

2025年3月3日

AI時代のその先へ！

今求められるクリエイティブ・リーダーシップ

詳細解説レポート

フィールド・フロー株式会社 代表取締役/
一般社団法人 Creative Guild ギルドマスター
渋谷 健

※本レポートは港区立産業振興センター 2025年3月3日開催 「未来を見据えた人材投資
価値ある人材を育てる方法」での講演内容、ならびに参加者意見をもとにAI（モデル：
ChatGPT o1 Pro）を用いて作成しています

目次

本レポートの要点（エグゼクティブ・サマリー）	2
1. 概略.....	3
2. AI時代を読み解く.....	3
3. AI時代に求められる“クリエイティブ・リーダーシップ”とは.....	4
4. リーダーシップの実践に向けた本質課題	5
クリエイティブ・リーダーシップを育むための要諦（約1,300字）	6
5. ラーニング・ゾーンと成功循環モデルの活用.....	7
6. AI×ファシリテーション：新時代の実践知	8
7. 実践ステップとアクションプラン	9
I. 未来展望：社会実装とインパクト創出.....	10
J. そしてこの先の未来へ	11

本レポートの要点（エグゼクティブ・サマリー）

- **AI は創造性を代替するのではなく補完・強化するツール**
従来の知識独占型リーダーシップは限界を迎え、人間ならではの問いの創出や多様な視点の統合が重要となる。
- **VUCA 時代の複雑性と日本特有の構造的課題**
不確実性が高まるなか、年功序列や忖度文化などが挑戦を阻害し、リーダーシップ問題が解決されにくい土壌を生んでいる。
- **クリエイティブ・リーダーシップの要諦**
共創型・アジャイル型・ファシリテーション型など、多面的アプローチにより組織や社会の潜在力を引き出す姿勢が求められる。
- **学習能力の再構築とマインドセット変容**
失敗を糧にする思考や自己理解の深化、アンラーニングによる柔軟な対応が新しいリーダー像の原動力となる。
- **AI×ファシリテーションで生まれる相乗効果**
AI が論理知・形式知を整理し、人間同士の対話で暗黙知・実践知を引き出すことで、新たなイノベーション創出が加速する。
- **具体的アクション：個人・組織・社会の三位一体**
個人では優先順位の明確化や AI リテラシー習得、組織では心理的安全性と学習文化の醸成、社会では長期的視点のリーダー育成と DX 本質改革が必要。
- **次なる一歩への問いかけ**
「いま・ここから何を始めるのか？」を常に自問し、越境と対話を通じて未来志向のリーダーシップをともに育んでいく。

1. 概略

本レポートの目的は、急速に進化する AI 時代において、組織や社会がどのようにリーダーシップを捉え直し、どのような形で創造的な価値を生み出していくかをホリスティックに解説することにあります。従来、リーダーシップといえば「組織のトップが率先して引っ張る」「指示命令を的確に出す」といった管理型のイメージが強くありました。しかし、不確実性や複雑性が増す時代においては、それだけでは十分とは言えません。むしろ、チームやコミュニティ、さらには社会全体の潜在力を引き出し、未来へ向けたアイデアを創造して実行に移す推進者としてのリーダーシップがより重要になっています。

本レポートでは、まず AI 時代における社会やビジネス環境の変化を俯瞰し、日本特有の課題も含めてリーダーシップがうまく機能していない根本原因を探ります。その上で、創造性や多様性を軸に据えた「クリエイティブ・リーダーシップ」とは何かを定義し、さらにそれを実践するための方法論・事例・アクションステップを示していきます。AI を単なる効率化ツールとして捉えるのではなく、人間の創造性を拡張するパートナーとして位置づける視点が重要であることを繰り返し強調します。

最終章では、いま・ここから具体的に踏み出す一歩として、個人や組織がどのような行動や仕組みを設計すべきか、そして社会的なインパクトを見据えたときにどのようなムーブメントが求められるかを問いかけます。本レポートが、多くのリーダーやリーダー候補の方々にとって、新たな挑戦と学習のきっかけとなることを期待しています。

2. AI 時代を読み解く

AI の技術は、ディープラーニングや自然言語処理の飛躍的進化により、ここ数年で大きく変貌を遂げています。特に大規模言語モデルの台頭は、知識の検索や分析だけでなく、文章生成や意思決定支援といった高度な認知作業にも実用レベルで活用できる段階に入りました。これにより、従来「ナレッジワーク」と呼ばれてきたデータ分析や資料作成などの仕事が大幅に自動化・効率化され始めています。

