

Learner's Learner

18の思考習慣から紐解く
次世代リーダー育成論

「適応型リーダーシップ」で複雑化する時代の突破口を開く

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以上の圧倒的満足度

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壁

02 適応型リーダーとは

03 18の思考習慣とは

04 プログラム紹介

05 まとめと次のステップ

アジェンダ

Agenda

Learner's Learner

01 時代の変化とリーダー育成の壁

02 適応型リーダーとは

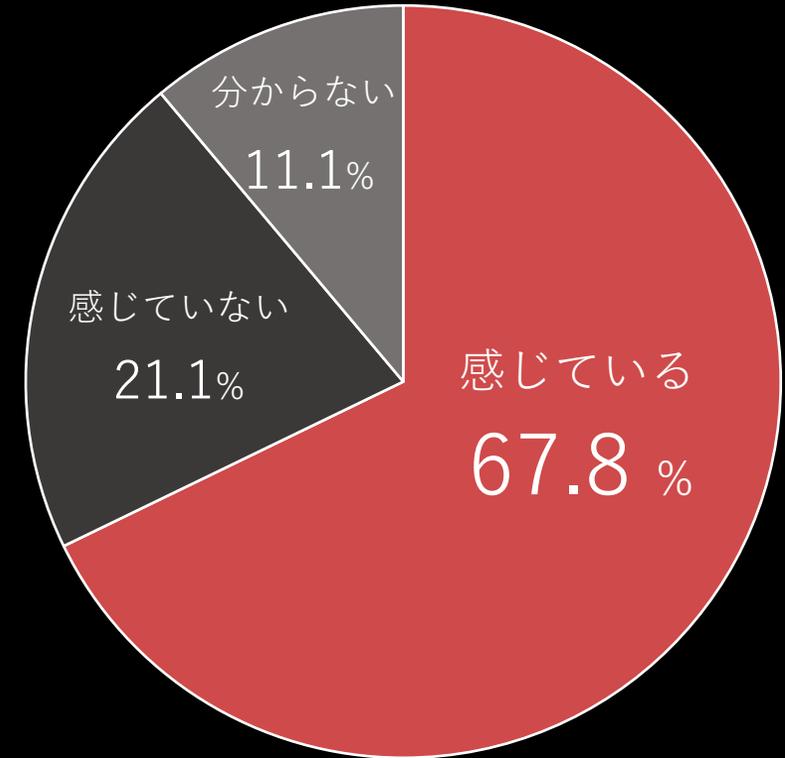
03 18の思考習慣とは

04 プログラム紹介

05 まとめと次のステップ

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

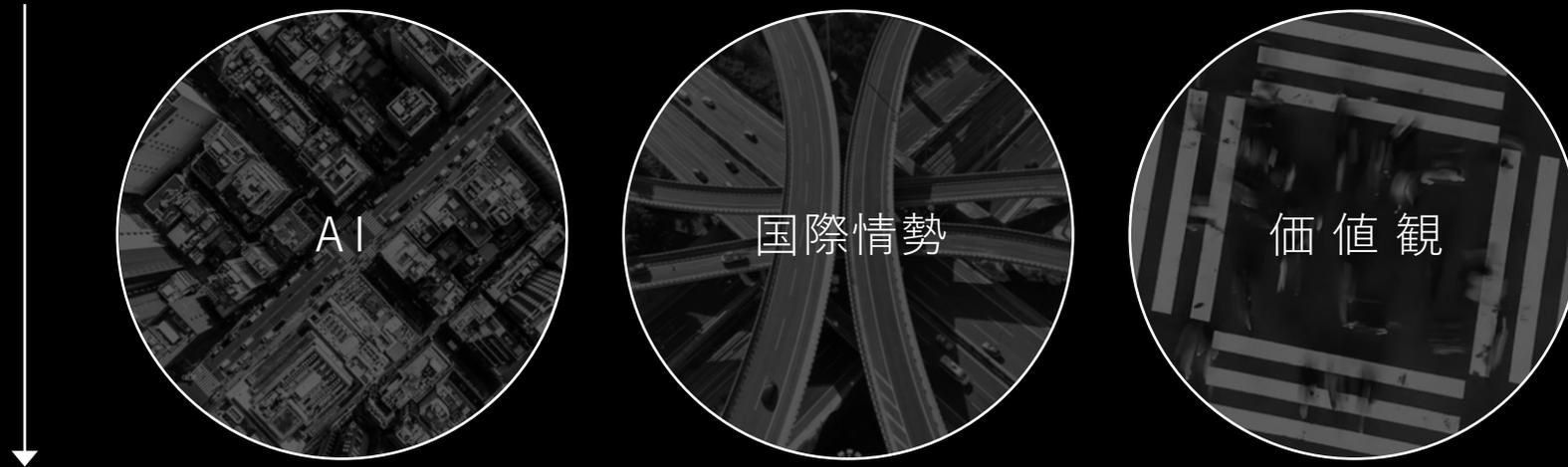


「リーダー人材」の不足感について



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	「どう考えるか」を磨く

→ **思考の枠組み**を育てることが不可欠





リーダー育成に関する主な課題

