

本日は、大学による“学び”提供の話しです

いろいろ発散しますが、“落としどころ”は、

組織風土を変える“学び”



を目指して です

2026/03/03 おおいた大学発リカレント教育
第3回シンポジウム

“地域ぐるみの学び直し・エコシステム確立”

事業概要説明 大分大学 石川 雄一

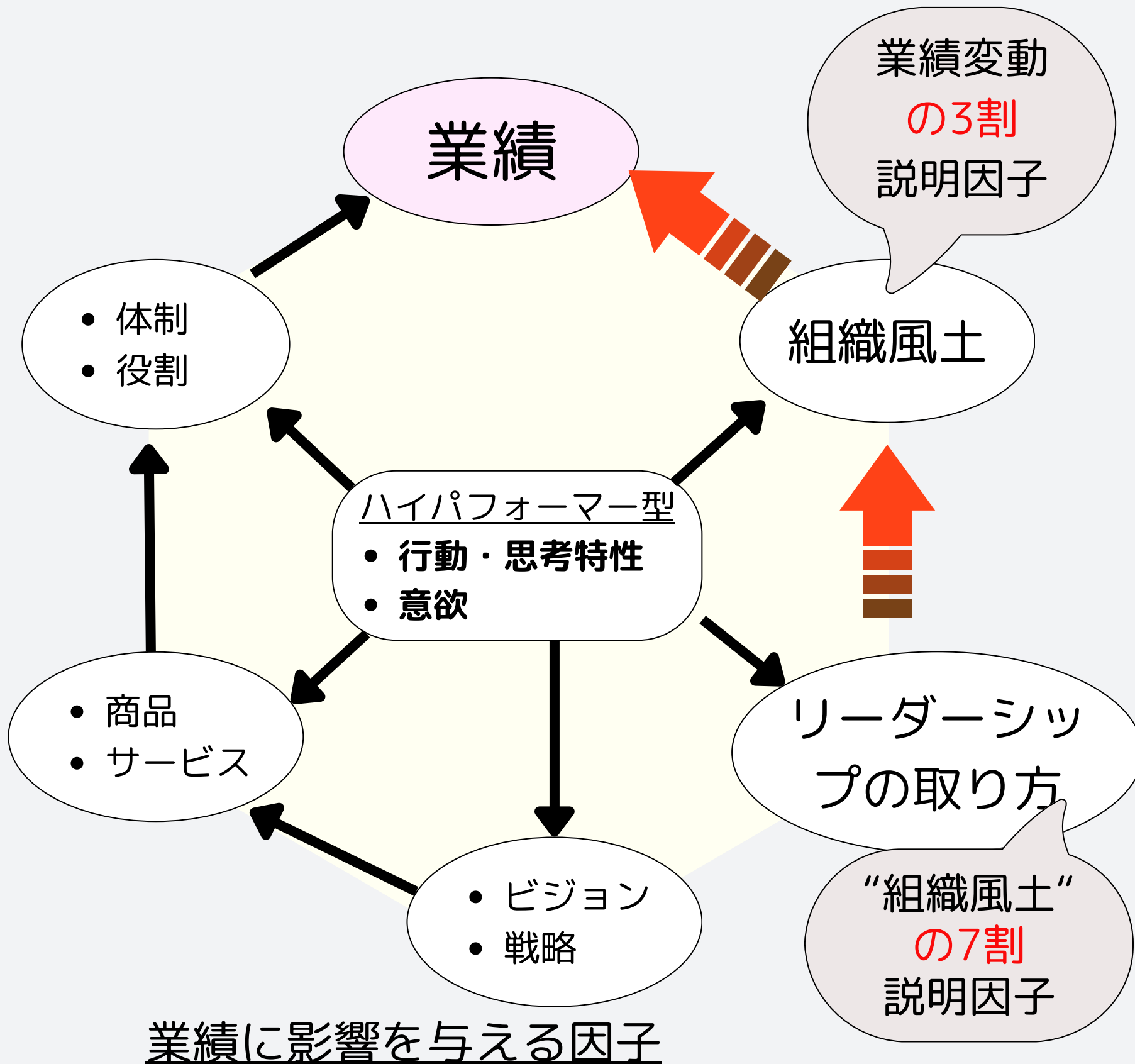
業績を決めるのは、「商品」でも「戦略」でもなく、〇〇〇！



業績に影響を与える因子

業績を決めるのは、「商品」でも「戦略」でもなく、〇〇〇！

組織風土



February 12, 2024 | Article

By [Alex Camp](#), [Arne Gast](#), [Drew Goldstein](#), and [Brooke Weddle](#)

McKinsey's latest findings on organizational health demonstrate that it remains the best predictor of value creation and a sustainable source of competitive advantage in today's global marketplace.

McKinsey Quarterly, published by McKinsey & Company
Sep 24, 2024

引用元：「人的資本経営の進化とCHROの新使命」
(株) ライプニッツ 代表取締役 山口周 3
講演 2026 Feb 24
コーンフェリーの研究成果

“学び”を軸とした業績アップ (中小企業)

業績

Off-JT
大学発
学び
プログラム

OJT
Peer-Learning
企業内
企画

• (株) シンドー

03

“学びチーム”が組織を“推し活”
• エンゲージメント改善（組織風土）
• 経営層の努力：人的資本経営

02

“学び”
牽引リーダー候補を増やす：キーとなる人から開始
異質な他者との対話・修羅場の共創経験 + e-learning
(Cross-Learning型)

• マイスターコース
• 女性社会人リカレント教育コース

01

“学び”
“やってみたら案外イケル”感の社会人を増やす

e-learning

• トライアルコース
• 経営者啓発コース

OJT vs Off-JT

現場での学び

OJT・経験学習

目の前の仕事に役立つ学び

(会社都合の学び)

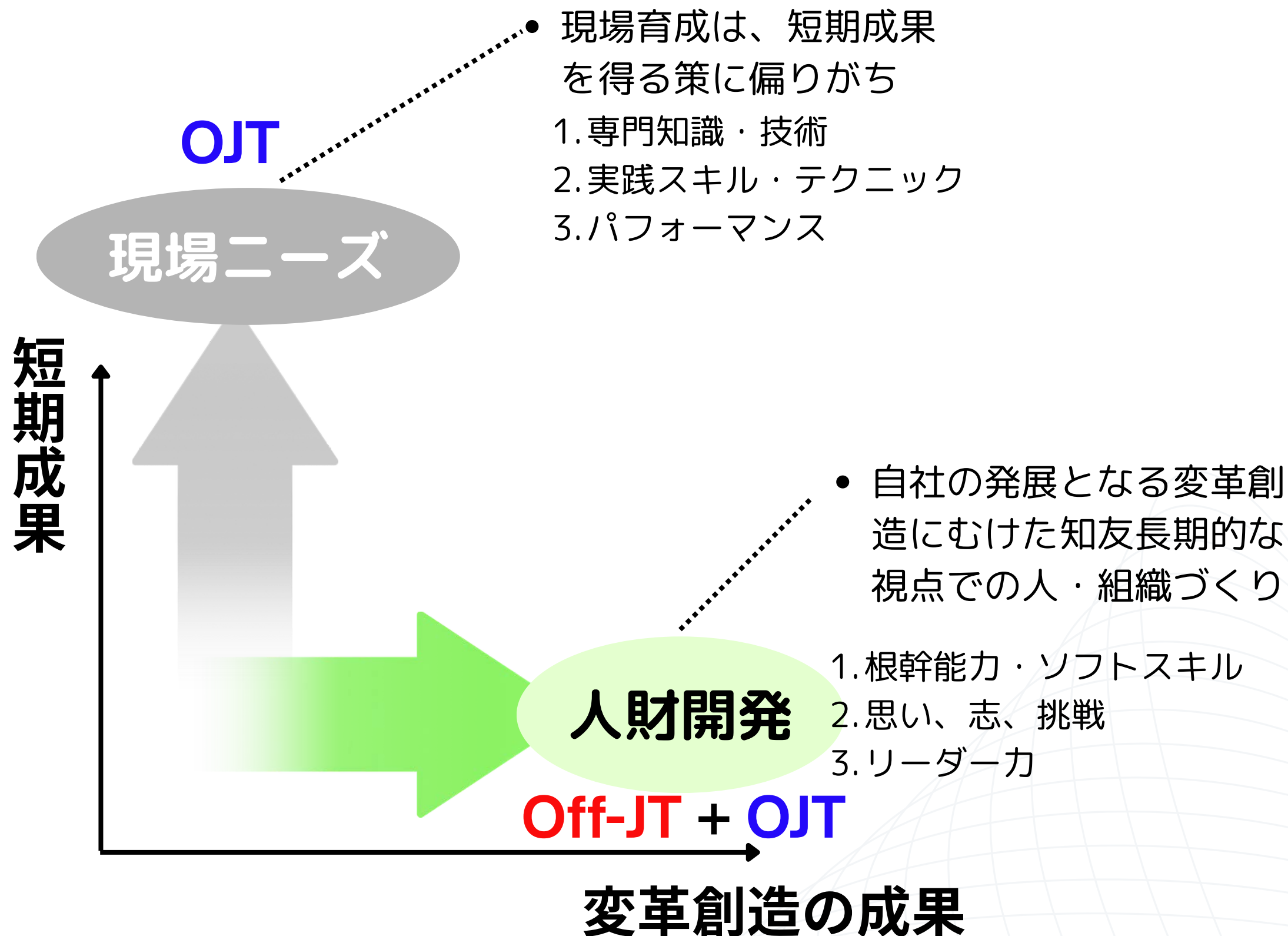
- 技術伝承
- キャッチアップ

職場外での学び

Off-JT・大学での学び

目の前のことを越える学び

- 個人の未来を助ける
- 組織の未来を助ける



次を土台として改変：

- (株)パーソル総合研究所 小林祐児「ポストAI時代における育成キャリアの「3つのリスク」
- LEADCREATE 2025/10月セミナー資料, “教育体制を「問い直す」ための基本原則”

育成能力

人の“器”

- 根幹的能力：人としての教育
- 他者は自己変容に貢献する仲間
- 互いに育つコミュニケーション
- ポータブル・ソフトスキル
- “**不易**”流行

方法

- 異質な他者との**対話**・共創経験
- e-learning

スキル・知識

- 単なる技術知識と訓練
- 他者は自己イメージ形成に必要
- 一方向コミュニケーション
- **不易**“**流行**”
- 生成 AI の活用知識

方法

- e-learning

2023年度ニーズ調査「大分県内企業のリカレント教育に関するアンケート」上位ニーズ項目

- 汎用的な力：リーダーシップ、部下や同僚への指導育成方法、AI関連 など
- 専門的な力：地域ブランド創造、DXによる生産性向上、経営学・財務、広報・マーケティング など

育成方法：2パターン

マイスターコース

- リーダー候補者の育成
- 45時間相当以上のe-learning
- 他社リーダー候補との5日間（半日）のPBLグループワーク
- 伴走者（金融機関・県庁の役職者など）12名の評価
- 前年度マイスター認証者を伴走者、ファシリテーターとするピア・ラーニング
- 前年度認証者のアルムナイ同窓会での振り返り

