

論文

AI 時代におけるリーダーシップの変革 —「指揮官」から「庭師」へのパラダイムシフト

中川 有紀子

キーワード

リーダーシップ
AI 時代
サービス・プロフィット・チェーン・モデル
庭師（ガーデナー）モデル
心理的安全性

目次

要旨
序論：AI が突きつけるリーダーシップの問い
第一章：AI 時代における従来型リーダーシップの限界
1.1 指揮官・管理者モデルとその前提
1.2 AI による「管理」と「最適化」の自動化
1.3 VUCA ワールドの加速と「正解」の消失
第二章：「庭師」としてのリーダーシップモデルの提唱
2.1 モデルの定義：命令から育成へ、管理から環境構築へ
2.2 庭師の5つの主要な役割
第三章：「庭師」型リーダーシップの実践
3.1 リーダーに求められるスキルの変化
3.2 AI を「部下」ではなく「土壌の一部」として捉える組織文化
3.3 実践における挑戦と課題
参考文献リスト

要旨

本稿は、Artificial Intelligent (AI) の台頭により従来の「指揮官」型リーダーシップが限界を迎える中、新たなリーダー像として、組織生態系を育む「庭師（ガーデナー）」モデルを提唱するものである。このモデルは、従業員満足が企業の利益に繋がることを示した、経営学の重要理論である「サービス・プロフィット・チェーン」の戦略地図（WHAT）を、日々の実践（HOW）に落とし込むための最も人間的かつ実践的なアプローチである。

AIが管理や最適化を代替する時代において、リーダーの役割は命令による統率から、環境構築へとシフトする。具体的には、心理的安全性という「土壌」を耕し、多様な人材という「種」を育て、ビジョンという「光」を確保し、組織の障害という「雑草」を取り除くことである。この実践にはコーチングや対話のスキルが不可欠だが、特に同質性を重んじ、短期的な成果を求める日本企業には根深い課題が存在する。その解決には、評価制度の改革や経営層によるリーダーシップの再定義が求められる。

結論として、AI時代のリーダーの価値は、AIには代替できない人間性と創造性を最大限に引き出すという、極めて人間的な営為に見出されることを論じる。

Abstract

As the ascent of Artificial Intelligence (AI) renders traditional "commander-style" leadership obsolete, this paper advocates for a new archetype: the "Gardener," who actively cultivates the organizational ecosystem. This model offers a deeply human-centric and practical framework for implementing the strategic map (the "What") of the Service-Profit Chain—the seminal management theory linking employee satisfaction directly to profitability—into daily practice (the "How").

With AI assuming responsibilities for management and optimization, the human leader's role must pivot from issuing commands to curating the environment. This stewardship involves tilling the "soil" of psychological safety, nurturing the "seeds" of diverse talent, providing the "light" of a compelling vision, and weeding out organizational obstacles.

This approach necessitates advanced coaching and dialogue skills, presenting significant challenges for corporations, especially in Japan, that traditionally prioritize homogeneity and short-term results. Overcoming these hurdles requires fundamental reforms to performance evaluation systems and a redefinition of leadership by the executive class.

This paper concludes that the enduring value of leaders in the age of AI lies in the irreplaceable, human-centric act of maximizing the creativity and potential that machines cannot replicate.

序論：AIが突きつけるリーダーシップの問い

2022年末に登場した対話型 Artificial Intelligent (AI)、ChatGPT は、社会に根源的な問いを突きつけた。それは単なる技術革新に留まらず、知性のあり方、仕事の本質、そして人間の役割そのものを再定義するほどのインパクトを持つ。この地殻変動は、企業の組織運営とリーダーシップのあり方にも、不可逆的な変革を迫っている。

