

# 博 士 論 文

## 「志」醸成のメカニズムとビジネス・スクール における教育が及ぼす影響に関する研究

高知工科大学大学院 工学研究科 基盤工学専攻

博士後期課程 起業家コース

学位区分：博士（学術）

学 籍 番 号：1206008

氏 名：田久保 善彦

学位論文審査委員：

主指導教員 那須 清吾 教授

副指導教員 渡邊 法美 教授

副指導教員 坂本 泰祥 准教授

審査委員 古沢 浩 教授

審査委員 中川 善典 准教授

2018年9月

## 要旨

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、そのこと自体は、広く受け入れられている。具体的に、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、稲森和夫、孫正義、スティーブ・ジョブズ等、多くの経営者が、その意味を説いている。しかし、志に関する議論を精査してみると、どのようにして志を見つけ、その実現のために一步を踏み出し、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、個人の人生の意味を深めるのに役立つような実践的な考察は見受けられず、単なる、「べき論」や「精神論」になっていることが多い。

なぜなら、多くの場合、志について言及する人は、自身の志が明確になってしばらくしてから、もしくは、ある一定の年齢になってからその重要性について「のみ」語るため、その醸成方法や醸成されてきたプロセスなどについて触れられることは減多になく、かえって、その重要性を訴求するインパクトの強いメッセージを受け取った人が、「自分には志がない」、「一生をかけて取り組むべきテーマが見つからない」、「自分の持っている思いはとても志と呼べるようなものではない」などと、悩むことになる場合が多いのである。

それ故、「志」はどのように生まれ、実現され、終焉し、次の「志」が生まれていくのかといった志醸成のプロセスや、背後に存在するメカニズムを明らかにすることができれば、具体的に、どのようにすれば、志をもって生きていくことができるのかという、多くの人に有意義なメッセージを送ることが可能となると考え、本研究を実施した。

研究の第一段階として、学術的な定義が存在しない「志」という言葉を、「一定の期間、人生をかけてコミットできるようなこと」と定義した上で、30名を超える多様な日本人の社会人（ビジネスパーソン、経営者、スポーツ選手、NPO関係者等）に1回2時間程度、一人2回程度のインタビュー調査を実施した。

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、一連の研究から明らかになったことは、多くの場合、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、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、ある志は、「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」というプロセスをたどることが多いことがわかった。また、一般に、志というと、「一生をかけて取り組むもの」といった長期のイメージが想起されることが多いが、実際には既述のようなプロセスをたどることが多く、ある志は終わり、次の志が、スパイラル状に成長していく、または積み重なるように成長していくこと、その成長の方向性には一定の法則があることを明らかにした（「志を育てる、東洋経済新報社、2011」）。

その上で、第二段階として、その研究をベースに、次のことを明らかにした。

1. 「志の醸成サイクル」はどのような論理構造（メカニズム）になっているのか
2. 経営大学院（ビジネス・スクール）の教育は、志醸成にどのような影響を与えているのか

### 「志の醸成サイクル」はどのような論理構造（メカニズム）になっているのか

先に述べたように、第一段階の研究では、インタビューやワークショップなどから帰納的に抽出した概念（フレームワーク）を提示したに留まっていたが、研究の第二段階においては、キャリア理論（SCCT 理論、トランジション理論、キャリア・チェンジ理論等）、モチベーション理論、心理学等の様々な領域の知見を活用することにより、スパイラルの各要素その論理構造（メカニズム）を明らかにした。

例えば、志の終焉は、ウィリアム・ブリッジズのトランジション理論（新しいことを始めるためには、まずは既存の取り組みをしっかりと終焉させる必要がある。しかし、終焉させることは簡単なことではなく、しばらく中立圏と呼ばれる、心が揺れ動く期間が存在する場合が多い）により、そのメカニズムや、インタビューで取得したコメントの背景を説明できることがわかった。また、客観視、自問自答に関しては、ハーミニア・イバーラが議論した、キャリア上の成功は階段を上のような直線的なものではなく、自分に合うものを何度も模索する必要があり、そのために、様々なことへのチャレンジ、人的なネットワーク構築、そして自分史を見直すなどのことが必要であるといった理論で説明できることがわかった。

次に、志醸成サイクルの5つの個々のフェーズのメカニズムに加え、「志」のサイクルが前に進む時（たとえば、自問自答から新しい目標の設定へ）には、その人の中で、クリス・アーギリスがいうダブル・ループ学習（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）が回っていることを、多数のインタビュー調査の結果より明らかにした。

また、この議論の延長線上で、新しい志に向かって一步を踏み出すか否かについては、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、整理出来ることを明らかにした。新しい対象に関する情報を得ただけでは、ダブル・ループ学習に入ることはなく、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のである。

ダブル・ループ学習に加え、本研究では、志醸成サイクルを回すことができる人の思考

のプロセスは、次に取りうるオプションなどを詳細に、分析的に検討し、具体化して、考えているのではないかという仮説を立てた。換言すれば、論理的な、意思決定のプロセスをしっかりと踏むことができると、次へ向かったアクション可能な結論を導くことができるのではないかということである。20名以上へのインタビューと、130名以上の自由既述のアンケートによる検証の結果、思考の細分化、具体化については高い確率で志醸成サイクルを回すことに役立っていることが検証できた。

### 経営大学院（ビジネス・スクール）の教育は、志醸成にどのような影響を与えているのか

ある社会人向け経営大学院を例に、日々実施されている様々な教育的施策が、志醸成をどのように後押しするか、影響するかについて、既に明らかにした「ダブル・ループ学習の加速」、「思考の具体化、詳細化」などを中心に、インタビューや全問自由記述のアンケートを実施、分析した。その結果、高い確率で、その効果が認められ、経営大学院の教育効果の存在を検証することができた。

具体的に、ダブル・ループ学習を加速するという意味では、学習スタイル、仲間との議論、講師との議論、仲間の成功を見ること、直接的に志を問われることなど、様々な影響因子が影響していることが検証された。

思考の具体化・詳細については、特に、特に何度も自らの志やキャリアについて文字化することにより、自分の考えなどに対する認識を深め、その結果、志の醸成サイクルと一歩踏み出せるようになる効果が認められた。

また、上記の2つの点以外については、経営大学院で実施されている様々な施策について関連する、自己の確立に関連の深い心理学の研究成果などをベースに、志醸成のサイクルとの関係を解明しつつ、効果をアンケート結果などで検証した。その結果、経営大学院が以下のようなことに影響を与えていることが明らかになった。

- （人生をポジティブに考える効果）自らの半生を言葉、文字にし、語り、他人に聞いてもらうことにより、人生を肯定的にとらえることができ、志の醸成サイクルと一歩踏み出せるようになる可能性が高まるが、経営大学院の必修科目の中で実施しているライフ・ライン・チャート作成と、それに関する小グループでの対話は一定の効果を上げていることが検証された。
- （志の成就を後押しする効果）「自らの志を文字にし、語り、他人に聞いてもらうことが、一貫性を保ちたくなる心理作用を呼び起こし、志を実現する後押しになるが、経営大学院の施策は、それを促進する効果があることが検証された。
- （自己効力感を向上させる効果）自己効力感が高まり、自己評価が肯定的になると、志の醸成サイクルを一歩踏み出せるようになる可能性が高まるが、これについて、大学院の各種の施策は、小さい成功体験を多数踏ませる、他人がやっている姿を見て、

自分もできると思えるようになるなどの効果があり、後押ししていることが検証された。

以上、本研究では、

1. 志醸成サイクルの明確化とそのサイクルが回る論理構造（メカニズム）
2. 志の醸成サイクルが回る際のメカニズム（ダブル・ループ学習と思考の詳細化・具体化）。

を明らかにした上で、

3. ある経営大学院の事例研究

を行い、その効果を検証した。

# Abstract

In Japan, the importance of having a personal mission (KOKOROZASHI) and fixing one's aim in life early on is emphasized, and this concept itself is widely accepted. To be specific, this concept was introduced through classic works such as the Analects of Confucius and Yangmingism, and historical figures, including Yoshida Shoin and Sakamoto Ryoma, and many business leaders, such as Konosuke Matsushita, Kazuo Inamori, Masayoshi Son, and Steve Jobs, have explained its meaning. However, upon examination of discussions about KOKOROZASHI, practical considerations that would be useful in deepening an individual's life purpose, such as determining how to find one's KOKOROZASHI, take steps toward its realization, and eventually use it as sustenance for life, are not found, resulting in KOKOROZASHI being nothing more than a dogmatic or spiritualistic theory in many cases.

The reason for this is that, because most people who make reference to KOKOROZASHI only speak about its importance a while after their own KOKOROZASHI has become clear or after they have reached a certain age, they hardly ever touch on fostering methods and various processes through which KOKOROZASHI is fostered. On the contrary, there are many instances in which the person receiving the impactful message that emphasizes the importance of KOKOROZASHI is troubled with thoughts similar to "I have no KOKOROZASHI," "I can't find a cause that I must spend my life pursuing," and "my thoughts are nowhere near worthy of being called KOKOROZASHI."

Therefore, this study was done based on the thought that it will be possible to share with many people the beneficial message of how specifically they can live with KOKOROZASHI, if the process of fostering KOKOROZASHI, which involves how KOKOROZASHI is created, realized, concluded, and replaced by the creation of the next KOKOROZASHI, and mechanisms behind KOKOROZASHI are clarified.

As the first stage of this study, KOKOROZASHI, which is a term without an academic definition, is defined as "something that a person can commit their life to for a certain amount of time," and a wide assortment of over 30 Japanese working adults (business people, business leaders, athletes, NPO personnel, etc.) were interviewed roughly twice each, for roughly 2 hours each time.

In general discussions about KOKOROZASHI, many people describe their situation with words like "I haven't found it yet" or "I don't know yet." However, a series

of research has shown that in most instances, KOKOROZASHI is not something that goes from a state of non-existence to one day suddenly being discovered or falling from the sky, but instead is created through a constant cycle. To be specific, it was found that in many cases, a KOKOROZASHI goes through the process of “working hard to realize the KOKOROZASHI - the efforts coming to an end - taking an objective view – pondering - setting new goals.” Also, the general idea of KOKOROZASHI frequently calls to mind a long-term endeavor that demands an entire life’s worth of devotion, but it has become clear that KOKOROZASHI actually follows the previously mentioned process in most cases, and the orientation of its growth, in which one KOKOROZASHI is concluded and the next KOKOROZASHI grows spirally or cumulatively, follows a certain fixed pattern (“Nurturing KOKOROZASHI, Toyo Keizai Inc., 2011”).

As the second stage, the following points were additionally clarified based on this research.

1. What kind of logical mechanisms is the “cycle of fostering KOKOROZASHI” based on?
2. What type of impact does education at graduate business schools have on the fostering of KOKOROZASHI?

#### **What kind of logical mechanisms is the “cycle of fostering KOKOROZASHI” based on?**

As stated earlier, research for the first stage is limited to presenting a framework extracted inductively from interviews and workshops, but the second stage clarifies the mechanisms of each aspect of the spiral using knowledge from career theory (SCCT theory, transition theory, career change theory, etc.), motivation theory, psychology, and various other fields.

For example, it was found that the mechanisms of the conclusion of a KOKOROZASHI and the background behind comments obtained through interviews can be explained by William Bridges’ transition theory (in order to start something new, it is necessary for the existing endeavors to be completely concluded. However, as it is not easy to conclude something, a period in which the heart wavers, called the neutral zone, exists in many cases). It was also found that taking an objective view and pondering can be explained by a theory posited by Herminia Ibarra, in which career success is not a linear process like climbing a staircase, but instead requires repeatedly searching for something that suits the individual by taking on various challenges, building a human network, and re-examining oneself.

Next, it was found through the results of many interviews that when the mechanisms of the 5 individual phases of the cycle of fostering KOKOROZASHI engage to move the KOKOROZASHI cycle forward (for example, advancing from pondering to setting new goals), double-loop learning (a process involving taking in new knowledge and information from external sources or questioning current premises in order to acquire new premises and values that serve as a foundation for future actions), as presented by Chris Argyris, is taking place in the individual.

As an extension of this discussion, it was found that whether or not an individual will take the first step toward a new KOKOROZASHI can be expressed through a matrix involving the objective of the individual (target) and a decision axis. As it is not possible to engage in double-loop learning by simply obtaining information related to the new target, only those who are able to possess a new decision axis that can be considered more important than the existing axis can engage in double-loop learning and enter into a different stage.

In addition to double-loop learning, this study posits the hypothesis that the thought processes of people who can engage in the cycle of fostering KOKOROZASHI involve analytically assessing possible next steps in detail before substantiating them. In other words, if an individual is able to thoroughly carry out a logical decision-making process, the individual is assumed to be able to reach an actionable conclusion toward the next step. Through interviews of over 20 people and free-response questionnaires of over 130 people, it was verified that detailed and refined thought processes are highly likely to help advance the cycle of fostering KOKOROZASHI.

### **What type of impact does education at graduate business schools have on the fostering of KOKOROZASHI?**

A certain graduate business school for working adults is used as an example to analyze how the various day-to-day educational policies support and affect the fostering of KOKOROZASHI, mainly through the acceleration of double-loop learning and substantiation and refinement of thoughts as demonstrated earlier, based on interviews and self-response questionnaires. As a result, the effect was confirmed with a high probability, resulting in the verification of the existence of an educational effect for graduate business schools.

To be specific, it was verified that various factors, such as learning style, discussions with colleagues, discussions with instructors, seeing colleagues succeed, and being inquired directly about KOKOROZASHI, have an effect on the acceleration of



double-loop learning.

Regarding the substantiation and refinement of thoughts, it was verified that repeatedly putting words to one's own KOKOROZASHI and career had the effect of remarkably deepening one's understanding of their own thoughts, resulting in being able to take a step forward in the cycle of fostering KOKOROZASHI.

Also, in addition to the two points listed above, the relationship between the various policies used at graduate business schools and the cycle of fostering KOKOROZASHI was investigated, based on the results of psychological research deeply related to these policies, and their effects were assessed through questionnaire results. As a result, it was proven that graduate business schools impact the following items.

- (The effect of thinking positively about life) Putting words to one's life up to that point and telling other people about it enables one to see it objectively, increasing the likelihood of being able to take a step forward in the cycle of fostering KOKOROZASHI. It was verified that the creation of a lifeline chart, along with the small-group discussions involved, for subjects that are required at graduate business schools has a certain effect.
- (The effect of supporting the fulfillment of KOKOROZASHI) Putting words to one's KOKOROZASHI and telling other people about it evokes a psychological action that makes one want to maintain consistency, which supports the realization of KOKOROZASHI. It was verified that the policies of graduate business schools have an effect in promoting this.
- (The effect of improving self-efficacy) When self-efficacy increases and self-evaluation becomes affirmative, the likelihood of being able to take a step forward in the cycle of fostering KOKOROZASHI increases. It was verified that the various policies of graduate business schools support this, as they have the effect of making one believe in their ability to succeed through experiencing many small successes and seeing others succeed.

Therefore, this research demonstrates

1. Clarification of the cycle of fostering KOKOROZASHI and the logical mechanisms of this cycle
2. The mechanisms (double-loop learning and refining and substantiating thoughts) driving the cycle of fostering KOKOROZASHI

And verifies their effects through

3. A case study of a graduate business school

# 目 次

<b>第 1 章 本研究の背景にある課題意識と研究目的</b> .....	<b>1</b>
1.1 課題意識 .....	1
1.2 本研究の目的 .....	5
1.3 研究の流れと方法.....	6
<b>第 2 章 既存の関連研究のレビュー</b> .....	<b>8</b>
2.1 キャリア研究の概略.....	8
2.2 代表的なキャリア理論.....	11
2.3 社会認知的キャリア理論から見た志醸成サイクル.....	14
2.4 経験学習理論から見た志醸成サイクル.....	16
2.5 モチベーション理論.....	18
<b>第 3 章 志醸成プロセスに関する推論（記述的推論型）</b> .....	<b>21</b>
3.1 既存研究の方法論の概要.....	21
3.2 「志」の定義 .....	24
3.3 「志の醸成サイクル」について.....	27
3.4 志醸成に影響を与える要素について.....	38
3.5 志の醸成サイクルの積み上がりの方向性について.....	40
3.6 志の醸成サイクルの 5 要素のメカニズム.....	43
3.7 事例分析 .....	56
<b>第 4 章 志醸成プロセスのメカニズムの解明（仮説—検証型）</b> .....	<b>60</b>
4.1 ダブル・ループ学習が及ぼす影響について.....	60
4.1.1 ダブル・ループ学習の理論的背景.....	60
4.1.2 ダブル・ループ学習が与える影響に関する仮説.....	65
4.1.3 インタビュー方法.....	66
4.1.4 仮説の検証.....	68
4.1.5 インタビュー結果の詳細.....	77
4.2 思考の詳細化と具体化の影響について.....	109
4.2.1 理論的背景.....	110
4.2.2 思考の具体化に関する仮説.....	115
4.2.3 インタビューによる仮説検証.....	115
4.2.4 アンケートの方法.....	119

4.2.5 アンケートによる仮説の検証.....	120
4.2.6 アンケート結果の詳細.....	122
4.2 事例分析 .....	136
<b>第5章 社会人向け経営大学院における</b>	
<b>志醸成プロセスのメカニズムの検証.....</b>	<b>144</b>
5.1 大学院の概要 .....	147
5.2 志の醸成に関する活動の全体像.....	149
5.3 授業展開の特徴と分析.....	161
5.4 大学院の諸活動に関する仮説と検証.....	163
5.4.1 ダブル・ループ学習に入ること（前提の置き換え）を促進する効果.....	164
5.4.2 思考の具体化・詳細化を促す効果.....	177
5.4.3 人生をポジティブに考える効果.....	183
5.4.4 志の成就を後押しする効果.....	188
5.4.5 自己効力感を向上させる効果.....	192
5.5 大学院が修了生の志の醸成に与えた影響.....	194
<b>第6章 結言.....</b>	<b>203</b>
<b>謝辞.....</b>	<b>206</b>
<b>参考文献.....</b>	<b>207</b>

# 第 1 章 本研究の背景にある課題意識と研究目的

## 1.1 課題意識

田久保が勤務するグロービス経営大学院の母体である株式会社グロービスは、1992 年に東京都渋谷区で始まったビジネス・スクール（正式名称はグロービス・マネジメント・スクール）である。構造改革特別区域法により規制が緩和され、株式会社でも大学院を設置することが可能となるまでは、経営学修士等の学位を発行しない民間のビジネス・スクールとして発展してきた。同法の施行に伴い、2006 年に株式会社が設置する大学院大学となったが（その後、設置主体を 2008 年に「学校法人」に変更し、現在は一般的な私立大学となっている）、従前から、グロービスでは、ビジネス・スクールの主たる目的であるビジネス・スキルの獲得と同じか、それ以上に「志を醸成することが大切である」との理念に基づいて運営されてきている。それは、ビジネス・スクールで学ぶことを通じて、如何に高度な経営に関するスキルを習得しようとも、そのスキルを何に向けて活用していくのかが見定まらなければ、宝の持ち腐れになる可能性があるからである。実際にグロービス経営大学院では以下の 3 つを重要視している。

- ① 理論と実践を融合した能力開発の場の提供
- ② 生涯にわたる人的ネットワーク構築の場の提供
- ③ 自らの志と生き方（キャリア）を見つける場の提供

第 4 次産業革命の時代と言われる中、人工知能やロボット、IoT 等の進歩などにより今後ますますテクノロジー駆動型の社会になっていくことが確実視されるが、2018 年現在の技術では、唯一意志を持ち、課題設定、目的の設定ができる「人間の存在価値は、究極的には各人が持つ志（目的・目標の設定）に集約される」と考えられる。

「志」については、古くは、仏教の経典、論語、陽明学などの中国古典から始まり、吉田松陰、坂本竜馬などの歴史的人物、そして松下幸之助、稲森和夫、孫正義、スティーブ・ジョブズそのほか多くの経営者が、「志・パーソナルミッション」を持つことの重要性を説いており、日本においてはその重要性そのものについては、当然のことのように受け入れられているように思われる。

いくつか、実際に残されている言葉を示す。

### ● 仏陀（宗教家）

自分の目的を知り。自分の目的を追求しなさい。他人の目的のために、自分の目的を捨

ててはならない。自分を他人の犠牲にしてはならない。

(出典：六田知弘、ブッダ 今を生きる言葉、パイインターナショナル、2012)

### ●王陽明（思想家）

志が立たなければ、この世では何事も成し遂げることはできない。技芸はいろいろあるが、みな志が本となって始めて成し遂げられるのである。今の人々が怠け心がついて歳月を空しく費やし、何も成し遂げられないのは、みな志が立たないからである。だから志を立てて聖人となろうと思えば聖人になれる。志を立てて賢人になろうと思えば賢人になれる。志が立たないのは、舵のない舟、轡のない馬のように、どこへ行ってしまかわからない。

(出典：陽明全書)

### ●吉田松陰（思想家）

志を立てて、以って万事の源となす

夢なき者は理想なし。理想なき者は信念なし

(出典：各種資料)

### ●坂本竜馬（思想家・活動家）

何の志ざしもなき所に、ぐずぐずして日を送は、実に大馬鹿ものなり

(出典：各種資料)

### ●マハトマ・ガンジー（政治家・思想家）

**When even some that has your dream tightly for something and something you have for your object, the unpleasant way would be opened certainly.**

(出典：各種資料)

### ●森信三（教育者）

一生の志を立てることが根本です。つまり自分の生涯を貫く志を 打ち立てるといことです。

(出典：森信三、修身教授録、致知出版社、1989)

### ●ウィリアム・スミス・クラーク（教育者）

青年よ、大志を抱け！

それは金銭に対してでも、自己の利益に対してでもなく、

また世の人間が名声と呼ぶあのむなしいものに対してでもない。

人間が人間として備えていなければならぬ、あらゆることをなし遂げるため、

青年よ大志を抱け！

(出典：札幌農学校同窓会誌『恵林』13号、1894年ごろ)

### ●松下幸之助（経済人）

志を立てよう。

本気になって、真剣に志を立てよう。

生命をかけるほどの思いで志を立てよう。

志を立てれば、事はもはや半ばは達せられたとってよい。

志を立てるのに、老いも若きもない。

そして志あるところ、老いも若きも道は必ずひらけるのである。

今までのさまざまな道程において、いくたびか志を立て、いくたびか道を見失い、また挫折したこともあったであろう。

しかし道がない、道がひらけぬというのは、その志になお弱きものがあったからではなからうか。

つまり、何か事をなしたいというその思いに、いま一つ欠けるところがあったからではなからうか。

過ぎ去ったことは、もはや言うまい。かえらぬ月日にグチはもらすまい。

そして、今まで他に頼り、他をアテにする心があったとしたならば、いさぎよくこれを払拭しよう。

大事なことは、みずからの志である。

みずからの態度である。

千万人といえども我ゆかんの烈々たる勇氣である。

実行力である。

志を立てよう。

自分のためにも、他人のためにも、そしておたがいの国、日本のためにも。

(出典：松下幸之助、道をひらく、PHP 研究所、1968)

### ●孫正義（経済人）

人生は、どの山を登るかを決めることで、半分が決まる

(出典：2015年度新卒向けイベント、「ソフトバンク新卒 LIVE2015 ～孫 正義から未来を担う皆さんへのメッセージ～」)

### ●スティーブ・ジョブズ（経済人）

Your time is limited, so don't waste it living someone else's life.

Don't be trapped by dogma - which is living with the results of other people's thinking.

Don't let the noise of others' opinions drown out your own inner voice.

And most important, have the courage to follow your heart and intuition.

They somehow already know what you truly want to become. Everything else is secondary.

