



IMPACT
OPEN PROGRAMME 2021
LARGE-L
LEADERSHIP



企業が直面する2つのリスク：感染リスクと関係性リスク

約2年に及ぶ新型コロナウイルス感染症対策環境において、私たちの社会構造は大きく変化しました。一説には、過去10年を凌ぐデジタル・トランスフォーメーションが、たった半年で進んだとも言われます。あらゆる面でのオンライン化や非接触対応が進む中、企業の人材開発機会も大きく制限を受け、また変化を求められた2年間だったのではないのでしょうか。

現在、予防ワクチンの接種が社会全体で進んだこと、またWithコロナ時代の生活様式を多くの人が身に着けたことにより、**感染リスクはある程度管理**されつつあります。一方、この2年に生じた働き方、そして人材開発における変化は、社内にとどのような影響を与えたでしょうか。

急速なテレワークの推進は、従業員の通勤負荷を下げたと評価されると同時に、生産性の面では疑問符が付いています。そのため一部企業では、週に一定の出社日を設けるなどの揺り戻しの動きも見られます。新入社員や若手社員の育成についても、対面での集合研修やOJTを中心としたカリキュラムの変更により、現場の指導担当の負荷が増していると聞きます。また良くも悪くも、上司や同僚と直接顔を合わせる機会が減ったことが、メンタルヘルスに与える影響も指摘されています。

明らかに2年前とは異なる理由に端を発し、社内の**関係性リスクは高まっている**といえます。そして、皆このことは認識しながらも、特効薬は見出されないまま、日常業務を進めているのではないのでしょうか。

未来を切り拓くリーダーシップの開発

これらの関係性リスクは、かつてはオフィスで上司や同僚と顔をつき合わせて仕事を行うことにより、おのずと補完されていました。いわゆる**社会関係資本(信頼・互酬性の規範・つながり)**の蓄積が、オフィスという場を通じて行われていたのです。しかし、感染症の蔓延により、私たちはその場を機会的に失うことになりました。これまで蓄積されていた社会関係資本は、今や消費されるばかりで、減耗し続けています。こうして、気づかぬうちに関係性リスクが積みあがっていく。今のこの状況の打破にこそ、リーダーシップの発揮が必要だと考えます。

様々な層の発揮しうるリーダーシップの中でも、現場における公式権限を持ち、よりよい業務遂行を目指す役割を担うのは、ミドルマネージャーです。これまでは、**環境変化にとにかく適応し**、テレワークにおいても業務が滞りなく進むよう、尽力してきたことでしょう。しかし、そのフェーズはすでに過ぎ去ったのではないのでしょうか。これからは、ウィズ・コロナ時代における正解のない問い、つまり自社の文脈に最も適した働き方や業務プロセス、コミュニケーションのあり方への**変革を彼らがけん引**して創り出していくフェーズです。

変革をけん引するミドルマネージャーのリーダーシップ開発。このために、私たちが提案するのは、デジタル時代だからこそ、**身体性を取り戻す**こと。人と人が身体感覚を伴う体験を共有し、そこから内省し、また対話を通じてより深く事象と自らを捉え直す機会。これこそが、今もっとも必要な人材開発投資であると考えます。

なぜリーダーシップ開発には体験学習が最適なのか

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の提供はもちろん、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ても、これまでの慣性に引き戻されることが往々にして起こります。

そんな時、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ます。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。

全人的な学びの場：PELとVEL

前述のとおり、効果的なリーダーシップ開発においては、**学びのポイントが明確に設計された、質の高い経験機会に没入して取り組むこと**、そして、**アタマとココロの双方を用いた全人的な学びを行うことが必須**でしょう。行動が制限されたコロナ禍の中、私たちは、従来の対面方式によるPhysical Experiential Learning(PEL)だけでなく、オンライン環境でもファン要素と双方向性が担保されたVirtual Experiential Learning(VEL)を開発し、提供してきました。今後も、この2つのスタイルを適切に組み合わせたブレンデッド・ラーニングを推進していきます。

参加者の「内省の質」を高めるには、コンテキストが共有でき、インタラクティブにやりとりできる場が必要です。その意味で、**学習効果を最大化**できるのは、やはり**オフサイトで物理的に隔離された環境の下で、全身の身体感覚や感情までも総動員して学ぶPEL**に軍配が上がります。

