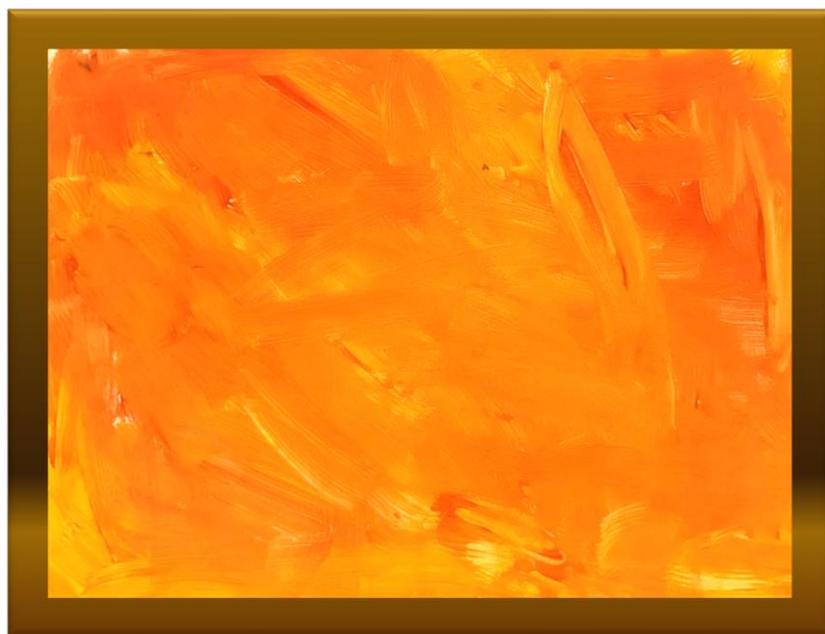


一般社団法人 価値を大切にする金融実践者の会 (JPBV)

2024 年度 ローカル・リーダーシップ分科会 調査レポート



持続可能な地域社会のためのリーダーシップ  
「コンダクターシップ」

2025 年 4 月

JPBV サポーター代表 渋谷 健

## 目次

1	エグゼクティブ・サマリー	3
2	調査概要	4
3	社会背景の理解	5
3.1	世界の潮流	5
3.2	日本の状況	5
3.3	地域経済と金融のあり方	6
3.4	まとめ：ローカル・リーダーシップが求められる理由	6
4	調査仮説	7
5	調査結果	9
5.1	求める世界観・価値観	9
5.2	重点テーマとその意義	9
5.3	実践のボトルネック	10
5.4	理想的な未来像	11
5.5	根深い問題	12
5.6	必要とされるアクション	12
5.7	まとめ：“学習する地域”の必要性	13
6	考察（コンダクターシップという考え方）	14
6-1	4つの成熟ベクトル	14
6-2	8つのマインドセット	15
6-3	8つのスキルセット	16
6-4	4つのアクションフレーム	17
6-5	民業・行政・金融の3つの視点からの評価	18
6-6	まとめ：求められるコンダクターシップ	19
7	必要アプローチ	20
7.1	求められる地域協働	20
7.2	求められる地域の人財投資	21
7.3	地域協働と人財投資による循環	23
7.4	まとめ：学びと実践の連鎖	23
8	実践アクションの提案	24
8.1	地域社会全体の共通アクション	24
8.2	民間領域で推進する事業戦略としての人財投資	25
8.3	行政領域が産業政策として支える人財投資	26
8.4	金融領域から創る人財投資のエコシステム	26

85 人財投資対象の個々の自律.....	27
86 まとめ：地域の総合力で取り組む人財投資.....	27
9. さいごに（総括） .....	28
参考文献 .....	29
参考）AI 環境の使用方法.....	30

## <関連団体紹介>

### 一般社団法人価値を大切にする金融実践者の会（JPBV）について

2009年の世界的な金融危機を受け誕生したGABVの理念を継承し、「価値を大切にする金融」を日本で普及・実践するために2018年に発足。気候変動やDXなど幅広いテーマの対話型ワークショップや分科会活動を通じ、金融の現場からの変革を支援。規模や効率を追い求める従来モデルを超え、人々の繋がりや循環を尊重する新たな金融のあり方を探求し、今こそ銀行の存在理由を見直すムーブメントを創り出すための活動を展開中。

### 一般社団法人 Creative Guild について

港区立産業振興センターのコミュニティ形成プログラムから派生して設立。持続可能な社会の実現に向け、「“楽しい”から始まる未来づくりをコンセプト」に、地域や組織、業種、年代、国籍を超えたオーケストレーションのプラットフォーム。港区を起点にいろんなところで働く・暮らす、楽しい時間を創りたい人たちがつながるコミュニティを拡大として、業種・業界を問わないDX推進やイノベーション創出を支援している。

### 一般社団法人 長野県経営者協会について

1947年（昭和22年）、戦後の荒廃した世相を背景として、産業復興と労使関係の安定を求める世論に呼応し「経営者よ、正しく強かれ」のスローガンのもとに設立。「進取創造」「終生学習」を開設以来の活動理念とする。長野県経済・産業の振興に資するため、業種を超えた人材の交流や育成、労務に関する情報提供や相談、各種の政策に関する提言・要望、地域貢献活動等の事業を展開し、長野県を代表する経済団体として、県内外より高い評価を得ている。

### <制作者プロフィール> 渋谷 健（しぶや たけし）

アクセンチュアや国内ベンチャーや大手企業の戦略部門を経て、フィールド・フロー株式会社を2014年に設立。オープンイノベーションや地方創生に関わる多岐にわたるプロジェクトをリード。地域活性化や新しいビジネスモデルの創出を通じて（ビジネスモデル特許取得）、企業や自治体との共創にファシリテーションとデジタルを武器に尽力。JPBVには設立から関わり、サポーター代表/理事を務める。2023年に港区産業振興センターにて一般社団法人 Creative Guild を設立し、活動展開中。長野県経営者協会のSXアドバイザー。

## 1 エグゼクティブ・サマリー

本レポートは、多様な利害関係者が協力して持続可能な地域社会を築くためのリーダーシップの在り方を多角的に捉え、その育成と実践を促進するための方法論、およびその実践のための具体的な戦略とアクションを示すことを目的としている。

### 持続可能な地域社会に貢献するリーダーシップ像「コンダクターシップ」

オーケストラの指揮者（コンダクター）になぞらえて、多様な組織・人材を結びつけ、新たな価値を生み出すリーダーシップ。4つの成熟ベクトル：論理性・直感性・広がり・深まりに向け、マインドセットとスキルセットを身に着けることが必要。そのうえで、以下の4つのアクションフレームを組織や立場の枠を超えて実践する。

- ・余白のマネジメント：振り返ったり、新しい挑戦したりするための余白づくり
- ・個人の認知向上：個々の自律的な気づきと成長を促す
- ・越境機会の活用：分野や立場を超えてつながり、新しい可能性の扉を開く
- ・社会的資源としての共有：生み出した成果を社会の価値として共有・活用する

### 「コンダクターシップ」実践へのポイント

#### 民業・行政・金融のみならず地域の総合力で取り組む人財投資

- ・3領域で推進する人財投資（事業競争領域／戦略的協調領域／非競争領域）
- ・社内外のリソースや機会をつなぐプロデュース人財をシェアードで活用
- ・マインドセット×スキルセット×マネジメントアプローチの一体化
- ・長期的・社会的視点で、人財投資と合わせ組織開発も推進
- ・半歩ずつでも前進し、経験学習と成功循環のプロセスを地道に続ける

