

お知らせ（学習ルート早見表）

～本セクションは「本筋（必須）」を中心に、迷ったら赤→オレンジの順でご覧ください～

全14頁です（本頁の早見表を含む／本編13頁）。見出し右上のラベル（【最重要】＝赤／【重要・次点】＝オレンジ／【任意・深掘り】＝グレー）を目印に、上から順にお読みください。

■ 本筋（必須）ルート：p4～p8、p10～p11、p14

リーダーシップの「定義 → 5つのコア要素 → 理論の変遷 → 高い人の特徴」という、宣言を現実に変える本筋が一本で通ります。

■ 任意（深掘り）ルート：p9、p12～p13

「関係構築が重視される理由」と「理論の詳細比較表（前半・後半）」。本筋を押さえたうえで、さらに深めたい方向けの参考頁です。



このセクションの「背骨」は、リーダーシップを言語化する本筋（p4～p8・p10～p11・p14）です。
深掘り（p9・p12～p13）は後からでも構いません。まずは本筋を最後まで通してご覧ください。

※ 頁番号はスライド番号と一致しています（この早見表＝1頁目／スライド1）。

第1講 戦略デザインの源泉：理念と文化の深化

～『想い』を言語化し、揺るぎない経営の土台を築く～

セッション1 【実践】 リーダーシップ実践

- 1 リーダーシップの定義
- 2 現代リーダーシップの研究領域（5つのコア要素）
- 3 リーダーシップ理論の変遷とパラダイムシフト
- 4 リーダーシップ能力の高い人の特徴

セッション2 【設計】 企業文化の現状分析と浸透シナリオ設計

- 1 企業文化と地方中小企業
- 2 企業文化と組織風土

セッション3 【対話】 共感を創り出す「対話」と「場の演出」

- 1 「伝達」と「対話」の違いを理解する
- 2 なぜ、正論だけでは人は動かないのか？
- 3 「伝達」と「対話」を見分けるチェックリスト
- 4 伝達の典型行動に対応する「対話スキル」一覧
- 5 感情を動かす「場の演出」デザイン
- 6 「場の演出」12ヶ月プランへの組み込み
- 7 まとめ：社長の想いを「組織の共通言語」へ

第1講 戦略デザインの源泉：理念と文化の深化

～宣言を「絵に描いた餅」にしない。社長の「一言」が組織のOSを書き換える～

【初めに】なぜ、戦略ではなく「リーダーシップ」から始めるのか

正しい戦略を掲げたのに、**組織が動かない**——多くの社長が、この壁に突き当たります。指示は実行されず、戦略は空回りし、業績と資金繰りが悪化する。追い込まれた社長は次第に高圧的になり、社員の信頼を失い、組織はさらに動かなくなる。

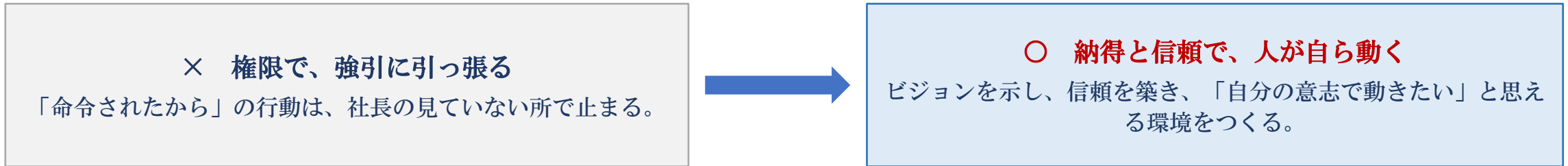
この悪循環の出発点は、ほぼ例外なく**「リーダーシップの土台」**の崩れにあります。どれほど優れた戦略も、実行する組織が動かなければ**「絵に描いた餅」**で終わります。だからこそ本コースは、戦略の技法に入る前に、まず社長ご自身の**「在り方」**から始めます。

