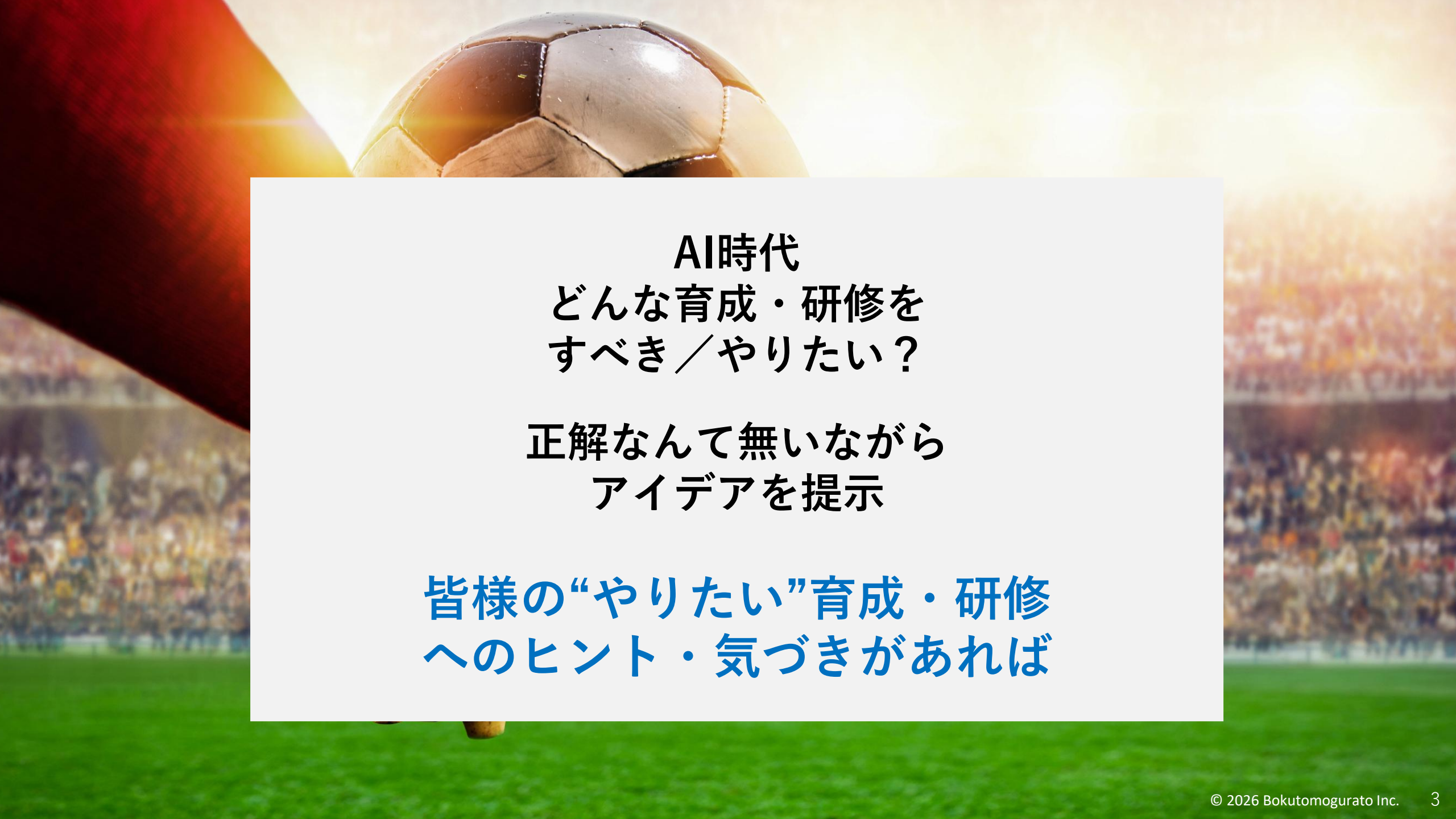


2026年8月27日
12:50～14:10

AI時代の人事部の使命

「あり方／スタンス」重視の
研修・根源的リーダー育成

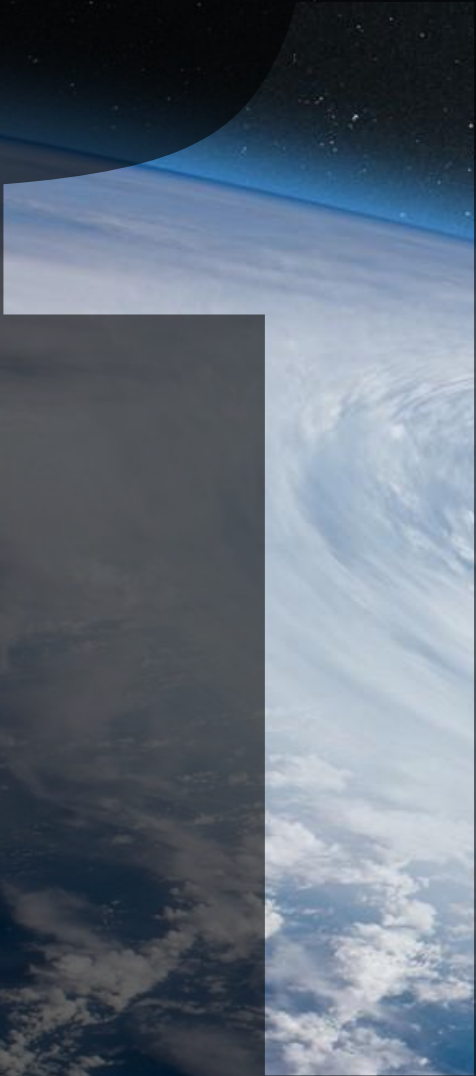
本日の ゴール



AI時代
どんな育成・研修を
すべき／やりたい？

正解なんて無いながら
アイデアを提示

皆様の“やりたい”育成・研修
へのヒント・気づきがあれば

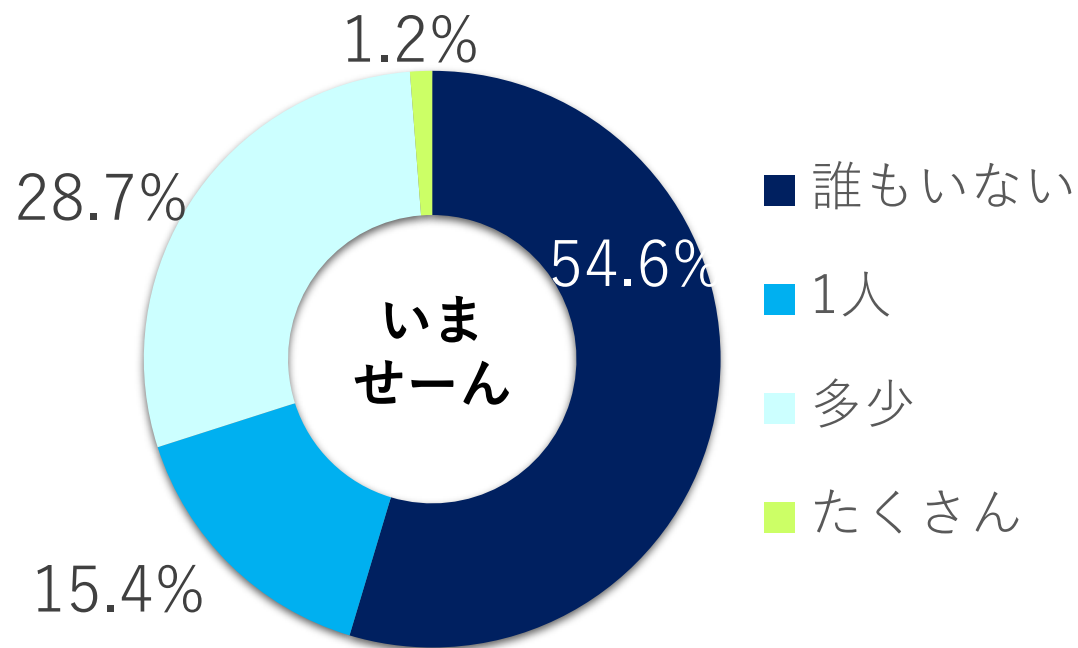


導入 （“勘違い”）

こんな調査結果があります

上司・リーダーなんて信頼できない

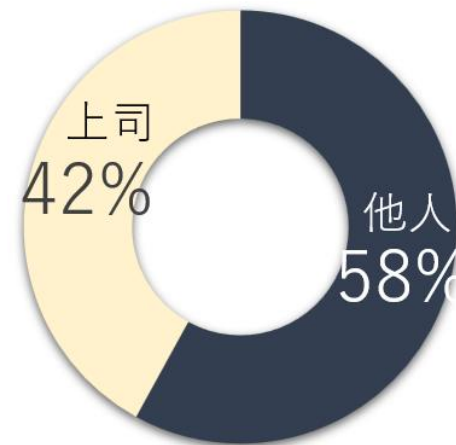
身近に尊敬できる
リーダーはいますか？



202301調査。500名、
20・30・40・50代男女均等割付

どっちを信じる？
他人でしょ！

A Harvard Business Review survey
(2016)

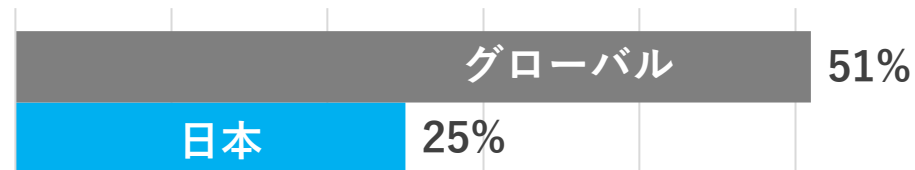


“上”を信じる？

「やや当てはまる」までの回答率

2026年2月「グローバル従業員意識／職
場環境調査「希望と不安」2025」PWC社

経営幹部を
信じる？



直属上司を
信じる？



アンシッティフィケーション En shittification

ネットサービスをけなす言葉。
最初はユーザーフレンドリー。だんだん利益・利己主義に劣化…

あれ、会社のリーダーも同じ？

2023年 米国の「今年の言葉」（最優秀）

私が魅かれたリーダー。
残念ながら10人中6名は