#### 持続可能な未来へ向けて創出する地域社会のインパクト

- ・学習と経験の循環が地域課題解決と新事業開発を加速する
- ・地域社会が連携する越境的ネットワークを形成
- ・地域・業界を横断する人財・ノウハウ・資金の循環
- ・地域から世界に繋がるDX/GX/SXなどの変革とイノベーションの創出を可能に

このコンダクターシップ（ローカル・リーダーシップ）は、「人を大切にしながら地域と未来を大切にする変革」を導く包括的なモデルである。各ステークホルダーが小さくとも具体的なアクションを積み重ねていくことで、個人・企業・地域社会の成長・発達と、持続可能な未来の実現につながる。

## 2 調査概要

### 目的と狙い

本調査では、地域社会におけるリーダーシップの具体像を多角的に検証し、その育成・実践を促進する施策を提案する。

- 行政的視点：地域全体をまとめる包括的リーダーシップ
- 民業的視点：地域企業が持続可能な経営を実践するためのリーダーシップ
- 金融的視点：地域循環を担う金融機関のリーダーシップ

これら三つの観点を踏まえ、個人・組織・地域に必要なアクションを整理し、共通課題である人財投資とリーダー育成の重要性を明らかにする。

### 調査スコープと対象

- 業種：製造業、サービス業、スタートアップ、NPO、金融機関、行政機関 等
- 役職：経営者、経営幹部、次世代経営者候補（若手）、管理職 等
- 地域：全国+海外
- 年代：10代～70代
- 規模：170名以上

### 調査手法

1. ヒアリング調査
  - 1～2時間程度の対話形式でのヒアリングを実施
2. AI分析
  - AI（ChatGPT 4o および ChatGPT o1 pro）によるヒアリング結果解析
  - Deep Search 機能による最新トレンド調査
3. フィードバック・ワークショップ
  - JPBV および Creative Guild、有志参加者によるディスカッション
  - 追加インサイトや多面的検証を実施
4. プログラム試作開発
  - ローカル・リーダーシップ育成プログラムのプロトタイプ作成
  - 無償／有償プログラムをテスト運用し、リーダー候補の支援実施

### 調査期間と体制

- 期間：2024年4月1日～2025年3月31日
- 体制：JPBV と一般社団法人 Creative Guild にて共同し、一般社団法人長野県経営者協会をはじめとする関係団体の協働により多様な視点と専門性を確保

### 3 社会背景の理解

地域循環型経済の加速と持続的な地域活性化が、国内外で急速に注目されている。世界では循環型経済への転換を目指す都市レベルの先進事例が広がり、日本においても「地域循環共生圏」や ESG 地域金融が推進されるなど、地域主導の取り組みが鍵となっている。地方創生や産業構造の転換、そして環境負荷低減を同時に実現するためには、地域内の多様な主体を束ねるローカル・リーダーシップが不可欠となる。本章では、世界のサーキュラーエコノミー動向から日本各地の先進事例、地域金融の役割に至るまで概観し、なぜ今まさに地域に根ざしたリーダーシップが重要とされるのかを整理する。

#### 3.1 世界の潮流

##### 循環型経済への移行

近年、世界各国は資源枯渇や環境問題の深刻化を背景に、従来型のリニア経済から循環型経済（サーキュラーエコノミー）への転換を進めている。特に欧州連合（EU）は循環経済行動計画を策定し、2030年までに包装廃棄物の65%をリサイクルするという数値目標を設定している（欧州委員会, 2020）。

##### 地域主導型アプローチの浸透

循環型経済の実践は地域レベルが中心となりつつあり、欧州では都市レベルでの先進事例が増えている。アムステルダム市は地域の資源循環を推進し、再生可能エネルギーやシェアリングエコノミーの導入を進めている（Circular Amsterdam, 2022）。

#### 3.2 日本の状況

##### 地方創生と地域循環型経済

日本では地方の人口減少や東京一極集中が課題となっており、地域経済の活性化が求められている。2018年には環境省が「地域循環共生圏」構想を打ち出し、資源循環や再生可能エネルギーの地産地消を促進している（環境省, 2018）。

##### 地域リーダーシップの必要性

地域循環型経済を実現するには、地域内の多様な主体を巻き込んだ連携が不可欠であり、自治体や地域企業、市民などを束ねるリーダーシップが求められている。例えば、岡山県真庭市では林業を基盤としたバイオマス発電により、地域経済活性化とCO<sub>2</sub>削減の双方を達成している（環境省, 2023）。

### 3.3 地域経済と金融のあり方

#### ESG 地域金融の拡大

循環型経済を地域で推進する上で、金融機関の役割は極めて重要である。特に地域金融機関が中心となり、ESG（環境・社会・ガバナンス）要素を考慮した投融資を強化している。2023年3月の環境省による「ESG 地域金融実践ガイド2.2」では、地域課題解決に積極的に関与する金融機関の役割が明示されている（環境省, 2023）。

#### 政府系金融・メガバンクの参入

地方銀行に加え、日本政策金融公庫などの政府系金融機関やメガバンクも地域循環型プロジェクトへの融資を拡大している。三井住友銀行は横浜市と協力して、地元中堅企業のSDGs活動を支援するファイナンスを実施している（日本総研, 2021）。

### 3.4 まとめ：ローカル・リーダーシップが求められる理由

循環型経済への移行は、環境負荷の低減や地域経済活性化、レジリエンス向上を目的としており、地域レベルでの具体的かつ効果的な取り組みが求められている。世界的にも都市や地域が主導する事例が成功を収めており、日本でも地方創生や経済安全保障の観点から地域主導型のアプローチが必要となっている。この実現には、明確なビジョンを示し、多様なステークホルダー間の協働を促進するローカル・リーダーシップが不可欠である。

## 4 調査仮説

本調査では、地方社会の課題解決や価値創出を牽引する「ローカル・リーダーシップ」を多角的に捉え、その育成や実践に寄与する要素を整理する。特に、地域単位で回る経験学習の仕組みと成功循環が、リーダーシップを強固に支えると想定している。また、失敗を糧に変え、変革を持続させるためにはマインドセットの構築や適切なスキルセット、心理面をケアしながら組織を統合するマネジメントアプローチが不可欠である。さらに、行政・民業・パブリックセクターといった観点を取り入れ、それぞれの立場に応じたアクションを連携させることで、地域全体の活性化を実現すると仮定する。

### 経験学習と成功循環の重要性

一度の研修やプロジェクト導入だけでは、地域課題の解決やリーダーの成長は限定的である。そこで、小さな PoC（概念実証）や試行錯誤を積み重ね、その都度の学びを次のアクションに反映する仕組みが不可欠となる。得られた成果を“成功体験”として共有することで、組織や地域全体に前向きなエネルギーが広がり、持続的な挑戦を促す“成功循環”が育まれる。地域社会の課題解決や価値創出を加速し、持続可能性を高めていくためには、変化を恐れず学びを継続する文化が欠かせない。行政・企業・NPO など、多様な主体が実践を繰り返し学ぶことで、ローカル・リーダーシップの質が自然と高まると考える。

### マインドセットの必要性

失敗から学び、周囲と協働して前進する“学習志向”と“協働志向”を組織全体に浸透させることが重要である。自分や仲間を大切にし、地域コミュニティを巻き込む“共感力”や“倫理観”を備えることで、リーダーシップの質が格段に向上する。

