

OPEN PROGRAM 2026

iiimpact



1. テーマの切り分け



リーダーシップを
持論化する

周囲に働きかけて
変化を起こす

原則を知り、
プレマネバランスを掴む

会議や面談を通して
組織目標を達成する

2. ツールの使い分け



外面的自己認識を高め、
開発課題を明確にする

認知的多様性を踏まえ、
部下との関わりを変える



OPEN PROGRAM **FOR LEADERSHIP**



FOR LEADERSHIPの特長

多様性に触れることで視野を拡大する

この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。個社で実施するプログラムの価値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、自組織に特化したリーダーシップの考察だとしましょう。一方で本プログラムの価値は、**多様性に触れることによる視野の拡大**にあります。

参加者の間には、利害関係がありません。だからこそ自組織の現状を本音で語り合える。非日常での疑似体験と振り返りの共有体験の過程が、日々の業務で**凝り固まった視野**を押し広げていきます。多様な参加者が集まっていることによって、自組織内では触れることができない「こんな考え方もあるのか」「こんなやり方は思いつかなかった」「こんな在り方もあるんだ」と、自分にとっての当たり前前に揺さぶりをかけ、新たな自己概念を築くための**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

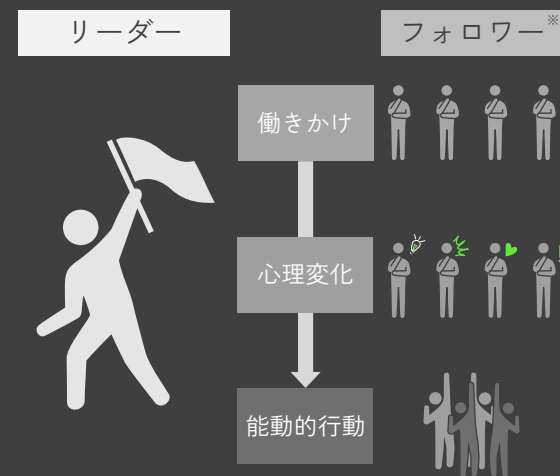
多様性に触れて視野を拓いた後は、改めて「リーダーシップ」を持論化します。世にあるリーダーシップ論に安直に飛びつくのではなく、他者にロールモデルを求めるのではなく、自分らしさに基づきながら、組織のステージや果たすべきミッション、本質的な提供価値、周囲のメンバーの特性や能力などを踏まえた上で、今の自分にとっては「リーダーシップとはこういうものだ」と言語化します。それは、**困難な状況に置かれた際の拠りどころを明らかにする**ということでもあります。ファシリテーターによる問いと参加者同士の対話によって内省を深め、目指すべきリーダーシップの発揮に向けた課題をあぶりだし、行動変容への橋渡しをしていくのです。



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

FOR LEADERSHIPの特長

周囲を巻き込むアクションを促す

リーダーシップとは何らからの**変革をもたらす**ことを前提としています。単なる知識のインプットに留まってしまっては意味がありません。そのため、参加者が自身の所属する組織が抱える**課題を見出し、周囲のステークホルダーを巻き込みながら**、その解決のために取り組んでいくことまでを促します。このように、OFF-JTとしての集合研修の前後プロセスにおいて**行動変容を促す設計**となっており、気づきを学びに転換していく実践的なプログラムデザインです。

副次的に得られる「弱いつながりの強さ」

全3回のモジュールを通じ、濃密な共有体験と感覚を伴った共通言語を得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終了後も続き、お互いに相談し合ったり、情報交換の場を設定するなど主体的に関係性を継続しています。直接的な利害関係がないからこそその**切磋琢磨し合う関係性**は、一般的な研修では得ることのできないネットワーク資産です。参加者が順調にシニアポジションに上がっていくと、アドバイスやフィードバックを得にくくなっていきますが、彼らの間では同期参加者として忌憚のない意見が交換されます。副次的とはいえ、この価値は年々大きくなっていくのではないのでしょうか。