従来、多くの組織で理想とされてきたリーダーシップは、明確な目標を設定し、達成までのプロセスを管理・監督する「指揮官」や「管理者」の姿であった。階層構造の中で情報を集約し、最適な意思決定を下し、部下に的確な指示を与える。このモデルは、ある程度予測可能で安定した環境下において、効率性と生産性を最大化するための最適解であった。しかし、AI、特に生成 AI が高度な分析、予測、コンテンツ生成までを自動化する現代において、この前提は崩壊しつつある。リーダーが担ってきた情報集約や最適化の役割は、AI が人間を凌駕する領域となりつつあるからだ。

このような環境下で、リーダーが旧来の「指揮官」であり続けようとするれば、組織の成長を阻害する要因にすらなりかねない。変化のスピードに対応できず、AI が提示する最適解をただ承認するだけの存在になるか、あるいはマイクロマネジメントによってメンバーの自律性と創造性の芽を摘んでしまうかのいずれかである。今、我々が問うべきは、「AI にできないことは何か」ではなく、「AI と共に、人間にしかできない価値をどう創造するか」である。そして、その問いの中心に位置するのが、新しいリーダーシップの姿だ。

本稿では、AI 時代に求められるリーダーシップを、命令し管理する「指揮官」ではなく、多様な才能とテクノロジーが共生し、自律的に成長する生態系を育む「庭師（ガーデナー）」のような存在であると仮説を立てる。これは単なる比喩ではなく、従業員の幸福が企業の持続的成長を生むという『サービス・プロフィット・チェーン』（Heskett, 1994）の実証された知見を、AI 時代に実践するための具体的な方法論（HOW）として提示するものである。「庭師」は、植物の成長を直接コントロールするのではなく、最高の成長を遂げられるよう土壌を耕し、水や栄養を与え、日光が当たるように環境を整える。このメタファーを通して、これからのリーダーが果たすべき役割と、その実践方法について論じたい。特に日本企業の文脈での壁とその解決法についても論じる。

本稿はまず、従来型リーダーシップがAI時代になぜ限界を迎えるのかをナラティブレビュー方法論を用いる。次に「庭師」型リーダーシップモデルの具体的な役割を定義する。最後に、その実践における課題と可能性を探り、AI と人間が共生する未来の組織像を提示することを目的とする。

第一章：AI 時代における従来型リーダーシップの限界

1.1 指揮官・管理者モデルとその前提

産業革命以降、近代的な組織論の根幹をなしてきたのは、フレデリック・テイラーの科学的管理法に代表される、効率性と予測可能性を追求する思想であった。この思想から生まれたのが、ピラミッド型の階層構造を前提とする「指揮官（コマンダー）」および「管理者（マネージャー）」としてのリーダーシップモデルである。

このモデルにおけるリーダーの主たる役割は以下の点に集約される。第一に、目標設定と計画立案である。リーダーは組織の上層部から与えられた目標をブレイクダウンし、具体的な実行計画（KPI、スケジュール）に落とし込む。第二に、業務遂行の監督と管理である。計画通りに進捗しているかを監視し、逸脱があれば軌道修正の指示を出す。ここでは、進捗の可視化と定量的評価が重視される。第三に、意思決定である。現場から集約された情報に基づき、最も合理的・効率的と判断される選択肢を決定し、その実行を命じる。

このモデルが有効に機能するための暗黙の前提は、「リーダーは部下よりも多くの情報と経験を持ち、より優れた判断を下せる」ということであった。また、ビジネス環境はある程度安定的で、過去の成功体験が未来を予測するための有効な指針となり得ることが期待されていた。リーダーの頭脳を組織のCPU（中央処理装置）とし、メンバーは手足としてその指示を忠実に実行することで、組織全体としての生産性を高める。これが、指揮官・管理者モデルの基本設計思想であった。

1.2 AI による「管理」と「最適化」の自動化

しかし、このモデルの根幹を揺るがしているのが AI の台頭である。特に、ビッグデータ解析や機械学習技術の進化は、これまでリーダーの経験や勘に頼ってきた領域を次々と侵食している。