2025年度 11名認証／14名申込

トライアルコース

- 学びの楽しみ「やってみたら良かった」の社会人を増やす
- 10時間相当以上のe-learning
- 希望者によるオンラインリアルタイムでの振り返り

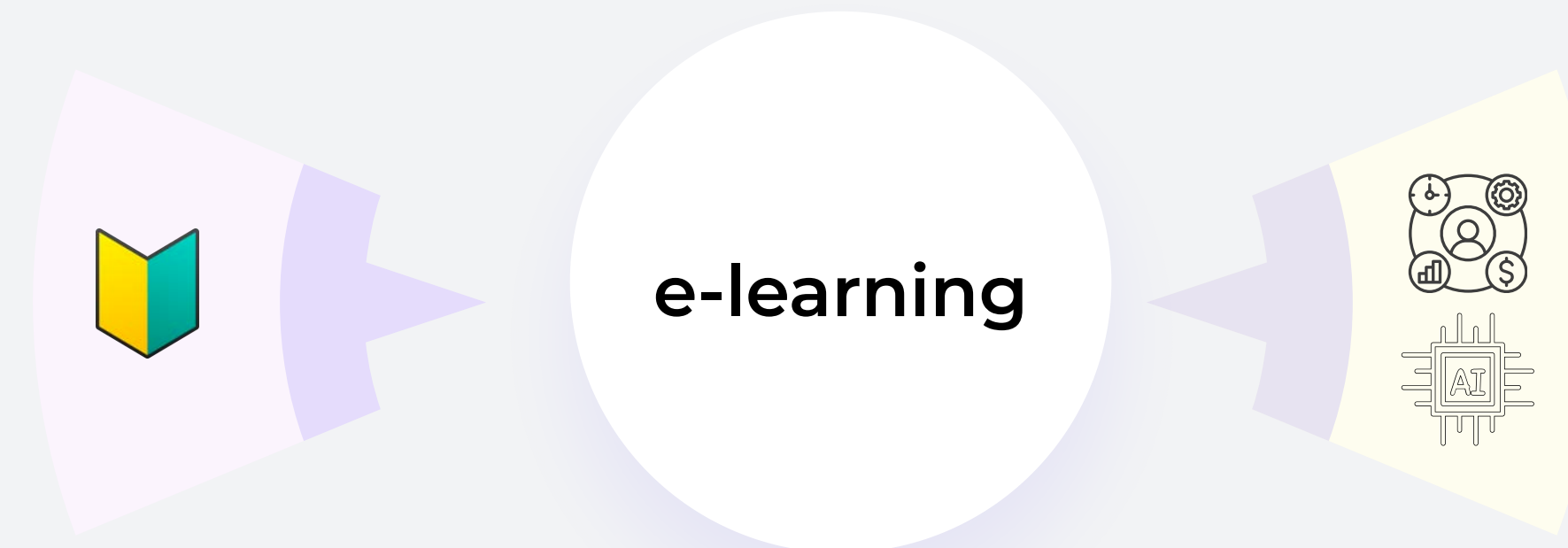
2025年度 26名修了／46名申込

女性社会人リカレント教育コース

- 自ら踏み出すキャリア形成
 - 自己肯定感向上
 - 8時間相当以上のe-learning
 - 他社の女性リーダー6人とのオンライン1on1メンタリング
- 2025年度 11名修了／13名申込



合計：55名デジタルバッジ取得/ 84名申込（+伴走者、上司の参観者19名）



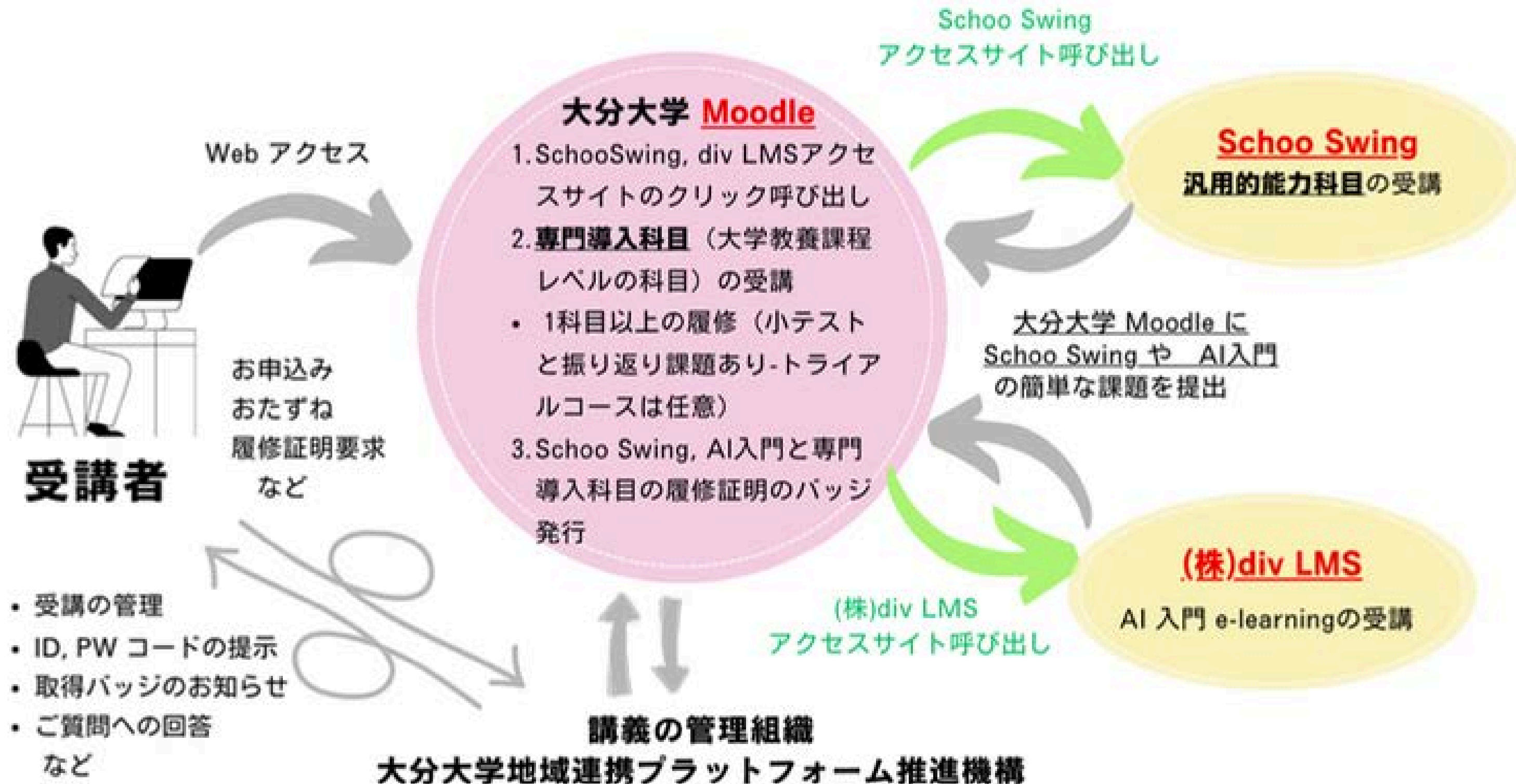
経営者啓発コース

- 11時間相当の生成AI利用の入門講座
 - 2回のAI活用の講演参加
 - 目標：AIに事務作業の自動化プログラムコードを作成させる経験
- 2025年度 7名修了／11名申込

e-learning について

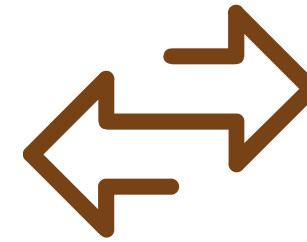
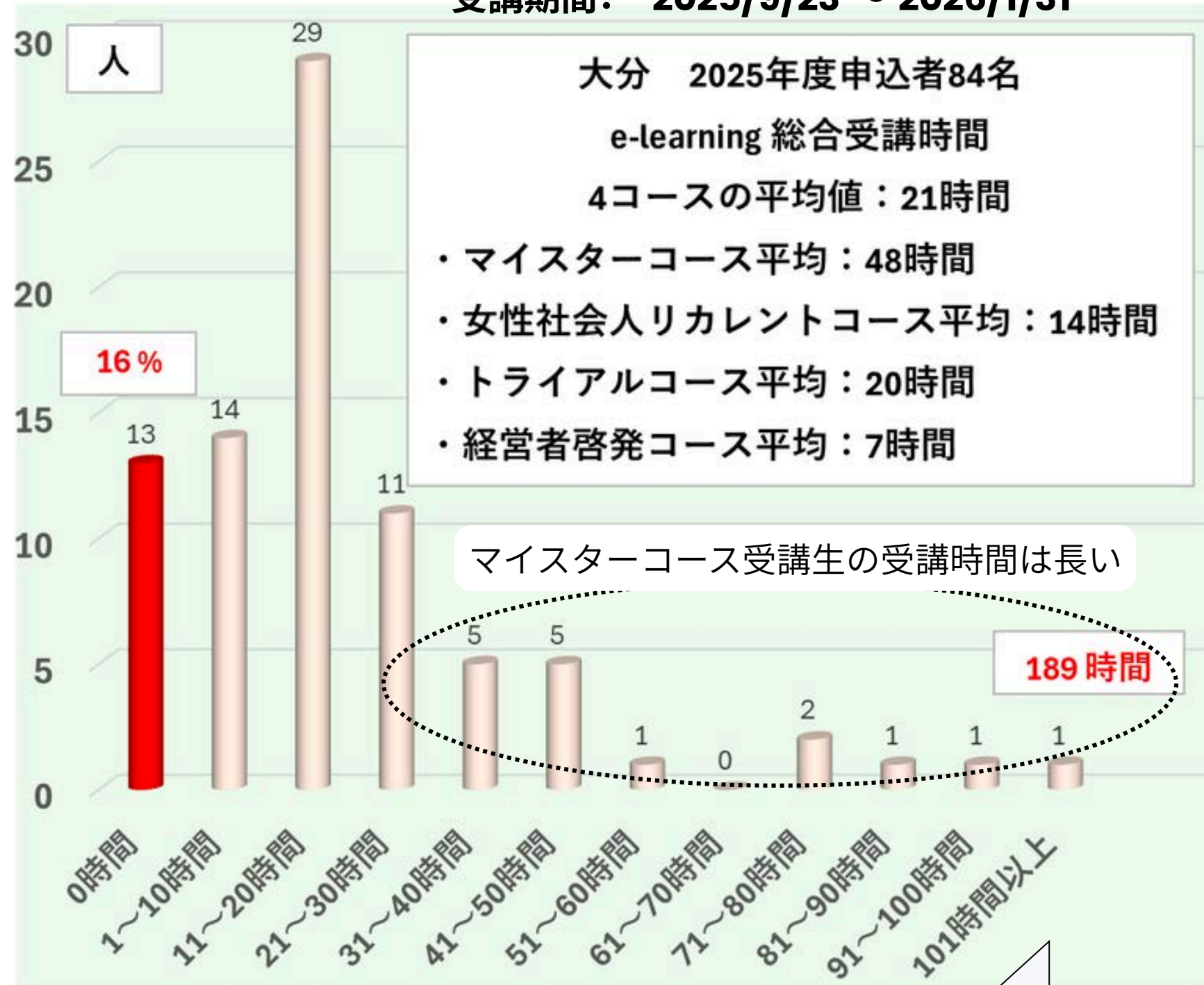
e-learning オンデマンド講義

