



人と AI のあいだで、経営リーダーはどう変わるのか ～次世代リーダーに求められる視座～

【目次】

1. [はじめに：2026年、私たちが直面している「地殻変動」の正体](#)
2. [【第一部】現代組織を蝕む「静かなる分断」と「三つの喪失」](#)
3. [【第二部】AI時代における「人間にしかできないこと」の再定義](#)
4. [【第三部】次世代リーダーのOS「Real Leaders（6つのC）」](#)
5. [【第四部】徹底解説：「リアル・リーダーズ」プログラム 6日間の変容プロセス](#)
6. [【第五部】経営思想の転換：「一致の論理」から「重ね合わせの論理」へ](#)
7. [おわりに：人間は「資本」ではない、「人間」である](#)

1. はじめに：2026年、私たちが直面している「地殻変動」の正体

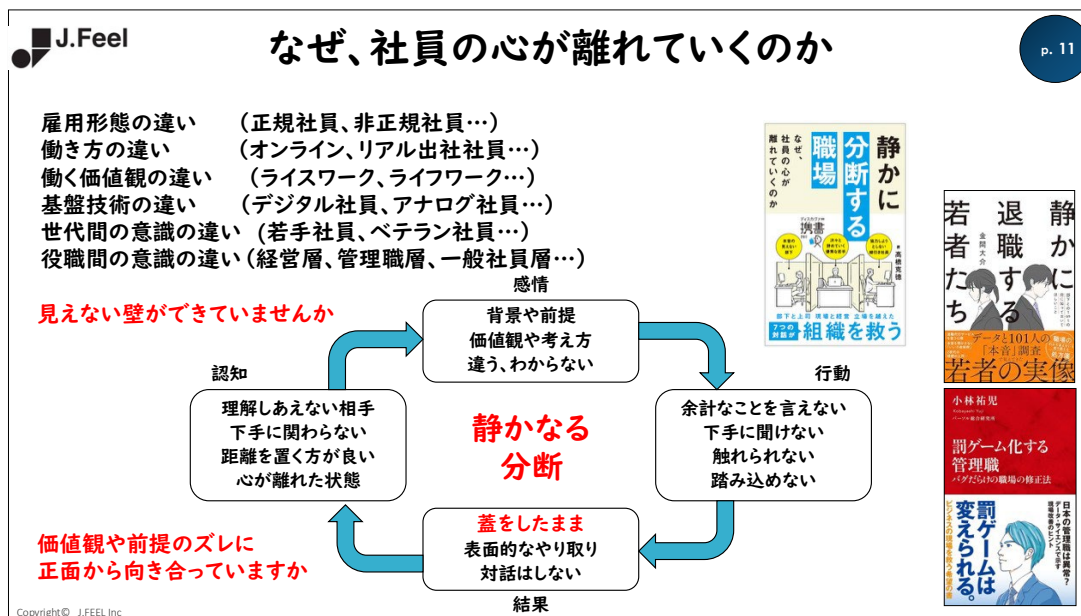
生成 AI がビジネスのあらゆる領域に浸透し、効率化の極致へと向かう現代。一方で、日本の大企業の現場には、かつてないほどの「閉塞感」や「重い空気」が漂っています。人的資本経営やパーパス経営という言葉が躍る裏側で、現場の心は経営から離れ、組織のエネルギーは目に見えて減退しています。本レポートは、株式会社ジェイフィールが開催したナレッジセミナーの全容を詳細に体系化したものです。弊社代表の高橋、コンサルタントの佐藤が、現場で起きている「静かなる分断」の正体を鋭く分析し、次世代経営リーダーが身につけるべき新たな視座と、その育成プロセスを明らかにします。

2. 【第一部】現代組織を蝕む「静かなる分断」と「三つの喪失」

■ 「詰まり感」の正体：静かなる分断

セミナーの冒頭、高橋は現代の大企業が抱える最大の病理を「詰まり感」という言葉で表現しました。

高橋：多くの大企業を支援していて感じるのは、組織の中に何かが『詰まっている』という感覚です。表面的には平和で、波風は立っていない。しかし、内面では経営層と現場、あるいは世代間で繋がりを諦める『静かなる分断』が起きています。対立するエネルギーすらない、適度な距離感での乖離。これが、今の日本企業の変革を阻む最大の壁になっています。