(出典：スタンフォード大学 卒業式でのスピーチ、2005年)

### ●イチロー（スポーツ選手）

「できなくてもしょうがない」は、終わってから思うことであって、途中でそれを思ったら、絶対に達成できません。

(出典：November 4, 2017、R45 編集部)

### ●岡本太郎（芸術家）

人間にとって成功とはいったいなんだろう。結局のところ、自分の夢に向かって、自分がどれだけ挑んだか、努力したかどうか、ではないだろうか。

(出典：岡本太郎、岡本敏子、強く生きる言葉、イースト・プレス、2003)

これらの言葉は、見聞きした人を鼓舞する素晴らしいものであるが、多くの場合、ここに挙げたような人々は、自身の志が明確になってしばらくしてから、ある一定の年齢になってからその重要性について「のみ」語るが多いため、その醸成方法や醸成されてきた過程などについて言及されることはなく、かえってそのメッセージを受け取った人が、自分には志がない、自分の持っている思いはとも志と呼べるようなものではないなどと、悩むことになる場合が多い。

また、「志」という言葉については学術的な、統一的な定義も存在しないため、多様な解釈とその生成過程についての考え方を生んでいる状況にある。そのため、一般的に適応可能な普遍性の高い議論を展開することが難しい。

こうした状況を打破し、その本質や生成過程を論理的に説明する為には多様な学術分野を統合する必要があるが、その難しさ故に「志とは何なのか?」、「志の醸成プロセス（志はどのように生まれ、育ち、変わっていくのか）」を明らかにすることができれば、多くの日本人にとって有意義な示唆を与え得るのではないかと思慮した。

また、後段で述べるように既存のキャリア研究等は、職業の選定と関連して議論されるものが多く、「志」という概念についての研究は皆無に近いと、この研究の意義は大きいと考える。



## 1.2 本研究の目的

本研究は、既述の問題意識に基づき、次の 2 つのことを明らかにすることを目的として実施した。

1. 志はどのようなプロセスで醸成されていくのかを明らかにする。(第 3 章)
2. その志醸成プロセスはどのような論理構造 (プロセスの裏側に潜む理論的背景のこと。以下、メカニズムと呼ぶ) になっているのかを明らかにする。(第 3 章、第 4 章)

その上で、第 5 章では、志の醸成に、事例としてグロービス経営大学院で実施している各種の取り組みは、どのように寄与・貢献しているのかを検証した。

なお、1.については、2011 年に上梓した「志を育てる、田久保善彦執筆・監修 東洋経済新報社 (以下、「志を育てる」) にその研究結果をまとめており、本論文では「志を育てる」又は、「既存研究」と呼ぶこととする。

### 1.3 研究の流れと方法

「志を育てる」のベースとなった研究においては、まず事前調査として40名以上のインタビュー対象者（グロービス経営大学院の在校生や修了生には限定していない多様な社会人）に自由に自らの志について語ってもらい、志の研究に関するパースペクティブ（全体感）を得た。その結果、「志」という言葉は、抽象度が高く、それぞれの人がそれぞれの定義に基づいて発言・発話をするため、多くの人に納得してもらえる「定義」を設定することとした。その定義に基づき、改めて32名に対するデプス・インタビューを行い、その結果を帰納的に解釈し、主に3つの枠組み（以下、フレーム・ワークと呼ぶ）を抽出した（第3章で詳述）。ここで、フレーム・ワークとは、それが成立しているメカニズム（どのような論理で裏に存在しているか）が明らかになっているかとは無関係に、広く成立していると考えられる現象論のことを指している。

その後、そのフレーム・ワークについて、大学生向けなどを含む多数のセミナーなどによりその妥当性を確認した。

この段階では、現象論であるフレーム・ワークを示したに留まっており、その背後に潜むメカニズムなどは明らかにできていなかった。そのため、2016年以降の研究においては、まずそのメカニズムを、心理学、社会学、教育学などの様々な分野の既知の理論により説明することを試みた。そして、その過程の中で新しく設定した学習理論をベースにした仮説についても、デプス・インタビューを実施し、そのメカニズムを解明した（第4章で詳述）。最終的には、田久保が勤務するグロービス経営大学院で行っている教育が、どのように志の醸成に寄与しているかについて、デプス・インタビューおよび全問自由記述のアンケートを100名以上に対して実施、検証を行った（第5章で詳述）。

研究の一連の流れは図1-1に示す通りである。

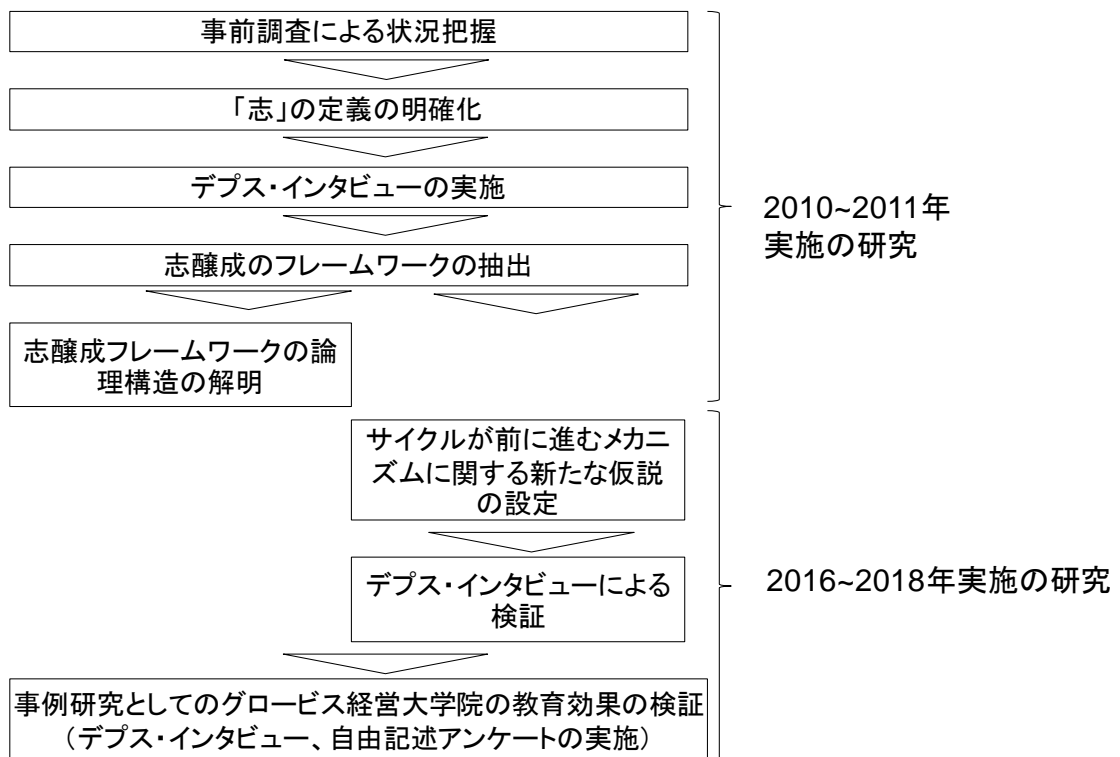


図 1-1 本研究の流れ

## 第2章 関連研究のレビュー

第2章においては、「志の醸成」に関連する学問領域、既存の研究成果について概観する。後述するように、キャリアに関する理論、経験学習などに関する理論はそれぞれ有用なフレーム・ワーク（またはモデル）は提示しているが、その背後に潜むメカニズムまでは、十分に明らかにされていないこと、また直接的に本研究で議論する「志」に関する研究は、いかなる学問分野でもなされていないことが明らかになった。

### 2.1 キャリア研究の概略

まず、本研究における「志」の議論と強い関係性のある学問領域として、キャリアに関する一連の研究を取り上げた。

キャリアに関する研究は、フランク・パーソンズがまとめた「Choosing a Vocation, Houghton Mifflin company, 1909」によって始められたといわれている。その後、経済、労働などにかかわる様々な変化の影響を受けつつ、世界的に膨大な数のそして多面的な研究がなされ、今日に至っている。いくつかの理論は現実のキャリアカウンセリングなどの世界で、実務的にも広く役立てられている。

キャリアに関する議論は組織心理学、産業心理学、職業心理学・カウンセリング心理学、キャリア発達論、社会学など様々な学問分野を横断するため、多くの理論体系が存在しており、統一的なものは存在しない。それ故、数々のキャリア理論をどのように構造化するかも、様々な切り口が存在するが、ここでは、縦軸に研究された年代（キャリア理論は職業選択の問題と切り離せない関係にあるため、その時代の労働環境などに大きな影響を受ける。このため年代を軸にとると、その流れや意味合いを理解することが可能となる）、横軸にアプローチ方法を取り、整理した。

図 2-1 に、グロービス経営大学院で、「GCDF-Japan キャリアカウンセラートレーニングプログラム テキストブック 1」等の各種資料から取りまとめた、キャリア研究の全体像に田久保が修正を加えたものを示す。ここに示したものは、「代表的な」研究例であり、膨大な数の研究を網羅したものでないこと、アプローチ方法は相互に関連し絡み合っているため、完全に切り分けて議論すべきではないは言うまでもない。

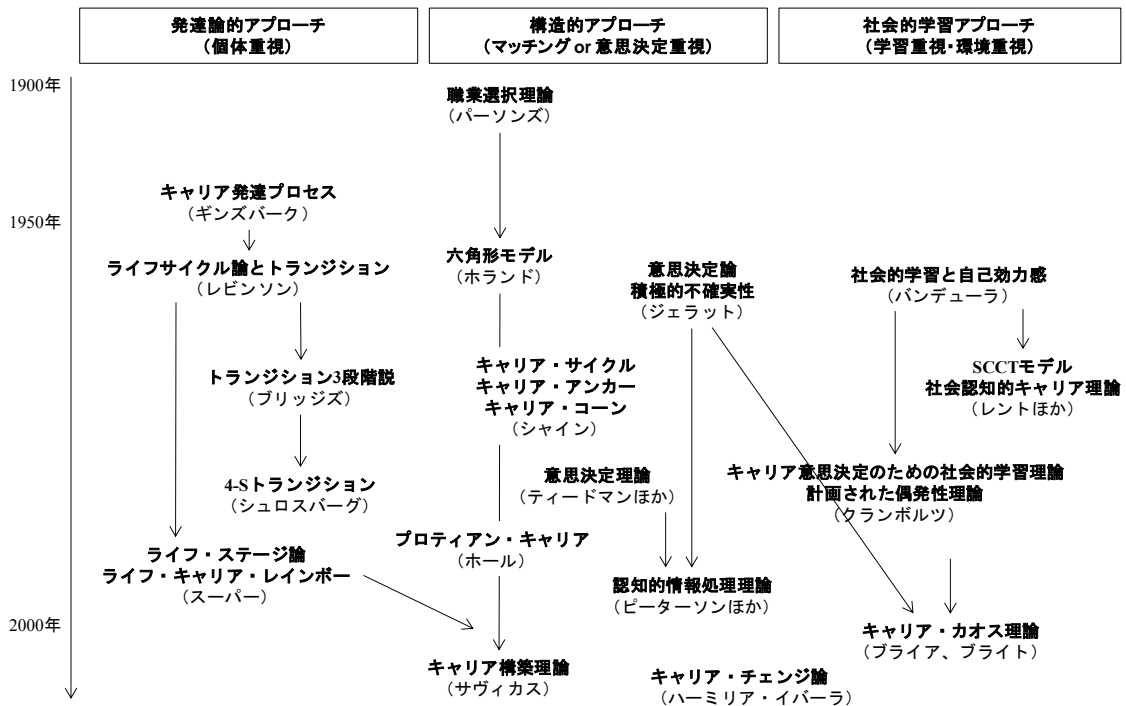


図 2-1 キャリア研究に関する全体像

(GCDF-Japan キャリアカウンセラートレーニングプログラム テキストブック 1 等、各種資料からグロービス経営大学院が作成、田久保が加筆・修正)

### ●発達論的アプローチ

「発達」は、人間の成長プロセスにおいて、心や体の構造や機能等が質及び量的に変化することを意味する。ギンズ・バークは、キャリアは、「継続的に行われる発達のプロセス」であるとした。この、人生全体を通じて進んでいくという考えが、発達論的アプローチの中心となる概念である。

### ●構造的アプローチ

構造的アプローチは、どのように職業選択がなされるかが中心的な関心事である。人がある職業を選択するには、価値観、性格、育った環境など、様々な要因が影響するが、これらの要因とキャリアとのマッチングなどの意思決定プロセスを経て、職業選定がなされていくことを考察している。

### ●社会的学習アプローチ

社会的学習とは、一般的に、他者の影響を受けながら、価値観や行動を習得していくことを指す。ある人の回りで起きた様々な事象から学び、その結果としてキャリアが変化し

ていくというのがこのアプローチの特徴となる。

出典：GCDF-Japan キャリアカウンセラートレーニングプログラム テキストブック 1 より  
引用・加筆修正

## 2.2 代表的なキャリア理論

以下では、代表的なキャリア論の概略について見ていく（渡辺三枝子編著、新版キャリアの心理学、ナカニシヤ出版、2007 ハーミニア・イバーラ著、金井壽宏 監修、宮田貴子訳、ハーバード流 キャリア・チェンジ術、株式会社翔泳社、2003 等、様々な資料を参照しつつとりまとめた）。

いずれの議論も、志醸成プロセスを考える上で、一定の示唆を与えてくれるものである。

### ●構造的アプローチ

理論名	職業選択理論
研究者	フランク・パーソンズ GCDF-Japan キャリアカウンセラートレーニングプログラム テキストブック 1
概略	各個人は他の人と異なる特性を持っており、その特性に合わせた職業選択をする。この二つの要素の適応性が高いと職務満足度が高まるという仮説に基づき、議論を展開。

理論名	六角形モデル
研究者	ジョン・L・ホランド 渡辺三枝子編著、新版キャリアの心理学、ナカニシヤ出版、2007
概略	「パーソナリティ・タイプと、職業タイプ分類が明確になれば、妥当な適職を選択することが可能」という考え方をベースに、職業に対する好み（パーソナリティ）と職業の特徴を6タイプに分類し、両者のマッチングを図るモデルを提唱。各タイプを正六角形の頂点に配置し、頂点間の距離でタイプ間の関係性を表現した。

理論名	意思決定論
研究者	ハリー・B・ジェラット 渡辺三枝子編著、新版キャリアの心理学、ナカニシヤ出版、2007
概略	「選択肢を挙げ、その結果を予測」「自分にとっての価値の整理「判断基準の決定」、という3段階の意思決定プロセスを中心とした意思決定モデルを提唱。近年、主観的かつ直感的な側面も重視したモデルに修正されている。

理論名	キャリア・アンカー
研究者	エドガー・ヘンリー・シャイン 渡辺三枝子編著、新版キャリアの心理学、ナカニシヤ出版、2007
概略	キャリア選択で最も大切にしない欲求・価値観・能力などから定まる、キャリアに対する根源的な指向を8つに分類。自身のキャリア・アンカーを知ることが、キャリアの方向性を明らかにする上で有効だとしている。

理論名	キャリア・コーン
研究者	エドガー・ヘンリー・シャイン 渡辺三枝子編著、新版キャリアの心理学、ナカニシヤ出版、2007
概略	経験した仕事、組織内での地位などの観点から、組織内でのキャリアの発達を円錐状の3次元モデルで表現。

#### ●発達論的アプローチ

理論名	キャリア発達プロセス
研究者	E.ギンズ・バーグ 日本キャリア・コーチング学会 ( <a href="https://www.jacca.jp/article/13332553.html">https://www.jacca.jp/article/13332553.html</a> )
概略	「職業選択は長い年月をかけた発達のプロセスである」とし、空想期、試行期、現実期に分け、関係する特徴を整理。

理論名	トランジション
研究者	ウィリアム・ブリッジズ ウィリアム・ブリッジズ、トランジション理論、創元社、1994年
概略	年齢にかかわらず生じるトランジションのプロセスを「終焉」「中間期」「開始」の3段階に分け、キャリア発達の道筋を提示。

理論名	ライフ・キャリア・レインボー
研究者	ドナルド・E・スーパー 渡辺三枝子編著、新版キャリアの心理学、ナカニシヤ出版、2007
概略	キャリアを役割と時間軸の2軸で捉え、その構成を視覚的に描写したモデルを提示。時間軸は、成長・探索・確立・維持・解放の発達段階の5段階、役割軸は、子供・学生・余暇人・市民・労働者・配偶者・家庭人・親・年金生活者で構成される。



●社会的アプローチ

理論名	社会的学習（モデリング）と自己効力感
研究者	アルバート・バンデューラ GCDF-Japan キャリアカウンセラートレーニングプログラム テキストブック 1
概略	学習は、他者の行動を観察、模倣することで成立するという考えから、「モデリング」という概念を提唱。加えて、「自己効力感」の概念を提唱。それを高めることで、職業選択やキャリアに対する不安や怖れを解消し選択肢を広げられるとした。

理論名	計画された偶発性理論（ブランド・ハプン・スタンスセオリー）
研究者	ジョン・クランボルツ J.D.クランボルツ、A.S.レヴィン(著)、その幸運は偶然ではないんです!、ダイヤモンド社、2005
概略	キャリアに関する決定は、以前の学習体験に影響を受けるとし、意思決定に影響を与える基本要素を「遺伝的特性」「環境条件と出来事」「学習経験」「課題アプローチのスキル」に整理。更に、「信念」も意思決定に影響を与えるとした。

理論名	社会認知的キャリア理論
研究者	ロバート・W・レント、スティーブン・D・ブラウン、ゲイル・ハケット 独立行政法人 労働政策研究・研修機構、職業相談場面におけるキャリア理論およびカウンセリング理論の活用・普及に関する文献調査 JILPT 資料シリーズ、No.165、2016.3
概略	自己効力感や三者相互作用の考え方に基づいたキャリア理論を開発。社会的認知、個人の性別などの属性、環境要因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た。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議論した。

理論名	キャリア・チェンジ論
研究者	ハーミニア・イバーラ ハーミニア・イバーラ著、金井壽宏 監修、宮田貴子 訳、ハーバード流 キャリア・チェンジ術、株式会社翔泳社、2003
概略	キャリア上の成功は階段を上るような直線的なものではなく、自分に合うものを模索する必要があるとした。より良いキャリアへ転換するには、様々なことへのチャレンジ、人的なネットワーク構築、そして自分史を見直すなどのことが必要だとしている。

## 2.3 社会認知的キャリア理論から見た志醸成サイクル

既述の社会認知的キャリア理論（Social Cognitive Career Theory：以下、SCCT）は、第3章で述べる志醸成サイクルに近い議論を展開しているため、以下に個別に紹介する。

独立行政法人 労働政策研究・研修機構の「職業相談場面におけるキャリア理論およびカウンセリング理論の活用・普及に関する文献調査 JILPT 資料シリーズ、No.165、2016.3」によれば、この理論は、レントら3人により提唱された考え方（Lent, Robert W., Steven D. Brown, and Gail Hackett. "Social cognitive career theory." *Career choice and development* 4 (2002): 255-311.）で、バンデューラの自己効力感や三者相互作用（図 2-2）の考え方がベースとなっているとしている。SCCT では、社会的認知（自己効力感と結果期待）、個人の性別などの属性、環境要因（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考え、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明らかにした。

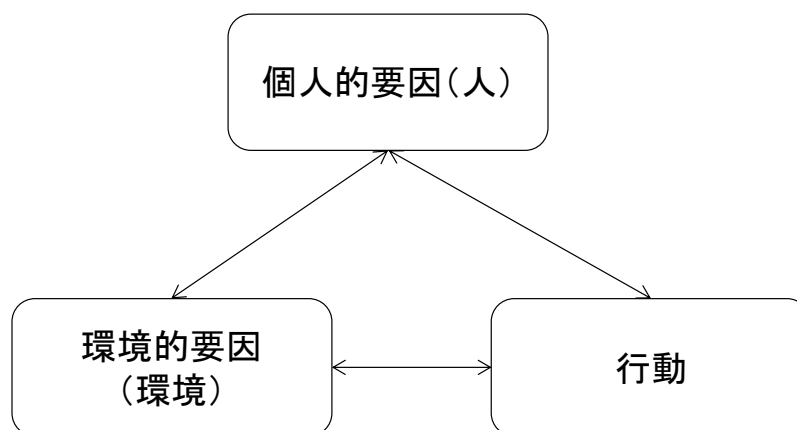


図 2-2 バンデューラの「三者相互作用」

出典：Bandura, Albert. "Model of causality in social learning theory." *Cognition and psychotherapy*. Springer US, 1985. 81-99.

この理論が出されるまでは、「人」と「環境」の関係によって、キャリアは選択されてきた。つまり、個人の性別、能力、適性等と、経済の状況、雇用動向、求人等の環境条件が適合した結果、個人がキャリアを選択をするというものである。

一方、三者相互作用では、物事の捉え方（認知）を変えて行動をすれば、環境に変化を与えることができ、また、周辺環境も人の思考、行動そして感情に影響を及ぼすことができると考えた。当然のことながら、教育機関の存在意義は、この認知を変えることにあるともいえる。

SCCT では、この人の物事の捉え方（認知）に大きく影響するのが「学習経験」であるとされている。図 2-3 に示すように、認知にかかわる「学習経験」と、「興味」、「目標設定」、「行動の結果」を加えてキャリア選択を説明している。人は、性別、人種などの個人的特性と、教育等の環境的要因との間で、学習経験を経て、自己効力感と結果期待を作り出すとしている。この理論に従うと、もし、異なる人物が全く同じ経験をしたとしても、個人的特性や背景要因が異なれば、自己効力感や結果期待は異なったものになるのである。そして、こうしたプロセスの中で、構築された自己効力感と結果期待によって、特定の分野・職業への関心を強め、キャリア選択の目標を設定し、行動することになる。

SCCT モデル内で議論されている学習経験は、後述の志醸成サイクルでいえば、「実行への取り組み」の中でまさになされることであり、「自己効力感」、「結果期待」の部分は「客観視、自問自答」の中で思考されると位置付けると、この二つの考え方は非常によく整合しているといえることができる。

しかしながら、この研究ではモデルを提示するところに留まっており、どのようなメカニズムが背後に存在しているのか、次のステップに進むのはなぜなのかといった部分までは解明されていない。

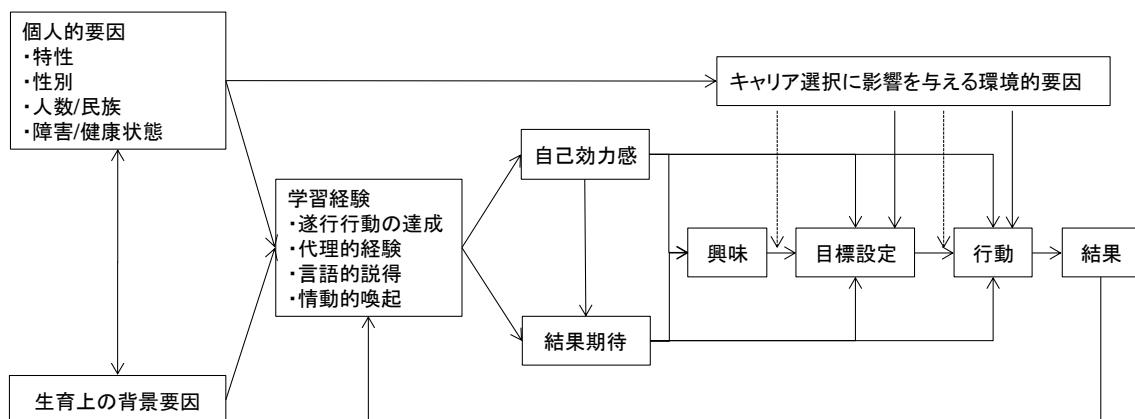


図 2-3 SCCT モデル

出典：Lent, Robert W., Steven D. Brown, and Gail Hackett. "Social cognitive career theory." *Career choice and development* 4 (2002): 255-311.

図中の日本語の出典：独立行政法人 労働政策研究・研修機構、職業相談場面におけるキャリア理論およびカウンセリング理論の活用・普及に関する文献調査、JILPT 資料シリーズ、No.165、2016.3

## 2.4 経験学習理論から見た志醸成サイクル

次に、経験学習の理論と第3章で詳述する志醸成サイクルの共通点について見ていく。

デビット・コルブは「Experiential learning as the science of learning and development." FT Press.1983」の中で、「経験学習モデル」と呼ばれる著名な概念を提唱している。これは、それまでの学習を、抽象的概念を個人に蓄積していくという学習理論に対し、経験と内省の重要視したことに特徴がある。コルブのモデルを図2-4に示す。

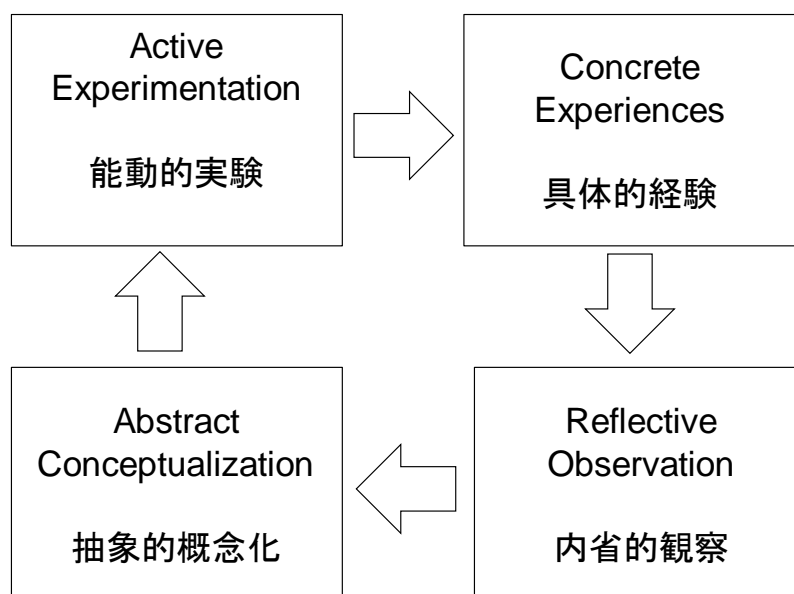


図 2-4 コルブの経験学習モデル

出典：Experiential learning as the science of learning and development." FT Press, 1983

図中の日本語の出典：中原淳、経験学習の理論的系譜と研究動向、日本労働研究雑誌 639 (2013): 4-14.

