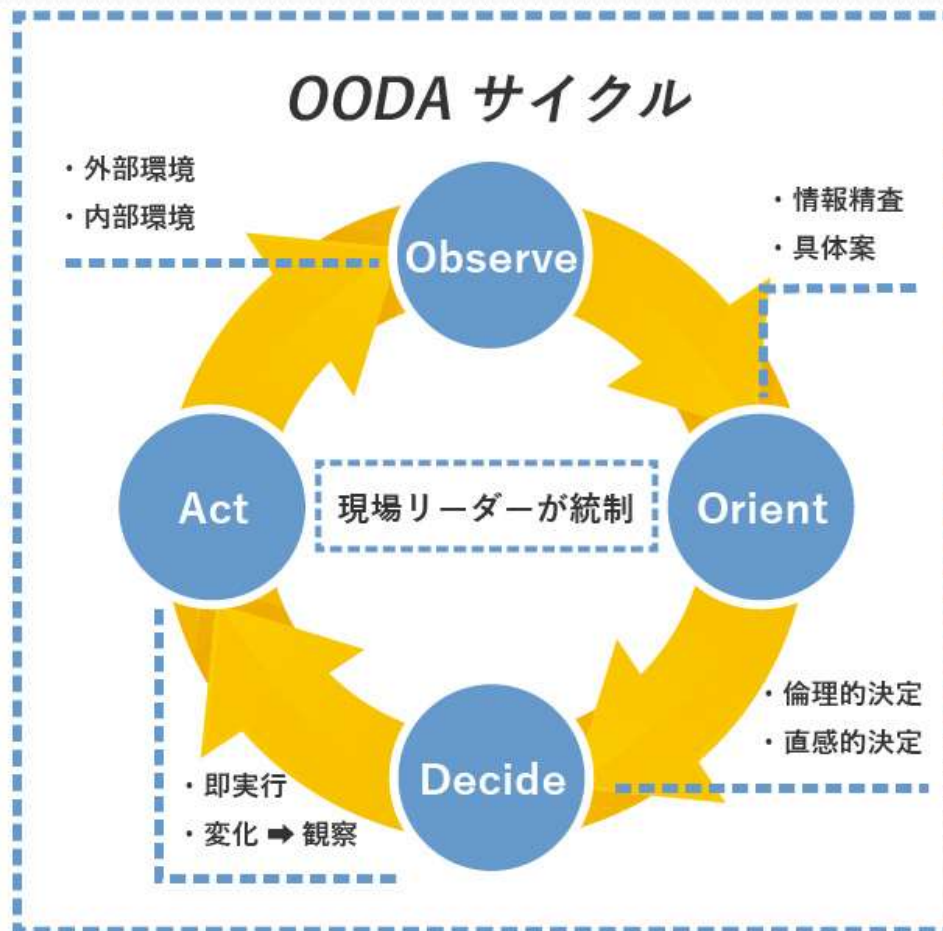
売上目標・ノルマなし

PDCAからOODAループへ！

PDCA サイクル



OODA サイクル



OODAループとは

Observe (観察)

固定観念に固執するのではなく、目に見えるものだけでなくできるだけ多くの情報（インテリジェンス）を収集する。

- 【目的】 何のための観察？
- 【視点】 鳥の目／虫の目
- 【空気】 場の空気・雰囲気

Orient (方向付け)

集めた情報（インテリジェンス）から、持っている知識・経験から状況を判断し、とりあえずの方向付けを行う。

- 【選択】 正しい選択<選択したものが正しい
- 【指針】 とりあえずでOK
- 【未来】 停滞の選択は無し

Decide (決心)

