

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 Case02

NRI

株式会社野村総合研究所

課題

複雑化する時代におけるマネジメントの再定義

活用方針

思考習慣を通じた適応力の強化
挑戦を促す風土づくりの推進

CONTENTS

- 01 変化の時代に対応するための新たなリーダー像を求めて 04
——社会が激しく変化を続ける時代。求められるのは適応型リーダーシップ
- 02 知識ではなく「思考習慣」を鍛える学び 07
——反復学習とアクティブラーニングで、「実践的な思考」が身につく
- 03 挑戦を歓迎し、学び合う文化へ。 10
——リーダーが変化を恐れず、健全にトライアンドエラーができる組織へ
- 04 お問い合わせ 13

株式会社野村総合研究所

久保様 × 鳥居様

知識を得るのではなく、思考習慣を身につける。

知のプロフェッショナル集団NRIが、
適応型リーダーシップを学ぶ理由

日本初の民間総合シンクタンクとして1965年に設立。企業戦略の提案や政策提言、システム開発・運用を通して、より良い社会の実現に貢献してきたのが、株式会社野村総合研究所（NRI）です。

NRIではマネジャー層を対象に、2023年より「Managing Complexity」の活用を本格スタート。もとより高い戦略立案・課題解決スキルを持つ集団であるNRIのみなさんは、「Managing Complexity」にどのような学習効果を実感しているのでしょうか。同社人材戦略部の久保智之さんと、受講者の鳥居麻美さんに話を伺いました。



（左）人材戦略部 D&I・人材戦略グループ エキスパート 久保智之さん

（右）証券ソリューション事業管理部 グループマネージャー（受講当時） 鳥居麻美さん

社会が激しく変化を続ける時代。求められるのは適応型リーダーシップ

——まずは「Managing Complexity」を導入した背景を教えてください。
NRIでは、どのような事業戦略・人事戦略から、
新たな学びの機会を提供することになったのでしょうか。

久保：大前提にあるのは、事業環境の変化です。近年、社会やクライアントが抱える課題は複雑化しており、変化のスピードも激しくなっています。技術の進化も目覚ましく、お客様からのご要望の難易度も上がっています。技術トレンドやクライアントニーズの変化を敏感にキャッチしながら、私たち自らも柔軟に変化を続けていくことが重要な時代になってきています。

実務の最前線に立つメンバー一人ひとりは、クライアントの現在のニーズや課題に向き合いながら、最新の知識・スキルを身につけています。こうした個々の力を束ね、チーム全体としての価値を最大化することは、管理や運営を担うマネジメント層の重要な役割です。しかし、現代のリーダーに求められるのは、それだけでなく、これまでの枠組みにとらわれず、新たな視点を持ち、組織を力強く牽引するリーダーシップです。具体的には、現状を正しく認識し、将来の展望を描き、絶えず変化する環境に応じて柔軟な方法を模索し続ける「適応型リーダーシップ」が不可欠だと考えています。そのような思いから、「Managing Complexity」に着目するに至りました。



——受講者の鳥居さんは証券会社向けの事業組織でグループマネージャー（GM）を勤めていますよね。実際のリーダーの立場では、どうお感じでしょうか。

鳥居：私が若手の頃と比べると、上司のあり方や組織のマネジメント手法は変わってきたと感じています。それは社会の変化も要因ですが、社内（組織）の構造変化も一因のように思います。ここ10年くらいで働き方が大きく変わり、コロナ禍を経てテレワークなどの柔軟な働き方も定着しました。その結果、今のリーダーは多様な個性・属性・働き方のメンバーを束ねて、組織全体として価値を最大限に発揮することが求められるようになっていきます。従来型のマネジメントによる効率的な運営だけでは十分ではなく、メンバーを動機づけ、方向性を示し、組織を新たなステージへ導いていくリーダーシップの重要性が増していると感じています。私自身も、理論やテクニカルな側面のマネジメントだけでなく、変化に対応し組織を牽引するリーダーシップを改めて学ぶ必要性を感じ、受講を希望しました。



—— NRIでは選抜型の研修プログラムとして部長～課長クラスから受講希望者を募り、部門からの推薦などを考慮して参加者を決定しているそうですね。
どのようなニーズで受講を希望される人が多いのでしょうか。

