

「人としての器」の大きさに関する検討

羽生 琢哉¹ 高橋 香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、その大きさという観点から分析した。社会人を対象として、「人としての器が大きい人・小さい人」の特徴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、得られた回答に対して、筆者らの提示する四象限モデル「感情」「他者への態度」「自我統合」「世界の認知」を念頭に分類した。その結果、四象限のそれぞれの観点に応じて、人としての器の大きさに関する詳細な構成要素を抽出した。

<キーワード>人としての器、感情、他者への態度、自我統合、世界の認知

1. はじめに

現代社会において、人材流出、モチベーションの低下、メンタル面の問題発生、パフォーマンスの低下、後継人材が育たない、イノベーションが起きない等のネガティブな雰囲気が覆っている。さらには VUCA (volatility:変動性、uncertainty:不確実性、complexity:複雑性、ambiguity:曖昧性) と呼ばれるように環境変化の不透明さが増している中でマネジメントの複雑性も高まり、またダイバーシティ推進の気運に伴って多様な価値観のメンバーを受け入れる必要も生じている。こうした背景の下、リーダーや指導者の「人としての器」がますます問われる時代になっているのではないだろうか。

器という漢字の語源をたどると、吊いという、人間の心魂が天へと帰る、無二の機会にのみ使われるものが器であるとされており、器とは測りがたいスケールで捉えられ、深遠な意味を持っていたという(福田, 2009)。また“うつわ”という言葉は“うつほもの”から転じたとされ(角川古語大辞典)、“うつほ”には「空」の意味がある。能力・力量があることを意味する「器量」という言葉は奈良時代から既に用いられていたというが(来田, 2000)、「空」を意味する器(うつわ)という言葉が「人の器量」としての意味を包含するようになったという点は興味深い。このように器(うつわ)という言葉が持つ意味を捉えていくと、すべては存在しないという「空」を中心に据えた東洋的思想(立川, 2003 など)が根底にあり、目的に方向づけることを目指す西洋型リーダーシップ(高橋, 2021 など)とは異なる発想に基づいているのかもしれない。輸入された概念でもあるリーダーシップに対して、「器」という日本人に親しみのある言葉から捉え直すことによって、新たな価値が見出せるのではないか。

こうした問題意識から、筆者らは総合的な力である「人としての器」をテーマとして、その構成要素を探索的に検討した(羽生・高橋・前野, 2022)。その結果、「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、それらは「表層-深層」「内面-外面」を軸とした四象限から整理されることが示された(図 1)。以前の研究によってその大枠を整理することができたが、「人としての器」の構成要素に関する詳細な検討は不十分であったため、本研究では「人としての器が大きい・小さいとは何か」という観点で掘り下げて検討する。人としての器の大きさに関する特徴を抽出することで、日本らしい指導者やリーダーの在り方を具体的に捉え直し、上述した現代社会を覆う諸問題の解決に貢献したいと考える。

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 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