課題 01 「リーダーシップ＝個人の資質」という誤解

多くの企業で、リーダーシップは生まれ持った能力やカリスマ性と捉えられ、属人的なものとして扱われている。結果として、パフォーマーからマネージャーへの移行失敗も個人の問題として処理される

課題 02 「思考方法」のズレ

複雑な意思決定や前例のない課題に直面する場面が増える一方、「どのように考えれば良いか」の“共通の枠組み”が社内には存在しない。そのため議論がかみ合わず、方向性がぶれるリスクが高まっている

課題 03 「学んで終わり」になりがちな育成施策

多くの育成プログラムは、座学中心で実務との接続が弱く、受講者の行動変容や現場実装に至らない。結局「良い話を聞いた」で終わり、成果に結びつかないというジレンマがある

アジェンダ

Agenda

01 時代の変化とリーダー育成の壁

02 適応型リーダーとは

03 18の思考習慣とは

04 プログラム紹介

05 まとめと次のステップ

Learner's Learner



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





適応型リーダーシップ

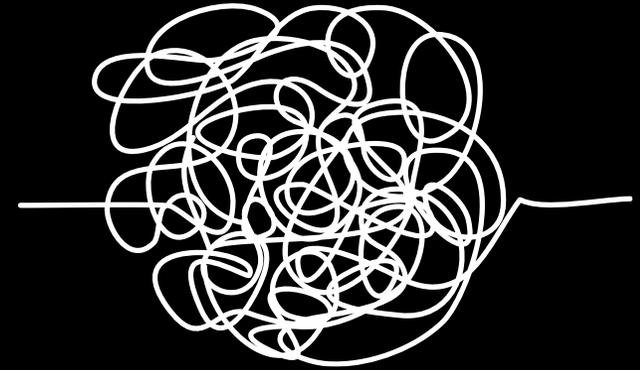
その時々状況に合わせて、
自分やチームが適応して成果を残していくために、
自分が周囲に及ぼす力の発揮の仕方



