

語り手

シオノギビジネスパートナー株式会社  
教育研修事業部

石谷 和士氏

KAZUSHI ISHITANI

## Profile

シオノギビジネスパートナー株式会社の教育研修事業部にて、シオノギグループ従業員のキャリア開発プログラム（キャリア研修、キャリア・ワークショップ）、ビジネススキル研修（リーダーシップ、ビジネスマナー）などのコンテンツ作り及び研修講師、キャリア面談（社内キャリアアドバイザー）、研修運営などに従事する研修講師。1987年に塩野義製薬株式会社入社、2013年まで営業職（23年）、営業管理職（2年）を経験のち、2013年塩野義製薬株式会社の営業人材開発部に異動以後は、SHIONOGIグループ各社社員を対象とする研修講師としてご活躍中。

Vol.3

読者に聞く

『シェアド・リーダーシップ入門』インタビュー

# 本書との出会い 講師としての学び 「仕事」と「自分」を問い直す

[聞き手] 株式会社国際文献社



2023年7月に国際文献社から上梓された『シェアド・リーダーシップ入門』（以下『入門』）の愛読者であるシオノギビジネスパートナー株式会社 石谷 和士様（以下石谷氏）に、著者 最上 雄太氏と兵庫県尼崎市にあるシオノギ教育研修センター（PORT）にお邪魔しお話を伺いました（写真：岩崎 柊 Shu Iwasaki）



Amazonにて販売中

《商品ページ》

<https://www.amazon.co.jp/dp/4910603204>



シェアド・リーダーシップ入門

出版社：国際文献社  
著者：最上 雄太  
単行本：259ページ  
発売日：2023/7/14  
価格：2,000円＋税

## 『入門』との出会い

——石谷さんが書籍『入門』を手に取った経緯を教えてください。

**石谷氏** まず、時期として、SHIONOGIグループ組織（以下グループ組織）の次世代リーダー勉強会で実施するリーダーシップ&コミュニケーション研修のコンテンツ作成に向けて、私自身、リーダーシップの理解を深めたいと思っている時期でした。その頃は、ちょうどいま手掛けている研修の研修転移（研修で学んだことが実務の現場で活用され、成果が生み出されるよう研修を設計すること）を模索している時期でもありました。

そのため、いろいろ本を読んできました。キャリア開発関連として、法政大学石山恒貴先生の「越境学習入門」<sup>1</sup>や「定年前と定年後の働き方」<sup>2</sup>を読んでいました。私は、石山先生のX（旧Twitter）をフォローしているのですが、ある時、石山先生がXで『入門』を紹介されていました。気になってAmazonで調べてみると、なんと石山先生が『入門』の序文を書かれていることがわかり、石山先生が推薦する本であれば間違いないと考え、すぐに購入しました。読み進めていく中で、私自身が担当するリーダーシップ研修に絡んだヒントがたくさんある

なあと思いました。また、書いてある内容はとても共感できる内容でした。とても感動して、著者である最上さんと話をしてみたいと思いました。

<sup>1</sup> 石山恒貴・伊達洋駆（2022）『越境学習入門 組織を強くする「冒険人材」の育て方』日本能率協会マネジメントセンター

<sup>2</sup> 石山恒貴（2023）『定年前と定年後の働き方』サイドエッジを生きる思考』光文社新書

——そこからすぐに最上さんにコンタクトをとったとうかがいました。

**石谷氏** そうなんです。思い立ったらすぐに動いてしまう性格なので（笑）、最初の章を読み始め



めてすぐだったと思います。シエアド・リーダーシップIIオーケストラの説明を見て、SNSから連絡してしまいました。

「はじめに」で最上さんは、シエアド・リーダーシップが発生するリーダーとフォロワーの関係は、オーケストラの指揮者と奏者の協奏に例えられると書かれているのですが、それを見て私は「シエアド・リーダーシップは）ボレロだ！」と心の中で叫びました。

私は、大学時代にオーケストラでクラリネットを担当していました。今でも年に20回程度、妻と共にクラシックコンサートを鑑賞しています。ボレロは普段は主役とはなり得ないスネアドラムがリズムを刻むところから始まります。主旋律を奏でる奏者が入れ替わり、そこに奏者がどんどん加わっていく。そして最後は壮大なフィナーレを迎えます。これこそ、シエアド・リーダーシップの姿ではないかと思えます。演奏が終わるとボレロの主役であるスネアドラム奏者に対する大拍手に包まれます。

このことを初めてやりとりする最上さんに伝えました。突然の連絡にも関わらず、最上さんはすぐに返信をくださいました。しかも、私が紹介したYouTube（ボレロの演奏動画）を見てくれて、共感を示してください。熱いメッセージを返信してくださいました。この最上さんとのやりとりで、オーケストラの演奏特にボレロはシエアド・リーダーシップを具現化したものであると確信できました。

