

リーダーとしての自立と成長  
共鳴型リーダーシップの発揮  
＜自己成長プロセスの理解&体験ワークショップ＞

10月14日(木)～著者との対話会

株式会社Corelead 代表取締役  
有冬典子 (Noriko Aritou)

## 今日のプログラム

- 1 「解の創造」時代における  
共鳴型リーダーシップ
- 2 個人の死角は組織の死角  
～いま組織で起きていることとは
- 3 成人の発達理論の概要
- 4 リーダーシップ開発における  
成人の発達理論の活用方針
- 5 共鳴型リーダーシップの発揮プロセス
- 6 共鳴型リーダーシップ  
コアリーダー育成プログラム 企業事例
- 7 体験ワークショップについて
- 8 著者との対談～質疑応答タイム

## 講師紹介 有冬典子 株式会社Corelead 代表取締役

### 株式会社デンソー リーダー活性化プログラム担当講師

メーカーにて総合職を3年間経験後、外資系人材派遣会社へ転職。飛び込み営業での新規開拓および深耕開拓営業を担当。入社3年目で全社営業マン800人中2位の成績を納めトップセールスとなる。

その後、150名をマネジメントする経験を得て、豊かな働き方や生き方を実現するためには、自律型キャリア意識の確立とコミュニケーション能力が必須と痛感。2002年「私を生きるあなたと生きる」を活動理念に、シーズ・キャリアリサーチ（現有冬C&Cコンサルティング）を立ち上げ、独立。企業・地方自治体にて研修講師活動やセミナー企画主催を展開する傍ら、プロジェクトのチームのリーダーとして複数の若手講師の育成、マネジメントを行いリーダーシップの経験を積む。

2017年、自らのコアな願い（理念・志）から周りに影響力を発揮する、戦わないのに無敵のリーダーシップ「コアリーダー」育成の株式会社Corelead（コアリード）を立ち上げる。

講演や研修を中心に全国で年間100本以上の登壇数を抱え活動している。

〈資格等〉CTIJapan Co-ActiveRリーダーシッププログラム修了、(株)ワーク・ライフバランス 上級認定コンサルタント

#### 【目次（一部抜粋）】

『リーダーシップに出会う瞬間～成人発達理論による自己成長プロセス』  
有冬典子著 加藤洋平解説・監修

#### ●登場人物一覧

#### ●第1章 リーダーシップって何だろう～コアリーダーとエゴリーダー

- ・「リーダーになれ」と言われても...
  - ・腹が座ったコアリーダー
  - ・人としての成熟と、自分らしいリーダーシップ
- <解説> 俯瞰力とリーダーとしての成熟について

#### ●第2章 視野の狭いリーダー

- ・「あの子、ほんと、使えない」
  - ・正義のラッピング
  - ・「普通はこうするものよねえ」vs「私の言うことを鵜呑みにしちゃだめよ」
- <解説> 利己的段階・道具主義的段階とは

#### ●第3章 八方美人の困惑

- ・きつとそうに違くないドラマが始まる
  - ・断れない、期待を裏切れないいい子でいる苦しみ
  - ・自己犠牲の排気ガス
- <解説> さらなる成長に向かい始めた青木さん

#### ●第4章 正しいリーダーになろうとしない

- ・管理職としてのつまづき
  - ・正しいリーダーから理念に立つリーダーへ
- <解説> 役割の変化と発達

#### ●第5章 自分らしさが大事

- ・いい子からの脱皮～自分の意志を貫く葛藤
- ・「遠慮は社会の迷惑です」
- ・私を生きる あなたと生きる
- ・大切にしよう、  
1ミリの自己犠牲もないところで

（一部抜粋）

©Corelead Inc 無断転載・転用不可

2



## 「解の創造」時代における 共鳴型リーダーシップ




# 個人の死角は組織の死角 ～いま組織で起きていることとは

リーダーに裏がある = リーダーの内省力の不足 (死角が多い)

## 今組織の中で起きていることとお宝ザクザクの死角部分

	自分 知っている	自分 知らない
他人 知っている	開放の窓  ・ 自分も他人も認識している  → 「開放の窓」が組織（場・チーム・グループ・複数名）において解の創造をするための部分となる	盲点の窓  ・ 自分の影響力に気が付いていない
他人 知らない	秘密の窓  ・ 不都合なので発信（発言）することを回避している。	未知の窓  ・ 思い込みや偏見（アンコンシャスバイアス）で無意識に「無理」と決めつけている。