■ 若手世代を蝕む「三つの喪失」

佐藤は、特にデジタル化された職場で若手社員が感じている深層心理を、以下の「三つの喪失」として分析しました。

1. 存在実感の喪失：

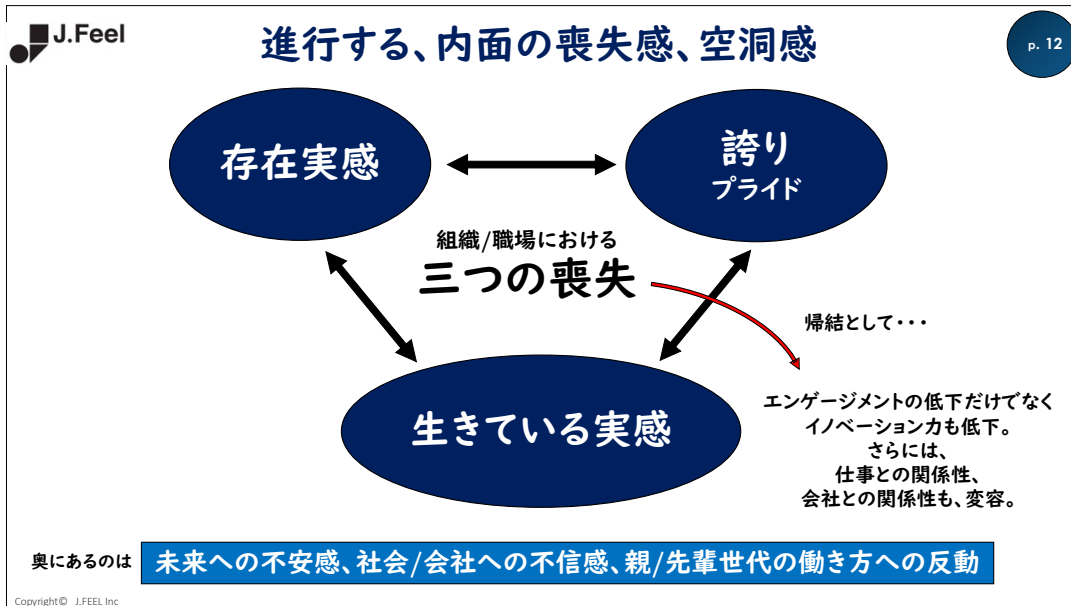
画面越しの効率的なやり取りばかりが続き、「自分はこの組織に本当に必要なのか？」
 「交換可能な歯車に過ぎないのではないか？」という不安です。

2. 誇りの喪失：

部分最適業務に追われ、自社の仕事が社会をどう良くしているのかの実感が持てず、
 仕事に対する純粋な手応えを失っていることです。

3. 生きている実感の喪失：

疲弊した顔で管理業務に追われる先輩や上司を見て、「自分も将来あぁなりたい」とい
 う希望を持たず、その会社でのキャリアを諦めてしまうこと。これが生きている実感を失わ
 せてしまいます。