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すると、普段の思考や行動の傾向を露呈します。

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づけるレビューを繰り返します。プロジェクトの種類はテーマも内容も多様です。スピーディーなアクションと合意形成や、あるいは効率と質など相反するとも思われる要素などが盛り込まれています。参加者は、つい極に寄りがちな自分やどっちつかずの自分の思考・行動傾向を、プロジェクトの**結果や自分のとった行動という形で直視**します。レビューでファシリテーターの問いや参加者同士の対話を通じて内省を深めるのです。

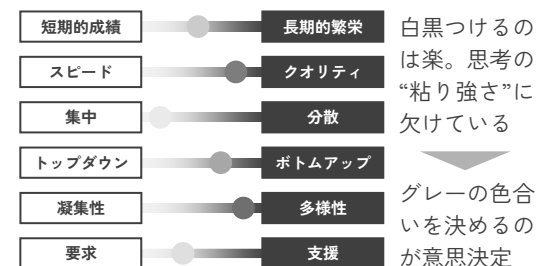
相反するようにも見える要素、そこでの自分とどう向き合い、昇華させるか。どんな研修プログラムでも、それだけで参加者を変えることはできません。もしそんなことができるとしたらそれはもはや洗脳です。しかし、“**変わりたい**”と願う**気持ちが本人から湧き上がるよう手助け**することはできます。その第一歩が自己認識を高めること。効果的なリーダーシップに対する理解を深めるレビューに際しては、プロジェクトの”結果“を頂点とし、各要素を階層として分類したアイスバーグモデルを用います。

参考：アイスバーグモデル：内省の深さを促す

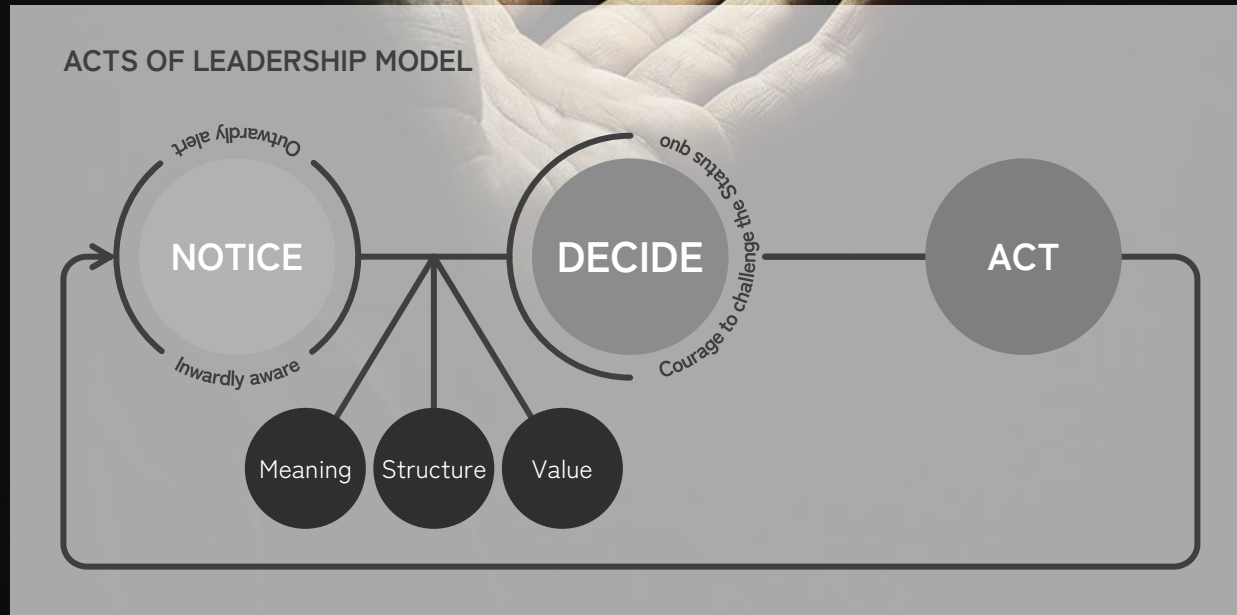


水上は外部から直接観察可能な要素であり、水面下は人々の内面に属する要素のため外部から直接観察はできません。原則、内省レベルは下層に行くほど深くなります。そして変化のレバレッジが効くのは、深いレベルの要素についての内省です。

