

The background image shows two ceramic cups filled with a dark liquid, likely coffee or tea. The cup in the foreground has a textured, cracked glaze in shades of brown and green. The cup in the background is smoother and darker. The overall lighting is warm and soft, creating a cozy atmosphere.

人としての器研究の現在地

「人としての器」研究チーム

「人としての器」研究チーム



写真提供：前野隆司先生

『人としての器を磨き、個性と可能性を拓き続けることで、深く通じ合える社会へ』をミッションに、人としての器に関する研究・実践を通じて、円熟した社会への変容に取り組んでいます。

<https://h-utsuwa.com/>

羽生 琢哉 Takuya HANYU

株式会社人としての器 代表取締役



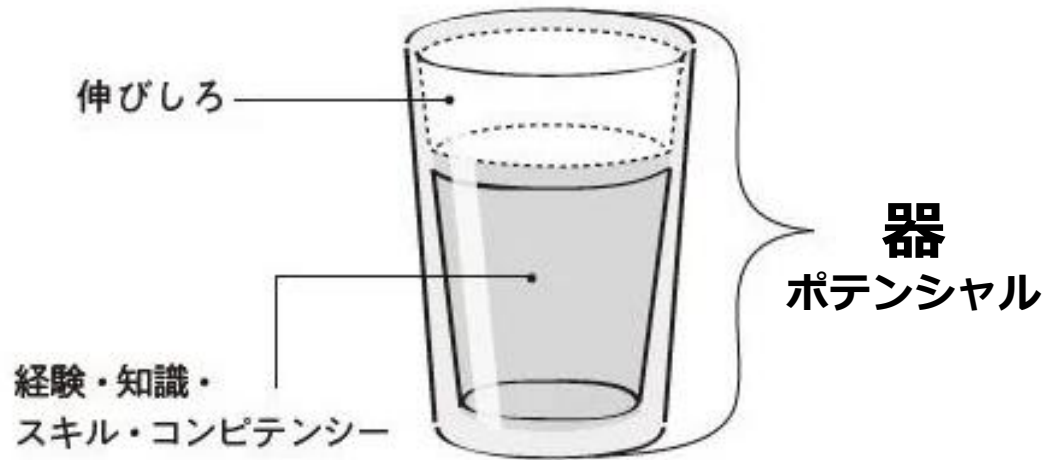
- 人事分野の専門誌「労政時報」の編集者を経て、慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科（SDM）博士課程を修了。博士（システムデザイン・マネジメント）。
- 慶應SDM特任講師として、組織心理学（組織行動、人的資源管理、ピープルアナリティクス、キャリア開発、成人発達など）を中心テーマに、企業との共同研究に従事。筑波大学働く人への心理支援開発研究センター研究員を兼任。
- 国家資格キャリアコンサルタント、一般社団法人キャリアアドバイザー協議会認定キャリアアドバイザー。

「人としての器」を意識したことありませんか？

- 社会的に「偉い人」といわれる人がちょっとした言動から「**器がちいさいなあ**」
- 友人や家族の人の優しさやあたたかさに触れたときに「**器が大きいなあ**」
- 普段、組織で働いたり、家族で生活したりするうえで、さまざまな対立や困難を経験し、「**自分の器って小さいなあ**」
- ささいなことでも世の中が争ったりいがみ合ったりせず、「**もっと優しい世界になればいいのになあ**」

- 「人としての器」は広くいうと人間全体、私たちの人生そのものといってもいいくらいの深さと広がりを持った考え方です。
- 「人としての器」について考え、自分の器を磨き続けることができれば、心の安定と穏やかな成長につながり、そうした人が一人また一人と増えていくことで世の中全体が包摂され、真にウェルビーイングな社会になると考えています。

「人としての器」 研究の出発点



小野壮彦『経営×人材の超プロが教える 人を選ぶ技術』94ページより

- 一般的な管理職研修では**知識・スキル**中心で、即効性のあるツールやフレームワークを重視しがち
- しかし、**人間的な成長**が十分でない中で、スキルやテクニックだけを学んでも失敗するケースも
- 例えば、器が小さいまましていると、自分の価値観でしか判断できない、自分の信念に沿った意思決定ができない、メンバーの多様性を受け入れられない、一人ひとりに合ったマネジメントができないなど
- その結果、メンバーは疲弊し、閉塞感に苛まれ、本来のパフォーマンスを発揮できない状態に

「人としての器」という観点で人間性を育むことが重要

「人としての器」の意味

人としての器とは・・・

人間性、人格、発達度合、能力、思考・信念、倫理観、他者受容性など、特定の人への在り方や振る舞いを特徴づける様々な要素を総合した、非常に抽象度の高い概念。

※参考

器（うつわ）・・・① いれもの。容器。うつわもの。
② 器具。道具。
③ 人物や才能などの大きさ。器量。

（小学館 「精選版 日本国語大辞典」）

人としての器（うつわ）に関心を持った背景

- 「組織はリーダーの器以上に大きくなならない」「人としての器を高めることが重要である」——という表現がなされる
- 辞書では「人物や能力などの大きさ。器量」（小学館・デジタル大辞泉）とある。抽象的な定義だからこそ、時代の価値観を反映した意味が付与されて深められる部分もあるのでは？
- 組織の目的達成に向けてメンバーに影響を与える“リーダーシップ”は、輸入された概念でなかなか消化できておらず、むしろ“器”という日本ならではの考え方で捉えなおすことに価値があるのでは？



写真提供：前野隆司先生

“うつわ”はもともと“うつほもの”（空のもの）という意味で、次第に「人の器量」としての意味も含まれるようになった。
「空」を中心に据えた東洋的発想は、目的合理の西洋型リーダーシップと根底から異なるかも？

うつわは、一見、空っぽに見えるが、すべての色を包み込むための余白であり、新たな変化を起こし、ありありとした現実を生み出す母体

さらに無（空）から有（色）が生まれるという発想は、世阿弥の『遊楽習道風見』の中でも見受けられます。同書における、器に関する記述を以下に引用して見ていきましょう。

“ 仏教の方で説かれる有と無とにあてはめて考えて見ると、有は見に当り、無は器に当る。而して、有というものを顕現せしめる本質は無である。例えば、水晶という物は、誠に清浄体で、色も文もない空体ではあるが、その空体から火を生じ水を生ずる如きものである。水と火という全く別な性質のものを、同じ無色の空体から生ずるとするのは、一体如何なる縁生なのであろうか。或る歌に、「桜木はくだきて見れば花もなし、花こそ春の空に咲きけれ」という歌がある。遊楽の道に於て、万曲の芸花を開くところの、その種となるものは、演者の感力の心根である。水晶という空体から水・火を生じ、桜木の無色性から美しい花・実を生ずるように、演者の内心に於ける芸術的意匠よりして、立派な見風の万曲を生み出す達人は、正にこれ器物というべきであろう。

（能勢朝次、やまとうたeブックス）

この文章から、優れた芸術（＝有・色）を生み出す達人は、まさに「うつわ」（＝無・空）であるということが理解できるのではないのでしょうか。 <https://h-utsuwa.com/outline/etymology>

「中身」から「器」の発想へ

	中身の発想	器の発想
世界観	目に見える対象、固定的なゴールがある	目に見えない対象、動的なプロセス志向
評価方法	定量的な基準による客観評価が可能	様々な情報を駆使して押し量る
耐久性	環境変化の影響を受けやすい	環境変化の影響を受けづらい
開発方法	標準化された方法論による訓練	個人的な経験と内省を促す対話
成長速度	比較的短期間で獲得可能	徐々に形成されるため時間を要する
適性	人によって得意不得意が生じやすい	誰しも自分らしいポテンシャルを持つ
意義・目的	短期的な目標達成やタスク遂行	多様な他者を包み込み、深い関係を構築
成果	部分最適な利益、わかりやすい成功事例	持続可能なシステム変容、抽象的知恵

器が大きくなると幸せ・パフォーマンスは高まるのか？

- 器が大きくなっても、必ずしも「幸せ」になるわけではない
- 幸せは主観的であり、誰にとっても保障されるべきものであり、器が大きくなったからと言って、必ずしも幸せになるとは限らない。むしろ、成長には痛みを伴う。しかし、器が大きくなると、**幸せの質が自己中心から他者貢献へと変わってくる**ことはありそう。ただし、この点で、社会全体の器（例：組織の器）の重心と個人の器にギャップがあると、苦しむことになるかもしれない。
- 器が大きくなると、世間でいう「成果・パフォーマンス」というものに囚われなくなる
- 「器が大きくなれば、成果・パフォーマンスがあがりますか？」という問いそのものが**他者依存的な発想**かもしれない。あくまでも自分にとっての成果・パフォーマンスを見出していけると良いのでは？
- 短期的な文脈では器を広げなくても幸せになれるし、パフォーマンスも発揮できる。しかし、**器とは、他者との向き合い方**に重心があるため、長期的に考えれば、他者と良好な関係性を築ければ幸せにつながるし、（他者と関わりが重要な文脈では）良い仕事のパフォーマンスにつながっていくのではないか。