環境や状況が刻々と変化するため、スピーディーに自らで判断をし、意思決定をする。

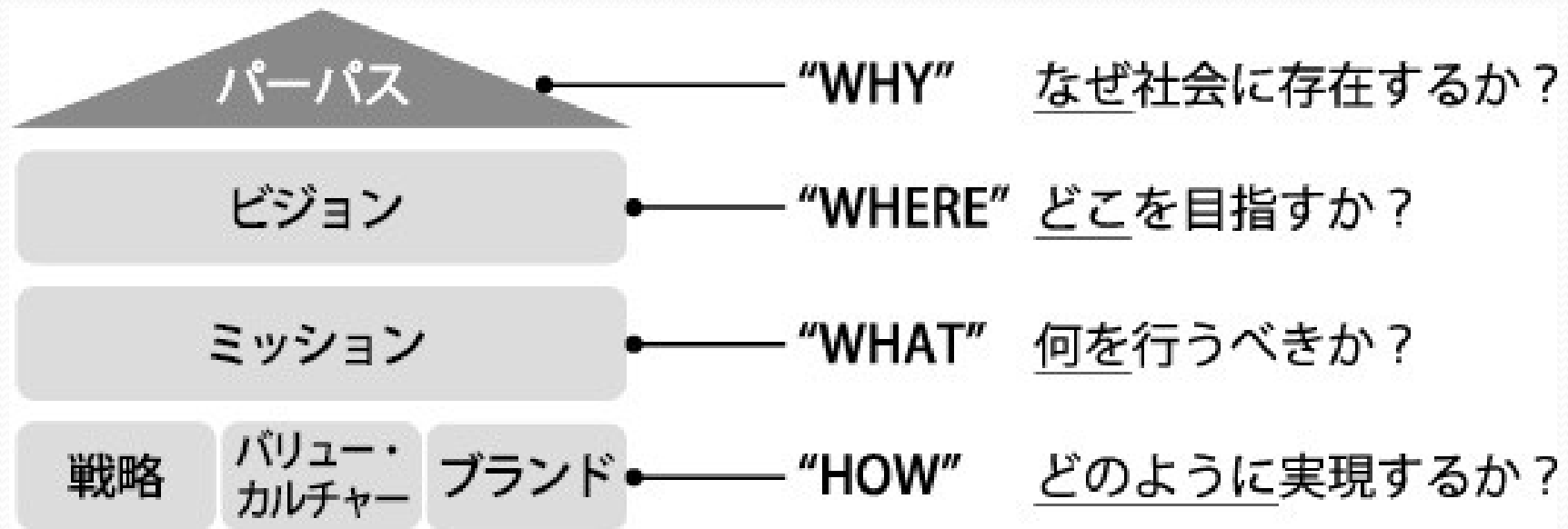
- 【瞬時】 スピード
- 【自身】 己を信じて判断
- 【権限】 現場への権限移譲

Act (行動)

意思決定したことに対し行動をするが、行動しながら状況の変化を観察し、一度決めた行動に縛られないようにする。

- 【複数】 可能性は無限
- 【基準】 アンダーライン
- 【観察】 情報収集

企業の存在意義を問うパーパス経営



個々人の存在意義を問うのがマインドフルネス

シリコンバレーで流行るマインドフルネス

- マインドフルネスとは、「今この瞬間に全意識を向けること」
 - グーグル、インテル、フェイスブック、リンクドイン、P&G、フォード、マッキンゼー、ゴールドマン・サックスなどで社員教育プログラムに採用
- **＜ストレスを減らし、集中力を高め、他者への思いやりの心を育む＞**
- **創造性を発揮する際、重要なのは心の内なる領域(セルフアウェアネス)**
 - 自分の状況認識、自分の強みや弱み、自分の価値観や志向性など、自分の内側にあるものに気づく力
 - 現在(今ここ)こそ、私たちが生きている唯一の場であり、夢を実現するために創造力を発揮できる唯一の場

あなたは何者なのか？ 人生の目的とは何か？

マインドフルネスの実践

- 私は誰なのか
- 私の目的は何か
- 喜びをもたらしてくれるのは何なのか
- 自分が後世に残せるものは何か
- 私にとっての英雄、メンター、ロールモデルは誰か
- 自分にしかない強みは何か、その強みをどのように使うか



マインドフルネスは、もともと日本の禅の考え方
そして、そもそもは仏教から来ており
その仏教の核には内省(反省)がある→ 後で

模範となれるリーダーの資質とは？

- 一歩でも二歩でも常に先を見ている
- これまで苦しい道のりを乗り切ってきた過去の実績がある
- この人と居ると未来が開け何か良きことが起きるといふ予感を感じさせる

