

Learner's Learner × MINERVA®

ミネルバ式リーダーシッププログラム

Managing Complexity

導入事例 Case01



三井海洋開発株式会社
(MODEC, Inc.)

課題

プロジェクトや組織の複雑性・多様性が高い

活用方針

中長期の育成戦略に組み込む
社員全体の状況把握・意思決定の質の底上げ

CONTENTS

01	会社の事業紹介と導入のきっかけ ——プロジェクトや組織の複雑性が高く、リーダーには決断力が求められる	04
02	トライアル受講を経た感想 ——システム思考と、ものごとの本質を捉えるための多角的な視点	07
03	受講後に感じた成長と変化 ——日常の業務に潜むバイアスに気づき、フラットに対話しやすくなった	10
04	継続的な活用で組織の地力底上げに ——10年後の組織を見据えた、成長支援の“入口”として活用を続けたい	12
05	受講後アンケート	15
06	お問い合わせ	23

三井海洋開発株式会社

伊藤様 × 上田様

次世代リーダー候補である中堅層の育成に活用。
10年後を見据えた中長期の育成戦略に組み込んでいきたい。

海洋エネルギー開発において、グローバルなプロジェクトを多数手がける三井海洋開発株式会社（以下、MODEC）。同社では、2023年より「Managing Complexity」の受講を開始。次世代リーダーの育成に活用していると言います。

実際にプログラムを受講したみなさんは、「Managing Complexity」から何を学び、どのようにビジネスシーンで活用しているのでしょうか。人事総務部 人材開発グループマネジャーの伊藤隆廣さんと、MODECでの導入のきっかけとなった上田恭嗣さんにお話を伺いました。



（左）人事総務部 人材開発グループマネジャー 伊藤隆廣さん
（右）技術部 R&D管理グループファンクションマネージャー 上田恭嗣さん

プロジェクトや組織の複雑性が高く、**リーダーには決断力が求められる**

—— まずは御社の事業・組織の特徴について教えてください。

伊藤：MODECは、海洋石油・ガス開発のプロジェクトに必要な設備の設計・建造工事から、実際に洋上に据付した後の生産オペレーションや設備メンテナンスまでを一貫して行う会社です。一つのプロジェクトの中に建設業、製造業、その他諸々の要素が絡み合っており、事業の複雑性が非常に高いのが特徴。また、海洋エネルギー開発という事業特性上、主な活動のフィールドは海外。世界各国にある当社グループ会社やパートナー会社と連携した多国籍チームでプロジェクトにあたっています。

—— そうした環境では、
どのようなリーダーシップが求められるのでしょうか。

伊藤：複雑で曖昧なことが多い状況下でも、はっきりと方針を示してチームを引っ張っていく統率力や決断力がとても重要です。また、色々な国・会社から人が集まっている多様性の高い組織をどう率いていくかも、リーダーに問われる力です。



上田：あとは、プロジェクトの期間が5年、10年、20年といったスパンになるため、その間に世界情勢を大きく揺るがすような出来事が起きると、当初の計画通りにはいかないこともあります。特に近年は新型コロナウイルス、戦争、気候変動といったものごとに次々と直面。社会変化のスピードが速く、時代の複雑性が増している中でチームを率いる力が求められていると感じます。

——従来はどのようにしてリーダーを育成してきたのでしょうか。

伊藤：これまでのリーダー育成は現場でのOJTやジョブローテーションによって行われており、体系的なトレーニングプログラムは導入していませんでした。というのも、当社の社員は海外駐在が多く、日本人メンバー約300名のうち、常時100名前後が海外にいます。そのため、よくある集合型の研修プログラムは実施しづらいのです。その結果、プロジェクトをマネジメントする立場の人たちは自己流で成長するしかなく、会社として育成支援を十分にしきれていないことに課題感がありました。



——では、「Managing Complexity」を導入したきっかけについて教えてください。

上田：私がプログラムの存在を知り、伊藤に相談して導入してもらいました。3年ほど前から部下を持つ立場になり、自分自身もリーダーとしてもっと成長していかなければならないし、次世代のリーダーも育てていく必要性を感じていました。更なる学びの機会を求める中で、私個人は「システム思考」に特に興味があり、このキーワードでたどり着いたのが、「Managing Complexity」だったのです。

