

一般社団法人 長野県経営者協会  
2024 年度 持続可能な経営に関する実態調査報告書  
(長野 SX レポート 2024)



持続可能な経営のためのリーダーシップ  
「コンダクターシップ」

2025 年 4 月  
長野県経営者協会 SX アドバイザー 渋谷 健

## 目次

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| 1. エグゼクティブ・サマリー .....               | 3  |
| 2. 調査概要 .....                       | 4  |
| 3-1. グローバルの潮流 .....                 | 5  |
| 3-2. 日本の動向 .....                    | 6  |
| 3-3. 長野県の状況 .....                   | 6  |
| 3-4. まとめ：人的資本経営とリーダーシップ育成の必然性 ..... | 7  |
| 4. 調査仮説 .....                       | 8  |
| 5. 調査結果 .....                       | 10 |
| 5-1. 求める世界観・価値観 .....               | 10 |
| 5-2. 重点テーマとその意義 .....               | 10 |
| 5-3. 実践のボトルネック .....                | 11 |
| 5-4. 求める未来像 .....                   | 11 |
| 5-5. 根深い問題 .....                    | 11 |
| 5-6. 必要とされるアクション .....              | 12 |
| 5-7. まとめ：リーダーの意志と現実の壁 .....         | 12 |
| 6. 考察（持続可能な経営のためのリーダーシップ） .....     | 13 |
| 6-1. 4つの成熟ベクトル .....                | 13 |
| 6-2. 8つのマインドセット .....               | 14 |
| 6-3. 8つのスキルセット .....                | 15 |
| 6-4. 4つのアクションフレーム .....             | 16 |
| 6-5. まとめ：求められるコンダクターシップ .....       | 17 |
| 7. リーダーシップ育成のための人財投資アプローチ .....     | 18 |
| 7.1. 基本的な考え方 .....                  | 18 |
| 7.2. 制度設定と人財流動性のマネジメント .....        | 18 |
| 7.3. 人財投資のステップ .....                | 19 |
| 7.5. まとめ：長期的視点・試行錯誤の継続 .....        | 20 |
| 8. 実践に向けたアクションの提案 .....             | 21 |
| 8.1. 人財投資に向けた基本アクション .....          | 21 |
| 8.2. 人財投資を推進する経営者・経営幹部 .....        | 21 |
| 8.3. 人財投資の対象となる個人 .....             | 22 |
| 8.4. 人財投資を支援する機関（行政・金融等） .....      | 22 |
| 8.5. まとめ：地域社会で取り組む人財投資 .....        | 23 |
| 9. さいごに（総括） .....                   | 24 |

|                      |    |
|----------------------|----|
| 長野県経営者協会からのご挨拶 ..... | 25 |
| 参考文献 .....           | 26 |
| 参考)AI環境の使用方法 .....   | 27 |

## <関連団体紹介>

### 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。

### 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。規模や効率を追いかけ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。

## <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。

## I. エグゼクティブ・サマリー

本レポートは「持続可能な経営」、つまり持続可能な社会を創る経営を実践するためのリーダーシップ像と、それを育む人財投資とその活用施策を明らかにした。

### リーダーシップ像“コンダクターシップ”

多様なステークホルダーや複雑な課題を調和へ導き、新たな価値を生み出すオーケストラの指揮者（コンダクター）のようなリーダー像を提示している。「論理性・直感性・広がり・深まり」の4ベクトルをバランスよく育み、そのためのマインドセットとスキルセットを包括的に組み合わせ、以下4つのアクションフレームを推進することで、持続可能な経営に貢献する。

#### (1) 組織の余白づくり

組織が「余白」を創り出し、それを活用してイノベーションや学習を加速させるためのプロセス。現状を棚卸し、不要な業務・作業をやめ、再構成し、個人の認知向上のための時間を確保する。

#### (2) 個人の認知向上

リーダーや個々のメンバーが自分自身を深く理解し、自律的な学習・成長・発達を促すプロセス。個々の意識・行動の変容に繋がり、組織全体でも情報共有や相互学習の活性化につながる。

#### (3) 越境的な機会の活用

業種・国境・分野を越え、異なる専門性や視点を取り込んでいく、多様性に触れるプロセス。内向きになることを防ぎ、問題解決や価値創出の可能性の幅を飛躍的に向上することが可能になる。

#### (4) 社会的資源としての共有

組織や個人が創出した価値を社会に提供・共有し、社会的資源として活用可能にしていくプロセス。自社のみならず、地域社会や関連業界などの持続可能性に対する具体的な貢献。

### 長期視点の人財投資の重要性

DXやGXといった革新的施策も、最終的に成果を出すのは“人”であるため、長期的視点での育成投資が不可欠である。人財が成長すれば転職や独立のリスクは高まるが、アルムナイ連携や副業推進など「人の循環」を仕掛けることで、新たな事業開発や地域活性につながる。新規事業の育成にはステージゲート方式とプロデュース人財の活用が効果的であり、外部ネットワーク（産学官連携や金融機関など）を適切に巻き込むことで大きな成長エンジンを得ることができる。

### 地域との共創による発展

以下の要点を抑えて地域と連携した試行錯誤により、持続可能な経営の実践を通じたより一層大きなイノベーションの創出や、グローバルへの展開などが期待できる。

- ✓ 経営トップの明確なコミットと評価制度への反映
- ✓ 失敗を責めず学習を促す文化づくり
- ✓ 他企業や行政・大学との共同プログラムでノウハウ・コストをシェア
- ✓ 地域・業界を横断するプラットフォーム化やデータベース整備

これらの実践に向けて、小さくとも具体的な行動を起こすことこそが、企業・地域・社会の持続的な発展を拓く第一歩となる。

## 2. 調査概要

### 実施背景・目的

2021年度から持続可能な経営の実態調査を行った結果、人財投資が重要テーマであり、とくにリーダーシップの育成が大きな課題となっていた。またそのモデルの在り方の妥当性をより多面的な視点で検証することが実践活用に必要となっていた。そこで以下を目的に調査を実施するに至った。

- ✓ リーダーシップを構成する必要要件を明確化する
- ✓ リーダーシップを育成する人財投資のアプローチを具体化する
- ✓ 個人・企業・地域でリーダーシップのために必要なアクションを整理する

### 実施手法

#### (1) 調査対象(主な属性)

- 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: 長野県、東京都ほか北海道から九州・沖縄まで全国+海外
- 年代: 10代~70代

