



Learner's Learner

Presents

AI時代に鍛えるべき3つの力
—ミネルバ式リーダーシップの探究—

株式会社Learner's Learner CEO

ミネルバ認定講師

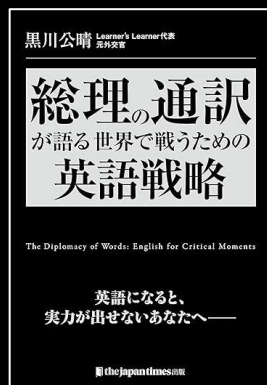
黒川 公晴



黒川公晴

ペンシルバニア大学組織開発学修士

- 2006年 外務省入省
国際交渉・首相通訳を経験
- 2018年 独立
ファシリテーターとして国内外の組織開発に携わる
- 2021年 米国ミネルバ社と事業提携し、
国内向けに次世代リーダー研修を展開
NPS 60以上の満足度で1000名以上が受講



Learner's Learner の活動

日本の学ぶ力を再創造する — 大人と子ども、両側からリーダーシップを育てる










01 MINERVA STYLE

ミネルバ式 リーダーシップ開発

Managing Complexity

適応型リーダーシップを鍛える
ミネルバ公式の実践型プログラム

企業リーダー向け

02 GLOBAL LEADERS

グローバル リーダー育成

FACE

「英会話」ではなく
英語で“場”を動かす力へ

非ネイティブ管理職向け

03 EDUCATION

教育機関 コンサルティング

Learning Science × School

「学習の科学」を学校の現場へ
授業設計・教員育成を伴走

学校・大学向け

04 WORKSHOPS

各種 ワークショップ

内省型研修 / システム思考

問いと対話で、自分と組織の
見え方をアップデートする

企業・団体・コミュニティ

アジェンダ

Agenda

Learner's Learner

- 01 Check-In・自己紹介
- 02 INPUT (AI時代の育成課題とミネルバ式リーダーシップ)
- 03 グループディスカッション
- 04 体験ワーク (システム思考)
- 05 感想、Q&A、Check-Out

アジェンダ

Agenda

Learner's Learner

01

Check-In・自己紹介

02

INPUT (AI時代の育成課題とミネルバ式リーダーシップ)

03

グループディスカッション

04

体験ワーク (システム思考)

05

感想、Q&A、Check-Out

Check-IN

①自己紹介

②今の気持ち/期待

アジェンダ

Agenda

Learner's Learner

01 Check-In・自己紹介

02 INPUT (AI時代の育成課題とミネルバ式リーダーシップ)

03 グループディスカッション

04 体験ワーク (システム思考)

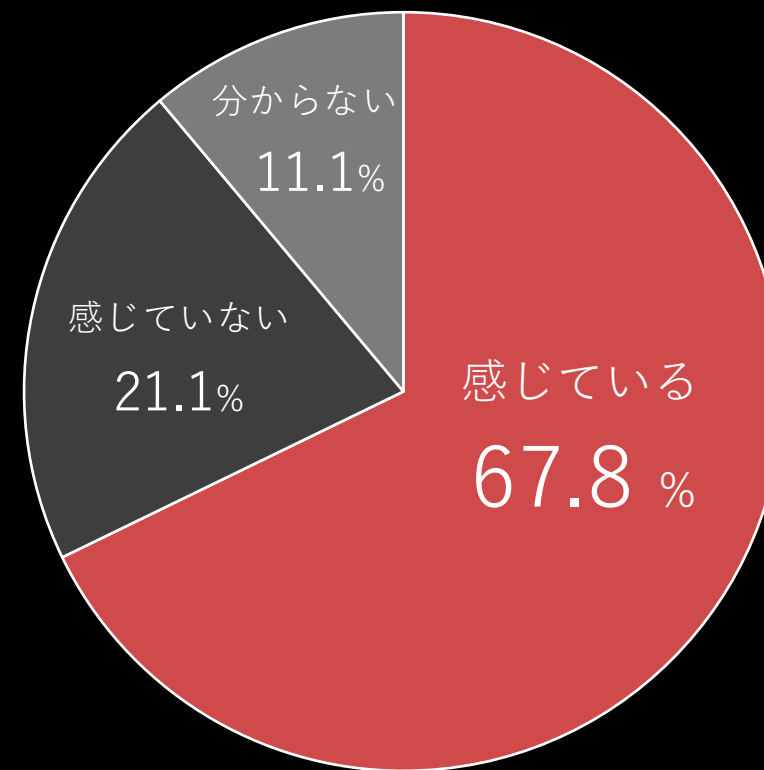
05 感想、Q&A、Check-Out

“リーダーがー不足している”



日本企業における リーダー不足の現状

2025年2月時点の帝国データバンクの調査によると、
「リーダー人材」（管理職相当以上）の
不足を実感している企業は
67.8%にのぼっています



「リーダー人材」の不足感について

数字で見る日本の現状

継続する「失われた30年」

世界競争力ランキング

1位 → 30位

IMD調べ。1989-92年に4年連続世界1位、
2026年は64カ国中30位（24年は過去最低の38位）

世界時価総額 上位50社

32社 → 1社

1989年は上位10社中7社が日本勢。
現在はトヨタ1社のみ

時間当たり労働生産性

G7 最下位

OECD38カ国中28位（60.1ドル）。
1970年以降、G7最下位が常態化

実質賃金の伸び（30年間）

+3%

1991年=100→2020年103。
同期間に米国147・英国144・独134

デジタル赤字

6.6兆円

2024年、過去最大。
生成AI普及で2035年に18兆円との試算も

変革を担うはずの「人と組織」の実態

仕事への熱意
(エンゲージメント)

8%

世界平均20%。
Gallup調査で日本は最低水準が
10年以上続く

社外で学ばない社会人

52.6%

社外学習・自己啓発を「何もしていない」。
18カ国・地域中で最多

企業の人材投資
(GDP比)

0.10%

米国2.08%の約20分の1。
1990年代後半 (0.41%) から
一貫して低下

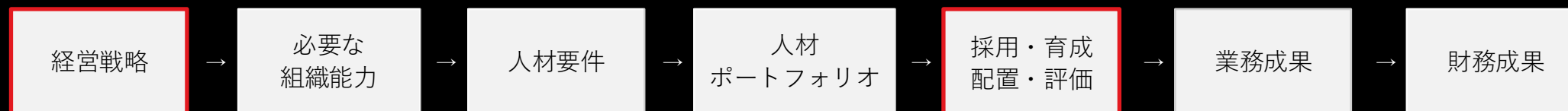
米国の大学への留学生

1/19

日本1.4万人 vs 中国26.6万人
(2024/25年度)。
日本人留学はピーク比6割

「人的資本経営」の実態

経営戦略から人材戦略への「断絶」



量と質の両面で人材ポートフォリオを構築できている企業

6%

人的資本投資の成果（アウトカム）を定義している企業（TOPIX100）

11%

経営から財務までのストーリーが一本つながっていることが、

人的資本経営において重要。

打ち手（研修・制度）から議論を始めると、鎖は断絶する。



人的資本経営の空洞化の例

- 研修は「予算があるから」「人的資本経営と言われるから」で選ばれる
- スキルの棚卸し・可視化から入り、「何のために」が飛ばされる
- HR担当が「重要」と推しても、「なぜ既存のやり方を変えるのか」に答えられず稟議で立ち消える

ではどのような「経営課題」が
広く顕在化しているか？





多くの日本企業に共通する「経営課題」

① カイゼンの限界

「既存の勝ちパターンを磨き続ける」ことで機能してきたが、磨く対象そのものの優位性が陳腐化。

② ブレーキ人材（文化・評価制度）

減点主義カルチャー。「なぜ止めなかったか」は問われても、「なぜ進めなかったか」は問われない。
無難なブレーキ人材が育つ。

③ グローバル基準からの乖離

時価総額の陥落、米国への留学生1/19、デジタル赤字6.6兆円は、いずれも「国内で閉じた最適化」の症状。日本の没落ではなく、閉じている間に世界基準が先に進んだ。

④ 正解なき時代（キャッチアップ型の終焉）

「先進国の正解を輸入し、磨いて実装する」経営が機能したのは、模範解答が存在したから。いま直面しているのは、模範解答が存在しない局面。

そこに加わる「AI」という大変数

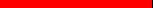
AI時代の「人」への投資（スマイルカーブ）



AIが真ん中を担う時代、
人への投資は「両端」に集中する

知識は独学とAIで足りる。両端の力は、実践の場でしか育たない。
知識の獲得量ではなく「不確実性への向き合い方」が問われる。





日本企業に期待される変化の方向

日本企業の経営への要請

① カイゼンの限界

既存事業の精緻化

→ 新しい事業の**ゼロからの構想**

② ブレーキ人材（文化・評価制度）

失敗しない経営 → **仕掛ける経営**

③ グローバル基準からの乖離

国内最適 → **世界基準での組み直し**

④ 正解なき時代（キャッチアップ型の終焉）

正解を追う → **問いを立て、進む**

→組織のリーダー達が**「自律的」**に問い、考え、巻き込み、学びながら変化を仕掛けていく必要



よく聞く「自律型人材」

人材が「自律的」になると何ができるのか？

01

複雑な状況を構造的に捉える

単純な因果に飛びつかず、
システムを見る

02

自分自身を疑える

経験則・成功体験・
バイアスに気づく

03

異なる人を理解できる

立場・価値観・
専門性・利害の違いを見る

04

周囲を巻きめる

権限だけに頼らず、
人に影響を与える

05

問題そのものを問い直せる

「どう解くか」の前に
「何を解くべきか」

06

選択肢をつくれる

既存の答えから選ぶだけでなく、
生み出す

07

不確実な中で決断できる

情報が100%揃うまで待たない

08

結果から学び、自分を更新できる

考えと行動を
アップデートし続ける



「自律的人材」と ミネルバ式「適応型リーダーシップ」

ミネルバ式リーダーシッププログラム

Managing Complexity

10 weeks to build your leadership.

16 science-based principles to support your learning.