ローカル・リーダーシップでは、単に「効率を追求」するだけでなく、地域住民やステークホルダーの価値観・文化を深く尊重する姿勢が求められる。こうした心構えが持続的な信頼関係と変革の原動力となる。

### スキルセットの重層構造

ローカル・リーダーシップを実践するためには、デジタルリテラシーやサステナビリティ知識、地域資源の活用など、幅広い専門スキルを組み合わせる必要がある。また、ファシリテーションやコミュニケーションといった“横断的スキル”が、多様な人々をまとめ上げる鍵となる。

地域社会の複雑な課題は単一のスキルでは解決が難しい。マインドセットを基盤に、多角的なスキルをバランスよく獲得することで、行政的課題からビジネス推進、パブリックセクターの伴走支援までをカバーできる総合力の高いリーダーが育つと想定する。

### マネジメントアプローチの確立

経験学習を促すプロジェクト設計や成功体験のフィードバック共有機能が欠かせない。心理的安全性を確保し、多様な立場や意見を尊重・統合できる管理手法が、ローカル・リーダーシップを安定して実行する土台となる。

特に地方では、組織やコミュニティの規模が小さい分、人間関係の影響が大きい。顔が見える環境で、失敗を責めずに試行錯誤を歓迎する風土をつくるマネジメントが求められる。また、外部人材の活用やICT導入の進展により、ハイブリッドなチーム運営（オンライン×オフライン）も視野に入る。

### 観点別のアプローチの必要性

- **行政的視点:**  
公共財や政策を活かして地域ビジョンを示し、参加型意思決定をリード。政策調整や住民対話が成功循環を生むベースになる。
- **民業的視点:**  
地域企業やNPOが、社会課題解決型のビジネスを通じてリーダーシップを発揮。マインドセットとスキルセットを柔軟に組み合わせ、新事業や産業を創出する。
- **金融的視点:**  
資金・ネットワーク・伴走支援を提供してイノベーションを後押し。地域単位で学習サイクルを促進し、長期的視野での投融資を展開する。

### まとめ

本調査が想定するローカル・リーダーシップの実践には、経験学習と成功循環を中核に据えた仕組みが重要であり、それを支えるマインドセット・スキルセット・マネジメントアプローチの一体化が欠かせない。さらに、行政・民業・パブリックセクターの各視点を組み合わせることで、地域が抱える複雑な課題へ多角的に対応できると考える。こうした総合的な取り組みによってこそ、地域コミュニティが学習し続け、変革を生み出す持続可能な循環が育まれるという仮説を、本調査では検証する。

## 5 調査結果

本章では、調査によって浮かび上がった「ローカル・リーダーシップ」の現状と課題、そして理想像を整理する。特に、行政・民業・金融の視点を横断しながら、地域社会がどのような未来像を描いているのか、そしてその実現に向けて何がボトルネックとなるのかを明らかにする。

### 5.1 求める世界観・価値観

#### コミュニティ全体の幸福を重視

- **安心・安全と持続可能性**  
人口減少や高齢化、環境問題など地域特有のリスクに対し、住民が安心して暮らせる環境づくりが求められる。
- **共助と共創の強化**  
公共サービスや地域活動において、自治体と市民が協力し合う姿勢が高まっており、コミュニティの相互扶助に対する期待が非常に大きい。

#### “人を大切にする”地域文化の再評価

- **伝統文化＋外部リソースの融合**  
歴史ある祭りや工芸を守りつつ、若手人材やIT企業とのコラボレーションを積極的に図る動きが増えている。
- **コミュニティ型経済への関心**  
公共善エコノミーや地域通貨など、独自の経済圏を形成しようという試みが各地で検討され始めている。

#### グローバル課題へのローカルアクション

- **SDGs・循環型経済の取り入れ**  
世界的なトレンドを地域でどう実践するかが注目され、再生エネルギーや資源循環を地域内で回すモデルへの関心が高い。
- **インバウンド・国際交流の拡大**  
外国人観光客や海外との連携を視野に入れた“地域ブランド”戦略が活性化しており、多言語対応やグローバルリーダー人材の育成に力を入れる自治体もある。

### 5.2 重点テーマとその意義

#### 地域エコシステムの構築

- **官民学の横断的コラボ**  
行政が司令塔となり、地域企業や大学、NPO を巻き込む越境的なネットワークが形成され始めている。
- **人材・資源を循環させるプラットフォーム**  
DX を活用した情報共有・マッチングシステムにより、地域内の課題やリソースが見える化し、効果的に活かす取り組みが進行中。

#### 産業振興と社会課題解決の両立

- **ソーシャルイノベーションの推進**  
地域企業が廃棄物削減や高齢者支援など社会課題をビジネスの核心に据え、雇用を生み出している事例が増えている。
- **新モデルへの期待**  
農林水産業の6次産業化やバイオマス活用など、地域資源を高付加価値化し、持続可能な収益を得る動きが注目される。

#### 地域金融のイノベーション

- **責任ある金融の浸透**  
ESG やインパクト投資の枠組みを地域金融が取り入れ、中長期視点で地域企業を支援しようという動きが顕著。
- **伴走型支援の重要性**  
地方銀行や信用金庫、政府系金融機関が、単なる融資にとどまらず経営アドバイスやメンターとしての役割を担うケースが増えている。

### 5.3 実践のボトルネック

#### 人材・組織面での課題

- **権限移譲の不足**  
年功序列や保守的な組織文化によって、若手リーダーや越境型人材の才能が埋もれがち。
- **DX やサステナビリティ人材の不足**  
高度なデジタルスキルや環境対策の専門知識を持つ人材に限られ、成果に直結しにくい。

#### 制度・規制の壁

- **行政内部の縦割り体制**  
部門ごとの連携が不十分で、斬新なアイデアが制度的に実行しづらい。

- **複雑な手続きとコンプライアンス**

官民連携やイノベーション創出を阻む規制の見直しが遅れ、プロジェクトの進展が妨げられるケースがある。

#### 資金調達のハードル

- **リスク回避志向**

地域課題解決型の新規ビジネスは採算リスクが高いと見做されがちで、投融資が十分に得られない。

- **社会的インパクト評価の欠如**

定量的な短期指標だけでは測れない成果をどう示すかが明確でなく、投資家や金融機関の理解を得づらい。

## 5.4 理想的な未来像

### 共創型リーダーシップの実現

- **共同ビジョンの策定**

行政・民業・パブリックセクターが対等に意見を交換し、地域固有のビジョンを共に描く。

- **住民参加型意思決定**

多様な意見が尊重され、住民の主体的関与が政策や事業に反映されることで、合意形成が円滑化。

### 地域で完結する循環型経済

- **自立型エコシステムの形成**

バイオマスやリサイクルなどを活用し、資源や経済が地域内で循環するモデルが確立。

- **外部との連携による相乗効果**

国内外からの観光客や企業も取り込みつつ、持続可能な地域ブランドを発展させる。

### 人材育成と越境学習の常態化

- **成功循環の加速**

小さなプロジェクトで成功経験を得た人材が、新たな領域へ挑戦する好循環が生まれる。

- **多世代・多文化の共創**  
若者や移住者、外国籍人材が地域に入り、多角的な視野で課題解決を進める学習文化が根づく。

## 5.5 根深い問題

### 心理的安全性の欠如

- **保守的風土による萎縮**  
小さな失敗や異なる意見が歓迎されない風潮が、新しい試みにブレーキをかける。
- **狭い人間関係**  
地域社会特有の密なつながりが逆に働き、閉鎖的なコミュニティを生み出す懸念。

