

Learner's Learner

Presents

「適応型リーダーシップ」
18の思考習慣からひもとく
次世代リーダー育成論

株式会社Learner's Learner CEO

ミネルバ認定講師

黒川 公晴

About me

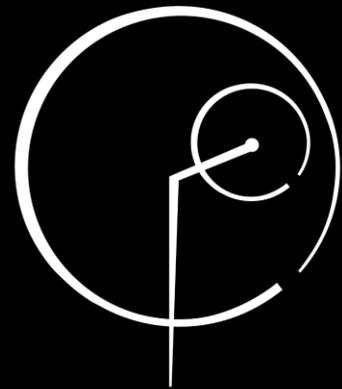
クロカワ

キミハル

黒川 公晴



私たちが目指すのは、学ぶ力の再創造。



Learner's Learner

昔

2006



2018







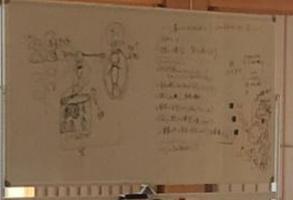
今 2018 ———>





【テクニク】 開う

項目	内容
開う	開うの目的、開うの場所、開うの方法、開うの注意事項
開うの目的	開うの目的は、開うの場所、開うの方法、開うの注意事項
開うの場所	開うの場所は、開うの方法、開うの注意事項
開うの方法	開うの方法は、開うの場所、開うの方法、開うの注意事項
開うの注意事項	開うの注意事項は、開うの場所、開うの方法、開うの注意事項







Group 1, Feedback breakout (Teaching feedback breakout)

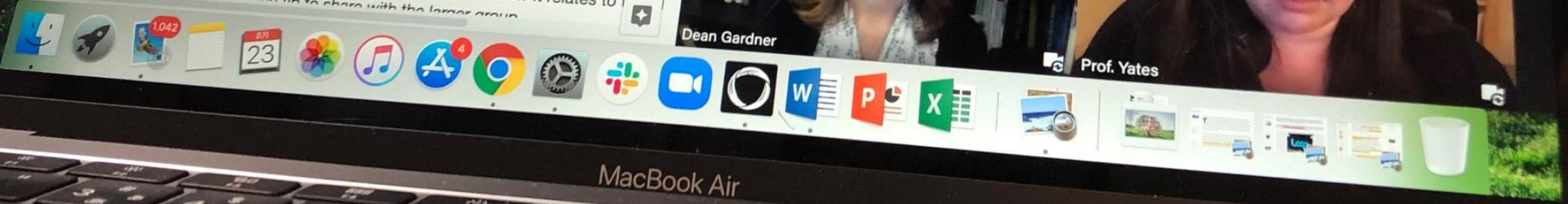
ファイル 編集 表示 挿入 表示形式 ツール アドオン ヘルプ

100% 標準テキスト Arial 18



Each group member should share one useful piece of feedback received from practice teaching.

1. As a group, discuss how the feedback is useful and how you might use it in your future teaching.
 - a. May-Yi: Don't over-rely on the LP to the extent it seems to be. Try to include more personal examples to boost student engagement.
 - b. Amy: Giving students an outlook/overview of the class at the start of class, is key. It would help the students to see the big picture.
 - c. Kimi: Calling on specific set of students more than others (subconsciously!)
 - i. Ask students about their comprehension of the presentation at the start of the class, and how it relates to the main topic.
2. Choose one tip to share with the larger group.



MacBook Air



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 平均60以上の満足度
- 2025年 PIVOT、VOOX、StudyHacker、先端教育などメディア出演



現在までに50社600名以上の次世代リーダーに
適応型リーダーシップ研修を届ける

著書「ミネルバ式最先端リーダーシップ」
(2024年ディスカヴァー・トゥエンティワン)

アジェンダ

Agenda

Learner's Learner

01 時代の変化とリーダー育成の課題

02 適応型リーダーシップ

03 18の思考習慣

04 ミネルバの学習メソッド

05 育成事例

06 Q&A

アジェンダ

Agenda

Learner's Learner

01 時代の変化とリーダー育成の課題

02 適応型リーダーシップ

03 18の思考習慣

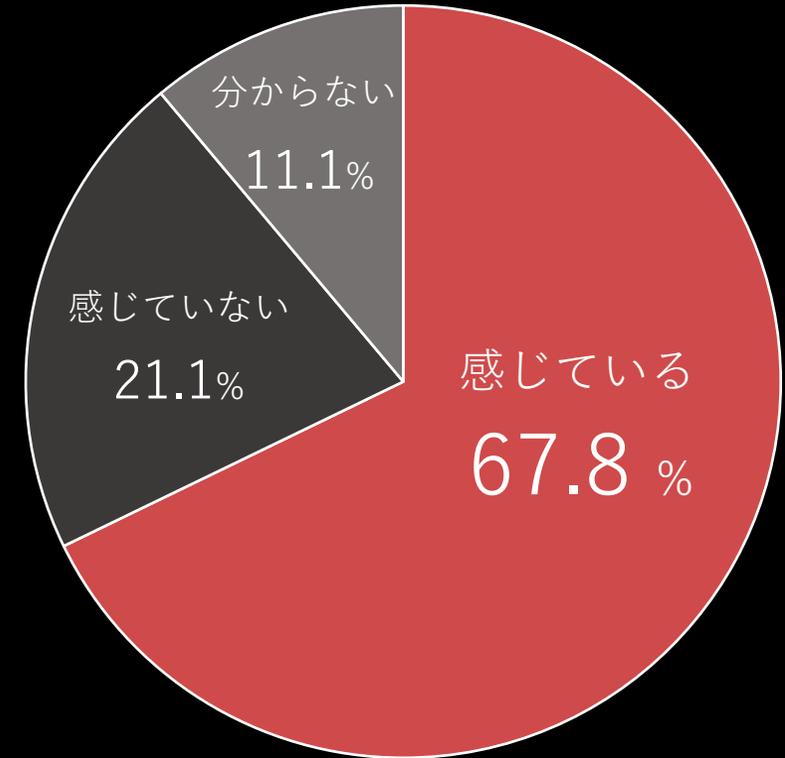
04 ミネルバの学習メソッド

05 育成事例

06 Q&A

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



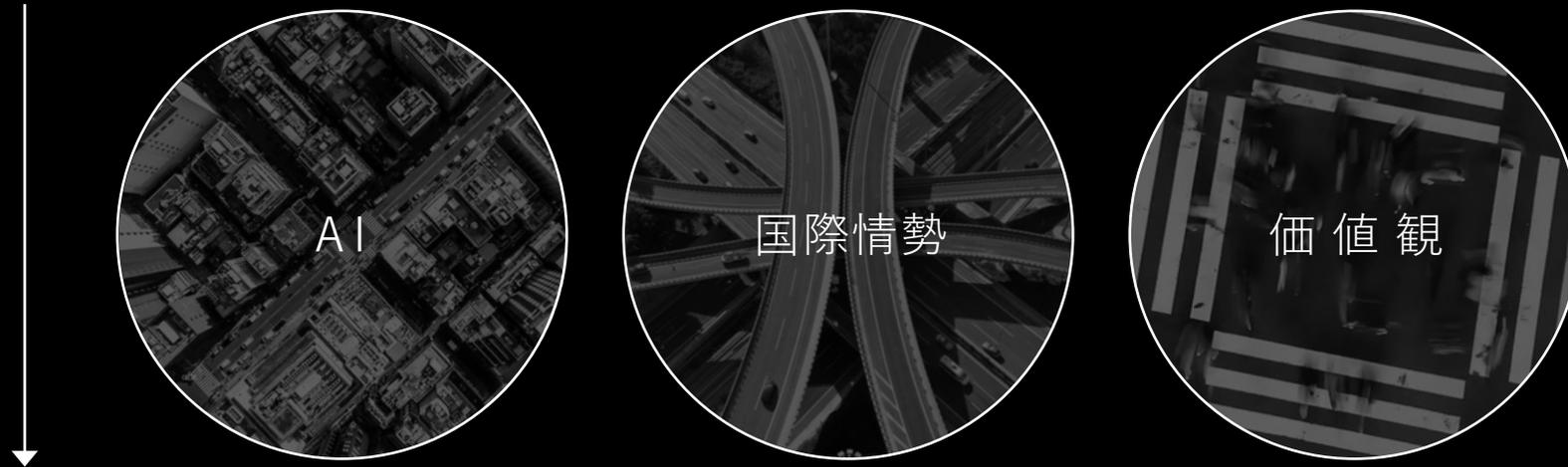
「リーダー人材」の不足感について



Q. 現在、リーダー育成にどのような課題をお持ちですか？

時代背景の変化

“変化すること”が前提の時代へ



社会・組織の課題は

「複雑性」「不確実性」「多様性」が高まり、**正解が見えない問題**が主流に

過去の**成功体験や計画志向**では、対応しきれない局面が増加



リーダー像・育成の前提も変化している

「従来型リーダー育成」 vs 「これからのリーダー育成」

観点	従来型リーダー育成	これからのリーダー育成（=適応型）
時代背景	安定・成長の時代（計画通りに動けばOK）	不確実性・複雑性・変化が常態化
リーダー像	答えを知っている／指示を出す	正解がない中で問いを立て模索する
育成の前提	知識のインプット中心／OJT／師弟関係	「考え方」自体を磨く

