

THE 114<sup>th</sup> & 115<sup>th</sup> & 116<sup>th</sup>

# LEADERSHIP OPEN PROGRAM 2025



## IMPACT OPEN PROGRAMの特長

### 多様性に触れることで視野を拡大する

オープンプログラムの最大の魅力は、様々な業種・職種・組織の方々との出会いです。会社ごとのプログラムの魅力が、同じ悩みの共有や共通の課題への対峙を通じた結びつきの強化、自社に特化したリーダーシップの考察だとしましょう。オープンプログラムはその真逆の魅力によって参加者を引きつけ、刺激をもたらします。多様性に触れることによる視野の拡大です。

参加者間には、自組織での自身のリーダーシップを考えるということ以外の共通項や利害関係がありません。だからこそ語り合える、自組織の現状、そこで期待されているリーダーシップ、期待への適応と自分らしさとの折り合いの付け方。意見、疑問、提案、主張をし合う中で、組織の価値観、自身の価値観、日々の業務で凝り固まった視野を押し広げていく過程が、オープンプログラムにはあります。自組織内では触れることができない「こんな人もいるんだ」「こんなやり方もあるんだ」「こんな在り方もあるんだ」といった刺激を相互に与え合うのです。

### 自分ならではのリーダーシップを見出す

多様性に触れて視野を拓けた後は、リーダーシップの持論化です。世にあるリーダーシップ論に安直に飛びつくのではなく、他者にロールモデルを求めるのではなく、です。自分らしさに基づきながら、組織のステージや果たすべきミッション、本質的な提供価値、周囲のメンバーの能力・特性などを踏まえた上で、今の自分にとってのリーダーシップを持論化します。それは、特に困難な状況下での、拠りどころを明らかにすることでもあります。その過程では、ファシリテーターによる問いなども通して内省を深め、どうしてそう思うのかにも迫ります。理想のリーダーシップに向けた課題をあぶりだし、行動変容への橋渡しをしていくのです。



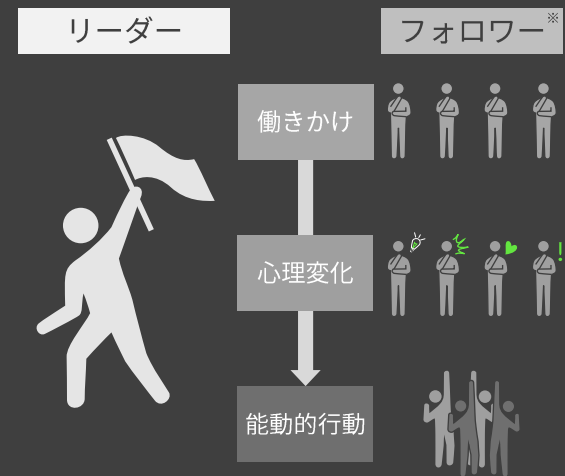
### オープンプログラムで用いるリーダーシップの定義

リーダーシップの発揮とは、リーダーの働きかけ(リーダーシップ行動)で、フォロワーの感情や思考に心理変化が起こり、能動的な行動が生まれている状態です。いくら行動をとっても、フォロワーの能動性を引き出すことができなければ、リーダーシップは発揮されていないことになります。

私たちは、こうしたリーダーシップが特性(優れたリーダーに共通する性格や身体的特徴、行動傾向)のみに依らず、その行為を通して高められると信じています。

そこで、リーダーシップ能力の開発には統合的な体験学習の方法論を用いています。

フォロワー：組織上の下位者にとどまらず、上司や社外のステークホルダーをも含む



## IMPACT OPEN PROGRAMの特長

### 周囲の巻き込みに向けたアクションを促す

自分ならではのリーダーシップが明らかになったならば、それをもって組織の課題にどのように取り組んでいくかを考えていきます。そして、その課題の解決に向けたリーダーシップの発揮に際し、**ステークホルダーを巻き込み、コミュニケーションの観点からどんなアクションを取るかを考える**のです。それまでが抽象的な思考であったのに対し、職場での生々しい人間関係をどうするかという、具体的な人物を想起した、すぐ実行可能である実践的なアクションを考え、**現実へと回帰し、行動変容の促進を図る**プロセスです。

### プログラム後も続く関係性を得る

2度の集合研修により、集った多様な参加者たちは、毎回驚くほどの強い結びつきを見せます。その結びつきはプログラム後も続き、自主的に情報交換の場をもったり、相談をしたりと、刺激し合っているようです。**利害関係がないからこそ続く、切磋琢磨し合う関係性**であり、なかなか得難いものなのではないでしょうか。

もちろんインパクトが主体となって学習機会を継続的に提供していくことで、**参加者間の刺激し合う関係をサポート**しています。同期のみならず、回を超えたつながりも生じる集いの場を設けており、参加者のリーダーシップ開発の輪を広げつつ、多様性に深みをもたらしています。



## 没頭し、揺さぶられ、自分を見つめる

水上は外部から直接観察可能な要素であり、水面下は人々の内面に属する要素のため外部から直接観察はできません。原則、内省レベルは下層にいくほど深くなります。そして変化のレバレッジが効くのは、深いレベルの要素についての内省です。



