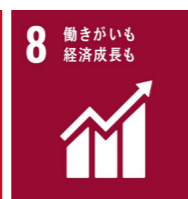




IMPACT

SUSTAINABLE  
DEVELOPMENT  
GOALS



IMPACT JAPANは持続可能な開発目標（SDGs）を支援しています。

# Large L Leadership

## Large-L Leadership

変化が日常となっている現代においては、全ての組織人にリーダーシップが必要です。その中でも、公式権限を持つ管理職・経営職の方に期待されるリーダーシップは、いかに向かっていくビジョンを明確に示すか、いかに価値のある失敗を奨励する文化を創り上げるか、いかに目標達成の確度を高くする組織構造を組み上げるのか、いかに意思決定の数を増やしていくのかなどを検討し、どのようにふるまっていくかが問われます。

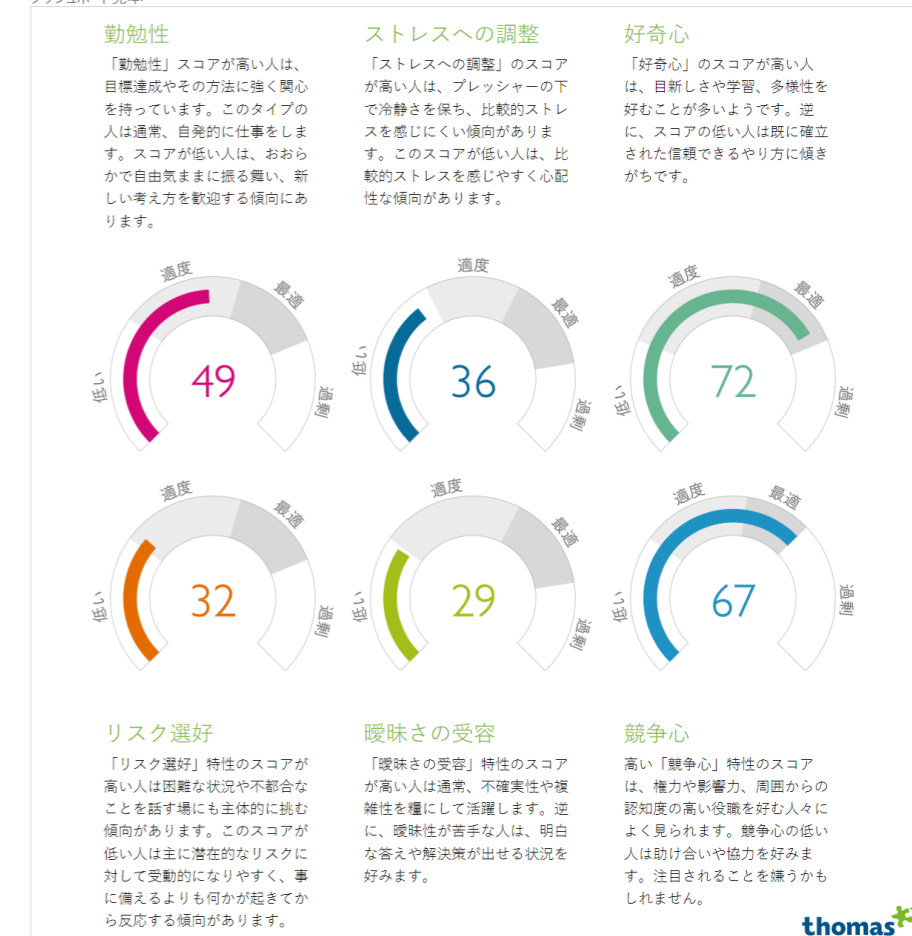
だれも正解が分からないような事柄に対して、ミスリードしてしまうかもしれない恐れに負けることなく、周囲のフォロワーを巻き込んでいかなければなりません。そんな大きな責任とプレッシャーを伴う役職者としてのリーダーシップについて、体験・対話・内省を繰り返しながら、徐々に自分にとっての確信度を高めていきます。

