

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 28 年 6 月 27 日現在

機関番号：37111

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2013～2015

課題番号：25380972

研究課題名(和文)セルフデザイン・リーダーシップ：個人の強みを活かすリーダー研修プログラムの開発

研究課題名(英文)Self-Design Leadership: Developing a Leadership Training Program to enhance participant's strength

研究代表者

本山 智敬 (Motoyama, Tomonori)

福岡大学・人文学部・准教授

研究者番号：10551434

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,700,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は個人の強みを活かしたリーダーシップ涵養のための新たな概念として、ロジャーズのパーソンセンタード・アプローチを理論的基盤とし、ポジティブ心理学の考え方と学習する組織の方法論とを併せ持った「セルフデザイン・リーダーシップ(以下、SDL)」を定義し、SDLに基づくリーダー研修プログラムを作成してその有用性を検証した。企業で働く11名を対象に、8ヶ月間、計14回の研修会を実施した結果、SDL概念は参加者の日常生活や職場の活性化や自分らしさを考えるヒントとなり、SDLは単なるリーダーシップ論にとどまらず、個人や組織をより健全化するための有用なアプローチとなる可能性が示唆された。

研究成果の概要(英文)：A new leadership concept, "Self-Design Leadership (SDL)" was defined to provide a leadership training to enhance participants' strength. The SDL has its theoretical basis on the Person-Centered Approach, Positive Psychology and a methodology of the Learning Organization. We set up a series of SDL training program (a total of 14 sessions for 8 months), offered the program to 11 company employees, and verified its effect. It was revealed that the SDL concept facilitated the participants to focus on their own strength and let the organizations to be more active. It was suggested that the SDL was not only a leadership theory, but also a useful approach to help individuals and organizations become healthier.

研究分野：臨床心理学

キーワード：リーダーシップ パーソンセンタード・アプローチ ポジティブ心理学 学習する組織

1. 研究開始当初の背景

職場では様々な研修が実施されており、管理職研修でも各種リーダーシップ論や組織開発論に基づいた多様なプログラムがある (Greenleaf, R.K., 1977; Burns, J.M., 1978 など)。それらの多くは先に「理想的なリーダー像」が提示され、現在の自分が不足している点を明らかにし、それらを身につけるための方法を学ぶといった、いわゆる「ゴール・モデル (ギャップ・モデル)」をベースにしている。理想とするリーダー像は職場の方針や社会の流行に従って常に変化するため、学び手はその度に振り回され、疲弊しているのが現状である。問題は、理想とするリーダー像を他者から設定される点にある。職場の上司が何を望むかだけでなく、自分はどのようなリーダーを目指したいのか、その人自身が望むリーダー像を見いだしそれに向けて努力していく方が、学びを通して活力を得ていくことにつながるだろうと思われる。

筆者らはこれまで、新しいスタイルを学習して身につけるのではなく、自らの強みや持ち味を信頼し、それらを活かしていく研修方法を開発・実践してきており、結果として参加者に自己肯定感がもたらされるという成果を得ている (村山・平井・本山・西木ら, 2011; 土井・本山, 2012 等)。

筆者らはまた、フォーカシング (Gendlin, 1981) やエンカウンター・グループ (Rogers, 1970) を援用して、対人援助職者のバーンアウト防止、あるいはメンタルヘルス向上を目的とした様々な試みを実施してきている (本山ら, 2009; 岩村・吉澤・本山, 2010; 土井, 2010; Doi & Motoyama, 2012)。これらの研究結果から、個人をエンパワメントしていく取り組みは組織の活性化につながることを示唆された。

組織においてポジティブなやりとりが増加すれば、組織の生産性が向上 (Fredrickson & Losada, 2005) する。また、「弱み」より「強み」や「持ち味」に着目する方が、個人および組織のパフォーマンスが向上することが示されている (Buckingham & Clifton, 2001)。

2. 研究の目的

これらの研究実績および結果を踏まえ、筆者らは「セルフデザイン・リーダーシップ (以下、SDL)」という新しいリーダーシップ概念を検討することとした。個人の中にある成長力を信頼し (Rogers, 1954) 各自の強みを活かして (Peterson & Seligman, 2004) その人らしいリーダーシップをその人自身が見つけるという「セルフデザイン」を促進する。これは、既存の枠組みに自分を合わせるという受動的な構えから、自らデザインする学びへのパラダイム・シフトである。

本研究では、そうした SDL 概念を構築し、SDL に基づいたリーダーシップ研修プログラムを作成・実施し、参加者の体験の精査を

通して、SDL 概念の精緻化とその有用性を検証することを目的とする。

3. 研究の方法

(1) SDL 概念を整理するにあたり、ロジャーズのパーソンセンタード・アプローチ (以下、PCA) およびポジティブ心理学、学習する組織 (Senge, 1990; 2006) の各理論を精査した。