例えば、販売予測、サプライチェーンの最適化、人材配置の提案といったタスクは、AI が人間を遥かに超える量の変数を考慮し、より高精度な解を導き出すことが可能となった。プロジェクト管理ツールは AI と連携し、進捗の遅れを自動で検知し、リソースの再配分を提案する。部下のパフォーマンスデータや日々のコミュニケーションログを分析し、離職リスクやエンゲージメントの低下をアラートすることも技術的には可能である。

これは、リーダーが担ってきた「管理（マネジメント）」と「最適化（オプティマイゼーション）」の機能が、AI によって代替・自動化されることを意味する。リーダーが KPI（重要業績評価指標）の進捗を細かく確認し、マイクロマネジメントを行う必要性は著しく低下する。むしろ、AI が算出した最適解に対して、人間であるリーダーが経験則だけで異を唱えることは、非合理的な判断と見なされる場面すら増えていくだろう。

このように、指揮官・管理者モデルが拠り所としてきた「情報の優位性」と「合理的な意

思決定能力」という価値の源泉が、AIによって奪われつつある。リーダーがこれまでと同じ役割を続けようとするれば、その存在価値は希薄化せざるを得ない。これが、AI時代における従来型リーダーシップの第一の限界である。

1.3 VUCA ワールドの加速と「正解」の消失

第二の限界は、ビジネス環境そのものの劇的な変化にある。現代は、変動性 (Volatility)、不確実性 (Uncertainty)、複雑性 (Complexity)、曖昧性 (Ambiguity) を特徴とする「VUCA ワールド」と呼ばれる。市場のニーズは多様化し、競合環境は激変し、テクノロジーは指数関数的に進化する。このような環境では、過去のデータに基づいた計画や、トップダウンによる単一の「正解」は、策定された瞬間に陳腐化してしまうリスクを孕む。このような時代においては、自らの知識の限界を認め、絶えず考えを再構築する能力が求められる (Grant, 2021)。

AIは過去のデータから最適パターンを学ぶことは得意だが、前例のない事態や、人間の価値観・倫理観が問われるような曖昧な状況に対して、自律的に「意味」を創造し、新しいビジョンを描くことはできない。例えば、「この新しいAI技術を、我々のビジネスにどう応用すれば、社会に新しい価値を提供できるか？」といった問いに、唯一絶対の答えは存在しない。そこには、無数の可能性の中から、企業のパーパス (存在意義) と照らし合わせながら、進むべき道を主体的に選び取る創造的なプロセスが不可欠である。

指揮官・管理者モデルは、明確な「正解」が存在し、そこに向かって効率的に進むことを前提としているため、このような「正解のない問い」に満ちた時代には極めて脆弱である。リーダー一人の知識や経験で対応できる範囲を遥かに超えており、トップダウンの指示系統は、むしろ現場で生まれる多様なアイデアや試行錯誤の機会を奪い、組織全体の適応能力を低下させてしまう。

AIが最適化と効率化を担う一方で、人間と組織には、不確実性の中で新しい価値を創造する「適応能力」と「創造性」がかつてなく求められる。この能力は、命令や管理によって引き出すことはできない。メンバー一人ひとりが自律的に思考し、協働し、実験と学習を繰り返す中からしか生まれない。したがって、メンバーのそのような能力と行動を阻害する指揮官・管理者モデルは、その役割を終えつつあると言えるのである。

第二章：「庭師」としてのリーダーシップモデルの提唱

従来型の指揮官・管理者モデルが機能不全に陥る中で、AI時代のリーダーに求められるのは、全く新しいパラダイムである。この変革の必要性は、複雑系リーダーシップ論 (Complexity Leadership Theory) (Uhl-Bien ら, 2007) のような新しい理論的枠組みにおいても指摘されてきた。複雑系リーダーシップ論は、リーダーシップとはトップの少数者の行

動ではなく、組織全体に生ずる複雑なダイナミクスであると論じ、変化やイノベーションを促進する環境を整える「イネープリング・リーダーシップ (Enabling Leadership)」の重要性を提唱している。

