

【論文】

# 行動開発における自己覚知の深化の過程に関する研究 — N社の組織開発の歴史と心理検査・ 多面評価法を参考とした研修参加者事例に基づいて—

Process of Deepening of Self-Awareness in Behavior Development :  
An Examination of the History of N Corporation's Organizational  
Development, and Results of Psychological Tests, and a Multi-Source  
Assessment of Participants of a Workshop

外 島 裕  
Toshima Yutaka

## 目次

1. はじめに
2. N社の組織開発の歴史と心理検査の活用
  - (1) N社の心理検査（TPI）の導入の位置づけ
  - (2) 組織開発への心理検査（TPI）導入の初期
  - (3) 心理検査（TPI）の能力開発への位置づけ
  - (4) 心理検査（TPI）の目標管理・OJTへの位置づけ
  - (5) 行動の背景にある心の理由・メカニズムについての気づき
  - (6) 行動の背景への自己覚知の事例の要約の紹介
    - ① A氏事例要約（男性。年齢：30歳代前半。所属：N社，営業部門）
    - ② B氏事例要約（男性。年齢：30歳代後半。所属：N社，製造部門）
    - ③ C氏事例要約（女性。年齢：30歳代前半。所属：N社，研究技術職）
    - ④ D氏事例要約（男性。年齢：40歳代前半。所属：教育産業，コンサルタント）
3. リーダー開発における自己覚知の過程に関する事例研究
  - (1) 研修プログラム構成の概要
  - (2) 研修参加者の自己覚知の過程の事例研究
    - ① E氏事例（女性。年齢：50歳代前半。所属：メーカー。本社スタッフ。課長相当職。）
    - ② F氏事例（男性。年齢：50歳代後半。所属：メーカー。本社スタッフ。部長相当職。）
    - ③ G氏事例（男性。年齢：50歳代後半。所属：メーカー。本社スタッフ。部長相当職。）
    - ④ H氏事例（女性。年齢：40歳代後半。所属：教育サービス。営業部門。リーダー職。）
    - ⑤ I氏事例（女性。年齢：20歳代後半。所属：総務部門，営業部門一部兼務。）
    - ⑥ J氏事例（男性。年齢：50歳代前半。所属：営業支援業務。）

#### 4. 研修参加者の感想

- (1) 事例検討研修参加者の感想
- (2) その他の研修参加者の感想

#### 5. まとめと考察

- (1) 自己覚知の重要性
- (2) 自己覚知の過程
- (3) 自己覚知の開発機会
- (4) 今後の課題
  - ① 研修参加者とファシリテータとの関係性について
  - ② 個人の行動開発から組織の開発へ
  - ③ リーダーとしての自己概念の発達モデル

#### (要旨)

本研究は、行動開発における自己覚知の深化の過程について、自己理解を促していく研修への参加者の事例を把握することにより、検討を試みた。この研修は、N社が組織開発に向けて各施策を工夫する中で設計された。この研修は、社員一人ひとりの自律を育み、他者へはたらきかける行動・影響を広げ、深めることを目的としている。そのために、自己を理解することを基本として、心理検査や多面評価法（360度フィードバック）等を参考として、自己覚知を促していくように設計されている。本研究では、まず、N社の組織開発の歴史を紹介した。次に、自己覚知を深める研修の構成を述べた。そして、研修のステップごとに自己理解が進んでいく過程を複数の事例によって検討した。それぞれの事例について、自己覚知の内容は意味深いと考えられた。これらの事例の整理に基づいて、キャリア心理学や臨床心理学等の領域における心理学的な視点、理論と自己覚知のプロセスとの関連を検討することが試みられた。

#### 1. はじめに

本研究では、職務遂行行動についての効果的な行動開発について、自己覚知の深化の必要性を検討する。特に、他者への影響を期待されるリーダー層の行動開発の視点による。N社では、社員に対する能力開発への取り組みを通して、自己覚知を促す研修が設計された。そこでまず、N社の組織開発、能力開発の歴史の概要を整理する。次に、行動開発が効果的となるため自己覚知が深化するように設計された研修の構成とその内容を整理する。さらに、いくつかの研修参加者の事例の要点をまとめることにより、自己覚知の深化の過程を検討するものである。この研修は、

N社独自の試行錯誤により、構成されてきたものである。社員一人ひとりの自律を育み、他者へはたらきかける行動の影響を広げ、深めることを目的としている。そのために、自己を理解することを基本として、心理検査や多面評価法（360度フィードバック）等を参考として、自己覚知を促していくように設計されている。研修のプログラム構成や、自己覚知を促すサポートの方法は、実践的な必要性から、工夫を積みかさねられてきたものであり、当初から一つの貫いた産業・組織心理学領域の理論に基づいて構想されてきたものではない。無論、関連するいくつかの心理学的な視点は参考としているものの、実践の中で、研修参加社員に受け入れられるよう、

さらに、各自の自己覚知を深め、その成果として職務遂行行動への具体的な示唆となるように、心理検査と多面評価法の自己理解への活用方法が、丁寧に工夫されてきた。また、自己覚知をうながす方法も、慎重に手順が検討され運営されてきた。

近年は、キャリア心理学への期待が高まり、また、健康組織（e.g., 島津, 2015, pp.3-11）などの必要性から、社員一人ひとりの可能性を支援するために、産業場面での臨床心理学の応用がすすんでいる。このような背景をふまえて、研修参加者の自己覚知の深化の過程について事例を基に、これらの領域での心理学的な視点、理論との関連を検討整理することを試みる。質的な心理学の方法と位置づけることができよう（e.g., やまだ, 2007）。各組織構成員が職務遂行行動についての自己覚知を深めることは、キャリア開発を支援するとともに、組織の効果性をも高める重要な要件であると考えられる。

## 2. N社の組織開発の歴史と心理検査の活用

### (1) N社の心理検査（TPI）の導入の位置付け

日本化薬株式会社（N社と記す）では、原則として全社員を対象に、年1回、心理検査（TPI: Today Personality Inventory; 東大版総合人格目録）を実施している。導入以来、今年度で45年をこえる。毎回全員に対してフィードバックが続けられており、能力開発および組織開発の一助としての活用の実践例として、貴重な資料となると思われるため報告する<sup>1)</sup>。

TPI導入の当初は研修の資料として位置づけられていたが、後に、目標管理制度の一環として活用されることとなった。これは、目標設定面談の時期に合わせて、社員一人ひとりが自己理解を深め、行動開発目標の参考とするためである。上司と部下、チームメンバー

相互の理解を支援する資料ともなる。仕事の成果を生み出すためには、社員一人ひとりが自己の持ち味を自覚し、組織はそれを理解し、育み、影響力を強化することが、組織経営の根幹と考えられているのである。

N社におけるこのような能力開発へのTPIの導入は、1967年からであるが、それに至る、社是の影響、労務管理の考え方、自律的な学習集団づくりの展開による組織開発の実践、事業部での長期事業計画達成に向けた、目標管理制度を補完するTPIの位置づけ等、導入および活用の歴史と意義を整理したい。さらに、能力開発・行動開発を納得のあるものとするための、TPIと多面評価法とによる自己覚知（self-awareness）<sup>2)</sup>の深化について、研修参加者事例に基づいて紹介する。自己の行動の背景にある心のメカニズムへの自己覚知は、行動の多様性や柔軟性を開発する大切な要件と考えられる。深い自己覚知に基づく行動開発の積み重ねは、経営に資するに止まらず、一人ひとりの生き方のwell-being（e.g., 小野, 2010, pp.27-56）に繋がるものでもあり、意義深いといえよう。

### (2) 組織開発への心理検査（TPI）導入の初期

N社は、売上高約1680億円規模の中堅化学メーカーである。資本金は約150億円、経常利益は約225億円、従業員数は約5700名である（いずれも2017年度末時点）。主要な事業は、機能化学品事業、医薬事業、セイフティシステム事業、アグロ事業他である。機能化学品事業では、エポキシ樹脂、機能性色素、触媒、液晶ディスプレイ用部材等であり、売上の約40%を占める。医薬事業では、抗悪性腫瘍剤などの医療機関向け医薬品であり、売上の約28%である。セイフティシステム事業では、エアバック用インフレーターなどであり、売上の約26%となる。その他のアグロ事業では、殺虫剤等であり、売上の約

5%である<sup>3)</sup>。

会社設立は、大正5年(1916年)とされ、平成28年(2016年)には創立100周年をむかえた。日本火薬製造(1916年設立)、帝国染料(1916年設立)、山川製薬(1931年設立)の同系列3社が合併し、1945年に日本化薬と社名を変更した。この設立以来経常利益が赤字決算となったことはない。

さて、N社は以前より企業の人間的側面を大切に考える企業文化を育み、組織開発および人材開発に熱心に取り組んできたといえる。

そもそもは、1962年1月に原安三郎社長(当時)(臨時税制調査会会長他を勤める。勲一等旭日大綬章受賞)がデミング賞への挑戦を意図し、経営理念を理解徹底させるため、「社是」と「経営の精神」を同年11月に明文化した。なお、翌年1963年10月にデミング賞実施賞を受賞した<sup>4)</sup>。「社是」は「良心之結合・不断之進歩・最良之製品」である。特に、「良心之結合」は社是と経営の精神の支柱となる言葉である(現在はKAYAKU spiritとして「最良の製品を不断の進歩と良心の結合により社会に提供し続けること」となっている)。また「経営の精神」は5項目からなるが、4項に「人材を啓発育成し、その全能力を企業のため充分発揮せしめるよう適所に適材を配置する」としている。このように、人と人との信頼関係を形作り、経営の基盤とし、能力開発に取り組んでいく理念があったと推察される。

この「社是」は、現在においても大切に伝えられており、例えば、2018年4月2日におこなわれた入社式において、鈴木政信社長から新入社員へ詳しく語られている。<sup>5)</sup>

このような「社是」のもと、取締役勤務部長(当時)の今村久寿輝(後、常務取締役。日経連で生産性基準原理による賃金体系を考え、また、東京都地方労働委員会使用者委員を長く務める)は、人事・勤務に造詣の深い

責任者であった。人間関係管理の系譜を踏まえ、経営を発展させる労務管理の在り方は「権力型」「恩恵型」から「対話型」でなければならないと考えた<sup>6)</sup>。相手を独立した人格として尊重し、従業員の主体性を生かし、自発的協力によって人の和を作り出すことを基本とした。そのためには、上位下達ではない相互交流(two way communication)が自発的協力の大前提となり、従業員の自己疎外をも防ぐこととなる。このような組織作りが重要であると考えた。また今村は、企業競争の激化により、トップの意思決定を従業員に吹き込むことを中心とする人間関係管理がウェイトを高めていくと予測し、このことは場合によっては従業員をスポイルする道具にもなりかねないと問題提起をしている。たとえば、モラル・サーベイにしても、当事者の高いモラルに支えられて、正しい目的に活用すべきであると指摘している。また、1970年2月の労務管理研究会の講演において、仕事における生きがいと労務管理、生活における生きがいと労務管理、の2つの側面から論じ、人間の主体性を尊重し、人間の主体的能力を伸ばし、人間の幸福増進をもたらすような賃金決定を考えるべきである。それを達成できるような長期賃金計画の設定と、動的な能力主義を貫くことのできる職能給形態の設定こそこれからの緊要な課題である、としている。1966年のOECDのBIACにふれ、職務給を静態的であると批判し、さらに、結果万能主義でなく、努力過程をも評価すべきであり、これにより、明日の成果につながる人間能力(問題形成、問題解決を通じて生きた仕事の主人公になること)の進展をもたらし、企業の発展に結びつく。企業が人を育て、人が企業を育てることとなる、とした。

このような方針の下、労働科学課(課長 島田正雄、後、人材開発室長)が設置されていた(島田、1972)。1955年、労使協力の最も取り組みやすい安全問題をテーマに「安全



提案制度」が全社的に推進された。1956年、職長を対象に「安全のつどい（会議方式による安全対策）」をおこない、リーダー養成教育が実施された。1958年には「監督者職務基準」の立案が始まり、課長クラスとの討論によって職務内容のあるべき姿を詰めていき、1960年に施行された。この基準に見合ったリーダーシップを発揮してもらうために定型訓練（JST）と、職長会活動がおこなわれた。職長のリーダーシップによる各職場の主体的な問題解決となるが、それには組織風土の変革が必要となり、中核グループの組織化と自律的な学習集団の育成が必要となる。リーダーシップの開発は、人間関係のスキル以上に、責任感を持ち、問題解決に取り組む、その人の『生きざまの開発』と考えられた。生産部門から「組織開発」が展開された。なお、1961年には従業員約1500名を対象に、意考調査（モラル・サーベイ）がおこなわれ、今後もこのような調査は続けてほしいとの要望が多く寄せられた。

さて、職長会活動が活発となっても、職長会からの提案や要望を正面から受けて立ち、さらに上層部に提案していける、背骨の太い管理者がいなければ、問題解決は展開していかない。課長クラス以上も自分自身の影響のようす、すなわち『自分の生きる姿勢に気づき、他人に及ぼしている影響を、他人の身になって感じる』という能力を開発する必要がある。このような過程のなかで、おもに管理職を対象に「人間理解研修会」が企画され実施された。グループカウンセリング、感受性訓練の応用となる。1962年から1970年まで実施され、受講者は300名近くなった（島田、1983a）。なお、デミング賞の受賞は1963年である。これらの研修は当初、相馬紀公（東京帝大心理学科卒）により指導された。このような形態の研修は、参加者の心理的緊張が高まり、適切な運営が必要とされる。松平定康（東京帝大心理学科卒）は、研修運営のため、

TPIを参考として、参加者の行動特徴や心の傾向を理解することに努めていた。TPIの結果と、参加者の自ら語ること、グループのなかで現われること、課題となること等、さまざまな行動の傾向との関連を整理し、TPIを手掛かりとした行動への理解を深めていた。相馬より松平を紹介され、N社では1967年から松平の援助を受け、TPIを参考として活用することとなった。

TPIは、肥田野直（現東京大学名誉教授、元TPI研究会代表）を中心に、MMPI（Minnesota Multiphasic Personality Inventory; ミネソタ多面人格目録）の研究を発展させ、1964年に標準化が発表された500項目からなる心理検査である。有効性尺度5尺度、基本尺度9尺度、付加尺度1尺度から構成されている<sup>7)</sup>。松平定康は臨床診断としてだけでなく、適応状態にあると考えられる社会人の行動特徴の理解・把握のための活用を深めていた。なお、TPIの標準化の過程については外島（2014c）に詳しく紹介・整理されている。

### (3) 心理検査（TPI）の能力開発への位置づけ

感受性訓練のような研修形態は、参加者同士が人間として出会う場であり、Here and Now<sup>8)</sup>の感受性を高め、自己洞察を深める意義のある体験学習の機会であるが、職場での具体的な役割行動の実践とは結びつきが難しいという課題がある。そこで、1973年から3泊4日の、ビジネス行動開発研修がリーダー・管理職を対象に実施された（島田、1983b）。これは各職位に期待される役割行動についての、多面評価法を活用するものである。職場での自己の行動が与える周囲への影響の実際について、自己認知と他者認知とから「気づきを深め」、今後の行動開発目標を明確にするものである。職場にもどり設定した目標を報告し、理解と協力を得て実践していくように位置づけている。多面評価法の

導入と活用にあたっては、職場で相互に期待を交流し合う風土づくりが不可欠である。また、フィードバックを受ける本人に対して、目的や意義を丁寧な形で理解を促すことが大切である。安易なフィードバックでは、防衛・反発・依存・自信の喪失など、適切な活用を妨げてしまう。「手段論」として活用する場合のフィードバック・セッションの重要性が指摘される<sup>9)</sup>。しかしながら、現状の課題を裏返しただけのような行動計画では実行に困難を伴うことも多い。自己の行動を方向づけている心のメカニズムへの洞察が浅いからである。多面評価法は自己を知る気づきを促すとされるが、気づきには、その深さに幾つかのレベルが考えられる。この自己理解の段階については後述する。

このような観点から、N社では、多面評価法のデータを受け入れやすくするために、自己理解を多角的に促し職場行動への納得性をたかめるため、TPIを本人に返却し、自己の行動の特徴とその影響について、洞察を深めていく参考となるようにと、ビジネス行動開発研修として位置づけた。

この研修方法は、管理職登用のしくみのなかにも体系化された(島田, 1982)。当時、管理職の登用は約1年半かけておこなわれており、ビジネス行動開発研修による行動計画は、業績目標記述表の見直しとして反映され、さらにその実施経過と、職場における問題解決、今後の行動計画がレポートとして報告され、登用の面接に用いられた。ここで注意すべきことは、多面評価法の点数や、ましてや、TPIから推察される行動特徴によって管理職への登用の有無を判定・判断するのではないということである。本人が周囲からの期待を誠実に受け止め、自己の可能性発揮のための行動開発に真摯に取り組むか、という基本的な姿勢こそ、管理職として大切な要件であると考えられた。