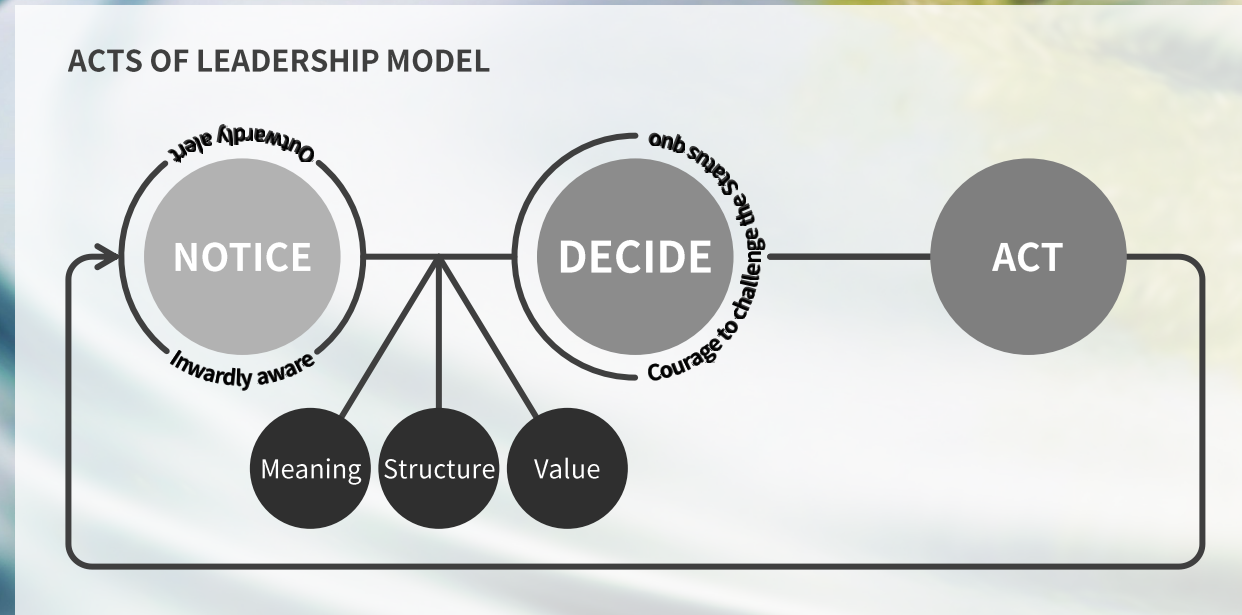
人は未知の状況に直面した際、自分の一番慣れ親しんだ思考・行動傾向を露呈します。それは、日常業務や私生活の中でも繰り返し取る行動なことが多いものです。

プログラムでは、プロジェクトという未知の課題解決活動と、そこでの経験と日常とを関連付けるレビューを繰り返します。その中で、**自分の中に根付いている思考・行動傾向を自分自身で発見**し、さらにその背後にあるメンタルモデルに迫るなど、自己認識を高めていきます。研修で参加者の思考・行動を直接変えることはできません。しかし、“**変わりたい**”と願う気持ちが**本人から湧き上がるよう手助け**することはできます。その第一歩が自己認識を高めることなのです。自己理解を深めるレビューに際しては、プロジェクトの”結果“を頂点とし、各要素を階層として分類したアイスバーグモデルを用います。


プロジェクトの成否といった結果を下支えするのは、その課題解決に適した方法論です。具体的な解決手法に留まらず意思決定プロセスなども含まれます。しかし、同じ方法論を用いても同じ結果となる訳ではありません。その方法論を活かすも殺すも、組織成員のふるまいとお互いの関わり方に依存します。

また、ふるまいや関わりには各人の持つ知識や技能、組織成員間の関係性が影響します。さらに、取り組み姿勢や意欲、判断基準としての価値観が、保有する能力(知識/技能)の発揮や関係性の質とつながっています。その前提にはものの見方や意味付けを担うメンタルモデルがあります。ここでは単純な直線的なモデルとしていますが、実際には、様々な要素がダイナミックに連動しています。

## ACTS OF LEADERSHIP



インパクトでは、レビューの際におけるひとつの視点として“ACTS OF LEADERSHIP”という独自のモデルを用いています。変化への気付き(NOTICE)から始まり、何らかの意思決定(DECIDE)を行います。それを相手や状況に適した行為(ACT)として表現していきます。この結果、フォロワーの能動的行動が引き出されることによって、リーダーシップが発揮されたこととなります。これらの行為とその結果を振り返りと他者からのフィードバックでサポートすることによって、学びが促進され、リーダーシップ能力の開発に結び付けていきます。

An aerial photograph of a beach. The top half shows turquoise waves with white foam washing onto a sandy shore. Below the beach, a row of colorful beach umbrellas in shades of blue, yellow, green, and red is visible. The bottom part of the image shows palm trees and a paved area.