18 essential competencies for adaptive leaders in a complex world.

| 適応型リーダーを育てる実践型プログラム

| 10週間×2時間 オンライン



VUCAな環境（複雑で不確実な時代）に求められる
“適応型リーダーシップ”を実践的に学ぶ、
 米国ミネルバ式の人材開発プログラムです。

対象者

次世代リーダー層・管理職・人材開発責任者

（例：30～40代の中堅層、リーダー候補者、部長・マネージャー層）

形式

オンラインライブ講座（少人数・対話中心）

10週間プログラム（週1回×120分）＋反転学習

受講者 1000名に聞いた

研修プログラム
 満足度・推奨度
 （NPSスコア）

+ 64

お客様の声（一部）

「予習→実践→議論→再実践の循環が、思考の型を定着させてくれた」「知識ではなく、“自分のものとして使える感覚”が身についた」「自分のバイアスや価値観を言語化できたことで、判断の質が変わった」

Calbee

MS&AD
 三井住友海上



PLUGANDPLAY JAPAN

Z HOLDINGS



Panasonic



「自律型人材」と ミネルバ式「適応型リーダーシップ」

①システムを捉える力

システム思考／構造を捉える
バイアスへの対処
パーパス

自律型能力の①②⑤⑦に対応

②関係性をマネジメントする力

EQ
チームの力学
人を動かすコミュニケーション

自律型能力の②③④に対応

③複雑な課題を前進させる力

問題分析
アジャイル型イノベーション
意思決定のリーダーシップ

自律型能力の⑤⑥⑦⑧に対応

- ① 複雑な状況を構造的に捉える ② 自分自身を疑える ③ 異なる人を理解する ④ 周囲を巻き込む
⑤ 問題そのものを問い直す ⑥ 選択肢をつくる ⑦ 不確実な中で意思決定する ⑧ 結果から学び、自分を更新する



適応型リーダーシップ

Unit1

システムを捉える力

- Week0 **Introduction**
 - ・学習システムの使い方
 - ・Science of Learning
 - ・Leadership概論
- Week1 **システム思考**
 - #emergent-properties
 - #system-decomposition
 - #systems-thinking
- Week2 **行動科学とモチベーション理論**
 - #psychological-explanation
 - #managing-bias
- Week3 **パーパス型リーダーシップ**
 - #purpose
 - #lead-principles

Unit2

関係性をマネジメントする力

- Week4 **感情の知能指数（EQ）**
 - # relational-iq
 - # self-awareness
 - # individual-differences
- Week5 **効果的なチームダイナミクス**
 - #power-dynamics
- Week6 **インパクトを与えるコミュニケーション**
 - #audience-awareness
 - #cognitive-emotional-persuasion

Unit3

複雑な課題を推進する力

- Week7 **進化するシステムにおける課題分析**
 - # problem-analysis
 - # divergent-problem-solving
- Week8 **アジャイル型イノベーション**
 - #design-thinking
 - #innovative-mindset
- Week9 **意思決定のリーダーシップ**
 - #decision-selection
- Week10 **プログラム総括**
 - 学んだ知識を自社課題に応用し、リーダーとしてコミットする

適応型リーダーシップ

Unit1

システムを捉える力

- Week0 **Introduction**
- ・ 学習システムの使い方
 - ・ Science of Learning
 - ・ Leadership概論

- Week1 **システム思考**
- #emergent-properties
 - #system-decomposition
 - #systems-thinking

- Week2 **行動科学とモチベーション理論**
- #psychological-explanation
 - #managing-bias

- Week3 **パーパス型リーダーシップ**
- #purpose
 - #lead-principles

Unit2

関係性をマネジメントする力

- Week4 **感情の知能指数 (EQ)**
- # relational-iq
 - # self-awareness
 - # individual-differences

- Week5 **効果的なチームダイナミクス**
- #power-dynamics

- Week6 **インパクトを与えるコミュニケーション**
- #audience-awareness
 - #cognitive-emotional-persuasion

Unit3

複雑な課題を推進する力

- Week7 **進化するシステムにおける課題分析**
- # problem-analysis
 - # divergent-problem-solving

- Week8 **アジャイル型イノベーション**
- #design-thinking
 - #innovative-mindset

- Week9 **意思決定のリーダーシップ**
- #decision-selection

- Week10 **プログラム総括**
- 学んだ知識を自社課題に応用し、リーダーとしてコミットする

Session 1

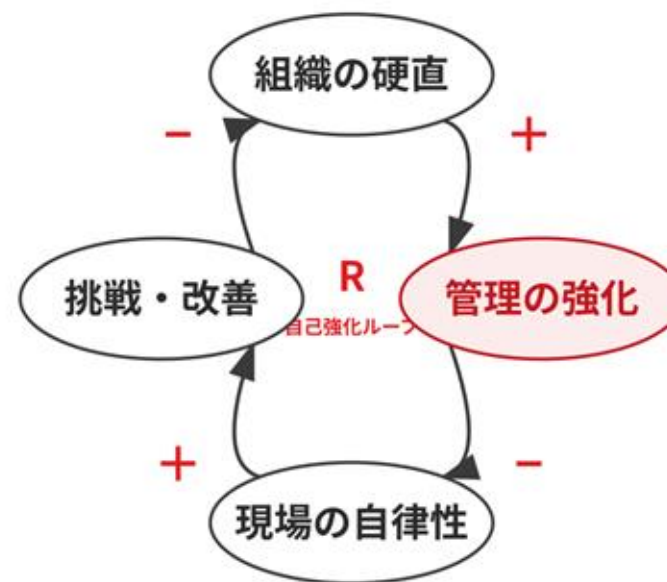
システム思考

01.#systemdecomposition システムの分解
02.#emergentproperties 創発現象
03.#systemsthinking システム思考