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
maeno@sdm.keio.ac.jp

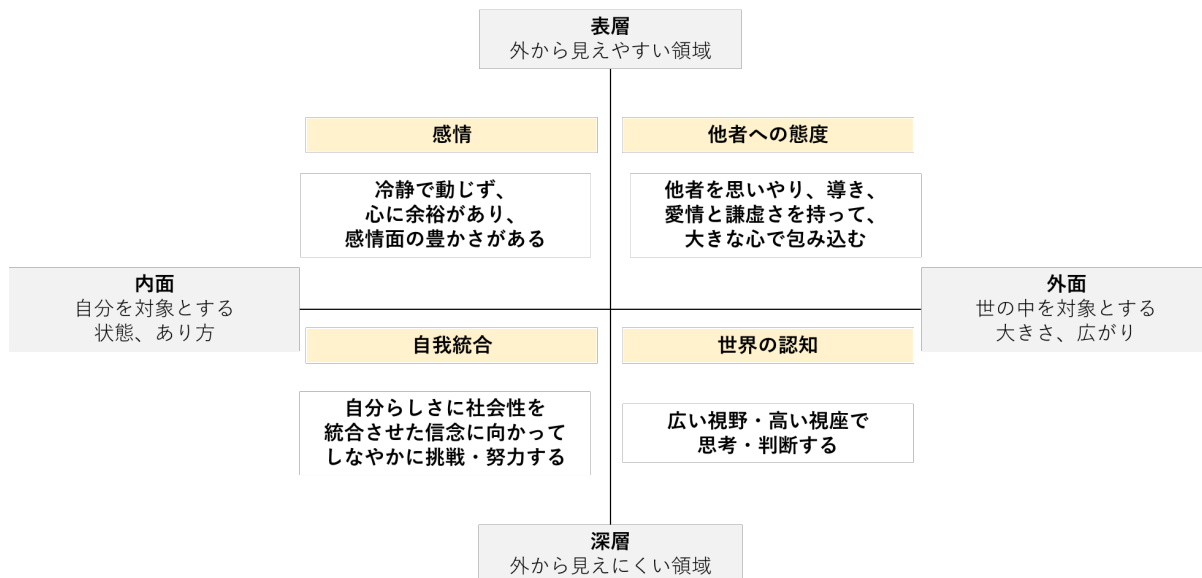


図1 「人としての器」の構成要素に関する分類モデル（羽生・高橋・前野（2022）を一部修正）

2. 先行研究

図1の四象限における「表層－深層」は、外から見えやすいか、見えにくいという軸であり、「内面－外面」は、自分（内面）を対象とする状態やあり方か、世の中（外面）を対象とする大きさや広がりかという軸である。以下、各象限を説明するとともに関連する先行研究について述べる。

左上象限の「感情」の観点では、「冷静で動じず、心に余裕があり、感情面の豊かさがある」ことが構成要素に抽出されている。感情とは、自分を対象とした気持ちや情的過程を捉えた心の状態であり、外側に表出しやすく、その時々状況によって変化しやすい傾向があるものと考えられる。『心理学 新版』（無藤ら, 2018）においては「共感性 (empathy)」「情動制御 (emotion regulation)」「レジリエンス (resilience)」といったトピックが掲げられており、構成要素の「冷静で動じず」「感情面の豊かさ」という部分との関連性が見出せる。「心に余裕がある」という文脈に関しては、ウェルビーイングと強く関係するポジティブ感情との関連性が見出せる。ポジティブ感情を生起することで身体的・心理的・社会的な資源が形成され、ウェルビーイングにつながるとされるが（内山, 2019）、左上象限の「感情」は、こうした心の状態の豊かさを捉えたものと言える。

右上象限の「他者への態度」の観点では、「他者を思いやり、導き、愛情と謙虚さを持って、大きな心で包み込む」ことが構成要素に抽出されている。態度とは、世の中に対する個人の内的な反応やふるまいを指すが、外側に表出しやすく、その時々状況によっても変化しやすいものと言える。思いやりや愛情に関しては、他者や社会のためになりたいという意図をもって自発的に行う「向社会的行動 (prosocial behavior)」との関連性が見出せる（櫻井, 2020）。他者を導くという文脈では、リーダーシップ論（サーバントリーダーシップやインクルーシブリーダーシップなど）との関連性が見出せる（高橋, 2021 ; 石川, 2022; 船越, 2021）。また、謙虚さや他者を包み込むということに関しては、ロバート・キーガンらが提唱した発達モデルとの関連性が見出せる（加藤, 2016）。ロバート・キーガンが説く意識の発達とは「主体から客体へ移行する連続的なプロセス」であり、人間がどのように他者や世界への理解を広げて、他の人の視点を受け入れられるようになるかに関して発達段階モデルを通じて説明される（加藤, 2016; Kegan & Lahey, 2016）。右上象限の「他者への態度」は、こうした他者への反応や実際のふるまいを捉えたものと言える。

左下象限の「自我統合」の観点では、「自分らしさに社会性を統合させた信念に向かって、しなやかに挑戦・努力する」ことが構成要素に抽出されている。自我統合とは、主体である自分自身と共同体のすべてを受け入れて、人生に意味を見出して取り組んでいく姿勢を意味する。こうした自己のあり方は、経験を通じて蓄積・獲得されるもので、外からは見えづらいため測定が難しいという特徴がある。もともと自我統合とはエリクソンの発達理論における老年期の心理社会的危機として提示され

