

「人としての器」の成長要因に関する検討

高橋 香¹ 羽生琢哉² 前野隆司³

<概要>

本研究では働く人びとにおける「人としての器」をテーマに、その成長を促す要因・きっかけを分析した。社会人を対象として、「人としての器が成長したときのきっかけは何か」について尋ねた自由記述形式のアンケート調査を実施し、得られた回答を親和性に基づいて分類した。その結果、「自己変革」「他者との関係性の変容」「環境変化」の観点から、人としての器の成長要因に関する構造を明らかにした。

<キーワード> 人としての器、成人発達、自己変革、他者との関係性、環境変化、キャリア発達

1 問題意識とこれまでの研究

2017年に米国ギャラップ社において行われた“従業員のエンゲージメント（仕事への熱意度）調査”によると、我が国のビジネスパーソンのうち「熱意あふれる社員」の割合が調査した139カ国中132位（6%）と最下位クラスであった。

同記事ではさらに同社クリフトンCEOへのインタビューを記載している。同氏によると“日本のビジネスパーソンのエンゲージメントが低い原因は上司のマネジメントにある”と語っている（日本経済新聞2017年5月26日）。

また、近年若年ビジネスパーソンの中で「上司ガチャ」という言葉が使われている。この言葉は、中身がわからないカプセルが出てくる玩具の販売機になぞらえて、配属された職場の上司を選ぶことができず、上司との関係構築に問題を抱えるビジネスパーソンを自虐的に表現したものであり、多くの若年ビジネスパーソンの共感を得ている。この言葉が使われる風潮は、上司によるマネジメントや人間関係構築がうまく機能しておらず、若年ビジネスパーソンの働く意欲を低下させている可能性を示唆している（日本経済新聞2021年11月8日）。

他方マネジャー育成の現場においては、経営環境が厳しさを増す中で一層の合理化、生産性向上が求められ、いかに効率的に成果を上げていくか、そのためのマネジメントスキル、管理手法の向上を目指した教育が行われている。そのため、マネジャー育成のコンテンツはマネジメントの知識や論理思考、問題解決能力、コーチングスキルなどおもにスキル・能力の向上を目的としたものが多く、人間性の発達をテーマにした育成プログラムはほとんど見かけない。

振り返るに、日本では従来から組織マネジメント層など主に指導的な役割を持つ人に対して「人としての器」という表現で論じることがある。組織マネジメント層における「人としての器」は広くマネジメント能力だけではなく、広く人間性や他者との関係における柔軟性や人徳などのニュアンスも含んでいると推察される。

著名な経営者が語るリーダー論においても「器（人としての器）」が俎上に上がることが多い。プレジデント誌においては故稲盛和夫氏が「人間の器の広げ方」について語った特集を設けている。同誌において稲盛氏は「仕事において大義を持つこと」「リーダーは自己犠牲の考え方を持つこと」「仕事の中にあっても人生観・死生観を持つこと」などを述べており、合理性や生産性向上だけを求めるマネジメントの方向性に一石を投じている（プレジデント2019年7月5日号）。

前述した問題意識のもと、筆者らは2022年に社会人を対象にインターネット上でアンケート調査

¹ Takahashi Kaoru 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

l-and-mtakahashi@keio.jp

² Hanyu Takuya 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 takuya.hanyu@keio.jp

³ Maeno Takashi 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

maeno@sdm.keio.ac.jp

を実施し、人としての器についてどのようなイメージを持っているかを聞き、人としての器の構成要素を抽出した（羽生・高橋・前野, 2022）。

抽出された要素は「表層－深層」「内面－外面」の2軸を用い、「感情」「他者への態度」「自我統合」「世界の認知」という4象限の構成要素にて整理されることを明らかにした。

さらに、前述した通り複数のリーダーシップやマネジメントに関する著作において人としての器を「広げる」「成長させる」と表現していることがわかる。これはリーダーシップを発揮する場面やマネジメントにおいて、組織や人間関係をより好ましい状態にするために人としての器を変容させていくことができることが示唆されている。