参考：パラドキシカル：白黒で割り切らない



ACTS OF LEADERSHIP



impactでは、リーダーシップ開発のための観点に“ACTS OF LEADERSHIP”という独自のモデルを用います。**変化や問題への気づき(NOTICE)**を発端として、現状の何を変えるのかという**意思決定(DECIDE)**を行います。それを**相手や状況に適した働きかけ(ACT)**として表現していきます。その結果、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。振り返りを通じて、各要素における具体的なふるまいを経験したことから自らの言葉で洗い出し、整理分類し、解釈を深めていきます。**自分で噛み砕いてきた気づき**だからこそ、それと比して自分が表現できている部分とそうでない部分に対する納得度が高まります。強みや課題が明確になることはもちろん、これがリーダーシップの持論化の素材となっていくのです。

外面的自己認識を高め、開発課題を明確にする

フォローアップでは、Real One社による360度評価を活用します。

対象者の日頃のふるまいを上司・同僚・部下が多角的に評価するものであり、**自分自身と周囲の期待や認識のズレ**を把握し、行動変容やパフォーマンスの向上につなげるツールです。

リーダーシップ論の世界的権威であるニューヨーク州立大学Gary Yuki教授が提唱するMPS(Managerial Practices Survey)をもとに、日本の環境に合わせ、Real One社が独自に開発したモデルです。**3 カテゴリー・16職務行動・32項目**で、上司・同僚・部下から回答を得て診断します。

他社の人材との交流によって得た多様な気づきをBaby Stepsとして職場で実践し、その結果が周囲の人々にどのように受け止められているのかを推し量る、いわば高次の経験学習であり、継続的に何をどのように能力開発すべきかを示す指針となります。

参考：Managerial Practices Surveyに基づくモデル

TASK	RELATIONS	CHANGE
<ul style="list-style-type: none">・ 役割の明確化・ 職務遂行の監督・ 短期計画の立案・ 問題解決行動・ 模範・例示・ 組織学習の促進	<ul style="list-style-type: none">・ 周囲への相談・配慮・ サポート・ 仕事の評価・ 育成・指導・ 権限委譲	<ul style="list-style-type: none">・ 変革の構想・ 変革リスクの受容・ 革新的思考の奨励・ 外部環境の監視・ 変化の必要性説明

ブレンデッド・ラーニング

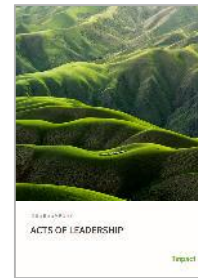
第一線で活躍する参加者の多忙さに合わせ、KICK-OFF MODULEはオンライン形式のVirtual Experiential Learning(VEL)で実施します。その後は、内省の質を最大限高める対面形式のPhysical Experiential Learning(PEL)を採用。参加者の参加姿勢や豊かな表情を、ファシリテーターはもちろん、参加者同士で感じることで、よりリアルなリーダーシップ発揮の場面を再現します。目的と参加者の利便性、安全性に配慮したブレンデッド・ラーニングで、学習の効果を最大化させます。

	KICK-OFF MODULE 3時間オンライン(ZOOM)	WEB TEST	PRACTICE MODULE 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
118 th	2026年5月20日(水)	5月下旬	5月27日(水)-29日(金)	6月中旬	6月26日(金)	7月下旬
119 th	2026年10月7日(水)	10月中旬	10月14日(水)-16日(金)	11月中旬	11月20日(金)	12月中旬
120 th	2027年2月17日(水)	2月下旬	2月24日(水)-26日(金)	3月中旬	3月26日(金)	4月中旬
	POST-WORK (A4紙1枚程度)		POST-WORK (360°サーベイ)			

