

人事部に求められる「人としての器」
～器の大きな組織を目指して～

250221

羽生琢哉

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。
- 一般社団法人HR Buddy研究所 主任研究員。
- 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」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/>

アジェンダ

1. 「人としての器」の研究背景 (15分)
→ チェックイン 4人1組 (10分)
2. 「人としての器」の研究紹介 (15分)
3. 器の大きな組織とは (10分)
4. 器の大きな組織を目指して人事部は何をするか (15分)
5. 個人ワーク+対話 (4人1組) (10分+20分)
6. 感想共有・まとめ (15分)

アジェンダ

1. 「人としての器」の研究背景 (15分)
→ チェックイン 4人1組 (10分)
2. 「人としての器」の研究紹介 (15分)
3. 器の大きな組織とは (10分)
4. 器の大きな組織を目指して人事部は何をするか (15分)
5. 個人ワーク+対話 (4人1組) (10分+20分)
6. 感想共有・まとめ (15分)

なぜ「器」が大切なのか？

- 「器の大きい人」「大器晩成」「社長の器」「管理職の器」など、人は“器”に例えられ、色々なものを受け容れる
- 新しい知識や経験、そして多様な他者を“受け容れる”ことで器は用をなす
- 器を磨き広げていくことで、彩り豊かな関係性を築くことができ、組織は発展し、個人の人生は意義のあるものになる

しかし、現実社会は、非常に複雑化——

- **多様性の拡大と価値観の衝突**
 - 物分かりのいい人、気の合う人で集まり、反対意見を排除する
- **リーダーシップの変質**
 - 従来の管理方法で“価値観の異なる世代”を統率できなくなっている
- **変化への迅速な適応が必要**
 - うまく適応できずに疲弊している（学習性無力感、確証バイアス）
- **メンタルヘルス問題の増加**
 - 精神的な問題を抱えている方を切り捨てようとする
- **社会的価値の要請**
 - 自社の経済的な利益を守ることで精一杯になっている

複雑化した変化の影響を受け止められる器がないと、 自分の器の枠の範囲内で対処し、どこか自己中心的になり、 多様な他者と向き合うことができなくなる

変化の影響が
どんどん降り注ぐ



気づいたら
器が割れて
しまっている？



必死に中身を
掻き出さないで…



周りの他者に
その影響が…



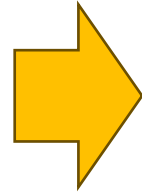
例：なぜ優秀社員が管理職昇進後が変わってしまうのか？

一般社員時代

変化に対処できて、
優秀に成果を出せる

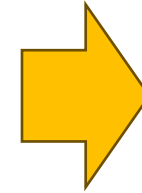


器が“大きく”
見える



昇進後、
責任範囲が増加

変化の影響が
どんどん降り注ぐ



器を大きくする努力
を怠っていると…

器が割れて
しまっているかも？



器が“小さく”
見える

**広く影響を与える立場に就く人ほど
器を磨き・広げていくことが重要に**

**しかし、
あらためて「器」とはなんでしょう？**

「人としての器」の意味

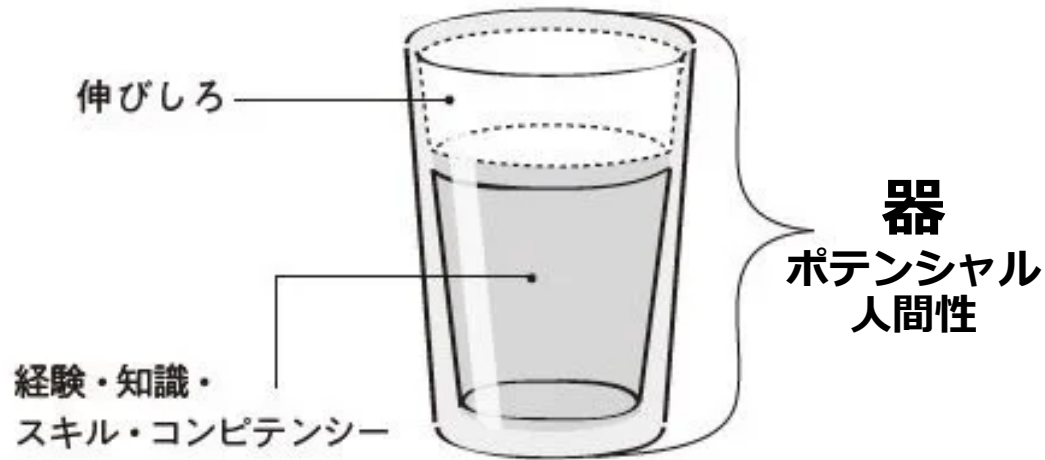
人としての器とは・・・

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。

→一人ひとりにとっての定義をつくりこめる余白がある

- 「器」というメタファーを通じて見ようとしているものは、簡単に言葉にできないからこそ深さがあり、多様な仲間と対話を重ねる中で、少しずつ実感し続けることが大事。
- 「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」 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（うつわ）に関心を持った背景

- 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>

老子に学ぶ器の思想



老子（ろうし）

紀元前6～5世紀頃（春秋戦国時代）
にかけて活躍した中国の思想家で、
道家思想の祖とされる人物。

- ① 器は「形」よりも「空間」が大切（第11章）
- ② 大器晩成：器は死ぬまで成長し続ける（第41章）
- ③ 人は「器」として成長し、他者を包み込む（第51章）
- ④ リーダーの条件 = 器の大きさ（第67章）

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

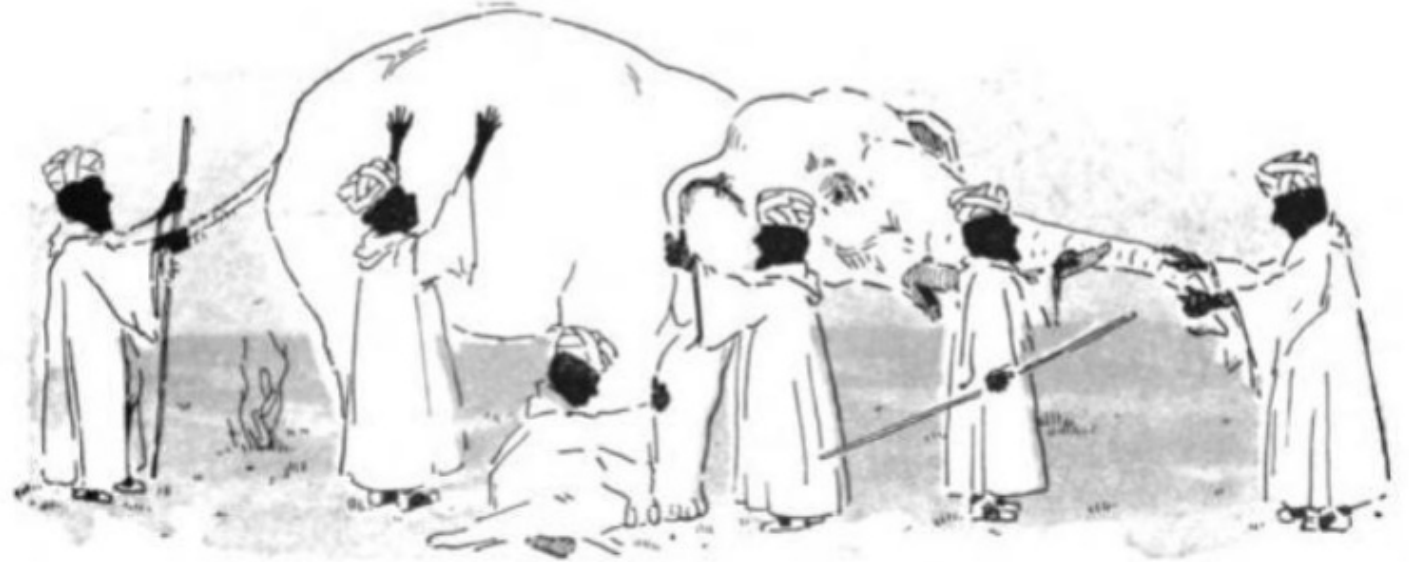
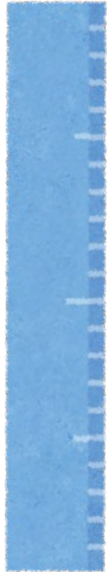
「中身」と「器」の発想

	中身の発想（有、色）	器の発想（無、空）
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推し量る
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

器は、見えないものを推し量るイメージ

群盲象を評す

?



<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E7%BE%A4%E7%9B%B2%E8%B1%A1%E3%82%92%E8%A9%95%E3%81%99>

定規で正確に測れるというより、見えないものを推し量るイメージ

「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

グループ対話A：器の大きい人・組織とは？



- ① 今日の中で呼ばれたいお名前
- ② ご所属・お立場・仕事内容
- ③ 実際に出会った「器が大きい人」や「器の大きな組織」の特徴の共有

グループ対話にあたってのお願い

1 守秘について
話したことはこの場かぎり



2 カメラ on について
可能な限りカメラを on に



3 相互尊重について
よく聴き、楽しく話そう



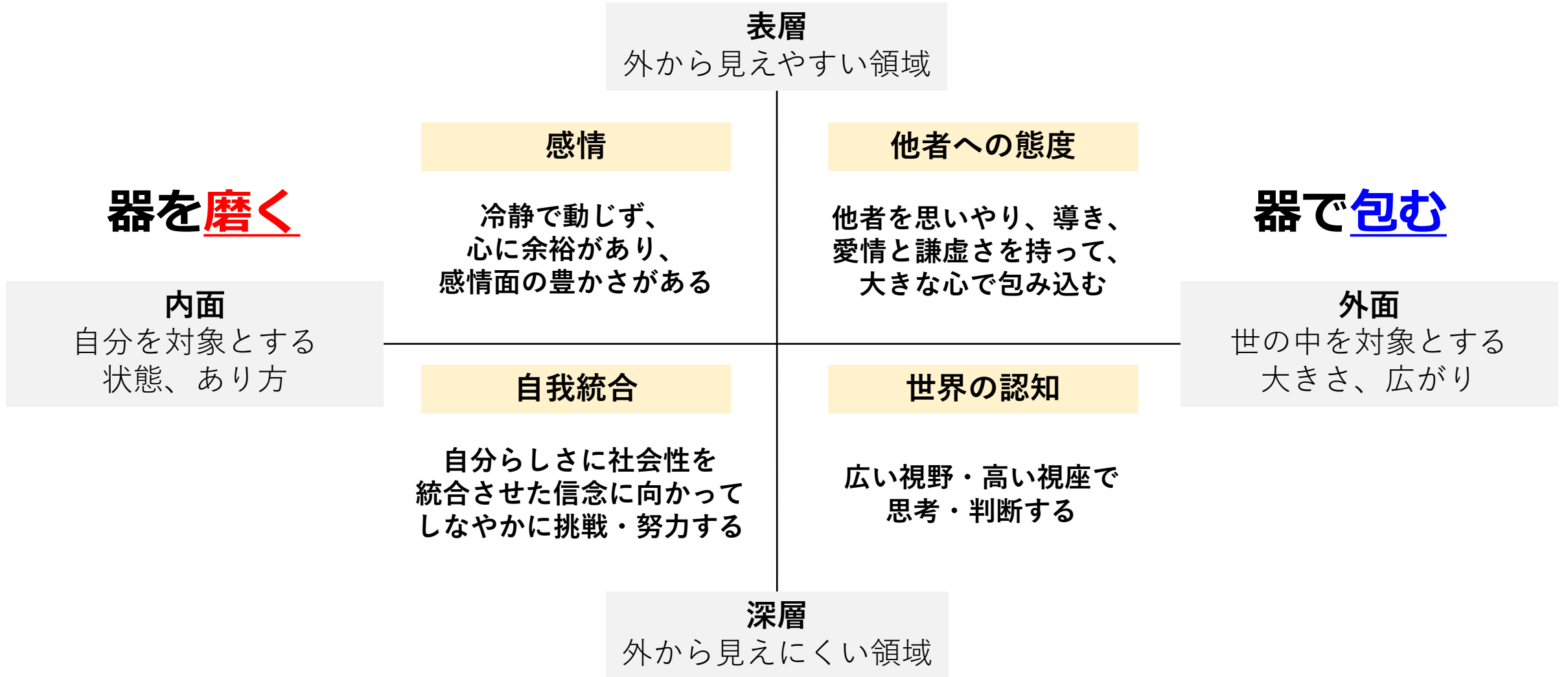
4 事務局について
回遊しますがご了承ください



アジェンダ

1. 「人としての器」の研究背景 (15分)
→ チェックイン 4人1組 (10分)
2. 「人としての器」の研究紹介 (15分)
3. 器の大きな組織とは (10分)
4. 器の大きな組織を目指して人事部は何をするか (15分)
5. 個人ワーク+対話 (4人1組) (10分+20分)
6. 感想共有・まとめ (15分)

