

最速理解ガイド

# 組織の器

なぜ「正しい」取り組みを導入しても  
人と組織は変わらないのか？

著:羽生 琢哉

2026年4月 日本能率協会マネジメントセンター(JMAM)より刊行



## 本書の構成

第1章 器とは何か — 4象限モデル

第2章 器が育つプロセス — ARCTモデル

第3章 職場での器づくりの実践

第4章 組織の器づくりー人事のリデザイン

第5章 器の思想の未来



羽生 琢哉(はにゅう たくや)

株式会社人としての器 代表取締役

研究者・人事専門誌元編集者

博士(システムデザイン・マネジメント学)

組織心理学、人事部コミュニケーション研究

## 本書誕生のきっかけ

### 1 「正しい施策」への違和感

人事専門誌の編集者として取材した企業の先進的な人事制度の導入が、現場社員の間では否定的に受け止められていた実態に衝撃を受ける

### 2 自身の「正しさ」の呪縛

大学院で学んだイノベーション手法を武器に組織変革を試みるも上滑りし、自分自身が正論にとらわれて、それが通じない現実には葛藤する

### 3 「器」という言葉との出会い

「正しさ」ではなく、それを受け止める「土壌(器)」こそが鍵だと気づき、「人としての器」を中心テーマとして、探求と実践を進めることに

# こんな方におすすめ

本書を手にとってほしい読者像

組織  
人事

組織マネジメントや  
人事に携わる方

「正しい施策なのに  
現場が変わらない」  
と感じている

1on1・心理的安全性が  
形骸化していると悩む  
リーダー・管理職

人事制度の設計・  
運用に関わる方