Enshittificationであった
模様



Map showing the location of the restaurant 'ホルモン まさる' (Hormon Masaru) relative to Tamachi Station (田町駅). The route is marked with blue dots, indicating a walking distance of 350m (6 minutes). The map also shows the Toei Mita Line (都営三田線) and the Tamachi Station Tower N (msb Tamachi 田町ステーションタワーN).



傍観していた経営者にこう言われた：

「“くだらない優しさ”は要らない。
会社には不要。迷惑・無責任。
“俺”の会社ではもうやるな。
しかし、お前は弱いな」

- 会議に遅れたら？
- お客様に迷惑かけたら？
- 仕事を逃したら？
- 階段から落ちて自分がケガしたら？
- ベビーカーを壊したら？
- この女性がメンドクサイ可能性も …

しかし、どうして こうなるのだろう…

本田宗一郎 いわく：

「俺の人生の最大の間違いは、会社に『本田』と自分の名前をつけたことだ。ソニーを見ろ。いい名前じゃないか。創業者個人の名前なんか入っていない。名前がついているから、みんな『本田の会社だ』と思っちゃう。**会社は俺のものじゃない、社会の持ち物なんだ**」

リーダーが今だに
勘違い
しているのでは？

有名企業のオフィス：
流行りのABW、リモート、フリーアドレス、マルチ拠点、
各フロアで嗜好をこらし、いつでも・どこでも、独りで自由に
...

