

コロナ禍における垂直発達型リーダーシップ理論の意義

渡邊理佐子（慶應義塾大学）

The Value of Vertical Leadership Development during the COVID-19 Pandemic

Risako (Lisa) Watanabe (Keio University)

The vertical development theory is a stage theory that has built upon other theories from postconventional constructivist developmental psychology including the adult developmental theory which focuses on the meaning making system of the self. This paper will review what is recommended for leadership development during and after the COVID-19 pandemic, vertical versus horizontal development and the importance of vertical development in leadership development. It also discusses the stages and their characteristics in the *Ego Development Theory*, a vertical development theory by Susanne R. Cook-Greuter, and how it relates to Robert Kegan's adult development theory. Furthermore, the paper elaborates on three assessments for measuring the developmental stages of leaders, namely the *Subject-Object Interview* (SOI) created by Robert Kegan and Lisa Lahey et al., the *The Washington University Sentence Completion Test* (SCT) by Jane Loevinger and the *Mature Adult Profile* (MAP) by Susanne R. Cook-Greuter. Finally, the paper closes with the developmental factors that promote leadership development and introduces several developmental tools that could be used in practice by individuals and organizations including applications of the immunity-to-change approach by Robert Kegan and polarity management by Barry Johnson to further support the development of leaders aspiring to make a difference in the world.

キーワード：垂直発達、成人発達理論、リーダーシップ開発、免疫マップ、両極性マネジメント

Key words: vertical development, adult development theory, leadership development, immunity-to-change map, polarity management

現状での問題(新型コロナウイルスでの課題)

世界はこれまでグローバル化や技術革新を通じて複雑化してきたが、2020年初頭から新型コロナウイルスの出現、それに伴う医療現場の混乱、経済停滞、教育機関の閉鎖と再開、そして多くの西洋諸国で改めて浮き彫りになった人種差別問題など、世界が相互連結したことで複数の未曾有の適応型課題に同時に直面している (Heifetz, 1994)。以前と比べ複数の課題が複雑化し、これまでビジネス界で使われてきた VUCA という言葉（ブーカ。変動性、不確実性、複雑性、曖昧性の意。元々リーダーの育成をしていたアメリカ陸軍戦略大学で使われ始めた略語 (Bennett & Lemoine, 2014)）の中の「不確実性」に初めて多く

のリーダーが直面させられた。

将来のリーダーシップ開発の傾向

1.1. 垂直発達型リーダーシップが焦点に

こうした適応型課題を解決する上で近年、特にアメリカのリーダーシップ学会やコーチング界で注目されているのが、従来からの知識やスキルのみを習得させる水平発達 (horizontal development) だけでなく、物の捉え方・考え方そのものを大きく変える垂直発達 (vertical development) と垂直発達型リーダーシップである。パンデミックに突入してから、センター・フォー・クリエイティブ・リーダーシップ (CCL)、ハーバード大学附属コーチング研究所 (IOC)、コーチズライジングなど、オンラインでリーダーシップやコーチングの各種国際会議が開催されたが、それぞれの国際会議で共通して注目されていたのが成人発達理論をベースにした垂直発達型リーダーシップである。この垂直発達は、ハーバード大学の Kegan 博士が提唱した成人発達理論を、Kegan の下で学んだ Susanne R. Cook-Greuter がさらに応用し発展させた発達理論である (田村・渡邊・渡邊, 2019; Cook-Greuter, 1987, 2013)。

これまで組織では旧来の知識やスキルの習得を重視した水平発達型リーダーシップ開発に多くの時間が割かれたが、それに対して垂直発達型リーダーシップ開発にはほとんど時間が割かれてこなかった。将来のリーダーに求められる能力は、適応力・自己認識力・学習アジリティ (機敏性)・ネットワーク思考・集合的なリーダーシップだと提唱されてきたが (Petrie, N., 2011)、その多くは複雑な思考能力を求めるもの、柔軟性と適応力を促進するメタコンピテンシーであり、垂直発達が可能にするものであることを考えれば、垂直発達型リーダーシップ開発が急務であると言える。

本論文では、垂直発達と水平発達の違い、垂直発達や自我発達理論の特徴を紐解きながら、複数の発達度の測定方法、発達方法の紹介を行う。また、その中でコロナ禍への各種対応を垂直発達型リーダーシップの視点や分析方法から考える。万人の適応型課題であるコロナ禍において今こそ必要であるのが、従来型のリーダーシップから脱却し、より持続可能な社会や地球に変革できるよう人々を導いていくことができる高度な垂直発達型リーダーシップ能力を持つ人材である。

2. 発達の種類(水平型対垂直型と両者の関係性)

2.1 水平発達と垂直発達

発達には水平型発達と垂直型発達がある。水平型発達とは、新しいスキル、知識や情報 (静態的なコンピテンシー) を学ぶことであり、適応型な学びの反対で、技術的な学びと言える。水平発達は、問題が明確に定義されていて問題解決に必要な技術が明らかな場合に有用である。水平型発達では、人の意味づけシステムや世界観は変化しない。その一方で、垂直型発達とは、成人になってからも人は発達するという成人発達心理学のステージ理論から成っており、人は段階を経る毎に世の中をより複雑で共生的な意味づけシステムで見ることができるようになる。言い換えれば、人の現実を見る見方そのものが変わり、思考自体が複雑性を増し、経験したことの解釈の仕方が変わるのである。

また、水平型発達よりも垂直型発達の方がまれに起こる。両者を空の花瓶とそこに注ぐ水との関係に例えて考えてみた場合、水平型発達は器にたくさんの水 (リーダーシップに必要なスキルや知識) をできるだけ多く注ぐことであるのに対して、垂直型発達は、花瓶の大きさそのものを大きくすることである。花瓶が大きくなれば、より多くの水を注ぐことができ、花瓶 (人のマインド・思考) の構造自体が変容したことになる。スマートフォンに例えるなら、前者が同じスマホに搭載するアプリを更新し続けるのに対し

て、後者はスマホのOSを新しいものにアップグレードするようなものである。旧式のスマホにどのよう
に多くの新しいアプリを入れたとしても、投資した分の利益を回収するにはOSそのものを変えた方が効
率が良い場合があるということになる。

リーダーの育成には、水平型発達は1つの手法として重要であり続けるが、今後はそれだけでは事足りず、
垂直発達と水平発達の両方を同時に行っていく必要がある。

3. リーダーシップにおける垂直型発達の重要性

3.1. 垂直型発達でのものの見方～自我発達理論から

3.1.1. なぜ垂直型発達が重要なのか

では、なぜ垂直型発達が重要なのだろうか。Eigelによると、年取50億ドルの成功した大企業のCEO
21名と中間管理職21名に対して思考の複雑性の面談調査を行ったところ、リーダーの思考の複雑性と仕
事上の能力には相関関係があったという (Eigel, 1998; Kegan & Lahey, 2009)。つまり、リーダーが認知
発達レベルが高く、ある一定の思考の複雑性を持っていて、複雑な考え方ができれば、複雑な世界を管理
しやすくなるということである。