### 評価軸の短期志向

- **投資・支援の不十分さ**  
行政や金融がKPIを短期成果に置くため、長期的視点のプロジェクトが後回しになりがち。
- **人財育成への投資不足**  
リーダー候補の研修や学習を“コスト”と捉え、組織や企業が積極的に時間と資源を割かない状況が続く。

### 人口減少・外部流出

- **若者離れの加速**  
地域に魅力的な仕事や学習機会が少なく、都市部へ人材が流出。
- **移動手段・生活インフラの脆弱化**  
公共交通や買い物弱者問題が深刻化し、暮らしの基本すら維持しづらい地区もある。

## 5.6 必要とされるアクション

### 組織文化の見直しと権限委譲

- **挑戦評価型制度の導入**  
年功序列から実績や意欲を重視する評価へ転換し、若手や越境型人材にPoC予算を与える。
- **心理的安全性の醸成**  
オープンに議論できる仕組みを整え、失敗を糾弾するのではなく学習機会と捉える

文化を育む。

#### 学習機会とプログラム設計

- **マイクロラーニングやワークショップ**  
忙しい現場にも導入しやすい短時間学習プログラムを開発・実施する。
- **越境学習と外部連携**  
大学や専門家、他地域との交流によって刺激を得る仕組みを常態化し、新たな視点を地域へ取り込む。

#### 責任ある金融と伴走支援

- **ESG/インパクト投資の拡充**  
地域金融が長期的視点を持ち、社会的価値を重視した投資基準を導入する。
- **メンター・コンサル機能**  
金融機関や公的支援組織が経営面での伴走支援を行い、ビジネスモデルのブラッシュアップを継続的にサポート。

#### 公民連携によるガバナンス強化

- **横断的協議会の設立**  
行政の縦割りを解消するため、分野を超えた専門家や住民が参画する協議会を運営し、地域ビジョンを共有する。
- **住民参加型の政策形成**  
ワークショップやオンライン投票などを活用して、住民が政策策定に直接関わる機会を増やし、合意形成を円滑化する。

### 57 まとめ：“学習する地域”の必要性

ローカル・リーダーシップを実践するうえで、地域が抱える課題は決して小さくない。組織文化や短期志向、人口減少といった根深い問題は、行政・民業・金融が互いに価値観を共有し、学習と成功循環を重視したアプローチを取らなければ解決が難しい。しかし、一方で公民連携の成功事例や責任ある金融の取り組みも増えており、現場レベルで変革の兆しが見え始めている。これらボトルネックとアクション指針を踏まえ、地域の誰もが学び合い、イノベーションを生み出す仕組みを確立することが、ローカル・リーダーシップを通じた持続可能な未来への鍵となり得る。

## 6 考察（コンダクターシップという考え方）

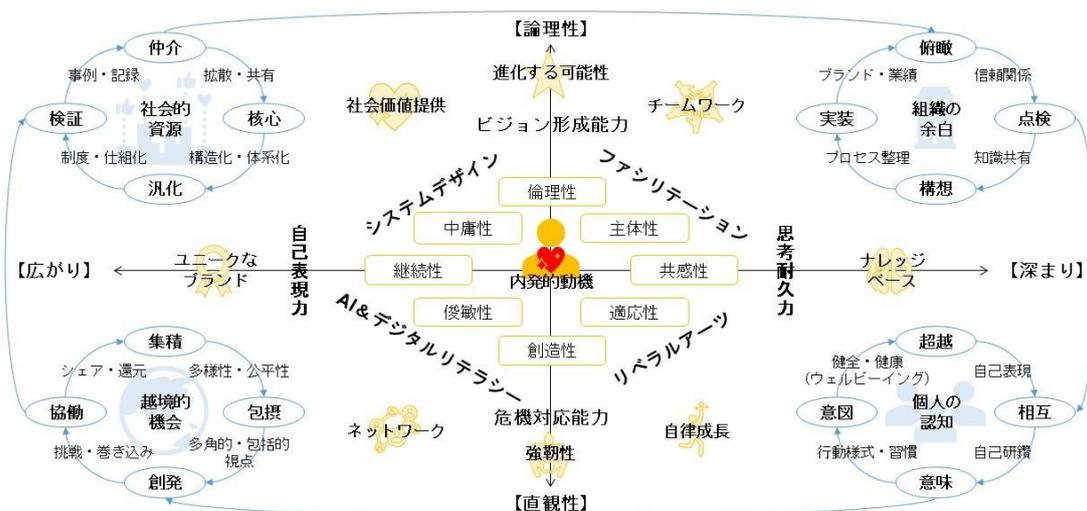
本章では、本調査を通じて明らかになったローカル・リーダーシップ像を「コンダクターシップ」という概念で整理し、その要件と多面的要素を検討する。コンダクターシップとは、オーケストラの指揮者に例えられるように、地域社会における多様なステークホルダーや複雑な課題を“調和”へと導き、新たな価値を創出するリーダーの姿である。その出発点には「自分を大切に、大切な人を大切に、そして誰かを大切にしたい人を大切にする」という、人間的なケアの連鎖がある。それによって育まれる共感やつながりこそが、地域全体の活力を高める原動力となる。本章では、その具体的構造を「4つの成熟ベクトル」「8つのマインドセット」「8つのスキルセット」「4つのアクションフレーム」の順に解説し、さらに行政・民業・金融という3つの視点から評価したうえで、最後に全体像を俯瞰する。

### 持続可能な地域社会のためのリーダーシップ 「コンダクターシップ」

JPBV  
THE JAPANESE PRACTITIONERS  
FOR BANKING OF VALUES

一般社団法人  
長野県経営者協会

Creative Guild



©Creative Guild

### 6-1 4つの成熟ベクトル

コンダクターシップを支える土台として、「論理性・直感性・広がり・深まり」の4つの軸を設定する。これらは対立する概念ではなく、互いに補完し合う“成熟ベクトル”として機能する。

#### 論理性

地域課題や組織の状況を客観的なデータと分析に基づいて捉え、論点を整理・可視化する力。合意形成に必要な説得力や納得感を高めるうえで、暗黙知や慣習に頼りすぎず、誰もが理解しやすい形に“翻訳”することがリーダーへの信頼を醸成する。

### **直感性**

長年の経験や職人技からくる勘どころを重視し、データでは捉えきれない問題の本質や変化の兆しを素早くキャッチする。論理だけでは伝わらない想いを言葉や行動で示し、周囲の自主的な動きを促し、地域に活力を与える。

### **広がり**

自治体やNPO、大学、海外パートナーなど、枠を超えた連携によって新たな市場や課題解決のアプローチを探る。オンライン・オフライン問わず多様な場を活用し、アイデアやリソースを循環させることで地域全体の連携を強化する。

### **深まり**

地域産業や伝統文化をさらに洗練し、高品質と長期的信頼を築き上げる。組織や個人が「何のために存在するのか」を明確化し、環境変化にも動じない“軸”を持つ。

## **6-28つのマインドセット**

コンダクターシップを実践するためには、行動手法だけでなく、リーダーの内面を支える「マインドセット」が不可欠である。ここでは倫理性や主体性、共感性、適応性など、多面的な心理的土台を8つに整理した。