#### (2) 調査方法

##### 1. 対話型インタビュー

1~2時間程度、持続可能な経営をテーマとした対話を実施。

対話結果をAI(ChatGPT 40 および ChatGPT 01 pro)にて分析

##### 2. ワークショップ(オンライン・対面)

持続可能な経営の考え方を踏まえた具体的なビジネスプランを策定するワークショップを実施。

AIとデジタルツールを活用して参加者の意見を取りまとめ、分析。

##### 3. 既存調査・文献の活用

国内外の持続可能な経営に関する文献・事例のインターネット調査

#### (3) 調査期間

- 調査期間: 2024年4月~2025年3月

#### (4) 実施体制

長野県経営者協会と一般社団法人 Creative Guild の連携にて調査を実施。また一般社団法人 値を大切にする金融実践者の会(JPBV)ほか、関連団体の協力を得て実施した。

### レポート作成方法

本レポートを作成にあたっては、一連の調査データおよび考察・仮説資料を作成し、AI(ChatGPT 01 pro)を一部用いて構成している。ただし、AIはあくまで調査結果の分析や文章の下書きを作成することの利用をとどめ、関係者による対話を通じた内容確認を行ってまとめている。

### 3. 社会背景の理解

世界経済の急速なデジタル化や環境対応、そして社会全体の持続可能性を追求する動きが同時に押し寄せている。本章では、グローバルから日本、さらには長野県に至るまで多面的な視点から持続可能な経営への社会的要請や人的資本経営の潮流を整理し、企業と行政がどのように変革を進めていくべきかを探る。

#### 3-1. グローバルの潮流

##### (1) DX 投資の拡大と変革

###### ・デジタル関連投資の急伸

世界の DX 関連支出は 2022 年に約 1.85 兆ドルに達し、前年から 16% 増加したと報告されている。IDC によると、この勢いは持続し、2025 年には 2.8 兆ドル、2027 年には 4 兆ドルに拡大する見通しだある。

###### ・DX の本質:組織変革

DX は単なる IT システムの刷新ではなく、ビジネスモデル・組織文化の変革まで含む広範な概念である。AIなどの高度技術に投資しても、実際に運用を担う人財がいなければ成果は出にくいと指摘されている。

##### (2) GX(グリーントランスフォーメーション)への国際的取り組み

###### ・気候変動とネットゼロ宣言

2050 年カーボンニュートラルを宣言・検討中の国は 145 か国に上り、CO<sub>2</sub> 排出量の約 90% をカバーするとされる。企業も自主的に「ネットゼロ宣言」を行う例が増え、2022 年から 2023 年にかけて、大手企業のネットゼロ目標設定数は 4 割以上増加している。

###### ・ESG 投資の拡大

世界の ESG(環境・社会・ガバナンス)投資は 2022 年時点で 30 兆ドルを超え、2030 年には 40 兆ドルに達する可能性があるとブルームバーグ・インテリジェンスは報じている。環境対応を成長機会と捉える CEO が 7 割近くに上る(ガートナー調べ)など、GX 対応が競争力の条件になってきている。

##### (3) SX(サステナビリティ変革)と人的資本経営

###### ・社会課題と企業戦略の同期

SX(サステナビリティ・トランクスフォーメーション)は、企業と社会の持続可能性を同期化する経営を指す。世界経済フォーラムなどは「企業価値と社会価値の両立」を強調しており、ビジネスモデルに社会・環境への配慮を組み込む動きが加速している。

### • 人的資本への投資

DXもGXも、実行するのは「人」であるため、人的資本経営の強化が不可欠である。SEC（米証券取引委員会）による人的資本情報開示の義務化に象徴されるように、グローバルで「人財を資本と捉える」意識が高まっている。

## 3-2. 日本の動向

### (1) DX・GX 推進の政策背景

#### • 「Society5.0」と2050年カーボンニュートラル

日本政府はデジタルとグリーンの両面で政策を進めており、経済産業省は「DXレポート」や「GX実行会議」、内閣府は「デジタル田園都市構想」を掲げるなど、多方面からの支援を行っている。

#### • 企業の取り組み状況

帝国データバンク調査によれば、全国平均で約15.7%の企業がDXに着手している。一方、GX分野では上場企業を中心に脱炭素や再生可能エネルギー導入が活発化しているものの、中小企業ではリソース不足が課題となっている。

### (2) リーダーシップ不足と人的資本開示

#### • 人材版伊藤レポートと有価証券報告書改革

経済産業省が提唱する「人材版伊藤レポート」や、金融庁が実施した有価証券報告書への人的資本情報開示義務化（2023年3月期～）により、企業は人財育成や多様性指標を開示せざるを得なくなった。

#### • 課題：リーダー層の厚み不足

DDI社のグローバル調査によれば、自社のリーダー層に十分な自信を持つ日本企業はわずか12%であるという。特に管理職のデジタルリテラシーやサステナビリティ意識が低い場合、DX・GXを現場で推進する力が不足すると指摘されている。

## 3-3. 長野県の状況

### (1) DX着手率と業種間格差

#### • 16.2%の企業がDXに着手

2023年の帝国データバンクの調査によると長野県では、DX推進に取り組む企業の割合が全国平均（15.7%）を上回る16.2%である。製造業やサービス業の比率が高い一方、運輸・建設・小売などでは着手率が10%未満にとどまるなど、業種間格差が顕在化している。

#### • 行政の支援策

県や市町村はデジタル人財育成や専門家派遣、補助金など多様な施策を展開している。長野市のDX推進ポータルなどは企業の無料相談対応や事例共有を行い、地域ネットワークの強みを活かそうとしている。

## (2) GX先進県としての取り組み

### ・気候非常事態宣言とゼロカーボン戦略

長野県は2019年12月、日本の都道府県で初めて気候非常事態を宣言し、2050年までの二酸化炭素排出実質ゼロを条例化した。さらに「長野県ゼロカーボン戦略2021～2030」で野心的な数値目標を掲げ、再生エネルギー拡大や設備投資補助を進めている。

### ・企業の先進事例

例えばセイコーエプソンは「環境ビジョン2050」を掲げ、カーボンマイナスを目標に人財活力と環境イノベーションを両立させている。森林資源・山岳観光など地域に根ざす産業構造と環境を守る姿勢が、他企業への波及効果を期待させる。

## (3) リーダー育成の可能性

### ・人財育成プログラムの拡充

信州大学が2024年11月に「GXベーシックコース」を新設するなど、産学官連携でGX・DX人財を養成する取り組みが増えている。長野県経営者協会も若手幹部向け研修に力を入れ、地域全体のリーダーシップ水準向上を目指している。

### ・行政・大学・企業の三位一体

長野県は行政と大学、企業が連携しやすい土壌があり、学びの場と実践の場を短い距離で結ぶモデルが形成されつつある。今後はリーダー候補を包括的にサポートする仕組みが鍵となるだろう。

## 3-4.まとめ：人的資本経営とリーダーシップ育成の必然性

グローバルではDX・GXが加速し、企業は技術と環境対応を経営戦略に組み込むことが不可避となっている。日本でも2023年以降、人的資本経営が注目され、リーダーシップ不足をどのように補うかが課題である。長野県では今後、企業・行政・大学が連携し、人的資本への投資とリーダー育成を軸とした「学習する組織づくり」が推進されることが期待される。