ここから本研究においては、組織マネジメントにおいてマネジャー層が人としての器を広げる（成長させる）ことで部下との関係や組織内外とのコミュニケーションが改善され、組織のウェルビーイングが高まると考え、人としての器をどのようにして成長させるかに焦点を当てて研究することとする。

2 先行研究

人間性の成長や人としての発達というテーマにおける先行研究は数多く存在するが、それらを含めて「人としての器」「人としての器の成長、広がり」をテーマにした研究は見つからない。本研究を進めるにあたり、リーダーシップの発達やリーダー開発という観点からの研究成果とさまざまな出来事が人間性の発達に与える影響についての研究成果を参考にした。

多くのリーダーは生まれたときからリーダーというわけではない。またある組織に属した瞬間からリーダーというわけでもない。リーダーとして任じられたときから戸惑いや葛藤を経験し、リーダーとして成長していくものである。

そのような組織リーダーの発達には自己概念の変容が関わっている。田中（2013）は、自己概念の変容は個人的自己概念、関係的自己概念、集合的自己概念の3側面でもとらえることができると明らかにした。自己概念の変容は羽生・高橋・前野（2022）で示した四象限モデルにおいて、自我統合として整理された領域と近く、さらにリーダーとして発達するために自己概念が変容するというモデルは器の成長とも関連すると考えられる。エリクソンの唱える漸性的発達理論によると人は幼少期から老年期に至るまで8段階の過程があり、それぞれの過程において発達課題を持つ。特に第五段階の青年期以降はアイデンティティを確立し、他者との親密な関係を結び、さらにキャリアを通して形成した成果を次世代に引き継ぎ、自分の人生の意味を見出すといった課題が想定されており、それらの課題を達成することで人間として成長していくとされる。

また、金井・守島（2009）は、漸性的発達理論をビジネスにおけるリーダーシップ開発に応用し、若年層から良質の経験いわゆる「一皮むけた経験」をさせることで人間的に成長し、自然な形でリーダーシップが発揮されることを明らかにした。一皮むけた経験とは、仕事の中で何らかのリーダーシップを発揮せざるを得ない状況を経験することが後に職場で発揮されるリーダーシップの涵養に役立つというものである。具体例として、配置転換やプロジェクトチームへの参画、海外勤務などがある。これらは直接的にリーダーシップの発揮を期待された業務の経験ではなくても、コミュニケーション上のトラブルの解決や困難な状況における業務を進めることで、後日発揮することを期待されるリーダーシップを涵養できる。人としての器の成長においても何らかの経験がきっかけとなることが推測される。組織マネジメントを担うリーダーとしてリーダーシップ開発をするさいに発達段階に応じた経験をさせることが有効であるとの示唆は器の成長に援用できる。

渡邊・岡本（2005）は、身近な人との死別経験のある人とそうでない人のアンケート調査から、死別経験が人格的発達に影響を与えていることを明らかにした。具体的な発達の内容として「自己感覚の拡大」「死への恐怖の克服」「死への関心・死の意味」が見出された。これらは前述した人としての器の構成要素である自我統合の象限に関連する概念であり、身近な人との死別経験は人としての器の成長と関連があることが推測される。

柏木・若林（1994）は、就学前幼児を持つ親を対象としたアンケート調査から、子供ができて親となることによって人格的発達が見られることを明らかにした。具体的には柔軟性、自己抑制、視野の広がり、自己の強さ、生き甲斐といった形で人格的に発達するという。これらは人としての器の構成

要素である自我統合の象限に関連する概念であると考えられる。

老年期は円熟、衰退の両面が考えられる。下仲（1984）は、人生の発達段階の課題を達成しながら年齢を重ねていくことは老年期において内的生活を充実させることにつながるが、逆に発達段階の課題を達成できずに年齢を重ねると、やり直しができないと思い、ネガティブな言動が多くなると明らかにした。トーンスタムが提唱する「老年的超越理論」では、漸性的発達の最終段階において、三つの次元が存在するとされる。それは「普遍的（宇宙的）次元」「自我の次元」「自分と社会の関係次元」である。山本（2014）は、普遍的（宇宙的）次元は、死生観や世代の循環などに思いが至り、時間軸の捉え方が変化するとしている。自我の次元は、自己中心性の減少や自我統合の感覚が得られるとしている。また自分と社会の関係次元は、自分を取り巻く関係を見直し、自分の役割を放棄したり、他者からの評価や評判を気にしなくなると論じている。本研究においてはいわゆる高齢者を対象とは考えていないが、成人発達における諸段階の到達には個人差があり、年齢とともにこのような考えが芽生えることも推測され、器の成長に関わりがあるものと捉えることができる。