“とてもステキなパッケージでしょ！”

で、家賃・交通費・人件費、だいぶ下げられました。

が、これで人が育つかはわかりません。
苦労や努力が悪の時代です。エフォートレスです。

でも、ま、これでいいんです。
上層部は“外”から採用する時代ですから”

まるで、こう聞こえた：

“厩舎飼”
の俺の家畜



“放牧飼”
の俺の家畜

今だに勘違い



昔

今

経営とは

ヒトモノカネを巧みに使い
稼ぐこと

=

ヒトモノカネを巧みに使い
稼ぐこと

||

||

会社とは

“俺”の利益のため。アメとムチ
で働かせる非情の場

≠

楽しんでもらう場

社員とは

人件費というコマ
すぐ弛む・厳しく接し育てる

≠

腫れ物のコマ
上層は外から採用でイイ

さて、皆様は
どうしたいですか？

人をどう扱う組織・
会社になりたいですか

どんなリーダー研修・
育成をしたいですか？



企業／育成・研修 の歴史 (超一瞬的俯瞰)

20世紀からの企業の教育研修の歴史（超俯瞰）（1 / 2）



自動車王 ヘンリー・フォードの言葉
（フォード・モーター創設者）
1863 - 1947年

“人手が欲しいだけなのに、頭も付いてくる”

（効率・標準化・人間の機械化）
（指示に従え。工夫はノイズ。機械の一部たれ）

技能的・作業的研修

戦争～ 平和	人権主義	個性重視	労働環境 整備	技術進歩	知識産業
競争・ 成熟	差別性・ 創造重視	現場主義 ・自走主義	ホーソン 実験	マクレガー のXY理論	学習組織 ・EQ

フォードのこんなはダメ！
軍隊モデルから脱却だ！
米国アカデミア中心に研究が進む

20世紀からの企業の教育研修の歴史（超俯瞰）（2 / 2）

米アカデミア発信テーマが 10年ほど？遅れ日本で流行り出す （最近の例）

（WEF：世界経済フォーラム）

人的
資本経営

シカゴ学派を起源にするならば1960年代

心理的
安全性

A.C.エドモンドソン（ハーバード大）を起源にするならば1999年頃

XXX
ハラスメント
防止

セクハラは1970年代米国。パワハラ、カスハラは日本独自か

ウェル
ビーイング

マーティン・セリグマン（ペンシルベニア大）を起源とするなら2000年あたり

レジリ
エンス

心理学用語。1960年代頃。2013年WEF年次総会テーマResilient Dynamismから

リスク
リング

WEFが2016年Future of Jobsレポートを発表。リスクリングの必要性を訴える

でも、なんか本質で無いような…。例えばこれ

とてもとても大切に
聞こえるこの話でさえも

人的 資本経営

米アカデミアの “レトリック”

“資産”という言葉
葉は使えない。奴
隷＝資産（asset,
property）で痛い
目にあったから。

なら資本だ！

投資家の“手のひら返し”

- ◆人件費を下げろ！なんて圧力かけて来てごめんね。180度転換するね。会社はすぐブラックになる。ブラックはダメ！社員を大切にしろ！どう？イイ感じ？
- ◆ここ30年は持たざる経営が主流！。設備投資より人間への投資で儲けてよ。GAFAM、NVIDIAを見てよ
- ◆経営・事業戦略に沿って人を集め・育て、効率的に稼ぎ、リターンを宜しくね・株価をあげてね

結局、株価（お金）のため？
「投資家の胡散臭い心変わり」＋「米アカデミアのレトリック」

ある有名外食産業 取締役 が言う

“法的要求はやるよ。でもアカデミアも商売。新しいことを考え、実験し、文献化。流行らせて稼ぐ。で、昔の流行りは今は無い。とにかく米国に右に倣えの制度や教育は本当やめて欲しい。現場はそんなじゃない…。ま、ただ“上”が**暴走**してきた歴史があるから、わかるけどね…”

そう、リーダーは会社や社員や経営を
勘違いし、暴走する

権力持つと
「俺の会社」に「Enshittification」！

なぜなら、いつの時代も上を目指すひとは（1/4）

マキャベリスト

ナルシスト

サイコパス

結果の為に
手段選ばず

自分が一番
周囲は従属!!