ウェルビーイング、キャリア自律、人としての器の関係

Being（在り方）に重心がある

ウェルビーイング

人としての器
（在り方、器の活用）

自分との向き合い方
に重心がある

他者との向き合い方
に重心がある

キャリア自律

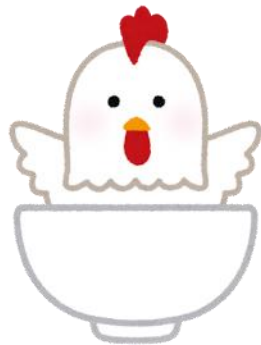
人としての器づくり
（成長プロセス）

Doing（実践・変容）に重心がある

私たちは他者の器づくりを支援するほどの器か？

- 親、上司、人事部、先生、年長者、支援者は、他者の器づくりの成長意欲を喚起できるほどの器を持っているだろうか。そうでなければ、その方策は誤ってしまう可能性が高い。
- 手っ取り早い方法はなく、時間はかかるかもしれないが、影響を持つ立場の人たちが自らの器を磨き広げ続けるしかないのでは。
- 器が大きくなれば、短期的な目の前の結果に囚われない、その時々 of 根源的な課題と対策を検討できるようになる。

いいか？
そもそも、
器ってのはな…



態度がでかい割に、
器は小さそうだな…

「人としての器」を学ぶことの意義

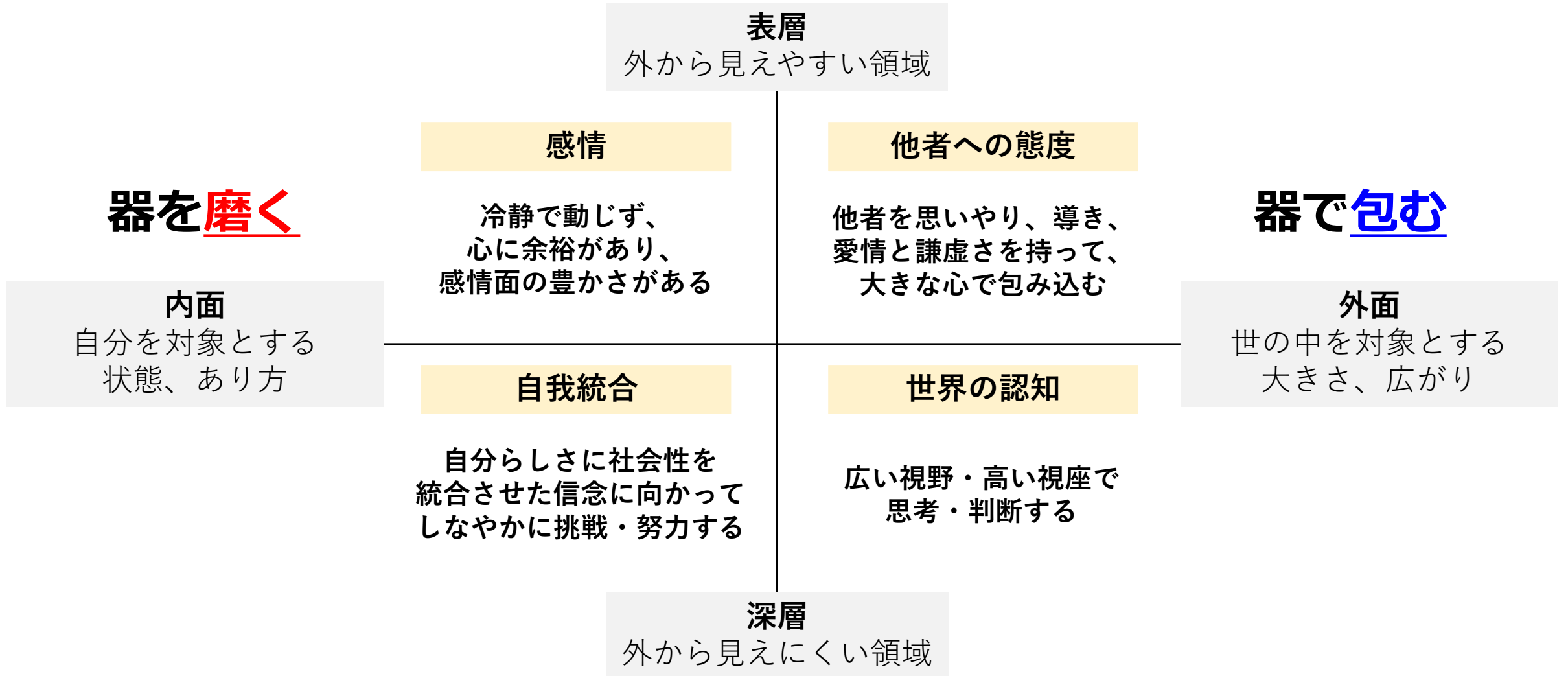


「自分らしさを磨き、大きな心で包み込む」

「人としての器」を学ぶことは、
自分自身や他者と真剣に向き合うことであり、
それによって豊かな人間関係を築く基盤ができ、
一人ひとりの人生をより意義のあるものにします。

お互いに支え合いながら、素敵な器をつくりましょう

人としての器の構成概念モデル



人としての器の大きさに関する詳細な要素

元気

感情

余裕がない、落ち着きがない ↔ 心の余裕、穏やかさ
ネガティブ感情 ↔ ポジティブ感情
すぐ怒る、感情制御できない ↔ 冷静さ、感情制御
打たれ弱い ↔ レジリエンス、回復力
共感性がない、感性がない ↔ 共感性、感覚的な豊かさ

内面

自分を対象とする
状態、あり方

卑屈、他者依存、素直でない ↔ 自己受容、自立心、素直
保身、自己中心、損得勘定 ↔ 利他、公共心、社会性
信念がない、意志がない ↔ 信念、志
反省しない、ルールに固執する ↔ 学ぶ姿勢、柔軟性
チャレンジ、決断、行動しない ↔ チャレンジ、決断、行動
無責任、愚痴、文句、嘘をつく ↔ 責任感、誠実さ

表層

外から見えやすい領域

信じない、認めない、利用する ↔ 育てる、任せる、励ます
見ない、聞かない、押しつける ↔ 傾聴、観察、押しつけない
狭い関係、排他的、対話下手 ↔ 関係づくり、親和的、対話上手
偏見、差別、礼節がない ↔ 他者尊重、愛情、思いやり
否定、見下す、虚勢張る ↔ 謙虚さ、責めない、否定しない
不寛容、細かい ↔ 受容、おおらか