成長  
意向

あり方を問い直し  
自己成長したい方

「正しいことを言っても  
伝わらない・動かない」  
経験をお持ちの方

スキルではなく  
「あり方」から  
変えたいと思う方

自分の器の小ささに  
気づいていて  
向き合う勇気がほしい方

実践  
×知

実践と思想の橋渡し  
に関心がある方

組織開発・コーチング・  
キャリア支援などに  
携わる方

老子・仏教・守破離と  
現代組織論をつなぐ  
視点に興味がある方

「正解」よりも  
「問いの深さ」を  
大切にする方

※ すぐ使えるノウハウではなく、「なぜうまくいかないか」を深く探究したい方に、特におすすめします

# なぜ「器」が必要なのか

1on1や心理的安全性など「正しい施策」が機能しない原因は「器」にある

施策(水)を受け止める組織・個人の「器」が整っていない。  
器の状態を見ないまま、水を注ぎ続けることによって問題が生じる



器が十分



施策が機能し  
健康・つながり・成果  
が自然と生まれる



器が小さい



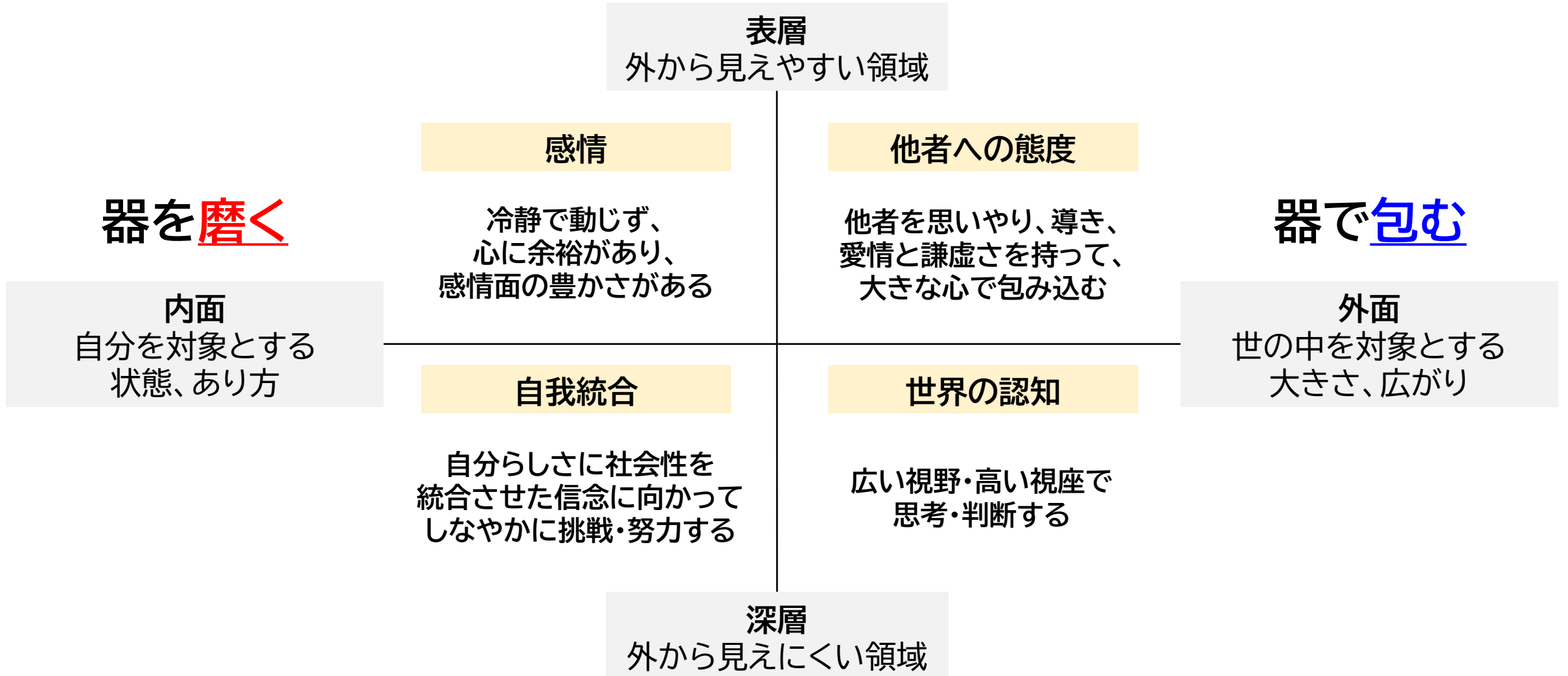
水が溢れて  
余裕がなくなり  
徐々に組織が疲弊する



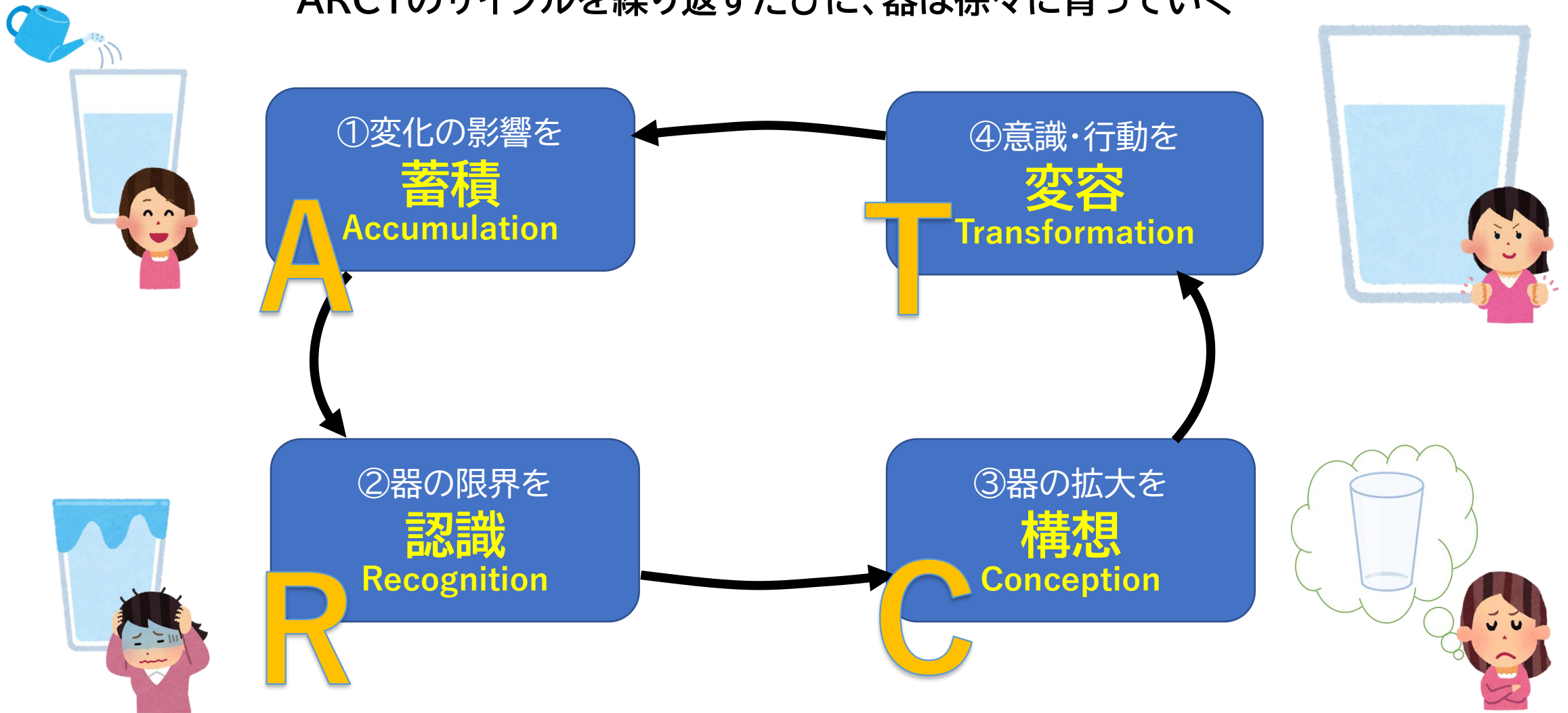
器にヒビ



水が一気に漏れて  
混乱や対立が生じ  
施策が全く機能しない



ARCTのサイクルを繰り返すたびに、器は徐々に育っていく



## 1 傾聴

✕ 器が小さいと

自分の話ばかりする

✓ 器が大きいと

相手の話を深く聴ける