知識

技術

スキル

人間力(EQ)

人間力を高めるには

- 例えばITの仕事においても多くの局面で人間力が問われる
 - 要件定義を行う際に現場とどうコミュニケーションを取るか
 - ビジネス部門のリーダーをどう巻き込むか
 - ユーザーにシステムの変更をいかに納得してもらうか
 - 会議やブレインストーミングをやる際に重要なファシリテーション
- 事業を牽引し、部下を指導する上において、人間というものをよく知り、人間力をつけていくことは非常に大事
 - 会社で一番大切なリソースは社員という人間
- そのためには、

まずは人間とは何か、その本質を知らなければならない！

人間とは何か

- 人間はロボットのような機械ではなく、感情を持ち、自由に思考する
 - それは外から押さえつけることはできない
- 各自が個性を持っており、ただひとりとして同じ人はいない
 - 様々な個性をどう生かしていくか
 - 組織として調和して最大限の力を発揮できるようにするか
- 無から何かを創造する力を持つ : イノベーション
- 無限に成長する可能性を持つ : それを真に信じられるか
それを引き出していくのもリーダーの仕事!

さて、人間力を磨く秘訣とは何か？

人間力を磨く秘訣

- **リーダーは自らの感情のコントロールが必須！（アンガーマネージメント）**
 - 怒りの感情に身を委ねる前に、ゆっくりと深呼吸をして現状分析する
 - 自分に落ち度がないのか、相手の立場に立ったらどうなのかと瞬時に分析
 - 特に部下を叱る時には感情的になってはいけない
 - 本人の成長のためを考えて冷静に愛を持って叱るべき
 - 立ち向かう相手は、自分の鏡
- **他人の思いはコントロールできない！**
 - どんな状況下であっても、心の中の思いは自由
 - 自分の思いでさえも、なかなか思うようにコントロールできない
- **変えられるのは自分の思いのみで、それを变えることで他人を变える！**

自己統率力

過去と他人は変えられないが、未来と自分は変えることができる！

自分を変えるための内省（反省）の実践

＜1日の終わりに自らの思いと行為を内省してみる＞

- 客観的に自分を見つめ直す
 - 誰に見られても大丈夫か？
 - 多くの人が真似をしても大丈夫か？
- 自分とは何者か？ 何をなすべきなのか？（**自分を知る**）
 - イノベーションは「自分を見つめる」という内省から生まれる！
- 何をすべきか（ミッション）を見定めるために
 - 過去を振り返り、自分の心のうずきは何なのか？
 - 自分の葬儀の時にどういう人だったと言われたいのか？
⇒ 何をやるために生まれてきたのか？



古くからある反省の方法 : 八正道

- 正見
- 正思
- 正語
- 正命
- 正業
- 正念
- 正定
- 正精進

江田島海軍兵学校の「五省」

- ・至誠もとに悖るなかりしか
- ・言行かに恥ずるなかりしか
- ・気力かに缺くることなかりしか
- ・努力うらに憾わたみなかりしか
- ・不精わたに亘るなかりしか

イノベーションのためのデザイン思考

- 世界的にデザイン思考が流行っている
 - デザインとは
 - 意匠 設計
 - 物事を描くこと
 - 課題解決 : 新たなものを生み出すこと
- 直感的に把握される「解」を試してみても
試行錯誤を繰り返しながら
最善の解答にいたろうとする試み*



ここで大切なのが、人間中心、直感力と美意識

直観は過たない（田坂広志）

直観は過たない。過つのは判断である。

難しい意思決定を前にして、最初にピンと感じる直観がある。それは、「ノー」という答えを教えているのだが、色々と情報を集め、分析し、検討していくと、答えは逆のように感じられてくる。そこで、「イエス」と判断し、その方向に進むと、結果は、裏目に出る。熟練の経営者やリーダーならば、必ず、そうした失敗の経験を持っている。