重大な疾患、事故、愛する人との死別、自然災害などのトラウマティックあるいはストレスフルな出来事は人生に転機をもたらすきっかけとなる。こうした出来事は心的外傷後ストレス障害の原因となることが知られている。しかし、困難な出来事は常に否定的な影響を及ぼすだけとは限らない。心的外傷後成長（PTG）は、「危機的な出来事や困難な経験との精神的なもがきや奮闘の結果生じるポジティブな心理的変容」と定義される。飯村（2016）は、PTGは「苦しみを通じた強さ」「心的準備性」「実存的再評価」の3つの領域において生じ、また、具体的な変化として「ライフスタイルの変化」、「死への態度の変化」、「人間関係の再認識」、「生への感謝」、「自己の成長」があるとした。

上述のとおり、人間性の成長や人としての発達というテーマにおける先行研究は数多く存在するが、人としての器を直接的な対象として検討した先行研究は存在しない。そこで、本研究では、社会人を対象に「人としての器を発達・成長させたきっかけ」を尋ねたうえで、上記の先行研究を参考にして、その構造を整理する。

3 研究方法

2022年3月1日から3月20日にかけて、社会人を対象としてアンケート調査（オンライン形式）を実施した。有効回答は275件。属性に関しては、男性149件、女性126件。年齢は30代以下58件、40代88件、50代73件、60代以上41件、無回答15件となった。

質問は自由記述形式で尋ねており、「あなた自身に関して「人としての器」が発達・成長したときのことを思い浮かべてください。それはどのようなきっかけで、どのような変化が生じたのでしょうか？」という問いに対して回答があった274件を分析対象とした。分析目的を「人としての器が発達・成長するきっかけを明らかにする」と設定し、KJ法を援用する形で親和性に基づく分類を行った。実際の分析手順としては、まず分析対象となる回答から「人としての器を発達・成長させたきっかけ」のイメージに関わる記述を採取し、各記述を要約するような形式で一行見出しにまとめた。それを基に395枚のカードをつくり、似通った内容のカードをグルーピングした。その後、グループ同士を比較して、グループの近さ・遠さをマッピングし、比較的近いグループを統合する作業を数回繰り返していった。こうした手順を経て、細分類、中分類、大分類と徐々に抽象度を高めながら整理をした。

4 結果

大分類として「内省し自分に対する意識が変化」「自分自身の行動が変化」「他者からの影響によって自分の意識が変化した」「他者への働きかけや行動が変化」「環境変化に影響を受け、意識が変化」「環境変化に対して行動した（乗り越えた）」という6つの項目が抽出された。

1番目の「内省し自分に対する意識が変化」としては「内省したとき」「自己受容したとき」「死生観・人生観を考えたとき」「価値観が変わったとき」「自分の小ささを感じたとき」の5つに分類された。個別のカードとして、20代女性「認めたくない性質が自分の中にもあることを直視し、受け入れ、生かす方向で考え始めたとき」40代男性「飾らない自分自身とつながったと感じたとき」などがあつた。

2番目の「自分自身の行動が変化」としては「習慣を変えたとき」「学びを実践したとき」「挑戦し

たとき」の3つに分類された。個別カードとして、40代女性「様々な仕事をこなすだけでなく自ら考え行動したことにより成功できたこと」50代男性「勇気を出して知らない世界、人の中に飛び込んでいくこと」などがあつた。