- 彼・彼女を「そうさせている」ものは？
- この打ち手で思わぬ副作用はあるか？
- 私たちの「当たり前」「べき論」は？

因果ループ図

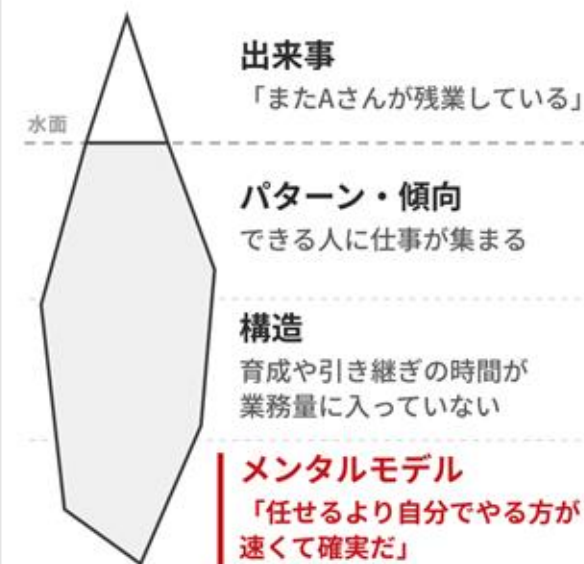
CAUSAL LOOP DIAGRAM



締めるほど、任せられる組織から遠ざかる

冰山モデル

ICEBERG MODEL



繰り返す出来事の下には、構造と“前提”がある

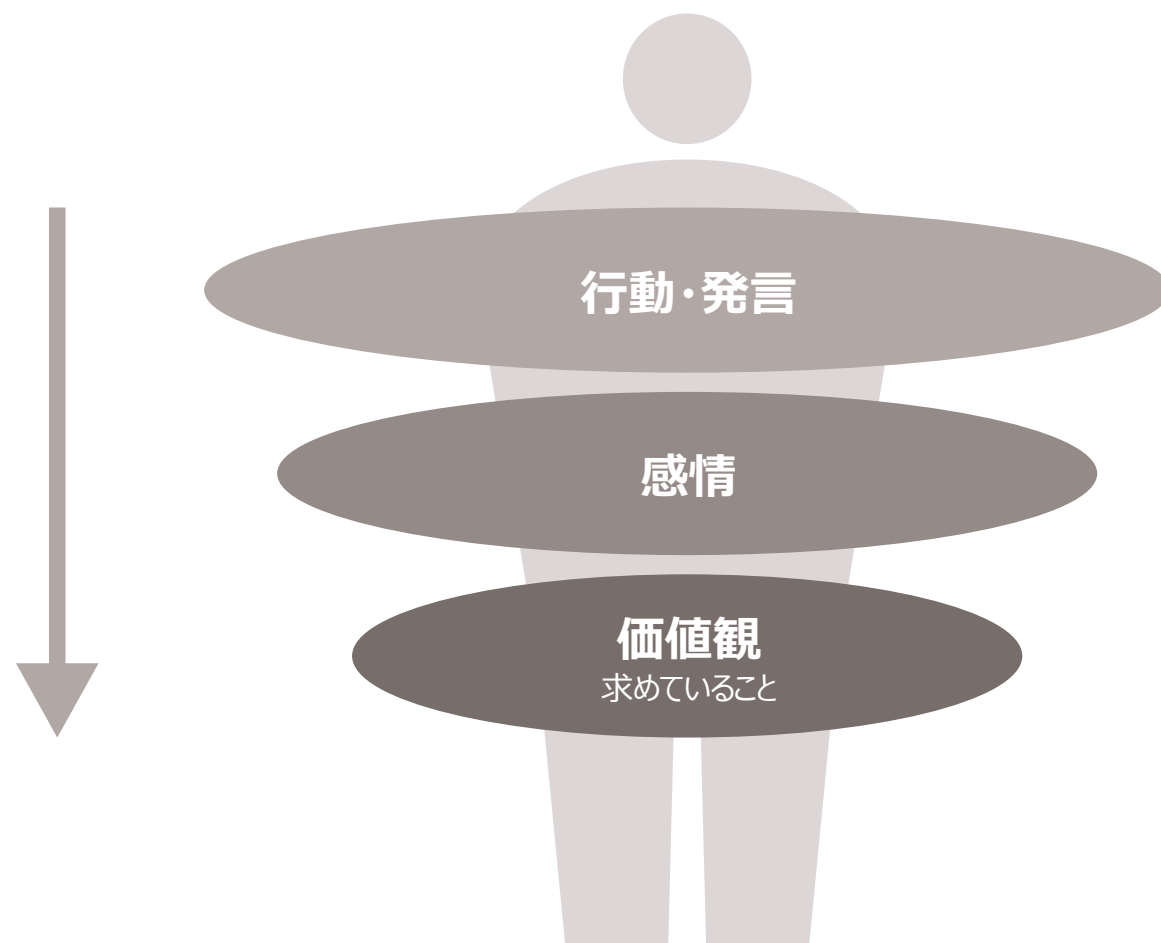
感情の知能指数

08.#selfawareness 自己認識

09.#relationaliq 対人知性

10.#individualdifferences 多様性の活用

- 相手の言葉の底にある感情は何か？
- 相手が本当に伝えたいことは何か？
- 今、感情に流されず取るべき行動軸は？



進化するシステムにおける問題分析

14.#problemanalysis 問題分析

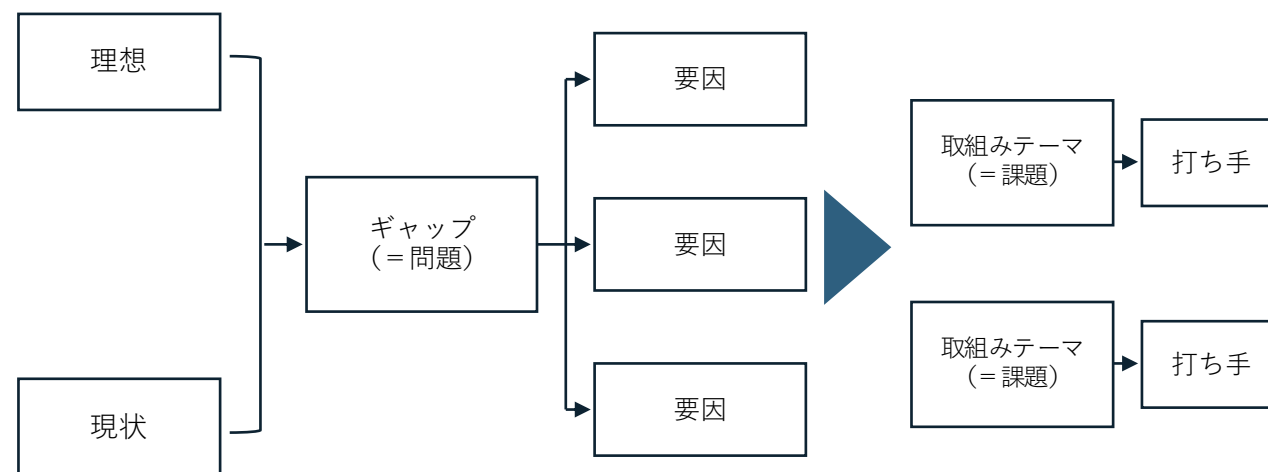
15.#divergentproblemsolving 発散的問題解決

- これは本当に取り組むべき課題か？
- 問題は正しく定義できているのか？
- 理想と現状は正しく共有できている？
- 制約と障害は正しく区別できている？

理想・現状を明確に定義し、解くべき問題を正確に特定

問題を分解し、解像度を高める

制約条件を見極め、取り組む課題と打ち手を決める

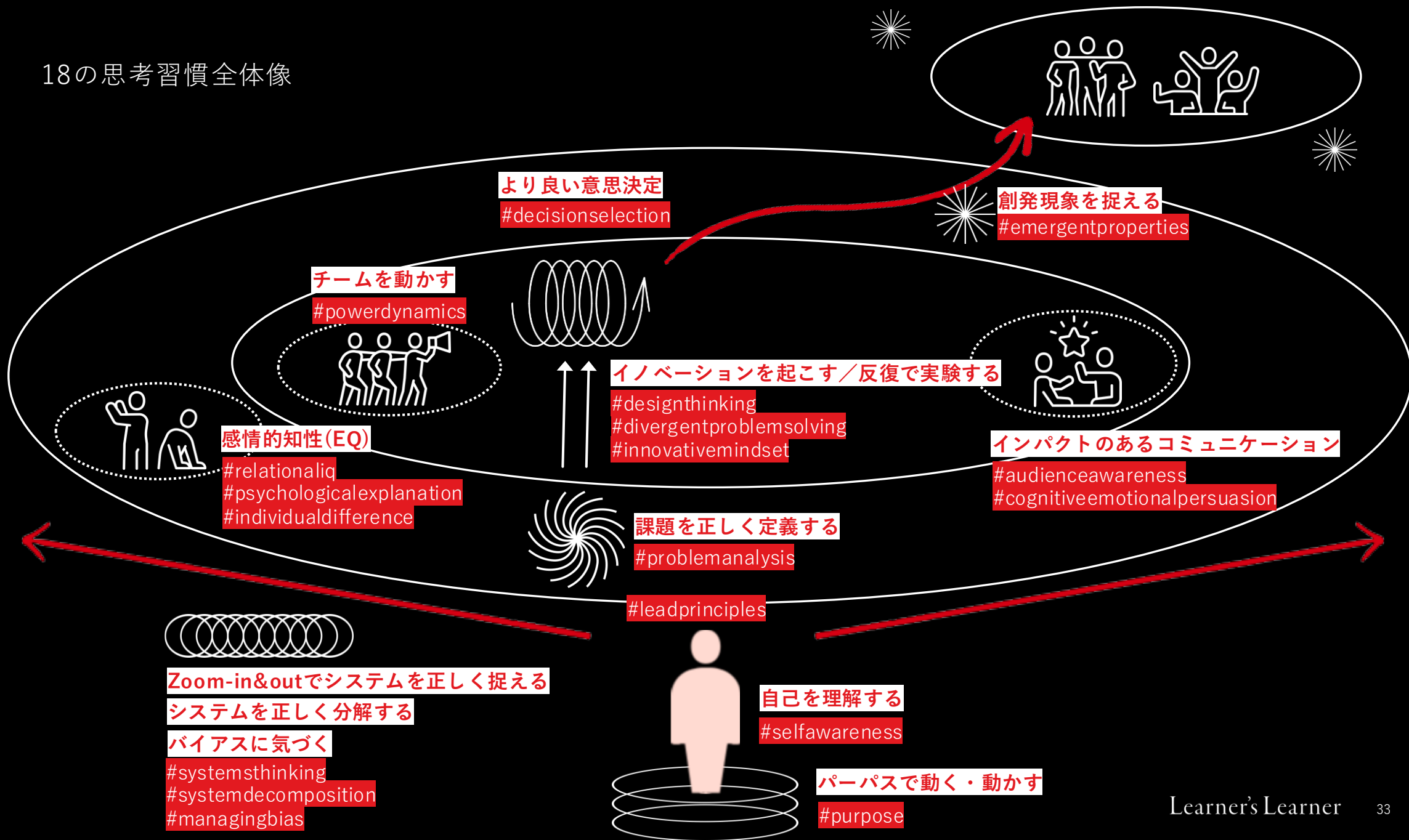


問題＝理想と現状のギャップ。理想・現状ともに正確に定義し、スコープ（部／全社／社会）も決める

要因＝ギャップを構成する諸問題。対策の取れる阻害要因（obstacle）と、取れない制約条件（constraints）を分ける

課題＝問題を解決するための取組みテーマ（問題・要因と1対1にならない）／打ち手＝具体的なアクションプラン

18の思考習慣全体像



「育成」を「変革」に変えるための組織的な準備

①自律的な「当事者」の育成

研修で得た視点や姿勢を、現場で「自分ごと」として発揮できているか。

② 権限委譲

情報・予算・決裁権が、育成の意図を込めて渡されているか。

③挑戦の評価

問いを立てた人、リスクを取った人が評価される仕組みになっているか。「ブレーキ人材」の再現ではなく挑戦した人が報われる仕組みに。

④経営アジェンダとの接続

育成投資の成果を、事業成果・経営指標と接続して語れる場（人材会議・経営会議での定例議題化など）があるか。

①は私たちが担保します。②③④は、いま多くの企業で経営アジェンダとして議論され始めている論点です。



アジェンダ

Agenda

Learner's Learner

- 01 Check-In・自己紹介
- 02 INPUT (AI時代の育成課題とミネルバ式リーダーシップ)
- 03 グループディスカッション
- 04 体験ワーク (システム思考)
- 05 感想、Q&A、Check-Out

Dialogue

自社のリーダーたちが今最も学ぶべきテーマは？

その背景にある経営課題は？

適応型リーダーシップ

Unit1

システムを捉える力

Week0 Introduction

- ・学習システムの使い方
- ・Science of Learning
- ・Leadership概論

Week1 システム思考

- #emergent-properties
- #system-decomposition
- #systems-thinking

Week2 行動科学とモチベーション理論

- #psychological-explanation
- #managing-bias

Week3 パーパス型リーダーシップ

- #purpose
- #lead-principles

Unit2

関係性をマネジメントする力

Week4 感情の知能指数（EQ）

- #relational-iq
- #self-awareness
- #individual-differences

Week5 効果的なチームダイナミクス

- #power-dynamics

Week6 インパクトを与えるコミュニケーション

- #audience-awareness
- #cognitive-emotional-persuasion

Unit3

複雑な課題を推進する力

Week7 進化するシステムにおける課題分析

- #problem-analysis
- #divergent-problem-solving

Week8 アジャイル型イノベーション

- #design-thinking
- #innovative-mindset

Week9 意思決定のリーダーシップ

- #decision-selection

Week10 プログラム総括

- 学んだ知識を自社課題に応用し、リーダーとしてコミットする

徹底した「学習の科学」に基づく設計

～16の原則～

徹底的に「科学」された学習法 - 16の学習原則 -

No.	Principle(JPN)	Core Message	Description
1	深い思考	脳を深く働かせよ	対象について様々な角度から考察を深める。学習内容をより多面的に深く考えることで、多くの記憶の引き出しが得られる。
2	適切な難易度設定	適切な難易度で学べ	簡単すぎず、難しすぎないタスクを設定する。簡単すぎると飽き、難しすぎるとやめなくなる。興味を持てる難易度が重要。
3	思い出させる	記憶を引き出す力をつけよ	覚えた情報を記憶から取り出さなくてはならないタスクを設定する。何度も思い出す努力をしたり、自分で例示や説明を加えることで記憶は更新され強化される。
4	意図的な実践	頻度高くフィードバックを受けよ	実践の最中にフィードバックを行い、自身のパフォーマンスについて具体的に何が良かったのか、または悪かったのかを意識させる。試行と修正を繰り返す。
5	インターリーブ手法	ほかの科目に取り組んだり、休憩せよ	同じテーマでも、さまざまなタイプの課題や問題を織り交ぜる。1つの問題に繰り返し取り組むと飽きる。他の問題や科目を交互に学ぶ方が記憶が活性化する。
6	デュアル・コーディング	言語や視覚など多くの五感を使い	書き言葉、話し言葉、画像、動画など、多様な角度から五感を刺激する。文章を読みながら情景を思い浮かべるなど、五感を複数使うことで記憶は強化される。
7	感情喚起	感情を伴う学習体験を心がけよ	感情を喚起させる材料やワークを用いる。感情を伴うことで脳の異なる分野を活性化させることができ、記憶は強化される。
8	塊に分ける	意味ある塊を作って覚えよ	関連する情報同士でグループ化するなどして、覚えやすい量の情報に分類していく。得たい情報をグループ化したり、意味づけできれば覚えやすい。



