

「志」醸成のメカニズムに関する一考察 — ダブル・ループ学習がもたらす効用 —

田久保 善彦^{1*} 那須 清吾²

(受領日: 2017年3月16日)

¹ 高知工科大学大学院工学研究科起業家コース博士後期課程2年
〒782-8502 高知県香美市土佐山田町宮ノ口185

² 高知工科大学大学院起業家コース長・教授
〒782-8502 高知県香美市土佐山田町宮ノ口185

* E-mail: yoshihiko.takubo@globis.ac.jp

要約: 我が国では、従前から「志を持つ」こと、「立志する」ことの重要性が指摘される。このこと自体は、様々な場面で広く受け入れられていることが多い。しかし、現実にも目を向けてみると、どのようにして志を見つけ、その実現のために一歩を踏み出し、更にはそれを糧に生きていくことができるのかといった、個人の人生に役立つような実践的な考察は見受けられず、単なる精神論になることが多い。本研究は、田久保が2011年1)に明らかにした、「志」が醸成されるサイクル、そしてそれがスパイラル状に成長していくプロセスの論理構造(メカニズム)を明らかにすることを目的として実施した。「志」がスパイラルを描きながら、成長していくタイプの人々は、その人の中で、クリス・アーギリス⁵⁾がいうダブル・ループ学習が繰り返し回り、その人の価値観や前提が書き変わっていることが、多数のインタビュー調査の結果より明らかになった。

ビジネス・スクール等を含む様々な教育現場において、個人が持つ前提の書き換えを促進するような営み(知識のインプット、様々な経験、ネットワークの構築など)を実現することができれば、「志」を明確にしながら生きていくことができる人が増えていくことが期待される。

1. 研究の背景

田久保が勤務する経営大学院大学では、2006年の建学以来、一貫して「志の醸成」を教育理念の中心に据えている。経営学修士を発行するビジネス・スクールで学ぶことを通じて、経営戦略、財務会計、管理会計、ファイナンス、マーケティング、リーダーシップ、人的資源管理、オペレーション戦略などの高度なスキルを習得しようとも、そのスキルを何のために使うのか、何に役立てるのかという目的を見定めなければ、宝の持ち腐れになる可能性がある。加えて、人工知能やロボット等の進歩により、今後ますますテクノロジー・ドリブンの社会になっていくことが確実視される中、意志を持ち、課題設定ができる人間の存在は、究極的には各人が「志」を持

つことで活かされると考えられる。

「志」については、古くは、論語、陽明学などの古典に始まり、吉田松陰、坂本龍馬などの歴史的人物、そして、松下幸之助、稲盛和夫、孫正義、スティーブ・ジョブズ等、多くの経営者が、その重要性を説いている。しかしながら、これらの人々は、自身の「志」が言葉にできる程度に明確になり、しばらくした後、その重要性についてのみ語るため、どのようにしてそれを醸成してきたのかといった方法論については言及されることはほとんどない。その結果、それらのメッセージを受け取り、立志に挑む人々が、どのようにしたら「志」を持つことができるのか、と悩むことになる場合が多い。それ故、「志」はどのように生まれ、実行され、終焉し、次の「志」が生まれていくのかという一連のプロセス

のメカニズムを明らかにすることには、大きな意義があると考えられる。

2. 現象のパターン分析と理論的整理

2.1 現象のパターン分析

第1節で示してきた課題意識に基づき田久保は、30名以上のインタビュー調査を行い、「志」醸成のプロセスを2011年に明らかにした（以下、既存研究と呼ぶ）¹⁾。「志」という言葉は、一般的には、「心の向かうところ、心にめざすところ（広辞苑第五版 岩波書店）」などとされるが、経営学、心理学などの学術分野においては、専門用語として扱われていない。よって、既存研究および本研究においては、共通の定義を設定し、その定義に従って田久保が全国で実施している様々なワーク・ショップで取得しているアンケートやインタビューなど通じて研究活動を進めた。

一連の研究においては、「志」を「大志」と「小志」という概念に分け、以下のように定義した。

本研究における「志」の定義

「小志」一定の期間、人生をかけてコミットできるようなこと、または、一定の期間、人生をかけてコミットしてきたこと。

「大志」「小志」の積み重なるの結果として、形作られること。そして、積み重なるの結果見えてくる残りの人生をかけて取り組みたいと思えること。

このように、「志」を2つに分けて定義した理由は、一般的に「志」として想起される「一生をかけて取り組む対象」といったものに、若いうちに出会い、それを全うするといったケースは極めてまれであり、長くて数年10年程度の「小志」と定義したものを積み上げていくという生き方をしている人が大半であることが、既存研究から明らかになったからである。また、「大志」は、小志を積み上げた結果得られるという定義上、ある一定の年齢（多くの場合50代後半以降）になってから明らかになるため、本研究では「小志」について議論していくことにする。

小志の定義の中で、「一定の期間」とは、厳密に定めることはしていないが、最低でも数カ月から数年（長い場合には10年を超えることもある）という長さ、つまり取り組みの期間を想定している。つまり、どんなに高いエネルギーを投入した営みであっても1日、2日の短期間のもは、この定義の小志には当てはまらない。また、「人生をかけてコミット」とは、一生（全人生）をかけるという意味