	自分 知っている	自分 知らない
他人 知っている	開放の窓 	<b>死角</b>
他人 知らない		

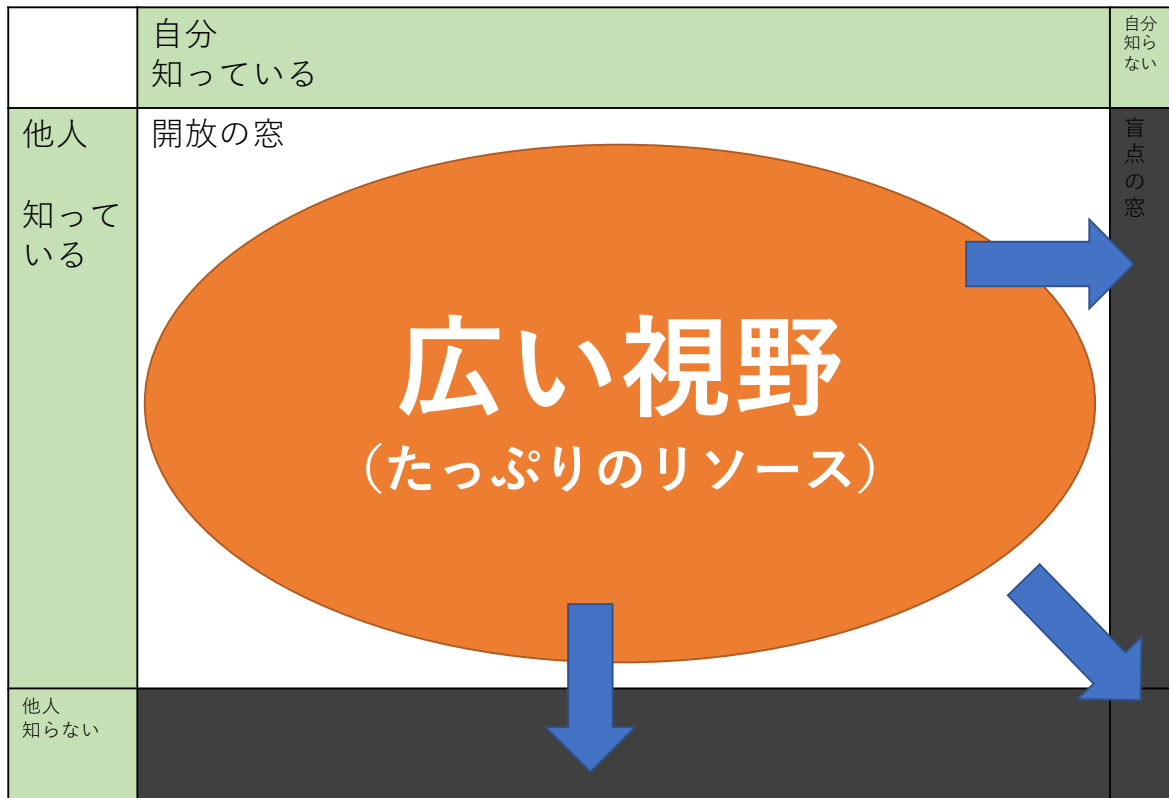
## 実態？

	自分 知っている	自分 知らない
他人 知っている	開放の窓 	盲点の窓
他人 知らない	自分の中の違和感 (快・不快・おかしいな・間違ってるぞ・気づいてない)	未知の窓 自分の中の違和感 (快・不快・おかしいな・間違ってるぞ)

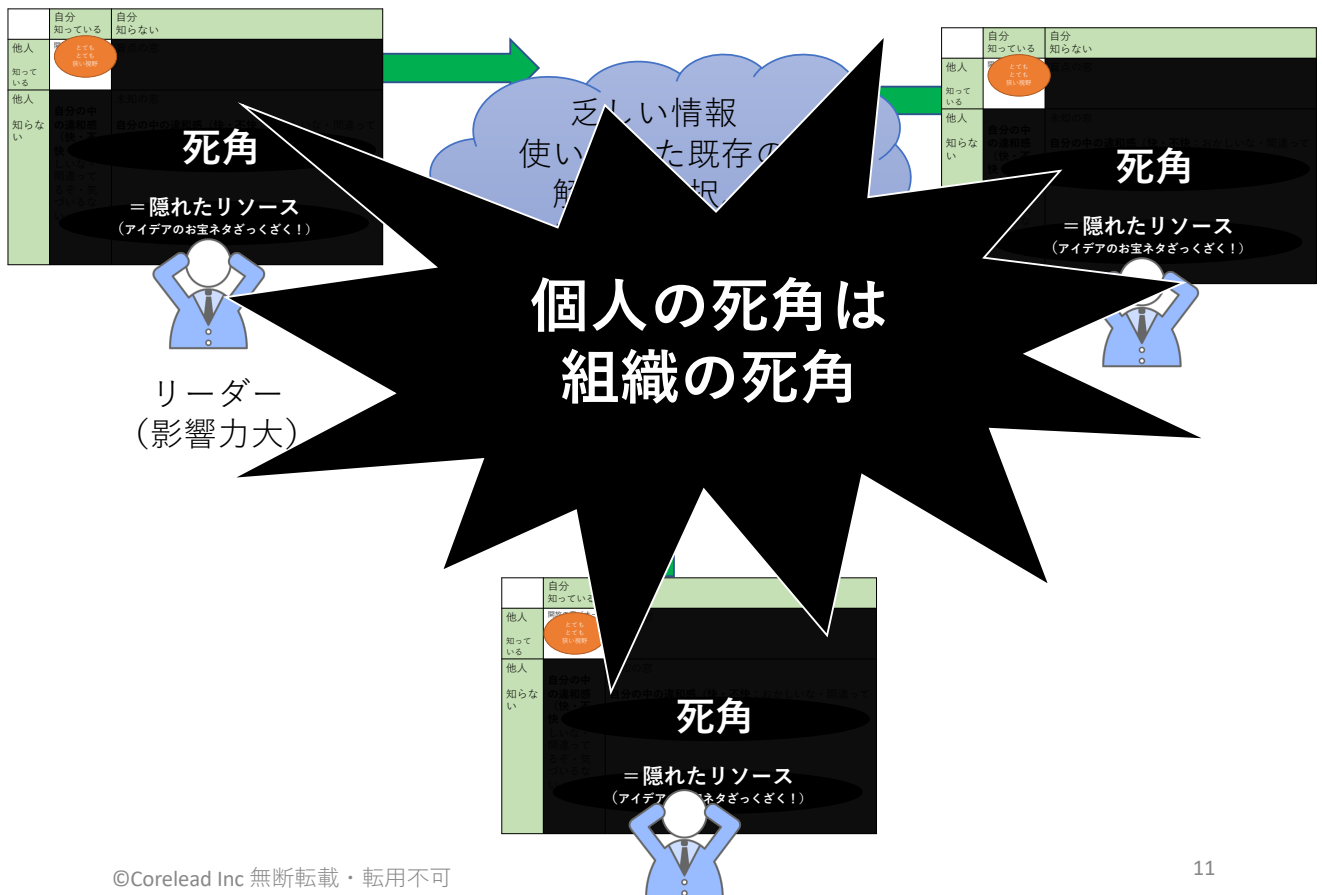
死角

= 隠れたリソース  
(解の創造のためのお宝ざっくざく！)

# 死角を減らし、たっぷりのリソースで解を創造する！



10





## 今組織の中で起きていることとお宝ザクザクの死角部分

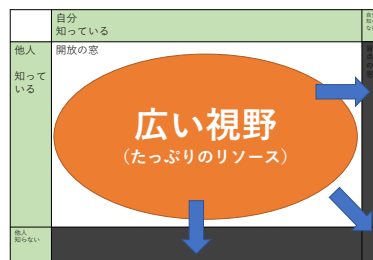
	自分 知っている	自分 知らない
他人 知っている	開放の窓 ・自分も他人も認識している →「開放 ルー た	盲点の窓
他人 知らない	秘 こ (問題はこ よう)	ス な と決 (問題の本質をよく見ない)

リーダーが問題の解決を「自分」の外に探しに行っている

# 今組織の中で起きていることとお宝ザクザクの死角部分

	自分 知っている	自分 知らない
他人 知っている	開放の窓 ・自分も他人も認識している →「開	盲点の窓 →もしや私が何か影響を与え ない...? 変えた
他人 知らない	秘 →私が んだらう？(それも えて、勇気を出してぶっ ちやけたら、何かが起きる かもしれない)	バ め →私 込みは ッス決 いて、囚われを手放した ら何かが起きるかもしれ ない)