3.1.2. 自我発達理論について

Keganの生徒として研究を始めたCook-GreuterはKeganの理論をさらに進化させ、1987年に「自我発
達理論」を打ち出した (Cook-Greuter, 1987)。Cook-Greuterによると、ここでの「自我」の定義には2
つの側面がある。1つ目は、プロセスとしての自我、2つ目は、自分のストーリーやアイデンティティの
創造主としての自我である。プロセスとしての自我とは、自分の人生、経験、現実の感覚の意味づけをす
る私たちの側面である。自分のストーリーやアイデンティティの創造主としての自我とは、人の意味づけ
システムが進化あるいは成熟するにしたがって、自我は自分が何者であるか何者でないか、現実は何かを
新しいストーリーとして伝えてくれるものである。つまり、自我の重要な機能は、一貫したストーリーを
描き、現実を想像することである。

4. 垂直型発達である自我発達理論の各発達段階について

4.1. 自我発達理論の九つの発達段階

次に、垂直型発達である自我発達理論のリーダーシップ成熟度のフレームワークを詳説する (表1参照)。
まず、Keganの成人発達理論との関係性については、Keganの第5段階 (自己変革マインド) までは同じ
ような段階で進化するが、両者の理論の最も大きな違いは、第5段階 (自己変革マインド) 以降の進化の
仕方である。Keganは第5段階 (自己変革マインド) までの分類であったのに対して、Cook-Greuterは第
5段階以降をさらに明確化・細分化し、第5段階を自律的段階、第5/6段階を構成自覚的段階・自我自覚
的段階、第6段階を一体的段階とした点である。そして、Cook-Greuterが提唱する垂直型発達である自
我発達理論では、Keganの各段階の間に中間の段階を設けている。したがって、全部で9段階とし、各段
階の違いを明確にしている。

表1 Cook-Greuterの九つの発達段階とKeganの成人発達理論との関係性
(Cook-Greuter, 2013; 日本トランスパーソナル協会, 2018)

Cook-Greuterの自我発達段階		米国の人口に占める割合	Keganの成人発達段階
6	一体的段階	<1%	5 自己変革段階
5/6	構築自覚的段階、自我自覚的段階	<2%	
5	自律的段階	~12%	4 自律段階
4/5	個人主義的段階		
4	良心的段階	~75%	3 他律段階
3/4	自意識的段階		
3	順応的段階		
2/3	自己防衛的段階	~10%	2 自己統治段階
2	衝動的段階		

(参考文献を元に作者が作成)

では、さらに自我発達理論の概要を詳しく見ていく。図1にある通り、成人の自我の発達はおよそ2/3自己防衛的段階から始まる。(当論文では、成人の発達に焦点を当てるため、それ以前の段階についてはここでは説明を割愛する。)この段階は、Cook-Greuterのフレームワークでは別名「自己中心的段階」あるいは「日和見主義段階」とも呼ばれ、自己の利益・不利益を軸に物事や人間関係を判断する段階である。アメリカでの調査によると、この段階までの米国の人口に占める割合は、10%程度ということである。

3の順応的段階は、Cook-Greuterのフレームワークでは別名「グループ中心的段階」と呼ばれ、自己が所属し忠誠を誓うグループ・団体・組織・コミュニティ・イデオロギーの価値観を軸に物事や人間関係のあり方を判断する段階である。したがって、自己が忠誠を誓う所属する組織の期待値に応えることが重要な価値観となる。

3/4の自意識的段階は、Cook-Greuterのフレームワークでは別名「スキル中心的段階」と呼ばれ、興味分野での特別な知識やスキルを拡充してその道の専門家となる段階である。この段階では自分が両親・兄弟姉妹などの他者と違って見えることを望むようになる。アイデンティティとしては内省が可能になってくる。一方、自分の声や立ち位置をはっきり持つように指導される必要がある。表現していない隠れた感情や思考を表現することに気づく必要がある。自意識的段階では自意識が高いため、否定的あるいは批判的なフィードバックに弱い一方、他者の欠点のため人生の舵取りが難しいと考え、他者への批判も躊躇せず、変化に抵抗する。トップを走り続けるために衝動的に完璧主義の傾向を示す。興味分野での特別な知識やスキルを持っているため、他者を批判することで自己の相対的な優位性を保つ。認知的には大局的に物事を見ることができないため、優先順位づけができない。社会的には尊敬され受け入れられる必要がある。モラルの上では、全ての問題への解答を持っていると感じる。業務上は、この段階の人は一人で物事に貢献したいため、他者はこの段階の人と協力するのは難しい。完璧主義が仇になり、権限移譲がうまくできない。一方、強みとしては、成人としての責任や任務を全うしようとし、より完璧な解決策やアイデアを見つけることに尽力するため、社会やグループの日常業務を全うするのに必要不可欠な人材である。

4の良心的段階は、西洋社会では成人の目標とされている段階で、前の段階に比べて他者に受け入れられるかということを中心としておらず、自分の軸で自分の目標設定をし、自己改善していく独立した段階である。独立して起業者精神に溢れたこの段階が西洋では金銭的にも最もよく報いられていると言える。時間軸は5年から10年、せいぜい20年である。認知的には、概念的な複雑性を理解しはじめ、問題の定

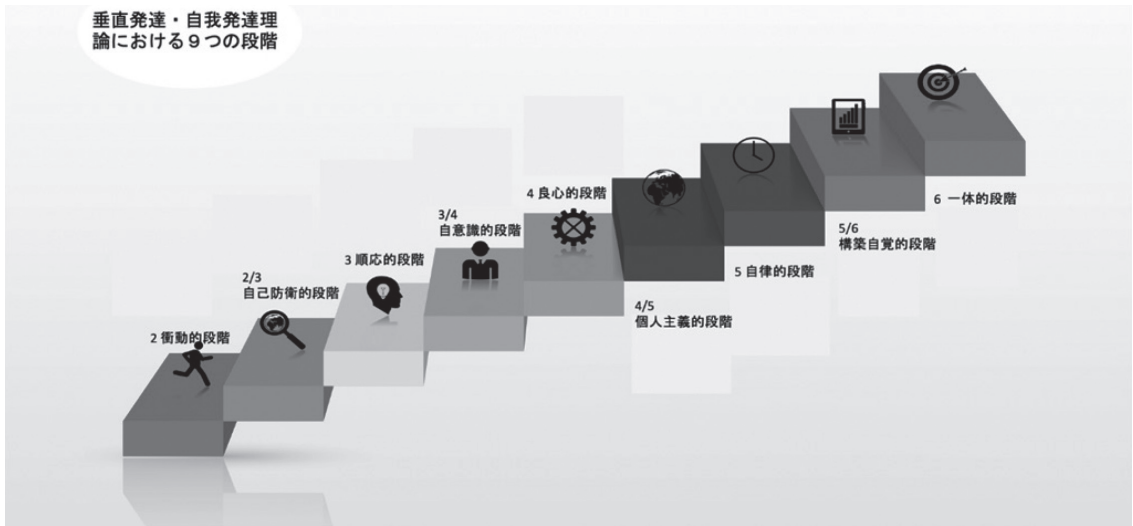


図1 垂直型発達である自我発達理論のフレームワーク
(この図は Cook-Greuter の論文を元に著者が作成。)