## 4. 調査仮説

持続可能な経営を実践するためには、単に外部環境や技術トレンドを追うだけでは不十分である。組織の内側に目を向け、学習・成長の循環を生み出せる土台を作ることこそが重要となる。本節では、「経験学習と成功循環」「人財投資」「マインドセット・スキルセット」「マネジメントアプローチ」「心理的安全性の確保」、そして「地域単位での相乗効果」という観点から、どのような仮説を立てるべきかを整理する。これらの要素が有機的に結びつくことで、個人・組織・地域が相互に学び合い、持続可能な経営が可能になると想定する。

### 経験学習と成功循環の重要性

DXやGXといった革新的な取り組みも、現場での実践と学習が繰り返されなければ定着しない。そのため、一度の研修やプロジェクトにとどまらず、試行錯誤から得た学びを次の実践へつなげる経験学習の仕組みが求められる。さらに、この学びを活用して小さな成果を積み上げていくことで、組織全体が前向きなエネルギーに包まれる成功循環を生み出すことができる。

### 人財投資の重要性

DXやGXで成果をあげるために、AIや脱炭素技術への投資以上に、「人」を活かせるかどうかが鍵になる。組織の中核を担うリーダーや各層の人財に対して、リスクリギングやリーダーシップ研修など、継続的な人財投資を行うことでこそ、変革が組織文化として根づいていく。こうした投資が後回しになると、技術導入だけでは十分な成果につながらないリスクが高い。

### マインドセットの必要性

さらに、人財投資と学習サイクルが効果を発揮するには、組織全体で共有されるマインドセットが欠かせない。すなわち、自分自身と周囲を大切にし、失敗を糧として次の挑戦に進む“学習志向”や“協働志向”的精神である。マインドセットが確立されれば、学びを楽しみながら変革を推進する風土が醸成される。

### スキルセットの重層構造

マインドセットを土台としつつ、実務で成果を出すためにはスキルセットが必要となる。デジタルリテラシーやサステナビリティ知識、ファシリテーション能力など、現場で必要な専門スキルを重ね合わせることで、リーダーや各層の社員が変革をリードする準備が整う。単一のスキルだけでは対応しきれない複雑な課題に、多角的なスキルの組み合わせが有効だと考えられる。

### マネジメントアプローチの確立

個々のスキルやモチベーションを統合し、成果を最大化するには、マネジメントアプローチの見直しが不可欠である。経験学習を促すプロジェクト設計や、成功循環を回すためのフィードバック機能、越境学習を奨励する組織制度などを用意し、リーダーシップを全社的に支える枠組みを構築する必要がある。

### 心理面をケアしたデザイン

学びと挑戦を繰り返すなかでは、失敗や意見衝突が避けられない。そこで、個々人が安心して発言し、試行錯誤できる心理的安全性を高めるための組織デザインが求められる。具体的には、ファシリテーターによる場づくりや、オンライン・対面での対話設計など、心理面をケアしたプロセスが成功循環を後押しすると考える。

### 地域単位での効果

これらの要素は業種や組織規模を問わず適用可能だが、**地域単位**で取り組む場合により大きな効果が得られると想定する。地域コミュニティの連携を通じて多様なフィードバックが得やすく、経験の場も拡大しやすいため、人財育成や新規事業創出が加速する。地方における人口減少などの課題も、地域ぐるみで学習サイクルを回すことによって新たな解決策が生まれる可能性が高まる。

以上の仮説をもとに、次章以降で詳細な分析と検証を進めていく。すなわち、「経験学習×成功循環×人財投資」という枠組みにおいて、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三位一体がどのように機能するか、地域特有の条件が学習プロセスをどう促進するかを明らかにすることで、持続可能な経営におけるリーダーシップの実践モデルを提示していく。

## 5. 調査結果

国内外170名以上のリーダーを対象に行ったインタビューからは、「ビジネスを通じて社会課題を解決したい」「組織文化を学習型に変えたい」という強い意欲が浮かび上がった。一方で、四半期業績重視や年功序列といった慣行が変革を阻み、個人・組織・社会の三つのレイヤーに構造的な課題が存在していることも顕著に示された。本章では、リーダーが求める世界観や取り組むテーマ、立ちはだかるボトルネック、さらに実現したい未来像と必要アクションを要約する。

### 5-1. 求める世界観・価値観

#### 社会貢献とビジネスの両立

大半のリーダーが「単なる利益追求ではなく、地域や社会と共生しながら持続的価値を生み出したい」と語った。特に若い世代ほど地域資源や伝統を再解釈し、新技術との融合で新市場を開拓する意志が強い。

#### 人間中心の哲学やリベラルアーツへの注目

AIやDXが先行しがちな今こそ、倫理観や人間性をベースに判断するリーダーが重要だという声が多い。長期志向や内省の場をつくり、組織の共通価値観を深める取り組みが重視されている。