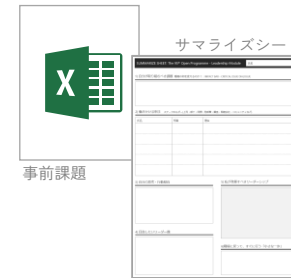
Virtual Experiential Learning		Physical Experiential Learning			Physical Experiential Learning	
10:00	オリエンテーション	Day 1	Day 2	Day 3	09:30	オリエンテーション
10:45	オンラインアクティビティ リーダーとして大切にしている 価値基準の共有	10:15	10:15	08:00	10:30	Project Task×Relations×Changeの考察
11:45	Lecture：リーダーシップ概論	11:50	11:50	08:30	12:30	昼食
12:30	ラップアップ	12:30	12:30	10:40	13:30	自己分析 サーベイ結果の返却と読み込み
13:00	終了	13:30	13:30	11:30	14:00	Session“SURVEY FEEDBACK” 外面的自己認識の確認
		14:30	14:30	12:00	17:00	ACTION PLAN 次なる一歩の明確化
		16:30	16:30	12:40	17:30	ラップアップ
		18:30	18:30	14:55	18:00	交流会
		19:30	19:30	16:10	20:00	終了
		21:30	21:30	16:45		
				17:15		
				終了		

気づき・学びの“痕跡”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。



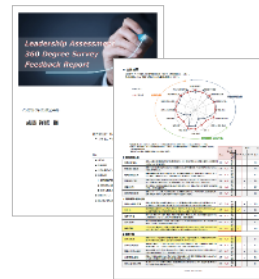
OPEN PROGRAM FOR LEADERSHIPテキスト



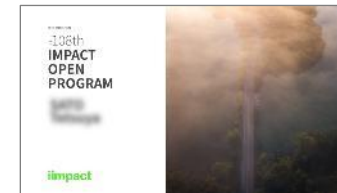
事前課題・サマライズシート
(学びのまとめシート)



LEADERSHIP MODULEの
スライドショー



360° Surveyレポート



IMPACT OPEN PROGRAM
報告書(事務局用)



OPEN PROGRAM **FOR MANAGEMENT**



FOR MANAGEMENTの特長

アプリを加える前に、OSを更新する

Manageの語源はラテン語のManusで、「手で扱う・馬を馴らす」という意味です。うまくやる、どうにかする意味も含まれます。プログラムではマネージャーを、組織目的・目標の達成へ向けて、経営資源と制約条件を踏まえ、**何とかやりくりしながら他者を通じて業務を遂行する人**と定義しています。マネージャーになるとは、本来、未経験の職種に転職したのと同じくらい大きな変化です。変化に適応し能力を発揮するには、マネージャー自身の「**OS(モノの見方・捉え方)の更新**」が必要です。

昇進後に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。もしもスキルセットに偏重してしまうと、管理職っぽいことはしているが、実態としてはプレイヤーというマネージングプレイヤーを生んでしまうことが懸念されます。「**マネージャーになるということとは、これまでの延長線上ではない**」と明確に自覚することが大切です。

業務と育成をトレードオンにする

研修の現場では「業務が多くて部下育成に時間が割けない」という声が聞かれます。その先は、部下が育っていないため権限委譲できない→マネージャーが業務を抱え込む→目の前の業務に手一杯で部下育成に時間を使えず部下が育たない、というループ。これは因果として一見正しそうですが「時間さえあれば部下育成ができる」のかは別な話です。むしろ部下育成ができていないから業務負担が軽くなるのです。特別な時間を取らずとも、**日々の業務の中で部下の能力を上げていく**。更新したOSをベースに業務も部下育成もトレードオンにする**スキルセット(知識と技能)のインストール**を行うことまでをプログラムの射程としています。



