

# 説得交渉学研究

第11巻 2019年12月

---

原著論文

渡邊竜介

成人発達理論から見るリーダーシップと交渉学…………… 1

小林 稔

AI時代の説得交渉に関する一考察 ……………15

資料論文

山川 悟

商業高校生向けプロジェクト学習の実践を通じた  
マーケティング入門教育のあり方に関する考察……………31

学会主催講演会抄録

石原紀彦

企業はサイバーレジリエンスにどう取り組むべきか……………43

学会報告……………55

\*投稿規定 ……………61

---

日本説得交渉学会

# The Japanese Journal of Persuasion and Negotiation

Vol. 11, 2019

---

## Articles

Ryosuke (Reo) WATANABE

Adult development and its implications for leadership and negotiation ..... 1

Minoru KOBAYASHI

A Study on Persuasion and Negotiation for AI Era .....15

## Report

Satoru YAMAKAWA

Consideration of the nature of introductory marketing education based on  
Project Based Learning (PBL) practice with commercial high school students .....31

## Abstracts of Lectures Hosted by JSPN

Norihiko ISHIHARA

How should companies improve cyber resilience? .....43

## About the activities of Japanese Society of Persuasion and

Negotiation Society in 2019 .....55

\* Submission Guidelines .....61

---

Copyright © 2019 The Japanese Society of Persuasion and Negotiation All right Reserved

The Japanese Society of Persuasion and Negotiation

# 成人発達理論から見るリーダーシップと交渉学

渡邊竜介 (サンディエゴ大学)

## Adult development and its implications for leadership and negotiation

Ryosuke (Reo) WATANABE (University of San Diego)

Adult development theory provides insights into people's qualitatively different ways of thinking and behaving. Especially, adult development theory has a great potential for use in identifying new perspectives on leadership and negotiation. This paper introduces Robert Kegan's stage theory of adult development, constructive-developmental theory, subject-object theory, and comparison between informational learning and transformational learning. The paper also presents the latest trends of leadership in the world. Then, the implications of Kegan's adult development theory for leadership and negotiation are discussed, and a four-stage leadership model based on his adult development theory is proposed. Furthermore, the paper argues the significance to attain the highest order of mind, the Self-Transforming Mind, and clarifies the future possibilities of Japanese society from an adult developmental lens. The paper ends by demonstrating a comprehensive model for leaders to create a developmentally holding environment.

キーワード：成人発達理論、構成主義的発達理論、変容型学習、リーダーシップ、交渉学

Key words: adult development theory, constructive-developmental theory, transformational learning, leadership, negotiation

生き残る種とは、最も強い種でも最も知的な種でもない。

それは、変化に最も適応できる種である。

It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent.

It is the one most adaptable to change.

Leon C. Megginson

これは、チャールズ・ダーウィンが唱えた進化論のコアメッセージを、ルイジアナ州立大学教授のレオン・メギンソンが簡潔にまとめたフレーズとして広く知られている。このフレーズには、生命の進化を考える上で重要なメッセージが含まれている。よく読むと、このフレーズは種類の異なる2つのことを言っていることがわかる。つまり、強くなる、あるいは知的になるということは、スキルや知識の習得を意味する。一方、変化に適応するためには、マインドセットの変化が必要であり、筋力や知力の向上だけで達成できることではない。本稿では、変化に適応するためのマインドセットの変化とはどういうことなの

か、それがリーダーシップ、そして交渉学にどういった意味があるのかについて、ハーバード大学教育大学院教授のロバート・キーガンの成人発達理論の視点から、検証してみる。

## キーガンの成人発達理論

これまで発達心理学は、特に教育学の分野では、主に新生児から思春期までの子供の発達に焦点を置いていた。そこには、人は成人するまでに精神的な発達を完了し、人として成熟するという定説があった。そして、成人以降の学習は、専ら専門知識の習得に注力すればいいという考えがあった。大学教育や大学院教育、そして社会人教育は、そうした前提でデザインされている。しかし、平均寿命が80歳を超える時代になり、それとともに我々が直面する課題も一層複雑になってきている中で、20歳で人としての発達が終わるというのは本当だろうか、それ以降も生涯にわたって人は発達するのではないだろうかと、キーガンは考えた。そして彼は、成人以降の心理的発達について本格的に研究・検証し、人間の発達理論を成人まで拡大した。彼の成人発達理論は、大きく2つのコンセプトで成り立っている (Berger, 2012 ; Kegan, 1982, 1994 ; 田村・渡邊・渡邊, 2019)。1つは構成主義的発達理論。もう1つは主体・客体理論である。それぞれについて説明していく。

キーガンの構成主義的発達理論 (constructive-developmental theory) とは、文字通り構成主義 (constructivism) と発達主義 (developmentalism) という2つの概念をミックスした理論である。構成主義とは、人は皆、世の中をそれぞれ自分のレンズで見て、その意味を独自に構築しているという考え方である。つまり、絶対的な真実というものとは存在せず、もしくは存在していたとしてもそれ自身は意味がなく、人は自分を取り巻く世界や経験を、自分のレンズを通して独自に構築して、意味づけているという考え方である。構成主義の観点で見ると、現実や世界観というものは、人それぞれの創造物だと言える。一方、発達主義とは、人間は生涯にわたって発達するという考え方である。その発達は直線的な発達ではなくて、ある程度一定の段階を経ることによって発達していくと考えられている。キーガンの成人発達理論は、構成主義的な考え方と発達主義的な考え方に基づいている。

それでは、成人の発達とはどういうことかという点に関して、キーガンはマインドの変容だと言っている。彼の言うマインドとは、知能や知力ではなく、考え方や思考法のことである。何を知っているかではなく、どのように知るか、そしてどのように意味づけるかが、マインドである。マインドが複雑さを増せば増すほど、より複雑な課題に対応することができるかとキーガンは考えている。では、マインドが複雑さを増していくとは、どういうことだろうか。キーガンは、人が構成する世界の主体と客体の関係性を見ることによって、その人のマインドの複雑度、つまり成人の発達度を測定できると考えた。これがキーガンの主体・客体理論 (subject-object theory) である。主体とは、我々にとってのブラインド・スポットを指す。我々は主体を見ることも言語化することもできない。したがって、それが何であるかを説明することも、疑問視することもできない。ある意味で主体とは、我々が無意識のうちに当然と思い込んでいる概念、自分にとっての絶対的な価値観や真実である。真実といっても、学校で勉強するような科学的な真実ではなくて、自分が生まれ育った家族やコミュニティが培ってきた文化や道徳概念といった、自分の心の奥底に根づいた価値観、それが主体である。一方、客体とはその逆であり、それが何であるか明確に定義することができ、説明することもできる。他の概念と比較したり、その是非について批評したりすることもできる。したがって、自分として責任を取ることもできる。こういったものが客体である。つまり、我々のマインドは、主体に定義されながら客体を定義していると言える。例えば、生まれたての赤ちゃんは、自分と外界との区別はない。全てが主体である。それが母親を自分と違うものと認識し、父を、家族を、そ

してそれ以外の人や物を、自分とは別のものと認識していくことによって、つまり客体化していくことによって、世界観を広げ、成長していく。キーガンの考える発達とは、主体を減らしていった、客体を増やしていくというプロセス、つまり主体と客体の均衡バランスの変容と言える。