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

表層
外から見えやすい領域

他者への態度

気配り

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

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

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

本気

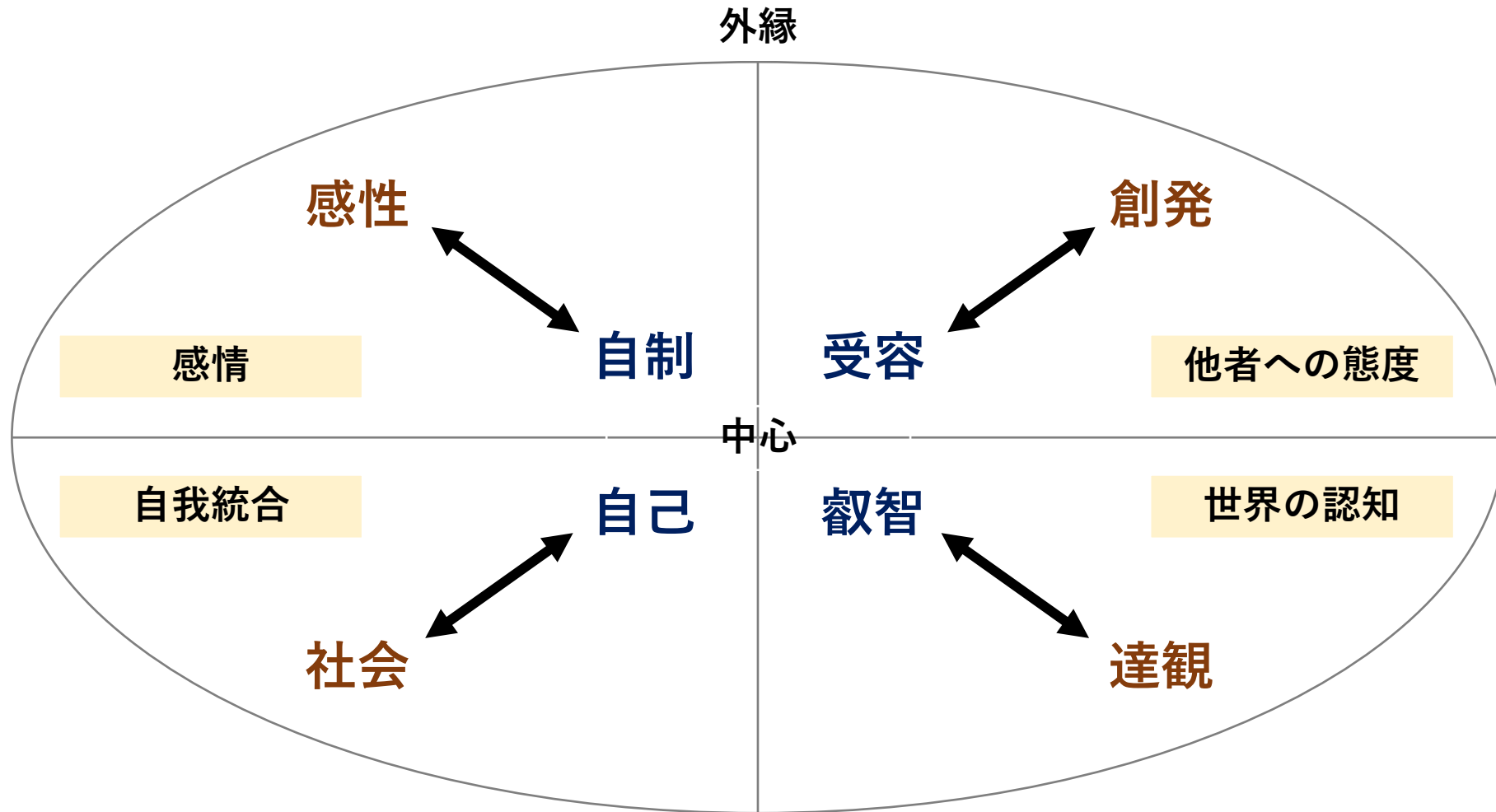
自我統合

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」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)

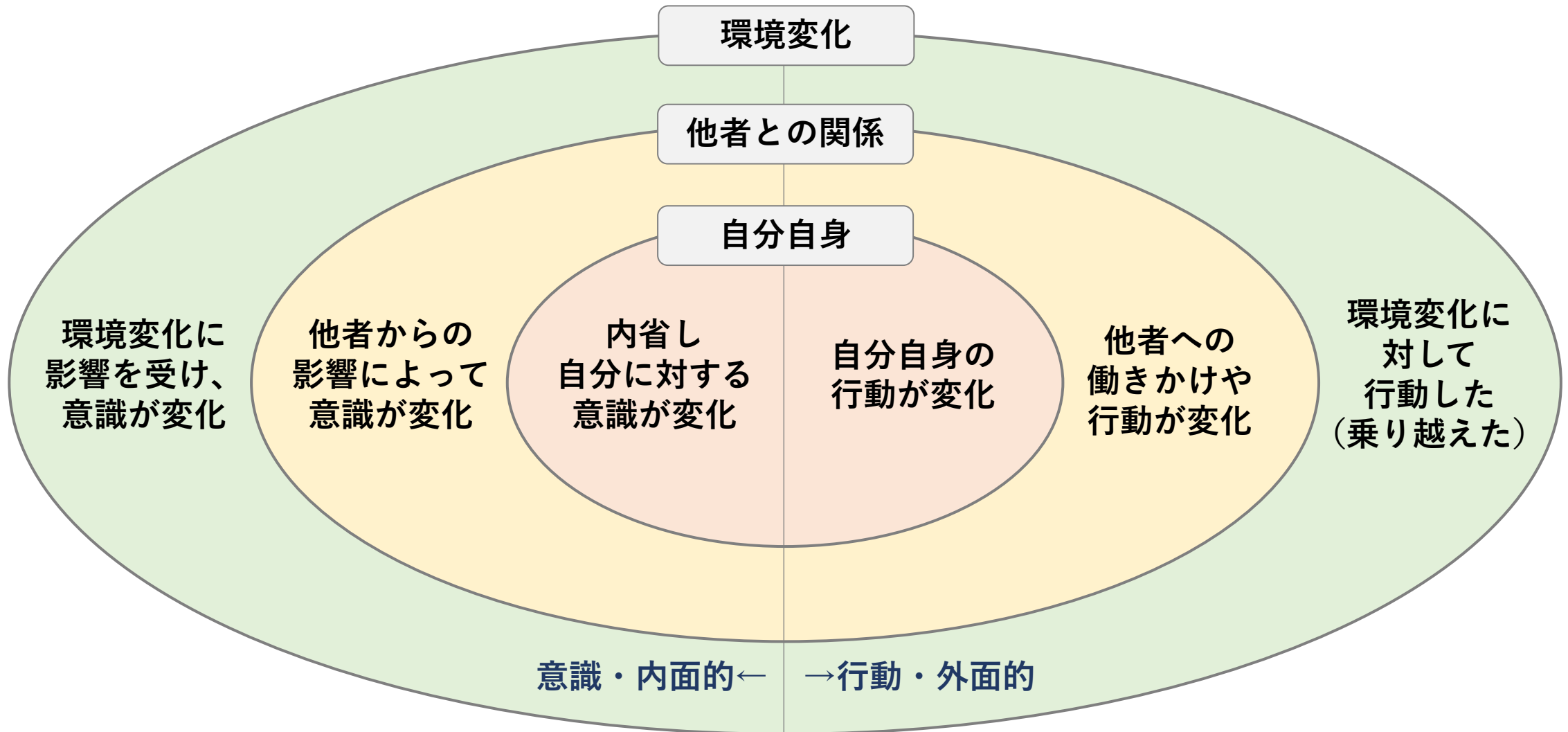
器の成長 (器づくり)