黒やグレーは
白にすべし
演技上手いが
時に制御不能

職場に
サイコパスがはびこる

なぜ
悪人が
上に立つ
のか

私たちは「背の高い自信過剰な
男性」をトップに据えがち？

こんな人が上を目指し、
そして周囲もこんな人に魅かれる

ブライアン・クラス 著
柴田 裕之 訳
東洋経済新報社

ピーター・ ドラッカー

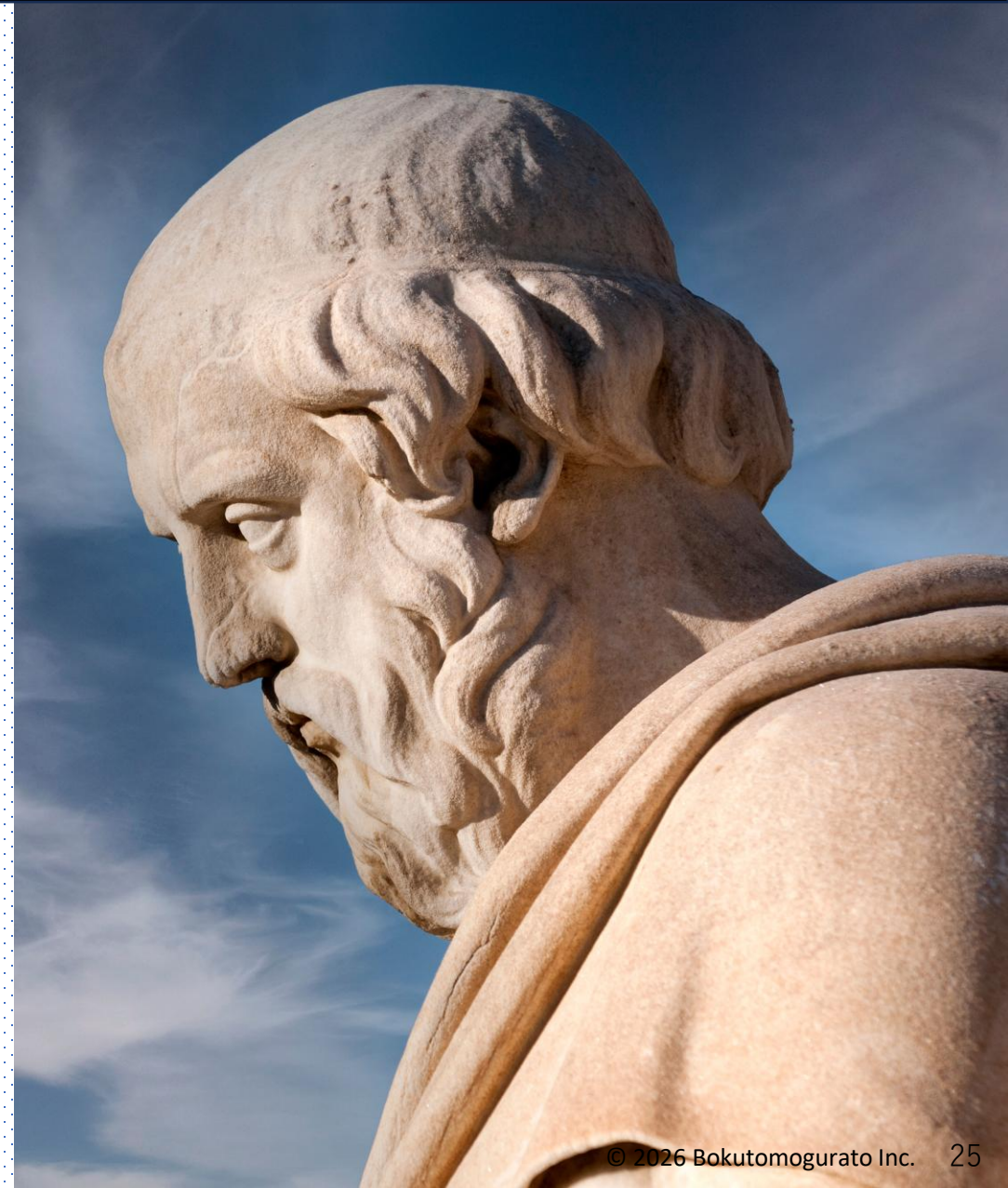
近代経営学の父

誰も見ていないところでも、
正しいことを行うこと。これ
をできるひとがリーダーだ

なぜなら、いつの時代も上を目指すひとは（3 / 4）

紀元前4、5世紀の
プラトンも言いました：

“たとえ絶対にバレずに不正が
できる状況でも、正義を貫き不正
をしない人がリーダーになるべき”



なぜなら、いつの時代も上を目指すひとは（4 / 4）

IT系製造販売（ベンチャー）

“リストラしたよ。やっと俺も一人前の経営者かな。しかしやろうと思えば簡単だよな”

最近の 名言集

メーカー（大手）

“社員が何やっているかなんかわかる訳がない。何千人もいる。いじめもあるだろう、自殺もあるだろう、ダメな弱いやつもいっぱいいる。いちいち気にしてられない”



医療・介護（中規模）

“私が100%オーナーで、私が社長だ。私の言うことを聞け。嫌ならやめてもらっていい。残るならば業界で悪くない給料を払う”

情報サービス（大手）

“セクハラじゃないよ。受け入れたらいいのにな。抵抗の意味が不明だ。○人になればいいのにな”

だから 人事の皆様はとても多忙

新しい業務のオンパレード：

人的資本の開示、人事戦略の開示、パワハラ・セクハラ防止、カスハラ対策、女性管理職比率・産休育休など各種女性に関する公表、そしてストレスチェック制度の義務化。心理的安全性サーベイも。あなたの課は低いですよ。人は資産ですよ、コストではないですよ。人的資本経営ですよ。ウェルビーイングな会社になりましょう、と

社員を教育する。こんなリーダーを創出しないよう。“事故”を防ぐよう。大変です。

でも、やっぱり

“ 育成・研修、何か不十分なのよね…”

“ 流行りの研修、来年もやるのかな？”

“ 本当はこうしたい…”

