

## 世界のリーダーシップ研究最前線 No. 4

### 注目を集める成人発達理論

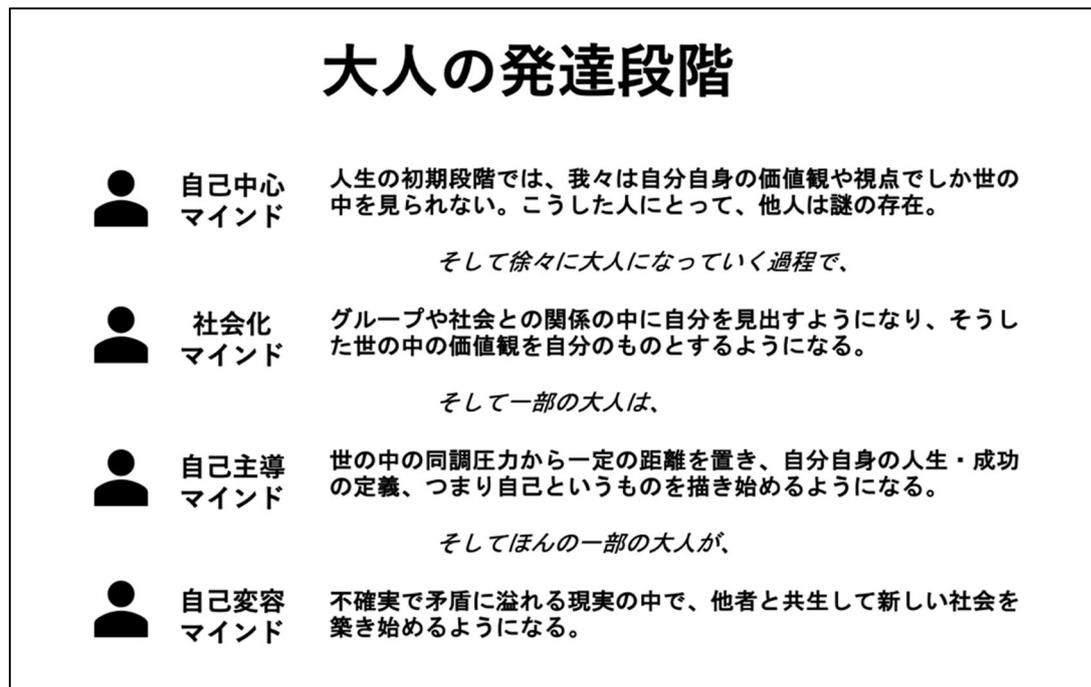
田村 次朗 (慶應義塾大学 法学部 教授)

渡邊 竜介 (サンディエゴ大学リーダーシップ&教育科学学部 講師)

コロナ禍が生み出した新しい課題と社会に適応するためには、従来の価値観・世界観からの転換を考えることが肝要である。そうした価値観・世界観、つまりマインドセットの転換を検討する際に、心理学の一部門である成人発達理論が有益なフレームワークを提供してくれる。前回に続いて本稿では Coaching Summit 2020 で議論された成人発達理論の意義と課題、そして成人発達理論に基づく発達志向型コーチングについて紹介する。

#### 成人発達理論とは

成人発達理論の世界的権威であるハーバード大学のロバート・キーガン (Robert Kegan) 教授の下で学び、エグゼクティブ・コーチとして活躍するジェニファー・バーガー (Jennifer Berger) 氏は、大人は生涯にわたって一定の段階を経つつ徐々に発達していくとして、キーガン教授の成人発達理論をベースにして改良を加えた彼女自身の理論を下記図のように紹介した。



出典：Jennifer Berger & Eman Bataineh, “Using Adult Development Ideas to Grow Ourselves”より筆者が和訳し一部修正

彼女の理論によると、人は人生の初期段階（自己中心マインド）においては自分自身の価値観や欲求についてしか考えられない。この段階の人にとって自分以外の他者は謎の存在であり、単に自分の欲求や希望を満たす味方か、それを阻む敵かの2種類になる。しかし徐々に大人になっていく過程で、そうした自己中心的な思考では得られないものが多いことを認識するようになる。自分一人では手に入れられないものや実現できないことを具現化するために、グループや集団に所属しようとするようになる（社会化マインド）。そのためには、グループの期待や規律を意識する必要がある、徐々にそれを自分の価値観と同化するようになっていく。