本セクション**「リーダーシップ実践」**では、リーダーシップを役職や権限から切り離し、**宣言を現実に変える「行動」**として捉え直します。

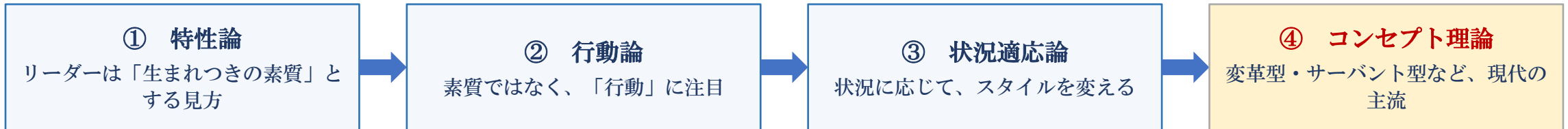
まずは、宣言を現実に変える**「社長の行動」**の設計図を、ここで手に入れましょう。

1 リーダーシップ実践：宣言を現実にする「社長の行動」 ～宣言を「絵に描いた餅」にしない。社長の「一言」が組織のOSを書き換える～

【このセクションで学ぶこと】リーダーシップを「役職や権限」から切り離して考える



【学びの道筋】リーダーシップ研究の進化をたどる



進化の流れをたどると、「今の時代に、何が求められているか」が鮮明に見えてきます。

【受講者への問いかけ】

「5つのコア要素のうち、私が得意なものはどれか。そして、見落としてきたものは何か」

その答えが、あなたのリーダーシップを次のステージへ引き上げる出発点になります。

1 リーダーシップ実践：宣言を現実にする「社長の行動」 ～宣言を「絵に描いた餅」にしない。社長の「一言」が組織のOSを書き換える～

【問題提起】「言った」と「届いた」は、まったく別のこと

【社長の声】

「私は、ちゃんと言っている。なのに、なぜ動かないのか」

【部下の声】

「言っていることは、分かります。でも、なぜそうしなければならないのか、腹落ちしていません」

「言った」

言葉が、耳に入る

≠

大きなギャップ

「届いた」

意味が、心に届く

ギャップの正体は、リーダーシップ5つのコア要素の「どれかの欠落」。
五つを一つずつ埋めれば、「言った」は、確かな「届いた」へと変わります。

1 リーダーシップ実践：宣言を現実にする「社長の行動」

～宣言を「絵に描いた餅」にしない。社長の「一言」が組織のOSを書き換える～

1 リーダーシップの定義

リーダーシップとは、単なる「役職」や「権限」ではありません。

「ビジョンを示し、人々を動機づけ、影響を与えて行動を引き出すプロセス」です。

リーダーはメンバーのモチベーションを高め、チームワークを促進し、目標を達成する。また、組織やチームの文化を形成し、メンバーの成長を促進する存在です。



1 リーダーシップ実践：宣言を現実にする「社長の行動」

～宣言を「絵に描いた餅」にしない。社長の「一言」が組織のOSを書き換える～

2 現代リーダーシップの研究領域（5つのコア要素）

（1）リーダーシップの5要素：比較解説表

要素	意味・定義	主な特徴・役割	関連するリーダーシップ理論
関係構築（信頼・共感）	心理的安全性を高め、強固な信頼関係と共感の土台を築くこと。	傾聴と共感を通じて「この人のために」という心理的絆（エンゲージメント）を創出。	サーバント、変革型
ビジョン（方向性）	組織やチームが目指すべき「理想の姿」を描き、提示すること。	混迷する状況で「北極星」となり、進むべき道を示す。現状打破の原動力。	変革型、特性論（先見性）
コミュニケーション（伝達）	ビジョンや情報を正確に伝え、相互理解を深めること。	単なる情報伝達ではなく、背景にある「想い」を共有し、納得感を生む。	行動論、状況適応論
動機付け（心理的活性化）	メンバーの内発的なやる気や情熱を引き出し、維持すること。	個々の価値観を尊重し、仕事への「意味づけ」を行うことで自走を促す。	コンセプト理論、パス・ゴール理論
影響力（行動変容）	権限によらず、周囲の人々を自発的な行動へと動かす力。	ロールモデル（模範）となり、信頼を通じて他者の意思決定に影響を与える。	変革型、特性論