変容的学習 / 心的外傷後成長 / 心理社会的発達

「人として成長したなあ・・・」という
経験はありますか？



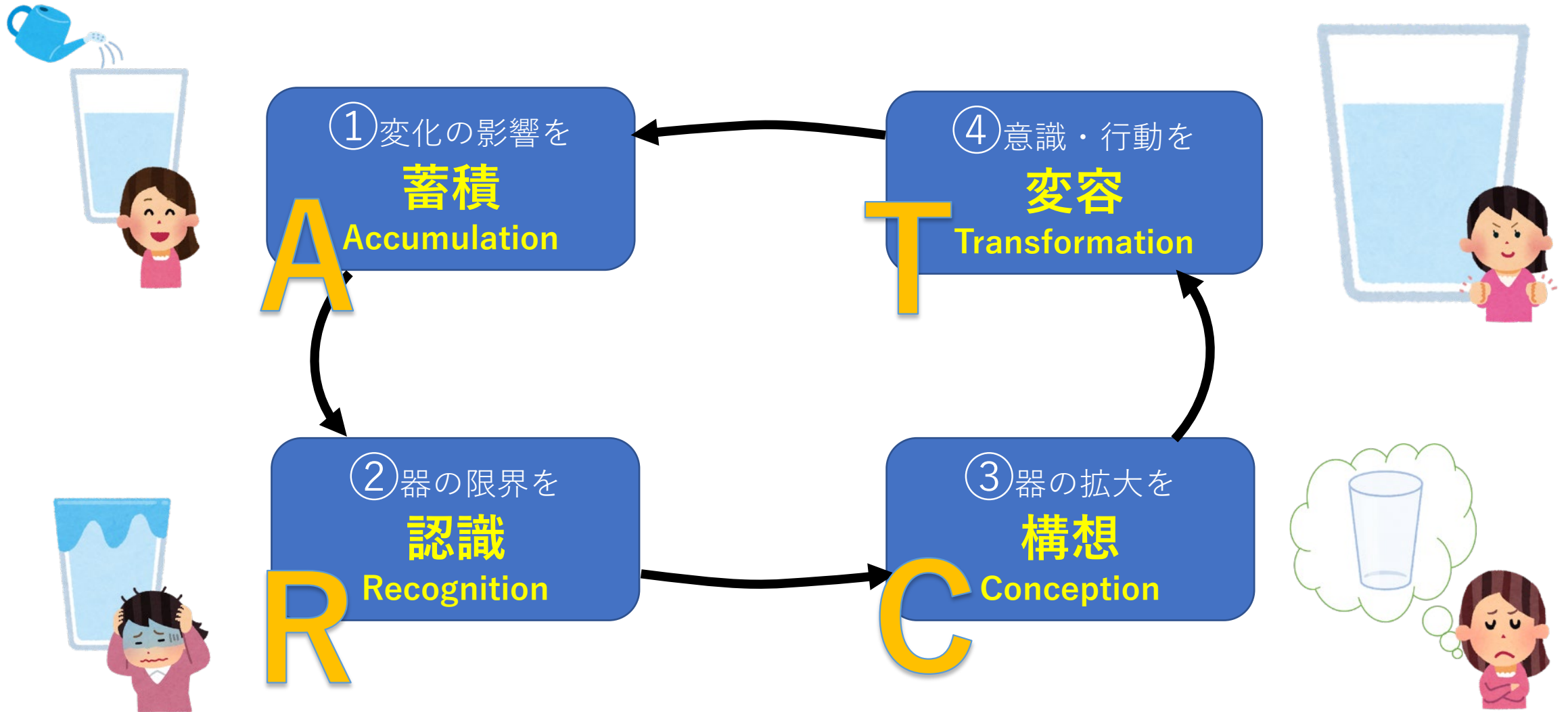
「人としての器」が成長するきっかけ



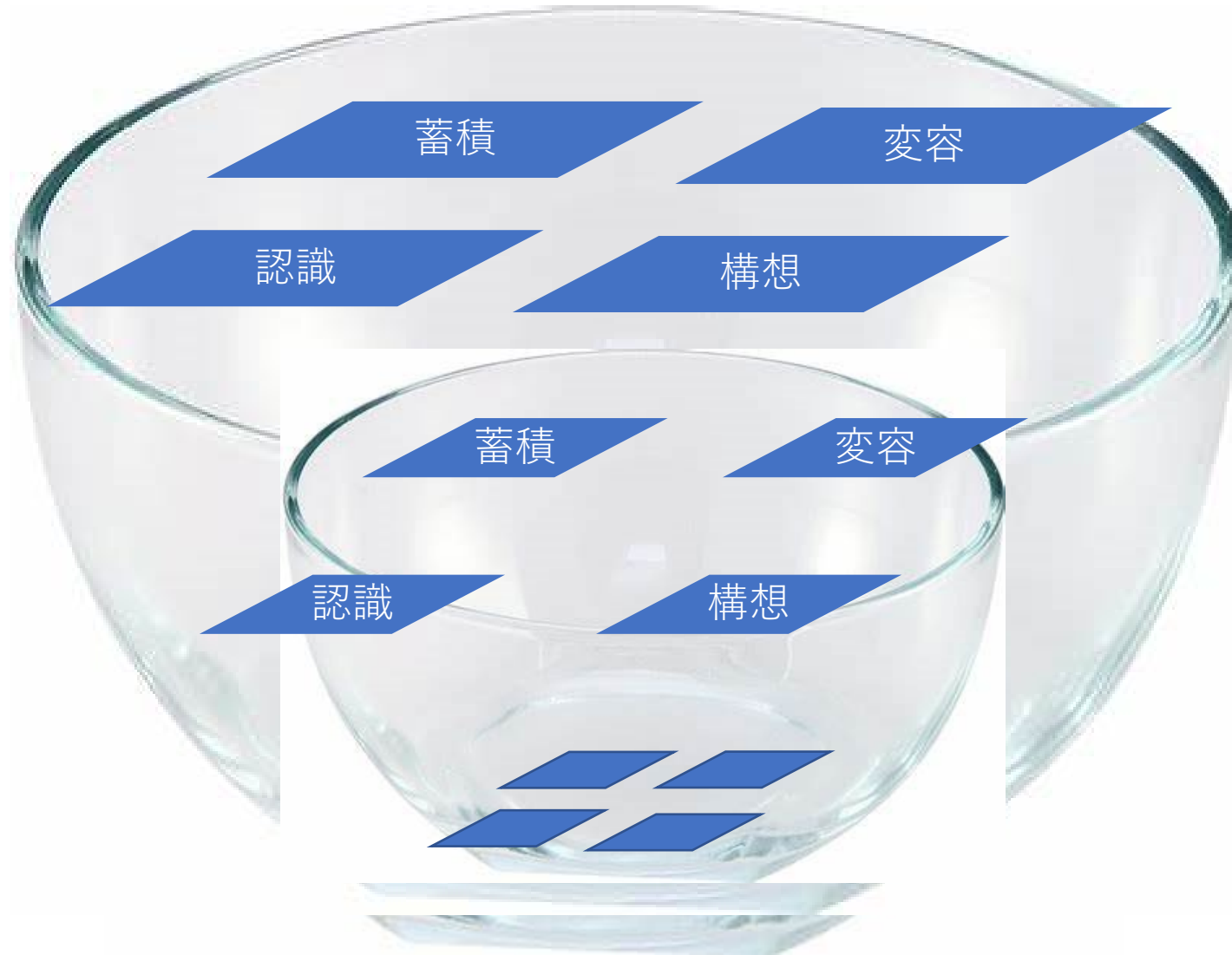
人としての器が成長するきっかけの例

	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）



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



ただし各フェーズで逸脱することもあります

例：現状維持、
楽をしたい



①' 新たな変化
を拒む

① 変化の影響を
蓄積
Accumulation

④ 意識・行動を
変容
Transformation

例：変わることへの恐怖や不安

④' 勇気ある一
歩が出ない



②' 限界を
直視しない

② 器の限界を
認識
Recognition

③ 器の拡大を
構想
Conception

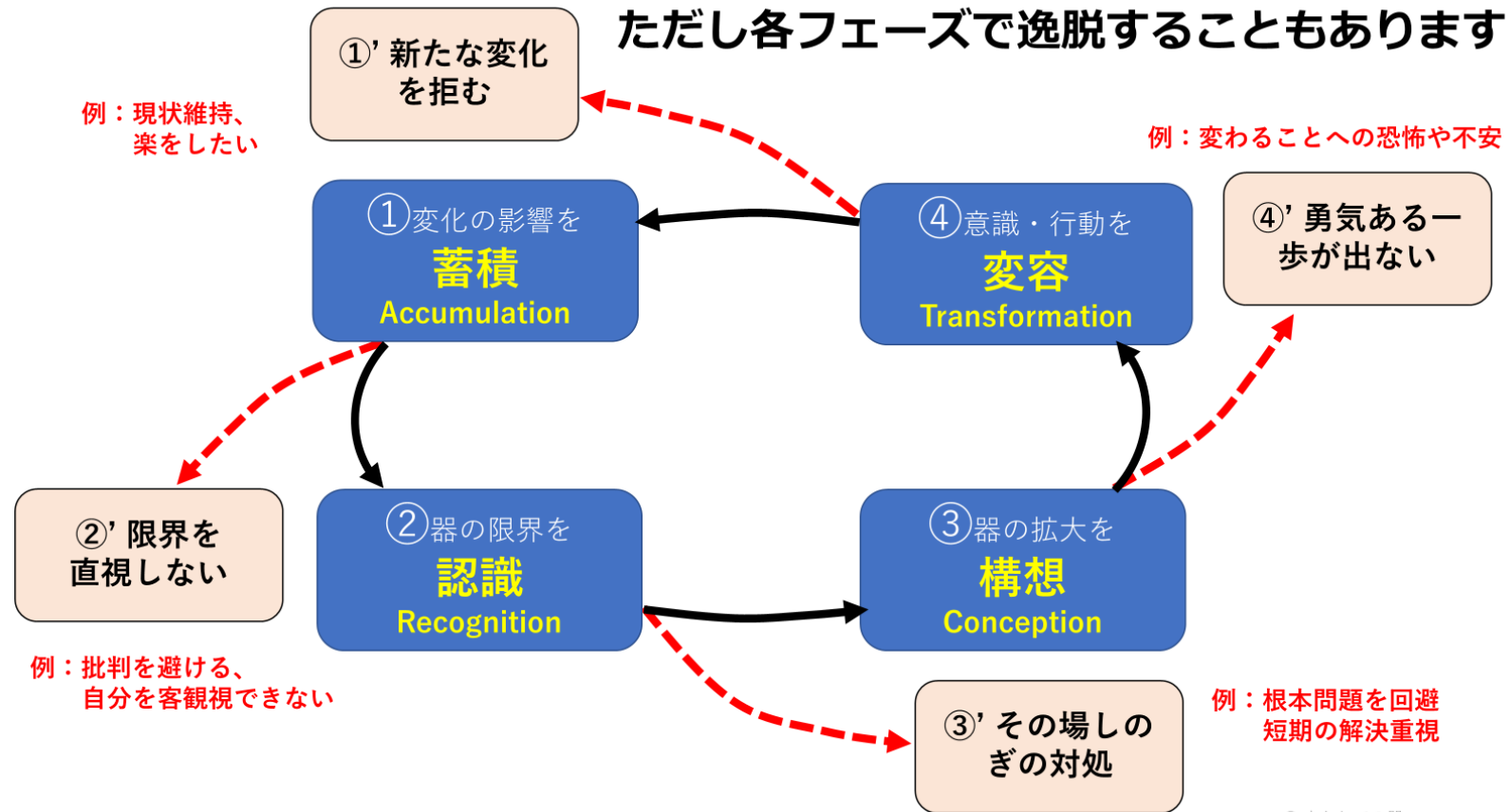
例：根本問題を回避
短期の解決重視

例：批判を避ける、
自分を客観視できない



③' その場しの
ぎの対処





- 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

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

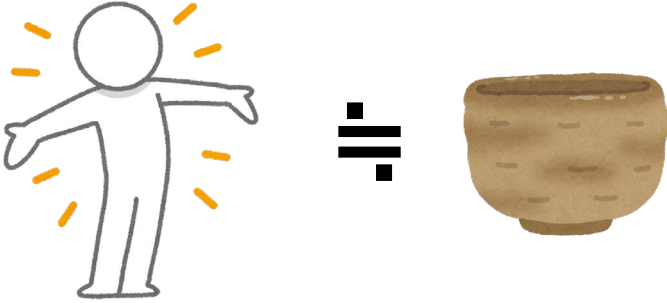
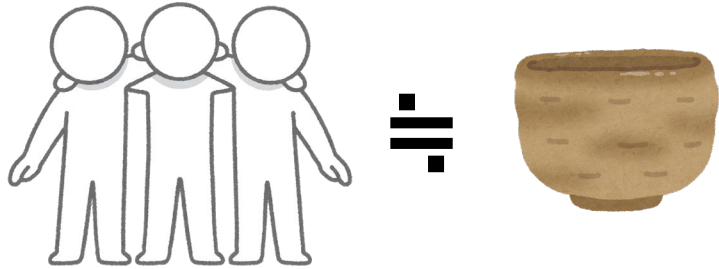


人としての器を磨き・大きくするための実践機会

アジェンダ

1. 「人としての器」の研究背景 (15分)
→ チェックイン 4人1組 (10分)
2. 「人としての器」の研究紹介 (15分)
3. **器の大きな組織とは (10分)**
4. 器の大きな組織を目指して人事部は何をするか (15分)
5. 個人ワーク+対話 (4人1組) (10分+20分)
6. 感想共有・まとめ (15分)