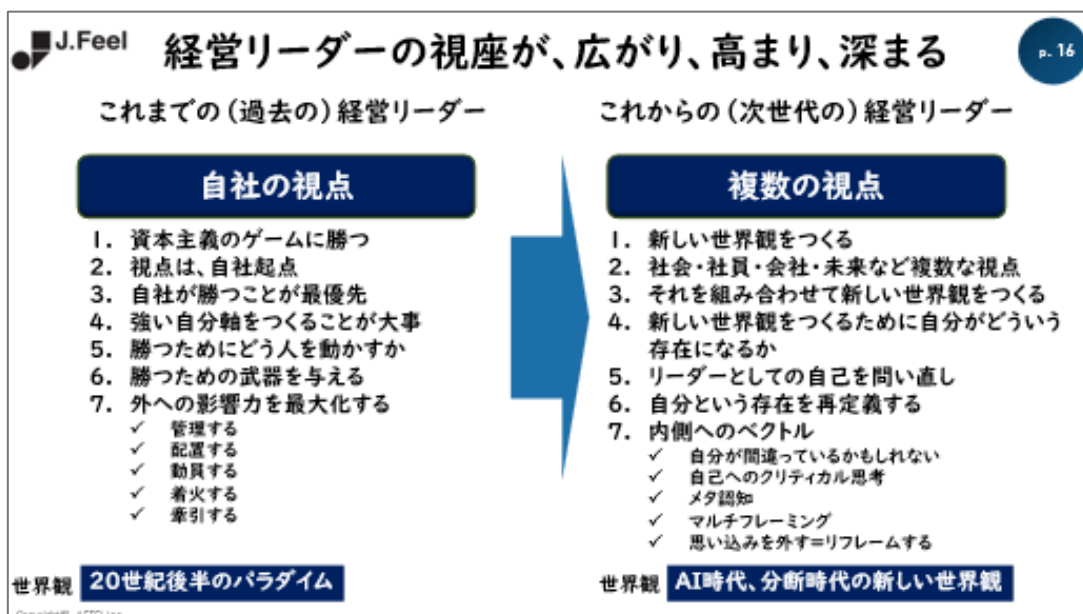
佐藤：この『三つの喪失』を抱えた若手に対し、制度としての 1on1 や表面的な声掛けをしても、本音は絶対に出てきません。リーダー自身が彼らの痛みに寄り添い、感情のチャネルを繋ぎ直さない限り、組織に火が灯ることはありません。

3. 【第二部】AI 時代における「人間にしかできないこと」の再定義

AI があらゆる「最適解」を出してくれる時代において、リーダーの役割はどう変わるのか。高橋は、AI と人間の役割分担を明確に定義しました。

- AI が得意なこと： 大量データの高速処理、パターン認識、予測、文章要約、客観的データに基づく判断支援。
- 人間にしかできないこと： 問いを立てること、意味や価値を定義すること、不確実な状況で意思決定すること、そして「共感と信頼に基づく関係」をつくること。

高橋：AI は『答え』を出しますが、『意思』を持ちません。AI に問いを投げかけ、そこから得られた情報を自分たちの『思い』に変え、実行していくのは人間です。AI 時代になればなるほど、人間にしかできない『意味を見出す力』と『関係を構築する力』、すなわち人間力が経営の成否を分けるようになります。



こうした時代に、経営リーダーの視座はどう変わるのでしょうか。これまでの経営リーダーの多くは、自社起点の視点に立っていました。資本主義のゲームに勝つ。自社が勝つことが最優先。強い自分軸をつくり、勝つためにどう人を動かすかを考え、勝つための武器を与える。管理する、配置する、動員する、着火する、牽引する。これは 20 世紀後半のパラダイムのなかでは、合理的な世界観でした。