コルブのモデルにおいて、「具体的経験」とは、ある人が、他者等に働きかけることにより起こる相互作用のことを示しており、後述する志醸成サイクルにおける「達成への取り組み」にあたると言える。次に「内省的観察」は、ある個人が具体的な経験をした後に、一旦、実践から離れ、自らの行為や経験、出来事を振り返ること、意味づけることを指しており、志醸成サイクルの「客観視、自問自答」に該当する。そして、抽象的概念化とは、経験を一般化し、他の状況でも応用可能な知識等を作り上げることを指している。このプロセスは志醸成プロセスの中には明示的には出てこないが、自問自答のフェーズで、結果的にこのような思考になることが多いことは調査結果からも明らかになっている。最後が、「能動的実験」となるが、これはまさに新しい取り組みのことを指しており、「新しい目標設定・達成への取り組み」と符合している。

志醸成サイクルは、達成への取り組み、そしてその振り返りをベースにし、積みあがっていくものとしているため、実践と内省から学習が進んでいくとした学習モデルと符合する面が非常に多いことがわかる。しかし、まさにコルブの議論も経験学習モデルとされているように、何がトリガーで次のフェーズに移行するかなどについては明らかにされていない。

## 2.5 モチベーション理論

「モチベーション」とは、何か目標があって、それに向けて、行動を立ち上げ、方向付け、支える力のこと（田尾雅夫、モチベーション入門、日本経済新聞社、1993）のことで、日本語では「動機づけ」と言われる。モチベーションに関しては、多様な研究がなされてきており、一連の理論は、モチベーション理論または、動機づけ理論と呼ばれる。

モチベーション理論は 1950 年代に研究が多岐に亘り行われた。「マズローの欲求 5 段階説」、「ハーズバーグの動機付け・衛生理論」、「マクレガーの X 理論、Y 理論」などが良く知られている。これらの 3 つの理論が導出されて数十年が経過しているが、現代の理論は基本的にはこれらを基に発展してきている。

近年は、これらから発展する形で「目標設定理論」、「期待理論」、「選択理論」等、多数の理論が展開されている。

これらの、一連のモチベーション理論は、志の議論と深い関係があるが、志が目指すべき方向性や成し遂げたいこと（一定の期間、人生をかけてコミットするようなこと）を表すとする（ある時期の大きなベクトルの方向）、「それにどのような心理状態で取り組んでいるのか」を示したのが、モチベーション（時々の心のブレを含む状態）であると言える。ある時期の志を達成するために、様々な努力を積み重ねるが、その時々の行動を個別にみれば、やる気が高い時も低い時もあることは容易に想像できる。

以下に「志の醸成」と関連の深い、モチベーション理論の概略を示す。

理論名	マズローの5段階欲求説
研究者	A.H.マズロー A.H.マズロー (著)、小口忠彦 (訳)、人間性の心理学、産能大学出版部、1987
概略	この理論は、「人は自己実現のために成長する」という考えに基づいている。人の欲求は、「生理的欲求」、「安全欲求」、「社会的欲求」、「承認欲求」、「自己実現欲求」という5段階を経る。「生理的欲求」は、生きる為に必要な「食欲」等の本能的な欲求。次は、安全を求める「安全欲求」。そして「社会的欲求」。第4段階は「周りから認められたい」という「承認欲求」。最後は「今の自分より完成度の高い自分になりたい」という「自己実現欲求」である。この理論は、事後に、欲求は段階を飛ばすともあるという修正や、他人の為に生きようとする「自己超我」という第5段階があるという修正が、後日加えられている。

理論名	マクレガーのX理論・Y理論
研究者	ダグラス・マクレガー ダグラス・マクレガー(著)、高橋 達男 (翻訳)、企業の人間的側面、産能大学出版部、1970年
概略	この理論は、人にはネガティブな部分(X)とポジティブな部分(Y)の側面があるという考えに立ち、それぞれ「X理論」、「Y理論」と名付けられた。Xが強い人は、「怠ける傾向が強く、責任感が弱く、強制・命令されたりしなければ仕事をしない」とされた。この種の人に対しては、懲罰で縛るといった強制的なマネジメントが求められるとしている。Yが強い人は、自己実現を目指そうとする性質があるとされ、自己コントロール範囲の広さなどが仕事に対するモチベーションを左右する。

理論名	ハーズバーグの二要因理論
研究者	フレデリック・ハーズバーグ フレデリック・ハーズバーグ (著)、北野 利信 (訳)、仕事と人間性、東洋経済新報社、1968
概略	この理論では、モチベーションに関わる要因を「動機づけ要因」と「衛生要因」の2つに分けて議論している。「動機づけ要因」には、「仕事の特性」「達成」「承認」「責任」などがあり、これらが満たされると満足感を覚えやすいとされる。また、これらが欠けていても不満足を引き起こさない。一方、「衛生要因」は職場環境に関わるものであり、「給与」「各種の労働条件」「人間関係」などが含まれる。これらの欲求が満たされないことが、職務上の不満につながるが、一定水準以上になったとしてもモチベーションが更に向上することはない。

理論名	目標設定理論
研究者	エドウィン・ロック、ゲイリー・レイサム 金井壽宏、高橋潔(著)、組織行動の考え方、東洋経済新報社、2004
概略	この理論では、自己効力感を高めるかという観点から、「目標の困難度」、「目標の具体性」、「目標の受容」、「フィードバック」の4つ要素の重要性を指摘している。「目標の困難度」は、達成可能性を感じる中では、より困難な目標が自己効力感を高めることを示している。「目標の具体性」は、プロセスの進捗や成果を実感できるように、指標などが具体的に示されることに意義があるとする。また、自らが目標設定に関わることを「目標の受容」という。そして、目標に対する達成度や成果の「フィードバック」がなされることで、目標に対するモチベーションが高まるとされている。

理論名	期待理論
研究者	ステファン・ロビンス 榊原清則(著)、経営学入門 上、日本経済新聞社、2002
概略	この理論は、「行動は、ある一定の報酬につながるという期待と、達成される成果が本人にとってどれだけ魅力があるかによって決定される」という考えに基づいている。行動に対するモチベーションは、「努力と業績の関係」×「業績と報酬の関係」×「魅力」の変数の乗算によって決定される。どれか一つでも期待できなければ、モチベーションが上がることはなく、行動が発揮されることはない。

理論名	選択理論
研究者	ウィリアム・グラッサー ウィリアム・グラッサー (著)、柿谷正期 (訳)、グラッサー博士の選択理論、アチーブメント出版、2000
概略	この理論は、「人は外からの刺激に反応するのではなく、自ら選択して行動する」という考えに基づいている。人が行動を選択するのは、「生存欲求」、「自由の欲求」、「楽しみの欲求」、「力・価値の欲求」、「愛・所属の欲求」という5つの基本的欲求を満たすためであり、その優先順位は個人により異なるとされる。この欲求を満たすことができれば、モチベーションが高まる。



## 第3章 志醸成プロセスに関する推論

「志を育てる」は、本研究のベースとなるため、その内容を以下で概観する。本項目の内容に関しては、基本的に同書の内容を踏襲・引用（特に、図表、インタビュー結果などに関しては直接的に引用）し、研究の進捗に応じ、同書の内容に加筆している。また、同書をベースに、2014年に東洋経済 ONLINE に6回のコラムを掲載（<https://toyokeizai.net/articles/-/32098>）、2017年には、「「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、高知工科大学紀要, 14(1): 43-53」を執筆している。

### 3.1 既存研究の方法論の概要

志の醸成プロセスを明らかにした既存研究は、職業や立場によって偏りが出ないように、様々な分野で活躍する、様々な年齢、性別、ポジションの32名の方を対象にしたデプス・インタビューを通じて実施した。インタビュー対象者の概要は表3-1に示す通りである。

表 3-1 インタビュー対象者

カテゴリー	肩書き	カテゴリー	肩書き
企業家	社会人教育関連企業 社長	経営者	コンサルタント・再生企業取締役
	子供教育企業 社長		流通業 常務取締役
	金融系ベンチャー創業者（女性）		流通業 取締役
	技術系大学発ベンチャー社長	二代目・	ねじ卸商社社長
	病院グループ創業者 医師	三代目	めがねチェーン専務
社会起業家	福祉系NPO法人 理事長	経営者	菓子メーカー 社長
	教育系NPO法人 理事長		製薬会社 経営企画 室長
	新興国関連ベンチャー 社長（女性）	ビジネス・パーソン	フリーランス marketer（女性）
	新興国関連ベンチャー 副社長		製薬会社勤務 部長 医師
経営者	製薬会社 会長	スポーツ関連	ベンチャー企業勤務
	大手書店 社長		コンサルタント
	電機メーカー 社長		某大学体育会コーチ
	婚礼関連企業 社長	教育関連	元Jリーガー
	インターネット系企業 社長（女性）		某大学院教授
	コールセンター 執行役員		中学校教師
	化学メーカー 取締役	その他	災害ボランティアリーダー（女性）

\*肩書きは全てインタビュー当時

調査方法は、インタビュー対象者に対する事前のアンケート調査に加え、平均 1 時間 30 分程度のインタビューを 1 人に対して 2 回ずつ実施した。グロービス経営大学院には数多くの社会人学生が通学しており、その学生との対話の中から得られたコメントや自叙伝的な書籍の内容なども適宜参考にした。こうして集めたインタビュー・コメントを基に、共通因子を抽出することを繰り返し、その結果を取りまとめた。つまり、以下に述べることは、32 名のインタビューから帰納的に導かれた共通的特徴である。

インタビューの対象としたのは、ビジネス・パーソン（グロービス経営大学院に通学している人以外も多数含む）が多く、母集団のインタビュー対象者から来る特性については十分配慮することが重要であるが、対象者の中にはボランティア・コーディネーターや元 J

リーガーなども存在し、以降で説明する志のフレーム・ワークは幅広く、日本人の成人に  
適応できるものと考えられる。

一連の研究の中では、デプス・インタビューを日本人以外に対しては実施しておらず、  
宗教観の違いの影響などまでは検討していない。この理論が日本人以外にも適応可能かど  
うかについては、今後の研究に委ねたい。

## 3.2 「志」の定義

どのように志が醸成されていくのか、何がきっかけで志が生まれるのかについて考えるにあたり、「志」という言葉をどのように定義するのは非常に重要である。なぜなら、「志」という言葉は、「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ことに加え、一般的にも、概念自体が言語化しにくく、それを聞いたときにイメージすることが人によって異なるため、多様な意味づけがなされるからである。

既存研究においては、調査対象とした 32 名のすべての方々に、「あなたにとっての志とは何か？」という質問をした。その結果、次に示すように実に様々な回答が寄せられた。

- ・ 自らの存在価値を示すものとしての志
- ・ 自分の生きる証、自分の生きた証
- ・ そこに自分の存在価値があると思えること
- ・ 自分でなければできないと思えること
- ・ 生きる意味、何のために地球上に生を受けたかを示すもの
- ・ 試練を克服し、矛盾を乗り越えていくためのもの。自分のこととしてある物事を捉えて、そこへ絶対に行くという思い
- ・ 人生を豊かにするもの、人生を楽しくさせるもの
- ・ きれいな心に基づく何か
- ・ 人生哲学
- ・ 悩んだ時に帰る拠り所、電池、自分の中のバッテリー
- ・ 振り返るもの。現在自分がやっていることが正しいかどうか立ち位置を見定めるためのもの
- ・ 心からやりたい、取り組もうと湧き出てくるようなもの
- ・ 他者性、社会性を帯びていること。他者がいないと達成できないこと など

出典：田久保善彦監修・執筆、志を育てる、東洋経済新報社、2011

まさに、十人十色の定義がなされている。学術的な研究を進めるためには一定の定義が不可欠であり、多くの人々が共通のイメージを持てるように、インタビュー回答者や著名な方々のコメントの共通項などを集約し、「志」を次のように定義した。

「一定の期間、人生をかけてコミットしてきたこと」

「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、多くの人は、何らかの生きがいを持って人生の時間をおくことを望んでいることが共通しており、この定義が、本研究においては最もふさわしいと判断した。

この定義に含まれる単語の意味合いは以下のとおりである。

### 「一定の期間」

1日、1カ月くらいでやろうとしているものでは「志」というにはあまりにも小さく、単なる行動目標となってしまう。従って、期間のイメージとして2~5年程度は最低必要と定義した（ただし、場合によっては短期的取り組みになることもあるため、期間の絶対的な長さに強くこだわるものではない。（実際に、特殊な環境下では半年程度のプロジェクトなどを、その時の自分の志として明確に認識する人もいる）

### 「人生をかけてコミットする」

その人が何かに取り組む際に活用可能な「時間」や「意識」のかなり多くの割合を、自らの意志に基づいて、自主的に割いて取り組んでいることを意味する（投入しているエネルギーの量のイメージ）。ここで、「自らの意志に基づいて自主的に」という部分こそが、「志」の定義として非常に重要である。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い求めるだけの目標のようなものは、ここでは、「志」とは定義されない。

### 「(ような) こと」

「こと」については、様々な要素が含まれるが、主には、取り組みたい対象（●●のような新規事業を実現したい。●●のようなサービスを実現したい。●●のようなポジションで、▲▲のような事業を展開したい。●●の側面から地域に貢献したい等）、取り組みの中で達成した（したい）目標、及びそれを持ちうる心の状態を表している。

既存研究では、上記に加えて、志を更に、以下の2つに分けている。

- 「小志」＝一定期間、人生をかけてコミットすること
- 「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

大志の実現は、あくまで無数の小志の実現の上に成されるということである。小志が積み重なって徐々に大きくなり、連続的に大志となることもあれば、小志が積み重なる過程で、初期の志とは異なる方向に進むこともある。

「大志」に対する自覚は「いつ」生まれるのか。これに関しては、次の2通りのパターンがある。

- 小志を積み重ねていく中で、徐々に自分自身の大志に気づく。
- はじめに「大志」ありきだが、小志を積み重ねていくことで、その大志の具現化を進めていく。

そして、実際には、どちらであっても、「小志の積み重ねの中で大志を形作っていく」というプロセスに本質的な違いはない。32名のインタビューから得られた事実として、「大志ありき」というパターンはほとんど見られなかった。多くのインタビュー対象者は、目の前にある仕事に一心不乱に取り組むことにより、次のチャンスをつかみ、活動を継続し、ある一定の年齢や状況になった段階で、自らの志が見えてきたという趣旨の発言をしている。決して最初から高尚な、人生のテーマとも言えるような志を抱いているわけではなかったのである。

このことは、イメージとして、日本の武道などと同じように志にも段位があると考えるとわかりやすい。たとえば、志は5級から始まると考えると、4級、3級と、自らの志の階段を上って行く間は、次の級に行くために、必死にその級の中で活動を行うのである。そして、級が上がるにつれ、見える景色や、周りにいる人が変わり、感じるものが変化していく。そして最終的に、ある段になった時に、先に示したような「事前に意思決定をし、その決定が人に感動を与えるような大きな志」を設定できるようになるのである。

古来、多くの著名人が志を立てることの重要性を訴えてきたことは先に書いたとおりであるが、まず「大志」ありきといったニュアンスの言葉が数多く残されているのは、この志の階段をかなりの高さまで上った人が残したものだからであると推察される。その結果、志の階段を上り始めたばかりの人は「自分には志がない」という思いにとらわれてしまうのである。

以降、特に断りがない限り、小志＝志として議論を進める。

### 3.3 「志醸成サイクル」について

先にも示したように、一般的に「志」という言葉から想起されるものは、利他性（自分のためではなく、他人のため）が高く、社会に与えるインパクトなどの規模が大きいといった、高尚なことである場合が多い。このような「志」に対する先入観が、「自分は志が持てない」といった言葉を口からださせてしまう、または「そう言わざるを得ない」理由となることが推論される。

しかし、32名の方へのインタビュー、各種自叙伝的な書籍の記述などを分析してみると、ほぼ全員に共通して言えたことは、ある日突然、人に感動を与えるような大きな志が頭や心に浮かんでくる（天から降ってくる）といったことはなく、「紆余曲折ありながら、様々な人生経験を経ながら、志も少しずつ変化をしながら『成長』していくという姿」であった（図3-1）。

より具体的には、「小志」は、5つのフェーズからなるサイクルとして回りながら、連続的にらせん状に成長していくことが、既存研究から明らかになった（図3-2、図3-3）。ただし、ここで大切なことは、連続することと、継続的に動いていることは違うということである。自問自答の時間が長くなり、それこそ数年単位で悩み、思考している人など中には存在することには留意が必要である。このような場合、少なくとも、外から見ると停滞して動いていないように見える場合も多い。

連続的に変化をするという姿は、ピーター・センゲ他が「フィールドブック 学習する組織 「5つの能力」、日本経済新聞社、2003、P.17」の中で議論している「マスタリー」という概念とも近い。マスタリーとは、個人が人生を創造的な仕事して受け止め、絶え間なく自己の能力を押し広げようとする継続的な成長に対する取り組みである」としている。

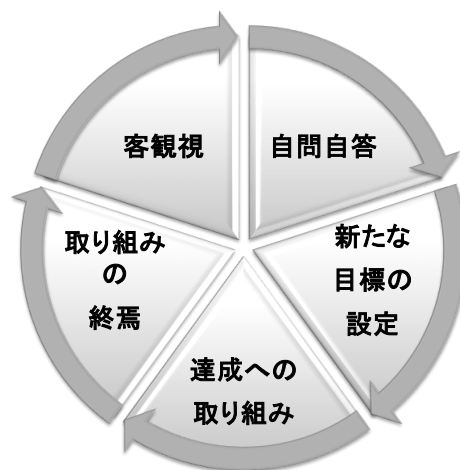


図 3-1 志醸成サイクル

出典：田久保善彦監修・執筆、志を育てる、東洋経済新報社、2011

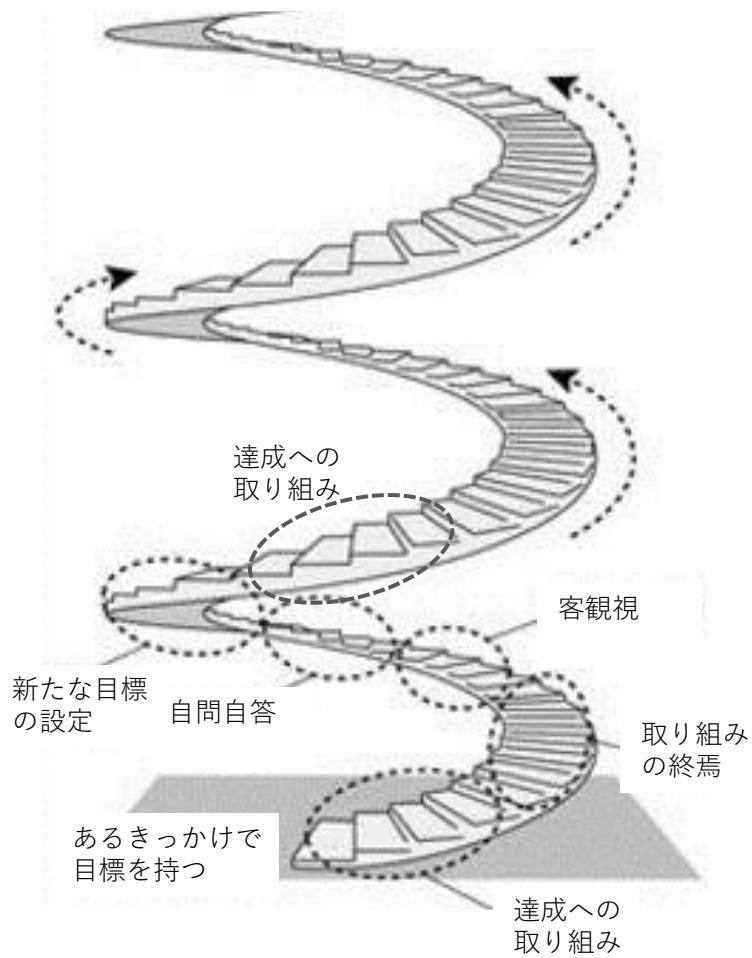


図 3-2 志のスパイラルアップ

出典：田久保善彦監修・執筆、志を育てる、東洋経済新報社、2011

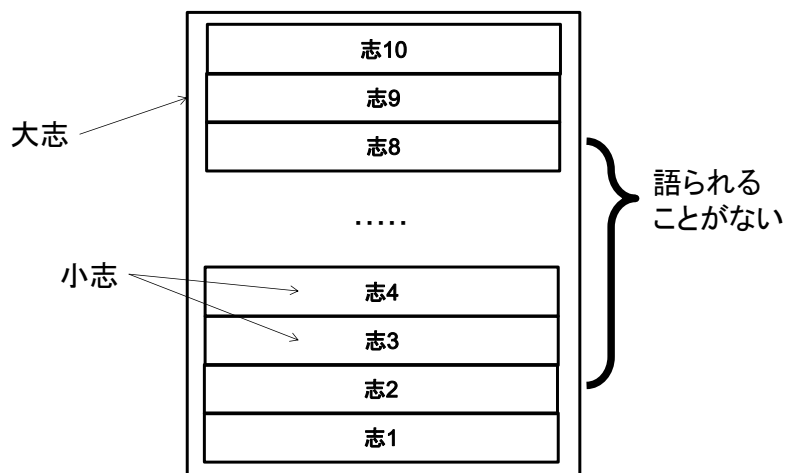


図 3-3 志のスパイラルアップ



1つの「志醸成サイクル=小志」を構成する5つのフェーズは表3-2に示す通りである。5つのフェーズは、達成への取り組み、取り組みの終焉、客観視、自問自答、新たな目標の設定である。

表3-2 志醸成サイクルの要素

0	あるきっかけで目標を持つ	人生で最初の目標を設定する、または親などに設定される。
1	達成への取り組み	新たに見出した目標の達成に向けて、実行を進めていく段階。
2	取り組みの終焉	目標の達成に限らず、本人の心が折れたり、心変わりしたり、他の要因で終了させられたりなど、目標に到達できない場合も含めて、その取り組みがその人の中で終わってしまう段階。
3	客観視	自分が没入し取り組んでいた目標の位置づけや目標を取り巻く環境を、一定の距離をとって客観的に見つめ直す段階。
4	自問自答	自分自身にとって、その目標が何を意味するのか、自分が本当にしたかったことは何なのかを問い、答えを探す段階
5	新たな目標の設定	客観視と自問自答のプロセスを経つつ、自身の価値観やスキル、実現可能性、リスクなどに鑑み、新たな目標（志）を見出していく段階。

出典：田久保善彦監修・執筆、志を育てる、東洋経済新報社、2011

こうした段階について便宜的に5つのフェーズに分けて、これらは人間の心の状況を描写するものであり、当然きれいに切れるものでもなければ、行ったり来たりする場合も多い。

#### (0) あるきっかけで人生最初の目標を持つ

まず、人生で最初の目標設定をすること、または親などに設定されることを「あるきっかけで目標を持つ」とし、志醸成サイクルのゼロ段階として位置づけた。

人生の幼少期を想定してみる。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のではなく、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と捉えるのが妥当である。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。しかし、本書では子供が素朴に「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などを含め意思決定した上で設定した

「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。とはいえ、このような実体験を通じて得られるもの、感じるものは、その後の人生を司る価値観の形成に大きな影響を与え、ひいては後の志にも影響する可能性があることは言うまでもない。

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。などを挙げることができる。このような取り組みは、時間の経過とともに2つの流れとなる。

1つは、小さい頃から習っていたピアノを長期間継続し、その活動が自らのコミットメントに変わり、音楽家を目指すようなケースである。そしてもう1つは、受験のように決まったタイミングでその目標（受験に成功する、合格を勝ち取る）が消失し強制終了になるか、自らがその活動から離れる場合（ピアノが嫌になり教室をやめるなど）である。インタビュー結果から、現実的には、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と言える。つまり、サイクル上の「取り組みの終焉」というフェーズを迎えることになる。

また、年齢が若い時には、5つのフェーズを経て次の段階に行くというよりも、次の目標も親が決めたり、中学進学後、高校受験という目標が自動的に設定されたりするなど、自らの意志でコミットすることにならない場合が多く、実は大学卒業まで明確な自分の意志でコミットする目標を持たずに時間を過ごしてしまう人も少なくない。

既存研究では、こうした状況も考慮した上で、まさに自らの意志で「一定期間、人生をかけてコミットできるような目標」を設定できた瞬間を「初めて志が生まれた瞬間」と位置づけることとした。

既存研究では5つのフェーズのサイクルから醸成されていくという考え方をとっているため、連続していて切れ目がないものとなる。したがって、本来、どのフェーズから議論を始めてもよい。

### (1) 達成への取り組み

新しく目標が設定されると、その目標を達成するための取り組みがなされる。既存研究においては、一定期間人生をかけてコミットできるようなこと（目標）＝「志」の存在自体が以下に示すような大きな意味（効用）を持っていることがわかった。

志の存在が与える三つの効用

- 困難な状況を乗り越え、取り組み続ける、学び続けるといった活動の精神的な支えと

としての役割

- リーダーシップを発揮し周囲を巻き込むための旗としての役割
- 自分の取り組みが、もともとの目的や目標からずれていないかを測り続ける心のアンカーとしての役割

実際に、志の達成への取り組みのフェーズにおいて、インタビュー対象者は次のような状況に置かれていた。

- 大企業の再生を果たした当時 40 代の CEO は、自分を育ててくれたこの会社を、何としても、どんなことがあっても救いたいという思いだけが自分を支え、厳しいリストラなどを断行することができたという。
- ある 50 代のメーカー勤務のビジネス・パーソンは、アメリカの子会社の人員整理を命じられた。「その時は、大変な仕事を背負ってしまったという思いだけで、渡米するまで精神的にもつらい日々を送りました。でも、実際に現地に行き、様々なことについて理解が深まると、この仕事こそが自分がやるべき仕事であると心を定めることができました。本当に辛かったが、この仕事が会社のためになると信じて 2 年間頑張り通しました」
- 当時 40 代である商社に勤務していたビジネス・パーソンは、社長直下の改革プロジェクトを進める中で、グループ社長の座を狙う古参役員との泥沼劇が勃発してしまったという。「2 回辞表を書くところにまで追い込まれましたが、『正しいことは正しいと言う』、『会社を変えたい』という自身の強い思いに、社長も会長も応えてくれました。結果、古参役員は退任し、プロジェクトは一応、成功しました」
- 当時 20 代のあるプロサッカー選手は、日本のチームに 5 年在籍していたが、怪我のために、最初の 2 年しかプレーできていない状況であった。それでも、どうしてもサッカーを続けたかったので、三年間辛いリハビリを国内で続け、韓国リーグに移籍した。このことによってサッカー選手としての自分の立ち位置をつかめるようになった。

出典：田久保善彦監修・執筆、志を育てる、東洋経済新報社、2011

## (2) 取り組みの終焉

目標への達成のフェーズはいずれ終焉を迎えることになる。取り組んできたことが終焉するということは、すなわちモチベーションが限界を迎えた、またはそのモチベーションに向かって活動を継続することが事実上不可能になったということの意味する。前者の場合、自らの意図と反してその営みを止めざるを得ないため、すっきりと心の決着がつかないことも多い。

