



IMPACT JAPANは持続可能な開発目標（SDGs）を支援しています。





## プレイヤーからマネジャーへOSをアップデート

マネジャーになる。それは、OSの更新（メジャーアップデート）です。昇進に伴い必要となるスキルセットはあくまでアプリケーションに過ぎません。適切なOS、すなわちマインドセットにアップデートしなければ、適切にそれらを動かすこともできないのです。

とはいえ、マネジャーへの風当たりは強く、OSアップデートは難化しているといえるでしょう。突然の登用、プレイヤーとの兼務、部下の多様化やタスクの煩雑化、若年化による経験不足に加えて、ひたすら早まるビジネス環境の中で猶予期間は短縮されているからです。

本プログラムでは以下3点にフォーカスし、OSのアップデートをサポートします。

Player to  
manager

## マネジメントの全体像を感覚的理解へ転換

マネジメントに関する理論には、「目から鱗」のような目新しいものはありません。どれも昔からあるものです。どこかで聞いたことのある、知識としては理解しているものが多いことでしょう。しかしながら、わかつたつもりになっているということはないでしょうか。

本プログラムではマネジメントの知識的な理解に留まらず、プロジェクト&レビューでの実践や振り返りを通して感覚的理解へ転移させることを目的に設計されています。体験学習によって座学だけでは得られない腹落ち感を得るからこそ、職場での応用に活きると考えているためです。

Sensible  
understanding

## 部下育成のデザインの明確化

マネジメントとは、“Getting things done through others.”（他者を通じて物事を成し遂げる）ことです。そのため、部下育成はマネジメントに不可欠な要素といえますが、部下の教育は画一的に行うことは不可能でしょう。一人ひとりに合わせたデザインが必要となります。

ここでは、部下の現状をマッピングし、今後半年間でどの方向にどれくらい伸ばしていきたいかを決めます。さらには、それを実現するためにどのような仕事をアサインするかを具体的に計画し、彼ら一人ひとりの仕事を通じての成長を考えていきます。

To develop  
subordinates

## 新しい時間の使い方へ切替

体験と対話を通じて自己の現状把握をし、ファシリテーションによって内省を深めていくと、新たに取り組むべきことが見えてくるでしょう。部下育成を含むマネジメントに注力するための時間が必要となります。つまり、何かを始めるだけでなく、何をやめるのかを決めること、時間の使い方を変えていくことが求められます。

プレイヤーとしての時間の使い方から、マネジャーとしての時間の使い方（プレマネバランス）への切替に着手します。

How to allocate  
time resource

## 実践を促進するデザイン

一度研修を受講しただけでは、その場の意欲は高まっても一過性で終わってしまい、職場での実践や定着に結び付かないこともあるでしょう。本プログラムでは、マネジメントモジュールからフォローアップモジュールまでにイネイブラー（目標達成を後押しする仕掛け）などを盛り込むことでマネジャーとしての行動変容を後押しします。

加えてフォローアップモジュールでは、マネジメントモジュール後の約4週間で取り組んだことやその結果を振り返り、悩みを共有する場を設けています。対話を促進する独自のメソッドを用いて、深い共感を得ることができ、経験から学び合うことにつながります。

