

「人としての器」の成長プロセスの解明

○羽生 琢哉¹ 高橋 香² 前野 隆司³

<概要>

本研究では、「人としての器」の成長プロセスを明らかにすることを目的に、インタビュー調査を実施した。人としての器が成長したと考える出来事について尋ねた結果、各人のエピソードは「変化の影響を蓄積」「器の限界を認識」「器の拡大を構想」「意識・行動を変容」という四つのプロセスに整理できることがわかった。この四つのプロセスを活用することで、人としての器の成長を効果的に進めることが期待できる。

<キーワード>人としての器、成人発達、キャリア発達、成長プロセス

1. はじめに

現代社会のように不確実性の高い環境下では予期せぬ出来事が頻繁に起こり、多様な価値観を持つ他者と関わる必要性も生じるため、「人としての器」に基づく考え方や在り方が大切になってくる。こうした問題意識から筆者らは、これまで「人としての器」を研究テーマに検討してきた。アンケート調査によって、その構成要素には「感情」「他者への態度」「自我統合」「世界の認知」の四つの観点が導出され、それぞれの大きさに関する詳細な要素を明らかにした(羽生・高橋・前野, 2022a; 羽生・高橋・前野, 2022b)。また、「人としての器」の成長につながる要因・きっかけを調査・分析し、それは「自己変革」「他者との関係性の変容」「環境変化」という観点から分類されることがわかった(高橋・羽生・前野, 2022)。本研究では、これまでの調査では十分に掘り下げるができなかった「人としての器」の成長プロセスを深めていく。人としての器はどのようにして成長するのか、その具体的なプロセスを解明することで、その支援場面での効果的な対応に役立つことが期待できる。

2. 先行研究

生涯発達心理学においては、人は生涯にわたって成長・発達すると考えられている。エリクソンの発達理論では、人は段階を経て発達することが示され、その過程ではいくつかの発達課題(心理社会的危機)を達成することが重要となる(岩崎, 2019)。例えば、中年期の危機からどのように立ち直っていくかというプロセスを検討した岡本(1997)では、「身体感覚の変化の認識にともなう危機期」「自分の再吟味と再方向づけへの模索期」「軌道修正・軌道転換期」「アイデンティティ再確立期」という四つの段階が示されている(鈴木・飯牟礼・滝口, 2016)。人生のどの時期においても、自己を揺るがす危機は起こりうるもので、危機を乗り越えてこそ人は成長・発達すると考えられる。

こうした点は、「苦難のあとに人は成長を遂げる」という心的外傷後成長の考えとも共通している。より豊かで意味に満ちた人生を送るためにも、少なからず心理的な苦痛は必要である(Waldinger & Schulz, 2023)。心的外傷後成長に至るプロセスにおいては、世界観を揺るがす出来事に対して行う反芻(リフレクション)が重要で、リフレクションを通じて、その出来事に意味を見出すことができるようになる(宅・清水, 2014)。

リフレクションの重要性は、コルブの経験学習モデルでも指摘されている(佐伯, 2010)。経験学習モデルは「経験」「省察」「概念化」「実践」という四つのフェーズから構成される。「省察」が

¹ Takuya, Hanyu 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

² Kaoru, Takahashi 有限会社 L&M 研究所 【共同研究者】
takahashi@l-and-m.jp

³ Takashi, Maeno 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 【共同研究者】
maeno@sdm.keio.ac.jp

学習を駆動するものという位置づけであり、省察を通して個人は独自の知見や持論を形作っていく。

加えて、イノベーションを生み出す際の意識・行動の過程を体系化したU理論においても、上記と近接するプロセスが示されている（Scharmer, 2018）。U理論では、リーダーの意識の向け方として主要な三つの動き「徹底的に観察する」「一步退いて内省する」「プロトタイプ」があり、これを土台として、さらに細分化した七つのコア・プロセス「ダウンロード」「観る」「感じ取る」「プレゼンシング」「結晶化する」「プロトタイピング」「実践する」が提示されている。