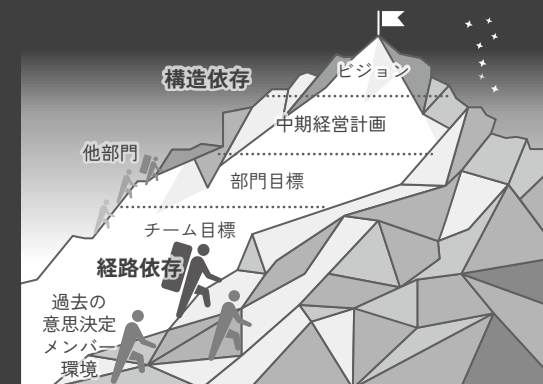
マネージャーにかかる2つの制約

マネージャーへの昇進が忌避されているとの話題が近年続いています。多様な理由が考えられますが、ひとつには、マネジメントという仕事の、プレイヤーとしての仕事以上に大きな制約条件下にある中で「何とかやりくりする」という、難しさかもしれません。

制約条件には2つの種類があります。まず、**経路依存**です。今日の前にある現実、過去の意思決定の結果です。既存の業務品質やビジネスプロセス、所属メンバーをゼロリセットすることは現実的ではないでしょう。つまり、過去の意思決定を踏まえねばならないという制約を受けています。

次に、**構造依存**です。自部署はより大きな組織の一部としての影響を受けています。つまり、上位目標との一貫性や他部署の目標との整合性といった構造を踏まえるという制約を受けています。