**内省**  
**(self awareness)**

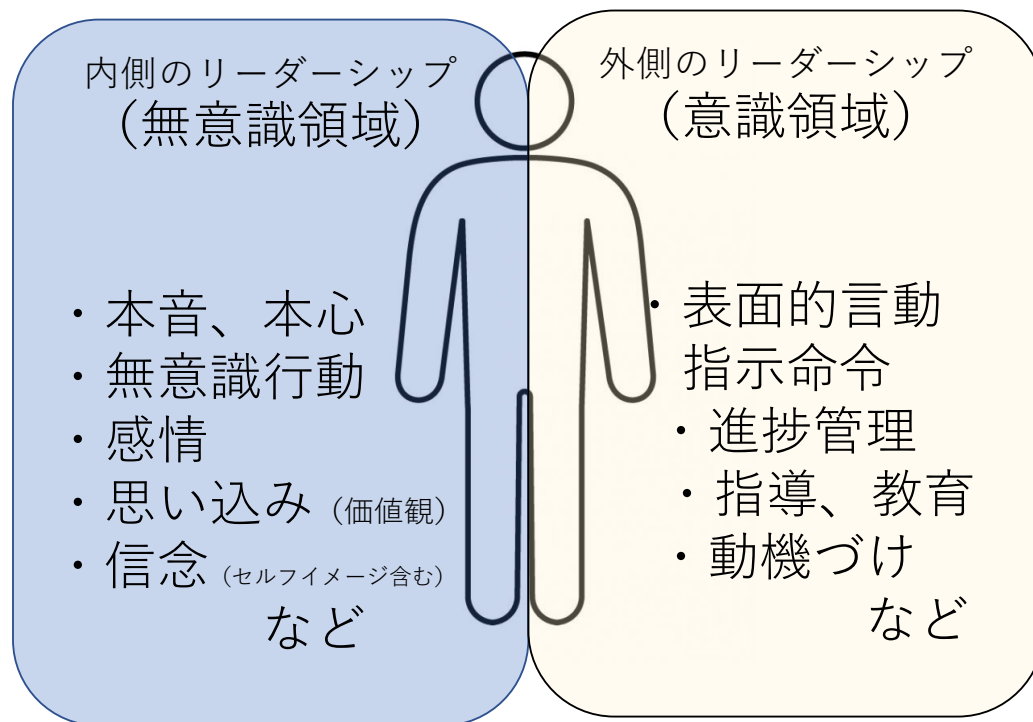


リーダーに裏がない = 「死角」が少ない内省力があるリーダー  
→自分の影響力に自覚的なリーダー

・外側のリーダーシップだけでなく、  
**内省ができる内側のリーダーシップ**が取れること



# リーダーシップの2側面



## (参考) リーダーシップにまつわる問い

- ・ GEを20年率いたジャック・ウェルチ氏の引退の記者会見。「**どのようにして20世紀最高の経営者と呼ばれるようになったのか**」という質問に対して、一言だけ答えたキーワードは？
- ・ スタンフォード大学ビジネススクールの75人の評議会メンバーたちへの調査で、「**リーダーが開発すべき最も重要な能力とは？**」という問いに対して、ほぼ全員が挙げた同じキーワードは？

**その2つのキーワードは同じものでした。  
それは何でしょうか？**

**Self-Awareness**  
**(自己認知、自覚)**

(参考) Self-Awareness (自己認知、自覚) とは

自分の強みや弱み、特徴といった表層的な行動にあらわれることだけではなく、

- ・自分の価値観や信念やそれに伴う感情などより内面的なこと、
- ・健康状態や身体の発するサインなど身体的なもの、
- ・周囲の人々への影響力や相手との関係性や見られ方など関係性の間に  
あるもの、
- ・そして自分の生まれてきた意味や使命・大志