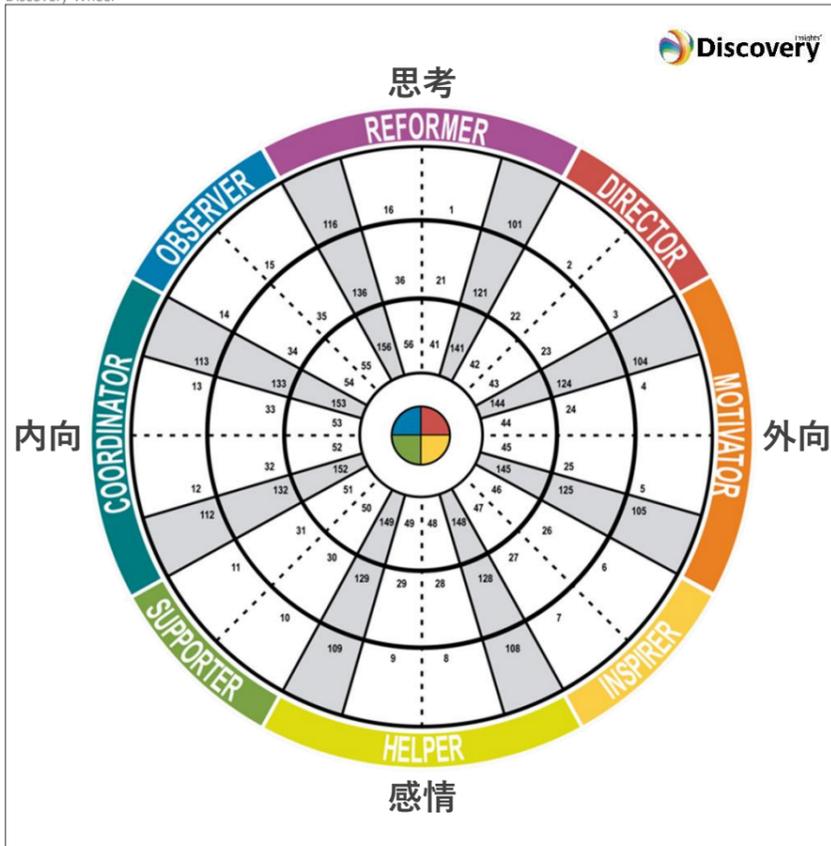
Accelerate  
practice

## 部下に合わせた関わりを

部下との関わりにおいては、お互いの自分らしさを受容し、活かしあっていく多様性の尊重が前提となります。フォローアップモジュールでは、ダイバーシティの中でも認知的ダイバーシティ（Cognitive Diversity）と呼ばれる、モノの見方・捉え方の多様性の観点から、相手に合わせた関わり方を探求していきます。そのために、ユングのタイプ論を学術的根拠として開発されたDiscovery®というアセスメントツールを用います。人は、モノの見方・捉え方の選好によって、独自の思考や感情、そして行動のパターンを形成します。これは優劣や善し悪しではなく、固有の違いであるため、この違いを間違いと決めつけず、自分も相手も尊重しながら関わるのが大切です。このツールを理解することで、部下一人ひとりに合わせた成長の手助けをするための武器を手に入れます。

Suit to each  
person

Discovery Wheel



# 継続的な学習デザインで職場での行動変容を促進

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、行動変容を後押ししつづけるよう、継続的な学習デザインに仕立て上げました。



Day 1		Day 2		1 day	
マネジメントの役割理解	13:00 Orientation 研修のねらいと進め方の理解	「何とやら」の理解	10:00 Reflection 前日の振り返り	時間の使い方の振り返り	09:30 Orientation
	13:30 Lecture マネジメント概論 業務品質と組織・人 効果と効率 組織マネジメントのプロセス		10:30 Project / Review / Lecture 業務品質 Project Kara Kara Review / Lecture PDCAを素早く回す 人を通じて事を成す		09:45 Reflection / Share & Review 時間管理スキル(TRA分析) Review ファシリテーション下の議論
	14:30 Session 3年後の理想像 Session Action Story Board 理想の組織のストーリーテリング		12:20 LUNCH		10:15 Session Critical Issue Dialogue 業務割り当てスキル フレキシブルマネジメントスタイル
	17:30 Wrap-up		13:30 Project / Review / Lecture 組織・人 Project Nigel Review / Lecture 権限委譲 調整機能		12:30 LUNCH
自己成長を促すための視座へ	18:00 1日目終了	理想像の設定と現実への反映	15:30 Session / Lecture 人材の活用と開発 Session フレキシブルマネジメントスタイル Lecture 濃淡とアプローチ	悩ましい状況の共有	13:30 Discovery Workshop 対人関係スキル(Discovery) 心理的選好(タイプ論) 他者のタイプの推測スキル タイプ別の適応スキル
	※1日目は午後から半日のプログラム実施となります		16:30 Session / Lecture 時間資源の再配分 Session TRA分析 Lecture 捨てる・手放す・圧縮する		16:30 Project コミットメント発表 (DOOR STEP®)
			17:30 Wrap-up		17:00 Wrap-up
	18:00 2日目終了		17:30 終了	新たなスキル獲得	新たな抽出

※スケジュールは暫定的なもので、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、開発課題を知るための対話のきっかけとなります。

IMPACT OPEN PROGRAMME マネジメントテキスト	事前課題、TRA分析ファイル	Vision Statement	ジーンザイマトリクス
Insights Discovery® ジャーナル&カラブロック	Insights Discovery® パーソナルプロフィール (約17ページ)	IMPACT OPEN PROGRAMME 報告書(事務局用)	DOOR STEP®ビデオ映像

※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。



## 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。個社ごとにデザインした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、自社に特化したマネジメント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。

自社での自身のマネジメント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マネジメント能力、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。社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。

# Broaden perspectives

## 自己認識を高める

多種多様な業種・業態の方々の多様なマネジメントスタイルに触れて視野を拡げることは、同時に、自己の感情の動きや思考・行動特性を知ること、他者からどう見られているか知ること、つまり内面的・外面的に**自己認識を高める**ことに繋がります。

組織心理学者のターシャ・ユリックは、己を正しく知るマネジャーは、部下との関係、判断力やコミュニケーション力、仕事のパフォーマンスなどが優れているといい、自己認識はマネジメントにおける重要能力だと述べています。

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、マネジメントの全体像をとらえる。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、理想のマネジメント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。

# Self-Awareness

## プログラム後も続く関係性を得る

二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、参加者の能力開発の輪を広げつつ、多様性に深みをもたらしています。

# Informal Network

## 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、マネジャーとして一步踏み出すため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、一步引く決断であり、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、マネジャ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、「先に進むために一步引く」ことをプログラムデザインに取り込んでいます。

# Pause

## 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、マネジメントについての知識や情報を提供することはもちろんのこと、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。

マネジメント能力の開発は、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、単なる座学や知識のインプットに留まらない、集合研修での体験学習がマネジャーの能力開発には適切なのです。

# Holistic learning



「イマ」のリーダーシップ開発投資を「ミライ」へ

**SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS**

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