外面

世の中を対象とする
大きさ、広がり

視野の狭さ、視座の低さ ↔ 視野の広さ、視座の高さ
短絡的思考、思考が浅い ↔ 本質的思考、大局観
知性がない ↔ 知識、思慮深さ

他者への態度

気配り

本気

自我統合

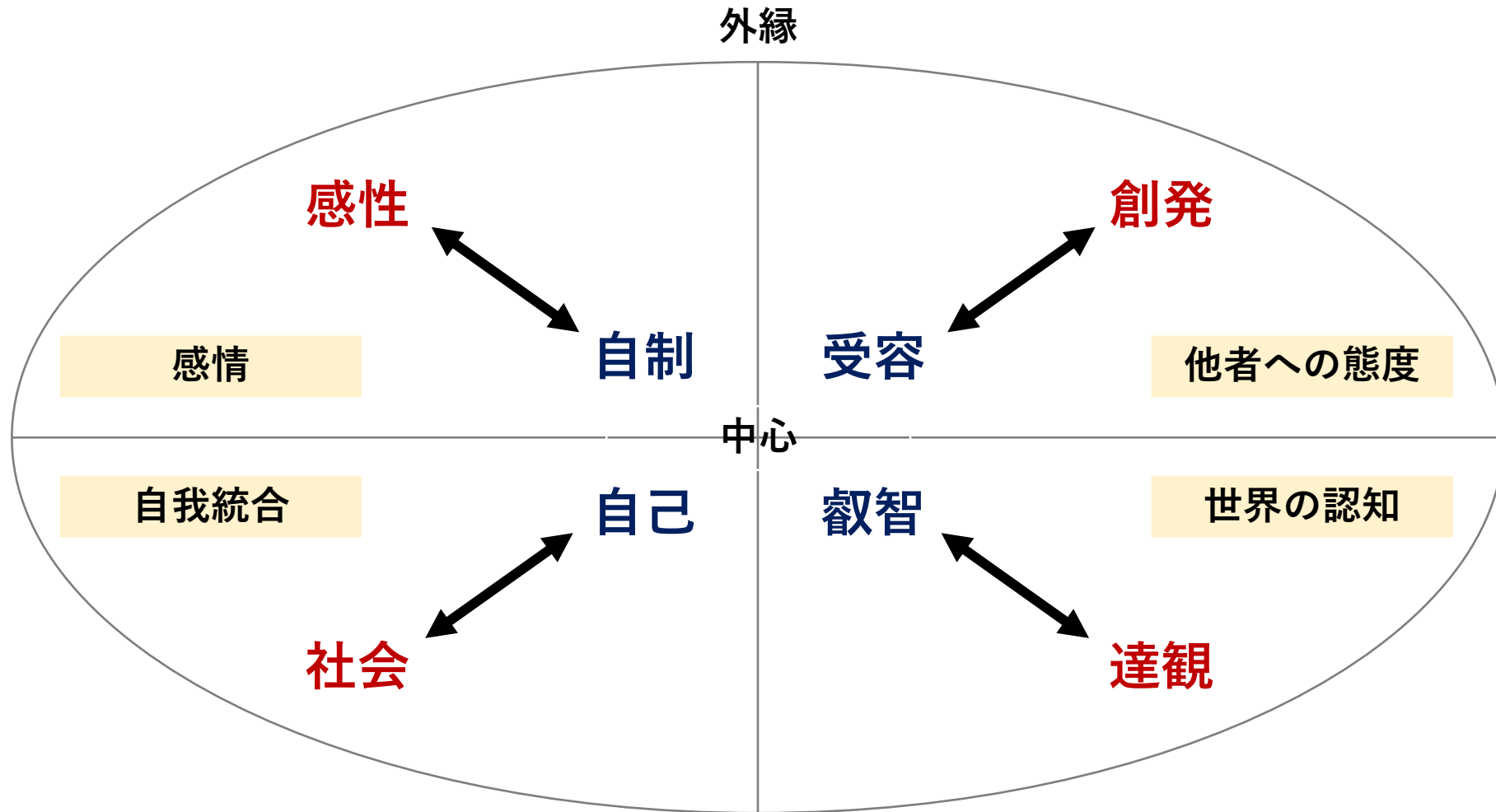
深層

外から見えにくい領域

世界の認知

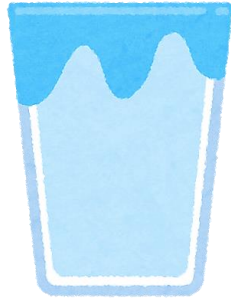
気づき

「人としての器」の四象限に内包された矛盾

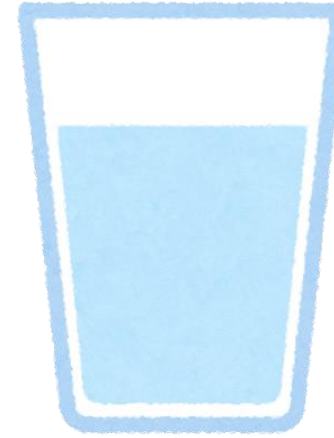


<https://h-utsuwa.com/intro/paradox>

「人としての器」の大きさに関する捉え方



人としての器が小さいとは、
経験（出来事や責任）に
伴う思考や感情の変化を
十分に受け止めきれず
溢れこぼれている状態



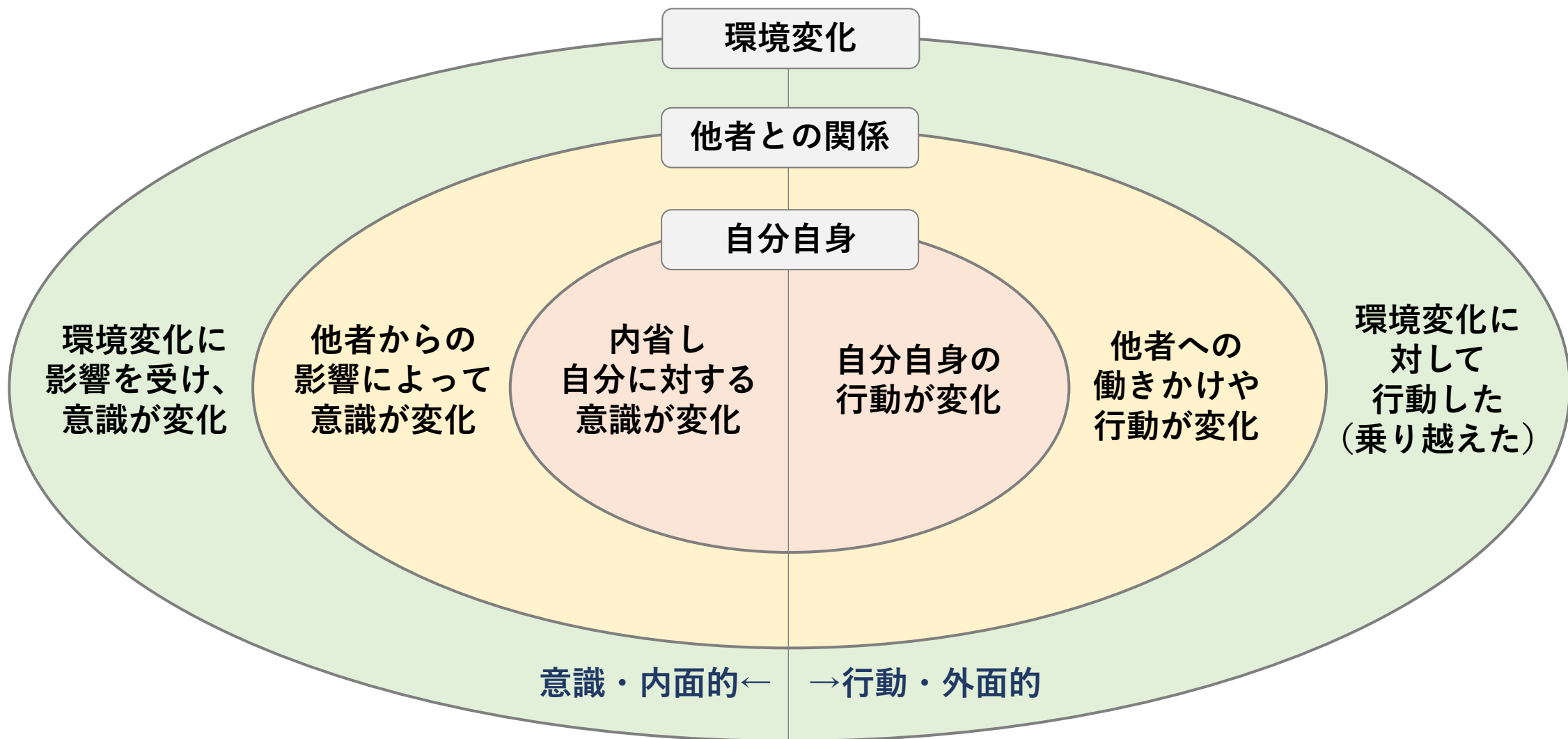
人としての器が大きいとは、
経験（出来事や責任）に
伴う思考や感情の変化を
十分に受け止められて
丸く収まっている状態

「人としての器」の大きさは、絶対的な完成形があるものでなく、
受け止める中身に対する相対的な大きさを指すもの
→大きさは変化するもので、他者と比較して一喜一憂する必要はない