この考え方は、仏教の禅の考え方に少し似ている。仏教の禅の重要な教えの一つに「空」の思想がある。「空」になるというのは、別に空っぽになるわけではない。「空」になるということは、自分の主体がなくなって、世の中を客体視できることを意味する。自分の固定概念に縛られずに世の中をあるがままに見られるようになる、というのが禅の悟りの境地と言われる。キーガンから、東洋思想に影響を受けたというコメントを聞いたことはないが、主体と客体の境目を判定することによって成人の発達度、つまり複雑性への対応力を測っていかうという彼の成人発達理論と、仏教の禅思想とに共通する点があるというのは、日本人として大変興味深く感じている。

## キーガンが考える2つの学習(情報獲得型学習と変容型学習)

次にキーガン(2009)が考える2つの学習について説明していく。1つ目は情報獲得型学習(informational learning)である。例えば経営を勉強したいと思ってビジネススクールに行くと、財務や会計、そして組織論やマーケティングといった科目を学ぶ。ケーススタディを使って様々な企業戦略も勉強する。そうすることによって、経営をする上で必要となる知識を一通り満遍なく習得する。しかし、これらの科目の内容を全て習得すれば経営が万事うまくいくかという、必ずしもそうとはいかない。実際の経営の現場では、理論通りにいかないことが多々あるからである。それでは、そういったスキルや知識の習得だけでは対応できない状況に対応できるようになるための学習とは、どのようなものが考えられるだろうか。その答えが、変容型学習(transformational learning)である。個々のスキルとか知識を増やしていくのではなく、そういったスキルや知識の処理の方法を変える。つまり、スキルや知識を受け入れる器(キャパシティ)自身を変えていく、というのがもう1つの学習の考え方になる。この考え方を取り入れると、学習に対して違った視点が見えてくる。

例えば、世界最大のヘッジファンドであるブリッジ・ウォーター・アソシエイツを創業したレイ・ダリオは、彼の著書「PRINCIPLES」(2017)の中で、次のように述べている。

人生で成功と言えることがあったとしたら、私が何かを知っていたからというよりも、知らないことにどう対応するかを知っていたからだ。

ブリッジ・ウォーターほどの大きい会社を育て運営していくための知識を全て自分一人で手に入れるというのは、当然不可能なことだ。むしろダリオは、自分自身であらゆる知識を獲得しようとしたのではなく、自分の知らないことに対応する術を習得していた、と言える。組織としての器(キャパシティ)を広げ、未知の課題に対応する術を知っていたということである。これは、冒頭に述べた進化論の話とも相通じるところがある。

もう1つ例を挙げるとすると、例えばリーダーシップを学ぼうとする時には、目標設定の仕方だとか、状況分析力、課題解決力や交渉力、そしてコミュニケーションの仕方などを学ぼうと考えがちである。しかし、そういったスキルを全部習得したら良きリーダーになれるかという、多少効率的なリーダーにはなれるかもしれないが、それで必ずしも全てのリーダーシップ課題を解決できるようになるとは限らない。その場合、リーダーとしての考え方の器を変えていく、器を大きくしていく必要がある。これが変容型学

習である。メタファーとしては、例えばコンピューターを想定してみてほしい。コンピューターを実際に使うときには、様々なソフトウェアをインストールすると思う。用途に応じて、ビジネスではマイクロソフト・オフィス、そしてクリエイティブ系の作業をするのであればアドビのソフトウェアがいくつか必要になる。また、ゲームをする場合には、それに必要なソフトウェアを揃える必要がある。そうやって、いろいろなソフトウェアをインストールしてコンピューターの機能を増やしていく。しかし、ある程度のところまでいったら、例えば何年も使っていたりすると、最新のソフトウェアが使えなくなってしまうたり、操作性が悪くなってしまうたり、不具合を起こしたりする。そういう時にどうするかというと、今度はOSをアップデートする。OS自体はわれわれに直接は何もしてはくれない。ただしOSをアップデートすることによって、それぞれのソフトウェアの処理能力や処理速度が上がる。違ったレベルで仕事ができるようになる。したがって、情報獲得型学習とはソフトウェアを増やしていくこと。つまり具体的な知識やスキルを増やしていくこと。一方、変容型学習とはOSをバージョンアップしていくこと。つまり情報の処理の仕方を変えること。それによってより複雑な情報処理ができるようになること、に例えられる。どちらが大切ということではなくて、片方だけでは不十分だという点が重要である。キーガンの成人発達理論は、この変容型学習に焦点を当てた理論である。

## キーガンの5つの発達段階

キーガンは人間の生涯にわたる発達段階を5段階に分けている (Kegan, 1982, 1994 ; 田村ほか, 2019)。先ほどのメタファーを使うとすると、人生に5つのOSのバージョンが有り得るということになる。最初の第1段階は「直感マインド」とも呼ばれ、生まれてから幼少期までの段階なので、大人が関連する段階は、残りの第2段階から第5段階となる。ここでは成人が関係する4つの段階について説明していく。

### 第2段階(自己至上マインド)

7歳くらいから思春期にかけて発達する段階であり、この段階のまま成人に至る人もいる。自己至上マインドの人は、基本的に自分の欲求や関心に興味領域が集中しており、それを満たせるか否かに基づいて行動する。この段階の人にとって自分以外の人は、自分の欲求や関心を満たしてくれる味方か、それを阻害する敵かのどちらかとなる。また、この段階では、他者への共感という概念は乏しく、他者という存在は自分の欲求や関心を達成するための手段と考える。したがって、他の人からの評価・評判については、自分にとって何か具体的な結果(損得)をもたらすか否かという点においてのみ関心がある。例えば、自己至上マインドの人にとって、友人に嘘をつかないのは、嘘をつくとは返されるのが嫌だからであって、誠実さや友情といったものに価値を見出しているからではない。

### 第3段階(社会化マインド)

思春期の後期以降から成人に至るまで、多くの大人が所属する段階になる。この段階は社会化マインドと呼ばれ、他者の感情といった抽象的な概念を理解できるようになる。つまり周りの人からの期待、例えば自分の所属するコミュニティ・組織・家族等からの期待を理解できるようになる。同時に、自分の言動が相手の感情にどんな影響を与えるかについても理解できるようになる。そして、両親や先生など自分が尊敬する人、お世話になっている人、自分にとって大切なグループ、そういった人や団体からの期待に応えようとするようになる。こうしたマインドは、集団生活を営む上で、必須条件と言える。集団生活では、

第2段階の人はわがままで自己中心的で未熟だと見なされる。伝統的な社会では、社会化マインドを身につけることが、社会性のある大人になるということの意味する。これが上手にできると、大人になったと評価されるようになる。「空気を読めないのではないか」というフレーズも、発達理論的にはこのことを指している。第2段階のときは空気を読めなくて当たり前であるが、第3段階に発達すれば空気が読めるようになると言える。それは言葉には表されない相手の気持ちや心の動き、グループからの暗黙の要望、親からの期待、そういうことに配慮して行動できるようになるということの意味する。良い社会人になるには、社会化マインドを身につけることが必須となる。