なおビジネス行動開発研修には、いくつか

のモデルがあるが、一例を簡潔に紹介する。

1日目：①コースオリエンテーション(自己理解と影響力)②<TPI-影響力分析>の自己分析③360度フィードバック自己分析④行動の現状グループ研究。

2日目：①アセスメントセンター(グループ討議演習)②<TPI-背景分析>の自己理解③ライフライン④心のメカニズムの自己探索。

3日目：①心のメカニズム相互理解②自己への気づき(課題・ディスカウント・ワーク等)③自己への気づき相互交流④<TPI-思考過程分析>の自己分析。

4日目：①行動計画の作成②行動計画グループ検討③職場での展開、まとめ。

このように構成されている。なお、3日間の研修の構成は事例検討に関連して後述する。

#### (4) 心理検査(TPI)の目標管理・OJTへの位置づけ

一方、1970年、医薬事業部では営業部門をおもな対象として、組織開発が開始された(島田, 1978)。5年後の売上を4倍にするという長期事業計画が立てられたからである。人材開発委員会がおかれ、業務課長との協力の下、人材開発課長(当時、河本廣之<sup>10)</sup>東大教育心理卒、後、人材育成室長)を事務局として展開された。営業部門は業績中心になりがちである。しかし、指導もせず考課だけおこなうのは罪悪である。人間が成長してこそ業績も上がるのであるから、いかに一人ひとりの持ち味を活かし、伸ばすかが重要な課題となる。そこで「自ら研究し行動する自律的人間の育成」を目標とした。

「部下育成指導表」を位置づけ、目標管理を推進したのである。その際、業績目標とともに、プロセス目標のための行動開発目標を明確にすることとした。この行動目標を考える参考になるようにと、TPIを営業部門全員

に実施して、各人にフィードバックすることとした。この導入に先立ち、管理職を対象にTPIを実施して、松平定康を中心にフィードバックのミーティングを持った。これにより行動傾向を理解する有効性が管理職に納得された。1972年から、当初は年2回、目標設定とフォローの時期に合わせて営業部門でのフィードバックがおこなわれた。目標設定面談の時には、部下と上司が自身のデータを見せ合って話し合い、自己理解・他者理解に活かしていく仕組みとした。さらに、OJTの参考資料として活用も可能となった。データは本人が直接保管することとした。

しかしながら、活用には心理検査の倫理上の問題が考えられるので<sup>11)</sup>、次の事柄が慎重に徹底された。

- ①活用の目的は自己理解に基づく可能性の発揮である。
  - ②したがって、判定・評価には絶対に用いてはいけない。
  - ③データの結果は直接本人に聞くこと、第三者が伝えることはしない。
  - ④自分自身がフィードバックを受けたことがない場合は、他者のデータを見てはいけない。
- 等である。

またデータの理解に際しては次の3点が説明された。

- ①自己理解を深めるため、他者認知を受け止め、さらに補足の情報としてTPIを用いること。TPIに依存したり、反発したりせず、考えるヒントとしてほしい。
- ②性格という抽象的な理解ではなく、行動とその影響、として把握すること。行動の影響は、状況・相手によって効果が異なる。<sup>12)</sup>
- ③データの結果は、自分自身の自分に対する考え方・感じ方が変わったり、生活の状況が変わったりすれば、変化する可能性があること。

これらの点が、TPIを自己理解に活用する際のガイドとして示された。

また、1977年から全国にある医薬営業所(10名前後)を対象に、ファミリー研修(職場単位で実施される研修)が実施された。一泊二日の研修で、TPIと多面評価法を活用した内容で、相互の役割期待を明確にして、自己理解を深め、行動開発計画を立て実践していくものである。1年後にはフォロー研修がおこなわれた。また、TPIのいくつかの尺度について、チーム全体の集計を<グループ分析>として提示した。これは現在に至るまで、毎年各営業所単位にコメントを付けフィードバックしている。

このように多人数に実施が可能となった背景には、TPIのコンピュータ採点システムの作成がある。松平定康<sup>13)</sup>による解釈の方法に基づいて(松平,1992)、TPI研究会と東大出版会の正式な了承の下に、1972年に情報システム部(課長追杉武治、他。後、情報システム部長)によっておこなわれた。

医薬部門でのTPIの展開をさらに発展させ、N社全社員・役員を対象に実施されることとなった。社長(坂野常和、当時)自ら関心を持ち、実施に積極的に参加した<sup>14)</sup>。

人事制度は1980年の職能資格制度の見直し、1999年の職務等級制度(ポジションクラス)へと変更があったが<sup>15)</sup>、現在に至るまで目標設定面談の時期に合わせて、TPIの実施とフィードバックが続けられている。また、各事業場の管理担当を中心に、適切な活用を進めるための養成研修が用意されている。

TPIや多面評価法(360度フィードバック)を参考とするビジネス行動開発研修は、現在においても、階層別研修に位置づけられ、実施されている。

(5) 行動の背景にある心の理由・メカニズムについての気づき

N社においては、TPIや多面評価法などを用いて自己への気づきを促進させているが、リーダー教育に自己への気づきが果たす役割については様々な研究者がその重要性について言及している。例えば、アメリカのリーダーシップ研究機関であるCenter for Creative Leadership (CCL)のリーダーシップモデルではVision・Communication・Empowerment<sup>16)</sup>・Actionの中心にSelfが位置づけられ、自己への気づきの重要性が示されている。図1に示す。CCLが実施しているリーダーシップ開発研修(6日間)では、10種類の心理検査のフィードバック、多面評価法、自己理解ワークセッション、個別カウンセリング等で構成され、自己洞察が深められる。

また、リーダー開発の視点から発展するリーダー能力としては、自己管理能力・社会的能力・職務推進能力が紹介されており(田中, 2013)、自己管理能力のなかに、自分の個人的長所・弱点を理解することとして自己覚知があげられている。さらに、リーダーの自己概念の発達に、リーダーの自己覚知がど

う機能するかが重要な研究課題となるとの指摘も紹介されている(田中, 2014)。

このように、自己への気づき、自己覚知の重要性は様々に指摘されているが、その段階やレベルは明確ではない。そこで、職場での行動に関して自己覚知を深め、多様な行動の幅を広げるための段階をここで整理する。

①自己の長所・課題の整理を自己認知として考える。

②他者からの期待による他者への具体的影響の実際を他者認知の情報から知る。

③自己認知と他者認知の一致とズレを考え、把握する。

④なぜズレが生じるのかについて、自己の行動の事実と、他者が期待する行動のあり方との差異を考える。

行動の長所・課題は固定的なものではなく、状況・立場等によって動的に変化することを理解する。これはderailmentが参考となる。たとえば、より責任の重い立場に進むにつれ、そこではやっていけなくなる事等である。踏み外すこと。過去の長所が短所となってしまふ等とされる(McCall, 1998, pp.21-59, 金井監訳, 2002, pp.48-99)。

⑤なぜ自分は、そのような行動をとりがち

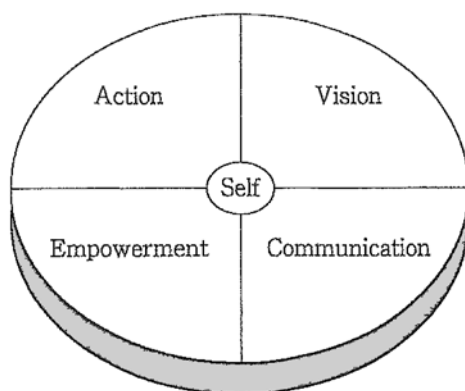


図1 CALL TO LEADERSHIP

出所: Center for Creative Leadership (ed.),  
Leadership Development Program, 1994 研究  
資料より



表1 デーヴィッドの最初の免疫マップ

1. 改善目標	2. 阻害行動	3. 裏の目標	4. 強力な固定観念
<p>いくつかの重要課題に時間とエネルギーを集中的につき込む。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・権限委譲をおこなう。</li> <li>・部下に望む結果をはっきり示す。</li> <li>・異なるアプローチを容認する。</li> <li>・小さな失敗を学習の機会として受け入れる。</li> <li>・部下の思考様式を揺さぶる。</li> </ul>	<p>すぐに新しいことに手を出して、仕事を増やす。</p> <p>大量の仕事を抱え込みすぎて、睡眠、家庭、趣味など、仕事以外のことを犠牲にする。</p> <p>課題の緊急性と重要性に応じた時間配分ができない。</p> <p>力を貸してほしいと頼めない。</p>	<p>他人に依存せず、万能でありたい（チャンス逃したくない。後れを取りたくない）。</p> <p>自己犠牲の精神の持ち主でありたい（チームのメンバーを見殺しにしたい。自分を優先させれば、自分が利己的な人間に思えて、罪悪感がわいてくる）。</p> <p>つねに問題の解決策を見いだしたい（未処理の課題を積み残したくない。なにかを断念するくらいなら、無理しなくてもやり遂げたほうがすっきりする）。</p>	<p>ほかの人に頼ったり、多くのことを上手に実行できなかつたりすれば、自尊心を失う。</p> <p>自分を最優先にして行動すれば、薄っぺらで取るに足らない人間に——自分が大嫌いなタイプの人間に——なってしまう。</p> <p>課題をやり遂げる方法を見いだせなければ、価値ある人材でなくなる。</p>

出所：キーガン、R. & レイヒー、L.L. 池村千秋訳『なぜ人と組織は変わらないのか』英治出版、2013年、165頁

なのか、の背景にある心のメカニズムの洞察をする。この洞察が深まらなると多様で柔軟な行動選択の幅は広がりにくい。たとえば「無難な目標の設定をしてしまう」のは「失敗してはいけない」と思っているから、「部下の指導に熱心になれない」のは「自分のことは自分でせよ」と思っているから、「仕事を任せられない」のは「他人に迷惑をかけたくない」と思っているから、といったような「行動」の「背景にある思い」への自己洞察である。

このような自己覚知のステップについては、例えば、キーガンとレイヒー (Kegan & Lahey, 2009, p.128, 池村訳, 2013, p.165) は、免疫マップ (Immunity map) との概念によって、改善目標 (Commitment)、阻害行動 (Doing/not doing instead)、裏の目標 (Hidden competing commitments)、強力な固定観念 (Big assumptions) として位置づ

けている。表1に示す。

ここで、ビジネス行動開発研修において、心のメカニズムを自己理解していくステップのモデル (外島, 1998; 外島, 2004) を図2に示す。多面観察コメントなどを参考として、行動の背景にある考えや思いについて、なぜか⇒なぜかと、自己理解を深めていく。

この自己洞察の流れを、キーガンら (2009) の仮説と、伊藤 (2013) のスキーマ療法 (schema therapy) の仮説とに関連づけると、多面観察に基づき整理した行動は Do/not doing instead (阻害行動) に、次は Hidden competing commitments (裏の目標) あるいは Automatic thought (自動思考) に、そして終盤は Big assumption (強固な固定観念) あるいは Schema (スキーマ) と類推できると思われる。なお、スキーマ療法とは、認知行動療法 (cognitive behavior therapy) から発展した統合的なアプローチである。ス

キーマとは、状況に対する反応を方向づける認知となる自動思考 (automatic thought) の背景にある、その人なりの認知構造であり、「物の見方」「価値観」「信念」「思い込み」のことである (伊藤, 2013, p.23)。

(6) 行動の背景への自己覚知の事例の要約の紹介

ここで、行動の背景にある思いへの自己覚知にいたるメカニズムについて、理解を進めるために、いくつかの事例を要約して紹介する。なお、紹介する事例については、全て本人から、学術的な場で事例として報告することは、直接承諾を得ている。本人が特定されないように一部に変更などがある。

まず、N社における社内研修の参加者の3事例の要約を紹介する。中堅社員であり、近い将来にリーダーとしての活躍が期待されている。3泊4日のビジネス行動開発研修の前半2日は行動理解と自己洞察、後半2日は期待される行動計画を中心としておこなわれる。

実施時期：2015年から2017年。9回開催の研修参加者のうち3事例である。なお1回の研修の参加者は24名程度である。

① A氏事例要約 (男性。年齢：30歳代前半。所属：N社、営業部門)。

「行動の傾向」

主要取引先担当として自社の製品の知識はある。得意先、社内など対人対応も好感の

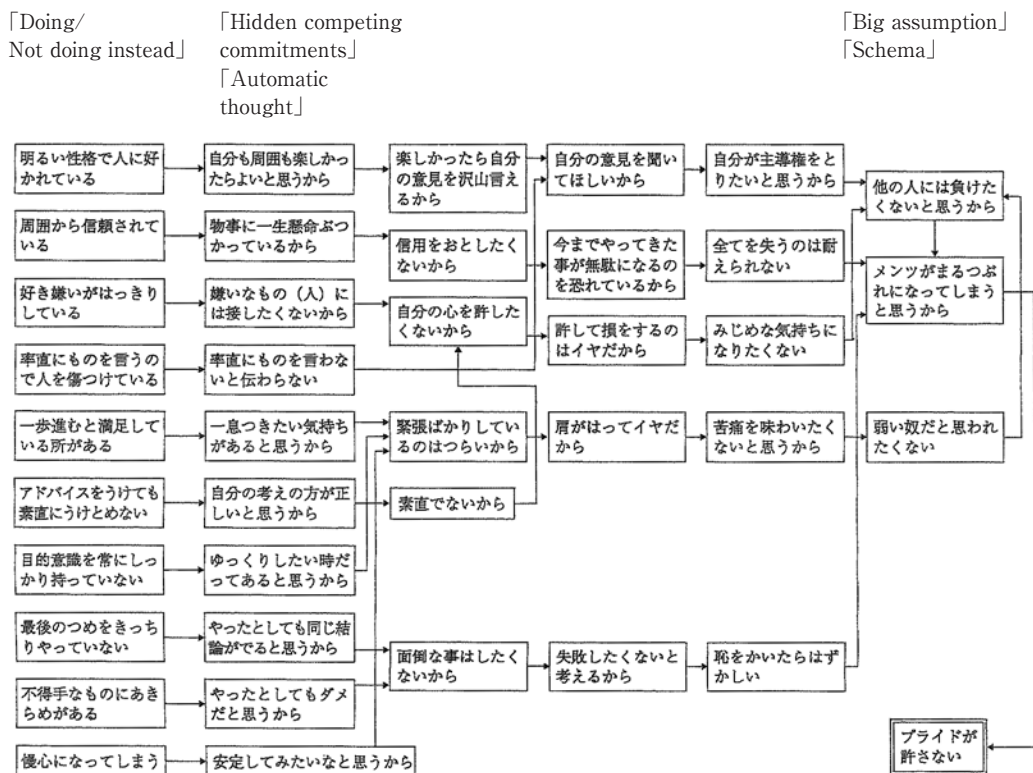


図2 心のメカニズムの探求参考事例

出所：外島裕「産業領域におけるコミュニティ援助の実際」金沢吉展編『臨床心理的コミュニティ援助論』誠信書房、2004年、137頁(1部変更)

てる印象である。キーマンを把握することが早く、行動も迅速である。営業活動への取組みも熱心である。しかしながら、商談の準備不足で、十分な説得が不足することがある。また、競合他社の製品知識などが不十分なことがある。主要得意先で重要なキーマンとは関係を作るが、若手の担当者とは関わりが少なく、他の取引先への影響を考えていない。会社内で遠慮することがあり、先輩へのアドバイスや後輩への仕事の依頼などが少ない。行動は早いですが、自分の得意な範囲にとどまっておき、今後は、専門的な知識の幅を広げて、腰を据えて、多くの顧客、中間の商社、および社内での発言など、関わりを深めることを期待されている。

< A 氏の心のメカニズム >

主要得意先で若い担当者と話せないのは、知らないことを聞かれてわからないと、その後付き合ってもらえず、仕事がなくなるのではないかとの不安がある。先輩や後輩にアドバイス、仕事の依頼が少ないのは、気分を害されて、嫌われるのが怖い。幅広い知識を勉強しないのは、すでに知っている商品だけならば担当者と会っていても安心で、自信がないことを話すのは怖い。中間商社に行くことが少ないのは、取引先が大事であり、商社にあまり来ないといわれ怒られるような気がしてしまう。心の奥では『人から嫌われてしまうと、仕事がなくなり、居場所がなくなる。そのような孤独になるのは怖い』との思いがある。以前の会社で、居場所がなくなり、会社を辞めていった人を見ている。そのような脱落は絶対に嫌だ。