伊藤：概要を聞いてすぐに、MODECにフィットしていそうだなと思いました。物事の全体像やつながりを捉えて解決に導くシステム思考がプログラムのベースにあるので、複雑な状況を素早く正しく把握して決断していくことが求められる当社のリーダーにはぴったりの学びです。また、1回2時間×10週間を全てオンラインで実施するという学びのスタイルも理にかなっていて、海外赴任中の社員でも受講しやすいことに利点を感じました。それに、ミネルバ大学という世界が注目する教育機関で開発されたプログラムであることも、グローバルな環境で働く社員たちにとって前向きに取り組みやすいものだと感じられました。



システム思考と、ものごとの本質を捉えるための多角的な視点

—— どのように社内での導入を進めていきましたか。

伊藤：まずはトライアルの意味で、私と上田、さらに2名を加えた4名で受講。実体験で得られた学びの手応えをもとに、30代～40代前半くらいの次世代リーダー層（課長職もしくは次期課長候補）をメインターゲットにして少しずつ受講を促しています。

——お二人は、どの授業やワークが印象的でしたか。

伊藤：私は「Radical Empathy Letter」ですね。自分の考えとは全く逆の立場の人になりきって主張するというワーク。相手の感情を考慮しながら対話しなければならないときなど、このワークで気づかされたことがとても役に立っています。

上田：自分が最も印象に残っているのは「Six Hat」です。論理と感情の対立など、異なる観点が衝突してディスカッションが思うように深まらないことは良くあると思うので、そうした問題にアプローチできる良いツールだなと思いました。

—— 他の受講生はどのような感想を述べていますか。

伊藤：特徴的なのは、「Unit2：対人知性」の内容を通して成長を感じた割合が高いことです。論理で相手を説得するだけでなく、相手の感情にもアプローチしながら納得や共感を引き出していくプロセスに多くの人が気づきを得ているようです。

—— 多国籍チームが前提のみなさんだからこそ、
多様な考え方・価値観を持つ人々を束ねて合意形成していくための
ヒントを求めているのかもしれないね。

上田：そうかもしれません。国や組織によって多様な考え・事情があること。私たちはそれを経験則で理解していますが、かつては合理性重視の意思決定で力強く突き進んでいくことが良しとされていた時代もありました。しかし今は、昔よりもプロジェクトが長期化し、チームの垣根を超えた協働が求められるシーンも増えています。そうした環境下で円滑にプロジェクトを進めるには、相手の立場や感情にもっと配慮が必要。プロジェクトに携わるみんながどうすれば気持ちよく共通のゴールを目指せるかという観点で、「対人知性」が刺さっているように感じます。



——「Managing Complexity」の研修スタイルはどのように感じられましたか。

伊藤：知識のインプットは事前の予習で済ませ、受講中はその知識をもとにしたディスカッションに集中するという反転学習のスタイルに充実感がありました。つまりは主体的に学ぶ姿勢がないと、プログラムについていけない構造になっているということですよね。主体性って、まさしく変化が激しい時代のリーダーに求められる資質の一つ。このプログラムが主体性を育むきっかけになればと思いますし、リーダーとしての適性を測れる側面もありそうだと感じています。

上田：研修が単に知識をインプットする場ではなく、ディスカッションを繰り返しながら知識を自分の血肉に変え、実践ですぐに使えるように仕立てていけるスタイルなのも良かったと思います。おかげで、普段の業務でも「この問題に対処するには、この知識やスキルを使って考えると良いだろう」と意識的にスイッチを切り替えられるようになった気がします。また、宿題（予習）もあるので、10週間というプログラムの期間中は受講中の時間以外も「リーダーシップ」について考え続けることになります。私はそれも良かったと思っています。必然的にリーダーシップを意識しながら日々の仕事や生活に向き合うことになるので、気づきを得ることも多かったと思います。



