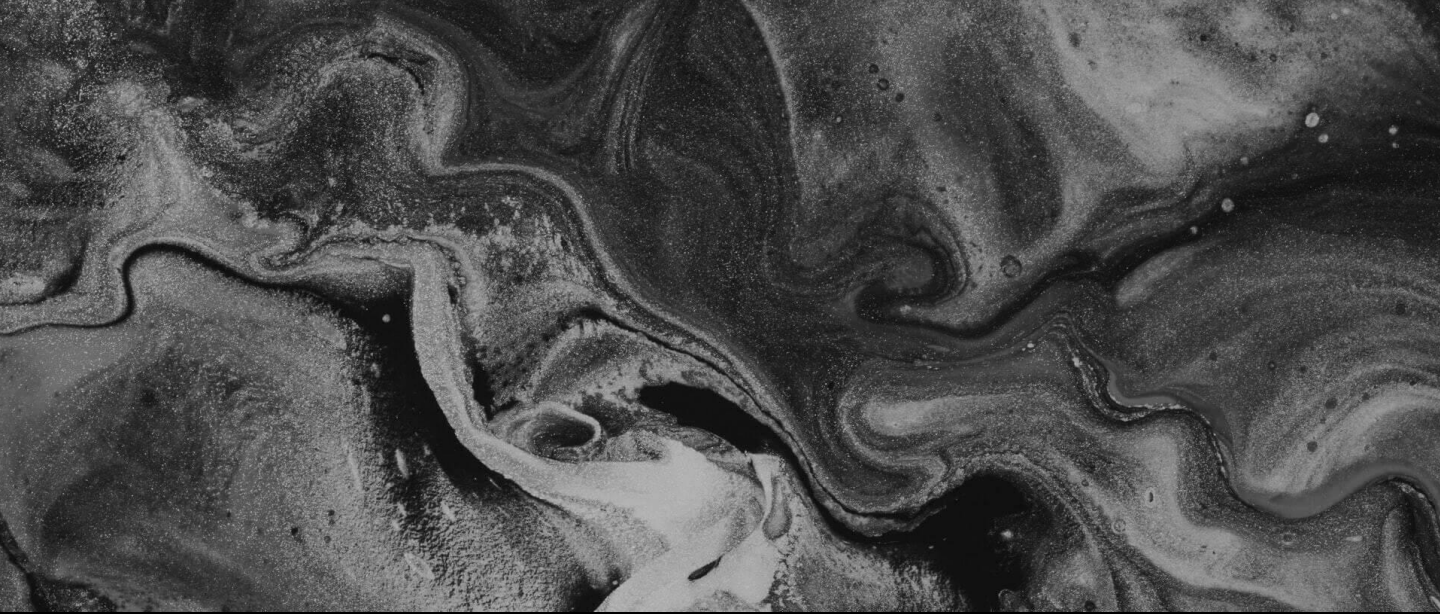




変化の時代を勝ち抜く「適応型リーダー」に求められる

48の チェックポイント

Learner's Learner



Contents

01 はじめに

02 チェックリストの使い方

03 48のチェックポイント

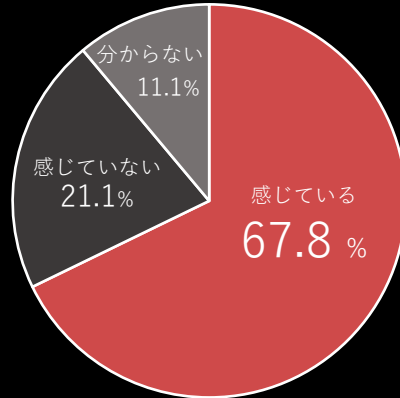
04 いま、次世代リーダーをどう育てるべきか？

05 まとめ

■ なぜ、リーダーは育たないのか？

AIの進化、激変する国際情勢、多様化する価値観—。

変化することが前提となった現代において、「次世代リーダーの育成」は多くの企業が直面する、最も重要で困難な経営課題の一つではないでしょうか。事実、2025年2月の帝国データバンクの調査では、実に**67.8%もの企業が「リーダー人材の不足」を実感**していると回答しています。