徹底的に「科学」された学習法 - 16の学習原則 -

No.	Principle(JPN)	Core Message	Description
9	既存の知識と関連付ける	既存の知識に紐付けよ	既存の知識や過去に学んだ単元とのつながりをできるだけ多く見つけることで、必要な時に記憶が取り出しやすくなる。
10	全体像を抑える	基礎や全体像から入れ	具体論に入る前に大きな前提や全体像から始める。まず基礎的な内容を把握しておくことで、それに関連つけて新しく、より複雑な情報を学びやすくなる。
11	事例を活用する	常に「具体例」と紐付けよ	抽象的な原理だけでは記憶の定着が難しいが、具体的な事例をできるだけ多く関連づけることで記憶しやすくなる。
12	暗記よりも原理の理解	丸暗記ではなく、原則を抑えよ	事例の背景にある一般化できる原則を理解する。事例をただ記憶させるのではなく、なぜそうなったのか、その原則はどう汎用化できるのか考えると記憶は強化される。
13	連想の鎖	ストーリーで学べ	ストーリー化することで、習得する知識やスキルを無理なく連鎖的に広げることができる。
14	分散学習	段階的に間隔を広げながら復習せよ	同じ内容について徐々に間隔を長く空けながら反復的に学ぶ。短期間の詰め込みを行わない。詰め込みは意欲を阻害し浅い知識を作る。表層的な知識ではなく、時間をかけて概念やスキルを関連させながら身につけていくことが重要。
15	文脈を変えて考える	別文脈に応用して考えよ	習得した知識を、異なる領域やシーンで応用する方法を模索する。学習内容を深く理解していると、1つの分野だけではなく、別の分野に応用することができる。
16	情報同士の干渉を避ける	バイアスに気をつけよ	あるアイディアとほかの似通ったアイディアを明示的に区別する。既に知っている似たようなアイディアに流されて、本質を見失うことを避ける。



ミネルバ式「学習の科学」に基づく設計

反転学習



実践主義



足場式
カリキュラム



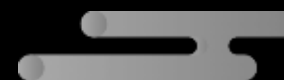
テクノロジー



ファシリ
テーション



評価・効果測定



ミネルバ式「学習の科学」に基づく設計

反転学習



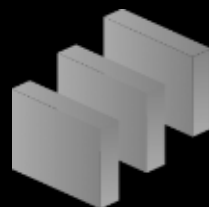
実践主義



足場式
カリキュラム



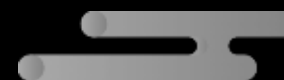
テクノロジー



ファシリ
テーション

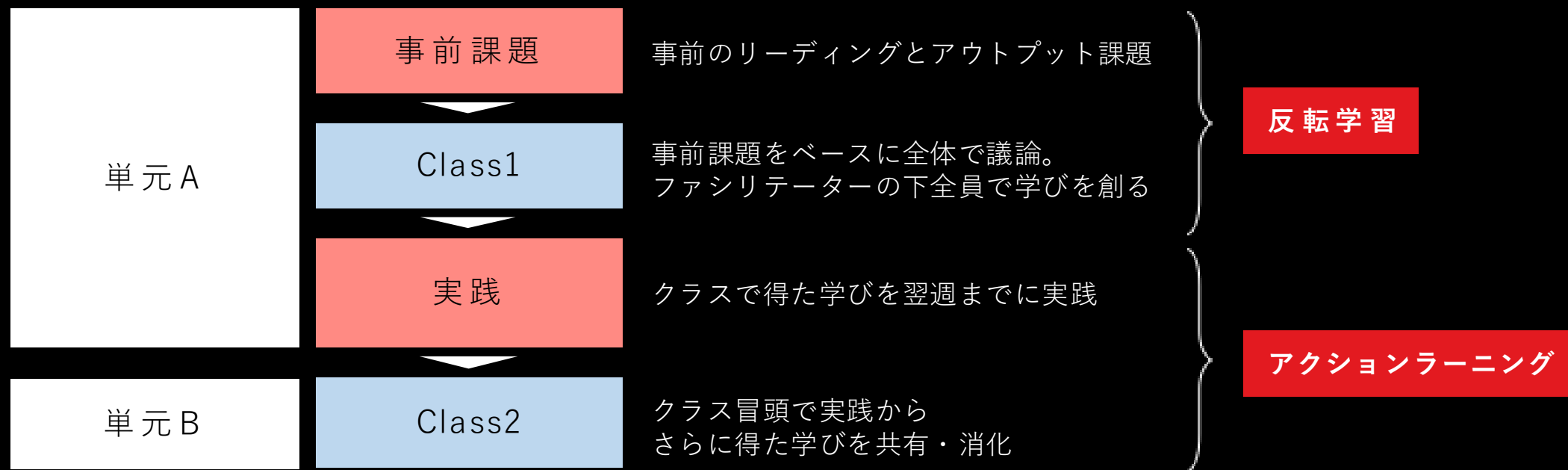


評価・効果測定



授業の運営スタイル

単なる知識理解ではなく、徹底して実践をサポートするために、
全てのセッションは「反転学習」と「アクションラーニング」形式を用いて運営



ミネルバ式「学習の科学」に基づく設計

反転学習



実践主義



足場式
カリキュラム



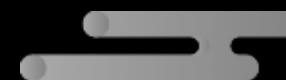
テクノロジー



ファシリ
テーション



評価・効果測定



文脈横断・足場式のカリキュラム

Cross-Contextual Scaffolding

(文脈横断・足場式)