## 一段上のリーダーへの成長を視野に入れる

プログラムでは、シニアリーダーシップを発揮できるポテンシャルをリーダーが持つべき6つの特性の最適性から計測するアセスメント、High Potential Trait Indicator(以下、HPTI®)を用います。上級管理職として成功する確率の高さを指すHPTI®は、人の思考、感情、行動の背景にある心理である性格特性を、低い-適度-最適-過剰の4段階の中で測ります。広く上級管理職としての最適性を扱っているため、高低は必ずしも優劣を指しません。そのため、自身の職種、職場、自社の経営計画などを内省的に紐解くことで、自身にとっての指標の解釈をすることができます。このような読み解きのプロセスを経ることで、一段上のリーダーへと成長していくためにどんな行動習慣を身に付けるべきかの道しるべとなるのです。

参加者のHPTI自己診断による定量レポートに加え、オープンプログラムの報告書ではHPTIの項目に基づいたファシリテーターによる定性的アセスメントコメントを併せてご提供致します。

ダッシュボード見本



# 継続的な学習デザインで参加者をインスパイアしつづける

参加者はプログラムを通して多くの気づき・学びを得ます。しかし、得ただけにとどまってしまうのは職場に戻ってからの嵐のような日常に対応する中で、気づき・学びが薄れてしまわないとも限りません。そこで、プログラムは、約3か月間にわたって様々な切り口で参加者の感性を刺激し、インスパイアしつづけるよう、継続的な学習デザインに仕立て上げました。

|                   |                                 |   |                            |  |                                  |
|-------------------|---------------------------------|---|----------------------------|--|----------------------------------|
|                   | WEB TEST<br>PRE WORK<br>A4紙1枚程度 | LEADERSHIP<br>MODULE(集合研修)<br>3日間(水-金の2泊3日) | REMINDER 1<br>スライドショーURL通知 | FOLLOWUP<br>MODULE(集合研修)<br>1日間+交流会含む(金) | REMINDER 2<br>参加者プレゼン映像<br>URL通知 |
| 109 <sup>th</sup> | 1月中旬                            | 2月16日～18日                                   | 3月上旬                       | 3月11日                                    | 4月上旬                             |

| Day 1   | Day 2  | Day 3   |
|---|--|---|
| 10:15 Orientation                                       | 8:00 アイスブレイク&前日の振り返り                         | 8:00 Project 5 再開   |
| 11:45 LUNCH   | 8:30 Session :<br>Organic Growth<br>組織の自律的成長 | 10:30 Project 5 終了<br>休憩・チェックアウト                          |
| 12:35 Project 1 & Review<br>VISION浸透とリーダーシップ            | 10:00 Project 4                              | 11:20 LUNCH   |
| 14:30 Project 2 & Review<br>VUCAワールドにおけるリーダーシップ         | 12:00 LUNCH                                  | 12:00 Project 5 Review<br>自分にとってのLarge-Lリーダーシップとは?        |
| 16:30 Project 3<br>組織構造と権限の拡大                           | 13:00 Project 4 Review<br>VISIONの実現と組織設計の3S  | 14:00 Session :<br>Action Story Board<br>3年後の自部署VISIONを計画 |
| 18:30 DINNER  | 15:00 Project 5 開始                           | 17:00 Wrap Up   |
| 19:30 Session : IMPACT BAR<br>職場で必要とされているリーダーシップについての対話 | 18:00 DINNER                                 | 17:30 終了  |
| 21:30 終了  | 19:00 Project 5 再開                           |   |
|   | 22:00 Project 5 継続(22:00凍結)                  |   |

※スケジュールは暫定的なもので、プログラムの進捗によって変更することがあります

|   |
|---|
| 10:00 Orientation・1ヶ月の振り返り                          |
| 11:15 Lecture : HPTI<br>シニアリーダーシップの6特性              |
| 11:30 Project 1 & Review<br>入念さ、好奇心、リスク選好           |
| 12:30 LUNCH   |
| 13:30 Project 2 & Review<br>ストレスへの調整、曖昧性の受容、競争心     |
| 14:30 Session : プロファイル分析<br>社の上級管理職層に多い特性と今後求められる特性 |
| 15:20 Summarise<br>リーダーとしての自己開発課題                   |
| 15:50 Session : EN PASSANT<br>さらにリーダーシップを発揮するには     |
| 17:15 Wrap Up                                       |
| 17:30 終了 ※懇親会の実施を予定しています                            |

# 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。

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
|  <p>IMPACT OPEN PROGRAMME<br/>"L"リーダーシップテキスト</p> |  <p>事前課題、サマライズシート<br/>(学びのまとめシート)</p> |  <p>ACTION STORY BOARD</p>           |  <p>リマインドグッズ</p>                            |
|  <p>LEADERSHIP MODULEの<br/>様子をまとめたスライドショー</p>     |  <p>HPTIレポート</p>                      |  <p>ACTION STORY BOARD<br/>ビデオ映像</p> |  <p>IMPACT OPEN PROGRAMME<br/>報告書(事務局用)</p> |