→ **思考の枠組み**を育てることが不可欠



リーダー育成でまだ残る課題

課題 01

「リーダーシップ = 個人の資質」

課題 02

「思考方法」のズレ

課題 03

「学んで終わり」の育成施策



アジェンダ

Agenda

Learner's Learner

01 時代の変化とリーダー育成の課題

02 適応型リーダーシップ

03 18の思考習慣

04 ミネルバの学習メソッド

05 育成事例

06 Q&A

適応型リーダーシップ



適応

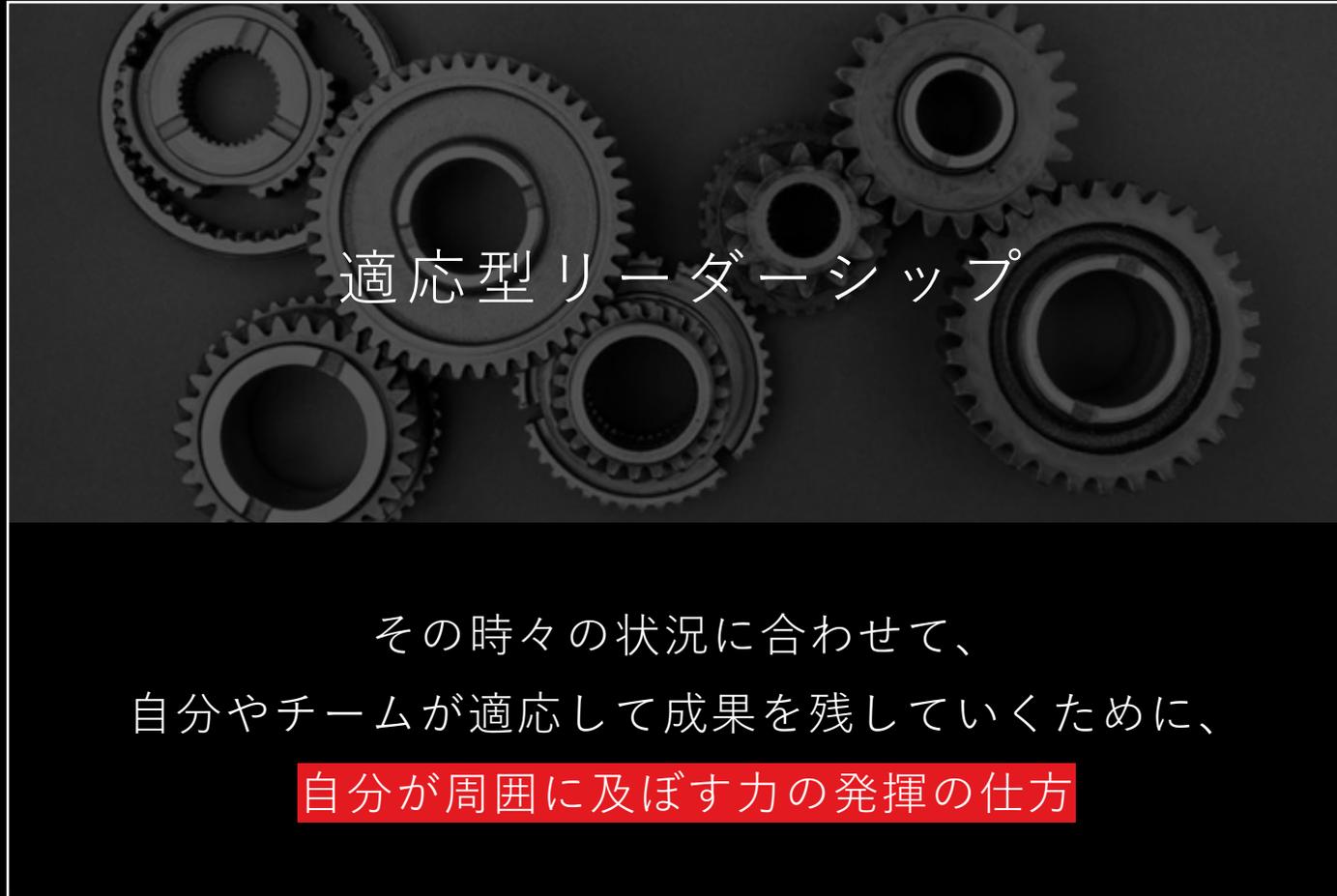
環境の変化に適するために
自らの行動や意識を含め
自己を変容させていく営み



リーダーシップ

チームの目標を
達成するために
自分や周囲に及ぼす影響力

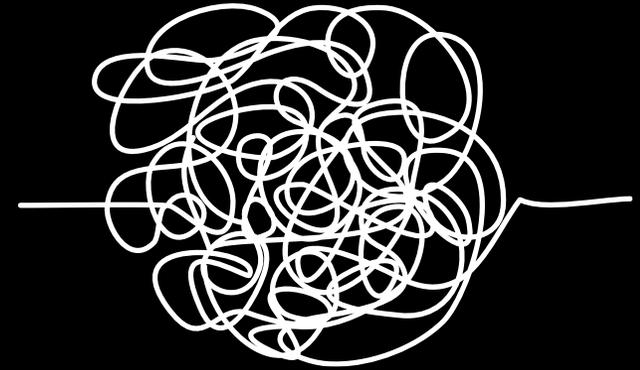




なぜ「適応」なのか？



答え：物事が複雑だから

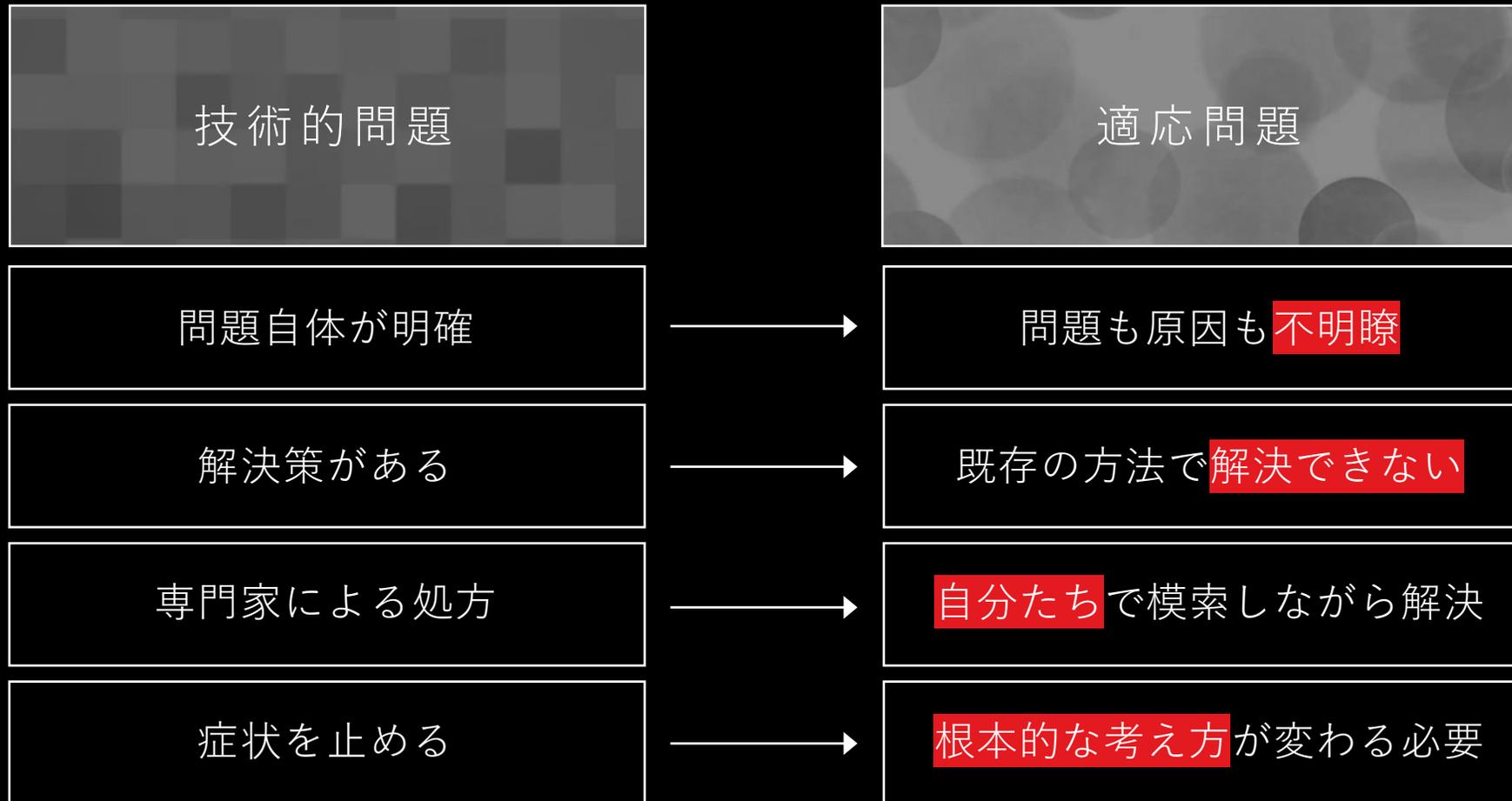


- ① 動的複雑性：因果関係が不明確
- ② 社会的複雑性：色々な人・色々な意見
- ③ 生成的複雑性：未来が予測できない



「適応課題」を「技術的問題」かのように扱ってはいけない

(例：「給料を上げれば生産性が上がるはず」「新規事業部を作ればイノベーションが起こるはず」など)



もっと噛み砕いていうと・・・

適応型リーダーシップ

= 状況の全体像を観察しながら、解くべき問題を特定し、
自分の理想とビジョンを掲げて解決策を示し、
周りを巻き込んで変化を促していく力の使い方



従来型リーダーとの違い

役割認識

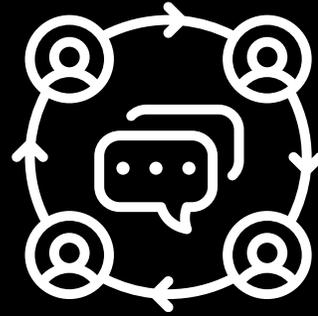


従来型リーダー	適応型リーダー
正解を知っていて、部下を導く	ビジョンを立て、部下同士の共創を作る



従来型リーダーとの違い

コミュニケーション



従来型リーダー	適応型リーダー
指示・命令型（トップダウン）	問いと対話（ボトムアップも含む）



従来型リーダーとの違い