なんて思いませんか？

例えば、
こんな研修
どうなの？

大手TV局子会社役員
＋ 出版社編集長の
ハラスメント研修の話

米国企業MGRの
カスハラの話

米国アカデミアを源。
5～10年遅れの「流行り」。

もちろん大切。若者は「今」しか知らない。
各種ハラスメント研修でのリスク管理も大切

でも、カタカナで本質が正直よくわからない。
数年したら無くなる？
それに、昨日はこれダメ、今日はこれOK、もなんか違和感

だから、根源的な研修 が 必要では

根源的な研修

知性・人間性の良質化

=

“一緒にいたいと思われる”
真のリーダーの創出

再確認

これらカタカナ研修は引き続きやればいい。
が、これだけで終わらせたくない

アサーティブ・
コミュニケーション
研修

レジリエンス
強化研修

アジリティ
強化研修

アンコンシャス
・バイアス
研修

ウェルビーイング
マネジメント
研修

エンゲージメント
向上研修

EQ向上・
アンガーマネジメント
研修

DE&I推進
研修

・
・
・

もう一度

人をどう扱う組織・
会社にしたいですか

どんなリーダー研修・
育成をしたいですか？



3

ワークショップ

1 / 2

お名前・役職など
自己紹介してから
ご意見共有ください

“上がる”ひとは、“上がる”につれ
Enshitifficationしがち、と思いますか？

何がそうさせる？ そのものの人格？ プレッシャー？
そうあるべきとの勘違い？

リーダーを正すべき？
社員の受容性・鈍感力を強化すべき？

討議：7～10分
発表：3～5分

4

会社、
AI時代にどうなる
？

100年前へ後戻り



ははは
ははは
はははは ♪

一周したな

「手足」だけでいい。
脳みそはAIがやる

流行りのジョブ型、
ドライな関係でいい

ま、ある意味、
メンバーシップ型より
ますます
人間＝機械だな

AIが社員情報をもとに
異動・昇格・研修テー
マ、戦力外など、何で
も教えてくれる

理由は永遠に
不明だけどな

さて、今後はこうなる？



そんな気がする…



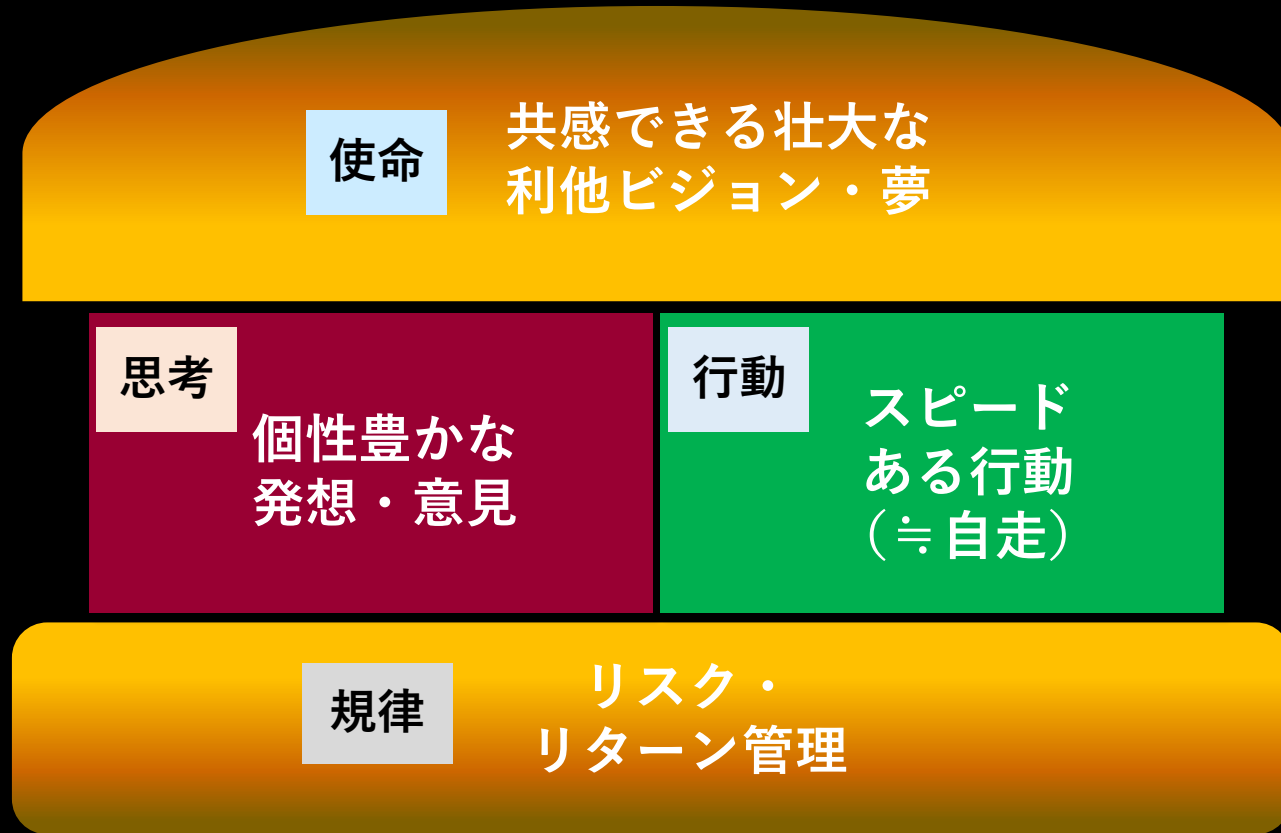
だからこそ必要では
根源的な研修

AI時代に：

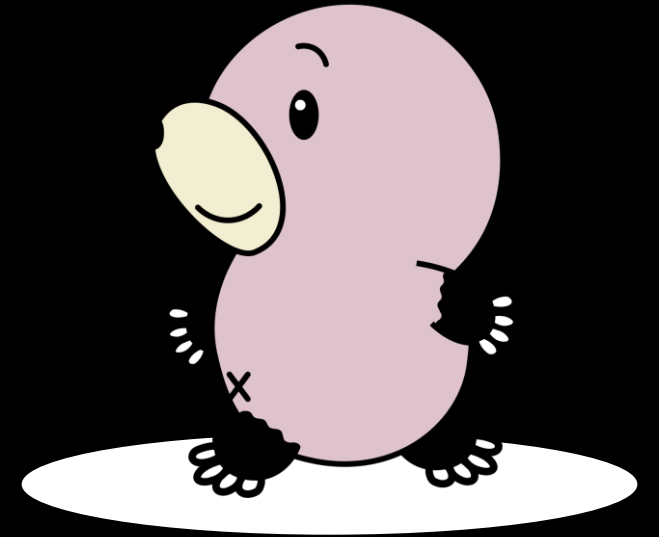
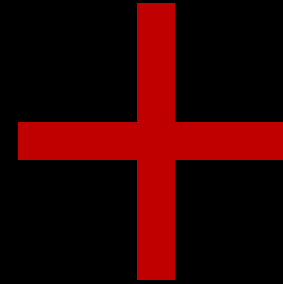
人をどう扱う組織・
会社にしたいですか

想いの問題かと

現代の成熟・AI社会での事業成長の5大必須要素



リーダー
シップ



なお、戦略、戦術は定義が困難。ひとにより変わる。そもそも日本には戦略が無い、なんて主張するひと
もいるが、ならば戦略は不要となる。また、会社サイズ/事業ドメイン/会社ステージなどにより変わるた
め除いている。戦略・戦術なども考えて、計画に落とし、行動の指針とするという意味では「思考」と類
するところでは捉える

