

Minerva's Leadership Accelerator Program

# Managing Complexity



株式会社リクルート HITOLAB.  
合同会社こっから



## Managing Complexity（複雑系のマネジメント）トレーニング 概要

- Managing Complexity トレーニングは、米国ミネルバ大学\*および大学院でその効果が実証され、社会人向けに開発されたリーダーシップ研修である。変化が激しく複雑な時代を生き抜く思考法とコミュニケーション法を、11週間に渡りオンラインで学ぶ。
- クラスは週1回2時間×11週間。ミネルバが独自に開発したForum™と呼ばれる学習システム\*\*を活用し、全て双方向のオンライン形式で提供される。
- 受講者同士がインタラクティブに学び合うフルアクティブラーニングの手法や、脳科学などに基づいた学習手法が細部にわたるまで設計されており、従来型の研修よりも実践的で深い学びが得られる。
- 事前に文献を2-3本読み込み、自らの考えを準備した上で毎週のクラスに参加（反転学習）。クラス当日は、予習を前提としたディスカッションが日本語で進行される。
- 受講者はクラスで学んだ新しいアプローチや洞察を仕事に応用することで、組織を目標達成に導くリーダーの行動と特徴をより深く理解し、また実践することができる。
- プログラムの説明動画は[こちら](#)をご覧ください。

\*ミネルバ大学は2022年、[世界で最もイノベーティブな大学](#)に選出されました。（WURI, World's Universities with Real Impact 2022）

\*\* ミネルバ Forum™ の学習環境についてはこちらの[動画](#)を参照ください。

## Social Entrepreneur向けクラス開講にあたり

- Managing Complexityトレーニングで扱う複雑系、人と組織とプロジェクトのマネジメント、そして競争ではなく共創を目指すリーダーシップは、社会起業のみならずあらゆる企業にも必要とされている概念です。本コースはこれまで、株式会社リクルートHITOLAB（以下、HITOLAB）及び合同会社Kokkara（以下、Kokkara）を通し、数百名以上の企業リーダーに提供されてきました。
- 今般、社会へのインパクトを点ではなく線、面とより大きなものに広げていくために、社会が直面する諸課題に日々直接的に取り組まれているSocial Entrepreneurの皆様を対象としたクラスを、HITOLAB及びKokkaraの共催で開講します。
- 受講者には、不透明・複雑なチャレンジを乗り越えるために必要な様々な能力を習得いただきます。また、学びを学びとして終えるのではなく、コースと同時進行的に、日々の取り組みに学習を実践していただくことが期待されます。
- 期間は2024年7-9月期、毎週木曜18-20時を予定（後述） 全てオンラインで開催
- 受講費用5万円（外税）

# 週2時間×11週間のコース概要

各セッションには#LO (Learning Outcome) として学習テーマが設定され、学習と実践のサイクルを深めていきます。

## Unit 1

### 複雑系のリーダーシップ

俯瞰の視点と相互作用を知る  
バイアスを排除し、リーダーとしての自分自身を知る

#### Session

##### 1) システムシンキング

#system-decomposition  
#emergent-properties

##### 2) 行動科学とモチベーション

#psychological-explanation  
#managing-bias

##### 3) パーパスドリブン (目的志向) のリーダーシップ

#purpose  
#lead-principles

## Unit 2

### 対人・感情知性

人や組織の感情、そこに働く力学を知り  
いかに影響力を発揮するかを検討する

#### Session

##### 4) エモーションナルインテリジェンス (EI: 感情知性)

#self-awareness  
#relational-IQ

##### 5) 効果的なチームダイナミクス

#power-dynamics

##### 6) 影響力あるコミュニケーション

#audience-awareness  
#cognitive-emotional-persuasion

## Unit 3

### イノベーションと意思決定

動的なリーダーシップを発揮する  
学びを現実課題に応用し、実践する

#### Session

##### 7) 常に変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

##### 9) 意思決定のリーダーシップ

#managing-bias  
#decision-selection

##### 10) コースのまとめ

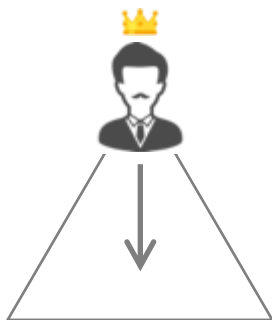
別途、Session0として受講者オリエンテーションを開催いたします。Week7, 10にはアサインメント提出が求められます。