⑧ B 氏事例要約 (男性。年齢：30 歳代後半。

所属：N 社、製造部門)。

「行動の傾向」

通常の作業工程について十分な知識がある。他の作業者が嫌がるような仕事についても、自ら進んで取り組んでいる。当面の与えられている仕事について、部下に適切な指示

をだしている。上司等とも良好な関係であり、若手とも雰囲気づくりはうまい。しかし、問題提起的な自分の意見を言うことは少ない傾向である。部下への技術指導や、安全行動など厳しく指導することもあまりおこなわない。忙しい場合でも、自分一人で全てをおこなおうとしてしまう。設備点検なども一人でおこなう場合が多い。自分一人で、熱心に取り組む姿勢から、部下を育成して、チーム全体として、効果のあがる仕事を進めていくことこそ、自分に期待されているよい仕事ぶりであると、高い視点からの自覚を深めてほしいとされる。

< B 氏の心のメカニズム >

設備点検等を一人でおこなうのは、部下に教えるのが面倒であり、一人でやった方が速いからである。部下 5 人とバタバタと点検をおこなうのは、仕事ができない人と思われるのが嫌だからだ。部下を注意できないのは、細かい人と思われて、嫌われたくない。忙しいときに部下に仕事を振らないのは、自分一人が仕事をして、部下のお手本になり、よく仕事をするとうるやう尊敬されたい。心の奥には『仕事ができないと陰口を言われ、嫌われたくない気持ちからである。常に人気者で、仕事のできる人でありたい』との気持ちがある。これは、母から子供の頃に人気者でいいねと褒められたり、父の仕事への姿勢の記憶からだと思った。

⑨ C 氏事例要約 (女性。年齢：30 歳代前半。

所属：N 社、研究技術職)。

「行動の傾向」

基本的な技術、また関連の知識も持っている。上司など誰に対しても物怖じすることなく意見を述べることができる。発表のスキルも効果的である。交流も広く、社内イベント、若手勉強会などまとめている。しかし、自分が興味のない研究方法などは勉強しようとはしていない。また、関係者の様子を把握することなく、仕事を依頼することがある。社外

からの情報など、皆に共有するように直接説明することも少ない。自分の興味のある領域では、熱心に仕事に取り組んでいいるが、周囲や相手の状況に関心がないか、あるいは気づこうとはしていない印象となっている。本人は、狭い範囲のスペシャリストより、幅広く仕事ができるようになりたいとの意向を持っているので、得意と思っている領域にこだわるのではなく、今は自信のない苦手と感じている領域へも取り組んでいくことが課題となる。

#### < C氏の心のメカニズム >

興味のない研究方法には近寄らないのは、努力しても身につくかわからない不安がある。理解する能力がないと思っており、自分を信じていない。相手の予定を考えないで仕事を振るのは、相互交流するよりも、強く一方的に言っている自分でいたいからである。奥には受け入れられないと怖い気持ちを持っている。心の奥には、学生のころに親から「期待に応えられなかったね」と言われた体験から、『失望されたくない』との思いが強く、もう『傷つきたくない』と思っている。

以上、N社の研修における自己覚知の深化の3事例の要約を紹介した。職務遂行行動の背景にある、心の奥の考えや思いを自己理解することで、自己が行動している心の背景の意味が洞察できるようになる。これを理解することで、納得して行動の開発の方向を見出すことが出来ることとなる。

さらに、自己洞察を進めていく流れを、本人が気づいていった言葉の要点を紹介しておきたい。この事例はN社の社員ではなく、コンサルタント企業である。

#### ④ D氏事例要約（男性。年齢：40歳代前半。

所属：教育産業、コンサルタント）。

#### 「行動の傾向」

話が専門的で難しい。相談せず自己判断で

おこなう。人・モノに対して好き・嫌いが強い。（このような行動の背景にあると思われる自己の考えや、思いについて、なぜか⇒なぜか⇒なぜかと、一歩ずつ自己理解を深めていくワークをおこなっていく。以下に、その概要を心のメカニズムとして示す。）

#### < D氏の心のメカニズム >

自分は優秀だから自己完結でよい。⇒優秀な自分を活かすために、いずれ組織を離れて独立したい。⇒独立では頼れるのは自分だけだ。⇒負けられない。⇒負けて傷つけられるのはいやだ。⇒虚勢をはる。⇒関係性を持つのがこわい。⇒他者との関係に壁を作っていたので、他者との関係はWin-Loseにすらなっていない。⇒自分一人の中だけでの自己中心的なWinでしかなかった。このような洞察によって、必要ときには、周囲に相談し、意見を受け入れ、協力を得て、より大きな仕事を進める行動の幅を、意識的に納得しておこなうことができるのである。

このように、職務遂行行動の背景にある自己覚知の深化は可能であり、本人にとって意味のある内容と思われる。このような心のメカニズムへの洞察により、職場における具体的な行動が他者に与える影響への感受性を深めることが出来る。自己の行動の影響は、問題解決場面（状況）および相手の期待によって異なる。どんな場面で、誰に対して、どのような行動をとったか。それは効果的であったか。このように、自己の行動を目的にたてて自己調整（Self-regulation）することが大切となる。自己の行動へのメタ認知であるので、セルフモニタリング（Self-monitoring）との関連も考えられよう<sup>17)</sup>。そもそも、坂野（1995, pp.19-22）によれば、行動をコントロールする自己の役割を重視して、セルフモニタリング（自己監視法）は、慣習的あるいは自動化した行動や態度、感情、思考過程等の変容に効果的である（McFall, 1970）としてい



る。金敷（2013）は、よく考え抜かれた練習に伴う熟達の視点から、Self-regulation（自己規格化としている）について Zimmerman（2006）にふれ、熟達は内省を伴い、熟達にとってメタ認知のモニタリングは必要条件であるとしている（金敷，2013，pp.233-234）。

人が状況の中で具体的に取る行動には、その人なりの理由がある。そのことを相互に理解し合い、可能性を育む組織づくりが必要である。

### 3. リーダー開発における自己覚知の過程に関する事例研究

本研究では自己覚知のきっかけとなる心理検査（TPI：東大版総合人格目録）を参考とすることにより（松平，1992），および多面評価法（360度フィードバック）を用いた研修の参加者の事例を整理することによって、自己覚知によるリーダー開発の過程について、詳しく検討したい。

#### (1) 研修プログラム構成の概要

自己覚知をうながす研修の構成の、モデルを紹介する。目的、参加者、日程などによって、いくつかの変更がなされる。ここでは、3日間の構成を記しておく。

<1日目> 10時から22時頃まで。

①オリエンテーション。研修の目的と自己覚知の意義のガイド。具体的行動と影響について整理する。自己理解は性格という視点ではなく行動である。行動の背景にあるビリーフ（Beliefs）やスキーマ（Schema）を洞察する。納得して、開発課題の計画を立てる、等ガイドする。大切な視点は、行動を修正するではなく、状況に応じて、適切な多様な行動を、意識して実行することである。

（導入として、職場で働いている際の自分の気持ちを投影法により把握するワークを

おこなうことがある）。

②「TPI 影響力分析」をヒントに行動の他者への影響について自己理解する。

なお、TPI 影響力分析とは、肥田野らによる TPI 各尺度に基づき、最近の行動の傾向とその影響について、自己理解の参考とするように活用される。自己の行動について自らを振り返るレディネスともなる。

③職場からの多面観察コメント（360度フィードバック記述コメント）を参加者本人へ返却して、整理し、職場での行動の影響について他認知に気づく。

（職場からの多面観察については、研修実施前に、研修事務局より職場のメンバーに記入を依頼して、回収しておく。コメントではなく、役割行動項目へのリカート式回答とする場合もある。ここでは多面評価法とはせずに、多面観察コメントと記す）。

④多面観察コメントから整理した主要な影響について、職場での具体的行動の事実を思い起こす。

⑤キャリアの経験について振り返る。（ライフライン等を活用することがある）。<2日目> 8時30分から23時頃まで。

⑥相互の話し合いによる具体的行動の確認。

⑦「TPI 背景分析」をヒントに心のメカニズムについて自己理解を深める。

なお、TPI 背景分析とは、交流分析（TA：Transactional Analysis）を参考とした「心の5つの機能（CP・NP・A・FC・AC）」（e.g., Dusay, J.M., 1977, 池見監修, 1980）と「OKポジション（I am OK・You are OK）」（e.g., Harris, T.A., 1967, 春木・久宗訳, 1971）の仮説に基づいて、TPI 500項目から尺度を構成している。ただし、尺度の理解は、交流分析そのものではない点がある。

⑧ワークシート等により、価値観、大切にしている気持ちなどを考える。

⑨行動の背景にある心のメカニズムを洞察する。（自己研究とファシリテータとの個別

の面談による)。

自己の心の背景にある、例えばビリーフやスキーマ等を洞察して、自己覚知を深めていくプロセスは、自己の行動の奥にあると思われる考えや気持ちを把握していくこととなる。このプロセスのモデルは、すでに図2として示している。

＜3日目＞8時30分から16時頃まで。

⑩心理的ディスカウントについて考える。心理的ディスカウントとは、困難と思われる問題解決に取り組む際の逃避的、自己防衛的な姿勢の事である。

⑪「TPI思考過程分析」をヒントに思考の傾向について自己理解する。

なお、TPI思考過程分析は、TPI 500項目から、思考の形態、意思決定に至る特徴、思考の背景にある欲求、の仮定から、尺度を構成している。

⑫行動の開発計画を立てる。自己の行動課題の目標を計画にする。なぜ、その目標を目指すのかの、心の背景を整理する。行動課題目標を実践するために、具体的な計画を立てる。実践を確かなこととするために、評価の方法を決める。行動課題の目標が実践できた際の、周囲からの自己へのイメージを抱く。

⑬相互の話し合いによる行動計画の実行確認。

⑭研修参加による洞察とふりかえり。

(職場ぐるみのファミリー研修の場合では、相互に役割期待の交換をおこなうことがある)。

(この後、原則として1か月後に、フォローミーティングをおこなう。)

## (2) 研修参加者の自己覚知の過程の事例研究<sup>18)</sup>

自己の職場での行動とその影響の様子を理解して、さらに、行動の背景にあると思われる心のメカニズムへの気づきに至るステップ

について、本人が記していったワークシートから要点を整理し、その過程を検討したい。ワークシートの内容の全てではなく、本人が記した言葉から選び出して紹介している。ステップごとに記しているので、参加者本人の自己理解が進んでいくようすを推察できると思われる。あえて、事例を要約して説明をしていないのは、より実際の記録ともなると考えるからである。

自己理解のステップによるワークシートの内容は以下のようである。なお、研修のワークシートのすべてを紹介していない。

1) <自己自身が思う行動傾向の整理> TPI影響力分析から自己の行動傾向を整理する。

2) <周囲からの多面観察フィードバックコメント>職場10名程度からの本人の行動に対するコメントから整理する。

3) <多面観察コメントについての自他認知の整理> 360度フィードバックコメントについて自己認知とてらして理解する。

4) <職場での行動で思い当たること>コメント内容について、具体的な行動を考える。

5) <行動の背景にある気持ちや考え> TPI背景分析から行動の背景を考える。

6) <心のメカニズムへの気づき>検討が必要と思う自己の行動について、その背景の心のメカニズムをたどっていき、気づきと洞察を試みる。

7) <ディスカウントの要点>心理的ディスカウントを振り返る。

8) <行動開発の目標>自己の行動の背景の洞察に基づき、具体的な行動計画を作成する。

9) <行動計画実施の評価>行動計画の実行を確かなものとし、また、自己効力を高めるために、実施の評価の時期や方法を考える。

次に、6事例を検討したい。紹介する事例は、N社の人材開発部門が独立した関連会社

のコンサルタント事業により、実施された研修参加者によるものである。

なお、紹介する事例については、全て本人から、学術的な場で事例として報告することは、直接承諾を得ている。本人が特定されないように一部に変更などがある。

① E氏の事例。

実施時期：2017年5月。2泊3日。

いくつかの企業から参加するオープンセミナー形式である。

参加者4人についてフィシリテータが1人でガイドした際の事例である。

性別：女性。

年齢：50歳代前半。

所属：メーカー。本社スタッフ。課長相当職。

リーダー開発課題：自分一人で多くの仕事を抱えてしまっており、他者・部下に仕事を依頼することが少ない。

1) <自己自身が思う行動傾向の整理>

(望ましいと思っている側面)

- ・まじめで何事も一生懸命に取り組む。
- ・気に入った仕事には打ち込み自主的に行動する。
- ・理論的に突き詰めて考え明確に表現する。
- ・前例にとらわれず独創的な発想をする。
- ・他者への気遣いや細やかさ。

(課題となると思っている側面)

- ・自分の価値観を押し付けがちで配慮不足。
- ・曖昧さのあることを許容できていない。
- ・真正面から受け止めがちでやり過ぎせない。
- ・素直に反省できない時がある。
- ・頭でっかちで、踏み込む勇気がない。

2) <周囲からの多面観察フィードバックコメント>

(周囲が望ましいと受け止めている行動)

- ・自らを律して仕事に取り組んでいる。

- ・どんな仕事も手を抜かず、丁寧・正確に取り組む。高い目標に取り組む。
- ・社内関係先との必要な関係を構築している。上司を支えている。
- ・適切なタイミングで部下をフォローしている。
- ・幅広い知識と経験を持っている。

(周囲が課題であると受け止めている行動)

- ・何事にも真面目に取り組みすぎて、手を広げすぎ。仕事をやりすぎではないか。
- ・他者の意見を尊重しようとして、自分の主張が後回しとなることがある。特に、上司に対して配慮していて、迷いがあり、自信を持ってほしい。
- ・部下に対して過保護になりすぎている。失敗をかばいすぎる。失敗をさせることも成長につながると思うが。

3) <多面観察コメントについての自他認知の整理>

(自他認知が一致していた課題となる行動)

- ・何事にも真面目に高い目標で取り組む。やりすぎ。
- ・時々、予めやるべきことや範囲を決めつけている。もう少し、メンバーを信じて意見を取り入れることが必要である。
- ・部下・上司に対して過保護。権限委譲が少なく、部下に失敗させないようカバーしすぎ。
- ・曖昧な内容を許容し、取りまとめることができるようになってほしい。

(自他認知が一致しない課題となる行動)

- ・部下のフォローがきめ細やかだが、感情が入っている。(感情は入っていないと思う。)
- ・部下の話を知っているようだが、部下の本心が伝わっていないことがある。(部下の本心を理解していないのかな?)
- ・他者の意見を尊重するがゆえに、自分の主張が後回しになっている。(先に自分の意見は言わないが、言っている。)

4) <職場での行動で思い当たること>

- ・自分たちのタスクチームのみ継続して達成した。
- ・土日、病欠の際にも、仕事のメールを多く出した。
- ・チームでの議論の整理を、結局自分一人でおこなっていた。
- ・部下にデータ分析と企画を依頼し、やり方など教えたが、結局自分が途中から要点や資料を作成した。
- ・部下が担当する取引先との対応を、前面に出ておこなった。
- ・ベテラン社員への仕事の依頼について行き違いがあった。また、その社員に対して、はっきりと反対意見を伝えたことがない。
- ・他部署のリーダーから、自部署の状況を知らないと思われる正論の意見があった。その場ではわかりましたと対応した。

5) <行動の背景にある気持ちや考え>

(こころの5つの機能から気づいたこと)

- ・相手を励ます。弱い者をかばう。「弱い者をみすてない。」
- ・過保護になる。「失敗したら後が面倒だ。」
- ・どんな意見にもなるほどと思う。「同じものを見ても異なるように考えるのが人間だ。」
- ・感情的にならない。「感情的になっても物事は解決しない。」
- ・形式や前例にこだわらない。「自分の好きなようにやりたい。」

(OK ポジションから気づいたこと)

- ・自分が基準になる。「自分は自分、人は人。」
- ・自分の意見を主張する。「自分の意見を述べることは場への貢献。」
- ・困難な事でもなんとか前向きに、立ち向かおうと努力する。「たいていの問題は解決できる。」
- ・だれとでも付き合おうとする。「みんな

仲良く。」

- ・自分の気に入らないことはやりたがらない。「心をこめて仕事はすべき。」
- ・意見を押し付けないようにしている。「人は自然に自分で思ってこそ動く。」
- ・人に働きかけるよりは、カラに入っていた方が楽。「人の気持ちを変えるのは難しい。」