### 5-2. 重点テーマとその意義

#### DX・AI導入

RPAやチャットボット導入だけでなく、AI倫理委員会の設置など信頼性確保を重視する傾向がみられる。

#### 組織文化改革

「やめるリスト」で不要な会議を削減し、心理的安全性を高める動きが拡大。管理職のファシリテーション研修が注目される。

#### 地域連携・社会課題解決

地方創生や農業活性化など、行政やNPOと協働する新規ビジネスの創出が増加。

#### ダイバーシティ推進

女性や外国籍社員の登用、LGBTQ+のインクルージョンなど、多様な人財を活かす文化改革が進む。

### 5-3. 実践のボトルネック

#### 個人面

年功序列や指示待ち文化で若手が意見を出しにくい。海外リーダーから見れば「責任範囲があいまいで、挑戦に慎重すぎる」と映る。

#### 組織面

評価制度が短期的な成果を重視し、学習や新規事業の試行を支援しにくい。職人文化が強い企業ほど DX に抵抗感が根強い。

#### 社会面

官僚的な規制や縦割り文化、行政担当者の短期異動などにより、官民連携が円滑に進まない。労働慣行や金融市場の短期志向も加わり、変革を阻む重層構造が生じている。

### 5-4. 求める未来像

#### 個人レベル：自発的に学習し続けるリーダー

内省や越境学習で自己肯定感と多様な視点を獲得し、行動しながら学ぶ“経験学習サイクル”を回す姿が理想。

#### 組織レベル：余白マネジメントと多様性活用

不要な業務を減らし、挑戦や学習の時間を確保。女性リーダーや海外人財など多様な視点を取り入れ、DX を加速させる。

#### 社会レベル：社会課題をビジネスモデル化

農業・過疎化などの地域課題を企業が協働で解決し、ESG 投資を呼び込みながら地域ブランドを高める未来像が共有されている。

### 5-5. 根深い問題

#### 個人の失敗回避文化

受験や終身雇用の影響で指示待ちが当たり前になり、自己肯定感を失いやすい。

#### 組織の評価硬直化

売上・利益だけを評価する短期目線が、学習や新規事業への余白を圧迫。年功序列と職人文化が DX を阻むケースも顕著。

#### 社会の縦割り構造

規制や行政の仕組みが変革のスピードを鈍化させ、若手の流出や新規投資の停滞を招く。

## 5-6. 必要とされるアクション

### 余白づくり & 評価制度改革

「やめるリスト」で会議や稟議を減らし、学習・PoCに注力する時間を創出。

### 研修・リーダー育成 & AI ガバナンス

ファシリテーション研修やリベラルアーツ導入でリーダーの視座を高め、AI倫理を考慮した導入フレームを構築。

### 越境コラボレーション & コミュニティ形成

産学官連携・NPO連携で社会課題をビジネス化。地域ネットワークを活かしつつも同調圧力を緩和する仕組みが重要。

### 公正なメディア & 公共プラットフォーム

成功や失敗事例をオープンに共有する場をつくり、地方メディアなどがリーダーを可視化してブランド形成を支援。

## 5-7. まとめ：リーダーの意志と現実の壁

リーダーたちは、短期業績のプレッシャーを感じつつも「社会課題に取り組みたい」「DXやリベラルアーツを活かした変革を起こしたい」という強い意志を持っている。しかし、個人的心理的ハンドル、組織の評価制度や年功序列、社会の規制や資本市場の短期志向が重なり、変革が進みにくい構造があるのも現実だ。これらを乗り越えるには、トップダウンとボトムアップの両面から「余白づくり」「ダイバーシティ推進」「地域コラボレーション」の体制を整え、公正なメディアやプラットフォームを活用して事例を共有するアプローチが不可欠である。

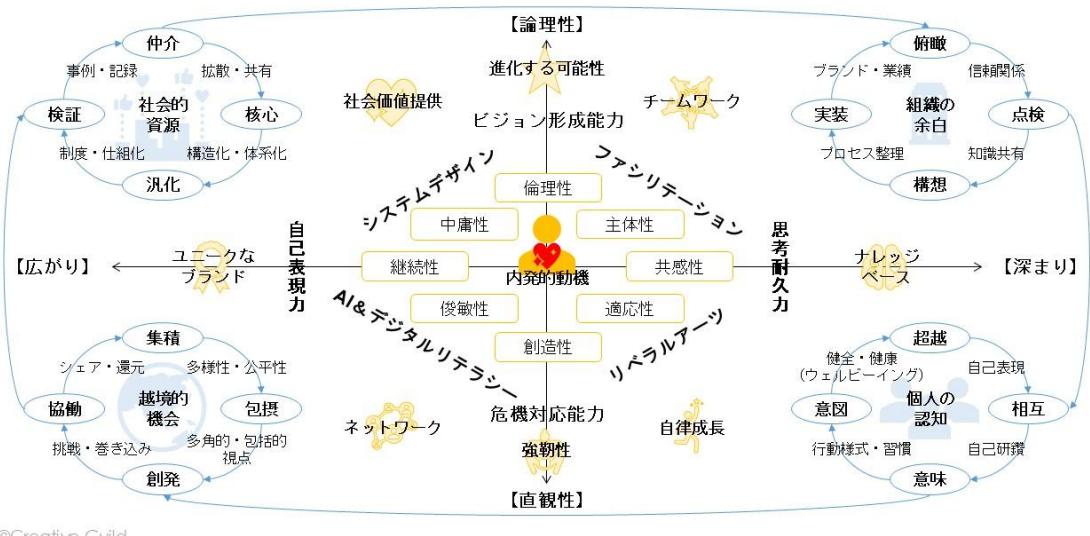
## 6. 考察(持続可能な経営のためのリーダーシップ)

本章では、本調査で浮かび上がった持続可能な経営に欠かせない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、その核となる多面的な要素を提示する。コンダクターシップとは、オーケストラの指揮者にたとえられるように、多様なステークホルダーや複雑な課題を調和へ導き、新たな価値を生み出すリーダーシップである。その出発点には「自分を大切に、大切な人を大切に、大切してくれる人を大切に、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り、そこから生まれる共感とつながりが社会全体のハーモニーへ拡張していく。本章では、その具体的な構造を「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」の順で解説し、最後にまとめとして全体像を俯瞰する。

### 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 BASED ON VALUES

一般社団法人  
長野県経営者協会  
Nagano Business Association



#### 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、まず「論理性・直感性・広がり・深まり」の四軸を設定する。これは単なる対立概念ではなく、互いに補完し合う“成熟ベクトル”である。たとえば論理的に合意形成を行うだけでは熱量が伴わず、直感だけに頼ると再現性や客観性に欠ける。同様に、“広がり”だけでは組織の芯（深まり）がなく、“深まり”だけでは外部変化に追随しづらい。この四軸をバランスよく発達させることで、不確実な時代にも柔軟かつ確固たるリーダーシップを発揮できる。

##### 1. 論理性

###### データリテラシーと抽象化能力

企業や社会課題を客観的なデータや分析で捉え、論点をわかりやすく整理・可視化する力。意思決定の土台として、納得感ある合意形成をリードする。

### **課題と根拠を共有する**

日本的な“根回し”や暗黙知を、誰もが理解しやすい形に翻訳することで組織やプロジェクトの透明性を高める。

## **2. 直感性**

### **暗黙知・感性の活用**

職人技や長年の経験に基づく勘どころを重視し、データだけでは捉えきれない問題の本質や変化の兆しをとらえる。

### **共感や熱意を生む**

論理だけでは伝わらない想いを言葉や行動で示し、周囲が自発的に動くよう促す。感性の共有は組織や地域に活力を与える。

## **3. 広がり**

### **ステークホルダーを巻き込む**

自社や業界の枠を超えて、大学・NPO・自治体・海外パートナーなど多様な主体と連携し、新市場や社会課題へのアプローチを拡充する。

### **ネットワーク形成**

オープンソースやオンライン活用で新たな人脈を構築し、アイデアやリソースを流動化して社会全体を巻き込む。

## **4. 深まり**

### **専門性・本質追求**

日本企業が伝統的に強みとする“匠の技”や品質志向をさらに洗練し、長期的な信頼を獲得する。

### **内的価値観の確立**

組織や個人が深いレベルで共有する理念や世界観を明確化し、変化に振り回されない軸を育む。

## **6-2. 8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、具体的な行動手法のみならず、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。ここで提示する8つのマインドセットは、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言語化したものにほかならない。変革期においては、論理と感性の両面を駆使しながら、短期の成果と長期の持続可能性のバランスを取り、周囲と協働して価値を創出する力が求められる。これらのマインドセットを体得することで、リーダーは「自分を大切にし、大切な人を大切にし、周囲との調和を実現する」下地を整えつつ、社会全体のハーモニーへと導く指揮者としての役割を果たせるのである。