思考の前提



従来型リーダー	適応型リーダー
前例と局所最適	不確実性とシステム思考



従来型リーダーとの違い

変化への向き合い方



従来型リーダー	適応型リーダー
変化を抑え、外れ値を修正する	変化を歓迎し、進化の起点とする



従来型リーダーとの違い

部下の育て方



従来型リーダー	適応型リーダー
教える・評価する	自ら考え・実践する機会を創る



従来型リーダーとの違い

学びの姿勢



従来型リーダー	適応型リーダー
学ぶ必要がない（完成された存在）	常に学び続ける（未完であることを受け入れる）



従来型リーダーとの違い

観点	従来型リーダー	適応型リーダー
役割認識	正解を知っていて、部下を導く	ビジョンを立て、部下同士の共創を作る
コミュニケーション	指示・命令型（トップダウン）	問いと対話（ボトムアップも含む）
思考の前提	前例と局所最適	不確実性とシステム思考
変化への向き合い方	変化を抑え、外れ値を修正する	変化を歓迎し、進化の起点とする
部下の育て方	教える・評価する	自ら考え・実践する機会を創る
学びの姿勢	学ぶ必要がない（完成された存在）	常に学び続ける（未完であることを受け入れる）



適応型リーダーの“核”となる3つの力

システムを捉える力

関係性をマネジメントする力

複雑な課題を前進する力



適応型リーダーの“核”となる3つの力

システムを捉える力

関係性をマネジメントする力

複雑な課題を推進する力

この3つの力を
18の思考習慣で
身につける



Q. リーダー育成で、力を入れている分野は何ですか？

アジェンダ

Agenda

Learner's Learner

01 時代の変化とリーダー育成の課題

02 適応型リーダーシップ

03 18の思考習慣

04 ミネルバの学習メソッド

05 育成事例

06 Q&A

適応型リーダーの“核”となる3つの力

システムを捉える力

関係性をマネジメントする力

複雑な課題を推進する力

この3つの力を
18の思考習慣で
身につける



01.#systemdecomposition システムの分解.