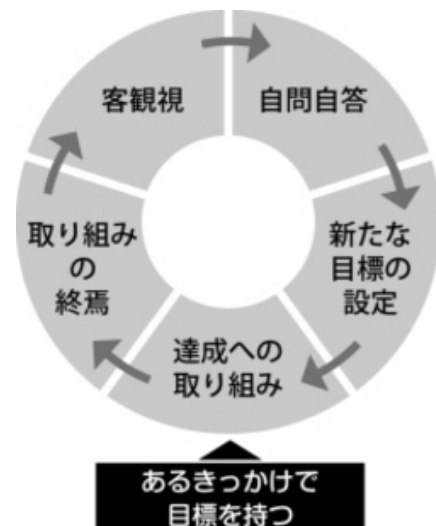


図1: 小志の醸成サイクル

ではなく、先に述べた一定の期間内で、何かに取り組む際に、自らコントロール可能な時間や取り組みへのエネルギー、そして意識などを少なくとも過半、通常はかなり多くの部分を、自らの意思に基づいて、自主的に割いて取り組んでいることとした（エネルギーの投入量の意味）。つまり、やりたいことのイメージだけを持っているが、ただ考え、思うだけで、それを実現するための具体的な努力をしていないといったもの（夢や希望や理想）や、単に数字などの成果を淡々と追求めるだけの目標のようなものは、ここでは、「小志」とは定義されない。

この定義に基づき、インタビューを行った結果、帰納的に導出したのが、図1の「小志の醸成サイクル」である。ここで「小志」そのものは、「新たな目標の設定」により醸成されたと考え、ここに至るプロセス全体を醸成サイクルとした。

以降、本研究の為に定義された「小志」は「」を外して、小志として論じる。

一般的な志の議論においては、多くの人が、「まだ、見つからない」、「まだ、わからない」といった言葉で語るが、既存研究で明らかになったことは、多くの場合、小志は何もないところからある日突然「発見」される、または、天から降ってくるようなものではなく、図1に示すように一定のサイクルを経て、創られていくということである。

具体的には、「達成への取り組み→取り組みの終焉→客観視→自問自答→新しい目標の設定」となるが、このすべての要素が、次の小志に影響を与えるのである。

次に、インタビューに基づく、パターン分析によ

り導出した「小志の醸成サイクル」が、どのように変化していくのかについて、事例を通じて説明する。

インタビューを行ったある医師（男性、34歳、大規模病院勤務中に小規模病院の経営にも関与中）は、少年の頃に医師になることを目指し、それを実現し、現在医師として患者の命を救うという活動をしているという、一見すると一つの志に生きているように見えた。

しかし、インタビュー結果を分析してみると、「医師になることを夢に見る（思うだけの夢）→ 中学から高校2年生までは医師になることは全く意識せずに、日々サッカーに打ち込み全国大会出場を目指す（サッカーで全国大会に出場したいという小志）→ 意味をしっかりと意識して具体的な職業として目指し、医学部に入るために勉強する（医学部を目指して勉強するという小志）→ 医師としての仕事の意味に開眼して患者の治療にあたる（医師として多くの患者を救うという小志）→ そして今は病院経営に携わる（できるだけ多くの人を仕組みとして救いたいという小志）、といった段階を経ており、少しずつ価値観と前提を書き換えながら変化しつつ、積み上がっているということができた。

この医師の事例に確認できる一つ一つの価値観と前提の書き換えサイクル、つまり、「小志の醸成サイクル」がスパイラル状に重なっていくことで、その人の大志が形成されていくことが分かる（図2、以降、「小志のスパイラルアップモデル」と呼ぶ）。既存研究においては、9割程度のインタビュー回答者が、このモデルに当てはまっていた。

また、この事例の場合は、基本的に「医師」に関連した小志が積みあがっているが、例えば、子供のことは医師を目指していたが、今は全く別の道で小志を持って働いているといった、取り組み対象が大きく変化する場合の方が多くことが分かっている。

また、インタビュー結果からは、このスパイラルは、時に停滞し、自問自答の部分で時間だけが経過してしまうこともある。つまり、常に連続的に動いているというわけではないことも明らかになっている。

2.2 現象のパターン分析の詳細と関連研究の現状と課題

既に述べたように、既存研究の結果として、「小志の醸成サイクル」そして「小志のスパイラルアップモデル」を導出した。各ステップの詳細、関連研究との関係、そして残された課題は以下に示す通り