しかし、この段階には限界もある。それは、自分が大切にしているグループ間で、期待される要求に齟齬が生じるような場合に起きる。例えば、会社からの期待と家族からの期待とが一致しないような場合。仕事上であれば、上司の期待と部下からの期待が一致しない時や、部下間の自分への期待が一致しないような時。社会化マインドの人は、そうした相反する期待に応えるよう全力を尽くそうとするが、当然全ての期待に十分に答えられないケースが生じる。そのような時には、他者からの期待に応えることが主体になっているので、自分としての優先順位をうまくつけることができなくなり、場合によっては精神的にバーンアウトしてしまうことがあり得る。これが第3段階（社会化マインド）の限界である。

#### 第4段階（自己主導マインド）

自己主導マインドの人は、そういった世の中からの期待を客体視することができるようになる。したがって、様々な期待がある中で自分は何をしなければいけないかという優先順位をつけられるようになる。それによって、自分がつけた優先順位に対して責任を持つことができるようになる。社会化マインド（第3段階）の場合、大切な人に自分の感情を害されると、それをその人の責任だと感じる傾向がある。なぜなら、自分はその人の期待に応えるために努力しているため、相手も私の感情を鑑みてほしい、私の期待に応じてほしいと願う、相互依存の考え方が基本にあるからである。一方、自己主導マインドになると、そうした期待に対して、自分自身の価値観も含めて優先順位をつけられるので、自分が選択した優先順位に対して責任も取れる上、たとえそれに対して他者から反発を受けたとしても自分独自の判断軸に基づいて行動しているため、葛藤を覚えずに対処できる。

したがって、リーダーシップの視点から見ると、自己主導マインドは、複数の利害関係が生じるような、ある程度大きな組織やグループのリーダー職に向いている。一方、第3段階の社会化マインドは、気が利く部員、真面目な社員、善良な市民、もしくはルーティーンの職務を担当する部署のマネージャーになり得る。直面する課題が、すでにその人が持っている知識や技術を使えば対処できるような技術的な問題である場合は、社会化マインドで十分に対応できる。しかし、それ以上の複雑度の高い問題に対しては、自己主導マインド以上でないとうまく対処できない。

#### 第5段階（自己変容マインド）

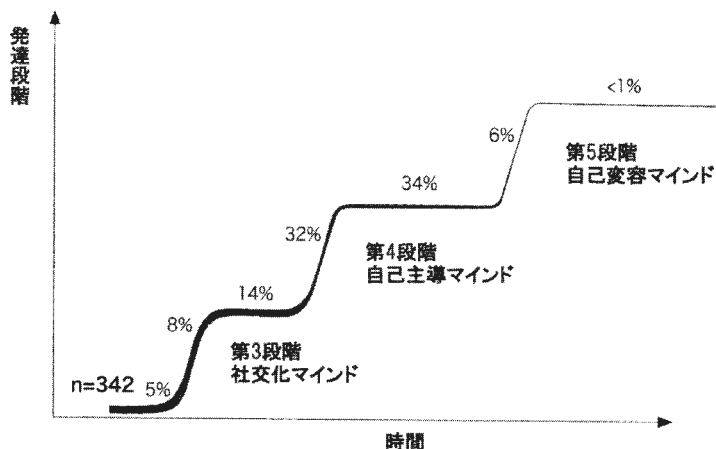
キーガン自身も認めているが、自己主導マインドの更に上の段階とは、ある程度理想上の段階と言える。彼の調査によると、成人の中年期以前で到達する例はほとんどない。第5段階（自己変容マインド）は、本当にごく一部の成人が最終的に到達する段階と言える。この段階では、複数の他者の価値観と自分自身の価値観、それら全てを尊重し、客体視できるようになる。そして、たとえそれらの価値観が一見矛盾していたり、相反していたりしたとしても、それらに優先順位をつけたり、一部を否定したりするのではなく、全く異なるものの中から共通項や類似点を見つけ、それら全てを包含するような新しいシステムをつくり出せるようになる。

例えば、インド独立の父であるマハトマ・ガンディーは、インド人はイギリスから独立しなければならない、自国を持たなければならないという信念を持っていた。しかし、彼が選択した行動は、暴力による独立運動でもなく、支配者に対するテロリスト行動でもなかった。彼がとった行動は、非暴力、無抵抗だった。非人道的な暴力による抵抗を試みず、人道的な魂の抵抗に特化した。どのようなことがあっても、精神的な降伏はせず、精神的な独立は達成するといったアプローチであった。これは、占領者であるイギリス人に対して人間性（ヒューマニズム）という共通の価値観を提示して、独立を勝ちとったと言える。独立というと、潰すか潰されるかという戦いになりがちだが、そうではなく、人間性（ヒューマニズム）というイギリス人も否定することができない共通の理念を引き合いに出すことによって、独立を達成した。実際には、それほど簡単に全て事が進んだわけではないが、新しい独立運動の形を示したということは事実と言える。そういったことができる段階が、第5段階の自己変容マインドである。

それでは、成人の発達段階はどのような分布になっているのだろうか。キーガンが成人発達に関する13の調査（主に博士論文）を集計したところ、図1のような分布結果になった（Kegan, 1994 ; Kegan & Lahey, 2009）。第2段階の自己至上マインドの成人が全体の5%、第2段階から第3段階への移行段階にいる成人が8%。そして、第3段階の社会化マインドの成人が14%、社会化マインドから自己主導マインドへの移行段階にいる成人の比率が32%。第4段階の自己主導マインドの成人の比率が34%、そして自己主導マインドより上の段階に発達している成人の比率はごくわずか（6%程度）であった。この結果からわかるように、各段階に属する成人以外に、各段階間の移行期に属する成人の構成比もかなり多いという点が、成人発達を考える上で重要である。

本調査の主なサンプルは、ボストン近郊に在住する高学歴（大卒以上）で中流階級出身の人を対象にしたものが多く、米国全体の成人人口を反映したものとは言えない。したがって、実際の成人の発達段階分布より高めの分布になっている可能性がある。日本の成人の構成比については、日本の成人を対象にした大規模な分析は行われていないので、残念ながら確たるデータがない。それでも、成人の大半（6割程度）が第4段階の自己主導マインド未満という結果は、今後の成人発達の余地の大きさを物語っていると言える。