本稿ではこの思想を背景とし、AI時代に求められるリーダーシップを、組織という「庭」の成長に責任を持つ「庭師 (ガーデナー)」として定義する (McChrystal ら, 2015)。組織を機械ではなく、相互に関係しあう生命体として捉えるこの視点は、新しい科学の知見とも共鳴するものである。McChrystal ら (2015) は、リーダーの役割が「全ての手を指示する」ことから、「(庭師のように) チームが自律的に動ける環境を整える」ことへ移行する必要性を説いている。

この庭師型リーダーシップは、決して突飛な理想論ではない。それは、従業員の満足度とロイヤルティが、顧客満足とロイヤルティを創出し、最終的に企業の収益性と成長に繋がるという因果関係を実証したハーバード大学の Heskett ら (1994) が提唱した「サービス・プロフィット・チェーン」モデルの思想と深く結びついている。このモデルが、従業員の幸福が企業の利益につながることの因果関係を示す「戦略地図 (WHAT)」だとすれば、「庭師型リーダーシップ」は、その地図を現実のものにするための「日々の実践方法 (HOW)」と言える。つまり、庭師の営みとは、サービス・プロフィット・チェーンの起点である「内的サービスの品質」を最高レベルに高めるという、組織の持続的成長の連鎖を始動させるための、具体的かつ人間的なアプローチなのである。

この庭師モデルは、リーダーの役割を、個々のタスクを管理し、人を直接的に動かす存在から、人とテクノロジーが持つ潜在能力を最大限に引き出すための「環境」と「生態系」を設計し、育む存在へと転換させるものである。これは、パーパスと人間性を経営の中心に据えることで企業を再生させた実践例とも軌を一にする考え方である (Jolly, 2021)。

AI時代のリーダーに求められるのは、全く新しいパラダイムである。本稿では複雑系リーダーシップ論を思想背景として、それを、組織という「庭」の成長に責任を持つ「庭師 (ガーデナー)」として定義する。組織を機械ではなく、相互に関係しあう生命体として捉えるこの視点は、新しい科学の知見とも共鳴する (Wheatley, 2006)。

2.1 モデルの定義：命令から育成へ、管理から環境構築へ

庭師は、花に対して「咲け」と命令したり、木の枝を無理やり引っ張って伸ばしたりはしない。代わりに、植物が自らの生命力で最も美しく、力強く成長できる条件を整えることに注力する。指揮官が「What (何を)」と「How (どうやって)」を指示するのに対し、庭師は「Where (どこで)」と「Why (なぜ)」を問い、その環境を創り出す。

このモデルの核心は、コントロール (支配) からキュレーション (選択と育成) への移行にある。その思想的源流は、まず相手に奉仕し、その後に導くというサーバント・リーダー

シップの考え方にも見出すことができる (Greenleaf, 1977)。リーダーは、全ての答えを知っている全能の存在である必要はない。むしろ、多様な才能(種)が集まり、互いに刺激し合い、予期せぬイノベーション(花)が生まれるような、豊かで肥沃な土壌を育む専門家となる。AIは、この土壌を豊かにするための強力な「栄養素」や「道具」となるが、庭全体の美しさや目的を構想し、生態系としての調和を維持するのは、庭師であるリーダーの役割である。

2.2 庭師の5つの主要な役割

Senge (1990) や McChrystal (2015) によれば、庭師としてのリーダーシップは、比喩的に以下の5つの主要な役割に分解できる。

2.2.1 土壌を耕す：心理的安全性と倫理的基盤の構築 庭の全ての生命の基盤が土壌であるように、組織における土壌とは「組織文化」であり、その核となるのが心理的安全性である。リーダーは、メンバーが失敗を恐れずに挑戦し、違和感を表明し、素朴な疑問を投げかけることができる環境を意図的に構築しなければならない。エイミー・エドモンドソンが提唱するように、心理的安全性の高いチームでは、学習とイノベーションが加速する (Edmondson, 2018)。