### **倫理性**

地域と社会全体への影響を常に考え、長期的視野での正当性を確保。ESGや公共善エコノミーの視点を取り入れ、周囲のステークホルダーを大切に扱う。

### **主体性**

指示待ちを脱し、自ら手を挙げて行動をリード。当事者意識が学習や挑戦を広げる原動力となる。

### **共感性**

多様な意見や背景を受け止める力。心理的安全性をつくり、地域住民や外部パートナーを巻き込む基盤を育む。

### **適応性**

新技術や環境変化に対してアジャイルに対応。小さな実験を繰り返しながら、変化を肯定的に捉えて進化していく。

### **創造性**

従来の枠組みにとらわれず、地域資源や職人技、デザイン思考などを掛け合わせ、新たな価値を創造する。

### **俊敏性**

稟議や根回しに時間を費やさず、小さな PoC を高速に回す。“試しては学ぶ”文化を持続的に形成していく。

### **継続性**

地域活動は成果が出るまで時間がかかるケースも多い。粘り強く腰を据えて取り組む姿勢が不可欠。

### **中庸性**

極端な意見や短期利益に偏らず、論理と感性、個人の利益と社会的価値の両方を俯瞰するバランス感覚を持つ。

## **6-3 8つのスキルセット**

マインドセットを内面の支柱とするならば、以下の“8つのスキルセット”は、その思考を行動に変換するための実践技法である。ビジョン形成やファシリテーションといったスキルが高度に組み合わせられることで、地域社会における意思決定やイノベーションが加速する。

### **ビジョン形成**

地域が目指す未来像を明確化し、論理と感性の両面からステークホルダーを巻き込む。

### **ファシリテーション**

異なる意見の対立を建設的に扱い、合意形成を導く。心理的安全性を高め、組織や地域の創造性を引き出す。

### **思考耐久力**

短期成果に流されず、課題の本質を粘り強く追求。長期的リスクや可能性を見据えた意思決定を支える。

### **リベラルアーツ**

幅広い教養と人間理解を軸に、テクノロジー時代にも倫理観や社会性を失わずにリーダーシップを発揮する。

#### **危機対応能力**

災害や地政学リスクなど不測の事態にも素早く対応し、被害を最小化。学習を次に活かし、組織や地域を強靱化する。

#### **AI&デジタルリテラシー**

新技術を使いこなし、地域課題をデータドリブンで解決。AI 倫理や情報管理にも配慮する。

#### **自己表現力**

自分のストーリーやビジョンを分かりやすく共有し、共感を呼び起こす。謙虚かつ魅力的なコミュニケーションが鍵。

#### **システムデザイン**

多様な利害や資源を俯瞰し、産官学連携や公共善エコノミーとも調和しながら、長期的に持続可能な仕組みを築く。

### **6-4 4つのアクションフレーム**

組織や地域で新たな価値を創造するためには、「余白マネジメント」「個人の認知向上」「越境的な機会の活用」「社会的資源としての共有」の4つのフレームを総合的に活用するのが効果的である。

#### **組織の余白マネジメント**

会議や根回しなどの慣習を見直し、学習や挑戦に割ける時間を意図的に確保。PoC や 1on1 の仕掛けを組み込み、組織全体の学習効率を高める。

#### **個人の認知向上**

自己理解や学習意欲を育み、一人ひとりが主体的に考え、ローカル・リーダーとしての視座を得る。コーチングやウェルビーイング施策で“自分を大切にする”姿勢を醸成する。

#### **越境的な機会の活用**

異業種や他地域、海外の企業・大学・NPO との連携を通じて新たなインスピレーションを得る。多角的な視点が地域課題の解決やビジネス拡大を加速させる。

## 社会的資源としての共有

成功・失敗を含めたノウハウをオープン化し、地域や社会全体の学習を促進。法整備やプラットフォームを構築して、公共善エコノミーや ESG にも繋げる視点が重要。

## 6-5 民業・行政・金融の3つの視点からの評価

コンダクターシップは、行政や民業（企業・NPO）・金融いずれにおいても不可欠である。それぞれの立場からリーダーシップ発揮の場面とアプローチは異なるが、共通して「地域コミュニティを大切にし、持続可能な価値を創造する」という目的が核となる。以下では、期待・実践課題・評価軸の3点に分けて概説する。

### 民業的視点

- ✓ **期待：ビジネスを通じた社会課題解決**  
地域企業やNPOは経済活動を基盤に課題解決を図るため、リーダーにはサステナビリティと収益性の両立が求められる。
- ✓ **実践課題：越境コラボレーション**  
同業他社や異業種との連携を進めるファシリテーション力やネットワーク形成力がカギ。短期的な利益に偏らない長期視点の導入も必要。
- ✓ **評価軸：非財務的価値**  
売上・利益だけでなく、ESG評価や地域貢献度など多次元のKPIを重視することで、経済と社会の双方にプラスの影響をもたらす。

### 行政的視点

- ✓ **期待：公共財・政策による調整力**  
都市計画やインフラ整備、規制緩和などの領域でリーダーシップを発揮し、住民や企業を巻き込む力が問われる。
- ✓ **実践課題：住民参加と透明性**  
ワークショップやオンライン会議などで多様な声を反映し、合意形成をリード。縦割りを超えた連携手法の確立も課題。
- ✓ **評価軸：地域共通ビジョンへの貢献**  
政策実効性や住民満足度、長期的な地域ビジョン達成度などが基準となる。持続可能性の視点を取り入れた指標が重要。

### 金融視点

✓ **期待：地域資金循環の促進**

地方銀行や信用金庫、政府系金融は責任ある金融の観点から、持続可能な事業を支援する投融資を行う。

✓ **実践課題：伴走支援・メンター機能**

経営アドバイスやメンタリングを通じ、企業やNPOのリーダーを育成し、地域経済を後押し。リスクマネーだけでなく人的支援も不可欠。

✓ **評価軸：中長期的な社会価値創出**

貸出利益のみならず、地域社会へのインパクトや中長期的な産業育成の指標が重視される。ESG・インパクト投資など社会的評価への取り組み度合いがポイントとなる。

## 6-6 まとめ：求められるコンダクターシップ

コンダクターシップとは、「自分を大切に、周囲や社会を大切にする」姿勢を起点とする包括的なリーダーシップである。4つの成熟ベクトル、8つのマインドセット、8つのスキルセット、そして4つのアクションフレームを組み合わせることで、“学びと創造”が循環する文化を醸成し、地域の多様な課題に柔軟かつ持続的に対処できる。

さらに、行政・民業・金融という3つの視点を重ね合わせることで、地域課題への多面的なアプローチが可能となり、それぞれの強みを活かしたリーダーシップの具体像がより明確になる。人と社会、そして地域を大切にする文化が根底にあれば、変化が激しい時代にも長期的な視野で革新を起こすことが期待できる。日本独自の文化や技術、そして世界的なESGや公共善エコノミーの潮流を掛け合わせることで、新たなイノベーションを生むポテンシャルは十分にある。コンダクターシップという形としてのローカル・リーダーシップこそが、不確実性の時代において「地域と未来を大切にする変革」の原動力となり得るだろう。

## 7 必要アプローチ

本章では、ローカル・リーダーシップとしての「コンダクターシップ」を地域社会全体で育むために、どのような段階を踏むべきかを示す。企業や個人の努力だけにとどまらず、行政や金融機関、大学、NPO など多様な主体が連携・協働することで、持続的な人材投資とイノベーションを実現しやすくなる。ここではまず、「社会的視野から長期的に協働を進めるアプローチ」と「地域レベルで人財投資を具体的に推進する方法」を整理し、最後に“地域協働と人財投資が循環する”ためのステップを提示する。