## 2 問答

✕ 器が小さいと

答えを教えたいがる

✓ 器が大きいと

相手の主体性を  
引き出せる

## 3 対峙

✕ 器が小さいと

対立を避ける  
攻撃的になる

✓ 器が大きいと

異なる意見と  
建設的に向き合える

## 4 協働

✕ 器が小さいと

自分の領域に  
閉じこもる

✓ 器が大きいと

一緒に何かを  
つくろうとする

これらの対話実践が、私たち自身の器を広げることにつながる

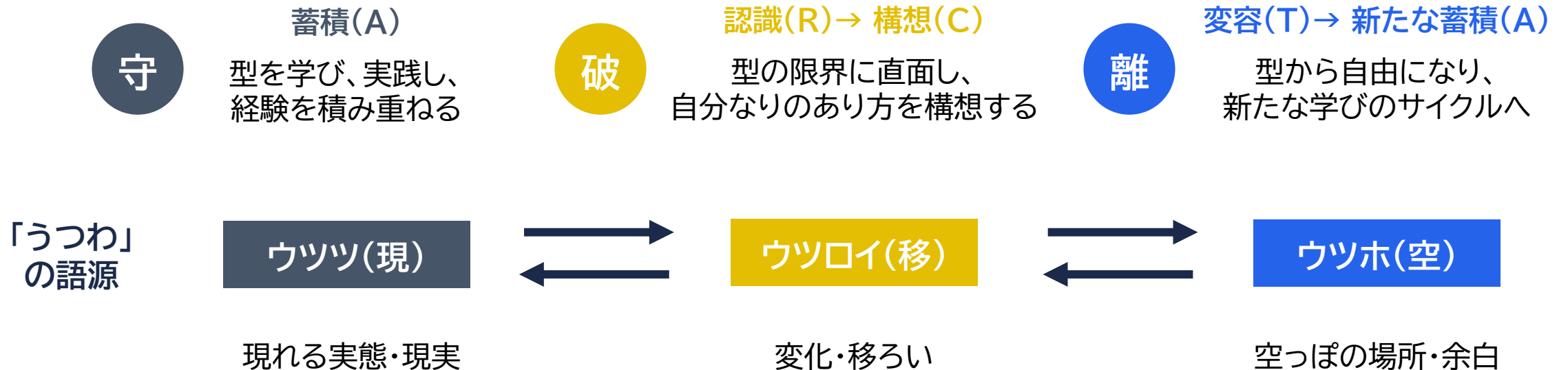
人事領域	一般的な対応(中身重視)	器が大きな組織の対応
採用	実績・スキルを重視する即戦力採用	候補者のポテンシャル(器)を見極められる
評価	目に見える実績を評価	まだ表れていないポテンシャル(器)を評価
育成	一律的で即効的な教育プログラム	一人ひとりの可能性が開かれる柔軟なプログラム
異動配置	短期の組織都合のみを優先した配置	本人と組織のニーズを長期的に統合させた配置
組織風土	画一的な価値観で一体感重視、安定志向	心理的安全性、失敗に寛容、異質性を歓迎
労務対応	問題社員を排除し、しこりが残る	問題社員と誠実に向き合い、受容の幅を広げる
リーダー	優秀なリーダーが絶対的に統制	リーダーとメンバーの信頼関係・支え合い、学び合う
職務デザイン	職責の範囲が明確、業務の連続的な改善	業務範囲や権限の枠を超えて見直し続ける
離職防止	現場の問題に還元、人事の問題に還元	人事部が率先して「組織の器」づくりを進める
キャリア支援	優秀な社員(ハイパフォーマー)を念頭に支援	多様な従業員のキャリア形成を応援

