



250号- 2025年 5月

AIと持続可能なリーダーシップ

# 革新とインパクト のバランス





**01**

## LEADING SELF



### Self-Reflection Guide

AI時代のマインドセット転換：持続可能なリーダーになるための内省

**02**

## LEADING TOGETHER



### Dear Coach

AI時代の職場で「人」を導くには

**03**

## LEADING BEYOND



### Leadership Playbook

AIはリーダーシップの道具――人間の判断を置き換えるのではなく、補完するもの

**04**

## WELLNESS CORNER



### Wellness Playbook

AI時代における人間中心の働き方：デジタル疲労と意思決定疲れのマネジメント

**05**

## QUARTERLY VISIONARY VOICE



### Chairman's Industry Insights

AIとリーダーシップ：AIはリーダーの在り方をどう変えているのか

IN  
THIS  
ISSUE:

## AI時代のマインドセット転換:

# 持続可能なリーダーになるための 自己内省

近年、人間の仕事が人工知能(AI)に取って代わられるのではないかという議論が盛んに行われています。しかし今では、AIは人間に取って代わろうとしているのではなく、新しいスキルを習得し、無駄な仕事を減らすことで、人間の能力をもっと発揮できるようにサポートするものであることが明らかになりました。特にリーダーにとっては、AIによって単純作業が軽減され、戦略的かつ創造的な仕事に集中できる時間が確保できるため、より大きな影響力を発揮できるようになります。

こうした変化の旅を始めるにあたり、まずはこれまでの経験や成果を振り返ることが大切です。その際に役立つのが「ギブスのリフレクティブ・サイクル (Gibbs' Reflective Cycle)」です。次の6つのステップの質問に沿って、自分自身をチェックしてみてください。:



定期的に自分を振り返る習慣は、変化の時期や困難な状況において、自分にとって本当に必要な方向性を見出す手助けとなります。特にAIのように変化のスピードが速い時代においては、その重要性は一層増しています。

変化を受け入れるということは、単に「適応する」ことではありません。自ら進んで準備をし、意識を切り替えることが求められます。自分自身の目標と方向性を明確に持ち、「自分のキャリアは、自分だけの道である」ということを忘れないでください。そうすれば、どんな変化が訪れようと、ブレることなく、自信を持って前に進むことができるはずです。



**Catherine Yuen**  
リージョナル・マネージャー

参考リンク:

<https://www.servicenow.com/community/intelligence-mi-blog/the-power-of-self-reflection-in-an-ai-driven-world/ba-p/3100439>



# AI時代の職場で 「人」を導くには

AIは仕事のやり方に大きな変化をもたらしています。チーム内の反応はバラバラです。期待している人もいれば、仕事を失うことを心配している人や、AIへの信頼性を疑う人もいます。年配の社員はAIを使うことを拒否し、一方、若手のメンバーは批判的な視点を持たずにAIに過度に依存しようとし、チームがAIを拒否したり、依存しすぎたりせず、成長のためのツールとして受け入れられるようにするには、どうすればよいのでしょうか？



とても現実的で重要な悩みを共有していただき、ありがとうございます。多くのチームが今、同じ課題に直面しています。AIが日常業務の一部となりつつある今、チームメンバーの反応が分かれるのはごく自然なことです。興味を持つ人もいれば、不安や抵抗を感じる人もいます。重要なのは、AIを恐れず、かといって盲信することもない「バランスの取れた姿勢」を持てるようチームを導くことです。以下は、そのために役立ついくつかのアプローチです：

## 1. 負担のかからない形で理解を促す

AIは人間の仕事を奪うのではなく、業務をより良くするための支援ツールであることを伝えましょう。スマートアシスタント、要約機能、スケジューラー、コンテンツ生成などのツールは、繰り返される単純作業を減らし、思考力や創造力を要する業務に集中できる環境を作ってくれます。また、経験や判断力といった人間の価値が依然として不可欠であることを示しながら、チームメンバーの興味を引き出すことが効果的です。

## 2. 抵抗には共感で対応する

変化に対して不安を感じるのは当然です。チームが不安や懸念について共有できる空気をつくりましょう。プレッシャーの少ない環境で小規模にAIツールを試せるようにすることで、心理的ハードルが下がります。また、経験や判断力といった人間の価値が依然として不可欠であることを繰り返し伝えましょう。

AIは単なるツールにとどまらず、私たちの働き方、創造の仕方、競争のあり方を急速に変えていく加速装置です。この変化をポジティブに活用するためには、適切なマインドセットと態度が不可欠です。それがあってこそ、AIの利点を最大限に引き出しつつ、過度な依存を避けることができます。

未来はすでに始まっています。そして、変革のタイミングは「今」です。

## 3. 過度な依存を防ぐ

AIは非常に便利なツールですが、万能ではありません。チームメンバーがAIの出力を鵜呑みにするのではなく、疑問を持ち、他の情報と照らし合わせ、最終的な判断には自らの考えを反映させるようサポートしてください。いま、批判的思考の重要性がさらに高まっています。AIは手助けをすることはできますが、最終的な判断はあくまで人間が行うべきです。