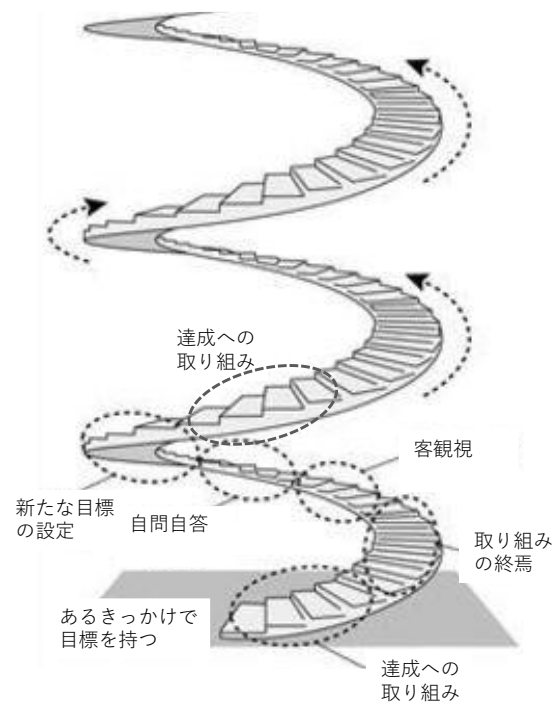


図2: 小志のスパイラルアップモデル

である。

まず、既存研究では、人生で最初の目標設定を行うことを「あるきっかけで目標を持つ」と定義し、「小志のスパイラルアップモデル」のゼロ段階として位置づけた。幼稚園時代や小学校の低学年時代には、子供が自ら何らかの目的や目標を考え、行動をしたり、自問自答をしてから目標を立てたりする事例は少なく、一般的には親が与える何らかのきっかけで行動し、それを礎に考えるようになる場合が多い。もちろん、親に言われずとも、プロ野球選手を目指して野球を始める少年や、医師になることを目指して勉強をする子供もいるが、既存研究では、子供が素朴に「夢を追う」ということと、自らの考えに基づいて時間やその他の資源の使い方を含め、意思決定した上で設定する「小志＝一定期間、人生をかけてコミットすること」とは区別した。

インタビューから明らかになっている、このフェーズの具体的な例としては、「親の勧めで通い始めたピアノ教室や水泳教室で、目標を設定しながら頑張った。親の意思で始めた小学校受験や中学校受験のための塾に通い、勉強に邁進した」などのことを挙げることができる。そして、これらの取り組みは、どこかのタイミングで与えられた目標を追いかける行為が終わることが多いことを確認した。これは、「取り組みの終焉」というフェーズを意味する。

そして、その後、いずれかのタイミングで、自らの意志で「一定期間、人生をかけてコミットできる



図3: ブリッジスのトランジションモデル

ような目標」を設定できた瞬間を「初めて小志が生まれた瞬間」と定義することで、「小志の醸成サイクル」は始まることになる。

この観点からすると、「小志の醸成サイクル」は「自らの意図で何をしていくべきかを決めた」以降のプロセスにフォーカスしているといえる。

取り組みの対象が決まると、何らかの目標を設定し、それを達成しようとするのが「達成への取り組み」というフェーズである。振り返れば、「あの時は、それしかしていなかった」というような心持ちでことにあたっているような状態を指す。中学時代、高校時代に多くの時間やエネルギーを投入したクラブ活動などがこれにあたる場合が多い。

そして、ある小志への取り組みは、ほとんどのケースにおいて「終焉」を迎える。例えば、高校時代に取り組んでいたクラブ活動は高校3年の引退で終止符が打たれる。これは誰も避けることができない「取り組みの終焉」である。強制的に終了する場合は、他に選択肢がない、周囲の人間もみな同じ境遇に置かれているなどの理由から、それを受け入れざるを得ず、個人に与える混乱は小さい場合が多い。

一方で社会人になってからは、自分の意思で終わらせない限り、その小志が終わらないという状況に置かれることが多い。例えば、当初は高い情熱を持ち、小志として取り組んでいた仕事でも、徐々にやる気を失い、ただ給料をもらうために継続しているなどのこともある。つまり、ただ時間だけが過ぎていくといったような状況になってしまう。インタビュー回答者の中には、「あるプロジェクトに従事していた際、最初は、心の中で大きな炎が燃えているような状況だったが、だんだんその炎は小さくなっていき（情熱が失われていき）、その小さくなった炎に息を吹きかけ、火を完全に消しきるようにして、その取り組みを意図的に終焉させた」というような趣旨の発言をした人もいた。逆に、それができない人の場合、その取り組みを始めた当初の熱がないうまま、惰性でその仕事に取り組んでしまう傾向がある。

この「終焉」については、関連研究として、ウィリアム・ブリッジズ²⁾が、詳しく議論している。

ブリッジスは成人の発達の観点から「転機のプロセス」について次の3段階があるとしている。何

かに対する取り組みが終わるフェーズとしての「終焉」、それまでに取り組んできたことに固執することと手放すことの間で揺れる、混乱や苦悩の時期としての「中立圏」、そして、新しいことに取り組み始める時期としての「開始」である。何か新しいことを始めるためには、しっかりとした終わりを迎えさせることが重要なのである。ブリッジスは、この終焉が確定しないと、気持ちや心がそこに戻り、前に進むことができないとしている。

キャリア論の研究者のハーミニア・イバーラなども同様の考察³⁾をしている。しかし、既存研究を含め、いずれの研究もどのようなメカニズムで終焉を迎えるのか、そして新しいことを始められるのかといったメカニズムを明らかにするには至っておらず、モデルを提示するに留まっている。

そして、次に訪れるのが「客観視」するフェーズである。客観視とは、それまでに自分自身が取り組んできたことの意味や意義、そしてレベル感などを自分の思いから離れて、客観的に評価、整理する段階である。自分と他者との比較、自分のやってきたことの客観的なレベルの評価（別の会社に転職したら同じポジションや給与を獲得できるか等）、社会的インパクトや意味などを客観視することができる人は、それを踏まえたうえで、現実的な「自問自答」をすることが可能となり、それが新しい目標設定につながっていく。

このフェーズなしに、「次は何をすべきか」、「自分は何をしたいのか」ということを考える自問自答に入ってしまうと、長期間に亘りそこから抜け出さないことが、インタビュー内容の分析結果からわかっている。