複雑なシステムを分解し、分析する。様々な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。

02.#emergentproperties 創発現象

複雑なシステムにおける創発現象を特定し、その要因を明らかにする。

03.#systemsthinking システム思考

異なるシステムの特徴を理解し、システム思考の概念・ツールを課題解決や他者との関係に役立てる

04.#psychologicalexplanation 心理分析

モチベーションに影響する様々な要素が、行動にどう影響するかを分析する。

05.#managingbias バイアスへの対処

バイアスがいかなる心理構造によって発生するかを理解する。バイアスを低減する手法と適切なタイミングを理解する。

06.#purpose パーパス思考

個人やグループが掲げる目標、その根底にあるバリューや行動指針を明らかにし、活用する。

07.#leadprinciples リーダーシップ原則

効果的なリーダーシップの原則を活用する。

i.システムを捉える力

ii 関係性をマネジメントする力

iii.複雑な課題を推進する力



- i .システムを捉える力
- ii 関係性をマネジメントする力
- iii .複雑な課題を推進する力

08.#selfawareness 自己認識

自己を観察し、強みと弱みを理解する。パフォーマンスを妨げる行動や習慣を抑制する。

09.#relationaliq 対人知性

対人知性と感情の俊敏性 ("emotional agility") を高め、周囲との関係を円滑にする。

10.#individualdifferences 多様性の活用

一人ひとりのスキル、能力、スタンス、価値観を理解し、活かす。

11.#powerdynamics チームの力学

チーム内の力学を理解する。チームを機能させるために様々な「力」を行使する。

12.#audienceawareness 聴衆理解

文脈と聴衆に応じ、最適な表現を用いる。

13.#cognitiveemotionalpersuasion 認知的・感情的な説得

人を動かすために、認知と感情それぞれに適切に働きかける。



- i. システムを捉える力
- ii 関係性をマネジメントする力
- iii. 複雑な課題を推進する力

14.#problemanalysis 問題分析

理想と現状の差分を整理し、問題を正しく定義する。問題をさらに細かく分解する。制約条件を特定し、課題を見極める。

15.#divergentproblemsolving 発散的問題解決

新たなソリューションを発想するために、アナロジーやヒューリスティクスを意図的に活用する。

16.#designthinking デザイン思考

デザイン思考の反復プロセスを実践し、製品・サービスの開発・改善を行う。

17.#innovativemindset イノベーションマインドセット

イノベーションに重要な成功因子を理解し、イノベティブな組織文化を醸成する。

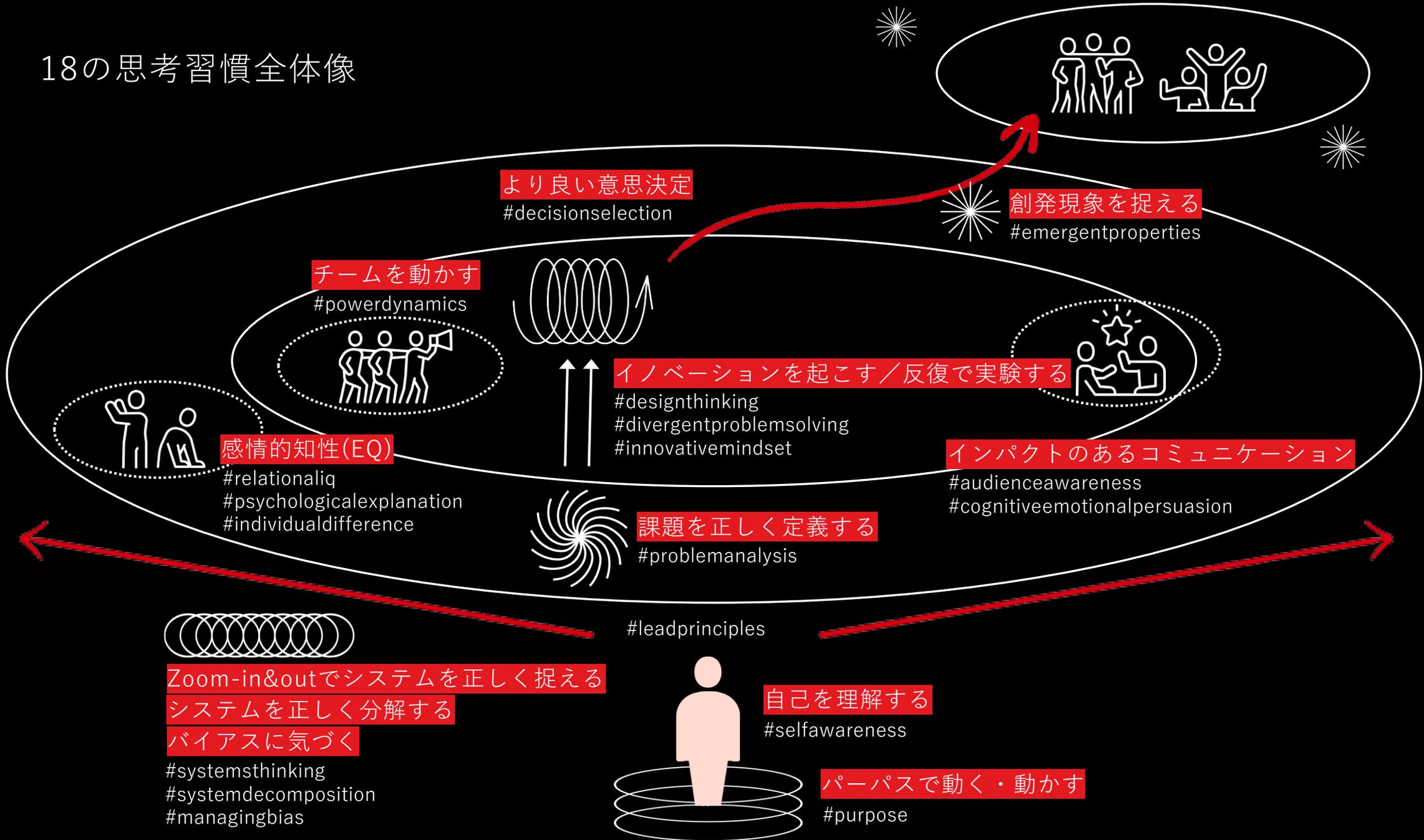
18.#decisionselecion 意思決定スキル

意思決定のフレームワークを活用し、課題を効果的に解決する。



18の思考習慣全体像

18の思考習慣とは



活用事例

「新規サービスがなぜチーム内で前に進まないのか？」を読み解く

— #LOを使えば「見えない問題構造」が見える —

ビジネス課題

大手企業の新規事業部で、

「顧客の声を反映した新しいデジタルサービス」の企画を進めているが、

- ・ アイデア出しは活発なのに決まらない
- ・ 部門をまたぐ会議で責任の所在があいまい
- ・ 開発チームと営業チームの温度差が激しい

などの理由で、プロジェクトが進まず停滞している。



活用事例

「新規サービスがなぜチーム内で前に進まないのか？」を読み解く

— #LOを使えば「見えない問題構造」が見える —

従来のアプローチ

- 特になにもしない
- リーダーが**進行管理を強化**する
- 各部門の**責任者**を集めて**加速化を指示**する
- 社長に**エスカレーション**してトップダウンを強める

→表面的には整うが、再び類似の停滞が起きがち



活用事例

「新規サービスがなぜチーム内で前に進まないのか？」を読み解く

— #LOを使えば「見えない問題構造」が見える —

#LOを活用したアプローチ

#systemdecomposition, #emergentproperties

→プロジェクトを構成する「人」「組織構造」「評価制度」「価値観」「時間軸」などを分解し、どの要素が連動して「停滞」を生んでいるかを分析

#powerdynamics

→部門間での「暗黙の力関係」や意思決定権の所在、互いへの影響を把握

#psychologicalexplanation

→各メンバーの行動の背景にあるそれぞれの**目標・動機・バイアス**を理解する

#relationaliq

→開発チームと営業チームの**相互理解**を促進

#decisionselection

→関係者が納得する**意思決定の枠組み**を導入

→根本的な「構造の歪み」や「見えない力学」「心理的安全性の欠如」
などが可視化され、持続的に前に進む設計に変化



自組織で目下必要となりそうな思考習慣は？

(理由とともに教えてください)

アジェンダ

Agenda

Learner's Learner

01 時代の変化とリーダー育成の課題

02 適応型リーダーシップ

03 18の思考習慣

04 ミネルバの学習メソッド

05 育成事例

06 Q&A

ミネルバ大学

Minerva University

- 2011年設立 / 2014年開校
- 授業は全て **オンライン**
- **世界7都市**を回りながら学ぶ
- 「世界で **最も革新的**な大学」
- 徹底的に **科学された学習法**

The screenshot shows the top navigation bar of the Minerva University website. The navigation menu includes: Minerva University, Undergraduate, Graduate, Other, About, Blog, Give, Apply, and Login. A search icon is located on the far right. Below the navigation bar is a large white banner with the text "Higher Education with Purpose" on the left and the Minerva University logo on the right. The logo consists of a stylized circular emblem above the text "MINERVA UNIVERSITY". Below the banner is a news announcement: "We are excited to announce that Mike Magee, Chiefs for Change CEO and education trailblazer, has been appointed as Minerva University President. [Read more here.](#)" Below the news is a photograph of three young women looking at a laptop screen. A white text box is overlaid on the bottom left of the photograph, containing the text: "Prepare to make a positive impact with our unique approach to university education."