# 扱うテーマの例：adaptive leadership（変化適応型リーダーシップ）

全てを把握し統率しにくい変化の時代には、思考・行動様式のアップデートが求められる

## 上意下達型

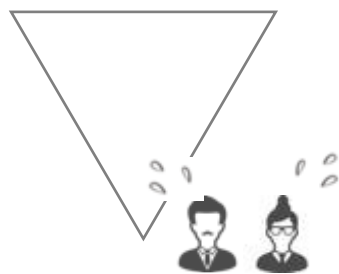
リーダーを頂点にした  
支配型組織構造



速いが、同質化し  
環境変化に弱い

## サーバントリーダー型

奉仕するリーダーが  
現場の社員を支える構造



納得は得やすいが、  
体系的な変化を導きにくい

## 変化適応（adaptive）リーダー型

組織が有機的に変化に対応し  
自律的に行動できる環境を創る

### Navigate（事業環境のナビゲート）

不確実性を受け入れ、道を指し示すためのビジョンや指針を示す  
その中で仲間が協働する土壌をつくる



**Win and win**  
（共存共栄の解決策）  
相手を打ち負かすのではなく、  
自組織とその外部関係者  
全体が持続可能な成功を得られる  
解決策を目指す

**Empathize**  
（共感で導く）  
管理や指揮統制ではなく、  
目的意識を共有し、  
共感し、影響力を通じて組織を導く

### Self-correct（内省・自己修正による学習）



実験を奨励する。個人やチームが実験を通じ学習することを促進する。

リーダー自らもシステムの一部として、  
共感やビジョン提示などの影響力で成果を導く

- 「課題解決に適切なスピードで取り組むことは難しいと感じていました。今回のトレーニングを通じて、複雑な議論の過程を系統的に分析する方法を学び、根本原因にアプローチする力を身につけることができました。自分の思考のクセに気づくことや、課題構造を違った視点から理解する力も得られました。適応型リーダーシップは、目標達成のために非常に役立つと感じています。」【難民の就労支援事業】
- 「自分一人、あるいは一つの組織だけでは到底解決できない問題に日々直面しており、その捉えどころのなさで途方に暮れたことも少なくありませんでした。今回の機会で、自分が向き合っている課題にまつわる様々な事情に対して、思考・検討するための多くのフレームワークやツールを与えていただいたことは自分にとって大きな武器になると確信しています。」- 【舞台芸術制作マネジメント専門職育成事業】
- 「本気で社会・世界を変えるための1歩を踏み出すきっかけをくれるプログラムです。リーダーシップの最先端の知識や、思考の習慣を変えるための学びを得ることができました。ソーシャルセクターは自らの世界に閉じこもりがちですが、既存の思考から別の視点で考える方法を学びました。保守的な業界内に向けて、時代の複雑さや不透明さに向き合う必要を伝えていきたいです。」- 【身体障害者の自立支援事業】
- 「自分は「社会課題を解決したい！」と大きな志に燃えるタイプではないと認識していたが、今回のプログラムを経て、それは「難解すぎて紐解けないからそう公言することを避けている」だけだったのかもしれないと思うに至りました。どんな問題であっても紐解く方法はあるし、その引き出しを増やして臨機応変に使い分けられるようになるためのトレーニングだと感じています。」- 【地域の祭の担い手支援事業】
- 取り組んでいる課題の解決アプローチが難しくなるにつれて「本当にできるのか？」と、逃げ出したくなるときがあります。黒川さんが講師として示してくださったのは、そういった人間的な側面を超えて、技法として課題に向き合い、結果を出し続けるモデルだと感じました。活動の基盤につながる自信を持つことができました。」- 【聴覚障害者の教育と就労支援事業】
- 「多くの研修に参加してきましたが、ここまで主体性を持って学べるオンラインプログラムは初めてでした。」- 【途上国での教育支援事業】
- 「経営者として日々、孤独感を感じていました。なぜ自ら社会課題に向き合い続けるのか・・・そんな中、このプログラムで同じような考えを持つ仲間に出会え、自分がどうありたいのか再確認する機会となりました。学んだことを実践するだけでなく、出会いと縁が今後の成長に繋がると感じています。」- 【ふんどし普及活動】