など、自分のあらゆることに対する認知・自覚のこと。

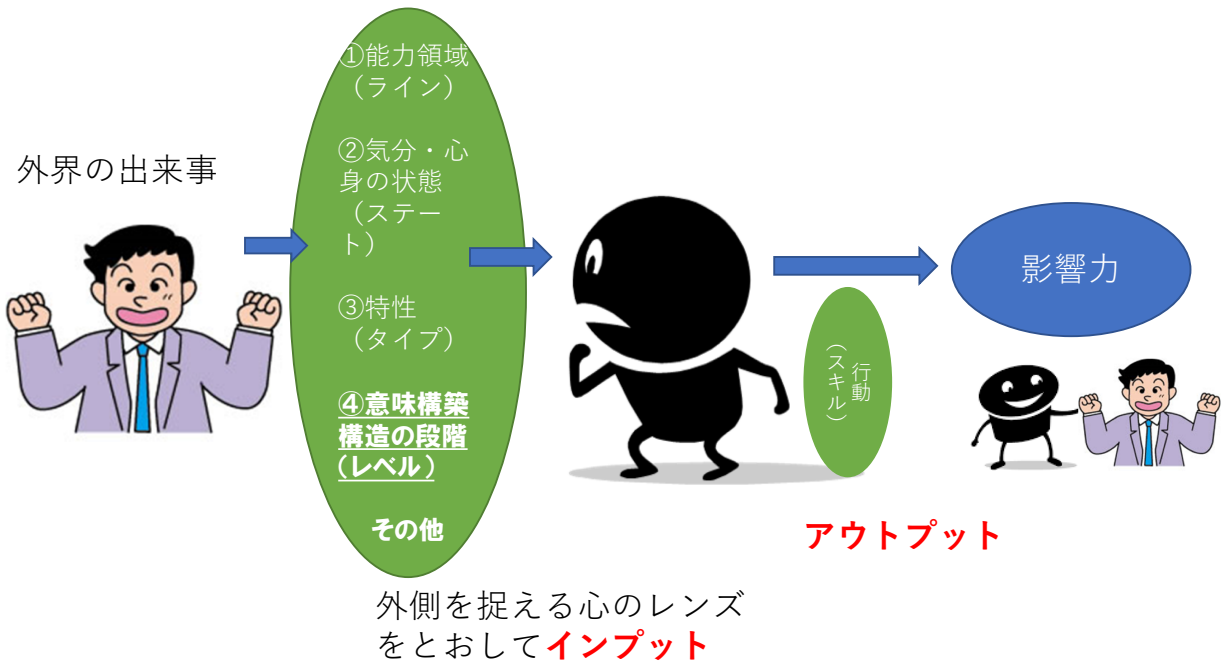
つまり、**内省力**のことである。

成人の発達理論の概要

# キーガンの「重心型モデル」発達理論の特徴

「意味構築構造」...個人が現実を認識・解釈するときに適用する枠組み。人が世界を体験するときに機能している意識のOSのようなもの。

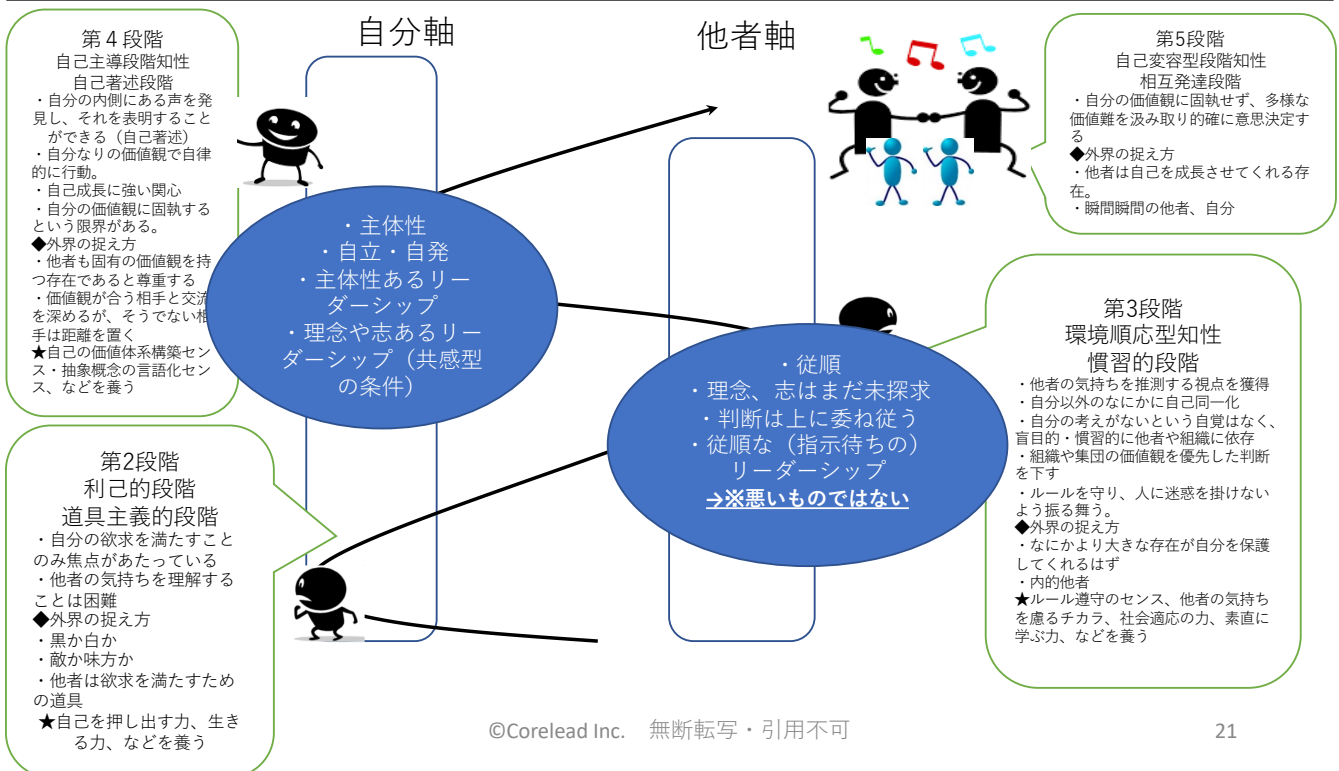
※キーガンのモデルは、日本でも広く知られている「重心型モデル」理論。ただし、人間の発達の大きな流れを示しているため、概要把握にとどまる。また、重心型モデルが対象とする全人格的な機能というより、TPOに応じて変化すると主張する「ダイナミック・スキル理論」もある。