「人として成長したなあ・・・」という経験はありますか？



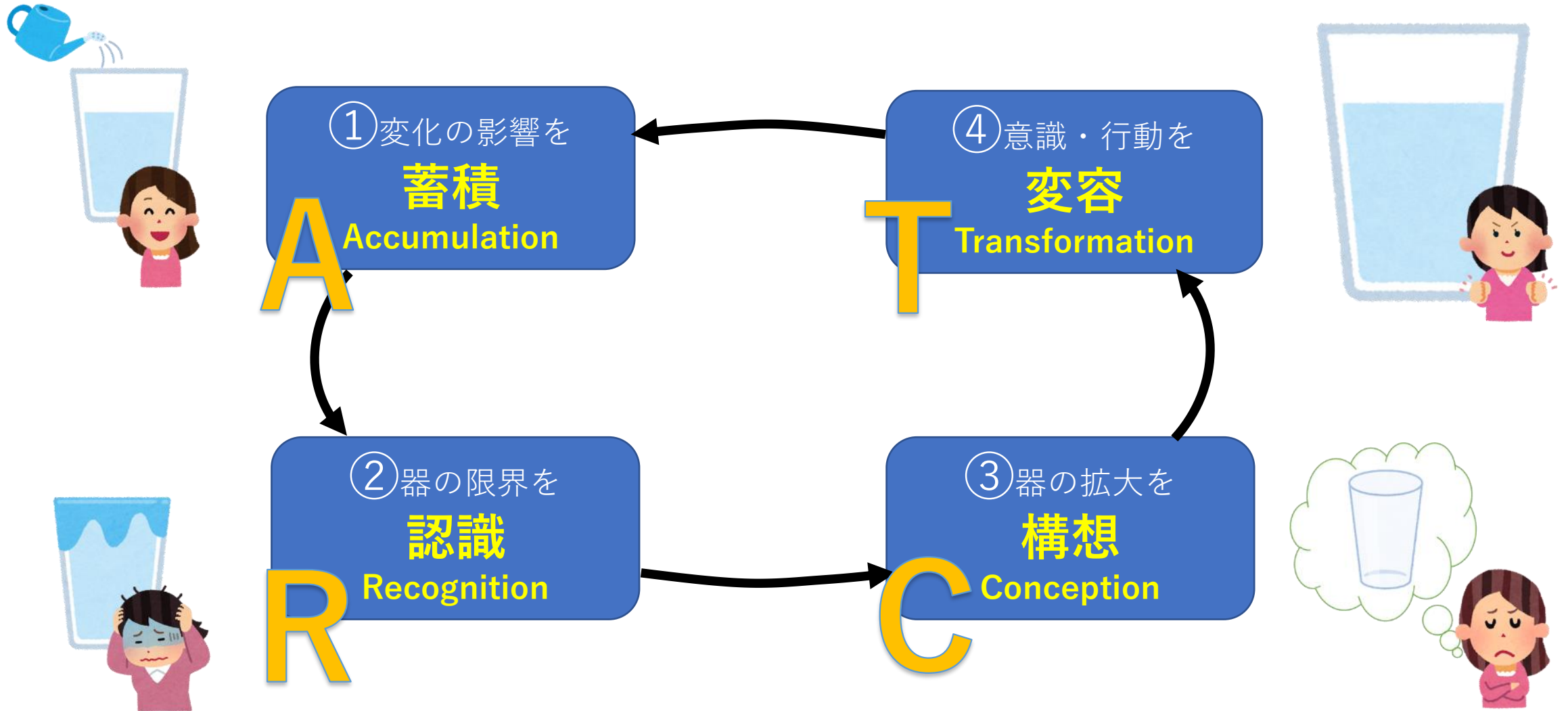
「人としての器」が成長するきっかけ



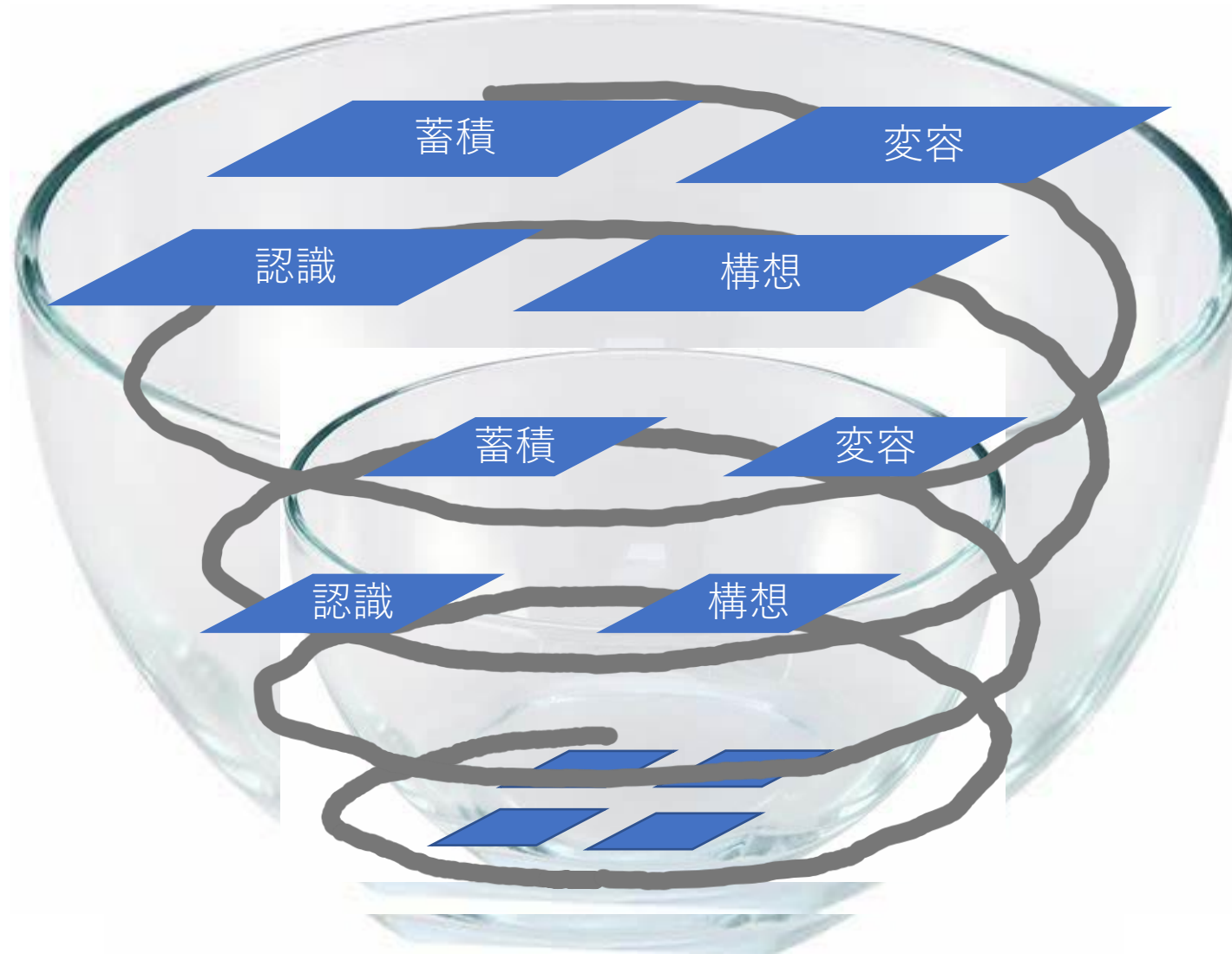
人としての器が成長するきっかけ

	対象が意識 (内側)	対象が行動 (外側)
環境変化が きっかけ	病気、昇進 家族、周囲の変化	挫折を乗り越えた 子育て・介護経験
他者との関係がきっかけ (他者との関係性の変容)	ロールモデル (手本) 反面教師との出会い	他者を受容した 他者を傷つけてしまった
自分自身がきっかけ (自己変革)	自己受容 深い内省	学びの実践 チャレンジ