る概念であり、自分の人生を自らの責任として受け入れていくことができ、死に対して安定した態度を持てることを意味する（小野・福岡, 2016）。その際、自己のアイデンティティを超えた包括的な理念として人類共同体を目指して、**integrate**する（統一する・結びつける・差別をなくす）ことが重要となる（鈴木・西平, 2014）。すなわち、自我統合とは、これまでの過去の経験をプラスもマイナスもすべて受け入れ、そこから生き方の姿勢を獲得していくことであり、自分自身のたった1つの人生に意義と価値を見出し、自分の人生は自分自身の責任であるという事実を受容することと言える（申崎, 2014; 鱈, 2002）。こうした観点は、『非認知能力』（小塩, 2021）において掲げられている「セルフコンパッション（self-compassion）」「自尊感情（self-esteem）」「グリッド（Grid）」「誠実性（conscientiousness）」といったトピックとの関連性が見出せる。また、堀内・岡田（2009）は花田・宮地・大木（2003）を参照したうえでキャリア自律を「自己認識と自己の価値観、自らのキャリアを主体的に形成する意識をもとに（心理的要因）、環境変化に適応しながら、主体的に行動し、継続的にキャリア開発に取り組んでいること（キャリア自律行動）」と定義しており、キャリア自律の考え方も関連性が見出せる。左下象限の「自我統合」は、こうした自己概念に関する人格統合的な姿勢を捉えたものと言える。

右下象限の「世界の認知」の観点では、「広い視野・高い視座で思考・判断する」ことが構成要素に抽出されている。認知とは、対象を認識・理解する心の働きであり、「人としての器」においては、世の中を広く複雑に認知することと捉えられる。世界の認知に関しても、外からは見えづらく測定が難しいが、能力として獲得されれば安定して発揮するものと考えられる。カート・フィッシャーは人間の能力を「反射階層」「感覚運動的階層」「表象階層」「抽象階層」「原理階層」という五つの階層で整理し、段階が上がることで抽象的で複雑なものごとを扱えるとされている（加藤, 2017）。同様に、マイケル・コモنزは階層的複雑性モデル（Model of Hierarchical Complexity）を提唱し、人間の認知に関する複雑さを16段階に整理している（Commons, 2008; Commons & Kjørlién, 2016）。さらに弁証法という高度で複雑な思考を扱ったオットー・ラスキーはその思考様式を「プロセス（Process）」「関係性（Relationship）」「コンテクスト（Context）」「変容的システム（Transformational System）」に整理している（Laske, 2021）。また、判断や意思決定に関わる文脈では、人生経験に基づく深く広い知識と理解に支えられた知性である叡智（wisdom）と関連性が見出せる（楠見, 2018）。右下象限の「世界の認知」は、こうした対象への認識・理解する心の働きを捉えたものと言える。

以上、関連する先行研究は多くあるものの、これらが「人としての器が大きい・小さいとは何か」という観点から十分に網羅され検討されているわけではない。そこで、本研究では、「人としての器が大きい人および小さい人」に関する特徴を四象限モデルに沿って抽出し、上述の先行研究を参考にしつつ、その構成要素を整理して明らかにする。

3. 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件である。

質問は自由記述形式で尋ねており、「あなたが身近に接している人（接していた人）の中から「人としての器が大きい人」を思い浮かべてください。その人の行動や思考の特徴としてどんなことが挙げられますか？」「あなたが身近に接している人（接していた人）の中から「人としての器が小さい人」を思い浮かべてください。その人の行動や思考の特徴としてどんなことが挙げられますか？」という二つの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「人としての器が大きい人および小さい人の特徴を明らかにする」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。基本的な分析手続きは、川喜田（1970）の推奨する手順に従ったが、新しいアイデアを導出するという本来の「発想法」としての用い方ではなく、あくまでデータの持つ情報を親和性に基づいて整理するという観点からKJ法を援用した。