リーダーに時間と空間を提供する：PAUSE

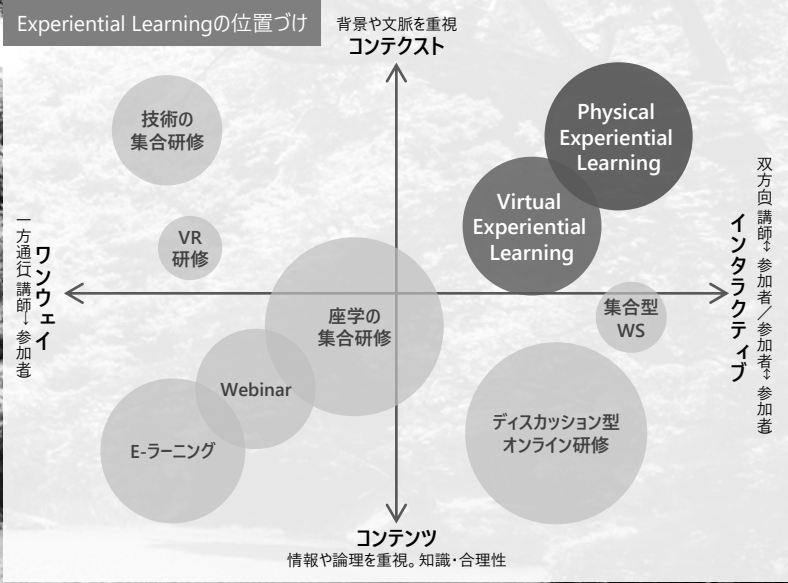
混乱期の最前線に立つリーダーやマネージャーは、加速し続ける毎日の中で、頻繁な中断にさらされ、細切れに仕事をこなざるを得ないのが常態です。自宅からでも参加できるオンライン研修の利便性が高いことは間違いありません。またスキル研修など、オンラインやe-Learningが適したコンテンツがあることも理解しています。

一方で、生活音や電波状態に影響される場所での単独学習で「周囲の人への働きかけ」であるリーダーシップ開発ができるのでしょうか。

今、リーダーシップ開発に最も必要とされるもの。それは、**あえて立ち止まる環境(PAUSE)**です。疑似的な実践を繰り返しながら、組織を取り巻く環境、自チームや自分自身の現状把握、本質的な提供価値の洞察、リーダーとして生きていくことの意味、常識や前提への疑義などを自らに問いかけ、深く内省する**時間と空間を提供**します。

コロナはリアルに対する、オンラインというオルタナティブを与えてくれた。
オルタナティブがあると、改めてリアルのよさもわかる。

楠木 建



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**大きな責任とジレンマ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。





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ができます。その第一歩が自己認識を高めることなのです。

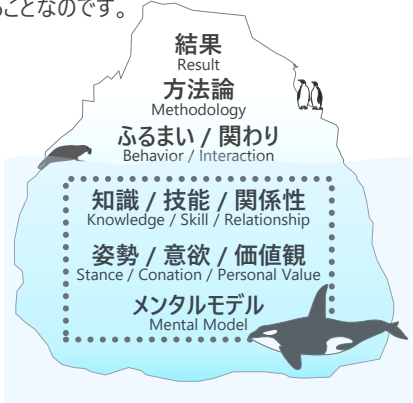
自己理解を深めるレビューに際しては、プロジェクトの“結果”を頂点とし、各要素を階層として分類したアイスバーグモデルを用います。

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。また、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。

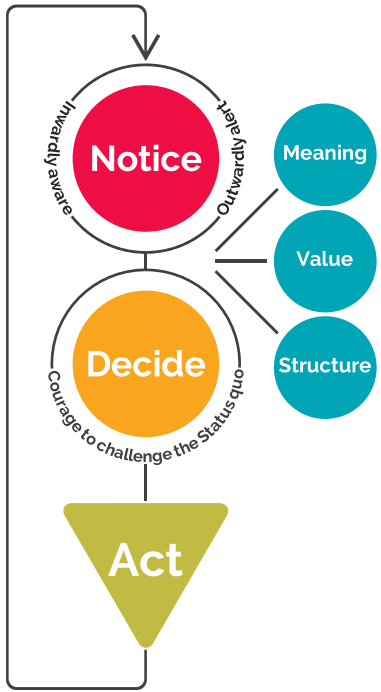
水上は外部から直接観察可能な要素であり、水面下は人々の内面に属する要素のため外部から直接観察はできません。原則、内省レベルは下層にいくほど深くなります。そして**変化のレバレッジが効くのは、深いレベルの要素についての内省**です。



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になります。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を区分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

多様さ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した結びつきの強化、自社に特化したリーダーシップの考察なら、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、**多様さ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