義の仕方そのものが問題だと気づき始め、計画的に行動し、優先順位ができ、自己修正し常に新しい目標に向かうことが可能である。多くの科学の発展がこの段階の人によって成し遂げられてきた。また、自分の理想に従い人類のために世界をより良くすることにコミットしている。アイデンティティとしては、他者の動機付けが何なのか自己と他者の行動要因を常に考えている。努力・学習・フィードバックを通じて自己改善できると信じている。フィードバックを得たとしても同調する必要もないと感じるが、自己のアイデンティティ全体が縮小されたと感じることもなく、むしろフィードバックそのものが自分と相手について学ぶ情報源となると捉える。

この段階の人は未来志向であり、自己分析と他者分析を好む。感情的には、自己改善できるという考えから自信を持っている。その一方で、自分の軸で自己評価するため自己批判が強くなることがある。肯定的な結果が可視化できれば自己肯定感が増す。モラル上、自分が選んだ価値観や考えに従って生きたいと思いつつ徐々に内省的になる。選択肢を間違えたり機会を逃したと後悔したりするのが中心的な感情である。また、自分が自立的で責任感があるため他者にも同様のことを求める傾向にある。人間関係は他者に心から興味を持っているので重要になり、ますます多様で豊かになる。自分の信念に踏み込まない限り他者は自分と異なる専門性や特徴や見解があるのでありがたい。

この段階の人が忠誠心を持つ対象は、自分が選んだ信念やイデオロギーである。チームでもよく機能できる。早期の段階と異なり、他者との違いを橋渡しできる上に、多様な人材のグループにも所属してその中で自己抑制し、あるいはリーダーシップを発揮できる。理路整然とした議論で他者の考えを変えられる。その一方で、自分に与えられた時間とエネルギーの限界を認めるのに困難を感じる。この段階では、仕事と私生活のバランスが課題であることが多い。業務上では時間が限られているという緊急性を感じ、時間を大事にする傾向にあり優先順位づけが得意である。権限移譲についても自分と違う方法でも部下が業務をこなせると信頼しているので移譲できる。モラルについて、社会構造を変えていくことも行い、社会のための善行や自由を守るためならルールも曲げるか破る。人間関係では、自分の課題やアイデアを追求しながらも他者への責任を認識している。内面的には、前の段階と異なり、継続的に学び自己改善することにオープンである。意思決定も決意を持って実行でき、リスクもあえて取る。

この段階の最大の限界はその慣習的思考であり、事実や外の世界を本物とそのまま受け止める盲目的な部分であり、あらゆるシステムを下支えする固定観念を減多に疑問視しない。アメリカでの調査によると、第3段階の順応的段階から第3/4段階の自意識的段階、そして良心的段階までの米国の人口に占める割合は、75%程度ということで、かなり多くの成人が第3段階から第4段階までの発達段階にあるということである (Cook-Greuter, 2013)。

ここまでの段階ではますます差異化が進んで独立したアイデンティティを形成してきたが、4/5の個人主義的段階以降では、統合化が始まり、後-慣習的理解に入る。4/5の個人主義的段階では、第4人称の視点で物事を見られるようになり、自分が育ったシステムの外から自分を観察し、これまで信じてきた固定観念、価値観、信念に疑問を抱き始める。つまり、自分が育った環境、地理的位置、経済環境、教育、社会構造全体などいろいろな要因が自分のアイデンティティを形成していることに気づく。よって、自己発見のプロセス自体が目標達成や製品開発よりも興味深いものとなる。特に大きな発見は視点の相対性に気づくことであり絶対的なものはないと気づく。認知的には、あらゆる価値観が一對になっていることから、これまで問題に見えていたものが対処すべき両極性だと認識し始める (「両極性分析」については第6章を参照)。

この段階の人は、パラドックスや矛盾を好み、すべてのものが相対的であることを知る。そのため突然洞察を得たり突破口を見出したりする。注力する対象は、実績や成果物からプロセス (物事の過程) に移る。この段階の個人主義者の究極の目標は、社会で認知されたとのような役割からも独立した独自の貢献をすることである。アイデンティティ面では、自己の異なる部分の統合が最大の懸念である。精神面で、この段階が鬱々とする理由は、主に社会の要請から前の段階に引っ張り戻されること、個人の自己表現と創造性を阻む日常生活、明確な自己定義ができないのではという恐れ、親密な人間関係で慣習的な理解から離れてしまうことである。社会的には内省する能力が高まるので、他者に共感し異なるアイデアを許容する度合いが高い。意味付けシステムもこれまでの分析的な知性から有機的な、身体的、包括的な理解に移行している (Cook-Greuter, 2013)。

5の自律的段階では、時間軸は生涯に渡り、主な関心事は自己と他者の発達、成長志向であること、自己実現、統合、自分の影も認知して受け入れることである。自律的な人は、システムのパターンや長期的な傾向をも把握でき、そのグローバルな理解度、戦略的な能力とビジョンで評価される。また、自己の異なる部分、つまり自分が否定していた自分の一部分も認識し統合して所有できるようになる。この段階での新しい大切な能力は、物事の意味を自分で作り出すことができ、また一貫した自己のストーリーを伝えられる自分の力に気づく点である。前段階と異なるのは、自分のコントロール下におけるものが限られていることを認識している点である。変革的なミッションを持ち、正義や慈悲を持って扱われるべきという人類の権利など、守らなければならないより広範な原理原則が出てくる。こうした普遍的な原理原則を守れないことがこの段階の人の懸念となる。変革の道具になりたいと思っている上に、他者の進化を助けたいと思うのがこの段階の人の一番強いモチベーションの1つになっている。

前半の慣習的な理解にいる人 (第4段階以前) と比べて、他者からセラピー、アドバイス、コンサルティングを受けることを弱みとしては見ず、必要不可欠なこと、あるいは強みとして捉えられる。認知的には、この段階では複数の声を聴きながら優先順位づけができる。また、パラドックスや曖昧さは生きる上で避けられないものだと思い始める。自律的段階の人は、問題を分析する上での両極性思考を認識し、それをうまく活用できるようになる。感情的には、内省するためのプライバシーを必要とし、意味ある存在であり続けるために、親密な人間関係、意味のある仕事、そして自己実現する機会があることが重要である。人間関係では、ストレスの溜まる感情にも前より耐えられるようになり、それらから洞察を得る。人間関係は、相互依存関係と見られ、他者の自律や異なる解決策をありがたく思う。プラスとマイナスの感情を