実際の分析手順としては、まず分析対象となる回答から「人としての器が大きい人の特徴」「人としての器が小さい人の特徴」に関わる記述をそれぞれ採取し、各発言を要約するような形式で一行見出しにまとめた。この作業を順次実施し、最終的に抽出された発言数を基に発言カードをつくり、似

通った内容の発言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、小分類、中分類と徐々に抽象度を高めつつ、最終的な大分類は図1の四象限に対応するように整理を行った。こうした手順を「人としての器が大きい人の特徴」「人としての器が小さい人の特徴」のそれぞれで実施し、最後に「人としての器が大きい人の特徴」「人としての器が小さい人の特徴」の中分類がそれぞれで対になるようにあらためて内容を吟味して最終的な分類を確定させた。

4. 結果

4. 1. 「人としての器」が大きい人の特徴

「人としての器」が大きい人の特徴に関して916件の発言数を分析対象とした。その分類結果を表1に示す。大分類「感情」は、「心の余裕、穏やかさ」「ポジティブ感情」「冷静さ、感情制御」「レジリエンス、回復力」「共感性、感覚的な豊かさ」の五つに整理された。大分類「他者への態度」は、「育てる、任せる、励ます」「傾聴、観察、押しつけない」「関係づくり、親和的、対話上手」「他者尊重、愛情、思いやり」「謙虚さ、責めない、否定しない」「受容、おおらか」の六つに整理された。大分類「自我統合」は、「自己受容、自立心、素直」「利他、公共心、社会性」「信念、志」「学ぶ姿勢、柔軟性」「チャレンジ、決断、行動」「責任感、誠実さ」の六つに整理された。大分類「世界の認知」は、「視野の広さ、視座の高さ」「本質的思考、大局観」「知識、思慮深さ」の三つに整理された。

| 大分類 | 中分類 | 小分類 |
|--------|----------------|--|
| 感情 | 心の余裕、穏やかさ | 「穏やか、余裕がある」 |
| | ポジティブ感情 | 「朗らか、明るい」「ポジティブ、前向き、楽観的、好奇心」「笑顔」「話しやすさ、親しみやすさ」 |
| | 冷静さ、感情制御 | 「怒らない、感情コントロール」「あわてない、動じない、冷静さ」 |
| | レジリエンス、回復力 | 「レジリエンス、回復力」 |
| | 共感性、感覚的な豊かさ | 「感受性、共感」「身体を鍛える」 |
| 他者への態度 | 育てる、任せる、励ます | 「他者を導き、育てる」「考えさせる対話、問題解決の支援」「信頼して任せる」「他者励まし、勇気づけ、モチベーター」「褒める」「チームマネジメント」「リーダーシップ」「説得力」「相手の成長に向けた厳しさ、真剣さ」 |
| | 傾聴、観察、押しつけない | 「観察力」「人の話を聞く、傾聴」「押しつけない、強要しない」「余計なことを言わない、沈黙という品性」 |
| | 関係づくり、親和的、対話上手 | 「表情、目、声、仕草、言葉に表れる」「ユーモア」「つながりを大切に」「フットワークの軽さ」「人望、尊敬される」 |
| | 他者尊重、愛情、思いやり | 「愛情」「思いやり、気遣い、心配り、優しい」「公正」「他者への偏見なし」「多様性、他者尊重、協調」 |
| | 謙虚さ、責めない、否定しない | 「否定しない、責めない、許す」「悪口を言わない」「謙虚、腰の低さ」「自慢しない」 |
| | 受容、おおらか | 「細かいことにこだわらない」「豪胆さ、無遠慮」「オープンマインド、心が広い」「おおらか」「受容、寛容、包容」 |
| 自我統合 | 自己受容、自立心、素直 | 「自己肯定、自己受容」「弱さの開示」「非を認める」「自立」「自己認識、マインドフル」「正直、素直」「自然体、ありのまま」 |
| | 利他、公共心、社会性 | 「利他、公共心、社会性」 |
| | 信念、志 | 「ビジョン、信念・志、ブレない」 |
| | 学ぶ姿勢、柔軟性 | 「学ぶ姿勢、向上心」「柔軟性」 |
| | チャレンジ、決断、行動 | 「決断力」「行動力、積極性」「実行力、達成力」「挑戦、チャレンジ」 |
| | 責任感、誠実さ | 「諦めない心、グリッド」「責任感」「努力」「愚痴を言わない、文句を言わない、弱音を吐かない」「損得で判断しない」「遠慮、競わない」「誠実さ、義理人情」 |
| 世界の認知 | 視野の広さ、視座の高さ | 「視野の広さ、視座の高さ」「未来志向」 |
| | 本質的思考、大局観 | 「すべての事象に意味を見出す」「思考的的確さ、正確性」「本質を見極める、大局観」 |
| | 知識、思慮深さ | 「思慮深さ」「知識、経験豊富」 |