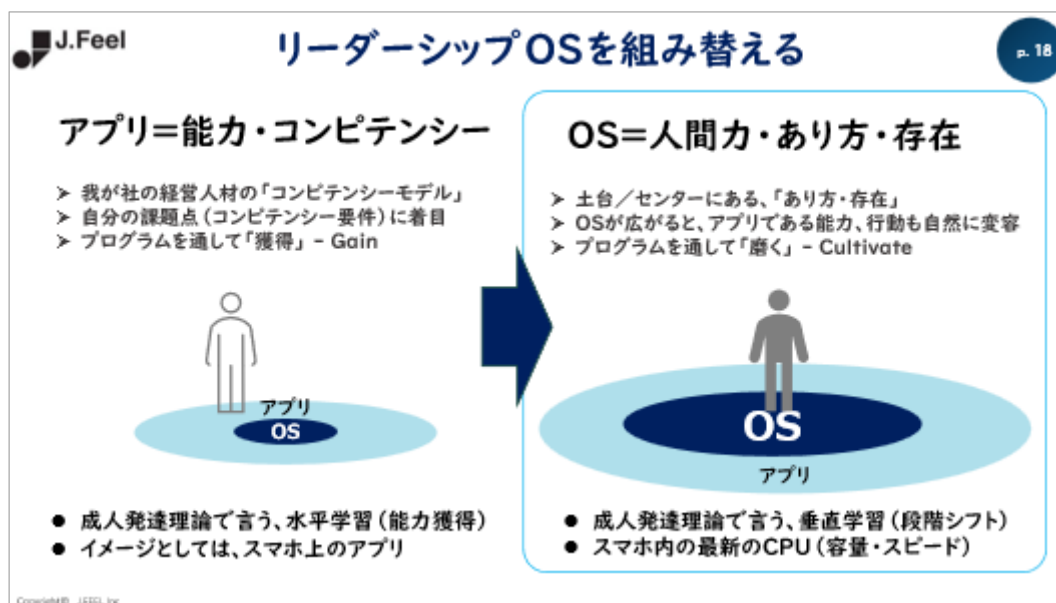
これからの経営リーダーに求められるのは、複数の視点です。社会・社員・会社・未来といった複数の視点を組み合わせて、新しい世界観をつくること。そして、そのために自分がどういう存在になるかを問うこと。ペクトルは外ではなく、内側に向かいます。『自分が間違っているかもしれない』という自己へのクリティカル思考、メタ認知、マルチフレーミング、思い込みを外すリフレーム。リーダーとしての自己を問い直し、自分という存在を再定義していくのです。視座が、広がり、高まり、深まっていく——そんなイメージです。

組織と個人の関係も変わります。これまでの『一致の論理』では、社員は経済的な利益を享受するための取引関係にあり、会社の期待に合わせて見合う成果のために動きます。これからの『重ね合いの論理』では、社員は社会的な幸福を分かち合うための共生関係にあり、会社との重なりを見つけて自発的に連動して動きます。立場を超えて、未来をともに作る仲間になれるか。対話を通じて、変わり合うことができるか。一致ではなく、重ね合わせ続けることができるか。向き合い、対話を重ね、共に作る勇気が問われています。

4. 【第三部】次世代リーダーの OS「Real Leaders（6つのC）」

佐藤は、次世代を担うリーダーが縛られている「呪縛」を指摘しました。

■ 「正解の鎧」を脱ぐ



佐藤：次世代の経営を担うと期待されているリーダーほど、『自分は正解を持っていないといけない』という非常に重い“鎧”をまとっています。上からは成果を、下からは納得を求められる。その中で自分の弱さを隠し、感情を抑圧している。しかし、答えのない時代にリーダーが正解を演じようとするほど、現場

には『嘘っぱさ』が伝わり、信頼は失われます。

では、そうしたリーダーをどう育てればよいのでしょうか。私たちは、スマートフォンにたとえてご説明しています。『アプリ』にあたるのが、能力・コンピテンシーです。自社の経営人材のコンピテンシーモデルに照らして自分の課題に着目し、プログラムを通して獲得していく（Gain）。成人発達理論でいう水平学習です。多くの育成施策は、ここに力を注いできました。

一方、『OS』にあたるのが、人間力・あり方・存在です。土台に、センターにある「あり方」。OS が広がると、アプリである能力や行動も自然に変容していきます。プログラムを通して磨いていく（Cultivate）。成人発達理論でいう垂直学習、段階のシフトです。次世代経営リーダー開発のレバレッジポイントは、このOSにある——それが私たちの考えです。アプリの追加だけでは、リーダーは変わりません。OSの組み替えにこそ、てこの効きどころがあるのです。

リーダーシップ OS を組み替えるプロセスは、四つあります。一つめは「Being Real（本来性）」——鎧を脱ぐこと。素で、飾り気がなく、自己に誠実で、肩書きや立場を越えて誰とでもフラットに接する、オーセンティックな存在であること。わかりやすいサインは、周囲の人が自然体でいられ、本音を語れることです。二つめは「Reframing」——当たり前を問い直すこと。未来洞察、若手社員との対話、若手社会起業家との対話、部門や国・文化の異なる参加者同士の対話を通して、メタ認知により自己や自社の認知を変えていきます。三つめは「Dialogue（対話）」——異なる考えを重ね合わせる。感情共有を生む共感対話、根幹を探究する本質対話、五感を開く身体対話、矛盾を両立・超越する協創対話という四つの対話手法を学びます。四つめは「Communityship（コミュニティシップ）」——共につくるチームになること。強い個ではなく強いチームを、競い合うリーダーではなく次世代の経営チームをつくる。10%の衝撃が90%を変え、持続的に連携し合うコミュニティという構造を残します。