ミネルバ大学 —— 何がすごいのか

Minerva University

曖昧な能力を

体系化された「思考習慣」に分解し、

学習の科学に基づき教える

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



ミネルバ式リーダーシップ開発プログラム「Managing Complexity」



企業

45+

卒業生

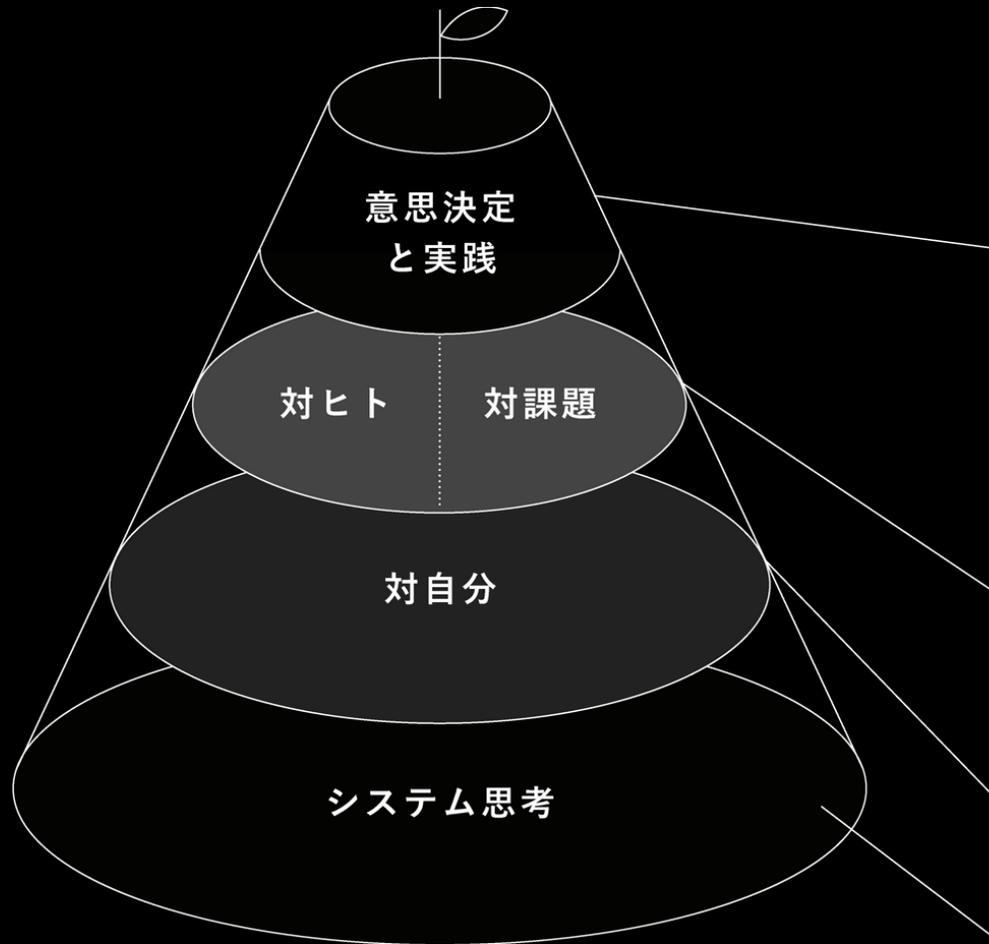
600

平均NPS

+64



Managing Complexity



講義テーマ

W8. Agile Innovation	アジャイル思考
W9. Decision Leadership	意思決定フレームワーク
W2. Behavioral Science and Motivation	行動心理 / モチベーション理論
W4. Emotional Intelligence	EQ (感情の知能指数)
W5. Effective Team Dynamics	チームダイナミクス
W6. Communication with Impact	インパクトを与えるコミュニケーション
W7. Problem Analysis in Evolving Systems	課題特定・分析能力
W8. Agile Innovation	発散・水平思考
W2. Behavioral Science and Motivation	行動心理 / モチベーション理論
W3. Purpose-driven Leadership	パーパス型リーダーシップ
W4. Emotional Intelligence	EQ (感情の知能指数)
W1. System Thinking	システム思考

システム思考をベースに、自分を知り、相手を理解し、課題を捉え、意思決定へとつなげる



18の思考習慣を10週間で学ぶ

Session	Theme	Contents (#Learning Outcome)	
0	Introduction	#science-of-learning	
1	システム思考	#emergent-properties #system-decomposition #system-thinking	Unit1
2	行動科学とモチベーション理論	#psychological-explanation #managing bias	システムを捉える力
3	パーパス型リーダーシップ	#purpose #lead-principles	
4	感情の知能指数 (EQ)	#relational-iq #individual-differences #self-awareness	Unit2
5	効果的なチームダイナミクス	#power-dynamics	関係性をマネジメントする力
6	インパクトを与えるコミュニケーション	#psychological-explanation #audience-awareness #cognitive-emotional-persuasion	
7	進化するシステムにおける課題分析	#problem-analysis #divergent-problem-solving	
8	アジャイル型イノベーション	#design-thinking #innovative-mindset	Unit3
9	意思決定のリーダーシップ	#lead-principles #managing bias #decision-selection	複雑な課題を推進する力
10	プログラム総括	学んだ知恵を自社課題に応用し、リーダーとしてコミットする	

学びを支えるミネルバ式「学習の科学」

～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え	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。



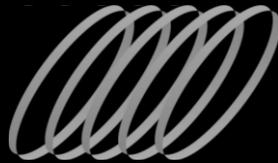
徹底的に「科学」された学習法 - 16の学習原則 -

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	あるアイデアとほかの似通ったアイデ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アに流されて、本質を見失うことを避ける。

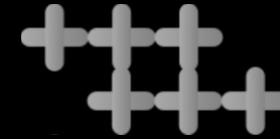


16原則を基に組み立てられた学習手法

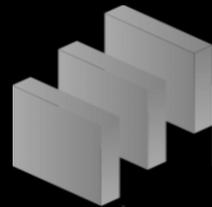
反転学習



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

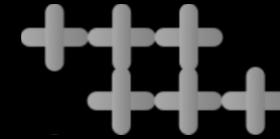


16原則を基に組み立てられた学習手法

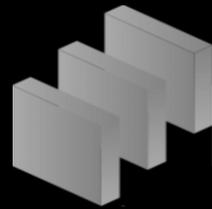
反転学習



実践主義

足場式
カリキュラム

テクノロジー

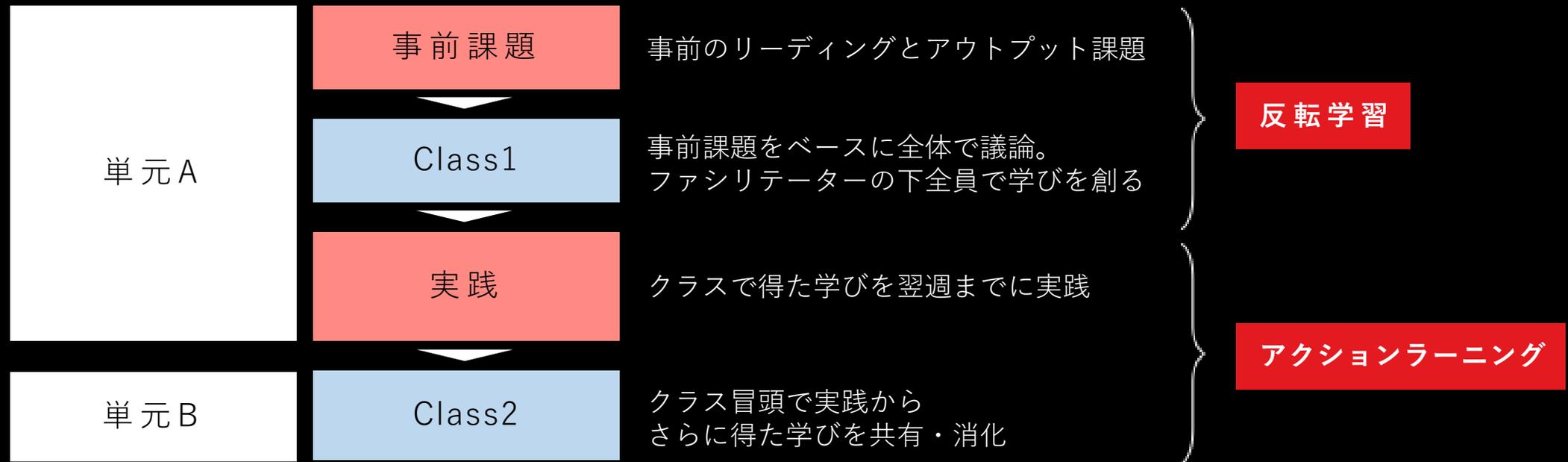
ファシリ
テーション

評価・効果測定



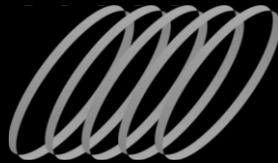
授業の運営スタイル

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



16原則を基に組み立てられた学習手法

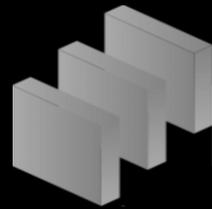
反転学習



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)

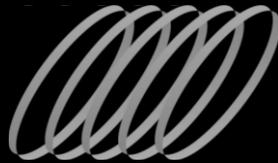
- 全ての単元が繋がっていく足場式のカリキュラム (足場式)
- 1つの思考習慣をあらゆる文脈に応用させ、定着を癖づける (文脈横断)



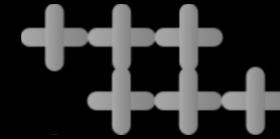
「知識理解」でなく「実践的な知恵」を定着させる
科学ベースのカリキュラム Far Transferの実現。

16原則を基に組み立てられた学習手法

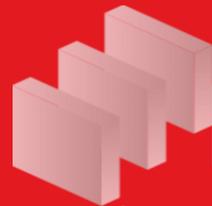
反転学習



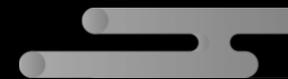
実践主義

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」

SS110 Session 2.1 - Sensation vs. Perception (HCI)

Experiment Results

In your breakout group, devise arguments in favor of your group's position on the debate, based on what you learned from the previous activity. Utilize strategies to identify strengths and weaknesses in your position, and identify possible areas of common ground. Be prepared to present your arguments, propose counterarguments to the opposing team's arguments, and to respond to their counterarguments to your arguments.