### **I. 倫理性**

企業活動の長期的正当性を担保するために、「三方良し」やESGの視点で社会的・環境的な影響を常に考慮。自分や仲間、社会を大切にしようとする姿勢が基盤にある。

## **2. 主体性**

指示待ちを脱却し、自らが当事者意識を持って行動する。若手や管理職を問わず「自分ならどうしたいか」を問い合わせることで、組織内に学習と挑戦の文化を広げる。

## **3. 共感性**

心理的安全性を生み出し、多様な意見を引き出す力。相手の背景や感情に思いを寄せ、単なる「和」や「忖度」ではなく、相互理解による協調を育む。

## **4. 適応性**

VUCA 時代に不可欠な「変化への柔軟対応」。新技術や環境変化に機敏に反応し、小さく試して軌道修正を行うアジャイルな姿勢をとる。

## **5. 創造性**

既成概念を越え、新しいアイデアや価値を生み出す源泉。職人技やリベラルアーツ的視点、デザイン思考など多様な手法を組み合わせて革新を起こす。

## **6. 俊敏性**

小さな PoC を高速で回し、失敗を学びに変えながら行動を続ける。稟議や根回しの時間を最小化する仕組みづくりによって実践しやすくなる。

## **7. 繙続性**

中長期にわたって取り組みを諦めない粘り強さ。ESG や地域連携など、一朝一夕では成果が出にくいプロジェクトを腰を据えて育てる姿勢。

## **8. 中庸性**

極端な意見や一方的な偏りを排し、全体を俯瞰して折り合いをつけるバランス感覚。短期利益と長期社会価値、論理と感性などを両立させる。

## **6-3. 8つのスキルセット**

マインドセットがリーダーの内面を形作る要素だとすれば、ここで示す 8 つのスキルセットは、その思考や価値観を具体的な行動へと変換するための“実践技法”である。ビジョン形成やファシリテーション、危機対応能力といった多様なスキルを有機的に組み合わせることで、組織や社会におけるイノベーションが加速するだけでなく、意思決定の質やステークホルダーとの協働が飛躍的に高まる。自らの内的成熟を基盤としつつ、多面的な能力を伸ばすことで、リーダーは調和と変革を同時に生み出す“コンダクター”として、持続可能な経営を牽引できるのである。

### **I. ビジョン形成**

組織や地域が目指す未来像を論理と感性の両面で示し、ステークホルダーが共通のゴールを描けるよう導く。企業価値の根幹となる「パーカス」を明確にする。

## **2. ファシリテーション**

議論や対立を建設的に扱い、多様な意見を合意へ導く技術。組織の“心理的安全性”と“創造性”を同時に高める。

## **3. 思考耐久力**

長期視点で深く考え抜く力。短期利益に流されず、本質を掘り下げる習慣を個人やチームに浸透させ、新しい発想や質の高い意思決定を支える。

## **4. リベラルアーツ**

人文・社会・自然科学など幅広い知見を取り入れ、AI時代にも人間性や倫理観を失わないリーダーシップを發揮する。歴史や哲学の視点が根源的な問いを強化する。

## **5. 危機対応能力**

突発的な災害やサイバー攻撃、地政学リスクなどに俊敏かつ柔軟に対応し、被害を最小化しながら学びを糧に組織や地域を強靭化する。

## **6. AI&デジタルリテラシー**

テクノロジーを使いこなし、業務効率化や新サービス創出を実現。AI倫理やデータ管理への意識を持ちつつ、ネットワークとスピードを飛躍的に拡張する。

## **7. 自己表現力**

ビジョンや価値観をわかりやすく伝え、他者を巻き込むコミュニケーションの要。謙虚さを失わずに自分のストーリーを語り、共感を呼び起こす。

## **8. システムデザイン**

社会全体を見渡して、多様な主体がWin-Winとなるエコシステムを構築する。産官学連携や公共善エコノミーと親和し、長期的に持続可能な仕組みを生み出す。

### **6-4. 4つのアクションフレーム**

組織内外の多様なステークホルダーを巻き込みつつ、持続可能な変革を着実に進めるには、「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」という4つのアクションフレームを総合的に活用することが効果的である。余分な業務や慣習を見直すことでの時間とエネルギーを生み出し、一人ひとりの学習や越境コラボレーションを促進しながら、その成果を社会全体へ還元することで、新たな価値創造が連鎖的に生まれる。このフレームを通じて、リーダーは“自分や周囲を大切にする”姿勢と“社会全体の調和を指揮する”視点を両立し、より広範で持続的なイノベーションを牽引することができるのである。

#### **I. 組織の余白マネジメント**

会議や稟議などの不要な慣習を削減し、社員が考え・学び・挑戦するための“余白”を創出する。そこに PoC や勉強会、IonI などの仕掛けを組み込み、学習文化を醸成していく。

## 2. 個人の認知向上

個人レベルで自己理解や学習意欲を深め、内省と行動変容を促すステップ。コーチングやリベラルアーツ学習、ウェルビーイング施策などで「自分を大切にする」姿勢を身につけることを促す。

## 3. 越境的な機会の活用

業界や地域、国境を越えて NPO や大学、海外企業と連携し、多様性に触れ、多角的な視点からの気づきを得る機会を積極的に活用する。異なる価値観を統合していくことでイノベーションの創出にもつなげていく。

## 4. 社会的資源としての共有

生まれたノウハウや成果を広くオープン化し、公共善エコノミーや ESG などの観点で社会に還元する。官民連携などでの法整備やプラットフォーム化を通じ、社会全体の学習と発展を促す。

## 6-5.まとめ：求められるコンダクターシップ

本調査で見えてきた「コンダクターシップ」は、単なるビジネススキルやリーダーのカリスマ性にとどまらず、「自分を大切にし、周囲や社会を大切にする」ことから始まる包括的なアプローチである。まずは自分自身をケアし、自分の大切な人や自分を大切にしてくれる人を誠実に尊重することで、自然と周囲との信頼関係が育ち、組織・社会へと連鎖的に調和が広がる。そのうえで「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」を実践すれば、多様なステークホルダーと連携しながら大きな価値創造が可能となる。

日本独自の文化（匠や和の精神）と DX や AI リテラシー、ESG 投資といったグローバル要素を組み合わせることで、新たなイノベーションが誕生する潜在力は大いにある。リーダー個人が主体的に学び、周囲と共にし、社会へ余白をもって連携する仕掛けを作れば、持続可能な経営だけでなく、地域や国境を越えた広範な調和と発展が期待できるだろう。コンダクターシップこそが、不確実な時代に必要とされる「人を大切にし、社会を大切にしながら変革を起こす」リーダーシップの姿である。