こうした変化がもたらすインパクトは、ビジネスプロセスの革新にとどまらず、人々の働き方やキャリア観、さらには企業や自治体の組織構造、社会全体の意思決定プロセスにまで及んでいます。リサーチや情報収集といった従来の専門職が担っていた部分の付加価値が薄れ、人間が本来得意とする創造性、感性、ビジョン形成などがより重要になるのです。

同時に、VUCA と呼ばれる変動性・不確実性・複雑性・曖昧性が一段と増す時代に突入しており、コロナ禍を含むパンデミックリスク、地政学的リスク、気候変動など、一つの問題がグローバルな影響を及ぼすケースも増えています。こうした文脈下では、従来のように「過去の正解を踏襲するだけ」のリーダーシップでは太刀打ちできません。テクノロジーを使いこなす力と、多方面にアンテナを張りながら柔軟に対応する姿勢が、リーダーのみならず、あらゆるレベルの人材に求められるようになってきたのです。

3. AI時代に求められる“クリエイティブ・リーダーシップ”とは

1. クリエイティブ・リーダーシップの定義

クリエイティブ・リーダーシップとは、創造性と多様性を軸に、チームやコミュニティの力を結集し、新たな価値やイノベーションを生み出すための包括的なリーダーシップ・スタイルを指します。旧来の「管理監督型」ではなく、メンバー個々の才能を引き出し、変化の中で適応しながら未来を創造していく柔軟性が特徴です。この背景には、AI やデジタル技術の進展によって「知識の独占」が意味を失いつつある現実があります。もはや「情報をたくさん持っているリーダー」が優位に立つ時代ではなく、その情報をどう紡ぎ、新たなアイデアへと転換していくかが問われるようになったのです。

2. 参加者インサイトから見る5つのリーダーシップ・スタイル

セミナー参加者から得られたインサイトを整理すると、AI時代に期待されるリーダー像として以下の5つが挙がりました。

1. 共創型リーダーシップ (Collaborative)

チーム全体の知恵を引き出しながら共に問いを立て、共に意思決定を行うスタイルです。AI が状況分析やデータ処理を担うからこそ、人間のリーダーはメンバーと双方向の関係を築き、共創による新しい発想を促す役割を担います。

2. アジャイル型リーダーシップ (Adaptive)

高速で変化する環境に迅速に対応し、実験とフィードバックを重ねながら次のアクションを導くスタイルです。AI時代では過去の成功パターンが急速に陳腐化するため、柔軟なマインドセットが必要です。

3. ファシリテーション型リーダーシップ (Facilitative & Innovative)

組織内外の多様なアイデアを引き出して実行に結びつける推進力が重視されます。議論を整理し、合意形成を促すだけでなく、イノベーションを生み出す場をデザインする能力が求められます。

4. テクノロジー×ヒューマン融合型リーダーシップ (Techno-Human)

AI やデータ分析などのテクノロジーに精通しつつ、人間らしい感性やコミュニケーション力を組み合わせるスタイルです。数値分析や論理的思考に長けた AI を補完し、人間同士をつなぐ“共感”や“倫理観”を担う役割が重要となります。

5. インクワイアリー型リーダーシップ (Inquiry-based)

「正解」を押し付けるのではなく、「正しい問い」を提示し、周囲に思考や対話を促すリーダー像です。AI が素早く“答え”を導き出す時代だからこそ、どのような問いを立てるかが価値を左右します。

3. リーダーシップと創造性の関係性

AI が論理的・定型的な処理をこなしやすくなる一方、人間が担うべきは「まだ言語化されていないモヤモヤした課題」を見つけ、そこから創造的なアイデアを生み出す作業といえます。リーダー自身が「問い」を導き、メンバーとの対話やファシリテーションを通じて新しいアクションを生む流れをデザインできるかが鍵となるでしょう。クリエイティブ・リーダーシップとは、まさにこの人間ならではの創造性を軸に、AI を補完的に活用しながら組織や社会に変革をもたらす行為そのものなのです。