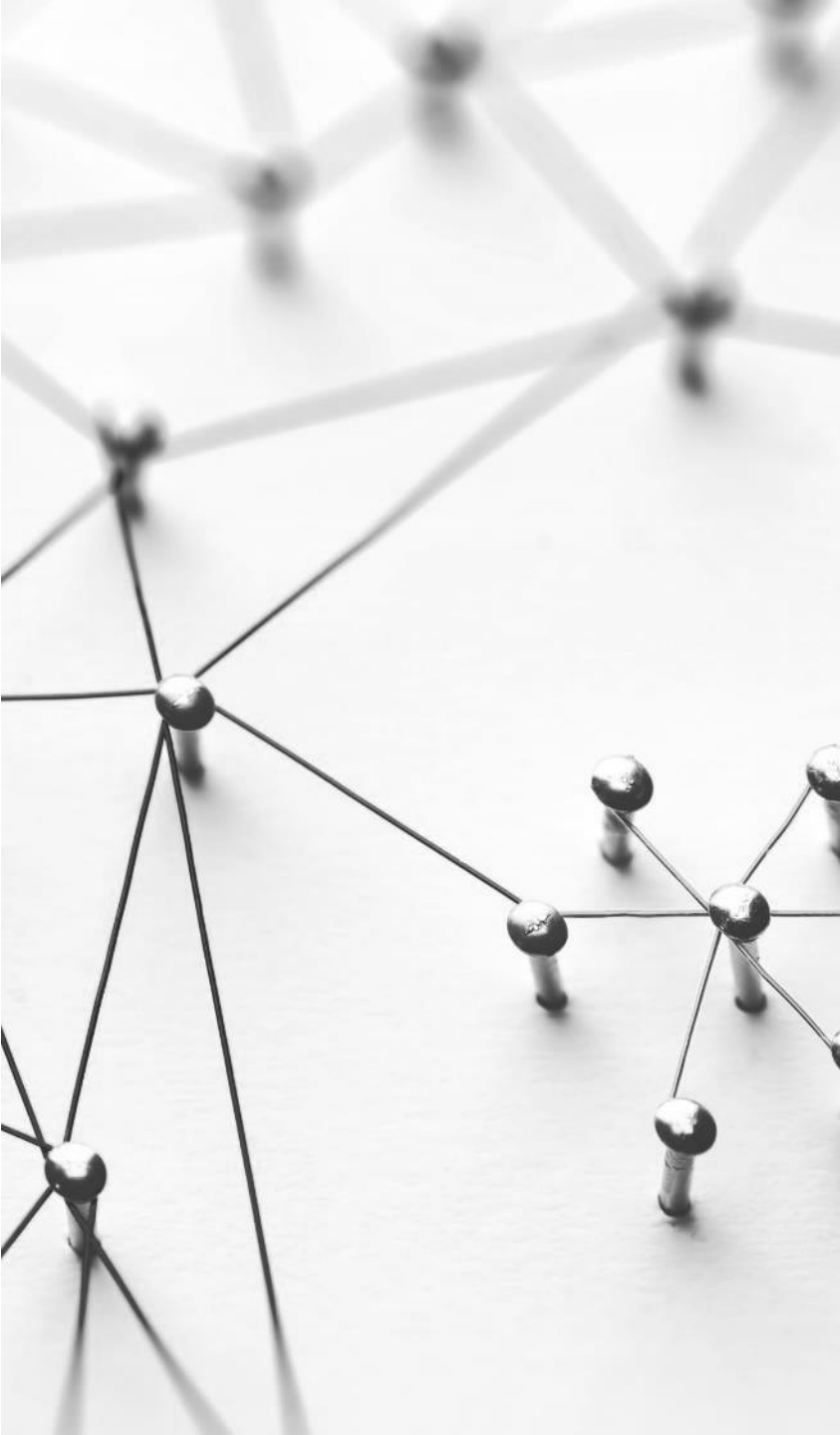
他者/社の多様なリーダーシップに触れて視野を広げた後は、自分にとってのリーダーシップを持論化していきます。世にあるリーダーシップ論に安直に飛びつくのではなく、他者にロールモデルを求めるのではなく、自分らしさをベースとしながら、組織のステージや果たすべきミッション、本質的な提供価値、周囲のメンバーの能力・特性などを踏まえた上で、今の自分にとっての**リーダーシップを持論化**するのです。それは、特に**困難な状況下での、拠りどころを明らかに**することでもあります。その過程では、ファシリテーターによる問いなども通して内省を深め、どうしてそう思うのかにも迫り、理想のリーダーシップに向けた課題をあぶ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



対面とバーチャルを組み合わせたブレンデッド・ラーニング

LEADERSHIO MODULEでは、内省の質を最大限高める、対面形式のPhysical Experiential Learning(PEL)を採用。対して、一定の緊張感を保ちつつ対面への期待感を高めるKICK-OFF MODULEと、内省に慣れ、参加者間の関係性が構築された後のFOLLOWUP MODULEでは、オンライン形式のVirtual Experiential Learning(VEL)で実施します。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。