共に認識し、他者と共有できる。良いフィードバックをもらえれば、自分が何に対して自衛しているか、どこに盲点があるのかわかる。感情的には、皮肉なところは減り、明るく自信を深め、信頼でき真真正であることが大事になる。自分の強い感情も自分への重要なメッセージとして興味深くなってきて、自分が混乱している時の感情への許容度が高くなっている。前の段階よりも奇想天外な発想ができる。モラル面では、より大きな善のため自分の信じる原理原則を守るために、自己犠牲し自分の名誉も汚しリスクを追うことも厭わない。ただ、ありのままを受け入れるのはまだこの段階ではできないことで次の段階の課題となる。精神面では、勇気や自己の変革をもたらす力が欠如するとストレスになる (Cook-Greuter, 2013)。

5/6の構成自覚的段階は別名で自我自覚的段階とも言うが、この段階では時間軸が自分の人生を超えていて、グローバルで歴史的な視点を持つ。多文化認識し、全く異なる生き方や人生の意味づけをありがたいと思う。構成自覚的段階の人は、意味づけは構成されている(外の世界を見ている人自体が見え方を構築している)と認識している。存在するあらゆる理論を統合してスーパー理論、より複雑な全ての理論を作り出そうとする。中には人の意味づけを馬鹿げていると思い始める者もいる。別名の自我自覚的段階の人については、永久な自己アイデンティティという幻想を作り上げることで自我を保全したいという賢く慎重な陰謀に注目する。また、現実の経験を全て相互依存の価値観である2つの極に分ける作業を楽しむ。

また、この段階では言葉によって作られる準現実を認知しようと試みる。自己認識が深まると、直感、身体状況、感情、夢などへのアクセスが増す。リーダーとしては、革新的な自分の組織を立ち上げたり、人類への貢献として最も良いと思う活動に一人で取り組んだりする。自分の思考や感情習慣の構造を認知でき、他者のそれと比較して全ての理論的な思考の限界や言語の限界を発見する。一体的な概念を知覚するが、十分に具現化されていない。人の意味付けする必要性を見て興味を示し、時間と空間を通して意味づけが表現されているのに興味を持つ。従って推理的な意味づけの限界についてばかり考え、不死を求め死にゆく者という存在のパラドックスを抱えながらどう生きていくか学ぶことに専心している。精神的には、人の本質的な孤独感と理論的思考を通じて永続的な意味づけを創造できないことについての絶望感がある。主な懸念は、自分が複雑な思考をしているために誰も自分を理解してくれないだろうということ、そこからくる孤独感に苛まれることである (Cook-Greuter, 2013)。

最後の6の一体的段階は、両極性が統合されている状態で、何か行動をする人というより、全ての目撃者のような位置づけである。この段階では、米国の人口に占める割合は1%未満である。これまでの段階が全て自分を作り上げていると認識しているため、後の段階が必ずしも早期の段階よりも優れているという認識はない。謙虚で現実的な地に足のついた様相が4/5, 5, 5/6段階の人との大きな違いである。

人間関係も、相手の発達段階・年齢・性別他に関係なく情に溢れているが相手に何かを求めない関係性を築いている。一体的段階の人の関心事は、世界正義、無理のない自然さ、存在、創造性にあるが、目標達成についてはテンションを作らない。時間の経験については、現在のこの瞬間だけが真実である。抜本的な開放状態にあり、善、真実、美に敏感である。注力する対象も自在に変化させられ、全体を構成する要素全てを守りながら、全体をも同時に保てる。時間軸は永遠で、この瞬間の一部として、地球の歴史全体とその未来にまでおよび、この段階の成人は自分が別の独自の具現化されたものだとして認識しているが、その一方で人間以外の全ての生命と自分を同一視もしている。自分と他者との分離は幻想として体験している。現実には差別化されていない現象の連続体として体験され、全ての物事、言葉、思考、感情、理論は人間が構築しているものと理解している。

主な関心事は、存在することそのものであり、経験と心のあり方を目撃することであり、宇宙の進化の参加者としてのアイデンティティを持ち、人生は宇宙の目的達成のためにあると見えるため、人生は単純であるとも捉える。正義、公平性、全てのものに対する慈悲のために尽力する。フィードバックは自己実現のために歓迎される。衝突は生き生きとした人間関係の避けられない一部だと認識される。行動をとる

ことと思いを巡らすことは在ることの1つの形態にすぎず、感覚、在ること、在らないことよりも重要であることはない (Cook-Greuter, 2013)。

4.2. 成人の垂直発達の特徴

Cook-Greuter博士によると、成人の垂直発達の元となっている構成主義理論 (Kegan, 1994) にはいくつかの特徴がある。

- 成長は拡張していく螺旋に例えられ、発達するにつれて世界観が複雑化し、静的から動的になり、自我中心から、社会中心、そして世界中心に発達していく。
- 早期の段階を経てはじめて、後の段階に移行することができる。一旦、ある段階を経たら、後により複雑なものの方が主になったとしても、以前経験した段階がその人の反応レパートリーの一部となり内包される。人形の中に何層も人形が隠れている日本の入れ子人形と形容するとわかりやすい。後の段階の方が、より統合されていて、柔軟で、急速に変化するより複雑な世界で最適に機能することができる。
- 健全な発達が進むと、自律、自由、違いや曖昧性への許容度、柔軟性、自己認識、環境と相互作用を行うスキルや適応力が増し、防衛反応が減る。
- 後の段階を経た人は早期の段階の世界観を理解できるが、早期の段階の人は後の段階の人の世界観を理解できない。
- 発達が3つなど複数の段階にまたがることもある。発達の動きには、その段階での地固め、次への移行、前の段階への後退、停滞、次の段階への上向きがある。
- どこまで進化したとしても、我々の知識と理解は常に部分的であり、不完全である。
- どの発達段階の説明も理想化されたものであり、どの人間も完全に当てはまるものではない。

5. 発達度の測定と潜在的発達方法

5.1. 発達度の測定の意義

5.1.1. 主観客観面談 (Subject-Object Interview)

主観客観面談 (英語で Subject-Object Interview。略称は SOI。) とは、Kegan の成人発達理論に基づく発達段階 (精神的な成熟度) を測定するために開発された面談手法である (Lahey, Souvaine, Kegan, et al., 1988)。本面談は、90分程度の面談者と被験者との対面・個別面談方式を採用する半構造化面談である。面談内容は全て録音し、書き起こし、認定評価者2名により個別に評価された上で、相互議論の後に最終評価を決定する。評価段階は、第1段階 (直感段階) から第5段階 (自己変革段階) の評価の他に、各段階の間に4つの移行段階があり、合計21段階で評価される。面談者は、面談前に「成功」、「感動」、「大切なこと」、「変化」、「確信」、「苦悩」、「悲しみ」、「別れ」、「怒り」、「不安」という言葉が書かれたカードを被験者に示す。そして、被験者にそれらの主題に関する最近の体験を思い起こしてもらい、メモを取る時間を10分設ける。その後、被験者がメモした体験の中から自由に1つを選び、その体験について面談者に語ってもらう。面談者は、それぞれの体験を被験者がどのように意味付けているかを探る質問を適宜行う。