■ リーダーのあり方（WHO-NESS）を支える「6つのC」

佐藤：Real Leaders」は、スキル（WHAT-NESS：何をすべきか）よりも、その人のあり方（WHO-NESS：どんな人間であるか）を重視します。その中核となるのが「6つのC」です。

1. Competence（能力）：過去の成功を捨て、自己を変容し続けられる力。
2. Create an Inclusive Environment（多世代／多様性を受け入れる環境）：多様な価値観を生かすリーダーシップを発揮できているか
3. Compassion（思いやり）：相手の痛みに気づき、寄り添い、力に変える力。
4. Character（人格）：自然体であること。弱さを開示できる強さ。
5. Conviction（信念）：勇気を伴う独自の信念を持っているか。
6. Credibility（信頼）：様々なステイクホルダーと真の信頼関係を築けるか。

● Day 2 : リーダーとしての「あり方」を問い直す (WHO-NESS)

自分にとって良い人格とは何か、苦しい時に何を信じるのかを深掘りします。自らの原体験を紐解き、借り物ではない「独自の信念」を言語化します。「本当の信頼を得るには何が必要か」を、360度診断のフィードバック等も使いながら、目を逸らさずに直視します。

J.Feel Day2 リーダーとしての「あり方」を問い直す
p. 28

向き合うためには、自分自身がどうあるべきか。
偽らない自然体の自分であっても
根幹に求められる**人格**はないのか
苦しい時に問われるあなたの**信念**とは
本当の**信頼**を得るには何が必要なのか

リーダーに求められる人格とは？

リーダーになるとなぜ人格が問われるんだろう？ そもそもリーダーとして、良い人格、悪い人格ってあるんだろうか？ 人格って身につけられるものなのだろうか？

character	リーダーとして、良い人格と悪い人格
リーダーとして求められる人格とは何か？ 良いリーダーと悪いリーダー、何が違うのか？ 良いリーダーと悪いリーダー、何が違うのか？	リーダーとして求められる人格とは何か？ 良いリーダーと悪いリーダー、何が違うのか？ 良いリーダーと悪いリーダー、何が違うのか？

personality
リーダーはPersona (トランジエ)
「個性」⇒ 個人経験、社会適応する為に身につけた性質

苦しい場面でも信念を貫けますか？

厳しい状況の中でも、判断をしなければいけないとき、自分の大切にしている信念に基づいて判断していますか？ その判断基準となる信念を踏襲していますが、共有していますか？

健康と家族 > 仲間 > 顧客と社会 > 適正な利益

本当の信頼を得るには、何が大事？

信用と信頼は何が違うのか？ 苦しい決断をするときに、本当にメンバーは信頼してくれるのか？ 何か起こったときに、自分に真っ先に正しく相談してくれるだろうか？

Copyright © J.FEEL Inc

● Day 3 : 組織における自分の「存在」を問い直す (Performance & Culture)

組織が力を発揮するために必要な状態を考えます。リーダーとして、自社の文化・DNAをアップデートできているか。自分を止めている「内面の壁」は何なのか。個人の信念と組織の成果をどう結びつけるか、その葛藤を共に受容します。

J.Feel Day3 組織における自分の「存在」を問い直す
p. 29

人の力が自然と発揮できるプロセスと場

人をどう定義するのか、人をブライズだと考えるのか、ブライズだと考えるのか、人の力が最大限発揮されるのは、どのような状況があるからなのか、人の力が連鎖して、組織全体のパフォーマンスが上がるために何が必要なのか。

仕事で力を発揮するには

結果のありかたをつくる

良い組織には良いサイクル、文化がある

文化とは何か、文化はどのように形成されるのか。その文化が人の意識や行動にどう影響するのか。企業独自のビジョンが自分を引き寄せ、重なりを見出し、踏み出す原動力になるには何が必要なのか。

