

グループリフレクションとは何か？ ～個人と組織の成長を促す仕組み～

提案書の流れ

- ・グローセンパートナーの紹介
- ・グルリに対する想い・概要
- ・グルリの進め方
- ・グルリの事例紹介

グローセンパートナーの紹介

グローセンパートナーの事業紹介

人事制度構築支援のコンサルティングからスタートして、役員・マネジャーに向けた評価者研修を軸に人材育成のサポートをしています。近年、成人発達理論をベースとした「心の成長」に関する研修に力を入れています。

人事制度構築支援コンサルティング

- ・経営計画・組織人事戦略に基づく、最適な人事制度を構築します
- ・多様な人材のキャリア開発・処遇が実現できる人事制度を構築します
- ・マネジメントの定着・人材育成を促進する人事制度を構築します



社内研修支援サービス

- ・知識系の研修を中心に、企業内研修のコンテンツ提供を行います
- ・企業内研修実施に向けたインストラクター養成を行います
- ・企業内研修の企画・運用に関するコンサルティングを行います

教育研修の提供

- ・戦略立案・戦略浸透・マネジメント研修を提供します
- ・組織活性化・社員の行動変容を促す研修を提供します
- ・能力の成長・心の成長の両面を促す研修を提供します

グローセンパートナーは、働く人と会社が幸せになるサービスを提供を目指しています。弊社の想いや取り組みについては下記をご覧ください。
<https://www.growthen.co.jp/company/message/>

講師紹介（島森俊央）



上智大学理工学部卒

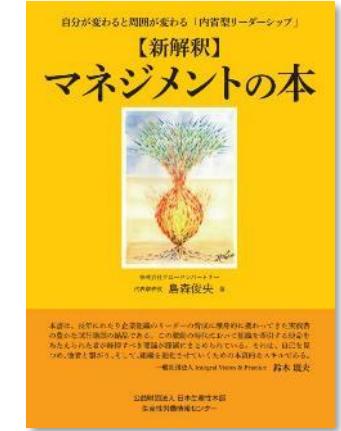
「大家族主義」「一人ひとりが経営者」など経営理念を貫く出光興産株式会社に入社。10年間、数多くの職種を経験。

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い、クライアントの業績を上げることができる人事コンサルタントとして活躍。上場企業のV字回復も実現。2007年取締役に就任。

2008年 株式会社グローセンパートナーを設立。

一部上場企業から中堅・中小企業、ベンチャー企業に至るまで、人事制度導入・役員/管理職クラスの教育研修を通して、クライアントの業績向上と社員活性化の実績を多く残している。

一方で、成人発達理論を活用した人事制度・教育の導入支援にも関わる。



グローセンパートナーが提供している研修

グローセンパートナーは「対話」を大切にしています。対話を通じて、視野を広げ、視座を高めることを支援します。さらに、研修後にはフォローアップを実施し、スキルの確実な定着を図ります。

1 対話型研修による理解促進

講師が一方的に情報を伝えるのではなく、対話や演習を多く取り入れて進行します。これにより、体験を通じた理解が深まり、スキルの定着が促進されます。

2 能力の成長と心の成長の促進

「能力の成長」と「心の成長」の両面からマネジメント力の向上を目指します。例えば、面談時につい相手の発言にかぶせてしまうなどの反応的な行動を抑制するスキルも習得できます。
※「能力の成長」はエンジンの馬力を高めること、「心の成長」は恐れのブレーキがかかりにくくすること

3 事後課題の実践と共有によるスキル定着

研修を「事前動画学習」「研修（2時間）」「事後課題の実践と共有」の3ステップで構成しています。特に「事後課題の実践と共有」により、スキルが定着するまで細かくサポートします。