AIが最適解を提示したとしても、「本当にそうだろうか?」「別の視点はないか?」という対話が許される空気こそが、組織がAIの奴隷にならず、主体性を保つための生命線となる。また、AIの能力が強力になるほど、その利用に関する倫理的な基盤が重要になる。リーダーは、データ利用の透明性、アルゴリズムの公平性、そしてAIによる自動化が人間性に与える影響について、明確な倫理観(庭のルール)を組織内に浸透させる責任を負う。言い換えれば、AIの提案に健全な違和感を表明する勇気、AIのブラックボックス性に対する人間の対話の必要性が肝要になる。

2.2.2 種を蒔き、水を与える：多様な才能の発見と育成 庭師は、庭の気候や土壌に合わせて、多種多様な植物の種を蒔く。同様に、リーダーは画一的な人材ではなく、異なる専門性、価値観、経験を持つ多様な人材を積極的に組織に迎え入れなければならない。複雑で正解のない課題に対しては、認知の多様性(コグニティブ・ダイバーシティ)こそが、創造的な解決策を生み出す源泉となるからだ。そして、蒔かれた種が芽を出し、成長するためには水や栄養が不可欠である。リーダーは、メンバー一人ひとりの強みや情熱に関心を持ち、コーチングやメンタリングを通じてその成長を支援する。個人の能力は固定的ではなく、努力によって成長するという「成長型マインドセット」を育むことが、このプロセスの中核となる (Dweck, 2006)。

1on1 ミーティングは進捗確認の場ではなく、個人の成長やキャリアについて対話し、必要なリソースや機会を提供する「水やり」の時間となる。

2.2.3 太陽の光を確保する：ビジョンとパーパスの提示 植物が光合成のために太陽の光を必要とするように、組織のメンバーは自らの仕事の意味や方向性を見出すために、魅力的なビジョンと共感できるパーパス（存在意義）を必要とする。指揮官が具体的な「目的地」と「地図」を与えるのに対し、庭師は「太陽の方向」を指し示す。ダニエル・ピンクが指摘するように、人間の内発的動機づけは「自主性、成長、そして目的」によってもたらされる（Pink, 2009）。

AIは過去のデータから未来を予測することはできるが、人々を鼓舞し、困難な挑戦に向かわせるような「意味」や「物語」を創造することはできない。リーダーの重要な役割は、組織がなぜ存在するのか、どこへ向かおうとしているのかというパーパスを、自らの言葉で情熱をもって語り続けることである。そのビジョンの求心力が、時に組織を劇的に変革させる力を持つことは、スティーブ・ジョブズの事例が象徴的に示している（Isaacson, 2011）。この共有された目的意識こそが、メンバーが自律的に判断し、創造性を発揮するための羅針盤となる。

2.2.4 雑草を取り除き、枝を剪定する：障害の除去と建設的フィードバック 良い庭を維持するためには、栄養を奪う雑草を取り除き、成長を促すために余分な枝を剪定する必要がある。リーダーの役割も同様である。メンバーの生産性や創造性を阻害する「雑草」、すなわち、非効率な社内プロセス、部門間の対立、不必要な官僚主義といった障害を特定し、積極的に取り除くことが求められる。これは、複雑な環境において、中央集権的な指揮系統から、権限を委譲されたネットワーク型の組織へと移行することの重要性とも一致する（McChrystal, 2015）。McChrystalは、「指揮官から庭師へ」という思想の基盤となる、ネットワーク型の組織論を展開している。

また、「剪定」とは、建設的なフィードバックを意味する。それは個人の欠点を指摘する行為ではなく、本人やチームがより健全に成長するために、どの部分にエネルギーを集中させるべきかを気づかせるための対話である。このプロセスは、庭全体の美しさと健康を維持するために不可欠であり、深い信頼関係に基づいて行われる必要がある。

2.2.5 生態系全体を俯瞰する：システム思考と人間とAIの共生

優れた庭師は、個々の植物だけでなく、土の中の微生物、虫、気候といった要素が相互に影響し合う「生態系（エコシステム）」として庭全体を捉える。同様に、AI時代のリーダーには、自部門だけでなく、組織全体、さらには顧客や社会との関係性をシステムとして捉えるシステム思考が不可欠である。