成功する組織には、良いサイクルがある

現状の組織に好循環が回っているか

その中で自分がどんな存在になっているのか、そこで自分を止めている壁が何か

人が力を発揮するには、組織が力を発揮するにはどのような状態を創り出す必要があるか

360°フィードバック

リアリーダーとしての役割、振舞いが、周囲からどう見えているのかを客観視する。平均値や他者と比べるのではなく、カテゴリー間の比較をしながら、自分の特性の理解と自分の認識とのギャップを探っていく。

フレンドリー・コンサルティング

聞き手は、相手の靴を履いて共感に寄り添う。聞き手は、聞き手同士の間で対話を進めて、自分の認知フレームへの気づきを得る。

聞き手がマネジメント・ディレクションを語る

3分

質問タイム

2分

聞き手が後ろ向き

3分

聞き手同士で自由対話

10分

聞き手から気づきを得る

3分

Copyright © J.FEEL Inc

【Phase II : 未来を共につくる (Day 4 - Day 6)】

鎧を脱いだ自分が、異質な他者や未来と対話し、新しい共創を生み出すフェーズです。

● Day 4 : 未来共創 (CO-CREATION) — 若手社員との「本音の対話」

本プログラムのハイライトの一つです。自社の若手社員（数名）をゲストに招き、対話を行います。「正直、会社の未来にワクワクしていません」という若手の言葉に対し、正論で論破するのではなく、リーダー自身も迷いや弱さを開示します。この時、初めて「静かなる分断」が溶け出し、世代を超えた「重ね合わせ」が生まれます。

J.Feel Day4 若手と共につくる p. 31

お互いのモヤモヤを持ち寄り、今までの当たり前を一緒に問い直す
向き合うべき未来を想定し、現状とのギャップを埋めていくための
ビジョン(絵)を一緒に描く

Q1. 入社して約1年経ちましたが
素直に良かったなと思っていること
うれしかったこと
感動したこと

Q4. 今度は新入社員から、「リーダー」に対して
モヤモヤ・戸惑い
わからないこと
教えてほしいこと
→自由に質問ください
(次頁参照)

Q5. 仕事の当たりまえ、
働き方の当たりまえ、
職場の当たりまえ、
組織運営の当たりまえ、
会社の当たりまえ・・・
何でこうなっているんですか？

未来の変化とどう向き合うのか
AI, DX, 5G, IoT, VR, ARなどの技術の進化で、何が変わる？
SNS, M-Fの多文化化, メタバースなどは、市場をどう変える？
日本の人口減少は、日本全体の発展にどう影響する？
高齢化, 少子化, 都市世界の増加はどの影響する？

ビジョンを描く 絵にしてみる
未来と現在をつなぐビジョン
どんな会社に進化したいか
理想する未来の変化
向き合うべき未来
今の自分たち
自分たちの当たり前
今の自分たち
どう変えていきたいか

Copyright © J.FEEL Inc.

● Day 5 : 未来洞察 (FORESIGHT) — AI 時代の壁を超える

未来分析の専門家やゲスト講師を招き、自社の事業環境を激変させるトレンドをインプットします。AI 時代の戦略シナリオを描き、「もし今のビジネスモデルが崩壊するとしたら、自分たちは何を大切に、どう踏み出すのか」という、経営者としての俯瞰的な視座と、人間としての情熱を研ぎ澄ませます。

J.Feel Day5 未来を共につくる p. 32

未来は、「予測」ではなく、「洞察」するもの

未来予測 Forecast	未来洞察 Foresight/Backcast
未来の捉え方 未来は現在の延長線上にある	未来は予測不能な変化が起きる
未来を捉える方法 過去のデータをもとに、より確率の高い未来を想定する	未来経路を組み合わせて、可能性のある未来を洞察する
対策の考え方 未来の想定に基づいて、未来に向けた対策を立てる	洞察した未来をもとに、今の何を覚えていかなければならないかを考える
外との意識 外的な要因から自分たちへの影響を考慮することを重視	意思をもって、自分たちが切り取る未来を決めることを重視

