



小日向素子著

# ナチュラル・リーダーシップの教科書

第62回対話研究会

2026年4月15日（水）

要旨説明：清水菜保子

# 「正解」を演じるリーダーたちの疲弊



## 過去の前提

常に知識が豊富で、完璧な正解（理論）を持たなければならない。

## 現代のプレッシャー

変化が激しく予測不可能な時代において、既存の理論だけで対応しようとする限界。

## 失われたもの

「私はどうすべきか（役割）」ばかりを優先し、「私はどう感じるか（本心）」という人間本来の感覚に蓋をしている状態。

# ナチュラル・リーダーシップとは？

ありのままの自分が、自然や他者の一部であるという  
感覚に基づいて発揮するリーダーシップ

## 世界基準のアプローチ

Apple、Meta (Facebook)、  
Nike、資生堂など、名だたる  
グローバル企業が研修として  
導入。



## DoingからBeingへ

行動の結果 (Doing) ではな  
く、その人自身の在り方  
(Being) を重視するマネジ  
メント哲学。

# なぜ「自然」と「馬」から学ぶのか？



## 強制的な感覚の解放



### 牧場研修（ホースコーチング） のメカニズム

言葉を持たない馬や大自然と対峙することで、鈍っていた視覚・聴覚・嗅覚が強制的に研ぎ澄まされる。

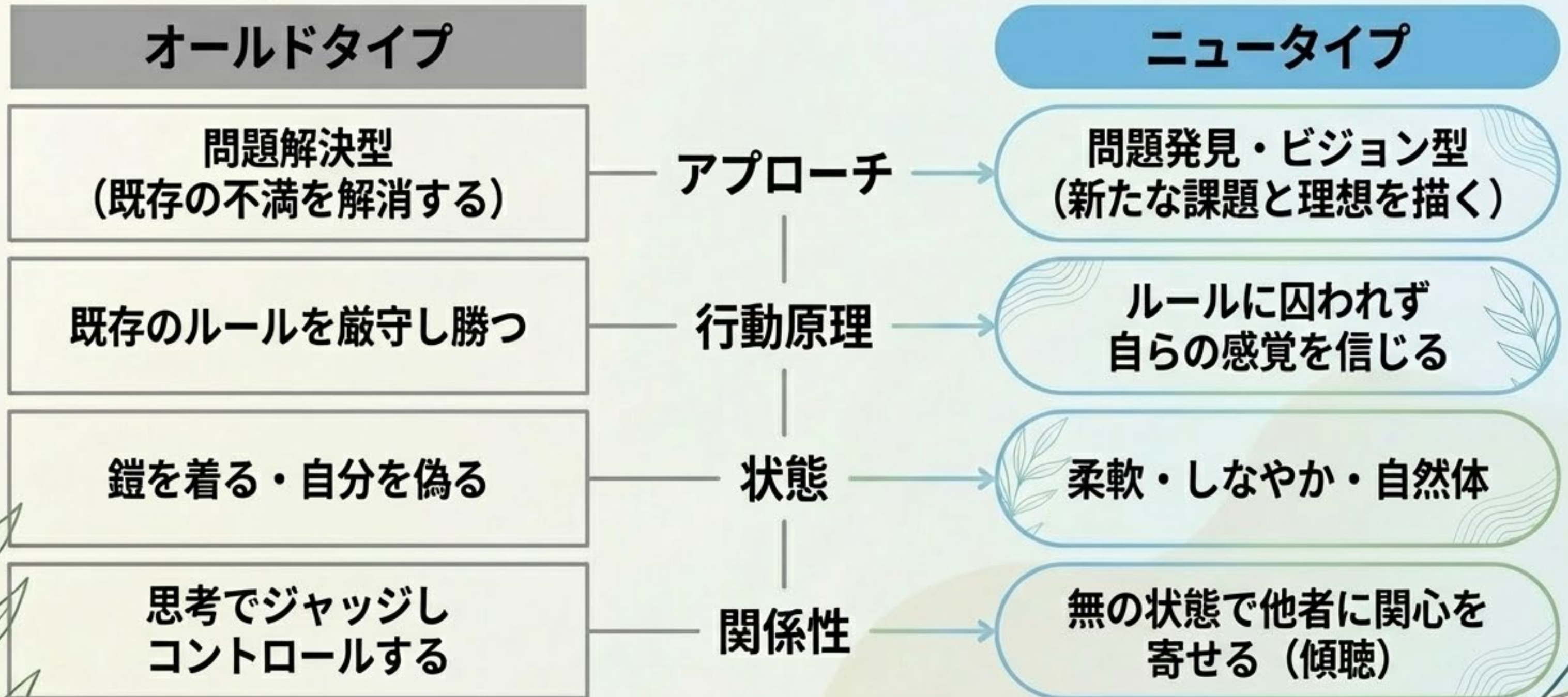
### 感覚の回復

理屈や思い込み（思考）を手放し、自らの「感覚」を信じる訓練。

### 日常への応用

都会の部屋であっても、窓の木々、観葉植物、ペットと触れ合うだけで、ストレスが軽減し生産性が向上する。