図1 成人の発達段階分布



出典：Kegan & Lahey (2009) を筆者が和訳し一部修正



## リーダーシップの最新潮流

成人発達理論からリーダーシップについて考察する前に、リーダーシップの最近の世界的な潮流について検証してみよう。今世紀に入ってからの大きな潮流の一つとして、個人に依存するカリスマヒーロー型のリーダーシップから、集団やシステムベースのリーダーシップへの移行が挙げられる。要因としては、インターネットを核とした技術革新により、我々を取り巻く社会が、以前のような階層社会ではなく、ますますネットワーク社会化してきているということが考えられる。これに伴ってリーダーシップも階層社会を前提にしたカリスマヒーロー型ではなく、ネットワーク社会を前提とした集団システム型になってきている。同時に、技術革新による変化のスピードが加速度を増す中で、我々が直面する課題も一層複雑化してきている。こうした変化の加速化と課題の複雑化に、カリスマヒーロー型のリーダーが一人で解を出し、それに基づいて組織を率いて対応していくことは、現実的に不可能になってきた。先ほどのダリオのコメントにもあったように、一個人では到底対応できない難しい課題を集団で迅速に対応していく体制を整えることこそが、重要なリーダーシップ要件になってきた。したがってリーダーシップとは、役職や肩書きといった個人に紐づくものではなく、皆で行動するプロセスであるという理解が広まってきた。それに伴ってリーダーシップは、名詞的な意味合いよりも、動詞的な意味合いが強くなってきた。つまりリーダーシップとは、役職や肩書きに関係せず、誰もが実践できる、むしろこれからの時代は誰もが実践すべき、重要な活動であると言える。ハーバード・ケネディ・スクールのリーダーシップの権威であるロナルド・ハイフェッツ (1994) は、「リーダーシップとは、人々が難しい問題に取り組めるように促すプロセスであり活動である」と言っている。またキーガンも、「リーダーシップとは、自分の周りの人たちの成長を促すために、みずからの力を最大限に発揮すること」であると定義している (Kegan & Lahey, 1984)。

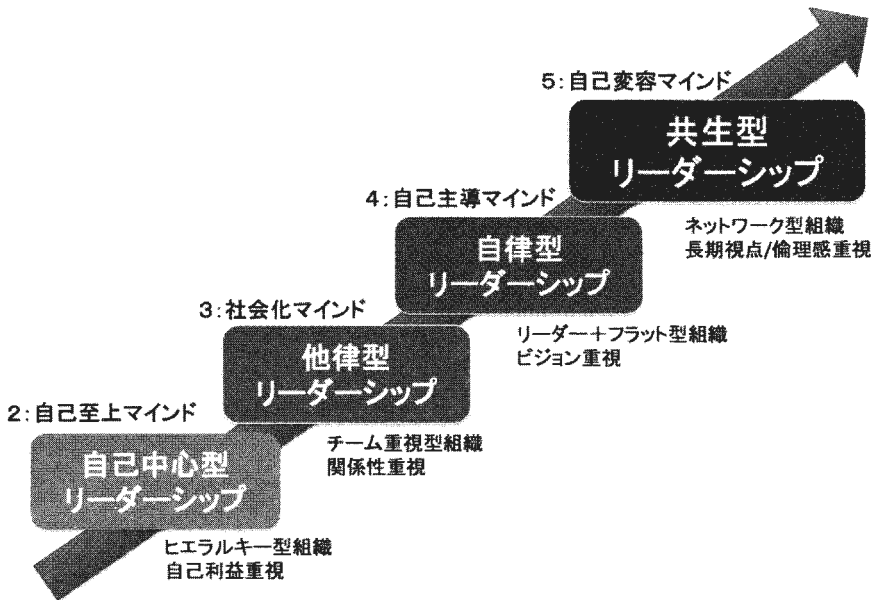
リーダーシップが次のリーダーシップを生む。他者の、そして組織全体のリーダーシップを育む活動こそが、これからの時代のリーダーシップと言える。このように見ていくと、アメリカで100年ほど前にスタートしたリーダーシップ学は、元々はカリスマヒーロー的な傑出した個人の特質や行動に焦点を当てた学問だったが、最近の潮流は、むしろ集団の活動に重点が移ってきており、東洋的な思想との共通点が見受けられる。

## 成人発達理論から見るリーダーシップ

このリーダーシップの潮流を成人発達理論の観点から眺めると、色々なことが考察できる。人類の歴史の中で、カリスマヒーロー型のリーダーを思い起こしてみてもいい。どちらかというところ、世の中を良い方向に率いていった人よりも、己のエゴと利益の実現のために、大衆を巻き込んだ独裁者や専制君主を思い浮かべるケースの方が多いのではなからうか。そういったリーダーは、キーガンの成人発達理論で言えば、第2段階の自己至上マインドを強く持ったリーダーと言える。私はこのタイプのリーダーシップを「自己中心型リーダーシップ」と名づけた。自己中心型リーダーシップでは、自己利益の達成が最重要目標となる。そのため、飴と鞭を使ったコマンド&コントロールができる強固なヒエラルキー型組織を好む傾向がある。

一方、第2次大戦後の焼け野原から、欧米に追いつけ追い越せと日本の高度成長を実現させたのは、戦後の復興というはっきりとした共通目標に一丸となって集団で効率よく対応できる社会化マインド (第3段階) のリーダーシップが大きな力を発揮したと言える。チーム重視で、人間関係の中にモチベーションを育む、まさに日本の組織が得意な領域である。この和を重んじる社会化マインドを中心としたリーダー

図2 成人発達理論に基づくリーダーシップ



シップを「他律型リーダーシップ」と名づけた。他律型リーダーシップは高度成長を支えた日本の美德とも言えるが、物事には表裏があるように、弊害もある。他律型リーダーシップは、特に1990年代のバブル経済崩壊以降の30年間に及ぶ低成長経済の中、既成概念にとらわれずに新しいビジョンで世の中を変革していく強力なリーダーシップに欠けていると言われてきた。

そのような中で、アメリカでは1990年代以降のインターネットという新しい技術革新をテコに、グーグル、アマゾン、フェイスブック、アップルといった、いわゆるGAFと呼ばれる新しい企業群が、創業者の強いリーダーシップの下に生まれてきた。新しい技術を使って新しい社会を作り出していく変革型のリーダーシップ、つまり強力なリーダーのビジョンの下、フラットな組織で迅速に変革を実現していくリーダーシップには、第4段階の自己主導マインドが必要になる。ここではこのタイプのリーダーシップを「自律型リーダーシップ」と呼ぶ。しかし、この自律型リーダーシップも、近年大きな曲がり角を迎えつつある。GAFと呼ばれる企業群の社会的な役割・責任・影響力が、創業者リーダーが想定するよりもずっと早い速度で大きくなる中で、革新的なビジョンだけでトップが組織を引っ張っていくリーダーシップでは明らかに対応できなくなってきた。アップルが直面した中国での外注先の労務問題。そして、前回の米国大統領選でのフェイスブックを使った個人情報管理の問題と情報操作疑惑。こうした課題は、従来の一企業の経営概念を明らかに超えている。現代社会が、自律型リーダーシップでは対応できないほど急速に複雑化してきている証である。

それでは、これからの時代にふさわしいリーダーシップとはどのようなものだろうか。経済成長と貧富の格差拡大、国際経済の進展とナショナリズムの台頭、フリー経済と個人のプライバシーの問題、バイオ技術と倫理、AIと人との共存。これからのリーダーシップは、こうした前例のないチャンスと、それによって生じる複雑な課題に同時に対応していかなければいけない。こうした相矛盾する複雑な課題には、一個人では到底手に負えないし、他人の意見を伺っているだけでも解決できない。各人が主体性と責任感を持ちつつ、長期的な視点で、様々な異なる領域の人々がネットワーク的に協働して取り組んでいかなければ