- 1つのテーマを間隔をあけながら段階的にかつ繰り返し学習（足場式）。
- 1つのテーマをあらゆる文脈に応用させ、実践させる（文脈横断）。



「知識理解」でなく「実践的な知恵」を定着させる
科学ベースのカリキュラム Far Transferの実現。

ミネルバ式「学習の科学」に基づく設計

反転学習



実践主義



足場式
カリキュラム



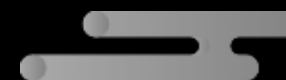
テクノロジー



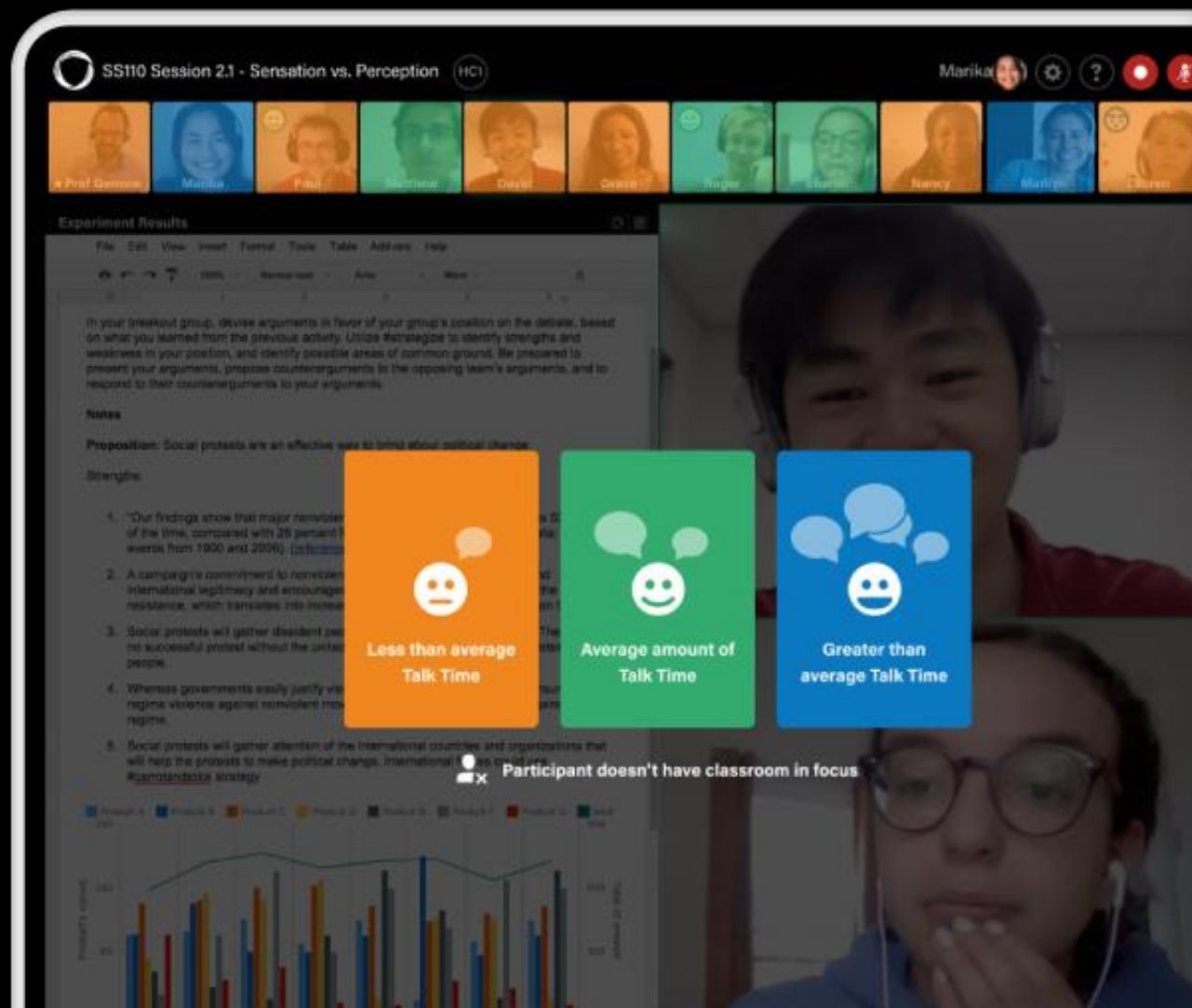
ファシリ
テーション



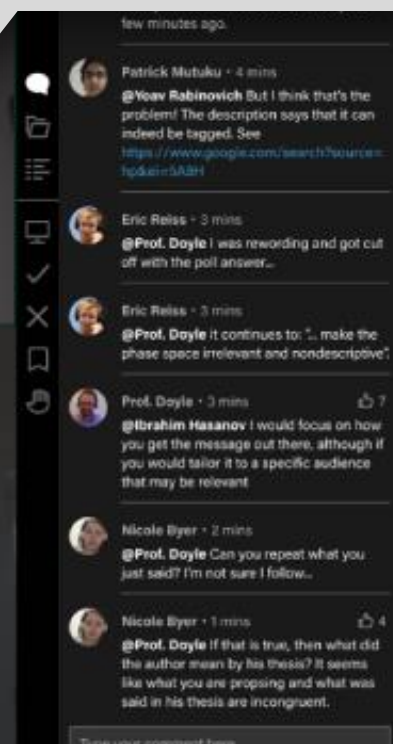
評価・効果測定



最先端の学習システム「Forum」



受講者の発言時間を瞬時に色で可視化



最先端の学習システム「Forum」

SS110 Session 2.1 - Sensation vs. Perception (HC1) James

Breakout Groups Questions All Answers Stop Breakout 7:42

#	Size	Individuals	Talk Time Avg.	Talk Time Dist.	Worksheet Progress	Actions
1	6 of 6		Good	Balanced	●●●○○○	
2	6 of 6		Average	Imbalanced	●●●○○○	
3	6 of 6		Average	Balanced	●●●○○○	
4	6 of 6		Good	Balanced	●●●○○○	
5	6 of 6		Good	Balanced	●●●○○○	
6	6 of 6		Good	Balanced	●●●○○○	
7	6 of 6		Good	Balanced	●●●○○○	
8	6 of 6		Silent	Imbalanced	●●●○○○	
9	6 of 6		Good	Balanced	●●●○○○	
10	6 of 6		Good	Balanced	●●●○○○	
11	6 of 6		Good	Balanced	●●●○○○	
12	5 of 6		Average	Balanced	●●●○○○	
13	6 of 6		Good	Balanced	●●●○○○	
14	6 of 6		Quiet	Dominated	●●●○○○	
15	6 of 6		Good	Imbalanced	●●●○○○	

ブレイクアウト中も、各グループ内の発言量や、発言バランス、作業進捗を一覧で把握

Breakout Group 89
Marcus, Nicole, Brandon

Visit Listen Unpin

Previous Breakouts

Role Playing Exercise
Started at 9:55am
60 total breakout groups
Restart

Role Playing Exercise
Started at 9:55am
60 total breakout groups
Restart



最先端の学習システム「Forum」

授業中の発言と作業を自動記録
し、個人別に整理。 具体的な
フィードバックを可能にする。

The screenshot displays the 'Forum' learning system interface. At the top, it shows the course title 'Complex Systems / Section MW1-Doyle / Complex Systems 2.041 #negotiate / January 28, 2020'. The main content area is divided into three sections:

- Class / Polls:** A sidebar on the left with filters for 'Who' (All Students), 'Show Me' (Spoken Comments, Typed Comments, Bookmarks), and 'Also Show Me' (Only assessed items, All unsaved assessments).
- Video Lecture:** A central video player showing a lecture on 'Prepare multidimensional Best Alternatives to a Negotiated Agreement (BATNAs) to a bottom line.' The video is at 125% playback speed, showing 29 of 73 events.
- Assessed Contributions for All Students:** A list of student contributions with timestamps and a progress bar for 'Assessment Distribution'.

Below the video, there is a 'Comment' input area with a 'Save' button. The list of contributions includes:

- Louis typed "The issue is interesting. I'd say overall that Mendez is correct in his..." (13:07)
- You bookmarked this moment (13:29)
- Samuel typed "I'd agree with that, but did you think of taking a step back and seeing..." (13:52)
- Qiqi spoke (24 seconds) (14:10)
- Nicole spoke (39 seconds) (14:49)



個人評価レポートと1on1

FIRST LAST Name

リーダーシップ評価レポート

〇〇さんへ

全10回のセッション、お疲れ様でした。

本レポートは、〇〇さんがこのプログラムを通じて示された強み、変化、思考やコミュニケーション特性について、Facultyとして観察できた範囲でフィードバックするものです。〇〇さんの今後の更なる成長に少しでも活用いただければ幸いです。

1 受講姿勢と全体的な成長

〇〇さんの受講姿勢でまず印象的だったのは、毎回かなり高い熱量で議論に入りつつ、その熱量が独りよがりにならず、場知的な推進力を生み出していたことです。Session 1では「この視点があったかみたいなのを、今他方面から食らってる感じなので、ものすごく楽しいです」と率直に話されていましたが、この言葉に、学びを“評価されるもの”ではなく“浴びにくいもの”として受け取る姿勢がよく表れていました。加えて、Pollでも「鷹の目、虫の目、魚の目」でシステムを理解する重要性に触れ、特にクライアントの立場や将来視点をもっと意識したいと書かれており、初期段階から自分の思考の癖を言語化できていた点は大きな強みです。

初期の〇〇さんは、経験と知識をもとに議論を広げる力が際立っていました。ケースの論点をその場で増やし、問いを立て、場を止めない推進役として機能していた場面が何度も見られました。一方で、初期はやや「論理で解き切る」方向に重心があり、相手の感情や受け取り方をどう扱うかは、まだ発展途上だったように見えます。そこが終盤にかけて明確に変わりました。Session 6では「自分ごと化するストーリーってのが、ちょっと必要なんだろうな」と発言されており、相手を動かすには正しさだけでは足りず、感情への接続が必要だという理解に到達しています。これは#cognitive_emotional_persuasionや#audience_awarenessの伸びを象徴する発言です。

最終課題でも、その成長ははっきり現れていました。中間課題では大きな構想をどう切るかが論点でしたが、最終課題では成功条件、ボトルネック、影響範囲が具体化され、構想が実行可能な戦略に変わっていました。特に「ガバナンスと説明責任の不在」という真因への絞り込み、■を起点にした■の設計、さらに自分のネットワークをどう使うかまで落とし込めていた点は、学びを知識として終わらせず、行動設計まで接続できていた証拠です。自然体で参加しながら、学びを着実に自分のリーダーシップに統合していった10週間でした。この気づきを裏付けるように、〇〇さんはセッション中に「デザイン思考のempathizeには、EQが必要だ。つながりを感じた」とコメントされています。共感とロジックが本来セットで機能するという理解に、自分自身の体験を通じて到達されたこの発言は、終盤の成長を象徴するものです。

2 LO（学習成果）の習熟度と実践

● #systems_thinking（強み：Level 4 相当）

〇〇さんは、複雑な事象を単発の問題としてではなく、複数の要素が絡み合う構造として捉える力が非常に高かったです。Session 1のPollでも「鷹の目、虫の目、魚の目」で見る必要性を自ら整理しており、視点の切り替えを概念理解で終わらせず、実務に接続していました。さらに最終課題では、■構想を制度・心理・政治という多層構造で捉え、現状維持が再生産される仕組みとして描けていました。これは単なる要素列挙ではなく、相互作用まで見えている状態であり、Level 4 相当の実践といえます。

● #system_decomposition（強み：Level 4 相当）

複雑なテーマを分解して主要論点に落とす力も高水準でした。最終課題では、自治体、議会、住民、官庁、金融機関といったエージェントを整理し、さらに「誰も責任を取らない構造」という本質的な分解に到達できていました。Session 2でも「このゴールって上手くいった時代のゴールなんですかね、それとも逃げる時のゴールなんですかね」と問いを立てており、表面的な事象の背後にある前提や目的を分解して捉えようとする姿勢が一貫していました。論点を広げるだけでなく、意味のある切り分けに変えられる点が〇〇さんの強みです。

● #problem_analysis（強み：Level 4 相当）

中間課題から最終課題にかけて最も伸びたLOの一つです。最終課題では、問題を「■」ではなく、「ガバナンスと説明責任の欠如」と再定義できていました。これは、理想と現状の差分を的確に捉え、真因に迫れている状態です。Session 7でも「変えなきゃ、変えなきゃという視点で課題を出してたりするので、変えなくてもいいっていう視点もあるよね」と話されており、問題設定そのものを疑い直す姿勢が見られました。与えられた問いに答えるだけでなく、問いの立て方を改善できる点は、実務上かなり強い武器です。

● #cognitive_emotional_persuasion（課題を含む強み：Level 3 相当）

この領域は、終盤で明確に伸びました。Session 6で「自分ごと化するストーリーってのが必要」と気づかれたことは大きく、相手を動かすにはロジックだけでは不十分だという理解が深まっていました。最終課題でも、機会損失の定量化に加え、「やらないことのリスク」を再定義する設計ができており、認知面での説得はかなり強いです。一方で、感情面への働きかけはまだ伸びしろがあります。Facultyチームの目にも、〇〇さんは理屈で全体を説明できる強さがある一方、人の感情にどう橋を架けるかは意識的に鍛える余地があるように映っていました。理解は進んでいるので、次は再現性ある実践に移す段階です。

● #self_awareness（課題：Level 3 相当）

自己認識は高いのですが、まだ“わかっていること”と“行動の癖が変わること”の間に少し距離があります。ご自身でも、過去に厳しく当たりすぎて失敗した経験や、Emotional Intelligenceを高めたいという課題感を持たれていました。Session 5では「地位の力も使うと良かったのでは」という意見をもらった時に、使っているつもりだったけれど、自覚としてそこまで使ってないから書けなかったのかな」と振り返っており、自分の行動を後から客観視する力があります。ただし、自己認識が高い人ほど、“気づいているから大丈夫”で止まりやすい面もあります。今後は、気づきを行動実験に変えることが重要です。

個人評価レポートと1on1

3 コミュニケーションとリーダーシップスタイル

〇〇さんのコミュニケーションには、議論を前に進める推進力と、相手の思考を深める問いの質の高さがあります。発言量は多めですが、単に話すのではなく、論点を整理したり、別の角度を持ち込んだりすることで、場の知的密度を上げていました。Session 2で「このゴールって上手くいった時代のゴールなんですかね、それとも逃げてる時のゴールなんですかね」と投げた問いは、その典型です。相手の前提を揺さぶり、議論を一段深くするフィードバックができる人です。Session 8でも、他グループに対して「どんな感じのフィードバックがあったか」を引き出そうとしており、自分が話すだけでなく、他者の学びを場に還元する役割も担っていました。

Feedback Style

〇〇さんのフィードバックは、表面的な感想ではなく、相手の思考の“抜け”や“前提”に触れるタイプです。だからこそ、受け手にとっては学びが大きい一方、場面によっては少し鋭く映る可能性もあります。ただ、重要なのは、そこに攻撃性ではなく知的誠実さがあることです。Facultyの観察でも、心理的安全性がある場では自分の悩みや課題を自己開示しながら貢献しようとする姿勢が見られ、単なる批評家ではなく、一緒に考える姿勢が土台にありました。