後者の場合、モチベーションが限界を迎えるといっても、いきなり終わりを告げるのではなく、取り組みの後期から徐々にモチベーションが下がり始め、何らかの刺激（インパ

クトの大きい出来事に出合うなど) をきっかけに活動を継続することが困難になる場合が多い。

しかし、現在の志をしっかりと終焉させなければ、次の志に向かうことができず、志醸成サイクルにおいては極めて重要なポイントとなる。

モチベーションが限界を迎えるパターンは以下の4つに分類することができた。

#### 志終焉の4つのパターン

- その活動自体が本人の意向の如何によらず終了した
- 自身(あるいは組織)のパフォーマンスが向上(成長)している実感が鈍化する、または完全にやりきった感覚になる
- 別の目標(志)が登場した
- 最初からコミットする期間を決めている

実際に、終焉のフェーズに入っていた際、インタビュー対象者は次のような状況に置かれていた。

#### (本人の意向によらず終了)

- 当時30代で、あるメーカーに勤めていた研究員は、会社の抱えたトラブルの関係で、自分が従事してきた関連事業のプロジェクトが終了し、一生懸命やってきた仕事を継続することが不可能になってしまった。
- ある会社の再生を果たした当時40代のCEOは、再生を手掛けてきた事業会社の合併が完了し、期待されてきた役割が終焉した。買収先での自分の役割は考えることができなかった。
- 当時20代のプロサッカー選手は、怪我などが原因でプレーヤーとしての引退を決断せざるを得なかった。

#### (成長実感の消失)

- ある大手メーカーに勤務する当時30代のビジネス・パーソンは、仕事面を考えた時、現在働いている会社ではやりたいことがない、これ以上勤め続けていても自分の成長がないと思ってしまった。
- 当時30代で臨床医をしていたインタビュー対象者は、大学の教授になることが唯一の価値であり、留学も、論文を書いてアカデミックなポストを得る手段と捉えていた。しかし、アメリカにいる間に、そういうことができる人は自分以外にもいると思い始めた。このままでは自分は輝かない、自分にしかできないことがあるのではと考え始めた。
- 国の機関の下で進められた大企業の再生を任されたあるCEOは、その企業が別の大企

業に吸収されたことで、ビジネスを軌道に乗せるという一定の役割を終え、退職を意思した。「最後は自分自身の心に、タオルを投げ込んだ感覚だった。もういいよ、と」

(別の目標(志)が登場)

- 現在 40 代のあるベンチャー企業の CEO は、もともと科学者を目指し、中国から日本に留学し東京大学で博士号を取得した。その後、宇宙開発機構に就職したが、世の中に直接的に役に立つ仕事を志向し、機械メーカーに就職。そこで技術とマーケットをつなげる仕事を志した。メーカー勤務中に MBA を取得、経営学を学ぶ中で、将来は経営者になることを志す。現在は大学発ベンチャー企業の社長に就任し、企業経営を通じた社会貢献を志向している。
- ある NPO の代表は、自らが取り組む活動を通じて、行政や法律家など、多様な人々とネットワークを構築することから、国の制度自体を変えていくことができる可能性を見出した。現在では、その NPO がメインで取り組む活動のみならず、NPO 等の力を活用した新しい公共の仕組みを作るための活動に邁進している。「もともとの活動に取り組む中で、どう動けばもっと大きな、そして良い影響を社会に与えることができるかが見えてきたんです」と語った。

(最初からコミットする期間を決めている)

- 当時 30 代になりたてだったある経営コンサルタントは、尊敬していた上司が四〇歳になる時に転職したのを見ていて、自分も 40 歳になったら仕事を変えようと決めていた。「一年ほど遅れましたが、その時が来たので、新しい活躍の場を求めただけです」
- 現在ある企業の COO は、最初に就職した投資銀行では 4 年間だけ働くつもりで、就職面接の時もその話をした上で入社した。

出典：田久保善彦監修・執筆、志を育てる、東洋経済新報社、2011

### (3) 客観視

人生の時々の目標に向かって一定の取り組みを行う経験はいずれ終了し、「取り組みの終焉」を迎える。そこで、インタビュー対象者の多くが、ふとしたタイミングで「客観視」というフェーズに入っていることが明らかとなった。なお、大学卒業時など、自分の意志とは関係なく訪れる人生の大きな節目において、この客観視のフェーズに入り、自分自身を見つめなおし、それをきっかけに最初の志のサイクルに入っていく人も存在した。

この客観視というフェーズは、目の前の風景しか見えておらず、自分のやっていることしか目に入らない状況、または誰かに設定された目標に盲目的に従うという状況から、自分自身がおかれた位置を理解する、あるいは見渡すことができる「地図」を手に入れて、自分がどこに位置しているのか、自分が今までやってきたことにはどんな意味があるのか

といった、社会や他人との関係性などを理解できる状態になることを示している。

一方で、客観視をしたとしても、それほど危機的な状況にはない、自分の努力が足りないだけだと思い込んで、それ以上思考を深めなかつたりすることも多い。逆にいえば、どんな小さいことでも、今まで気にならなかったことが気になった時、心に「さざ波」が起こった時は、自分自身の心の中に何らかの変化が起きて、次のフェーズに行くことができる準備が整いつつある段階であるともいえる。小さい気づきを大切にできるかどうかは非常に重要なポイントである。

実際に、客観視のフェーズに入っていた際、インタビュー対象者は次のような状況に置かれていた。

- 大手メーカーに勤める当時 30 代のビジネス・パーソンは、ある時オランダに転勤することになった。日本で仕事をしていた時代と比較すると、時間に余裕があり、自分と向き合う時間を作ることができた。オランダという国で、必然的に、異文化から日本や日本での仕事の仕方などを見つめ直した。
- 30 代のビジネス・パーソンは、初めてリーダーとして取り組んだ大型のプロジェクトを無事終了させたとき、プロジェクトメンバーと自分とを比較する中で、自分の特性（強み、弱み）がこれまで思っていたものと違っていることに気づいた。そして、真の強みを生かすために何をしていくべきかを考え始めた。
- アメリカの有名大学にポスト・ドクター（博士号取得後に任期制の職に就いている研究者）として勤務していた当時 30 代のある医師は、一流のジャーナルに論文が掲載された。しかし、自分が予想していたよりも高揚感はなかった。逆に、純粋な研究そのものは、自分自身がやらなくてもよいのではないか、自分にしかできないことは何なのかを悶々と考えた。
- シンクタンクに勤めていた当時 30 代のあるビジネス・パーソンは、社内の引っ越しの際、自分が書いてきた報告書の数を数える機会があった。報告書を数えながら、自分のやってきたことはどれだけのインパクトを社会にもたらすことができたのかについて疑問を感じ、自分自身の仕事の意味を考え始めた。
- 日本の大メーカーに勤務する当時 30 代のビジネス・パーソンは、自分の勤務する会社が合併するというプロセスの中で、熱狂して目指していたものが急になくなってしまったことで、自分が置かれている環境、すなわち自分が出せる価値の限界を冷静に見つめ直すことができた。

出典：田久保善彦監修・執筆、志を育てる、東洋経済新報社、2011

#### (4) 自問自答

客観視の段階を経ると、それまでの自身がコミットしていた取り組みや組織における自

身の位置づけをより深く、細かく理解する段階に移行する。今までやってきた特定の取り組みだけでなく、自身の中にある様々な欲求や願望、特性を棚卸しし、本当に今自分がやるべきことは何か、やりたいことは何かを模索する期間となる。

この段階では、短期間集中して自問自答をする人もいれば、比較的長い時間をかけて、自問自答を繰り返す人も見受けられる。一人で山にこもり数日間を過ごす、定期的に座禅を組む、寝る前に定期的に瞑想の時間をとる、定期的にブログや日記を書き自省するなど、意図を持って自問自答の活動をしているインタビュー対象者も存在した。

志のサイクルを回している人々の特徴は、この自問自答の段階で考えること、または次の新しい目標を設定することから逃げないということである。次の取り組み目標を見定めることは決して簡単な営みではないため、多くの人がここで妥協し、考えきらないが故に、モチベーションが下がった状態で、既に心の中では終焉を迎えていることに、粛々と取り組み続けるという状況になることも少なくない。

先に述べた客観視という自分を何らかの形で相対化してみるフェーズを経てから、自問自答のフェーズに入ることが、志を醸成できている多くの人に共通して見ることができる特徴である。

いきなり自問自答のフェーズに入り、「自分が本当にしたいことは何なのか？」とだけ問いかけたとしても、その解は見つかりにくい。この一点で思考がぐるぐると空転してしまうのである。客観視の段階で、思考を深め、自らに問いかけ苦しみながら、一定量の情報を頭の中に蓄積していることが重要なのだ。

新しい目標を見出すためには、何かと自分のやってきたことなどを比べ、差を見出すことが必要だからである。

実際に、自問自答のフェーズに入っていた際、インタビュー対象者は次のような状況に置かれていた。

- IT バブルと言われる時代に学生ベンチャーを立ち上げていた当時 20 代の CEO (最高経営責任者 : Chief Executive Officer の略) は、六本木ヒルズに居を構えたり、高級外車を乗り回したりする、周りで成功したと言われている IT ベンチャー社長仲間の生活を見るにつけ、自分がやりたいことはこれなのかと疑問を感じ、成功していた IT ベンチャーを辞め、自分は何をすべきかを考え始めた。
- 当時 30 代のあるビジネス・パーソンは、優秀な営業成績を収め、それが認められ、待望の本社勤務となった。本社でも優れた業績を上げていたが、しばらく後に、自分のやりたいことを見失い、このままでよいのだろうかといろいろなことを考え始めた。
- 銀行に勤務していた当時 30 代のあるビジネス・パーソンは、会社の危機的な状況を理解し、本当に自分がこの会社を救うためには、ここで頑張るべきか、それともこの会社の戦略を考えている戦略コンサルティング・ファームに転職するほうが早くて実現

性があるのではないかと自問自答した。

- 当時 30 代だったあるビジネス・パーソンは、国内メーカーから米系の企業に転職した際、大きな問題があったわけではない上司が簡単にクビになるのを見て、強い危機感を感じ、自分は何で価値を出していくべきなのか、これから何をしなければならないのかを考えた。
- 会社で起きたトラブルがきっかけで、これまで打ち込んできた研究を継続する道を断たれた当時 30 代のある研究者は、自分にはこの会社の経営幹部は向いていないと判断した。そして、昔からあこがれていた教師への夢を捨てきれないという思いに至り、教師になるべきかどうかを考えた。

出典：田久保善彦監修・執筆、志を育てる、東洋経済新報社、2011

#### (5) 新たな目標の設定

さて、自問自答のフェーズは、新しく取り組むことを考えるというフェーズに徐々に変化を遂げることになる。新たな目標を見出す過程は、「自ら創出する場合」と「他者がその目標を与えてくれる場合」に大別することができる。

志を醸成するというと、すべてを自らの意思で決めるというイメージがあるが、実際には会社もしくは他人が用意したきっかけの中に新しい目標を見出す場合が少なくない。もちろん、最終的にコミットするか否かは自分の意志の問題であるし、この場合も十分な客観視と自問自答がなされ、ある意味での準備が整っている場合に、次の志につながっていくことが多い。

実際に、新たな目標設定の段階に入っていた際、インタビュー対象者は次のような状況に置かれていた。

- 当時 30 代であるサービス業に勤務していたビジネス・パーソンは、アメリカで MBA) を取得し帰国したが、希望する仕事をさせてもらえず、やや腐ったまま数年間過ごしていた。転職も考え、実際にかなり活動もしていた。社内では、海外の子会社の経営に携わりたいと上司に継続的に言い続け、40 歳になる年、そのチャンスを獲得した。
- 当時 30 代のあるビジネス・パーソンは、転職 2 年目に前職のベンチャー企業から「戻ってきてほしい」と頼まれた。妻子を抱えている状況であったこと、収入はかなり減ることが前提であったため、非常に迷ったが、本当に自分を必要としてくれるところで役に立ちたいという思いは捨てられず、戻ることを決め、経営陣に加わった。
- ウォール・ストリート（米国ニューヨークの金融街）の論理で長年働いてきたある女性起業家は、世の中を良くしたいという自分の価値観とは合わない部分を感じながらの仕事であったこともあり、社会的責任投資という概念を知った瞬間に、これをやりたいと何の迷いもなく取り組むことを決めた。



- 当時 30 代のあるビジネス・パーソンは、社長の「会社をグループ化したい」という考えを実現するために、それぞれバラバラのシステムで動いていた各経理部の統合を実現するプロジェクトのリーダーに指名された。典型的な官僚組織となっている経理部を壊すことが現場のためになる、という信念のもと、財務の素人である自分が財務部門の変革を進めることを決めた。
- 当時 20 代のあるビジネス・パーソンは、自分が大学時代所属していた体育会の有名監督が高齢となったため、コーチとして戻ってこないかという打診を受けた。同時期に不祥事があり、誰もが様子見をしている状態であったことから、そんな歯がゆい状況に我慢できず、大きな恩がある監督が困っているのを助けるために、自分からお手伝いさせてほしいと願い出た。

出典：田久保善彦監修・執筆、志を育てる、東洋経済新報社、2011

### 3.4 志醸成に影響を与える要素について

次に、既述の志醸成サイクルが回っていく中で、具体的にどのようなことがきっかけになって、または、どのような刺激が加わって、変化を起こしたのかについて述べる。志醸成サイクルに影響を与える要素を整理すると、表3-3のようになる。

影響要素は、様々な経験や情報が、志醸成サイクルのどの部分に影響するのかという観点から、表頭は3つに分けることができた。

#### (1) 「志」のベースとなる価値観を育む役割を果たす

志醸成サイクルでいうと客観視、自問自答、新たな目標の設定を経て、新しい目標を設定するフェーズまでは、基本的に思考を深める段階であり、これまでに経験してきたことを通じて形成されたその人の価値観が反映されたものになる。また、時には価値観そのものがこのフェーズで再構築されることもある。結果的に、分類したすべての項目が、価値観の形成に何らかの影響を与えており、また、志を成し遂げるために取り組んでいる間に経験することが次の志のサイクルに大きな影響を及ぼしている。

#### (2) 次の「志」に踏み出すきっかけを与える役割を果たす

新しく見つけた志に対して、実際に一步踏み出すことができる人とそうでない人がいるが、既存研究からは、「実体験」の項目がきっかけとなって一步を踏み出しているケースが多いことが分かっている。この部分については、本研究の重要な検討課題でもあるため、第4章で深く議論することとする。

#### (3) 「志」を実現する自信やエネルギーになる役割を果たす

既存研究における多くのインタビュー対象者が「志」に突き進むことに対する恐れや不安を持っていなかった。その背景には、経験に培われた自信、あるいはその根拠となるスキルが存在していた。そのような自信は、の実体験、もしくは仮想体験などにより支えられているケースが多かった。

表 3-3 志醸成に影響を与える要素

大分類	中分類	小分類	解説	「志」のベースとなる価値観を育む役割	「志」に踏み出すきっかけを与える役割	「志」を実現する自信やエネルギーになる役割
実体験	一時的	場所の変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 物理的な場所の変化、転勤や転居、留学など</li> <li>● テレビやラジオ、雑誌</li> </ul>	○	○	
		情報の入手	<ul style="list-style-type: none"> <li>● テレビやラジオ、雑誌、WEBなどの媒体から得る情報</li> <li>● あくまでもニュース的な情報であり、書籍とは分けている</li> </ul>	○	○	
		事件との遭遇	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 不祥事、破綻、事件、事故、天災など</li> <li>● との遭遇本人でなくとも、身内や近い人間が遭遇するケースもある</li> </ul>	○	○	
	持続的	人との関わり	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 家族や友人、恩師、上司・同僚など身近な人との関わり</li> <li>● 言葉だけでなく、接し方や育て方、</li> <li>● 存在まで含む</li> </ul>	○	○	
		一定期間の経験	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 業務目標完遂、再生案件の成功、改革の推進、事業立ち上げなど</li> <li>● 結果については成功ばかりではなく、失敗も含まれる</li> </ul>	○		○
	仮想体験	哲学や思想・宗教との出会い	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 教育や活動、読書などによって思想的な背景を得る</li> <li>● 特に自分の位置づけを明確にすることにつながる</li> </ul>	○		○
教育機関での知識・スキルの習得		<ul style="list-style-type: none"> <li>● MBAに代表される高度な知識やスキルなどの習得</li> </ul>	○		○	

出典：田久保善彦監修・執筆、志を育てる、東洋経済新報社、2011

### 3.5 志醸成サイクルの積み上がりの方向性について

次に、「志」の積み重なり方の、方向性について述べる。その方向性とは、「自律性が高まる」、「社会性が高まる」の2つである。

ここで、自律性とは、「自分で自分を律する＝自分で自分の進むべき方向を決めるということ」である。自分で進むべき方向を決めるということは、そのための「規範＝自分の中のルール」が存在することを意味する。既存研究では、志の定義を「一定期間、人生をかけてコミットできるようなこと」としているが、「コミットする」は誰かに言われたことに取り組む場合も含め、「自らの規範に従った意志」が存在して初めて生まれる状況である。志を持って生きるということの大切なところはまさにここにある。志は事前に何かをコミットするという意思決定であり、重要なことは、誰かが決めた目標や規範に乗っているかどうかよりも、それに「自分自身が乗ることを決めた」という部分である。

「自律性」の発展は以下のような段階に区分される。

- 誰かの決めた規範に合わせていく（適応）
- 自らで規範を選び、自らをハンドリングしていく（自立）
- 自らが決めた規範に、他者を導いていく（指導）・他者の自律性が高まることを支援する（支援）

出典：田久保善彦監修・執筆、志を育てる、東洋経済新報社、2011

この段階は、マズローの5段階欲求説(図3-4)からも説明可能である(A.H. マズロー(著), 小口 忠彦(翻訳)、人間性の心理学、産能大出版部、1987)。人はまず「生理」(食べていけるか、安心して眠れるか)に関わる欲求を満たそうと考える。生きていけるかどうかの不安がある時に、さらに高次の欲求、たとえば、誰かを愛するとか組織に対して忠誠を誓うとか、誰かに認められたいなどとは考えられないのである。つまり一般的に欲求は下位段階のものが満たされて初めて上位を満たす欲求がわいてくるということである。通常のビジネスの場合、まずは上司の規範に従い自分のための実績を出すという取り組みを経て、徐々にその段階を高めていくことが多いのである。

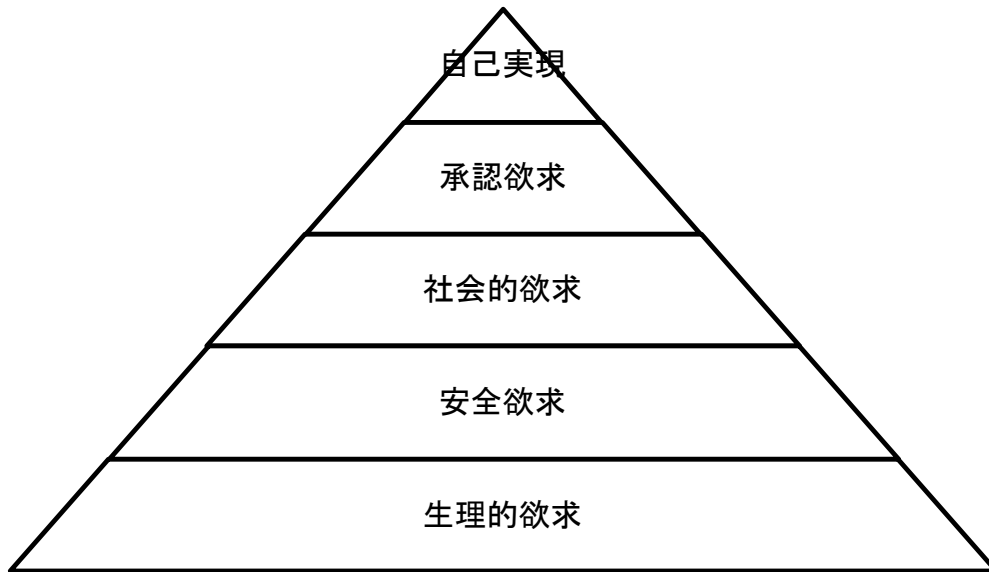


図 3-4 マズローの 5 段階欲求説

次に「社会性」は、自分を起点に、自らが責任を持つとする範囲を広げていこうとする心の動きを意味する。社会性が増す、社会性が高まるということは、利己的な自分（自分中心で考えている）から利他的な自分（他人のことを考える比重が高まる、もしくは他人中心で考える）への変化を意味している。社会性の広がりには、以下のような段階に区分される。

- 自分自身のため
- 自分の身近な周辺のため
- 組織全体のため
- 社会全体のため

出典：田久保善彦監修・執筆、志を育てる、東洋経済新報社、2011

この自立性、社会性を縦軸と横軸にとり、志醸成の方向性を図にすると、図 3-5 のようになる。注意しなければならないことは、自律性も社会性も高く、大きくなる方が良いという話ではないという点である。誰かの決めた規範に合わせながらも、社会性の高い仕事を自らの志荷駄覚める人は存在し、自分の規範ですべてを決めながらも、すべては自分のためという志に生きている人もいる。

社会的には、図の中の「自分で決めたみんなのための志」のみを志と読む向きもあるが、この研究の中で、様々なバリエーションがあるとしている。

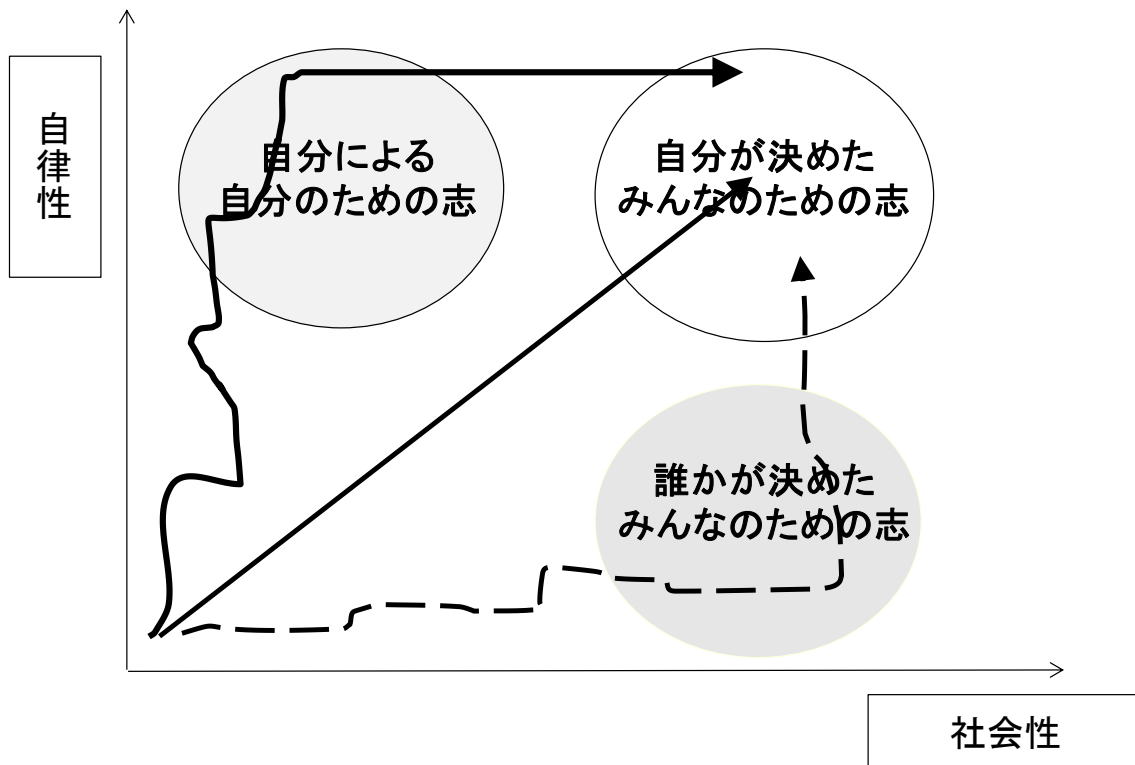


図 3-5 志醸成の方向性

出典：田久保善彦監修・執筆、志を育てる、東洋経済新報社、2011

これまで述べてきてきた、志醸成サイクルに関しては、「志を育てる」を上梓した後、数十回、延べ2,000人以上の社会人、大学生に対してセミナーなどを実施してきた。定義などに関する理解は短時間で進み、この考え方を参加者自身に当てはめて考えた場合の適合度や、自身の志に対する理解の深度も高く、このフレーム・ワークの適応性は非常に高いことを確認している。

明確な定量評価の数値こそないが、ワーク・ショップのアウト・プットなどを見ると、おおよそ8割程度の方は、このサイクル的に志を醸成してきていると判断できる。

また、既述の社会認知的キャリア理論との整合性の観点などからも、既存研究の妥当性は確認されている。

### 3.6 志醸成サイクルの5要素のメカニズム

これまで述べたように、既存研究においては、志醸成サイクルとそれが連続的にスパイラル状に成長することを明らかにした。しかしこれは、多数のサンプルが帰納的に抽出したフレーム・ワークであり、そのメカニズムの解明までには至っていない。既述の SCCT モデルの議論も同様に、モデルの提示に留まっている。

ここでは、既存研究で導出した志醸成サイクルについて、5つの構成要素がそれぞれどのようなメカニズムにより構成されているのかについて、キャリア学、心理学、社会学などの既存の理論などを参照しながら明らかにした。

以下、5つの要素の個別の内容を見ていく。既述のように志醸成サイクルは、文字通りサイクルとなり連続性があるため、どこから解説を始めても問題ないが、ここでは「取り組みの終焉」から議論する。

#### 3.6.1 取り組みの終焉

人生の様々な転換期を、「トランジション」と呼び、そのトランジションがキャリアにどのような影響を与えるのかについての研究が多数存在している。

その中で、キャリア理論の世界で広く知られた、ウィリアム・ブリッジス（以下、ブリッジス）の「トランジション理論、創元社、1994年」では、成人の発達の観点から「転機（トランジション）のプロセス」について次の3段階（図3-6）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、新しいことにとり組み始める時期としての「開始」である。