「人としての器」から「組織の器」へ

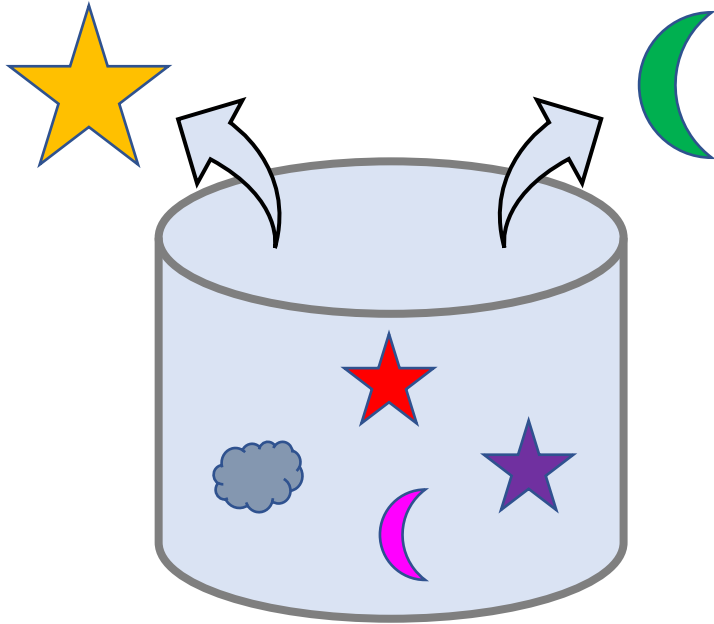
	としての as
人 person	
人間 human	



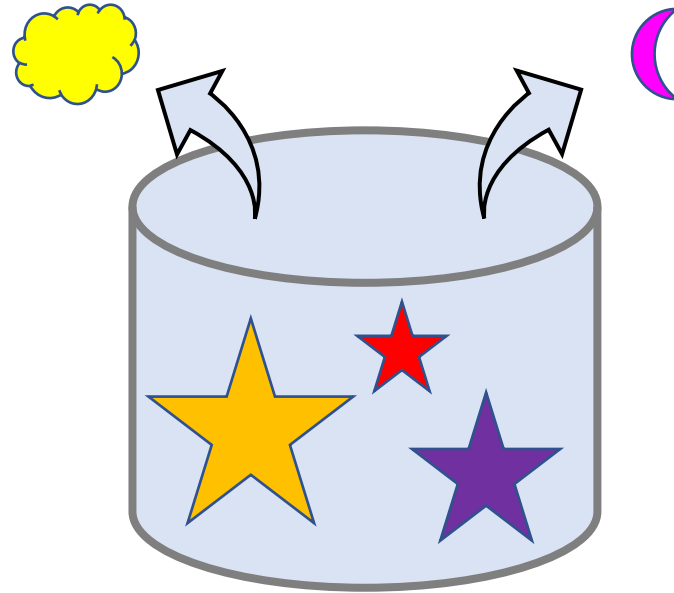
「人」に焦点を当てた
「人としての器」から、

「人間」という集合/全体性に
焦点を当てる方向で、
「組織の器」という
集合的な概念を検討する。

組織の器 = 多様な人材を受け入れる組織のあり方



最低限の規律を守れる
人材だけで構成



組織の価値観に合う
人材だけを求める

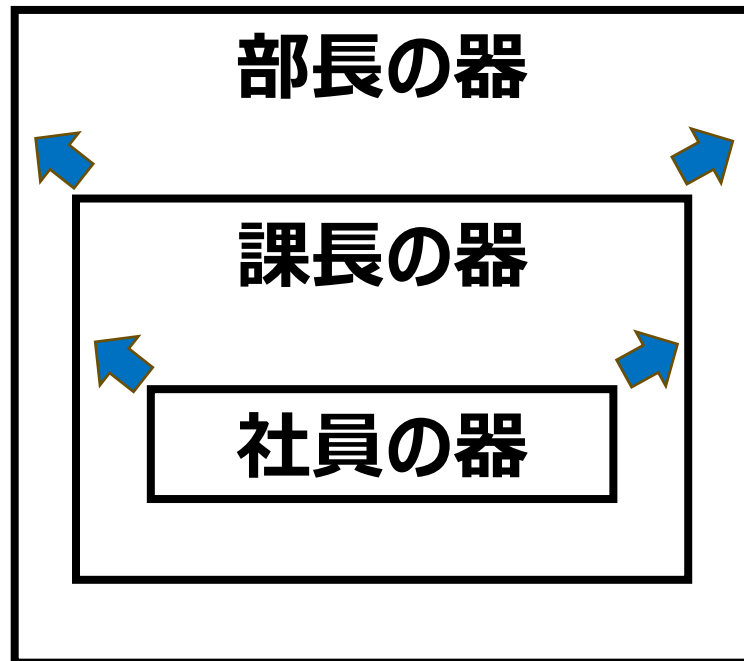


多様な人材を活かして
新たな可能性を見出す

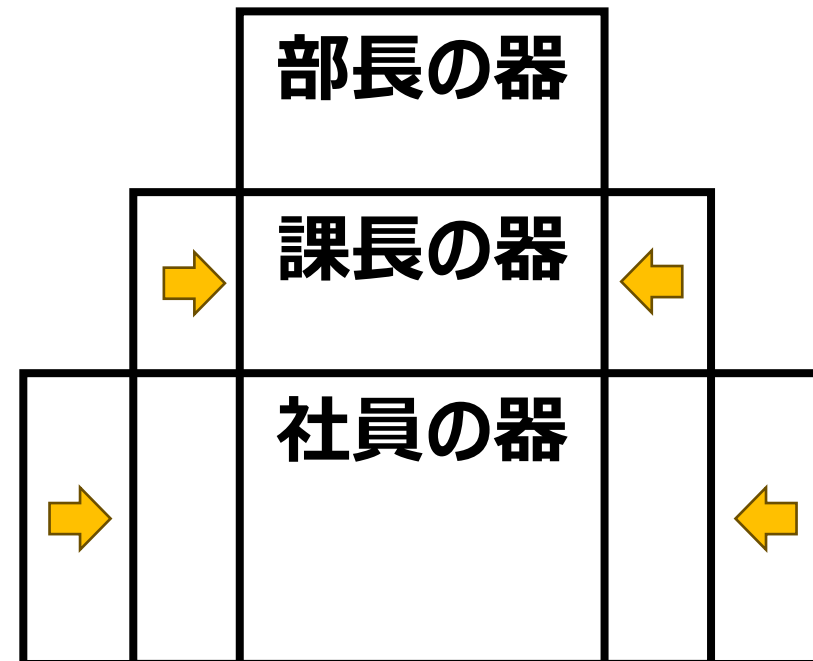
**組織の構成員によって組織の器はつくられるが、
特に経営者・管理職・人事部の在り方が重要**

例：管理職に部下の器を育てるだけの器がないと…

器の大きさが
部長 > 課長 > 社員 の場合
社員の器は自然と成長する



器の大きさが
部長 < 課長 < 社員 の場合
社員は制約を受ける
→無理に適応 or 管理職に
器をつくる姿勢がないと離職へ



個人の器は組織の器に制約され、 個人の器が組織の器をつくる

組織のあり方（組織の器）

- 組織の器 > 社員の器：個人は成長する
- 組織の器 < 社員の器：個人は制約を受ける

- 組織の器 > 社員の器：組織は形態維持へ
- 組織の器 < 社員の器：組織は形態転換へ

※組織側が、器をつくる姿勢を持っていないと、
社員が退職するリスクが生じる

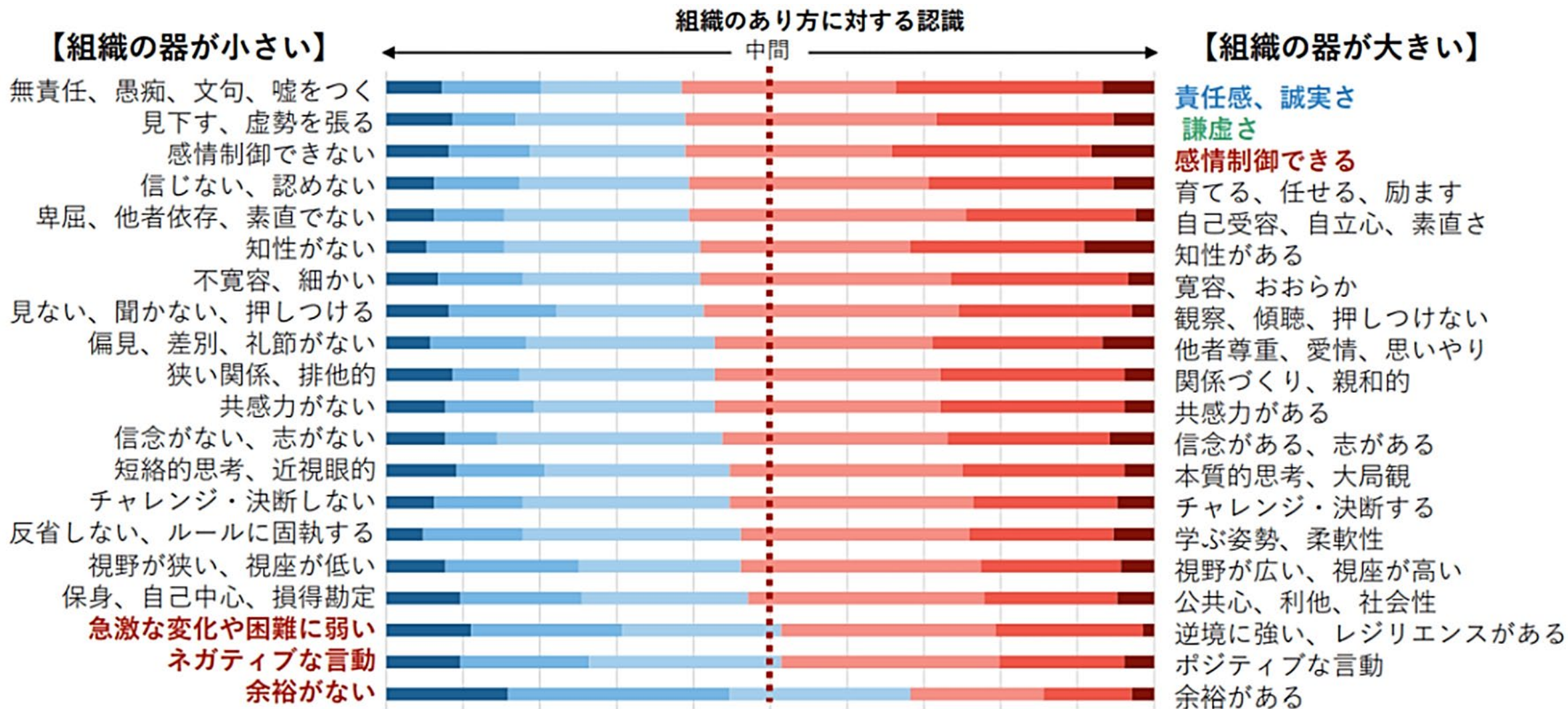
促進
抑制

再生産
形態転換

社員のあり方（人としての器）

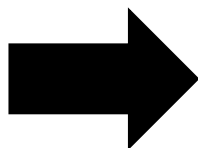
組織の器の現状（全体平均）

「あなたが所属する組織を人に例えると、現在の組織はどのような性格を持っていると捉えていますか？【A】と【B】のどちらにより当てはまるかをご回答ください。（ここでいう組織とは、勤務先全体という大きな組織を想定してください）」という教示文を提示。