6) <心のメカニズムへの気づき>

- ・部下への過保護。i) 部下は一人ではできない。⇒私ならできる。⇒自分で自分をよく思いたい。⇒自分にフォーカスしてしまう。ii) 失敗すると後が面倒。⇒責任取るのは自分。⇒失敗したくない。iii) 部下がかわいそう。⇒やさしい自分でなければならない。⇒青年期の行いから自分はやさしくないことを知っている。⇒良い自分でいたい。
- ・権限委譲の不足。i) 自分の力が必要だ。⇒自分の力を周囲に認めてもらいたい。⇒自分の存在意義がないと不安である。ii) 部下に面倒をかけて嫌われたくない。⇒人に拒絶されることを恐れる。⇒承認してほしい。
- ・全てのことに全力投球しすぎ。i) 一所懸命にやるのが正しい。⇒がんばっている自分が好き。⇒良い自分でいたい。ii) 人に任すことは自分が怠けているように思う。
- ・曖昧な内容を許容しない。⇒どっちつかずな状況は不安。⇒安定した状態を望む。(以上の気づきから「すばらしいと認めてもらいたい」「自分を受け止めてほしい」「自分の居場所を確実なものにしたい」「自分を見てほしい」「自分をうけとめてほしい」との思いがあることを把握した)。
- ・人の意見をあまり聞かない。⇒自分の考えに自信がある。⇒他人には自分のことはわからない。⇒しよせん他人にはわか



らない。

- ・価値観が明確で行動に一貫性がある。⇒自分で自分の道をつくってきたの思い。⇒結局自分しか自分を助ける者はいない。⇒どこかで人を信じていない。

(これらのことは「外から見える姿では想像のつかない心の動きがある。それは、若いころに親しかった人が反社会的行動をおこしたことの驚きからである」「人の心はとて怖い」との気持ちがあることを発見した)。

E氏は以上のような自己洞察をすすめて、次の自己覚知を深めた。

『人の心は怖い、裏切られたくない、信じたい、このままの自分を受け止めてほしい。』

周囲の人のためになればと思い、何事も一生懸命におこなっていたことは、人の心は怖いと思っており、自分の居場所を確かなものとするための、自分のためであった。たとえば、部下への権限移譲の不足は、部下への思いやりからではなく、自分をうけとめてほしいとの自分本位な気持ちからであった。このままでは自己の成長もない、と思い至った。

<ディスカウントの要点>

可能性の軽視。

<行動開発の目標>

権限委譲を通して部下の成長を支援できるようにする。

- i) 各部下についての仕事の割り振りの計画。
- ii) 部下からの要望を聞き、話し合う時間を持つ。
- iii) 部下に対しての言葉かけについてその都度自己の感情を振り返る。
- iv) 自己の持つ不安については今後「影」として受容していくように経験から感じていく。

<行動計画実施の評価>

上司、部下から、定性コメントを得る。当面、3か月ごとに2回、6か月間おこなう。その後、

再度行動計画を立てる。

(ワークシートの原案には、行動計画および評価は具体的に記されているが、業務内容などが明示される場合があるので、ここでは要点のみにしている。以下の事例においても同様である)。

## ② F氏の事例。

実施時期：2017年5月。2泊3日。

いくつかの企業から参加するオープンセミナー形式である。

参加者4人についてフィシリテータが1人でガイドした際の事例である。

性別：男性。

年齢：40歳代前半。

所属：メーカー。製造部門。課長相当職。

リーダー開発課題：部下の課題を指摘することが少なく、結果として自己の仕事が多くなっている。

### 1) <自己自身が思う行動傾向の整理>

(望ましいと思っている側面)

- ・いろいろな人の意見など素直に聞いている。
- ・粘り強く取組み妥協せずやり遂げようとする。
- ・自分の信念を発信して部下などへ方針を示す。
- ・100名を超える部下をまとめ引っ張る行動をとれている。
- ・トラブルの原因を突き詰めて考える。

(課題となると思っている側面)

- ・管轄範囲がひろく、落ち着かない。
- ・考えている間に行動が遅れがちとなる。
- ・部下には強いが、上司の意見には流される。
- ・上司には本音ではなく理屈を言うことで自分を納得させようとしている。
- ・急な場面ではアタフタして一杯となる。

### 2) <周囲からの多面観察フィードバックコメント>

- (周囲が望ましいと受け止めている行動)
- ・部下の身になって真摯に対応している。面倒見が良い。
  - ・誠実に根気よく全力で取り組み、責任感が強い。部下の手本となっている。
  - ・リーダーシップをとって関連部署を巻き込む。
  - ・仕事に関する手法、知識は経験から豊富である。
  - ・報告は丁寧であり、上司の期待に応えている。
- (周囲が課題であると受け止めている行動)
- ・仕事を自分で抱え込みすぎ、オーバーフローしている。
  - ・部下にあるべき姿を求めている。考えさせる厳しさが不足している。部下を依存させ、成長を阻害している。
  - ・上司に自分がいいたいことを言えていない。遠慮がある。
  - ・関係先に厳しい意見を言えない。
- 3) <多面観察コメントについての自他認知の整理>
- (自他認知が一致していた課題となる行動)
- ・業務中に緊張感を周囲に与えている。
  - ・自分で納得するまで考えすぎて、上司にタイムリーに相談、報告ができていない。
  - ・知識や技術を部下に伝承していない。
  - ・業務を抱え込み、部下に分担できていない。
  - ・部下にあるべき姿を求めず、考えさせるような厳しい指導が不足している。
  - ・上司、関係部署に言いたいことを伝えていない。
  - ・初対面の人とのコミュニケーションが苦手。
  - ・管理者として大きく構えることができていない。
- (自他認知が一致しない課題となる行動)
- ・関係先への要求が、最初からまとめようとしているので、低くなっている。(まとめようとしているのでこれでよいと思っていた。)
- ・部下に対して、グループ全体として、引張っていく行動が少ない。(できるだけ自分でやろうとしているからかな。)
  - ・管理範囲の拡大により、業務の知識、技術を向上することが必要。(ポイントをおさえていればやらなくてもよいと思っている。)
- 4) <職場での行動で思い当たること>
- ・積極的に自分から部下に声掛けをすることが少ない。特に、女性社員へは苦手である。
  - ・トラブルの原因追及に夢中になり、報告した時には、関連部署との調整が必要となっていた。
  - ・トラブル発生時等自分が真っ先に現場に行ってしまう、担当者をこえて、直接指示をする。その後も、部下から質問がないと、自分から教えようとしていない。
  - ・上司から新たな仕事の依頼があっても自分で全ておこなう。すでに持っている仕事もそのまま、部下に依頼しない。
  - ・職場の効率化の工夫を要求していない。
  - ・特に、経験の少ないことのトラブル報告などについて、提案しても却下されると思ってしまい、明確に自分の言葉で伝えていない。
  - ・自分より詳しい人の説明には納得できなくても、納得しようとしている。事実を確認せずに推測で片付けようとしている。
  - ・よく知っている人に聞けば問題解決するので、自分で優先順位を下げている。時間も不足するので。
- 5) <行動の背景にある気持ちや考え>
- (こころの5つの機能から気づいたこと)
- ・責任感や義務感があり、何事もきちんとやり遂げる。「サボらずやり遂げる。」
  - ・人の欠点やミスに厳しくほめるのが苦

- 手。「正しいことをやる。」
- ・役に立っているという実感がある。「必要とされたい。」
  - ・波風は立てない。チームワークを大切に  
する。「人が嫌がることはしたくない。  
自分が嫌なのはOK。」
  - ・感情的にならない。不満があっても我慢  
する。「良い子と言われたい。」
  - ・解説が長い。「理解してもらいたい。」
- (OK ポジションから気づいたこと)
- ・自分から進んで人に働きかけない。「自  
分の思い通りにやりたい。」
  - ・周囲と摩擦を起こさないように努力す  
る。「人の嫌がることはしたくない。」
  - ・自分で段取りを決め、進めようとする。  
「自分の思い通りにやりたい。」
  - ・相手に反発したくなる。批判的になる。  
「自分の思った通りになっていないと  
嫌。」
  - ・頑張る、努力家。「負けたくない。認め  
られたい。」
  - ・人の気づかないような問題点に気づく。  
「サボって間違えるのは許さない。」
  - ・自分を理解してほしい、裏切らないでほ  
しい。「認められたい。」
  - ・考えを押し付けないでほしい、自分に合  
わせてほしい。「思い通りにやりたい。  
相手を嫌な思いにさせたくない。」
  - ・反論されると引き下がりやすい。「否定  
されたくない。」
- 6) <心のメカニズムへの気づき>
- ・責任感があり、何事も手を抜かずやりき  
る。⇒サボってできないと自分も許せな  
いし、周りも許してくれない。⇒評価を  
下げて認めてもらえない人間にはなりた  
くない。⇒上司から認めてもらいたい。
  - ・部下に仕事を任せていない。⇒自分が部  
下より優れていることを周りに認めさせ  
たい。
  - ・上司に対して言いたいことを伝えられて

- いない (特に自信のないこと)。⇒自分  
の能力が上司の期待通りに発揮できてい  
ないと思われるのが怖い。⇒上司から不  
用な人間だと思われたくない。
  - ・部下のミスに厳しく、うまくいっても褒  
めない。⇒部下より自分の方が勝ってい  
ることを示したい。⇒部下を認めること  
によって自分が不用になるのではと恐れ  
ている。
  - ・初対面の人と自分からコミュニケーション  
をとらない。⇒自分のことをどうい  
う人間に思われるのかとても気にする。⇒  
可でも不可でもないから黙っていれば少  
なくとも悪くは思われない。⇒嫌いとは  
思われたくない。⇒好きでなくても良い  
⇒。孤独も耐えられる。⇒嫌いと思われ  
ることは恥ずかしい。
- (これらのことから「必要な人間だと思わ  
れていたい」「必要ないと思われることは  
恥ずかしい (とにかく他者評価を気にす  
る)」「恥ずかしいことはなぜダメなのか」  
「幼い時に経験した自分に戻りたくない」  
とのことに気づきを深めた)。

F氏は以上のような自己洞察をすすめ、  
次の自己覚知を深めた。

『幼いころ、父は母に非常に厳しくすぐに  
怒鳴っていた。泣く母を見るのがつらくかわ  
いそうであった。怒る父は嫌いである。父と  
同じようにはなりたくない。今でも思い出  
たくない。怒ることも、怒られることも嫌い  
である。恥ずかしい。冷静に見せ、波風を立  
てないように、嫌われないようにする。母は  
父が怒鳴ることについて、近所迷惑をとて  
も気にしていた。母はプライドが高く世間  
体を気にしていた。母が恥ずかしいと思  
うことは避けるようにしていた。母に良く  
思われたい。自分も世間体を気にするよ  
うになり、恥ずかしい思いをしたくない。  
プライドが傷つけられることを避ける。  
問題を起こさない。目立たない方が  
良い。出来すぎなくてよいが出来

ないのはダメである。』恥ずかしい思いをすることなく、良く思われていたい。対立するような感情をあらわにすることは避けて、波風を立てたくない。自分が多くの仕事をすることによって、上司に評価され、部下よりも優位であることができる。恥ずかしくない自分でいられるとの思いである。

#### 7) <ディスカウントの要点>

過剰順応。過剰行動。自分でやった方が早く正確だ。出すぎでは悪く思われはしないか。

#### 8) <行動開発の目標>

自分でやらなくてもよいことは部下に任せろ。やらなければならないことを優先して成果を出せるマネージャーとなる。今やらなければならない会社の変革のための生産性に関する必要なことを部下に任せろをおこなわないことこそ恥ずかしいことである。

i) 自分が抱えている業務を見直し、各担当者に依頼する計画を立てる。

ii) その際、属人化している手順について整理し、作成する。

iii) 各担当よりボトムアップを求め、あるべき姿を提案してもらおう。その後、アドバイスにまわり、共に考えていく。

iv) トラブル発生時には現場リーダーに対応を任せろ。必ず報告を受け、必要な場合には知識、経験を伝える。

v) 自分から声掛けをおこない、正當に褒める。

#### 9) <行動計画実践の評価>

すぐに会議の席で、各現場リーダーに伝えて意見を聞く。

毎月末に、自己の行動を振り返り、部下に任せている仕事最後まで遂行できているかを確認する。

### ③ G氏の事例。

実施時期：2018年5月。2泊3日。

オープンセミナー形式である。

参加者5名についてファシリテータが1人

でガイドした際の事例である。

性別：男性。

年齢：50歳代後半。

所属：メーカー。本社スタッフ。部長相当職。

技術開発リーダーから人材を育成する役割のリーダーになり約1年ほど経過する。

リーダー開発課題：部下に自分の考えを熱心に伝えようとするが、論理的（理屈）となり一方的となる。部下の活用が不十分である。

#### 1) <自己自身が思う行動傾向の整理>

(望ましいと思っている側面)

- ・自分の能力に自信があり動じない。
- ・価値観がしっかりしていて考えがぐらつかない。
- ・外界に働きかける力が強くへこたれない。
- ・細かいことに気が付き親切で面倒見が良い。
- ・自分を飾らず素直にあらわす。

(課題となると思っている側面)

- ・自分の理屈を守るために防衛的となる。
- ・自分のものさしにとられる。
- ・割り切れないものは事実でも認めない。
- ・暖かさのある反面、厳しさに欠ける。
- ・自分の欠点や弱点に鈍感。

#### 2) <多面観察フィードバックコメント>

(周囲が望ましいと受け止めている行動)

- ・どのような仕事でも前向きに取り組んでいる。
- ・筋の通った仕事ぶりで皆が信頼している。
- ・上司への確に報告でき、自分の考え意見をしっかりと伝えている。
- ・部下が報告しやすい雰囲気をつくり、よくない報告でも受け止め、本質的な指示をおこなっている。
- ・どうせやるなら楽しくとの姿勢がチームに反映されている。

(周囲が課題であると受け止めている行動)

- ・自分が納得いかないことに関して、必要



- 以上に自分の意見を押し通すことがある。
- ・オリジナリティーのある施策を打ち出してほしい。
  - ・部下の指導が一人に集中しすぎている。
  - ・もっと周囲を活用した方が良い。
- 3) <多面観察コメントについて自己認知の整理>
- (自己認知が一致していた課題となる行動)
- ・必要以上に自分の考えを押し通す。
  - ・部下の指導が一人に集中しすぎる。
  - ・もっと周囲を活用した方が良い。
- (自己認知が一致しない課題となる行動)
- ・部下を成長させるような教育的な指導も必要。
  - ・周囲を巻き込む姿勢があった方が良い。
  - ・スピード感があったほうがよい。
- 4) <職場での行動で思い当たること>
- ・担当している仕事は周囲へ状況を伝えていない。
  - ・自分でおこなってから自分のものとしてから、周りを巻き込もうと思う。
  - ・異動からまだ間がないので遠慮して言わないことがある。
  - ・部下の指導に熱が入りすぎることがある。
  - ・自分の意見が正しいと思うと最後まで押し通す。
- 5) <行動の背景にある気持ちや考え>
- (こころの5つの機能から気づいたこと)
- ・頼まれると引き受ける。「人間関係こそ一番重要。」
  - ・つい説教をする。「部下を成長させたい思い。」
- (OK ポジションから気づいたこと)
- ・自分のやり方に自信があり、自分は自分、人は人的な感じ。「自由にやりたい、自由にやらせたい。」
  - ・周囲の考えや気持ちを軽視して独走し、理屈やタテマエで相手を決めつけようとする。「自分中心、論理的説明付けは必須。」
- 6) <心のメカニズムへの気づき>
- ・一人で仕事をおこなう。⇒頼んでどう反応されるかわからない。⇒自分で理解しないと行動に移りたくない。⇒失敗したくない。⇒評価に慣れていない。⇒競争のない世界が居心地が良い。
  - ・部下の指導に熱心となる。⇒自分の意見が正しいのに部下が理解してくれない。⇒論理づけて説明してから伝わらないのはおかしい。⇒理屈がちゃんとしていればとおってきた。
- G氏は以上のような自己洞察をすすめ、次の自己覚知を深めた。
- 『子供の頃、競争がなく対立する意見がなかった。理屈がちゃんとしていればすべて通った。また、自分が40歳の時に、父親がなくなり、その後の様々な手続きを、理論武装して対処し、最悪のことを考えることにより、ポジティブな姿勢が創られる体験があった。自己理解を進めることにより、論理的な説明付けだけでは説明できないことがあることに気づいた』。
- 7) <ディスカウントの要点>
- 理論的に考えた枠をつくり、その中でしか考えようとせず、自分で可能性を狭くしている。
- 8) <行動開発の目標>
- 論理的な結果が常に正解でないことを意識して行動する。自分で検証できなくとも意見を言う。
- i) 自分の考えは積極的に発信する(検証できなくても)。
  - ii) 業務のサポートを依頼する。
  - iii) 部下の育成は、説明の後、相手の理解内容、意見、気持ちを聴く(以前はさらに詳細な論理的説明を繰り返していた)。
- 9) <行動計画実践の評価>
- 期末面談にメンバーの意見を聴く。週末に

