

# 成人発達理論の評価測定ツール 「主体客体面談」

——リーダーシップ開発と組織開発における役割について——

渡 邊 理 佐 子

はじめに

主体客体面談の概要

主体客体面談の実施方法

主体客体面談の任務

キーガンの構成主義的発達理論と主体客体面談による判定の関係性

主体客体面談の意義と活用方法

主体客体面談を実施しての感想

## はじめに

日本でも近年、成人発達理論に基づいた発達指向型のコーチング法である自己変革の免疫マップ (Immunity to Change<sup>TM</sup>) (Kegan & Lahey, 2009) や、発達指向型の組織開発 (Deliberately Developmental Organization) (Kegan et al., 2016) への関心や需要が高まってきた。一方で、これらの発達指向型の取り組みの評価法としての主体客体面談 (Subject-Object Interview. 略称は SOI) については、一般的にまだ認知度が低いと思われる。筆者は、成人発達理論の理論者であるハーバード大学のロバート・キーガン教授に師事し、主体客体面談の日本人初の認定評価者として資格を取得し、内外で数多くの主体客体面談を実施してきた経験を有する。慶應義塾大学で先駆的に行われてきたリーダーシップ基礎教育講座では、国内で初めて主体客体面談を使用して、受講生の発達について科学的な効果検証をおこなった (田村・渡邊・

渡邊、2019年)。これまでこの面談手法に関する日本語の文献がほとんど見当たらないことから、日本で主体客体面談について、さらに掘り下げて発表することが重要だと考えるに至った。よって本稿では、リーダーシップ開発と組織開発の視点から主体客体面談法とその意義について詳説する。

## 主体客体面談の概要

主体客体面談とは、ハーバード大学の発達心理学者であるロバート・キーガン教授とリサ・レイヒ教授らが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1988年に開発した面談手法である（Lahey et al., 1988; Watanabe & Watanabe, 2021; 渡邊, 2020）。本面談は、半臨床面談で、半構造化された面談であり、キーガン（1994, 2009）の指す被験者の精神の複雑度に関する発達段階を測定するものである。また、主体客体面談では、面談者と被験者との一対一の個別面談方式を採用する。面談全体の所要時間はおよそ90分であり、内容を全て録音し、書き起こし、二人の認定評価者が独自に評価した上で、相互議論の後に最終評価を決定する。

## 主体客体面談の実施方法

主体客体面談の実施方法については、Lahey et al. (1988) 著作の「主体客体面談へのガイド (*A guide to the subject-object interview*)」を参照して、ここに詳説する。まず、事前に被験者に紙と鉛筆など筆記具を用意しておいてもらう。面談開始時に、被験者に対して、面談は90分程度行われ、面談の目的は被験者の世界観を探ること、被験者が自分の経験をどう意味づけするかについて知るために行うことを伝える。また、話したくないことは話さなくてよいということ、収集されたデータは個人名や組織名など一切特定されない形で保管されるので、プライバシーや機密は保持されることも伝える。そして、普段考えないことを考える機会であるため、楽しめる参加者も多いので、リラックスして頭に思い浮かぶことを話すよう伝える。

次に面談者は、面談そのものに入る前に面談の最初の 10 分から 15 分ほどを使い、「怒り」、「不安・緊張」、「成功」、「強い態度・確信」、「悲しみ」、「苦悩」、「感動・感激」、「喪失・別れ」、「変化」、「大切なこと」という感情に関連する主題を示す 10 のカード（単語）を 1 つずつ被験者に示す。これら 10 個の言葉は、発達段階を特定するために有用な言葉だと認識され、長年の研究でキーガンらが選別したものである。筆者はこの 10 個に加えて「フィードバック」という言葉も利用することがある。

近年、パンデミックの影響もあり、面談自体をオンラインで実施することが多くなってきている。その際には、先の 10 の感情に関する言葉は、Zoom などのオンライン・ミーティング・プラットフォームのチャットボックスに 1 つずつ記入して被験者に示して進めていく。この後、これらの言葉についてメモ書きをしていただくが、そのメモは被験者本人のためだけに存在するので、他の人が見ることはないこと、面談後に面談者に提出する必要はないこと、従って面談後は自由に保管していただくか、ご自身で破棄していただいても良い旨を伝える。