未来分析の専門家から自分たちの事業にインパクトがあるトレンド、要因を詳細にインプット
AIがそこから見える戦略シナリオを立案
それをどう受け止めるか、判断するか、踏み出すのか
その時に超えるべき経営の壁とは何か

産業の境界を破壊する6つのメガトレンド

1. 地政学・SC再編
グローバルなサプライチェーン、プラットフォームへの移行。
2. 産業構造の変化
EV/ECによる製造業の再編(2000兆円)への対応とデジタルトランスフォーメーション。
3. 異業種参入
IT企業・金融/メーカーの参入、データ駆動型。
4. 技術革新
AI/VR/AR、ヒューマノイド、デジタルタレントによる自律型工場。
5. 人口構造の変化
世界が少子高齢化する。若手はAI代替、地方は人口不足の深刻化。
6. ESG・環境規制
脱炭素、データプライバシーの対応とESG投資の拡大。

一貫性のある経営とは

経営

矛盾を超える経営

1. 事業に関するシナリオ
・ 短期利益 vs 長期成長
・ 安定収益 vs 高成長投資
・ 売上拡大 vs コスト削減・生産性
・ 経営の透明性 vs 社会的責任
・ グローバル展開 vs ローカル適応
2. 組織に関するシナリオ
・ 効率性 vs 創造性
・ 中央集権 vs 自律分散型
・ 階層型 vs フラット型
・ 独立意思 vs 連綿性重視
・ 成果管理 vs プロセス管理
3. 人材に関するシナリオ
・ 人材確保 vs 人材育成
・ 個性性 vs 統一性 vs 異質性・多様性
・ OJT重視 vs OFFJT重視
・ 個人主義 vs チーム主義
・ 個人のニーズ vs 組織の要請

「二項対立の罠」に、はまらない

Venture (個人・少人数・柔軟) vs Company (大人数・硬直)

「ヤンチャ企業」 vs 「ザンパニー」

組織文化: 柔軟 vs 硬直

人材に関するシナリオ: 柔軟 vs 硬直

経営: 柔軟 vs 硬直

Copyright © J.FEEL Inc.

● Day 6 : リーダーとしての未来構想 (FUTURE DESIGN)

これまでの内省と対話を通じ、自分たちが創りたい未来を「経営提言」として構想します。最後は、既存の経営層に対してプレゼンテーションを行います。ここでは「評価される」のではなく、次世代経営チームとして、経営陣と「フラットに未来を探索する対話」を行います。この時、競い合う「個」ではなく、連帯する「経営コミュニティ」としての自覚が芽生えます。

Day6 経営と共につくる

p. 33

次世代経営をつくる

これまでの体感的ワーク、対話をベースに、次世代経営を描き、経営層にプレゼンする
経営層が評価者にならず、フラットに一緒に未来を探索する対話を行う
その中で自分たちの思いを確信に変える
最後は、変革への次世代経営チームになる

最終プレゼンのガイド

勇気づけワーク

6. 【第五部】経営思想の転換：「一致の論理」から「重ね合わせの論理」へ

高橋と佐藤は、最後にこれからの経営が拠って立つべき思想を明確に示しました。

■ 「一致の論理」の限界

高橋：これまでの経営は「一致の論理」でした。会社の目標がまずあり、そこに社員が自分を合わせる。成果を出せば報酬を払うという『取引関係』です。しかし、これが今の「あきらめ」と「分断」の根源になっています。

■ 「重ね合わせの論理」へのシフト

高橋：これからは『重ね合わせの論理』です。社員は自分の人生を生きる『人間』であり、会社は社会的な幸福を分かち合うための『共生関係』である。個人の想い（パーパス）と、会社のパーパスが重なる部分に対話によって見つけていく。100%一致しなくていい。その重なり合いにおいて、人は指示されなくても、自発的に爆発的なエネルギーを発揮します。この『重なり』を育むことこそが、次世代リーダーの仕事です。