これらの先行研究を基礎として、高橋・前野（2023）は「人としての器」の成長プロセスモデルの構築を試みている。そのプロセスは、「変化の影響を蓄積」「器の限界を認識」「器の拡大を構想」「意識・行動を変容」（以下、「蓄積」「認識」「構想」「変容」と省略する）の四つのフェーズから成る（図1）。「蓄積」は、経験学習サイクルで言えば「経験」に、U理論で言えば「ダウンロード」と関連する。「認識」は、経験学習サイクルで言えば「省察」に、U理論で言えば「観る」「感じ取る」と関連する。「構想」は、経験学習サイクルで言えば「概念化」に、U理論で言えば「プレゼンシング」「結晶化する」と関連する。「変容」は、経験学習サイクルで言えば「実践」に、U理論で言えば「プロトタイピング」「実践する」と関連する。同モデルは対象者3名のインタビュー調査を踏まえて発展的につくられたものだが、各フェーズをより詳細に概念化するとともに、モデルの確からしさに関して対象者を増やして検証する余地を残している。そこで、本研究では、社会人（成人）へのインタビュー調査を通じて、図1のモデルを念頭にした「人としての器」の成長プロセスの詳細を検討する。

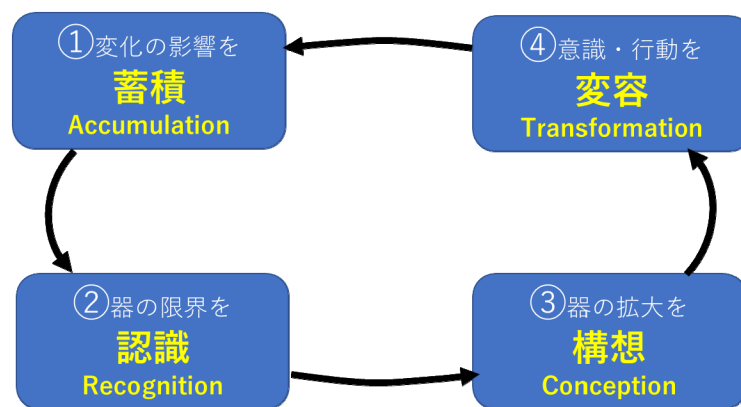


図1 「人としての器」の成長プロセスモデル

3. 方法

2023年5～8月、機縁法によって、20代から50代の社会人13名にインタビュー調査を行った。うち、男性5名・女性8名であり、対象者にはAからMまでのIDを割り当てている。

調査はオンライン方式による半構造化面接が実施された。調査内容としては「人としての器の構成概念」「器の大きい人、器の小さい人のイメージ」「人としての器が成長するきっかけ」の3点を尋ねた。インタビューは一人あたり平均62分（最短45分、最長91分）であった。なお、本研究は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倫理委員会の承認を得て行われた。

インタビュー実施後、データを逐語録化し、本稿では「人としての器が成長するきっかけ」に関する語り部分を中心に分析とした。分析では、土屋（2016）によるテーマティック・アナリシス法を採用した。具体的には、まず人としての器が成長したと考える出来事に関する語りを、「蓄積」「認識」「構想」「変容」という四つのプロセスを念頭に要約して分類していった。分類結果に基づいて、人としての器が成長する際には「蓄積」「認識」「構想」「変容」という四つのプロセスが当てはまることを確認するとともに、四つのプロセスの具体的な内容に関しての再解釈を行った。複数事例を語る対象者がいたため、事例数は合計で24となった。なお、コーディングに際しては、羽生・高橋・前野（2022b）および高橋・羽生・前野（2022）による概念整理を参考にした。

4. 結果

「人としての器」の成長プロセスに関する事例を要約し、一部抜粋したものが表 1 である。以下、「蓄積」「認識」「構想」「変容」の順で、データから抽出された主要テーマを記述する。

「蓄積」に関して、他者との関係性という文脈では、相手が自分の思いどおりに動かない経験 (C1、J2、M2)、異なる価値観や多様な関係者との関わり (D1、D2、I1)、周囲と馴染めない経験 (A1、H1)、周囲と衝突した経験 (B1、H2)、周囲から感謝された経験 (M1) があった。環境変化という文脈では、仕事に関わる環境変化 (E2、K1、L1)、責任ある立場 (F2、G2)、自身の病気 (C2)、頼れる人の死別 (J1)、不測の事態への対処 (A2) があった。自分自身 (自己変革) という文脈では、進路選択の迷い (E1)、現状の生活への不満 (E3)、これまで実績に対する自負 (F1)、自身の価値観やスタンス (G1、H3) があった。