そして、被験者にそれらの主題に関連する人生の大きな体験を想起してもらい、それについて自由に箇条書きにしてもらう。具体的には、「これから最初の 10 分から 15 分程度で言葉 1 つ 1 つについて質問をし、その質問について思い出されることを箇条書きでお書きいただきます。その後、メモ書きされた内容でお話になりたいことについて 1 時間ほど一緒にお話をします。お話になりたくないことはお話いただく必要はありません。」と伝える。

その後、個別の言葉の質問に移る。例えば「怒り」の単語では、「最初の言葉『怒り』をご覧ください。ここ数週間、あるいはここ数カ月の間で、何かに対して本当に頭にきたこと、侵害されたなと思ったこと、踏み躪られたと感じた時、本当に怒りを感じた時を思い浮かべてみて下さい。何か思い当たる点が 2、3 点ありますか。少し時間を取って考えていただいて、それらが何であったか思い出するために必要な点を紙に箇条書きで書き留めて下さい。もし、ある単語について何も思い浮かばない場合は、その単語を飛ばして次の単語に進むこともできますのでご安心ください。」と説明する。次の単語

も同様に説明し、思い起こしたエピソードを箇条書きする時間を設けて、また次の単語の説明に移る。いくつか特徴のある質問もある。例えば「成功」では、「難しいことを成し遂げた時、うまくいかないと思ったことがうまくいった時、何かを乗り越えたと感じた時を思い浮かべてみてください（以下、上記質問と同様）。」と質問する。「強い態度・確信」という言葉では、「強い態度を取る必要があった時や、何かについて『こうすべき（あるべき）だ』とか『こうすべき（あるべき）ではない』と強く思った時、自分が持っている何らかの確信について気づいた時など、思いつくことがありましたら箇条書きでお書き下さい（以下、上記質問と同様）。」と質問する。「苦悩・心の葛藤」の言葉では、「何かに悩んだ時、例えば誰かあるいは自分の中の一部分が一方向に向かわせようとしているのに、他の誰か（あるいは自分の別の部分）が別の方向に行こうとしていた時。他人と、あるいは自分の中での対立した状況の板挟みになった時のことを思い起こしてみてください。（以下、上記質問と同様）」と質問する。「喪失・別れ」という言葉では、「何かを置いて先に進まなければならなかった時、何かあるいは誰かを失うかもしれないと心配した時、別離の経験、大切にしていたものとの決別などを経験した時のことを思い起こしてみてください（以下、上記質問と同様）。」と尋ねる。「変化」という言葉については、「数年前と比べて、あるいはもう少し最近のここ数ヶ月の間に、自分は変わったなと思う点がありましたら、いくつか箇条書きして下さい。」と質問する。

それぞれの言葉についてのメモ書きが終わったら、それについて被験者に詳しく話を聞く部分に移る。「ここから1時間程度、ご自身が思い出したり箇条書きしたりした点についてお話しをしていきます。どの言葉から始めるのかについては、自由に決めていただいて結構です。どれか話してみたいと思う言葉はありますか。」と尋ねる。1つの言葉について話し終わったら、次にどの言葉について話したいか、参加者に尋ねて面談を進めていく。全ての言葉を網羅する必要はない。むしろ、面談を通して参加者の意味づけシステムを深掘りして解明していくことが目的なので、1つの言葉について深く話を聞いていく場合もある。そうした場合には、数個の言葉だけについて話

しているうちに面談が終了することも少なくない。

### 主体客体面談の任務

面談者の最大の任務は、それぞれの体験を被験者がどのように意味づけているかを探ることである。よって、面談者には2つの異なる役割を同時に担うことが求められる。1つ目が、被験者が普段はあまり話さない、あるいは初めて会った人には話しにくいようなことを、共有できるような共感性の高い「聞き手」としての役割である。2つ目は、その場で瞬時に被験者が発達段階のどのあたりにいるのかを分析する「研究者」としての役割である。手順としては、まず詳しく話を聞き始める前に、被験者のおおよその発達段階の仮説を立てて臨む。そして、箇条書きした点について詳しく話を聞いていくが、被験者がある程度語り終わる毎に、面談者はその体験を被験者がどのように意味づけているか、つまりその体験に対する被験者の主体と客体の境界を探る質問を随時加え掘り下げていく。これは、エピソードの「内容」を問うのではなく、被験者がどのように現実を構築しているか、心理学用語でいう「構成概念」を見極めるためである。被験者の正確な発達段階を判定するためには、被験者の構成概念を見極めるための的確な質問を投げかけ分析に必要な構成概念データを収集することができる技術と経験が必要である。そのため、経験豊かな主体客体面談の認定資格取得者に面談を依頼することが必須となる。さらに分析にあたっては、構成概念データの分析を的確に行うことができる経験豊富な認定資格取得者が2名必要となる。