学習管理システム LMS : Moodle / Schoo Swing / (株)div LMS で実施！



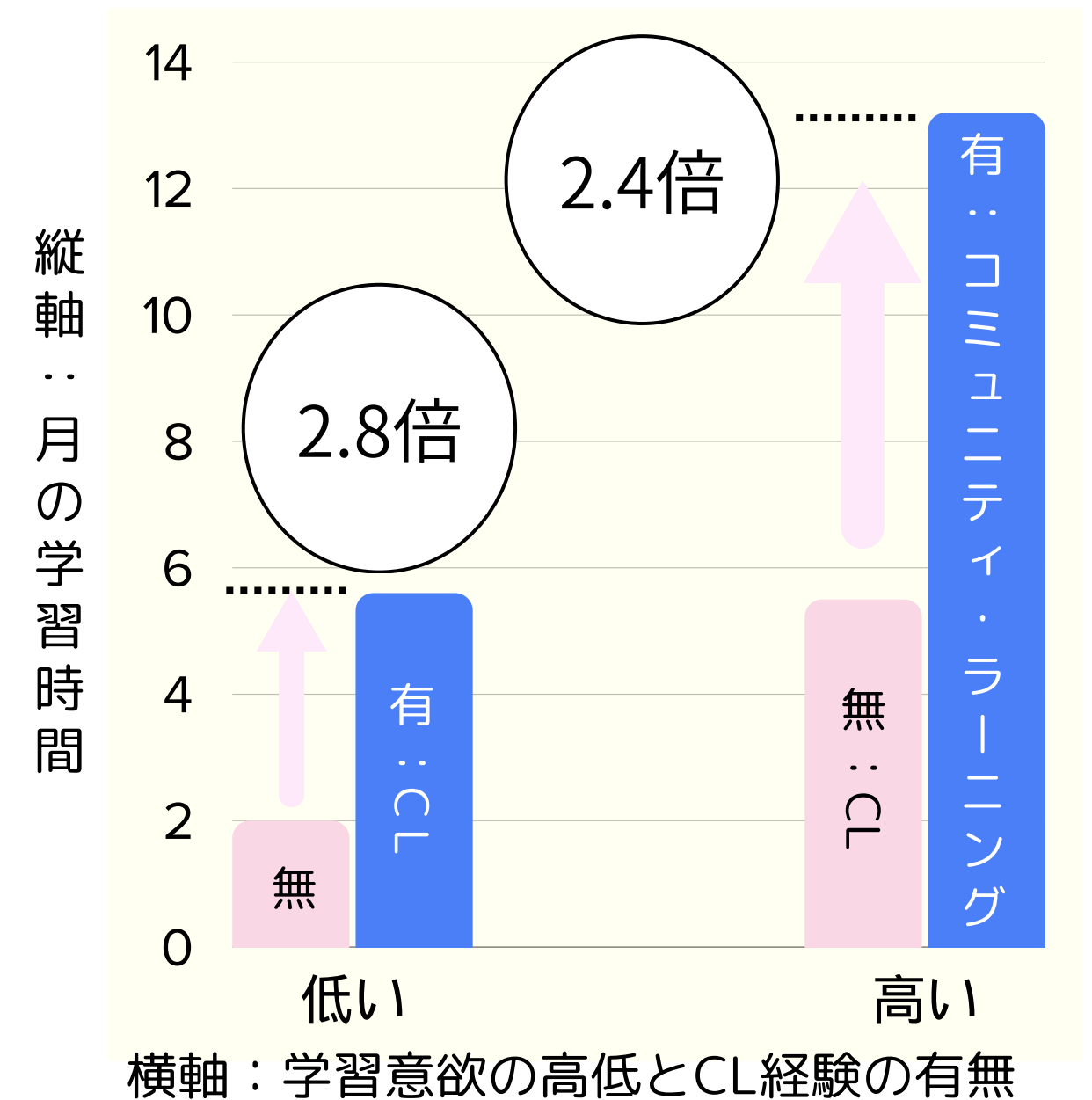
全コース84名の e-learning の受講状況の全国データとの比較

受講期間： 2025/9/23 ~ 2026/1/31



全国データ

青のコミュニティー・ラーニング (CL) 経験は、学習時間を増やす!



協力組織の重要性

トライアルコース：45% おおいたLSI クラスターから参加

女性社会人リカレントコースについて

大分県

- 「生産性」面で全国的に上位だが、「女性活躍」や「はたらく柔軟性」において課題あり
- 現状の高い生産性を維持しつつ、女性や多様な働き方を希望する層を包摂する仕組みづくりが必要。

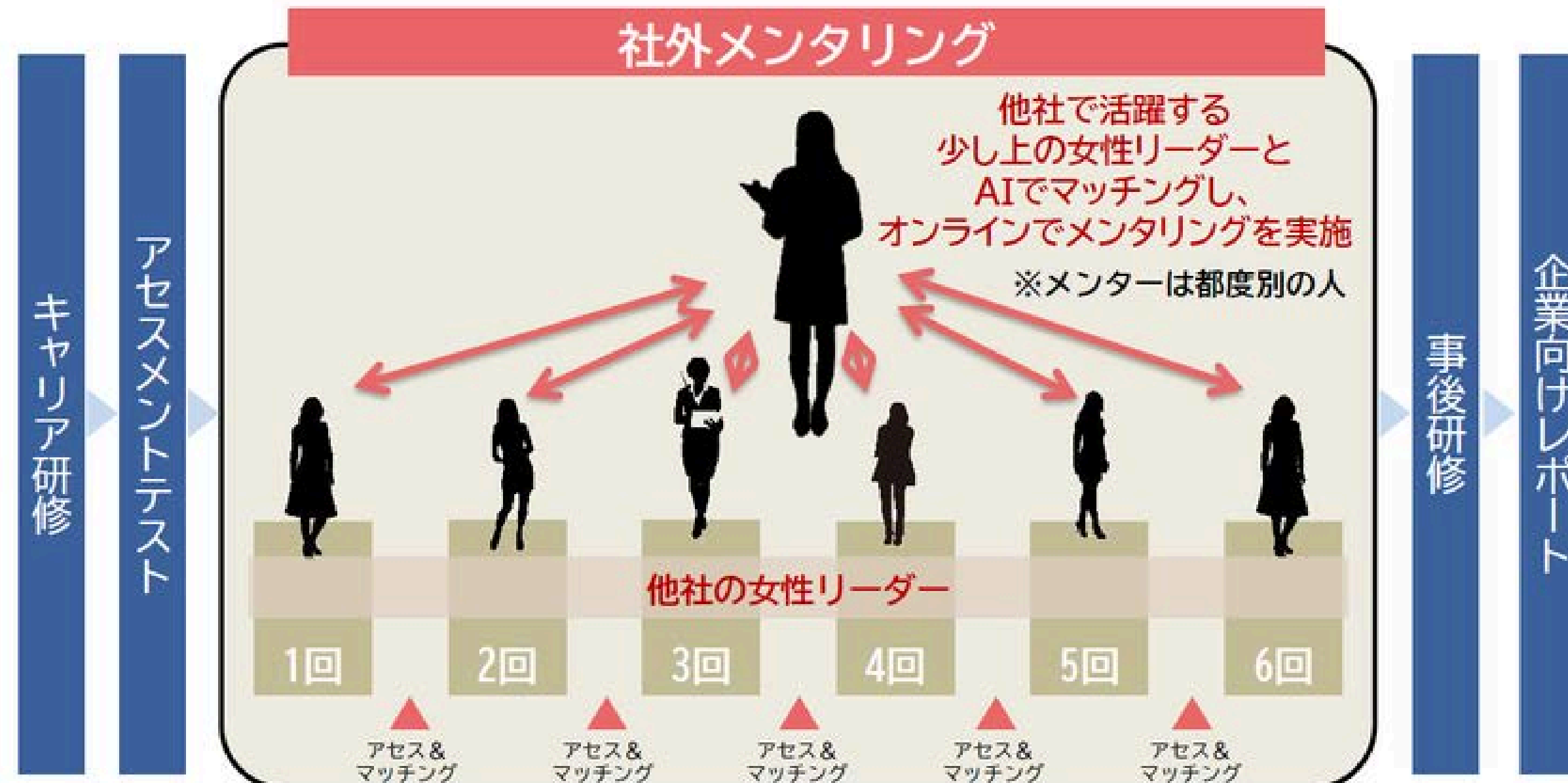
都道府県順位：男女賃金格差の低さ **42位**
女性有業率 **40位**

パーソル総合研究所 ニッポンのはたらく地図 (2026/01/30)

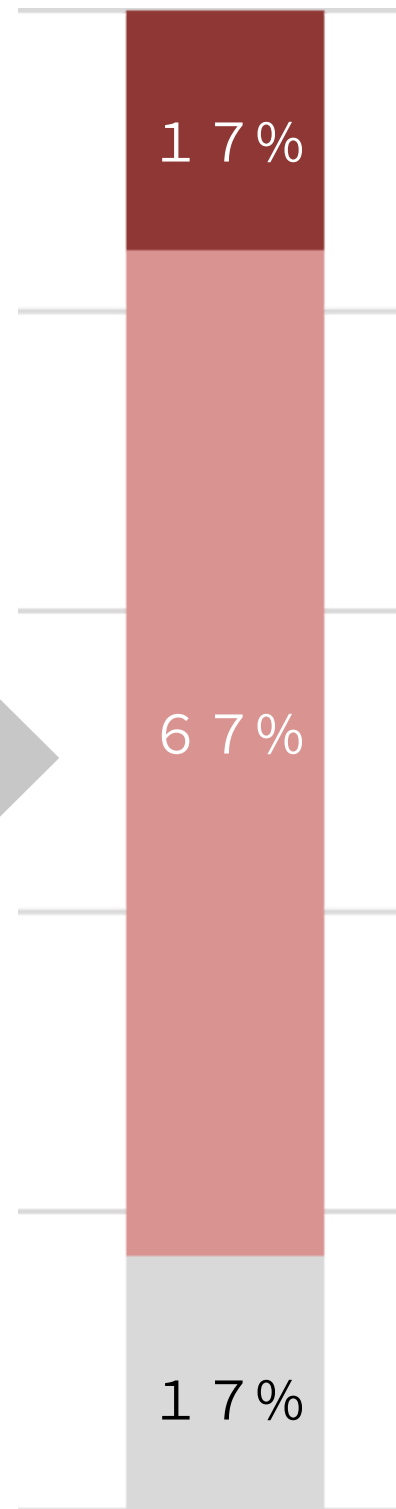
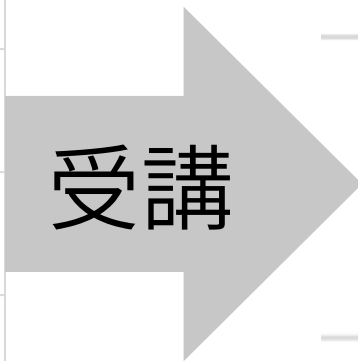
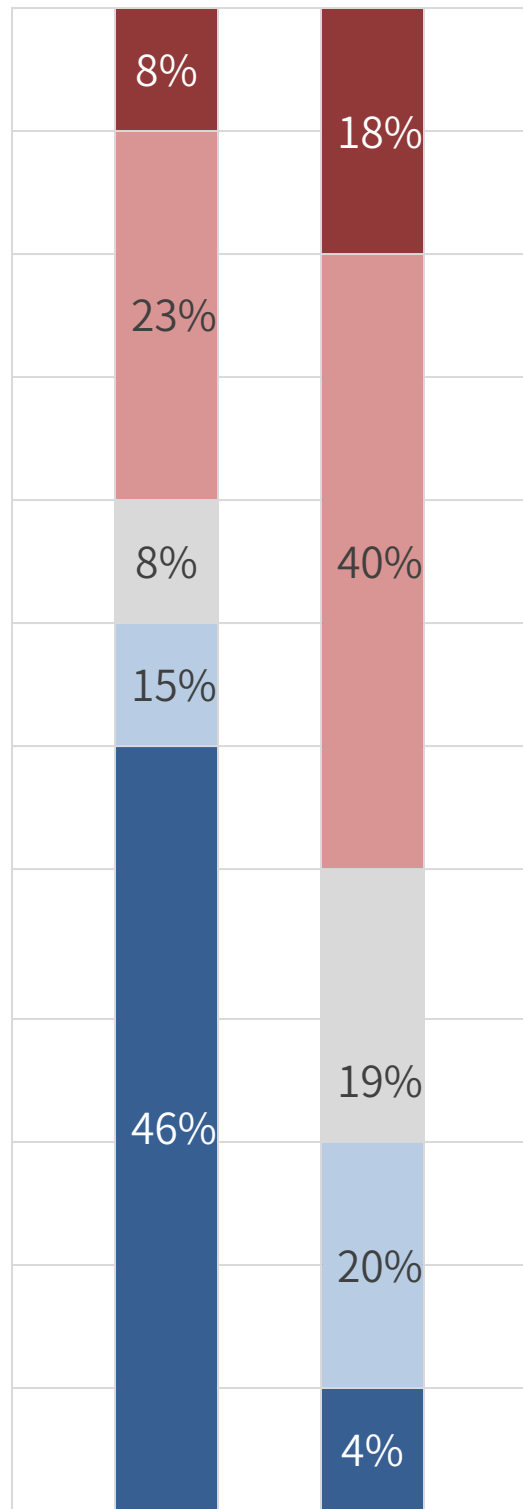
<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/hataraku-map/pref/oita/>