なぜ「適応」なのか？



答え：物事が複雑だから

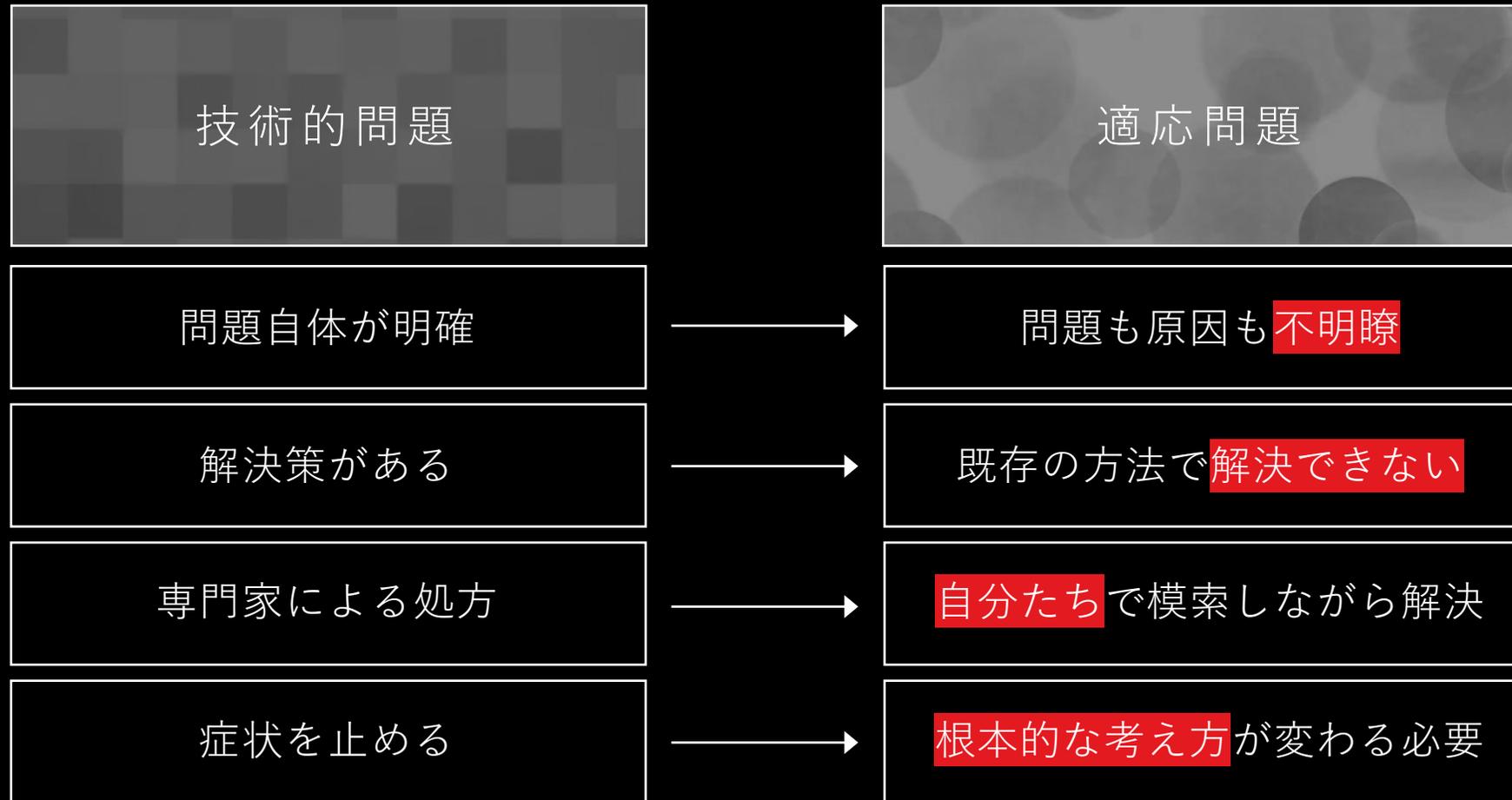


- ① 動的複雑性：因果関係が不明確
- ② 社会的複雑性：色々な人・色々な意見
- ③ 生成的複雑性：未来が予測できない



「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

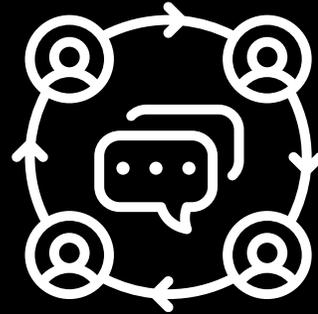


従来型リーダー	適応型リーダー
正解を知っていて、部下を導く	ビジョンを立て、部下同士の共創を作る



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

複雑な問題の因果関係を見抜く、構造を見る、全体を俯瞰する

関係性をマネジメントする力

信頼関係を築き、多様な人と共創する力、感情の知性、力の使い方

不確実な中で課題を前進する力

正解のない中でも課題を分析して決断し、試行錯誤を通じて行動する力



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

複雑な課題を前進する力

この3つの力を
18の思考習慣で
身につける



アジェンダ

Agenda

01 時代の変化とリーダー育成の壁

02 適応型リーダーとは

03 18の思考習慣とは

04 育成アプローチ

05 まとめと次のステップ

Learner's Learner

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 創発特性

複雑なシステムにおける創発現象を特定し、その原因を明らかにする。

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・ツールがいかに課題解決や他者との関係に役立つかを理解する。