## Faculty (講師)

\*講師は変更となる可能性がございます

Name	Biography
<p>黒川公晴</p> <p>合同会社こっから</p>	 <p>2006年外務省入省。2009年米国ペンシルバニア大学で組織開発修士を取得後、外交官としてワシントンDC、イスラエル/パレスチナに駐在。2013年に帰国後は、米軍基地の返還交渉、NZとの漁業権益交渉、条約締結等に携わる傍ら、首相・外相の英語通訳を務める。国益と価値観がぶつかり合う前線に立つ中で、個と組織の在り方に強い関心を持ち、2018年独立。以降、ファシリテーター・コーチとして国内外の企業の人材開発・組織開発を支援。内省を通じたリーダーシップ育成、ビジョン・バリュー策定、学習型組織作り、心理的安全性の醸成、事業開発、紛争解決等のサポートを行う。</p>
<p>福田竹志</p> <p>株式会社リクルート ヒトラボ</p>	 <p>1980年大阪天王寺出身。京都大学文学部入学、休学して世界一周ののち法学部卒。2004年株式会社リクルート入社、新規事業立ち上げ（熊本・宮崎）、支社長、経営企画・営業企画部長や人事部長を務める。現在は社内にR&amp;D組織Hitolab.を設立し、省庁や自治体、学校、他企業と「人と組織」に関わるプロジェクトを進行中。専門は1を10にする事業成長伴走や組織人材開発。実家は道頓堀で100年続く寿司屋、2児の父。</p> <p>撮影：八木虎造</p>

## ミネルバManaging Complexity（複雑系のマネジメント）ご参画プラン

### < 受講対象者 >

- **応募要件：**①発足から3年以上のNPO法人その他非営利団体、または社会企業の経営に携わる代表者（最大10名）  
②全ての授業に参加できる方

※ 年代や役職・職種は不問です。過去には、3~50名程度のチームメンバー・関係者マネジメントをしながら営業や企画・IT・コーポレート部門の管理職として活躍されている方、またはその候補の方にご参加いただきました。

過去の葛藤経験や現状の思考などをディスカッションしながら、知識の取得だけではなく日常での実践に繋げていくプログラムとなります。

受講された方からは、ご自身の「マネジメントの型」が増え、ヒトやコトに向き合う幅広いスキルや考え方を習得できた、という声をいただいています。

逆に受け身で知識だけを得たい方、ヒト・コトのマネジメント経験がなくあまり葛藤経験のない方は、本プログラムには不向きかと思われます。

- **応募要項：**こちらのフォームから応募ください。 ▶▶ [応募フォーム](#)
  - **エッセイの提出：**上記フォームから応募いただく際、「わたしが現在組織の経営者・運営者として直面している複雑な課題について」というテーマで、1000~2000字程度でエッセイを提出いただきます。事業や組織の問題など、具体的に直面している課題について説明いただくとともに、そのような課題を乗り越えるために、あなた自身が本コースを通じて具体的にどのような能力を身につけたいと考えているかも説明してください。必要に応じ、その後30分程度の面談をお願いする場合がありますのでご了承ください。
  - **締切：**4月21日（日）24時まで
  - **合否の通知：**5月上旬を目処にご連絡させていただきます。