Strengths (強み)

最大の強みは、論理的な明晰さと、場をリードする自然さです。ブレイクアウトでも積極的に議論をリードし、反応も多く、周囲が話しやすい空気をつくれていました。終盤には傾聴の質も上がっており、Session 10のブレイクアウトでは周囲の意見を引き出す姿勢が特に印象的でした。また、他分野への好奇心が強く、自分の業務に直結するかどうにかかわらず学びを取りにいく姿勢があるため、異分野の知をつないで考えるリーダーシップが発揮されています。

Areas for Development (課題)

率直に言うと、〇〇さんは「正しいことを言う力」が強い分、「相手が動ける形で届いているか」の確認が甘くなる瞬間があります。ご自身でもEQを高めたいという課題感を持たれていましたが、まさにそこです。論点が鋭いからこそ、相手の心理状態や立場に合わせて温度調整しないと、内容は正しくても浸透しません。また、発言量が多く場を引っ張れる人ほど、無意識に“自分が前に出ることで場を支える”癖がつきやすいです。今後は、あえて一歩引き、相手の未完成的な考えが育つ余白をつくるのが、リーダーとしての厚みにつながります。

4 今後の飛躍に向けたメッセージ

承認 (Acknowledgment)

〇〇さんの「この視点があったかみたいなのを、今他方面から食らってる感じなので、ものすごく楽しいです」という発言は、このクラスにとっても良い影響を与えていました。学びを前向きに受け取り、しかもそれを率直に言葉にできる人がいると、場全体が挑戦しやすくなります。また、Session 6で「自分ごと化するストーリーってのが必要」と自ら気づきを言語化されたことも印象的でした。知的に強い人が、そこで終わらず“人がどう動くか”へ視野を広げていく姿は、周囲にとって大きな学びになります。さらに、最終課題では構造理解だけでなく、[REDACTED]を起点に誰をどう動かすかまで描き切っており、構想を実行へ近づける力がはっきり示されていまし

た。Facultyとして、この「深く考える」と「実際に動かす」を両立させようとする姿勢をととても頼もしく感じました。

改善・伸長エリア (Developmental Area)

今後さらに飛躍するために、次の2点を意識されることをお勧めします。

- 1. 論理の強さに、感情の設計を意図的に重ねること

〇〇さんは、問題を構造化し、相手の前提を問い直し、筋の良い打ち手に落とす力が非常に高いです。ただ、リーダーとして人を本当に動かす場面では、「正しい」だけでは足りません。相手が何を恐れ、何に安心し、何に誇りを感じるのかまで捉えて初めて、人は動きます。特にクライアントや社内の難しいステークホルダーに対しては、論点の正しさより先に、相手が“この人は自分の現実をわかっている”と感じることが重要です。

- 2. 自分が引っ張る力に加えて、他者が育つ余白をつくること

〇〇さんは場を前に進められる人です。だからこそ次の段階では、あえて結論を急がず、相手の未整理な考えを待つ力が重要になります。ご自身のPollでも、虫の目、特にクライアントの立場をより意識したいと書かれていました。この自己認識は非常に的確です。今後は、相手の立場を理解するだけでなく、その人が自分の言葉で考えを形成できるよう支援する関わり方に踏み込めると、〇〇さんのリーダーシップは“優秀な推進者”から“一段上の変化の触媒”へ進化するはずですよ。

ミネルバ式「学習の科学」に基づく設計

反転学習



実践主義



足場式
カリキュラム



テクノロジー



ファシリ
テーション



評価・効果測定



ミネルバ認定講師

ファカルティ(講師)は自身も複雑な事業・組織経営をリードする、経験豊富なプロフェッショナル。ミネルバ大学によるファシリテーション・トレーニングを修了し、受講者の学習をサポートします。

プロフィールは[こちら](#)



受講者の声

目の前の問題にすぐ解決策を出すのではなく、まず「なぜこの問題が起きているのか」「**背景にどのような構造やステークホルダーの思惑**があるのか」を整理してから行動するようになりました。（大手広告代理店）

物事を構造で見るように意識するようになり、課題に対してのアプローチ方法が増えました。特に、鳥の目、虫の目、魚の目のような**視点を変えて物事を検討する**、**共感して状況を検討する**、等々改めて意識してコミュニケーションできるようになりました。（大手IT企業）

複雑な課題にぶつかった時に、冰山モデルや相関図を書き**本質課題のあぶり出し**を行えるようになった。人に動いてもらうために、**相手の感情や信念、メンタルモデル**を考える様になった。（大手電機メーカー）



事例紹介



事例① 三井海洋開発様 ▶ [詳細記事はこちら](#)

「自分自身にも、相手にも、何かしらのバイアスがかかっているかもしれない。」
次世代リーダー候補である中堅層に導入。システム思考を実践できる人材は受講後87%に上昇し、国や組織による前提の違いに気づいたことで、部署を超えたフラットな対話がしやすくなったといいます。



事例② パナソニックコネクト様 ▶ [詳細記事はこちら](#)

「優れたリーダーシップとは、自分の『正解』をもつことよりも決断プロセスの質の向上にある。」
プログラムを経て、「主張を論じること」から「認知を俯瞰し、前提を検証しきること」へと変化。会議設定の見直し、バイアスの確認、部門横断の連携強化など具体的な実践として日常に根づいています。



事例③ LINE様×NEC様 ▶ [詳細記事はこちら](#)

「『知っている＝偉い』という時代は終わった。問いを立てることができるリーダーが求められる。」
LINE社は執行役員や事業責任者に、NEC社は経営層から順に導入。共通言語（Learning Outcome）を得たことで、他者の経験を自分の経験に置き換えて思考を深め、バイアスを持たずに知識を使いこなす力を養っています。



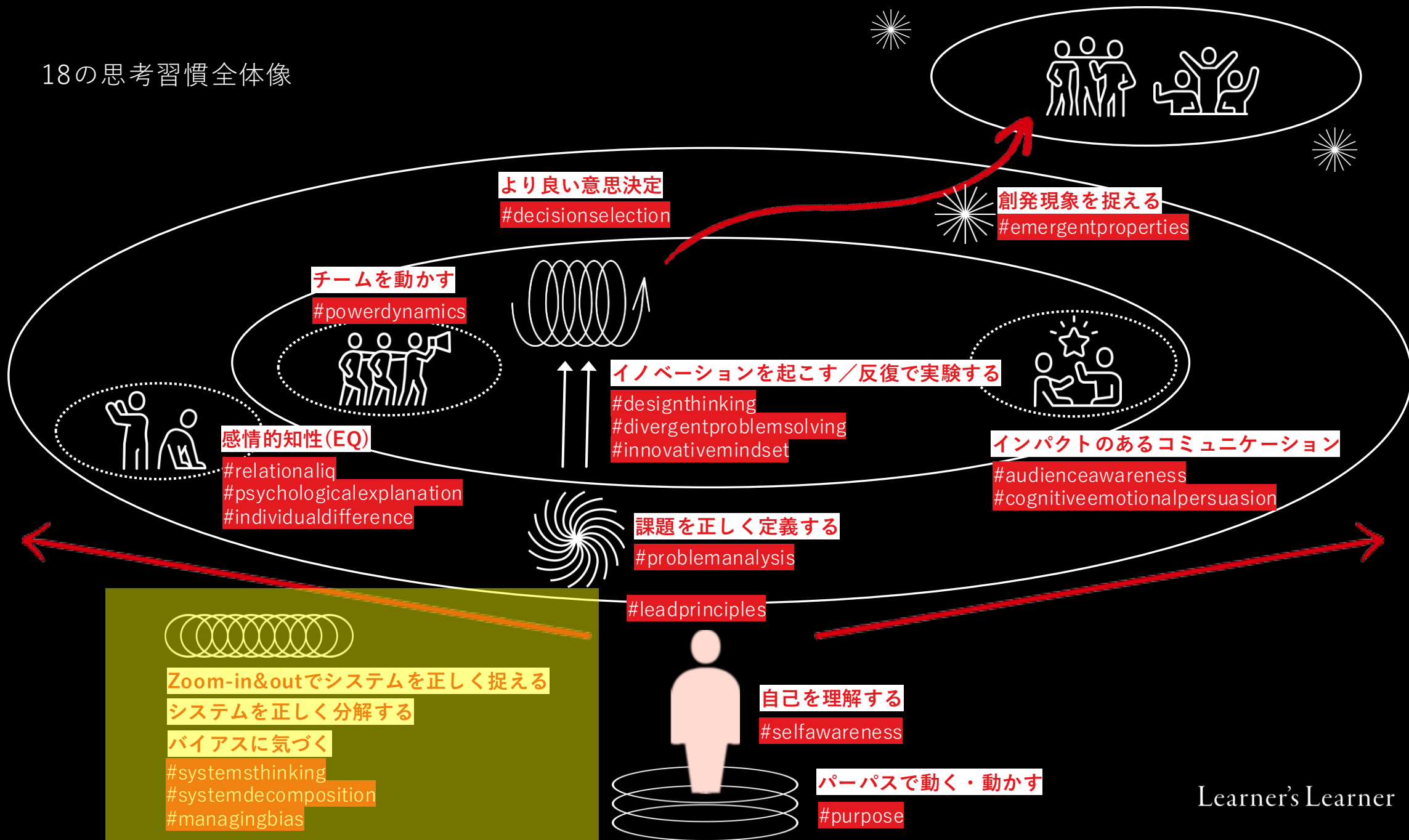
アジェンダ

Agenda

Learner's Learner

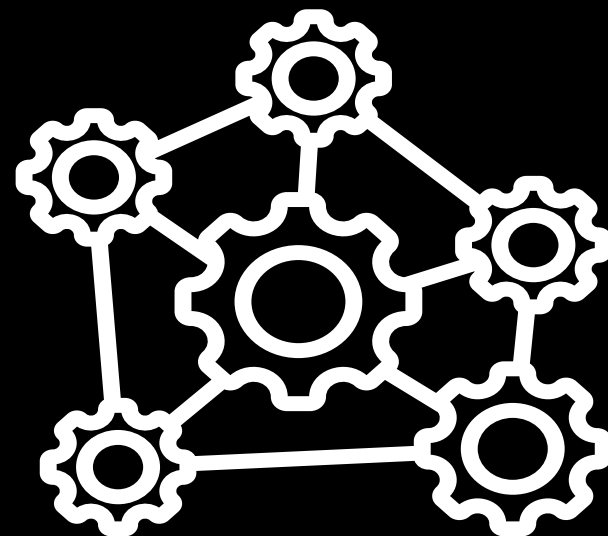
- 01 Check-In・自己紹介
- 02 INPUT (AI時代の育成課題とミネルバ式リーダーシップ)
- 03 グループディスカッション
- 04 体験ワーク (システム思考)
- 05 感想、Q&A、Check-Out