表1 「人としての器」が大きい人の特徴に関する分類結果

4. 2. 「人としての器」が小さい人の特徴

「人としての器」が小さい人の特徴に関して844件の発言数を分析対象とした。その分類結果を表2に示す。大分類「感情」は、「余裕がない、落ち着きがない」「ネガティブ感情」「すぐ怒る、感情制御できない」「打たれ弱い」「共感力がない、感性がない」の五つに整理された。大分類「他者への態度」は、「信じない、認めない、利用する」「見ない、聞かない、押しつける」「狭い関係、排他的、対話下手」「偏見、差別、礼節がない」「否定、見下す、虚勢張る」「不寛容、細かい」の六つに整理された。大分類「自我統合」は、「卑屈、他者依存、素直でない」「保身、自己中心、損得勘定」「信念がない、意志がない」「反省しない、ルールに固執する」「チャレンジ、決断、行動しない」「無責任、愚痴、文句、嘘をつく」の六つに整理された。大分類「世界の認知」は、「視野の狭さ、視座の低さ」「短絡的思考、思考が浅い」「知性がない」の三つに整理された。

| 大分類 | 中分類 | 小分類 |
|--------|----------------|--|
| 感情 | 余裕がない、落ち着きがない | 「せっかち、落ち着きがない」「焦っている、余裕がない」 |
| | ネガティブ感情 | 「悲観的」「満たされていない」「ネガティブ感情」 |
| | すぐ怒る、感情制御できない | 「すぐ怒る、感情制御ができない」「小心、びびる」 |
| | 打たれ弱い | 「打たれ弱い、情緒不安定」 |
| | 共感力がない、感性がない | 「共感力がない、感性がない」 |
| 他者への態度 | 信じない、認めない、利用する | 「部下のやる気をそぐ」「認めない、褒めない」「はしごを外す」「信用しない、性悪説」「マネジメント力が低い」「部下を追い込む」「トラブルメーカー、周囲に負の影響」「他者を利用する、他者から奪う」 |
| | 見ない、聞かない、押しつける | 「人の話を聞かない」「結果しか見ない」「自己主張強め、自説を押し付ける」「騒ぐ」 |
| | 狭い関係、排他的、対話下手 | 「フットワーク重たい」「狭い人間関係、関係希薄」「コミュニケーションが不得意」「敵視、排他的、拒絶」 |
| | 偏見、差別、礼節がない | 「思いやりのない、人の扱いが道具的」「礼節（感謝、謝罪）がない」「人によって態度を変える」「差別する、偏見」 |
| | 否定、見下す、虚勢張る | 「悪口、陰口」「批判的、攻撃的」「否定的」「マウント、見下す、強がり、虚勢」「自己顕示欲・プライドが高い、大きく見せる」「表現がおおげさ」 |
| | 不寛容、細かい | 「不寛容、受容性低い、許容範囲狭い」「ケチ」「細かい、マイクロマネジメント」 |
| 自我統合 | 卑屈、他者依存、素直でない | 「卑下、卑屈、コンプレックス」「妬む、ひがむ」「自分の非を認められない」「助けを求められない」「自分を客観視できない」「自信がない、不安」「依存」「他者比較」「評価、周りの目を気にする」「権威主義、権力欲」「不自然、素直でない」 |
| | 保身、自己中心、損得勘定 | 「保身、自己防衛」「自己中心的な考え・行動」「利己主義、損得で動く」 |
| | 信念がない、意志がない | 「ビジョン、信念がない」「自分の意志がない、朝令暮改」 |
| | 反省しない、ルールに固執する | 「学習しない、反省しない」「柔軟性がない」「自説に固執」「基準・ルールにとらわれる」 |
| | チャレンジ、決断、行動しない | 「受け身、言い訳、決断・チャレンジしない」「言動不一致」 |
| | 無責任、愚痴、文句、嘘をつく | 「無責任、責任転嫁、他責」「根性・忍耐力がない」「愚痴、文句、不満」「嘘つき」「せこい、ずるい、卑怯」「だらしがない」 |
| 世界の認知 | 視野の狭さ、視座の低さ | 「視野が狭い、視座が低い」「相手の立場を想像する力がない」「短期視点、目先の損得」 |
| | 短絡的思考、思考が浅い | 「思考が浅い」「短絡的、短眼的」 |
| | 知性がない | 「知性がない」 |