この段階の大人は、所属する組織にとって大変忠実で有能な構成員となり得る。ただし一部の大人は、所属するグループの価値観に同化するだけでは物足りなさを感じ、所属するグループの同調圧力から一定の距離を置き、自分自身の人生、つまり自己を描き始めるようになる（自己主導マインド）。そしてほんの一部の大人は、そうした自分が描いた自己の限界を知り、他者の多様性を受け入れ共生できる社会を作ろうとするようになる（自己変容マインド）。

バーガー氏によると、これからの複雑化する社会課題に応えるためには自己主導マインド以下ではうまく適応することができないため、自己変容マインドを育む必要があると主張している。そのためには成人発達理論をベースにした発達志向型コーチングが鍵を握るとのことである。

### 従来の成人発達理論が抱える潜在的な課題と可能性

ただし本カンファレンスでは、成人発達理論は万能ツールではなく、様々な課題を内包している点についても議論された。

第一の論点として、成人発達理論は西洋、特にアングロサクソンが優先する個人主義に基づき、個人の自我の発達を分類し、その発達過程を直線的な段階で示す理論であるという点が挙げられる。これに対し、東洋思想を基にしたリーダーシップ・コーチであるスプリング・チェン（Spring Cheng）氏は、東洋では人を自我という視点だけではなくむしろ全体像として見るので、必ずしも幼児が成人よりも未熟という思想はなく、あくまでも人の成長というものはどの時点でも完成された個人の流れであると主張していた。

もう一点の課題として、成人発達理論は主に白人男性の学者によって構築されてきたという歴史的背景が挙げられる。従って、現在我々が直面している性別・人種・心情の多様性に関する課題に適用するには不備がある可能性がある。

黒人のエグゼクティブ・コーチであるグレッグ・トーマス (Greg Thomas) 氏は、従来の成人発達理論の意義について深く理解を示すものの、同時に白人優位と黒人差別が根強く残る米国社会において、黒人をその理論にはめ込むことの違和感についても率直に発言していたのが印象的であった。同氏は、今後成人発達理論をより包含的なものにしていくためには、オープンな姿勢で多様な意見に耳を傾け、相互に関係を深めていく必要があると主張していた。これまでの西洋中心、特に白人男性中心の成人発達理論から、東西思想、そして多様な人種をも内包する全人類を対象にした成人発達理論の開発の必要性が高まっていると言える。こうした成人発達理論の確立こそが、我々人類が直面している課題の突破口の一つになり得るだろう。

### コーチングにおける成人発達理論の意義

成人発達理論は、これまで個人の発達支援のためのツールとして、主にライフ・コーチング領域だけで活用されてきた。しかし、今後はコロナ禍が浮き彫りにした世界規模の課題に直面していくための理論として、ビジネス面、政治・文化面のリーダーシップ支援のためにも、幅広く重要な理論となるだろう。

例えば、組織変革のためのフレームワークとして、キーガン教授の発達志向型組織論 (Deliberately Developmental Organizations) が有名である。、The Evolution Institute 代表のデイビッド・スローン・ウィルソン (David Sloan Wilson) 氏は、今後のビジネス・リーダーシップにおいて、これまでの自由放任型アプローチも中央集権型アプローチも機能しないので、第3の道、つまり成人発達理論に基づく組織レベルでの起業家精神育成の重要性を主張している。

また The Institute for Cultural Evolution 代表であるスティーブ・マッキントッシュ (Steve McIntosh) 氏は、現在の分断化が進む米国政治を正していくためには、より成熟した価値観を備えた文化の確立が欠かせないと主張している。

このように、今後ますます成人発達理論に基づくリーダーシップ開発、及びそうした成人発達を支援する発達志向型のコーチングに対するニーズが高まることが予想される。

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、田村総研株式会社代表取締役、ホワイト&ケース法律事務所特別顧問(弁護士)、日本説得交渉学会会長、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 竜介 (わたなべ りょうすけ)

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。サンディエゴ大学リーダーシップ&教育科学学部 講師。渡邊&アソシエーツ コンサルタント。元ハーバード大学ウェザーヘッド国際問題研究所研究員。一橋大学経済学部 (経済学士)、ペンシルバニア大学ウォートンスクール (経営学修士)、ハーバード大学ケネディスクール (行政学修士) 卒業。専門は成人発達理論に基づくリーダーシップ開発ならびに組織変革。