### キーガンの構成主義的発達理論と主体客体面談による判定の関係性

ハーバード大学で教育心理学を専門とするロバート・キーガンが提唱した構成主義的発達理論 (Constructive Developmental Theory) は、最も包括的に成人の精神面 (内面) の発達を考察する成人発達理論として評価を得ており、リーダーシップならびにマネジメントに関する研究において、欧米で最

も頻繁に活用されている理論である（Kegan, 1994；田村、渡邊、渡邊、2019年；渡邊、2020年）。構成主義的発達理論とは、その名が示す通り構成主義と発達理論を組み合わせた理論である。構成主義とは、人は経験をありのままに受け入れるのではなく、自己の解釈に基づいて経験を独自に意味づける（構成する）という考えである。そして、発達理論とは、そうした解釈力は時間の経過とともに、もしくは個人の意識の変化に伴って、より複雑なレベルに段階的に発達するという理論である。従って、構成主義的発達理論とは、人が自己ならびに自己の周りの世界をどのように理解して意味づけるかについて、時間の経過とともにどのように変化・発達していくかについて、段階的に検証する理論と言える。この思考プロセス、つまり発達段階は、自己のアイデンティティ、認識力、対人関係のあり方に影響を及ぼす基本定義となる。

キーガンは、主体（Subject）と客体（Object）との認識面での境界線がどこにあるかを特定することによって、人間の発達段階を判定できるという概念を提唱した。主体とは、その人にとって、自身の一部であり、見ることも検証することもできない。つまり主体とは、その人にとって疑う余地のない真実と言える。従って、主体はその人の行動や思考パターンの基礎となり、同時にその人にとって盲点ともなり得る。一方、客体とは、主体の反対であり、自分自身で様々な角度から観察し検証することができる。つまり、人は自らの客体を制御することも、それについて責任を取ることもできる。別の表現をすれば、人は主体によって制御され、客体を制御している、と言える。従って、主体概念を減らし、客体概念を増やしていけば、より複雑な課題に客観的に対処することができる。つまり、より複雑な課題に対してより適切にリーダーシップを発揮することができると言える。

キーガンは、この人間の内的な発達段階を5つの段階に分けて説明している。より上位の段階になればなるほど、より複雑な状況を客観的に把握して対処することができるようになる。キーガンによると、段階を上がるにはそれ以前の段階の全ての認識構造を十分に理解して内包しておく必要がある。つまり、それ以前の段階の精神的な発達を十分に内包化した後でのみ、その

次の段階に進むことができる。次に、成人の発達に関連する第 2 段階から第 5 段階のそれぞれの発達段階の特徴について説明していく。

①第 2 段階：自己中心段階（7 歳頃から思春期にかけて。一部、成人も該当する。）

子どもが 7 歳頃になると、自分の感情や思考に継続性があることを理解できるようになる。例えば、自分はアイスクリームが好き、理科は苦手といった自分の嗜好に一貫性があることを理解する。同時に、他者も自分とは違う価値観を保持していることを認識できるようになる。ただし、行動規範はあくまでも自己の興味や欲求に基づいており、まだ他者に対する共感や同情といった感情は存在しない。感情面で、他者とかなり離れた状態にあると言える。他者の感情については、自分の関心や欲求と関係する場合にのみ関心がある。この段階の人物は、自己中心的であり、他者を自分の欲求を満たす上で味方か敵かという視点で判断する傾向がある。規則や規範は、罰則が厳しければ恐れて従うが、罰則がゆるいと判断すれば、従う必要を感じない。