# パラダイムシフト：オールドタイプからニュータイプへ



# ナチュラル・リーダーシップがもたらす「4つの効果」

1

## 1. 常にナチュラルでいられる

相手や環境に合わせて自分を偽らない。  
ツギハギのリーダー像を捨てる。

2

## 2. 他者へ関心を寄せる

自分の考えを一旦横に置き、色眼鏡なしで  
「無の状態」で部下に意識を向ける。

3

## 3. 「ニュータイプ」になれる

変化の激しい時代に求められる、課題を自  
分ごと化する力を獲得する。

4

## 4. プライベートの好転

仕事での「演じるストレス」が消えること  
で余裕が生まれ、家庭やプライベートな人  
間関係にもポジティブな変化が起きる。

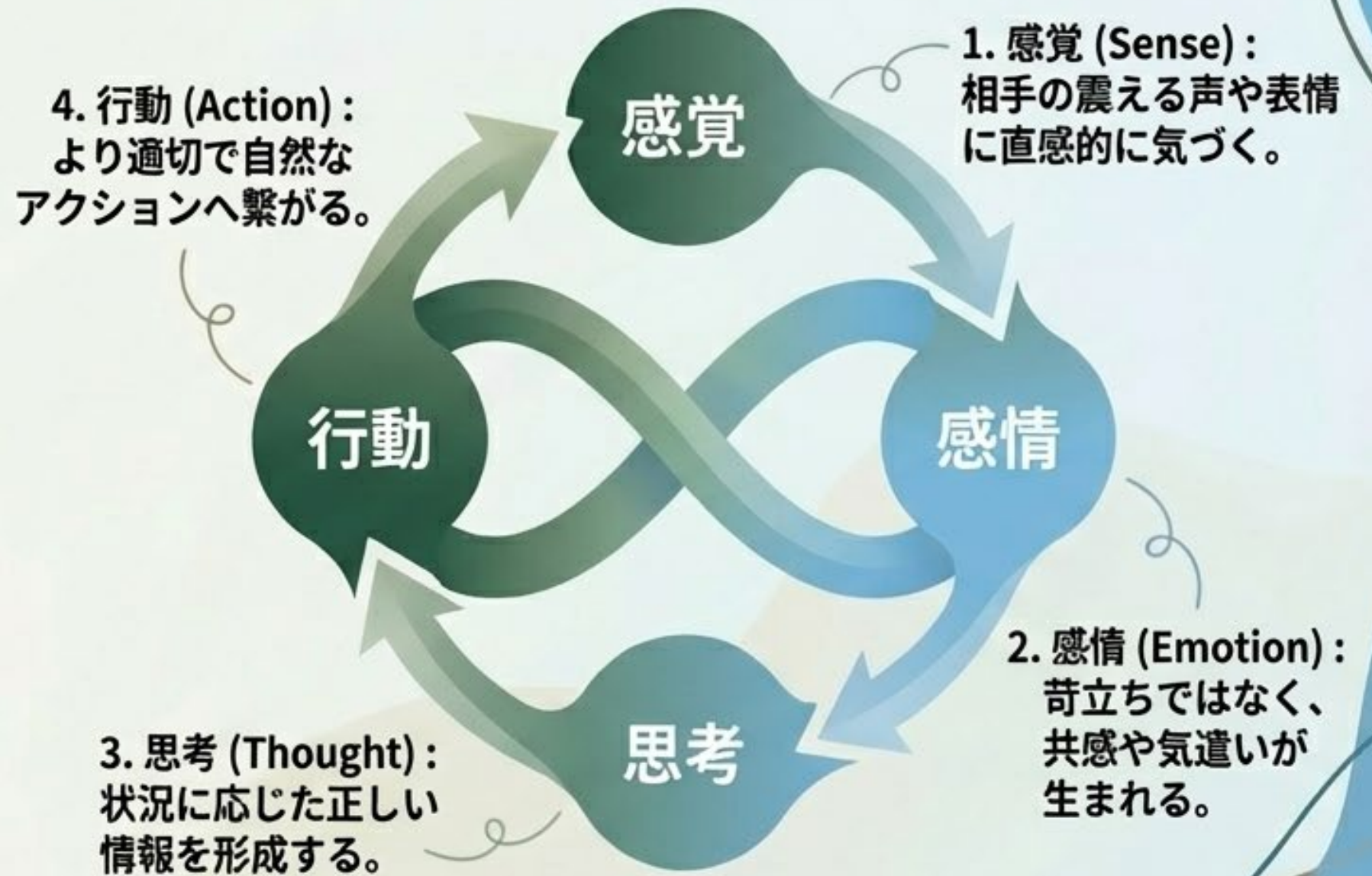
# 思考モデルの転換：「感覚」を取り戻すサイクル

## 社会適応のショートカット（危険）



「私はどうすべきか」が優先され、  
感覚や感情に蓋をする。  
結果、判断が鈍り疲弊する。

## 本来のフルサイクル



# 自己変容のプロセス：同心円状に広がる「3つのステップ」

Step 2: Lead Relationship (中間層)  
二者間の関係性の変容 (1対1の調和)

Step 1: Lead Self (中心)

個人の内部の変容 (自分との一致)

Step 3: Lead Relationship with Others (外層)

組織での関係性の変容  
(全体最適とシェアード・リーダーシップ)