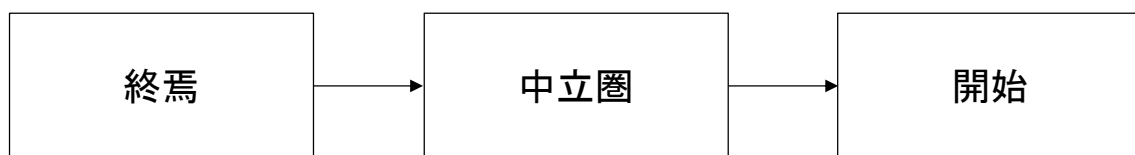


図 3-6 ブリッジスのトランジション・モデル

それぞれの段階は、具体的には、表 3-4 のようになる。

表 3-4 ブリッジスのトランジション・モデル

段階	概要
終焉	<ul style="list-style-type: none"> <li>• トランジションは、「何かが終わる」ことから始まる。</li> <li>• 慣れ親しんできた様々なことから引き離されることにより、自己のアイデンティティや人生の方向感覚を喪失し、空虚感などを感じやすくなり、混乱する可能性がある。</li> <li>• 次の段階に歩を進めるためには、しっかり終焉させせることが極めて大切である。</li> </ul>
中間期	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 自己の内的な方向性づけをする非常に重要な時期が「中間期」。</li> <li>• これまでの自分と、未来の新しい自分との狭間で、深い空虚感を感じる場合が多い。</li> <li>• 中間期を乗り越えるためには、自分の時間、静寂な場所、自分の考えを言葉にする、休息などを意識的に確保し、あらためて自分と向き合うことが大切である。</li> </ul>
開始	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 新たに何かが始める時期。</li> <li>• 慣性力の大きい、慣れ親しんだ現状が壊れてしまう不安から、内的な抵抗が生じることが多い。</li> <li>• 抵抗を前提に、新しいことに対応・適応することと、そして焦らないことが大切である。</li> </ul>

出典：ウィリアム・ブリッジス、トランジション理論、創元社、1994年を元に作成

また、トランジション研究については、研究者により言葉の定義が異なっているという状況もあり、グッドマンが統合モデルを提案しているが、基本的には、ブリッジスのモデルと同様に、新しいことを始める前の「終わり」の重要性を指摘している。



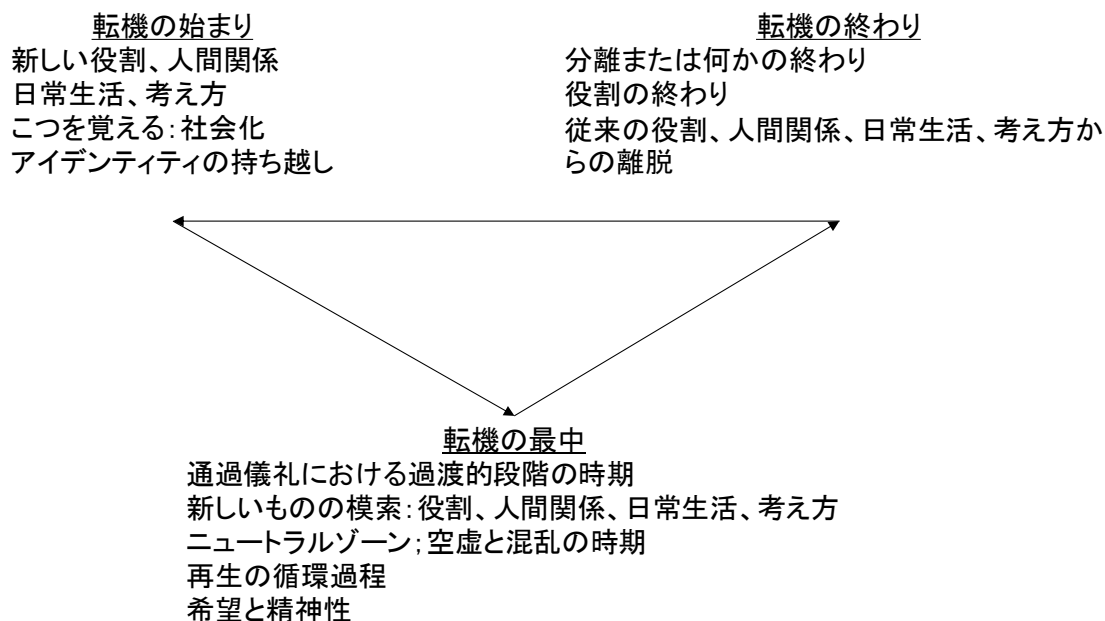


図 3-7 グッドマンのトランジション統合モデル

出展: Mary L. Anderson (著), Jane Goodman (著), Nancy K. Schlossberg (著), *Counseling Adults in Transition: Linking Schlossberg's Theory With Practice in a Diverse World*, Springer Pub Co, 2011

図中の日本語の出典: 渡辺三枝子編著、新版キャリアの心理学、ナカニシヤ出版、2007

この理論に、志の醸成プロセスを当てはめてみると、「志の終焉」－「客観視」－「自問自答」－「新しい目標設定」の部分と非常によく整合していることが分かる。

人生をかけて取り組んできた志の終焉はまさに、人生の転機、節目となる。この終焉にはいくつかのパターンがあるのは先に述べた通りである。高校野球で甲子園を目指すといった志の場合、本人の意思によらず終焉を迎えるが、ビジネスの場合、明確な終焉がなく、いたずら時間が流れて行ってしまうことも多く、終焉を意識する、もしくは意図的にメルクマーク（目印）を作ることが重要である。例えば、当初は高い情熱を持ち、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場合があるのである。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。」

「あるプロジェクトが自分としては中途半端に終わってしまい、それを 2 年以上引きずってしまいました。結局自分の気持ちに整理がつかなかったのだと思います」

というような趣旨の発言をした人もいた。逆に、しっかり終焉させられない人の場合、その取り組みを始めた当初の熱がないまま、惰性でその仕事に取り組んでしまう傾向がある。

ブリッジスも述べているように、これまでやってきた営みは、それに対する慣れ、親しい人々の存在などにより、非常に大きな慣性力を有している場合が多い。従って、次の醸成サイクルが回り始めるには、達成への取り組みの終焉が明確にならなければならないのである。

極端な場合、終焉しきれていなかったため、小さいきっかけがもとで、再度、昔から抱いていたものに火が着くなどのこともある。インタビュー対象からは次のようなコメントも聞かれ、二人とも現職を離れ、おおもとの志の実現に向かって生きている。

「結局、教師になりたいという夢は自分の中で消えていなかったのだと思います。だから、一般社会人からの教員募集というポスターを見たときに強い胸騒ぎがしたのではないかと思います。」

「やっぱり私がしたかったのは金融の仕事ではなかったんです。いろいろ悩んだ結果、サッカーに關与する仕事に就きました。収入はだいぶ減りましたが、今は、本当に幸せです。」

「大学を卒業する時には、単に有名な企業とか、給料とか、そんなもので試験を受ける会社を決めていました。だいぶ時間がかかりましたが、やはり私はモノづくりの世界に、戻るべくして、戻ってきた気がします。」

ハーバード・ビジネス・スクール（現インシールド教授）のハーミニア・イバーラ（以下、イバーラ）も同様の考察をしているが、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。

### 3.6.2 客観視

次に、客観視について述べる。

イバーラ（ハーバード流キャリア・チェンジ術、株式会社翔泳社、2003年）によると、「過去のキャリアアイデンティティは、もう合わないものでもすぐには手放せない」という。また、「中途半端な状態は、いままでの仕事にもう希望をも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。この状態が、まさにトランジション理論でいうところの中間圏である。

ブリッジスも、イバーラと同様の考察をし、『多くの人はニュートラル・ゾーンに入ると、本質的な空虚感を体験する（P201）』としている。このように、乗り越えることが難しい、その中間圏であるが、うまく超えられる人と、そこに長い間留まってしまう人の間に思考方法の違いがあることが、本研究から推察される。

その違いは、志醸成サイクルに当てはめると、「客観視」を「自問自答」の前に挟めるかどうかである。取り組んできたことに対する思い入れが強い場合、そこに固執することから抜けることができない、これまで取り組んできたことの慣性力が大きく心を支配する、当時の人間関係が継続し、そのことが頭から離れない、などの理由で、中間圏に長く留まってしまう場合が多くなる。

ブリッジスによれば、『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（P207）』という。そして、彼は、『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（P211）』としている。

この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。これまで自分ほどのような分野で、どのように社会とかがかわってきたのか、自分と他者との実力比較、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は獲得できるか等）、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、現実的に社会の中で自分を位置付けながら、「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。逆のそれができない人は、実現不可能な夢を語ったり、正解平和に貢献するなどといった極めて抽象度の高い議論に終始する傾向がある。この客観視のフェーズなしに、「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もわかっている。

客観視をするためには、ライフ・ストーリーを語る、ライフ・ライン・チャートを描くなどの方法が有効である、ともされており、その効果検証は第5章で詳しく説明するが、グロービス経営大学院の卒業生から寄せられているコメントをいくつか紹介する。

「過去の体験を振り返ることで、自分がぼんやりと考えていた成し遂げたいことが、より確かなものになって、ブレなくなったと思います。」

「自分がどんな時に落ち込んだか、何がモチベーションの源泉かを知ることができる。それは、自分をコントロールする上で有効で、例えば、落ち込む自分に対する防止策、もしくは落ち込んだ時の改善策が見えやすい。また、自分が良い状態にいるためには、どんな状況に身を置けば良いかという事にも気づかされる。もしかしたら、自分がどんな職業が合っているかのヒントになったりするかもしれない。」

「自分の大事にしたい価値観、現在自分がどういうステージにいるのか、今後目指したい方向性を再確認できました。結果、キャリア・チェンジを決めるに至りました。」

「過去の自分との対話ができました。人生の中でも変えたこと、変えなかったことが明らかになり、自分ってこういう人間なんだよなどと認識することができたと思います。」

「自分を客観視する良い経験になった。ビジョン構築の際に、なぜやろうと思ったか？どのように実現するか？なぜ自分なのか？を考える際に、重要な気付きになった。」

このように、しっかりと客観視をし、自らを深く理解することの意味は非常に大きいといえる。

また、社会との関係の重要性については、玉川大学の河野哲也が「<心>はからだの外にある、日本放送出版協会、2006」の中で詳しく議論している。従来の心理学の流れ（心理主義）は、心は、各人がそれぞれ持っている外からはうかがい知れない内的な世界であるとし、自分が置かれている環境を分析することなく、闇雲に自己を「内省」させることに注力してきた結果、的外れな自分探しに奔走する人を生み出していると批判する。その上で河野は、ジェームス・J・ギブソンの生態学的心理学を支持し、「人間は、環境のなかに立脚しており、その心理的な活動でさえも周囲の環境から切り離されてはありえない」としている。例えば、「自分は何者か、何がしたいのか」という問いは、単に、「自分」を探すことではなく、『既存の環境の中で自分が居やすい場所を見つけたり、作り出したりすることだとしている（P29）。』

このことは、自分のやってきたことを、志の終焉の後に、相対化し、自己評価し、社内の中に位置づけることが、次の自問自答を有効に機能させるカギとなるという、既存研究の客観視の部分と非常によく整合している。単なる自分探しの問は、問を発している本人に迷いだけを生じさせ、次のステップに行くことを阻む可能性が高いのである。

さらに、客観視をすることにより、社会の中で自分自身を位置付けることが可能となり、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」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ことがインタビューからも明らかになっている（具体的な選択肢について思考を深めることに関する第4章で詳述する）。

この客観視がないまま、ただ「自分は次は何をすべきだろう？」という問いかけだけでも、思考の起点が定まらないため、サイクル上の進展が見られない場合が多い。

### 3.6.3 自問自答

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ーとして、図 3-8 のようなモデルを示している（一周で終わるわけではなく、何周もするイメージ）が、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。

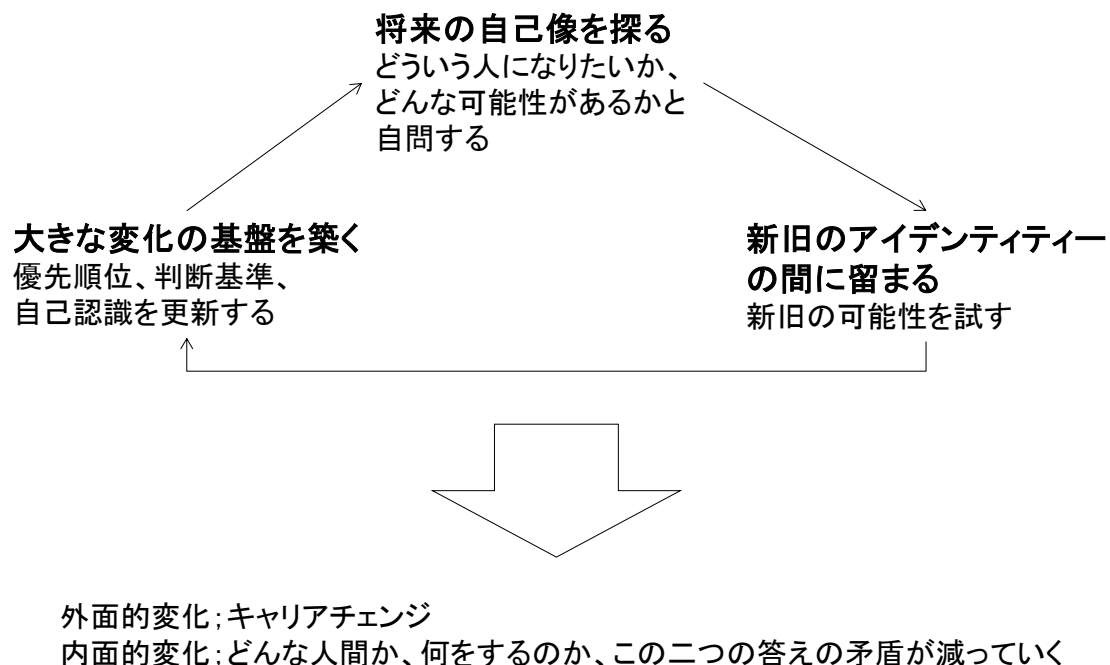


図 3-8 イバーラの過渡期のアイデンティティモデル

出典：ハーミニア・イバーラ、ハーバード流 キャリア・チェンジ術. 翔泳社, 2003.

イバーラは、『発見とはまさに、以前からあるのに、「習慣という目隠し」で見えなかったものを見つけるものだ。(P197)』としているが、まさに客観視をすることにより、それまでの固執、しがらみなどからくる目隠しを取り去り、現実的な一步を踏み出すことができると推論できる。

また、彼女は、『新たな始まりをスタートさせる準備ができていれば、機会はすぐに見つかる (P229)』としている。本研究の中でも、何度もこのモデルを回す中で、外部の情報に

に対する感度が高まり、新しい目標を設定できたというコメントをするインタビュー対象者は多かった。

ここで、もう一度、河野の議論に戻りたい。人間と環境（社会）は切り離せない存在だとすると、志が終焉し、次の目標を設定するまでの間には、環境（社会）との関連の中で、自分自身を位置付けることが必要となる。闇雲に「自分は何者か」といった問は、自分自身についてのみ問を投げかけることになるため、もう一つの重要な要素である環境に対する問が欠損した状態になり、結論が出ないのである。

つまり、社会の中に自分自身を位置付けるという客観視を踏まえた上での、自問自答こそが、『既存の環境の中で自分が居やすい場所を見つけたり、作り出したりすること (P29)。』ことに、貢献していると推論することができ、志醸成サイクルを回すことができている人が、客観視をしている現象論が説明可能である。

### 3.6.4 新しい目標の設定

自問自答のフェーズの次は「新しい目標の設定」となる。新しい何かの始まりに関して、ブリッジスは、『新たな始まりをスタートさせる準備ができていれば、機会はすぐに見つかる。(P229)』としている。つまり、自問自答の段階で、十分に考えていること、次の目標を設定するために、十分に自らの感覚が研ぎ澄まされている必要があるということだ。

ある出来事は、ある時には大した意味は持たないが、別の時には大きな意味を持つかもしれない。自分自身の準備レベルが高ければ、関連する情報に対する感度を高め、そのうえで、意味の違いをもたらす。たとえば、転職について全く思考が進んでいない状態に入ってくる関連情報は何に刺激にもならないが、転職の可能性などについて真剣に考えている時には、わずかな情報でも大きな意味を持つ可能性がある。

また、イバーラは、キャリア・チェンジのプロセスの中で、ひらめきの瞬間は、変化の道のりの終盤に訪れることが多いこと、環境を変えたとき（環境を変えることができるならば、これまで議論してきた前提を変えることにもつながる可能性が高いことも示唆される）に訪れることが多いことも指摘しており、客観視から始まる中間圏の最後を新しい目標の設定と解釈すれば、本研究の結果とも符合する。

また、イバーラは、『誰もが「ひらめき」といった瞬間を望んでいるのに、偶然かめつたにないことだと誤解している場合が多い。しかし実際には自分で生み出すものだ。(P185)』としている。

これに関連して、David A. Jopling は、「Self-Knowledge and the Self, Routledge,2000」の中で、人間は自分自身を直接認識することはできない。「行為を通じて自分を把握する」必要があるとしている。つまり自己認識は直接、間接に自分に起きたことへの反応から生じることになる。他人を理解する場合、行動を見てそれをもとに相手のことを予測するが、自

分を深く知ることも同じだ。行動した結果を考察することで、自分への理解が深まる。それ故、自分自身を見つめるだけでは不順分で、過去の経験を思い出すことに加え、実際にいろいろなことを試すことが重要となる。

また、スタンフォード大学のライアン・バルビーノとジョン・クランボルツは「一步踏み出せば昨日と違う自分になれる、日本文芸社、2014年」の中で、考えることに加え、小さい行動を起こすことの重要性を指摘している。

本研究でも。新しい目標設定をしている人は、ただ頭で考えるのではなく、小さい挑戦を積み上げていく傾向があることが分かっている。

### 3.6.5 新しい目標に向かって最後の一步を踏み出せる理由

#### (1) 自己評価からの説明

取り組みの終焉から始めた議論が一周し、新たな目標を立てることができる。しかし、新たな目標を頭の中で立てたとしても、一步踏み出せない人もいる。一步踏み出す人と、そうでない人の違いはどこにあるのだろうか。

クリストフ・アンドレとフランソワ・ルロールの「自己評価の心理学、紀伊国屋書店、2000年」の「高い自己評価と低い自己評価の循環構造」に関する議論(図3-9)によれば、自分に対する評価の高低により、次のアクションに踏み出しやすいかが決まるとしている。

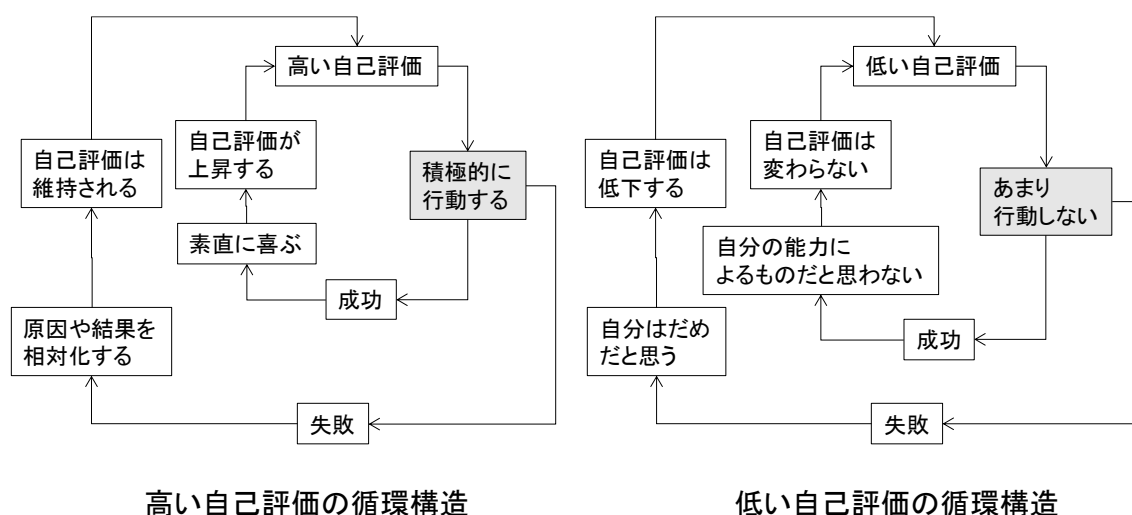


図3-9 高い自己評価と低い自己評価の循環構造

出典：クリストフ・アンドレ、フランソワ・ルロール  
自己評価の心理学、紀伊国屋書店、2000年

志醸成のサイクルに当てはめてみると、新たな目標設定ができた後でさえ、自己評価が低いと、新しい一歩を踏み出せないということである。新しい一歩を踏み出せないとする、強制的にサイクルが終焉しており、次のサイクルに行かざるを得ない場合を除くと、モチベーションが低い状態のまま、サイクルは、実行のフェーズに約一周戻り、志がない、または不明確なまま、時間が過ぎていくことになる。これが現代のビジネス・パーソンが陥りがちな状態の一つであると言える。もちろん、このような停滞した状態で時間を過ごすことが否定されることではないが、志のサイクルを回す生き方とは程遠いものになってしまう。

つまり、志醸成サイクルを回すための、最も重要なファクターの一つは、人生の中で、自評評価をいかに高めるかによるといえる。

一方、よく似た議論として、Douglas T. Hall は *Careers in and out of organizations*, Sage, 2002 の中で、客観的成功と習慣的成功に関する理論的モデル（図 3-10）を導出している（岡田昌毅、働くひとの心理学、2013）。

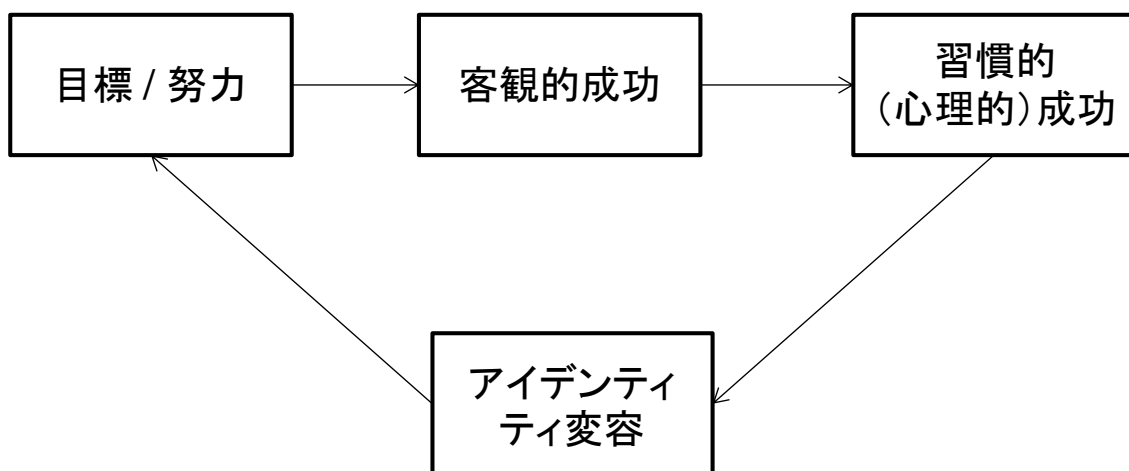


図 3-10 心理的成功モデル

出典：Douglas T. Hall *Careers in and out of organizations*, Sage, 2002

図中の日本語の出典；岡田昌毅、働くひとの心理学、2013

しかし、後に客観的成功が必ずしも習慣的な成功に結びつかない場合あるとして、新しいモデルを示している。

具体的には、Dawn E. Chandler との共同研究において、成功体験を重ねることにより、最



終的には、宗教的な意味ではない、「天職」の感覚を持つ人も出てくることを明らかにしている（図 3-11）。

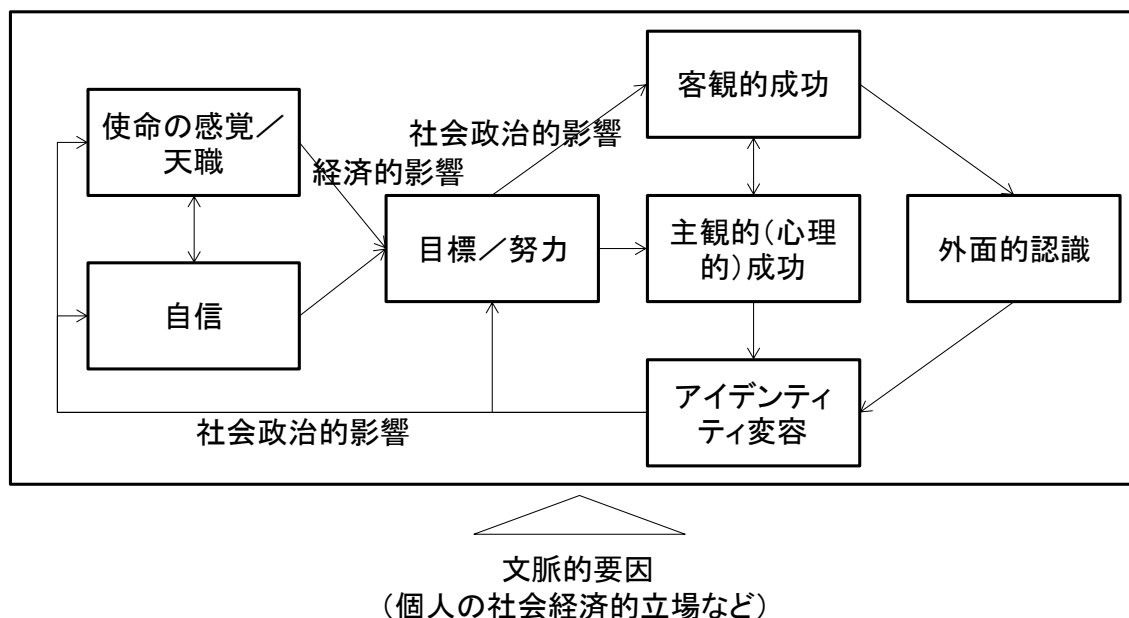


図 3-11 心理的成功の転職モデル

出典：Hall, Douglas T., and Dawn E. Chandler. "Psychological success: When the career is a calling." *Journal of organizational behavior* 26.2 (2005): 155-176.

