

成果報告書

(C)研究会合宿・研究会が主体となった学術交流活動

活動名:ロバート・キーガン「免疫マップ」理論に基づく組織変革と自己変革の実践

研究会名:吉井弘和研究会

活動期間:2025年3月4日~3月8日

活動場所:宝塚医療大学観光学部宮古島キャンパス

【活動概要】

本プロジェクトでは、ロバート・キーガンの著書『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 -』を教材とし、組織変革と自己変革のプロセスを実践的に体験することで、創発リーダーとしての資質を養うことを目的に実施。その一環として、個人や組織が変革を阻む根本的な要因を可視化するためのツールとされている「免疫マップ」の理論を学び、個人および組織の免疫マップの作成を行った。

【活動成果】

著者のロバート・キーガンは、人間の行動や組織の文化には「変わりたい」という顕在的な願望がある一方で、「変わらないようにする」という潜在的な力、すなわち「免疫システム」が働いていると指摘している。この免疫システムは、個人や組織が自身の成長や変革を志向しながらも、無意識のうちに現状を維持しようとする力が働くことで生じる葛藤を生み出す。本プロジェクトでは、この「変わりたい」という意識と「変わらないようにする」無意識の力がもたらす相克を浮き彫りにし、個人と組織の変革を阻む深層構造を可視化し、その解明に取り組んだ。具体的には、免疫マップの作成を通じて、まず各個人が目指す理想の姿や実現したい目標である「改善目標」を明確にした。その上で、その目標に向かう上で無意識に取っ払っている「阻害行動」を洗い出し、なぜそれを続けてしまうのかという根本的な要因を探る作業を行った。さらに、こうした阻害行動が、実は自分自身を守るための「裏の目標」として機能していることを理解し、それを支えている「強力な固定観念」が何であるのかを深く掘り下げた。多くの参加者が、これまで無自覚であった思考の枠組みや自己防衛的な行動に気づき、自らの変革のためにどのようなステップを踏むべきかを明確にすることができた。最終的には、個人レベルでの行動計画を策定し、変革を実現するための具体的な道筋を描くことに成功した。また、この免疫マップの作成プロセスにおいて、学生同士が率直な自己開示を行い、互いの固定観念や課題を共有する機会を得たことは、本プロジェクトにおける大きな成果のひとつである。自身の内面と向き合い、それを言語化し、他者に伝えるというプロセスは、単なる個人的な気づきを超えて、参加者間の相互理解を深めるきっかけとなった。こうした対話を通じて、個々の参加者が抱える課題が決して独自のものではなく、多くの人が似たような葛藤を抱えていることが明らかとなり、共感を生むとともに、より深い洞察が得られた。特に、免疫マップを基にしたディスカッションでは、他者の視点からのフィードバックを受けることで、自己の思い込みや行動パターンに対する理解が一層深まった。さらに、プロジェクトを通じて培われた気づきは、単なる自己理解の枠を超え、組織内における自身の役割の再認

識へとつながった。学生主体の研究会運営において、それぞれのメンバーがどのように貢献できるのか、どのようなリーダーシップを発揮すべきなのかといった点が、より明確になった。免疫マップの作成を通じて、各自が自らの行動パターンを理解し、それを組織の中でどう活かすかを考えることで、研究会全体のダイナミクスにもポジティブな影響をもたらした。このワークショップを、期間中はインターンやアルバイトなどの掛け持ちがしづらく、参加者全員で共同生活を送るオフサイトの合宿形式で行ったことが、参加者全員の積極的な自己開示や相互への貢献意識を促すことにつながったと考えられる。今回の合宿を通じて、吉井研究会のミッションである「日本社会の変革に向けた創発リーダーを輩出する」という理念のもと、研究会メンバーの主体性がより一層発揮され、今後の研究会活動がさらに活発化することが期待される。

(免疫マップ作成時のディスカッションの様子)



(免疫マップワークシート)

1.改善目標	2.阻害行動	3.裏の目標	4.強力な固定観念
		不安ボックス	

(行動計画ワークシート)

1.目標	2.最初のステップ	3.確立した進歩	4.成功の指標

【謝辞】

本プロジェクトの実施にあたり、慶應SFC学会よりご助成を賜りましたこと、心より感謝申し上げます。貴学会の支援により、私たちは組織変革と自己変革についての理解を深め、実践的な学びを得ることができました。本プロジェクトで得た知見を今後の研究会活動に活かし、さらなる成長を目指してまいります。この貴重な機会を与えてくださったことに、改めて御礼申し上げます。