1 リーダーシップ実践：宣言を現実にする「社長の行動」

～宣言を「絵に描いた餅」にしない。社長の「一言」が組織のOSを書き換える～

2 現代リーダーシップの研究領域（5つのコア要素）

（2）リーダーシップ5要素の相関関係

①関係構築によって土台（信頼）を作る 【関係構築（信頼・共感）】

信頼がない状態で何を言っても相手の心には届きません。まずは「この人は自分の味方だ」という安心感（心理的安全性）を醸成することがスタート地点です。



②その土台の上でビジョンを語り、期待を示す 【ビジョン（方向性）】

信頼関係があるからこそ、リーダーが掲げる理想が「押し付け」ではなく「共有したい未来」として受け入れられます。



③的確なコミュニケーションで内容を浸透させる 【コミュニケーション（伝達）】

抽象的なビジョンを具体的な言葉に翻訳します。双方向の対話を通じて、メンバー一人ひとりの理解の解像度を高めます。



④相手の心に響く動機付けを行い、エネルギーを充填する 【動機付け（心理的活性化）】

「組織の目標」を「個人のやりがい」に接続します。意味づけが行われることで、他律的な「作業」が自律的な「仕事」へと変わります。



⑤結果として、周囲に正の影響力が波及し、組織が動き出す 【影響力（行動変容）】

納得感とやる気を持ったメンバーが自発的に動くことで、周囲を巻き込む大きなうねりとなり、実質的な行動変容（成果）へとつながります。

1 リーダーシップ実践：宣言を現実にする「社長の行動」

～宣言を「絵に描いた餅」にしない。社長の「一言」が組織のOSを書き換える～

(3) 「関係構築」がサーバント・変革型で重視される理由

現代の「コンセプト理論（サーバント・変革型）」において、関係構築は全ての基盤となります。

①サーバントリーダーシップにおける役割

i 「支える」ためのインフラ

リーダーが部下に奉仕し、成長を支援するためには、部下が本音（悩みや失敗）を話せる信頼関係が不可欠です。

ii 心理的安全性の確保

メンバーが安心して挑戦できる環境は、リーダーとの強固な共感関係から生まれます。

②変革型リーダーシップにおける役割

i フォロワーシップ（リーダーを支えながら、組織やチームの目標達成に主体的に貢献する姿勢や行動のこと）の誘発痛みを伴う大きな変革（現状否定）を成し遂げるには、ビジョンへの共鳴だけでなく、「このリーダーとなら心中できる」という情緒的な信頼が不可欠です。