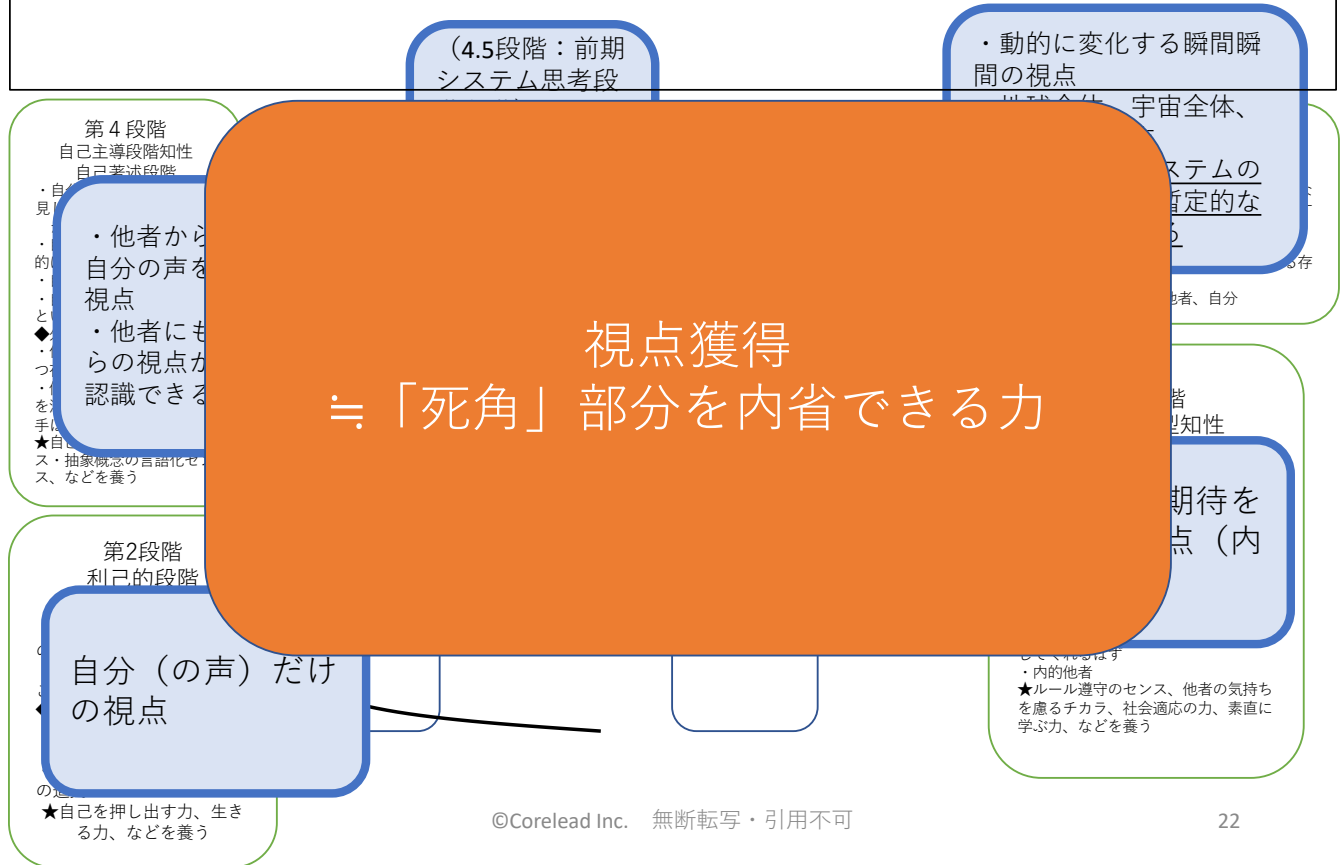
## 発達理論概要

ロバート・キーガン 成人発達理論より 『なぜ部下とうまくいかないのか』『リーダーシップに出会う瞬間』他より要約抜粋

※ロバート・キーガンの発達理論 = 自己が外界をどう捉えているかについての視点の推移



# 視点獲得としての発達理論



## 成人発達理論を学習時の留意点

- ①成人発達理論は決して、高い段階を推奨するものでも、低い段階を否定するものでもない。
  - ・自己の低い段階や、他者の低い発達段階を否定するものではない。→「発達とは、包み込むことである（超えて含む）」
  - ・「あの人は～段階だからダメよねえ」という使い方は、**発達理論を全く理解していない、誤った使い方**である。決して安直に外側から人の段階を決めつけてはいけない。
- ②成人発達理論はただのモデル図である。人の成長の可能性を観察した上で作られたひとつの「おおまかな地図」であることを忘れない。
  - ・先に示したモデル図のように、階段状に、もしくは直線的に発達するものではない。非常に多様に複雑に人は発達する。（象限・レベル・ライン・ステート・タイプなど）
  - ・一つの段階は、さらに細分化されてる。また、一気に進むものではなく、行ったり来たりしながら5～10年ほどかけて進む。
- ③「意識の重心」（ロバート・キーガン）、そして「ライン」についての理解
  - ・人間は決して一つの意識段階にとどまっているのではなく、意識の重心を中心として、状況や文脈、感情状態に左右されながら、瞬間瞬間に意識段階が上下する。（『なぜ部下とうまくいかないのか』104p 参考）
  - ・重心があるのではなく、「ライン」の総合体という見方もある。
  - ・よって、自分が何段階なのか、ということにこだわってもあまり役に立たない。それより、「いまこの瞬間の私は、どの段階の発想をしているのだろう」という使い方をして、自己認識を深めるために役立てるようにするとよい。
- ④垂直の発達は、急いで駆け上がるものではない
  - ・高い段階に早く発達すればいいというものでもない。できればじわじわと進む方が、心身には健康的である。
  - ・水平の発達（スキルの向上、知識の向上）に夢中になり取り組んだ時、壁にぶつかり、ふと立ち現れるのが垂直の発達であると語る研究者もいる。



# リーダーシップ開発における 成人の発達理論の活用方針

安心して目の前の葛藤（もやもや）と向き合うための

「おおまかな人生の地図」として活用する

## 発達とはオーガニックに～「葛藤」は発達のサイン 「思い込み（囚われ）」からの解放について

『発達の要諦は、既存の囚われからの開放にあります。  
私たちは絶えず、今いる発達段階の限界に囚われており、  
発達とはそうした限界を乗り越え、  
ひとつひとつの囚われから解放されていくプロセスだとも言われています』

By加藤洋平

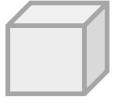
(インテグラル理論 JMAM出版p340)

発達のサイン＝葛藤（自分にとって不都合な現状）



# 自己成長のプロセス 心の器が大きくなる仕組み～葛藤（もやもや）ステイ

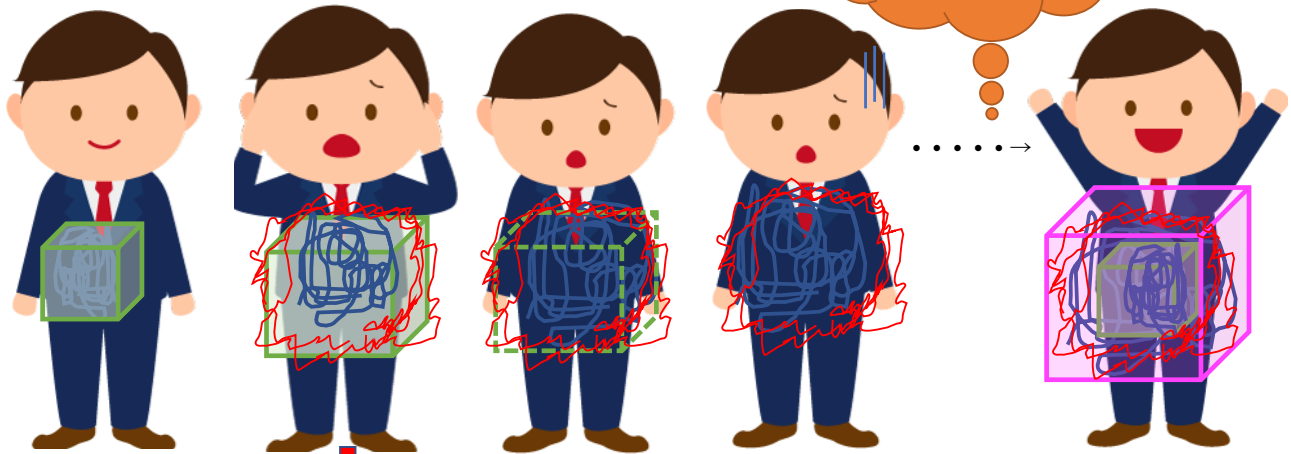
参考：コンテイナーとコンテイング（現代精神分析の一つであるビオン理論より）



コンテイナー：  
包み込むもの。  
パーソナリティ。  
思考の枠。



コンテイングー：  
包み込まれるもの。  
感情、思考。  
考えること。



## ◆もやもや回避コース

ウサを晴らしてやり過ごす  
まあいいか。  
相手が悪い、間違っている  
私が「悪い」から自分を罰しよう

## ◆もやもやステイコース

もやもや=思考になる前の状態  
「もやもやが、考えることを強要してくる」  
「圧力鍋」「錬金術の容器」「変容の器」  
「自分自身の肉汁で煮込む」「自業自得汁」