4. リーダーシップの実践に向けた本質課題

1. 概念の動的変化と定義の難しさ

リーダーシップは「こうすれば正解」という一律の方法論で語れるものではありません。社会情勢、テクノロジー、組織構造などが刻々と変化するなかで、リーダーに求められる役割や資質も常に変わっていきます。そのため、過去に通用したモデルやフレームワークが現在や未来においても機能するとは限らないのです。

2. 日本特有の社会・文化的要因

日本社会では、年功序列や忖度、事なかれ主義といった風土が根強く残っています。出る杭を打つ文化がイノベーションに必要な主体性や積極的チャレンジを阻害するケースも少なくありません。また、組織内で明確に反対意見を言いにくい、上下関係が厳然と存在するなど、リーダーシップが育ちにくい構造が長く温存されてきました。

こうした背景により、若い世代や外部の人材が新しいリーダーシップモデルを組織内に持ち込みにくく、従来の上意下達型スタイルが温存されがちです。

3. 教育・人材育成の問題

学校教育においても、正解を当てることが評価されやすい「詰め込み型」が主流であり、主体的に考え議論する力や、試行錯誤する力を養う機会が限定的です。結果として、自己認知が乏しく、リーダーとしての自発的行動に必要な基盤が整わないまま社会に出る人が多い現状があります。また、企業内研修でも、リーダーシップ＝管理能力と捉えられがちで、創造性やチームビルディングを育むプログラムはまだまだ少数派です。

4. ビジョン・目的意識の欠如

「何のためにリーダーシップを発揮するのか」という問いが曖昧なままでは、どれほどテクニックを学んでも真の説得力や熱量を伴いません。強い意志（Will）や明確なパーパス（Purpose）を持つ人材が希少であることも、リーダーシップの不在を招く一因となっています。

5. 制度・環境要因

失敗に対する極端な嫌悪感や、責任回避が組織文化として根付いているケースも見られます。また、社会全体の仕組みが大きく揺らぎにくいという安定性が逆に、新陳代謝を妨げる要因になっています。DX や AI を導入する企業であっても、上層部のデジタルリテラシーが低く、かえって形骸化する例も散見されます。こうした構造的課題が複合的に絡み合うことで、リーダーシップの問題は容易には解決されないまま続いているのです。

クリエイティブ・リーダーシップを育むための要諦（約1,300字）

1. 個人レベル：内面変容・マインドセットの重要性

AI 時代においては、まず個人が「自分がどのように行動し、何を価値とするのか」を問い直すことがスタートになります。自己理解を深めるためには、自分の原体験や価値観を言語化する作業が不可欠です。多くの人が忙しさや日々の業務に追われ、自己内省を十分に行えないままキャリアを積み重ねがちですが、リーダーシップの本質はそこから始まります。また、固定観念や過去の成功体験を手放す「アンラーニング」の姿勢も重要です。AI を使えば過去の事例をすぐに参照できますが、未来に合わない

モデルまで受け継いでしまうリスクを認識しなければなりません。

2. 組織・コミュニティレベルでの施策

個人がいくら意欲的でも、それを受け止めて活かす組織風土がなければ効果は限定的です。心理的安全性を高めるためには、失敗を共有して学ぶ場づくりや、オープンなコミュニケーションの促進が欠かせません。ワークショップやコミュニティ活動など、実際に体験しながら学ぶ「実践志向型」の環境が特に効果的です。多様性を内包する組織設計や、多文化・異業種・異世代のネットワークとの連携も、クリエイティブな発想を生み出しやすくします。

3. 社会・制度面での構造的変革

組織が個別にリーダーシップ開発を行うだけでは、大局的な変化は生まれにくい側面があります。行政や企業、大学などが連携して長期的な人材育成プログラムを整備し、社会全体で次世代リーダーを育てていく発想が必要です。DXのかけ声だけが先行しがちな現状では、表面的なIT導入にとどまりがちですが、本質的にはデジタル技術を使っていかに新しい事業やサービスを創出するか、その組織文化変革を促す戦略が問われます。これには、中長期的な政策支援や、社会運動レベルでの啓発活動も含め、幅広いステークホルダーが取り組む必要があります。

4. 多面的で包括的なアプローチ

リーダーシップは個人の資質だけで決まるものではなく、組織・社会の制度や文化とも深く結びついています。よって、クリエイティブ・リーダーシップを実装していくためには、「個人×組織×社会」の三位一体の取り組みが求められるのです。特にAI活用が加速するなかで、人間同士の協働や創造性をいかに引き出すかが一層クローズアップされるため、統合的視点が不可欠だと言えるでしょう。