5.1.2. ワシントン大学文章完成法テスト (Washington University Sentence Completion Test)

Cook-Greuter の自我発達理論は、Loevinger (Loevinger, J., 1966, 1970) の自我発達理論を元に構築されたが、このことを考えれば、Loevinger が考案した、自我発達度を測定する方法である文章完成法を

Cook-Greuterの自我発達度の測定にも応用できると考える。この文章完成法とは、36項目からなるもので、正式名称はワシントン大学文章完成法 (Washington University Sentence Completion Test. WUSCT。以下SCT) である (Loevinger, J., 1966, 1970; Tolbert, 2019)。LoevingerはSCTについては男性用女性用別に数種類作成しているが、マニュアルに沿ってそれぞれの項目反応を評価し、その36項目の評価をもとに最終的な自我発達度を定める。項目数が多く評価者に負担がかかるため、これまでこの評価方法は佐々木 (1981) などに簡易化されてきた。今後も項目数を必要最小限に減らし、性別によって区別せず男女兼用の評価法を作成することで、評価方法を簡便化することが求められる。

5.1.3. 成熟した成人プロフィール (Mature Adult Profile)

Cook-Greuter自身も、その自我発達理論を基に発達段階を評価できる文章完成型の評価ツールを開発した。それが成熟した成人プロフィール (Mature Adult Profile. 以下MAP) である (Cook-Greuter, 2018)。この測定ツールはLoevingerのSCTが女性のみ対象としていたものを、Cook-Greuterがハーバードでの研究をもとに男性女性の両方を測定できるツールとして開発した。このMAPも質問項目は36問で1時間で完成させるよう指定される。この評価ツールは1966年からテストされ、様々な文化圏でも利用されており、最も信頼性が高くコスト効率の良いツールとされている。Cook-Greuterによると、第5/6段階である構築自覚的段階まで評価可能である。

5.2. 垂直型発達のあり方と促進要因

人の発達は、個人と環境の相互作用によって進むものであり、片方だけでは成り立たない。発達の可能性は誰にでもあり、適切なサポートと課題が与えられれば奨励され促進されるものであるが、発達は必ずしも起こるとは保証されるものではない。さらに、垂直発達を勧めることは可能であるし、成長のために最適な形で環境を整えることはできるが、発達は強制されるものではない (Cook-Greuter, 2013)。周囲の状況が発達に望ましく、本人が発達に心を開いていれば次の段階に進むのに5年ほどかかると推定され、良い発達プログラムを導入しても最低1年は次の段階に上がるのにかかる上に、参加者の1、2段階上のプログラムを用意しなければほとんど発達は見込めない (Cook-Greuter, 2013)。

垂直発達の促進要因について、自己の変革の瀬戸際にあたり、人生での大きな出来事に直面したり、持って生まれた成長可能性があたりすれば垂直発達の動きがもたらされる (Cook-Greuter, 2013)。個人の垂直型発達について、発達の必須条件ではないとしても苦しみは次の発達段階に向かう時に感じるものであり、例えば、愛する人の死、深刻な病、災害、運命的な逆境は全て自分と世界についての理解を再編成・変更するテコとなる (Cook-Greuter, 2013)。一方、組織の垂直型発達に関して、組織のリーダーと組織文化の垂直発達を加速化したいと望む組織の抱える課題は、いかに発達の指針や本質を自然な形で職場に埋め込むか、いかにそうしたプロセスや経験を創造するかにある (Petrie, N., 2011)。総じて、ある段階から次の段階への発達は、通常現在の段階で何らかの限界を感じる事が原因で生じる。つまり、現在の段階での自分の知識や行動パターンで解決できない課題や複雑性に直面すると次の段階に引き上げられるのである。また、現段階に自らを足止めしている固定観念を特定して、その有効性をテストすることで発達が加速化される (Kegan & Lahey, 2009)。

6. 垂直型発達プロセスの例

6.1.1. 個人の免疫マップ

Keganが提唱する成人発達理論を応用した発達支援ツールが免疫マップ (Immunity to Change (ITC)) である (Kegan & Lahey, 2009)。免疫マップ (図2参照) は、自分で改善目標を設定し、進められていく。その改善目標には、自分にとって重要かつ過去に何度も取り組んだが改善できなかったもの (すなわち適応型課題) を設定する。次に、その改善目標に反してしてしまっていることを阻害行動として列挙する。3番目に、影の目標の列の「心配ボックス」に、阻害行動と反対の行動を取った場合の心配や恐れを記入する。その「心配ボックス」の恐怖感を1つ1つコミットメントステートメントとしてその下の影の目標の欄に記入する。最後に、一番右の強力な固定観念の列に、影の目標と反対の結果が出た場合、どのような悪いことが起きるだろうか、他に何を想定しているかを記入する。

1. 改善目標 この列の記入ガイドライン: 肯定的に書かれているもの ご自身にとって重要なもの 本物の改善目標であること 自分に深く関わるもの 業績ではない 改善の余地のあるもの	2. 阻害行動 この列の記入ガイドライン: 改善目標に反して、 とっている行動 (感情ではない)。 ご自分の意志も含め 自分自身に対して内面的に 語っていること (改善目標の理由や改善目標 達成のために何をやるべき かではない)	3. 影の目標 (第2列目の行動と反対の行 動をとった場合を想像) この列の記入ガイドライン: 恐れへの自己防衛が目標 (高 潔な目標でない)	4. 強力な固定観念 この列の記入ガイドライン: 影の目標と反対の結果が出 た場合、どのような悪いこ とが起きるだろうか?
あなたにとって最適な発達 目標今より <u>上手になりたい</u> <u>こと1つ。これができたら</u> <u>幸せになれるというもの。</u> 私は今よりも以下を上手に できるようになる。 ● ● ●	第1列の改善目標に反して してしまっていることや、 改善目標に向かうに当たっ てできていないことは何で すか? <u>改善目標に反してしてしま</u> <u>っていること</u> ● ● ● ● 改善目標に向かうに当たっ てできていないこと ● ● ● ●	心配ボックス 第2列の行動と反対の行動 を取った場合を想像。どの ような恐怖感や不安感が湧 いてきますか? 私は…が心配だ (…を恐れ ている)。 ● ● ● 恐怖感への自衛という考え を元に、上の恐怖感をコミ ットメントステートメント に変えてみて下さい。 <u>裏の目標:</u> 私は…しないことにしている。 ● ● ●	阻害行動と反対の行動をと った場合、どのような悪い 結論が出てしまうか? 影の目標と反対の結果が出 た場合、どのような悪いこ とが起きるだろうか? 他に何を想定しているか? もし私が (第3列の裏の目 標と反対のこと) をしたら、 当然私は…だと思込んでいる。 ● ● ● ●

図2 免疫マップ (未記入)