18の思考習慣全体像



システムとは

個々の要素が相互に影響し合いながら、全体として機能するまとまりや仕組み

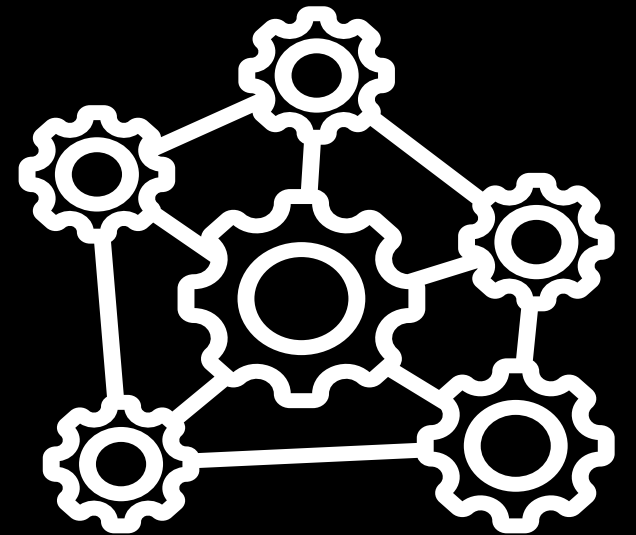


#system_decomposition ～システム分解とは～

- 複雑なシステムを構成要素（ヒト・コト・モノ全て）に分解する。構成要素の相互作用を明らかにし、切り口を変えて分析することで、出来事を「そうさせている」背景を理解する。

— それでは、

システム分解の練習



#system_decomposition



— **#system_decomposition**



— #system_decomposition



システムを「ちゃんと」見るための3つの目

魚の目

過去・未来を行き来しながら見る目。

- これまで試みた打ち手は？
- 時間や時期によって問題の性質は変わるか？
- この打ち手で10日後、10ヶ月後、10年後どんな影響があり得るか？



鳥の目

視点を問題の外側に向ける目 (zoom-out)。

- 相手にはどんな利害関係者がいるか？
- 他部署の動きは？競合の動きは？マーケット状況は？社会は？



虫の目

ものごとを細かく観察する目 (zoom-in)。

- 現場の様子はどうか？タスクのフローは？
- チームは今どんな状態か？
- 当事者はどんな気持ちか？



冰山モデルでシステムを捉える



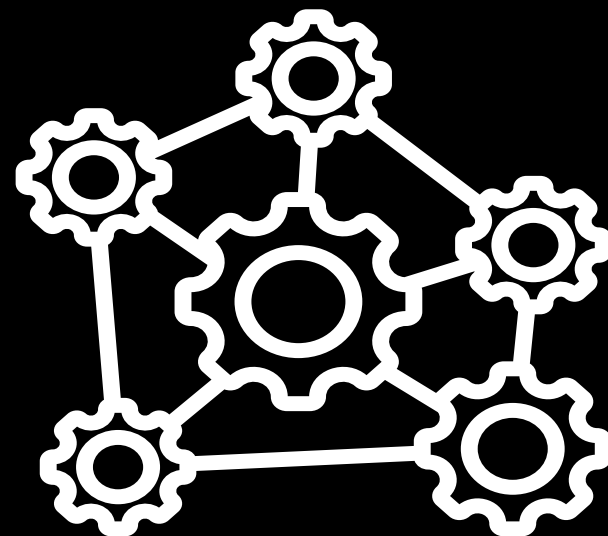
— #system_decomposition

Group
Discussions



Group Discussion

あなたの組織が抱える
「人材マネジメント」の問題は？



#system_decomposition

Step1. 付箋に一言で書く (1分)

例 : 「シニア社員の老害化」

Step2. 4人グループで 1 つのテーマを決める (2分)

Step3. 発表者が内容を説明 (2分)

Step4. 聞き手から「鳥の目」「虫の目」「魚の目」の順に影響を及ぼしているかもしれない構成要素を無責任にフィードバック。(12分)

Step5. 出た要素を因果関係で並べる (3分)

→全体に戻っての問い : 「どんな発見がありましたか？」

— #system_decomposition

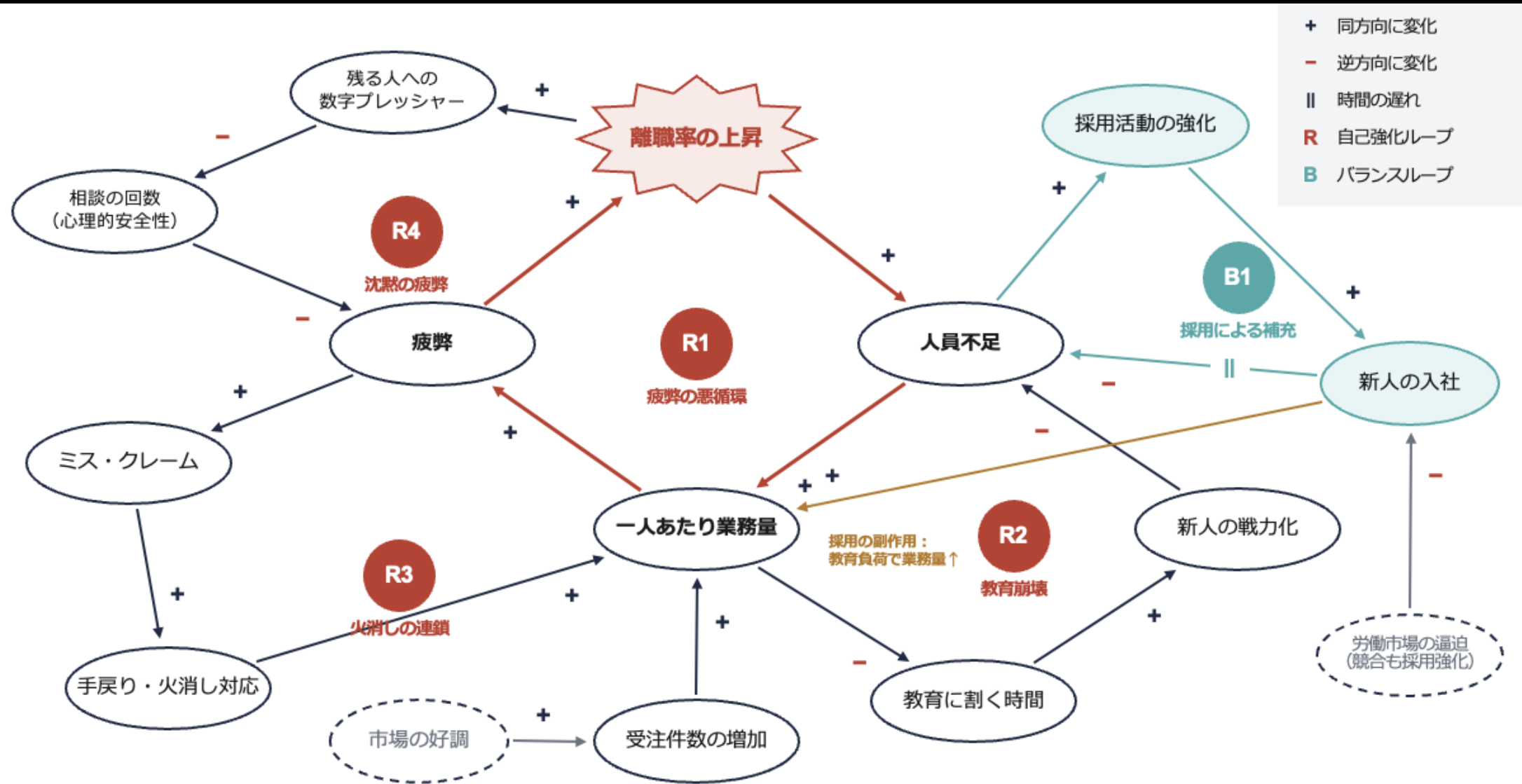
どんな発見がありましたか？



例：

大変だ！人が辞めている！
人手不足で疲弊しているからだ！

営業部の離職率上昇を「そうさせている」のは何か？



ループ図から得られる示唆 — 3つの問い

「人手不足による疲弊」は入口であって、答えではない

Q1

人が足りないから疲れるのではなく、
疲れるから人が辞め、足りなくなっているのでは？

原因は一方通行ではなく回っている（R1）。しかも教育の停止（R2）・ミスと火消し（R3）・相談できない空気（R4）が、その輪を外から加速している。

Q2

「採用を増やす」という解決策が、問題を悪化させているのでは？

採用から戦力化まで10か月超の遅れ（B1）。その間に未熟な人材の教育負荷が業務量を押上げ、R2を逆に強めている。分かりやすい打ち手ほど、効きにくい。

Q3

引き金は危機ではなく「好調」であり、
「受注は多いほど良い」という前提こそが構造を支えているのでは？

市場好調→受注増→負荷増→中堅離職が転換点。受注量の上限・育成専任・「詰め」から「相談」への会議転換で矢印を切らない限り、採用は機能しない。

—— システム図を描いた後の問い

あなたはこのシステムのどこに加担していますか？

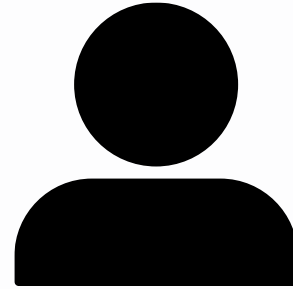
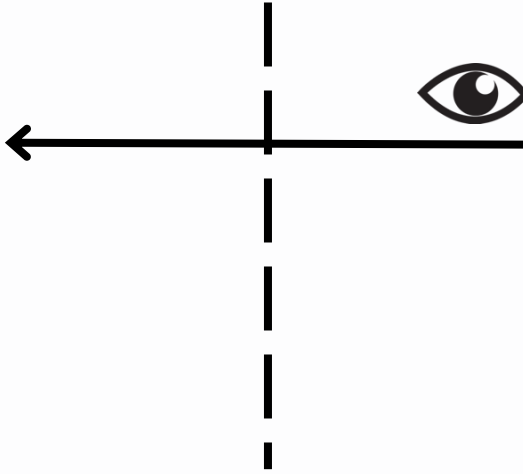
— #system_thinking