ii 個別的配慮の実現

変革型リーダーシップの4要素の一つ「個別的配慮」は、一人ひとりの異なる背景や感情を理解する「関係構築力」そのものです。

※変革型リーダーシップの要素は、「4つのI」と呼ばれる行動要素で構成されます。

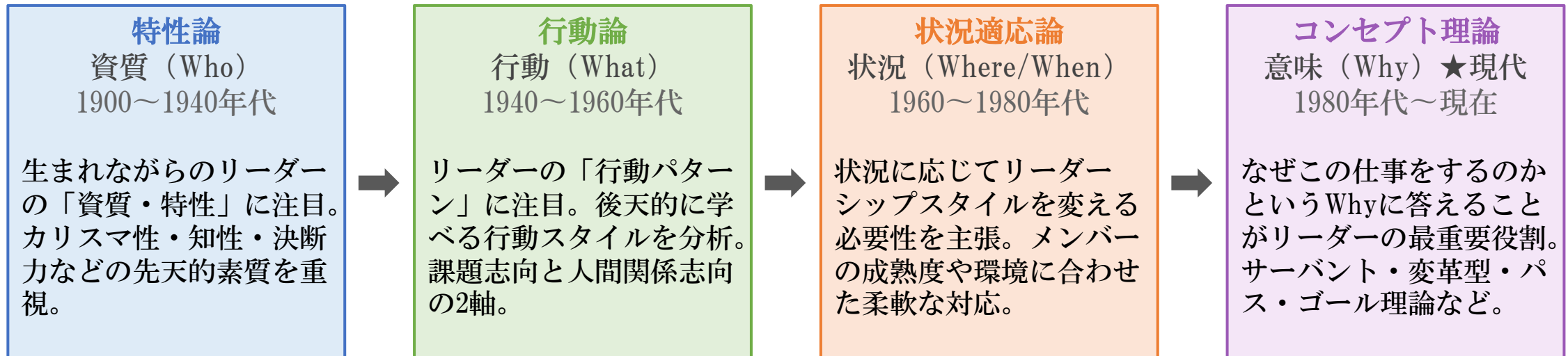
Idealized Influence（理想化された影響力）／Inspirational Motivation（感化的動機づけ）／Intellectual Stimulation（知的刺激）／Individualized Consideration（個別的配慮）の4つです。

1 リーダーシップ実践：宣言を現実にする「社長の行動」

～宣言を「絵に描いた餅」にしない。社長の「一言」が組織のOSを書き換える～

3 リーダーシップ理論の変遷とパラダイムシフト

(1) リーダーシップ理論の変遷



従来の理論（行動論や状況適応論）では「どう動くか（How）」や「何を達成するか（What）」という管理・効率の側面が重視されていました。

しかし、現代のコンセプト理論では、「なぜこの仕事をするのか（Why）」という根本的な問いに答えることがリーダーの最も重要な役割であると定義されています。

1 リーダーシップ実践：宣言を現実にする「社長の行動」

～宣言を「絵に描いた餅」にしない。社長の「一言」が組織のOSを書き換える～

3 リーダーシップ理論の変遷とパラダイムシフト

(2) (現代) コンセプト理論「意味(Why)」におけるリーダーの役割としての「意味を与える者」について

具体的な意味合いは以下の3点に集約されます。

①ビジョンの提示 (パーパスの共有)

変化が激しく正解がない現代（VUCA時代）において、組織がどこに向かっているのか、自分たちの存在意義は何なのかという「北極星」を示す役割です。

例：単に「売上1億円」と言うのではなく、「このサービスで地域の不便を解消し、笑顔を増やす」という社会的意義に変換して伝えます。

②仕事への意味づけ (メンタル・モデルの変容)

部下が「自分は単なる歯車だ」と感じないよう、個人の業務が組織の大きな目標や社会にどう貢献しているかを言語化し、結びつけます。

効果：自分の仕事に価値を感じることで、外発的な報酬（給与など）だけでなく、内発的な動機づけ（やりがい）が高まります。

③自律的な判断基準の提供 (バリューの浸透)

リーダーがすべてを指示するのではなく、「大切にすべき価値観（バリュー）」を浸透させることで、現場の一人ひとりが「自分たちは何を基準に判断すべきか」を自ら考えられるようにします。

結果：「意味」が共有されている組織では、リーダーが不在でもメンバーが同じ方向を向いて自走できるようになります。

1 リーダーシップ実践：宣言を現実にする「社長の行動」

～宣言を「絵に描いた餅」にしない。社長の「一言」が組織のOSを書き換える～

3 リーダーシップ理論の変遷とパラダイムシフト

(3) リーダーシップ理論の変遷：詳細比較表 (前半：①～③)