※変容は必ず「内側（自分）」から  
始まり、外側（組織）へと波及する。

# Step 1: Lead Self (個人の内部の変容)

## 感覚と行動を一致させる

### アンラーニング (学習棄却)

過去の成功体験や固定観念を手放す。中核的アンラーニングに到達することで、可能性の枠を広げる。



### センス・オブ・ワンダー

自分自身の本心を感じ取る力を取り戻し、関心を自分から他者へと移す準備を整える。

## Step 2: Lead Relationship (二者間の関係性の変容)

私らしく、他者とリスペクトのある関係を築く

**ワークのメタファー**  
「背中合わせで立ちあがる」  
自分の感覚と他者の感覚を合わせる難しさを体感し、  
「他者と力を合わせなければできないこと」を実感する。

**境界線の認識**  
境界線はBeing (自分らしさ) と  
価値観の表れであることを知る。

**「弱さ」の尊重**  
弱さを隠すのではなく、  
多様性として受け入れ活用することで組織の幅が広がる。



## Step 3: Lead Relationship with Others (組織の関係性の変容)

今この瞬間に応じて、全体が最適化される組織へ

### プロセス重視

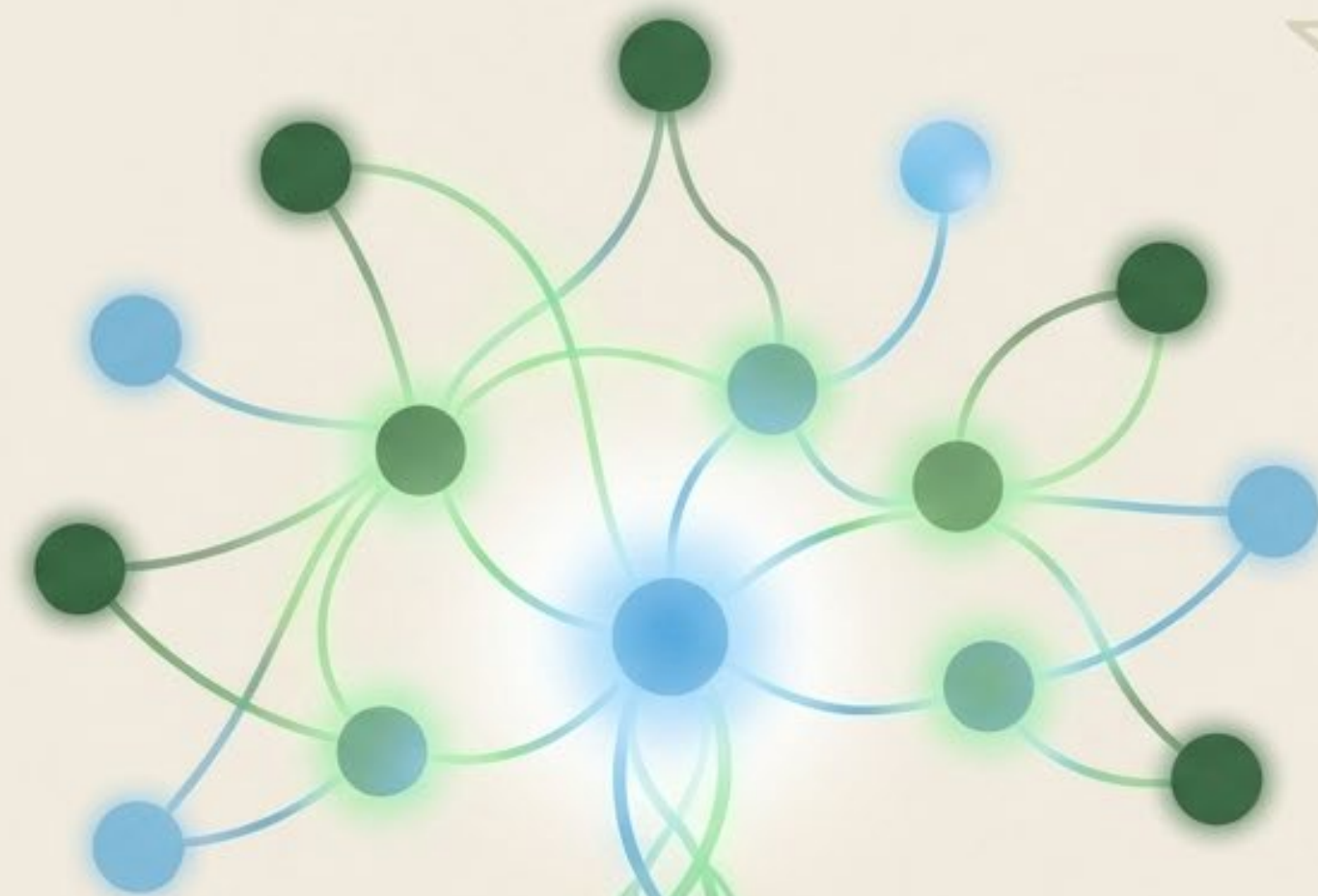
ゴールへの執着を手放す。プロセスが適切であれば、ゴールは必ず後からついてくる。

### シェアード・リーダーシップ

固定のリーダーに依存せず、状況に応じて最も適した人間が全体を導く。

### 英雄的な感覚 (覚悟)

どれだけ人を巻き込めるかはリーダーの「覚悟」次第。他者のために自分を捧げるマインド。