## 4. 기본 원칙을 함께 만들기

何を自動化してよいのか、どのように機密情報を守るのか、AIを使用してはならない場面とは何か、といった基本的なガイドラインを明確にし、おきましょう。ここでチームメンバーを議論に参加させることで、「指示される」感覚ではなく、「一緒に作っていく」経験になります。

参考リンク：  
<https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2023/03/20/why-do-companies-need-digital-transformation/>  
<https://www.cognizant.com/nl/en/insights/blog/articles/from-resistance-to-advocacy>  
<https://spiritsciencecentral.com/studies-show-a-i-is-killing-our-ability-to-think/>  
 fbclid=IwY2jawnI9QtIeHruA2FibQxMQABHqZissvZIORI97xvNQWkeMLNDqbikYJ3jNHoU8oIU4jCjLDvuwdeerQ\_aem\_GcCnK5Cq7fboyUB6VFYjsg



Ying Yin Lee  
コンサルタント

## AIはリーダーシップの道具

## 人間の判断を置き換えるのではなく、補完するもの

近頃、私は仕事でAIをよく使っています。リサーチを迅速に進めたり、インサイトを整理したり、コミュニケーションの下書きをする時にも役立ちます。特にデータを扱ったり、多様なステークホルダーと関わる場面では、AIは多くの部分で役立っています。ただ、そんなに便利であっても、「何かが物足りない」と感じる瞬間があります。AIが生成したアウトプットは一見プロフェッショナルで洗練されていますが、その言葉に込められた感情や意図までは伝わらないことがあるからです。そして、その微妙な違いこそが、人とつながる力や、私たちの意思決定の「伝わり方」に大きな影響を与えます。

そのため、私は最近、特に人、価値観、文脈が関係する意思決定において、AIをどのように使うかをより意識的に考えるようになりました。私が学び、感じたAI活用法のいくつかを紹介します：



## 1. データの奥にある「背景」を見逃さない

AIはデータの中からパターンを見つけ出すのが得意です。しかし、その背後にある関係性、タイミング、舞台裏の事情までは読み取れません。例えば、ある顧客がレポートでは「低価値」と分類されていたとしても、実は大きな契約を控えていたり、変化の転換期を迎えているかもしれません。その文脈がわかるだけで、対応の判断はまったく違ってきます。「システムが知らないことの中で、自分たちは何を知っているのか？」こうした問いを持つことが、より良い意思決定の鍵になるのです。



## 2. アイデア出しにはAI、戦略決定は人が行う

AIは最新トレンドや競合の動き、データに基づく有効策を提案してくれます。ブレインストーミングには最適ですが、それが必ずしも「今の自分たちに合う」戦略とは限りません。タイミングがずれている、リソースに余裕がない、組織の価値観と合わない、といった理由があるかもしれません。「これは本当に、今の私たちにとって正しい方向なのか」そう自問することが、戦略的に非常に重要です。



## 3. 人の感情や空気感はAIにはわからない

AIは会議の議事録をまとめたり、メッセージの草案を作るのに役立ちますが、人間の感情やその場の雰囲気まで読み取ることはできません。誰かが会議で発言を控えていたとしたら、それは同意しているのではなく、不安や違和感を抱えているからかもしれません。多文化のチームでは特に、直接的な言葉でなくても、さまざまなシグナルは発せられています。AIが書いたメッセージがどんなに整頓され、完璧に見えても、このような微妙な感情やニュアンスを見逃しがちです。

「この言葉は自分が普段使っている表現なのか」「相手にきちんと気持ちが伝わるか」そう問いかけることで、リーダーとして本当に伝えたいことを見失うことはありません。



Xin Yuan Low

ソリューション・イノベーション&エクセレンス  
部門ディレクター

結局のところ、AIは非常に便利な「道具」にすぎません。本質的なリーダーシップは、どのように登場し、どのようにつながり、どのように慎重に意思決定をするかにかかっています。人々がリーダーに求めているのは「完璧さ」ではなく、誠実さ、明快さ、そして人間らしい温もりです。

AI時代における人間中心の働き方:

# デジタル疲労と意思決定疲れのマネジメント



AIが生成する情報の絶え間ない流入、新しいAIツールを習得するプレッシャー、そして急速に進化するテクノロジーに適応し続ける必要性——これらは私たちの認知的エネルギーを急速に消耗させます。リーダーは組織文化に強い影響を与える存在として、こうしたデジタル過負荷の悪影響を軽減する上で重要な役割を担っています。デジタル過負荷を放置すると、判断力が鈍り、ストレスが増し、創造性が低下します。これは、意思決定の質が問われるリーダーの立場にとって大きなリスクとなります。その結果、組織の健全性や、個人のレジリエンス（回復力）までもが損なわれる恐れがあります。