(2) SDL 研修を実施するにあたり、まずはプログラム内容の検討を行った。

(3) 作成したプログラムをベースにした研修会を企画し、研究協力者である経営コンサルタントの西木が持つネットワークを中心に様々な業種で働く者に参加を呼びかけた。プログラムの実施は、主に研究代表者の本山と西木が担当した。事前にプログラム案を作成するが、各回の終了後に毎回ミーティングを行い、プログラム内容を詳細に検討し、適宜内容を修正した。参加者には、プログラムの中間期と終了時の計 2 回、自由記述式のアンケートを実施した。

4. 研究成果

(1) SDL 概念の構築

SDL 概念の全体を支える基本哲学としてロジャーズの PCA を位置付けた。その中でも、「プロセス重視モデル」と「一致 (自己一致)」を鍵概念とした。

プロセス・モデル：将来や過去を固定的なものとして捉えない。現在の自分の考えやあり様が変わると将来の目標や過去の捉え方も変化していくといった、流動的なプロセスの中に自分をおいている。現在を将来の目標 (ゴール) の途上にある不完全な状態とし、常に将来に重点を置く「ゴール・モデル」とは異なるモデルである。

一致 (自己一致)：ロジャーズの中核三条件は SDA の基本的態度でもあるが、「セルフデザイン」を考える上では、特に「一致」の態度を重視した。外的要因に振り回されず、自分自身を大事にし、自分の内側にあるものを手がかりに自分をデザインするためには、まずは自分が感じていること (ワクワク感や安堵感、あるいは気がかりなど) に丁寧に目を向け、受けとめていく必要がある。

また、ポジティブ心理学は個人の「セルフデザイン」を推し進めていく際の具体的な < 考え方 > として、また学習する組織は個人のセルフデザインから集団 (組織) のアプローチへと展開するための < 方法論 > として位置付けることとした。

ポジティブ心理学：人間や社会の病理や問題点よりも、強さや可能性、幸福感などといった肯定的な側面に焦点を当てる心理学の分野である。ポジティブ心理学が扱うテーマは多岐に渡っているが、SDA では特に、「主観的幸福感」「強み・持ち味 (Strength)」「フロー (Flow)」「レジリエンス (Resilience)」をプログラムに採用した。

学習する組織：P・センゲによって提唱さ

れた概念であり、組織を「生きたシステム」として捉え、変化に適応しながら、組織が元々持っている進化する力や成長する力(=学習する能力)を高めようとする取り組みである。学習する組織に必要な能力を、5つのディシプリン(自己マスタリー、共有ビジョン、メンタルモデル、ダイアログ、システム思考)としてまとめている。SDLのプログラムでは、これらを「組織の活性化法」として採用した。

以上のようなSDL概念は、以下のように図式化することができる(図参照)。つまり、SDLはPCAを<基本概念>とし、ポジティブ心理学の<考え方>と学習する組織の<方法論>とを併せ持った、統合的リーダーシップ理論である。

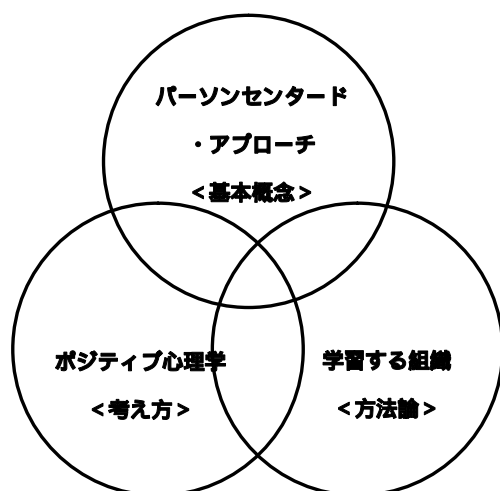


図 セルフデザイン・リーダーシップ

(2) SDL研修のプログラムの作成

本研究では、SDL研修プログラムのパイロット版として、以下のように構成した。奇数回は主に個人のセルフデザインについて、偶数回は主にセルフデザインに基づいた組織づくりについて取り上げ、ワークを用いながらの体験学習の形をとった。それぞれの内容は、単にポジティブ心理学と学習する組織の知見をそのまま援用するのではなく、PCAの「プロセス重視モデル」と「一致(自己一致)」の概念を踏まえた筆者らの解釈の元に再構成した。

- 第1回：リーダーシップとは
- 第2回：組織の活性化法 「志の力」(自己マスタリー)
- 第3回：強みを活かす人材育成法(強み・持ち味)
- 第4回：組織の活性化法 「囚われた考え方からの脱却」(メンタルモデル)
- 第5回：ポジティブ心理学を活用した強みの活かし方
- 第6回：組織の活性化法 「ビジョンの共有」(共有ビジョン)
- 第7回：強みを最高に発揮し、能力を引き出