## 自分と他者、双方の特性を踏まえた働きかけ

プログラムでは、自分自身と他者の特性を理解し、対人関係をより効果的にするために開発されたツール、Discovery®を用います。

Discoveryは、カール G. ユングのタイプ論をベースとしてつくられています。個々人の心理的選好を理解・探究し、他者との関係性を効果的に構築していくことをねらいとしています。心理的選好の「違い」をカラーで表現し、わかりやすくかつ記憶に残りやすく仕立ててあるのが特徴です。そうしたカラーを手がかりとしながら、直観的に理解できるアクティビティと仔細なレポートとしてのプロフィールを用います。

これらをリーダーシップの発揮の文脈において活用します。まず、自分らしいリーダーシップの在り方の考察です。自身の特徴を学ぶことで、得意とする働きかけ方、補完すべきポイントをおさえるのです。そして次に、より効果的なステークホルダーへの働きかけかたです。自身が職場において働きかけねばならない組織・チーム・顧客・上司部下などの特徴を推測するスキルを学ぶのです。推測したうえで、他者の特性を踏まえた効果的な働きかけ方を想定し、組立てることで、より地に足の着いたリーダーシップの発揮へと結びつけます。

## ブレンデッド・ラーニング

第一線で活躍する参加者の多忙さに合わせ、KICK-OFF MODULEはオンライン形式のVirtual Experiential Learning(VEL)で実施します。その後は、内省の質を最大限高める対面形式のPhysical Experiential Learning(PEL)を採用。参加者の参加姿勢や豊かな表情を、ファシリテーターはもちろん、参加者同士で感じることで、よりリアルなリーダーシップ発揮の場面を再現します。目的と参加者の利便性、安全性に配慮したブレンデッド・ラーニングで、学習の効果を最大化させます。

	KICK-OFF MODULE 3時間	WEB TEST	LEADERSHIP MODULE 3日間(2泊3日)・千葉県成田市	REMINDER 1 スライドショーURL通知	FOLLOW-UP MODULE 1日間・中央区築地	REMINDER 2 ACTION PLANリマインド通知
114 <sup>th</sup>	2025年6月4日(水)	6月上旬	6月11日(水)-13日(金)	7月上旬	7月11日(金)	8月上旬
115 <sup>th</sup>	2025年10月8日(水)	10月中旬	10月15日(水)-17日(金)	11月中旬	11月14日(金)	12月中旬
116 <sup>th</sup>	2026年1月28日(水)	2月上旬	2月4日(水)-6日(金)	3月上旬	3月6日(金)	4月上旬
	PRE-WORK (A4紙1枚程度)					

Virtual Experiential Learning
10:00 オリエンテーション
10:45 オンラインアクティビティ リーダーとして大切にしている 価値基準の共有
11:45 Lecture: リーダーシップ概論
12:30 ラップアップ
13:00 終了

Physical Experiential Learning		
Day 1	Day 2	Day 3
10:15 オリエンテーション	08:00 前日の振り返り	08:00 Project 6再開
11:50 Project 1 & Review 能動性を引き出す働きかけ	08:30 Project 4 & Review 効果的な協働	10:40 Project 6終了
12:30 昼食	10:45 Project 5	11:30 チェックアウト
13:30 Project 1 Review (続き)	12:30 昼食	12:00 昼食
14:30 Project 2 & Review VUCA状況での働きかけ	13:20 Review 全体最適と組織設計の3S	12:40 Review リーダーシップの分有
16:30 Project 3 & Review サイロとスラブを越えた働きかけ	15:00 Project 6開始	14:55 Session: FEEDBACK 仲間からのフィードフォワード
18:30 チェックイン/夕食	18:00 夕食	16:10 SUMMARIZE
19:30 ELICITALK 自身の念いを再認識する	19:00 Project 6継続	16:45 ラップアップ
21:30 終了	21:00 Project 6凍結	17:15 終了

Physical Experiential Learning
09:30 オリエンテーション
10:00 Session: RICH PICTURE 職場の悩ましい状況を共有する
11:15 Discovery 自己認知・相互認知
13:00 昼食
13:50 Discovery 他者のタイプの推測・認識・適応
14:50 Exercise: SHIFT+CENTER
15:15 Session: CRITICAL ISSUE DIALOGUE 視点の切り替えの実施
16:50 ACTION PLAN
17:30 ラップアップ
18:00 交流会
20:00 終了

※スケジュールは暫定的なもので、予告なく変更する場合があります

## 気づき・学びの“足あと”を残す

気づきを学びに変えていく過程で生まれたアウトプットを、“足あと”として残せるよう仕立てました。参加者の方にとっては“あの日・あの場”に戻るスイッチに、貴社にとっては、参加者の様子や、気づき・学びの過程、開発課題のありかを知るための対話のきっかけとなります。



IMPACT OPEN PROGRAM  
リーダーシップテキスト



事前課題・サマライズシート  
(学びのまとめシート)



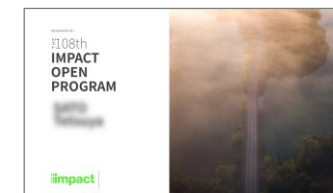
LEADERSHIP MODULEの  
スライドショー



Insights Discovery® レポート



Insights Discovery®  
Journal & Color Block



IMPACT OPEN PROGRAM  
報告書(事務局用)