イバーラ³⁾は、「中途半端な状態は、いままでの仕事にもう希望を持ってないと知りつつも、まだそれを捨てきれないために生じる」ことを明らかにしている。つまり、これは、それまでに取り組んできたことが終焉すると、人はすぐに次に何をすべきかを考える気持ちの切り替えをすることが難しいことを示している。

また、ブリッジズ²⁾は、「人々はトランジションをなるべく早く切り抜けるために、スピードアップする方法がないだろうかと思うが、これまでどう生きてきたかを理解することによってのみ、これからどう生きるかが見えてくる」としている。ここで言うこれまでどう生きてきたかを知るのが、まさに客観視である。

客観視をすることにより、単に、「これから、どうしよう」という悩みではなく、具体的な「選択肢」

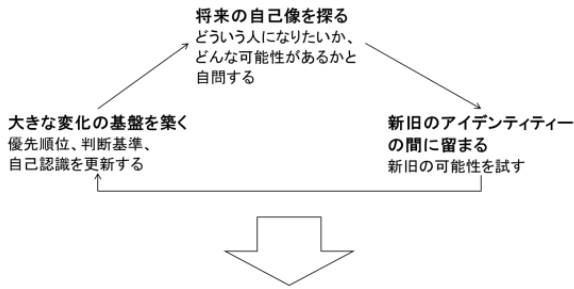


図4: イバーラの過渡期のアイデンティティモデル

や「判断基準」を自分の頭の中に持つことができる場合が多い。

そして次の「自問自答」は、次に何をすべきかを考える段階であり、そこで様々な選択肢について、メリット、デメリット、実現可能性などを考えられた人が、「新たな目標の設定」を行い、次の小志に入っていくことができる。

しかし、新たな目標設定をしても、最終的に、それに取組まない人もいる。既述のように学生時代は、学年が進むと、様々なことが強制的に移り変わっていくが、社会人になった後は、新しい小志のサイクルに意思を持って踏み出さないと、「新しい目標設定」から左回りにサイクルを一周逆回転し、終焉を迎えてしまった従前の小志に関与する仕事に戻って継続することになる。

この客観視から自問自答のフェーズの難しさは様々なキャリア研究の中でも議論されており、その答えを見出すのに時に数年といった時間を要することがあることも報告されている³⁾。客観視と自問自答は、一方向的に思考が進む(例えば、客観視をしてから自問自答という流れ)というよりも、何度も行き来しながら深まっていく場合が多い。イバーラは過渡期のアイデンティティとして、図4³⁾のようなモデルを示しており、客観視-自問自答のプロセスはまさに、このモデルと符合している部分が多い。しかし、この研究においても、既存研究と同様にモデルを提示することに留まり、図4の3つの要素は、どのようなメカニズムで次に進むのかといった考察は十分になされていない。

「小志の醸成サイクル」全体については、レント、ブラウン、ハケットの3人により提唱された、社会認知的キャリア理論(Social Cognitive Career Theory: 以下、SCCT)⁴⁾が、本研究と近い検討を行っている。図5に示すように、「学習経験、自己効力感、結果期待」の部分は「客観視・自問自答」に、「目標設定」は「新たな目標の設定」、「行動」は「達成へ

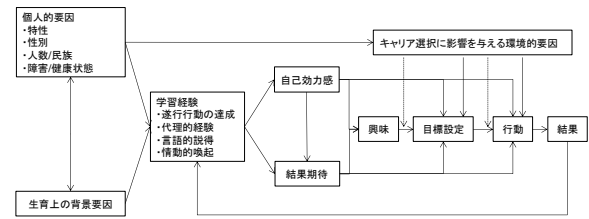


図5: 社会認知的キャリア理論

の取り組み」と類似している。

この理論の中では、社会的認知(自己効力感と結果期待など)、個人の性別などの属性、環境要因(サポートや労働市場、経済動向など)との三者相互作用の中でキャリア選択がなされていくとしている。そこに、興味、目標、行動といったキャリア選択上で重要な要素を加えて、これらの相互作用について実証的に明らかにしたモデルである。しかし、このモデルの中でも、既存研究と同様に、例えば、どのようなメカニズムで次の目標設定がなされるかなどについての議論はなく、あくまでモデルを提示しているに留まっている。

3. 本研究の目的

既述のように「小志の醸成サイクル」および「小志のスパイラルアップモデル」は、インタビュー結果から帰納的に導いたフレームワーク的なものであるが、田久保が全国で実施している様々なワークショップで取得しているアンケートなどを通じた検証で、8~9割程度の参加者に適合することが分かっている。

また、既に述べたように、ブリッジス²⁾、イバーラの研究³⁾、そして社会的認知キャリア理論⁴⁾のように、本研究と近い研究、相互補完的な研究は存在するものの、いずれの場合も、例えば、どのような状態に置かれた人は、各モデルの次のフェーズに移行できるのか、より具体的には、例えば、新しい取り組みに向かって一步を踏み出すことができ、どのような人は踏み出すことができないのかなどのメカニズムまでは明らかになっていない。このメカニズムを明らかにすることができれば、「小志の醸成サイクル」を回す再現性を高めることにもつながることが推測されるため、本研究では、そのメカニズムを、学習理論に基づいて明らかにすることを試みた。