Senge（1990）が「機械工ではなく庭師のように」という考え方を提唱するように、出来事を個別のものとしてではなく、相互に関連し合うパターンとして認識することが、「学習する組織」の基盤となる（1990）。これは、支配と自由が両立する自己組織的なシステムを

構築するという思想にも通底している（Hock, 1999）。

特に重要なのは、人間とAIの共生関係をデザインすることである。AIを単なる効率化ツールや人間の代替物として捉えるのではなく、人間の認知や創造性を拡張する「パートナー」として位置づける。例えば、AIにデータ分析や定型業務を任せ、人間はAIが提供したインサイトを基に、より高次の戦略的意思決定や、顧客との共感に基づくコミュニケーションに集中するといった役割分担を設計する。リーダーは、この新しい生態系が健全に機能し、1+1が3以上になるような相乗効果を生み出すための調停者であり、設計者となる。

第三章：「庭師」型リーダーシップの実践

「庭師」というメタファーは魅力的だが、それを日々の実践に落とし込むには、リーダー自身のスキルセットとマインドセット、そして組織文化そのものの変革が不可欠である。現代の複雑な組織において「庭師」という機能が極めて重要な機能であるかを理論的に理解することが肝要である。

リーダー自身の成長は、このイネーブリング（生み出す）機能を実践し、その結果を観察・省察するループの中で実現されると言えよう。本章では、庭師型リーダーシップを実践するための具体的な要件と、それに伴う挑戦について論じる。

3.1 リーダーに求められるスキルの変化

庭師型リーダーは、指示命令や管理のスキルではなく、他者を引き出し、繋ぎ、育むための対話的なスキルを中核に据える必要がある。

コーチングスキル：答えを与えるのではなく、良質な「問い」を投げかけることで、メンバー自身に内省を促し、答えを見つけ出させる能力。例えば、「このタスクの本当の目的は何だろう？」「もし制約がなかったら、どんなアプローチが考えられる？」といった問いを通じて、メンバーの視野を広げ、オーナーシップを育む。

ファシリテーションスキル：多様な意見が飛び交う議論の場を設計し、参加者全員の意見を引き出しながら、創造的な合意形成へと導く能力。AIが参加する会議においては、人間の直感や暗黙知と、AIのデータドリブンな分析をどう融合させるか、そのプロセスをデザインする高度なファシリテーションが求められる。

エンバシー（共感力）：メンバー一人ひとりの感情や状況を深く理解し、寄り添う能力。論理や効率だけでは割り切れない人間の感情的側面をケアすることは、心理的安全性の高い土壌を育む上で不可欠である。

これらのスキルは、従来のリーダーシップ研修で重視されてきたロジカルシンキングや問題解決能力とは異なり、より人間的で関係性構築を重視するものである。

3.2 AIを「部下」ではなく「土壌の一部」として捉える組織文化

庭師型リーダーシップを実践する上で、AIとの向き合い方は決定的に重要である。指揮官・管理者モデルの発想では、AIは「極めて有能だが、指示待ちの部下」と見なされがちである。しかし、庭師モデルでは、AIは「土壌を豊かにする微生物や栄養素」、すなわち環境そのものの一部として捉えられる。

この視点の転換は、組織文化に大きな影響を与える。AIは、特定のタスクを人間に代わって処理するだけではない。組織内の知識を誰もがアクセスできる形で整理し、人間が見過ぎていたデータの関連性を可視化し、創造的なアイデアの「壁打ち」相手にもなる。リーダーは、メンバーがAIを信頼できるパートナーとして日常的に活用し、自らの能力を拡張していくことを奨励する文化を醸成する必要がある。それは、「AIに仕事が奪われる」という恐怖ではなく、「AIと共に、我々は何を成し遂げられるか」という好奇心と探求心を育むことである。

