

著者に聞く

グローセンパートナー代表取締役

島森 俊央氏



（しまもり・としひさ）出光興産で、法人営業・卸売営業・小売店舗の販売支援ディーラーの経営支援・社員教育・仕入担当・物流担当・プロジェクトマネジャーなど数多くの実務を経験。その後、独立系コンサルティング会社にて戦略立案から営業の現場支援なども行う。2008年グローセンパートナーを設立。現在は、人事制度構築支援・役員/管理職研修・戦略立案/心の成長の支援を実施。

『【新解釈】マネジメントの本〜自分が変わると周囲が変わる内省型リーダーシップ』（生産性労働情報センター）を著した、グローセンパートナー代表取締役の島森俊央氏は、成人発達理論を紹介しながら、発達段階が上がると視点が多くなり、横断的な視点が生み出すようになるという指摘したうえで、「そうした考え方を定着、実践させていくことで、マネジャーは内省型リーダーシップを習得できる」と語った。

成人発達理論で内省型リーダーシップ習得

学び始めた。学びの中で自分の内面を取り扱うことの大切さを理解することができ、社員との衝突や離職が減ったように感じた。そんな経験を通して、自己内省が企業や組織のマネジメントに有効だと思うようになった。

その後、成人発達理論に出会い、鈴木規夫氏、加藤洋平氏のお世話になりながら、学びを深めてきた。ここで学んだことを日頃から苦勞しているマネジャーに届けてみたいと思ったのが本書を出版しようと思ったきっかけだ。

■現在のマネジャーをどう捉えているか
現在のマネジャーは何重苦にもなっている。プレイヤールとしてやらなければならないことや、コンプライアンスやメンタルヘルスなど、守らなければならないルールがたくさんあり、やるのがたくさんある。

ある会社で、マネジャー向けの研修をしてくださいたという依頼を受けた。調べてみると、マネジャーは朝から夕方まで30分刻みでミ

ーディングをしていて、とても自分の業務ができる時間がなく、部下とのコミュニケーションもほとんどできていないことがわかった。その会社の状況を紐解いていくと、慣習で無駄に継続しているものに縛られていた。会議がずっと続いていたり、週報、月報などをつけていたり、業務が増え続ける構造になっていた。普通にしっかりとやら24時間働いても仕事が終わらないのではないかと、そんなレベルに置かれているように思う。まずは、業務を減らして、忙しさから解放することがマネジャー育成の最優先課題だと考えている。

■成人発達理論とはどういうものか
成人発達理論を解説している書籍や論文は多くあるが、スザンヌ・クックリグロイター氏の自我発達理論を少し解説したい。

成人発達理論の中では水平方向と垂直方向という表現がある。水平方向とは円柱が広がっていくようなイメージだが、私たちが普段勉強しているロジカルシンキングやプレゼンテーション力のようなスキル系を示している。

それに対して垂直方向は、成人発達理論で言う発達段階を示すことになるが、5年〜10年かけながら少しずつゆっくり上がっていき、上に行くほど見晴らしがよくなっていく。これは一般的な言う視座や器みたいなものと同じ意味合いで、視点が大きい人が意思決

定すると、考慮できる要素が多いので、意思決定の質が高まることになる。発達段階が上がっていくと、多視点でいろいろなことが見られるようになる。視点が少ない人は、自分の仕事の範囲だけしか見えないが、視点が広い人ほど横断的な視点が身につく。お客様の視点がわかり、いろいろな視点を考慮しながら判断をするために質が高まっていく。

成人発達理論を学ぶ人は多いが、それを学んで実践してみようという人は意外に少ない。発達段階向上には、内省が大切で、自分の中の内面を1日A4用紙1、2枚にまとめて、「リフレクションジャーナル」を書くことを推奨したい。

■内省する上でのポイントや具体的な工夫は
「忙しい」の字は心を亡くすと書けるが、よくできた漢字だと思う。忙しい時は、心にゆとりがなく、自分を内省することができないため、自分の発達が進まない。心のゆとり、余白が発達のエネルギーになる。自分の中でゆとりを作っていくことができない人とは、発達が大きく違ってくるのではないかと思う。

また、自責化できることも大切なことだ。私は会社を創業したが売上げがうまく上がらず、社員からの信頼がなくなった時には逃げ場がなく、結局自分を責めるしかない。自分をどのように変えていこうかと自分に軸足が向いた。自分に軸足を向けるためには、自

分の悩みを書いていくのが一番早い。どのような内容でもよいが、書いていくうちに、自分はいくらかが悪かったのではないかなといった新しい発見がある。

■研修を行う上でのポイントは
ある会社でマネジャーに役割認識を持たせるという内容の研修を行った。しかし役割認識という前に、それぞれのマネジャーたちの仕事が多すぎて、役割認識以前の問題であることに気が付いた。途中で方向性を変え、忙しくなっている構造を一度整理してみると、親会社への報告などが多く、報告のための、会議のための、ミーティングのためのミーティングをしているような状況が見えてきた。このように状況をしっかりと把握し、解決に向けた研修を行うことが大切だ。

研修などの事後課題の報告はすべて経営者もCCに入れてくださいという会社もある。事後課題を提出すると必ず社長含めて経営陣がコメントをしたりする。すると研修の参加者にも緊張感が出る。経営者の本気度も社員に伝わっていく。経営者、社員の情報がどんどん飛び交うことになるので意思決定の質も高まり、好循環が生まれる。

マネジャーの人材育成を本気で考えていくのなら、内省型リーダーシップ習得の優先順位を高く保ち、3年後、5年後というスパンで考えることが大切だ。

自分が変わると周囲が変わる「内省型リーダーシップ」

【新解釈】

マネジメントの本



株式会社グローセンパートナー
代表取締役 島森俊央 著

本書は、長年にわたり企業組織のリーダーの育成に徹身的に携わってきた実践者の豊かな試行錯誤の結晶である。この激動の時代において組織を牽引する使命を果たされた者が修得すべき要諦が簡潔にまとめられている。それは、自己を見つめ、他者と繋がり、そして、組織を進化させていくための本質的なスキルである。

株式会社 Integral Vision & Practice 鈴木 規夫

公益財団法人 日本生産性本部
生産性労働情報センター

(2024年6月28日、生産性労働情報センター刊)

「内省型」リーダーシップセミナー開催

日本生産性本部は、11月25日「コミュニケーション編」、1月24日「PDCAサイクルと人材編」、2月28日「自分を見つめる内省型リーダーシップ編」としてセミナーを都内で開催する（オンライン併用）。講師は島森氏。

自分を見つめる内省型リーダーシップ編」としてセミナーを都内で開催する（オンライン併用）。講師は島森氏。