## 7. リーダーシップ育成のための人財投資アプローチ

企業が持続的な成長と社会的価値の創出を両立するうえで、「人財」こそが最大の資産であるという認識が高まりつつある。AI やデジタル技術が急速に進化し、社会や市場の変化が激しい現代においては、思考力・リーダーシップ・学習文化を兼ね備えた人財をどれだけ育てられるかが、組織の競争力を左右するからだ。本章では、個人の意欲や可能性を最大化しながら、組織全体が新たな価値を生み出す「人的資本経営」へのアクションを整理する。まず基本的な考え方を概観し、制度設計や人財流動性への対応を検討したうえで、具体的なステップを段階的に示す。最終的には、新規事業創出やエコシステム化のフェーズへつなげ、長期視点で試行錯誤を継続する意義を強調する。

### 7.1. 基本的な考え方

人的資本経営では、「人はコストではなく資産である」という意識が出発点となる。従来は設備投資や短期的業績を重視しがちだったが、これからの時代は「人が生む新たな付加価値」こそが企業の変革力を左右する。

そこで重要なのは長期的視点で人財を育成し、DX や社会変化への柔軟な適応力を育むことである。そして、人間関係の質と企業成果を両立させる仕組みも必要となる。一時的に成果を上げても、過度な競争や萎縮が組織の活力を奪うリスクもあるため、学習と挑戦が自然に回る文化を育む必要がある。

さらに、人的資本への投資は短期では ROI が見えにくいが、四半期決算や年次の数値評価だけに偏ると、本質的な組織力の伸びを損ねる恐れが大きい。よって多次元的な評価指標が不可欠だ。研修参加率やリーダー数、越境学習の成果、新規プロジェクト立ち上げ件数など多角的に指標を設定してモニタリングし、経営と現場が試行錯誤を続けていく。こうした「人を育て、長期的成果を狙う」考え方こそが、人的資本経営のベースとなる。

### 7.2. 制度設定と人財流動性のマネジメント

人に投資するうえでカギとなるのが、組織内外の「人財流動」をどう捉えるかだ。終身雇用的な安定を提供しつつ成果主義要素を組み合わせるハイブリッド設計を行わないと、短期志向か温情主義のどちらかに偏ってしまいがちである。

一方で、社員がスキルを高めれば転職や独立に向かう可能性は当然高まる。しかし、「流出は損」と捉えるのではなく「循環を起こす」発想が近年注目されている。たとえばアルムナイネットワークを構築し、退職後も積極的に情報交換や共同プロジェクトを行う。あるいは副業や越境学習を認め、他分野で得た知見を社内に還元してもらう仕掛けを作る。

ただし、人財流動性が増すほど情報漏洩リスクや競業避止などを管理する必要があるため、コンプライアンス体制やセキュリティ教育を徹底することが不可欠だ。さらに、中小企業などリソースの限られた組織は、自治体支援や地域ネットワークを活用して研修や人財育成プログラムを共同で行うなど、工夫次第で人的資本投資を効果的に進めることができる。

### 7.3. 人財投資のステップ

人財投資のステップは、組織の成長を支える重要なプロセスである。まず、基盤となる IT インフラやデジタルリテラシーの強化から始め、その後、共通の前提やリーダーシップを育むための教育を施す。組織全体の思考レベルを底上げし、コミュニケーション支援を行うことが求められる。続いて、実践における基軸として、異業種や学術機関との連携を通じて環境理解を深め、戦略的なビジョンを描く能力を養う。このステップを経ることで、新規事業の立案や事業成長の加速、さらにはエコシステム化への対応が可能となり、結果的に持続可能で革新的な組織へと進化する。このプロセスは迅速に行うだけでなく、柔軟な試行錯誤と学び続ける姿勢が不可欠である。

#### 基礎環境の整備

まずは IT インフラやデジタルリテラシーといった土台づくりが優先される。Wi-Fi 環境やクラウドツールの導入、全社員を対象とした基本的な PC スキル研修を通じ、学習や情報共有の効率を高める。相談しやすい組織風土を整えることも重要で、「分からぬ」と言える空気やサポート窓口を設け、世代や階層を超えた対話を促進する。

#### 共通前提の構築

次に、経営方針やリベラルアーツ教育、越境学習を取り入れることで、組織全体の思考レベルを底上げする。AI など先端技術を活かすためにも、多面的な視野や倫理観が欠かせない。外部の無料 e ラーニングやオンライン講座などを積極的に活用し、アウトプットの習慣化とナレッジ共有を組み立てることで、組織の学習文化が強化される。

#### 組織で共有する実践の基軸

ファシリテーションや思考耐久力、自己表現力といったコミュニケーション系スキルを全体で伸ばす段階に入ると、会議やプロジェクトの質が飛躍的に向上する。ロールプレイやワークショップで実践し、“教える側”を社内から育成することで、一人ひとりの主体性と組織文化が噛み合い、高い協働が可能になる。

#### マネジメントのための事業環境理解

業界動向や社会変化を把握し、異業種コミュニティや学術機関との連携を図る“環境理解”を進めれば、組織の越境学習が加速する。他社工場やサービス現場を見学して自社との違いを学んだり、業界団体から最新の法規制や補助金情報を得たりすることで、新たなビジネスアイデアが生まれやすくなる。

### **戦略デザイン機能の組織的開発**

ここからはビジョンに基づいた新規事業や施策を立案・検証する段階だ。管理職やリーダー候補を中心に投資し、外部専門家とも連携しながら試行錯誤を繰り返す。特にアジャイル的にPoC（概念実証）を回し、成果や失敗から学ぶサイクルを回すことで、組織全体の戦略デザイン力が伸長する。

### **高次元のリーダーシップとチーム形成**

実際に予算と人員を委ねることで、リーダー候補が“本番の指揮”を学ぶ段階に入る。権限移譲とフォローアップを両立しつつ、失敗を資産に変える文化を根付かせ、若手からシニアまで段階的に大きな役割を担わせる。こうして挑戦を歓迎する風土が定着し、組織の活力が増大する。

### **事業成長の可能性を拓くステージゲート的機会共創**

新規プロジェクトをステージゲートで管理し、アイデア選抜→少額投資→プロトタイプ検証→本格拡大と進める。本気でリスクを負う姿勢を経営側が示すことで、リーダーやチームが全力で取り組む環境を作る。結果的にトップラインの拡大やイノベーションが実現し、社会的課題への対応にもつながる。

### **エコシステム化：責任ある継続運営と価値循環**

最後は、一過性の成功で終わらせず、事業やネットワークを“エコシステム”として回し続ける段階に移行する。環境変化に合わせて更新を続け、終了する際も得られた学びを組織に還元する仕組みを整備する。地域やスタートアップ、大学などとの連携を長期的に深化させ、社会へ大きな価値を循環させることが重要となる。