ベネッセ withbatons

- 女性リーダー800人の人材バンク
- オンライン1on1メンタリング
(6回×2時間/回)
- 事前の自己分析、事後の振り返りによる受講者による言語化
- 受講者が言語化したデータのAI解析によるメンター選定と効果数値化



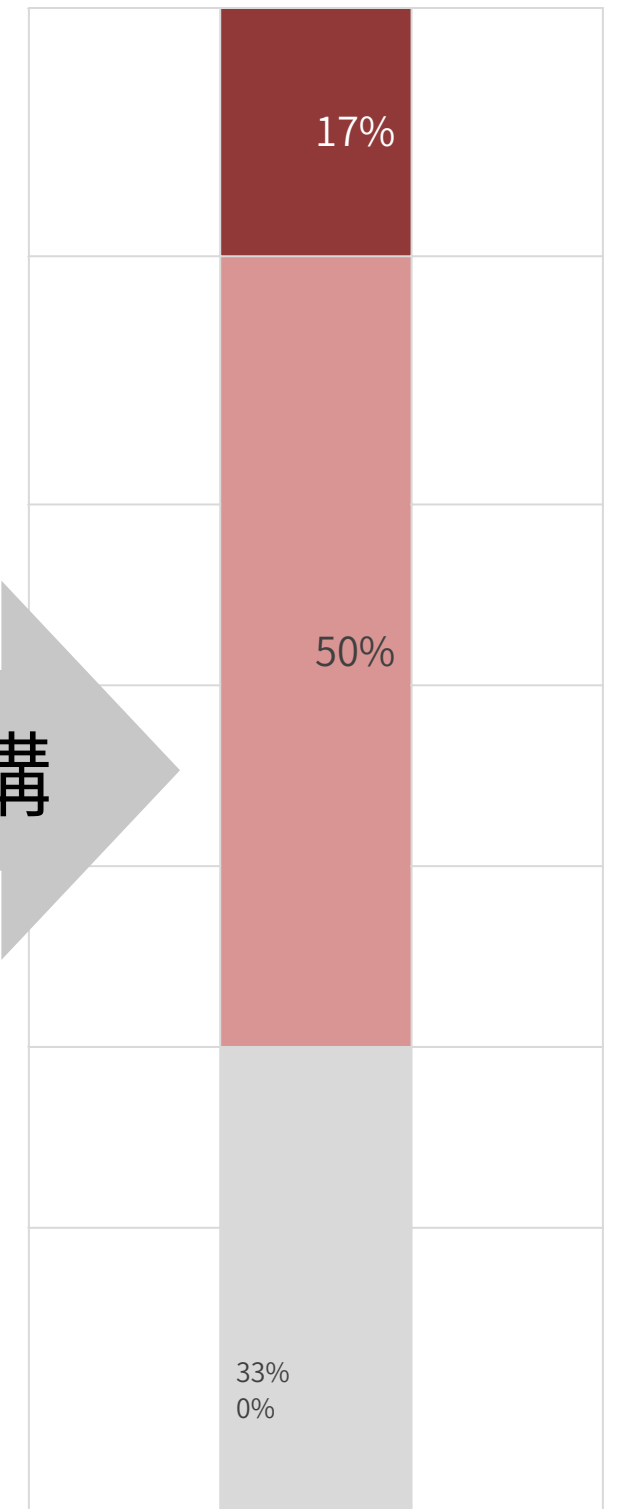
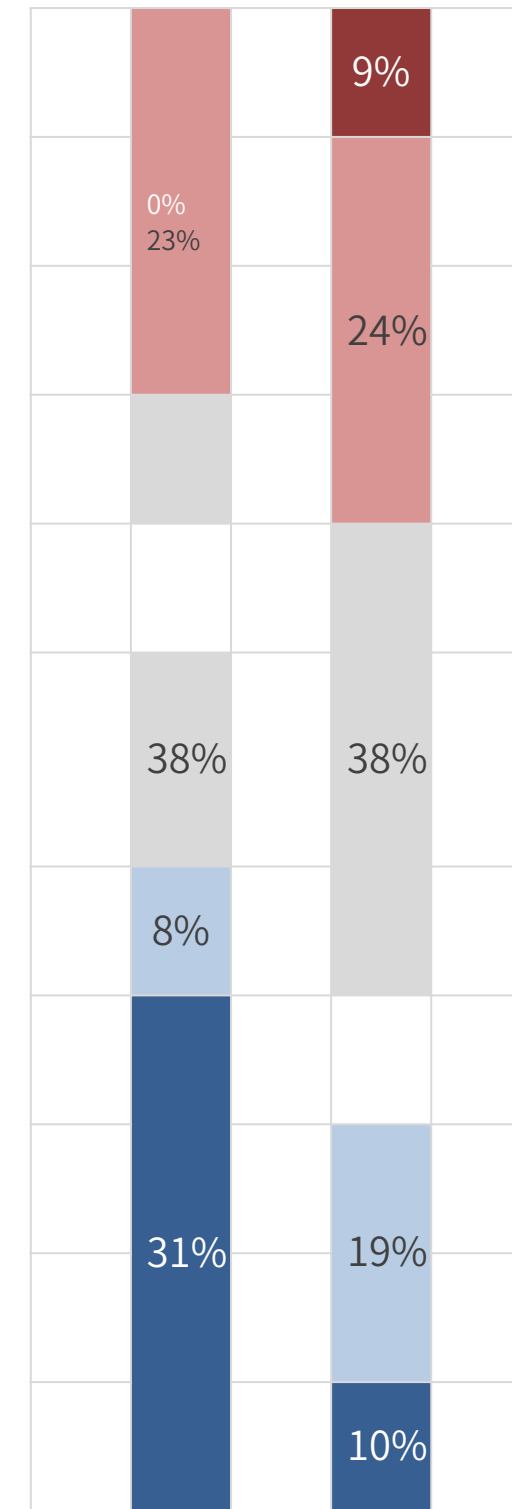
リーダー層になる抵抗感



オンライン
1on1
6人の女性リーダーとのメンタリング

正の意識変化

管理職になりたいか



かなり減った
少し減った
どちらともいえない
あまり変化せず
全く変わらない

全くない
あまりない
どちらともいえない
少しある
かなりある

かなりイメージできるようになった
少しイメージできるようになった
変化はなかった

とてもなりたい
少しなりたい
どちらともいえない
あまりなりたくない
全くなりたくない

特に印象に残ったやり取り、言葉は？なぜそれが印象に残ったのか？

- **「管理職になるためには完璧でなくていい。むしろ弱みを見せることによって部下が成長したり周りが伸びることが多いので心配しなくていい。もしチャンスがあればなってみること。なんとかなる」**
管理職になれる人＝すごい人、のイメージしかなかった。「なんとかなる」ということを何人かに伝えてもらったので、メンタリングを受ける前より管理職について前向きな気持ちになれたと思う
- **「自信がなくても自分の判断軸を持って周囲に伝えていけば大丈夫！」「自分がなりたい理想のリーダー像をしっかりイメージしてそうなるために何をすればよいのかを考えること」**
リーダーになることの責任の重さや今まで以上に人を見る力が必要だとデメリットや不安にばかり目がいていましたが、メリットや自分の抱える悩みを整理して、教えてもらい前向きになりました
- **「課題意識がなければ、違和感は生まれません。その違和感を大切にしてほしい」**
職場環境に対して相談した際にいただいた言葉。自分が違和感に感じることは悪いことではなく、その問題に興味をもっているからなんだと気づくことができた
- **「役職やポジションにとらわれず、組織の中でどんな役割を果たしてきたかを整理し、言語化するとよい」**
キャリアプランを考えるにあたりいただいたアドバイス。これまでどんなことをしてきたかという観点で、前向きに整理できそうだったと思った
- **「管理職とは役割の違いである」**
これまでよく管理職の仕事を理解できていなかった為、よい気づきになった
- **「あなたにはフォロワーシップがあると見受けられ、そのよさを活かしていくといいですよ、組織にとって必要で、上司も助かります」**
自分が周囲を意識しながらこれまで仕事をしてきたことを、ほめられた？認められたような気がして、嬉しかった。自分は得意かもしれないので前向きにやってみよう、という気になった
- **「学びはいつからでも始められる」**
ライフステージの変化に左右されず、新しい知識や視点を取り入れることは、結果として女性の働きがいの向上に直結すると思います。もちろん、その実現には家庭の協力が不可欠であり、家族とのコミュニケーションや役割分担の重要性を再確認する機会にもなりました

マイスターコースについて

あなたなら どうしますか？

1. 「学んで欲しい人」ほど学ばない
2. 「学ぶ機会と場を用意」したけど学ばない
3. 変わろうとしない人を学ばせたい

学びへの動機づけ
できていますか？



ろうそく型
一本一本に火を灯す



個人単位の動機づけ
(内発的動機)

薪型
チームから“もらい火”