4つのフェーズを繰り返して器が成長（ARCTモデル）



モデルの4つのフェーズをらせん状に 繰り返し器がだんだん大きくなります



器のぐるぐるチャート：人生の節目となった出来事を思い出しましょう

幼年期・子ども

XXX



大人後期・現在

XXX



わたしの
うつわ

小・中・高校生

XXX



大人前期

XXX



「いれものがたり」は対話による実践の場

自分の器を知る

ありのままに話す



+

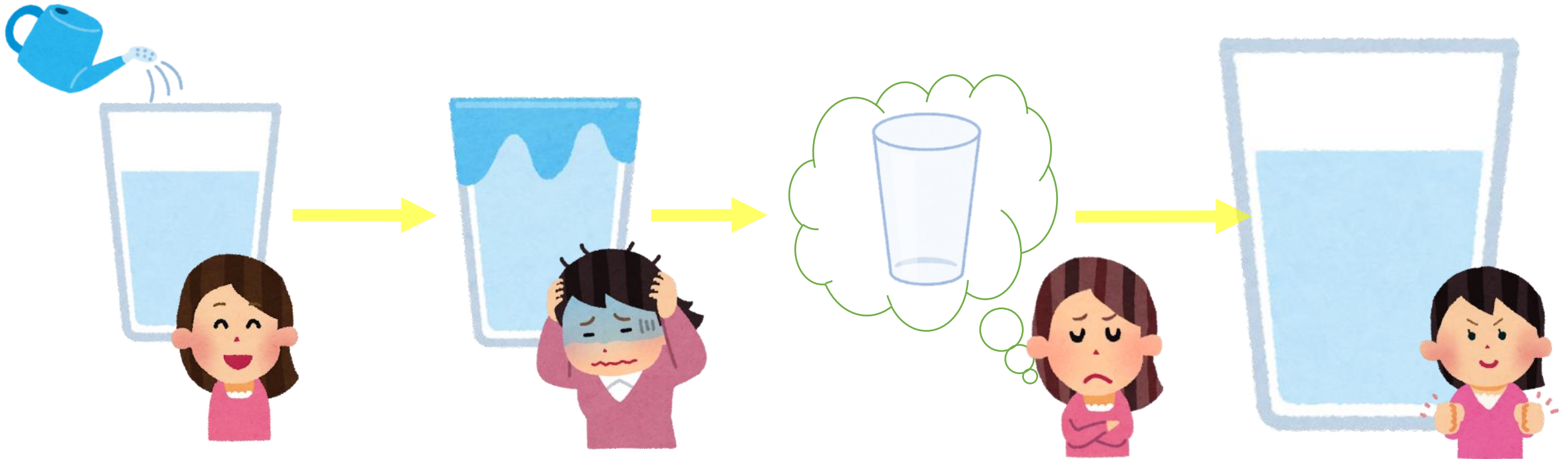
他者の器を知る

真剣に聴く



人としての器を磨き・大きくするための実践機会

4つのフェーズをうまく回せば、
これから経験することはすべて
あなたの器を大きく成長させてくれます



① 変化の影響を

蓄積

Accumulation

A

② 器の限界を

認識

Recognition

R

③ 器の拡大を

構想

Conception

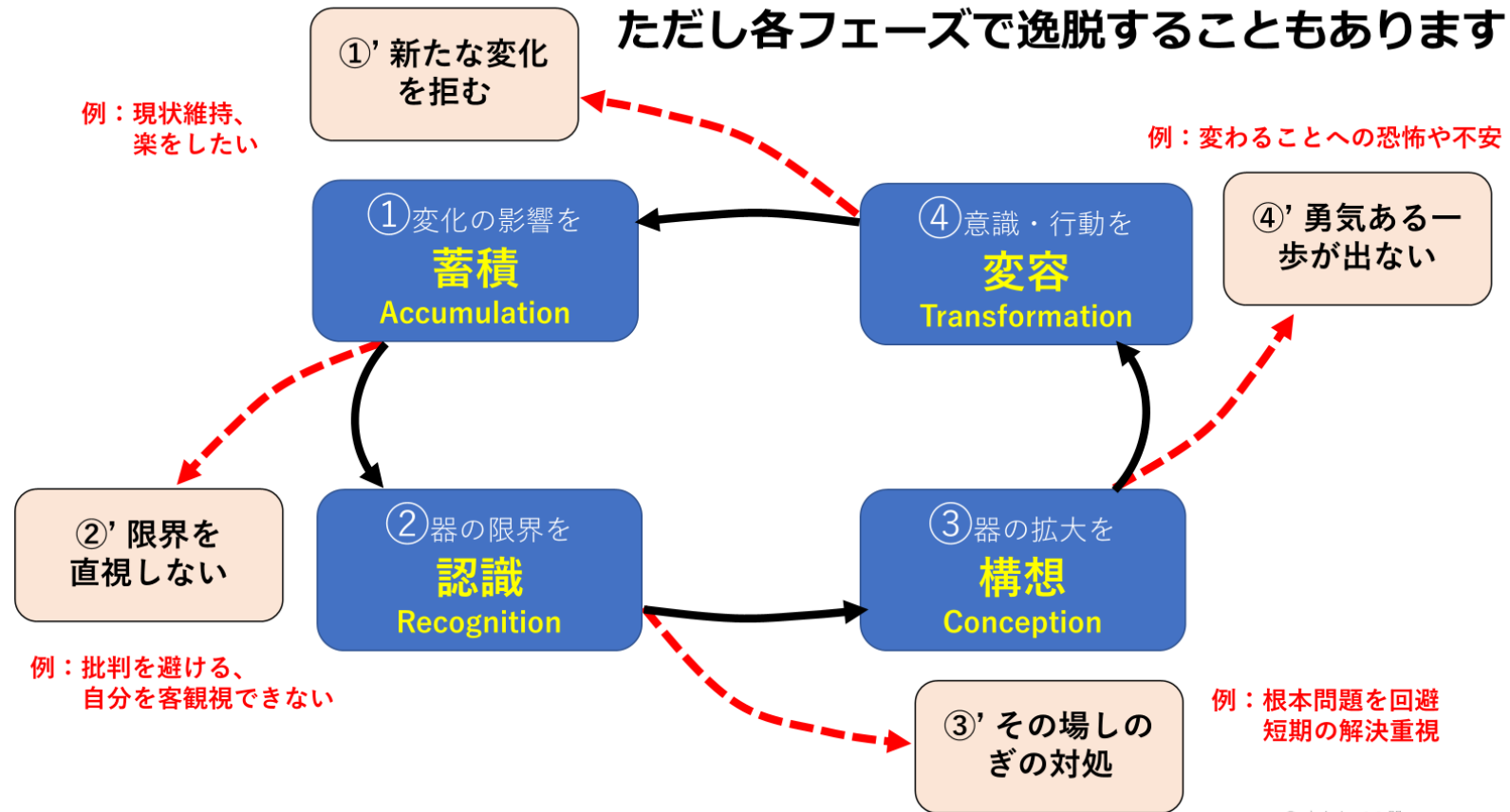
C

④ 意識・行動が

変容

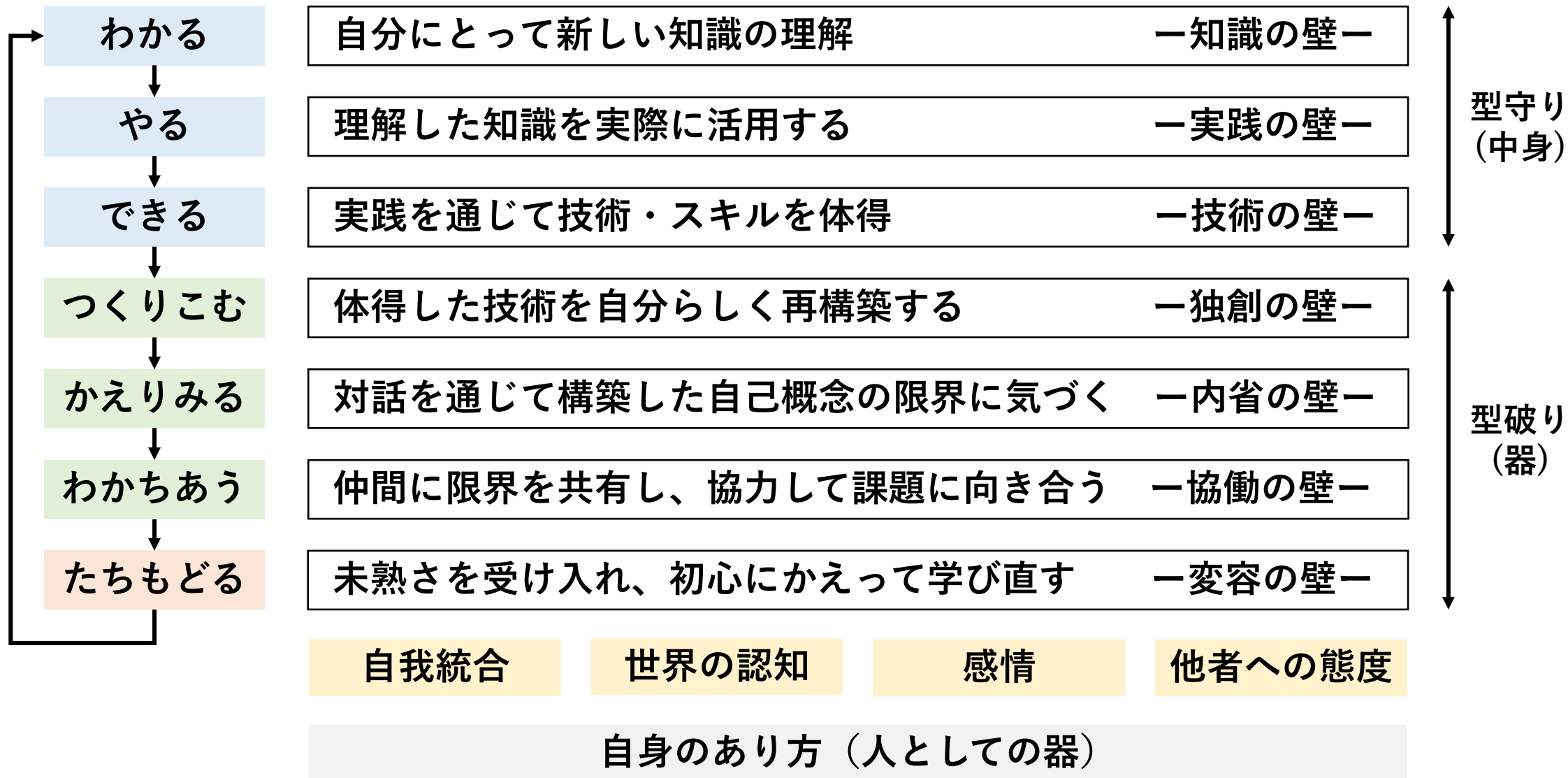
Transformation

T



- 自身がどのフェーズにいるか、逸脱していないかを自覚する
- 限界の認識や構想は一人では難しいので支援者や仲間のサポートが必要
- 限界の認識では、自分の器の小さい場面が露呈する
- 四象限モデルは、どの観点で器を成長させていくかというガイドに