7. おわりに：人間は「資本」ではない、「人間」である。

高橋の結びの言葉：

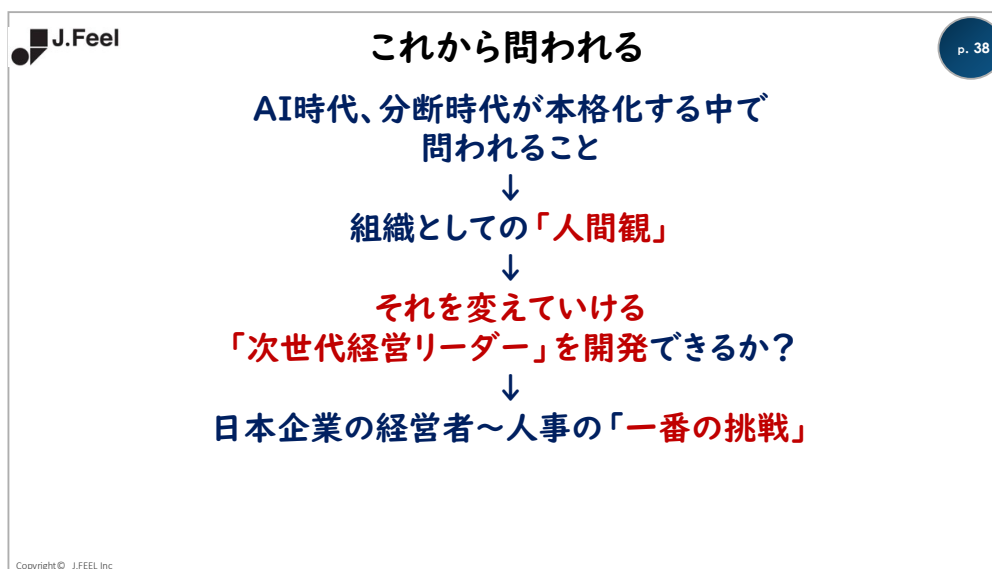
私たちジェイフィールが大切にしている思想を、最後にお伝えします。人は、関係性の中で力を取り戻す一

一人はみんな凸凹だから、補い合いたい。良い関係は、フィルターを外して、お互いの背景を知ることから。共有された感情は、組織を動かす見えない力になる。重ね合う対話は、ともに変わる力を生み出す――正解を急がず、重なりを見出し、意味をともにつくる。

CHARACTERという言葉の語源は、ギリシャ語の「彫る、印刻」だそうです。人格は形成されるもの。でも、その根幹にあるのは本来性です。人格は、外から付け足すものではなく、削り出し、磨くもの。「本当の自分」を、もう一回見つけ出すこと。私たちのプログラムの根っこには、この考えがあります。

働く人の捉え方は、時代とともに変わってきました。1960年代の「労働力」から、勤労者、従業員、人的資源、人的資本へ。そしてこれからは、人の感情と意思を尊重し、本来性を重視する人間として――。

AI時代、分断時代が本格化するなかで問われているのは、組織としての「人間観」です。そして、それを変えていける次世代経営リーダーを開発できるかどうか。これは、日本企業の経営者と人事のみなさんにとっての「一番の挑戦」だと、私たちは考えています。その挑戦を、ぜひ一緒にできれば幸いです。



【株式会社ジェイフィールについて】

ジェイフィールは、「感情」を起点とした組織開発・リーダー育成のプロフェッショナル集団です。「静かなる分断」を溶かし、人と組織と社会のつながりを再生するための様々なプログラムを提供しています。

- [Real Leaders（次世代経営リーダー育成プログラム）](#)
- [組織感情診断・変革支援コンサルティング](#)
- [対話（ダイアログ）の実践ワークショップ](#)

詳細な事例や、貴社の課題に合わせたカスタマイズのご相談は、公式サイトよりお気軽にお問い合わせください。

関連セミナー：『世界で進む 日本企業にも広がる リアル・プレゼンス問題』

<https://www.j-feel.jp/seminar/hlmzr15dz2s/>

J.Feel 公式サイト：<https://www.j-feel.jp/>

質問・相談など、お問い合わせ先▶<https://ma.j-feel.jp/inquiry.html>