日常の業務に潜むバイアスに気づき、フラットに対話しやすくなった

—— 10週間のプログラムを受講後、
仕事上で変化を実感することはありますか。

上田：メンタルモデルの多様性に気づけたことは大きな財産になっていると思います。それは、他社の受講生と一緒に議論をする越境型学習のおかげです。MODECでは当たり前だった思考のプロセスやこだわりのポイントが、他社も同じとは限らないことに驚きと発見がありました。だからこそ、普段の業務でも、相手と自分の当たり前は違うかもしれないという前提で対話する意識がより強くなった気がします。

伊藤：上田の意見に関連するのですが、職場に潜むさまざまな「バイアス」に敏感になったと思います。「自分自身に何かしらのバイアスがかかっているかもしれないし、相手もまた別のバイアスがかかっているかもしれない」という意識づけをすることが相手との相互理解にもつながり、一方的な主張ではなく健全でフラットな対話をしやすくなりました。



—— 違いを前提に仲間と対話をし、
強いチームをつくっていくことに役立っているんですね。

伊藤：また、そろそろ累計の受講者数が日本のメンバーの1割を超えようとしています。受講者が増えるにつれて感じているのが、リーダーや次世代リーダー同士の共通言語になりつつあることです。例えば、「今はどんな視点・視座で議論したいのか」といったフォーカスのポイントを合わせやすい効果を感じています。#power-dynamicsや#relational-iqといったキーワードがみんなにとっての暗黙知となり、思考や視点を揃えて議論することでより深い検討ができるというメリットがあると感じました。

上田：その影響なのかもしれませんが、以前と比べると部署間のコミュニケーションは増えたように感じます。そもそも「サステナビリティ」や「イノベーション」の観点から一つの部門・チームだけでは対処できないテーマも増えてはいました。ただ、前提として当社のビジネスは複雑かつ各領域の専門性が高いので、「専門分野のことは深く把握しているが、自領域から外れたテーマになった途端に解像度が低くなる」ということが起こりがちでした。そのため、部署横断で協働する難易度が高かったのです。それが、マネジメントの共通言語が出来たことで組織の垣根を超えてコミュニケーションをするハードルは下がった気がします。



10年後の組織を見据えた、成長支援の“入口”として活用を続けたい

——MODECでは、
30代～40代前半の次世代リーダー層にフォーカスして受講していただいています。
この年代で受講するのは、どんなメリットがあるとお感じですか。

上田：「Managing Complexity」のプログラムを通して自分の見えている世界が広がり、「一つ上の“ステージ”で活躍するにはもっと成長が必要なんだ」と更なる学びを後押ししてもらえたような感覚があります。また、これまで現場のOJTでプロジェクトマネジメントを学んできた私たちからすると、言語化できていなかった概念や要素をスキルとして明確に定義し、鍛えられるようになったことも良かったです。自らが新たにスキルを獲得したり、既存のスキルを伸ばしたりする助けになっていることはもちろん、部下や後輩を現場で直接育成するときにも役に立っています。

伊藤：客観的な視点で自己理解をする良い機会になっているのではないのでしょうか。というのも、この年次の社員は一定以上の業務経験を積んでおり、自領域のことについては一通りの対応ができるようになっている。もちろん自信を持つのは良いことです。ただし、普段の業務で見えている範囲はあくまでも事業やプロジェクト全体の一部に過ぎません。だからこそ、システム思考で全体像を俯瞰して捉える力を身につけることは、自分の現在地を理解し、現状に満足せず学び続けるためのきっかけになっていると感じています。



上田：学ぶ意欲が高まり、学び方が変わったのは私自身も実感しているところです。例えば以前は本を読んでも理論のインプットで終わってしまっていたのですが、

「Managing Complexity」で理論と実践を繰り返す学びの型が身についてからは、学びを自分の担当領域に当てはめて考えてみたり、実際に使ってみたりといった具体的なアクションを伴う学びをするようになりました。これが学ぶこと自体の楽しさにも繋がっている気がします。