「リーダー人材」の不足感について

リーダー人材不足に関する企業の意識調査

<https://www.tdb.co.jp/report/economic/20250318-leadergap/>

多くの企業では、今も「**従来型リーダー**」の育成が主流かもしれません。それは、ハイパフォーマーとしての成功体験に基づき「**答えを知っていて、トップダウンで指示を出す**」存在です。計画通りに物事が進んだ安定成長の時代には、このモデルは有効でした。しかし、社会や組織の課題が「複雑性」と「不確実性」を増す中、その前提は崩れ去っています。

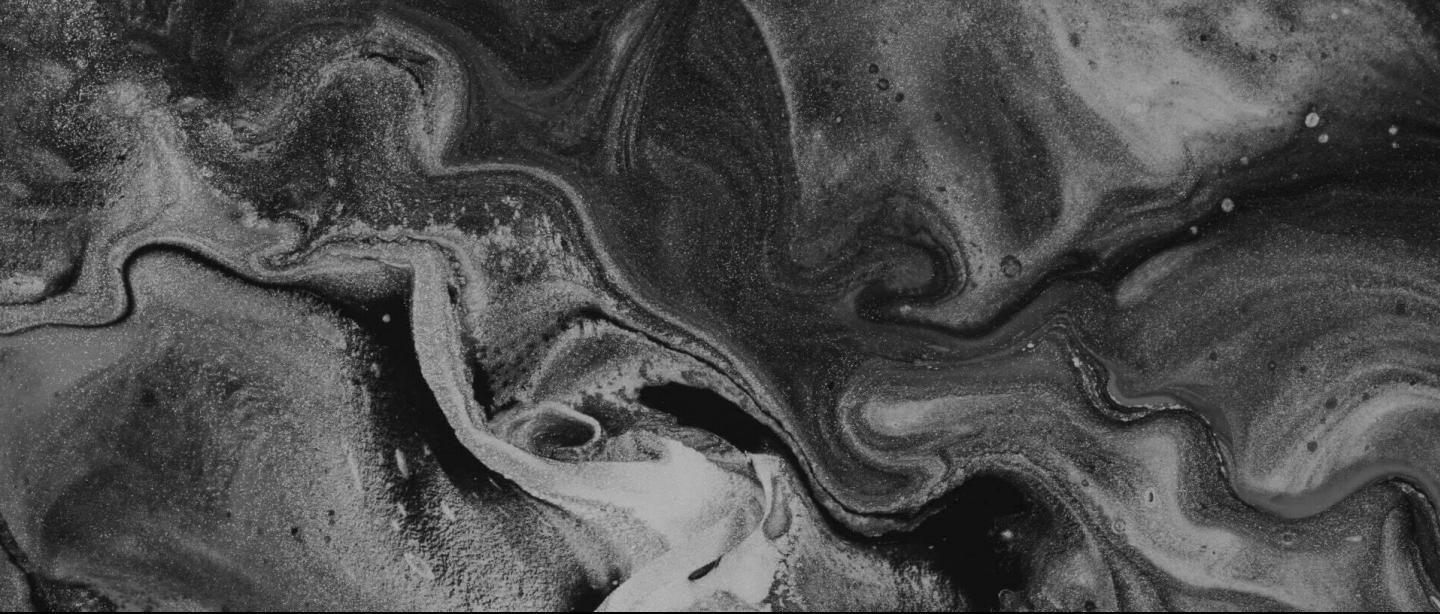
いま本当に求められているのは、「**適応型リーダー**」です。

彼らは、「**正解がない中で自ら問いを立て、対話を通じてチームの共創を促す**」ことができます。変化を脅威ではなく進化の起点と捉え、前例のない課題にもチームで適応していける、新しいリーダーシップのあり方です。

あなたの会社では、どちらのリーダーを育てようとしているのでしょうか？

もし、リーダー育成に課題を感じているなら、その原因は候補者の資質ではなく、育成の「ものさし」そのものが古いままになっているからかもしれません。

本ホワイトペーパーでは、次世代リーダー候補の素質をチェックできる「**48のポイント**」をご紹介します。このチェックリストを通じて、候補者の強みと伸びしろを可視化する一助になれば幸いです。