手順に従って埋めていくと、改善目標と裏の目標が拮抗していることが明らかになり、車に例えるなら変化に向かって青信号で前に進もうとしている自分と、それに対して危険という赤信号でブレーキを踏んで前に進めないでいるもう一人の自分があることがわかる。これを Kegan と Lahey は「心理学的な免疫

システム」と呼んでいる。

他の自己変革ツールと最も大きく異なるのが3列目と4列目である。他の自己変革ツールが阻害活動を明らかにした後に、本人の意思力によって行動変革を押し進めるところによることが多いのに対して、免疫マップを埋める作業は、改善目標を達成できていない根本原因である自己の強力な固定観念（本人のものの見方、意味づけシステム）のあぶり出しが目的である。この強力な固定観念は、幼少期から思春期あたりまでの何らかの原体験（単複の可能性あり）により自己防衛手段が無意識の習慣となったものであるため、現在の自分にはもはや不要なことが多い。

そして、自己の強力な固定観念を洗い出した後、その強力な固定観念の有効性を確かめるために、つまり、現在の自分と過去の自分が習慣化した固定観念との間に少しずつ距離を置くために実験を行う。この実験は第2列の阻害行動の1つを少し変えることで簡単に設計できる。1つの強力な固定観念に対して複数の実験をしていくことで強力な固定観念の有効性が少しずつ否定されれば、その固定観念が自分の中で真実でなくなる。したがって、免疫マップの変革プロセスでは、行動だけを変えたり、ものの見方だけを変えたりするのではなく、ものの見方と行動の両方を変えることを可能にする。他の効能としては、免疫マップ作成者の思考・感情・行動など自己認識力が高まること、ものの見方が変わることで行動の選択肢が増えること、適切なレベルのリスクを取りやすくなること、当該の改善目標だけでなく他の課題や他の分野にもその能力を応用できるようになることが挙げられる。

6.1.2. 発達仲間相互コーチング法

チームワークが効果的に行われれば、1人で個別に学ぶよりも大きな学びにつながる上、チームメンバーとなれば学ぶ速度も速いと言われている（Senge, 1990）。これらの点から、免疫マップの手法をチームに取り入れてより効果的に発達を促す方法がある。それを、発達仲間による相互コーチングと呼ぶ。この集団コーチング手法の手順は以下の通りである。

1. 個人の改善目標を1つ選ぶ。
2. 個別に個人の免疫マップを作成する。
3. 発達仲間と週に1回ミーティングを4週間ほど持ち、実験内容とリフレクションを共有し、次の実験計画も共有する。できるだけ相互のやりとりを促進するため参加者を4-5人の小グループに分ける。週1回のグループミーティングでは、アドバイスをし合うよりもむしろお互いに実験の結果と次回の実験計画を共有し、目標達成に向かうにあたっての進捗状況を尋ね合う。ここでは聞く姿勢を大事にする。

この発達仲間相互コーチング法の利点はいくつかある。まず、参加者がコーチやコーチ（コーチングを受ける側）の両方の役割を体験し、傾聴するスキルなどを身につけながら作業自体を通じてリーダーシップを実践できる点にある。しかし、このプロセスが機能するには参加者がコーチングシステムの意義をよく理解することが前提となる。また、週1回のミーティングを通して瞬時にコーチング仲間からフィードバックを得られるため、1つの事象や行動を限定する自分の固定観念に対して複数の客観的な解釈を得られ世界観が広がる利点もある。また、個人の発達を目指す点では個別コーチングと同じであるが、パンデミックなど人間同士の接触回数が制限されるような環境でも多くの人とオンラインで交流しながら自分を客観視し、チームで学ぶことができるので学びの加速化が期待できる。

6.2. 組織の発達：グループ免疫マップ

多くの組織が組織のあらゆる階層にリーダーが必要だとしながらも、これまではリーダーシップ開発というと組織の経営幹部などのエリートを対象に行われてきた。しかし、コロナ禍でもそうあったよう

に社会全体の問題がより複雑化・不確定化するにつれて、組織のあらゆる人材の発達を促進していくことが急務となっている。組織全体の発達や組織文化の変革を促す場合の方法を紹介する。

6.2.1. グループ免疫マップ

免疫マップは、主に欧米、日本など世界中で経営役員個人のエグゼクティブコーチングのツールの1つに用いられてきた。しかし、組織の学びや発達は組織の構成員一人一人の学びや発達を基本とすることから、個人に活用されてきた免疫マップをグループワークという形式を取りながら組織の発達にも応用できると考えられる (Senge, 1990; Kegan & Lahey 2009)。

1. まず、参加者全員で、上述の個人用免疫マップで、左から第1列目の改善目標を「組織の改善目標」とし、組織がこれまで繰り返し努力してきたが改善できなかったもので重要なものを目標に設定する。
2. 次に、できるだけ相互のやりとりを促進するため4-5人の小グループに分かれ、一緒に組織免疫マップを完成させる。
 - a. 左から第2列目の阻害行動に、その目標に反してしてしまっていることとその目標に向かうにあたってできていないことをできるだけたくさん洗い出して書き出す。(最低5個)
 - b. 第3列目に「組織の影の目標」として、第2列の阻害行動に納得がいくような影の目標を書き出す。
 - c. 第4列目に第3列の要因となっている「組織としての強力な固定観念」を書き出す。
3. 再び全参加者の大きいグループに集合する。それぞれの小グループの免疫マップを1つのマップにまとめる。
4. 組織として最も重要な強力な固定観念を4つ程選んで、グループに分かれてそれぞれの固定観念に関する複数の実験計画案を練る。(他の強力な固定観念は別の機会に取り組む。)ポイントは、強力な固定観念から距離を置くことのできる具体的な実験(アクションテスト) (Kegan & Lahey 2009)) を考えてもらう。
5. 全体ミーティングで実験の案をシェアしてもらう。全体で1つの実験案シートを作成して共有する。
6. その後の数週間間に、グループで1つの実験シートを共有。1人1つの実験を行う。

6.3. 両極性の統合と新型コロナウイルス対応の例

垂直発達理論においては、後-慣習的となった4/5の個人主義的段階に発達した段階では弁証法的な思考やパラドックス思考ができることが必要とされている (Kegan, 1994)。具体的には、4/5の個人主義的段階に発達した段階では、そうした弁証法的な思考を実践する中で「両極性 (Polarity)」思考をすることでされている (Cook-Greuter, 2013)。すなわち、この段階の認知面では、第4人称視点を持ち、物事は見た通りであることがほとんどないと理解され、まず何を問題と定義づけするかから考え始め、ほとんどの価値観が対を成しているという理解から、これまで問題と見なされてきた物事の多くが、マネージされるべき両極性のあるもの (対極にある1対の価値観) と新たに認識される。よって、この段階では個人はむしろパラドックスや矛盾を楽しみ、説明して無理に解き明かそうとはせず、全てが証明されなければならないという思考から解き放たれ、突然の洞察も可能で、遊び心のある探求や想像ができる。有用な情報は科学からだけでなく身体感覚、直感、夢、リフレクション、瞑想など多様なところから得られると考える。したがって、部分の集合体としての全体を認識することがこれ以降の段階の発達で重要となる (Cook-Greuter, 2013)。