振り返り実行についてメモする。

④ H氏の事例。

実施時期：2018年5月。2泊3日。

オープンセミナー形式である。

参加者5名についてファシリテータが1人でガイドした際の事例である。

性別：女性。

年齢：40歳代後半。

所属：教育サービス。営業部門。リーダー相当職。

営業職のなかで一番の経験者である。

リーダー開発課題：自己の営業のやり方から広がることなく、顧客のニーズを捉えたような企画が不十分である。先輩として、社内へのノウハウの提供が少ない。

1) <自己自身が思う行動傾向の整理>

(望ましいと思っている側面)

- ・人に流されずマイペースに動く。
- ・自分の価値観に則った言動が多くわかりやすい。
- ・人の気持ちの変化に敏感。

(課題となると思っている側面)

- ・マイペースすぎて周りに関心が向かないことがある。
- ・感情移入が激しく冷静に考えられないことがある。
- ・周りに頼らない。相談せず自分だけで解決する。

2) <多面観察コメントフィードバック>

(周囲が望ましいと受け止めている行動)

- ・目標達成意欲が高い。
- ・顧客との関係構築ができています。
- ・多様なアプローチが可能である。

(周囲が課題であると受け止めている行動)

- ・俯瞰したマーケット知識が必要である。
- ・一人で納得して話をしている場面がある。
- ・伝えた方が良くても遠慮してしまうことがある。

3) <多面観察コメントについて自他認知の整理>

(自他認知が一致していた課題となる行動)

- ・本質をつく議論ができていない。
- ・自分の成長の経験を言語化して社内にナレッジ共有していない。
- ・得意な仕事の分野がない。

(自他認知が一致しない課題となる行動)

- ・女性メンバーの話を聴いてほしい。

4) <職場での行動の思い当たること>

- ・顧客の言葉ばかりに執着し、その背景にある気持ちや根っこを探る質問が足りない。
- ・仕事をする上で「こうしたい・こうなりたい」という自分なりのこだわりがみえない。
- ・自分の興味関心の高いポイントを対話してしまい、各論に偏るきらいがある。

5) <行動の背景にある気持ちや考え>

(こころの5つの機能から気づいたこと)

- ・自由でマイペース。「制約されたくない。」
- ・説明や解説が長い。「細かいところまで丁寧に話すことが親切。」
- ・あまり計画的に動かない。「臨機応変に対応すればよい。」

(OKポジションから気づいたこと)

- ・相手に迎合せず自分のペースを進む。「ふりまわされたくない。」
- ・へこたれない逆境に耐える。「しんどいことがないと人は成長しない。」
- ・目標に向かって進もうとする。「興味関心の高いことは何でもやりたい。」

6) <心のメカニズムへの気づき>

- ・説明が長い。⇒仕事ができないと評価されると不安。⇒認められたい。⇒充実させたい。
- ・顧客に遠慮がある。⇒面倒な営業と思われたい。⇒信頼されたい。
- ・営業活動の計画を立てない。⇒考えても答えが出ないと考えている。⇒今のやり

方でもなんとかなる。

H氏は以上のような自己洞察をすすめ、次の自己覚知を深めた。

『父が50歳代でなくなり、しっかりと生きることが恩返しになると思う一方、それが、評価への不安となっており、出来ること、目先のことで、何とかかなると思っていた。計画をたてること自体を苦手と考え、目先の忙しさの充実で、現実への逃避をし、結局やっておらず、本気で改善することを考えていなかった』。

7) <ディスカウントの要点>

「できない」のではなく「やっていない」。

8) <行動開発の目標>

思い込みにとらわれず苦手な事に取り組む。

i) 苦手なことから着手する。急ぎではないが時間をかけて取り組む必要のある営業活動の計画をたてる。

教育に対する自分の軸と考えを伝えられるレベルで言葉にする。顧客との対話と提案。

ii) 断る勇気を持つ。予定を決めて、企画や計画を考える。

9) <行動計画実践の評価>

仕事における関係者と家族に、年度末に、インタビューする。

⑤ I氏の事例。

実施時期：2018年8月。2泊3日。

リーダークラス6名による、同一企業内クローズド研修。ファシリテータ1名による。

性別：女性。

年齢：20歳代後半。

所属：販売会社。総務部門、営業部門一部兼務。

リーダー開発課題：担当する仕事への好き・嫌いをはっきりとしすぎる。他者との距離感到隔たりを感じさせることがある。

1) <自己自身が思う行動傾向の整理>

(望ましいと思っている側面)

・論理的で感情を入れないようにふるまう。(相手が変にこびなくてよいので)。

・物事をつきつめて考える。(考え方が一定である)。

・押しつけ的な態度はしないようにする。(押し付けられるのがいやなので)。

・分からないことは相談する。(慎重である)。

(課題となると思っている側面)

・思ったことをストレートに言う。

・相手を許容するゆとりがない。(むかつかうと思ったら相手に確認しない)。

・物事を気楽に受け流せない。(ゆるせないことはゆるせない)。

・めんどくさいことはやらない、やりたくないという。

・自信があるので、素直に反省することが少ない。

・そんなに頑張らなくてもいいかと思っているので、頑張らない。

2) <多面観察フィードバックコメント>

(周囲が望ましいと受け止めている行動)

・はっきりと意見、本音を言う。

・熱心、真剣、真面目、集中力がある。

・相手の気持ちを察する力がある。

・勉強している。

・信頼できる。

・面倒見が良い。

(周囲が課題であると受け止めている行動)

・やりたくないことはやらない。嫌なことは嫌だという。

・上司に敬語などをつかわない。ノリが軽い。

・興味のないことは知らない、知ろうとしない。営業の仕事に必要な知識が不足。

・言葉が厳しい、きつい。冷たい。決めつけをする。

・もっと後輩の面倒をみてほしい。

3) <多面観察コメントについて自己認知の整理>

(自己認知が一致していた課題となる行動)

- ・上司に敬語を使わない。
- ・人に対して決めつけをする。
- ・興味のない事は、知ろうとしない。
- ・やりたくないことはやらない。
- ・後輩の面倒を見ない。
- ・そっけない反応をする。

(自己認知が一致しない課題となる行動)

- ・面倒見が良い。(仕事として、つとめて関わることがあるが、面倒見はよくない)。
- ・話しかけられても反応しない。(面倒な時や、考え事をしているとき)。

4) <職場での行動で思い当たること>

- ・上司に対して、思ったことを、遠慮なく話す。
- ・この人はこういう人だと断定的に言っていることがある。
- ・積極的に話しかけたりしない。
- ・面倒な時は距離を取りなるべく話さない。
- ・自分ではなく他の人でもできることは、その人に聞けばよいと思う。

5) <行動の背景にある気持ちや考え>

(こころの5つの機能から気づいたこと)

- ・後輩の育成にあまりかかわろうとしない。「自分が教育されたくない。同世代・後輩と接したくない。」
- ・人を褒めるのが苦手。「うそっぽく感じる。」
- ・独りよがりですら現状に満足している。「協調すると同じレベルになると思っている。」
- ・思い通りにならないと投げ出す。「やる意味がないと判断する。」

(OK ポジションから気づいたこと)

- ・自分にとってイヤなことはあまり真剣に聞かない。「相手の感覚を信頼していない。」
- ・しらけたりする人の気持ちがわからな

い。「思いを発信できない人は信頼できない。」

- ・リーダーシップを取らないようにしている。「進もうとしない人の気持ちがわからない。」
- ・規定の枠、管理されることがきらい。「人に使われたくない、時間ももったいない、自分の可能性を否定されているように感じる。」

6) <心のメカニズムへの気づき>

- ・上司に敬語をつかわない。⇒自分に対して好意を持っているのか確かめたい。⇒怒られたくない。⇒自分の気持ちや感情に背くことは嫌。⇒(子供の頃に)「いじめられた」ときは平気じゃなくても平気なふりをしないといけない。⇒相手は私を悲しませようとしているので思い通りになりたくない。⇒相手の思い通りになりたくない。⇒負けを認めることになるから。⇒人として下じゃないのでそれを認めたくない。⇒全力で抗うことでそれを相手に理解してもらいたい。⇒私の方が人としてステキだと思うから。⇒自分は特別な存在と思いたいので。⇒家族に愛されてきたから。⇒命を授かるというのは奇跡だから。⇒生きる意味を知るために人は生きていくから。⇒特別な存在だとみんなどこかで気づいている。⇒特別な存在だと思えなかったら人は死んでしまうかも。
- ・興味のないことを知ろうとしない。⇒時間の無駄だから。⇒自分は無駄に人に葛藤する人生だったから。⇒「いじめでつらい思いをした」。
- ・後輩の指導に関与しない。⇒反発された状態で、接触しなければならぬのがつらい。⇒責められている気持ちでお互いに過ごすのがつらい。⇒「いじめでつらい思いをした」。
- ・やりたくないことはやりたくないとい



う。⇒相手にやらせないでほしいというメッセージを送ることで対処してほしい。⇒おさえつけられるのが嫌。⇒感情を殺すのが嫌。⇒「いじめでつらい思いをした」。

- ・マウンティングしてくる人を決めつける。⇒相手を受け入れられない・受け入れたくない。⇒心の姿勢ができてない奴に下だと思われるのが耐え難い。⇒「いじめでつらい思いをした」。
- ・はっきりものをいう。⇒自分が悪くないことで指摘されるのが嫌。⇒「いじめでつらい思いをした」。
- ・「いじめでつらい思いをした」。⇒攻撃されることが嫌。⇒ずっと相手から敵意を感じている気がする。⇒同世代に対する不信感がある。⇒わざわざふれるのもつらいのであえてふれたくない。⇒当時と似た状況と体・心が判断すると、感情がわくので。⇒身体・心に反応が出る。⇒疲れる。

I氏は以上のような自己洞察をすすめ、次の自己覚知を深めた。

『受け止めていたつもりになっていた過去の経験（いじめ）が、まだかさぶたになっておらず、痛みが生じること。常に人に配慮している一方で、配慮していると気づかれないうように努め、それが疲れるので、人とのかわりを避け、一人になることを常に望んでいたのだと理解できました。疲労の原因がわかりました。しかし、自分で自分を応援・フォローしている気持ちにも気づいた。』

#### 7) <ディスカウントの要点>

「めんどくさい」「やりたくない」「めんどうだ」と表現することで、ディスカウントする自分にOKをだしていた。

#### 8) <行動開発の目標>

物事の捉え方を一面的ではなく、多面的に捉える努力をした方が、心身ともに楽になると思う。

i) 上司に対して、自分の仕事の責任範囲をはっきりしてもらい、全社に周知してもらおう。(今までは、別にわかってなくても、伝える必要もないと思っていた)。

ii) 人との接触の機会を意識的に創る。話しかけやすい雰囲気、ゆっくり話す。笑顔。話しかける。

iii) 後輩との面談を設計・提案する。

#### 9) <行動計画実践の評価>

3か月間実施したのちに、所属部署の後輩、同僚に聞く。

#### ⑥ J氏の事例

実施時期：2018年9月。2泊3日。

リーダークラス6名による、同一企業内クローズド研修。ファシリテータ1名による。性別：男性。

年齢：50歳代前半。

所属：販売会社。営業支援業務。

リーダー開発課題：自己流のやり方にこだわり、自己中心的な対応が多い。自己の判断基準に合わないと、依頼があっても対応しない。また、日報提出など、決められた社内ルールに従わない傾向がある。

#### 1) <自己自身が思う行動傾向の整理>

(望ましいと思っている側面)

- ・活動的、社交的、のみこみが速い。
- ・周囲にあたえる影響が強い。
- ・考え方の切り替えがきき、さっぱりしている。
- ・決断が早い。
- ・はっきり割り切る。白、黒しかない。

(課題となると思っている側面)

- ・自分の物差しにとらわれる。
- ・相手の気持ちや理屈を軽視しがち。
- ・イライラして怒りっぽい場合があり、好き嫌いが強い。
- ・自分の解釈で白黒をつける。素直に反省することが少ない。
- ・面倒くさい人や事には接触しない。

- ・自信過剰に見えたり、あくが強く見えたりする。
- 2) <多面観察コメントフィードバック>  
(周囲が望ましいと受け止めている行動)
- ・細かい指示や指摘, アドバイス, フォロワーができる。
  - ・作業効率が良い, 仕事が早局的確である。
  - ・良い悪い, イエス・ノーがはっきりしている。
  - ・真面目, やりきる, 決めたことは曲げない。
  - ・社外とのコミュニケーションがよい。
- (周囲が課題であると受け止めている行動)
- ・感情的な発言と頑固である。
  - ・気分で仕事の内容, やり方が異なる。
  - ・相手が, めんどくささを感じてしまう。
  - ・社員への好き嫌いがはっきりとしている。
  - ・提出物など, 会社の決まりやルールを守らない。
- 3) <多面観察コメントについて自己認知の整理>  
(自己認知が一致していた課題となる行動)
- ・感情的な発言。言い方が乱暴できつい。
  - ・頑固である。
  - ・オン, オフがはっきりしていて, 相談に乗ってくれない。
  - ・意見などあまり聞いてくれない。
  - ・相手がめんどくささを感じる。
- (自己認知が一致しない課題となる行動)
- ・思ったことをズバッと言うので不快感を与える。
  - ・気分で仕事の精度が変わる。
  - ・新しい事や変化を嫌う。
- 4) <職場での行動で思い当たること>
- ・後輩に向いてないから会社を辞めてしまえと言った。
  - ・依頼の仕事の情報が十分でない場合など, 対応を適当に済ます。
  - ・上司からの指示で, 自分がそのように思
- わなない場合には, 感情的, 認めないことがある。
- ・多忙な時には, 自分のペースで仕事をし, 電話などの依頼にこたえない。
  - ・相談が来ても, 自分の意見を言って終わりにすることがある。
- 5) <行動の背景にある気持ちや考え>  
(こころの5つの機能から気づいたこと)
- ・スジを通そうとする。「経験にものを言わせようと思う。」
  - ・周りとは歩調を合わせない。「ポリシーを崩せない。」
  - ・規則やルールを乱す。「ぎりぎりまでは, 守らなくてもいいだろう。」
  - ・相手を決めつける。「言動で即判断する。」
  - ・自分のペースを守る。「短気, 締切の時間を気にする。」
- (OK ポジションから気づいたこと)
- ・強い者には立ち向かう。「部下からの代弁と思う。」
  - ・人の意見をあまり聞かない。「興味がある話のみ。」
  - ・謙虚さに欠ける。「プライドが邪魔をしている。」
  - ・人にあまり相談しない。「知識や頭の回転には自信がある。」
  - ・人から助言を受けても反省しない。「今の自分でよいと思っている。」
  - ・自分は自分, 人は人である。「他人に興味がない。」
- 6) <心のメカニズムへの気づき>
- ・電話での相談に乗っていない。⇒相談内容の予測に自信があり, 決めつけた判断をしていた。⇒長年の経験や知識に自信があった。
  - ・自分のペースで仕事をする。⇒たいして急ぎではないと判断した。⇒クレームにならなければいいか。
  - ・上司からの指摘に反論する。⇒そんなこと重要ではないと思った。⇒部下への指

導はめんどくさい。⇒自分の仕事ではない。

- ・日報を出さない。⇒相談事を書いても返信がない。⇒出しても返信もなく無駄。⇒意味ない。
- ・人の意見を聞かない。⇒自分の考えが理にかなっていれば良いと人の意見を重視しない。⇒意見を聞いてまともないと、問題点に時間がかかるので、聞かないで進める。

J氏は以上のような自己洞察をすすめ、次の自己覚知を深めた。

『人には厳しく自分には甘いことを感じた。相手の気持ちをくめていない。甘やかしている自分がある。楽な選択をしていた。逃げている自分がある。めんどくさい事や納得のいかないことについての姿勢。』

なぜ、自己流を強く通して、周りの意見を聞くことが少なく、自分の経験や考えにこだわるのか。J氏は、この自己の心の背景探検の時間に過去のことを語った。「父親は教育者であった。自分は小学校4年生頃まで、勉強も運動も一番であった。しかし、父は、自分の身近でよく知っている女性と恋愛関係となり、失望した。そのこと以来、いわゆる万引きを繰り返すなどの不良となった。高校に入るときに、我慢できずに家を出た。学費と米だけは送ってきたが、それ以外はすべて自分で賄った。自分が結婚して、第一子が3歳頃となるまで、一度も父とは会わなかった。一人で生きてきたと思う」。