5. ラーニング・ゾーンと成功循環モデルの活用

1. 経験学習モデル（デイビッド・コルブ）の再確認

リーダーシップ開発には、知識の詰め込みだけではなく、経験→振り返り→概念化→実験というサイクルを回す「経験学習モデル」が有効だとされています。実際、どれだけ理論を学んでも、現場で試し、成功や失敗の体感を通じてフィードバックを得なければ、本当の成長にはつながりません。コルブのモデルは、そのサイクルを意識的

に取り入れることで、日々の仕事が学習と実践の場が変わる利点があります。

2. ダニエル・キムの成功循環モデル

もう一つの重要なフレームワークがダニエル・キムの「成功循環モデル」です。これは、まず「関係の質」を高めることで「思考の質」が向上し、「行動の質」が変わることによって最終的に「結果の質」が良くなる、という循環を示したものです。短期的な成果だけに注目しがちな組織においては、土台となる関係性や思考プロセスが軽視されがちですが、これらを整えることこそが持続的な成果につながります。

3. コンフォートゾーン・ラーニングゾーン・パニックゾーン

学習や挑戦において、自分の安全領域に居続ける「コンフォートゾーン」では大きな成長は望めません。逆に、不安や恐れが強すぎる「パニックゾーン」に踏み込みすぎると、学習よりも防衛反応が優先されてしまいます。その間にある「ラーニングゾーン」で適度な負荷をかけながら挑戦を継続することが大切です。リーダーが組織にラーニングゾーンを設計し、メンバーが安全かつ前向きに試行錯誤できる環境を作ることが、変革の鍵と言えるでしょう。

6. AI×ファシリテーション：新時代の実践知

1. AIの役割：データからの論理知・形式知

AI時代には、多量のデータ分析や定型的業務の自動化が進む一方で、人間が担うべき領域が相対的にシフトしていきます。AIは、膨大な情報を整理・類型化するのが得意で、特にロジカルな判断をサポートする「形式知」の活用に優れています。これにより、リーダーやチームは短時間で洞察を得ることが可能となり、意思決定に素早く反映できるようになります。

2. ファシリテーションの役割：対話からの実践知・暗黙知

一方、組織の中で生まれる新しいアイデアや価値観のすり合わせには、人間同士の対話を通じて醸成される「暗黙知」が不可欠です。ファシリテーションとは、場を設計し、参加者の考えや感情を引き出し、最終的に合意形成や共創に結びつけるためのプロセスデザインです。そこでは、質問の仕方や声のトーン、沈黙の活かし方など、AIには再現しにくい繊細なコミュニケーション力が求められます。

3. AI×ファシリテーション活用プロセス

ファシリテーターがテーマを設定し、AI ツールを使って事前リサーチやデータ収集を効率化することで、対話の時間をより深い議論に割り当てることが可能になります。また、ワークショップ終了後にはAI を用いて議論内容をまとめ、再度メンバーにフィードバックを行うことで、学習サイクルを加速させることもできます。こうした「AI で事実を整理し、人間が対話で暗黙知を引き出す」流れを確立できれば、組織内の合意形成やアイデア創出が劇的に効率化するだけでなく、質的にも高い成果を生み出すでしょう。

4. メリットと注意点

AI に全幅の信頼を置くのではなく、人間の視点で質問内容や分析結果を吟味し続ける姿勢が大切です。判断を安易にAI に丸投げしてしまうと、創造性を発揮する機会が損なわれる可能性もあります。あくまで「AI は人間を補完するツール」であるという前提を共有した上で、ファシリテーションを行うことが新時代の鍵となるのです。

7. 実践ステップとアクションプラン

1. 個人アクション：内面変容とAI リテラシー

まずは自分自身のマインドセットを刷新することから始めましょう。特に「やらないことを決める」戦略的フォーカスは、多忙な現代人にとって重要なステップです。あれもこれもと手を広げるより、最もインパクトの大きいテーマを優先して深掘りすることが、リーダーシップを高める近道となります。また、AI ツールを自ら使ってみて基本的な仕組みや可能性を体感することも大切です。情報整理や文章生成など、日常業務の一部をAI に任せることで、新しい発想や創造的思考に時間を費やせるようになります。