Contents

01 はじめに

02 チェックリストの使い方

03 48のチェックポイント

04 いま、次世代リーダーをどう育てるべきか？

05 まとめ

■ 「適応型リーダーシップ」の素質を可視化

本チェックリストは、貴社の次世代リーダー候補が持つ「適応型リーダーシップ」の素質を可視化するために設計されています。

以下のステップに沿ってご活用ください。

Step 1

対象者の選定

まず、チェックリストを適用するリーダー候補を1名、具体的に思い浮かべてください。特定の人物を想定することで、より精度の高い評価が可能になります。

Step 2

18のカテゴリーで現状をチェック

チェックリストは、適応型リーダーに不可欠な能力を18のカテゴリーに分けて構成されています。各項目を読み、思い浮かべた人物の日頃の言動と照らし合わせ、「Yes」か「No」で直感的に回答してください。深く悩みすぎず、同人物について知る範囲の事実に基づいて判断して下さい。

Step 3

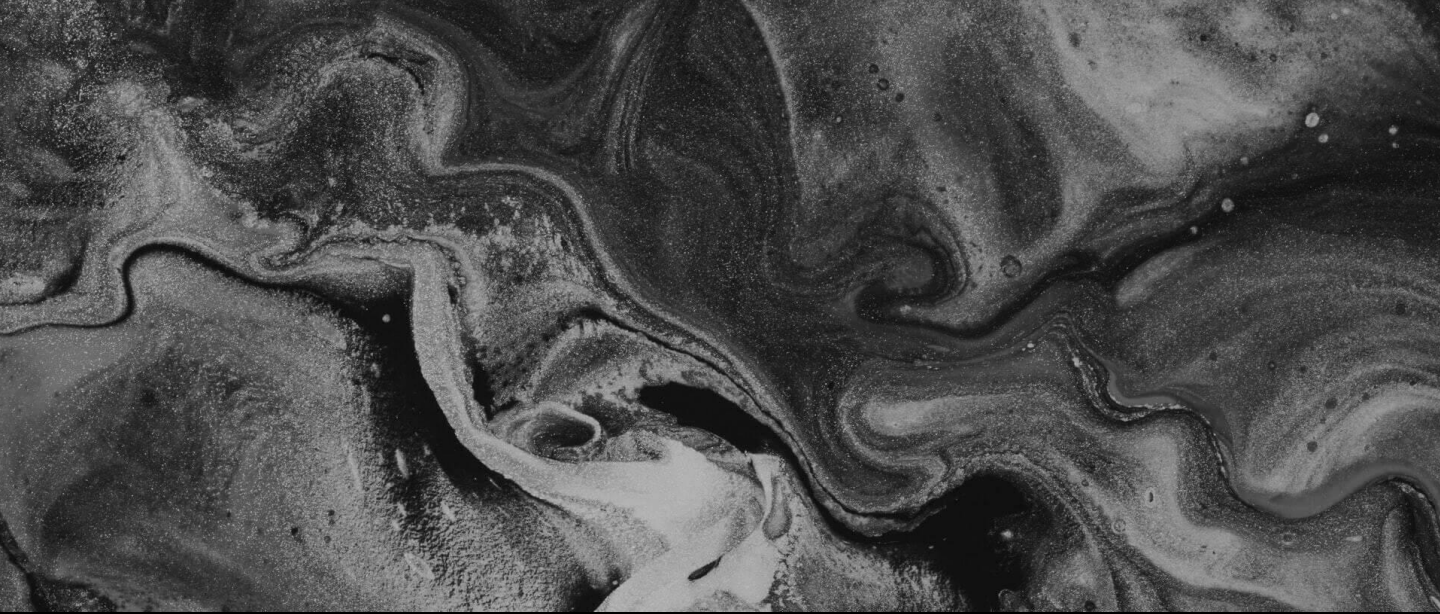
強みと育成ポイントの特定

すべてのチェックが終わったら、結果を俯瞰して見てみましょう「Yes」が多かった分野は、その候補者が既に発揮している「強み」です。一方、「No」が多かった分野は、今後の成長が期待される「育成ポイント（伸びしろ）」を示唆しています。

本チェックリストの目的は、優劣をつけることではありません。

個々のリーダー候補が持つ独自の可能性を見出し、一人ひとりに最適化された育成プランを設計するための「出発点」としてお役立てください。

この結果を基に、本人との1on1ミーティングでフィードバックを行ったり、育成計画の参考にしたりすることで、組織全体のリーダーシップ開発を加速させることができます。