集団単位の動機づけ

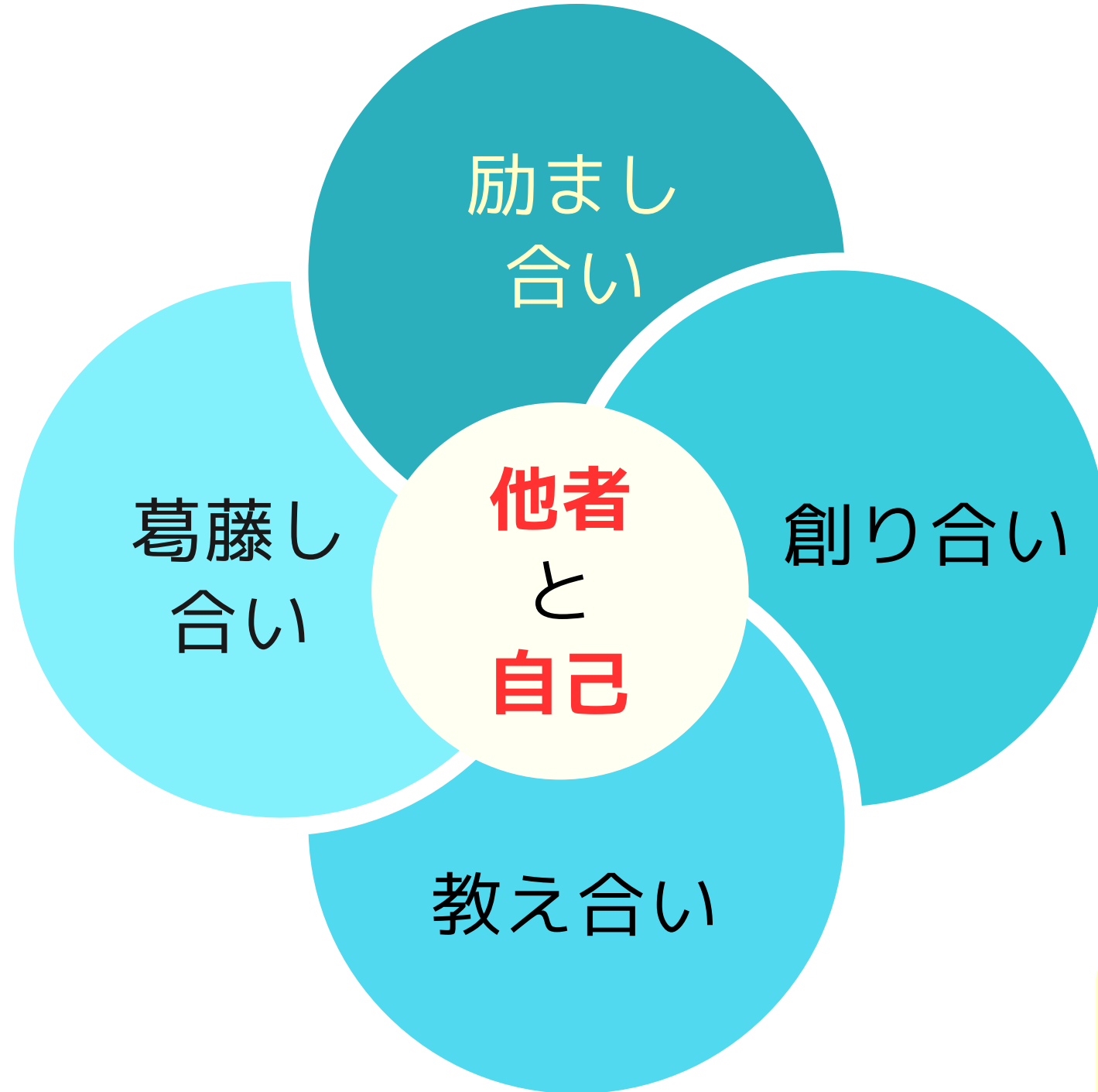
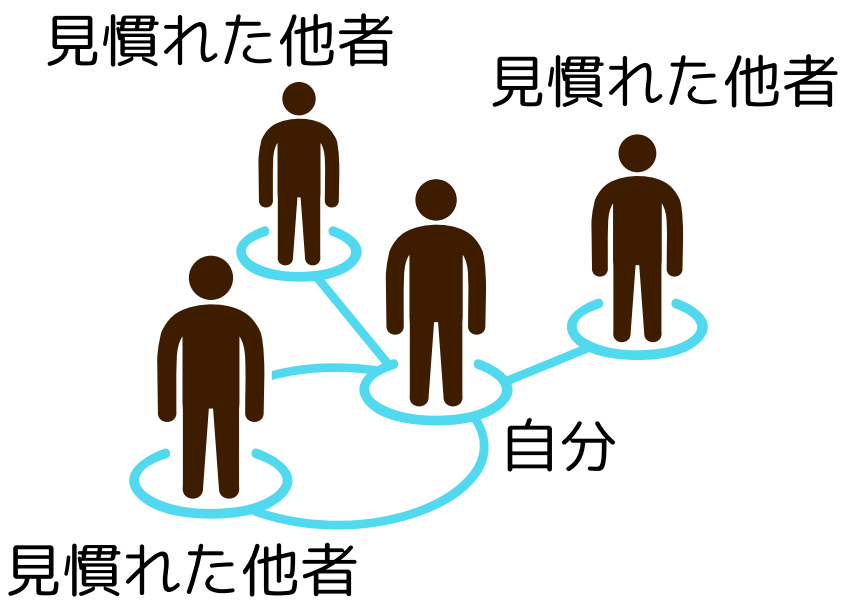
(株)パーソル総合研究所 上席研究員
小林 祐児「学び合う組織づくり」

**職場内
OJT
チーム仕事**

キャリア自律
従業員の自律学習
エンゲージメント

**職場外
OffJT
リカレント
チーム学習**

今の職場に直ぐ
に役立つ学び



異質な他者との

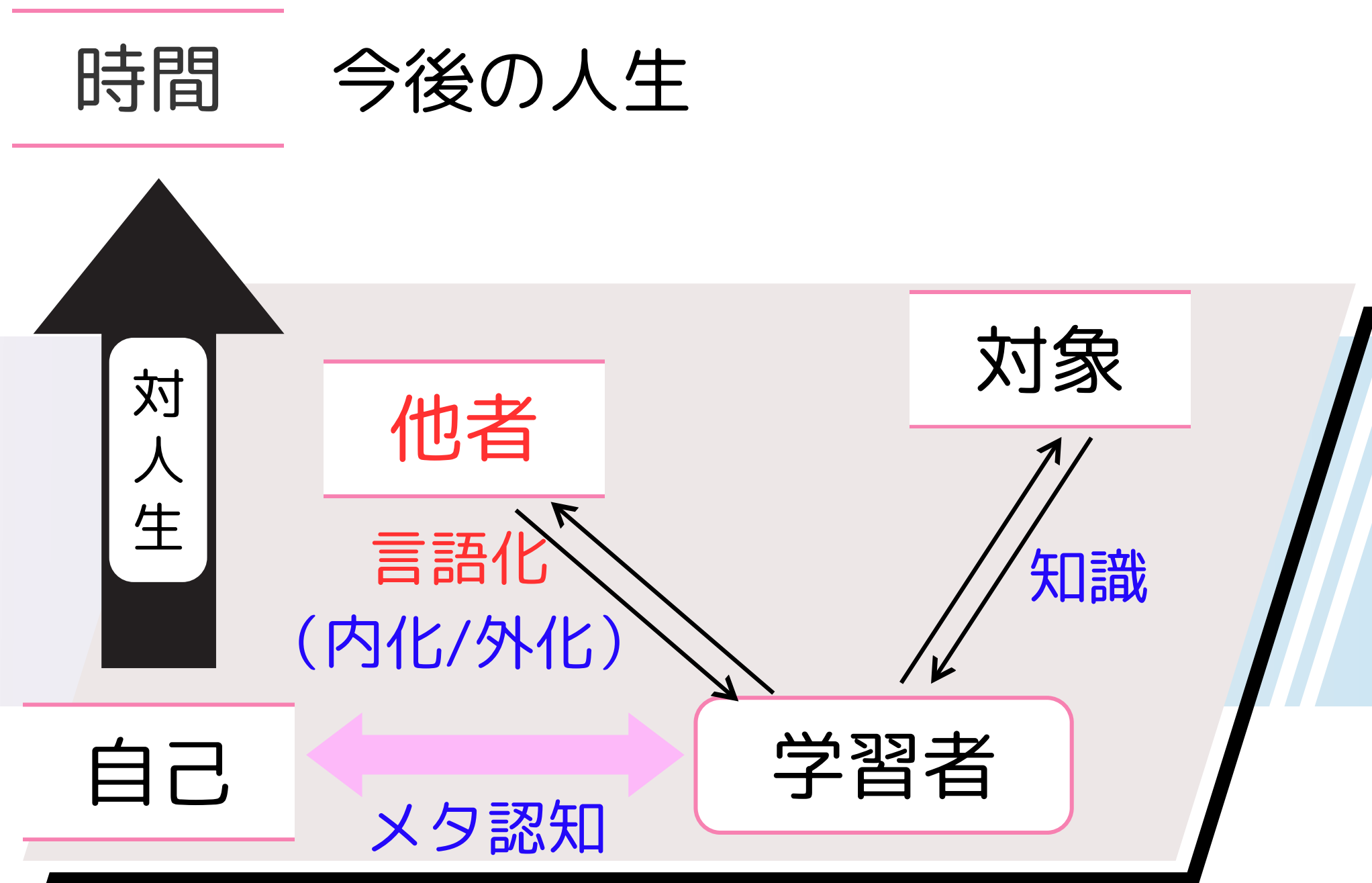
- 共創経験
- 越境経験
- 修羅場経験

(コンフォートゾーン
を飛び出て、学びの集
団で**焚きつけられる**)

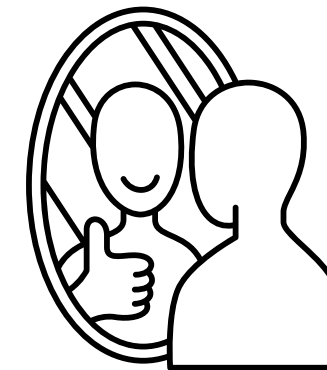
「今」活かさないからこそ
「未来」に生きる学び

学習活動のプロセス

1. 動機づけ
2. 方向づけ
3. 内化と 4. 外化
5. 批評
(課題解決を通じて
知識の再構成)
6. 省察
(振り返り/見通し)

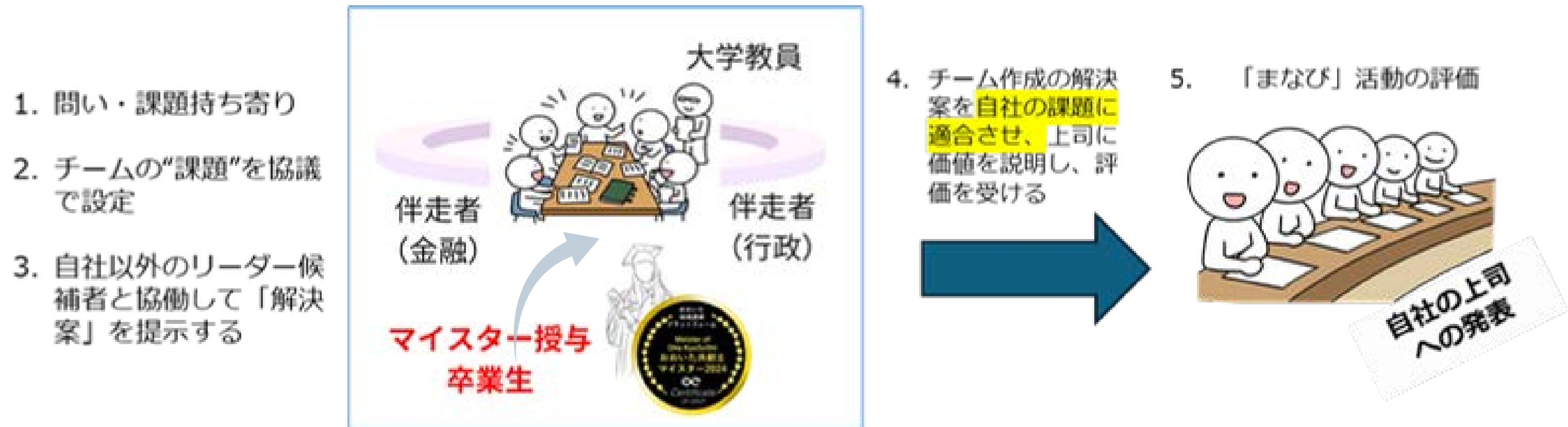


主体的・対話的な学び



アクティブラーニング (京大、溝上2014)
ディープ・アクティブラーニング (京大、松下2015)