26

# リーダーシップ開発における 成人の発達理論の活用方針

～安心して葛藤と向き合うために

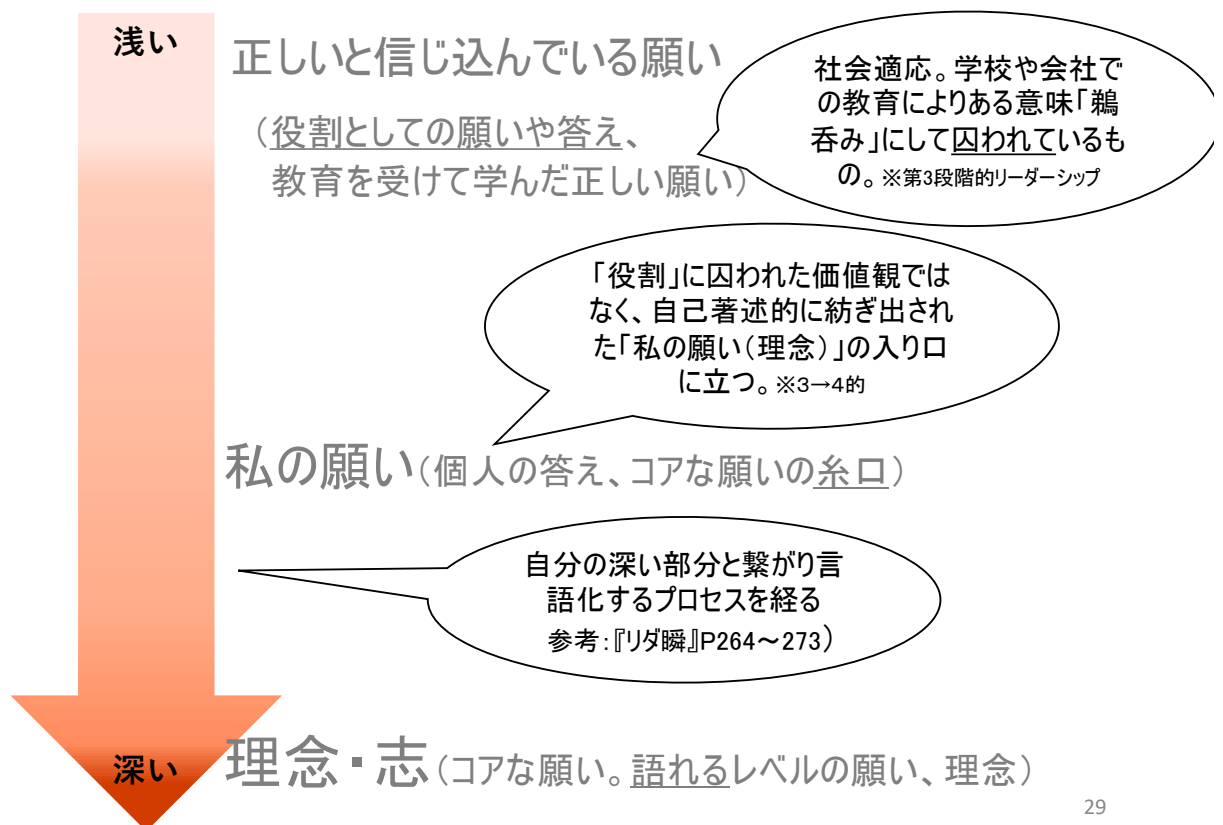
- 目の前の葛藤を肯定的に捉え、豊かな葛藤体験となる可能性がある
- おおまかな人生の地図（※視点獲得≒内省の力）として発達理論を参考にすることにより、「今ここ」の課題（葛藤）に集中できる
- 現時点の自分の状態がどの段階の「状態」に近いかを内省し、何を恐れているのか、なぜ恐れるのか、などの内省が深まる
- 少し上の発達段階の視座や思考パターンを知ることによって、視野が広がる可能性がある

27

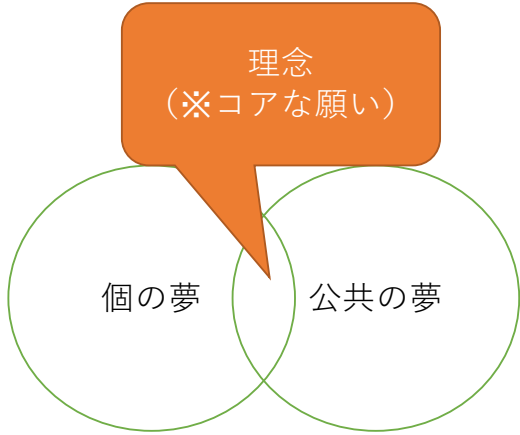
# 共鳴型リーダーシップの発揮プロセス

内省力を磨き、理念（コア）に根ざしたリーダーになるために

## 願い、そしてコアな願い（理念）～内省レベルと「願い」の深さ



「理念（コアな願い）」は個の夢と公共の夢を同時に叶えるものである



『理念（※コアな願い）』

- ・自らが心から達成したいと願う未来像である
- ・公共の夢として人々を巻き込む力がある
- ・よって、その人の夢でありながら、同時に多くの人に「私の夢でもある」と思わせる力を持つ
- ・理念（コアな願い）を持つことの極意

「大事のあるところに 小事は消える」ロバート・フリッツ  
 (『学習する組織』ピーター・センゲ著 および『ザ・ビジョン』江上隆夫著 より抜粋)

今組織の中で起きるべきこと

# 内省力 (self awareness)

他人 知っている	開放の窓 ・自分も他人も認識している →「開放の窓」が組織（場・チーム・グループ・複数名）において解の創造するための部分となる	→もしや私が何か影響を与えているのかもしれない...？ （それを知り影響力を変えたら何かが起きるかもしれない）
他人 知らない	秘蔵の窓 →私が恐れているものはなんだろう？（それを乗り越えて、勇気を出してぶっつけたら、何かが起きるかもしれない）	→私の囚われや思い込みはなんだろう？（それに気がついて、囚われを手放したら何かが起きるかもしれない）

リーダーは...	頼もしく意思の強い強いリーダー	「裏のない（オーセンティック）」リーダー + 理念・志・想い = 共鳴型リーダーシップ
----------	-----------------	---