久保：当社の場合、マネジメントを一定年数以上経験してきた層をターゲットとしており、鳥居さんのように実務の中で何かしらの課題を感じている人の参加が多いですね。特に聞かれるのは「勘と経験頼りのマネジメントから脱却して、リーダーとしてもう一段進化するために学び直したい」という声です。変化が激しい時代の中で、これまでの方法論が通用しないことを実感して、ヒントを求めている人が多いと感じます。

また、当社はプロフェッショナルとして、クライアント以上にクライアントを理解することが欠かせません。そのため、各自が担当分野に特化し、極めて専門性の高い知識・スキルを習得しています。しかし、一方で、自分の分野以外の方法論や考え方・価値観に触れる機会が少ないという側面もあります。専門性が無意識のバイアスを招き、意思決定に影響を及ぼしているのではないかと。そういった懸念から、現業では味わえないような学びの機会を提供したかったのも、人材戦略部としての想いの一つです。



反復学習とアクティブラーニングで、「実践的な思考」が身につく

——ここからは、実際に受講をして感じたこと、学んだことを聞かせてください。
鳥居さんは「Managing Complexity」の学習スタイルをどのように評価しますか。
これまで受講してきた他の研修と違いを感じましたか。

鳥居：まず、毎週1回10週間のプログラムが100%オンラインで実施される点がユニークだと思いました。オンラインのため、どこからでも参加できるという利便性は担保しつつも、独自の学習プラットフォーム「Forum」のおかげで「聞くだけの受動的な参加」ではなく「常に思考をフル回転させる能動的な学習体験」だったと感じています。

研修中にこれほど考えて発言したのは、座学中心の研修とは明らかに異なる点でした。他の受講者の発言に耳を傾けてリアクションしたり、ファカルティ（講師）からの問いかけを受けて深く思考したりと、黙って聞いているわけにはいられない仕組みが良かったです。



——特に印象に残っているセッションはありますか。

鳥居：セッション5でおこなった、実際の登山事故を例に取り上げたケーススタディが強く印象に残っています。取り上げたケース自体は私の普段の業務やNRIの業種とは全く関係のないチームの話でしたが、関係がないからこそチームとして何が足りなかったのか、なぜ事故が起きたのかを先入観なくフラットな視点で理解することができました。

そして、一見すると遠い世界で起きた出来事のように思えますが、自分のチームに置き換えて考えてみると、私自身も一步間違えれば誤った判断をしてしまう可能性があることを実感しました。そんな風に事例と実務の間を行ったり来たりしながら深く思考することで、単なる理論として知識を身につけるのではなく、どうすれば理論を実践に活かせるのか掴めた感覚があります。

——学んだことをマネジメントの実践で使える状態までご自身に落とし込めたのはなぜだと思いますか。

鳥居：反復学習の効果だと思います。例えば、毎回のセッションで取り上げた#LO（Learning Outcomes）を、次回のセッションまでに普段の業務で使ってみるという宿題もその一つ。頭では理解できたことでも、実際に使ってみるとそう簡単にはいきませんでした。私はメンバーとの1on1で#LOを実践していたのですが、あるメンバーはこちらが想定したようには反応してくれなかったかと思えば、逆に特定のメンバーにはとてもフィットしていてブレイクスルーするきっかけになったことも。そうした試行錯誤の過程を次回のセッションでファカルティや他の受講者と共有し、みんなでもう一段深く考えてみたりアドバイスをしあったりする。考える→実践する→また考える…のサイクルを重視した学びになっているところが良かったのだと思います。

—— 他の企業からの受講者やファカルティの存在も、強く影響しているのでしょうか。

鳥居：このプログラムにおいて欠かせない存在でした。受講者は、所属している企業や業種こそ違いますが、組織のリーダーを務めているという意味では似たような課題感を持っていて、共感する場面やヒントになるアドバイスも多くもらえました。それに、業種や職種が違うからこそ、今までの私にはなかったような視点・価値観を持つ人にも出会え、多様な考え方を自分に取り入れる助けになりました。