今日も、この言葉の真実が、
熟練のプロフェッショナルの意思決定において、
「密かな指針」となっている

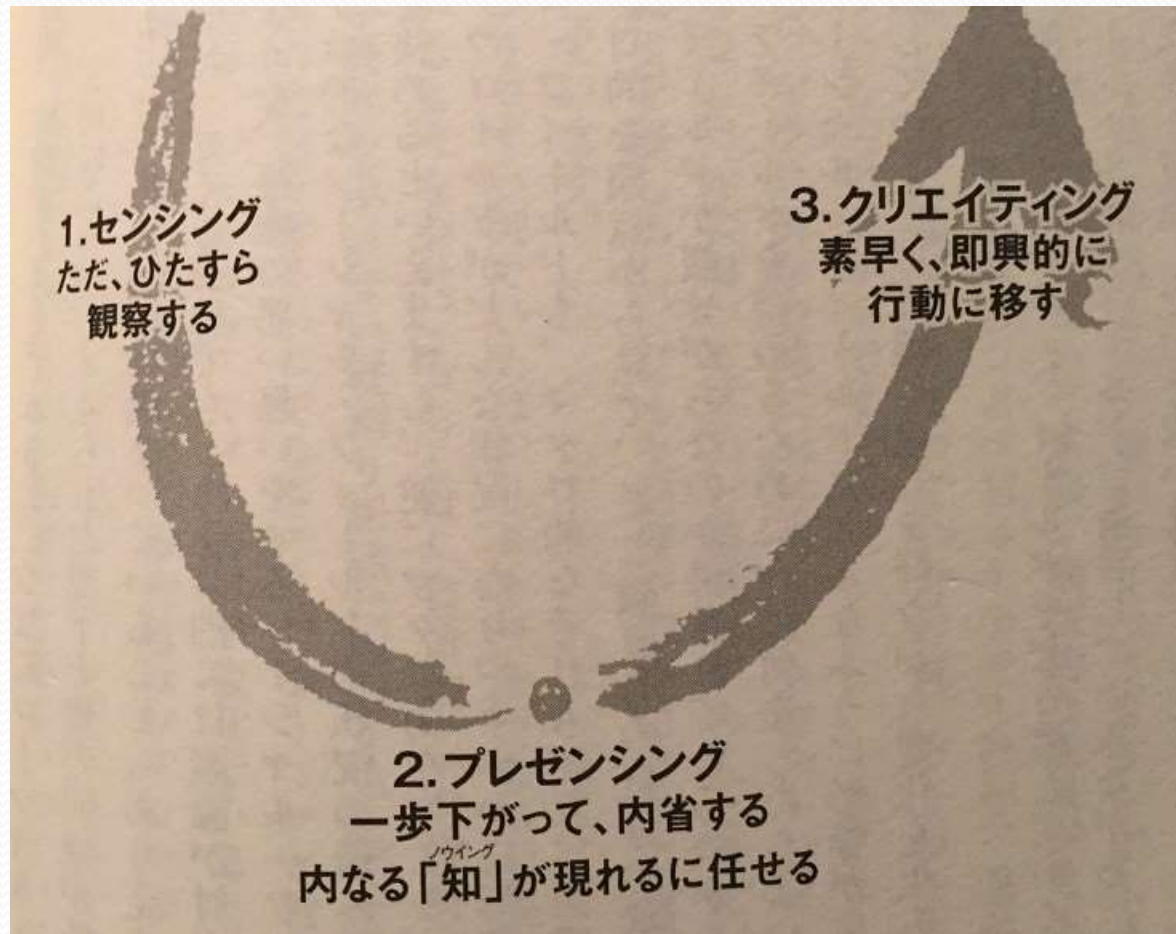
直感力を鍛えるために

- OODAやデザイン思考は直感力を活用
 - 直感は「推理や考察によるのではなく、感覚によって物事をとらえること」
 - 直観は「推理を用いず、直接的に対象をとらえ本質を見抜くこと」
- 考えぬく蓄積の果てに論理を超える！
 - 外の情報を遮断し、心を整え、自分を見つめる(内省)
 - 退路を断ち、心を定める(意思決定の際)
- 内省を通しての**大いなる自己**との遭遇
 - 大いなる自己(Higher Conscious) = 潜在意識
 - 自らの心の内からの変革