「人としての器」を育てる7ステップ



「人としての器」に関連する諸理論

自我統合

自己

- ・ セルフコンパッション
- ・ 成長マインドセット
- ・ 人生の意味・豊かさ

社会

- ・ 利他・向社会性
- ・ 自己超越・畏敬
- ・ 道徳・美德

世界の認知

叡智

- ・ 認知発達
- ・ システム思考
- ・ 弁証法思考

達観

- ・ メタ認知
- ・ 知的謙虚さ
- ・ 認識論的認知

感情

自制

- ・ 感情制御
- ・ レジリエンス
- ・ マインドフルネス

感性

- ・ 美的感情
- ・ 共感 (empathy)
- ・ ウェルビーイング

他者への態度

受容

- ・ 視点取得
- ・ 寛容さ (tolerance)
- ・ 慈愛・思いやり

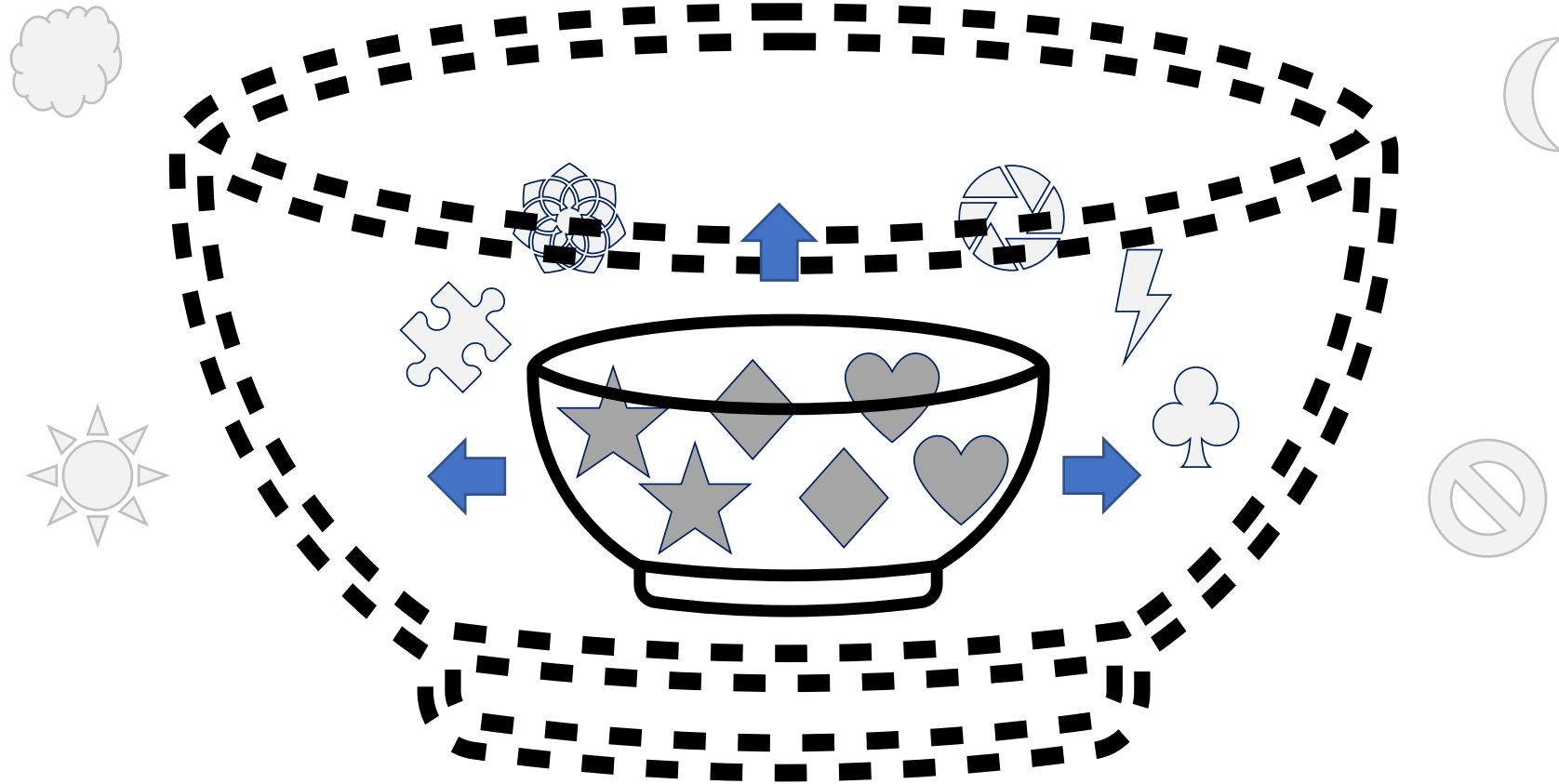
創発

- ・ リーダーシップ
- ・ エンパワメント
- ・ 対話 (dialogue)

器の成長 (器づくり)

変容的学習 / 心的外傷後成長 / 心理社会的発達

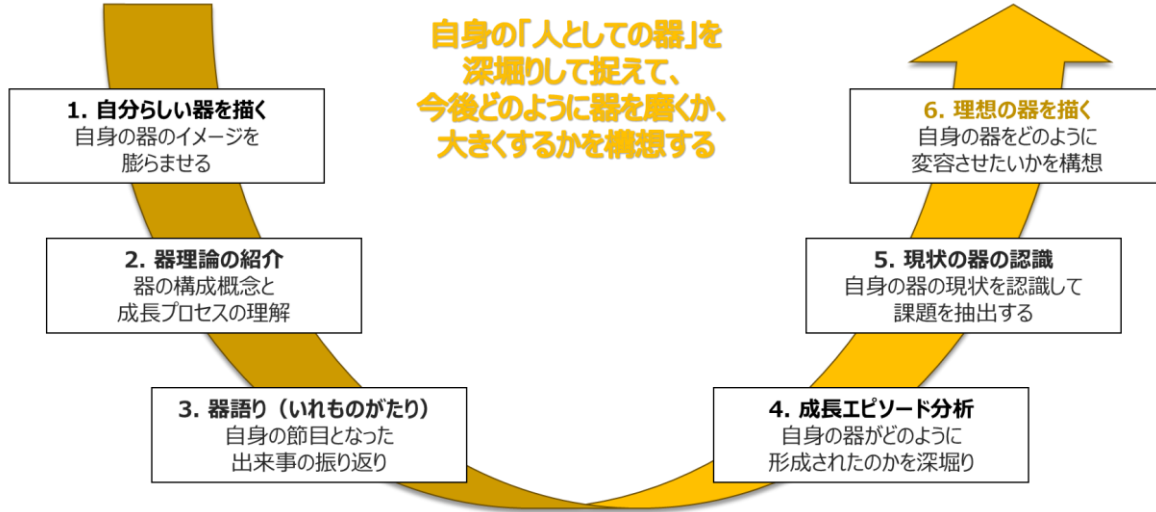
自らの器は揺らぎながら、少しずつ成長します
器を広げることで多様な個性や可能性を包み込み
根底で深くつながれる円熟した社会を目指しましょう