組織の器の大きさがもたらす結果

組織の器が大きくなると



従業員の
キャリア展望UP



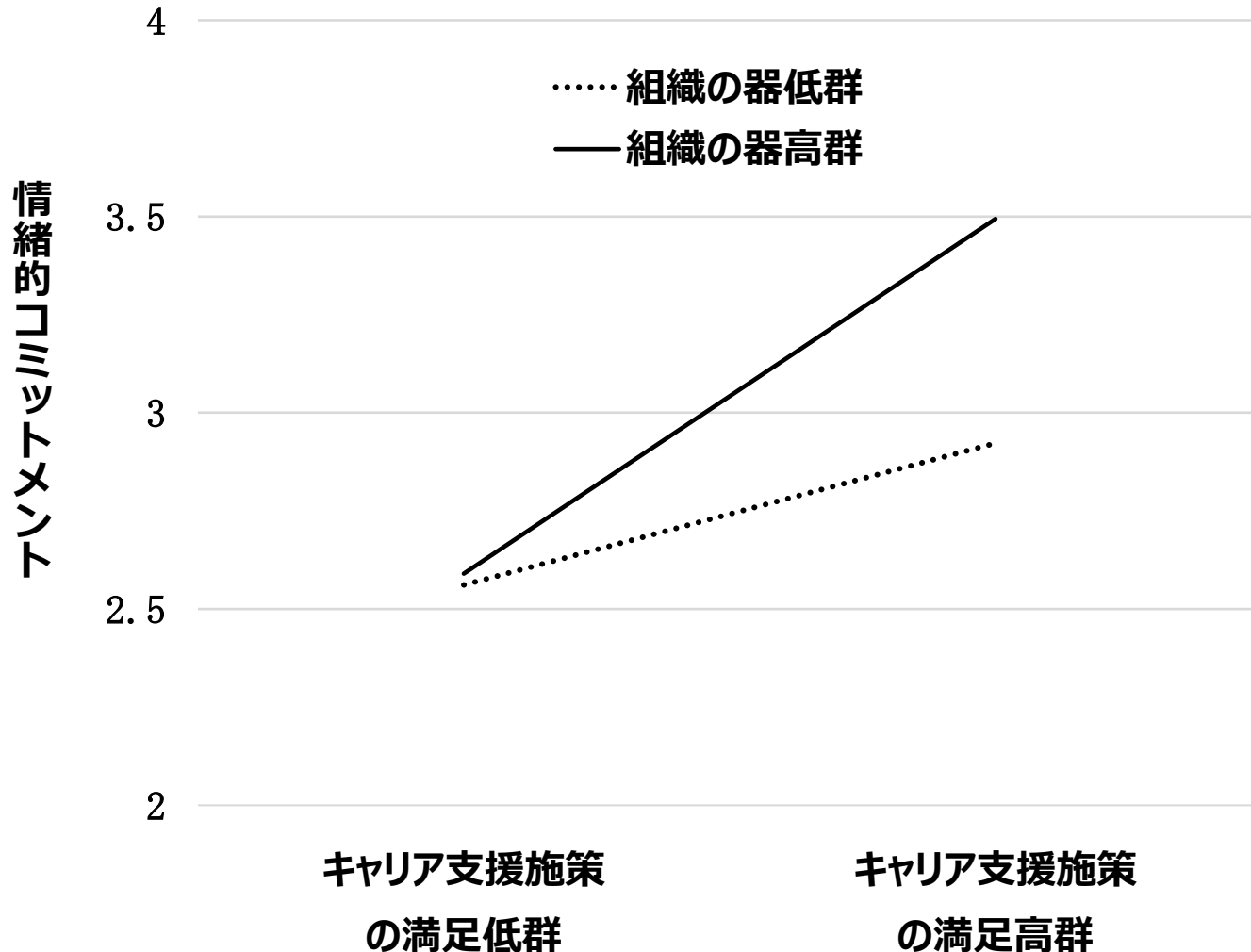
上司・リーダーへの
満足UP



キャリア支援施策の
(社員定着) 効果UP

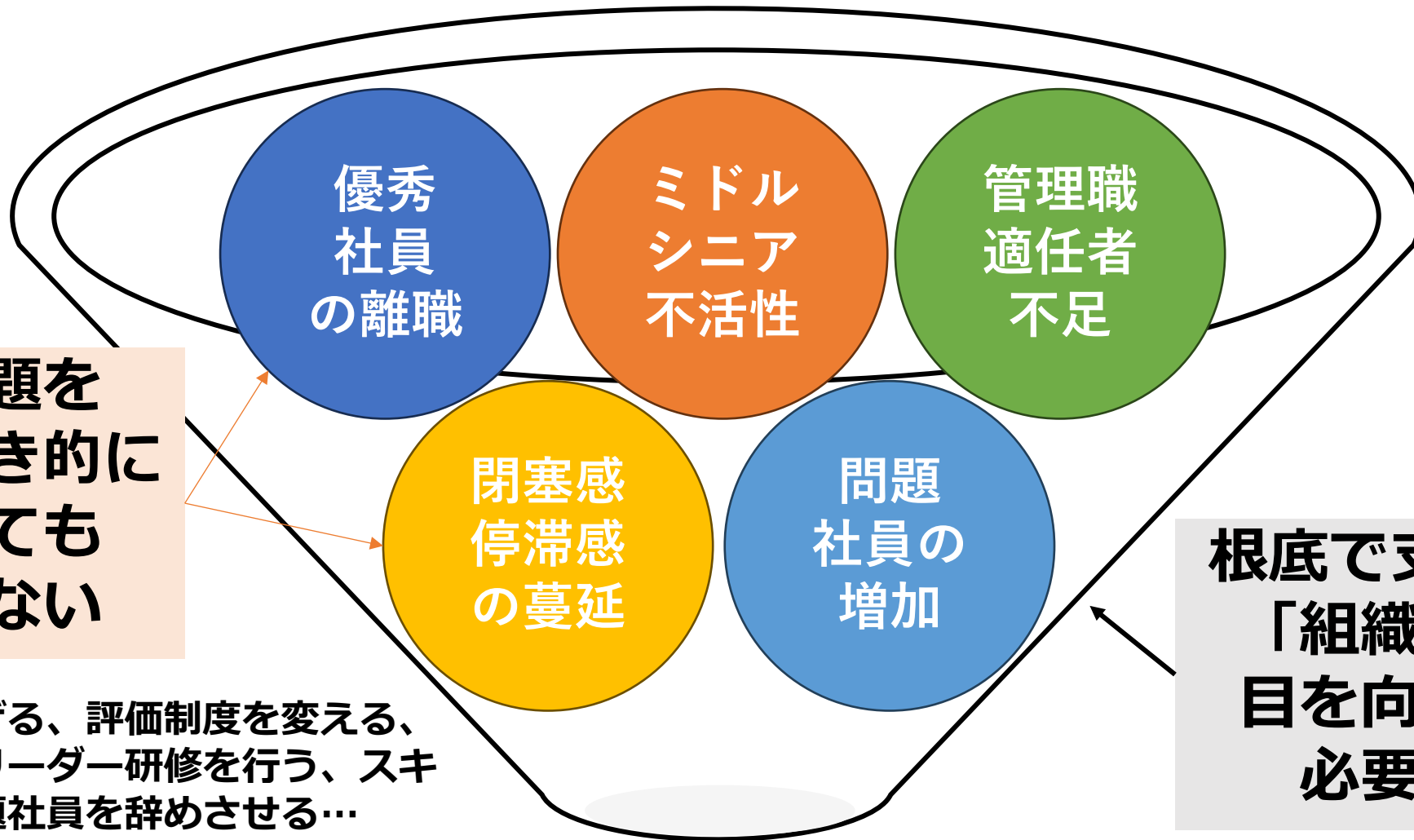


キャリア支援施策を定着に結び付けるには「組織の器」が重要



- 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正の影響は、従業員が組織の器が大きい（高群）と認識しているほど強く、一方で従業員が組織の器が小さいと認識している場合（低群）、キャリア支援施策の満足は情緒的コミットメントに有意な影響を及ぼさないことが明らかに。
- この結果から、**企業が行うキャリア支援施策を情緒的コミットメントに結びつけるには、前提条件として組織の器を高めることが重要**と示唆。
- つまり、施策はもちろんやらないよりもやったほうがいいが、組織の器が小さいまま、様々な施策に取り組んでも期待する効果を望めない可能性がある。

様々な個別問題の根底には組織の器がある



個別問題を
モグラ叩きの
対処しても
きりが無い

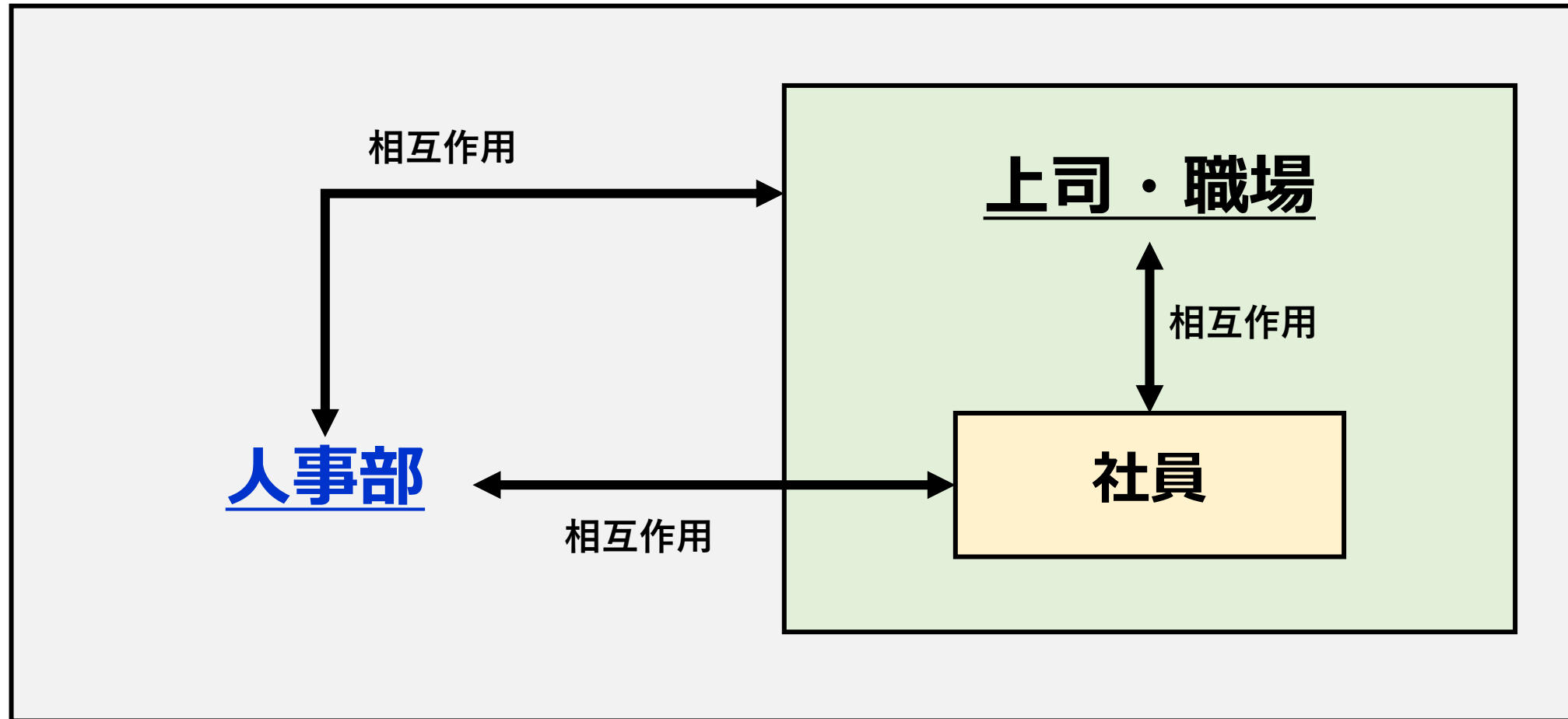
例：給料を上げる、評価制度を変える、異動させる、リーダー研修を行う、スキルの習得、問題社員を辞めさせる…
→その施策によって器は大きくなるか？

根底で支えている
「組織の器」に
目を向けていく
必要がある

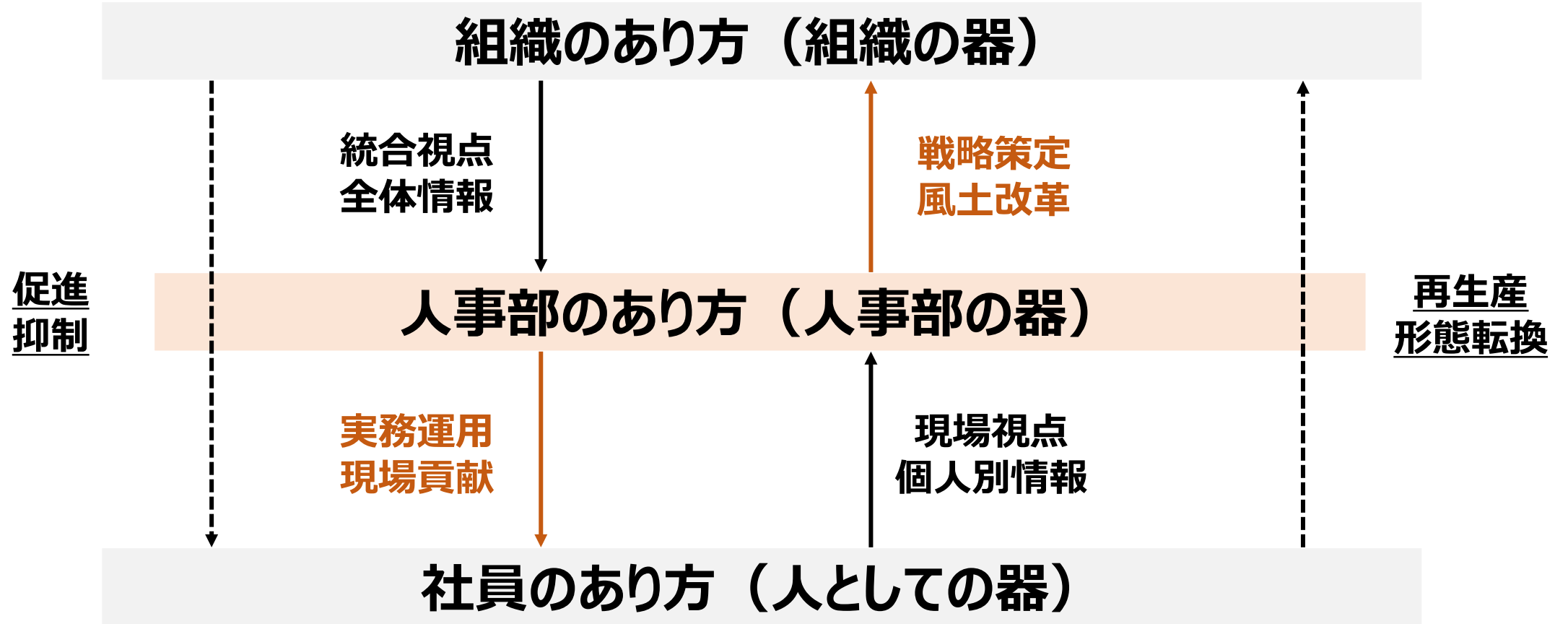
アジェンダ

1. 「人としての器」の研究背景 (15分)
→ チェックイン 4人1組 (10分)
2. 「人としての器」の研究紹介 (15分)
3. 器の大きな組織とは (10分)
4. **器の大きな組織を目指して人事部は何をするか (15分)**
5. 個人ワーク+対話 (4人1組) (10分+20分)
6. 感想共有・まとめ (15分)

人事部の在り方が社員にも組織にも影響



「人事部の器」が社員と組織の器を育む



人事プロフェッショナルの4領域



Ulrich, D. (1997) Human Resource Champions, Boston, Harvard Business School Press.