この中で「何とかやりくりする」のがマネージャーなのです。



FOR MANAGEMENTの特長

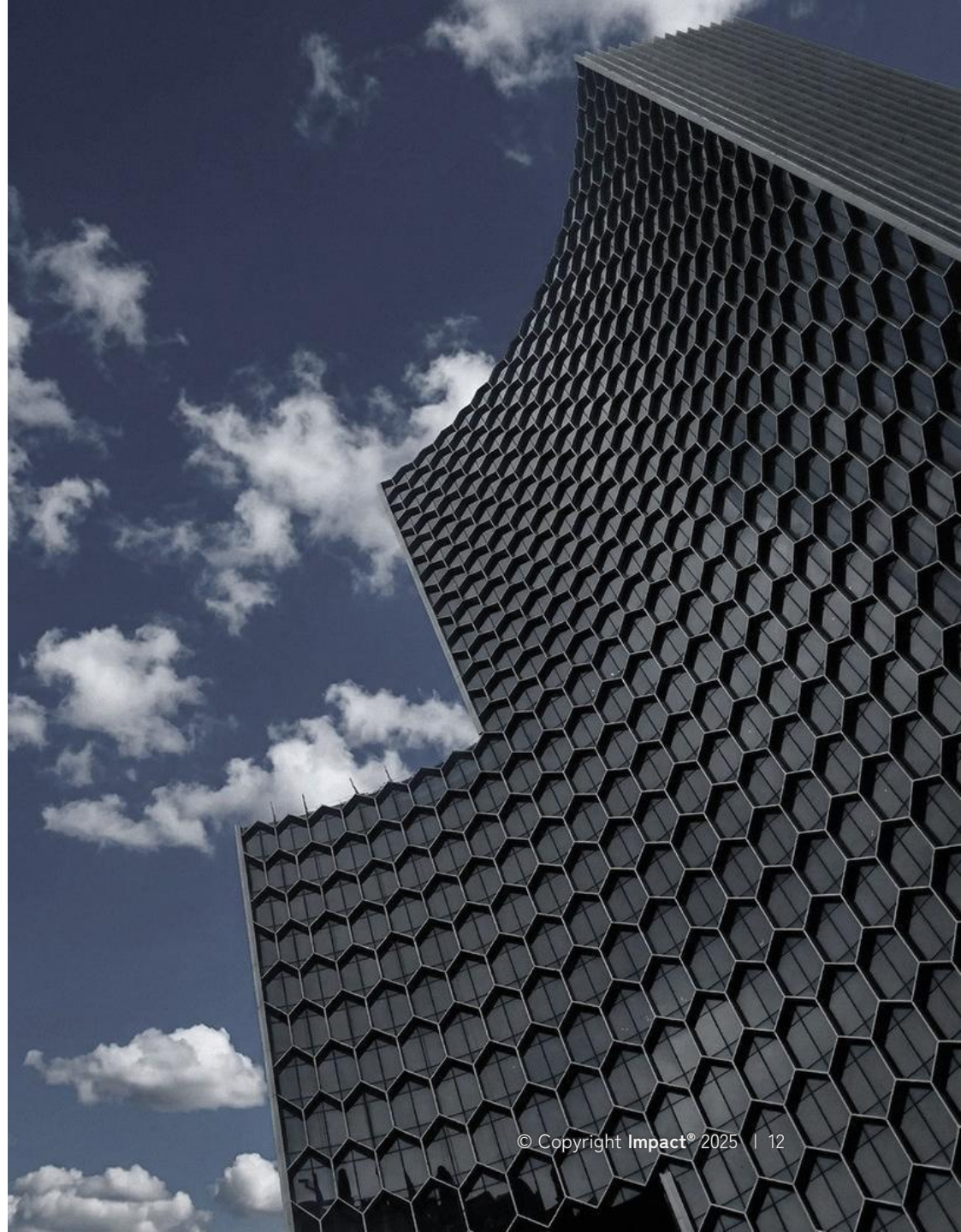
OSは同じでも、アプリや使い方が違う人の集まり

どの会社もWindowsやMac OS、Linuxを使っています。しかし、使うアプリケーションは異なります。仮に同じだったとしても、使い方は異なります。この状態はマネジメントにもそのまま当てはまります。

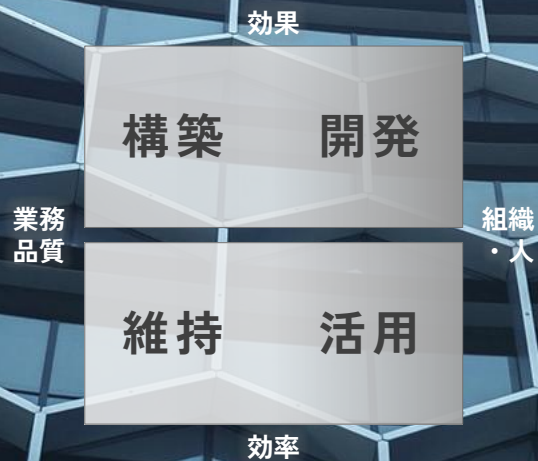
このプログラムで学ぶマネジメントは、それゆえに**気づきと学びの宝庫**です。似たような状況でも、異なるアプローチをとり、異なる結果を手に行っている面々。その中で、**自社や自部署、自チームにない観点を、すべて吸収し自分の糧にできる**のです。

アウトプットのためのインプット

本プログラムでは、**マネジメントの原理原則やスキルセット**に関するインプットを行います。それと同時に、様々なフレームワークを用いながら、**自組織の現状についても詳らかに**していきます。そこで浮き彫りになってくるギャップ。これを具体的にどう埋めていくのか**計画し、実行を支援**していく実践的なプログラムです。またセッションではロールプレイングのような双方向性の高い参加者同士のやり取りや4つのカラー分類で直感的に捉えやすいアセスメントを用いるなど、インプットした内容が**記憶に残るようなデザイン**となっています。これらを通じて、職場でのマネジメント行動のカイゼン(アウトプット)を後押しします。



OSを更新し、原理原則を知る



マネージャーの仕事を経路依存と構造依存からの制約の観点で整理すると、**効率を上げること**と**効果を生み出すことの2つ**に分けることができます。効率とは、あることに対して使ったものと得られた結果の比率を大きくすること。経路依存と関係し、既存の業務品質やプロセスを維持し、ムリ・ムダ・ムラの3Mを排除することで、省力で再現性を担保することです。それを既存の組織と人を活用しながら実現していきます。余分なことは減らしましょうという発想です。これに対し、効果とはあることに対する効き目や得られる結果そのものを大きくすること。構造依存と関係し、上位目標を達成するための新たな業務品質やプロセスを構築し、有効と考えられる活動に挑戦していくことです。それが実現できるよう組織や人を開発していくことが求められます。もっと多く(大きく)できないかなという発想です。