04.#psychologicalexplanation 心理分析

モチベーションに影響する様々な要素が、どう行動につながるのかを分析する。

05.#managingbias バイアスへの対処

バイアスがいかなる心理構造やヒューリスティクスによって発生するかを理解する。また、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、及び目標への取組み方を決める行動指針を明らかにし、分析する。

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.複雑な課題を前進する力



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 .複雑な課題を前進する力

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える。

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

複雑系システムの中でのチームの力学を理解する。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 .複雑な課題を前進する力

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、取り組むべき課題を見極める。

15.#divergentproblemsolving 発散的問題解決

新たなソリューションを創り出すために、アナロジーやヒューリスティクスを応用してクリエイティブに発想する。

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。

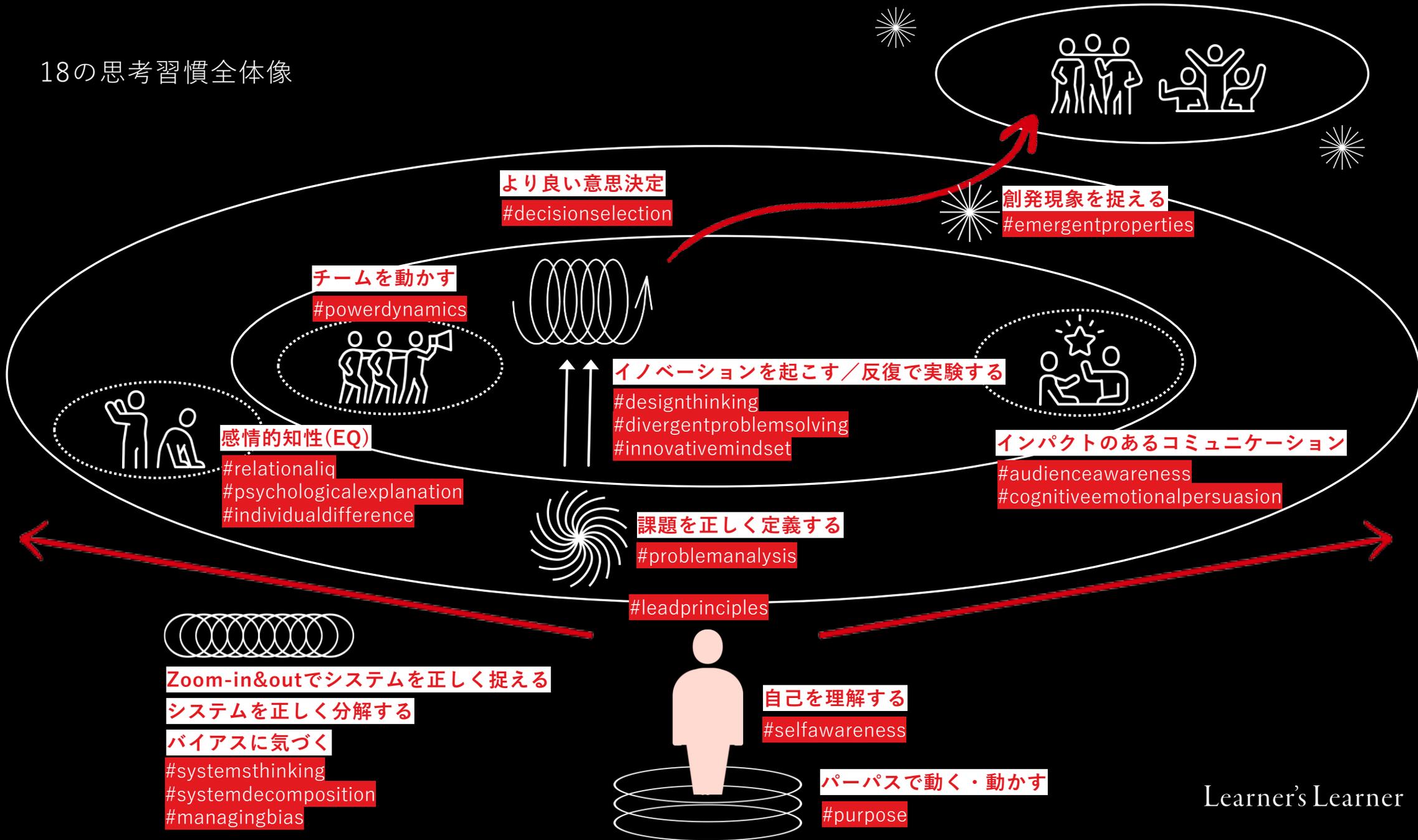
18.#decisionselecion 意思決定スキル

意思決定のフレームワークとヒューリスティクスを活用し、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