すべては自分の心の内から始まる！



MITで生まれたイノベーションのためのU理論



U理論が提示するもの

- これまで私たちの盲点になっている要素こそは
行動が生まだされる内面の「源(source)」
- そのために過去からの延長上の思考パターンをリセットする必要があり
そのための様々な方法を提示するのがU理論
- 「源」に近づくという能力を開くとき、
「生まれようとしている」未来を体験する(プレゼンシング)
 - 問いとして抱え続けていた課題へのアイデアや、そのひらめきなしでは絶対不可能な未来を生み出す種をもたらす

エゴを手放し、大いなる自己を迎え入れることにより、今まででの延長線上にないイノベーションや第三の道を発見できる！

なぜ経営に美意識が必要なのか？

- 経営をサポートする「サイエンス」、「アート」、「クラフト」
- MBAに代表されるような、「論理的・理性的な情報処理スキル」の限界
 - ビジネスの課題解決がコモディティ化
 - 全体を直観的に捉える資質、いわば“真・善・美”が感じられる構想力や創造力が求められている
- 世界中の市場が「自己実現的消費」へと向かいつつある
 - 感性や美意識がビジネスにおいて重要な差別化要因となる時代
- システムの変化にルールが追いつかない状況が発生
 - 内在的に「真・善・美」を判断する「美意識」が求められる！



不確実な時代に、真の意味での「教養」(リベラル・アーツ)が人間力を支える！

リベラル・アーツの復興

- 学士課程において、人文科学・社会科学・自然科学の基礎分野 (disciplines) を横断的に教育する科目群・教育プログラム

哲学 (真)

宗教 (善)

芸術 (美)

無用の用



人間を自由にする技

デザイン思考からアート思考へ

- 先が不透明な時代、**常識にとらわれない**
自由で創造的な「**アート思考**」がイノベーションには役立つ！
- アーティストは答えを示すのではなく、「**問い**」を**発する**！
 - 正しい問いを立てることができる洞察力とユニークな視点を持つ。
 - 自己探求を続け、歴史に残るような価値を残すことを追求する。
 - 時代の変化を肌で感じ、多くの人が見えていないものを見る！
- アートとサイエンスは以下の共通点を持つ。
「直感」「ひらめき」「ビジョン」
- わからないものに対して自分なりに粘り強く
考える態度がアート思考の本質