マイスターコースの対面実習：社会での“学びのご縁”



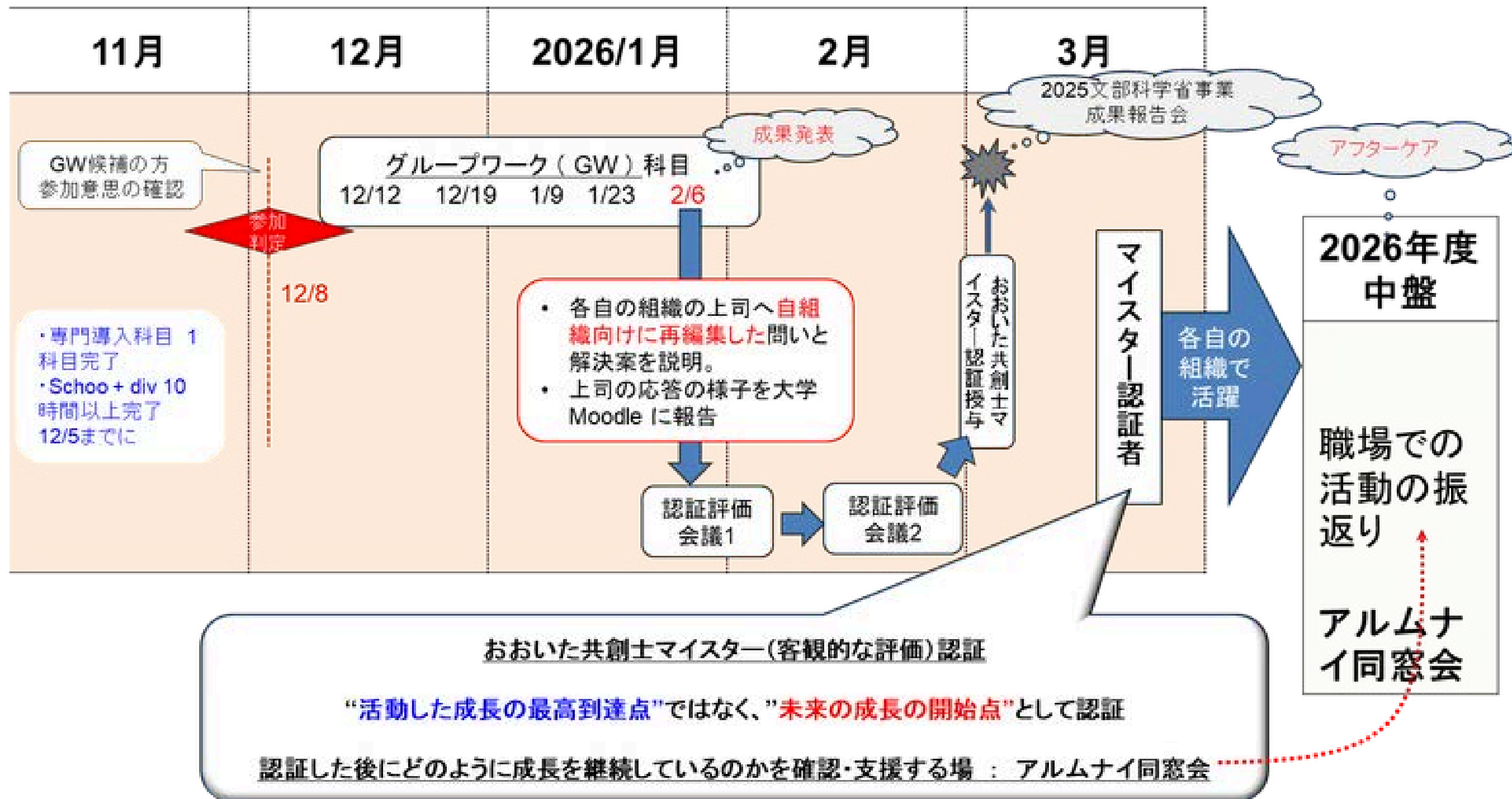
活躍している地域の修了者が伴走者として支援！

“Peer-Learning ピア・ラーニング” を “Cross-Learning クロス・ラーニング” に組み込み

- マイスターコースを挑戦した伴走者にしかできない受講者目線の評価を期待
- 教えることが最も効果的な「学び」
- 「学びコミュニティ」の受講者側からのリカレント教育の拡大・盛り上げ
- 受講者の追跡調査・アフタフォローとしても活用
- 修了生の伴走者も教育プログラムを大学と協働して作成へ（地域ぐるみの学び）

仕事しながら45時間の孤独な e-Learnig、次に、グループワーク

スケジュール



グループワーク受講者11名
 伴走者：金融機関・県庁8名
 伴走者：マイスター認証者1名
 大学教員：3名

2025年度マイスターコースの特徴

本質的“問い”で
“絆”の深化



1

PBLでの修羅場 (共創) 経験

異業種の受講者同士が、“問い”をたて、解決策をチームとして協議する。「**答えがない領域**」に対し、**真剣に向かい合う時間**（修羅場）を通じて、主体的な意志の醸成に繋げる。

地域の熟達者が
成長を支援



2

伴走者の導入

11人の受講者

に対し

12人の伴走者

を設置。

傾聴し、共感するメンター兼コーチとしてPBLでの対話活動を支援。

前年度マイスター認証者が伴走、ファシリテーターとして参加！

インセンティブ
(組織と受講者双方)



3

おおいた共創士 マイスター認証

- デジタルバッジ
- 厳格な評価（ルーブリック表を用いた客観的な数値評価）



Cross-Learning

地域の人財を
地域で育てる
”場と仕組み“
提供
プラットフォーム
真価？



受講者と伴走者22名
PBL 2026/02/06

本質的“問い”で “絆”の深化



1

PBLでの修羅場 (共創) 経験

異業種の受講者同士が、“問い”をたて、解決策をチームとして協議する。「**答えがない領域**」に対し、**真剣に向かい合う時間**（修羅場）を通じて、主体的な意志の醸成に繋げる。

地域の熟達者が 成長を支援



2

伴走者の導入

11人の受講者

に対し

12人の伴走者

を設置。

傾聴し、共感するメンター兼コーチとしてPBLでの対話活動を支援。

前年度マイスター認証者が伴走、ファシリテーターとして参加！

インセンティブ (組織と受講者双方)