でも、この事業成長は
社員がいなくても可能
ですね…

会社ならば

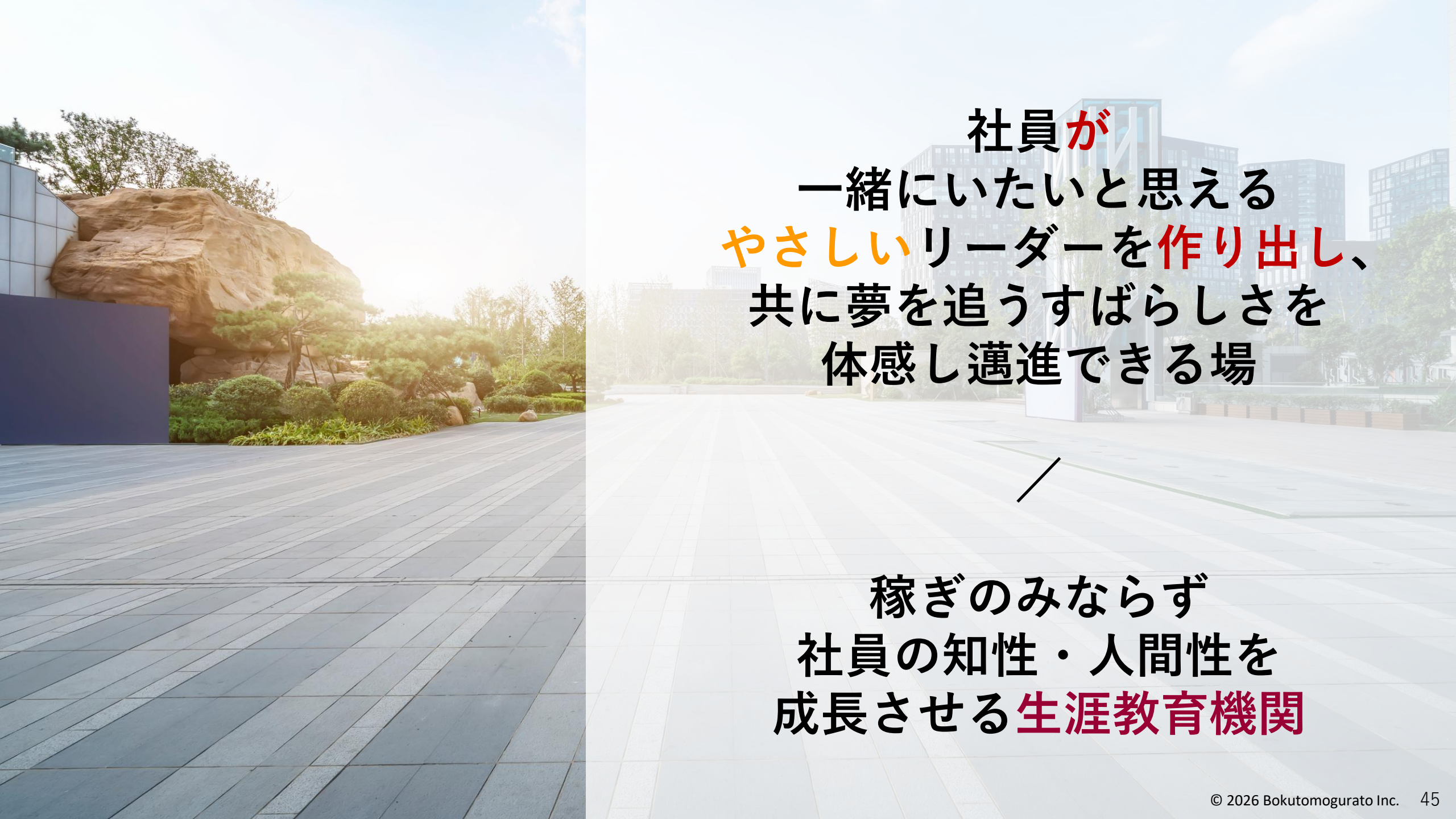
AI時代で、人が不要でも、
あるいは、手足だけで十分でも、
人をあえて抱え、手足で終わらせず、
人としての知性・人間性の成長へ導くべき。
だって、それが「会社」なんだから…

会社って なんだ？



無形の架空の虚構
だから社員の共通認識
でつくれる





社員が
一緒にいたいと思える
やさしいリーダーを作り出し、
共に夢を追うすばらしさを
体感し邁進できる場

／

稼ぎのみならず
社員の知性・人間性を
成長させる生涯教育機関

もう一度。
皆様は

人をどう扱う組織・
会社にしたいですか



ところで「やさしい」も
昨今、勘違いしていない？



会社はその本質として 自然に**ストレス**な場所

人が増えると
はじまる
“当たり前”



会社の
“強さの源泉”

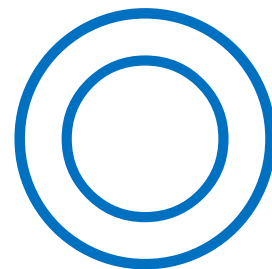
*：広義な意味での規律・ルール。
ビジョン、戦略、戦術、規定、
運用ルール、部署の役割など
すべてを包含した意味

「やさしさ」は これらを緩めることではない

会社のストレスの 主要原因 (厳しさ)



これらの要素自体
を無くす・緩める
(現象思考)



これらから感じる
ストレスを緩める
(捉え方思考)