「認識」に関して、今までのやり方や考え方では立ち行かないというネガティブ体験 (A1、A2、B1、C1、C2、D1、E2、E3、G2、H1、H2、H3、J2、K1、L1、M2)、自分の行動や選択に関する後悔や自己批判 (E1、F1、G1、J1)、自己改善に向けたマインドセット (D2、F2、I1、M1) があった。

「構想」に関して、他者に関係するものとしては、他者受容・他者理解 (B1、C2、D1、G1、H2、I1、M1、M2)、他者を頼る (A2、L1)、個性に合わせた対応 (C1) があった。また自己に関係するものとしては、信念や志 (A1、E1、F1)、向上心や努力 (D2、E2)、責任感や誠実さ (F2、G2)、自己受容 (H1、H3、B1)、アンラーニング (C1、J2、K1)、自律心 (J1)、視野の拡大 (E3) があった。

「変容」に関して、他者に関係するものとしては、助け合いや思いやり (C2、D2)、他者の良い面や個性・多様性を受け入れる (D1、G1、I1)、相手への関心・理解を深める (H2、M1、M2、B1)、頼る・謙虚に聴く (A2、L1)、つながりの構築 (H3) があった。また自己に関係するものとしては、目標や信念に沿った決断・チャレンジ (A1、E1、E2、E3、F1、F2)、最後までやり抜く (G2)、思い切った自己開示 (H1)、自律・自己成長に向けた行動 (J1)、アンラーニングに向けた行動 (J2、K1、C1) があった。

事例	要約
A2	海外出張の際、現地でトイレの場所を尋ねると、おかしなところに連れていかれた (蓄積)。今までの自分からは聞きたいことも聞けなかったが、急を要する事態のため困っていた (認識)。切羽詰まった状況で、コミュニケーションを取って聞いたほうが良い、人に頼ることも大事だと気づいた (構想)。守られた環境下で、人に頼る・聞くことの実践方法を学んでいった (変容)。
B1	同僚からハラスメント被害に遭い、人格を否定される言葉をかけられた (蓄積)。非常にショックな出来事で、つらい経験だったが、なぜ彼はこんなにひどいことを言うのか、なぜ自分はそれをストレートに受け取ったのかとリフレクションをした (認識)。臨床心理士の先生から加害者に障害があることを聞かされ、加害者の言動の背景や人間性について想像をめぐらすことができた。また、自分自身に対してもストレートに受け取る必要はないと思直した。そして、今回されたように、自分も人を傷つけないようにしたいと考えようになった (構想)。加害者の苦しみを理解できたことで、人は完璧ではない、誰もがそれぞれで苦しみを抱えていると思うことができた。多様性が高い職場で、そのような人と関わることもあるかもしれない。今後、その対処法を身につけることが必要だと考えた (変容)。
C2	自身に病気があり、病気を持たない人と同じようにやろうと思ってもできないことが多くあった (蓄積)。それゆえ、他人に対しても自分に対してもイライラしてしまうことがあった (認識)。この病気にどういう意味があるのだろうと考え始め、同じ病気を持つ人との交流を通じて、「病気だから仕方ない」と良い意味で諦めの気持ちを持つと同時に、「誰にでも限界がある」「完璧ではない」というふうに、他者に対しても意識が向くようになった (認識)。誰にだって大変な状況があるという前提を受け入れて、お互いに頼り、助けを求められるようになった (変容)。