3

おおいた共創士 マイスター認証

- デジタルバッジ
- 厳格な評価（ルーブリック表を用いた客観的な数値評価）



Cross-Learning

地域の人財を
地域で育てる
”場と仕組み“
提供

プラットフォーム
真価？



受講者と伴走者22名
PBL 2026/02/06

マイスター認証で使用したルーブリック評価表：12名の数値評価から判定

「おいた共創士マイスター」として育成したいリーダー像		チームとして高いアウトプット効果を誘導できる個人の根幹的能力(Human Skills)と、標準的なテクニカルスキルを併せ持ち、将来の組織の経営陣候補リストに入る人材。		受講者氏名	0. ボトムライン項目 (個人評価①)																																																
1. 取組み姿勢 (個人評価①) ○で囲む。				仲間と自分の双方を成長させ、チームとして成果を生むために協働作業にのめりこんだか。																																																	
最低条件項目のため全て該当しないこと!																																																					
<table border="1"> <thead> <tr> <th>検討項目</th> <th>1 改善が必要</th> <th>2 可</th> <th>3 良</th> <th>4 優</th> <th>倫理観の欠如</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. チームで不足している知見</td> <td>1. 補完に対する意識が乏しい</td> <td>1. 補完する意識がある</td> <td>1. 対話で明らかにした不足知見を補完している</td> <td>1. 対話で明らかにした不足知見と情報を積極的に補完している</td> <td>社会倫理、企業倫理から乖離した言動、行動が目立ち、一貫性、誠実性も欠如する</td> </tr> <tr> <td>2. 個人での調査や可視化作業</td> <td>2. 行わない</td> <td>2. 不十分である</td> <td>2. 個人で行う努力が見られる。</td> <td>2. 自主的な調査と可視化ができる</td> <td>場や相手の感情、真意を全く理解しようとせず、それに気づかないため状況認識ができない。</td> </tr> <tr> <td>3. オンラインミーティング等での共有</td> <td>3. ほとんど行わない</td> <td>3. 限定的である</td> <td>3. 共有する</td> <td>3. 効果的に共有できる</td> <td>言行不一致 言ったことと行いが全く伴わず、周囲に不信感を与える行動が常に認められる。</td> </tr> <tr> <td>4. チームでの協働作業</td> <td>4. 意欲が低い</td> <td>4. 自己中心的な行動が見られる</td> <td>4. 高い関心と意欲を示す</td> <td>4. 完全に没頭し、仲間と積極的に関わり合う</td> <td>過剰な自己防衛 困難な状況になるほど、自分の優位な立場を確保することが優先され、攻撃的になる。</td> </tr> <tr> <td>5. 仲間やチームの成長に対する関心</td> <td>5. 薄い</td> <td>5. 意識が薄い</td> <td>5. 自分自身の役割を果たしつつ、仲間の成長にも配慮している</td> <td>5. チーム全員の成長と目標達成に大きく貢献する姿勢を示す</td> <td>逃避性 対立状況や困難な課題を避け、逃げる。それを気づかれないように隠れようとする。</td> </tr> <tr> <td>6. 協働への参加意欲や責任感</td> <td>6. 欠如している</td> <td>6. ~7.自分の役割をこなすことが優先され、チーム全体への影響が限られている</td> <td>6. ~7.チームの成果に貢献しているが、改善の余地がある部分も見られる</td> <td>6. ~7.自身の役割を超えたサポートや新しい知見の提供により、チームに一体感をもたらしている</td> <td>自信過剰・自己中心 等身以上の自分をひけらかし、傲慢にふるまう。自分のこと、自分と同じ側にあると認めた者にしか関心を示さず、全方位への配慮が偏る。</td> </tr> <tr> <td>7. 他者との連携の程度と成果への貢献の程度</td> <td>7. 連携はほとんど無く、チーム成果に貢献できていない</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>情緒と行動の安定性 気分左右されやすく、断絶もなく周囲に当たったり、激昂する。</td> </tr> </tbody> </table>						検討項目	1 改善が必要	2 可	3 良	4 優	倫理観の欠如	1. チームで不足している知見	1. 補完に対する意識が乏しい	1. 補完する意識がある	1. 対話で明らかにした不足知見を補完している	1. 対話で明らかにした不足知見と情報を積極的に補完している	社会倫理、企業倫理から乖離した言動、行動が目立ち、一貫性、誠実性も欠如する	2. 個人での調査や可視化作業	2. 行わない	2. 不十分である	2. 個人で行う努力が見られる。	2. 自主的な調査と可視化ができる	場や相手の感情、真意を全く理解しようとせず、それに気づかないため状況認識ができない。	3. オンラインミーティング等での共有	3. ほとんど行わない	3. 限定的である	3. 共有する	3. 効果的に共有できる	言行不一致 言ったことと行いが全く伴わず、周囲に不信感を与える行動が常に認められる。	4. チームでの協働作業	4. 意欲が低い	4. 自己中心的な行動が見られる	4. 高い関心と意欲を示す	4. 完全に没頭し、仲間と積極的に関わり合う	過剰な自己防衛 困難な状況になるほど、自分の優位な立場を確保することが優先され、攻撃的になる。	5. 仲間やチームの成長に対する関心	5. 薄い	5. 意識が薄い	5. 自分自身の役割を果たしつつ、仲間の成長にも配慮している	5. チーム全員の成長と目標達成に大きく貢献する姿勢を示す	逃避性 対立状況や困難な課題を避け、逃げる。それを気づかれないように隠れようとする。	6. 協働への参加意欲や責任感	6. 欠如している	6. ~7.自分の役割をこなすことが優先され、チーム全体への影響が限られている	6. ~7.チームの成果に貢献しているが、改善の余地がある部分も見られる	6. ~7.自身の役割を超えたサポートや新しい知見の提供により、チームに一体感をもたらしている	自信過剰・自己中心 等身以上の自分をひけらかし、傲慢にふるまう。自分のこと、自分と同じ側にあると認めた者にしか関心を示さず、全方位への配慮が偏る。	7. 他者との連携の程度と成果への貢献の程度	7. 連携はほとんど無く、チーム成果に貢献できていない				情緒と行動の安定性 気分左右されやすく、断絶もなく周囲に当たったり、激昂する。
検討項目	1 改善が必要	2 可	3 良	4 優	倫理観の欠如																																																
1. チームで不足している知見	1. 補完に対する意識が乏しい	1. 補完する意識がある	1. 対話で明らかにした不足知見を補完している	1. 対話で明らかにした不足知見と情報を積極的に補完している	社会倫理、企業倫理から乖離した言動、行動が目立ち、一貫性、誠実性も欠如する																																																
2. 個人での調査や可視化作業	2. 行わない	2. 不十分である	2. 個人で行う努力が見られる。	2. 自主的な調査と可視化ができる	場や相手の感情、真意を全く理解しようとせず、それに気づかないため状況認識ができない。																																																
3. オンラインミーティング等での共有	3. ほとんど行わない	3. 限定的である	3. 共有する	3. 効果的に共有できる	言行不一致 言ったことと行いが全く伴わず、周囲に不信感を与える行動が常に認められる。																																																
4. チームでの協働作業	4. 意欲が低い	4. 自己中心的な行動が見られる	4. 高い関心と意欲を示す	4. 完全に没頭し、仲間と積極的に関わり合う	過剰な自己防衛 困難な状況になるほど、自分の優位な立場を確保することが優先され、攻撃的になる。																																																
5. 仲間やチームの成長に対する関心	5. 薄い	5. 意識が薄い	5. 自分自身の役割を果たしつつ、仲間の成長にも配慮している	5. チーム全員の成長と目標達成に大きく貢献する姿勢を示す	逃避性 対立状況や困難な課題を避け、逃げる。それを気づかれないように隠れようとする。																																																
6. 協働への参加意欲や責任感	6. 欠如している	6. ~7.自分の役割をこなすことが優先され、チーム全体への影響が限られている	6. ~7.チームの成果に貢献しているが、改善の余地がある部分も見られる	6. ~7.自身の役割を超えたサポートや新しい知見の提供により、チームに一体感をもたらしている	自信過剰・自己中心 等身以上の自分をひけらかし、傲慢にふるまう。自分のこと、自分と同じ側にあると認めた者にしか関心を示さず、全方位への配慮が偏る。																																																
7. 他者との連携の程度と成果への貢献の程度	7. 連携はほとんど無く、チーム成果に貢献できていない				情緒と行動の安定性 気分左右されやすく、断絶もなく周囲に当たったり、激昂する。																																																
2. 最終成果の評価 (チーム評価②)																																																					
チームの「問い➡目的➡解決策」の発表を聞いた評価者が、その場で腹落ちして速やかに行動に移すレベル (社会・企業価値の創出) の提案になっているのか。数値を○で囲む				モンスタ-上司になる可能性 部下を管理する「徳・誠実さ」に著しく欠ける。プレイヤーから管理者に昇格した場合、優秀で成果を出せても「部下を持つとモンスタ-上司に約束する」恐れが高い。																																																	
<table border="1"> <thead> <tr> <th>検討項目</th> <th>1 改善が必要</th> <th>2 可</th> <th>3 良</th> <th>4 優</th> <th>情緒と行動の安定性</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. 問いの設定</td> <td>1. 抽象的すぎて、粒度も荒い</td> <td>1. ある程度具体的だが、依然として抽象的な部分が残る</td> <td>1. 具体的であり、特定の痛み(課題の源)に対する理解が示されている</td> <td>1. 明確で具体的な痛み(課題の源)に共感している</td> <td>気分左右されやすく、断絶もなく周囲に当たったり、激昂する。</td> </tr> <tr> <td>2. 問いの提示案と社会価値(企業価値)創造のつながり</td> <td>2. つながっていない</td> <td>2. ~3. つながる可能性があるが、具体性や実現可能性に欠ける</td> <td>2. つながる可能性が高い</td> <td>2. 社会(企業)に刺さる価値につなげている</td> <td>モンスタ-上司になる可能性 部下を管理する「徳・誠実さ」に著しく欠ける。プレイヤーから管理者に昇格した場合、優秀で成果を出せても「部下を持つとモンスタ-上司に約束する」恐れが高い。</td> </tr> <tr> <td>3. 問いの創造度と、実現可能性</td> <td>3. 考慮されていない</td> <td>3. 聞き手に対して行動を促す力が弱い</td> <td>3. 実現可能性も考慮されている</td> <td>3. ~4. 受け手が腹落ちして、速やかな行動につながる実現可能なナラティブ(物語)となっている。</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4. 聞き手が行動に移そうと思える提案か?</td> <td>4. なっていない</td> <td></td> <td>4. 行動に移すための説得力が不足している</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>						検討項目	1 改善が必要	2 可	3 良	4 優	情緒と行動の安定性	1. 問いの設定	1. 抽象的すぎて、粒度も荒い	1. ある程度具体的だが、依然として抽象的な部分が残る	1. 具体的であり、特定の痛み(課題の源)に対する理解が示されている	1. 明確で具体的な痛み(課題の源)に共感している	気分左右されやすく、断絶もなく周囲に当たったり、激昂する。	2. 問いの提示案と社会価値(企業価値)創造のつながり	2. つながっていない	2. ~3. つながる可能性があるが、具体性や実現可能性に欠ける	2. つながる可能性が高い	2. 社会(企業)に刺さる価値につなげている	モンスタ-上司になる可能性 部下を管理する「徳・誠実さ」に著しく欠ける。プレイヤーから管理者に昇格した場合、優秀で成果を出せても「部下を持つとモンスタ-上司に約束する」恐れが高い。	3. 問いの創造度と、実現可能性	3. 考慮されていない	3. 聞き手に対して行動を促す力が弱い	3. 実現可能性も考慮されている	3. ~4. 受け手が腹落ちして、速やかな行動につながる実現可能なナラティブ(物語)となっている。		4. 聞き手が行動に移そうと思える提案か?	4. なっていない		4. 行動に移すための説得力が不足している																				
検討項目	1 改善が必要	2 可	3 良	4 優	情緒と行動の安定性																																																
1. 問いの設定	1. 抽象的すぎて、粒度も荒い	1. ある程度具体的だが、依然として抽象的な部分が残る	1. 具体的であり、特定の痛み(課題の源)に対する理解が示されている	1. 明確で具体的な痛み(課題の源)に共感している	気分左右されやすく、断絶もなく周囲に当たったり、激昂する。																																																
2. 問いの提示案と社会価値(企業価値)創造のつながり	2. つながっていない	2. ~3. つながる可能性があるが、具体性や実現可能性に欠ける	2. つながる可能性が高い	2. 社会(企業)に刺さる価値につなげている	モンスタ-上司になる可能性 部下を管理する「徳・誠実さ」に著しく欠ける。プレイヤーから管理者に昇格した場合、優秀で成果を出せても「部下を持つとモンスタ-上司に約束する」恐れが高い。																																																
3. 問いの創造度と、実現可能性	3. 考慮されていない	3. 聞き手に対して行動を促す力が弱い	3. 実現可能性も考慮されている	3. ~4. 受け手が腹落ちして、速やかな行動につながる実現可能なナラティブ(物語)となっている。																																																	
4. 聞き手が行動に移そうと思える提案か?	4. なっていない		4. 行動に移すための説得力が不足している																																																		
次を参考に加筆改良 LEAD CREATE, zoom セミナー 配付資料 20240ct00 「人選力」を高めるための処方箋																																																					

**昨年度のマイスター認証者アフターフォロー
アルムナイ同窓会での振り返り**

前年度のマイスター認証者のその後 1



おおいた共創士マイスター 1期生

地域班 チーム「シビックプライド」

[課題]
地域コミュニティの衰退

[解決策]
一過性で終わらない仕組みづくり



メンバー：三浦哲郎・大西あすか・佐藤淳子



関係性の構築

高校生との活動の様子（既存の団体で検証）

県立高校
私立高校

地域

企業

行政



高校の授業で展開

- 「地域」「企業」の課題を調査し解決策を企画する
- 対人能力が最も伸びる時期に大人との対話の場を設定

組織体制

学校、地域、企業、行政
「おおいた共創士マイスター」認証者

前年度のマイスター認証者のその後 2

チーム・ヒューマン（人課題班）



課題

課題解決策

現在

[課題]組織と人材のミスマッチ

(経営者の課題)

適切な人材の配置／調達ができない

・・・課題が解決することで得られるもの＝組織の持続性担保
▷自組織を安定的に継続/成長させることが可能である状態

(就労者の課題)

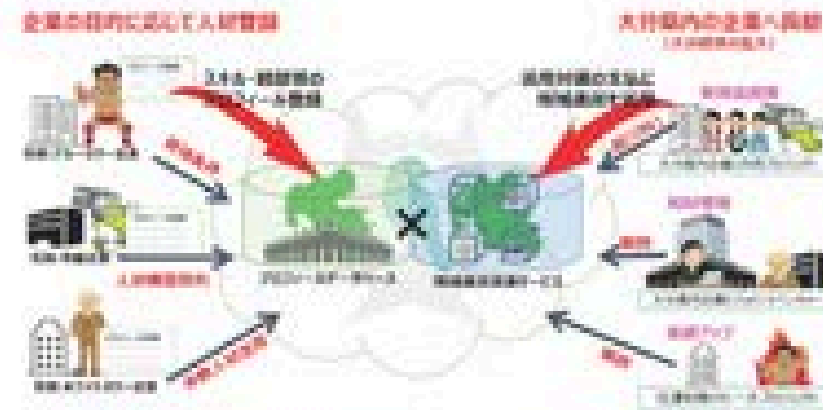
適切な人生のキャリア(職)が描きにくい

・・・課題が解決することで得られるもの＝人生の豊かさ
▷仕事を行うことで、より良い人生を歩むことができる状態



チーム4人でアイデアを出し合って「解決策」を考えました！

「人同士」のつながり、「人と組織(プロジェクト)」
のつながりに対する最適解を「AI」で創る



課題解決策を携えて2025/6/1に世界的なビジネスコンテストにも挑戦！



佐々木

人事担当として、社内外の人材流動の調整を小規模ながら行っています。社内にはなるが、思い描くキャリアを考える場として1on1等で地道に人材の活性化を進めています。



後藤

国の人材マッチング事業など本プロジェクトと類似した/親和性の高いものを自社人事部門にオーサライズする等「現役従業員の人材交流」に向け、まずは自身が所属する組織内でできることに取り組んでいます。