本題に入る前に

リーダーシップ発揮に必要な6つの思考力

リーダーシップ発揮に必要な下記の6つの力が必要です

1 時間軸の往復ができる（過去⇄未来）

リーダーは未来を予知するのではなく、過去の経験や情報をもとに「ありたい姿」を仮説として描きます。そのため、過去を振り返りつつ未来を構想する思考が不可欠です。

4 認知と感情の統合ができる

リーダーには、感情に流されず冷静に判断する力が必要です。感情に左右されない思考力を身につけ、客觀性と落ち着きを保つことが求められます。

2 抽象度の往復ができる（具体⇄抽象）

リーダーには、理論などの抽象的枠組みを使って具体的に考える力と、具体的な事象を抽象化して知識や経験に変える力の両方が求められます。

5 忙しさと余白の緩急がつけられる

忙しさに追われると気づきや思考が浅くなります。仕事に緩急をつけ、余白を意識的に確保することで反応的に動くことを防ぐ力が必要です。

3 視点の往復ができる（自分⇄他者）

人を動かし調整するには、自分の視点だけでなく相手の立場にも立ち、双方にメリットのある妥協点を見いだすために、視点を行き来する力が必要です。

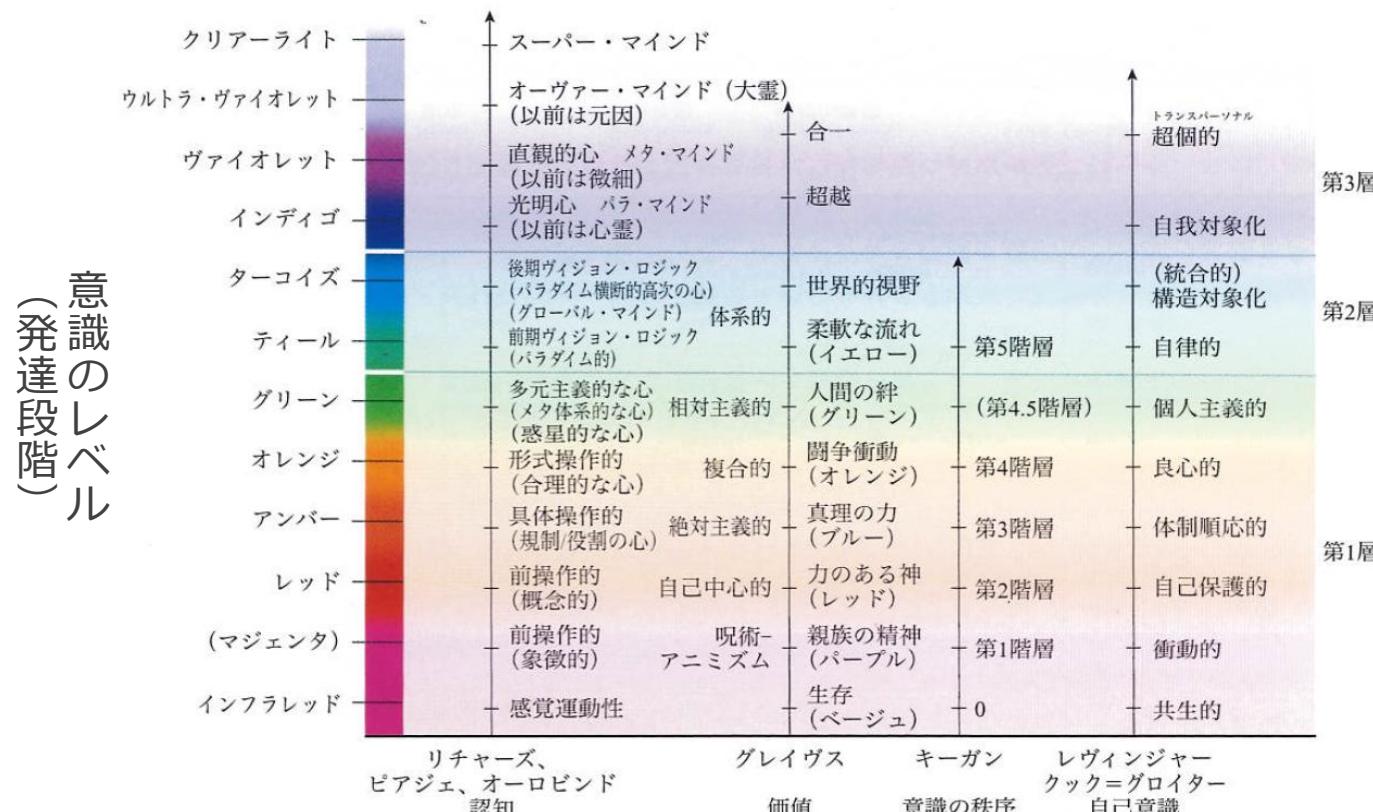
6 自分らしさを発揮できる

仕事を自らコントロールすることで自分らしさは表現されます。その土台は専門性であり、学び続けることで知識や得意領域を広げ、強みを磨くことが重要です。

成人発達理論とは

成人発達理論とは、私たちの知性や能力が一生をかけて成長を遂げていくという考え方のもと、人の発達プロセスや発達メカニズムを解明する学問です。

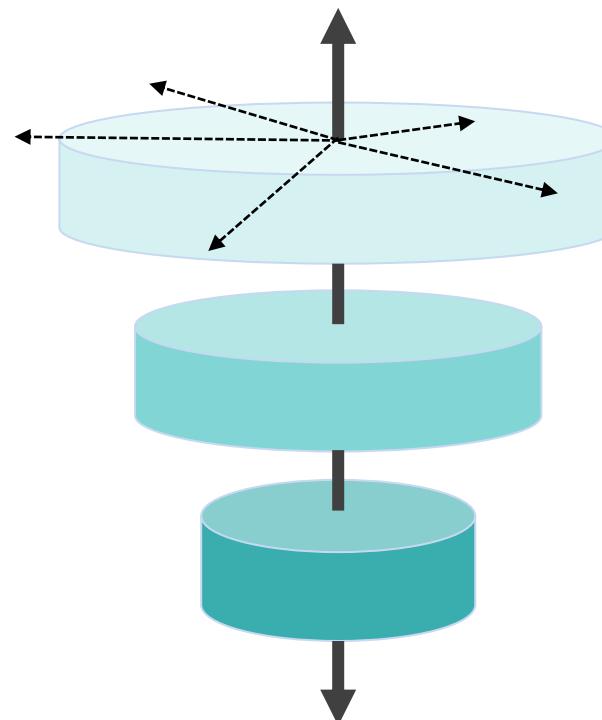
成人発達理論には、さまざまな理論があり（インテグラル理論ではラインと表現）、認知的・感情的・道徳・内省・身体・精神・自己感覚などの切り口があります。



能力の成長と心の成長とは

ハーバード大学教育大学院教授ロバート・キーガン氏の著書などが和訳されています。

下記に説明する考え方は、スザンヌ・クック=グロイター氏の『**自我発達理論**』という論文を参考にしています。



水平方向の拡張

同じ段階での水平方向の膨張
(新しいスキル・知識の習得)

能力の成長

新しい知識・スキルの習得

垂直方向の向上

行動変容・意識の器の拡大・
認識の枠組みの変化

心の成長

気づき・認識の変容

垂直方向の低下

生活環境・ストレス・疾病など
による一時的停滞または退行

心の回復

一時的な停滞からの復活

出典) Nine Levels Of Increasing Embrace In Ego Development Susanne R. Cook-Greuter(著) を参考
能力の成長・心の成長・心の回復は、グローセンパートナーが追加

発達促進は「恐れ」の変化でもある

『自我発達理論』によると、成人発達理論の発達段階（心の成長の度合い）により、獲得できる行動もある一方で、恐れや問題行動も変化します。下記のような本人が自覚しにくい問題行動を回避・軽減するためにも、心の成長の支援は必要です。

発達段階	獲得した人称	対象の目安	獲得した主な行動	(無自覚な)主な恐れ	主な問題行動
2.5	1人称	新入社員の一部 (多くの学生)	・単純な損得勘定	・自分が損をする ・危険な目に合う	・利己的・防御的な行動 ・自責にできない
3.0	2人称	若手社員	・周りの期待に応える	・仲間外れになる ・地位・立場を失う	・挑戦・リスクを避ける ・規律的・保身的
3.5	3人称	スペシャリスト	・自分軸・専門性の発揮	・専門領域の正当性の否定	・理論・専門性に執着する（育成・協働×）
4.0		マネジャー	・包括的・網羅的な思考 ・自己決定	・ゴールが達成できない ・他者に支配される	・なりふり構わず働く ・相手を管理・支配する普遍主義
4.5	4人称	役員	・自己・多様性受容 ・多角的な視点を取り入れて決定	・現実のシステムに制約される	・状況に応じて意思決定が変わる ・意思決定が遅くなる

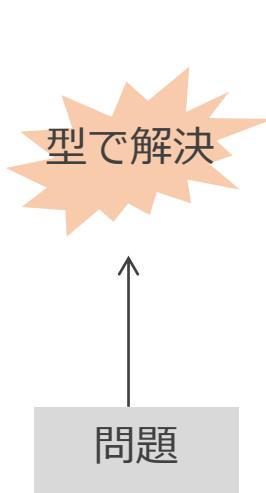
発達段階は構想できる時間軸の差

発達段階が高くなると、将来を構想できる力がつきます。

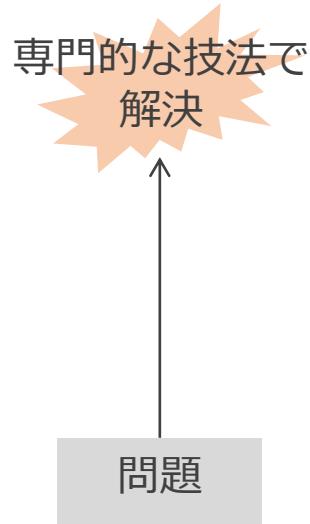
	翌日	2週間後	半年後	3年後	5~10年先
若手社員 3.0段階	段取りを考えて 仕事が進められる			概念が薄い	
スペシャリスト 3.5段階		半年後のゴールに向かって P(仮説)DC(検証)Aサイクルが回せる		概念が薄い	
マネジャー 4.0段階		ありたい姿をシミュレーションして 戦略的な構想ができる			概念が薄い
役員 4.5段階		業界の長期的变化や社会的環境変化を予測して 複数の可能性やシナリオを同時に構想できる			