システムと自分の関係をどう捉えるか？

Level1. 傍観者



問題を自虐的に、
ドラマチックに描写する



問題は覚知しているが、
一枚壁を隔てて見る

飲み屋で会社の悪口を言う、ワイドショーを見て笑うのと同じ状態

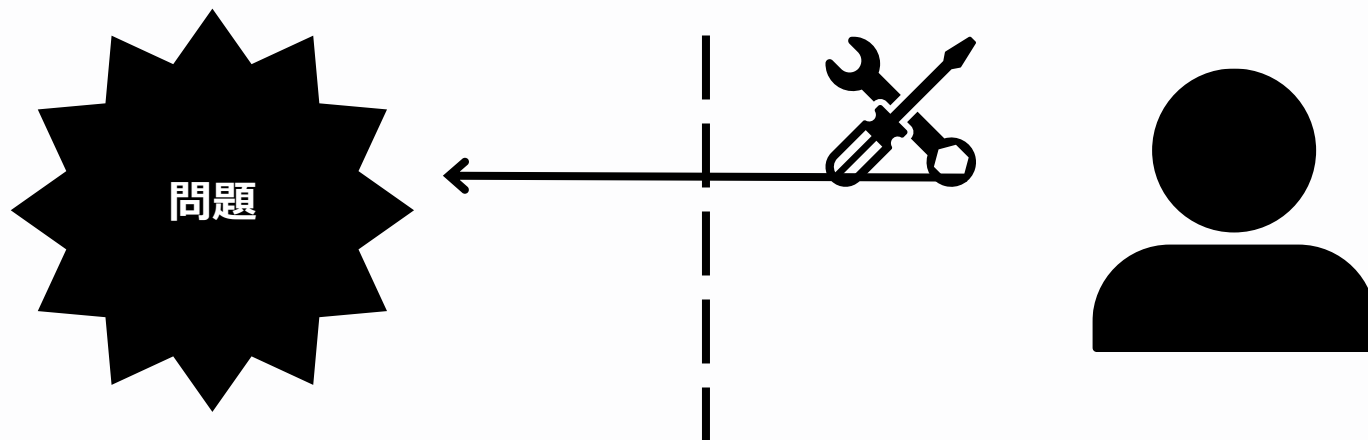
◆ 旨み

責任を取らなくていい、
傷つかなくていい、
安心、居心地がいい

◆ 代償

現状を生き続ける
変化は起きない

Level2. 課題解決者



問題を分析し、解決に動く。ただし、引き続き外側から対処する

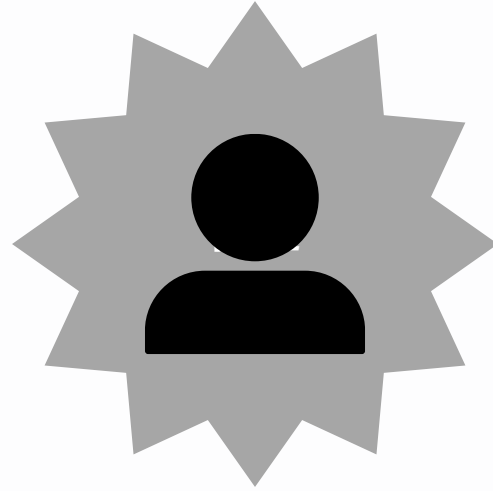
◆ 旨み

達成感がある、成長する
頼られる、承認される、
自己効力感

◆ 代償

解決する人・される人
分断が生まれる
→正しいこと言ってるのに動かない
/人が離れていく

Level3. 源（当事者）



自分も問題を作り出している可能性があるという立場をとる

自分と問題をシステムの一部として捉え、
自分もその問題に加担しているという立場をとる。

自身が持つ思い込み・枠組みを超えて、
問題の当事者なら何が見えるか、180度モノの見方を変えてみる。
その上で、自分は心からどうしたいのかを、明らかにする。

アジェンダ

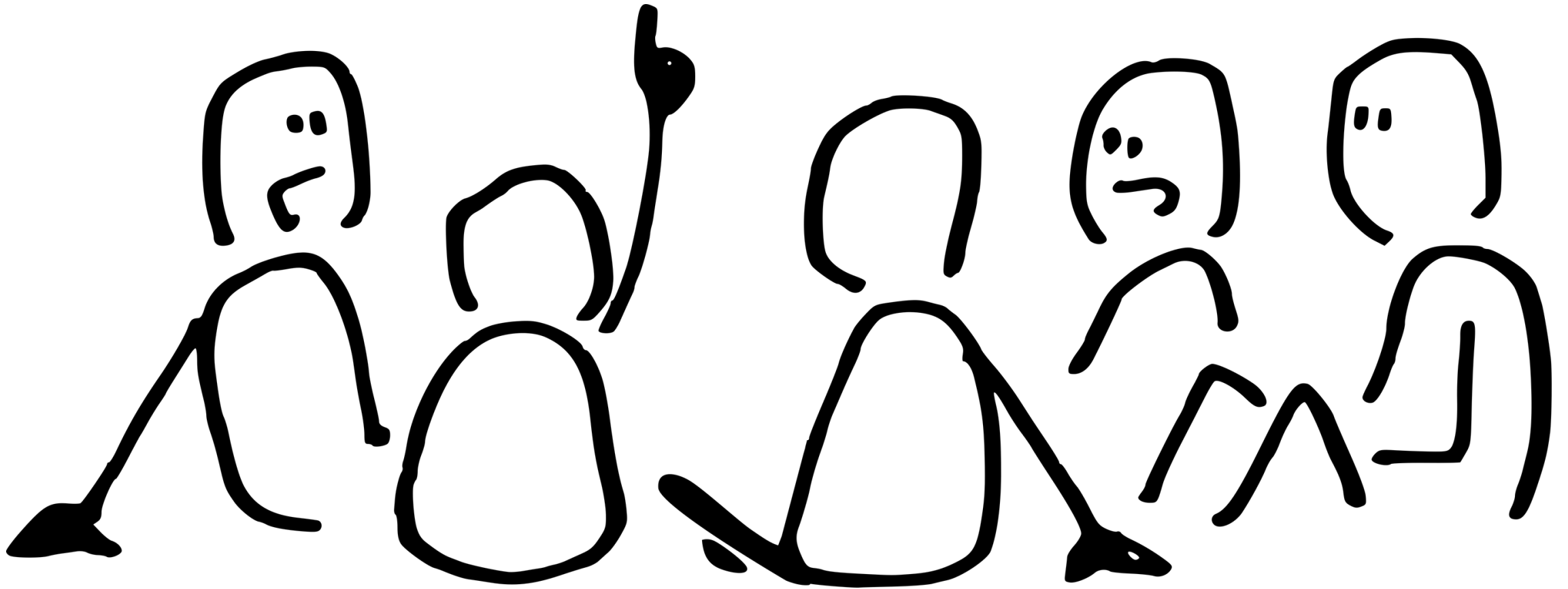
Agenda

Learner's Learner

- 01 Check-In・自己紹介
- 02 INPUT (AI時代の育成課題とミネルバ式リーダーシップ)
- 03 グループディスカッション
- 04 体験ワーク (システム思考)
- 05 感想、Q&A、Check-Out

Dialogue

本日の感想・質問

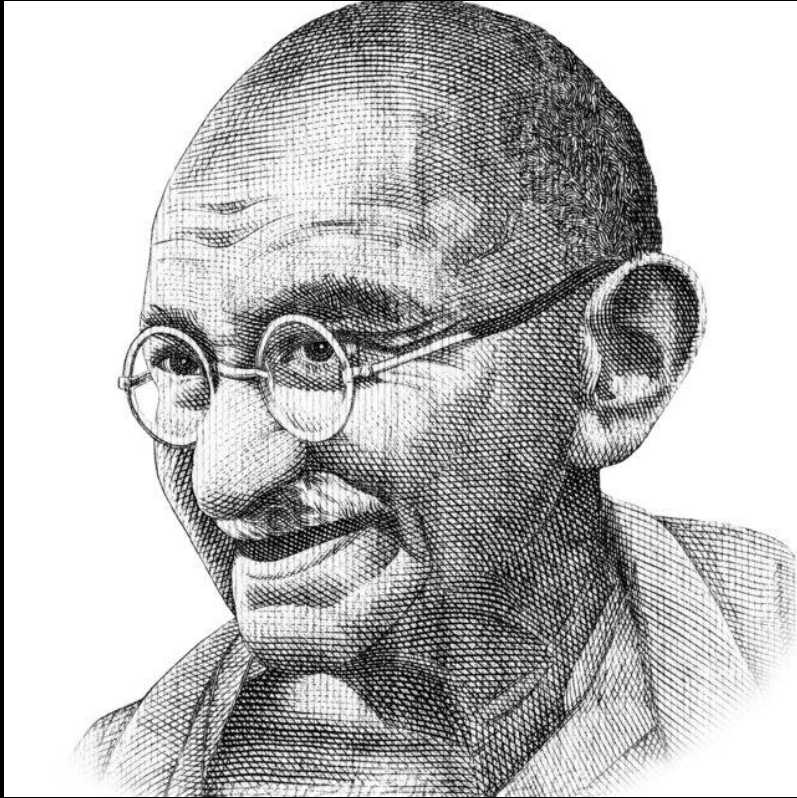


最後に...

会社という巨大で複雑なシステムは
簡単には変わらない

それでも、
「なかなか変わらない」と
「どうせ変わらない」は違う

組織を諦めない理由



“あなたがすることのほとんどは無意味と
感じるかもしれない。

しかし、それでもしなくてはならない。

それをするのは、世界を変えるためでは
なく、世界によって自分が変えられない
ようにするためである”

アンケートにご協力ください



混成クラススケジュール

2026年開講コース (12月開講)

人数

4名／社 （1クラス～16名）

日時

原則水曜日…18時～20時

期間

12月2日～2月17日（全11回）

※お申込み締切日：2026年10月15日

定員に達し次第、締切日に限らず受付を終了する場合があります

【実施スケジュール】

12月2日 Introduction

12月9日 Session1

12月16日 Session2

12月23日 Session3

1月6日 Session4

1月13日 Session5

1月20日 Session6

1月27日 Session7

2月3日 Session8

2月10日 Session9

2月17日 Session10