図中の日本語の出典；岡田昌毅、働くひとの心理学、2013

## (2) 自己効力感からの説明

さらに、このことは、自己効力感という概念からも説明が可能である。

自己効力感は「社会的学習理論、金子書房、2012」、「激動社会の中の自己効力、金子書房、1997」などの中で、アルバート・バンデューラによって提唱された概念で、自分がある行動について、やることができるという自信や気持ちのことである。自分の行動について、自分自身がコントロールできているという感覚、自分が周囲からの期待や要請に対応できているという確信を指す。自己効力感の中で、キャリアや職業選択に関わるものを、キャリア自己効力感と呼ぶことがあるが、それは経験によって作られる部分が多い。

一般的に、職業を選択する場合には、人は、自己効力感が高い分野や職業を選択する傾向があると言われている。一旦、ある職に携わりたいという意思を持ったとしても、自己効力感が低い場合には、最終的にはそれを手放し、その職は選択しない可能性が高い。つまり、ある目標が決まったとしても、その分野に対する自己効力感（やればできるという

感覚) が一定程度高くない場合、そこに踏み出さない可能性が高まることが推論できる。

バンデューラは、4つの影響により自己効力感は醸成されるとしている。

#### ① 成功体験

成功体験は、効力感を生み出す効果的な方法としているが、単に成功の体験を積み重ねれば自己効力感が高まるのではなく、その体験の質（乗り越えた困難の大きさ）を重視している。

#### ② 代理体験

自分と似たような人が、成功する姿を見ることは、自分もそういうことができるという考えを生むことに役に立つ。逆に失敗している人を見ることは、自己効力感を低めることにもつながり、モデルとした人と自分の類似性が高いほど、自己効力感への影響は大きくなる。

#### ③ 社会的説得

第三者からある行動を勧められると、そのようなコミュニケーションがない場合よりもその実現のために多くの努力をする傾向があるが、それだけで強い効力感を得ることは難しい、ともしている。

#### ④ 生理的・感情的状態

体調や健康状態は、あることを実行・実現できるという効力感に影響を与える。また、肯定的な感情は自己効力感を高め、否定的な感情は自己効力感を低下させる。

この中で、バンデューラは、代理経験について、「社会的学習」という考え方を提示している。これは、特定のグループに所属する人が、他人の影響を受けて、習慣、価値観、行動などを身につけていく学習のことを意味している。直接の体験だけでなく、同一グループ内の他人の行動を意識的に観察し、真似することで成立するとしている。

ここで示した、自己効力感の議論からすると、大学院の教育を通じて、小さい成功体験を積みませ、友人の活動等から代理経験を得、講師、友人からの社会的説得などを積み重ね、それを高めることができれば、新しい目標に一步踏み出す可能性を高め、志のサイクルを回すことが可能になるともいえる。

以上、述べてきたように、多数のインタビューから帰納的に抽出した志醸成サイクルの5要素それぞれに内包されているメカニズムに関して、様々な既知の理論を用いることで説

明可能できることがわかった。次の 3.7 で、事例を記述的推論的に記したものを示すが、ここで議論したこれらのメカニズムは、志醸成サイクルが回っている人の大多数に共通して見い出すことができ、このことは、志の醸成プロセスが単に現象をとらえたものではなく、一定の理論としても存在しうることを示していると考えられる。

### 3.7 事例分析

第3章の最後に、説明してきた、志醸成サイクルのメカニズムが、個人の人生の中で、どのように機能しているかについて、事例を挙げて検証した。

事例 Aさん男性 34歳 外資系大手人材派遣会社を経て教育系NPOに転職

Aさんは、大学卒業後に大手の外資系人材派遣会社に入社した。純粹に、「働きたいと思っている人に適切な仕事を提供すること」に喜びを感じ、クライアント起業、求職者双方にできることはなんでもしようという気持ちで、毎日充実した生活をしてきた。社内では順調に評価もされ、2015年には支社長にもなり、転職したいと思うことなど一度もなかったという。

毎日、できることはなんでもやり切るという仕事に対するひたむきな姿勢などから、本研究の志の定義に当てはめると、「その時の志の達成に真剣に取り組んでいるフェーズ」であると言える。

Aさんは、更に自己成長、活躍を加速しようとグロービス経営大学院に入学し、ビジネスに関する勉強にも必死に取り組むようになった。そんな中で、2015年7月に開催された、1000人以上の在學生、修了生が一同に集うグロービス経営大学院主催の「あすか会議」に参加する一連の流れの中で、大きな衝撃を受けた。その年のあすか会議では、ある著名な教育関係者(B氏)のセッションがあり、それに参加するべく事前登録を済ませたAさんは、会議に向かう新幹線の中でB氏の本を読んだ。その中に、「正解主義」という、既に存在している正解を探しに行く日本人が多いことの問題指摘があった。Aさんは、自分自身がまさにそうであると思い、そんな自分を変えたいと思うようになった。

これは、後述するダブル・ループ学習が回るきっかけとなる、強い新しい刺激が加わった状態であると言える。強い刺激は、継続的な営みから加わる場合もあるが、この事例のように一回の経験による場合もある。しかし、この段階ではまだ具体的な行動などには至っておらず、トランジションの開始時期であることが推察される。

そのようなマインドセットの中で、実際の藤原氏を聞き、感銘を受け、その後何度もB氏の講演に通った。

この段階では、問題意識は持ったものの、前職の中でも責任あるポジションになっている、つまり従前の志の慣性力も大きくなっており、直ぐに直接的な行動に出るわけではなく、トランジションの期間を過ごしていると言える。

B 氏の話の中で、A さんの中に最も残っているのは、「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」という話だった。これは、A さんには全くない考え方で強いショックを受けたという。

これは、第 4 章で述べる、ダブル・ループ学習が回るきっかけとなる、前提の置き換えに向かって、強い新しい刺激が加わった状態であると言える。A さんの場合は、これまでの経験から藤原氏に対する尊敬の念が高まっていることが想定され、そこから受けるインパクトも大きくなっていることが推察できる。

強いショックが加わると、色々なものの見え方が変わったと A さんは言う。それまではあまり気にならなかった、転職を希望する人があまり明確な意思を持っていない場合が多いこと、部下も同様だったことなどが気になり始めた。この状況を打破するために、グロービス経営大学院から講師を呼んで講演会などを開催したりもしていた。

B 氏は民間人校長であり、子供たちを活性化するために様々な取り組みをしていた。A さんは同じ道（民間出身の校調整線になる）を模索したが、自分のハードルが高すぎると思い躊躇していた。

ここは、新しい情報に接したことにより、新しい志の芽が出てきた段階であると言える。しかし、様々な検討はなされているものの、民間の校長先生に自分がなれるというほどの、自己効力感はなく、宙ぶらりんな状態が続き、その時の会社の若手を活性化するための講演会を自主的に開催するなどのこともしており、まだ中間ゾーンにいたことがうかがわれる。

そしてしばらくの後、A さんは B 氏も賛同している教育系 NPO に出会った。その NPO では、実際に福岡の高校で 2 年間先生をやるフェロー（社会人経験者が 2 年間離職して教員となる）の募集を行っていた。2015 年 9 月に NPO の採用説明会に行き、NPO の職員としての採用試験を受けた。実際の転職活動ということ際しては、藤原氏の影響を大きく受けつつも、最初は、代表の熱意に惹かれ、ここで働けたらカッコいい自分になれると思ったという。A さんは、出身大学などにコンプレックスがあったこと、グロービス経営大学院の中では、同じ年ぐらいの仲間が起業していたり、事業承継をして多くの重要印を背負っていたり、大学院入学後に転職したり、独立したりするのを見る中で、ある種の劣等感があり、埋もれている感覚もあったという。仲間との比較感の中で、自分のコンプレックスをどうにかしたいという気持ちも少なからずあったという。

そして転職のプロセスが進む中で、本当に今の自分でできるのか？（大学院で学んでいるいろいろなことができる気がしている。実際に会社では実績も積み上がってきた）やるなら NPO のスタッフではなく自分が教員として赴任したほうが良いのではないのか？今転職して給料を半分近くに下げたら家族に迷惑をかける、暮らしていけないのではないかなどを考えたという。

結果的には妻が全面的に支援してくれたこと、祖父が持っていた家に住んでいて家賃がなかったことも、給与が半分になる転職を出来た大きな理由であると、Aさんは言う。

ここは、自分の実力、周囲への影響などを冷静に考えている、まさに客観視のフェーズであると言え、分解しつつ、様々な条件をクリアして言っていることが大きな意味を持っており、前提の置き換えに貢献していることが推察できる。後述のように、分解などを通じて自分の思考を具体しない限りにおいては、抽象度の高い自問自答を継続する 경우가多く、その後につながらない場合が多い。

転職活動をしていた同じ時期に、たまたまグロービス経営大学院では「企業家リーダーシップ（志について議論する必修科目で、最終回はクラスメイトの前で自らの志についてプレゼンテーションを行う）」を受講していたが、まさにこれが奇跡的なタイミングだった。採用プロセスと同時にコースが進み、毎回毎回、自問自答を繰り返し、自分の将来の選択肢を書き出し、吟味したという。

これは、後述する考えを文字にして外在化させ、その上で詳細化をしながら自問自答をしたフェーズということができ、しっかり考えたことが志醸成サイクルを前に進ませる、つまり前提を置き換えることに貢献している例と言える。

そのような意味で、この科目はAさん自身が自分を納得させる、説得するためのプロセスになったという。最終的に気になったのは、やはり給料が半分近くになるという点であり、そこは踏ん切りをつけるのはなかなか難しかったという。しかし、企業家リーダーシップの中では内村鑑三の「後世への最大遺物、岩波文庫、1995」が紹介され、「個人の生き方そのものが、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！思ったという。

これは、新しい情報を得ることにより、ある種の言語的な説得（言葉の論理性による説得）を受け、自己効力感が高まり、前提が置き換わった状態であるということが言える。

NPOから内定が出た後は、「転職するかもしれない」ということをグロービス経営大学院の仲間に伝え始めた。そうすることで自分のコミットが高まっていく実感があつたと言う。相談という形で、何人かの友人に話をしたところ、皆から「既に心はきまっているんだろ」的なことを言われた。Aさんにとっては、企業家リーダーシップの最後のプレゼンで教育業界に貢献することを宣言したことを含め、相談などを含め、外に出す一言一言がパブリックコミットメントになっていった実感があるという。

ここは、ある意味で、周囲から背中を押してほしいという欲求が出ているとも言え、後述の自己成就的予言、一貫性の論理で自分を縛っている様子が見て取れる、結果的に、一歩踏み出すエネルギーを得ているということが出来る。

ここでは、一人の事例を取り上げ、志醸成サイクルが回る様子を分析、本人の中で起きているであろうことを推論した。前職での志の達成に向けた取り組みが、外部からの刺激により新しい志により上書きされ、様々な葛藤を経ながら、最終的にはその時分に持っていた自分の前提を置き換え、新しい道に踏み出していくという姿を見て取ることができた。

また、インタビュー回答者のほとんどがこのようなサイクルを回していることが確認できていることを付言する。

## 第4章 志醸成プロセスのメカニズムの解明

第3章では、「志の定義」、「志はどのように醸成されるのか」つまり、志醸成サイクル、そして、サイクルを構成する5つの要素がどのようなメカニズムにより成立しているのかについて明らかにした。

第4章では、志醸成サイクルが、どのようなメカニズムにより、「次のフェーズに移行できるのか」、より具体的には、例えば、新しい志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については、十分には明らかになっていない（既に、第3章の最後で、自己評価及び自己効力感については触れた）。本章では、次の2つのパートに分けて、その論理構造を明らかにすることを試みた。

1. ダブル・ループ学習が及ぼす影響について
2. 思考の詳細化と具体化の影響について

### 4.1. ダブル・ループ学習が及ぼす影響について

既述のように、本研究で扱うような「志」に関する直接的な研究は、存在しないこと、既存研究ではモデルを示しているに過ぎないことから、何が志のサイクルを回していく主要因なのかは明らかになっていない。しかし、多くのインタビューなどから、新しい志のサイクルに入ることが出来る人は、その時点で保有している前提や判断軸が変化しているという特徴があることが明らかとなった。

それ故、人はどのような状況になると、前提や判断軸が変化するのかが分かれば、志のサイクルが回るメカニズムを明らかにすることにつながるということが想定される。

第4章では、アメリカの著名な教育学者であり、組織学習という概念を打ち立てたことで知られるクリス・アージリスのダブル・ループ学習の論理を応用することで、その説明が可能であるとの仮説を立案し、その検証を通じてメカニズムを明らかにすることを試みた。

#### 4.1.1 ダブル・ループ学習の理論的背景

ダブル・ループ学習の対になる概念としてシングル・ループ学習がある。これは、既に持っている前提、考え方、判断軸や行動の枠組みにしたがって問題解決を図っていくことを指す。一般的に言われるフィードバック・ループやPDCA（Plan-Do-Check-Action）サイ



クルがこれに当たり、連続的に改善的な思考や活動が誘発され、物事が改善の方向に向かうことが多いため、一度このループに入ると出にくいともいわれている。

クリス・アージリスは、「Teaching smart people how to learn. Harvard business review 69.3 (1991)」の中で、『プロフェッショナルは、高い目標達成意欲や自負の裏返しとして、他人からの低い評価を強く恐れており、自分はすでに能力があるとう防衛的思考が、自己学習に向かわない傾向がある』と指摘しており、変化できない人の特徴を示している。この理論を発展させ、より一般的には、「組織の罫、文眞堂、2016」の中で、人々の行動は、『「一方的に統制せよ」、「勝て、負けるな」、「弱気派見せるな」、「道理的に振る舞え」という4つの価値により支配され、この目的は根本的、破壊的な変化から身を守ること』であるとしている。つまり、防衛的な思考の枠組みができてしまうと、それによって現在の行動を説明し、将来取るべき行動を決めることになる。これが、シングル・ループ学習を強固に回すメカニズムである。

一方で、ダブル・ループ学習（図4-1）とは、アメリカの組織心理学者クリス・アージリスとドナルド・ショーンが組織学習を研究する中で提唱した概念であり、既存の考え方や判断軸、枠組みを捨てて新しいものを取り込むことを指している。

研究の中で二人は、組織は、シングル・ループ学習だけでは、つまり小さい改善的なサイクルが回るだけでは、環境に適応しながら生き残っていくことは困難であるとしている。過去の成功体験における考え方や判断軸を、意図的に自ら忘れ（アン・ラーニング）し、外部から新しい知識や枠組みを学び、取り入れ（ダブル・ループ学習）し、それをまたシングル・ループ学習によって反復・強化していくことが重要且つ必要だと指摘している。ダブル・ループ学習を具体的に実践するためには、『「根拠の確かな情報を集めよ」、「十分な情報のもとで選択せよ」、「誤りを発見し、修正するように常に監視せよ」』という思考方法の重要性を指摘している。最近では、このサイクルを繰り返し継続できる組織が、長期に亘り競争優位を保ち続けることができるとも言われている。

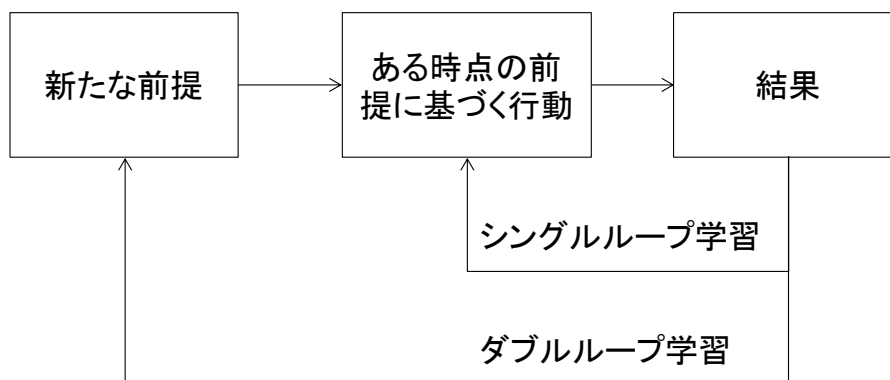


図4-1 シングル・ループ学習とダブル・ループ学習の概念図

アージリスの研究などを踏まえ、M.I.T.のピーター・M・センゲ他は「フィールドブック 学習する組織 「5つの能力」、日本経済新聞社、2003」の中で、メンタルモデルについて議論している。メンタルモデルとは、『自分自身や他の人々、そして自分の所属する組織に対して、さらには世の中の全ての事象に対して、私たちが心の中に抱いているイメージや仮説、ストーリーのことである』としている。そして、そのメンタルモデルは『私たちの視界の枠組みを決め、見えるものを微妙に歪めるガラス窓のように、メンタルモデルは私たちが見る物を決定する (P.210)』としている。

更に、『個々が持っているメンタルモデルを浮き上がらせ、検証し、改善することが、変化と新しい行動を生み出す基本になる』とし、そのためのスキルに「内省」と「探求」の二つを挙げている。

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メンタルモデル、すなわち、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、「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、志のサイクルは停滞する。繰り返しになるが、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。

ピーター・M・センゲらも「Schools that learn (updated and revised): A fifth discipline fieldbook for educators, parents, and everyone who cares about education. Crown Business, 2012.」の中で、ダブル・ループ的な「省察」について次のように述べている。

『「再考する」ときには、「基本的な前提と結論、そしてそれらに至った理由を問いなおす」のであり、「再結合する」ときには、「自からの通常の情報経路の外から、新しい可能性のあるアプローチと考え方を結合する」のであり、「再設定する」ときには、「新しい可能性のある道しるべとなる考えをはっきりと表現し、それあらがあなたの特性を発展させるものであるかどうかを省察する。』つまり、ダブルループ・ラーニングが、ある種の前提（メンタル・モデル）の置き換えに必要であることを示唆している（図 4-2）。

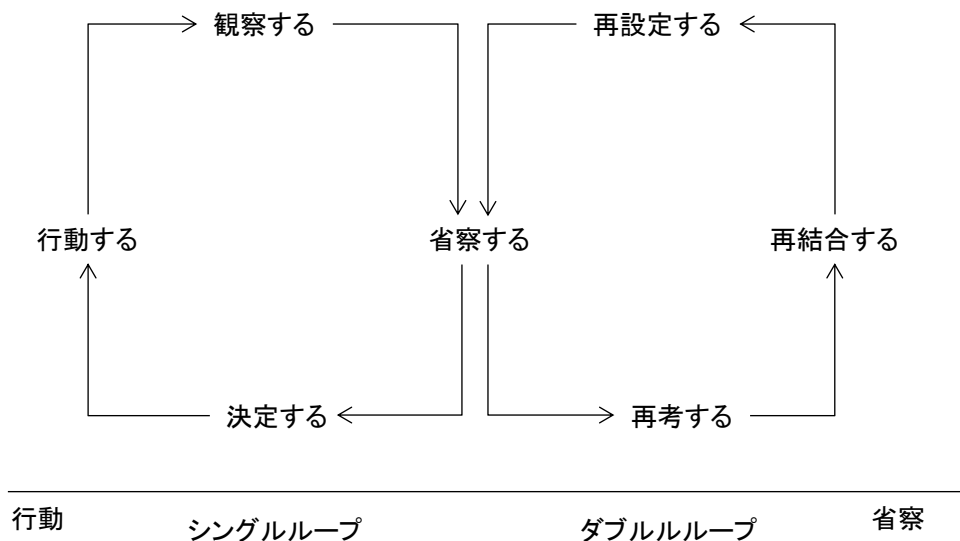


図 4-2 ダブル・ループの省察

出典 : Senge, Peter M., et al. *Schools that learn (updated and revised): A fifth discipline fieldbook for educators, parents, and everyone who cares about education.* Crown Business, 2012.

APA

加えて、田久保は自己変革を継続するミドルマネジャーに関する研究（これからのマネジャーの教科書、東京経済新報社、2016）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している。

更に、精神科医のクリストフ・アンドレは「自己評価メソッド、紀伊国屋書店、2008」の中で、『内面の変化＝成長というのは、＜学習と訓練＝新しいものに味方や行動の仕方を学び、身につけること＞と＜発見＝自分の問題の本当に意味を理解すること＞があって、初めて可能になるのだ。自分に対する＜不満＞や＜苛立ち＞は変化＝成長のために有益ではない。むしろ、学習や訓練を妨げるという意味で有害である。学習や訓練は自分の能力を知り、限界を知って、それを受け入れたとき、最も効果が上がる。(P80)』としている。このことも、精神医療というこれまでの議論とは全く異なるアプローチから、これまでの議論と整合する結論が導き出されているということが出来る。

一方で、ハーバード大学教育学大学院のロバート・キーガンは、「なぜ人と組織は変われ

ないのか、英治出版、2013」の中で、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ことになる。例えば、権限委譲ができるマネ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いう感じである。この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、まさに免疫のように作用し、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ことになる。

変化できない人に関しては、ピーター・M・センゲが「学習する組織、英治出版、2011」の中で、クリス・アージリスの「熟練した無能」という概念を紹介している。これは、『学習のさまざまな状況によって生じる苦痛や脅威から我が身を守ることによりきわめて熟練しているが、学び損なうのだから、本当に望む結果を生み出す能力は身に付かないままになる』ことを意味しており、変化できない人の特徴を示している。

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、そのこと自体は良いことであるため、そのサイクルからは出にくいことを示唆しており、何らかの大きな変化をもたらすためには、ダブル・ループ学習に入ることの重要性をこれらの3つの理論も示唆しているといえる。

#### 4.1.2. ダブル・ループ学習が与える影響に関する仮説

以上を受け、本研究では、このシングル・ループ学習、ダブル・ループ学習の考え方を個人に適応し、次のような仮説を構築した。

##### 仮説

志のサイクルを回すことができる人、つまり志サイクルの中で、次のフェーズに行くことができる人は、ダブル・ループ学習的な要素が個人の中で起こり、考え方、判断軸、思考の枠組みなどが大きく変化しているのではないか。逆に言えば、ある段階で留まっているのは、シングル・ループ学習が継続されているため、既存の前提の下で物事を考え続け、その既存の考えが、維持または、強化されているからではないか。

この仮説を検証するために、21名の様々なタイプのビジネス・パーソンに対するデプス・インタビューと、数名の簡易インタビューを実施した。

### 4.1.3 インタビュー方法

事例の選定にあたっては、単純な無作為抽出ではなく、質的調査の代表的な手法である理論的サンプリング、絶えざる比較法を参考にした。新しい事例を取りあげ、それまでの事例と比較し、偏りや不足する論点があった場合には、サンプルを追加するという手法である。

なお、本論文上の表記においては、できるだけリアルな情報に基づく考察を行うため、インタビュー回答者が所属する企業名や個人が特定される可能性がある情報については全て匿名としている。これは、以降に出てくるアンケートの自由回答についても同様である。

#### インタビュー対象の属性

- 男性、女性
- 20代、30代、40代、50代
- 起業、転職（企業、NPO）、同一企業内、事業承継（父から、婿入り）

なお、ここでのインタビュー対象者は、デプス・インタビューの実行可能性から、すべてグロービス経営大学院の在校生、修了生となっている。このインタビューは、志醸成サイクルの論理的説明モデルの検証の為に実施しているが、母集団としては、サイクルを導出した際の母集団からは絞った対象になっている。つまり、グロービス経営大学院に入学を希望する社会人だから、特にアグレッシブであるといった可能性を完全には排除することは出来ない。

しかしながら、既述のように、対象は性別、年齢、職業、置かれた状況などが多岐にわたっていること、ダブル・ループ学習そのものが、適応範囲を限った理論ではないことから、そのグロービス経営大学院の在校生、修了生であることの影響は大きくないことが想定され、この結果の適応範囲が極端に狭いもの（つまりグロービス経営大学院の学生のようなビジネス・パーソンに限定）であることを示すものではないと考えられる。不確実性を小さくする目的で、更にデータを集めることは、次の段階の研究に委ねたい。

表 4-1 インタビュー対象者のリスト

	性別	年齢	職業（転職、起業経験など）
1	女	33	大手システム会社→起業
2	男	38	大手携帯電話会社→ 大手コンサルティング・ファーム
3	女	34	大手製薬企業→薬剤師→ネット系ベンチャー企業
4	男	34	大手人材派遣会社 教育系 NPO
5	男	28	大手 E コマース会社→ネットサービス企業の起業
6	男	40	大手製造業→大手タクシー会社
7	女	31	教育サービス業→経営大学院
8	男	32	大手印刷会社
9	女	44	大手出版社
10	男	34	大手銀行→大手製造業
11	男	40	大手製造業
12	女	32	ネット系ベンチャー企業→人材系ベンチャー企業
13	男	37	中規模システム会社→事業承継で代表に
14	男	46	大手製薬企業→国際ボランティア（休職）
15	男	31	小規模製造業→事業承継者で製造業を起業
16	男	37	大手流通会社の携帯電話販売子会社
17	男	35	電力会社→コンサルティング会社→ソーラーエネルギー会社→ 小規模水力発電会社
18	男	39	広告代理店→大手ブライダル企業→起業
19	男	45	損害保険会社→生命保険会社（法人営業、地方支店長、本社勤務）
20	女	46	大手電機メーカー
21	男	40	大手システム開発会社→IT ベンチャー→大手家事代行サービス