アジェンダ

Agenda

01 時代の変化とリーダー育成の壁

02 適応型リーダーとは

03 18の思考習慣とは

04 プログラム紹介

05 まとめと次のステップ

Learner's Learner

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 → [ホームページ](#)

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。

「世界一革新的な大学」で知られるミネルバ大の設立母体であるミネルバプロジェクト社が開発した「Managing Complexity」は、10週間で18の思考習慣を習得し、自らと組織を変容させる**“適応型リーダー”を育成する人材開発プログラム**です。2021年の開講以来、約50社600名以上のリーダー層が受講し、「現場で使える」「自信につながる」と高い評価を受けています。

現場での実践を何より重視する本プログラムは、受講者それぞれの事業課題に即した行動を後押しし、学びを“成果”に変える力を育成します。全10回のセッションを通じ、複雑なビジネス環境でも課題を正しく捉える分析力から、前例に囚われず仲間を巻き込みながら組織を前進させる実行力まで、実践的なリーダーシップを段階的に身につけていきます。

受講者 600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



MITSUI & CO.
三井物産株式会社

PLUGANDPLAY JAPAN

Z HOLDINGS



KONICA MINOLTA



BRIDGESTONE

Panasonic SmartNews

MODEC

DENTSU
DIGITAL

Orchestrating a brighter world

NEC

dentsu
tokyo/osaka/nagoya

LIFENET
LIFENET INSURANCE COMPANY

sitateru
IMAGINATION

LINE

MAKE BEYOND
つくるを拓く

sansan

gftd.