「7つの習慣」

▼私的成功

第一の習慣: 主体的である

第二の習慣: 終わりを思い描くことから始める

第三の習慣: 最優先事項を優先する

▼公的成功

第四の習慣: Win-Winを考える

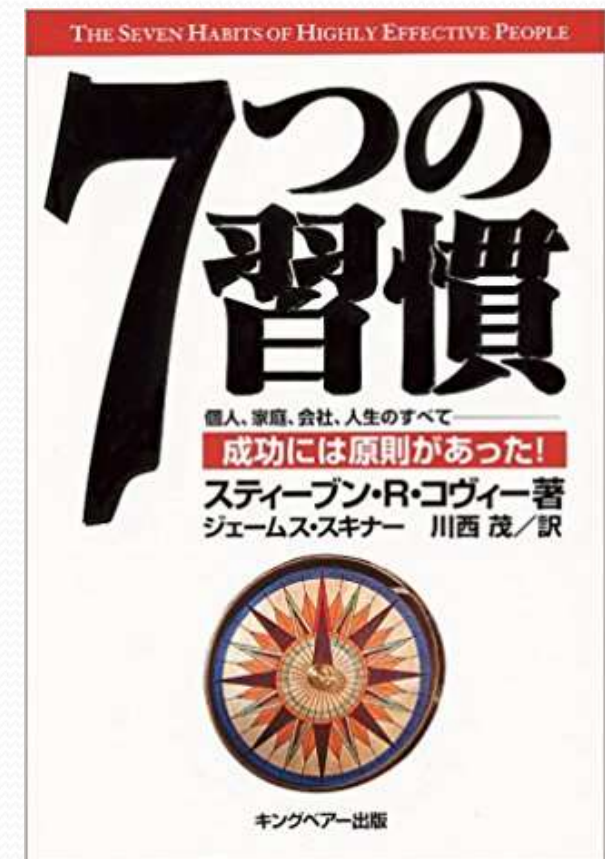
第五の習慣: まず理解に徹し、そして理解される

第六の習慣: シナジーを創り出す

▼再新再生

第七の習慣: 刃を砥ぐ

肉体、精神、知性、社会・情緒



「死生観」という覚悟を定める！（田坂広志）

- 人は、必ず死ぬ。
- 人生は、一度しかない。
- 人は、いつ死ぬか分からない。

死生観を定めると、時間の密度が違ってくる！

- 「今日が人生最後の一日かもしれない。明日、命が終わるかもしれない。だから、今日という一日を真剣に生きよう」 ~スティーブ・ジョブズ~

嫉妬心からの脱却

日本は互いに足を引っ張り合う村社会

- 嫉妬する相手こそは、自分も頑張れば到達可能な人
 - すなわち、自らが目標とする姿 = **自分の理想像!**
- 嫉妬心は自分の理想像を否定、その実現を妨げる
＜嫉妬心に襲われたらどうすべきか＞
 - **相手の見てなかった部分をよく観察してみよう**
 - **自分に足りない、学ぶべき何かがあれば、心を素直にして学んでいこう**
- 能力のある部下を嫉妬するのではなく、
部下からも謙虚に学びながら、
どううまく使うかを考える！



逆境や試練は自分に足りないものを教えてくれる！

- 逆境や試練が訪れた時に、真正面からきちんと受け止める！
 - 逃げてはならない
 - 責任転嫁しても何かが好転することは決してない
 - 変えることができるのは常に自分
- 試練や逆境をどう捉えるか
 - 事実をどう捉えるのか、どう見るのかが大事

コップ半分の水



逆境や試練は自分に足りないものを教えてくれる！

- 逆境や試練が訪れた時に、真正面からきちんと受け止める！
 - 他人のせいなどにして責任転嫁しても何かが好転することは決してない
 - 変えることができるのは常に自分
- 試練や逆境をどう捉えるか
 - 事実をどう捉えるのか、どう見るのか(解釈するか)が大事
- 試練は自分を鍛えて伸ばすために訪れるのだと考える
 - 「ありがたいことに、この逆境は自らの足りないこと、欠けていることを教えてくれている！」と前向きに捉える
 - その人に乗り超えられない試練は与えない

逆境を通じて自らの課題を克服し、成長していくことが、本当の幸せ

人を許すこと

<幸せとは心の状態のこと>

- 心が平静で波立たない状態こそが幸せ
- 人を憎んだり、恨んだりしている状態は決して幸せとは言えない
- **憎しみや恨みを心から消し去らなければならない**
⇒ **そのためにこそ、許しがある！**
- 人を許すことで自分を変える(相手は変えられない)
 - 100%相手が悪いということはない
- 自分を許すことも大事

「人を許すのは、自分が幸せになるため！」

人間力を磨く秘訣

- 感情に流されないで、感情をコントロールする
- 内省(反省)の実践
- 直感力を磨く
- リベラルアーツを学ぶ
- 死生観を持つ(死ぬ時のことを考える)
- 嫉妬心の克服
- 逆境を自らの糧とする(すべては自分の学び)
- 人を許すこと



人間力

新たな時代に向けいろんなものが共振している！

- ウォータフォール → アジャイル
- 階層組織 → ティール型組織
- PDCA(PDSA) → OODA
- 数値経営 → パーパス経営
- 論理(左脳) → 直感(右脳)・美意識
→ マインドフルネス・内省
- 論理的思考 → デザイン思考
→ アート思考

➡ 統率型から変革型リーダーシップへ



何が共振しているのか⇒個人、組織、リーダーシップ

- 自律する個人

- パーパスから生まれる内発的動機
- 共通善に向けての志と使命感、わくわく感と貢献できる幸せ

- ティール化する組織

- 心理的安全性が担保されたフラットな組織
- 個人が自律、自立し 自分事として捉えられる場
- 個人と組織のパーパスがクロスする場づくり

- 内省と対話によるリーダーシップ

- 内省による自分の本質の発見と直感の活用
- 対話によるチームの調和と発展

内省とリーダーシップ(八木陽一郎)