※各画像はサンプルであり、回によって異なる場合がございます。

# Schedule / Output



# Insights and Leadership

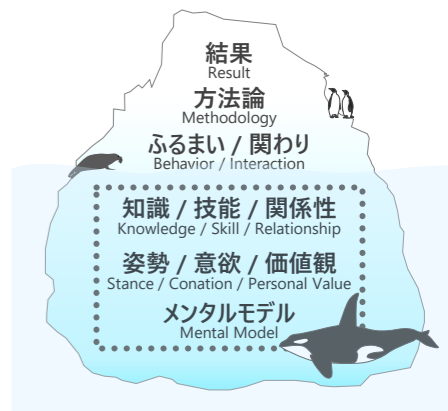
## 没頭し、揺さぶられ、自分を見つめる

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られている行動である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状況下での課題解決活動と、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ながら、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。研修によって参加者の思考・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。



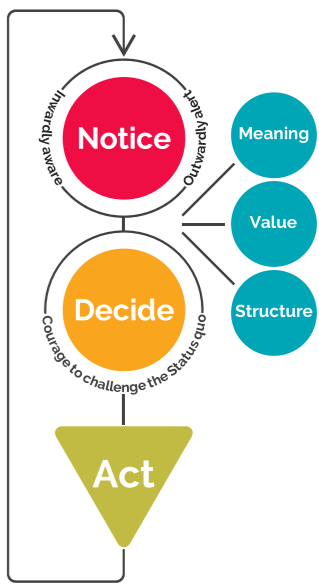
また、ふるまいや関わりは各人の持つ知識や技能、組織成員間の関係性が影響します。さらに、取り組み姿勢や意欲の多寡、判断基準としての価値観のあり様が、保有する能力(知識/技能)の発揮や関係性の質とつながっていますし、その前提にはものの見方や意味付けを担うメンタルモデルがあります。ここでは単純化して直線的なモデルとして表現していますが、実際には、それぞれの要素がダイナミックに連動し合っています。

水面よりも上の部分は外部から直接観察可能な要素であり、水面下の部分は人々の内面に属する要素のため外部から直接観察することはできません。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。

## ACTS OF LEADERSHIP

インパクトでは、レビューの際の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。

一方で、組織におけるリーダーシップは、大文字のLで始まるLeadershipと、小文字のlで始まるleadershipを区別することができます。大文字(L)のリーダーシップは公式権限を持つ人が発揮すべきリーダーシップ、小文字(l)のリーダーシップは公式権限を持たない一人ひとりのメンバーが発揮すべきリーダーシップであり、それぞれに期待される働きは異なります。



ACTS OF LEADERSHIP MODEL

## 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特徴にして魅力は、様々な業種・職種・組織の方々との出会いであるといっても決して過言ではありません。会社ごとに仕立てる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であるならば、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。それは、**多様性に触れることによる視野の拡大**です。

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ないからこそ、語り合える、自組織の現状、そこにおいて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**凝り固まった自身の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。

## リーダーシップを持論化する

他者/社の多様なリーダーシップに触れて視野を広げた後は、自分にとってのリーダーシップを持論化していきます。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、自分らしさをベースとしながら、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**するのです。それは、特に**困難な状況下での、抛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、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きます。