## ミネルバManaging Complexity（複雑系のマネジメント）ご参画プラン

### < 受講要件 >

- 週2時間クラス×11週間。反転学習形式につき、各セッション前に**2～3時間の予習が必須**となります。
- クラスは日本語で進行されます。事前予習の文献も日本語化されていますが、一部英語文献が含まれます。
- 欠席の場合録画にて復習が可能ですが、**2回以上の欠席はご遠慮ください**。
- 全クラス、Chromeブラウザを使用したオンライン双方向でのクラスとなります。  
学習効果を高めるため**常時カメラONにて参加、マイク付きイヤフォンをご準備ください**。
- 必要なPCスペックや通信環境など、推奨参加条件はこちらをご参照ください。  
(スマホやタブレット受講、またバーチャルデスクトップ経由などは不可となります)

<https://help.minervaproject.com/en/articles/4292732-computer-system-requirements>

## 2024年7-9月期 クラススケジュール（予定）

7月 2024						
日	月	火	水	木	金	土
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

8月 2024						
日	月	火	水	木	金	土
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

9月 2024						
日	月	火	水	木	金	土
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30					

- ・ 開講に先立ち、7月2日（火） 17:00-18:30 キックオフ（同時開講の他クラスと合同開催）
- ・ クラススケジュール（週1回2時間×11週間）  
以下木曜 18-20時開講