## 講師としての学び

—なるほど、シエアド・リーダーシップも、最上さんも、ボレロでつながったということですね。次に内容についてうかがいます。『入門』を読み進めていくなかで、気になった言葉はありますか？

**石谷氏** 気になった言葉は、「慚愧（ザンキ）の共鳴」<sup>3</sup>、「三幅対（サンブクツイ）の変容プロセス」<sup>4</sup>（以下「三幅対」）<sup>5</sup>、そして「シエアド・リーダーシップをつくる5つの戦略」<sup>6</sup>（以下「5つの戦略」）です。

まず、「慚愧」ですが。この本を読むまで、「慚愧」という言葉自体を知りませんでした。「慚愧」って、何やら怪しい印象を持った言葉で、そこから組織が抱える問題を表す妖怪のようなイメージを持ちました。でも、これがシエアド・リーダーシップをつくる原動力になっているわけです。

そして、読み進めるうちにこれが「三幅対」と見事につながりました。リーダーとフォロワーの協奏で「慚愧の共鳴」が響きあいながらチームがダイナミックに変わっていく、まさにボレロの世界です！

このプロセスを具体的に展開していく方法が、「5つの戦略」です。これを見た時、「自分が漠



然と考えていた研修の組み立てをこの本が言語化してくれた！」と感じ嬉しくなりました。「5つの戦略」をヒントにして、現在進行中のグループ組織研修で実践しています。

3 「慚愧（ザンキ）の共鳴」とは、著者の最上氏が、フィールドワークにより見出されたシエアド・リーダーシップ発生の鍵となる現象（造語）のこと。「慚愧」とは、仏教用語で、自分の行いや考えが恥ずかしいと感じ、自分を省みて反省する心の状態を指します。リーダーが発する言葉に含まれる「慚愧」の心の状態がフォロワーに伝染していくことにより、リーダーとしての行動変容が引き出される状態を「慚愧の共鳴」と呼んでいます。

4 「三幅対（サンブクツイ）の変容」とは、フィールドワークにより見出されたシエアド・リーダーシップ発生の状態（造語）のこと。三幅対とは、三つで「組みになる掛け物を指し、広義では三つで一組みになったものを意味します。『入門』では、シエアド・リーダーシップの発生は、チームメンバー間のダイアログの関係を構築していくプロセスと並行して、チーム・レベルの変容、公式なりリーダーの変容、メンバーの変容という3つの変容プロセスがほぼ同時に進行していく状態から説明できることが明らかにされています。

5 「三幅対の変容プロセス」とは、シエアド・リーダーシップの発生は、チーム・メンバー間のダイアログの関係を構築していくプロセスと、チーム・レベルの変容、公式なりリーダーの変容、メンバーの変容という3つの変容プロセスがほぼ同時に進行していく状態のこと。

6 「シエアド・リーダーシップをつくる5つの戦略」とは、モノログ組織から脱却し、シエアド・リーダーシップが発生する多声的な組織に転換させるために有効なアプローチとして紹介されている以下5つの戦略のこと。①ダイアログを行うチームを編成する。②チーム・リーダーの意思表明。③SNS日記の導入。④自己開示できるダイアログの場をつくる。⑤コンサルタントの視点を導入する。

—読んでどんなことを考えましたか？

**石谷氏** 最初はぐっと引き付けられて読み進めました。読み進めていく中でエスノグラフィーになり、具体的な事例をもとにシエアド・リーダーシップの発生プロセスについて描かれていたため、自分自身の職場でのやり取りにあてはめ、イメージしながら、理解を進めていくことができました。特に、初めて知った「慚愧」、そして共鳴することとはどういうことか？ 三幅対の変容プロセスがどのように進んでいくのか？ ここについて、自分の組織にあてはめつつ、自分自身の内省と行動変容に繋がったように感じています。つまり、研修講師として、「君はシエアド・リーダーシップを発揮しているのか？ 君の在り方はどうなんだ？」ということを意識するようになりました。まだまだ修行中ですが…。そして、「学べば学ぶほど成長する。学び続けたい！」と考えるようになりました。



— 講師としての自分を振り返るきっかけもなりました？

**石谷氏** そうですね。自分自身の仕事の中では、必ずしもやりたい仕事ができるわけではないかもしれませんが、やりたくない仕事、興味が湧かない仕事もあります。正直なところ、人任せにして放置しているものもありました。そんな中でもシェアード・リーダーシップを展開する講師としての「在り方」を問いなおし、新たに学び直すきっかけをもらったと感じます。