**AI疲れや燃え尽き症候群（AI Burnout）を防ぐための実践的な対策をいくつかご紹介します：**

▶▶ **1. デジタル使用の境界を設定する：**

仕事とプライベートの時間の間に明確な境界線を設けるよう、社員に促しましょう。

▶▶ **2. デジタル・デトックスを奨励する：**

定期的にテクノロジーから離れる時間を設けましょう。たとえば「デジタル・フリーデー」を設定したり、1日の中で短時間の“デバイス休憩”を取るようになるのも効果的です。

▶▶ **3. 意識的なテクノロジー利用を推進する：**

無意識にツールを使うのではなく、目的を持って集中して使う文化を育てましょう。

▶▶ **4. コア業務に優先順位をつける：**

AIは情報のフィルタリングに役立ちますが、膨大なデータに社員が圧倒されないように、リーダーが方向性を明確に示すことが必要です。

▶▶ **5. AI活用のための教育と支援を提供する：**

社員がAIツールを効果的に使えるよう、実用的なトレーニングやリソースを整えましょう。

▶▶ **6. オープンな対話の場を作る：**

デジタル疲労やAIに関する悩みを気軽に話せる安全な環境を整えましょう。信頼と心理的安全性がベースになります。

▶▶ **7. リーダー自らが模範を示す：**

リーダー自身が健全なデジタル習慣を実践し、AIとの付き合い方において手本となりましょう。これには、デジタル技術の使用に関する境界線を設定し、自分の幸福を優先することが含まれます。

リーダーが持続可能なデジタル習慣を実践し、ウェルビーイングを重視する文化を築くことで、メンバーのメンタルヘルスや生産性を損なうことなく、AIの力を効果的に活用することができます。カギは「バランス」です。AIは私たちの経験を豊かにするツールであるべきで、決して私たちを追い詰める存在であってはなりません。



Leeann Dio  
マネージングディレクター





## AIとリーダーシップ:

AIはリーダーの在り方を  
どう変えているのかDr. Eric Kung  
Human Dynamic 会長

『インフルエンサー』の編集長から「AIとリーダーシップ」についての記事執筆の依頼を受けたとき、3つのテーマを提示されました。1) リーダーシップの実践におけるAIの影響、2) サステナビリティとの関連性、3) エグゼクティブが備えるべき課題。私の最初の反応はこうでした。「正直に言うと、私はAIやデジタルの専門家ではありません。とはいえ、1982年にPrice Waterhouseでプログラマーとしてキャリアを始めたのは事実ですが。」実際のところ、私はこれまで業務でも私生活でも、ほとんどAIを使ったことがありませんでした。それでも今回この原稿を書くことにしたのは、「いずれはAIと向き合わなければならない」ことが分かったからです。そこで、私はまずDeepSeekとChatGPTにサインアップしました。そして、同僚から送られてきた3つのトピックを入力すると、驚いたことに、Deep Seekはわずか1分で非常に洗練された洞察に満ちた文章を作成しました。以下はその回答の最初の数段落です:



「AIは単なるツールではなく、リーダーの働き方そのものを根本から変えるパラダイムシフトである。これはリーダーの役割、必要なスキル、組織構造そのものを再定義する動きである。」

## \*\*命令と統制から、協働的インテリジェンスへ:

リーダーたちは、従来の階層的な意思決定から脱却し、AIと人間が相互補完する関係の構築へと移行している。意思決定の拡張: 予測分析やシナリオモデリングといったAIシステムは、リーダーがより迅速かつ正確な判断を下すのを支援する。ただし、データに依存しすぎると人間の直感が軽視されるリスクもある。リーダーには「アルゴリズムを疑う力」が求められる。

## \*\*専門性の民主化:

AIを活用したプラットフォーム（例えば、戦略を立案するためのChatGPTや、AIを活用した市場分析ツールなど）により、従来は上層部の仕事だった分析や提案を若手社員でも貢献できるようになり、組織のヒエラルキー（階層）はよりフラットになっていく。

この引用をそのまま紹介したのは、Deep Seekがいかにも深い思考と構成力を持って回答を生成しているかを実感していただきたかったからです。正直に言うと、リーダーシップと組織変革の博士号を持つ私でも、数時間かけてこれほど明快な文章を書くのは難しいと思いました。そうなるって疑問が生じます。「このAIの回答を、そのままコピペして使ってもいいのだろうか?」実際に私が香港大学チャイナビジネス研究所で「組織変革心理学」を教えていたとき、ある学生がAIの回答をそのまま使い、自分の経験や内省をまったく加えずに試験答案を書いたことがありました。AIを正しく活用するには、その内容を学び、消化し、応用し、反省し、必要に応じて修正する力が不可欠です。文化的な文脈に合わせた調整も、まだまだ人間の役割です。もちろん、いずれAIも「文化適応」を学習できるようになるとは思いますが。

AIを仕事や人生に取り入れるには、今がまさにその時です。私も、ようやくAIを学び始め、一緒に仕事を始めたばかりです。では、あなたはいま、どの段階にいますか? 最後に、AIが生成してくれた「ジブリ風イラストの私の似顔絵」を紹介しておきます。AIと一緒に働くのは、思っていたよりも楽しい体験です。