4. 本研究の概要と仮説の設定

本研究では、既存研究で明らかにした「小志の醸成サイクル」と「小志のスパイラルアップモデル」

のメカニズムを明らかにするために、日本人 21 名に対するインタビュー調査を実施した。既述のように、「小志の醸成サイクル」は、「達成への取り組み → 取り組みの終焉 → 客観視 → 自問自答 → 新しい目標の設定」という流れをたどるが、特に、新しい目標を設定し、次の小志に踏み出せる人と、そうでない人の違いを、ダブル・ループ学習と呼ばれる学習理論をベースにそのメカニズムを明らかにしていった。つまり、「小志の醸成サイクル」における価値観と前提を書き換えながら、次の段階へと進む現象は、ダブル・ループ学習の論理構造を応用することで説明できるとの仮説を設定した。

クリス・アーギリスは学習理論の中で、図 6 に示すように、シングル・ループ学習とダブル・ループ学習という概念を提示している⁵⁾。シングル・ループ学習は、過去の学習や経験を通じて獲得した前提に基づく行動に則って問題解決を図り、結果を出し、その過程で学習するという学習プロセスを指す。一方ダブル・ループ学習では外部から新しい知識や情報を取り入れ、或いは、現在の前提に対して、「それは本当か」、「そもそも」と問いかけ、新たな前提や価値観を獲得していき、それに従って行動していくプロセスをいう。

これを個人にあてはめれば、何らかのきっかけで、すでに持っている様々な前提や価値観を疑い、別のものに置き換える、または変化させていくことができれば、それが次の行動に影響を与え、「小志の醸成サイクル」の次のステップに行くことが可能になるという仮説が成立する。一方で、もしこの前提や価値観の置き換えができない、もしくは置き換えが不十分で従前のものが支配的な場合、同じところに留まることになる。シングル・ループ学習が回り同じところに留まるということは、うまく PDCA サイクルが回っている状態ともいえるため、そこから抜け出すことは容易でないと考えられる。個人にとって比較的大きなインパクトを与えるような経験の前後で、ダブル・ループ学習が回ることが観察されるのは、これが理由であると推察される。

また、ロバート・キーガン⁶⁾は人や組織が変われない理由を「自己免疫」という言葉を用いて説明している。変わりたいという改善目標を設定したとしても、その裏側に存在する、相反する目標が存在し、それが変化を阻害する、まさに免疫のように作用するとしている。例えば、権限委譲ができるマネージャーになりたいと思っても、裏では、全てのことを把握していて誰からも頼られる実務家であり続けたいと思っているとといったことである。この

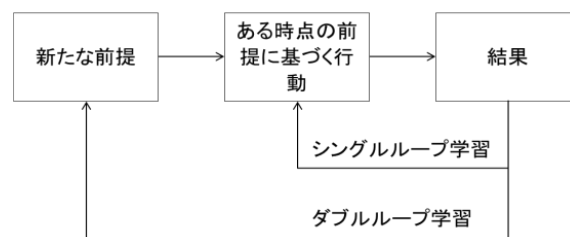


図 6: シングル・ループ学習とダブル・ループ学習 (クリス・アーギリス⁵⁾を修正)

裏の目標自体はそれまでの自分を創ってきたもの、これまでの自分の成功要因であることが多いため、裏の目標自体も真剣に実現したいと思っている場合が多い。この場合、表向きの目標だけではなく、裏の目標と向きあわない限り自己変革をすることは難しいとされる。

更に、田久保⁷⁾は自己変革を継続するミドルマネジャーに関する研究の中で、そのようなマネジャーは定期的に自らを振り返る時間を持ち、自分の価値観の棚卸を行いながら、自己認識を深めていることなどを明らかにしている。具体的には、客観的に自分が有している能力(スキル)の種類と質、人的ネットワークの広さと深さ、その時の志の状態、そして自分の置かれた社内ポジションなどを含めた状況などについて、社会との関係性の中で理解を深めるための時間を持たないと、目先の仕事に追われ、シングル・ループ学習の中だけで回ってしまうということである。

いずれにしても、シングル・ループ学習自体は通常のフィードバック・ループであるため、そこには入りやすく、加えて、そのこと自体は悪いことではなく、現状のまま改善するプロセスである為、そのサイクルからは出にくいことが推論される。

5. インタビュー結果からの推論と考察

本研究におけるインタビューは、田久保が勤務する経営大学院大学に在籍もしくは修了した、「小志の醸成サイクル」が回ったことが事前の簡易ヒアリングで確認できた 21 名に対し、1 人当たり 2 時間程度行った。「小志の醸成サイクル」が回るとは、価値観と前提を書き換えが行われた結果、例えば「転職をした」、「起業をした」、「事業承継をした」、「同じ企業の中でも第三者から見て明らかに従前とは異なる業務に取り組み始めた」等の動きが起こったこととした。

インタビュー対象者の選定においては、性別、年齢、ビジネス上おかれた立場などが、可能な限り偏

りが発生しないように留意した。インタビュー対象者のリストは表1の通りである。

また、この21名とは別に、「小志の醸成サイクル」が回らなかった結果、次のフェーズに移行していないことが、簡易ヒアリングで確認できた人（例えば、新しい目標を設定していても、実行に向かって最後の一步を踏み出せていない人）からも情報収集を行った。

主たるインタビュー項目は次の通りである。

- ここ数年間の人生において、仕事上、プライベートの両面でどのような変化があったか
- 物事を決めるときの判断軸、大切にすることなどに変化はあったか
- 上記2点と経営大学院での生活との関係性にはどのようなことがあるか
- この数年間の志の変化を感じるか 等