この本でダイアログに強い関心を持ち、熊平美香さんの「ダイアログ」<sup>7</sup>「リフレクション」<sup>8</sup>という本にも出会いました。また、ナラティブ・アプローチなどのカウンセリングスキルについても新たに学びを開始しました。その他複数のセミナーを並行して受講していく中で、それらの学びや偶発的な出会いの連鎖によって自己効力感が上がり続けるというスパイラルアップ的な状況になっています。今はおそらく、一生で最も活き活きと幸せな毎日を送っています。最上さんとの出会いに感謝しています。まさに最上（さいじょう）ですね（笑）。

7 熊平美香（2023）『ダイアログ 価値を生み出す組織に変わる対話の技術』ディスカヴァー・トゥエンティワン

8 熊平美香（2021）『リフレクション（REFLECTIVE ON）自分とチームの成長を加速させる内省の技術』ディスカヴァー・トゥエンティワン

## 「仕事」と「自分」を問い直す

— 「入門」は、研修講師としてのお仕事にどのように役立っていますか？

**石谷氏** この本を読んで、受講者の皆さんと講師としての関わり方を改めて考え、接し方を変えています。具体的には「5つの戦略」をヒントに、Teamsのチャットでのコミュニケーションを開始し、キャリア面談のなかでの対話ダイアログを意識し、少しずつ進めています。また、その実践のプロセスを通じて得られる自己効力感が私の行動の原動力になっているように感じています。その原動力により、キャリア開発プログラムを進めていくための自己研鑽についても更に積極的に取り組むことができています。

直接シェアード・リーダーシップとは関係はありませんが、越境学習を進める中で、ジョブクラフティングの考え方を取り入れることができたのも収穫でした。研修講師としてのファシリテーション・スキルの向上、キャリア面談における面談スキル向上のための自己研鑽について複数並行して進めているなかで、そこでの学びが共鳴して二次曲線的に成長しているような感覚があります。カッコよく言えば、リスキングが進んでいるように感じています。

ともかく、行動すること、自己研鑽を続けること、学び続けること、インプット&アウトプットすること、フィードバック&リフレクションを続けることで自分の「在り方」を問い続けています。「行動してなんぼ」ということを、研修やキャリア面談でかかわった皆さんに自身の経験をもとにお伝えできるようになったことも大きな収穫のように感じます。そして、経験に基づいた話は説得力があるという感触を得ています。



また、更に「自分自身がもっともっと行動しよう！行動したい！」というサイクルに入ってしまったって…。家族から、「お父さんやり過ぎ、倒れても知らないからね。でも、言っても聞かないしね…」と叱られています（笑）。

—この本をどんな人にお勧めしたいですか？

**石谷氏** 組織の問題としてコミュニケーション不全を感じている方に読んでいただきたいです。また、課題としてイノベーションが求められている組織に対する打ち手の一つになると考えています。

もちろん、すぐに始めてすぐに効果が得られるものではないと思いますし、進めていくにあたっていくつものハードルがあると思います。しかし、まず自分が変わることではか相手に影響力を与えることはできないと思います。相手を変えようと思っても変えることはできません。多くの組織では、「自分はリーダーではないから、公式のリーダーが動くのを待っている。」「公式のリーダーが責任を持ってやるべきだから自分の責任ではない」このように組織の問題を他責にしまっていることは少なくないと感じます。私自身もまだまだそういう面があります。「3つのウイルスの感染」「今の組織を表す16の言葉」は、私が意見交換をしてきた多くの方々の組織も同じような問題・課題を抱えている

らっしゃいます。そのような状況の中で「三幅対の変容プロセス」と「慚愧の共鳴」を参考に、「5つの戦略」を実践すること、つまりシェアド・リーダーシップを意図的に発生させることが、組織の問題・課題解決につながる可能性があります。

現在進行中のグループ組織次世代リーダー勉強会を通じて、この研修に関わるみなさんの慚愧の共鳴を起こすダイアログの場を継続するようなお手伝いをしていきたいと思っています。それを、2024年に私ができること、やりたいこととして取り組んでいきます。

—貴重なお話をお聞かせいただきありがとうございます。ございました。『入門』との出会い、その後の最上氏との出会いを通じ、講師としてだけでなく生き方にも通じる「気づき」と実践を続けていらつしやる姿にとっても感銘を受けました。『入門』を、多くの人に届けていきたいと編集者として強く感じました。石谷様の今後のご活躍を願っております。



語り手  
石谷 和士 氏

著者  
最上 雄太 氏

企画・編集

株式会社国際文献社

〒162-0801 東京都新宿区山吹町358-5

TEL: 03-6824-9364

FAX: 03-5206-5331

URL: <https://bunken.co.jp/>

E-mail: [pub-post@bunken.co.jp](mailto:pub-post@bunken.co.jp)

紙面デザイン：48デザイン