問題解決の視点で整理すると

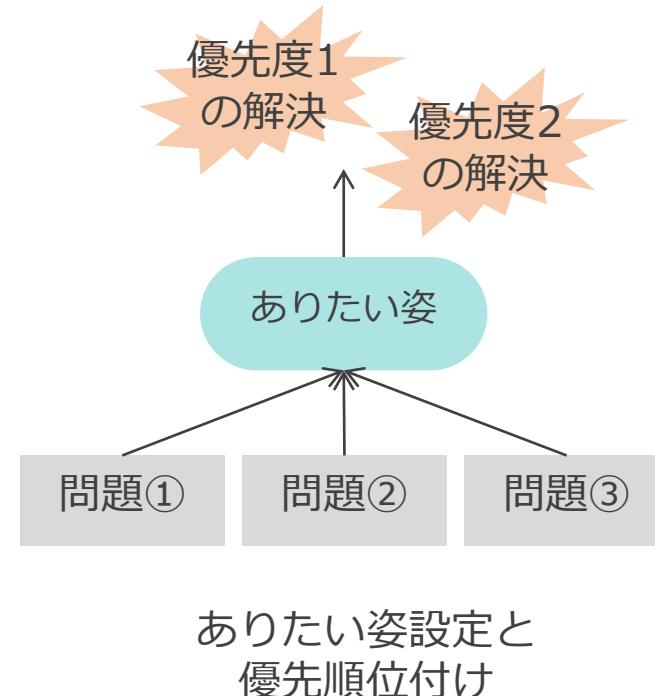
発達段階
3.0の視点



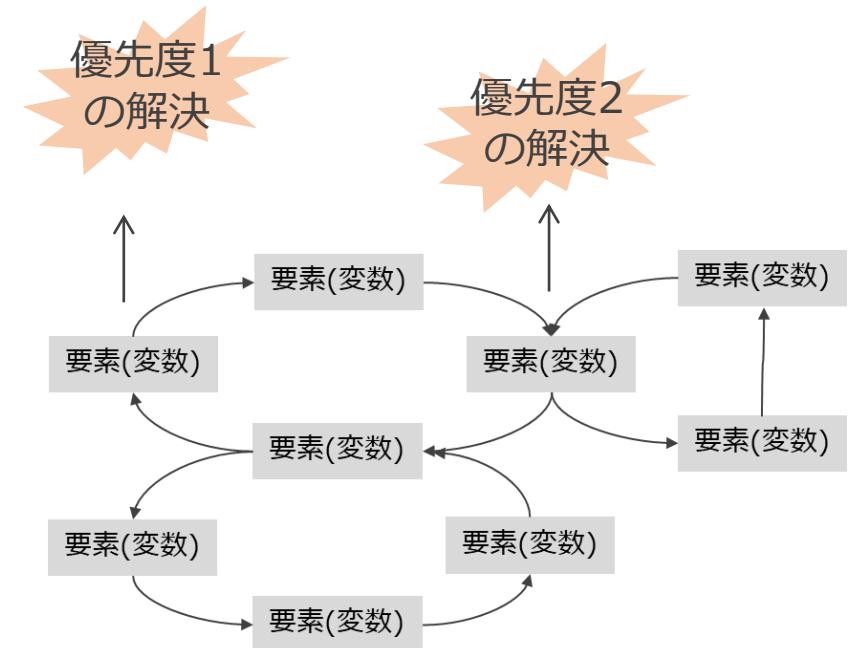
発達段階
3.5の視点



発達段階
4.0の視点



発達段階
4.5の視点



過去事例やマニュアルへの依拠

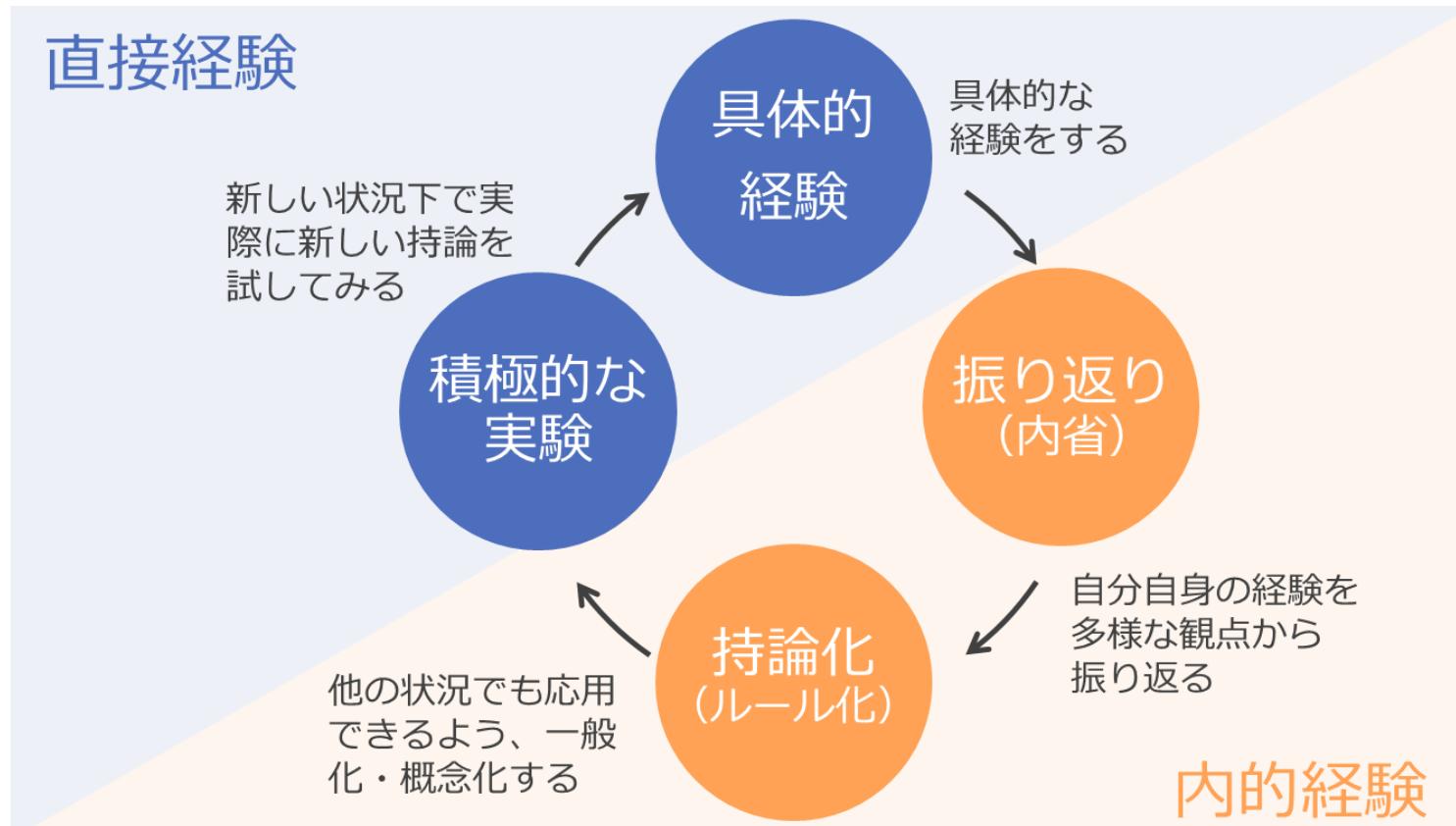
専門知識や社会人経験が鍵

ありたい姿設定と優先順位付け

問題を構造的に捉えて本質を探る

経験学習とは

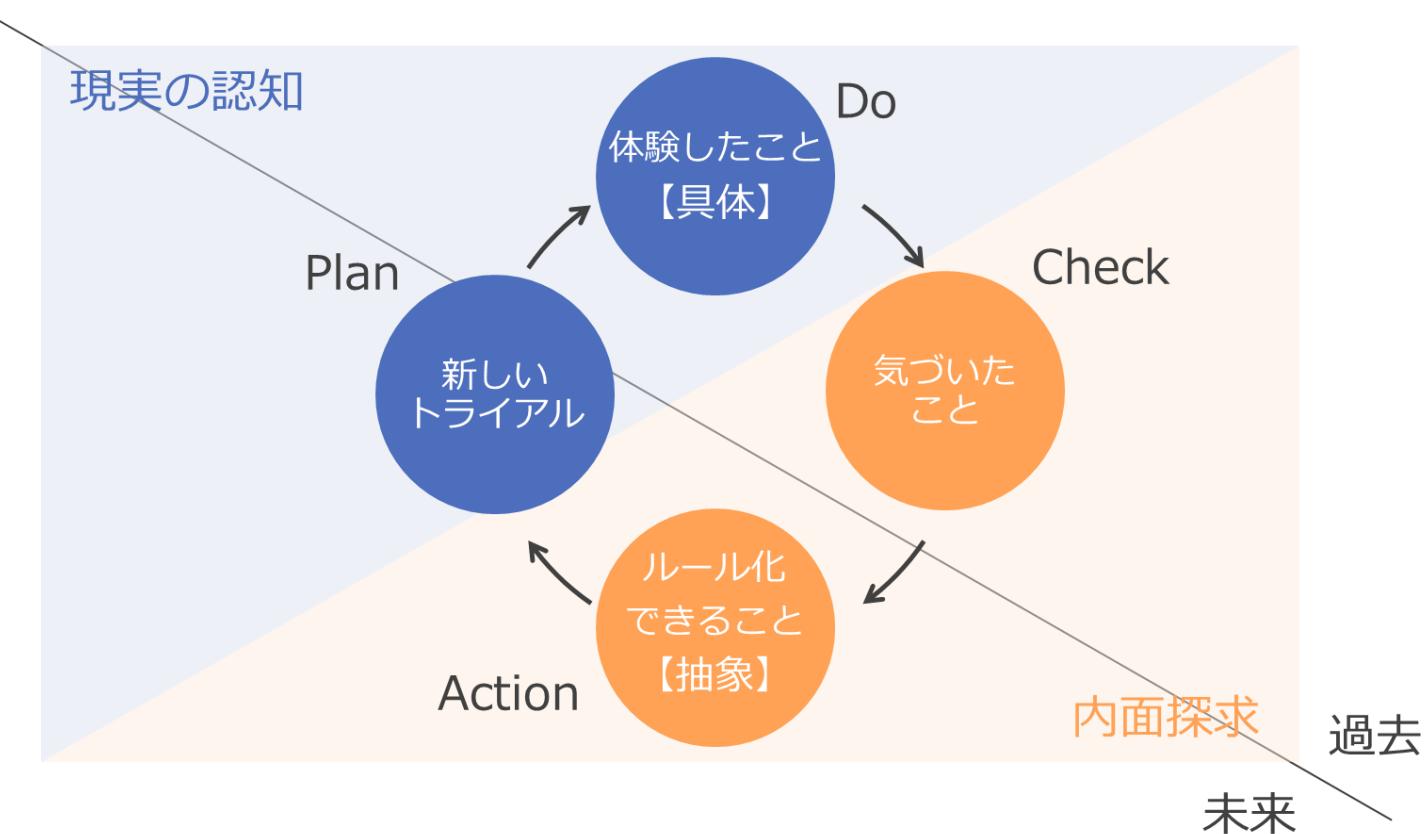
経験学習とは、「具体的な経験→振り返る（内省）→持論化（ルール化）→積極的な実験」という4つのプロセスを踏み、このサイクルを回すことによって、人は学習するという考え方です。つまり、直接経験に加えて、内的経験（振り返り・持論化）することにより成長スピードが速まるということを意味します。



出典：北海道大学松尾教授が修正したコルブのモデル

経験学習は思考訓練に最適！

【忙しい】毎日の中で、【余白】の時間で振り返る。



そして、内省している時間は心の安らぎ(治癒)の時間になります。

グルリに対する想い・概要

グルリに対する想い

グループリフレクション（以下「グルリ」）は、従来の1on1（上司1名×部下1名）を、4on1（上司1名×部下4名）に発展させた手法です。

成果創出の視点 ありたい姿に向けてPDCAサイクルの定着

組織風土の視点 心理的安全性を高め、メンバー同士の連携強化

人材育成の視点 経験学習を回し、内省力・言語化力を向上

PDCAサイクルの共同実践という視点でスタートしましたが、グルリはどんどん進化を遂げて、「**自己否定からの解放**」「**思考力の向上**」という2つの効力が大きいと感じています。