「小志の醸成サイクル」が次のステップに進んだことが確認された人に対するインタビューで得られたコメントの例を以下に示す。

(1) 完全にピラミッド型の組織において、一度でも躓けば役員の道はない。自分の役員の道が途絶えたと理解した瞬間に色々なことがふっきれ、元々持っていた経営者になりたいという思いが強くなり、その時所属している企業以外の道を模索し始めた。(30代、男性大手通信事業者からコンサルティング会社へ)

(2) ある人の講演会で、「給与が低くなっても、その間はキャリアを買っていると思え」、「大企業はカッコ悪い」という話を聞いた。これは、自分には全くない考え方で強いショックを受け、NPOへの転職を考え始めた。経営大学院の授業の中で内村鑑三の「後世への最大遺物」が紹介され、生き方そのものが、後世に意味のあるものになることを学び、「自分でもこれならできる!」と思った。最終的には、給料が半分になるNPOへの転職を選んだ。(30代、男性、大手人材派遣企業からNPOへ転職)

(3) 30歳になり、一心不乱に取り組んできた仕事について、このままで良いのかという自問を繰り返すようになった。営業で好成績をあげ、マーケティング部に異動したが、当時は自分の評価ばかりを考えていた。そのような状況の中で、自分の仕事の意味、社会的な価値を考えた。最後はその時の会社に居続けて失うもの、得られるもののリストを作成し、辞めることを決めた。今から思えば、非常に高い給与や会社のステータスを「手放す経験」をすることで、その後の前提は全て書き変わったように思う。そして、これからも前提が書き変わることが当

表1: インタビュー対象者のリスト

性別	年齢	仕事の状況
男	20代	大手通信会社勤務 転職経験なし
男	40代	大手広告系企業勤務 転職経験なし
女	30代	クリニック勤務 転職経験なし
男	40代	大手製薬会社勤務 転職経験なし
女	30代	大手システム会社から地方創世のための起業
男	30代	大手通信業からコンサルティング会社へ転職
女	30代	大手製薬企業からベンチャー企業へ転職
男	30代	大手人材派遣会社からNPOへ転職
男	20代	大手EC企業から起業
男	40代	大手電機メーカーから大手タクシー会社へ転職
男	30代	大手印刷会社勤務 転職経験なし
女	40代	出版社勤務 転職経験なし
男	30代	大手自動車関連メーカー勤務 転職経験なし
男	30代	大手自動車関連メーカー勤務 転職経験なし
男	30代	スポーツジム勤務 転職経験なし
女	30代	ベンチャー企業からベンチャー企業へ
男	40代	大手製薬企業から休職し海外ボランティア
男	30代	勤務先企業を先代(祖父)から事業承継し現在代表取締役
男	20代	事業承継予定企業を退職、その後起業
女	30代	企業研修会社から経営大学院へ転職
男	30代	事業会社において一般従業員から執行役員へ昇格 転職経験なし

たり前だと思っている。(30代、女性、大手製薬企業からベンチャーへ)

(4) アメリカの子会社のリストラを担当した経験がある。従業員からすると、まじめに働いている会社からある日突然呼び出され、リストラの話がされ、30分後には社員でなくなっているというようなことが繰り返された。このような状況に面する中で、自分の価値観、持っていた前提はすべて書き換えられた。日本の大企業の中で大切に思っていたことの多くが、小さいことのように思えた。そして原点に立ち返り、様々な素晴らしい社内異動のオファーを全て断り、アフリカのボランティア活動に行くことにした。(40代、男性、大手製薬企業を2年間休職しアフリカでボランティア)

(5) 起業という格好いいが、事業承継者としての責任も当然強く感じていた。体調不調、メンタル不調で飛び出すような形で会社を辞めたため、すぐに戻るわけにもいかず、起業することになった。これといった実績もなく、何ができるわけでもなく、本当に不安だったがこうするしか道がなかった。これしか道がないと思った時、意外とすんなり起業できた記憶がある。(30代、男性、事業承継予定企業を退社し起業)

(6) あるベンチャー企業で順調に出世をする中で、部下の数が増えることによる発言力の拡大、社内におけるポジションパワーの重要性などにも気がつき、そこに執着する時もあった。しかし、一方で、そのポジションから得られるものの限界も知り、自分の心が喜ばなくなる感覚も強くなり、そこから離れることを決めた(30代、女性、ベンチャー企業からベンチャー企業へ)

(7) システムエンジニアとして当時の会社に新卒で入社したが、ある時営業を希望し、そこで経営大学院での学びを生かすことが出来、実力勝負で成果が出せるようになった。明確に「システムエンジニアの仕事以外でも、やれば出来る」という感覚を持つことができるようになった。このことが起業につながっていた明確な感覚がある。(30代、女性、大手シンクタンクから地方創生のための起業へ)

(8) 経営大学院のリーダーシップの科目の中で、自分自身の価値観の棚卸しし、更に自社の理念や社会的価値について議論する科目で会社の価値観を棚卸しして、真剣に向き合ったことは、その後の自分の判断基準を明らかに書き換えた実感があり、結果的に起業することに大きな影響を与えた。(20代、男性、大手EC企業から起業)

各インタビューには、「小志の醸成サイクル」で述べた様子をうかがうことができる。その具体的な内容をダブル・ループ学習のプロセスを当てはめると、以下の特徴的な現象が確認出来るが、これらは21名に対するほとんどのインタビューで共通している。