3.3 実践における挑戦と課題

「庭師型リーダーシップへの移行は、平坦な道のりではない。それは戦略の変更であると同時に、リーダー自身のアイデンティティの変革という、痛みを伴う『内なる旅』でもあるからだ。

評価制度の壁：リーダーは『短期的な数字（収穫）』で評価されるという長年の常識と戦わねばならない。従来の多くの企業では、リーダーは短期的な業績目標（KPI）の達成度によって評価される。しかし、土壌を耕し、種を蒔き、それが花開くまでには時間がかかる。心理的安全性の醸成や人材育成といった「庭師」としての活動は、短期的なKPIでは測りにくい。リーダーの評価軸を、短期的なアウトプットだけでなく、チームのエンゲージメント、学習速度、イノベーションの創出といった長期的な「土壌の健全性」を測る指標へと転換する必要がある。

失敗を許容する文化への転換：庭では、全ての種が芽を出すわけではない。実験的な取り組みには失敗がつきものである。しかし、失敗を許容しない減点主義の文化が根強い組織では、メンバーは挑戦を避け、リーダーも安全な道を選びがちになる。リーダー自身が自らの失敗をオープンに語り、挑戦そのものを称賛する姿勢を示すことで、組織全体の失敗に対する捉え方を変えていく必要がある。知的な失敗は非難されるべきではなく、学習の機会として歓迎されるべきである（Edmondson, 2018）。

コントロールの喪失感という心理的障壁：最大の障壁は、リーダー自身の心理的なものである。『答えを知り、指示する自分』という成功体験を手放し、『問いかけ、待つ自分』に価値を見出すことは、自らの存在価値を再定義することに他ならない。指示と管理に慣れ親しんだリーダーにとって、権限を委譲し、メンバーの自律性を信じて待つことは、大きな不安と

「コントロールを失う感覚」を伴う。この心理的障壁を乗り越えることが、庭師への変身における最大の課題かもしれない。リーダーは、自らの価値を「他者をコントロールする力」から「他者の成功を最大化する力」へと再定義することが求められる。

これらの課題は根深く、一人のリーダーの努力だけで解決できるものではない。しかし、AIという不可逆的な変化の波は、我々にこの困難な変革に立ち向かうことを迫っているのである。

結論：人間の創造性を最大化する未来へ

本稿は、生成 AI の台頭によって引き起こされる不可逆的な環境変化の中で、従来の「指揮官・管理者」型リーダーシップが限界を迎え、それに代わる新しいモデルとして、組織という生態系を育む「庭師（ガーデナー）」の役割が求められるという仮説を提示し、論証を試みてきた。

第一章では、AI がリーダーの伝統的な役割であった情報集約、分析、最適化といった機能を代替・自動化すること、そして VUCA ワールドの加速がトップダウンによる唯一の「正解」を無効化することを明らかにし、指揮官モデルの機能不全を指摘した。

第二章では、その代替案として「庭師」型リーダーシップモデルを提唱した。このモデルは、AI 時代において、経営学の重要理論である『サービス・プロフィット・チェーン』（Heskett,1994）を始動させるための、最も人間的かつ実践的なアプローチである。『サービス・プロフィット・チェーン』モデルが、従業員の幸福が企業の利益につながることの因果関係を示す「戦略地図（WHAT）」だとすれば、「庭師型リーダーシップ」は、その地図を現実のものにするための「日々の実践方法（HOW）」と言える。

「庭師型リーダーシップ」モデルは、リーダーの役割を、命令と管理から、①心理的安全性という土壌を耕し、②多様な才能という種を蒔き、③ビジョンとパーパスという太陽の光を確保、④組織の障害という雑草を取り除き、⑤人間と AI の共生を含む生態系全体を俯瞰することへと転換させる。これは、コントロールからキュレーションへのパラダイムシフトであり、メンバーの自律性と創造性を最大限に引き出すための環境構築に主眼を置く。