佐藤

大分支店内の人材育成活動として小集団活動に参画したりメンターとして若手メンバーのキャリア形成、また組織活性化推進策をチームメンバーと取り組んでいます。



齊藤

学びは「資産」、お金と一緒に、個々の資産が増えれば、みんなで資産をシェアすれば、生活の質、社会の質が高まります。学びを実践へ移せるNPO法人を立ち上げ、「共創」でビジネスを社会実装できる場を設けました。地域活性化に貢献する仕組みを、みんなで作り上げる活動を行っています。

前年度のマイスター認証者のその後 3

(組織班) チームグローイングアップ

課題

組織（経営者）の目指す姿と従業員の仕事に対する**価値観のギャップ**が組織の成長を阻害している

課題解決策

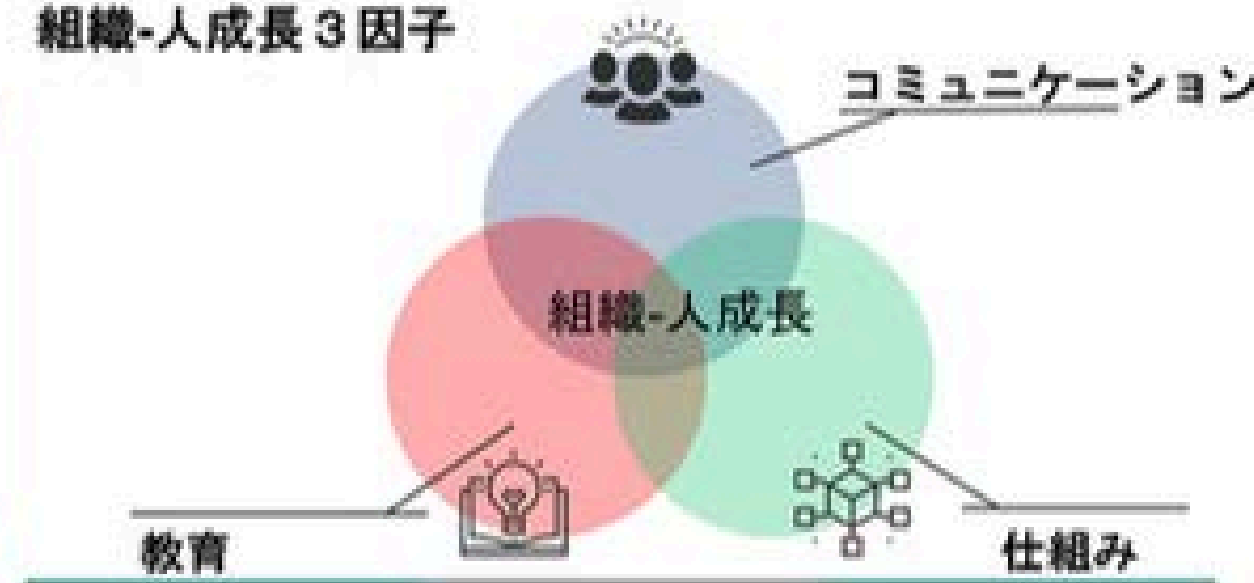
組織と従業員が**共に成長できる**組織マネジメントの方法

現在

- ・自社の課題分析に応用的使用(サービス業)
- ・1on1MTG時にフォーマットを活用(不動産業)
- ・課題を見つけ、人財育成に役立てる(不動産業)

多角的な課題分析と包括的な解決方法の立案のための3因子を設定

組織-人成長3因子



前年度のマイスター認証者（経営者）の訪問インタビュー



「経営者だから一番学ぶ」-成長を積み重ねる覚悟と、マイスターコースで再確認した“学び続ける経営”

「経営者だから一番勉強するんですよ」。そう言い切る姿勢の奥に、強い責任感と倫理観がある。社会福祉法人の理事長と株式会社の代表取締役を兼ね、地域に根差した福祉と経営の進化に挑む明石秀伸さん。現場改革、DX化、多様な人材の包摂、そして“外へ出て学ぶ”姿勢―。マイスターコースでの学びを通じて、何を再確認し、どこへ向かおうとしているのか。率直な言葉でうかがいました。

目次

- 「一日0.1%でも成長すれば、一年間で36.5%成長する」-経営者としての原動力-
- トップダウンからボトムアップへ-「若手職員の提案から」-
- DX化の本質-利用者と向き合う時間を増やす-
- 外へ出る力-実学とネットワークが視野を広げる-
- 恥じない経営-介護を“サービス業”として再定義する-
- 迷っている人へ-「最初の一步を踏み出せるかどうか」-



「何も知らない」が出発点でした」-作業療法士から、予防医療×起業へ。マイスターコースで見た次の一步

病院でリハビリに携わりながら、「いつかは病院の外で、予防医療の領域に関わりたい」と考えていた帯刀さん。けれど一步踏み出す際、「自分が行っていいのだろうか」という迷いもありました。本学のリカレント教育プログラム「マイスターコース」への参加を通じて、何が変わったのか。参加前の不安、仲間との出会い、起業後の挑戦まで、等身大の言葉でうかがいました。

目次

- 「このままでは作業療法士以外では働けない」-参加の動機-
- 予防医療へ向かった理由-“もっと早く何とかすればよかった”の声-
- 「スーツ率が高くて場違いかも」-参加前後のギャップ-
- “第三の場所”ができた-否定されない対話とエンパワーメント-
- 学びが背中を押した、独立・起業という決断
- 家庭と仕事の両立を支えたもの キーワードは「対話」
- これからの挑戦 健康経営を「伝わる価値」に変える
- 迷っている人へ「今が一番若い！」



2026年3月3日 シンポジウムでの取組説明の骨子

文部科学省「地域ニーズに応える産学官連携を通じたリカレント教育プラットフォーム構築支援事業」において、2025年度に取組んだ大分エリアでの"社会人リカレント教育"を、3/3のシンポジウムで紹介します。

大分エリアでは、利害関係がない立ち位置で大学が提供する地域ぐるみの Off-JT 型 社会人育成プログラムをご用意しました。下記の視点を持つ4つの育成プログラムに総計84名がお申込みになり、申込者の上司、地域の伴走支援者をあわせて103名の方々からなる「Off-JT 学びの場」としました。4つの育成コースを次の視点から用意しています：

・ 育成能力：①人の器（根幹的な人間力、ポータブル・ソフトスキル、批判的・創造的思考、効果多岐な対人能力など）の育成と、②スキルと知識（生成AIの利用ノウハウ、経営学、物理学、化学、地域ブランディング、ダイバーシティー論など）を増やすこと

・ 方法：①異質な他者同士の対話を通じた共創・修羅場経験と、②大分大学のLMS（学習管理システム）を利用したオンデマンド e-learning 受講

・ 評価： e-learning 科目は小テスト、もしくは、課題提出、対面活動は、伴走者・メンターによるルーブリック評価表を用いた評価

具体的な4つのコースは、他者との対話活動とe-learning の双方型と、e-learningのみの型の二分されます。

他者との対話活動とe-learning の双方型

1. マイスターコース：リーダー候補者が、他社のリーダー候補者とチームとなり、チーム固有の①問いをたて、②課題に絞り、③社会に価値を生み出す予想成果につなげるPBL活動の特徴とします。地域金ゆう機関と自治体の役職者が伴走・評価者としてグループワークに参加します。その伴走者には、前年度のマイスター認証者が参加するピア・ラーニングとしています。また、45時間相当以上のe-learningも必要です。マイスター認証は、12名の伴走・評価者が数値化し、それにより、2段階の委員会協議を経て認定しています。

2. 女性社会人リカレント教育コース：大分県は、男女賃金格差の低さが42位、女性有業率40位（引用元：ニッポンのはたらく地図（パーソル総合研究所、2026/01/30 <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/hataraku-map/pref/oita/>）と、特に力を入れて女性活躍推進を進める必要があるエリアです。他社の女性リーダー6人とのオンライン対話によるメンタリングを特徴としたプログラムです。受講された女性のほとんどが、前向きなキャリア形成への意志を高められています。

e-learningのみの型

3. トライアルコース：学び直しに対し無意識に壁をつくっている社会人が、「挑戦しただけ以外にイケた」と感じてもらうことを目的としているe-learning科目である。自律的な学びは、全てがここから始まると考えている。

4. 経営者啓発コース：経営層の方が、パソコンが得意な若手とペアで（お一人でも参加可能）2025年度のトレンドとなった生成AI入門を11時間のe-learningで学ぶ。目標は、事務作業を効率化するプログラムコードをAIに作らせることに設定した。

これらの活動報告に加え、新潟県のものづくり中小企業（株）シンドーの取締役、「学びをテコにした組織活性化」のリアルについてお話頂きます。中小企業の皆様には、多くのお持ち帰りできる言葉があります。

3/3シンポジウムにオンライン参加をどうぞよろしくお願いたします。

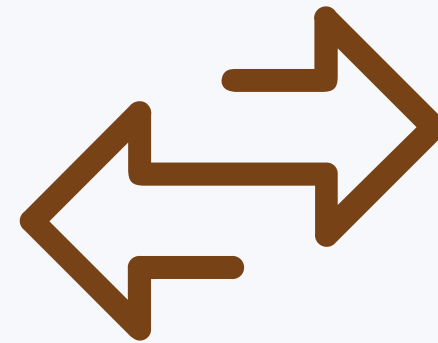
OJT vs Off-JT

仲間との対話
学び合い・教え合い
Peer-Learning

現場での学び
OJT・経験学習

目の前の仕事に役立つ学び
(会社都合の学び)

- 技術伝承
- キャッチアップ



異質な他者との対話
学び合い・教え合い
Cross-Learning

職場外での学び
Off-JT・大学での学び

目の前のことを越える学び

- 個人の未来を助ける
- 組織の未来を助ける

06. 処遇改善

06

07. 業績改善

07

Off-JT：地域ぐるみの学び合い・教え合い

組織風土改革

- 心理的所有感
- 組織を推し活

他者と自己

- 言語化 (対話・傾聴)
- 教え合う
- 創り合う
- 励まし合う
- メタ視点の未来考察

創発・好奇心・発散・偶然・集まる・会社全員の触れ合い

偶然的な出会いの場
設計

関係性を
つなぐ
縁の設計

学び合う
風土うまれの
心理的所有感

既知の手法：会社内の人材育成
人材育成手順のヒエラルヒー

05. 評価

05

04. 受講データの管理と運用

- 学習管理システムLMSと連動したAI解析による個別最適化育成案の呈示など

04

- 03. 育成プログラム設計・カリキュラムマップ設計・スキルマップ管理・サクセッションプラン設計 (後継者、幹部リーダー候補育成)

03

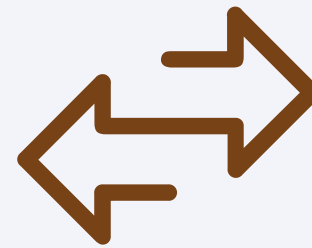
- 02. 経営戦略と連動させた必要なポジションと、そのポジションが要求する能力を言語化

02

- 01. 現状の測定・分析

01

構造・企画・管理・制御・上から下



自分たちは何者で、
どこを目指すのか？
言語化は必須