Notes

Proposition: Social protests are an effective way to bring about political change.

Strengths

1. "Our findings show that major revolutions of the 19th, compared with 28 percent of wars from 1900 and 2000)." (Lecture)
2. A campaign's commitment to nonviolent international legitimacy and encourages resistance, which translates into more...
3. Social protests will gather dissident people no successful protest without the united people.
4. Whereas governments easily justify violence against nonviolent protesters.
5. Social protests will gather attention of the international countries and organizations that will help the protests to make political change. International... #nonviolentstrategy

Participant doesn't have classroom in focus

受講者の発言時間を瞬時に色で可視化

few minutes ago

Patrick Mutoku · 4 mins
@Yeav Rabinovich But I think that's the problem! The description says that it can indeed be tagged. See <https://www.google.com/search?source=sp&sim=5A&hl>

Eric Reiss · 3 mins
@Prof. Doyle I was rewording and got cut off with the poll answer...

Eric Reiss · 3 mins
@Prof. Doyle it continues to "I make the phase space irrelevant and nondescriptive"

Prof. Doyle · 3 mins
@Ibrahim Hasanov I would focus on how you get the message out there, although if you would tailor it to a specific audience that may be relevant

Nicole Byer · 2 mins
@Prof. Doyle Can you repeat what you just said? I'm not sure I follow...

Nicole Byer · 1 mins
@Prof. Doyle If that is true, then what did the author mean by his thesis? It seems like what you are proposing and what was said in his thesis are incongruent.



最先端の学習システム「Forum」

The screenshot displays the 'Forum' learning system interface for a session titled 'SS110 Session 2.1 - Sensation vs. Perception'. The main view is 'Breakout Groups', showing a list of 15 groups. Each group is represented by a row with columns for group number, size, individuals (represented by avatars), talk time average, talk time distribution, and worksheet progress. The talk time average and distribution are color-coded: green for 'Good' and 'Balanced', orange for 'Average' and 'Imbalanced', red for 'Silent' and 'Dominated', and red for 'Quiet'. The worksheet progress is shown as a series of circles, some filled and some empty.

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

On the right side, there is a sidebar with a 'Breakout Group 89' section showing participants (Marcus, Nicole, Brandon) and actions (Visit, Listen, Unpin). Below that is a 'Previous Breakouts' section with two entries for 'Role Playing Exercise', each with a 'Restart' button.

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



最先端の学習システム「Forum」

Complex Systems / Section MW1-Doyle / Complex Systems 2.041 #negotiate / January 28, 2020

Class Polls

Who

All Students

Prev Next

Show Me

Spoken Comments
Longer than: 6 seconds

Typed Comments
Longer than: 12 words

Bookmarks

Also Show Me

Only assessed items

All unsaved assessments

Activity #2: Debate Debrief - Summary Activity 12:40

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

Assessed Contributions for All Students

Assessment Distribution:

"I'm really impressed by what you said at this point. It shows real mastery of the HC that we were focusing on today."

#professionalism

"Nice use of the concept here, but be careful not to go overboard!"

Add a General Comment

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。

フィードバックの運用：

- ①毎授業後15分のディスカッション
- ②Session5後の1時間のOpen Hour、
- ③中間課題・最終課題への文章でのFB



「全員が教室の最前列」を体験

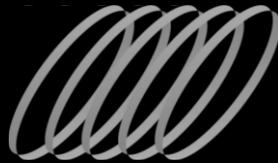
Fully Active Learning

授業時間の**75%**以上、**すべての受講者**が、
何らかの**知的アウトプット**を行っている状態（Engage状態）
を確保する学習手法

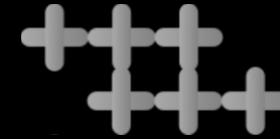


16原則を基に組み立てられた学習手法

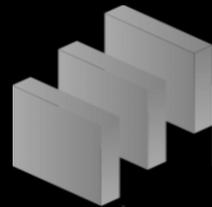
反転学習



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](#)