Contents

- 01 はじめに
- 02 チェックリストの使い方
- 03 48のチェックポイント
- 04 いま、次世代リーダーをどう育てるべきか？
- 05 まとめ

■ 【1】 システムを捉える力

【1】 システムを捉える力

【2】 関係性をマネジメントする力

【3】 複雑な課題を推進する力

自分を取り巻く構造や背景を深く理解し、意味づける力

(1) 課題や現象をより大きな文脈・関係性の中で捉える

#SystemThinking

- 困りごとの背景に「構造的な原因（しくみや関係性）」があるという視点を持っている ☐ Yes ☐ No
- 人やチームの行動を「性格」や「やる気」で片づけず、そうさせている原因を考えている ☐ Yes ☐ No

(2) 問題や状況を構成要素に分解し、全体の構造を理解する

#System Decomposition

- どのレベル（個人／チーム／組織／社会など）で問題を捉えるのが効果的かを判断できる ☐ Yes ☐ No
- ヒトやコト同士がどのように影響し合っているかを考慮しながら物事を考えることができる ☐ Yes ☐ No
- 問題の全体像と、その一部である自分の行動や役割とのつながりを理解している ☐ Yes ☐ No

(3) 個々の要素の相互作用が結果として生み出す現象を理解する

#Emergent Properties

- 局所的な解決策が他組織に与え得る影響を敏感に察知することができる ☐ Yes ☐ No
- 個々の要素間の相互作用を活かして中長期的に大きなインパクトを意図した打ち手を考えることができる ☐ Yes ☐ No

(4) 行動の背後にある心理的要因を分析する

#Psychological Explanation

- 人の行動を表面的に判断せず、「この人は何を動機に動いているのか？」という視点で観察している ☐ Yes ☐ No
- メンバーの価値観や心理的傾向をふまえて、フィードバックや関わり方を調整することができる ☐ Yes ☐ No

(5) 思考に影響を与えるバイアスを自覚し、対処する

#Managing Bias

- 自分や他者の思考・判断の中にバイアスが入り込む可能性を意識している ☐ Yes ☐ No
- 意思決定前に、あえて反対意見を聞いたり別視点を入れる行動を積極的に行っている ☐ Yes ☐ No

(6) 目的・価値観・行動指針を明確化し、組織づくりに貢献する

#Purpose

- 自分自身の「パーパス（人生や仕事における根本的な目的・意義）」に自覚的である ☐ Yes ☐ No
- 目標を立てるときに、「何のためにそれをやるのか？」という目的意識からスタートしている ☐ Yes ☐ No
- 組織（チームや会社）のパーパスを理解し、それが自分の価値観や目標とどこで重なるかを認識している ☐ Yes ☐ No
- 周囲のメンバーが「自分のパーパスや価値観」を考えるきっかけをつくっている ☐ Yes ☐ No

(7) リーダーシップの原則と姿勢を理解し、行動に反映させる

#Lead Principles

- 画一的なリーダーシップではなく、チームの状況やメンバー一人ひとりの特性に応じた柔軟な接し方が、全体の成果を最大化するために不可欠だと考えている ☐ Yes ☐ No
- 指示や命令だけでなく、信頼関係・対話・共通目的を通じてチームの成果に貢献している ☐ Yes ☐ No

■ 【2】 関係性をマネジメントする力

他者との相互理解と信頼関係を築き、協働を促す力

(8) 自分の感情や反応、思考パターンを客観的に認識する

#Self Awareness

- 自分の強み・弱みだけでなく、感情や価値観に対し自覚的である ☐ Yes ☐ No
- 自己認識・内省の機会（例：日記、対話、フィードバック）を習慣として取り入れている ☐ Yes ☐ No

(9) 状況に応じて適切に関係性を築く対人スキル

#Relational IQ

- 状況に応じて、自分の反応をコントロールし、建設的なふるまいに切り替えられる ☐ Yes ☐ No
- 他者の立場や経験に心を寄せ、共感的につながろうとする姿勢を持っている ☐ Yes ☐ No
- 多様な人と信頼関係を築き、対話を通じて関係を深めることができる ☐ Yes ☐ No

(10) 他者の多様な価値観・背景を尊重し、活かす

#Individual Differences

- 同じ役割でも、メンバーによってモチベーションの源泉や得意なスタイルが違うことを理解している ☐ Yes ☐ No
- プロジェクトや目的に応じて、メンバーの個性を活かした役割分担を設計できる ☐ Yes ☐ No