②第 3 段階：他律段階（思春期後半から。大多数の成人が該当する。）

他律段階に入ると、他者を自分の欲求のための手段としてのみで判断することはない。むしろこの段階では、他者の欲求のために自己の欲求を抑え込むことができるようになる。自分の直感や欲求を客観視して制御することができるようになる。他者の感情を理解することができ、自分が所属する組織（親族、学校、会社、地域社会等）の一員として、期待される役務を遂行することができる。自分の行動が他者の感情に及ぼす影響について考えることができる。自分の欲求を抑制して、自分にとって大切な組織の欲求を優先し、貢献することができる。同時に、他者から評価されることによって自尊心を構築する傾向があるため、親しい他者や自分が所属する組織の期待に応えることに積極的である。この段階の人間の弱点は、自分にとって大切な人物や組織、もしくはそれら相互が、価値観の衝突を起こした場合に、精神的に引き裂かれてしまい、決断を下す術を失ってしまう点にある。この段階の人物



は、他者からの期待に応えることで自己形成をしており、それ以外の自分自身（自己アイデンティティ）という概念に乏しい。他律段階の人は、自らが所属する組織とその構成メンバーに忠実で、模範的な市民（社員、パートナー、友人）と呼ばれる傾向がある。

### ③第4段階：自律段階（一部の成人が該当する。）

複雑な課題を抱える現代社会においては、他律段階の思考だと、相矛盾する価値観や期待に直面した時に適切に対処できなくなる場合がある。そうした場面を経験するうちに、人は自らが所属する組織や他者との関係を客観視し、自己のアイデンティティを確立し、それに基づいて行動する必要に迫られる。この段階に入ると、他者の意見や期待が主体であった他律段階から、それを客体と捉え客観的に分析することができるようになる。自律段階の人物は、周りの意見を客観的に参考にしつつも、たとえそれらが相矛盾する場合であっても、それらに振り回されることはなく、自己の判断に基づいて優先順位をつけることができる。そして、自ら定めた規範を守るために戦う力と責任感がある。従って、危機や変換期を迎えるグループのリーダーにふさわしい。欠点は、自分の価値観を追求する志向が強いため、自分の価値観から遠く離れた、自分にとって異質な価値観や概念について、その是非を検討する力に乏しい。

### ④第5段階：自己変容段階（ごく一部の中年期以降の成人が該当する。）

自己変容段階に達するには、自律段階までの全ての資質を備えた上で、自分自身の内部システムの限界をも客観的に認識できるようになる必要がある。この段階では、自分以外の他者や外部の組織を、自分とは別のシステムと見るのではなく、一見別に見える他者や他の組織に対しても、より包括的な共通点を見つけ、より大きな一つのシステムとして捉える力を持つ。この段階に至ると、分裂あるいは二極化といった発想を持つことは少なくなる。例えて言う、世の中を白と黒の対極的に見るのではなく、多数の灰色のグラデーションで構成されているかのように捉えられるようになる。自己変容段階の



リーダーは、数多くの対立する価値観や規範に直面しても、そこに潜む共通点を見抜き、より根源的な規範を示す力がある。そうしたリーダーは、個々の結果よりも全体のプロセスに重点を置く傾向がある。

主体客体面談では、成人発達の段階を上記の4段階よりも詳細に判定する。具体的には、4つの段階の間に、それぞれ4つの移行段階があり、合計16段階で評価する。例えば、第2段階（自己中心段階）と第3段階（他律段階）の間に、さらに細かい4つの移行段階があり、それらは2(3)、2/3、3/2、3(2)のように表記される。2(3)は、主に第2段階の発達特徴を示しながらも、第3段階の兆候が第2段階の発達特徴をベースに垣間見られる段階である。2/3と3/2は、どちらも第2段階と第3段階の発達特徴が両方とも顕在化している段階であるが、2/3は第2段階の比重が比較的多く顕在化している段階であり、3/2は逆に第3段階の比重が比較的多く顕在化している段階である。3(2)は第3段階の発達特徴をかなり示してはいるが、まだ第2段階の発達特徴が若干残っており、完全に第3段階の発達を完了しているとは言えない、つまり第3段階直前の段階である。この段階では、次の段階の自分の価値観が前段階へ逆戻りしようとする以前の自分の価値観を押し返そうとする様子（push-back）を被験者が表現する 경우가多々ある。

### 主体客体面談の意義と活用方法

主体客体面談は、発達指向型組織（Kegan et al., 2016）への転換を目指す研修プログラムや、変化の免疫マップ（Kegan & Lahey, 2009）を活用したエグゼクティブ・コーチングを実施する際に、その評価のために活用されるケースが多い。これについては、クライアントの意向や事情によって、提供するプログラムの前後両方に実施される場合もあれば、事前あるいは事後のみ実施される場合もある。発達指向型組織を目指す幹部研修や個別のエグゼクティブ・コーチングについて、実施するプログラムの前に主体客体面談を行って、被験者の現状の発達度を確認した上で、その発達度に相応しい発達