#### 4.1.4 仮説の検証

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ことがあったか
- この数年間の間の志の変化を感じるか
- 上述の変化の際、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

事前調査において、志醸成サイクル回っていると判断したインタビュー対象者からのコメントの概要としては、次のようなものが挙げられる。ここで、「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」等の動きが事前の簡易ヒアリングで、確認できた人たちのことを指している。

##### インタビューで得られたコメントの概要

1. 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。また最終的には離婚を契機に、それまで大切にしていた価値観が完全に変わってしまい、それも影響して起業した。
2. 完全な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と認識していた。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て、経営者になりたいという元々持っていた、眠らせていた想いが開いた感覚（火が付いた感覚）もあり、その時所属していた企業以外の道を模索し始めた。
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、当時は自分の評価的なもの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、非常に高い給与やその時の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たり前だと思っている。

4. 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！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。
5. 結婚を機に人生について色々考える中、大企業の非常に良いポジションへのヘッド・ハントを受けた。これがきっかけになり、考えを深め、たまたま出会った投資家の影響もあり起業することにした。この背景には、学生時代に持った死生観、その時勤務していた会社の CEO の熱い思い、大学院で学んだことにより自己効力感が高まっていたことが影響している。
6. 大好きで勤務していたある大メーカーを変革したいという思いで、大学院で学び始めたが、自分自身と向き合うクラスの中で、他の選択肢も見えてきた。ある授業の中で個別に研究した現在のタクシー会社の可能性を感じて転職に踏み切った。
7. 頑張って働いてはいたが、自分がリーダーになるという感覚は全く持つことがなかったが、ある時、非常に重要な仕事を任せられ、大きなプレッシャーを感じながら、それをやりきった経験からリーダーになることの意味を理解し、そうなる覚悟ができた。
8. 大学院で学んだことをアウトプットする中で、自分に力が付いていることを感じる機会がある一方で、すごいと思える仲間と、自分の違いは、主語が「I (私)」かどうかであることに気がついた。完全に自分主体で、自分が主語にならないと感じるようになった。御用聞き営業だけではだめだと思い、時間をかけて、その時の部署に残るか、別の部署に異動願を出すのかについて考えた末、初めて社内での異動希望を意思表示する機会に、経営企画と書き、その異動が叶った。
9. 立ち上げから関わり、懸命に働いてきた経営企画部が突然解散になり、途方に暮れていたが、その中で自分自身を見つめ直し、別の仕事をする中で、社外との人との接点も増え、次第に勤務している会社でなければならないという考えもなくなり、転職活動もするようになった。
10. 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をしたこと、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。
11. 誇りを持って取り組んできた開発が、事業採算性の問題で中止になり年単位で悩んでいた。そんな中でグロービス経営大学院での学びを始めたが、自分自身と向き合うク

ラスの中で、その時に従事していた、意味を見いだせていなかった仕事を再解釈し、肯定的な意味づけができるようになった。その後は、仕事に邁進している。

12. 社長に憧れて入社したベンチャー企業で死に物狂いで働き、評価を得てマネジャーにもなった。部下が増えることの意味、得られるポジションパワーなどについても気がつき、執着する時期もあったが、そこから得られることの限界も知り、自分の心が喜ばなくなっていった。徐々に退職する方向に気持ちが向き、やりきった感覚もあり、新しいチャレンジをすること（別のベンチャーへの転職）にした。
13. 大学院で学ぶ中で、事業承継者だけが集まる会に参加した。自分はなかなか先代から事業承継をしてもらえずに悩んでいたが、そこには自分よりも重い課題を抱えた人が沢山いた。その人たちと会話をする中で、自分が経営者になるかどうかは手段にすぎないと考えるようになり、自然体で経営に取り組むことができるように。
14. 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、リストラの話をされ、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、様々な素晴らし社内異動のオファーをすべて断り、アフリカのボランティア活動に行くことにした。
15. 起業というとかっこいいが、事業承継者としての責任も当然強く感じていた。体調、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、不安がなくなり、意外とすんなり起業できた記憶がある。
16. 執行役員本部長として懸命に仕事をしている時期に、社長が外部から経営企画部長を連れてきた。この人は問題が多い人で、自分がやりたいことの最大の障害になっていた。自分にはどうすることもできなかつたため、退職を決意をしたところ、その人がやめることになり、10年以上一緒に働いてきた社長から初めて頭を下げて「助けてほしい」と言われ、会社に残ることを決めた。
17. 何度かの転職を経て、大規模な太陽光発電を運営する会社の経営企画部で、海外戦略の立案など非常に面白い仕事をしていた。この頃、グロービス経営大学院のビジネス・プラン・コンテストに、小規模水力発電事業のプランで参加し大賞を受賞。プロジェクトメンバーは既に起業済みで、命懸けで事業に取り組んでいた。一年間悩んだが、最終的には「自分が参加せずこの会社が倒産したら一生後悔する。全力でやればどうにかなる」と心から思うことができ、参画することを決めた。
18. 大学院の講師でもあるヘッド・ハンターに声を掛けられたことがきっかけで、広告代理店からプライダル会社に転職をした。そこで懸命に働く中で、サービス業の抱える

課題を明確に理解し、その解決をしたいと思うようになった。大学院では沢山の起業家に出会ったことなども影響し、「自分しか」できない、そして「やれる」という感覚が強くなり、退職することを決め、起業した。

19. 損害保険会社から生命保険会社に転職した頃は、自分の営業数字を上げることを考えていたが、それだけではチームがよくなることを痛感し、経営大学院で学び始める。大学院で時間を共にした仲間から大いに良い刺激を受け、自分も周囲の人に良い刺激を与えることができる人間になりたいと思うようになった。また、自身の二男を育てる中で、人それぞれには能力があり、それは本人の意図とは関係ない（サボっているわけではない）、それを受け入れなければならないという認識を強く持った。それからは、後輩や部下の特性を受け入れ、その上での育成を最優先に考えるようになり、その結果数字的な成果も上げ続けることができた。
20. 大手電機メーカーで一貫して照明デザインの仕事をしてきた。女性が珍しかったこともあり、色々な成果を順調に上げることができた。その後、大阪に転勤になり、仕事の仕方などで一年ぐらいどん底も経験したが、その間に課長に昇進した。その後、歴史に残る案件を手掛けることができ、それは大成功に終わった。4年の大阪生活の後、東京に戻り、部下育成など管理職的な仕事が増えつつある中、2020年東京オリンピック向けの部署の立ち上げのための部員募集があった。大学院で刷りこまれた新しいことへのチャレンジを大切にしたい気持ちもあり、部長昇進も見えていたにも関わらず、照明デザインという専門性から離れそこに飛び込んだ。
21. 大学卒業後一貫して大手システム開発会社に勤務してきた。順調に昇進もしてきたが、あるタイミングで年功序列の壁にやりたいことを阻まれることになった。一旦はそこで我慢し、可能性を信じて、実力でやりたいことを勝ち取ろうとしたが、結果的に、その企業の制度を変えることは不可能であると再認識、そして断念。ITベンチャーに転職した。ITベンチャーでは、やりたいことができる一方、今度はリソース不足から身動きが取れない状況になった。グロービス経営大学院の学びから、経営者の判断として、全社最適の観点からは、自分の力を自分の意図とは違うところに活用するのは、正しいを思ってしまったこともあり、サイド転職へ。IT業界から家事代行サービスのマーケティングの責任者への全く異なる業界への転職となったが、グロービス経営大学院で学んだことをベースに、「どんな業界でも、ある程度は絶対に通用する」と思えたことが最後のひと押しとなり、転職。現在に至る。

これらの結果から、言えるダブル・ループ学習、つまり前提の置き換えの意味合いは以下の通りである。

1. の事例では、経営大学院の学びで自己効力感が高まったこと、また離婚などを契機に価値観が変わったことなどを通じて、前提が置き換わっている。

2. の事例では、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。
3. の事例ではある企業の中のやりきった感を感じる中で、それまで大切にしてきたものを放り出すことから、前提を書き換えている。
4. の事例では、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。
5. の事例では、ヘッド・ハントを受ける中で、人生と見つめ直し、従来から持っていた死生観、大学院で学んだことに起因する自己効力感の高まり、そして勤務していた会社の CEO の熱い思いに触れるという 3 つの要素が重なり、それまでの前提を超え、起業に踏み切っている。
6. の事例では、大学院で学ぶ中で、所属していた企業以外の選択肢を現実的に考えられるようになり、転職に踏み切っている。
7. の事例では、大学院で学ぶ中で、自分自身がリーダーになるべきだという自覚に目覚め、その上で、大きなプレッシャーのかかる仕事をやり遂げた経験から自己効力感が高まり、前提が置き換わっている。
8. の事例では、大学院で学ぶ中で、学友との意識の違いを思い知り、今のままではだめだと思い、大企業の中で異動願いを提出している。
9. の事例では、懸命に働いていた経営企画部が突然解散になり、別の仕事をしなければならぬ状況に追い込まれた。このプロセスの中で、冷静にものごとを見ることができるようになり、こだわりを捨てることができている。
10. の事例では、大学院で学ぶ中で、今の仕事は自分にしかできない仕事なのかという自問を繰り返す時があり、自分でなくてもできる人が沢山いることに気がついたときにそれまでの前提が置き換わっている。
11. の事例では、懸命に取り組んできた事業が閉鎖され、年単位で悩みを深めていたが、グロービス経営大学院のクラスの中で、その時にやっていた仕事に対して、ポジティブな解釈ができるようになり、前提が完全に置き換わり、現在は一点の曇りなく仕事に取り組んでいる。
12. の事例では、働いていたベンチャー企業の中で、社内におけるポジションパワーなどに固執したこともあったが、そこから得られるものの限界を理解した時に、やりきった感を得て、転職している。
13. の事例では、なかなか事業承継が行われずに悩んでいたが、大学院で学ぶ中で、もっと厳しい状況に置かれた承継者を見て、自分が経営するか、先代が経営するかは手段の問題に過ぎないという前提に置き変わっている。
14. 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。

15. の事例では、社内トラブルで体調不良をきっかけに、承継予定の会社を退職し起業した。
16. の事例では、退職を検討している時に、10年以上仕事を一緒にしてきた社長から初めて頭を下げて、「助けてほしい」と言われたことで、見える景色が変わり、全ての前提が置き換わり、会社に残ることを決めている。
17. の事例では、大学院でチャレンジをする沢山の仲間を見ることから、「自分も全力でやればどうにかなる」を思えるようになり、立ち上がったばかりのベンチャーに参画することを決めている。
18. の事例では、サービス業に勤務する中で、サービスの抱えた課題に気がつき、その課題を解決できるのは「自分しか」いないと思えるようになり、懸命に働いた会社を退職して起業した。
19. の事例では、個人の成果は上がってもチームの成果が上がらないという事実、そして自身の長男と二男の特性の違いを受け入れる中で、個性を尊重した人材育成にプライオリティーを置くようになった。
20. の事例では、20年以上に亘って築いてきた照明デザインという、自分の専門分野におけるやりきった感がわき上がると同時に、大学院で刷りこまれた新しいことへチャレンジという価値観を大切にすることから、部長昇進を目前に新しい道に一步踏み出した。
21. の事例では、10年以上勤務してきた大手システム開発会社の年功序列システムが、今の時代になっても全く動かしようもないものであるという強い認識ができた瞬間に、可能性を信じることができなくなり（前提が崩れる）転職している。また直近の全く異なる業界への転職に際しては、大学院で学んだことが、「どんな業界でも、ある程度は絶対に通用する」という前提を持つことにつながり、転職している。

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えないことであり、ダブル・ルールラーニングが持つ意味の大きさを示唆している。

一方で21人以外の、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。志のサイクルが回っていないと思われる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。

いずれの場合も、新しい一步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ったために踏み出せていない事例といえる。3の家族の反対で動けなくなる事例は、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。4の危機感を感じないのでというのは、まさに現在の前提が強く、三か月間の学びだけでは招待のためにより深くコミットするには至らなかった例である。5は家族に相談しても、賛成してもらえないだろうという思い込みにより、相談さえできてない状況を示している。

### インタビューで得られたコメントの概要

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、大手電機メーカー勤務)
  - この人物は、インタビューの約半年後、ボランティア・ベースで仕事を続けた結果、仕事の中で人脈が作られ、ある専門事務所に転職した。
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、最終的期には2年間のコミットを求められる本化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)
4. 経営大学院に2年間通うことを想定しつつ、科目等履修生になって3か月間学んだ。クラスの質にも、講師にも、仲間にも満足しているが、自分が属している業界はあまり変化もなく、将来に亘っての危機感というものは持ちえなかった。学ぶことの重要

性はわかっているが、2年間コミットする気にはなれなかった。(30代、男性、エネルギー産業勤務)

5. 社内で、北京でのプロジェクトメンバーの募集があった。海外で働く憧れは昔からあり、手を挙げることを真剣に考え、上司にも相談したが、結婚2年目という状況もあり、結局に家族に言い出せないまま、締め切りを迎えてしまった。相談さえしなかったことに対する後悔は大きく、本当に悔やんでいる。家族から反対されることに対する恐怖感が強すぎたと思う。(30代、男性、サービス業勤務)

これからのことから、表4-2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整理すると、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、行動には変化を及ぼさない。

表 4-2 ダブル・ループ学習と判断軸との関係

		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

ここで、これまでの議論をイバーラのモデルに組み込み、新しいモデル(客観視-自問自答モデル)を提唱した。イバーラのモデルは通常シングル・ループ学習を回る中で、何らかのきっかけで、新しい自分を見出すというものだが、本研究の中では新しい自分を見出す際には、その人にとって大きな前提が変わっている場合が多いことが明らかになっている。

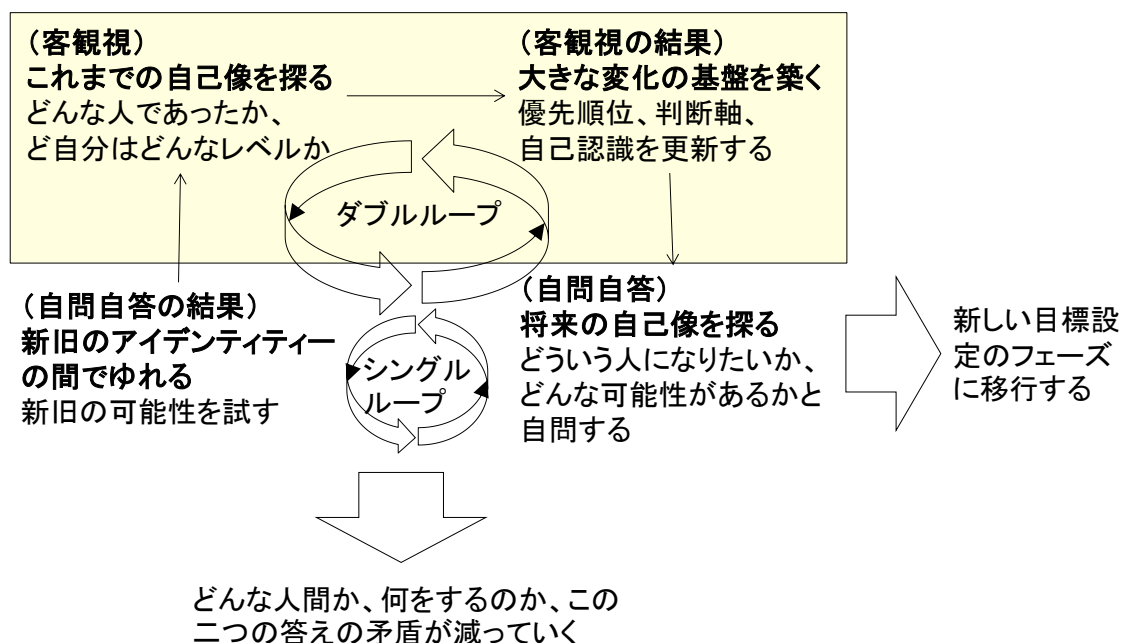


図 4-3 客観視－自問自答モデル

図 4-3 に示すように、これまで述べてきたように、将来の自らの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、結局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、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っていきやすくなり、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、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が否定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。



#### 4.1.5 インタビュー結果の詳細

21名のインタビュー結果の詳細は以下の通りである。志醸成サイクルを前に進めるために、ダブル・ループ学習に入ることを、極めて重要であることが各事例から読んで取ることが可能である。

1	女	33	大手システム会社→地方創造系企業の企業
---	---	----	---------------------

- 2013年4月グロービス経営大学院入学。同じ時期に結婚。相手は、当時大事にしていた価値観である、「親に喜んでもらえる人」を選んだ。
- 大学院に入学後一年が経過し、ビジネスの学びが一定のレベルに達するころ、入社10年目を迎え、学びと経験がミックスし、高いレベルで勝負出来る感覚を持てるようになってきた。自分で言い出したプロジェクトを成功させ、社内で表彰をされたりもした(自己効力感の向上)。
- 以前の会社には、システム・エンジニアとして入社したが、このころ、営業を希望し、そこでもグロービス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り、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」という感覚を持ちえた。(前提の置き換え)
- 2014年10月企業家リーダーシップ受講。最終回の志の発表の段階で言語化することが出来ず、このままでは修了できないという嫌悪感を強く感じた。皆がイキイキと将来について語る中、本当に居心地が悪かった。受講中以上に自分の生きる道を考え始めた。
- 2014年11月大学院同期のH氏がビジネス・プラン・コンテストで優勝し、起業の道へ。そのことが強い刺激となる。今でも頻繁に議論するがH氏の活躍を見て、自分もやらなければ、やれるかもと思うようになる(友人による代理経験)。ひりひり感を持って仕事をしている人に魅力を感じた。翌一学期にベンチャー・マネジメントを受講し、ベンチャーへの距離感が急速に近くなった。(前提の置き換え)
- 企業家リーダーシップ受講後、今後の生き方を考える中で、2015年2月ごろから転職を意識し始めた。当時、システムの中での仕事、給与レベルなどに満足していたが、一方で、どこまで何が出来るか、つまりなれそうなポジションや時期等が見える感覚も伴い、大企業の中での仕事が一周回る、やり切った感覚があった。最初は同じシステム関係の会社を検討。転職市場では加齢に伴い市場価値は明らかに落ちていくので、あせっていた部分もある(客観視)。同じころ、祖母の三回忌の法要に参加し、子供の頃、夏休みをずーっと過ごしたある地域への思いが強くなる。そして、その地域へ貢献することが具体的なオプションになってきた。(具体的なオプションの検討)
- 2015年3月大学院卒業。ここまでのプロセスについては、何度も志を問われたグロービス経営大学院での生活の影響は極めて大きい。何度も問われることで、私の心の扉が開いた。

- 2015年6月、前夫と自分の成長に対する感覚が埋まらなくなり離婚。何をやるにしても、迷惑がかかるのは自分だけという状況になった。また、離婚することで、それまで大切にしていた親に喜んでもらうことをよしとする価値観がなくなった。自分の生き方を自分で決めたくなくなった。(前提の置き換え)
- 2015年6月参加を迷っていた県主催のビジネス・プラン・コンテストに参加した。最初に参加した時の本気度は10%程度だった。参加すること自体も最後まで迷っていた。しかしこの企画は仕組みがすごかった。最初は勉強会から始まり、現地で色々なプログラムを経験、そしてビジネス・プラン・コンテストに参加するというプロセスを経たため、だんだん自分の考えが深まるようになっていた。
- 2015年11月ビジネス・プラン・コンテストで優勝。受賞後はマスコミにも色々取り上げられ、後戻りできない状況に。やりながらコミットメントが高まっていった。自分で様々なイベントなどで話をしながら、コミットが高まっていった。
- H氏との会話から、前職の大手システム会社には同期だけで300人いる。優秀な人の中で目立つのは難しい。地方に行けば自動的にオンリー・ワンになれるといった思考になった(前提の置き換え)
- 2016年4月前職の大手システム会社を退職。退職時には失敗したら戻れることも約束してもらえた。(前提の置き換え)
- 2016年4月ある地域の果物とお酒を販売、マーケティングする会社を起業、現在に至る。

2	男	38	大手携帯電話会社→ 大手コンサルティング・ファーム
---	---	----	---------------------------

- 大手携帯電話会社の中で苦手な仕事に従事する中で、力不足を痛感。どうにかしなければという思いでグロービスを受講し始めた。様々な企業に勤務する友人、年下なのに起業している人、大分年上なのに夢を描き続けている人を見て、当時の勤務先以外の選択肢を徐々に意識するようになった。
- 一方で、この頃は IR や経営企画などに所属し生活は充実していた。しかし、今から思えば、この頃は新しい道に踏み出すことに蓋をしていたと言うか、向き合うことから逃げていた。
- 完全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て（経営者になりたいという、もともと持っていた、眠らせていた想いが開いた感覚）、当時の勤務先以外の道を模索し始めた。また、前職はその成り立ち上、頭が上がらないホールディングスがあり、自分たちが何を提言しても動かない部分が大きかった。（前提の置き換え）
- 同時期に大学院を修了し、勉強に使っていた時間が空いた結果、将来の事について考える時間が増えた。最初は、あまりまじめに考えておらず社外からの自分の評価を知りたいという程度の動機で転職活動を始めた。活動だけならただし、やらないと後悔すると思った。
- 小さくてもいいからいずれ経営者になりたいと思っていて、その為の実力を付けるなら、コンサルティング・ファームに入るのが良いと思った。
- 現在のコンサルティング・ファームから内定が出た後に、本当に転職するかどうかを悩んだ。メリット、デメリットを書きだし詳細に評価をしたが、最終的に結論には至らなかった。決めなかったことを後悔したくないと言う理由で、最後は一步踏み出した。自分が独身であること、給与面の変化はあまりなかったことも正直背中を押す一つの理由にはなっていると思う。
- 前の勤務先は、何時まで言っても入社年次で語られる。この文化が煩わしかった。自分が望むように行きたいと思った。自分は少なくとも 75 歳までは現役でいたい。でも前の勤務先は役員以外は事実上 55 歳で終わりになる。それも強烈に嫌だった。
- 相当忙しい仕事の中で、大学院を完遂出来たこと、前職の同期の社員が経営コンサルティング会社に転職し、かなりやれていることを見て、これなら自分もできると思ったことなどは、最後の自分の決断を後押しした実感がある。（前提の置き換え、自己効力感の向上）
- 面接試験の際、IR や経営企画の仕事をしなが、大学院を完遂したことを何度も評価され、社会からかこのようにみられるのかという自信が深まった。（自己効力感の向上）
- そういう意味でグロービスを完遂出来たことは、今の自分の自身の源の一つになっている。（自己効力感の向上）

3	女	34	大手製薬企業→薬剤師→ネット系ベンチャー企業
---	---	----	------------------------

- 2012年12月大手製薬会社を退職。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、マーケティングに移動したが、当時は自分の評価的なもの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。最後は当時の大企業にいて失うもの、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たり前だと思っているし、わくわくする。出産後、どんな人生になっていくのが楽しみ。(前提の置き換え)
- この時期、仕事に対する悩みを解消することも含め、大学院に通い始めた。
- 最初の大学院のクラスがおわる12月に大手製薬会社にも辞表を提出した。そして、調剤薬局で働き始めた。この時は将来調剤薬局の経営をすることを考えていた。
- 薬局時代の仕事は、毎日「ありがとう」を言われるやりがいを感じていたが、しばらくすると、この仕事は自分以外の人でもできる。自分が大学時代から勉強してきた薬の世界から出ないまま、全てを判断していると感じるようになる。
- この頃になると大学院の受講も進み、学んだと言う意味で、自分の見える世界が広まってきた。(前提の置き換え)
- そんな中、2014年7月期にベンチャー戦略を受講した。テーマは人工授精に関するビジネス。3ヶ月間の間にあらゆる可能性を検証し、結果的に、この時に出会った女性経営者の会社に転職し、この事業の責任者になった。
- かなりリアルにビジネス・プランを書いたことは大きい意味があった。沢山のインタビューをし、事業提携話が持ち上がり、サービス提供のアプリのモックも創った。協力者も出てきた。
- ビジネス・プランを書く中で、本当に出来るかもしれない、パートナーが経営者、新規事業として展開出来るかもしれない、じゃあ、あとはやるだけというマインドになっていき、実際にやることに。パートナーが経営者で会ったことで、一つのクラスのレポートのリアリティが非常に高まって、あとはやるだけという感覚に慣れた。(自己効力感の向上)
- 大学院で様々な人(仲間、講師、講演者など)と会うことで、物事を大きく考えてよいと言う感覚を得た自覚がある。グロービスの三年間で本当に多くの起業家に会い、埋めがたい力の差を感じる事がなかったので、自分で道を切り開いていける感覚を持った。(前提の置き換え、代理経験)