(11) 組織やチームにおける力関係を正しく理解する

#Power Dynamics

- 自分が持っているさまざまな「影響力の源泉（地位、専門性、関係性など）」に気づいている ☐ Yes ☐ No
- 相手や状況に応じて、どの種類の「影響力の源泉」を使うべきかを意識的に選んでいる ☐ Yes ☐ No
- グループ内の力関係を分析し、チームの多様性が最大に活かされるように行動することができる ☐ Yes ☐ No

(12) 相手の期待や関心に応じて伝え方を調整する

#Audience Awareness

- 相手がどんな経験・知識・立場にあるかを事前に調べたり、想像したりしてから話すようにしている ☐ Yes ☐ No
- 話す前に「相手はこの話をどう受け止めるか？」を予測し、話の展開や言葉選びを調整している ☐ Yes ☐ No

(13) 論理と感情の両面から相手を納得・共感に導く

#Cognitive Emotional Persuasion

- データやロジックだけでなく、ストーリーテリング、質問、たとえば話、非言語（ジェスチャー・表情）など、複数の表現手段を組み合わせる ☐ Yes ☐ No

■ 【3】 複雑な課題を前進する力

答えのない状況下で思考を深め、実行に移す力

(14) 問題の本質を構造的に捉える

#Problem Analysis

- 問題・課題・打ち手の違いを明確に理解している ☐ Yes ☐ No
- 表面的な問題にとらわれず、「理想と現状のギャップは何か？」を明確に理解した上で対処することができる ☐ Yes ☐ No
- 制約（前提条件・変更不可要素）と障害（克服可能な課題）を分けて考える習慣がある ☐ Yes ☐ No
- 目の前の問題にとらわれるのではなく、どの規模で解決すべき問題かを明確に意識して動いている ☐ Yes ☐ No

(15) 既存の枠を超えた創造的な解決策を導く

#Divergent Problemsolving

- 難しい課題に直面したとき、まず多様な視点からアイデアを出そうとする姿勢がある ☐ Yes ☐ No
- 固定観念や前提を疑い、「本当にそれが必要か？」と問い直す習慣がある ☐ Yes ☐ No
- アイデアを出す段階（発散）と、評価・実行を考える段階（収束）を意図的に分けて思考している ☐ Yes ☐ No

(16) ユーザー視点で解決策を導き、反復を通じて実行する

#Design Thinking

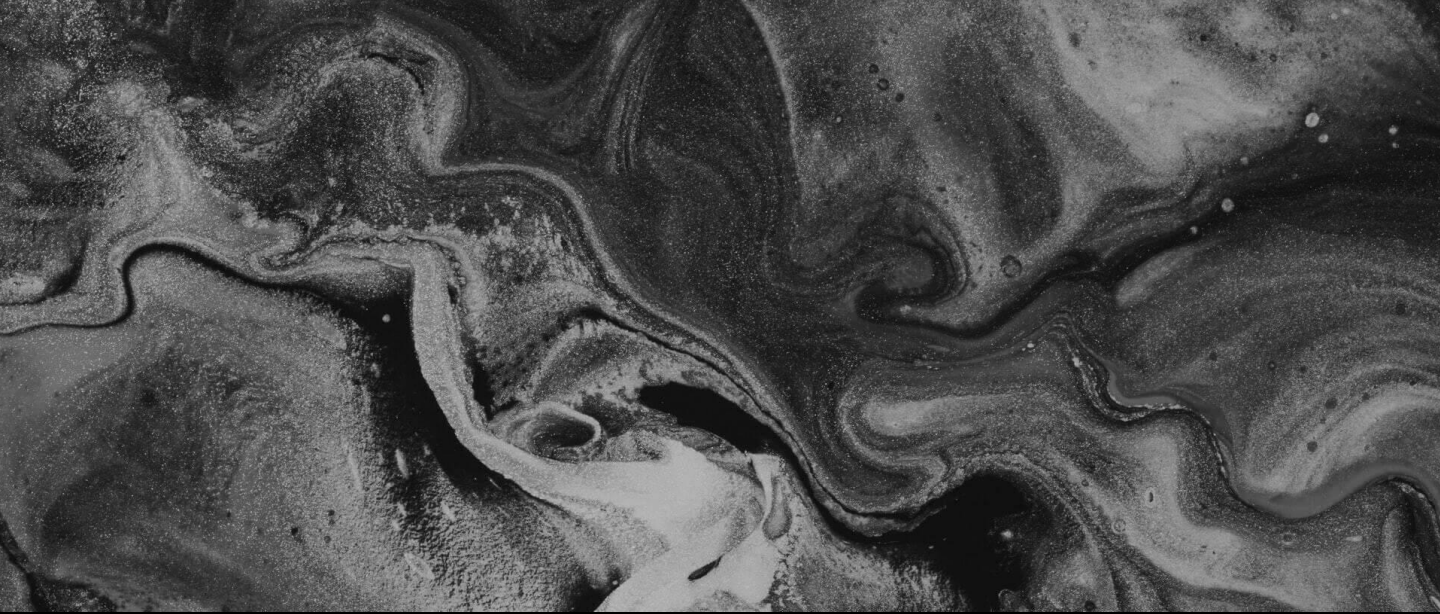
- 「解決策ありき」ではなく、問題を巡る関係者への丁寧なヒアリングや観察を通じて問題の本質を探る努力をする ☐ Yes ☐ No
- アイデア出しの段階では評価を切り離し、「量と多様性」を重視することができる ☐ Yes ☐ No
- 完璧を目指して準備に時間をかけるよりも、「仮説」と「学習」を重視して素早くプロトタイプを実行するマインドがある ☐ Yes ☐ No