このようにマネージャーの仕事は、**業務品質と組織・人の軸、効率と効果の軸**によって、全体像として整理することができます。改めて、効率は、Do things right(物事を正しく行うこと)ですので、**当たり前(期待水準とプロセス)の明示化**が前提となります。メンバーに当たり前を示すことができているかどうかを再確認しなければなりません。一方、効果はDo the right things(正しいことを行うこと)ですので、ミッション・ビジョンに照らして新たな業務品質の設定やそれを担うことのできる**組織や人の能力の開発に挑戦していく**ことが必要なのです。

このように原理原則としての全体像を理解した上で、一般論に留めることなく、任されている組織の事情(経路依存と構造依存)を踏まえて、自分は**マネージャーとして何に取り組むべきなのか、どう変わっていかなければならないのか**を詳らかにし、それらを自ら選択する。これがマネージャーとしてOSを更新するということなのです。

流れを乗り越えるためのスキルセット



ただし、OS(マインドセット)を更新しただけでは日々マネジメントの荒波に向かっていくことは困難です。それを乗り越えるためのアプリ(スキルセット)も必要です。マネージャーに求められることは多岐に亘りますが、**どんな業種や職種であっても共通する必須の活動**があります。それがチームの会議運営と部下との個人面談です。

他者(部下)を通じて業務を遂行するのがマネジメントですので、部下の行動を促し、実行の総数を増やす必要があります。**実行の総数は意思決定の数に比例**します。適切な会議運営はマネージャーの専任事項なのです。ところが、これまで行ってきた会議を安直に踏襲してしまっている人も散見されます。そこで、会議の性質と参画する際のスタイルを理解し、限られた時間内に意思決定を下すことができるスキルを磨きます。

また、実行の数に対して部下との個別面談はその質を高めるために行うものです。決して評価の時期だけに行うものではありません。**相手に合わせた内省支援**(業務上の経験や自分のあり方について、客観的に振り返ることを促す)を適切に進めるためのスキルを磨きます。

自分と他者、双方の特性を踏まえた働きかけ



相手に合わせた内省支援を行うための拠り所として、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である、Discovery®を提供します。

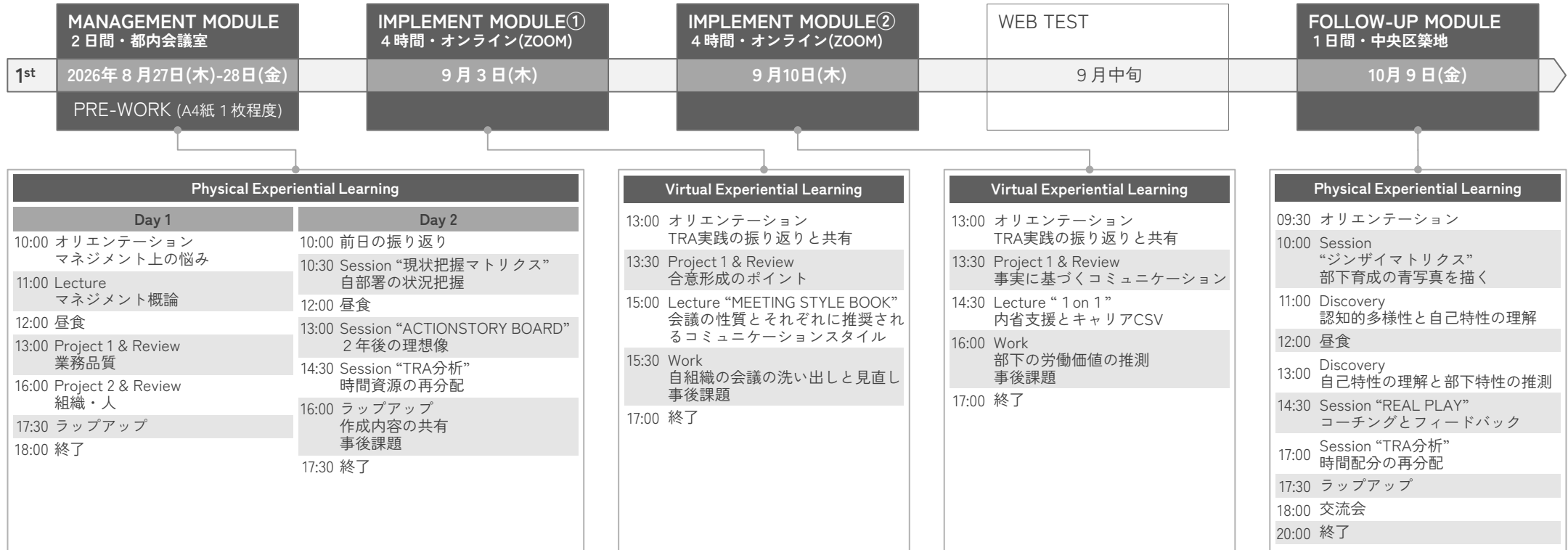
これは、カール G. ユングのタイプ論をベースとしており、個々人の認知特性の違いを踏まえ、他者との関係性を効果的にしていくためのものです。認知的多様性の「違い」をカラーとして表現し、記憶に残りやすいのが特徴。直感的に理解できるアクティビティと詳細な個別レポートを用いるデザインとなっています。倫理的な側面だけに留まらず、**パフォーマンスにつながるD,E&I**についての洞察を深めることにも寄与します。