グループリフレクションの事例など、詳しくはコラムで情報発信しています。

<https://www.growthen.co.jp/column/>

グルリの概要

1



グルリの時間は1時間

1回のグルリは、チェックイン（10分）→発表とフィードバック（40分）→チェックアウト（10分）の流れで進めます。人数により、時間を調整します。

2



1か月に1回の開催サイクル

原則として1か月に1回の開催を基本とし、必要に応じて2週間に1回のサイクルでも実施できます。

3



3～4名の少人数で実施

3～4名の少人数で実施します。慣れない場合は、専任のファシリテーターを追加し、円滑に進めます。

4



オンラインで開催

参加者がどこからでも参加できるよう、オンライン（Zoom）で実施します。

グルリで向上する6つの力

リーダーシップ発揮に必要な下記の6つの力が鍛えられます

1 時間軸の往復ができる（過去⇄未来）

リーダーは未来を予知するのではなく、過去の経験や情報をもとに「ありたい姿」を仮説として描きます。そのため、過去を振り返りつつ未来を構想する思考が不可欠です。

4 認知と感情の統合ができる

リーダーには、感情に流されず冷静に判断する力が必要です。感情に左右されない思考力を身につけ、客觀性と落ち着きを保つことが求められます。

2 抽象度の往復ができる（具体⇄抽象）

リーダーには、理論などの抽象的枠組みを使って具体的に考える力と、具体的な事象を抽象化して知識や経験に変える力の両方が求められます。

5 忙しさと余白の緩急がつけられる

忙しさに追われると気づきや思考が浅くなります。仕事に緩急をつけ、余白を意識的に確保することで反応的に動くことを防ぐ力が必要です。

3 視点の往復ができる（自分⇄他者）

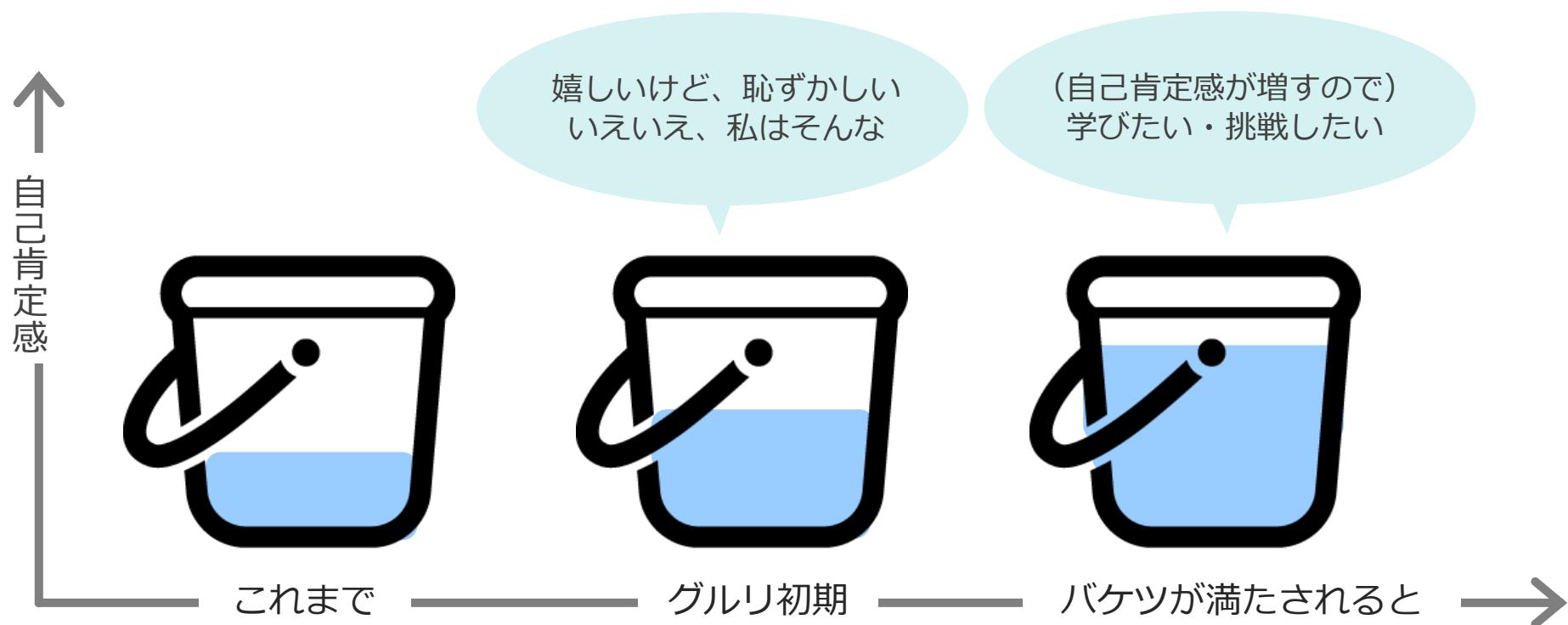
人を動かし調整するには、自分の視点だけでなく相手の立場にも立ち、双方にメリットのある妥協点を見いだすために、視点を行き来する力が必要です。

6 自分らしさを発揮できる

仕事を自らコントロールすることで自分らしさは表現されます。その土台は専門性であり、学び続けることで知識や得意領域を広げ、強みを磨くことが重要です。

学び・挑戦できる土壤づくり

人の根底には劣等感や孤独感があるといわれています。それらが大きい状態とは、下記のバケツでいうと水が枯渇している状態です。グルリで肯定的なフィードバックを受けることで、徐々に水が満たされ、劣等感や孤独感が和らぎ、**自己肯定感**が高まっていきます。



グルリで実現したい心理的安全性の向上

ティモシー・R・クラーク『4段階で実現する心理的安全性』によると、心理的安全性は以下の4段階で向上するといわれています。グルリの回数を重ねていくことで、徐々に心理的安全性が向上し、メンバー間の信頼感や連携も強くなっています。

存在の安全性	学びの安全性	行動の安全性	挑戦の安全性
どんな状態？ → 気軽に話しかけられる	気軽に相談できる	主体的に行動できる	リスクある挑戦ができる
この安全性がないと… → 孤独感を感じる	頼れる人がいない 頼られることもない	指示待ちになる	仕事を楽しめない

参考) 4段階で実現する心理的安全性 ティモシー・R・クラーク(著) 長谷川 圭(翻訳)