(17) 不確実な状況を前向きに捉え、新しい価値を生み出す #Innovative Mindset

- 成功事例や失敗事例から、どの要素が成否に影響したかを読み解くことができる ☐ Yes ☐ No
- 自ら新しいやり方や仕組みを提案・試行し、失敗を学びに変える姿勢を持っている ☐ Yes ☐ No
- 部署を超えたコラボレーションや共創の場を作ろうとする ☐ Yes ☐ No

(18) バイアスを極力排除し、最善の意思決定を行う #Decision Selection

- 「AかBか」の二択思考にとらわれず、複数の選択肢を意識的に考えることができる ☐ Yes ☐ No
- 前提としている考えを「本当に正しいのか？」と疑う習慣がある ☐ Yes ☐ No
- 意思決定前に、別の立場（反対派、競合、利害関係のない友人等）から見たらどうかを想像する、または検証することができる ☐ Yes ☐ No
- 意思決定によって生じる様々な影響を、短期だけでなく、5年、10年の単位で考える視座がある ☐ Yes ☐ No
- 万が一に備えたバッファ（時間・リソース・感情的余裕）や撤退ラインを設定する習慣がある ☐ Yes ☐ No



Contents

- 01 はじめに
- 02 チェックリストの使い方
- 03 48のチェックポイント
- 04 いま、次世代リーダーをどう育てるべきか？
- 05 まとめ

■ 課題の可視化から、育成の打ち手へ

チェックリストを通じて、貴社の次世代リーダー候補の「強み」と「伸びしろ」が見えてきたのではないのでしょうか。では、この可視化された情報を、どのように育成のアクションに結びつけていけばいいのでしょうか？ 育成の正解がない時代において、私たちはいま、以下のような観点が求められていると考えています。

- 答えを教えるのではなく、「**問いを立てる力**」を伸ばす
- 表面的な行動ではなく、「**思考の習慣化**」に注目する
- 感覚によるパフォーマンスではなく、「**組織共通のフレーム**」を育む

こうしたニーズに応えるアプローチとして注目されているのが、米国・ミネルバと連携して開発された次世代リーダー育成プログラム「Managing Complexity（マネージング・コンプレキシティ）」です。

■ 「Managing Complexity」とは？

Managing Complexityは、革新的な教育で世界の注目を集める米国**ミネルバ社**が開発したリーダー育成プログラムを、日本企業向けにローカライズした実践型の教育プログラムです。

このプログラムでは、変化の時代に必要とされる**適応型リーダーシップ**の素養を3つの力と18の思考習慣を通じて体系的に学び、実際の業務の中で使いこなすことを目指します。