3番目の「他者からの影響によって自分の意識が変化した」としては「いやな人との出会い・反面教師」「他者から感謝されたとき・頼られたとき」「他者・尊敬する人からアドバイスをもらったとき」「他者から許されたとき」「異なる価値観の人と出会ったとき」「ロールモデルと出会ったとき」「他者の困りごと、頑張りを目の当たりにしたとき」の7つに分類された。個別カードとして、30代男性「器の大きさに接したときに自分もそうありたいと思った」50代女性「自分のものさしで測ることは視野が狭いことだと他人の振る舞いを見て気づいたとき」などがあつた。

4番目の「他者への働きかけや行動が変化」としては「他者を傷つけてしまったとき」「他者受容したとき、他者を許せたとき」「他者への感謝・理解が芽生えたとき」「他者からの評価に執着しなくなったとき」の4つに分類された。個別カードとして、50代女性「自分の器の小ささで人間関係を壊しているのではないかと感じたことがきっかけ」40代男性「人のやることを気にしなくていいと気づいたとき」などがあつた。

5番目の「環境変化に影響を受け、意識が変化」としては「自分の身の回りで理不尽なことが起こったとき」「病氣・けがをしたとき」「責任が増えたとき」「職位が上がったとき」「大切なものとの離別」の5つに分類された。個別カードとして、30代男性「周囲からの拒絶(いじめ)の経験」40代女性「大病をして、自分が生かされていると気づいた時に、これまでと世の中の見え方がかわり、成長したと思う」40代男性「会社の成長により自己の責任範囲、影響範囲が広がるのがきっかけで、前のステージよりも広い視点を持たざるを得なくなる」などがあつた。

6番目の「環境変化に対して行動した(乗り越えた)」として「つらい経験や失敗を乗り越えたとき」「挫折を乗り越えて成功したとき」「子育て・介護を経験したとき」「多様な経験をしたとき」の4つに分類された。個別カードとして、40代男性「自分が親になったとき。子どもは親の思い通りには行動しないので、子どもの成長を通じて、親としての自分も成長したと感じています」40代女性「前夫のうつ病介護」などがあつた。

5 考察

6つの大分類は大きく「意識が変化したことがきっかけ」であるか、「行動が変化したことがきっかけ」であるか、の2つに分けることができる。この分類には羽生、高橋、前野の研究結果による人としての器の構成要素の二軸のうちの一つである内面-外面軸の考えを援用した。

さらに器を成長させるきっかけの源泉として「自分」、「他者」、「環境」の3つに分類することができる。この分類には田中の研究結果によるリーダー発達の自己概念である個人的自己概念、関係的自己概念、集合的自己概念の考えを援用した。

これらを6つの象限に示したものを次頁に示す。

まず、対象が意識、内側でかつ自分のことの象限について述べる。この象限には「内省し自分に対する意識が変化」が入る。この象限では、特に外部からの刺激がなくても自らの力によって内省や自分についての意識を深めることが人としての器を発達・成長させるきっかけとなることが示されている。

2番目に対象が行動、外側でかつ自分自身のことの象限について述べる。この象限には「自分自身の行動が変化」が入る。この象限では、習慣を変える、何かに挑戦するなど自分自身の行動を能動的に変化させることが人としての器を成長・発達させるきっかけとなることが示されている。

3番目に対象が意識、内側でかつ他者のことの象限について述べる。この象限には「他者からの影響によって自分の意識が変化した」が入る。この象限では、他者を見ることや他者からの評価、アドバイスによって自分の意識が変わったことが人としての器を成長・発達させるきっかけとなることが示されている。

4番目に対象が行動、外側でかつ他者のことの象限について述べる。この象限には「他者への働きかけや行動が変化」が入る。この象限では、他者を許容したことや他者を傷つけてしまったこと、他者からの評価を気にしなくなるのが器を発達・成長させるきっかけとなることが示されている。

5 番目に対象が意識、内側でかつ環境のことの象限について述べる。この象限には「環境変化に影響を受け、意識が変化」が入る。この象限では、病気・けがの経験、自分にとって理不尽な状況におかれたことや職場における昇進昇格や子供ができて親となるなど責任範囲の変化や大切なものとの離別が人としての器を発達・成長させるきっかけとなることが示されている。