グルリで実現したい「自己否定からの解放」



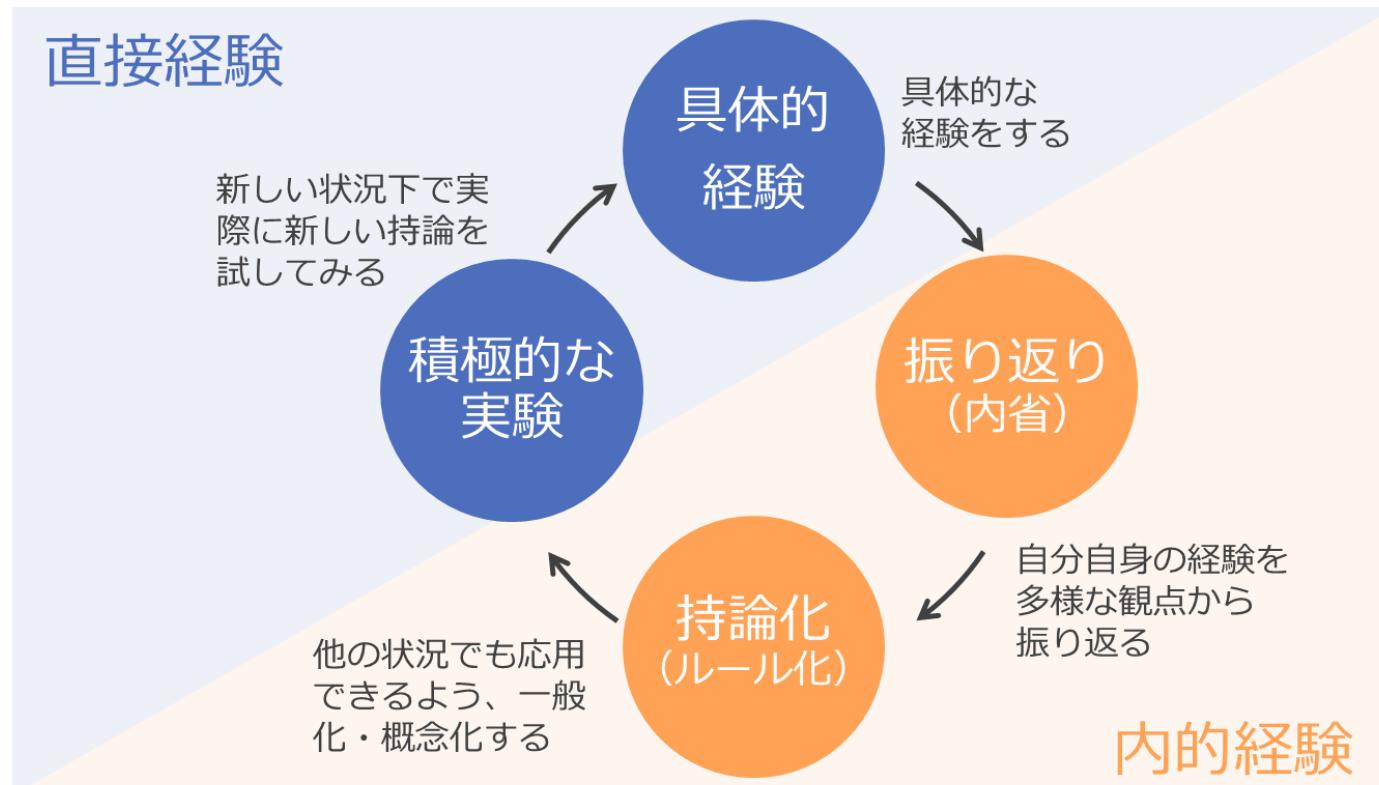
これまでグルリをやってきて、どのような効果を感じていますか？

- ・フィードバックを受けて腹落ち→人に話すことで**安心感**→より**積極的**になる。
 - ・初めは不安→安心した気持ちでグルリに入れた→自分の不足点に気づけた。
 - ・共感してもらえる+同じ悩みを抱えている→自分の**救い**になる。
 - ・困っているときにアドバイスするだけではなく、共感してもらえるだけでも力になる。
-
- ・これから**一緒に関わる人にも共感**を大切にしていきたい。
 - ・最初は楽しくなかった→恰好つけていた自分がいた→自由に自分を表現した→大分楽しい→課長たちも楽しいと思える体験にしたい。
 - ・チーム内では、聴いてから意見を言うのがまだ徹底されていないが、思ったことを**素直に**言えるようになってきた。
 - ・**部下の不安を解消**することも考えるようになった。

自分のバケツの水が満たされると、周囲におすそ分けができるようになります。

内省力の向上

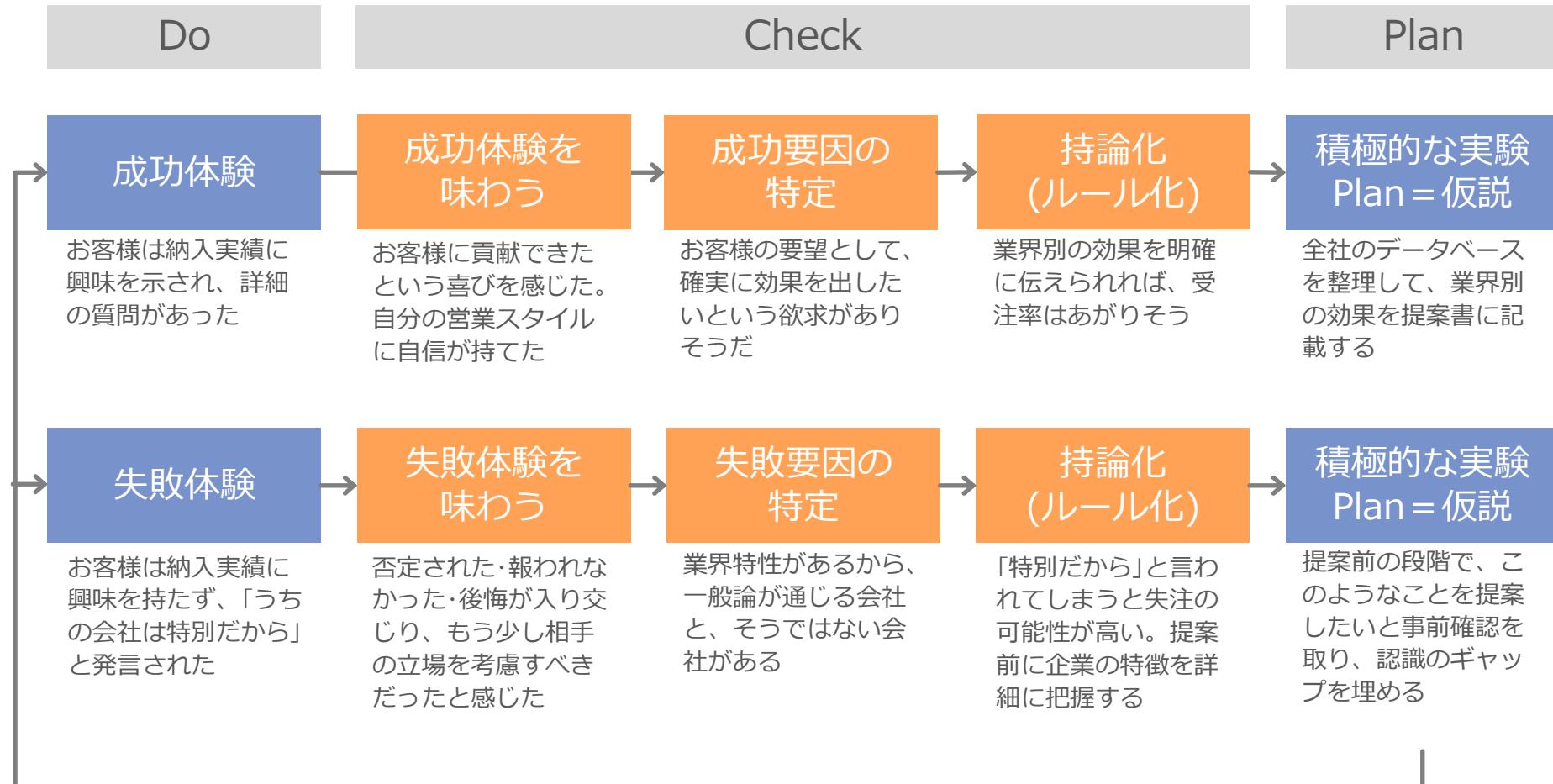
内省力の向上に大きく関わるのが「経験学習」です。経験学習とは、「具体的な経験→振り返り（内省）→持論化（ルール化）→積極的な実験」という4つのプロセスを繰り返すことで学びを深める考え方です。グルリでは、事前にシートを記入し、Planを構想する、気づきを深掘りする、挑戦を促すといったプロセスを通じて、経験学習を進め、内省力を高めていきます。