#### 7) <ディスカウントの要点>

やればできることでも努力していない。小さな問題を全て軽視していた自分に今まで気づけなかった。会社や将来のために何かをしようと思ったことはあったが、目先の利益につながらないので何もしない自分であった。

#### 8) <行動開発の目標>

経験や知識を鼻にかけ、言い訳の材料に使い、めんどくさいと逃げていた。そこで、ま

ず、電話での相談に積極的に応じる。

- i) メールで、関係者に相談全て大歓迎と発信する。
  - ii) 電話を受ける仕組み、確認のポイントを整理して、必要な部署に協力を依頼する。
  - iii) 進行状況は毎月の全社会議で確認する。
- 9) <行動計画実践の評価>  
年内で実行実績を集計しておき、振り返る。その程度で、次の区切りを決めていく。

以上、6事例について、ワークシートに基づいて、細部にわたる自己理解と自己洞察の過程を検討した。各事例とも、自己の職務遂行行動の背景にある意味のある内容を気づくことが可能であった。特に、E氏、および、I氏とJ氏は、過去の経験からくると思われる「強い思い」が大きく影響を与えていたと推察できる。

## 4. 研修参加者の感想

### (1) 研修参加者事例の感想

まず、事例検討で紹介した研修参加者E氏、F氏、G氏、H氏の、自己覚知への気づきに関するまとめの感想を紹介する。研修3日目に、ワークシートに記した内容に基づいている。

#### ① 事例E氏の感想。

部下への過保護や権限委譲不足は他者にも問題があるのではなく、結局、自分の心に真因があることがわかった。自分の過去の経験などから「人の心は怖い」という影の部分と、「このままの自分をわかって受け止めてほしい」という部分の二つの強い気持ちがあり、これが私の課題と思っている、なかなか直せない（これは実は直そうとしていないが正しいが）理由の根っこであることを直視できた。影の部分も私の大切な一部であり、見ないふりをするのではなく、光と影の両方を味わおうとすることが自分の人生にとって大切なこ

とだと頭だけでなく心でわかった。

② 事例F氏の感想。

10年ほど前に、自己について考えた事があったが、その時よりも、他者からの評価や必要とされていた願望が強くなっていると感じた。自分の中にある「恥ずかしさ」は幼少期の両親に影響を受けており、特に「恥ずかしいこと＝いけないこと」との母の言動の影響だと思ったことは意外な発見だった。それだけに幼少期の自分に戻りたくない気持ちが強いと感じた。

③ 事例G氏の感想。

驚いたことは、まったく異なる行動が一つのキーワードに行き着いたことであった。これは新鮮であったが、これは何だろうと考えて気づいたことは、この気持ちは論理的説明付けだけでは説明できない事があることに気づいた。人とのかわりでは、日頃の言動しかないわけで、これは意識的に行動している自分で接することであるが、一方で、本当に伝えたいことは、奥の感情の部分であった。これはとても自分にとって難しいことと感じるが、これがわかったことで、何かが変わりそうな気がする。

④ 事例H氏の感想。

ネガティブな気持ちは気づいていたものの、そこを深く掘り下げて考えようとしてこなかった。それは、見て見ぬふりをしたり、あえて考えたくない、という感じであった。ネガティブな人間関係が絡む場合、そこに正面から対峙するのではなく、遠慮したり、避けようとしていることが分かった。仕事は計画を立てること自体を苦手と思い、現実への逃避をおこない、結局やっておらず、苦手な事に対して本気で改善することは考えていない自分に気づいた。

以上の4事例において、自己の心の奥にある思いを把握して、行動との関連を洞察したといえよう。

次に、事例I氏と事例J氏の、研修全体に対する体験の感想を紹介したい。研修終了後、1週間程度たった時点での研修参加に対する感想に基づいている。

⑤ 事例I氏の感想。

今回の研修で気づいたのは、私が想像以上に小学校時代にいじめられていた経験を、私自身が思っていた程度よりも強く、心身に負の感情として記憶されていることがわかったことです。たしかに、今でも振り返ればしっかりと当時感じていた気持ちと同等の感情レベルで悲しみを感ずることが出来ます。今、このようにして感想を打っている間にはそこまでの感情も湧きませんが、研修内で自己分析を進めているときは、自分の中のパズルのピースが一つでも外れてしまえば崩壊してしまいそうなほどあやうい自分の心に気づきました。表面上だけでも取り繕っていなければ、自分自身が崩壊してしまいそうな気さえしました。(略) だからこそ、今回の研修で、「まだこんなに傷が痛むか」と傷を確認できたのは、つらさの再体験も含めて、よかったです。頭では受け入れていたつもりになっていましたが、体と心がまだその事実を受け入れきれずにいるのだらうと思います。それがわかったただけでも、良かったです。(略) やりたくないことを押し付けられているつらさ、みたいなもので、感情に背かなければならない状況が嫌なのかもしれません。私はそれもいじめの経験からくる感情につながると思います。ほんとうは辞めたい一心です。でも辞めないのには、理由があるのかも知れません。ファシリテータからも「今の会社という資源を活用して、やりたいことをやるのも選択肢なんだよ」とアドバイスを頂きました。そんな肯定的な考えもあるのか、と道が開けたような気がしました。

(本人の自分の心境を捉える気持ちがしっかりと機能しているので、過去のつらい体験、



感情を受け止め対応している様子が推察される。しかしながら、このような事例が生じることもありうるので、ファシリテータは、参加者との信頼による支援の構築を配慮する必要がある。

⑥ 事例J氏の感想。

アドバイスシートでの皆さんの率直な声は参考になり改善しています。研修のスタイルは今況には古臭く若い世代にはそぐわないのでは……。もう二度と受けたくない研修パターンです。

(子供の頃の経験を、未だに解決はしていないように思われる。すぐに解決が可能な問題であるとは思えない。しかし、そのことを言葉に出して語ってもらえたことは、貴重な心のあり方として、受け止めることが大切と思われる。永く、社内で気に入らないと協力的な姿勢を見せないことが多かったようであるが、役員からの情報では、研修後は、営業支援に必要な事項の共有や、絶対に出さなかった日報も提出しているとのことであった。この感想は、かならずしも好意的ではない印象であるが、研修参加時においては、要点の把握も早く、他のメンバーへの働きかけも的確な面を見せた。研修事務局からの推察によれば、会社からの指示により研修に参加したこともあり、成果の表現を、上司(権威)への反発、素直には見せない姿勢の表れではないか、やはり彼らしいとの意見もあった)。

ここで再度の確認をしておくが、過去に強く心に残るような出来事を抱えている、事例E氏(感想①)や、事例I氏(感想⑤)、事例J氏(感想⑥)のような事例への対処と運営は、慎重に取り組む必要がある。自己の行動の背景への自己覚知を深める過程についての検討が必要となるといえる。

(2) その他の研修参加の感想

さらに、事例では紹介していないが、他の

研修参加者は、研修への参加後にどのような感想を持っているのであろうか。ここでは、終了から2週間程度後の、参加への感想を紹介する。文意上、前後の省略などあるが、表現に大きな変更はない。2018年8月、9月に実施した研修の参加者からである。

① (50歳代男性) 研修の内容は考え抜かれていて、全てが計算しつくされているような内容でした。最初は何をやっているのかわからなくて戸惑いましたが、人によってばらつきがあってもちゃんと各々のゴールにたどり着くように設計されていたのには驚きました。ファシリテータのプロフェッショナルさにも大変感銘を受けました。本物のプロとはこういう人なんだと、時間が経てば経つほどすごい人だという思いが強くなりました。私の問題点は自分に自信がないというところにいきつきました。怒りや孤独感など、そこが起点になって起きているようでした。改善するために立てた目標はアドバイスシートに多く書かれていた怒りの感情を抑えるために計画を考えました。行動計画を実践してみて、心にゆとりが出たのを感じました。

② (30歳代男性) 研修はスケジュール的はかなりハードなのですが、自身の課題と自然と向き合えるように組まれており、カリキュラムに対して真剣に素直に取り組むと今後「やった方が良いこと」が導き出されると思います。他人ではなく自分が作っている壁で自分自身がストレスを与えて成長を止めていたことがよくわかります。アンケート、参加者からの意見を聞いて、行動のマイナス面の指摘もありましたが、それ以上に現在よりもさらに役割を広げていった方が良いのではないかという叱咤激励が大きく、私が何を今後していくべきか、短期・長期の道が見えた大変良い機会でした。

③ (40歳代男性) 最初は疑心暗鬼で概要が判らず不安な部分もあったが、初日、2日

目、最終日と研修を重ねていくうちに自分はこんな面が弱い、こんなところが強く、と段々と掘り下げられていく。この過程が結構楽しいのだ。科学的に分析されて導き出されたものは実に興味深いと感じました。自分に向き合う作業はなかなか日常のなかでは時間を作りにくく、こういった特別な場所と時間での重要性を感じました。社員全員が参加したならば、会社は相当変わるのではないのでしょうか。それ位に大きな得るものがありました。

- ④ (20歳代女性) 自身の強い思い込みが周囲とのコミュニケーションや自身の成長の妨げになっていることに非常に驚きました。また、今までは振り返りを軽んじていた部分がありましたが、振り返りをおこなうことによって自分や後輩の立ち位置・状況を知ることができ、努力の方向も見えてくるものなのだと知ることが出来ました。当初、正直構えてしまっていた部分がありましたが、カリキュラムが進むにつれ長年かけて心に溜まっていた澱のようなものが自然に解消されていくのを感じました。今後は変化する努力を続けていくことに意味があると考えています。この努力の先に結果がついてくるように、今までのように猪突猛進にならないよう周囲とのコミュニケーションを十分にとって一歩ずつ成長します。
- ⑤ (20歳代女性) 研修に参加する前は、今までも自分の過去の事を考えた事はあるし、それを深掘っていく感じかなと思っていましたが、予想を超えて自分の引き出しを探すことができました。引っ張りだたくなかった過去の出来事(思い出せた限り、自分が当時心底嫌だと思っていた経験)を思い出すことで、今まで認めたくなかった感情を認めてあげないといけない、というところまで自分でしっかりと辿り着くことができました。今まで嫌だったことを嫌

な経験だと認めたくなかった自分がいたから、過去を振り返った時に見過ごしてきたのだと思います。3日間で全部認められたかと言われると、まだ認めたくないところもあるのですが、向き合うには、自分の実力という自信をつけながら、その自分を認めることをしていく必要があります。信頼は、今回の研修で気が付いた私の向き合いポイントでもあります。自分にこの気持ちがあるんだと解釈があるだけで、こんなにも違うものかと感じています。入社してみても人と会話をすることが楽になった自分に気づきました。

- ⑥ (20歳代女性) アドバイスシートを読みました。読むまでは正直しっかり受け入れられるか心配でしたが、内容を読んでも、これだけ自分の行動が周りに対して悪影響を及ぼしていたのかと、実感しました。そして意外とすんなり受け入れられたことは自分でも少しびっくりした点です。また、同時に内容はほとんど自覚のあるものばかりでしたので、周りの方々は自分の良い点も悪い点もよく理解してくださっていて、ありがたい環境だということも感じました。3日間、自分と向き合っただけで分かったことは:出来ない自分から逃げていた(甘え)・自分に自信が持てない・自分を守ろうと反発する・自分を守ることに必死で周りが見えなくなり意識が内側にばかり向いている(自己中)・目に見えない事(相手が背景でどんな気持ちで指摘してくれているのか等)に感謝ができない・人生うまくいかない:ということでした。一つ一つは指摘を受けてきたことだったり自覚もあるものだったのですが、自分のできない所と向き合わずに逃げていたという一つの事象が、感謝できないという所まで及んでいる事に今まで全く気づきませんでした。感情コントロールの課題は、改善できていなかった所なので、時間はかかると思いますが小さ

な行動から積み上げて、一つ一つ改善していきます。

以上、各事例により研修への参加の感想の内容やプロセスは異なるが、自己受容と自己洞察を深めることが可能であったと推察できる。心理検査を自己理解の導入として活用し、職場からの多面観察のコメントを把握し、さらに、自己の行動の背景を自己覚知することは可能であり、職場において影響の発揮が期待されているリーダー開発に有効であると思われる。<sup>19)</sup>

## 5. まとめと考察

先に述べたように、本研究で紹介した研修の内容と構成は、N社における能力開発の仕組みを構築していく過程で、試行錯誤によって、工夫されてきたものである。研修構成の当初は、多面観察の結果を、研修参加者はなかなか納得することが出来ず、また、行動計画は、課題行動の表現を、改善行動に書き換えたような事項であった。したがって、職場での実践が不十分となりがちであった。なぜ、自分は、課題となるような行動をしがちであるのか、その背景にある自己のこだわり、大切にしている思い、等はどうのことであるのか。丁寧なフィードバックやワークシートによる自己理解のステップを工夫することによって、行動の背景にある心のメカニズムを自己覚知し、より高次の自己洞察を得ることによって、自己の行動の意味が納得可能となり、より状況を踏まえた、柔軟で、効果的な行動の実践につながったのである。研修参加者の事例を整理し検討することによって、自己覚知の深化に基づく行動計画の作成が可能であることが把握できた。このようなプロセスは、いかなる産業・組織心理学領域の、あるいは、キャリアや臨床心理学領域の諸理論と関連が検討できるのであろうか。これら

のいくつかの視点との関連を試みたい。

### (1) 自己覚知の重要性

他者に対する影響過程において自己への理解が重要であることは論じられており、特にリーダー開発における自己覚知 (Self-awareness) の重要性については、例えば Day (2000) を挙げることができよう (外島,2016)。Day はリーダーシップ開発では他者に働きかける「対人的 (Interpersonal)」の視点が強調されているが、リーダー開発では「個人内 (Intrapersonal)」の視点が重要であるとされる。「個人内」の機能には「Self-awareness」「Self-regulation」「Self-motivation」が挙げられており、さらに「Self-awareness」の下位機能として「Emotion awareness」「Self confidence」「Accurate self image」を指摘している。これらの要件は、認知心理学での Gardner (1983) の知能多重理論における、他者の気持ちを理解して適切な行動がとれる「対人的知能」と、自己の感情を把握して行動をコントロールすることのできる「内省的知能」である。さらにこれらを統合することのできる「メタ認知」の重要性が論じられている (三宮, 2008,p.26)。あるいは、自己覚知と社会的知性 (Social Intelligence) について「自己調整の認知 (Regulatory Cognitions)」を位置づけた論考もあり興味深い (Ford & Maher,1998,pp.191-218)。

### (2) 自己覚知の過程

自己覚知について、自己洞察を深め、自己概念を再構成するとの視点に立てば「自己物語」との解釈もできよう (榎本,1999)。

榎本 (2008,pp.104-128) は、マクアダムス (McAdams,2006) の説を紹介して、パーソナリティの3層構造として、気質的特性 (dispositional trait)、特有の適応形式 (characteristic adaptation)、総合的ライフストーリー (integrative life stories) を示し、

総合的ライフストーリーは、人生の意味を理解する内面的な自己物語 (self-narratives) であるとしている。この意味の次元の重要性が浮かび上がるのは、特に人生の転機であるとされる。しかしながら、意味の「語り」を研究対象とするナラティブ研究は、方法論が確立しているとは言い難く、模索の段階との意見もある (榎本, 2008,p.110)。今後の進展が期待されよう。

自己覚知のステップについては、すでに述べたように、Kegan & Lahey (2009,p.128, 池村 訳, 2013,p.165) は、免疫マップ (Immunity map) との概念によって、改善目標 (Commitment), 阻害行動 (Doing/not doing instead), 裏の目標 (Hidden competing commitments), 強力な固定観念 (Big assumptions) として位置づけ、このステップは、本研究の自己覚知の流れに、極めて近いと考えられる。ただし、やや自己の行動について説明的でもあり、さらに深い情動までふれていくとよいと考えられる。

このような、行動を動機づけ、また同時に制約もしている「強力な固定観念」は、認知行動療法における「非合理的信念」(小林, 1997, pp.49-56) や交流分析での「ドライバ」(Woollams, S. & Brown, M., 1973, 繁田 監訳, 2013, pp.247-251; Stewart, I. & Joines, V., 1987, 深沢監訳, 1991, pp.197-215) をも連想させる。

さらには「スキーマ」との枠組みがある (伊藤, 2013)。伊藤 (藤山・伊藤, 2016, pp.21-22) によれば、認知行動療法を説明する際に、「認知を変える」「行動を変える」との言い方はしない。自動思考は、勝手に浮かんでしまう考えやイメージである。引っ込めるわけにはいかないで、「変えること」ではなく「気づく」ことである。必要ならば、気づいた後に「工夫する」ことである。気づいて工夫すればよい、としている。「歪んだ認知を修正する」のではなく、まず気づいたう