(1) の事例は大企業の中で自分が望む出世の道が絶たれたことをきっかけに、それまでの前提が置き換わっている。(2) の事例はたまたま聞いた講演会の話がきっかけに思考を深め、自らの前提を書き換え、年収大幅ダウンという転職に踏み切っている。(3) の事例ではある企業の中のやりきった感を感じながら、それまで大切にしてきたものを手放すことから、前提を書き換えている。(4) の事例では自らがアメリカの子会社でリストラをする側になり、

心を痛めながらも業務を遂行する中で、仕事に対する価値観が大きく変化している。(5) の事例では体調不良をきっかけに、(6) はやりきった感を覚えたことをきっかけに、(7) (8) は経営大学院で学んだことをきっかけに、それぞれそれまでの前提を書き換えている。

このように、何らかのきっかけ、そしてそのきっかけを元に熟考を重ね、それまでに持っていた前提、価値観、判断軸などが変化し、どのような状況の人でも、ダブル・ループ学習に入れていることが見て取れる。

特に給料が半分になる転職や起業などは、自分にとってのメリット、デメリットを判断する軸が明確に変化しなければなし得ないことであり、ダブル・ループ学習が持つ意味の大きさを示唆している。

一方で21名以外で、新しい目標設定はしているものの、実行に向かっての最後の一步が踏み出せていないという意味で、志のサイクルが回っていない人からのコメントの例としては、次のようなものが挙げられる。

(1) 社内で有資格者でしかできない仕事に従事する傍ら、その資格を活用し、多くの仲間の支援をボランティアベースで実施している。ベンチャー企業にとっては法律面でのサポートは必要なものの、そこにお金をかける状態ではない場合が多い。「自分がやっていることは、自分にしかできない支援である」と認識し、会社とは全く異なる強いやりがいを感じ、相談に乗っている。将来、個人事務所を興したいという気持ちもあるが、自分には顧客を開拓する営業力がないという自覚、平均的な同種類の事務所の経営状態や給与レベルも理解しているため、収入面のことが気になり最終的な一步を踏み出せずにいる。(40代、男性、大手電機メーカー)

(2) 自分は、「銀行の給与が身分不相応に高く、それに慣れてしまっている」。元来自分やりたかった人材系の企業への転職活動も行い、内定まで出たが、最終的には現在の会社に留まることを決めた。「現在の会社に比べて誰も知らないベンチャーに転職することは親からも反対された。また給与も今の60%になってしまう。その金額で女性の一人暮らしは問題なくできることも頭では明確にわかっているが、今の生活を捨てることができない。この判断をしている自分は好きではないが」。(20代、女性、大手信託銀行勤務)

(3) 「経営大学院の本科に進学しようと、科目等履修生として、約半年間の学びを積み上げた。多くの仲間もでき、たくさんの学びもあり充実した時

表 2: 判断軸と対象の変化とダブル・ループ学習との関係

		対象	
		既知の対象	新しく知った対象
判断軸	既存の判断軸	シングル・ループ学習	シングル・ループ学習
	新しい判断軸	ダブル・ループ学習	ダブル・ループ学習

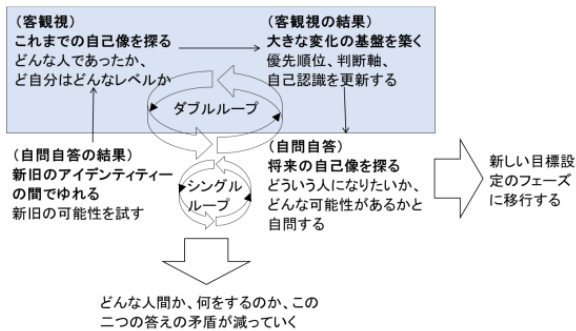


図 7: 小志とダブル・ループ学習の関係図

間を過ごすことができた。しかし、家族と過ごす時間が短くなることを過度に気にした家族の反対にあい、最終的には2年間のコミットを求められる本科への進学は断念することにした」。(30代、男性、大手製造業勤務)

いずれの場合も、新しい一歩を踏み出す良さや価値は十分に理解しつつも動けない状況を表している。(1)(2)の事例は、収入を維持したいという従前からの前提が新しいことにチャレンジしたいという新しい気持ちを上書きできなかつたために踏み出せていない事例といえる。(3)の事例は、家族側の防衛的な思考に基づくコミュニケーションの影響が出ているといえる。

以上の現象分析結果から、ダブル・ループ学習の理論において、表2に示すように、自分がなし得たいと思うこと(対象)と判断軸のマトリックスで、実際の現象が起きるか否かが整理出来ることが判明した。新しい対象に関する情報を得ただけではなく、既存の評価軸より重要だと認識できる新しい軸を持ちえた人達だけが、ダブル・ループ学習を回し、これまでとは異なるステージに入っていける様子がうかがえる。新しい対象に対する知識だけを得ても、純粋に知識が増えるだけとなり、行動には変化をおぼさない。