### 7.1 求められる地域協働

#### 社会全体で人的資本経営を支える視野

中小企業や個人事業主にとって、リーダー育成や先端研修への投資は大きな財政的負担となりやすく、短期的な成果を優先しがちである。そこで、補助金や優遇税制などの仕組みにより企業の投資リスクを下げるのが不可欠である。これにより研究開発や高度な研修への取り組みが活性化し、長期的な成長へとつながる。さらに、地域の活性化や DX の推進が進むほど国際競争力が高まり、地方にも波及効果が及ぶ結果として、イノベーションや新たな雇用を生み出すきっかけとなる。

#### 長期的視点での社会協働

リスクリングには数年から 10 年単位の時間を要するため、短期的な論理のみでは対応しきれない弊害が生じる。リーダー育成や研修は成果がすぐに見えないため、企業がコストを嫌って先送りにする傾向が強まりやすい。そこで、地域や業界単位の“小さなコミュニティ”を形成し、自治体や商工会などが先行事例を作る“ボトムアップ型アプローチ”が有効となる。成功事例が蓄積されれば、法整備や制度拡充が後から追随し、全国に広がる可能性が高まる。

#### 社会制度や政治システムへの取り込み

雇用保険・税制・教育制度などを見直し、複業やフリーランスを支えるセーフティネットを整備することが必要となる。従来の雇用保険・社会保険は正社員を前提に設計されており、柔軟な働き方に適合しにくい構造が課題である。人材投資への減税措置を導入し、企業の研修費や個人の学習費用を税制面で支援することで、長期的視野をもってリスクリングを進められる環境を作ることが求められる。

## 戦略的な投資の選択と集中

汎用スキルとハイエンド領域の二層構造を設け、基礎的なスキルは社会全体で支えることが重要である。デジタルリテラシーやコミュニケーション力など、誰もが必要とする能力は低コストで広く提供し、地域間格差を縮小することが望ましい。一方で、AIや先端医療、バイオなど投資リスクが高い分野には公的支援や官民連携でリスクを低減し、意欲ある企業や個人が“本気で挑戦できる”環境を整える必要がある。

## 7.2 求められる地域の人財投資

### ステップ1：社会インフラとしての基礎環境づくり

- **無料 Wi-Fi・公共施設の夜間開放**  
地域単位の学習スペースとして、公民館や図書館を夜間に開放し、住民や中小企業の従業員が仕事や勉強会に活用できる環境を整備する。
- **商工会による IT 機器の共同導入**  
複数企業が PC やタブレットをまとめて購入・リースし、シェアリングエンジニアを呼ぶなどして DX を推進する土台を作る。

### ステップ2：知識の基盤をつくる“学び”のシェア

- **行政・大学・民間の共同オンライン教材**  
デジタル操作や AI 入門、ファシリテーションなどをオンライン教材化し、誰もが低コストで学べる仕組みを提供する。
- **所得格差・デジタルデバイドへの対応**  
オープンな学習機会や対面サポート窓口を設け、経済的に厳しい層や IT 初心者にも学習機会を確保する。

### ステップ3：実践の基軸づくりの底支え

- **ファシリテーション・思考力と越境学習**  
異業種ワークショップや企業間派遣を通じ、ファシリテーションやチームビルディングの能力を高める。
- **コーチング・メンタリングの社会的体制**  
専門家リストを公的に整備し、リーダー候補をサポートする仕組みを整えることで、挑戦を支え合う文化を育む。

### ステップ4：多面的に捉える環境理解の機会

- **マクロ視点とマイクロ視点の融合**  
産学官連携シンクタンクや定期フォーラムを通じて、技術トレンドや事例を学び、企業が自社戦略に取り入れやすいようにする。
- **越境的な学習と共同開発**  
大学や研究機関と企業が共同で実証実験を行い、自治体が場や補助金を提供する分野や立場を超えた協調モデルを推進する。

#### ステップ5：社会と企業で共創する戦略デザイン

- **公的コンサルティングフレーム・オンラインプラットフォーム**  
AIを活用し、事業計画やリスクリングの進捗を可視化する。行政や金融機関がフィードバックしやすい環境を構築する。
- **金融機関の評価指標に“人材投資”**  
リスクリングを重視する企業が資金調達しやすいように、低金利融資などの仕組みを整え、投資意欲を高める。

#### ステップ6：リーダーシップとチーム形成

- **公的研修・異業種リーダーコミュニティ**  
人口減少や環境対策など共通の社会課題をテーマに、リーダー間のネットワークを形成し、情報交換を活発にする。
- **専門家リスト&メンタリング補助金**  
小規模企業や地方自治体がコーチを利用しやすいよう、財政支援を行い、リーダー育成を加速させる。

#### ステップ7：機会共創—新規事業・プロジェクト創発

- **ビジネスコンテスト・アクセラレーター**  
社会課題を起点にアイデアを募集し、スタートアップや学生、大企業が協働する場を設ける。
- **実証実験とオープンデータ化**  
行政や公共施設がPoCを支援し、成功・失敗の結果を共有して社会全体のイノベーションを促進する。

#### ステップ8：エコシステム化—責任ある運営と価値循環

- **プロジェクト継承とリーダー交代**  
大きく育ったプロジェクトを一過性で終わらせず、人材とノウハウを蓄積し、次世代へ継承する仕組みを作る。

- **リソース再配分**

不要になったプロジェクトから新規事業へリソースを移し、地域や社会が柔軟に変化へ対応できる土壌を整備する。

### 73 地域協働と人財投資による循環

#### 黎明期：有志による立ち上げ

大規模な予算や制度を待たずに、民間企業や個人が小規模な研修やスペース運営に踏み出すことが重要である。経営者やリーダー候補の自発的な動きが、行政や金融機関を巻き込んでより大きなプロジェクトへ発展させる契機となる。

#### 導入期：公式な施策デザイン

立ち上げ期のノウハウを施策に反映し、初期の成功・失敗事例を整理して行政や金融機関が正式制度として展開できるようにする。成果を公開することで支援者や協力者が増え、他地域へ展開しやすくなる。

#### 発展期：本格的な施策展開

成功事例が一定数蓄積された段階で、公的機関や金融機関が本格的な予算や政策を投入する。トライ&エラーを継続し、新たな地域や業種へ取り組みを広げるなかでスケールアップを図る。

#### 成熟期：継承と次なる循環へ

世代交代や人材ローテーションによって新たな視点を取り入れつつ、仕組みやプロジェクトを維持し続ける。成功モデルを他の地域や業界が参照することで全国的な好循環が形成され、新たなエコシステムが生まれる。

### 74 まとめ：学びと実践の連鎖

最終的に、地方から大企業まで多様な主体が学習と実践を連鎖的に行い、社会課題の解決と価値創出、さらには経済成長を可能にする未来が拓ける。コンダクターシップ（ローカル・リーダーシップ）の醸成は、単なる産業振興策にとどまらず、人々の生きがいや地域コミュニティの結束力を深め、社会全体の持続可能性を高める強力なエンジンとなり得る。

## 8 実践アクションの提案

持続可能な経営とコンダクターシップ（ローカル・リーダーシップ）を実現するには、企業や個人の努力だけでなく、社会全体が連携して学習とイノベーションを推進する必要がある。本章では、「人財投資の3領域（事業競争領域・戦略的協調領域・非競争領域）」と「プロデュース人財」の概念を踏まえ、民間・行政・金融・個人がそれぞれの役割を活かすための実践アクションを提示する。最後に、これらが相互に連動することで地域課題や新規事業開発を加速し、持続可能な社会へつなげる要点を整理する。