で、その認知、自動思考が自分にとって役に立たないということであれば、工夫をして新たな認知を手に入れればよい、とする。

この視点は、本研究で紹介している研修の考え方と方向を一にする。行動を変えるのではなく、状況に応じて、多様な行動を工夫するとガイドしているのである。

そのためにも、企業における研修では、実践のために、必ず行動計画を明確にする。これは、認知行動療法の一技法とされる問題解決療法と類似である。問題の明確化、目標の設定、解決策の創出、意思決定と SMART 目標の設定、結果の評価である。SMART 目標とは、「Specific: 明確である」「Measurable: 測定できる」「Achievable: 達成可能である」「Relevant: 問題と関連している」「Timed: 時間制限がある」であり、実務上の目標の設定の確認事項といえる (本岡, 2016, pp.139-153)。

なお、自己覚知を支援する視点として、ストレングスに基づくアプローチ (strengths-based approach) がある。すなわち、人には能力があり、その人自身や社会システムの中に能力やリソースがある。ストレングスによって、well-being が向上し、対人関係や社会機能が高まるとする (Bannig, F., 2012, 津川・大野監訳, 2015, p.10)。

また、羞恥心や自己批判の強い人のために、コンパッション志向療法 (Compassion Focused Therapy; CFT) が興味深い。これらの人々は肯定的で親和的な感情の経験を見つけることが困難とされる。バニングにより論じられている、慈しみ (compassion) に焦点づけたイメージの使用、慈しみのある自己の形成等の支援が有効と考えられる (Bannig, F., 2012, 津川・大野監訳, 2015, pp.26-27)。

なお、コンパッションについては、ネフ (Neff, 2011, 石村・樫村訳, 2014) の提示があり、CFT の実践方法についてはウェルフォー



ド (Welford,2012, 石村・野村訳,2016) がわかりやすい。

### (3) 自己覚知の開発機会

すでに紹介したように、Center for Creative Leadership においては、Vision・Communication・Empowerment・Action との4機能の中心に Self を位置づけて、6日間にわたる、心理検査、360度フィードバック、コミュニケーションゲーム、個別カウンセリング等から構成される研修コースが実施されている。

日本においても多くの研修が企画されているが、本研究で論じたN社においては、心理検査と多面観察フィードバックを構成した研修を40年強の長期にわたり人材育成体系に位置づけている(外島,2014a;外島,2014b)。この研修における自己概念の変化については、Lord & Hall (2005) による尺度に基づく報告があり、統計的にも意味のある発達変化が報告されている (Tanaka,K.,Toshima,Y., Miyairi,S. & Sakata,k.,2018)。

本研究に先立って、すでに、どのようなステップで自己覚知が深まるかの研修場面における事例の概要については外島 (1999,2004) に紹介されている。別の形式としては、リーダー開発の課題を絞り (例えば、インテグリティ、ビジョン、レジリエンス等)、カウンセラーとの1対1による2時間強の面談を数週間ごとに構成し、その間には課題としている行動を実践することにより、約6か月間にわたり自己覚知を深める試みもある(河田・外島, 2015)。

リーダーの行動開発は経験による学習 (e.g., 松尾, 2006; 松尾, 2011) とともに、それらの体験を意味づけるために、自己概念 (e.g., 梶田, 2002; 梶田, 2005) の再構成と自己覚知を深める機会を用意することが必要である。たとえばマッコール (McCall,1998, 金井監訳, 2004) では、リーダーは資質というよりも経験とフィードバックを触媒として、

能力開発の機会を支援することにより育成可能であると強調している。

本研究の事例として紹介したように、それぞれの、ビリーフあるいはスキーマに例えられるような心のメカニズムは、各自に経験の影響により個性的な事であったが、このような自己覚知を深めることによって、自己がおこないやすい行動への洞察と、納得した行動課題の計画を立て、リーダー行動開発の実践に踏み出すことが可能となる。ここでの自己覚知により、自己への感受性を深めて、日常の仕事の遂行している際に、自己の行動と、その時の心のメカニズム、それに気づいた上で、周囲からの期待を理解した効果的な影響を発揮することが成人成長の1ステップとなると考えられる。日常の仕事の遂行の経験から学び洞察することは大切であるが、十分に設計されたプログラムによって集中的にステップを踏んで自己覚知を深めることはリーダー開発にとって貴重である。

### (4) 今後の課題

#### ① 研修参加者とファシリテータとの関係性について

今後の研究課題としては、自己洞察・自己覚知をすすめる視点と、ファシリテータと研修参加者との関係性の構築のあり方である。企業における研修参加者は、自己を理解するうえでの意識の統合が機能していると思われる。しかしながら、深く自己覚知をすすめると、過去の感情的にネガティブな強い体験を思い起こすことがある。この対処について、責任を持つ必要があるであろう。

認知行動療法が発展した統合的アプローチとしてのスキーマ療法は、力動的な視点を有する。概念の一部は、交流分析にも似ているとされる (藤山・伊藤, 2016,pp.53-56)。

また、共感的理解の重要性を、精神分析的立場から、来談者中心療法との融合を議論する立場もある (古宮,2014)。

コフト (e.g., Kohut, 1984) の自己心理学の流れをくむストロウラ (e.g., Stolorow, R., Atwood, G. & Brandchaft, B., 1987) によれば、間主観主義理論による「精神分析的治療法の基本目標は、患者の主観的世界の展開、解明、変容である」とされ、したがって、治療者は、患者の主観的な体験世界が展開しやすい環境を提供しなくてはならない。環境には、治療の場の雰囲気、治療者の共感的・内省的傾聴スタンス、そして二人の間に創出される関係性などが含まれる、とされる (葛西, 2013, p.92)。

研修参加者とファシリテータは、患者と治療者の関係ではないが、こころの奥深い内容について、オープンダイアログをする関係性でもある (e.g., 斎藤, 2015; Seikkula, J. & Arnkil, T.E., 2006, 高木・岡田訳, 2016)。今後とも、ファシリテータの共感的理解が、研修参加者の自己覚知の深まりに与える機能について、考察を試みたい。

## ② 個人の行動開発から組織の開発へ

また、さらなる課題として、個人の課題行動は、個人だけにとどまらず、組織との相互関係を考慮する必要が指摘できる。宮田 (2001, pp.9-23) は、ブリーフセラピー (Brief Therapy) の立場から、個人内の自己システム (行動・情動と認知・信念) の相互作用と家族・社会組織内の相互作用、およびその両者間の相互作用を視野に入れ、これら全体を一つのクライエント・システムとして捉えることが必要であると論じている。すなわち、組織開発をも視野に入れることとなろう。この問題意識の方向は、渡辺 (2005) の『オーガニゼーション・カウンセリング』と同様と思われる。

さらに、マクロ・カウンセリング (井上, 2012) との、提示も貴重である。井上 (2012, pp.3-26) では、カウンセリングの対象を、個人に焦点をあてた援助、個人+組織への直接的介入、個人+組織+社会への構造的介入

の各システムと、各々の治療的な活動か、予防的な活動かとの観点から、考察している。また、Developmental counseling を「開発」とするか「発達」とするかについて、クライエントの主体性の位置付けの視点から論を進めている。カウンセラーとクライエントとの関係性についても、双方向的共感である共感的コミュニケーションの機能の重要性を考察している。さらには、コミュニティー心理学の生態システム論的な視点によるエンパワメントの概念について、丁寧に考察している。この論考は、学校場面、多文化間コミュニケーション場面でのコンフリクト解決で実証的に検討されているが、産業組織場面での応用にも可能性が期待できる貴重な論点であると思われる。

なお、組織開発の理論等の歴史を整理し、新たに組織開発と人材開発の必要性を提起している中原・中村 (2018) の論考が興味深い。また、ブッシュ & マーシャク (Bushe, G.R. & Marshak, R.J., 2015, 中村訳, 2018) による、診断型組織開発と対話型組織開発との対比による論点も示唆に富む。たとえば、双方向的な共感的コミュニケーションの組織開発での機能の議論も深まると思われる。今後さらに検討したい。

## ③ リーダーとしての自己概念の発達モデル

さらに、Kegan & Lahey (2009, pp.16-28, 池村訳, 2013, pp.29-47) は、成人の知性の発達モデルを仮定して、チームプレイヤーである環境順応型知性 (Socialized mind), 導き方を学ぶリーダーである自己主導型知性 (Self-authoring mind), 学ぶことによって導くリーダーである自己変容型知性 (Self-transforming mind) を提示し、自己変容型リーダーをメタリーダーとした。

また、リーダーの発達モデルとして、田中 (2014) は、リーダーの自己概念について、Lord & Hall (2005) に基づいて、個人的自己概念・関係的自己概念・集合的自己概念の

発達を提起している。

なお、中年期における個体発生分化のモデルによる発達課題となる世代継承性 (Generativity) も主要な視点としておくことが必要である (Erikson, E.H., 1959, 小此木訳, p.122)<sup>19)</sup>。

リーダーにおける、自己覚知や、自己概念の発達は重要であるとする論点が多い。リー

ダーあるいはリーダーを期待される実務家に対して、リーダー開発のために自己覚知をどのように深め、また、どのような自己覚知がもたらされるのであろうか。

組織内におけるキャリアの発達段階 (e.g., Schein, E.H., 1978, 二村・三善訳, 1991) ごとの、自己理解、自己洞察の機会と方法の縦断的研究が望まれる。

(注)

1) 本報告の一部は次に記している。

外島裕 (2014a) 「応用心理士の現場・組織開発への心理検査の導入の歴史と能力開発・行動開発への応用」『応用心理学のクロスロード』Vol.6, pp.38-40.

外島裕 (2014b) 「組織開発への心理検査の応用と自己覚知の深化による行動開発 N社における導入の歴史と実践」『経営行動科学学会第 17 回年次大会発表論文集』, pp.65-70.

なお、N社の組織開発の歴史については、N社の広報 IR 部から掲載の了解を得た。

2) self-awareness についてまとめた文献には、たとえば、次がある。特に、self-awareness と社会行動との関連について、次の論考が興味深い。

Ford, M.E. & Maher, M.M. (1998) "Self-Awareness and Social Intelligence", In M. Ferrari & R.J. Sternberg (Eds.) *Self-Awareness*, New York: The Guilford Press, pp.191-218.

3) 日本化薬株式会社第 161 回定時株主総会招集ご通知の資料より。

4) 日本化薬株式会社社史編纂委員会編 (1986) 『明日への挑戦—日本化薬七十年のあゆみ』日本化薬株式会社, pp.286-297.

5) 日本化薬株式会社広報 IR 部 (2018) 『日本化薬社内報とらい 2018 年 4・5 月号』No.650, pp.6-7.

6) 今村久寿輝 (1992) 『人事・労務・労使関係戦後四十五年の軌跡—ある労務担当者の一筋道』今村労働問題研究所。

7) TPI 研究会 (発行年不詳) 『TPI 実施の手引き』東京大学出版会。

TPI 研究会の代表は、肥田野直の依頼を受け後任として、現在は河本廣之・外島裕が共同代表を務める。

8) Here and Now については、認知行動療法では、伊藤により次の位置づけがある (藤山・伊藤, 2016, pp.13-20)。ここでは認知行動療法の基本原則が 6 つにまとめられている。原則 3 として、「今・ここ」の問題に焦点を当て、問題を理解し、解決を目指していく = 問題解決アプローチ、とされている。「今・ここ」といっても、テーマを決めて、焦点を絞って過去や未来の話をするので、問題解決アプローチとなる。フリートークにはならないとされる。さらに、伊藤 (2013, p.92) によれば、自動思考レベルでの認知再構成法では、あくまでも「今・ここ」という「点」について考えるのに対し、スキーマ療法におけるスキーマレベルでの認知再構成法では、「人生」という「線」ないしは「面」について、広く深く検討する、とされる。

9) 金井壽宏・高橋潔 (2004) 『組織行動の考え方』東洋新報社, pp.156-182.

なお、金井らには、多面評価法の初期のものとして、1970 年の例が紹介されている。これに先立って、佐野・関本によって、

1963年から1964年におこなわれた多面評価法の研究がある。適性評価として個人のパーソナリティ・バイアスを相殺する必要から考えられた。この立場は、「目的論」といえよう。多面評価法の目的論とは、人事評価に用いる場合であり、周囲からの評価点数の差を誤差と考える。一方の「手段論」とは能力開発に用いる場合である。評価点数の差を誤差とは考えずに、相互の関係性における意味があると考え。したがって、multi-source assessment を多面評価法と訳すのは誤解を与える可能性が考えられよう。能力開発の場合には多面観察法との表現が良いかもしれない。(佐野勝男・楨田仁・関本昌秀(1987)『新・管理能力の発見と評価』金子書房, pp.150-188.)

さらに、高橋(2010)によれば、多面評価法は1990年代から注目をあつめたとし、多面評価法の長所を7点、短所を5点整理している。(高橋潔(2010)『人事評価の総合科学』白桃書房, pp.94-117.)

また、多面評価法と心理検査(MBTI)を用いた例が次に紹介されている。(MaCaley,C.D.,Moxley,R.S. & Velsor,E.V. (Eds.),1998,金井壽宏(監訳)(2011)『リーダーシップ開発ハンドブック』白桃書房, pp.29-108.) (MaCaley,C.D.,Moxley,R.S. & Velsor,E.V. (Eds.) (1998) *Handbook of Leadership Development.* Jossey-Bass Inc.,Publishers.)

しかし、これらの文献では、気づきのプロセスについての説明は不十分な印象である。

- 10) 河本廣之はリクルート創設者の江副浩正と大学の同級生であり、研修企画、業務運営にアドバイスをしていた。リクルートによる、多面評価法を活用したLDP研修にも示唆を与えていた。
- 11) アメリカ心理学会(編)(佐藤倚男・来栖瑛子訳)(1982)『心理学者のための倫理基準・事例集』誠信書房。  
(American Psychological Association(Eds.)

(1977) *Casebook on Ethical Standards of Psychologists.* )

なお、肥田野直は選抜の資料としてTPIを採用に用いることを禁じている。

- 12) 性格の認知について、人一状況論争の流れを踏まえ、具体的な行動と状況との関連を性格関連行動として整理し論じた次がある。渡邊芳之・佐藤達哉(1993)「パーソナリティの一貫性をめぐる「視点」と「時間」の問題」『心理学評論』Vol.36.No.2,pp.226-243。  
若林明雄(1993)「パーソナリティ研究における“人間-状況論争”の動向」『心理学研究』Vol.64.No.4,pp.296-312。  
渡邊芳之・佐藤達哉(1994)「一貫性論争における行動の観察と予測の問題」『心理学研究』Vol.2.No.1,pp.68-81。  
渡邊芳之(2010)『性格とは何だったのかー心理学と日常概念』新曜社。
- 13) 松平定康は肥田野直の大学での2年先輩に当たり、ともに海軍で研究に携わった時期がある。松平は航空関係であり、肥田野は船舶関係であった。  
松平の大学時代の研究課題は音と聴覚の研究である。海軍において、モールス信号の学習を、一音ごとの聞き取りから、単語・短文としての聞き取りとしたところ、学習成果が上がり評価された。また、パイロットの適性検査の形式を、戦後に、運輸省(当時)関連の自動車の運転適性検査に応用することに貢献している。  
松平定康(東京帝大心理学研究室)の聴覚に関する研究は次がある。  
松平定康(1942)「二音の高さの同時的把握に就いて」『心理学研究』Vol.17.No.2,pp.224-246。
- 14) 実施の時期には夫人にも回答をすすめていた。肥田野直とは東京府立一中の同級生である。元大蔵省証券局長、原安三郎の娘婿。
- 15) 平尾宰(2007)「特集評価者研修・日本化薬」『職務研究』第255号 日本経団連人事賃金