すなわち、両極性思考はどの段階でも役立つが、特に4/5の個人主義的段階以降に発達するには、二者

択一的な思考に陥らずに、二者択一の問題というものの見方を、2つの対極にある価値観を共に考え統合する両極統合で補う思考法を身につけることが望まれる。Johnsonの両極性マネジメント・分析・統合の手法がその一つの方法である。特に、コロナ禍のような二者択一的な思考では課題を解決できない複雑な問題でこそ両極性思考が必要とされている。この手法は個人のリーダーシップ発揮にも組織にも応用される。

6.3.1 両極性の統合とは

Johnsonによると、両極性思考とは二者択一の問題というものの見方を、2つの選択肢を共に考え統合する両極統合で補う新たな思考法である。(Johnson, 2020) 両極性マネジメントとは、人生におけるあらゆる対極にあるものに対応する方法である。両極とは、避けられない解決できない慢性的・継続的な課題であり、相互依存的な関係にある2つ以上の解を持つものであり、従来の問題解決スキルでは問題が悪化する。よって、リーダーや組織が解決を要する問題とマネージすべき両極性の区別ができ、双方をうまく対処できれば大きく競争優位に立てるという研究結果も出ている (Johnson, 1998)。両極性マネジメントができれば、リーダーシップや組織の効果が上がり、短絡的にならずに大規模な複雑な課題に対処でき、変革のスピードや持続性も上げることができ、慢性的な衝突と分極化に対処できる。

6.3.2 両極性マップと新型コロナウイルス対応の例

ここで、実際に新型コロナウイルス対応を例に取りながら両極性マップを使った分析方法を紹介する (Johnson, 2020) (図3 両極性マップ参照)。図3の両極性マップで、対比している価値観は「個人の自由」と「公益」である。ここでの両極は図の中程に書かれている「地方分権」と「中央集権」である。

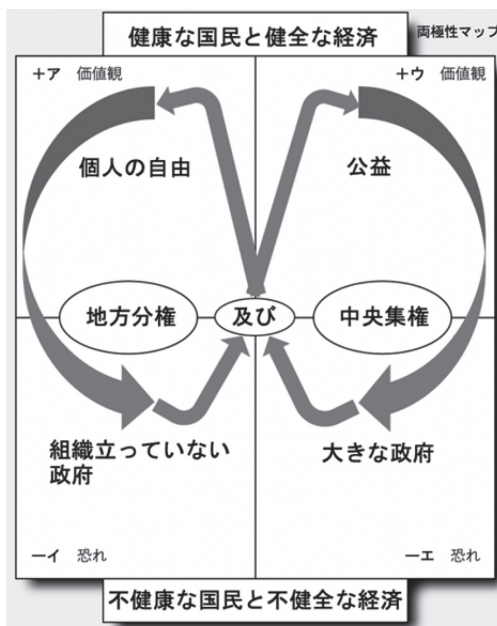


図3 両極性マップ

(筆者がジョンソンの図を応用して作成)

これまでも「個人の自由」と「公益」という対比している価値観の間の緊張関係はこれらの価値観を大事にしている団体の対極化につながったが、コロナ禍でも同様の関係が見られる。前提となっているのは、「個人の自由」と「公益」のいずれかの価値観を選ばなければならないという考えである。しかし、両方の価値観は相互に必要な不可欠であり対極化から最適化に移行する必要がある。よって、「二者択一」の考え方から「両方を統合する」考え方にシフトする必要がある。そうすることで新型コロナウイルス患者数・死者数を減らし、経済への影響も最小限に押さえつつ回復を加速化させられる。

両極性マップには、2つの観点が対角の位置に表されている。1つ目は、「個人の自由」を守り「大きな政府」を制限することである。この物の見方も賢明であると言える。例えば、日本政府は景気回復を目指した時期には「+ア 個人の自由」という価値に重きを置いたが、これは「個人の自由」の斜め向かいである「-エ 大きな政府」の存在のために「個人の自由」を失うという恐れとつながっている。この観点を支えるために、左の極のように「分権」化することが望ましい。

もう一方のものの見方は、例えば都知事が都民の健康を大事にするという公益という価値観に重きを置き、これは「-イ 組織立っていない（混乱した）政府」のせいで「+ウ 公益」という価値観を失うという恐れとつながっている。この観点を支えるために、右の極のように「集権」化することが望ましい。

両極性マップの上の目標（「健康な国民と健全な経済」）を達成するためにこの両方の観点を活用する必要がある。このように両極性があるためにシステムのエネルギーが第2象限（+ア）から第3象限（-イ）、第1象限（+ウ）、第4象限（-エ）、そして再び第2象限（+ア）へ流れる無限ループとなっている。上半分に大きく矢印が振れる場合は、両方の価値観を最大化しようとしていることを示す。下半分に矢印が少し振れている場合は、下半分の恐れを最小限に食い止めようとしていることを示す。両極性マネジメントがうまく行った場合とは、両極の緊張関係を活用できた状態、両極の利点と双方のシナジー効果を得た場合を言う。逆に、両極性マネジメントがうまく行かなかった場合とは、一方の極を犠牲にして他方の極だけに過剰に注力した時である。これは課題を二者択一の問題と捉えた時に生ずる。

例えば、コロナ禍では個人の自由を大切にしたいが、これに注力しすぎると政府が組織立たなくなる。例えば、日本政府はコロナ禍がある程度進んでから個人の自由に強い価値を見出し、その一例が緊急事態宣言解除後に失われた旅行需要の回復や旅行者による地域の観光関連消費を喚起する目的でGo Toキャンペーンを打ったことである（観光庁、2020）。これは個人の旅する自由を後押ししたい動きとも解釈できる。

一方、我々は公益をも重んじ、これには国民全員が利益を享受するための集権化された調整機能が必要となる。公益と関連した価値観には、平等、弱者にも配慮することが挙げられる。この価値観を失った場合の恐れも、自由が行き過ぎた場合に起こる不平等、弱者や人々の周辺化、身勝手な行動、基本的な資源を巡る競争などに至り大きい。

国がGo Toトラベルを奨励していた際に、都民や経済にとって必ずしも健全でないと理解しながら都知事が地方への帰省を控えるよう発言していたのは公益を重んじ、集権化を図っていたものと解釈できる。これは政府が組織立たなくなると、公益を大事にする動きが増すことの現れである。しかし、公益に注力しすぎると政府が大きくなってしまふ。その反動で個人の自由を重んじる動きが生まれる。このように、システムのエネルギーが流れる無限ループとなる。

ある極性が解決すべき問題と間違っ診断され、もう1つの極が解決策だと間違っ判断された場合に、両者は共に負けることになる。なぜなら、どちらの極を選択するかという権力闘争に無駄なエネルギーを使うことになり、権力闘争の勝者が選ぶ極の負の部分全員背負うことになる上に、両極の負の部分が引っ張られることもあるからである。