D2	<p>学生時代は友達や先生に恵まれていた。特定の人と固まって群れることがあまりなく、いろいろな他者と関わる機会が多くあった（蓄積）。素敵なふるまいをする人と接すると、その点が自分には足りていない、自分もそういった行動ができないのは悔しいという思いを持った（認識）。身近な人の良いところを観察し、自分もそれができるように努力していきたいと考えようになった（構想）。尊敬していた友達が、クラスで輪から漏れる人に声をかけていた姿を見て、自分も勇気を出して、それをやろうと行動できるようになった（変容）。</p>
E1	<p>大学卒業時、とりあえず就職活動をして就職先も決まっていた。そうした中で、卒業式の学位記代表に選んでもらった（蓄積）。これまでの取り組みを評価いただけたことが嬉しかった。しかし、良い生き方をしたくて大学に入ったのに、就職活動に関しては、自分が生きたいように信念に従ったりすることと真逆の選択をしてしまったという思いもあった（認識）。卒業式の直後、旅行先でたまたま出会った方との会話が後押しになり、内定先への入社を辞めようと思えた（構想）。もしあのまま就職していたら、ずっとダラダラと流されていたかもしれないが、自分の信念に沿った決断をすることができた（変容）。</p>
F1	<p>大学の先生という立場で、誰よりも業績を出して、学生の指導もして、学会活動もがんばってきたという自負があった（蓄積）。一方で、それがおごりを生んでいて、お山の大将のようになっていた。実績や肩書きやポストで評価されて、自分の足で立っていない感覚があった。同時に、成果を出し続けなければいけないことに苦しめられ、オーバーワークになり、モチベーションを維持できない状況だった。そうした中で、10年来の研究をまとめた学術書が思ったよりも売れず、自分がやってきた研究は極めて限定的なコミュニティにしか届かないことへの絶望感を抱いた（認識）。この場所にとどまらず、実際に企業の現場の中で多くの人に喜んでもらうことが自分のやりたいことだと思い、それが自分の生きる道だと考えた（構想）。大学には迷惑をかけたかもしれないが、思い切って起業をし、自分のやりたいことを貫いた（変容）。</p>
G1	<p>小学校の頃から、それぞれの人に良いところがあると考えていて、嫌いな人がいなければいいと思っていた（蓄積）。ある時、当時の自分にはどうしても良さが見つけられない人がクラスにいて、その人の良さが見つけられなかったことがずっと引っ掛かっていた（認識）。それ以降、いろいろな人と出会うたびに、できるだけ好きなおところを意識的に見つけようと努力するようになった（構想）。諦めずに観察すれば、誰にでも良い面もあると思えるようになった。次第に、意識せずに相手の個性を受け止めることができるようになっていった（変容）。</p>
H3	<p>元配偶者との結婚生活において、就職先や移住など多くの面で譲歩してきた（蓄積）。その背後には自分が強く意見をすることで関係性が壊れるのではないかという恐れもあった。わがままを言わずに相手に合わせるということが続けていたため、相手の要求がエスカレートして暴走することに加担してしまった（認識）。自分を殺してまで人間関係を保つのは健全な関係性ではないと思った。そもそも人間は根底でつながっている、関係性が切れるのを過度に恐れる必要はない、もっと安心感を持っていいと思うようになった（構想）。自分のことを大切にしようと思った。現在進行形だが、健全なつながりをつくろうと模索している（変容）。</p>
I1	<p>大学院に入って、多様な他者と関わるようになった（蓄積）。自分と異なる考えをする相手に対して、これまでの自分だったら「何言ってるの?」「違うんじゃないの?」といった否定的な態度を取っていた（認識）。対話を促進するワークを通じて、相手に対しても、たしかにそうだなと思えるところがあると気づき、とりあえず聞こうという姿勢を持ち、受け入れる態度で話を聞くほうが良いと考えるようになった（構想）。自分の見方にとらわれずに様々な視点から物事を見て、相手の話に聞く耳を持つということ、より意識して心掛けるようになった（変容）。</p>
J2	<p>子育てでは、自分の想定したプランをひっくり返されるような出来事ばかりだった（蓄積）。自分では、どうにもならないことを次々と起こり限界を感じた（認識）。どこかで思い通りになると考えて、事前に想定すれば対処できると思っている自分を捨てる必要があると感じた（構想）。現在進行形だが、とらわれを捨てようと試行錯誤している中で、なんとか回り始めている（変容）。</p>