### 8.1 地域社会全体の共通アクション

#### 1 人財投資の3領域を意識した設計

##### 事業競争領域

企業独自の強みを活かす研修やコーチングを導入し、コア能力を強化する。たとえば、自社固有のテクノロジー研修や専門人材の育成が挙げられる。機密性の高いノウハウを扱うため、オープン化しにくい反面、競争力の源泉となる領域である。

##### 戦略的協調領域

同業他社・異業種・地域コミュニティが共同で課題解決や人材育成を行うプログラムを利用し、企業規模を問わず相乗効果を狙う。SDGs や地域課題など、複数のステークホルダーが関与するテーマを設定することで、大きな社会的インパクトが得られる。

##### 非競争領域

AI リテラシーやファシリテーションなど、どの組織でも必要となる基礎スキルを社会全体で提供する。オンライン教材や共通プログラムを整備し、地理的・経済的ハードルを超えて学習機会を確保することが重要となる。

#### プロデュース人財の活用

##### 役割と必要性

多様なリソースやステークホルダーを結びつけ、新規事業開発や組織変革を推進する“オーケストラの指揮者”のような人材を「プロデュース人財」と呼ぶ。希少であるため、地域や業界を越えたシェアード型での育成・採用を検討すべきである。

##### 期待される効果

プロデュース人財が社内外のメンバーを調和させ、“事業競争領域”だけでなく“戦略的協調領域”や“非競争領域”において学習コミュニティを生み出す。結果として、イノベーションの加速と新たな協調体制の形成が期待できる。

## 82 民間領域で推進する事業戦略としての人材投資

### 経営ビジョンに基づく人材投資の計画化

#### 長期的人材育成投資を明示

3年・5年・10年の中期経営計画において、教育費用や組織アセスメント向上などを指標化し、短期利益のみを優先しない風土を整える。

#### 生産性・エンゲージメント・人材投資の連動

業務プロセスの改善で生み出した“余白”を学習に振り向け、社員のモチベーション向上→新規プロジェクト創出→さらに生産性向上、という好循環を狙う。

### 組織文化改革の両輪：トップダウン × ボトムアップ

#### トップダウンの明確なメッセージと制度

経営者や管理職が学びを重視する姿勢を示し、研修成果を人事評価や社内イベントで周知する。学習や挑戦を評価する制度を整え、失敗を許容する雰囲気をつくる。

#### ボトムアップのアイデア吸い上げ

若手や現場リーダーが新規プロジェクトを提案できる場（社内ピッチやハッカソンなど）を設計し、小規模 PoC に予算を付与する。トップとボトムが噛み合っこそ組織全体が学習機会を生み出すエンジンとなる。

### 領域ごとのプログラム導入

#### 事業競争領域

自社コア技術やノウハウを強化するため、独自研修やインハウスコーチングを充実させる。

#### 戦略的協調領域

異業種・産学官との合同プログラムを活用し、相互学習と新規事業の種を発掘する。

#### 非競争領域

オンライン教材やEラーニングを導入し、全社員が基礎スキルを共有できる学習基盤を構築する。

### 新規事業開発でのステージゲートとプロデュース人材

#### ステージゲート方式でのリスクコントロール

アイデア→PoC→ベータ版→本格ローンチの段階ごとに Go/No-Go を判断し、大規模失敗を回避しながらイノベーションを育む。

#### プロデュース人材の配置

社内外のリソースやネットワークを結びつける“仕掛け人”を活用し、新規プロジェクトを短期間でドライブさせる。コアメンバーが指揮者となることで連携効果が増す。

## 8.3 行政領域が産業政策として支える人財投資

### 新産業育成と制度整備

#### 特区制度・補助金・助成金の活用

実証実験（PoC）を行いやすい特区を指定し、新規事業やスタートアップを誘致する。環境負荷低減や社会課題解決型のプロジェクトには優先的に補助を与える。

#### 地域課題の“ニーズリスト”化

行政が地域課題を可視化し、それに取り組む企業やNPOに税制優遇や補助金を与える制度を設計することで、社会課題解決型ビジネスを育成する。

### 教育・労働・産業政策の連動

#### リスクリング制度と地方創生の融合

自治体や商工会議所がリスクリングを推進し、地域人材が先端スキルを身につけやすい環境を作る。

#### 公的研修センターと企業ニーズのマッチング

地域企業の要望を反映したカリキュラムを職業訓練校が提供し、学習機会と産業発展を結びつける。

## 8.4 金融領域から創る人財投資のエコシステム

### リスクマネーの供給とハンズオン支援

#### ファンド組成モデル

地方銀行や信用金庫が共同で投資ファンドを立ち上げ、環境配慮型・地域課題解決型ビジネスへ積極的に資金を投じる。

#### メンター派遣やネットワーク提供

単なる融資だけではなく、成長戦略をサポートするための専門家やネットワークを同時に提供し、事業成功率を高める。

### 金融機関がイノベーションエコシステムを担う

#### 長期視点の評価指標

事業計画審査の際に、「人材投資や学習文化の成熟度」を評価基準に加え、企業の長期的な競争力を測る。

#### メディアとの連携による好事例の発信

地域金融機関が成功ストーリーを積極的に取り上げ、全国から企業や投資家を呼び込み、資金と知見の循環を促す。

## 85 人財投資対象の個々の自律

### 自己理解とライフキャリアデザイン

#### 「自分を大切にすることから始める

健康や学習に投資し、自分の強みや興味を見極めることで、周囲への貢献度を高める。

#### 副業・兼業とキャリア面談の活用

異業種や地域活動へ参加し、多面的な経験を積む。こうした経験が新たなビジネスや連携のきっかけとなり得る。

### 学習コミュニティへの参加と行動変容

#### オンライン学習×リアルワークショップ

オンラインで基礎を学び、対面ディスカッションや勉強会で理解を深めることで、知識と実践を結びつける。

#### リーダーシップとフォロワーシップの両立

小規模プロジェクトから“自分ごと”のリーダーシップを試しつつ、他者を支えるフォロワーシップも育む。これにより、自ら行動しながら周囲と協働できる“自走力”を獲得する。

## 86 まとめ：地域の総合力で取り組む人財投資

事業競争領域・戦略的協調領域・非競争領域という3つの視点を踏まえつつ、それぞれに適した学習プログラムやコラボレーション体制を構築することが、持続可能な経営とコンダクターシップ（ローカル・リーダーシップ）の実現には不可欠である。その際、社内外のリソースを繋げるプロデュース人財が中心となり、ステークホルダーを巻き込むことで高い実行力が発揮される。

企業は長期的な人材投資を経営計画に織り込み、行政は特区制度や教育改革を活用して学習基盤を整備し、金融はリスクマネーと伴走支援を提供する。個々人はキャリアデザインや学習コミュニティ参加を通じて“自走力”を高めていく。こうした連携の積み重ねが、新規事業の創出や地域課題の解決を連鎖的に生み出し、社会全体が持続的に成長する好循環を生む。結果として、多様な人材が自らの強みを活かしながら学び続け、地域と未来を切り拓く土壌が形成されることが期待される。