ればならない重要課題である。こうした答えのない難しい課題に対して、自らの信念や社会の既成概念に縛られず、共同して解を作り出す力が求められる。これこそが、まさに第5段階の自己変容マインドが要求されるリーダーシップだ。私はこれを「共生型リーダーシップ」と呼ぶ。共生型リーダーシップは、日本人の特性や価値観に合ったスタイルだと思う。成人発達は、直線的に発達するのではなく、ある程度段階的に発達することがわかっている。そういう意味では、過去30年にわたる日本の経済停滞は、さらには上の発達段階に進むための準備期間だったと位置づけることもできる。少子高齢化社会の未来図も実感として見えつつある中、長期視点に立った持続可能な社会システムを共に提示し、実現していく。そうした共生型リーダーシップは、日本から、日本人一人一人から生まれる可能性が高いのではないかと強く感じている。

## 成人発達理論から見る交渉学

次に、成人発達理論に基づくリーダーシップと交渉学との関係について、検証してみる。それぞれの発達段階で、交渉そのものの目的と戦略が変わってくる。したがって、自分がどの段階のマインドに基づいているのか、交渉相手がどの段階のマインドに基づいているのかを理解することは、交渉をうまく進める上で重要となる。

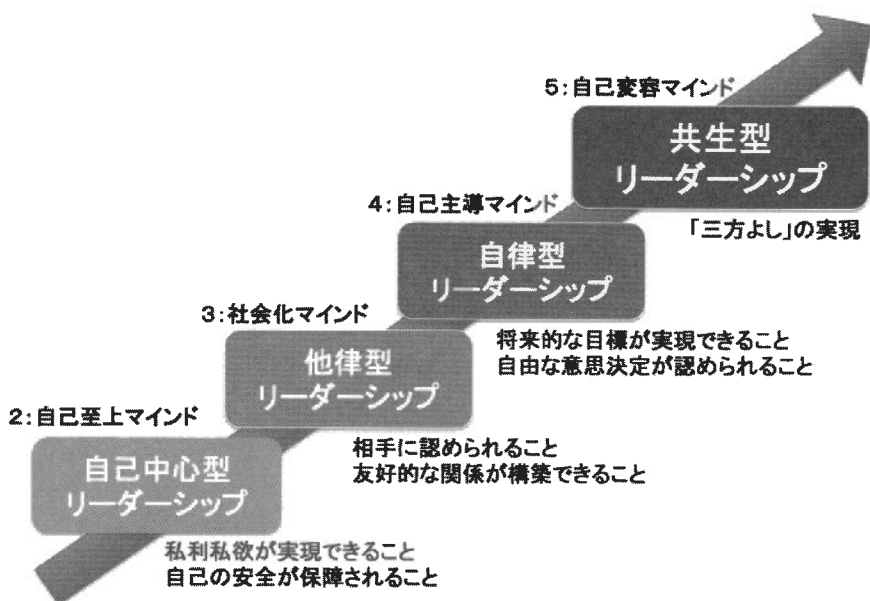
自己至上マインドに基づく自己中心型リーダーにとって、交渉の目的は私利私欲の拡大である。勝つか負けるか。ビジネスの交渉であれば、自分にとっての経済的利害のみが意思決定の中心になる。ある意味で非常にシンプルであり、その分融通が利かない。

社会化マインドの他律型リーダーシップであれば、単純な経済的な項目の交渉だけではなく、友好的な関係の構築や、交渉相手との相性といった内容も、重要な意思決定の要素になり得る。そして、交渉過程で先方に好意的に受け入れてもらえるかといった情緒的な側面も、意思決定の検討材料になり得るかもしれない。

自己主導マインドの自律型リーダーシップにとって、1つの交渉を決めることだけがゴールではなく、その交渉を糧に将来的に達成したいと思う、より大きなゴールの実現性の可否が重要な決定要因になる場合がある。交渉自体は、自分が達成しようとしている中長期的な目標実現のための手段の1つに過ぎないからである。そして、自らのビジョンに基づいて主体的に意思決定ができるかどうかという点も、重要な要因となり得る。

自己変容マインドを持った共生型リーダーシップは、まさに「三方よし」の考え方が、交渉を進める上での柱になる。交渉相手とのwin-win関係を目指すにとどまらず、自分と相手と世の中それぞれに配慮して長期的な合意を形成しようとする姿勢は、日本が得意とする考え方と言える(田村, 2014)。実業界の例でいえば、株主価値を至上命題にする経営ではなく、顧客、従業員、取引先、そして社会全体に継続的に価値を提供することによって、長期的に企業価値を上げていくという経営姿勢と企業文化。長期視点で持続可能な社会を構築しようとする思想は、多くの日本の組織と文化に根づいている。こうした考え方(マインド)は、今後人類が直面する複雑な課題にこたえていくための有効なメリットになり得る。海外に目を向けてみても、有名な国際交渉の事例の一つとして、イスラエルとエジプトの歴史的な平和交渉が挙げられる。交渉が暗礁に乗り上げた際、カーター元大統領が三方の共通項である孫の世代、つまり次世代のために我々が今何をしなければならないかという点に焦点を当てたことがきっかけで、合意が成立した(Fisher & Shapiro, 2005)。こうした「三方よし」のマインドを持つことで、極めて複雑な課題を解決できるようになるのが、自己変容マインドに基づく共生型リーダーシップの特徴である。

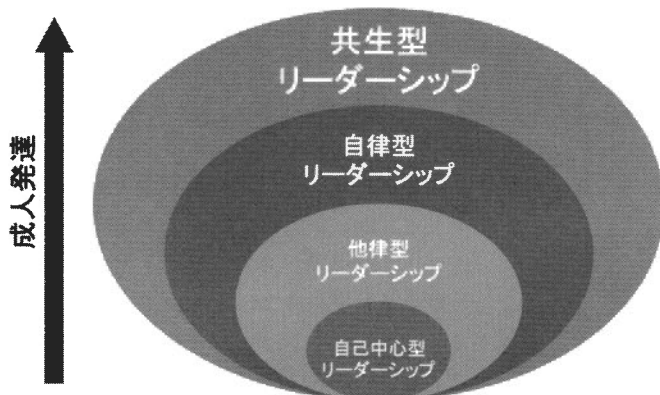
図3 成人発達理論に基づく交渉学



### おわりに:日本の共生型リーダーシップへの道筋とその意義

最後に、どうやったら共生型リーダーシップへと発達できるのかについて、そして日本の可能性とその意義について議論してみたい。ここまで、共生型リーダーシップと日本の文化や価値観との相性について説明してきた。ただし、ここで混乱してはいけない注意点として、共生型リーダーシップは、日本社会に割合多く見られる他律型リーダーシップとは違うという点がある。キーマンは、成人発達それぞれの段階を順番に経ていくと考えている。段階をスキップして発達することはできない。上位の段階に至るには、それ以前の段階のマインドを全て包含していなければならない。したがって成人発達のプロセスは、図4に示すように、それまでのマインドを全て内包しつつ膨らんでいくように、次の段階へと進んでいく。