## **7.5.まとめ：長期的視点・試行錯誤の継続**

人的資本への投資は、短期的な成果を追うだけでは実を結びにくい。一方で、長期視点を持って“人”に向き合い、変化が激しい時代にも柔軟に試行錯誤できる組織を作ることで、最終的に大きな競争優位と社会的インパクトを獲得できる可能性が高まる。AIやDXによる効率化が進むほど、人間ならではの学習力・創造力・リーダーシップが差別化要因になるからだ。

制度設計や研修だけでなく、社員の主体性ややりたいことと、会社のビジョンをどう融合させるか。さらに越境学習やアルムナイネットワーク、副業などを通じて社外との連携を促進し、失敗も資産化する文化を育む——こうした要素を地道に組み合わせることで、個人と組織、そして社会が三位一体となった持続的な成長が可能になる。いかなる変動があろうとも、「試行錯誤の継続」という姿勢こそが人的資本経営の核心であり、未来への最大のレバレッジとなる。

## 8. 実践に向けたアクションの提案

持続可能な経営を実現するために、組織内外でいかに「人」に投資するかは大きなポイントである。人財投資は、企業単独の努力にとどまらず、経営者や個々の社員、さらには行政・金融機関などの支援が多角的に組み合わさることで成果を拡大できる。本章では、その全体像を整理しつつ「誰が何をすべきか」を提示し、地域社会全体で人財育成を推進するための具体的ステップを提案する。

### 8.1. 人財投資に向けた基本アクション

#### 長期的視点と段階的アプローチ

人財投資は短期成果だけを狙う施策とは異なり、数年から10年単位の視点で考える必要がある。経営トップが「今すぐ業績に直結しなくとも、将来の競争力や組織基盤を強くするための投資」と位置づけることで、社員も安心して学習や挑戦に打ち込むことができる。

##### ✓ 短期

小規模な研修やPoCで早期成果や“成功体験”を共有し、社内のモチベーションを高める。

##### ✓ 中期

組織文化の改革（心理的安全性や学習推奨など）や評価制度の見直しを行う。

##### ✓ 長期

専門的人財の育成や次世代リーダー輩出に向けた投資、地域や業界を巻き込んだ大きな変革を目指す。

#### 3領域（競争・協調・非競争）を意識する

##### ✓ 事業競争領域

企業独自のノウハウや強みに基づく育成（機密度が高い研修など）。

##### ✓ 戰略的協調領域

同業他社や異業種との合同研修・プロジェクトで共通課題を学び合う。

##### ✓ 非競争領域

社会全体で共有すべき基礎知識・倫理・SDGs関連のスキルなど。

この3つを上手に切り分けながら、自社独自の強みを保ちつつ学習コストやノウハウを互いに活かすことで、企業も社会も双赢の関係を築くことが可能である。

#### プロデュース人財の活用

多様なステークホルダーを取りまとめ、新規事業や組織改革を“プロデュース”できる人財が鍵を握る。こうした人財をシェアリングしたり、外部コンサルタントを短期で招聘したりするなど、柔軟な連携が有効である。

### 8.2. 人財投資を推進する経営者・経営幹部

#### 経営ビジョンへの組み込み

経営者はまず、人財投資を経営戦略の中核として位置づけることが重要である。四半期や年度の業績だけを追うのではなく、中期経営計画で「教育・研修の費用や参加率」「リーダー輩出数」「ESG・SDGs を意識した人財育成施策」などの指標を明示することで、ステークホルダーに長期的投資の意義を説明しやすくなる。

### トップダウンのメッセージと実効性

「学習する組織」を標榜しても、実務の中で学びの機会が確保されなければ形骸化してしまう。そこで経営幹部は以下のようなアクションを徹底することで、組織全体へ「本気度」を伝えることができる。

- 研修参加や新規プロジェクトへの挑戦を評価制度に組み込む
- 会議や経営会議などで学習成果を取り上げ、称える文化をつくる
- 自らも研修や学習イベントに参加し、トップが“学ぶ姿”を示す

### 新規事業とステージゲート方式

経営幹部は、人財育成の成果を“新規事業の創出”につなげる環境を提供する必要がある。たとえばステージゲート方式でアイデアを少額投資から徐々に拡大し、経営層が Go/No-Go を速やかに判断する体制を確立すれば、若手リーダーや越境学習でスキルを得た社員がポテンシャルを発揮しやすくなる。

## 8.3. 人財投資の対象となる個人

### 自己理解とキャリアデザイン

まずは「自分を大切にする」という姿勢が原点である。自分の強みややりたいことを明確にし、ライフキャリア面談や副業などを活用して「自分にフィットする学習・仕事の在り方」を模索するとよい。

### 学習コミュニティへの参加

社内研修だけでなく、異業種勉強会やオンラインプログラムなどを通じて知識を広げる。さらにオフラインのワークショップや地域の活動に加わり、「実践しながら学ぶ」スタイルを身につけることで、リーダーシップやファシリテーション力も自然と磨かれる。

### 小さなリーダーシップとフォロワーシップ

組織でリーダーシップを発揮するには、小さなプロジェクトを率いる経験から始めるのが効果的である。逆に誰かがリーダーのときにはフォロワーに回り、チーム全体をサポートする意識を持つなど、双方を行き来することで組織内の学習文化が醸成される。

## 8.4. 人財投資を支援する機関（行政・金融等）

### 行政・自治体の役割

- ✓ 特区制度や補助金による新産業育成: 地域の課題を可視化し、解決を目指す企業や NPO に優遇支援を行う。
- ✓ 教育・産業政策の一体化: リスキリング支援や職業訓練と企業研修のマッチングを促進する。
- ✓ 官民連携プロジェクトの場づくり: 実証実験や PoC をしやすい地域プラットフォームを整備する。

#### **金融機関や投資家の支援**

- ✓ リスクマネーを新規事業へ: 地方銀行や信用金庫が共同でファンドを組成し、社会課題解決型ビジネスを後押しする。
- ✓ ハンズオン支援: 単なる融資ではなく、事業計画のブラッシュアップや経営指導を含めた総合サポートを提供する。

#### **メディアや地域コミュニティ**

- ✓ 成功事例・失敗事例をわかりやすく発信し、地域全体の学習を促す。
- ✓ 商店街や観光業とのコラボで実証実験フィールドを提供し、企業が新サービスを試しやすくなる。

### **8.5.まとめ:地域社会で取り組む人財投資**

企業・個人・行政・金融のそれぞれが自らの役割を果たしつつ、越境的に連携することで、人財育成の効果は飛躍的に高まる。一つの企業や自治体が先導してプログラムを立ち上げれば、他社や他地域へ波及し、地域全体を巻き込むエコシステムが築かれるだろう。特に日本のコミュニティには、昔から“人を大切にする”文化や連帯感が存在しており、これを活かして DX や AI 技術などの新要素を加速させれば、世界にも通用する持続可能なモデルとなる可能性がある。