Kumiko Isono

磯野 久美子

自然電力株式会社 取締役



Kenichi Imamura

今村 健一

株式会社space CPO
(Chief People Officer)
株式会社ソノマ 代表取締役社長



Kimiharu

Kurokawa
黒川 公晴

合同会社こっから 代表社員
Kokkara x Minerva 運営主宰



Ayumi Fujimoto

藤本 あゆみ

一般社団法人スタートアップエコシステム協会
代表理事 / AT. カーニー株式会社 アソシエイ
テッドスペシャリストアドバイザー



Thomas Mayes

Thomas Mayes

Thomas Mayes

株式会社資生堂
Global Learning & Talent Development Lead



Naoki Ooya

大谷 直紀

合同会社こっから 代表社員



Rikei Kato

加藤 理啓

株式会社探究学舎 代表取締役社長



Haruhisa Saito

斉藤 晴久

株式会社AnyWhere 代表取締役CEO
一般社団法人コワーキングスペース協会 理事



Yusuke Suzuki

鈴木 優輔

LINEヤフーコミュニケーションズ株式会社
代表取締役社長CEO



Kenji Sumi

墨 健二

合同会社こっから 代表社員
株式会社プレイフォー 代表取締役
一般社団法人ALIVE 専務理事



Kazuko Nakada

中田 華寿子

アクチュアリ株式会社 代表取締役



Masanori

Hashimoto

橋本 正徳

株式会社ヌーラボ 代表取締役



Asami Watanabe

渡辺 麻美

株式会社GLOW FIELD 代表取締役



Hideaki Imaizumi

今泉 英明

経営・IT技術アドバイザー

慶應義塾大学 大学院政策・メディア研究科 特
任准教授



Daichi Iwata

岩田 太地

日本電気株式会社

NEC DGDFビジネスユニット
主席ビジネスプロデューサー



Yuichiro Okimoto

沖本 裕一郎

エグゼクティブコーチ・コンサルタント
元株式会社ロゴガイド founder/取締役



Shingo Kasumoto

粕本 晋吾

YCP Holdings (Global) Limited
マネージングパートナー / 東南アジア地域統括
責任者



Yuki Kishi

貴志 優紀

サステナブル・ラボ株式会社 Chief Financial
Officer
一般社団法人Fintech協会 常務理事



Shohei Niki

二木 祥平

LINEヤフー株式会社
上級執行役員 マーケティングソリューション
カンパニーCPO



Yuta Funase

船瀬 悠太

ジョーシス株式会社 VP of Business
Development



Nami Yamamoto

山本 名美

京都先端科学大学 特任教授
※元テレビ東京プロデューサー



Kohei Katada

堅田 航平

五常・アンド・カンパニー株式会社
Chief Financial Officer



Yukari Hayakawa

早川 ゆかり

株式会社The Magic 代表取締役



Ryo Naiki

内木 遼

Plug and Play Japan株式会社 執行役員COO
TEPCO Frontier Partners 投資委員



Akira Isshiki

一色 顕

Cross Border Learning 株式会社
代表取締役社長



Yukari Hara

原 ゆかり

株式会社SKYAH代表取締役



Jin Ushijima

牛島 仁

合同会社 Kalyana Mitra代表



Shinobu Matsui

松井 しのぶ

株式会社ユーザベース 上席執行役員CHRO



Kenji Tomita

富田 憲二

株式会社ラントリップ取締役



Makiko Shinoda

篠田 真貴子

エール株式会社 取締役



Tomoko Odagi

小田木 朝子

株式会社NOKIOO 取締役



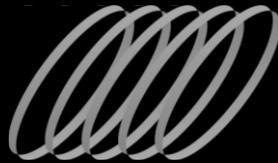
Ai Taniuchi

谷内 愛

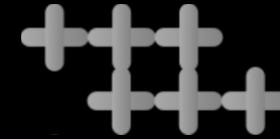
WASSHA株式会社 取締役COO

16原則を基に組み立てられた学習手法

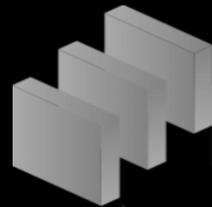
反転学習



実践主義

足場式
カリキュラム

テクノロジー

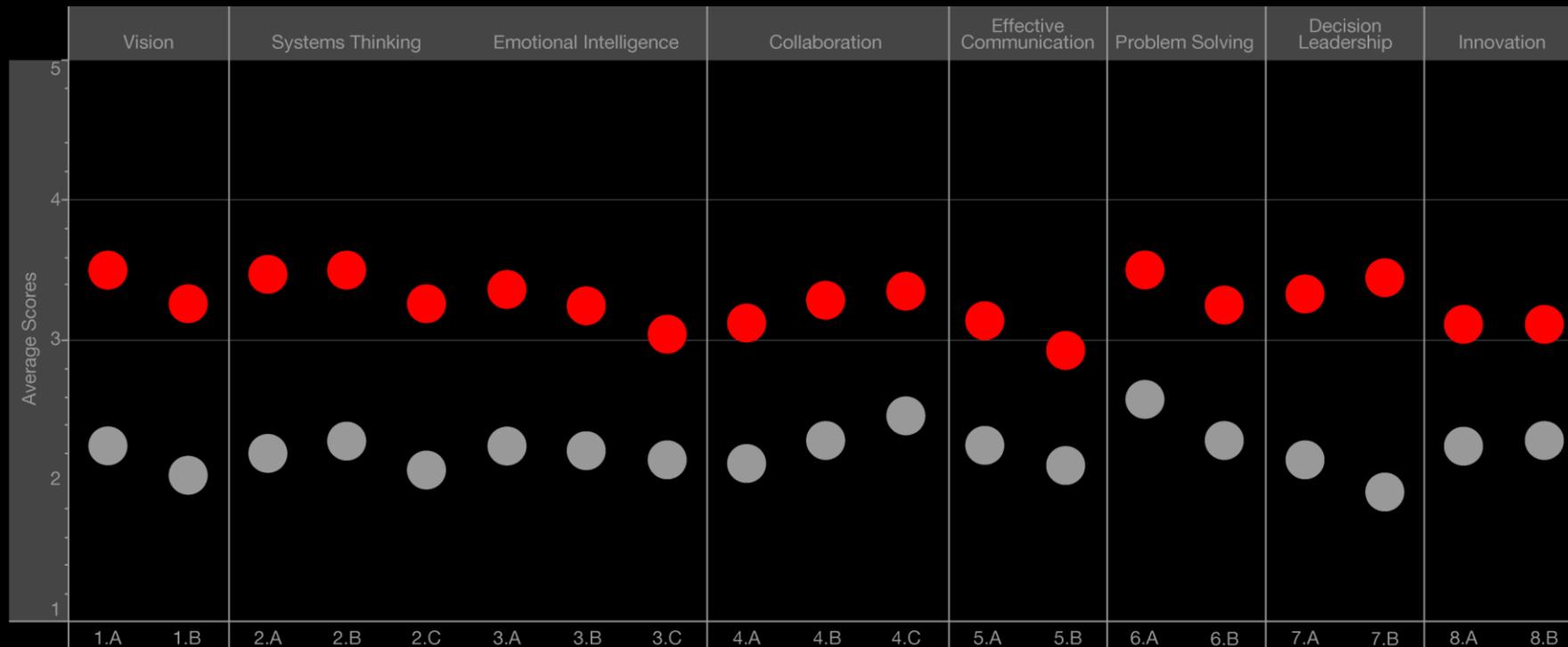
ファシリ
テーション

評価・効果測定



効果測定

初回と最終セッション後の各#スキルの伸びを可視化（クラス平均）



28 leaners

Average Scores

Week 0 2.2

Week 10 3.3

Out of 5 on self-assessment scores

Average rating against the 19 #HCs of strength

1.A #Purpose
1.B #LeadPrinciples

2.A #SystemThinking
2.B #SystemDecomposition
2.C #EmergentProperties

3.A #PsychologicalExplanation
3.B #RelationalIQ
3.C #SelfAwareness

4.A #CognitiveEmotionalPersuasion
4.B #PowerDynamics
4.C #IndividualDifferences

5.A #AudienceAwareness
5.B #CommunicativeRepertoire

6.A #ProblemAnalysis
6.B #DivergentProblemSolving

7.A #DecisionSelection
7.B #ManagingBias

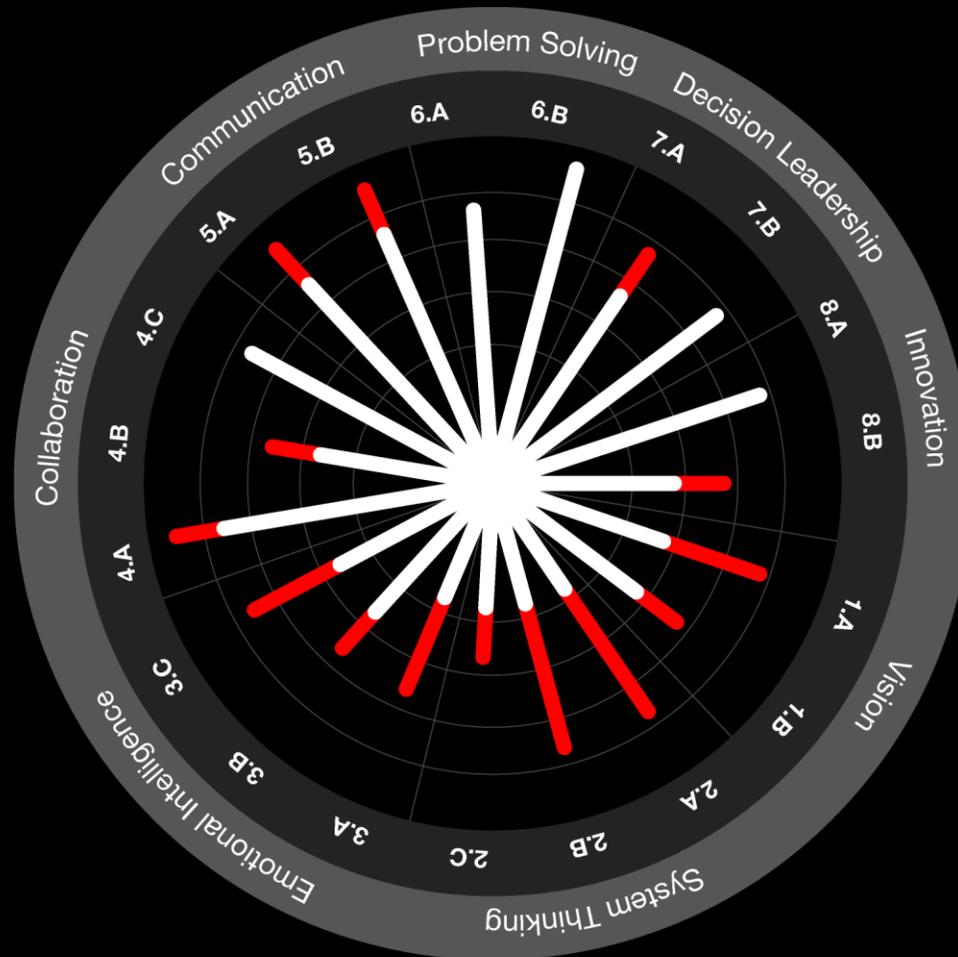
8.A #DesignThinking
8.B #InnovationMindset