す(フロー)

- 第8回：組織の活性化法 「チーム・コミュニケーション」(ダイアログ)
- 第9回：しなやかな強さを身につけ逆境を乗り越える(レジリエンス)
- 第10回：組織の活性化法 「問題解決の思考法」(システム思考)
- 第11回：生き活きとした職場作りの原理
- 第12回：組織の活性化法 「事例研究」
- 第13回：全体討議
- 第14回：全体討議

(3) SDL研修会の実施と結果

実施期間：X年11月からX+1年6月にかけての8ヶ月間、平日2時間、週末7時間の研修をそれぞれ月に1回ずつ、計14回実施した。

参加者：IT関連、保険業、運輸業、大学教職員等、多様な業種から11名が参加した。

実施例：ここでは、第2回の事例(自己マスタリー)を示す。

自己マスタリーの構造は、学習する組織の考えでは「クリエイティブ・テンション(創造的緊張)」と「エモーショナル・テンション(感情的緊張)」という構造的対立によって説明される。つまり「~したい」というビジョンや価値観は本人を前へと押し進めるが、「~できない」というネガティブな信条が後ろへと引っ張る。しかし、この考えはややもすると常に先の「目標・ビジョン」にばかり意識が向けられ、現在の自分を、理想の目標に向けて修正すべき存在として自己否定的に捉えてしまう危険性がある。

そこでSDLではこの自己マスタリーを「プロセス重視モデル」から再定義し、過去や未来を、固定的なものではなく、現在の自分を「一致」の態度で丁寧に受け止めることによって柔軟に変化するものであると捉える。そのように、現在の自分のあり様を重視し、且つそれを肯定的な視点から捉え直すために、「Self Map」というワークを考案し、実施した。

このワークは「自分を取りまくもの全体」に目を向け、それを言葉にして紙に書き出すことによって「地図」のように表現してみるワークである。つまり、「自分」から連想される言葉を次々と自由に書き出し、それらをつなぎ合わせていく。

4人の小グループに分かれ、それぞれが作成した「Self Map」を1人ずつ紹介し、聞いている3人はその人に対して感じられた肯定的なものを付箋に書き、コメントと共に渡した。最後に全体で感想を共有して終了。

参加者の感想：主なものは以下のとおり。
・「ゴールモデル」ではなく「プロセスモデル」を知った時に、これまで自分の中にあつたモヤモヤが晴れた。

・次第に「自分の強みはこれなんだ」「自分はこれでいいんだ」という感覚が備わってきた。ひょっとしたらこれが自己一致している

状態ではないかと思えるようになった。
・職場での自分は完全なる「自己不一致」の状態であると改めて感じた。

(4) 総括

筆者らはこれまでエンカウンター・グループやフォーカシングの実践と研究を行ってきたが、そこで培ってきたエッセンスを個人や組織に活かすべく、個人や組織（現場）がより元気になっていくにはどうしたら良いか、その模索から生まれたアプローチが SDL である。

近年、ポジティブ心理学の発展は目覚ましく、その考え方は、個人の成長力を信頼する PCA と共有し得る点が多い。また、組織開発の分野では学習する組織が注目されているが、その理念と方法は、PCA と多くの類似点を見いだせる。筆者らは、それらをそのまま援用するのではなく、改めて PCA の文脈から捉え直す試みを行った。いわゆる How to を教えるのではなく、個人を尊重した相互交流（体験）を通じての学びを重視し、共通のゴールではなく、毎回のテーマから各自が何を学んでいるのか、今の自分の感じに焦点が当てられた。

参加者にとっては、「プロセス重視モデル」と「一致（自己一致）」の考え方は非常に新鮮に映ったようである。日常生活や職場に元気をもたらしたり、自分らしさを考えるヒントとして捉えられていた。これらは今後も SDL の鍵概念として検討していきたい。

一方で、セミナー自体は好評であったものの、ここで得たものを職場に戻ってそのまま活かしていくには困難な点も多い。研修プログラムでの学びを職場や実生活へとどう結びつけていくかが課題として挙げられる。

総じて SDL は、今回のようなリーダー研修だけでなく、キャリア支援やメンタルヘルス研修など、個人や組織（集団）に幅広く活用できる、有益なアプローチであると考えている。

5. 主な発表論文等

（研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線）

〔雑誌論文〕（計 9 件）

土井晶子、産業臨床を目指す心理士に求められること：「メンタルヘルス研修」の立案と実施、神戸学院大学心理臨床カウンセリングセンター紀要、査読無、第 8 号、2015 年、pp.39-44.