(梅津祐良 訳『MBA の人材戦略』日本能率協会マネジメントセンター) を参考にインテグラル理論の4象限も踏まえて作成

<https://h-utsuwa.com/outline/hrpro4>

人事領域における器の大きな組織の対応例

人事領域	一般的な対応例 (器よりも中身を重視)	器の大きな組織の対応例 ※実行するのは、なかなか大変
採用	実績・スキルを重視する即戦力採用	候補者のポテンシャル（器）を見極められる
格付け	権限・階層が明確で、上の立場が偉い	役職は単に役割の違いで偉ぶずに器をつくる
評価	目に見える実績を評価	まだ表れていないポテンシャル（器）を評価
育成	一律的で即効的な教育プログラム	一人ひとりの可能性が開かれる柔軟なプログラム
配置	短期の組織都合のみを優先した配置	本人と組織のニーズを長期的に統合させた配置
組織風土	一体感重視、安定志向、リスクは取らない	心理的安全性、失敗に寛容で挑戦する
多様性推進	画一的な価値観、空気を読めることを重視	異質性を歓迎、違いを楽しむ
労務対応	問題社員を排除し、しこりが残る	問題社員と誠実に向き合い、受容の幅を広げる
職務デザイン	つくりこまれた業務の繰り返し・改善の連続	業務範囲や権限の枠を超えて見直し続ける
組織デザイン	伝統的な組織構造の維持・安定化	変化を起こす柔軟で積極的な組織改編
従業員交流	交流の時間が取れない、余計な声を聞かない	交流し関係を深めることで感性を豊かにする
リーダー	優秀なリーダーが絶対的に統制	リーダーとメンバーの信頼関係・支え合い、学び合う

人事領域の2大トレンド：「ウェルビーイング」「キャリア自律」

Being（在り方）に重心がある

ウェルビーイング

しかし、その言葉が独り歩き

「自分の良好状態が大事」
「自分にとっての居心地の良さ重視」

自分との向き合い方
に重心がある

キャリア自律

「キャリアオーナーシップが大切」
「自分のやりたいことだけやりたい」

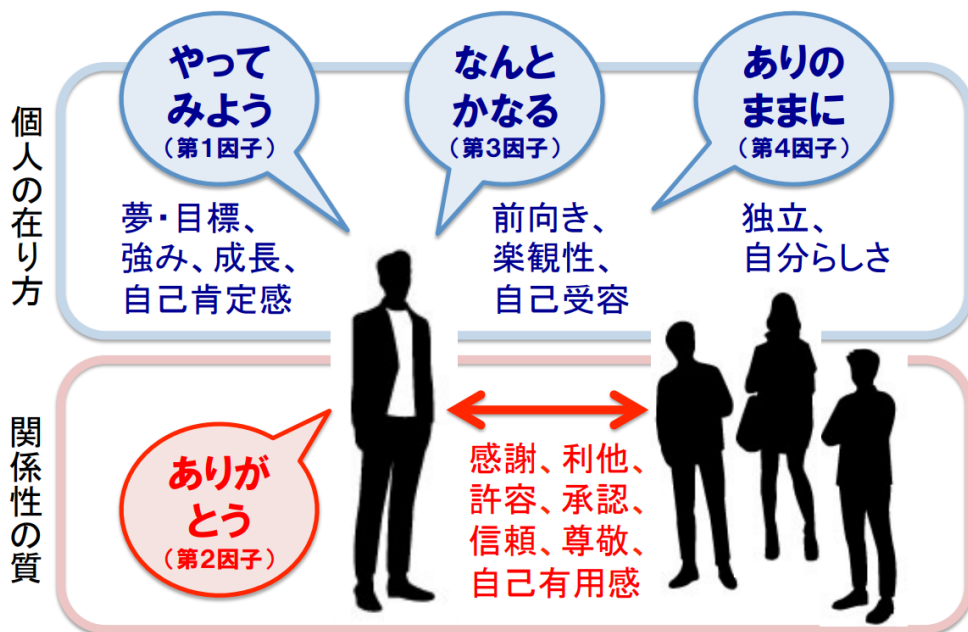
Doing（実践・変容）に重心がある

2大トレンド：①ウェルビーイング

Being（在り方）に重心がある

ウェルビーイング

幸せの4つの因子とは？



Takashi Maeno, Keio SDM

幸せの4因子：前野隆司先生の資料より引用

「自分自身にとって良い状態」



大切なのは他者との関係性

(ハーバード成人発達研究『グッド・ライフ』辰巳出版)

- 幸せになりたいのであれば、利他的になり、誠実になり、よい人になることが大切。
- 自身が幸せなら、家庭も、地域も、会社も、世界も幸せになっていく意識が必要。
- ただし、幸せの目指しすぎも要注意。

前野隆司「Well-beingの現在と未来 2023年1-2月号」

<https://www.jeri.or.jp/survey/well-being%E3%81%AE%E7%8F%BE%E5%9C%A8%E3%81%A8%E6%9C%AA%E6%9D%A5/>

前野隆司「幸せは目指したほうがいいが目指さないほうがいい」

https://www.musashino-u.ac.jp/academics/faculty/well-being/columns/wb_column_029.html

“私の幸せ”から“私たちの幸せ”へ

人としての器の法人設立に当たって、 前野隆司先生からいただいたメッセージ

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



メッセージ

現代社会は、資本主義の限界に直面する社会であると言われています。環境問題、格差の拡大、貧困、戦争・紛争、パンデミック、少子高齢化など、個人個人が自由に活動すれば社会はよくなる、と考える従来型の資本主義の行き過ぎが生み出した課題によって。これを打開するためには、人類全体が、視野を広げ、利他的になり、生きとし生けるものの幸せを願う社会を作るしかないと思います。つまり、現代社会の閉塞感を打破するためには、「人としての器」を高め、人格の向上を目指すような社会を構築することが不可欠です。よって、理念に共感する「人としての器」の活動を心より応援します。

2大トレンド：②キャリア自律

Doing（実践・変容）に重心がある

キャリア自律

めまぐるしく変化する環境のなかで、
自らのキャリア構築と継続的学習に取り組む、
生涯に渡るコミットメント
(花田他, 2003)

花田光世・宮地夕紀子・大木紀子 (2003). キャリア自律の新展開—
能動性を重視したストレッチング論とは. 一橋ビジネスレビュー, 51(1), 6-23.

2010年代半ばから以下のキーワードと共に
主体的なキャリア開発の機運が高まっている

- キャリアコンサルティング機会確保の要請
- 多様な働き方の実現に向けた働き方改革
- 副業・兼業の促進
- 学び直しやリスキリング

組織内キャリア (伝統的キャリア)		自律型キャリア (プロティアン・キャリア)
環境変化は前提ではない	環境変化	環境変化することが前提
組織	キャリアの所有者 (主体)	個人
昇進、権力	核となる価値観	自由、成長
地位、給料	成果	心理的成功
組織コミットメント	態度	仕事の満足感、 専門性へのコミット
組織から尊敬されているか(他人からの尊重) 私は何をすべきか(組織認識)	アイデンティティ (自分らしさ)	自分を尊敬できるか(自尊心) 自分は何がしたいのか(自己認識)
組織で生き残ることができるか	アダプタビリティ (変化適応力)	自分の市場価値 (仕事に関係する柔軟性)

日本型雇用が限界を迎え、パンデミックなど時代が大きく変化
する中、環境の変化に応じて変幻自在に姿を変え、組織に捉わ
れずに自らのキャリアを戦略的に主体的に考える時代に。

プロティアン・キャリア協会
<https://protean-career.or.jp/about>

自律とは、多様な他者と関わりながら自分を律すること

	自己のエゴイズムを ベースとした己の視点	社会の中の個人としての 「個」
周囲への貢献・責任・自覚 としての「律」	己律	個律
自ら立つという意味 での「立」	己立	個立

自律 (top-right cell)
自立 (bottom-right cell)

©M.Hanada(Keio Univ.)

- 「**自立**」では、自分の意見を持ち、自己の意見を主張できるが、個人の単なる自己主張・満足で終わってしまう。
- それに対して「**自律**」では、他者のニーズを把握し、それとの調整をはかりながら、自分自身の行動のコントロールを行い、自らを律しながら、自己実現を図る。
- しかし、それが狭い意味での「周囲との調整や自分を取り巻く周囲との協力関係の維持」という視点で使用されてしまっていないか？
- 真の**自律**とは、「己律」ではなく「個律」である。
- 「己」は個人のエゴイズムをベースとした自己の考えや価値観を大切にしながら行動することを意味する。
- 対して「個」は、多様な個人の関わりの中で社会人としての責任と自覚を持って行動できることを意味する。
- 社会（他者）と個人のせめぎ合いの中で学び、お互いの価値観の統合を目指す姿勢が、真の**自律**ではないか。

「ウェルビーイング」「キャリア自律」という言葉の独り歩き

Being（在り方）に重心がある

ウェルビーイング

自分との向き合い方
に重心がある

キャリア自律

Doing（実践・変容）に重心がある

「自分の良好状態が大事」
「自分にとっての居心地の良さ重視」
「キャリアオーナーシップが大切」
「自分のやりたいことだけやりたい」



ファーストステップとして自分を大切にすることは重要

しかし、そこを究極的なゴールとして捉えてしまうと、
どこまでいっても自分自身に対する意識の問題
（自己中心の世界観）にとどまってしまう懸念

「人としての器」という言葉で他者視点への揺り戻しを

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

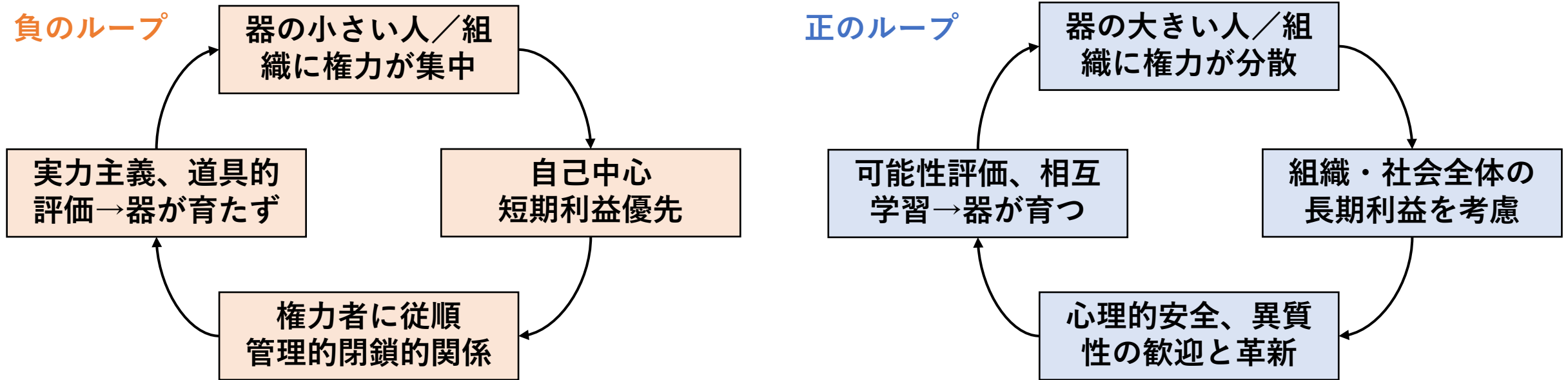
他者との向き合い方
に重心がある

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

人事部の在り方が「組織の器」をつくる



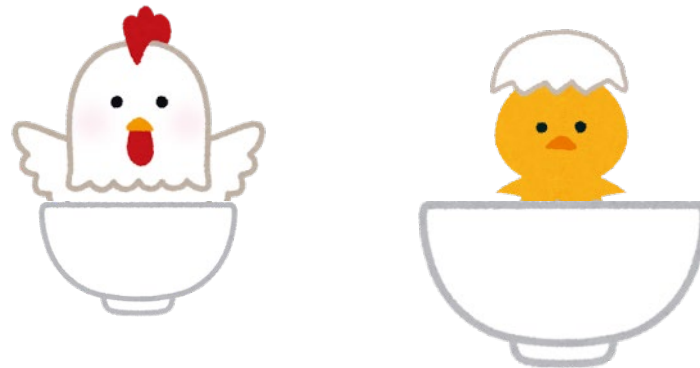
権力・影響力を持つ人事部が、
自らの器づくりを怠っていれば、
組織・社員の器づくりを制約してしまう

権力・影響力を持つ人事部が、
自らの器を広げ続けていれば、
組織・社員の器づくりに貢献できる

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ないか。
- 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…