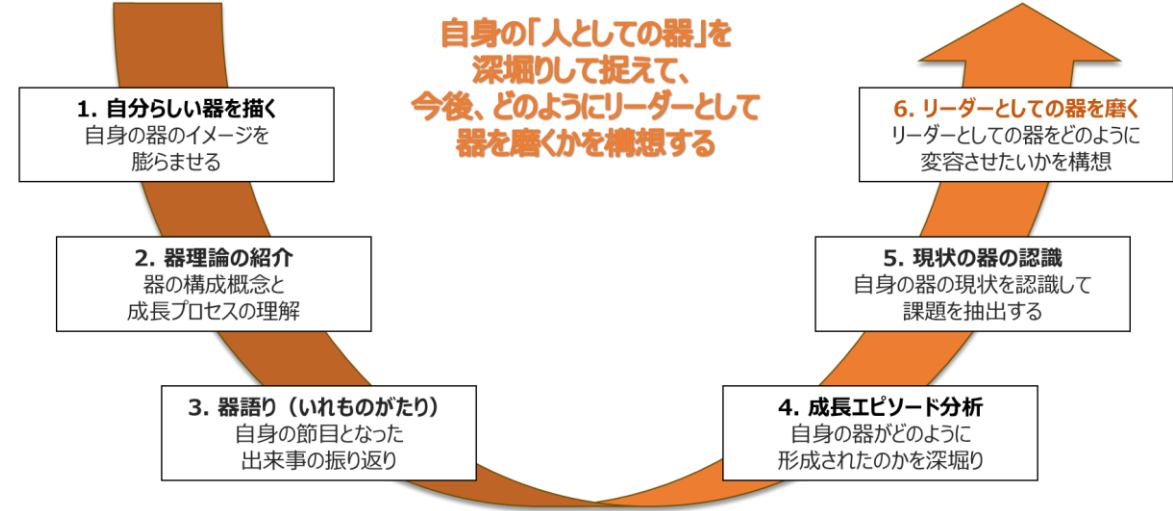
各種研修プログラム

<https://h-utsuwa.com/service/corporateprogram>

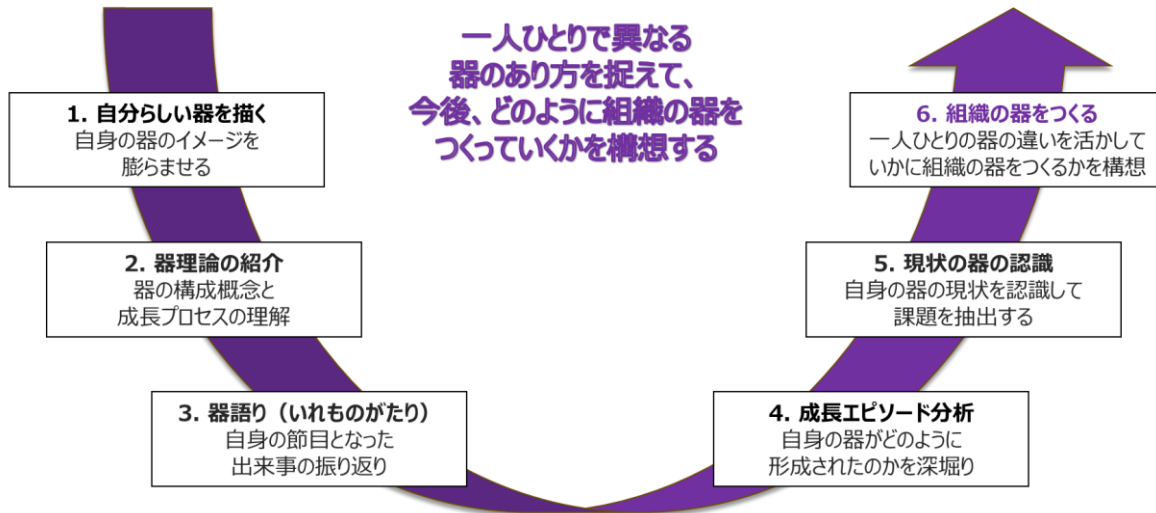
自分らしい器づくり——キャリアデザイン研修



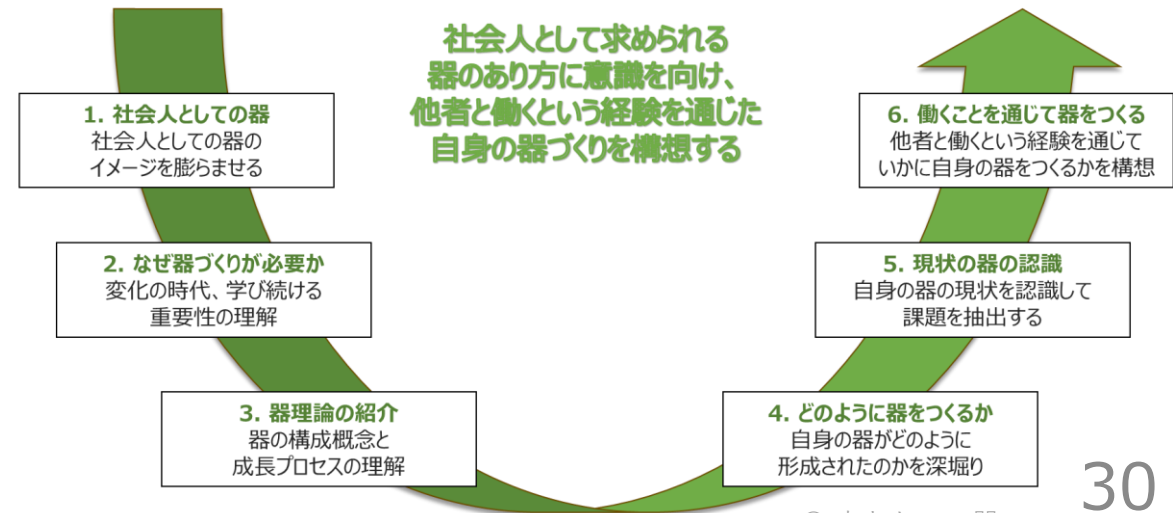
リーダーとしての器を磨く——リーダーシップ研修



一人ひとりの器が響き合う——ダイバーシティ研修



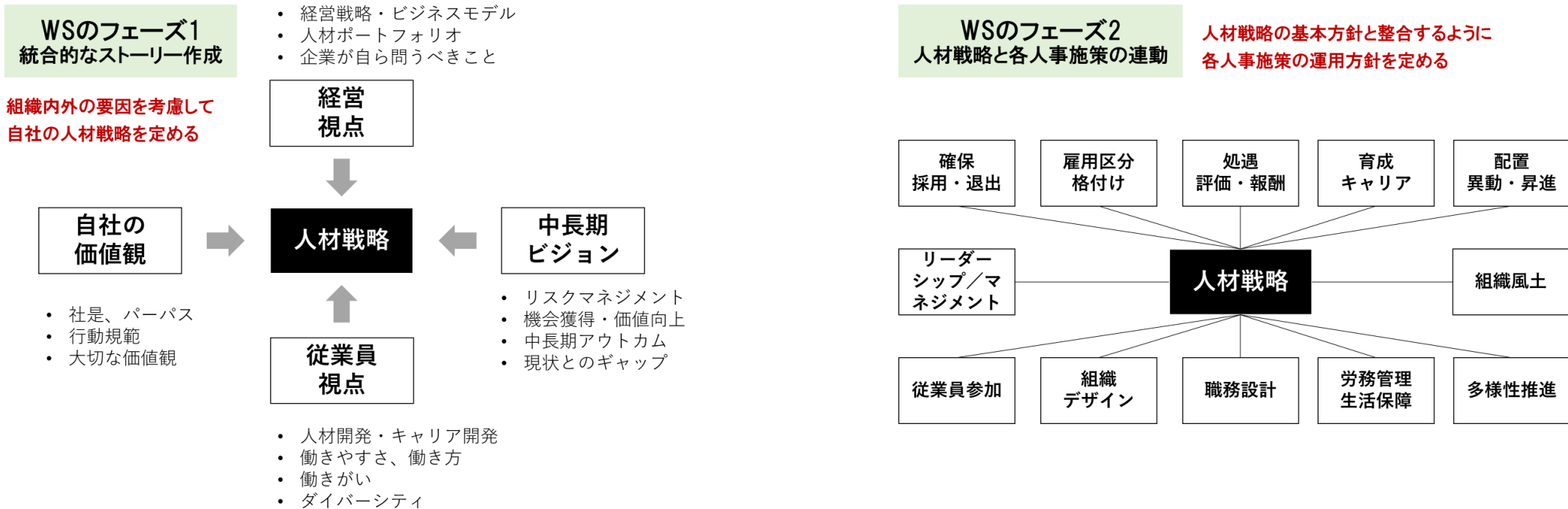
他者とともに働くとは？——器の基礎づくり研修



器を基軸とした人材戦略策定支援（人事部対象）

企業の人事部向けに、「組織の器」を基軸とする人材戦略策定ワークショップを提供します。ワークショップを通じて、自社の強みを活かした戦略を作り上げ、長期的な人材確保・人材開発と持続可能な組織の成長を実現しましょう。

<https://h-utsuwa.com/service/corporateprogram/hr-strategy>

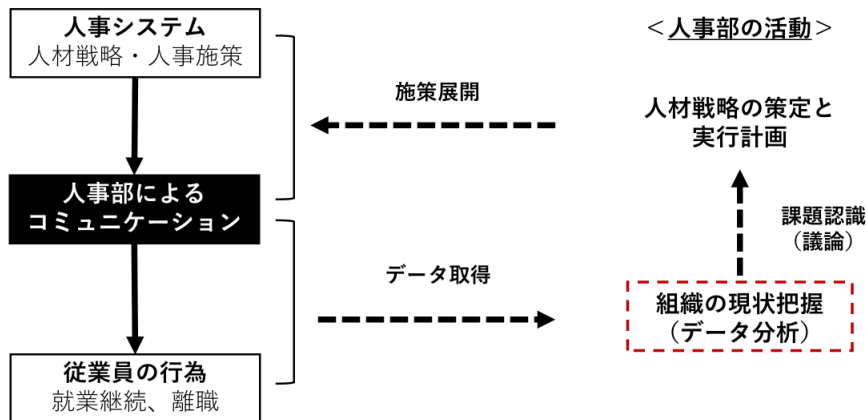


人事データ分析支援 + 器サーベイ (人事部対象)

