

世界のリーダーシップ研究最前線 No.13
発達志向型コーチングに欠かせない診断ツール主体客体面談

田村次朗 (慶應義塾大学 法学部 教授)

渡邊理佐子 (慶應義塾大学グローバルリサーチインスティテュート (KGRI) 所員)

ハーバード大学の心理学者ロバート・キーガン (Robert Kegan) 名誉教授は、成人発達理論の提唱者である。子どもと同様に、成人期以降にも発達段階があることを理論立てた。この理論は、現在では、リーダーシップ論、組織論を語る上では欠かせない基本的な理論となっている。一般的に、ある一定規模の組織のリーダーとしてうまく舵取りができるには、欧米では第 4 段階の自律段階を目指すこととするのが通例である。

理論を確立した後、キーガン博士はその成人の発達段階を診断する方法を研究し、1988 年にキーガン名誉教授とハーバード大学のリサ・レイヒ (Lisa Lahey) 博士らが主体客体面談という診断ツールを開発した。この主体客体面談は、半構造化された面談形式で、臨床的評価を行うものである。具体的には、90 分の面談時間の中に、発達段階のエッジ (瀬戸際) を見極めるためのさまざまなキーワードについて質問を被験者にしていく。これらのキーワードは、レイヒ博士ら長年の経験から 10 個に絞り込んだ物である。例えば、変化・怒り・悲しみ・心配・苦悩などが挙げられる。それぞれの言葉にまつわる経験を思い出してもらい、箇条書きにしてもらったあと、面談者が一つ一つ詳しく掘り下げていく。

面談が終了したら、原稿を書き起こし、有資格者 2 名で別々に分析し、その結果をすり合わせる。万一相違点があれば話し合い、調整して 1 つの診断結果を出す。この主体客体面談では、第 2 段階の自己至上段階から第 5 段階の自己変革段階まで細かく 16 段階に診断が可能となっている。

この主体客体面談という診断ツールはキーガン教授の成人発達理論が基礎になって作られた診断ツールである故に、成人発達理論をベースにした、いわゆる発達志向型コーチングと極めて親和性が高い。近年、欧米では特に、知識やスキルを伝授するコーチングだけでなく、成人として発達できるようになる発達志向型コーチングの需要が急速に高まっているため、主体客体面談の需要も高まっている。

主体客体面談の利用方法としては、発達志向型コーチングの開始前のみに取り入れる方法と、開始前と終了後に行って発達段階を確認するという方法がある。発達志向型コーチングでは、発達段階に合わせたコーチングをするため、クライアントがどの段階にいるのか確認しておく必要がある。ただ発達には、大きな段階 (成人発達理論で一般的に言われている第 2、第 3、第 4、第 5 段階) の間での発達が進むには、数年かかると言われ、数ヶ月で発達段階が急に進むことが稀であるため、コーチングのプロセスが終了した直後でなく、長期にわたる追跡調査のように時間を経て再診断することが求められる。

さらに、主体客体面談の不思議な側面もある。主体客体面談の有資格者は、被験者の深層心理を綿密に調べる訓練を受けるため、面談中に被験者の認知面や感情面が整理され、主体客体面談への参加自体が発達を促すとも言われている。面談者との問答のやりとりで、自分の発達のエッジ（瀬戸際）に到達したことが確認でき、感極まり涙する被験者も少なくない。面談後の診断結果を伝える面談では、結果に納得され次の段階に進むにはどうしたらいいのか興味を持つ方が多い。

昨今の異常気象に見られる気候変動や紛争や資源の不足で国外に移住・避難する人が後を立たない。ロナルド・ハイフェッツ（Ronald Heifetz）教授の言う技術的な課題だけでなく「適応型課題」が増えていく世界となっている。こうした世の中になり、人間がこれまで遭遇したことのない課題に対処していくには、客観性と視野を広げ、一人でも多くの人（成人）が一層発達し、人間界が集合的なリーダーシップを発揮していくしかないのである。

以上



田村 次郎（たむら じろう）

慶應義塾大学法学部教授。専門は経済法、国際経済法、リーダーシップ（リーダーシップ基礎、交渉学、対話学）。現在は、ハーバード大学国際交渉学プログラム・インターナショナル・アカデミック・アドバイザー、ホワイト&ケース法律事務所特別顧問(弁護士)、交渉学協会理事長、社会実学研究所所長、なども務めている。



渡邊 理佐子（わたなべ りさこ）

慶應義塾大学グローバルリサーチインスティテュート（KGRI）所員。渡邊&アソシエーツ代表・コンサルタント。ペンシルバニア大学行政学大学院（行政学修士）、ハーバード大学教育大学院（教育学修士）卒業。専門は発達心理学と適応型リーダーシップ論に基づいたリーダーシップ開発と組織変革で企業幹部研修やエグゼクティブ・コーチングも行う。