最後に対象が行動、外側でかつ環境のことの象限について述べる。この象限には「環境変化に対して行動した（乗り越えた）」が入る。この象限では、挫折を乗り越えた経験や子育てなど苦労の経験をしたことなどが器を発達・成長させるきっかけとなることが示されている。

図表1 人としての器の成長をもたらすきっかけ

	対象が意識 内側	対象が行動 外側
自分自身が きっかけ (自己変革)	内省し自分に対する意識が変化 内省したとき 自己受容したとき 死生観・人生観を考えたとき 価値観が変わったとき 自分の小ささを感じたとき	自分自身の行動が変化 習慣を変えたとき 学びを実践したとき 挑戦したとき
他者との関係 がきっかけ (他者との関係性の変容)	他者からの影響によって自分の意識が変化した いやな人との出会い・反面教師 他者から感謝されたとき・頼られたとき 他者・尊敬する人からアドバイスもらったとき 他者から許されたとき 異なる価値観の人と出会ったとき ロールモデルと出会ったとき 他者の困りごと、頑張りを目の当たりにしたとき	他者への働きかけや行動が変化 他者を傷つけてしまったとき 他者受容したとき、他者を許せたとき 他者への感謝・理解が芽生えたとき 他者からの評価に執着しなくなったとき
環境変化が きっかけ	環境変化に影響を受け、意識が変化 自分の身の回りで理不尽なことが起こったとき 病気・けがをしたとき 責任が増えたとき 職位が上がったとき 大切なものとの離別	環境変化に対して行動した(乗り越えた) つらい経験や失敗を乗り越えたとき 挫折を乗り越えて成功したとき 子育て・介護を経験したとき 多様な経験をしたとき

6 今後の課題

本研究と先行する研究において人としての器の成長のきっかけが明らかになった。

しかし、人によって同じような体験をしても器の成長につながらない場合も想定される。これは、器の成長をもたらすと考えられる要因に相互の関連性があるため、表面的には同じ経験であっても個人によって受け止め方が異なったり、人生におけるステージや自己認識の深さによって経験が器の成長に寄与する度合いが異なることが影響していると推測される。

アンケート調査では十分に掘り下げて聞くことができなかったが、今後半構造化インタビューを実施し、個人の自己認識と器の成長や器の成長のきっかけとなる体験についてさらに深く聞き取り、器の構成要素や成長のきっかけとなる出来事について精緻化を図っていきたい。

参考文献

- 羽生琢哉・高橋香・前野隆司(2022)「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2日発表論文
- 飯村周平(2016)「心的外傷後成長の考え方—人生の危機とポジティブな心理的変容—」『ストレスマネジメント研究』12巻1号, 54-65.
- 金井壽宏・守島基博(2009)「漸成説よりみた早期よりのリーダーシップ開発」『組織科学』43巻2号, 51-64.
- 柏木恵子・若松素子(1994)「親となることによる人格的発達」『発達心理学研究』5巻1号, 72-83.
- 下仲順子(1984)「加齢と人格」『心理学評論』27巻3号, 260-271.
- 田中堅一郎(2013)「リーダー発達過程における自己概念の変容についての社会心理学的考察」『Rikkyo Psychological Research』55巻, 79-88.
- 山本真由美(2014)「サクセスフルエイジングと高齢期の発達課題「老年的超越」」『徳島大学 人間科学研究』22巻, 1-9.
- 渡邊照美・岡本祐子(2005)「死別経験による人格的発達とケア体験との関連」『発達心理学研究』16巻3号, 247-256.

日本経済新聞社 (2018) 「熱意ある社員」6%のみ 日本 132 位、米ギャラップ調査『日本経済新聞』
2018 年 5 月 26 日
日本経済新聞社 (2021) 「〇〇ガチャーハズレ要素を諦める呪文」『日本経済新聞』2021 年 11 月 8 日
プレジデント社 (2019) 「人間の器の広げ方」『プレジデント』2019 年 7 月 5 日