また、ファカルティも単に理論を教えてくれる人ではなく、私たちと同じように悩みながら組織を率いてきた経験のあるマネジメントの実践者として伴走してくれたという印象です。ファカルティのみなさんからの質の高い投げかけやアドバイスがあったからこそ、自分自身の強みや弱点を再認識するきっかけにもなりました。



リーダーが変化を恐れず、健全にトライアンドエラーができる組織へ

—— 10週間のプログラムを終えた受講者からは、どのような声が上がっていますか。

久保： これまでは漠然とした理解に留まっていたリーダーシップのあり方について、体系立てて整理できたという声が多いですね。組織やメンバーの状況に応じて、意識して使いこなせるようになったという意見を耳にします。研修中のワークでは受講者自身の組織における実際の課題を取り上げて考える機会もあったため、具体的な行動に落とし込むところまでを考えやすかったのも好評です。そうした修了者の声が社内で徐々に広まり、受講希望者も少しずつ増えてきている印象があります。

また、「Managing Complexity」の中で学ぶ#LOが受講者一人ひとりに浸透し、受講後の社内の会話でも#LOがキーワードとして出てくるようになったのが、他の研修では見られなかった現象です。例えば、#LOの資料を手元に持っておいて、必要な時にその資料を読み返したり資料を示しながら相手に説明したりといった行動が、人材戦略部の私と会話しているときにも度々見られました。それくらい日常に染み込んでいるんだなと感じます。



——実際の受講者として、鳥居さんはどうお感じですか。

鳥居：一番の変化は、システム思考という概念の理解を初めとした反復学習の効果により、トライアンドエラーすることに躊躇しなくなった点ですね。以前はリスクを恐れてちょっとしたチャレンジにも二の足を踏むことが多かったように思います。それが今は、「試しにちょっとやってみて、状況や結果を見ながら軌道修正していく」というアクションをポジティブにできるように。思考と実践を繰り返す10週間の研修がまさしくトライアンドエラーのプロセスに近かったおかげだと思います。また、私と同じように組織のリーダーを務める他の受講者やファカルティーとそれぞれが直面している実際のケースについて共有しあい、意見交換やディスカッションができる仕立てであったことも学びになって、以前よりも「変化」に対してフットワークが軽くなった自覚があります。

また、私は今年度から従来の組織のGMという役割に加えて、組織横断でメンバーのキャリア支援を手掛ける「ピープルマネジャー」という役割にも挑戦中です。これは社内でも始まったばかりの取り組みで、今はゼロからこの役割を確立させていくフェーズのため「Managing Complexity」がその足掛かりになりました。これまでの経験が通用しない全く新しい立場でリーダーシップを発揮しなければならないからこそ、「Managing Complexity」で学んだことが切り口となって、いくつかのチャレンジが進んでいます。



——鳥居さんなら、どんなGMや部長に「Managing Complexity」の受講を勧めますか。

鳥居：マネジメントやリーダーシップを知識として知っていても、上手く使えていないと悩んでいる人って意外と多いのではないのでしょうか。私はそんなモヤモヤを抱えている人にこそ勧めたいですね。自分の過去の成功/失敗経験となぞらえながら学べる形式になっているので、理論と実践を行き来しながら、手に馴染ませていくような感覚があります。また、ここで身につけられるのは、知識やテクニックというよりも思考習慣。考え方を学ぶことで、物事の本質はぶらさずに臨機応変に変化できるようなリーダーへと成長していく手がかりになると思います。



——最後に、NRIの次世代リーダー育成における活用の展望についても教えてください。

久保：これまでの受講者の声から、「Managing Complexity」は現業の中では学びづらい多様な視点や思考を取り入れる良い機会であると実感しています。そのため、今後も次世代リーダーへの学びの機会として本プログラムを提供し、適応型リーダーシップを実践できるマネジャーがさらに増えることを期待しています。また、学びの機会を研修の場だけにとどめず、受講後も継続的な学びとなるよう繋げていきたいですね。#LOを共通言語にすることで、マネジャー同士のアドバイスがより深まり、会社全体でマネジメントの質を高め続けられるような仕組みへと発展していければと考えています。

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®