- センター ,pp.18-25.
- 16) エンパワーメントの概念については、井上 (2012,pp.49-75) の論考が示唆に富む。
- 17) たとえば、考察を発展させるのに、次が参考となろう。(辻平治郎 (1993)『自己意識と他者意識』 北大路書房.)
- 18) ここで検討する研修参加者の事例の E 氏と F 氏 (外島,2017) および G 氏と H 氏 (外島,2018) の概要については、以下の学会で発表している。
- 外島裕 (2017)「リーダー開発における自己覚知の過程に関する事例研究」『経営行動科学学会 20 回年次大会発表論文集』, pp.337-344.
- 外島裕 (2018)「リーダー開発における自己覚知のメカニズム」『産業・組織心理学会第 34 回大会発表論文集』,pp.71-74.
- 19) 本研究で検討した事例は、すべてファシリテータを筆者がおこなっている。誠実に自己と向き合い、また、筆者との関係性を深めていただいた研修参加者に厚く感謝いたします。
- 20) エリクソン(Erikson,1959)の小此木訳(1982, p.122)によれば,generativity は生殖性(子孫をつくること)と訳されている。これは精神分析の概念である性器性 (genitality) の精神的健康な成人期の発達の課題である。この生殖性とは、まず第一に次の世代の確立と指導に対する興味・関心のことであり、とされている。
- なお、やまだ (2007,p.60) は、ナラティブ研究の位置づけのなかで、ライフストーリー研究として、マックアダムスとドゥ・サント - バン (McAdams & de st.Aubin,1998) は、エリクソンの generativity (生成継承性概念としている) と成人発達に焦点を当て、語られたストーリーの類型を分析し、「回復の物語」「転機 of the 物語」「聖なる物語」が人生に果たす重要性を指摘している、と紹介している。

#### <引用・参考文献>

- ・アメリカ心理学会 (編) (佐藤倚男・来栖瑛子訳) (1982)『心理学者のための倫理基準・事例集』 誠信書房。  
(American Psychological Association (Eds.) (1977) *Casebook on Ethical Standards of Psychologists.*)
- ・伊藤絵美 (2013)「スキーマ療法の理論とモデル」伊藤絵美編著『スキーマ療法入門』 星和書店, pp.21-108.
- ・井上孝代 (2012)『コンフリクト解決のカウンセリング-マクロ・カウンセリングの立場から』 風間書房.
- ・今村久寿輝 (1992)『人事・労務・労使関係 戦後四十五年の軌跡—ある労務担当者の一筋道』 今村労働問題研究所.
- ・ウェルフォード,M.(石村郁夫・野村俊明訳,2016)『実践セルフ・コンパッション - 自分を追いつめず自信を築き上げる方法』 誠信書房。  
(Welford,M. (2012) *The compassionate mind approach to building your self-confidence using compassion focused therapy.*)
- ・ウラムス,S. & ブラウン,M.(繁田千恵監訳, 2013)『交流分析の理論と実践技法-現場に役立つ手引き-』 風間書房。  
(Woollams,S. & Brown,M. (1973) *Transactional Analysis.*)

- ・榎本博明 (1999) 『〈私〉の心理学的探究 物語としての自己の視点から』有斐閣選書.
- ・榎本博明 (2008) 「語り素材に自己をとらえる」榎本博明・岡田努編『自己心理学①自己心理学研究の歴史と方法』金子書房, pp.104-128.
- ・エリクソン, E.H. (小此木啓吾訳編, 1982) 『自我同一性 - アイデンティティとライフ・サイクル (新装版)』誠信書房.  
(Erikson, E.H. (1959) *Psychological Issues Identity and the Life Cycle*. International Universities Press, Inc.)
- ・小野公一 (2010) 『働く人々のキャリア発達と生きがい』ゆまに書房.
- ・葛西真記子 (2013) 「さまざまな関主観性理論とその変遷」富樫公一編著『ポスト・コフートの精神分析システム論』誠信書房, pp.88-105.
- ・梶田毅一編 (2002) 『自己意識研究の現在』ナカニシヤ出版.
- ・梶田毅一編 (2005) 『自己意識研究の現在②』ナカニシヤ出版.
- ・金井壽宏・高橋潔 (2004) 『組織行動の考え方』東洋新報社, pp.156-182.
- ・金敷大之 (2013) 「よく考え抜かれた練習に伴う熟達」兵藤宗吉・野内類編著『認知心理学の冒険』ナカニシヤ出版, pp.230-247.
- ・河田美智子・外島裕 (2015) 「能力開発型カウンセリングの経営幹部育成への応用」『日本応用心理学学会第82回大会発表論文集』, p.111.
- ・キーガン, R. & レイヒー, L.L. (池村千秋訳, 2013) 『なぜ人と組織は変わらないのか ハーバード流自己変革の理論と実践』英治出版, pp.162-189.  
(Kegan, R. & Lahey, L.L. (2009) *Immunity to Change*. Harvard Business School Publishing Corporation.)
- ・小林正幸 (1997) 「論理療法と認知行動療法」岩本隆茂・大野裕・坂野雄二共編『認知行動療法の理論と実際』培風館, pp.49-79.
- ・コフート, H. (本城秀次・笠原嘉監訳, 1995) 『自己の治癒』金剛出版.  
(Kohut, H. (1984) *How Dose Analysis Cure?*, The University of Chicago Press.)
- ・古宮昇 (2014) 『共感的傾聴術 - 精神分析的に“聴く”力を高める』誠信書房.
- ・斎藤環 (2015) 『オープンダイアログとは何か』医学書院.
- ・佐野勝男・榎田仁・関本昌秀 (1987) 『新・管理能力の発見と評価』金子書房, pp.150-188.
- ・三宮真智子 (2008) 「学習におけるメタ認知と知能」三宮美智子編著『メタ認知 学習力を支える高次認知機能』北大路書房, pp.17-37.
- ・島田正雄 (1972) 『日本化薬における労働科学課の役割 (第18回LDP講習会資料)』.
- ・島田正雄 (1978) 「人をいかに業績を高める組織開発の実際」『ダイヤモンドハーバードビジネス』1・2月号, pp.97-104.
- ・島田正雄 (1982) 「業績目標遂行計画と直結の現任係長研修」日本能率協会人事教育部 (編) 『人材評価システム実践資料集』, pp.35-81.
- ・島田正雄 (1983a) 「職場リーダーのパーソナリティー開発・日本化薬における職長研修の考え方と進め方 (1)」『月刊推進者』, No.57, pp.40-43.
- ・島田正雄 (1983b) 「職場リーダーのパーソナリティー開発・日本化薬における職長研修の考え方と進め方 (2)」『月刊推進者』, No.58, pp.40-43.
- ・島津明人 (2015) 「健康の増進と生産性の向上は両立する」島津明人編著『職場のポジティブメンタ

- ルヘルス』誠信書房, pp.3-11.
- ・シャイン, E.H. (二村敏子・三善勝代訳, 1991) 『キャリア・ダイナミクス』白桃書房。  
(Schein, E.H. (1978) *Career dynamics : Matching individual and organizational needs*. Reading Massachusetts: Addison-Wesley. )
  - ・ストロロウ, R., アトウッド, G. & ブランチャフ, B. (丸山俊彦訳, 1995) 『間主観的アプローチ—コファートの自己心理学を超えて』岩崎学術出版社。  
(Stolorow, R., Atwood, G. & Brandchaft, B. (1987) *Psychoanalytic Treatment : An intersubjective approach*. Hillsdale, NJ: Analytic Press. )
  - ・スチュアート, I., & ジョインズ, V. (深沢道子監訳, 1991) 『TA TODAY 最新・交流分析入門』実務教育出版, pp.197-215。  
(Stewart, I. & Joines, V. (1987) *TA TODAY*.)
  - ・セックラ, J. & アーンキル, T.E. (高木俊介・岡田愛訳, 2016) 『オープンダイアログ』日本評論社。  
(Seikkula, J. & Arnkil, T.E. (2006) *Dialogical Meetings in Social Networks*. Karnac Books Ltd. )
  - ・高橋潔 (2010) 『人事評価の総合科学』白桃書房, pp.94-117.
  - ・田中堅一郎 (2013) 「リーダー発達過程における自己概念の変容についての社会心理学的考察」『立教大学心理学研究』, 第 55 号, pp.79-88.
  - ・田中堅一郎 (2014) 「リーダーの自己概念からみたリーダーシップ研究の動向」『立教大学心理学研究』第 56 号, pp.59-68.
  - ・Tanaka, K., Toshima, Y., Miyairi, S. & Sakata, K. (2018) "Effect of the corporation training enhancing employees' self-awareness on changing self-concepts of employees in the Japanese organization", *29th International Congress of Applied Psychology*.
  - ・辻平治郎 (1993) 『自己意識と他者意識』北大路書房.
  - ・TPI 研究会 (発行年不詳) 『TPI 実施の手引き』東京大学出版会.
  - ・デュセイ, J.M. (池見西次郎監修, 1980) 『エゴグラム』創元社。  
(Dusay, J.M. (1977) *EGOGRAMS How I See and You See Me*.)
  - ・外島裕 (1999) 「職務遂行行動への自己覚知のケース研究」『産業・組織心理学会第 15 回大会発表論文集』, pp.248 - 251.
  - ・外島裕 (2004) 「産業領域におけるコミュニティ援助の実際」金沢吉展編『臨床心理的コミュニティ援助論』誠信書房, pp.101-143.
  - ・外島裕 (2014a) 「応用心理士の現場・組織開発への心理検査の導入の歴史と能力開発・行動開発への応用」『応用心理学のクロスロード』, Vol.6, pp.38-40.
  - ・外島裕 (2014b) 「組織開発への心理検査の応用と自己覚知の深化による行動開発 N 社における導入の歴史と実践」『経営行動科学学会第 17 回年次大会発表論文集』, pp.65-70.
  - ・外島裕 (2014c) 『成人男性の 10 年間にわたる人格特性の関する mean-level stability を指標とした研究— Today Personality Inventory に基づいて—』商学集志, 第 83 巻第 4 号, pp.1-75.
  - ・外島裕 (2016) 「リーダー開発における多面観察評価の機能と自己覚知」松本芳男 (監) 『マネジメントの現代的課題』学文社, pp.171-200.
  - ・外島裕 (2017) 「リーダー開発における自己覚知の過程に関する事例研究」『経営行動科学学会 20 回年次大会発表論文集』, pp.337-344.
  - ・外島裕 (2018) 「リーダー開発における自己覚知のメカニズム」『産業・組織心理学会第 34 回大会発

- 表論文集』,pp.71-74.
- ・中原淳・中村和彦(2018)『組織開発の探究 理論に学び、実践に活かす』ダイヤモンド社.
  - ・日本化薬株式会社第161回定時株主総会招集ご通知の資料.
  - ・日本化薬株式会社社史編纂委員会編(1986)『明日への挑戦—日本化薬七十年のあゆみ』日本化薬株式会社,pp.286-297.
  - ・日本化薬株式会社広報IR部(2018)『日本化薬社内報とらい2018年4・5月号』,No.650,pp.6-7.
  - ・ネフ,K.(石村郁夫・櫻村正美訳,2014)『セルフ・コンパッション - あるがままの自分を受け入れる』金剛出版.  
(Neff,K.(2011) *Self-Compassion.*)
  - ・ハリス,T.A.(春木豊・久宗苑訳)(1971)『I' MOK— YOU' REOK 人間関係が生き返る』ダイヤモンド社.  
(Harris,T.A.(1967) *I'M OK..YOU'OK A Practical Guide To Transactional Analysis.*)
  - ・バニング, F.(津川秀夫・大野裕史監訳,2015)『ポジティブ認知行動療法—問題志向から解決志向へ』北大路書房.  
(Bannig,F.(2012) *Practicing Positive CBT:From Reducing Distress to Buiding Success.* John Wiley and Sons Ltd.)
  - ・平尾宰(2007)「特集評価者研修・日本化薬」『職務研究』第255号 日本経団連人事賃金センター,pp.18-25.
  - ・藤山直樹・伊藤絵美(2016)『認知行動療法と精神分析が会ったら』岩崎学術出版社.
  - ・ブッシュ,G.R. & マーシャク,R.J.(中村和彦訳,2018)『対話型組織開発 その理論的系譜と実践』英治出版.  
(Bushe,G.R & Marshak,R.J.(Eds.)(2015) *Dialogic Organization Development The Theory and Practice of Transformational Change.* Berrett-Koehler Publishers.)
  - ・マッコレーイ,C.D.,モクスレイ,R.S., & ヴェルサ,E.V.(編)(金井壽宏監訳,2011)『リーダーシップ開発ハンドブック』白桃書房,pp.29-108.)  
(MaCaley,C.D.,Moxley,R.S. & Velsor,E.V.(Eds.)(1998) *Handbook of Leadership Development.* Jossey-Bass Inc.,Publishers.)
  - ・松尾陸(2006)『経験からの学習—プロフェッショナルへの成長プロセス』同文館出版.
  - ・松尾陸(2011)『職場が生きる人が育つ「経験学習」入門』ダイヤモンド社.
  - ・マッコール,M.(金井壽宏監訳,2002)『ハイ・フライヤー 次世代リーダーの育成法』プレジデント社.  
(McCall,Jr,M.W.(1998) *HIGH FLYERS.* Harvard Business School Press.)
  - ・松平定康(1942)「二音の高さの同時的把握に就いて」『心理学研究』,Vol.17,No.2,pp.224-246.
  - ・松平定康(監修)(1992)『能力開発と心理テスト』人材開発情報センター.
  - ・宮田敬一(2001)「ブリーフセラピーの新たな展開」宮田敬一編『産業臨床におけるブリーフセラピー』金剛出版,pp.9-23.
  - ・本岡寛子(2016)「認知行動療法」森下高治・本岡寛子・枚田香編『働く人たちのメンタルヘルス対策と実務・実践と応用』ナカニシヤ出版,pp.139-153.
  - ・やまだようこ(2007)「ナラティブ研究」やまだようこ編『質的心理学の方法—語りをきく—』新曜社,pp.54-71.
  - ・若林明雄(1993)「パーソナリティ研究における“人間—状況論争”の動向」『心理学研究』,Vol.64.



- No.4,pp.296-312.
- ・ 渡辺三枝子編著 (2005) 『オーガニゼーショナル・カウンセリング序説』 ナカニシヤ出版.
  - ・ 渡邊芳之・佐藤達哉 (1993) 「パーソナリティの一貫性をめぐる「視点」と「時間」の問題」『心理学評論』 Vol.36, No.2, pp.226-243.
  - ・ 渡邊芳之・佐藤達哉 (1994) 「一貫性論争における行動の観察と予測の問題」『心理学研究』, Vol.2, No.1, pp.68-81.
  - ・ 渡邊芳之 (2010) 『性格とは何だったのかー心理学と日常概念』 新曜社.
  - ・ Day, D.V. (2001) "Leadership development : A review in context," *Leadership Quarterly*, Vol.11, No.4. pp.581-613.
  - ・ Ford, M.E. and Maher, M.M. (1998) "Self-Awareness and Social Intelligence", In M.Ferrari & R.J.Sternberg (Eds.) *Self-Awareness*, New York : The Guilford Press, pp.191-218.
  - ・ Gardner, H. (1983) *Frames of Mind : The Theory of Multiple Intelligences..* New York: Basic Books.
  - ・ Lord, R.G. & Hall, J.H. (2005) "Identity, deep structure and the development of leadership skill", *The Leadership Quarterly*, Vol 16, pp.591-615.
  - ・ McAdams, D.P. (2006) "The role of narrative in personality psychology today," *Narrative Inquiry*, 16 (1) , pp.11-18.
  - ・ McAdams, D.P. & de St. Aubin, (1998) *Generativity and adult development : How and why we are care for the next generation.* Washington, DC: American Psychological Association.
  - ・ McFall, R.M. (1990) "Effect of self-monitoring on normal smoking behavior," *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 35, pp.135-142.
  - ・ Zimmerman, B.J. (2008) "Development and adaptation of expertise: The role of self-regulatory process and beliefs," In K.A. Ericsson, N. Charness, P.J. Felovich, & R.R. Hoffman (Eds.) *The Cambridge handbook of expertise and expert performance.* New York: Cambridge University Press, pp.705-722.

本報告は、平成28年度－30年度科学研究費助成事業(基盤研究C－課題番号:16K04271, 研究代表者: 田中堅一郎)『リーダーの自己概念の多様性がリーダーシップ行動に及ぼす影響』において、研究分担者として参加している成果の一部である。

#### (Abstract)

This study investigated the process of deepening of self-awareness in behavior development, by observing participants of a workshop for facilitating self-awareness. The workshop, devised by N corporation to facilitate organizational development, was aimed at nurturing self-discipline in employees, and expanding and deepening their behaviors of reaching out to and influencing others. It was designed to facilitate self-awareness based on understanding the self through psychological tests and multi-source assessments (360-degree feedback). This study first examined the history of N corporation's organizational development. Next, it analyzed the structure of the workshop for

### 行動開発における自己覚知の深化の過程に関する研究

deepening self-awareness. It also examined several cases to ascertain the extent of improvement in self-awareness in each step of the workshop. Each of the presented cases showed a significant increase in self-awareness. Finally, based on the case studies, psychological perspectives on career development, and clinical psychology theories, the relationships between the theory and the self-awareness development process were studied.