K1	事業を立ち上げて進める中で、少しずつ人も増えてきて、会社の形が変わってきた。次第にこれまでの組織運営のやり方では対応できなくなってきた（蓄積）。これまでのフラットな関係性ではなくなり、偉い人が言ったことが正しいという空気感が生じたり、ついメンバーに口出ししすぎたりするなど、経営側が変わらないといけない状況に直面している（認識）。会社の成長に応じて、経営者の意識も変わる必要がある（構想）、今、その変化に迫られている（変容）。
L1	これまでとまったく異なる業界に転職し、業界特有のルールを一から学んだ。何がアウトで何がセーフなのかもわからない中で、とても難易度が高い仕事だった（蓄積）。海外出張をしたとき、新聞の記事で某取引先が業務停止することを知ったが、それがどういう意味なのか、次に何をやるべきなのかが自分一人ではわからない状況に直面した（認識）。上司やチームメンバーや取引先に連絡を取りながら必死に情報を集めた。チームメンバーはプロフェッショナルな方ばかりで、わからないことを素直に聴けば教えてもらえて、その後の対応をどうにか準備することができた（構想）。わからないときに何をすればいいのかを謙虚に聞くことで修羅場を乗り越えられた経験は、今後のチャレンジにつながる自信になった（変容）。
M1	異動により自分が職場を離れるタイミングで、後輩から「一緒に仕事できてよかった」「いい経験をさせてもらった」と言われることがあった（蓄積）。感謝されることが嬉しく、喜びを感じた。これからは、もっと感謝されるような行動を取る必要があると思うようになった（認識）。一緒に働く相手が喜び、相手にとって良い経験となるように注力することの大切さを学んだ。言い換えれば、自分中心ではなく、他者の方向に意識が変わっていった（構想）。相手に対して関心を向けて、相手を主語にして接することを実践していった（変容）。

表1 「人としての器」の成長プロセスに関する事例の要約（一部抜粋）

5. 考察

「人としての器が成長するきっかけ」に関する語りとして抽出されたすべての事例は、「蓄積」「認識」「構想」「変容」というプロセスに沿って整理することができた。ただし、各フェーズの詳細を見ていくと、それぞれの事例に応じた解釈を加えられる余地があることもわかった。

「蓄積」に関して、仕事が変わったり、責任のある立場に就いたり、あるいは自身の病気や身近な人の死別、不測の事態が起きる、多様な価値観の相手と関わる機会を得るといったように、比較的明確な変化として捉えられるケースが多く見られた。一方、人間関係に関して、相手が思い通りに動かなかったり、衝突したり、周囲と馴染めなかつたりするような日常的なケースも見られた。なお、必ずしもマイナスな経験ばかりでなく、周囲から感謝されるといったポジティブな経験もケースも見られた。さらに、現実が常に変化をしていることを踏まえれば、自己の価値観やスタンスを反映した日々の振る舞いや、これまでの実績に対する自負、あるいは現状の生活や進路選択に関する迷いや不満といった自身を取り巻く日常的な経験に関しても蓄積に該当することがわかった。「蓄積」のフェーズでは「自分にとって重要な経験は何か？」という問いに向き合うことが必要になる。

「認識」に関して、現在の器の許容量を超えるというイメージから、今までのやり方や考え方には立ち行かないというネガティブ体験を語るケースが多く見られた。ただし、明確なネガティブ体験でなくとも、自分の行動や選択に関する後悔や自己批判といったような内省的な認識に基づくケースも見られた。一方で、ポジティブな形で自己改善や成長に向けたマインドセットに関しても、このフェーズに該当するということがわかった。「認識」のフェーズでは「経験を通じて得られた自分自身の課題とは何か？」という問いに向き合うことが必要になる。

「構想」に関して、他者受容、他者理解、他者を頼る、相手の個性に合わせた対応など、他者との向き合い方を考えるケースが多く見られた。また、自己受容、信念や志、向上心や努力、責任感や誠実さ、アンラーニング、自律心など自己のあり方を見つめ直すケースも多く見られた。なお、他者と自己に関する両者の観点は排他的ではなく、並列あるいは相互作用しながら構想する可能性もある。

「構想」では「認識」から一步進んで、自らの意思を明確化していくと言える。そのため、「構想」のフェーズでは「どのような自分でありたいか？」という問いに向き合うことが必要になる。