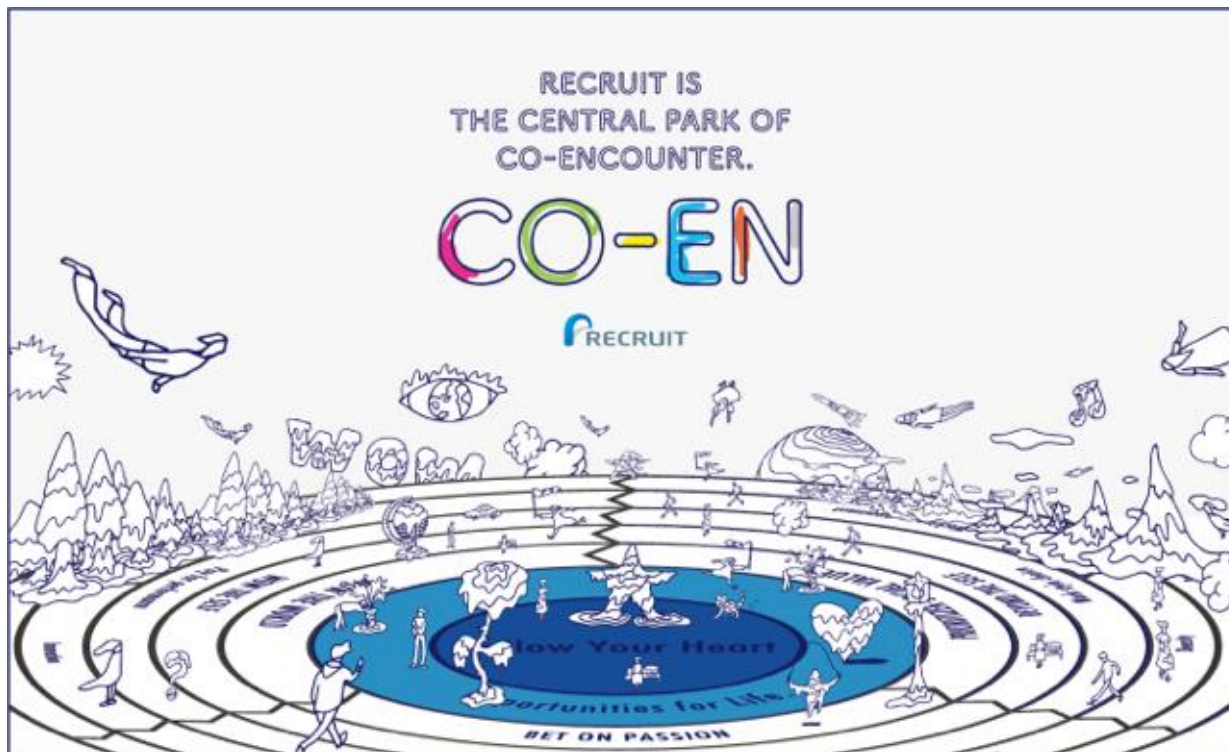
2024年7/11 Week0（クラス別オリエンテーション）

7/18 W1、7/25 W2、8/1 W3、8/8 W4、（8/15休講）、8/22 W5、8/29 W6、  
9/5 W7、9/12 W8、9/19 W9、9/26 W10

## ご参考：「CO-EN」コンセプト

リクルートは21年4月、より大きな価値を社会に還元することを目的にグループ7社を統合し、新たに『CO-EN』というコンセプトを掲げました。この造語には、会社や領域、社内外の垣根をも越えて様々な人が集い交流し、自律的に交流し互いを高め合える“公園”や“CO-Encounter（出会い）”の場でありたい、という想いを込めています。出入り自由に、一人ひとりが好奇心を開放し、情熱に気付き、仲間と共に機会を生み出すことで、社会に新たな価値を届けることを目指します。

これまで社内向けであった本研修の場も外に開き、社内外の受講者が集い学ぶことで、互いに学びを深め、新たな価値の創造に向けた一助になればと考えています。ぜひ学びの場をご一緒いただける企業様の参加をお待ちしています。

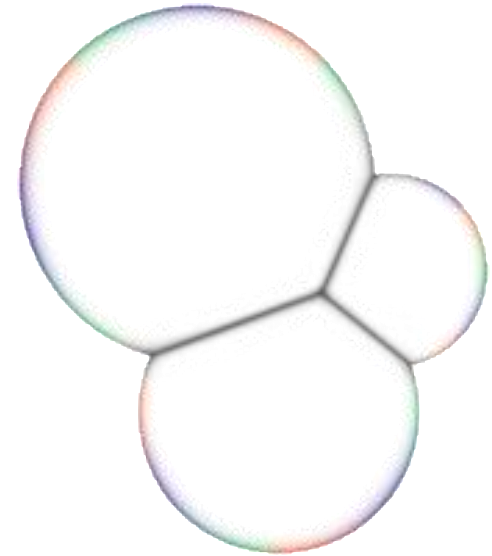


## HITOLAB(ヒトラボ)について

HITOLABは、人と人、人と組織の新しいつながり方を実践的に創り出し、そのメソッドを社内外に発信、提供していくことをミッションとし、株式会社リクルートが2019年4月に立ち上げた組織です。

「ヒト」は会社員だけではなく学生、市民という個人のあらゆる側面を指し、「組織」は会社、学校、地域、行政など、複数のヒトで構成される全ての場を指しています。

そのため「HITOLAB」では、これまでリクルートが得てきた知見や経験のみならず、社外の各セクターの方々とのコラボレーションを前提とし、雇用、働き方、教育、地域創生、少子高齢化など、社会が抱える構造的課題を人事的なアプローチを通して長期的に解決していきたいと考えています。



HITOLAB

お問い合わせ：

株式会社リクルート HITOLAB 福田竹志

[bamboo@r.recruit.co.jp](mailto:bamboo@r.recruit.co.jp)

## 合同会社Kokkaraについて

Kokkaraは、「Playful」を起点に組織と人の変化をサポートする福岡拠点のスタートアップです。「Playful」とは、心から湧き起こる想いとワクワクに繋がり、挑戦に向けて一歩目を踏み出す状態。組織や人の力溢れる変化は外側から強いられるものではなく、内側から溢れるパッションを推進力としてこそ実現するものだと、私たちは信じています。

Kokkaraはこうした理念を掲げ、創業以来8年間、組織のビジョン作り、事業開発、カルチャー創造、リーダーシップ育成等、多岐にわたる組織開発と人材開発の支援に携わってきました。

米国ミネルバとの協業で提供する本コースは、日本の組織リーダーの皆様が、自らの情熱を掲げつつも日々直面する困難をしっかりと乗り越えるための武器を提供する場です。ここでの学びが、皆様の手を通じて社会をより良い世界にするための一助として生かされることを、切に願っています。

お問い合わせ  
合同会社こっから 黒川公晴  
[minerva.admin@kokkara01.com](mailto:minerva.admin@kokkara01.com)