※ 器の大きな組織の対応は、実行するのはなかなか大変

哲学的背景: 色即是空・空即是色(仏教)、無用の用(老子)

- 「空」は何もない状態ではなく、すべて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
- 器は「空」があるからこそ、何かを受け入れることができる

## 守破離とARCTサイクルの対応関係、その背後にある「空」の思想



## 中実構造

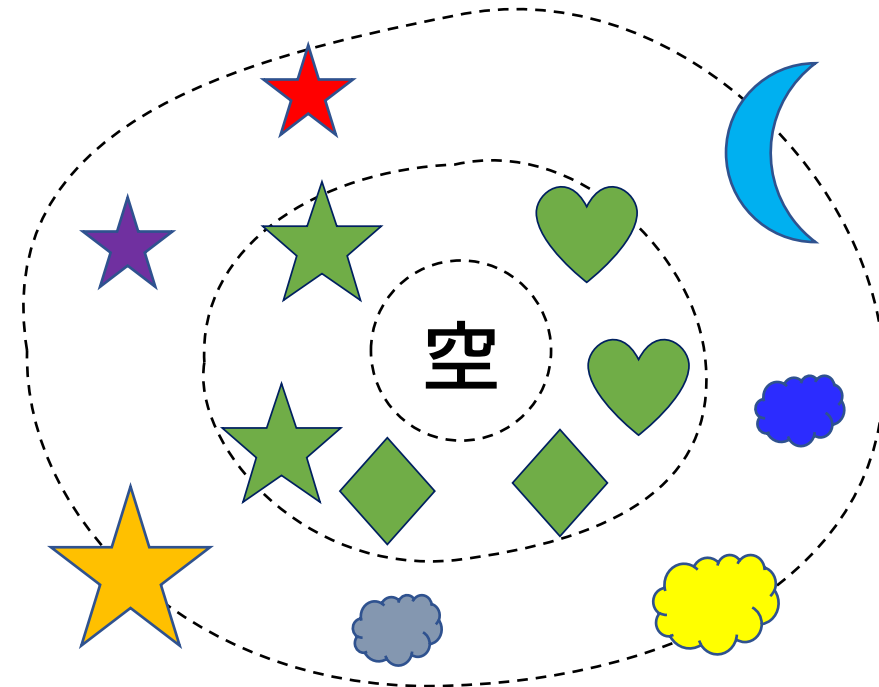
相容れないものは周辺部に追いやられる



強力な価値観が中心を占め、  
異質性を排除しやすい

## 中空構造

全体的均衡が保たれる限り何でも受け容れる



中心を「空」にして境界を保ちつつ  
異質性を受け入れ、器を変容させていく

# 本書の旅路

器に正解の形はない。大切なのは、「自分らしい器に向き合い続ける」というプロセス

<b>第1章</b>	<b>第2章</b>	<b>第3章</b>	<b>第4章</b>	<b>第5章</b>
				
器とは何か	器が育つプロセス	職場での器づくり	組織の器づくり	器の思想の未来
4象限モデル	ARCTモデル	傾聴・問答 対峙・協働	人事リデザイン	守破離・中空構造

自分の不完全さを認め、他者との違いに興味を持ち続ける。  
その揺らぎの中でこそ、「私たちの器」が生まれる。

# ぜひ本書を手にとってくださいますと幸いです



【2026年4月発刊】

羽生 琢哉（著）

『組織の器』（日本能率協会マネジメントセンター）

▼版元の商品紹介ページ

<https://pub.jmam.co.jp/book/b673585.html>

▼Amazonの商品紹介ページ

<https://amzn.asia/d/07gV7do4>

これからも素敵な器をつくりましょう！