人事データ分析の支援と独自の「器サーベイ」により、企業の人事戦略をサポートします。データに基づいた意思決定と深い議論を通じて、現場に即した実効性のある人材施策の実行を支援します。

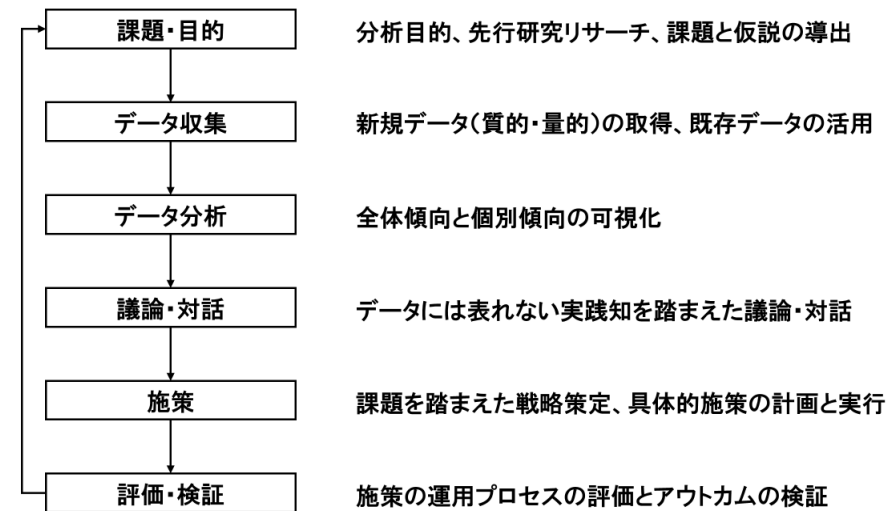
<https://h-utsuwa.com/service/corporateprogram/data-analysis>

人事データ分析によって組織の現状を把握



© 人としての器

人事データ分析のプロセス



© 人としての器

教育研修活動

毎月第2・第4金曜日の夜に、入門版のワークショップ“[いれものがたり](https://h-utsuwa.com/iremonogatari)”を開催。

「人としての器」に関する、これまでの研究成果のエッセンスを紹介し、対話形式で理解を深めていきます。

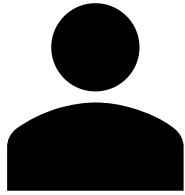
<https://h-utsuwa.com/iremonogatari>

あなたの器を知ろう！

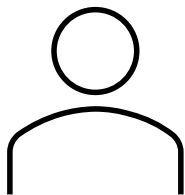
金曜の夜は“いれものがたり”

～「人としての器」を成長させるワークショップ～

“いれものがたり”参加者の声



- 自身の器とはどのようなものか？という観点で探求したことはありませんでしたが、これまでの自身を構成してきた要素やこれからのあり方を探求するうえで非常に興味関心を持つことができ、今回の出逢いに感謝しています。
- 器という視点で経験を振り返ることが非常に面白く、自分の新たな気づきにつながりました。
- 他の方のお話から大変刺激を受けました。こちらの話を整理して頂けるのは有難かったです。
- 抽象的な概念の器だからこそ、枠にとらわれずに自由に考えられて、どんなことでも許容してもらえる感じがとても心地よかったです。
- 初めての参加でしたが、主催者の皆さんがとても穏やかな空気を創り出してくださったのでリラックスして時間を楽しむことができました。



- 自分を掘り下げて語ってみる経験がなかったのでとても新鮮でした。こんな風に語ることで自画像が明確になり、また、自分が何によって器が大きくなったのか顧みることができました。
- 感じるままに内側を言葉にして表現できたことに喜びを感じました。
- 相手の話を聞く際に、そのときの気持ちや想いを一緒に味わい理解しようというスタンスで傾聴できたことは良かったです。また、内省を深める問いを意識的に投げかけることにより、探求を推進する貢献もできたと思います。

※入門版WS“金曜の夜はいれものがたり”の満足度は4.6点（5点満点）。上記は参加者の事後アンケートより抽出

研究活動

これまでの研究成果の詳細は以下のページからご覧ください。

https://h-utsuwa.com/intro/research_results

2022年度

- 羽生琢哉・高橋香・前野隆司, [「人としての器」に関する探索的検討](#), 経営行動科学学会第25回年次大会, 2022年10月
→記事: [「人としての器」の構成要素にある4つの領域](#)もご参照ください。
- 羽生琢哉・高橋香・前野隆司, [「人としての器」の大きさに関する検討](#), 人材育成学会第20回年次大会発表論文, 2022年12月
→記事: [「人としての器」の大きさに関する詳細な要素](#)もご参照ください。
- 高橋香・羽生琢哉・前野隆司, [「人としての器」の成長要因に関する検討](#), 人材育成学会第20回年次大会発表論文, 2022年12月
→記事: [「人としての器」が成長するきっかけ](#)もご参照ください。
- 高橋香・前野隆司, [人としての器の成長プロセスモデル構築](#), 慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科 修士学位論文, 2023年3月

2023年度

- 羽生琢哉・高橋香・前野隆司, [「人としての器」の成長プロセスの解明](#), 人材育成学会第21回年次大会発表論文, 2023年12月
→記事: [「人としての器」の成長プロセス](#)もご参照ください。

2024年度


- 羽生琢哉・中東美幸, [キャリア支援施策の満足が情緒的コミットメントに及ぼす影響—組織の器の調整効果に着目して—](#), 経営行動科学学会第27回年次大会, 2024年11月

広報活動

・人としての器に関するコラム記事を公開中

<https://h-utsuwa.com/blog>

「人としての器」を学ぶことの意義




「自分らしさを磨き、大きな心で包み込む」

「人としての器」を学ぶことは、自分自身や他者と真剣に向き合うことであり、それによって豊かな人間関係を築く基盤ができ、一人ひとりの人生をより意義のあるものにします。

お互いに支え合いながら、素敵な器をつくりましょう！

"うつわ"の語源に秘められた日本人の精神性



「うつわ」はもともと「うつほもの」（空のもの）


共通概念のウツ（空） = 色即是空、空即是色

- ウツワ（空） - 空っぽの場所
- ウツロイ（移） - 変化
- ウツツ（現） - 現れる実態

→ うつわは、空っぽに見えるが、すべての色を包み込む余白であり、新たな変化と現実を生み出す母体

「人としての器」の大きさをどう捉えるか

- ✓ 器の大きさは、受け止める中身の総量と、それが溢れているかどうかで推し量るもの
- ✓ 真に器の大きな人は、絶えず中身を注ぎ入れながらも溢れないように器を広げ続ける




人としての器が小さいとは、経験（出来事や責任）に伴う思考や感情の変化を十分に受け止めきれず溢れこぼれている状態

人としての器が大きいとは、経験（出来事や責任）に伴う思考や感情の変化を十分に受け止められて丸く収まっている状態

ウェルビーイング、キャリア自律、人としての器の関係


Being（状態）に重心がある	
ウェルビーイング	人としての器
自分との向き合い方に重心がある	他者との向き合い方に重心がある
キャリア自律	
Doing（実践）に重心がある	

「人としての器」の評価をどう考えるか？




実証主義

- ✓ 客観的に観察できるものを対象とし、主にアンケート調査手法により、量的データに置き換えて評価する。
- ✓ ただし、標準化できない深層部分を捉えることは困難であるという限界がある。



解釈主義

- ✓ 個々の価値観や経験に基づく主観的な理解を重視し、主に質的調査を用いて複雑で多様な真理を探求する。
- ✓ ただし、評価者の主観と過度の相対主義が公平な評価を難しくする懸念がある。




批判的实在論

- ✓ 事象の背後にある見えない構造を重視し、量的・質的的手法を織り交ぜながら、構造を推論して探求する。
- ✓ ただし、完全な構造理解は困難で、絶えず追求するプロセス志向が求められる。

バブル世代問題に対する「人としての器」という指針

感情
感情コントロール
心の余裕

他者への態度
相手の話を真剣に聴く
偉そうにしない



自我統合
学ぶ姿勢
自分軸を持つ

世界の認知
視野を広げる
メタ認知

何歳になっても素敵な器をつくっていきましょう！

これからも素敵な器をつくりましょう！



ご相談やご質問は
お気軽にお問合せ下さい

羽生琢哉

hanyu.takuya@h-utsuwa.com