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

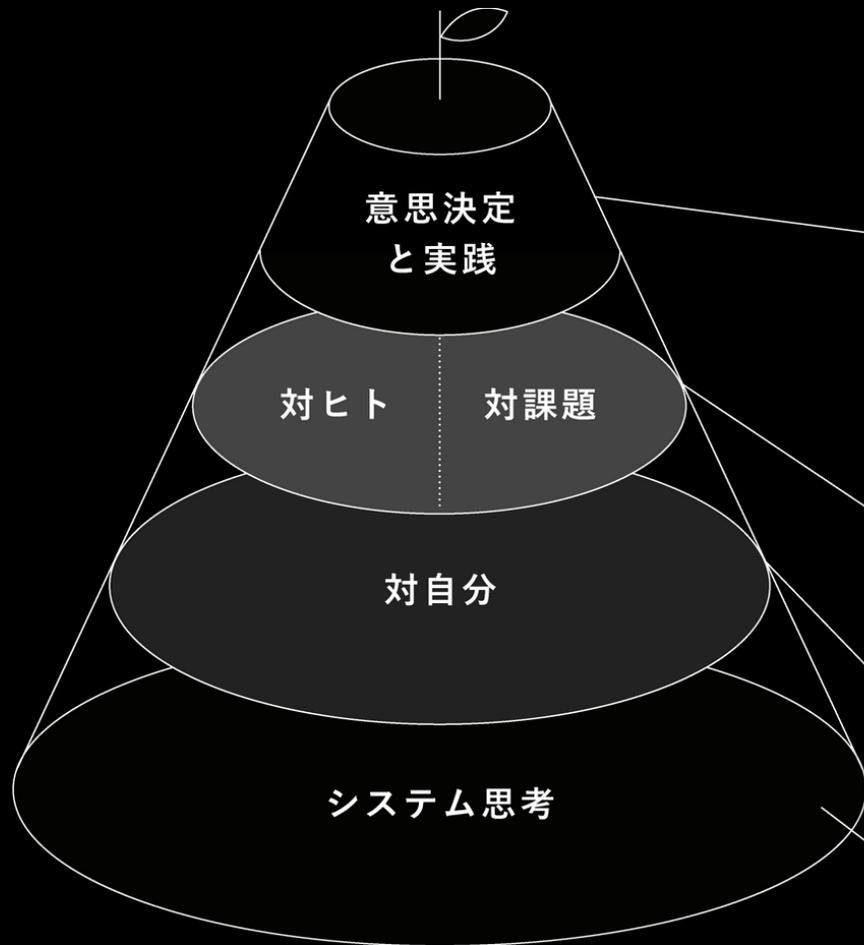
600

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**



徹底的に「科学」された学習法 - 16の学習原則 -

No.	Principle(eng)	Principle(JPN)	Core Message	Description
1	Evoke Deep Processing	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	Use Desirable Difficulty	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、難しすぎるとやめたくなる。興味を持てる難易度が重要。
3	Elicit the Generation Effect	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	Engage in Deliberate Practice	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	Use Interleaving	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よく、新たな情報を処理するときに脳は活性化する。
6	Induce Dual Coding	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	Evoke Emotion	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を用いて記憶を関連づけ、思い出しを円滑化する。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	Promote Chunking	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。



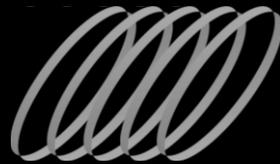
徹底的に「科学」された学習法 - 16の学習原則 -

No.	Principle(eng)	Principle(JPN)	Core Message	Description
9	Build on Prior Associations	既存の知識と関連付ける	既に知っている内容に紐づけよ	すでに知っていることとの関連や類似性をできるだけ多く見つける。可能な限り、すでに記憶されている情報と関連つけられれば覚えやすい。
10	Start with Foundational Material	全体像を抑える	基礎的な内容や全体像からはじめて土台をつくれ	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	Exploit Appropriate Examples	事例を活用する	適切な事例を活用せよ	抽象的な原理だけでなく、記憶に残る具体的な事例をできるだけ多くあつかう。抽象度が高い内容を記憶することは難しいが、具体例をいくつか挙げて関連付けると記憶しやすい。
12	Rely on Principles, not Rote	暗記よりも原理の理解	丸暗記ではなく、原則に頼れ	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、そして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	Create Associative Chaining	連想の鎖	ストーリーが重要だ	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。グループ化された記憶を活用するには、ストーリー仕立てでグループごとの関係性を理解することが有効。
14	Use Spaced Practice	分散学習	時間をかけて休みながら取り組み	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び、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	Establish Different Contexts	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	Avoid Interference	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