ここで、図4に示したイバーラのモデルとダブル・ループ学習モデル、そして小志の醸成サイクルを統合した新しいモデル(図7)を導出した。

これまで述べてきたように、将来の自らの小志やキャリアを模索する場合、自問自答を繰り返すことになり、時に堂々巡りが始まり、なかなか前に進めないか、最終的にモチベーションが上がらないまま、従来からの仕事に取り組み続ける人も多く、このような人々はシングル・ループに留まっている状態と言える。しかし、「客観視」を経て、それまで持っている前提や価値観などを書き換えることができると、新しい目標設定、そして取り組みの入りやすくなり、この部分は、まさにダブル・ループ学習になっているといえる。

ダブル・ループ学習に移行できるか否かは、既存の判断軸より重要だと認識できる新しい軸を獲得出来るか否かで決定されるが、そのプロセスには、「小志の醸成サイクル」の各要素が影響している。つまり、新しい軸を認識した際、それまでの目標に関わる意識が終焉に至っていない場合、新しい軸に移行するハードルは高く、書き換えが起きにくい。一方、完全に終焉を迎えている場合や、それまで依存してきた既存の軸を否定できる、或いは価値が低下したと認識した場合、新しい判断軸が相対的に優位となり、書き換えが起きる。つまり、客観視を踏まえた新しい判断軸の優位性が認識されるか否かは、新旧の判断軸の相対的な重要性の程度と、その客観視の重要性の差異を如何にそのまま認識できるか否かを決定する終焉の状況と周囲の環境としてのハードルの相互作用であると推論できる。

6. まとめ

田久保が過去に実施した「小志の醸成サイクル」、「小志のスパイラルアップモデル」に関わる、現象のパターン分析研究をベースに、ダブル・ループ学習による前提の置き換えが「小志の醸成サイクル」を回すこと、特に新しい目標に向かって一歩踏み出すことに大きく影響しているのではないかとの仮説について、21名のインタビュー調査および3名の反証的な事例インタビュー調査に基づき検証した。

その結果、自らの判断軸、前提が大きく変わった人は、その後のアクションにも大きな変化が起き、志のサイクルが回りやすくなっていることが明らかになった。前提の置き換えは、これまでの自分を守ろうとする自己免疫との戦いになることも多いため、簡単ではないが、教育機関などで、意図的にそこに刺激を与えるようなことができれば、より多くの人志を育てながら生きていくことができるかもしれない。

7. 今後の展望

本稿では、小志が醸成される論理構造（メカニズム）を、ダブル・ループ学習の考え方に基づいて明らかにしてきた。今後は、田久保が勤務する経営大学院大学においては、志醸成を建学以来最重視していることから、同大学院大学の教育（授業、各種イベント等）が、どのようにこのプロセスに影響を与えているか、効果をもたらしているかについて、実証研究を実施していく予定である。

文献

- 1) “志を育てる”, グロービス経営大学院 (著), 田久保善彦 (編集・執筆), 東洋経済新報社, 2011.
- 2) “トランジション — 人生の転機を活かすために”, ウィリアム・ブリッジズ (著), 倉光修, 小林哲郎 (翻訳), パンローリング, 2014.
- 3) “ハーバード流 キャリア・チェンジ術”, ハーミニア・イバーラ (著), 金井壽宏 (監修), 宮田貴子 (訳), 株式会社翔泳社, 2003.
- 4) Lent, Robert W., Steven D. Brown, and Gail Hackett. “Social cognitive career theory.” *Career choice and development* 4:255–311, 2002.
- 5) “「ダブル・ループ学習」とは何か”, クリス・アージリス, DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー, pp. 100–113, 2007.
- 6) “なぜ人と組織は変わらないのか”, ロバート・キーガン, リサ・ラスコウ・レイヒー (著), 池村千秋 (訳), 英治出版, 2013.
- 7) “これからのマネジャーの教科書”, グロービス経営大学院 (著), 田久保善彦 (監修・執筆), 東洋経済新報社, 2016.
- 8) “働く人の心理学”, 岡田昌毅 (著), ナカニシヤ出版, 2013.
- 9) Boyd, Evelyn M., and Ann W. Fales. “Reflective learning: Key to learning from experience.”, *Journal of Humanistic Psychology*, 23(2):99–117, 1983.

A Study on the Mechanism of Fostering Individual Aspirations

Yoshihiko Takubo^{1*} Seigo Nasu²

(Received: March 16th, 2017)

¹ PhD. Candidate, Entrepreneur Engineering Course, Kochi University of Technology
185 Miyanokuchi, Tosayamada, Kami City, Kochi 782–8502, JAPAN

² School of Economics & Management, Kochi University of Technology
185 Miyanokuchi, Tosayamada, Kami City, Kochi 782–8502, JAPAN

* E-mail: yoshihiko.takubo@globis.ac.jp

Abstract: Importance of having “aspirations” is often pointed out, and is generally accepted as a common understanding. However, in reality, there are few practical and useful ways to find how to create and cultivate aspirations. This research aims to clarify the mechanism or the logical structure of how aspirations would be created and cultivated within people based on Takubo’s study in 2011. He pointed out that aspirations would be fostered in a cyclic process, and that aspirations repeatedly multiply in one’s life time. The results of the survey, where more than 20 persons were interviewed, indicate that people whose aspirations are fostered in a cyclic process experienced double loop learning, as in Cris Argyris’s double loop learning theory, and their sense of values and expectations for life were rewritten in the process of creating and cultivating aspirations.

The authors concluded that more and more people live with aspirations if opportunities are provided at various educational institutions including business schools to rewrite their premises by utilizing knowledge input, going through strongly affecting experiences, or creating human networks.