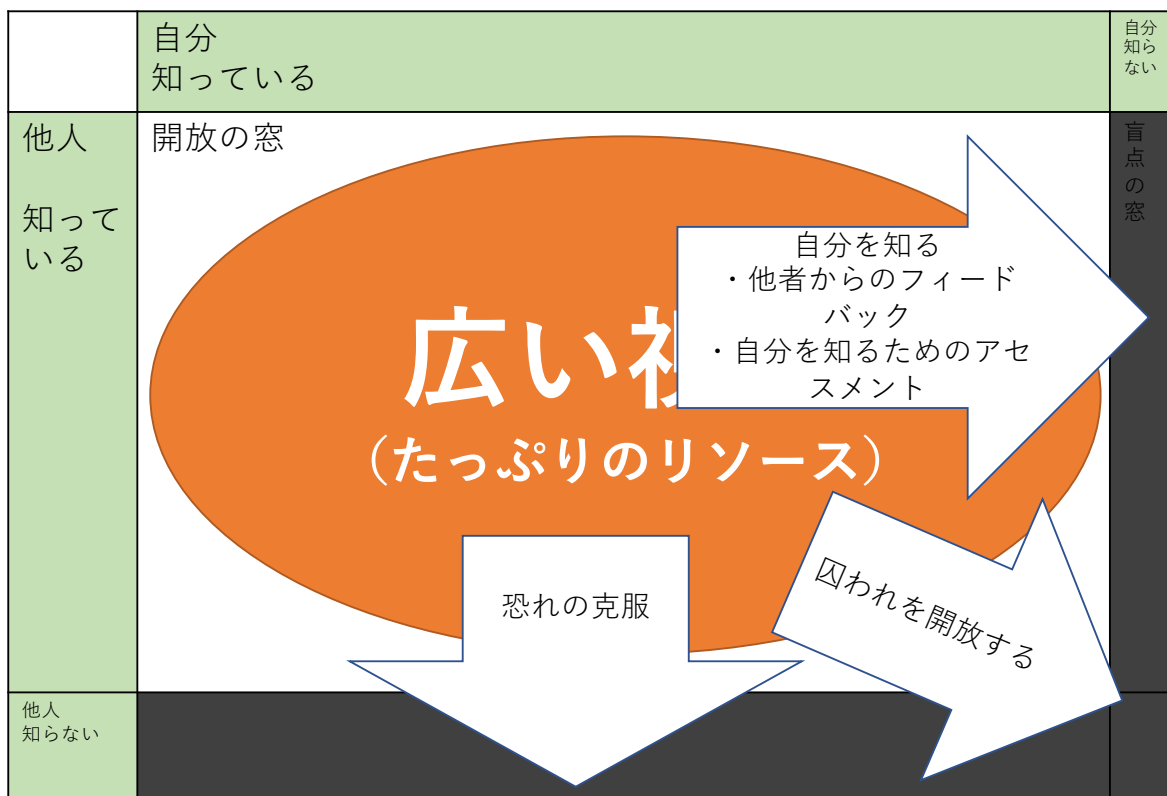
質  
 デア創  
 組織

成熟経済時代  
 （質とアイデア）  
 いろんな人たち  
 アイデア（解の創造）  
 発言、アイデアが活発な  
 チーム  
 安心安全、オープン、協働