大切なのは「すべてを一気に解決しようとしない」ことである。まずは“半歩の行動”を積み重ね、経営トップや現場リーダー、個々の社員が自律的に学び・動ける仕組みを整える。そして、そこへ行政や金融などの外部機関が連携し、資金と環境を整備する。この連鎖によって、人財投資は企業の枠を超えた社会的インパクトをもたらし、地域社会全体が“学習する共同体”へと進化できるだろう。最終的には、国内外の異業種や海外スタートアップとの協力も視野に入れつつ、地域ならではの職人技術や日本の丁寧なサービス文化を融合した“新しい持続可能な経営モデル”が確立されるはずである。

そうした未来を築くためにも、ここで紹介した「人財投資に向けたアクション」を、それぞれの立場で小さくとも実践し始めることが、持続可能な経営への最短ルートとなるのである。

## 9. さいごに（総括）

本レポートでは、「持続可能な経営」への道筋を多角的に整理し、具体的なアクションを提示してきた。企業や個人、行政・金融機関など多様な立場が連携することによって、単なる研修や小規模な改善にとどまらず、社会全体を巻き込むような変革を実現できる可能性が広がる。特に“人”への長期投資こそが最大の競争力を生む要因であり、AIなどのテクノロジーとの組み合わせによって、成長やイノベーションを加速度的に進めることが期待できる。

地域社会も例外ではなく、すでに実践に必要な要素が多数存在している。これらを活かして関係性を築くことで、高い実現可能性が見込めるのだ。まずは完璧に準備が整わなくても、小さくても行動を起こし、継続していくことが肝要である。自社や地域が得意とする分野から取り組めばよく、こうした方法は日本全国や海外にも十分に通用するといえる。自分たちの取り組みに自信を持ち、試行錯誤を重ねることが成長への鍵となる。

今後は、組織内に学習する文化を育みつつ、地域や業界を越えた協調を拡充することが求められる。個社独自のノウハウを保ちながら、戦略的協調領域や非競争領域では互いのリソースを有効に補完し合い、多くの人が学びやすい環境を整えることが理想だ。さらに、特区制度や補助金、ファンドなど、行政や金融機関の仕組みを活用すれば、中小企業やスタートアップにも新たな事業機会が生まれる。データベースやプラットフォームを整備して成功事例や失敗事例を蓄積・共有していくけば、地域だけでなく全国レベルでの学習や連携が加速するだろう。

こうした取り組みには「経験学習」と「成功循環」を組み込み、さらに「コンダクターシップ」を実践するリーダーシップが不可欠である。学習と行動を往復しながら成果を高めるプロセスを回しつつ、組織内外のさまざまなステークホルダーを指揮・調整する姿勢こそが、このリーダーシップの要諦だ。越境コラボを恐れず、“本気の投資”を行えば、企業も社会も持続的に成長できる。

最後に、本レポートで示した一連のアクションは、すべて「まずは半歩から」「できるところから」取り組めるものである。すでにある資源やプログラムをうまく活用し、小さな成功体験を積み重ねることが、持続可能な経営を実現する最短ルートとなる。日本のコミュニティにはもともと“人を大切にする”文化が根づいており、それを DX や AI 技術などの新要素と組み合わせることで、世界に通用するモデルへ進化する可能性は十分にある。自分たちの取り組みに自信を持ち、試行錯誤しながら行動を続けていくことこそが、真のリーダーシップであり、未来を切り拓く原動力となる

# 長野県経営者協会からのご挨拶

## 会員の皆様および本レポートをご覧になった皆様へ

このたび、一般社団法人 長野県経営者協会として「持続可能な経営に関する実態調査報告書（2024年度版）」を発行できましたのは、会員企業の皆様をはじめ、長野県内外でご協力いただいた多くの関係者の皆様のご理解とご支援があってのことと、改めて感謝申し上げます。

本レポートでは、世界的に加速する DX や GX といった社会変革の潮流のなかで、人材への長期的投資、いわゆる人的資本経営の重要性が一層際立っていることを再確認しました。特に今回焦点を当てた「コンダクターシップ」というリーダーシップ像は、個人と組織、さらには地域社会の調和を生み出す基盤であり、私たちが目指す「持続可能な経営」の実践に大いに寄与するものと確信しております。

長野県経営者協会としては、このレポートが単なる知識の提供や一時的な話題づくりにとどまらず、現場での具体的なアクションにつながるよう、今後もさまざまな場と機会を設けてまいります。たとえば企業の研修プログラムや地域連携のワークショップなどを通じて、会員企業の皆様が「半歩」でも「一步」でも、新たな挑戦に踏み出しやすい環境を共に整備していきたいと考えております。小さなトライでも、継続的に試行錯誤を重ねることで組織や地域全体の変革へ大きくつながるはずです。

これまでも、長野県は自然環境をはじめとする多彩な地域資源や、“人を大切にする”文化が根づいた土地柄として注目を集めてきました。そこに DX や GX の視点を掛け合わせ、さらに本レポートで示したリーダーシップ育成のアプローチを取り入れることで、県内の企業や自治体、そして関心を寄せる全国の方々が、より大きな社会価値を生む原動力となれるでしょう。

どうかこのレポートの内容を実践活用いただき、自社の変革だけでなく、地域や社会全体の持続可能な発展へつなげていただければ幸いです。私たち長野県経営者協会も引き続き、多角的なサポートや情報共有の場を整え、皆様の挑戦を全力で応援してまいります。ぜひ持続可能な未来に向か、さらなる前進と一緒に続けて参りましょう。

一般社団法人 長野県経営者協会  
専務理事 平林 靖久

## 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, カトリーン 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. ジャウォースキー, 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)  
『美德の経営: 新しい知能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)  
『ワイス ガバメント: 賢い政府への提言』英治出版
- フレデリック・ララー(2018)『ティール組織』英治出版
- マイケル・ウェイド, ジェフ・ルーカス, ジェイムズ・マコーレー, アンディ・ノロニヤ, 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・ノロニヤ, 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。過去の実態調査(2021 年度 DX 実態調査、2022 年度・2023 年度・2024 年度の持続可能な経営の実態調査、および 2024 年度調査の基礎データ)の内容を踏まえ、持続可能な経営に対する疑問・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://chat.openai.com/g/g-BfTF5K9vG-batiyaruchang-yesadobaiza>



- 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。

「持続可能な経営の特徴について知りたいです。」

「持続可能な経営のための課題整理や質問をしたいです。」

「持続可能な経営のため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持続可能な経営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、持続可能な経営の観点から共通項を整理してください」

「〇〇を進めいくうえでの持続可能な経営の観点からのアイデアを 10 個上げてください」

# 一般社団法人 長野県経営者協会

## 2025年4月 発刊

協力

一般社団法人 Creative Guild

一般社団法人価値を大切にする金融実践（JPBV）

\*\*\*

### 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んに共有したい、という意図から作品をご提供いただいています。