## 9. さいごに（総括）

地域社会と企業経営がともに変化し、自然環境との共生やデジタルインパクトへの対応が求められる時代である。環境負荷を抑えつつも国際競争に打ち勝てる産業構造を築くには、「ひと」をつなぐ対話・共感・共創を起点とするビジョンを描き、その実現へ挑む“倫理的勇気”を持つことが不可欠となる。

とりわけ、コミュニティ協働を通じた人財投資と人的資源の循環を強化し、「ローカル to ローカル&グローバル」という視座を広げていくことが鍵となる。足元の地域資源を活かしつつ、世界規模の変化に対応したイノベーションに挑戦できる仕組みを整備することで、新たな活力が生まれる。一方で、組織文化の固定化や複雑な利害構造、リソース不足・余白不足など根深い課題も依然として存在することを見過ごせない。

そこで、有志による小規模な実証やサードプレイスの活用を重ねながら、内部ではロールモデルを示して“学習する組織”を育てることが重要になる。こうした動きがムーブメントを生み出し、多様なステークホルダーが相互に学び合い、地域単位で挑戦し続ける循環が生まれる。結果的に、自律分散型のネットワークが形成され、“ひと・組織・事業”を連続的に扱うアプローチが定着していく。

目指すべきは、オーケストレーション（調和ある指揮）によって社会全体を活性化する未来像である。マインドセットを成熟させながら経験学習×成功循環モデルを回し、一歩でもラーニング・ゾーンに踏み込んで行動し続けることが肝要となる。自分を大切にし、周囲を大切にしながら学びと実践を繰り返すことで、個々人の成長と周囲への影響力が相乗的に高まっていく。

今後に向けては、継続的なリサーチと対話を通じて知見を蓄積し、AIなどのテクノロジーを活用したデータベース化・コミュニティ形成を進める必要がある。パートナーシップを拡大し、個人向けの学びの機会や組織に対する支援施策を拡充することで、地域課題やグローバルな変動に柔軟かつ持続的に挑む社会が育まれるだろう。こうした連鎖的な取り組みが進むほど、多様な人財が有機的につながって新たな価値を創造し、ローカル・リーダーシップ（コンダクターシップ）が社会を変革する確かな原動力となるはずである。

## 参考文献

- C. オットー シャーマー (2010) 『U理論』 英治出版
- C. オットー シャーマー, カトリン カウファー (2015)  
『出現する未来から導く: U理論と自己変容のリーダーシップ』 英治出版
- ピーター M センゲ (2011) 『学習する組織』 河出書房新社
- ドネラ・H・メドウズ (2015)  
『世界はシステムで動く: レバレッジポイントを探る思考法』 英治出版
- ロバート・キーガン、リサ・ラスコウ・レイヒー (2013)  
『なぜ人と組織は変わらないのか: 免疫マップによる突破』 英治出版
- ロバート・キーガン、リサ・ラスコウ・レイヒー (2017)  
『なぜ弱さを見せあえる組織が強いのか: そのインパクトと実践』 英治出版
- P. センゲ, C. オットー シャーマー, J. ジャウオースキー, 野中 郁次郎, 高遠 裕子 (2006)  
『出現する未来: 協働する市民が世界を変える』 ビジネス社
- 野中 郁次郎、竹内 弘高 (1996) 『知識創造企業』 東洋経済新報社
- 野中 郁次郎、紺野 登 (2007)  
『美徳の経営: 新しい知価社会のリーダーシップ』 日本経済新聞出版社
- 重松 博之, 野中 郁次郎, 鈴木 寛, 山内 康英, 公文 俊平 ほか (2021)  
『ワイズ ガバメント: 賢い政府への提言』 英治出版
- フレデリック・ラルー (2018) 『ティール組織』 英治出版
- マイケル・ウェイド, ジェフ・ルークス, ジェイムズ・マコーレー, アンディ・ノロニャ, 根来 龍之 (2017)  
『対デジタル・ディスラプター戦略』 ダイヤモンド社
- マイケル・ウェイド, ジェイムズ・マコーレー, アンディ・ノロニャ, ジョエル・バービア, 根来 龍之 (2019)  
『DX 実行戦略』 ダイヤモンド社
- ハンス・ロスリング, オーラ・ロスリング, アンナ・ロスリング・ロンラン (2019)  
『ファクトフルネス』 日経 BP
- 前野 隆司 (2013) 『幸せのメカニズム 実践・幸福学入門』 講談社現代新書
- 藤本 浩一, 芦塚 英子 (2006)  
『フォイヤーシュタインの理論と日本での実践』 神戸松蔭女子学院大学
- 片桐 康宏, ドングショー・リー (2021) 『パフォーマンス・ラーニング』 学文社
- P. F. ドラッカー (2001) 『マネジメント エッセンシャル版』 ダイヤモンド社
- P. F. ドラッカー (2002) 『ネクスト・ソサエティ』 ダイヤモンド社
- ティム・ブラウン (2014) 『デザイン思考が世界を変える』 早川書房
- ヘンリー チェスブロウ (2004) 『OPEN INNOVATION』 翔泳社
- 入山 章栄 (2019) 『世界標準の経営理論』 ダイヤモンド社
- 広野 彩子 (2020) 『世界最高峰の経営教室』 文藝春秋

## 参考) AI 環境の使用方法

AI 環境は ChatGPT をもとに提供しています。今回の結果の内容と基礎データを踏まえ、コンダクターシップ（ローカル・リーダーシップ）に対する疑問・質問に専門的知見から答えてくれます。

<使い方>

- ① ChatGPT のアカウントを作成する。

<https://chat.openai.com/>

- ② 以下の URL にアクセスする

<https://chatgpt.com/g-g-67beac27c5c081918758de220672bc40-hurototaihu-rokaruritasituhu>



- ③ チャット形式で質問を投げかけ、使用する（ChatGPT と同様）

※利用回数が多い場合、有料アカウントを取得することが必要になります。

### 使用例)

1. ボタンを使用する

同ツールを拓くと以下のボタンが表示されています。それぞれのボタンを押すと処理がスタートします。AI から質問などがありますので、それに答えていってください。

「コンダクターシップ（ローカル・リーダーシップ）の特徴について知りたいです。」

「コンダクターシップ（ローカル・リーダーシップ）についての質問をしたいです。」

「コンダクターシップ（ローカル・リーダーシップ）の人財育成プログラムを知りたいです。」

2. 依頼したいことを直接入力する

チャットの入力欄に AI に処理してほしいことをそのまま記入します。口頭で仕事を依頼するときのような感覚で、気軽に入力してください。その後は AI とのやりとりをしながら整理していきます。なお、ファイルを添付して分析してもらうことも可能です。

「〇〇の分野におけるリーダーシップのモデルを提案してください。」

「〇〇についての事例を集めて、リーダーシップの視点からの共通項を整理してください」

「〇〇を進めていくうえでのリーダーシップに関するアイデアを 10 個上げてください」

一般社団法人 価値を大切にする金融実践者の会 (JPBV)  
2025年4月 発刊

協力：一般社団法人 Creative Guild / 一般社団法人 長野県経営者協会

\*\*\*

**表紙アート制作者 i21 のご紹介**

既存の枠組みやスタイルにとらわれず、自分自身が見ている・感じている世界を思いのままに自由に表現する、個性豊かな次世代のアーティストです。どんな人にも社会に提供し得る価値があり、その可能性を紡ぎ合わせることで未来は変わっていく——この想いを本レポートを通じて皆さまに共有したい、という意図から作品をご提供いただいています。