図4 成人発達のイメージ



したがって共生型リーダーシップを身につけるには、その前に自律型リーダーシップを身につけなければいけない。そのためには、他律型リーダーシップの特徴である相互依存を重視するマインドではなく、自己の価値観を明確にし、それに対する責任感を育成できる自己主導マインドを確立する必要がある。社会と個人、組織と個人、上司と部下。役割の違いはあっても、個としては対等な関係になる。自己主導マインドは、一個人として自律するために重要な考え方であるが、一方で社会化マインドにどっぷりと浸かっている人にとっては、こうした自己認識とそれに伴う責任を担う覚悟を持つことは大変なプレッシャーを感じる場合がある。これまで相互依存関係で守られた水槽の中でぬくぬくと育ってきた環境から、突然自己主導という名目の下、大海原に放り出されて一人で自活していくような不安と恐怖を感じるかもしれない。したがって、慌てずに時間をかけて、少しずつ試行錯誤しながら慣れていくことが重要となる。

自己主導マインドをしっかりと内包し、他者の価値観と自分自身の価値観とを明確に分けて考えられるようになった後に初めて、自己変容マインドに基づく共生型リーダーシップの存在に気づく旅が始まる。自己主導マインドは、他者の価値観を理解しつつ、自分の価値観に忠実に行動することができるマインドである。一方で、自己主導マインドのブラインド・スポットは、自分の価値観に忠実であるばかりに、それに対して批判的に分析する力に欠ける。自己変容マインドを身につけるには、自己の価値観自体を、他の様々な価値観と横並びで置き、どの価値観にも特段縛られることなく、それらを客観的に眺め、それらの共通するテーマを認識して全てを包含するような、より大きな普遍性のある価値観を提示できるような思考が必要となる。この部分に関しては、独立志向の強い欧米の考え方よりも、日本人が得意とする和を尊ぶ精神が、役に立つのではないだろうか。

それでは、そうした共生型リーダーシップを育む環境を、リーダーはどうやって作ってあげばいいだろうか。一番大切なことは、自分自身（リーダー自身）の成人発達を心がけることである。主体を客体化していくことがキーガンの考える発達である。そのためには、リフレクション（内省・考察）することが重要となる。ハイフェッツ（1994）は、「バルコニーに上がれ」と言っている。自分がどういうレンズを通して世界を見ているのか。自分のレンズそのもののバイアスに注意を向けることが大切である。そのためには、いつもの視点からだけで世の中を眺めていてはわからない。違う視点から見つめ直すことが必要となる。自分自身がどういった思考システムで行動しているのか。その思考システムにはどんな癖があるのか。そういったことをリフレクションしてみる。そして、自分自身の分析だけでなく、自分が所属している組織やコミュニティといったシステムも、いつもとは違う視点で見つめ直してみる。システムの中にいると、そのシステムの特徴が見えにくい。例えば、家庭内にいると、その家庭独自の文化というのがわかりにくい。他の家庭の話聞いて初めて、自分の家庭の特質に気づくことが多い。企業も同様である。それぞれの企業にはそれぞれの文化がある。それは決して悪いことではない。何らかの理由があって、そうした文化が醸成され、維持されてきた訳である。むしろそうした文化があったからこそ、競争の中で勝ち抜き、これまでの成長を実現してきたと言える。ただし、時代の変化に適応していない部分については改善していかなければいけない。それが変化への適応力、つまり進化に繋がる。しかし、その文化の中にどっぷり浸かって、文化が完全に主体化していると、何が機能していて何が機能していないのかの区別がつかない。したがって、常に「バルコニーに上がって」、違う視点から観察し考察する習慣をつけることは、成人発達において大変重要となる。

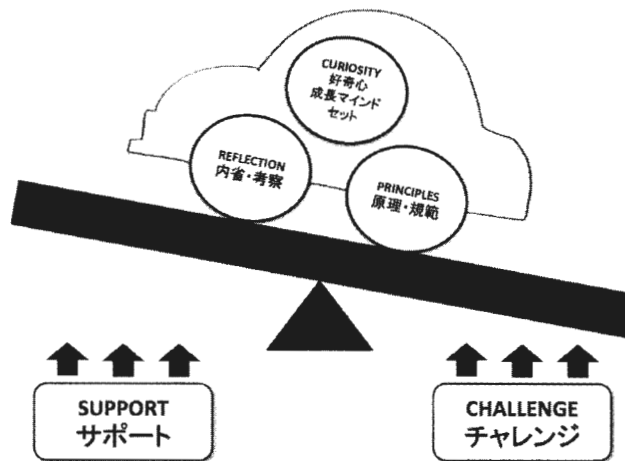
もう1つ重要な点は、自分自身の、そして組織の場合は組織の、原理・原則・規範、つまりプリンシプルを持つということである。プリンシプルについては、ダリオ（2017）が主張する通り、金科玉条の永遠のプリンシプルである必要はない。現段階のプリンシプルで良い。彼は、プリンシプルはプロセスだと言っている。永遠に守っていくべきものではないと。現時点で自分の優先順位を検討する上での基準としてのプリンシプルである。ある段階に来たら、これまでのプリンシプル自身を見直して、より包含的なもの

へアップデートする。この考え方は特に、自分のプリンシプルに忠実になろうとし過ぎる傾向がある自己主導マインド（第4段階）から自己変容マインド（第5段階）へ発達して行く上で、非常に重要なポイントになる。

リフレクションとプリンシプルが成人発達の両輪だとすると、それを動かすエンジンは何だろうか。それは、好奇心である。子どもは好奇心の塊だ。それこそが成長の原動力と言える。大人になるにしたがって、好奇心がなくなってくる傾向がある。しかし、成人発達にも好奇心がコアエンジンになる。好奇心を失うと発達できない。発達できないと変化ができない。好奇心は変化の原動力と言える。では、大人になると変化しにくくなるというのはどういうことか。それは、恐れが生まれるからだ。変化に対する恐れ。もう一つは、変化に対する保身だ。変化に対する恐れと保身が強まってくると、思うように変化ができない。しかし、冒頭の引用でも述べたように、変化できないことほど危険なことはない。

スタンフォード大学心理学教授のキャロル・ドゥエック（2006）は、保身のために変化やチャレンジを避けようとする思考を「固定化したマインドセット（fixed mindset）」と呼び、一方変化やチャレンジを成長のための糧と前向きに捉え、例え失敗しても、またそれによって批判を受けたとしても、そこから積極的に学んでいこうとする思考を「成長マインドセット（growth mindset）」と呼んでいる。そして、成長マインドセットによる成長が、さらに次の成長を促す正のスパイラルを生むと主張している。好奇心はまさに成長マインドセットと言える。したがって、リフレクションとプリンシプルの両輪と好奇心（成長マインドセット）というエンジン、この3つが成人発達を促す基本要素と言える。

図5 成人発達を促す環境



次に、リーダーとして組織やチームのメンバーが発達できる環境をつくるにはどうしたらいいだろうか。発達するためにはある程度のチャレンジ（課題）が必要である。チャレンジがないと変化に取り組もうとする動機が湧かない。変化には多くの場合チャレンジを伴う。ただしチャレンジが大きすぎると、人は潰れてしまう。したがって、リーダーがやらなければいけないことは、メンバーが着実に成長できるように、チャレンジとサポートを巧みにコントロールすることである。チャレンジをチームメンバーが対応しつつ成長できるレベルにコントロールする。もしくは、そのチャレンジに立ち向かえるように、失敗を許容し、むしろ失敗を推奨するような、十分なサポート（支援）体制を作る。これが発達を促すリーダーの役割と言える。育児でも同じことが言える。子どもに初めて補助輪なしの自転車の乗り方（チャレンジ）を教え