2. 関係性・ネットワーク構築：越境と対話

組織内のみならず、異業種・異文化・異世代との接点を増やしていくことで、自分の視野や思考の幅が広がります。「アウェイ」の場に飛び込み、そこでファシリテーションや小規模プロジェクトのリード役を買って出ることは、リーダーシップの実践力を高める絶好の機会となるでしょう。また、同時に“友達最強”という考え方があるように、自分一人で完結するのではなく、良き仲間やメンターとの関係を築くことでリスクを分散し、挑戦へのハードルを下げることもできます。

3. チャレンジと楽しさの統合

人は本質的に「楽しい」と感じることでモチベーションを高めます。失敗をゼロにするのではなく、失敗を学びに変えていくプロセスそのものを楽しめる組織やコミュニティが、結果として持続的なイノベーションを生むのです。小さなハンズオン企画や勉強会、ミートアップなどを積極的に立ち上げ、参加者が「試して学ぶ」場を設計すると良いでしょう。その際、あらかじめ KPI（成果指標）を明確にするだけでなく、「メンバーがどれだけ楽しめているか」という定性的指標も大切にすると、長期的なエンゲージメントを育みやすくなります。

4. 組織的導入：ブレンデッド・マイクロ・ラーニングとエンゲージメント

オンライン学習（eラーニング）とリアルな集合研修・ワークショップ、そしてAIを活用した個別最適化を組み合わせた「ブレンデッド・ラーニング」は、忙しい現代の組織に適した手法と言えます。短い学習コンテンツを継続的に配信するマイクロ・ラーニングに、ライブセッションを組み合わせることで、知識習得だけでなく相互のディスカッションやコーチングも行えます。さらに、AIチャットやオンラインフォーラムで質問・情報交換を常時受け付ける仕組みを整えることで、メンバーの学習意欲を絶やさずにリーダーシップ開発を進めていけるでしょう。

I. 未来展望：社会実装とインパクト創出

リーダーシップ開発は組織内の取り組みにとどまるものではありません。AIやデジタル技術がもたらす変化は、行政や教育機関、地域社会にも波及し、社会全体の構造を変革する可能性を秘めています。たとえば産官学連携による次世代リーダー育成プログラムが拡充されれば、地域創生やスマートシティ構築など社会課題の解決に向けた大規模プロジェクトが推進されやすくなります。

さらに、環境・社会・ガバナンスを重視する SX（サステナブル・トランスフォーメーション）や GX（グリーン・トランスフォーメーション）の潮流も、従来の利益追求一辺倒とは異なる視座をリーダーに求めます。こうした大きなうねりの中でこそ、クリエイティブ・リーダーシップが発揮される場が増え、より多くの人々が自らのビジョンを社会実装するチャンスが生まれるのです。

SNS などメディア環境の変化も見逃せません。誰もが発信力を持ち、社会の意識改革を促せる時代だからこそ、リーダーがどのようなメッセージやストーリーを共有するかが重要になります。結果として、社会全体が新しい価値観を受け入れ、学び合う文化が根付けば、AI時代を超えて継続的に進化し続ける土壌が育まれるでしょう。

J. そしてこの先の未来へ

AIは、人間の知的生産や意思決定を補完・強化する強力なテクノロジーへと進化を遂げました。しかし、その一方で、「リーダーシップがどのように変わるべきか」という問いは、依然として日本社会において十分な答えが出せていない状況です。本レポートでは、クリエイティブ・リーダーシップを軸に、個人・組織・社会がそれぞれ変革する方向性を示しました。

ここで改めて問いかけたいのは、「いま・ここから自分は何を始めるのか」という点です。リーダーシップは、特別な地位にある人だけのものではありません。各個人が自らの価値観を基盤に行動し、チームやコミュニティでアイデアを生み出し、行動を推進していけば、それが結果として大きな変革につながります。失敗を恐れず、小さく始めて学習し、そこから関係性を深め、さらなるビジョンを描いていく——その連鎖が次世代を切り拓くリーダーシップの核心です。

AIが進化を続けるからこそ、人間の創造性や共感力、ビジョンを共有する力がこれまで以上に求められます。皆さんが本レポートを通じて、自身のリーダーシップ観をアップデートし、より豊かで未来志向の行動へと踏み出す一助になれば幸いです。

以上