表2 「人としての器」の小さい人の特徴に関する分類結果

5. 考察

表1および表2の中分類に関して、「人としての器が大きい人・小さい人の特徴」が対になるように整理したものが図2である。本研究を通じて、「感情」「他者への態度」「自我統合」「世界の認知」の詳細な構成要素を見出し、四象限による統合的に整理したフレームを提供できたと考える。感情面の状態が豊かであり、他者に対して大きな心で接し、人格的に統合された姿勢であり、対象の複雑さを認識・理解するという点に関して、日本らしい文脈を踏まえた指導者・リーダーの在り方が具体的に提示された。「人としての器を高めることが重要である」「組織はリーダーの器以上に大きくならない」と言われるが（稲盛，2019）、本研究で抽出された各要素を新たな人材育成の方向性として活用することで、現代社会を覆う諸問題の解決に貢献できる可能性がある。

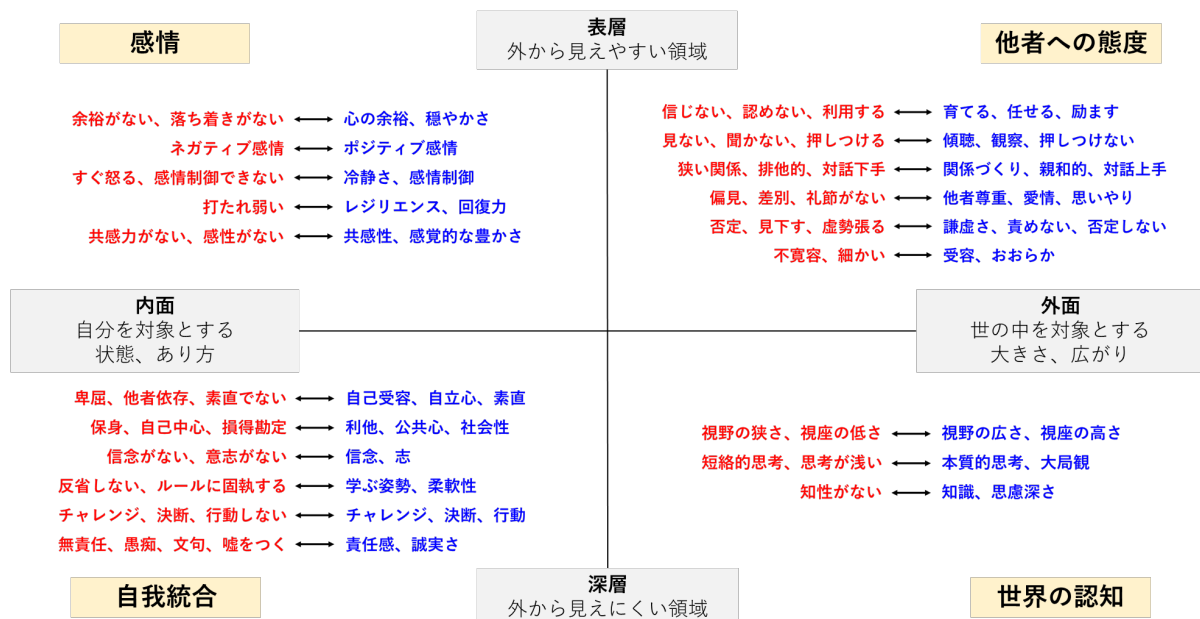


図2 「人としての器」の大きさに関する分類結果のまとめ

6. 本研究の限界と今後の課題

本研究では、自由記述式のアンケート調査に基づく回答を分析したが、短く記述された回答データからは回答者の微妙なニュアンスの違いを捉えることに難しい部分もあった。四象限それぞれの内容の妥当性をより一層高めるため、今後、インタビュー調査を実施する計画である。その結果に基づいて、本研究で提示したモデルをさらに改良していくことが必要になる。