認知的多様性を踏まえつつ、コーチングやフィードバックのスキルを磨くことによって、個別面談はもちろんのこと、日常のちょっとしたコミュニケーションにもポジティブな効果が期待されます。マネージャーがメンバー個人を深く理解しようとし、組織の方向性との整合を見出すことは各自の意欲の向上を促します。そして、このプロセス自体が**部下の成長とエンゲージメントの向上**につながっていきます。

このようにマネージャーに必要なマインドセットとスキルセットを身につけ、**難しくもやりがいのあるマネジメント**の手応えを掴む。前後プロセスも含め、中間管理職として挑戦する彼らを勇気づけるための約45日間のジャーニーです。

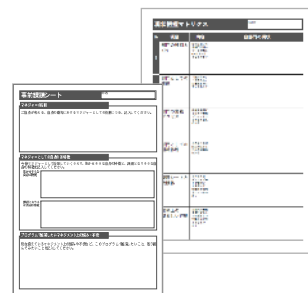
ブレンデッド・ラーニング

マネージャーの多忙さに合わせ、プログラムは利便性に配慮したブレンデッド・ラーニングにて行います。初回のMANAGEMENT MODULEとFOLLOW-UP MODULEは、参加者の感覚的理解を重視するため対面形式のPhysical Experiential Learning(PEL)を採用。一方で会議や面談スキルを身につけ、磨き上げる期間においては、オンラインでのVirtual Experiential Learning(VEL)方式にて開催。プログラム全体でマネージャーの勇気づけを企図したデザインです。

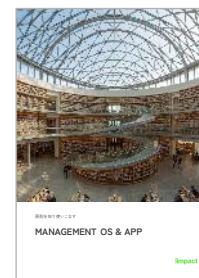


迷ったときに立ち戻る“手がかり”

プログラムを通じて得た気づきを、実務で活用していくヒントとしてアウトプットを残します。参加者の方にとっては、迷ったときに立ち戻る手がかりとして、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。



事前課題
現状把握マトリクス



OPEN PROGRAM FOR
MANAGEMENTテキスト



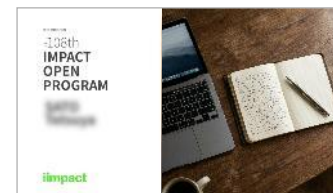
Meeting Style Book



アクションストーリーボード
TRA | ジンザイマトリクス |



Insights Discovery®
Learning Materials



IMPACT OPEN PROGRAM
報告書(事務局用)