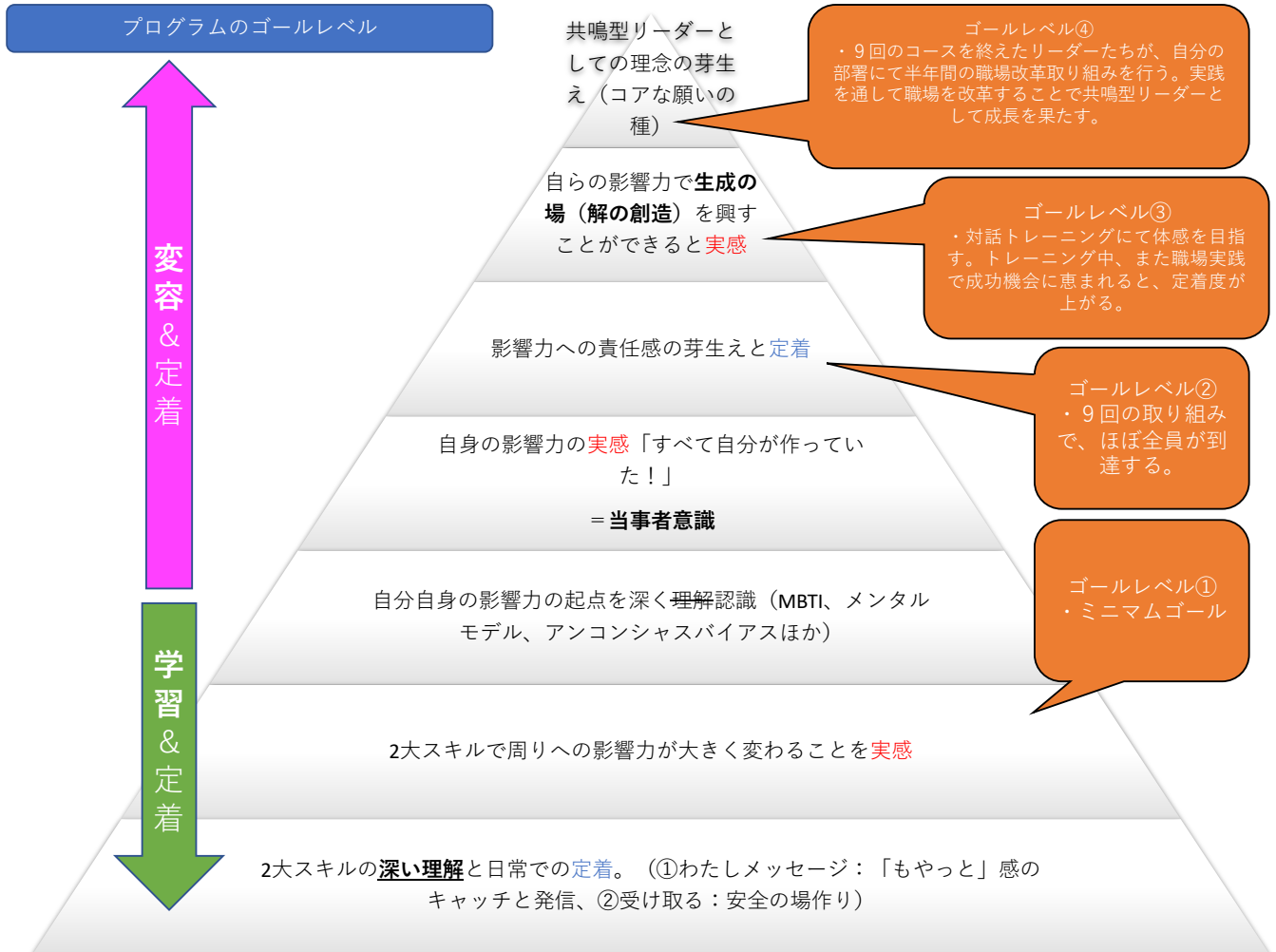
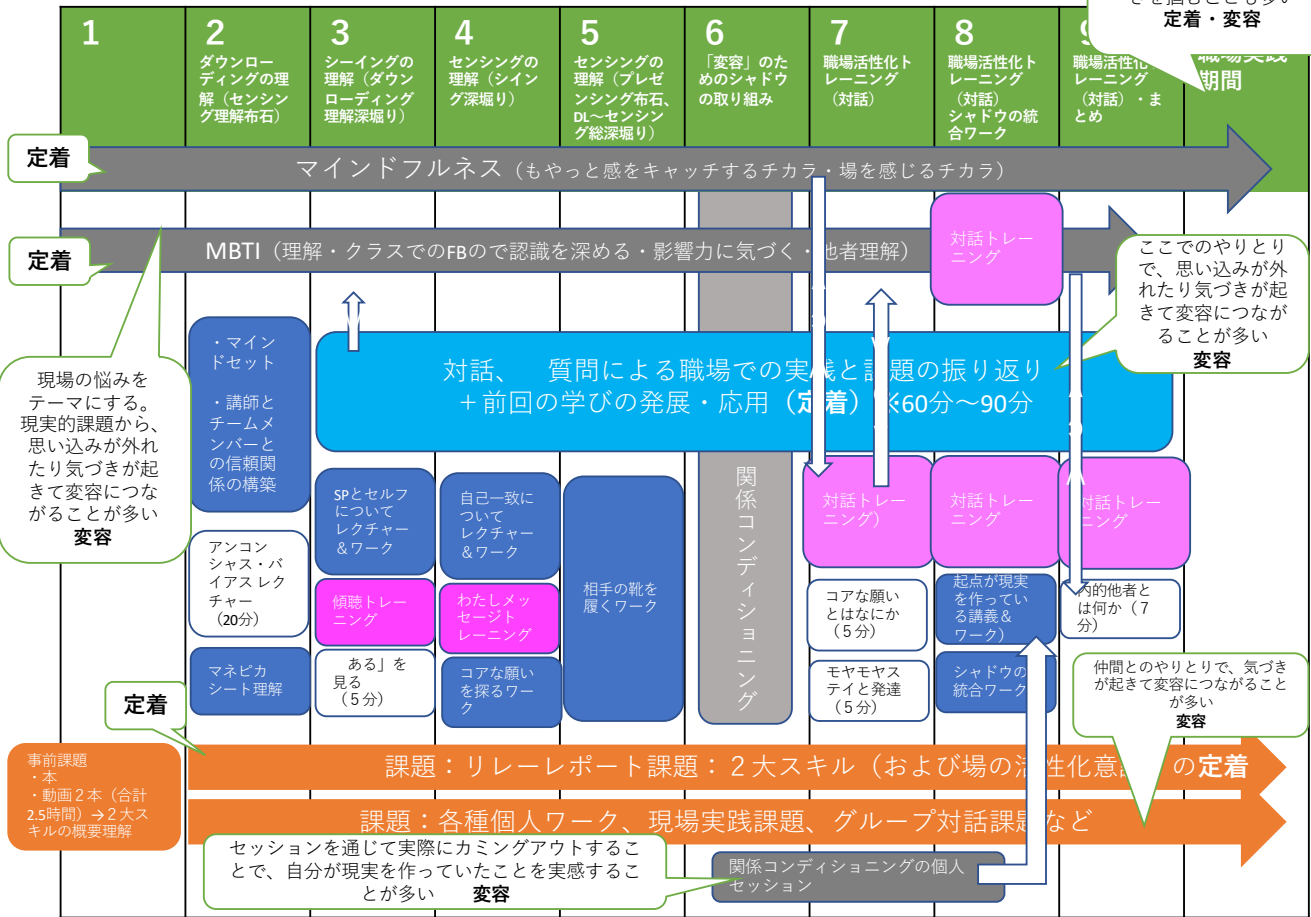
# 共鳴型リーダーシップ コアリーダー育成プログラム 企業事例

## 死角をなくして広い視野で解を創造する！



リーダーシップ開発プログラムの構成～「定着」と「変容」を目指して

職場実践期間中に定着および大きな実感や気づきを掴むことも多い  
**定着・変容**



## スモールステップのコースにする場合（例）

コース	目安の期間・回数
<p>コース①共鳴型リーダー・オープンネスA「安心で活発な場作りを發揮する」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・職場ですぐに実践できるコミュニケーションスキルを徹底的に使いこなす</li> <li>・自分の影響力に自覚的になる</li> <li>・共鳴型リーダーシップに不可欠な安心・安全の場作りトレーニング 他</li> </ul>	隔週3時間×3回
<p>コース②共鳴型リーダー・オープンネスB「囚われからの開放と自己理解」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・囚われに気づく～アンコンシャス・バイアスからの脱却</li> <li>・メンタルモデルの開放</li> <li>・MBTIや職場フィードバックを通し自己の影響力を認識する</li> <li>・職場における影響力変化実践 他</li> </ul>	隔週3時間×3回
<p>コース③共鳴型リーダー・解の創造の場づくり「影響力の向上と解の創造を起す場作り」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・恐れずに本音、本心を発信する</li> <li>・対話トレーニングと解の創造 他</li> </ul>	隔週3時間×3回
<p>コース④共鳴型リーダー・ビジョン探求「理念、志の探求」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ビジョン探求ワーク</li> <li>・自己内省アセスメントと対話</li> <li>・相互フィードバック 他</li> </ul>	隔週3時間×3回
<p>コース⑤共鳴型リーダーシップ定着のための職場実践</p> <p>・コース①～④を終えたリーダー複数名が、自部署において組織開発に取り組む。部署の共有ビジョンを引き出し、毎週ビジョンに向けた課題の解決に取り組みながら、リーダーとして作り上げたいチーム作りをするとともに、メンバーたちの課題解決能力も身につけていく。複数のリーダーたちが同時期に自部署改革に取り組むことで、相互相談や切磋琢磨しあう場が出来上がる。（→共鳴型リーダーシップのシフト完了と定着の効果実証）</p>	<p>半年間の取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・決起研修</li> <li>・リーダー研修2回</li> <li>・リーダーミーティング</li> <li>・月に1回のメンバー報告</li> <li>・中間報告会</li> <li>・最終報告会</li> </ul>