また、抽出された中分類の要素に基づき、自身あるいは対象者をどのように評価・判定するかについても今後の課題に挙げられる。人材育成施策として人としての器の成長に介入する際には、その効果の程度を把握する必要があるため、どのように測定するかという観点での手法の開発が求められる。

<参考文献>

- Commons, M. L. (2008). "Introduction to the Model of Hierarchical Complexity and Its Relationship to Postformal Action" *World Futures*, 64, 305-320.
- Commons, M. L., & Kjolien, O. A. (2016). "The Meta-Cross-Paradigmatic Order and Stage 16" *Behavioral Development Bulletin*, 21(2), 154-164.
- 福田和也 (2009) 『人間の器量』 新潮社
- 船越多枝 (2021) 『インクルージョン・マネジメント: 個と多様性が活きる組織』 白桃書房
- 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 巻 1 号, 6-23.
- 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 回年次大会発表論文』
- 堀内泰利・岡田昌毅 (2009) 「キャリア自律が組織コミットメントに与える影響」 『産業・組織心理学研究』 23 巻 1 号, 15-28.
- 稲盛和夫 (2019) 『心。』 サンマーク出版
- 石川淳 (2022) 『リーダーシップの理論』 中央経済社
- 加藤洋平 (2016) 『なぜ部下とうまくいかないのか—「自他変革」の発達心理学』 日本能率協会マネジメントセンター
- 加藤洋平 (2017) 『成人発達理論による能力の成長』 日本能率協会マネジメントセンター
- 川喜田二郎 (1970) 『続・発想法—KJ 法の展開と応用』 中央公論新社
- 来田隆 (2000) 「「器量」と「器用」」 『鎌倉時代語研究』 23 巻, 266-286.
- 串崎幸代 (2014) 「Erikson による自我の統合の先にあるもの—後期高齢者における老いの意味とは—」 『千里金蘭大学紀要』 11 巻, 11-17.
- 楠見孝 (2018) 「熟達化としての叡智—叡智知識尺度の開発と適用」 『心理学評論』 61 巻 3 号, 251-271.
- Laske, O. E. (2021). *Measuring Hidden Dimensions of Human Systems: Foundations of Requisite Organization (Volume 2, 3rd Edition)*. Medford, MA, USA: IDM Press.
- 無藤隆・森敏昭・遠藤由美・玉瀬耕治 (2018) 『心理学 新版』 有斐閣
- 小野聡子・福岡欣治 (2016) 「心理社会的発達段階としての統合性と自我の強さとの関連」 『川崎医療福祉学会誌』 25 巻 2 号, 323-332.
- 小塩真司 編著 (2021) 『非認知能力—概念・測定と教育の可能性』 北大路書房
- Kegan, R. & Lahey, L. L. (2016). *An Everyone Culture: Becoming a Deliberately Developmental Organization*. Boston, MA: Harvard Business Review Press. (中土井僚 監訳 『なぜ弱さを見せあえる組織が強いのか』 英治出版 2017 年)
- 櫻井茂男 (2020) 『思いやりの力—共感と心の健康』 新曜社
- 鈴木忠・西平直 (2014) 『生涯発達とライフサイクル』 東京大学出版会
- 立川武蔵 (2003) 『空の思想史—原始仏教から日本近代へ』 講談社
- 高橋潔 (2021) 『ゼロから考えるリーダーシップ』 東洋経済新報社
- 鐘幹八郎 (2002) 『アイデンティティとライフサイクル論』 ナカニシヤ出版
- 内山伊知郎 監修 (2019) 『感情心理学ハンドブック』 北大路書房