項目	特性論 (～1940s)	行動論 (1940s～)	状況適応論 (1960s～)	コンセプト理論 (現代)
①年代	20世紀初頭～1940年代	1940年代～1960年代	1960年代～1980年代	1980年代～現在
②リーダーの役割	「選ばれし者」 優れた資質 (DNA) を持ち、 周囲を惹きつける。	「振る舞う者」 成果や人間関係に対して適切 な行動をとる。	「適応する者」 状況や部下の習熟度を見てス タイルを使い分ける。	「意味を与える者」 ビジョンを掲げ、部下の内 発的動機や成長を支援する。
③特徴	【特徴】リーダーの普遍的な 特性 (知性・誠実さ等) を特 定。	【特徴】行動は学習・再現可 能であるとした。教育訓練の 基礎。	【特徴】唯一絶対の正解を否 定し、環境との「適合性」を 重視。	【特徴】感情、価値観、信 頼に焦点を当て、自律型組 織を目指す。
④限界	【限界】後天的な育成の視点 が欠け、環境要因が無視され ている。	【限界】「この行動が常に正 解」という普遍的な正解は見 つからなかった。	【限界】状況判断が複雑で、 動的な環境変化への即応が難 しい。	【限界】リーダーの高い倫 理観や対人スキルが求めら れ、習得の難易度が高い。

1 リーダーシップ実践：宣言を現実にする「社長の行動」

～宣言を「絵に描いた餅」にしない。社長の「一言」が組織のOSを書き換える～

3 リーダーシップ理論の変遷とパラダイムシフト

(3) リーダーシップ理論の変遷：詳細比較表 (後半：④具体的な理論と解説)

項目	特性論 (～1940s)	行動論 (1940s～)	状況適応論 (1960s～)	コンセプト理論 (現代)
④理論①	・偉人理論 歴史上の英雄を分析。リーダーは「生まれながらの天才」であるとする。	・オハイオ／ミシガン研究 「構造づくり（仕事）」と「配慮（人間関係）」の2軸で行動を整理。	・コンティンジェンシー理論 リーダーの性格（タスク志向か関係志向か）は変えにくいとし、その性格に「合う状況」に配置することを提唱。	・変革型リーダーシップ 強いビジョンで現状打破を促す。理想化された影響力、鼓舞的動機づけ、知的刺激、個別的配慮の4要素が鍵。
④理論②	・特性アプローチ ストックディルらによる研究。知性、自信、決断力など共通の「性格的特徴」を抽出しようとした。	・マネジリアル・グリッド 「業績への関心」と「人間への関心」を9段階で評価し、5つの典型タイプ（放任、人間中心、中間、仕事中心、チーム型）に分類。	・SL理論 部下の習熟度（スキル×意欲）に合わせ、指示・説得・参加・委任の4段階でスタイルを変える。	・サーバント・リーダーシップ 「奉仕（Servant）」が先で「導き（Leader）」が後。部下の話を聴き、支えることで組織の力を最大化させる。
④理論③			・パス・ゴール理論 リーダーの役割は、部下の「ゴール（目標）」への「パス（道筋）」を明確にし、障害を取り除くこと。	

1 リーダーシップ実践：宣言を現実にする「社長の行動」

～宣言を「絵に描いた餅」にしない。社長の「一言」が組織のOSを書き換える～

4 リーダーシップ能力の高い人の特徴

(1)

専門性（すごさ）
→「納得」させる

自分が担当する分野について深い知識を持っていること。

(2)

魅了性（素敵さ）
→「共感」させる

人を引きつける魅力的な人格を持っていること。

(3)

返報性（ありがたさ）
→「報われた」と感じさせる

相手から受けた親切や貢献に感謝し、それにきちんと報いることに喜びを感じる。

(4)

一貫性（ブレなさ）
→「安心」させる

自分が言ったことやったことにブレがなく、信頼できること。

(5)

厳格性（厳しさ）
→「成長」させる

自分自身に厳しく、他者にもある程度厳しく接すること。

以上のような特徴を持つ人は、周りから尊敬され、信頼されることが多い。