態度はでかいのに、
器は小さいかも…？

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

表層
外から見えやすい領域

他者への態度

気配り

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

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

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

本気

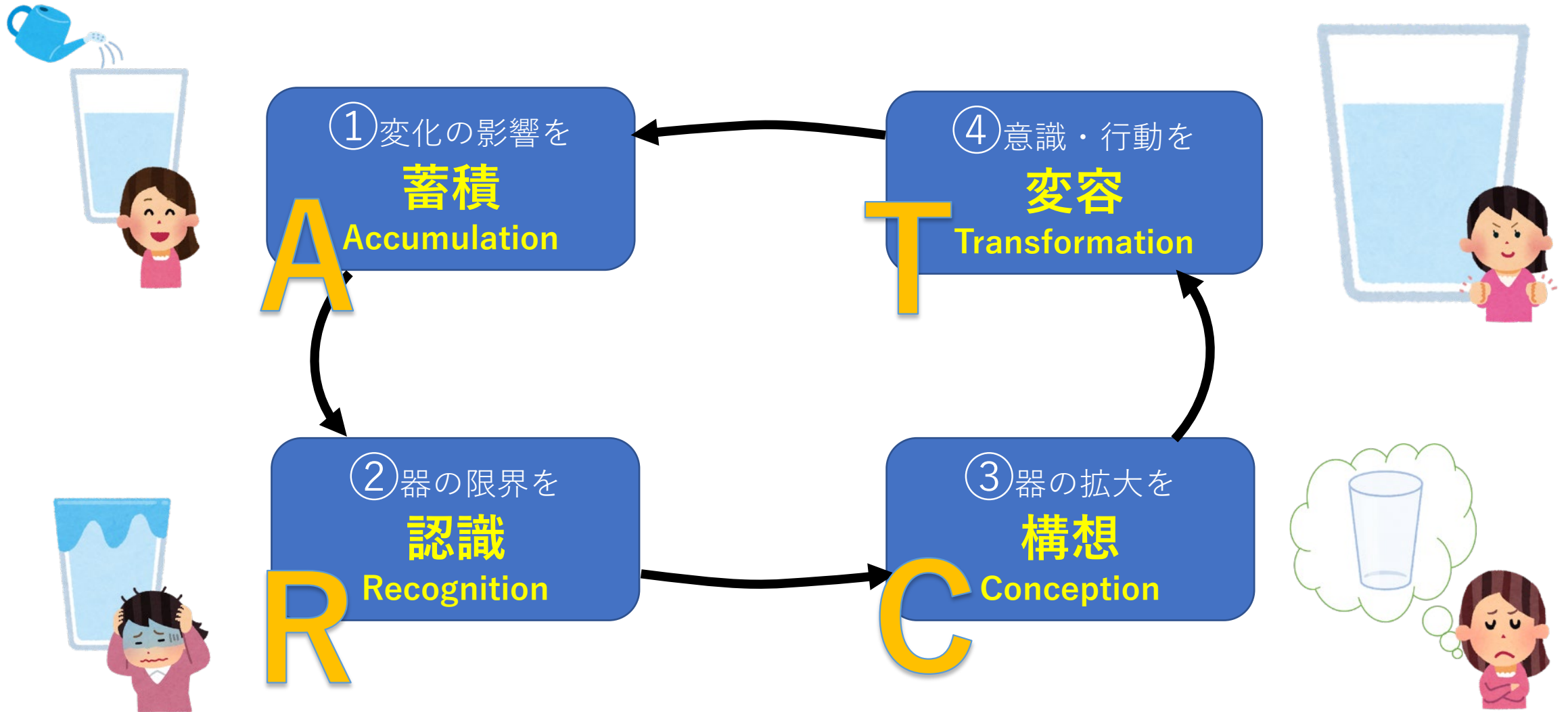
自我統合

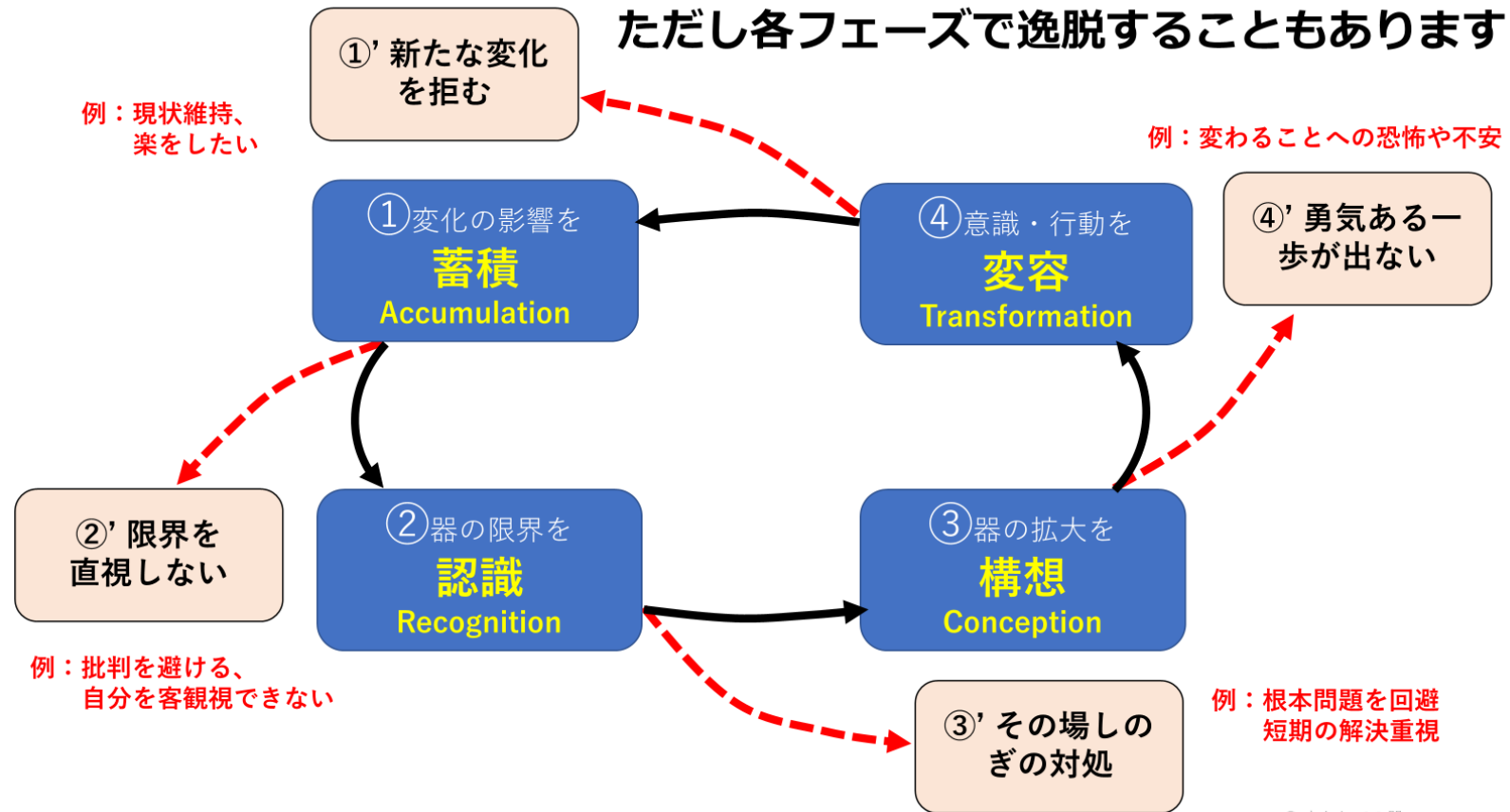
深層
外から見えにくい領域

世界の認知

気づき

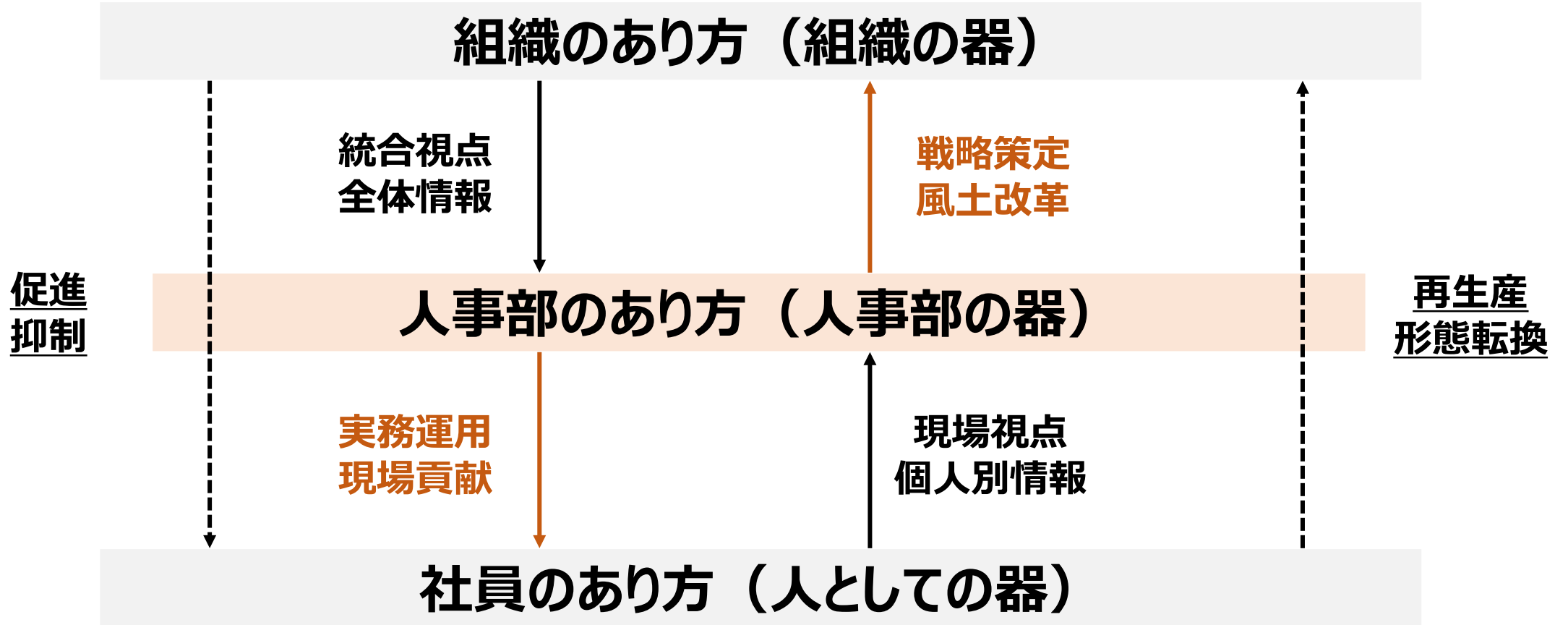
4つのフェーズを繰り返して器が成長（ARCTモデル）





- 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

「人事部の器」が社員と組織の器を育む



**一人ひとりの立場・状況によって
どのように器をつくるかは異なるかもしれません**

**器には余白（空）があり、絶対的な完成形はなく、
自分らしく、自社らしく、
作り込んでいくプロセスが重要になります**

**まずは自身の「人としての器」と
所属企業の「人事部の器」に目を向けて
お互い意見の違いから学び合うことから始めましょう**

Q&A

アジェンダ

1. 「人としての器」の研究背景 (15分)
→ チェックイン 4人1組 (10分)
2. 「人としての器」の研究紹介 (15分)
3. 器の大きな組織とは (10分)
4. 器の大きな組織を目指して人事部は何をするか (15分)
5. **個人ワーク+対話 (4人1組) (10分+20分)**
6. 感想共有・まとめ (15分)