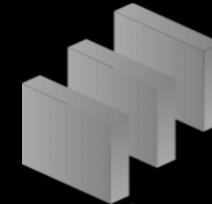
反転学習

足場式カリ
キュラム

実践主義

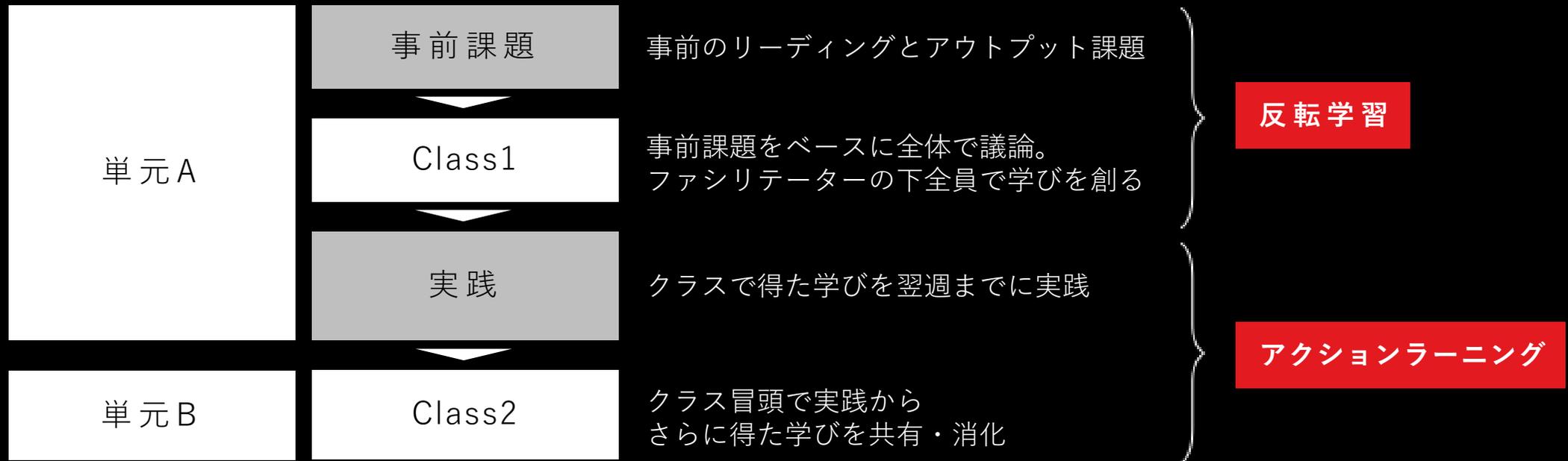
ファシリ
テーションFully Active
Learning

テクノロジー



例) 学習スタイル

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



受講者の声

プログラムを通して自分の見えている世界が広がり、**客観的な視点で自己理解**をする機会になった。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。

今後さらに受講人数を増やしていき、**社員全体の状況把握・意思決定の質の底上げ**を実現したい。

これまでOJTでプロジェクトマネジメントを学んできたが、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。

18の思考習慣が皆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。

知識のインプットではなく、ディスカッションを繰り返し、**実践で使えるように仕立てている**点が良い。普段の業務でも「この問題には、このスキルを使おう」と**意識的にスイッチを切り替え**られるようになった。



アジェンダ

Agenda

Learner's Learner

01 時代の変化とリーダー育成の壁

02 適応型リーダーとは

03 18の思考習慣とは

04 プログラム紹介

05 **まとめと次のステップ**

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」という誤解

課題 02

「思考方法」のズレ

課題 03

「学んで終わり」になりがちな育成施策



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」という誤解



- リーダーシップは**“思考と行動の習慣”**として獲得可能
- 体系的な18の思考習慣で**汎用的に身につけられる**
- 属人性から脱却し、**組織全体の底上げが可能**



リーダー育成課題への提案

課題 02

「思考方法」のズレ



- 18の思考習慣は、複雑な課題に向き合う際の“**知的フレームワーク**”として機能
- 「どの観点で考えるか」を言語化できることで、チーム内に**共通の問題分析思考**が根づく
- **現場**の日々の実践に浸透しやすくなる



リーダー育成課題への提案

課題 03

「学んで終わり」になりがちな育成施策



- 学習科学に基づいた設計で、
知識習得から**実践・フィードバック・内省**のサイクルを重視
- 「足場式」のカリキュラム設計により何度も理解を上塗り。
定着率と効果が圧倒的に高い



Lerner's Learner × MINERVA

HRカンファレンス参加者限定

18の思考習慣を活用した
次世代リーダー育成
具体的アプローチ

2025 6/5(木) 13:00-14:30

LIVE 参加無料・特典あり

Lerner's Learner
代表取締役
黒川 公晴

最先端リーダーシップ
ミネルバ式
3年連続
世界No.1

書籍プレゼント



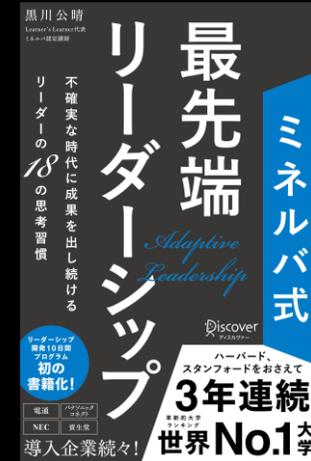
講演参加者限定セミナー

6月5日(木) 13時～14時半 オンライン

こんな方に

- 変化に対応できる“適応型リーダー”を育てたいと考えている方
- 新たなリーダー像を模索している経営層・人事責任者の方
- ミネルバ式リーダーシップの「実践アプローチ」を知りたい方
- 部下やチームの“思考の質”を高める共通言語をつくりたいと感じた方

6月5日ご参加の方には
書籍プレゼント





Learner's Learner

質 疑 応 答

Learner's Learner