出典：北海道大学松尾教授が修正したコルブのモデル

グルリで学ぶ「経験学習」

過去の成功体験や失敗体験を振り返り、さらに「感情を味わう」ことで、より深い気づきにつなげます。



グルリで内省の時間を確保する

グルリの日（スタート）

グルリシートのPlan部分にこれからの2週間で実施するPlanを記入する

実践期間（2週間）

Planに書いたことを実践する

グルリ前日まで

グルリシートのDo・Check・Actionを記入する

次のグルリの日

グルリシートに基づいて発表する

内省習慣を支援する グルリのポイント

✓ 挑戦を心に刻む

2週間で取り組む内容を明確にし、実行に移す意欲を高めます。

✓ 実践と振り返り

2週間の行動を落ち着いて振り返り、整理します。

✓ 他者フィードバック

過去の体験を他者の視点から捉え直し、新たな気づきを得ます。

✓ 客観的な自己評価

録画を見返すことで、自分の行動を客観的に再評価できます。

グルリの原動力は「喜び」

「これならできそう！」な目標設定

「これなら、やってみよう！」と思える、ちょっとだけ背伸びした目標を立てます。無理のない目標だからこそ、挑戦へのハードルが下がり、一歩踏み出すワクワク感が生まれます。

目標設定

自信を育む「小さな成功体験」

立てた目標に向かって行動し、「できた！」という小さな成功体験を積み重ねます。この積み重ねが、自分を信じる力（自己肯定感）をそっと育んでくれます。

実行と
成功体験

喜びが学びを育む
成長サイクル

気づきの創出

「なるほど！」の気づき

承認によって心が満たされると、人は自己防衛の意識から解放され、「なるほど！」という深い気づきが生まれます。この気づきは、固定観念を打ち破り、新たな挑戦を心から楽しめる「喜び」へと変わります。

共有と
フィードバック

承認が次なる成長を促す

成功体験を周囲と共有し、承認と称賛のフィードバックを受け取ります。他者からの肯定的な言葉は、自己肯定感をさらに高めるだけでなく、他者への感謝や貢献意欲を育む大切な機会となります。

グルリで実現したい「学び方を学ぶ」



これまでグルリをやってきて、どのような効果を感じていますか？

- ・自分の活動に対する意見が聞けて**安心感**が持てた。活動をしっかり進められ、**気づきが
多く出てきて楽しい感覚**がある。
- ・2週間に1回共有の場があるので、**活動が自然に進む感じ**がある。
- ・PDCAを回すだけじゃなく、自分の深層心理を見つめなおしたり、自分のマネージメント
の仕方を見直せると感じた。
- ・グルリをやることによってコミュニケーションがとれて、情報共有ができた。
- ・**グルリシートを記入する時間が、一番落ち着く時間**になった。
- ・チームにグルリを展開して、**できなかったことを素直に言ってもらえる雰囲気**ができた。

グルリの進め方や費用

グルリの進め方①

グルリの日（スタート）

グルリシートのPlan部分にこれからの2週間で実施するPlanを記入する

実践期間（2週間）

Planに書いたことを実践する

グルリ前日まで

グルリシートのDo・Check・Actionを記入する

次のグルリの日

グルリシートに基づいて発表する



グルリの進め方②

1. チェックイン

参加者全員で、今の気持ちを共有します。ありのままを発言してください。聴き手は、耳を傾けるだけでOKです。

2. グルリ

参加者全員分を以下の流れで繰り返します。

①発表者が発表

準備ができた人から、グルリシートに沿って書いてあることを発表します(5分以内)。

②メンバーから良い点を伝える

発表を聞いたメンバーが、グルリシートの内容や発表した内容について、発表者に「良い点」を伝えます。

③発表者から一言コメント

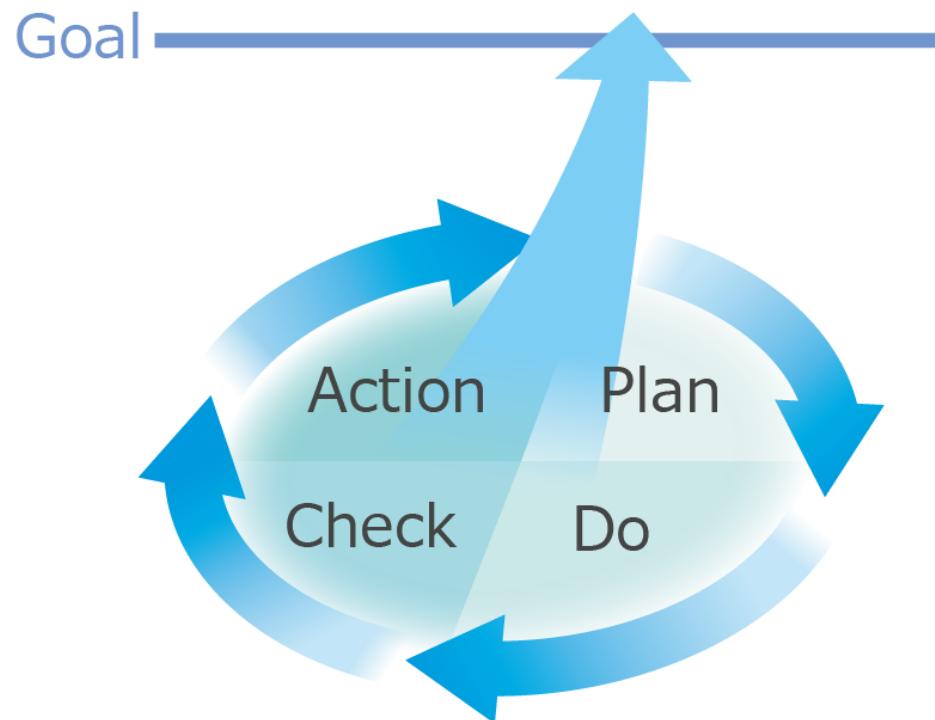
他メンバーからのコメントを聞いて、発表者が感じたこと・気づいたことを共有します。

3. チェックアウト

最後に全員で一言ずつ、本日の気づきや感想を共有して終了します。

PDCAサイクルの構造

設定型課題解決には、PDCAサイクルを回すことが有効な手段です。「ありたい姿」に向けた計画を考えて、実行→検証→新しい打ち手を考えながら、何とか期限内に「ありたい姿」を自律的に実現することをセルフマネジメントと言います。



Goal = 目標設定（ありたい姿）

Plan = 目標に到達するための計画
Do = 計画に基づく実行
Check = 検証（行動と成果）
Action = 新しい打ち手の創造

グルリシートのイメージ



グルリの費用

	基本グルリ	ショート研修グルリ	ファシリ養成グルリ
回数	キックオフ+グルリ6回（計7回）	キックオフ+グルリ6回（計7回）	キックオフ+グルリ6回（計7回）
1回の所要時間	1回1.0時間	1回1.5時間	1回1.5時間
対象	1開催=1グループあたり3~4名	1開催=1グループあたり3~4名 ※研修形式の場合は最大20名程度まで対応可（別途お見積り）	1開催=1グループあたり3~4名
費用	合計：56万円+消費税 (1時間8万円×7回／島森担当) ※島森以外のファシリテーターが担当する場合、時間単価3~6万円	合計：119万円+消費税 (ショート研修設計費5万円×7回+1.5時間12万円×7回／島森担当) ※島森以外のファシリテーターが担当する場合、時間単価3~6万円	合計：84万円+消費税 (1.5時間12万円×7回／島森担当) ※島森以外のファシリテーターが担当する場合、時間単価3~6万円