Managing Complexityは、リーダー個人の内省と成長に加えて、チームや組織全体に共通言語を育むことを重視しています。

2021年秋開講以来約50社600名の企業リーダーに提供



+64 NPS on average

参画実績があり掲載許可をいただいた企業様（一部）

■ 育成の土台となる「3つの力」

本プログラムで育むのは、次の3つのリーダーシップの基盤です。

01

システムを捉える力

- 複雑な状況を分解し、ヒト・コト・モノの構造や背景を捉える
(システム思考、パーパス、心理分析、バイアス対処 など)

02

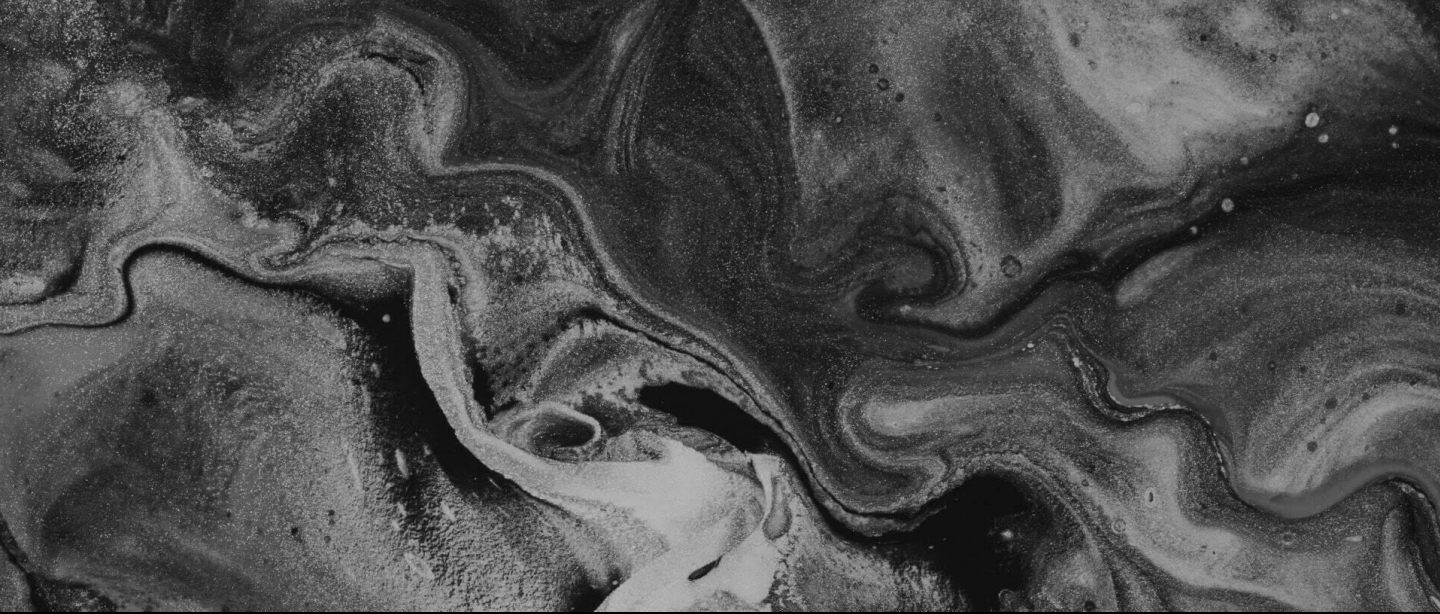
関係性をマネジメントする力

- 他者の視点や感情を読み取り、共創を促す
(共感力、自己認知スキル、チームマネジメント、コミュニケーション力 など)

03

複雑な課題を前進する力

- 「正解のない問題」に向き合い、試行錯誤しながら前に進む
(問題分析、発散的思考、意思決定と実行力 など)



Contents

- 01 はじめに
- 02 チェックリストの使い方
- 03 48のチェックポイント
- 04 いま、次世代リーダーをどう育てるべきか？
- 05 **まとめ**

次世代リーダーの要件は、時代とともに進化しています。

本チェックリストは、育成の第一歩として「可視化」と「対話」を促すツールです。

ぜひ、組織の未来を担うリーダー候補と共に活用し、

課題発見と育成計画にお役立てください。

より具体的な育成施策や、

18の思考習慣を活用した次世代リーダー育成プログラムについて

ご関心をお持ちの方は、別途資料をご用意しています。

お気軽にお問い合わせください。

お問い合わせ

お問い合わせフォーム

サービス概要資料ダウンロード

Learner's Learner × **MINERVA**[®]