## 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。

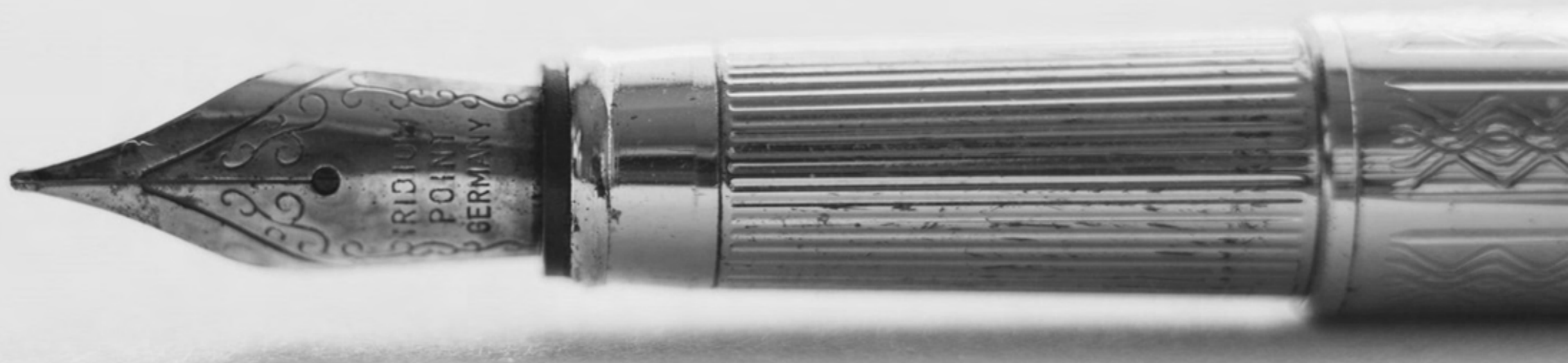
## プログラム後も続く関係性を得る

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。

What's  
Open Programme?

# Why and How?



## PAUSEすることの意味

世界中がネットワークによってつながり、時差や地理が技術によって埋まった今、私たちは四六時中「次へ！次へ！」と追い立てられるような日々を送っています。最前線に立つマネージャーやコア人材にとっては、加速し続ける毎日の中で、頻繁な中断にさらされながら、細切れに仕事を行わざるを得ないのが常態です。そうした状況において「変化を起こせ」と言われても、それは至難の業です。

今、リーダーシップ開発に最も必要とされるもの。それは、**敢えて立ち止まること(PAUSE)**です。これは、先に進むために、一歩引く決断であり、複雑なモノの中から何が重要なのかを見つけ出すための、一見矛盾した、しかし極めて有用な要素です。組織を取り巻く環境、未来社会の想起、提供価値の本質の洞察、リーダーとして生きていくことの意味、常識や前提の懐疑などを自らに問いかけ、内省する時間と空間を、我々インパクトは提供しています。


このオープンプログラムにおいても、日々の業務遂行・緊急対応を要する問題解決の渦から脱し、「**先に進むために一歩引く**」ことをプログラムデザインに取り込んでいます。

## アタマとカラダとココロ、全人的な学び

インパクトのオープンプログラムでは、リーダーシップやチームについての知識や情報を提供することももちろんのこと、それをすぐに試行できる場を設定することで、身体感覚を伴った学びに転換することができます。さらに、感情が揺さぶられる仕掛けが随所に盛り込まれています。喜びや悔しさなどの強い感情を伴った体験は深く記憶に刻まれます。

リーダーシップ開発は、単なるスキル習熟と比較すると、その難易度は高くなります。職場には良くも悪くも組織文化が存在しており、変化を起こす過程では多かれ少なかれ軋轢が生じます。また、必ず他者が介在するため、自分だけの都合では事は動きません。すると、「変えよう」「変わろう」と決心して新たな思考・行動習慣を取り入れようと思ったものの、これまでの慣性に引き戻されてしまうことが往々にして起こります。

そんな時に、記憶に深く刻まれた体験がリマインダーとしての機能を果たしてくれるのです。そのため、単なる座学に留まらない体験学習がリーダーシップ開発には適切なのです。

「イマ」のリーダーシップ開発投資を「ミライ」へ 

組織・人材開発コンサルティングを40年展開しているインパクトだからこそできる、社会課題への取り組み「リーダーシップ・エコシステム®」。これは、SDGs4『質の高い教育をみんなに』をベースに、SDGs10『人や国の不平等をなくそう』、SDGs8『働きがいも経済成長も』に統合的に取り組んでいくものです。労働力人口の減少が喫緊の課題であるこの日本で、「自社」の「従業員」に「イマ」行っているリーダーシップ開発投資を、「日本社会」の「若者」の「ミライ」を拓くためのリーダーシップ開発へと還流させ、彼らが将来的に日本のマーケットを活性化していくことを目指しています。毎年、①弊社研修事業の売上総利益の1%を若者を支援する非営利団体(あしなが育英会様、カタリバ様、多文化共生センター様等)へ寄付し、あわせて②意欲はあるが困難な状況にある奨学生へのプロボノ(リーダーシップ開発)やCAL\*の機会を持続的に提供していきます。

\*Community Action Learning コミュニティの課題解決と人材育成を目的としたインパクトの独自プログラム