——そうした学びを継続させる意味で、
アルムナイを対象にした更なる学習機会などの予定はありますか。

上田：「Managing Complexity」のプログラムでは、他社からの参加者と一緒に受講する関係上、社会の様々な事例をテーマにしたディスカッションが中心でしたが、社内ではより実践に近い形でディスカッションをする機会を設けたいです。アルムナイの人数が増えた今なら、そろそろ実現できそうです。社内で実際にあったプロジェクト・出来事などを題材にした意思決定のシミュレーションに取り組むことで、具体的なヒントを得られたらと思っています。



——最後に、
MODECにおけるリーダー育成の展望を教えてください。

伊藤：引き続き中堅層を中心に育成支援の手段として「Managing Complexity」を提供していきたいです。将来組織を率いる立場を期待している次世代リーダー候補はもちろん、スペシャリスト人材も含めて中堅層は全員受講しても良いんじゃないかと思っているのが個人的な意見。それによって実現したいのは、社員全体の状況把握・意思決定の質の底上げです。今の中堅層は経営層と現場のメンバー・パートナーの間にいる存在ですから、彼らが成長すれば経営の意思決定や現場の動きにもポジティブな作用が期待できるはずです。また、中長期人材育成の観点で言っても、10年後を見据えて今からどれだけ成長機会を提供できるかは重要。骨太の中堅層をつくることで、長期的に強固な組織体制を確立していきたいと思っています。



受講生の変化

2023年6月～2025年2月までの受講修了生23名へアンケート実施
(2025年4月実施、有効回答15名)

	意識・実践しており、 行動にも表れている	意識はあるが、 行動としては一貫していない	意識することは少なく、 行動にも表れていない
システム思考 業務上の課題や出来事を、構造や因果関係の視点から捉えられている	47% → 87% 受講前 受講後	40% → 17%	13% → 7%
対人知性 チームや他者との関わりにおいて、相手の立場や感情を意識して行動できている	33% → 73%	33% → 20%	33% → 7%
イノベーションと課題解決 不確実な状況や新しい課題に対して、まず試してみる／柔軟に対応する姿勢が身についた	20% → 53%	33% → 40%	47% → 7%
学ぶ力 環境の変化や経験から学び、自分の思考や行動を柔軟にアップデートしている	13% → 60%	53% → 33%	33% → 7%

考察

もともと**システム思考**に関する素養があり視野を広く持つ意識は高かった。このプログラムを通してシステム思考の実践がさらに向上した。

対人知性について、論理だけではない感情へのアプローチが新鮮であり現場にも応用できている様子。

イノベーションと課題解決については受講者の意識を大きく転換することができた一方、実践・行動へ向けたさらなるサポートが有効。

学ぶ力に関して受講前後での成長幅が最も大きく、今回のプログラムの学習効果が最も高かった可能性がある。

Q1. 最近、ご自身のリーダーシップで最も変化を感じたエピソード

職場で発生する様々な問題、事象、会話等について、ふと立ち止まって**システム思考を思い出し**、全体を俯瞰し、対処する姿勢が身に付いた。

意思決定のプロセスに幅が出た。経験則から攻めるのかシミュレーションが必要なのか、もしくはそのコンビネーションが必要なのか、自然と思考するようになったし、下した結論に自信という担保が加わった。

以前は論理のみでチームに方針を伝えていたが、**感情知能とパーパスドリブンを意識して**個人のモチベーションまで考慮することができるようになった。

納得していないことであっても、とりあえずやってみて、**違う価値観を身に着ける機会**としようと考えようようになった。

不確実性の中でも、**仮説をおいて**、チームメンバーの責任範囲や能力、パーソナリティを考慮して役割分担してOutputを作り、物事を進捗させていく動きが上手くできるようになってきた。

完璧な計画を目指す傾向にあったが、**小さく素早くまず行動**してみてそのフィードバックを得ようという行動パターンに変わった。

お問い合わせ

Managing Complexityに関するご質問やお見積りなど、
まずはお気軽にご相談ください

メールでのお問い合わせは、
下記メールアドレスよりお願いします。

minerva.admin@learnerslearner.com

Webサイトからのお問い合わせは、
下記URLよりお願いします。

[お問い合わせ](#)

Learner's Learner × MINERVA®