ようとしても、適切なレベルの知識やスキルを提供できるサポート体制と、本人の「乗れるようになりたい」という意欲（好奇心）がないと、上達できない。子どもの好奇心を刺激して、少しだけ難しいことにある程度安心してチャレンジできる環境を整備することが重要だ。サポートとチャレンジのバランスをとって、本人が好奇心をもって前に進み出せる環境を作る。そういったスタイルこそが、発達を促すこれからのリーダーシップと言える。

組織全体のメンバーのリーダーシップを育むリーダーシップ。キーガン (2016) は、そうしたリーダーシップが発揮されている組織を発達志向型組織 (deliberately developmental organizations: DDO) と呼んでいる。そうした発達志向型のリーダーシップ文化を作り、維持拡大していくことによって、共生型リーダーシップが広がっていく。ますます分断化が進みつつある世界の中で、お互いが共に発達を支援しあう共生型リーダーシップこそが、民族間の分裂を止め、人類を繋ぎ、平和を守る、これからのリーダーシップ・モデルになる。そして、日本文化にはそれを実現するポテンシャルがあると、強く感じている。

## 引用文献

- Berger, J.G. (2012). *Changing on the job: Developing leaders for a complex world*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Dalio, R. (2017). *Principles: Life and Work*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. New York, NY: Penguin Random House.
- Fisher, R. & Shapiro, D. (2005). *Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate*. New York, NY: Viking Penguin.
- Heifetz, R.A. (1994). *Leadership without Easy Answers*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Kegan, R. (1982). *The Evolving Self*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Kegan, R. (1994) *In Over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Kegan, R. (2009). What “form” transforms. A constructive–developmental approach to transformative learning. In Illeris, K. (Ed.), *Contemporary theories of learning: learning theorists in their own words*, 35–54. Abingdon, VA: Routledge.
- Kegan, R., & Lahey, L. L. (1984). Adult leadership and adult development: A constructivist view. In Kellerman, B. (Ed.), *Leadership: Multidisciplinary Perspectives*, 199–230. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kegan, R., & Lahey, L. L. (2009). *Immunity to change: How to overcome it and unlock potential in yourself and your organization*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Kegan, R., & Lahey, L. L. (2016). *An Everyone Culture: Becoming a deliberately developmental organization*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- 田村次朗 (2014). ハーバード X 慶應流交渉学入門 中公新書ラクレ.
- 田村次朗・渡邊竜介・渡邊理佐子 (2019). 日本の大学におけるリーダーシップ基礎教育の科学的効果検証 ——ハーバード大学ロバート・キーガン教授の成人発達理論の視点から—— 法学研究、第92巻、第3号、1–29頁.

# 2019年度日本説得交渉学会の活動について

山川 悟

(東京富士大学教授・「説得交渉学研究」編集委員長)

日本説得交渉学会の主要な活動として、「説得交渉力フォーラム」の開催、および「研究大会」の開催が挙げられます。2019年度は、田村会長による新機軸が示され、いずれも活力溢れる学術イベントになったのではないかと考えております。

以下では、それらの概要について振り返ってみたいと思います。

## 2019年度 説得交渉力フォーラム

これまで本学会では定例で講演会を開催してまいりましたが、実務家の方にも説得交渉学について、よりご興味を持っていただくような講演テーマを設定し、広く門戸を開こうという意図で「説得交渉力フォーラム」と名称を改め、開催していくことになりました。

概要は次の通りです。

「2019年度 説得交渉力フォーラム」

日時： 7月13日（土）16:00～18:00

場所： 慶應義塾大学三田キャンパス 南校舎4F 443教室

### ◆講演1 16:00～16:50

◇石原紀彦（株式会社バルクホールディングス代表取締役社長）

「企業はサイバーレジリエンスにどう取り組むべきか」

すでにサイバーセキュリティへの対応は、あらゆるセクターにおいて経営上の最重要課題の一つとなっておりますが、本講演ではグローバルでのサイバー攻撃の現状、経済活動への影響とその対応例から、経済活動における地政学的戦略性とサイバーレジリエンスの重要性について解説をいただきました。

### ◆講演2 17:00～17:50

◇渡邊竜介（サンディエゴ大学講師（リーダーシップ学）、元ハーバード大学研究員）

「成人発達理論から見るリーダーシップと交渉力」

米国では人材開発にあたり、従来型の知識や技術の習得（水平開発）に加えて、成人発達（垂直開発）の視点を取り入れることが近年のトレンドとなっておりますが、本講演では、ハーバード大学教育大学院のロバート・キーガン教授が提唱する成人発達理論の視点から見る、これからのリーダーシップ開発、そして交渉力開発のあり方について、詳しくご説明いただきました。





▲石原紀彦氏



▲渡邊竜介氏

## 説得交渉学会第12回研究大会

学会理事会・総会では、活動報告、収支報告、新規ご入会者の紹介などを経て、理事体制や編集体制、webサイト運営体制の強化、兼子良夫前会長の名誉会長への就任などが承認されました。

2019年度は、研究大会後に特別講演会を開催し、3部制の開催となりました。その概要は以下の通りです。

### ◆第1部 研究発表 15:00~17:10

◇山川 悟(東京富士大学 経営学部教授)

「商業高校生向けPBLの実践を通じたマーケティング入門教育のあり方に関する考察」

商業教育の変革が求められる中、東京都教育委員会による実験的な取り組みとして展開された商業高校合同学習「東京プランニング・ラボ」について報告いたしました。マーケティング入門教育を「むずかしい」から「わかりやすい」へ、「知る」から「できる」へ、「教科」から「仕事」へ、という3つの視点から転換していくこと、などを提唱いたしました。



▲山川悟教授

## 事業成功の鍵

◇児玉陽平（東京富士大学客員准教授・株式会社ジャスピコ ソリューションビジネス事業本部課長）  
「東京富士大学における産学連携プログラム・ダ  
シーズギルトフリー アイスクリームラボ」

「実務IQ」を教育スローガンとして提唱する東京富士大学においては、ダシーズ ギルトフリー アイスクリームラボを学内に開設し、ベンチャービジネス論・新事業創造論を受講した学生に、アイスクリームの新規事業企画、新製品開発、プロモーションなどの実践を行っています。このコラボ教育に携わってきたベネシードの児玉氏より、狙いと成果、今後の展開などについてご説明いただきました。



▲児玉陽平氏

### ◆第2部 パネルディスカッション 17:00~18:20

「リーダーシップ基礎教育への挑戦」

パネリスト：田村次朗（慶應義塾大学 法学部教授）

松澤桂子（NPO法人コミュニティ・オーガナイズング・ジャパン副代表理事）

富岡洋平（株式会社THINK AND DIALOGUE 代表取締役社長）

慶應義塾大学において今年で4年目の取り組みとなる「リーダーシップ基礎教育」の概要と成果、その展望について対談が行われました。

リーダーシップ基礎教育の講義は、田村教授がコーディネーターを務め、オムニバスで講師をお呼びし、リーダーシップに必要なさまざまな力を身につけられるよう構成されたカリキュラムとなっていて、松澤氏、富岡氏は講師の一人として参加されています。