結論として、AI 時代におけるリーダーシップの核心は、「AI に代替されない人間の領域は何か」という問いへの答えそのものである。その答えは、合理性や効率性の追求の先にはない。それは、共感し、信頼を築き、意味を問い、目的を語り、人の可能性を信じて育むという、極めて人間的な営為の中に存在する。「庭師」というメタファーは、この人間的営為こそが、これからのリーダーが価値を創造する中心的な活動となることを示唆しているのである。

【リーダーシップの未来と「人間性」への回帰】

AIの進化は、逆説的に「人間とは何か」という問いを我々に突きつけている。かつて機械が人間の肉体労働を代替したように、AIは人間の知的労働の一部を代替していく。

だが、これを脅威と捉えるか、進化の好機と捉えるかで、リーダーシップの未来は二極化する。

ビジネスの世界において、AIが分析や最適化の領域で人間を凌駕するほど、リーダーシップの価値は、計算可能なパフォーマンスから、計算不可能な人間的価値へと劇的にシフトする。我々はこれを「人間性への回帰」と呼ぶべきだろう。効率化の陰で軽視されがちであった、対話、共感、育成、倫理観といった要素こそが、AI時代に組織の持続的成長とイノベーションを牽引する、死活的に重要な資本として再評価されるのだ。

庭師型リーダーは、この人間性への回帰を体現する存在である。AIを恐れ、旧来の管理手法で押さえつけようとする「指揮官」の下では、組織はAIの計算能力の範囲内に留まり、やがて創造性を失い衰退するだろう。一方で、AIをパートナーとして信頼し、人間が育つための「土壌」を耕すことに専心する「庭師」の下では、組織はAIの能力をテコにして、人間の創造性がかつてないレベルにまで解放し、予測不可能な未来を切り拓いていくに違いない。

【残された課題と、未来への選択】

本稿で提示した「庭師」モデルは、あくまで一つの理想的な方向性であり、その実現には数多くの課題が残されている。

特に、日本企業特有の同質性を重んじる文化や、短期的な成果を求める評価制度は、「庭師」が育つ土壌そのものを固く閉ざしている根深い問題である。この現実を乗り越え、長期的な育成を評価する制度を設計すること、そして何よりも、既存のリーダーたちが「指揮官」としての成功体験を手放し、「庭師」へと自己変革を遂げるための具体的な学習・開発プロセスの確立は、焦眉の急である。

変化の潮流は、すでに始まっている。我々は今、リーダーシップの歴史における重大な分岐点に立たされている。

過去の成功モデルにしがみつき、AIに「管理」される未来を選ぶのか。それとも、自らを変革し、AIと共に「人間性」を育む未来を選ぶのか。

その選択が、個々の組織の未来だけでなく、AIと人間が共生する社会全体の未来をも左右することになるだろう。

AI時代のリーダーに求められるのは、もはや最も賢い「頭脳」であることではない。最も豊かで、生命力あふれる「土壌」を育むことができる、思慮深く、忍耐強い「庭師」であることだ。そして、その庭師への道は、リーダー自身の人間性を深く見つめ直す、「内なる旅路」でもあるのだ。

参考文献リスト

- Argyris, C. (1990). *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning*. Allyn and Bacon.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. Random House.
- Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. John Wiley & Sons.
- Grant, A. (2021). *Think Again: The Power of Knowing What You Don't Know*. Viking.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser Jr., W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164–174.
- Hock, D. (1999). *Birth of the Chaordic Age*. Berrett-Koehler Publishers.
- Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs*. Simon & Schuster.
- Jolly, H. (2021). *The Heart of Business: Leadership Principles for the Next Era of Capitalism*. Harvard Business Review Press.
- McChrystal, S. A., Collins, T., Silverman, D., & Fussell, C. (2015). *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World*. Portfolio.
- Pink, D. H. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday/Currency.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007) “Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era” *The Leadership Quarterly*, 18, 298-318.
- Wheatley, M. J. (2006). *Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World*. Berrett-Koehler Publishers.