事例紹介①

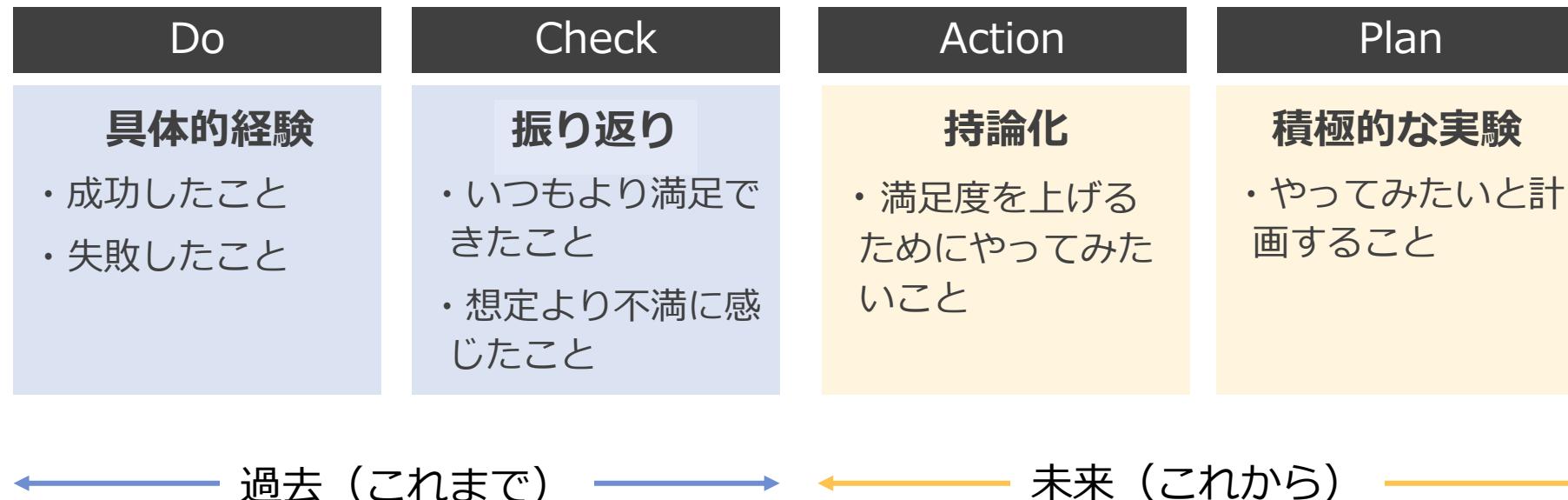
グルリの進め方

- ・事前に、人事部門メンバーのファシリテーション養成を行った。
- ・毎回、ショート研修を行った。

内容	4月18日(木)	5月16日(木)	6月13日(木)	7月18日(木)	8月22日(木)	9月19日(木)					
チェックイン (10分)											
ショート研修 (30分)	グルリの概要シートの書き方	心理的安全性とフィードバックの方法	気づきの書き方	ありたい姿の描き方	Planの描き方を磨く 仮説とは何か	人材育成を考える 経験学習の回し方					
グルリ (30分)	グルリのデモ	皆さんでグルリを行う(10分×3名)									
情報交換 相談 (10分)	お互いの情報交換・相談の時間										
気づきのチェックアウト (10分)											

PDCAの書き方

振り返りの順番は、Do→Check→Action→Planです。



参加者の声

Q. グルリを6か月間実施しての気づき

- コミュニケーションが増えてきた事により、部署内の雰囲気が変わった。
- 確実に成長できているのを実感しています、継続していきます
- 皆さんのお話、体験、アドバイスを聞いて、発見が多くて良かったです！
- 共感できる事が多かったぶん勉強になりました！
- 悩みごとを聞いてもらえて救われました。
- 自分から、あれやろう、これやろうと思い、実行するようになった。
- 他部門の方の取り組みを知れて面白かった。
- 他部門の皆さんと色々なお話が出来て勉強になりました。
- 皆さんの意見の大事さに気づき助かりました。
- 共感できる点や自分と違った視点があり考え方が変わった。
- 他部門の皆さんの考え方や、体験談、アドバイスなど聞いて勉強になり自分自身成長していると感じた。

事例紹介②

グルリの進め方

グルリのゴールイメージ

- マネジャーの役割やマネジメント論を理解・実践することで、マネジャーの役割認識の共有化が図れている状態を目指す。
- PDCAサイクルや経験学習のサイクルを回すことで、マネジメントや部下育成の理論が自分なりに腑におちている状態を作る。
- グルリを通して、マネジャー同士の連携や相互理解が進み、結果として会社のエンゲージメントが高まっている状態を作る。

進め方	6月前半	6月後半	7月前半	7月後半	8月前半	8月後半
チェックイン (10分)	各チームでブレイクアウトルームで実施					
ショート研修 (30分)	グルリの概要 Planの書き方	共感フィードバックとは	マネジャーの役割 を理解する (忙しさの軽減編)	マネジャーの役割 を理解する (将来への課題解決編)	マネジャーの役割 を理解する (部下とのコミュニケーション編)	忙しさからの解放 (組織編)
	極力、概論のインプットは行わず、対話を通した気づきを大切にしていく。 対話でやってみたいことをPlanに記入する					
グルリ(60分)	デモ	各チームでブレイクアウトルームで実施				
チェックアウト (10分)	各チームでブレイクアウトルームで実施					

参加者の声

- 1on1の考え方や進め方、メンバーとの接し方はちょうど悩んでいたところなのでとても参考になりました。
- 会社として何が足りいないのかを考える機会になった。
- マネジャーとしての役割を再認識できた。
- 会社へもっと意見すべきだと思えた（愚痴ではなく会社が良くなるための意見）。
- 社内で同じような悩みをもつ方々とお話しでき、共感を受け、大変収穫の多い時間でした。参加の人とよりも知れてよかったです。
- 各部門にどのようなマネジャーの方がいるか、職務内容や悩みなど会社の深い理解につながった。
- 共通の課題をみんな持っていることがわかった。
- 考え方の多様性→自分が抱える課題解決のヒントになりました。
- 普段関わりのない部署のマネジャーも、自分と同じような悩みを持ち、それぞれ試行錯誤していることが実感できて、励みになりました。
- 毎回違うグループなのでとにかく幅広く知り合えたこと、1回一緒になっただけだと浅い感じもするが、業務内容や仕事に対してのその方のスタンスは感じることができた。講師の座学がよかったです。
- MTGの削減の仕方に関する各マネジャーのアイデアが知れてよかったです。