個人ワーク 私が所属する「人事部の器」の現状は？（10分）

以下のチェック項目に関して5段階で入力し、チェックをして気づいたことを右の枠に記入しましょう。

※5：当てはまる、4：ある程度当てはまる、3：どちらとも言えない、2：あまり当てはまらない、1：当てはまらない

感情

心に余裕があり、穏やかな心でいる・・・（ ）

ポジティブ感情を持っている・・・（ ）

冷静で感情制御ができる・・・（ ）

レジリエンスが高く打たれ強い・・・（ ）

共感性が高く豊かな感情がある・・・（ ）

他者への態度

他者を信じて任せることができる・・・（ ）

他者の話を傾聴し、自分の意見を押しつけない・・・（ ）

多様な他者と親和的な関係を構築できる・・・（ ）

愛情をもって他者に接し、他者を尊重している・・・（ ）

謙虚に振る舞い、他者を頭から否定しない・・・（ ）

他者をおおらかに受容することができる・・・（ ）

自我統合

自己受容性が高く、素直で自立している・・・（ ）

公共心、利他心が高く、社会性がある・・・（ ）

信念や志を持っている・・・（ ）

柔軟な姿勢で常に学ぶ意欲を持っている・・・（ ）

チャレンジ精神があり、行動力が高い・・・（ ）

誠実さ、責任感がある・・・（ ）

世界の認知

視野が広く、視座が高い・・・（ ）

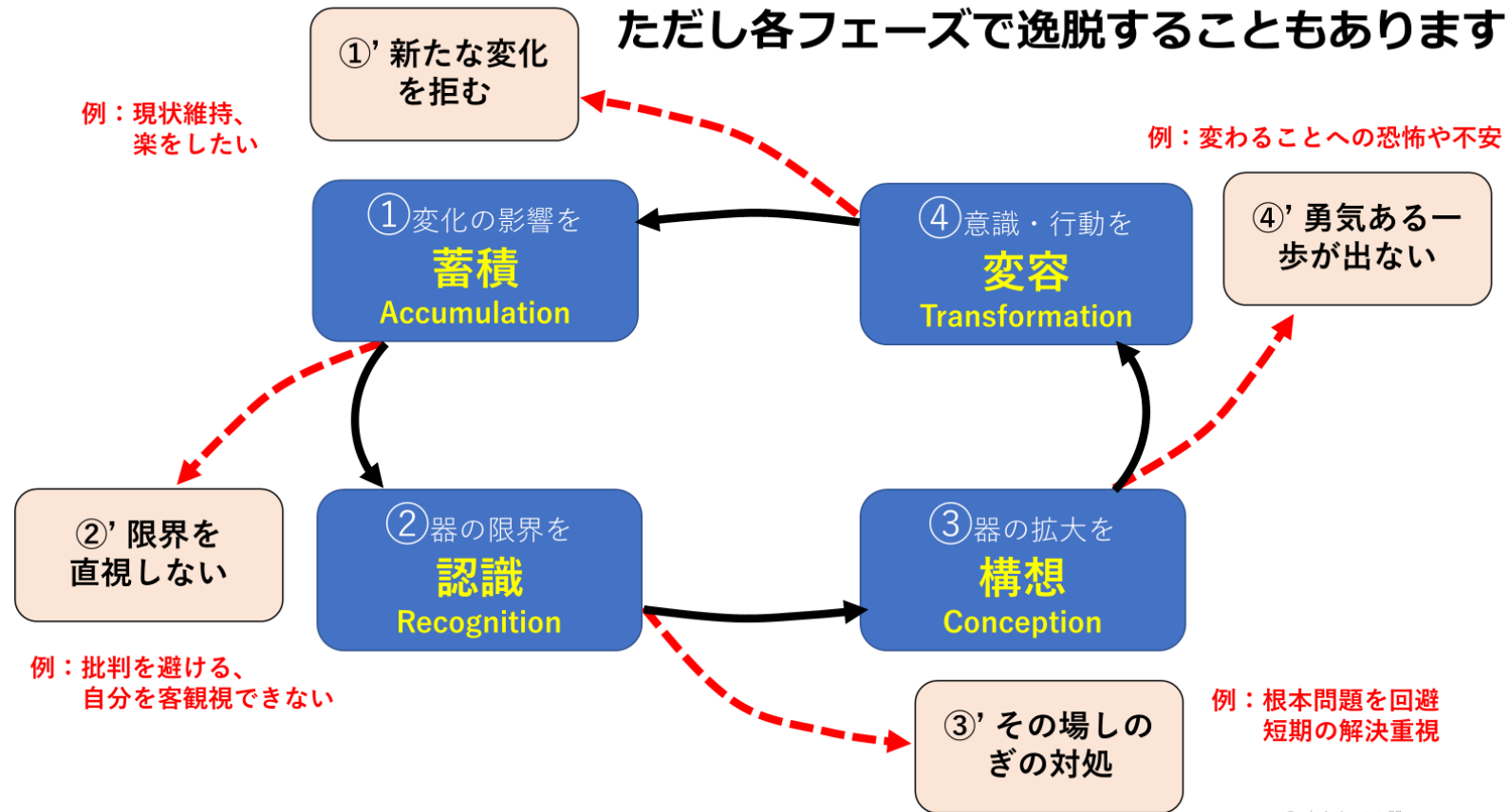
大局観をもって本質的に考えている・・・（ ）

知性があり、思慮深い・・・（ ）

※「他者」は、組織全体・管理職・社員・人事部内などを柔軟に想定ください

気づいたこと（所属する「人事部」の強み・課題）

どの点で人事部の器を成長させたいか、その成長を通じて社員・組織にどのように働きかけていくか、その最初の一步とは？



- 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

グループ対話B（20分）

すべての問いに答えなくても大丈夫です。
正解はありませんので、自由にご共有ください。

- あなたが所属する「人事部の器」に関して、どの部分が強みで、どの部分に課題があると思いますか？
- 「人事部の器」に関して、どの観点で成長させていきたいですか？
- その成長は、「社員の器」や「組織の器」づくりと、どのように結び付きそうですか？
- その成長に向けて、まず始められる具体的アクションは何がありそうですか？

アジェンダ

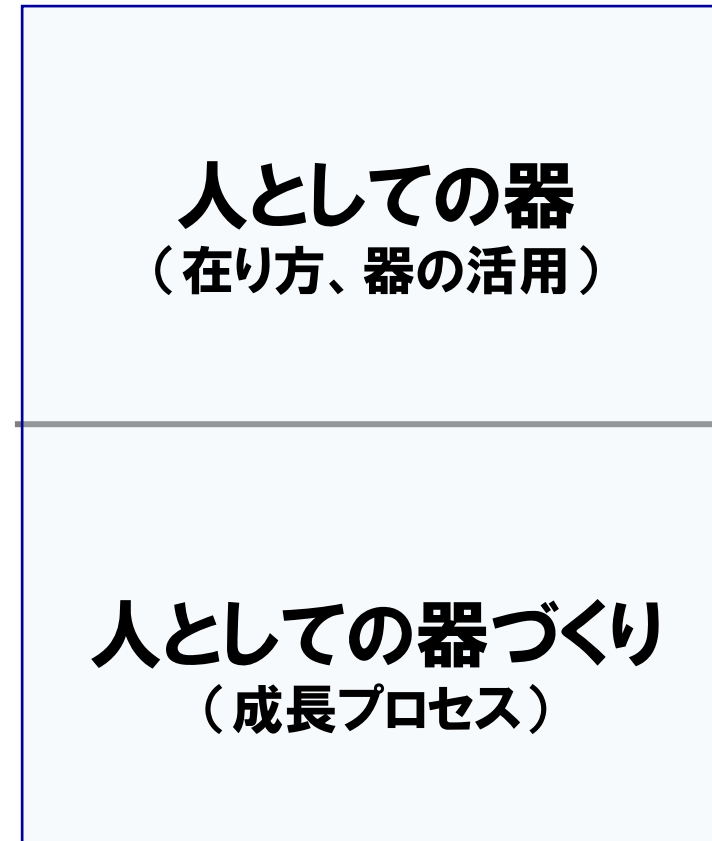
1. 「人としての器」の研究背景 (15分)
→ チェックイン 4人1組 (10分)
2. 「人としての器」の研究紹介 (15分)
3. 器の大きな組織とは (15分)
4. 器の大きな組織を目指して人事部は何をするか (15分)
5. 個人ワーク+対話 (4人1組) (10分+20分)
6. **感想共有・まとめ (15分)**

感想共有

人としての器が大切にしていること

Being（在り方）に重心がある

- 人としての在り方を磨く（自我統合）
- 広く深く世界を捉える（世界の認知）
- 心を整え感性を養う（感情）
- 多様な他者と響き合う（他者への態度）
- まだ見ぬ器と巡り合う（ARCTモデル）
- 器という「空」から新しい現実が生まれる



他者との
向き合い方に
重心がある

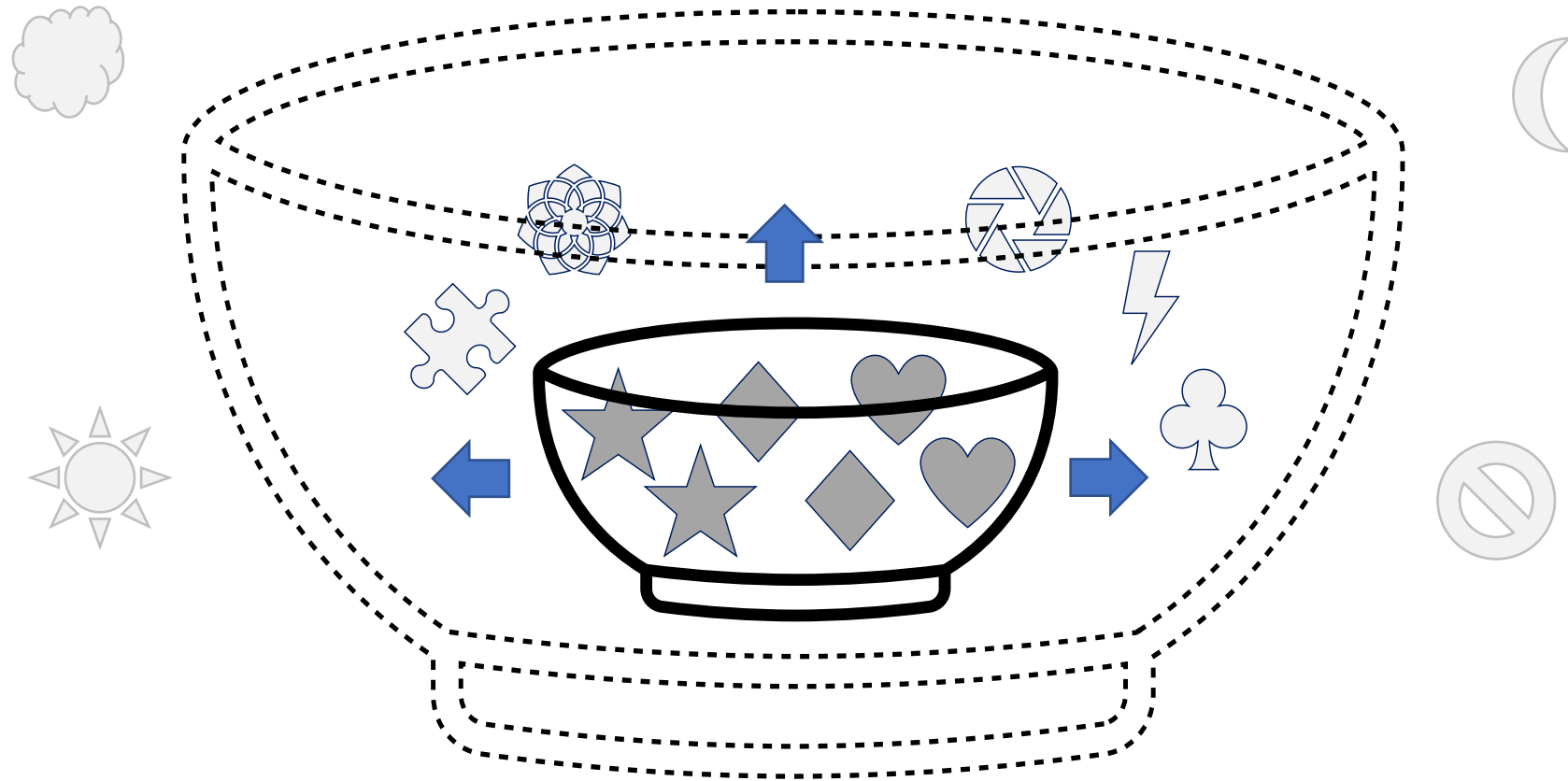
Doing（実践・変容）に重心がある

「人事」という概念の由来

- 人事（人間ができること）を尽くして天命を待つ（読史管見／12世紀頃）
- 「人間の行い（人事）はできるだけ控え、自然（天）の道に沿って治めるべし」（老子・第59章）
→人事と天（自然・天命）を対比しながら、その一体化を説く。
- 「天の道は、公平無私であるから、どんな疎遠な人間でも親しくさせる。しかし、人の道（人事）は、やり方を誤ると、どんな近くの間でも恨みが起こる。」（管子・形勢篇）
→人事（人間社会の営み）が天道に合致すれば成功し、背けば失敗する。

**人事 = 人間社会の営み、良くも悪くも「人ならではの」の意図が含まれる
だからこそ、人事部には、人間観の深さ、人との向き合い方、器づくりが重要**

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組織づくりへ。



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
お気軽にお問合せください

羽生琢哉

hanyu.takuya@h-utsuwa.com

法人研修、器ラボ（Uラボ）、
定期イベントなど行っていますので、
ぜひHPもご覧ください

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