そこで、重要になるのが両極を下支えする二重の戦略である。まず、両極を提唱する双方が両方の極の利点と両方の極の欠点を共に両極マップに洗い出すのである。その後上上の2つの象限の利点を最大化

するようなアクションステップを作成し、下の象限に陥りかかっている時に早期警告サインのリストを作成する。新型コロナウイルスのパンデミックの下では、世界各国が一致団結して世界共通の公益のために調整能力を集権化する必要があると同時に、各国はその特有の状況を支援するために分権化も必要となる。両極を二者択一の課題と間違っ取組みれば、両者は共に負け、未解決のパンデミックと経済停滞が残るため、両極を統合し、より大きな解を模索する必要がある。(上記は両極性マネジメントのあり方の簡略化された概要である。具体的な分析のステップはこの記述よりもっと複雑であるが、その詳説は本論文の範疇を超えているので割愛する。)

7. 結論

このように、2020年はパンデミックの出現、医療現場の混乱、不況やそれらに付随して新たに浮き彫りになった人種差別問題や不平等問題など、世界が相互連結したことで人類は複数の複雑な適応型課題に同時に直面するに至ったが、そのような中で垂直発達の重要性が過去にも増して指摘されている。これまでの知識やスキルの教育を目指す水平発達だけでは課題は解決できなくなっており、人の意味付けシステムや世界観そのものを変える垂直発達や自我発達の理論の応用は、そうした水平発達に加えて、パンデミック・経済停滞など不確実性・不透明性の強い現代社会では今後リーダーに、そして世界を牽引していく組織にますます必要となってくる。垂直発達の測定ツールを利用して個人・組織全体の発達度を特定できれば、カスタマイズ化されたより良い発達の教育機会を提供することが可能になる。特に、適応型課題を乗り越えるには4/5の個人主義的段階(後-慣習的段階)以降への発達が求められるが、この段階以降では弁証法的な思考やパラドックス思考ができることが必要とされることから、免疫マップによる継続的な自己の盲点の洗い出しに加え、両極性分析と両極性マネジメントが発達ツールとして有効かつ必須である。垂直発達は個人の状況や外的要因の様々な影響も含めて一進一退や停滞することもあり一朝一夕では進まないこともあるが、一層複雑化した世界を率いていくことのできる1人でも多くの人材の育成が急務であることから、日常から若年期からも意識的に垂直発達などの発達理論を応用した教育機会を提供し、マインドのトレーニングを継続していくことが今後のリーダーシップ育成に求められる。

引用文献

- Bennett, N., & Lemoine, G.J. (2014). *What VUCA Really Means for You*. *Harvard Business Review*, January–February 2014. Retrieved September 5, 2020 from <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>
- Cook-Greuter, S. (1987). *Defining and measuring postconventional ego stages, especially stages 5/6 and 6*. Cambridge, MA: Paper presented at the Symposium of the Society for Research in Adult Development.
- Cook-Greuter, S. R. (2013). *Nine Levels Of Increasing Embrace In Ego Development: A Full-Spectrum Theory Of Vertical Growth And Meaning Making*. Retrieved September 1, 2020 from <http://www.cook-greuter.com/Cook-Greuter%209%20levels%20paper%20new%201.1%2014%2097p%5B1%5D.pdf>
- Cook-Greuter, S. R. (2018). *THE MAP Maturity Profile for Leaders*. Vertical Development Academy. Retrieved September 5, 2020 from <http://www.verticaldevelopment.com/what-we-do/>
- Eigel, K. M. (1998). *Leadership effectiveness: A constructive developmental view and investigation*. Doctoral

- dissertation, University of Georgia, Athens.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Johnson, B. (1998). *Polarity Management. A Summary Introduction. Polarity Management Associates*. Retrieved September 5, 2020 from https://www.jpr.org.uk/documents/14-06-19.Barry_Johnson.Polarity_Management.pdf
- Johnson, B. & Polarity Partnerships, LLC. (2020). *And Making a Difference by Leveraging Polarity, Paradox or Dilemma*. Volume One: Foundations. HRD Press
- 観光庁 (2020). Go Toトラベル事業. Retrieved September 15, 2020 from <https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001358665.pdf>
- Kegan, R., & Lahey, L. L. (2009). *Immunity to change: How to overcome it and unlock potential in yourself and your organization*. Harvard Business Press.
- Kegan, R. (1994). *In Over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life*. Harvard University Press.
- Lahey, L., Souvaine, E., Kegan, R., Goodman, R., & Felix, S. (1988). *A Guide to the Subject-Object Interview: Its Administration and Interpretation*. Cambridge, MA: Harvard University, Graduate School of Education, Laboratory of Human Development
- Loevinger, J. (1966). *The meaning and measurement of ego development*. *American Psychologist*, 21(3), 195–206. Retrieved September 8, 2020 from <https://doi.org/10.1037/h0023376>
- Loevinger, J. & Wessler, R. (1970). *Measuring ego development 1: Scoring manual for women and girls*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 日本トランスパーソナル協会 (2018). 自我の発達：包容力を増してゆく9つの段階. 門林 奨訳. (2005年のCook-Greuter博士の論文の翻訳)
- Petrie, N. (2011). *Future trends in leadership development*. Center for Creative Leadership. Retrieved September 1, 2020 from <https://doi.org/10.35613/ccl.2014.2033>
- ロバート・キーガンとリサ・レイヒー (2013). *なぜ人と組織は変わらないのか*. 英治出版.
- 佐々木正宏 (1981). 成人男子の自我発達. 東京大学教育学部教育相談室紀要.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.
- 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.
- Torbert, W.R. (2019). "Brief Comparison of Five Developmental Measures: the GLP, the MAP, the LDP, the SOI, and the WUSCT." From the library of William R. Torbert.
- 渡部雅之、山本里花 (1989). 文章完成法による自我発達検査の作成——LoevingerのWU-SCT〔Washington University Sentence Completion Test〕の翻案とその簡易化. 教育心理学研究.

The Japanese Journal of Persuasion and Negotiation

Vol. 12, 2020

Articles

Jiro TAMURA · Ryosuke (Reo) WATANABE

Adaptive Leadership Development in Times of the COVID-19 Pandemic
—The learning and contribution of teaching assistants in online education— 1

Risako (Lisa) WATANABE

The Value of Vertical Leadership Development
during the COVID-19 Pandemic 17

Report

Satoru YAMAKAWA · Morimasa HIROSUE

Development of the environmental awareness board game and attempt of
participation type education for the next-generation 33

Abstracts of Lectures Hosted by JSPN

Yasuyuki TANAKA

Intercultural communication in business
: Synergistically and successfully working with people with different norms..... 41

About the activities of Japanese Society of Persuasion and

Negotiation Society in 2020 47

* Submission Guidelines 51