■ Post-Program
■ Pre-Program

効果測定

初回と最終セッション後の各#スキルの伸びを可視化（クラス平均）

- 1.A #Purpose
- 1.B #LeadPrinciples
- 2.A #SystemThinking
- 2.B #SystemDecomposition
- 2.C #EmergentProperties
- 3.A #PsychologicalExplanation
- 3.B #RelationallQ
- 3.C #SelfAwareness
- 4.A #CognitiveEmotionalPersuasion
- 4.B #PowerDynamics
- 4.C #IndividualDifferences
- 5.A #AudienceAwareness
- 5.B #CommunicativeRepertoire
- 6.A #ProblemAnalysis
- 6.B #DivergentProblemSolving
- 7.A #DecisionSelection
- 7.B #ManagingBias
- 8.A #DesignThinking
- 8.B #InnovationMindset



First Name

- All
- Ai
- Atsushi
- Ayako
- Ayumi
- Chihiro
- Chris
- Emi
- Erika
- Hiro
- Junya
- Kayo
- Ken
- Kenji
- Kohei
- Kosuke
- Lei
- Mao
- Mariko

Time Point

- Post-Program
- Pre-Program

受講態度の可視化

(講師からの定性評価も申し送りします)

Section Overview

🕒 Student Talk Time
Classroom

65%

Median Talk Time: 2.3 min

🕒 Instructor Talk Time
Classroom

35%

Median Talk Time: 17.8 min

👤 Attendance

97%

5 absences

Section Activity

👏 2559 Reactions

Median Reactions/Student: 148

👋 656 Hand Raises

Median Hand Raises/Student: 48.5

💬 283 Chat Messages

Median Messages/Student: 20

🕒 355.4 min of Breakouts

27% of Class Time

🗳️ 29 Polls Conducted

Avg Polls/Class: 2.6

Section Classroom Engagement

Name ↑	Talk Time ↓	Signals ?	Chats	Window Focus ?	TT History ?
	● 16 min	212	11	n/a	● ● ● ●
	● 17.1 min	396	28	n/a	● ● ● ●
SA 	● 25.5 min	94	24	n/a	● ● ● ●
	● 26.1 min	190	9	n/a	● ● ● ●
	● 27 min	330	18	n/a	● ● ● ●
	● 27.9 min	365	11	n/a	● ● ● ●
	● 29.1 min	370	20	n/a	● ● ● ●
	● 29.3 min	104	23	n/a	● ● ● ●
	● 30.4 min	153	38	n/a	● ● ● ●
	● 34.3 min	213	26	n/a	● ● ● ●

(改めて) リーダー育成課題への提案

課題 01

「リーダーシップ=個人の資質」 → 習得可能なスキル

課題 02

「思考方法」のズレ → 「考え方」の共通言語化

課題 03

「学んで終わり」の育成施策 → 徹底的な実践重視の定着



ミネルバの学習メソッドの考え方：
自社での育成や学びにどう活かせそうですか？

アジェンダ

Agenda

Learner's Learner

01 時代の変化とリーダー育成の課題

02 適応型リーダーシップ

03 18の思考習慣

04 ミネルバの学習メソッド

05 育成事例

06 Q&A

導入の方法（単独クラスor混成クラス）

単独クラス（1社12~16名派遣）のメリット

- お好みの時期・曜日・時間帯で受講可能
- 社内のため業務課題についてより深い議論が可能。
- 部署を超えたリーダー同士の結束と組織への波及効果大きい。
- 人材育成戦略全体のコンサルティングも並走
- 企業ごとの人材要件に沿って細部のカスタマイズが可能

⇒ 育成対象が多く、深くスピーディーな組織成長を目指す企業におすすめ

混成クラス（1社4名派遣）のメリット

- 少人数（4名）での派遣が可能
- 異業種での交流が可能（最大4社が同時参加）
- 他社受講者からの刺激
（企業の組み合わせは選択できません）
- 研修前後での研修効果をご要望に応じフォロー

⇒ 異業種交流最優先、または育成対象や予算に制約がある企業におすすめ

導入事例：大手海洋開発会社

グローバル＆複雑性の高い現場に必要なリーダーシップとは？

企業背景

- 海洋エネルギー開発のプロジェクトを多国籍チームで推進
- 複雑性の高い業務＋海外駐在者が多く、集合型研修が困難

課題

- OJT中心で体系的な育成が難しい
- 「自己流のマネジメント」では限界がある
-

導入理由

- システム思考を軸にした複雑性対応型のカリキュラム
 - オンライン完結で海外メンバーも参加可能
- 次世代リーダーに求められる「対人知性」や「学び続ける力」を育成可能

導入事例：大手海洋開発会社

受講後の効果と変化

1. 主な効果

- システム思考の実践：俯瞰視点での意思決定が定着
- 対人知性の向上：感情を意識した関わりが増加
- 共通言語の浸透：部署間のコミュニケーションが活性化
- Learning Agility：小さく試す→学び続ける姿勢

2. 印象的な変化

「ロジック一辺倒から感情やバイアスにも配慮」

「異なるメンタルモデルを前提に対話が進化」

「業務を通じて『学び方』が変わり、成長が加速」

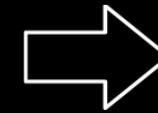
3. 今後の展望

成果を踏まえ、

中堅層全体への展開を検討中

組織全体の

意思決定レベルの底上げへ



導入事例（カスタム・セッション）

Point

- 経営幹部育成のため導入
- 買収先の海外支社含め3社合同で英語で実施
- プログラム終了後は、3社の社長をアメリカに招き、全参加者からのグループ発表と経営者対話を開催



66

受講者の声

99

VUCA時代のリーダーシップを理論的・体系的に腹落ちして学べます。今までもやもやしていた事が明確になったり、今までなかった新しい視点を見つけられる、**絶対に受けた方がよいプログラム**です

クラス内でのディスカッションと講師からの**的確なフィードバック**を通じて、**実業務に汎用化できるプログラム**になっている

極めて有益。断然受けるべき。特に新しい**管理職に必要な**と思う。**セオリー**だけではない、**リアルなビジネス授業**。

短期間でマネージャーとして成長するのに最適なプログラム。**すぐに自組織で活用できる実践的なエッセンス**が詰まっている。

これまでの研修とは全く異なる**体験**ができるプログラム。スキルや思考フレームに終始せず、**物事の捉え方や考え方の根本を見つめ直す**機会になる

「新たな経営像」を描ける機会。本質的な課題を読み解くシステム思考から、周囲を動かすパーパス型リーダーシップ、インパクトを与えるコミュニケーション手法、共創を促すEQ、実践的なイノベーション手法等々、**一つのプログラムで受講出来る。**

DX領域で新しい事業を成功させるために必要なリーダーシップについて学べる研修であり、これらの要素を身に着けないと事業創発スキルを学んでも実現は難しい

業務遂行能力を評価されて**リーダーとなった人は、本プログラムを受けてリーダーとして必要な資質を学ぶ**機会になる。

混成クラススケジュール

2025年開講コース (9月開講)

人数

4名／社 (合計16名)

日時

原則水曜日…18時～20時

期間

9月3日～11月12日 (全11回)

【実施スケジュール】

9月3日

Introduction

9月10日

Session1

9月17日

Session2

9月24日

Session3

10月1日

Session4

10月8日

Session5

10月15日

Session6

10月22日

Session7

10月29日

Session8

11月5日

Session9

11月12日

Session10

混成クラススケジュール

2025年開講コース (12月開講)

人数

4名／社 (合計16名)

日時

原則水曜日…18時～20時

期間

12月3日～2月25日 (全11回)

【実施スケジュール】

12月3日 Introduction

12月10日 Session1

12月17日 Session2

12月24日 Session3

1月7日 Session4

1月14日 Session5

1月21日 Session6

1月28日 Session7

2月4日 Session8

2月18日 Session9

2月25日 Session10



Learner's Learner