社員が感じる
ストレスを緩和するのが
やさしいリーダー
で、どんなひと？

ボスとリーダーの違い

ボスは部下を追い立てる
リーダーは人を導く

ボスは権威に頼る
リーダーは志・善意に頼る

ボスは恐怖を吹き込む
リーダーは熱意を吹き込む

ボスは私と言う
リーダーはわれわれと言う

ボスは時間通り来いと言う
リーダーは時間前にやって来る

ボスは失敗の責任をおわせる
リーダーは黙って失敗を処理する

ボスはやり方を胸に秘める
リーダーはやり方を教える

ボスは仕事を苦役に変える
リーダーは仕事をゲームに変える

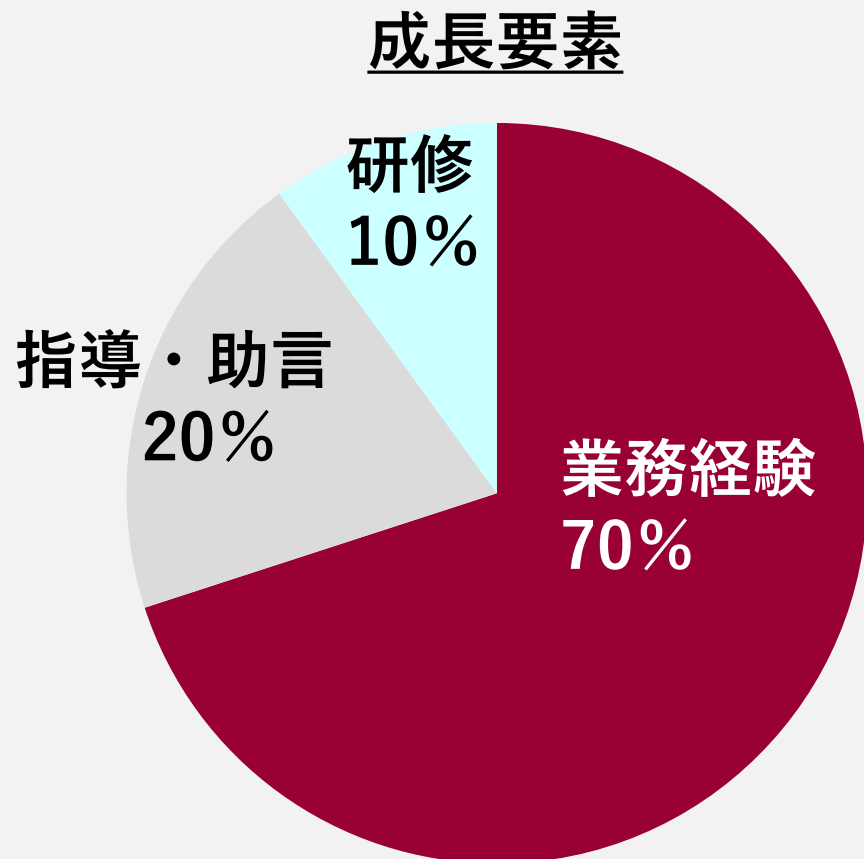
ボスはやれと言う
リーダーはやろうと言う



育成・研修の コペルニクス的 転換

ちなみに **研修**：今後ますます重要に

今まで：ロミンガーの法則*



*：米国の人材開発機関（ロミンガー社）が提唱（1990年代）。様々な経営者を対象にリーダー成長に役に立った要素を調査。人が学び成長するための影響度合いの内訳比率「70：20：10の法則」

今後：**逆転**

- ・ 今後、職場では、OJT（業務経験、指導・助言）が上滑りする、ように思う。深い議論・摩擦・ぶつかり合いになりづらいから
- ・ だからこそ、OffJT／研修の価値が高まる。深い議論・摩擦・ぶつかり合いの場にする事で

日々の常識・現場から離れ
他の選択肢を与えるべし
“**別解でぶつかり合う場**”

今まで

今後

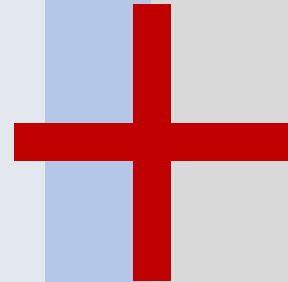
人間機械・手足時代
～ カモフラージュ時代

AI時代

社員を手足・機械と捉えた
スキル研修

米国流の猿真似
カタカナ研修

コロコロ変わるしちゃだめ
リスク管理研修



知性・人間性・やさしさ
を育成すべくあり方／
スタンスを問う
別解研修

コペルニクス的転換 - 別解アプローチ（例）

別解研修

“会社・経営・組織・職場・社員
とはこうあるべきだ！”の
思考の転換
真逆を提示する

知性教養研修 （文学/哲学）

“流行り重視”
思考の転換
答えは昔から変わらない

不条理・妥協力 向上研修

“効率・正論”で嘯く
思考の転換
人間社会は割り切れない
不条理の塊

物語人間性 研修

“フィクションと実世界は違う”
“職場は高尚。苦役。FUNではない”
思考の転換

二律背反どうするか 研修

“だいたいが問題ないよ”
思考の転換
問題はいざという時の選択だから

リーダー像上書き 研修

“やさしいと弛む。やさしいは弱い”
思考の転換
論理的にも「やさしさ」で
数値成長できる

不条理・妥協力 向上研修

“効率・正論”で嘯く

思考の転換

人間社会は割り切れない

不条理の塊

（自己主張型から統合型へ）

知性教養研修 （文学/哲学）

“流行り重視”からの
思考の転換
答えは昔から変わらない

リーダー像上書き 研修

“やさしいと弛む。やさしいは弱い”

思考の転換

論理的にも「やさしさ」で
数値成長できる

別解アプローチ（例）：タレント・マネジメント／インテリジェンス

<ターゲット>

<ゴール>

アプローチ
1

上昇志向強いマキャベリスト・ナルシスト・サイコパスなひと

2

上昇志向無いが仕事ができるやさしいひと

知的・人間的成長・
やさしいリーダー

具体的アプローチ（例） - 研修のコペルニクスの転換

別解研修 “会社・経営・組織・職場・社員とはこうあるべきだ！”の 思考の転換 真逆を提示する	物語教養研修 （文学/哲学/Biz） “流行り重視” 思考の転換 答えは昔から変わらない	不条理・妥協 研修 “効率・正論”で嘯く 思考の転換 人間社会は割り切れない 不条理の境
映画・ドラマ・漫画 ・アニメ研修 “フィクションと実世界は違う” “職場は高尚。苦役。FUNではない” 思考の転換	二律背反どうするか 研修 “だいたい問題ないよ” 思考の転換 問題はいざという時の選択だから	リーダー上書き 研修 “優しいと池む。優しいは弱い” 思考の転換 最後に勝つのは優しさでは

ボスとリーダーの違い

ボスは部下を追い立てる リーダーは人を導く	ボスは時間通り来いと言う リーダーは時間前にやって来る
ボスは権威に頼る リーダーは志・善意に頼る	ボスは失敗の責任をおわせる リーダーは黙って失敗を処理する
ボスは恐怖を吹き込む リーダーは熱意を吹き込む	ボスはやり方を胸に秘める リーダーはやり方を教える
ボスは私と言う リーダーはわれわれと言う	ボスは仕事を苦役に変える リーダーは仕事をゲームに変える
	ボスはやれと言う リーダーはやろうと言う