# パラダイム・シフト：捨てるべき3つの常識

捨てる常識：

~~逃げることは負けである。~~



アンラーニング：

真の危機以外は逃げていい。逃げることはエネルギーの温存であり、真のリーダーシップを発揮するための準備。

捨てる常識：

~~リーダーは部下より有能であるべき。~~



アンラーニング：

劣等感是有能な部下を使うことで消える。何でも自分で抱え込まず、他者を信頼する。

捨てる常識：

~~業界の常識は絶対である。~~



アンラーニング：

業界の常識は他では通用しない（ドメイン駆動）。自分の知識を疑い、ケースバイケースで柔軟に適應する。

# 成長し続けるエコシステム：3つの学習法と環境づくり

## 常に学ぶ

息を吸うように、日々の違った視点から自然に学ぶ。



自然を取り込む: 観葉植物や景色で感覚を開く。

## 他者と共に学ぶ

経験豊富な自分を捨て、若手からも吸収するディスカッション。



本を飾る: 自分の方向性や勉強欲を高めるため、好きな本の表紙を見せる。

## 自律的に学ぶ

「馬を水辺に連れて行けても水を飲むことはできない」。自ら飲む決断をする。



掃除: 空間を整え、内省とフィードバックを受け入れる余白を作る。

# 「自分に許可を出す」ことからすべては始まる

- リーダーだからといって、完璧な鎧を着る必要はありません。
- フィードバックを素直に受け入れる「大きな心」と、自らの「感覚」を信じる勇気。
- 無理に自分を偽らないストレスフリーな状態こそが、結果的にチームの可能性を最大化します。

「理想のリーダー像」への執着を捨て、静かに役目を果たす。  
それが、これからの時代を生き抜くナチュラル・リーダーの姿です。