富岡氏は主に事業承継者向けのエグゼクティブ・コーチングを事業として行っており、リーダーシップ基礎講座では、コーチングやロジカルシンキングを担当されています。「WILL」、すなわち何のために生



▲パネルディスカッションの様子（左から富岡氏、松澤氏、田村教授）

きていて、何に向かっていこうとしているかを深く突き詰めて考えることが重要である、という点についてお話しいただきました。

松澤氏は、自分たちの力で社会を変えていく(コミュニティ・オーガナイズ)のために、今行動を起こすことについてのストーリーを語る「パブリック・ナラティブ」を担当されており、その実践によって人々の共感を呼び、一体感を生み出すことがリーダーシップには必要であるということをご説明いただきました。

田村教授は交渉力や対話力の講義を担当され、コミュニケーションや対話のプロセスを教えていることについてお話しいただきました。従来の教育ではそのプロセスを教えてこなかったために、リーダーシップがうまく発揮されてこなかったという点も言及されました。

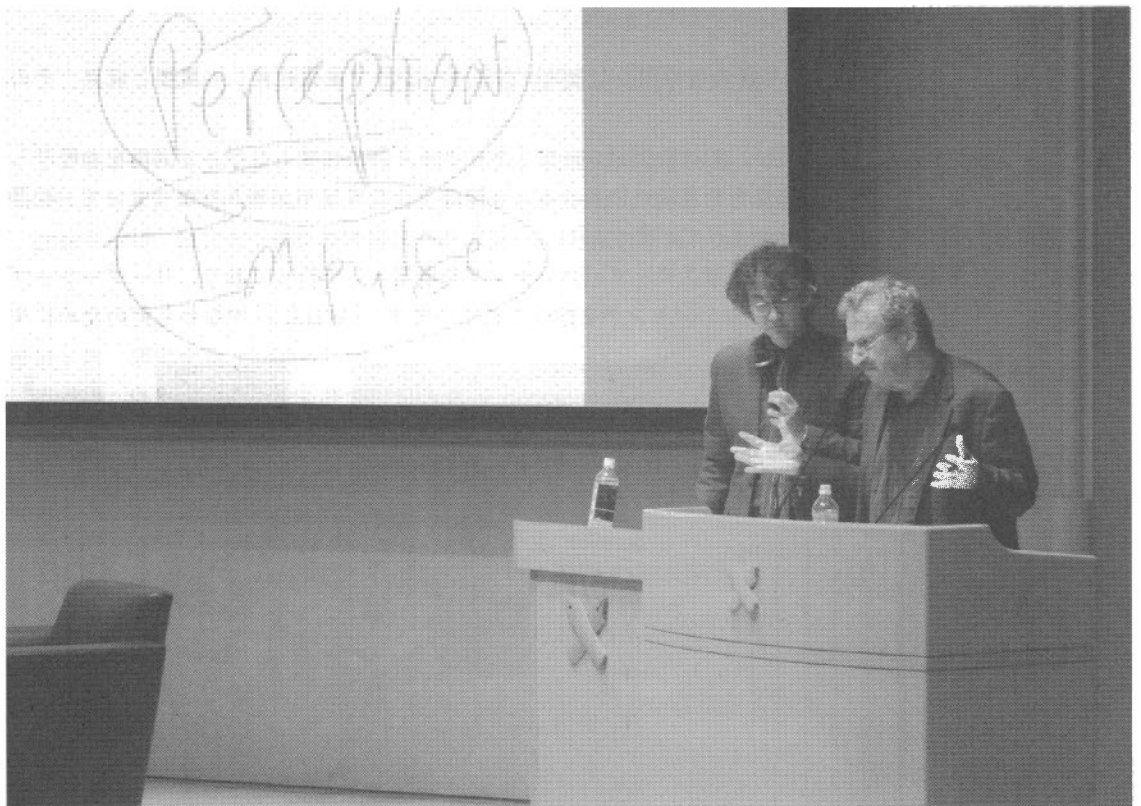
これらを全て教わることでできる非常に密度の濃いリーダーシップ基礎の授業は大変人気を博し、毎年150名の定員を大幅に上回る応募があるそうで、その取り組みの成果の大きさが感じられる対談となりました。

### ◆第3部 特別講演会 19:00~20:30

ロバート・キーガン (Robert Kegan) (ハーバード大学教育大学院教授)

「成人発達理論とリーダーシップ開発におけるその意義」

キーガン教授は、40年にわたる研究・執筆活動を通じて、人は成人以降も心理面で発達し続けることが可能であること、そして成人の発達はある一定の段階を経ていくことを証明してきた成人発達心理学の世界的権威です。本講演では、青年期以降の成人の発達の軌跡についての理論をご紹介いただき、これが



▲ロバート・キーガン教授(右)と渡邊竜介氏(左)

らのリーダーシップ開発における成人発達理論の意義とその活用法についてご説明いただきました。

また、渡邊竜介氏が同時通訳・解説を行っていただきました。当日は総計53名の参加者（非会員34名を含む）が集まり、これまでの研究大会をはるかに凌ぐ熱い雰囲気がみなぎっておりました。山口県や大阪府など、かなりの遠隔からご参加された方もおられましたし、多数の実務家の方からの参加申し込みを頂けたことに、理事として感謝いたしております。発表後の意見交換や参加者同士の名刺交換なども活発に行われ、「問題意識を同じくする実務家と研究者が同じテーブルで議論を交わす場にしたい」という田村会長のビジョンに一步近づけた大会になったものと評価しております。

なお、学会理事会・総会において、2019年度学会賞が以下の皆様に授賞されることが承認されました。授賞理由とともに紹介させていただきます。

#### ◆論文賞：

小竹直子「外国人留学生の日本語による交渉力への影響要因」（『説得交渉学研究』第10巻 2018.11）

本研究では、留学生の日本語による交渉力に影響する要因について検証し、①妥協案の提示、②妥協案提示の指導、③日本語力よりむしろ交渉経験…の3点が重要という知見を得られている。外国人留学生の交渉力という、これまでほぼ未着手でありながら非常に重要なテーマに焦点を当て、今後につながる一步を踏み出したという意味で一定の成果がある。

#### ◆出版賞：

〈研究書部門〉該当なし

〈専門書部門〉三苦民雄（共著）「Law, Rights and Social Values in Japan and Hungary」（2019 中部日本教育文化会）

法と正義をめぐる問題についての内外の研究者10人（当会員2名）による比較法文化研究論集。その内容は単なる地域研究にとどまらず、人びとの法的価値判断の前提となっている文化的・歴史的諸前提についても広く多角的に議論されており、説得交渉学の発展に寄与しうるものである。

〈普及啓蒙書部門〉田村次朗「ハーバード×慶應流 交渉学入門」（2014.1 中央公論社）

「論理的思考」と「事前準備」と「信頼」をベースとした本格的な交渉学をわかりやすく、ビジネス現場等の豊富な例を交えて紹介している。入門書として最適であり、説得交渉学の普及発展に寄与する書籍として表彰に値するものである。