別解アプローチ（例）：やさしさ特化の「Kizuna12Kモデルサーベイ」

「やさしさ」を12のK項目（20Kの場合もあり。弊社オリジナル）で計測。自己評価と他者評価。
ギャップ有り／無し、高評価／低評価。自分は改善していきたい？ならばどうするかを継続検討

まずは部下という
人間に対し

部下という人間の個性を尊重し、労働力不足の現代に自社で勤務することに感謝し、信頼（心頼り）し、そして縮こまらずに能力を発揮すべく自主性を開放させる

個性尊重
Kosei

感謝
Kansya

心頼り
Kokorodayori

解放
Kaiho

部下の悩みに対し

部下が悩むとき、壁にぶち当たっているときには、その内容に関心を持ち、傾聴し、共感すると共に手を差し伸べて解決に導く

関心
Kanshin

傾聴
Keicho

共感
Kyokan

解決
Kaiketsu

部下の失敗に対し

部下が失敗した時にはハラスメント・暴言ではなく、寛容に受け止め、原因を究明し、意気消沈し縮こまりえるところを鼓舞し、克服して次のチャレンジへの取り組めるよう導く

寛容
Kanyo

究明
Kyumei

鼓舞
Kobu

克服
Kokufuku



ワーク ショップ (最後)

まますのAI時代において

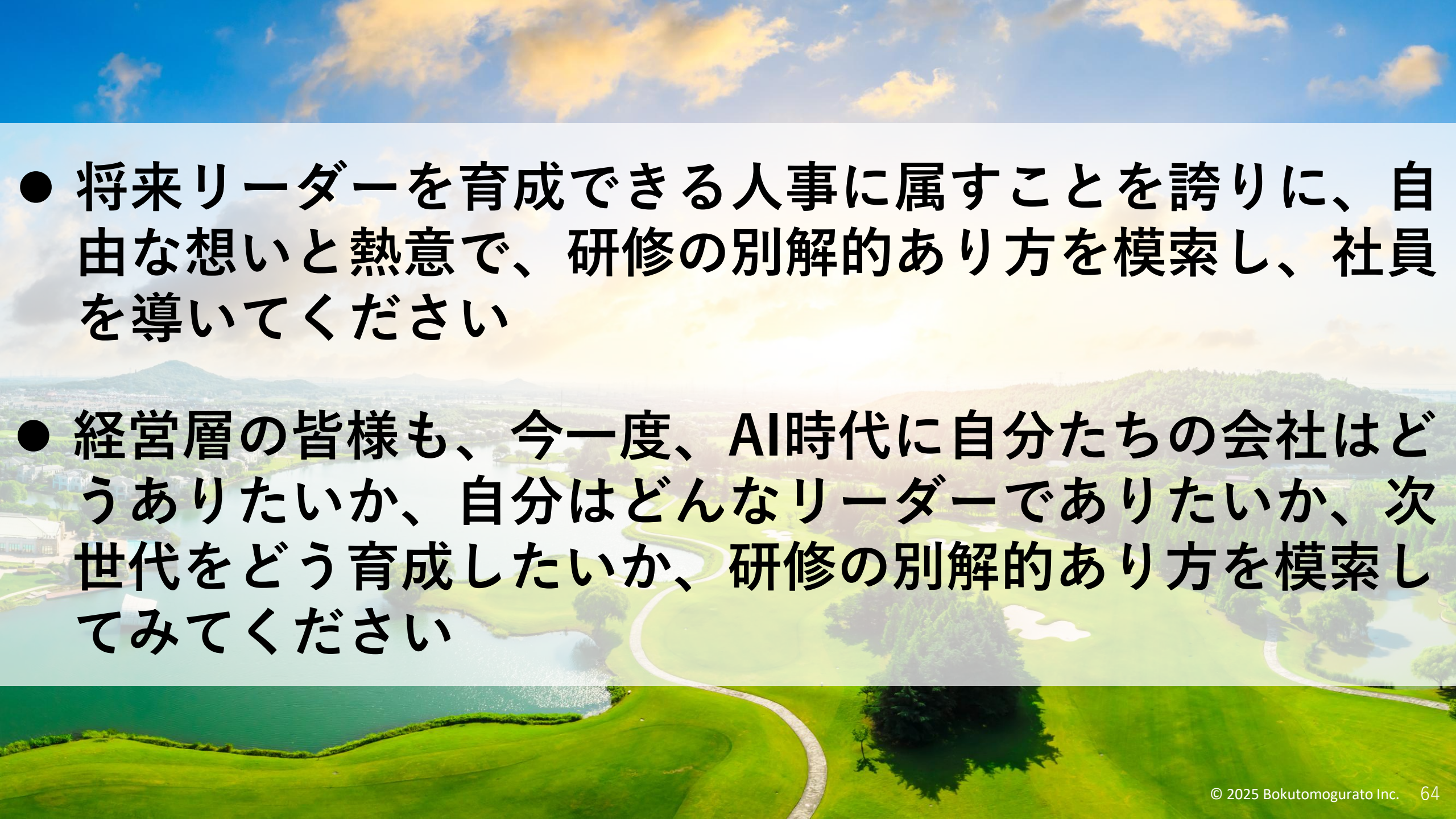
人をどう扱う組織・会社にしたいですか？

どんなリーダー研修・育成をしたいですか？

討議：7～10分

発表：3～5分

まとめ

- 
- 将来リーダーを育成できる人事に属することを誇りに、自由な想いと熱意で、研修の別解的あり方を模索し、社員を導いてください
 - 経営層の皆様も、今一度、AI時代に自分たちの会社はどうありたいか、自分はどんなリーダーでありたいか、次世代をどう育成したいか、研修の別解的あり方を模索してみてください

ご質問・ご意見
ございましたら

CHANGE

以上／
ありがとうございました