- 内省とは
 - 自分が自分を見つめ、理解を深め、変化すること
- 内省を通じて
 - * リーダーは自らの認知的な制約を乗り越え
 - * **ビジョンを明確にし**
 - * 他者との**コミュニケーション**を深め自己変革を伴うリーダーとしての有効性を高める
- 「内なるリーダーシップ」を通じて
「外なるリーダーシップ」をコントロールする！



八木洋一郎氏の学術的調査

＜中小企業の経営者202社のアンケート調査を回帰分析＞

～必ずしもリーダーシップを持った人が社長になるわけでもない企業～

- リーダーの内省体験が、個人、集団、組織のそれぞれのレベルでポジティブな影響を与える。
 - 個人レベル : 自己への自信、他者への積極的アプローチ を高める
 - 集団レベル : 部下の挑戦性、革新志向性 を高める
 - 組織レベル : 企業の競争力にポジティブな影響を与える
- 様々なポジティブに影響に関して、**内省体験が、個人属性、経験・教育、人間関係などの他の諸変数に比べて有意に大きな影響力を持つ**

リーダーとして成長するための具体的なステップ

- ①自分の先入観や情動を一旦わきに置いて判断を**保留**
- ②他者の想いや背景を深く受け止める
- ③問題の構造を深く探求する(システム思考)
- ④自分自身がどうありたいかを問い直す
- ⑤新たな**対話**(オープンなダイアログ)を開始する

リーダーに必要な5つの徳目

愛が他の礼・智・信・義・勇という徳目を支えている！

礼 品性： 霸道ではなく王道（ずるいリーダーは最悪）

智 経験から裏打ちされた知 発想力、創造性

信 部下から信頼される

義 判断力、決断力

勇 実行する実践力

仁 これら徳目を支える**愛**



ハーバードのグラント研究

＜75年以上にわたり、数百名の成人男性の心と体の健康を追跡＞

- そこで得られた結論 ⇒ 良い人生は良い人間関係でできている！
 - 欲しいだけのお金を手にし、仕事で成功し、肉体的に健康な状態にあっても、愛情に満ちた人間関係がなければ、結局、人は幸せにはなれない
 - 身近にいる人たちとの人間関係の質が大事
 - 孤独は寿命を縮める
 - 人間関係は数より質
 - 良い人間関係は脳を守る
- 幸福や人生の豊かさをもたらしてくれる最大の要因は **愛** ！
- 「幸福とは愛です。それ以上の何物でもありません」



愛こそがすべて *Love is All*

- 最後はすべて「愛」に行き着く……。
- 愛とは、**皆が繋がっている(運命共同体)**ということ = 自他一体
~私たちは大きな一つの共同体のその一部である~

それゆえに互いに

- 褒め合うこと
- 尊敬し合うこと
- 生かし合うこと
- 分かち合うこと
- 許し合うこと



- **自分さえよければいい**という思いとは対極の思い **愛の反対 = 無関心**
~リーダとは惜しみない愛で人の輝きを引き出す人 ~

愛において大事なこと

- **愛の本質は与えることにある Give First !**
 - 相手に期待して愛を待つより、まず自分から愛すること
 - **直接の見返りを求めない！**（無償の愛）
 - 与えた人でない別の人から与えられるかもしれない・・・
- **まずは感謝すること**（愛と感謝は表裏一体）
 - 愛を与えるためには自分に愛が溢れていなければならない！
- **愛を行動として表わすこと**（愛の実践）
 - 愛は思っているだけでは駄目で行動に移して初めて力を発揮する！



これからの時代、愛がますます重要となる！！！！

リーダーシップを支えるのは愛！

- これさえ手に入れば幸せになると思ってても、手に入った途端に、また次の欲がでてくる ⇒ 「地位財」の幸せは儚い…
 - 欲には限りがなく、足ることを知ることが大事
 - 本当に大切なものは「目に見えないもの」=愛
- 人は一人では生きられない…
 - **生かされていて成長できることに感謝しよう！**
 - 利他であるほど幸せになれる = 利自即利他、利他即利自
- 人生は自らが成長できる学びの場=愛を行動に移そう！



一日一生の思いで、日々感謝のもと愛の実践を！

ご清聴
ありがとうございました