本山智敬、コミュニケーション・デザインの視点からみたファシリテーションの検討—高校生対象の構成的グループ・エンカウンターの事例をもとに—、福岡大学研究部論集 B：社会科学編、査読無、第 7 巻、2014、pp.15-20.

本山智敬、傾聴と信頼—「一致」に焦点を当てて—、人間性心理学研究、査読無、第 31 巻第 2 号、2014 年、pp.215-222.

土井晶子、産業保健スタッフのためのポジティブメンタルヘルス研修の試み、産業精神保健、査読有、22(4)、2014 年、pp.305-309.

土井晶子、産業保健スタッフのメンタルヘルス支援：メンタルヘルスの現状調査と支援プログラム作成の試み、神戸学院大学人文学部紀要、査読無、第 34 号、2014 年、pp.81-90.

カッティング美紀・金井秀介・秦喜美恵・立山博邦・筒井久美子・平井達也・筆内美砂、立命館アジア太平洋大学における多様なグローバル教育、リメディアル教育研究、査読有、第 9 巻 1 号、2014 年、pp.29-36.

森川友子・永野浩二・福盛英明・平井達也、FMS(Focusing Manner Scale)改訂版の作成および信頼性と妥当性の検討、九州産業大学国際文化学部紀要、査読有、第 58 号、2014 年、pp.117-135.

Nguen, T.T., Morinaga, Y., Frieze, I.H., Doi, A. (他 5 名, 6 番目) College students' perceptions of intimate partner violence: A comparative study of Japan, China and the United States, 2013, *International Journal of Conflict and Violence*. 7(2), 261-273. (査読有)
平井達也、ポジティブ心理学の発展、人間性心理学研究、査読無、第 31 巻、2013 年、pp.97-102.

〔学会発表〕（計 4 件）

本山智敬・西木聡・土井晶子・平井達也、「セルフデザイン」の視点によるリーダー研修プログラムの開発、2015 年、日本人間性心理学会第 34 回大会、聖カタリナ大学

Komuro, H. & Doi, A. Making Friends with Your Body: Body-Oriented Approaches for Schools and Community. 2014, *Paper presented at the 14th European and 10th International Congress of Body Psychotherapy*, Lisbon University Center, Lisbon, Portugal.

土井晶子・本山智敬、対人援助職に「元気」を取り戻す試み—「マニュアル化できない」PCA 的かわりのポイント—、2013 年、日本人間性心理学会第 32 回大会、大正大学

鈴木勸一郎・平井達也、日本人グローバルリーダーの特徴に関する研究—質的研究による仮説モデルの構築—、2013 年、経営行動科学学会第 16 回年次大会、名古屋大学

〔図書〕（計 5 件）

本山智敬、「一致をめぐる」pp.4-23、ロジャーズの中核三条件—一致—カウ

ンセリングの本質を考える 1、村山正治
(監) 本山智敬・坂中正義・三國牧子(編
著) 2015年、創元社

Motoyama, T. Integrating Essence of
Person-Centered Approach into
Student Counseling Service, pp.43-56
The Person-Centered Approach in
Japan: Blending a Western Approach
with Japanese Culture, Mikuni, M.
(ed.), 2015, PCCS Books

本山智敬、「大学 1 年次演習科目への導
入の試み」pp.81-100、「自分らしさ」を
認める PCA グループ入門 新しいエン
カウンターグループ法、村山正治(編)
2014年、創元社

土井晶子、「キャリアデザイン：人生の
色ワーク」pp.106-109、フォーカシング
はみんなのもの：コミュニティが元気にな
る 31 の方法、村山正治(監) 日笠摩
子・堀尾直美・小坂淑子・高瀬健一(編)
2013年、創元社

Lago, C. & Hirai, T. Counselling Across
Difference and Diversity. 2013 In M.
Cooper et al (Eds.) The Handbook of
Person Centered Psychotherapy and
Counselling. London: Palgrave
MacMillan.

〔産業財産権〕

出願状況(計0件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
出願年月日：
国内外の別：

取得状況(計0件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
取得年月日：
国内外の別：

〔その他〕

ホームページ等

http://www.hum.fukuoka-u.ac.jp/index.php?ecp/staff_motoyama.html

<http://doiakiko.jimdo.com>

<http://www.apu.ac.jp/home/faculty/article/?storyid=12&version=>

6. 研究組織

(1) 研究代表者

本山 智敬 (MOTOYAMA, Tomonori)

福岡大学人文学部教育・臨床心理学科准教授
研究者番号：10551434

(2) 研究分担者

土井 晶子 (DOI, Akiko)

神戸学院大学人文学部人間心理学科准教授
研究者番号：10465677

平井 達也 (HIRAI, Tatsuya)

立命館アジア太平洋大学教育開発・学修支援
センター准教授

研究者番号：80389238