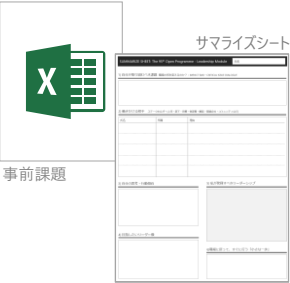
※スケジュールは暫定的なもので、プログラムの進捗によって変更することがあります

気づき・学びの“足あと”を残す

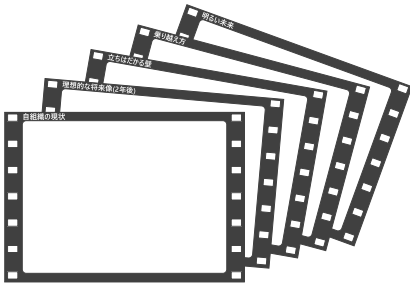
気づきを学びに変えていく過程で生まれたアウトプットを、“足あと”として残せるよう仕立てました。参加者の方にとっては“あの日・あの場”に戻るスイッチに、貴社にとっては、参加者の様子や、気づき・学びの過程、開発課題のありかを知るための対話のきっかけとなります。



IMPACT OPEN PROGRAMME
“L”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)



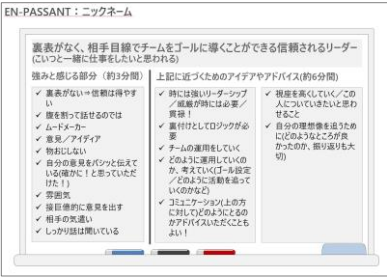
ACTION STORY BOARD



LEADERSHIP MODULEの
様子をまとめたスライドショー



HPTILレポート



EN PASSANT ワークシート



ACTION STORY BOARD
ビデオ映像



IMPACT OPEN PROGRAMME
報告書(事務局用)





対面形式でのリスクマネジメント

新型コロナウイルス感染症、インフルエンザなどには細心の注意を払い、参加者のみなさまに最善の環境を提供します。

PCR検査



- 安心してプログラムに臨んでいただけるよう、実施3日前までにPCR検査を受検いただく(検査実施から約24時間で結果が判明します)
- 検査日から当日まで外食や人込みを避け、慎重に行動下さい
- 検査方法などについては別途ご案内します

密集回避



- アクティビティは主に、1チーム(7名程度)あたり30㎡以上の密にならない広さの中で取り組みます
- 屋外アクティビティは研修全体の40%程度を確保します ※プログラムデザインによって異なります

密室回避



- 施設室内の研修室は参加者1人あたり4㎡以上の研修室を確保します
- 着席位置のレイアウトは、左右0.5m以上の間隔をあけたレイアウトにします
- 食事については、個室、個別で渡される弁当やセットメニューの食事への変更を施設に対して要望します

密接回避



- 飲食の場では、十分な間隔をもって着席できる会場とレイアウト、近距離で向かい合って座らないテーブルレイアウトを施設側に要望し、アクリルパーテーションのセッティングを依頼します
- 黙食・孤食を推奨します
- 屋内の場合は常時換気します

除菌消毒



- 宿泊施設につき、施設のガイドラインに沿った清掃および除菌に加え、共有物(カードキーなど)については追加で除菌作業を行います
- 研修室・資材につき、実施施設の研修室内で手が触れる部分(ドアノブ、椅子の背もたれ、マジックペン、ホワイトボードマーカなど)や共有物については、すべて除菌します
- 食事の提供方法がbuffet形式の場合には、消毒や手袋といった対策が取られているかを確認します
- 次亜塩素酸水加湿器を研修室に設置し、稼働させ、空間清浄を行います
- 抗菌スプレーによる椅子・ドアノブを除菌消毒します
- 抗菌スプレーによる資材を除菌消毒します
- 部屋の入口に手指消毒用除菌ジェルを設置します
- ウィルスブロッカーの提供をします

その他



- 飛沫防止不織布マスクの予備を用意します
- 検温と記録、体調管理を行います
- 手洗いうがいを推奨します

スタッフ



- PCR検査毎月実施しています
- 検温と記録をしています
- 体調管理を徹底しています
- 腸活に取り組んでいます

「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



IMPACT

SUSTAINABLE
DEVELOPMENT
GOALS



インパクトジャパン株式会社は持続可能な開発目標(SDGs)を支援しています。

4F West, THE TERRACE TSUKUJI, 7-2-1 Tsukiji, Chuo-ku, Tokyo 104-0045 E info@impact-japan.com W impactinternational.com/japan