指向型研修やコーチングを提供することが理想的である。被験者の発達段階を確認せずに行うと、場合によっては提供するプログラムとの間にミスマッチが起り、逆効果になってしまうこともあり得るので、注意が必要である。さらに、ある一定期間のプログラムであれば、プログラムの効果測定のためにプログラムの前後で主体客体面談を行って、プログラム参加者の発達度に変化があるかないかを見極めることが可能となる。さらに欧米では、成人発達理論が組織開発あるいはリーダーシップ開発の領域で重要な理論の一つに位置づけられているため、その測定法の一つとして主体客体面談を活用した研究も盛んである (Berger & Atkins, 2009; Halgren, 2023; Helsing & Howell, 2014; O'Brien, 2016)。

### 主体客体面談を実施しての感想

筆者は、主体客体面談の日本人初の認定評価者として資格を取得してから、国内外の官民・NGO セクターなどの組織の幹部から大学生まで、これまで200件以上の面談を実施し、分析を行ってきた。主体客体面談の素晴らしい点は、面談参加者（被験者）自身が意識したことのない自らの意味づけシステム、別の言葉で言えば、発達や成長のエッジ（境界線）に触れることができ、面談実施の瞬間から発達の旅が始まるという、面談そのものが発達指向型である点である。そのためか、多くの面談参加者から、主体客体面談の体験そのものから、自分の知らない自分について内省することができ、得るものがあったという感想を受けることが多い。これこそが通常の面談と異なる主体客体面談の力だと言える。また、面談参加者の方々がリーダーとして長年培って来た自身の意味づけシステムという隠れた聖なる領域に接する貴重な機会を得ている様子を見て、面談者として、そして研究者として大変光栄であると日々感じている。今後、日本社会全体と日本のリーダーたちが、ますます複雑化する課題を乗り越えていくために、一層発達できるよう、発達指向型のリーダーシップ教育や組織変革のための研修機会が増えていくことが望まれる。その評価法としてのみならず、開発法の一つとしても、主体客

体面談が今後ますます普及していくことを願っている。

### 参考文献

- Berger, J. G., & Atkins, P. W. (2009). Mapping complexity of mind: Using the subject-object interview in coaching. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice* 2(1): 23-36.
- Halgren, J. E. (2023). *Coaching Practices for Facilitating Reflection Toward Transformative Insight: A Constructive-Developmental Perspective* (Doctoral dissertation, Teachers College, Columbia University).
- Helsing, D., & Howell, A. (2014). Understanding Leadership from the Inside Out: Assessing Leadership Potential Using Constructive-Developmental Theory. *Journal of Management Inquiry*, 23(2), 186-204. <https://doi.org/10.1177/1056492613500717>
- Kegan, R. (1994). *In Over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life*. Harvard University Press.
- 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., Lahey, L. L., Miller, M. L., Fleming, A., & Helsing, D. (2016). *An Everyone Culture: Becoming a Deliberately Developmental Organization*. Harvard Business Press.
- Lahey, L., Souvaine, E., Kegan, R., Goodman, R., & Felix, S. (1988). *A Guide to the Subject-object Interview: Its Administration and Interpretation*. Harvard University, Graduate School of Education, Laboratory of Human Development.
- O'Brien, T. J. (2016). *Looking for Development in Leadership Development: Impacts of Experiential and Constructivist Methods on Graduate Students and Graduate Schools*. (Doctoral dissertation, Graduate School of Education, Harvard University).
- Watanabe, R. and Watanabe, R. (2021). Kabuki Leadership: Cultivating Adaptive Leadership in a Hierarchical Collectivist Culture in Japan (Chapter 12) in *Adaptive Leadership in a Global Economy: Perspectives for Application and*

成人発達理論の評価測定ツール「主体客体面談」

*Scholarship* edited by M. Raei and H. T. Rasmussen. United Kingdom:  
Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003099109>

田村次朗、渡邊竜介、渡邊理佐子「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 2019年（平成31年）3月  
渡邊理佐子「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」『説得交渉  
学研究』第12巻 2020年（令和2年）12月