「変容」に関しては「構想」の延長上にあり、他者との向き合い方を変えていくケースでは、助け合いや思いやり、他者の良い面や個性・多様性を受け入れる、相手への関心・理解を深める、相手を

頼る・謙虚に聴く、つながりの構築などが見られた。また、自己のあり方を見つめ直すケースでは、目標や信念に沿った決断・チャレンジ、最後までやり抜く、思い切った自己開示、自律・自己成長に向けた行動、アンラーニングに向けた行動などが見られた。ケースによっては対象者の語りを十分に引き出すことができず、「構想」と「変容」の境界が曖昧で分類が難しいところもあったが、「変容」では、自分が構想した変化に向けて自分なりの行動やアクションを試みていることが重要と考えられる。そのため、「変容」のフェーズでは「変容に向けて何を実践するか？」という問いに向き合うことが必要になる。

今回の対象者には「人としての器が成長するきっかけ」を振り返りながら語ってもらっている。それゆえ、中には現在進行形で「変容」の最中にあるという事例もあったが、多くの語りでは最終的には「変容」に辿り着き、また新たな「蓄積」が始まるという想定の下で事例が抽出されている。しかし、話を伺う中では、実際には「蓄積」「認識」「構想」「変容」というプロセスが順調に回らずに、各フェーズで逸脱してしまう可能性も示唆された。例えば、最初の「蓄積」が進まない場合には、現状維持や楽をしたいという思いから新たな変化を拒んでいることが考えられる。また、「認識」が進まない場合には、批判を避けたり、自分を客観視したりすることができずに、限界を直視しないことが考えられる。さらに、「構想」に進まない場合には、根本問題を回避したり、短期の解決を重視したりして、その場しのぎの対処になっていることが考えられる。最後に「変容」に進まない場合には、恐怖や不安から勇気ある一歩が出ないことが考えられる。実際には、こうした逸脱を経験しながら、少しずつ「蓄積」「認識」「構想」「変容」というプロセスが進んでいるものと考えられる。したがって、人としての器の成長を考える際には「蓄積」「認識」「構想」「変容」という四つのプロセスを意識すると同時に、逸脱するケースも踏まえて、当事者の現在地とこれからの方向性を考えていくことが重要と言える。

ただし、今回のデータは、対象者の主観に基づく回顧的な記録であり、様々なバイアスが生じている可能性は否定できない。今後、本研究で示された「人としての器」の成長プロセスを活用して、人としての器の成長支援として介入策を検討し、それらの介入効果も明らかにしていきたい。

<参考文献>

- 羽生琢哉・高橋香・前野隆司 (2022a) 「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回年次大会発表論文』
- 羽生琢哉・高橋香・前野隆司 (2022b) 「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』
- 岩崎久美子 (2019) 『成人の発達と学習』 放送大学教育振興会
- 岡本祐子 (1997) 『中年からのアイデンティティ発達の心理学』 ナカニシヤ出版
- 佐伯胖 監修 (2010) 『「学び」の認知科学事典』 大修館書店
- Scharmer, O. (2018) *The Essentials of Theory U: Core Principles and Applications*. Oakland, CA, USA: Berrett-Koehler Publishers. (中土井僚・由佐美加子 翻訳 『U理論 エッセンシャル版』 英治出版 2019年)
- 鈴木忠・飯牟礼悦子・滝口のぞみ (2016) 『生涯発達心理学』 有斐閣
- 高橋香・羽生琢哉・前野隆司 (2022) 「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』
- 高橋香・前野隆司 (2023) 「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』
- 宅香菜子・清水研 (2014) 『心的外傷後成長ハンドブック: 耐え難い体験が人の心にもたらすもの』 医学書院
- 土屋雅子 (2016) 『テーマティック・アナリシス法: インタビューデータ分析のためのコーディングの基礎』 ナカニシヤ出版
- Waldinger, R.J., Schulz, M. (2023) *The Good Life: Lessons from the World's Longest Scientific Study of Happiness*. New York, NY, USA: Simon & Schuster Editors. (児島修 翻訳 『グッド・ライフ』 辰巳出版 2023年)