4	男	34	大手人材派遣会社 教育系 NPO
---	---	----	------------------

- 2006 年に前職の大手人材派遣会社に入社。2015 年には支社長になり非常に充実した生活を送っていた。当時、転職意向は、まるでなかった。
- 2015 年 7 月のあすか会議で自分の人生は変わった。著名な教育業界の B 氏の講演を聞くにあたり、同氏の本を読んだ。その中に、正解主義という、既に存在している正解を探しに行く日本人が多いことの問題指摘があった。自分自身がまさにそうであると思い、そんな状況を変えたいと思うようになった。あすか会議での話にも感銘を受け、その後何度も B 氏の講演に通った。(前提の置き換え)
- B 氏の話で最も残っているのは、「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」という話だった。これは、自分には全くない考え方で強いショックを受けた。(前提の置き換え)
- こうなると、転職支援をしても、転職を希望する人の中に明確な志を持たない人が多いこと、部下も同様だったことなどが期になり始め、それをどうにかしたいと思うようになっていった。
- B 氏は民間校長で子供を元気にする仕事をしており、自分も同じ道を模索したが、その時の自分のハードルが高すぎた。結果として、B 氏も賛同している教育系 NPO に出会った。そこでは、実際に福岡の高校で 2 年間先生をやるフェローの募集も行っていった。
- 2015 年 9 月に NPO の採用説明会に行き、職員としての採用試験 (NPO の職員として) を受けた。最初は、代表の熱意に惹かれ、ここで働けたらかっこいい自分になれると思った (自分はグロービス経営大学院の中で劣等感があり、埋もれている感覚があった。誇れるものは学生時代からやっている卓球だけ)。そんな単純な理由が支配的だった。同じ時期にグロービス経営大学院では企業家リーダーシップを受講していたが、まさにこれが奇跡的なタイミングだった。採用プロセスと同時にコースが進み、毎回毎回、自問自答を繰り返した。そういう意味では、このコースは自分を納得させる、説得するためのプロセスになった。最終回のプレゼンは忘れることが出来ない。(前提の置き換え)
- 企業家リーダーシップの中では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！思った。(自己効力感の向上)
- 家内が全面的に支援してくれたことも、給与が半分になる転職を出来た大きな理由であり、加えて、祖父が持っていた家に住んでおり、実質的に家賃がないのも大きい。(前提の置き換え)
- 内定が出た後は、「転職するかもしれない」ということを経営大学院の仲間に伝え始めた。そうすることで自分のコミットが高まっていく実感があった。相談という形で、何人かの友人に話をしたが、皆から「既に心はきまっているんだろ」的なことを言われた。自分にとっては、企業家リーダーシップの最後のプレゼンを含め、パブリックコミットメントになっていった。

5	男	28	大手E コマース会社→ネットサービス企業の起業
---	---	----	-------------------------

- 大学卒業後、約5年勤務した大手E コマース会社を退社し、サービスEC 起業を2016年8月に起業。
- 2016年に副社長や常務も列席の結婚式を行った。結婚後、人生について色々考える中で、たまたま、千億規模の企業に誘われる経験をした。しかしそれなら、前職の中で上に上がる方が良い。起業もある。色々なオプションを具体的に考える時間が2カ月ぐらいあった。そんな中、ヘッド・ハンターから紹介されたベンチャー・キャピタルとの出会いが、自分の人生を大きく変えた。(具体的なオプションの検討)
- また、結婚式の直後、仁義的にこのタイミングで前職を辞めるべきかどうか悩んだ。大手E コマース起業の中でも、非常に恵まれたトラックを歩んでいたのが、日本有数の投資家と出会い、このチャンスを生かさないと手はないと思った。しかし、最終的に自分の意志として決定的なものは見いだせなかった。そして、この投資家と会う日の朝、ピンときたらやることをコミットしようと決めて家を出た(オフィスに行く途中、もしかしたら運命が変わるかもとふと感じた)。そして、結果としてはEC サービスをやることをこの投資家にコミットし、翌日上司に対象の意向を伝えた。
- 大学時代に大病をした。50%の確率で肺がん、50%の確率で別の病気と宣告された。帰宅途中山手線を二周回り、泣いている自分を自覚した(幽体離脱の感覚)。精密検査の結果は肺結核。2ヶ月間の隔離生活を送った。この経験から、人間何時死ぬか分からないという死生観を持っていること、IR時代に前職CEOと食事をした際に、必死に日本を良くしようとしている姿に触れたこと、グロービス経営大学院で自分ができないことを素直に認めることを学んだことが、自分自身の前提を大きく書き換えている。これらが、今の道を選んだ大きな3つの要素であることは明言できる。(前提の置き換え)
- 大学院で経営を学んだことの意味は、「これに従って経営をすれば、絶対に食っていくことには困らないと言う自信」、「応援されるような人間にならなければならない」という感覚を得たこと。これは非常に大きい。さすがに、どんな夢を持っていても、経営できるという感覚がなければ起業は難しい。今でも毎日社員に対して、応援してもらえるためにはどうすればよいかを考えるように言っている。(自己効力感の向上)
- リーダーシップ開発という科目の中で、自分自身の価値観の棚卸をしたこと、企業の理念と社会的価値という科目で会社の価値観を棚卸して、真剣に向き合ったことは、その後の自分の基準を明らかに構成している(前提の置き換え)

6	男	40	大手製造業→大手タクシー会社
---	---	----	----------------

- 国立大学の工学部を出て、家電メーカーに入り、携帯電話のソフトウェア開発に従事していた。ある携帯キャリアと組んで、全社で、カメラ、高性能液晶など当時の全ての技術を注ぎ込むプロジェクトを担当していた。それは、モノ作りからコトづくりの転換だった。「家電×サービス」でイノベーションを起こしたかった。
- 現在ほどではないが 2012 年後のその会社は連続赤字という状況で、その状況を何とかしたいと言う想いでグロービス経営大学院に入学した。その思いは継続していたが(企業家リーダーシップの志の発表もその会社について語っている)、一方で、様々な仲間が出来、学びを深める中で、前職以外の選択肢も見えてきた。(前提の置き換え)
- そんな中で、大学院の中で新しいチャレンジをする人を沢山見たことの影響は大きい。同じぐらいか、年下人のメンバーが真剣に新しいチャレンジに取り組んでいた。(代理経験)
- 大学院には熱い思いを持った人が多く、なんとも言えないエネルギーが充満している。自分も自分の中のエネルギーに火がつき、それが動いた感覚がある。(代理経験)
- 大学院の中のマーケティング 3 という授業中で顧客インサイトを扱うクラスがあった。そのクラスでは、特定企業を調査し、レポートすることになっていた。講師にも否定されたが、あえてインサイトなどなさそうなタクシー業界を取り上げることにした。今から思えばこれが運命の出会いとなった。タクシーは「車×サービス」という意味で、自分が大切にしてきた考えと一致しており、自分の中では全く矛盾がない。
- このクラスの一連の調査の中で、現在の勤務先の CEO や幹部と出会い、色々なことを勉強させてもらった。相当数のインタビューを行い、徹底的にタクシーについて考えた。グロービスの講師がタクシーにインサイトなどないと発言したことが、CEO の心に火を付けて一生懸命に取り組んでくれた。これも、深い関係が作れた一つのきっかけになった(具体的な検討)
- 仲間、学びによる自分の意識の変化に加え、現勤務先の幹部との出会いが引き金となり、ここなら自分の力(メーカーでの経験、グロービスでの学び)で貢献ができると信じる事が出来、シャープ退職を新しいステージを選択することにした。(自己効力の向上)
- 更にベンチャー戦略というクラス中で、タクシーに関連する新しいビジネス・プランを作成し、転職時にお土産として持参した。少し形を変え、今実際に社内で行っている。(具体的な検討)

7	女	31	教育サービス業→経営大学院
---	---	----	---------------

- 大学卒業後、組織開発尚を行う会社に入社。2年間でその部署の中核人材と自覚できる程度の実績を上げてきたが、ある日突然望まない異動（新会社の立ち上げ）を命じられた。最初は「なぜ？」という思いが強かったが、異動することになった。実際にやってみると、自分は何もしらない、できないことを思い知らされた。財務諸表が読めない、値付けができない。。しかし、ベンチャーの若手のよくある「忙しい」という言い訳をし、その時は本を読んで学ぶ程度だった。それでも、維持でその会社を黒字にした後、転職し現在の経営大学院（新卒を採用していないため新卒では入社できなかったが、実は大学時代から入社したい会社だった）に入社した。
- 頑張っ、子会社を黒字にはしたものの、自分には出来たという感覚がなく、当時は、自分にまったく自信がなく、リーダーになりたいなどとは全く思っていなかった。
- この原点には、自分は中学受験で大学まで続く学校に入ったことがある。つまり一人で頑張りきったという経験と感覚がなかった。大学時代のインターンも、子会社の黒字化も成果が出たが、それは仲間と一緒にやったからという感覚が強かった。
- 表に出る、コミュニケーションや雰囲気とは裏腹に、実は、人に嫌われたくない、失敗したくない、駄目な人と思われたくない、誰かをがっかりさせたくないという気持ちが人一倍強い。だから自分がこうしたい！というようなことは口にしないタイプだった。言われたことはしっかりやるが、自らの意思で何かをすることからは避けてきた。これが自分の最大の弱さだった。
- 今勤務する大学院では、多くの社員が MBA に進学する。そんな中で、自分も進学することを決めた。最初に受講したクラスで、優秀な同世代に触れ合い、この人たちに置いて行かれたくないという思いが強くなった。また、個人で頑張りきった記憶がないコンプレックスを払しょくしたかった。いつも、私たちという主語を使っていたのが嫌で、私はと言いたかった。
- 入学直後の、大学院のクラスの中で 360 度評価を行った。その時、仲間との相互フィードバックで、自分の弱さを口にしたところ、弱さを認めることは成長の機会だと言われ、リーダーになる自覚の一つが芽生えた自覚がある。（前提の置き換え）
- 入社2年目に、新しく始めたオンライン MBA の説明会で、インターネット中継用のスタジオから数十分間話をした。また、全社で、ほぼ一人しか登壇していなかったある種、聖域的になっていた重要な説明会に登壇することを任された。人前で話をしたりすることは得意だったが、ものすごく大きいプレッシャーを感じた。しかし、任された以上やらなければならないことになり、その時、リーダーになるということの意味を考え、このイベントに登壇することに意味を考え、理解し、そうなる覚悟が決まった。（前提の置き換え、自己効力感）
- また、同時期に、兄、姉のように慕っていた2人が、社内異動になり、自分がリーダー的な存在にならざるを得なくなった背景も大きい。自分は常に、教えてもらおうという姿



勢で、メンター的な人を見つけてしまう。（前提の置き換え）

- 360度調査の結果、重責を任されたこと、頼りにしていた人が同時に2人異動したことなどが重なり、自分の考え方の根本を変えた。（前提の置き換え）

8	男	32	大手印刷会社
---	---	----	--------

- 印刷会社の営業をしていた 20 代の後半。このままでよいのかという思い（ある種の恐怖感）が非常に強くなった。
- そのような折、社内で幹部研修をやっているグロービス経営大学院に出会い、できるかどうか不安だったが、大学院にチャレンジした。上場企業の執行役員など数多くのすごいと思える仲間に出会ったが、どうしても勝てないという思いは出てこなかった。子供のころから、現在まで剣道をやっていて、壁があるなら越えなければならないとシンプルに考え、本科進学を決めた。そこは本当にシンプルであり悩むこともなかった。
- あすか会議で、聞いた EC サイトの責任者の「顧客の半歩先を見て、非効率なことは全部変える」という話のインパクトは非常に大きかった。小澤さんの話は、すべて主語が「I(私)」だった。グロービスでであった人の中ですごいと感じた人の話もそうだった。御用聞き営業から脱出したいという思うきっかけになった。今から思うと、批判ばかりしていて、事業家ではなかった。（前提の置き換え）
- 大学院で学んだことをアウトプットする中で、自分に力が付いていることを感じる機会が多数あった。一方で、すごいと思える仲間と、自分の違いは、主語が「I(私)」かどうかであることに気がついた。完全に自分主体で、自分が主語にならなければならないと感じるようになった。御用聞き営業だけではだめだと思い、時間をかけて、その時の部署に残るか、別の部署に異動願を出すのかについて考えた末、初めて社内の異動希望を意思表示する機会に、経営企画と書いた。（前提の置き換え）
- 結果的に、大学院に自費で通学していることも評価され、経営企画部に異動がかなった。
- 目の前のリアルに立ち向かった営業時代とは異なり、経営企画では、大型の M&A などに関与し、毎日のように経営者と議論するチャンスにも恵まれた。スキルを買われて社外から転職してきた 2~3 名を除くと、30 代前半でこの仕事に就いているのは自分だけだった。（自己効力感、ポジティブな解釈）
- 充実した時間を過ごしていたが、調整業務なども多く、剣道をしてきた自分からすると、勝ち負けがしっかりつかない仕事に疑問を感じるようになっていった。また、大学院での学びから、大企業とベンチャーのコラボレーションの必要性を痛感するようになり、ベンチャーに投資しつつ、自社とのコラボを実現させ、新規事業を生み出すような仕組みを提案した。このタイミングでは、大学院も修了し、勉強に使っていた時間をすべて仕事に注ぎ込んでいたこともあり、周囲からの評価も実感するほど高まっていた。（自己効力感）
- 尊敬はしていたが、最初は折り合いが悪かった部長（この部長の下で働くために、さまざまな画策をし、ポジションを獲得した）と、この話題を間にはさみ何度も議論し、最終的には矢面に立ってくれ、背中も押してくれ、役員会議でも認められ、最終的に初年度から 20 億円の予算をもった部署が立ち上がった。

9	女	44	大手出版社
---	---	----	-------

- 入社から、良いトラックを歩ませてもらい、30歳前に女性初の課長に抜擢された。
- 2011年の初頭に経営企画部の発足に参加するが、直後に東日本大震災が起これ、計画などが遅れることになる。その時、社長に進言するコンサルタントが入ってきたが、その話が納得できず、でもその違和感を、言葉にして説明することもできず、慌ててグロービス経営大学院の門を叩いた。
- 大学院で学んだ時期と会社の変革時期は完全に一致して、学んだことを全てとってよいほど、実務生かすことができた。予測PLを作成し、資金調達をし、人事にも携わった。入社以来オーナー社長との距離が近く、経営企画部でも重宝された。社内で社長が発表する文章は全て自分が書いたりもしていた。この変革の最終段階が、グローバル事業部の立ち上げだった（当時は直下の部下が5名）。この仕事が終了したら、やり残していた人事系の仕事に着手しようとしていた矢先、突然経営企画部が解散になり、自分が立ち上げたグローバル事業部に異動になった。（強制的な志の終焉）
- 立ち上げからかわり、懸命に働いていた経営企画部が、突然解散になり、2ヶ月間ぐらい、本当に落ち込んだ。社長からも距離を置くようになった。この間は仕事をする気も失せたが、徐々に、自分が社長のシナリオライターに固執していること、自分は何でもできると勘違いをしていたこと、少し社長を見下すような気持ちもあったことなどに気がついた。（前提の置き換え、振り返り）
- 経営企画という仕事は、億単位の話をしながらか1円も実際には産んでいない部署だった。大学院で学んだことを自分が使いたいという思いが先に立ち、会社のためになっていなかったということも感じた。
- 会社は大好きなので、その時はやめるという選択肢もなく、ゼロから売上を創ることに、「仕方なく」コミットした。
- あまり乗り気のしない仕事でも、商品ができ、顧客ができ、取引先ができれば責任が発生する。経営企画を解散させられた「くやしき、やるせなさ」などの負のエネルギーを意図的に大きくして、それを新しい取り組みに向け、全身全霊で取り組んだ。
- その結果会社の期待を上回る成果を上げた。売り上げはまだ小さく、まだまだやれることはあるが、自分自身としては、仕組みは創ったし、やるべきことはすべてやりきった感覚がある。（やりきった感に基づく志の終焉）
- この仕事をする中で、社外の人との接点が増えた。そして、視点も外に向くようになった。その結果、社長からも距離を置くようになり、大好きな昭文社である必然性もなくなった。今は、日本の広報役になりたいという気持ちが強く、転職も考えている。（前提の置き換え）
- このプロセスの中で、もう1つ気がついたことは、自分が会社というものの中で活躍したいという意識が非常に強いということ。フリーランスでも色々できる気がするが、変革期にある会社に貢献したいという思いが改めて強くなった。（前提の置き換え）

10	男	34	大手銀行→大手製造業
----	---	----	------------

- 大学卒業後大手銀行に入行。銀行は口は出すが、責任はとらないのが嫌だと感じ、ハンズ・オンで事業がやりたくなり現在の大手製造業に入社した。入社直後から事業開発部に所属。15名の部署が2,000名になり、売り上げは1,000億円を超えた。(前提の置き換え)
- この間、順調に役職も上がる中で、自分の意識と実際の仕事の間にギャップが生まれてきた。調整事が増え、市場から遠ざかっていくのを感じた。自分で言うのもなんだが、確実に出世コースに乗っていた。その王道に対する疑問がわいてきた。
- この疑問がわいてきたのと同時期、グロービス経営大学院には2015年4月に入学した。非常にできる上司が多かったので、自分は考える力が弱いというコンプレックスがあり、一生懸命に学んでいる。そんな中、2016年7月に企業家リーダーシップを受講。同期の仲間がたくさん受講していて、自然と本気で取り組むモードが出来上がった。
- 企業家リーダーシップのクラスの2回目で「知の極み＝信念」という話に出会った。とことん考え抜くことが自分の信念を形成するということだ。自分は素直にできる範囲の中でこのことにチャレンジしようと思った。仕事に影響が出ないようにしながら、一日7時間、一週間考え続ける時間を確保した。普段は考えないようなことを考える時間になった。テーマは、授業の内容に合わせて、「自分は何のために生きるのか？」ということにした。3日目ぐらいになると、そのテーマは「今やっている仕事は、自分にしかない仕事なのか？」ということに変わった。考え続けたが、自分でなければならぬという答えは出なかった。誰でもできる仕事ではないが、自分でなくてもできる人はいた。(前提の置き換え、振り返り)
- 一週間の思考の後は、とにかく沢山のの人に会うようにした(大学院の友人、大学時代の友人など)。4か月で100人に会ったと思う。土日、早朝、とにかく色々な人に会った。そんな中で、自分が聞いていてわくわくするのは、スタートアップ型の仕事であることに気がついた。この時期、大学院の同期に起業することも誘われていて、ビジネス・プラン作成などもボランティアで手伝っていた。また、企業家リーダーシップの中ではライフ・ライン・チャートの細かく描いたが、その中でもやはり生き生きしていたのは、何かを始めるタイミングだったことに気がついた。(前提の置き換え、ポジティブな解釈)
- 論理的に考え、多くの人に会ったが結論が出なかった。ある日、大学院の友人から、「あなたからはわくわく感を感じない。今のような状態なら今の会社を辞めるべきではない」と言われた(言語的説得)。それがきっかけで、今度は考えるのを止め、自分は何を感じているのかを追求した。感情の整理をした。転職することになるグロービス経営大学院の同期とも食事をした。その結果、今の会社ではないという結論に至った。確信が変わった。そして本当にやりたいか、やるべきか、リスクは大きすぎないかを徹底的に再度考え、転職することを決めた。(意図的な志の終焉、超具体的な思考)

- 最後まで気になったのは家族のことだった。自分勝手な思いで家族を巻き込んでよいのか？妻に相談したところ、家族ぐるみの付き合いになっているグロービス経営大学院のメンバーの話を聞きたいということになり、一緒に食事をし、話をしてみるようになった。多く人が応援してくれている姿を見て、最終的には妻も応援してくれるようになった。
- 一連のプロセスで、年収や企業名に対してのこだわりが、どんどん小さくなるのを感じた。(前提の置き換え)
- 以前は、良い車に乗りたいなどの俗っぽい欲望も強かった。しかし手に入れてみると、大したことはなく、その車でなければならない理由も感じなかった。(前提の置き換え)
- 企業家リーダーシップの最終回では、転職をすることまでは決まらなかったが、「NO.1を超える NO.2になる」宣言したことは、今回の件とも整合しているし、仲間に強いコミットをした自覚もある。グロービスの同期の会社の役員として転職するのから、しっかり結果を出したい。みんなも大いに応援してくれている。(自己成就的予言、一貫性の論理)
- この間、リンダ・グラットンのライフ・シフトを読んだが、100年寿命を前提とした考え方に強い共感を覚えたことも、今回の決断の後押しをしている。(前提の置き換え)
- グロービスの2年間を経て、自己評価を改めて聞かれれば、60点が90点になった。知識が身に付いたおかげで、偏食が減った。好きなことだけをやる姿勢から、何でもある程度やれる自信が身に付いた。また、全部を一人でやることはできないことをしっかり理解できたし、自分のつよみ、弱みも理解できた。たくさんの友人ができたことも非常に大きい。今回のような行動がとれたことも、自信になっている。(自己効力感の向上)

11	男	40	大手製造業
----	---	----	-------

- 2004年～2012年の年末まで、一貫して新規事業としての半導体の新素材の研究開発に従事してきた。消費電力が極めて少ない半導体を製造することを目的に、寝食を忘れて仕事に取り組んできた。しかし、2012年11月の終わりに、関与していた100人のメンバーが呼び出され、幹部からプロジェクトの中止を告げられた。話を聞いている間は不思議と涙は出なかったが、最もお世話になった人に、肩をたたかれたときに涙が止まらなくなり、みながいなくなった会場で一人号泣してしまった。いろいろな作業をしてきていた技能員の皆の顔を見ることもできなかった。(志の強制終了)
- この技術にはものすごく大きな可能性があり、誇りをもって仕事をしてきた。自分の子供にも誇らしく自分の仕事を語っていた。そして、この中止宣告から2週間後、スポーツ関連の研究部に配属されることが告げられた。
- 次世代半導体の研究からスポーツの研究へ。いきなり自分自身の生きがい奪われ全く興味のない仕事へのアサインだった。
- ここから、長いももんとした生活が始まった。まず、以前に比べて仕事に使う時間が明確に短くなった。技術者として興味に即した勉強を本当にたくさんしていたが、そのような時間も短くなった。それでも言われたことは、言われた納期にそれなりの質でやっていたが、あくまでも「こなしている」という感じだった。その時その時の100%の力を振り絞っていた感じとは程遠かった。
- 一方で、中止にされたプロジェクトがなぜ中止になったのかが全く分からない自分にもふがいなさを覚えていた。3年前に会社から派遣されて受講したことのあるグロービス経営大学院の門を、2013年の1月に再度たたき、ビジネスについて学び始めた。仕事に身が入らないとき、グロービス経営大学院での学びは、自分の空白部分を埋めてくれた。
- グロービス経営大学院で学ぶと、なぜあのプロジェクトがだめだったのが、どこがどのようにダメだったのかが分かるようになっていた。なぜ、あの時と何度も振り返った。(振り返り)
- 本科に入学したのは2014年4月だったが、入学のエッセイでは、正直あまり書くことなく、社会への貢献とか、子供の未来を明るく等、読み手に受けそうな言葉を創ってしまった感覚が残っている。
- 2014年の4月に受講したクラスの講師のクラスを連続で受けたいというそれだけの気持ちで、2014年7月期に「企業の理念と社会的価値」という科目を受講した。このクラスは企業理念を念頭に置きながら、自分が所属する会社が、社会にどのような価値を出しているかを議論するものだった。この時もおスポーツにはあまり価値を見いだせていなかったが、このクラスの内容と陸上の為末大さんの本がきっかけとなり、「あそびを作り出す」、「あそびを通じて人々の笑顔を作り出す」ということの意味に気が付き始めた。しかし、まだこの段階では、社会にどのような価値を出せるのかといったこと

については、わからず、自分の中で、もがき苦しんでいた。(自問自答)

- 「企業の理念と社会的価値」を受講していた時期には、転職エージェントにも登録をし、真剣に転職活動をしていたので、この科目を受講しなければ、おそらく今の会社にはいなかったと思う。そのぐらい、この科目には意味があった。
- 「企業の理念と社会的価値」の半年後に、また同じ講師で「企業家リーダーシップ」を受講した。このころになると、スポーツの仕事始めて2年が経過していた。「あそび」の意味については、理解が深まってきつつあったが、まだ自分があまり好きではない、中毒性の携帯ゲームやギャンブルなどとの違いを明確に説明することができないでいた。このクラスを受講中、自分の息子とプールに行ったときに見たものが自分を変えた。障害をもつ女の子がプールサイドで遊んでいて、大変申し訳ないことに最初は、かわいそうにと感じてしまった。しかし、その子が何度水を飲んで、咳き込んでも、楽しそうに、本当に楽しそうに笑うのを見た。「あそび」ってこれだ！と思った。あまりに感動して泣いてしまった。遊ぶだけで素晴らしい。遊んで笑顔を創ることができる仕事は素晴らしいと思えた瞬間だった。(ポジティブな解釈)
- 「遊びを通じて、社会に笑いを創る」、これが自分の志になった。遊びに対する考えや前提が大きく置き換わった実感がある。(前提の置き換え)
- 2年間もがき苦しんだが、今は、この志に心からコミットしているし、これからも頑張っていきたいと思っている。

12	女	32	ネット系ベンチャー企業→人材系ベンチャー企業
----	---	----	------------------------

- パチンコ業界大手企業で働いていた当時は、常に社長と距離の近い部署で働き、常に社長のためと思って仕事をしていた。しかし、その社長が人気を終えて退職すると目標を見失い、暗黒の時代を過ごしていた。そんな時、グロービス経営大学院に出会い受講を始めた。やりたいことも特になかったので、とにかくスキルを身につけようと思った。  
(志の終焉)
- スキルを身につけようと思った後は、いろいろな MBA スクールのオープン・キャンパスに行ったがグロービス経営大学院の内容が自分に最もフィットしたのでそのまま単科生を受講することにした。学びは非常に楽しく、同じ年代の優秀なメンバーにも恵まれ、何の迷いもなく、本科を受験し合格した。
- 入学の段階で、明確な志などはなく、それを探すために入学したという側面も強い。(自問自答)
- グロービス経営大学院に入る前では、一社しか経験していなかったこと、大学時代は全く勉強していなかったこともあり、社名＝その個人の實力と思い込んでいた。しかし、一緒にクラスを受けてみると、案外自分もできるのでは？という自信がわいてくる面もあった。(自己効力感)
- 大学院では、本当にたくさんの人に出会い、その人と自分の違いを認識することを通じて、自分が何者であるかを理解することができた。それは、強い自己効力感につながっている。(自己効力感)
- 入学後も会社では暗黒時代が続いていたが、7月期に受講したリーダーシップ開発と倫理・価値観というクラスが非常に大きな影響を自分に与えた。初日のケースで、極めて優秀な主人公が、やりたいことが明確にならないまま仕事をし、情熱もなく、評価もされずダメになっていくという、ことを議論した。まさに自分のことだと思い、当時社長のブログが人気になっていた人がトップを務める会社に惹かれて、入社試験を受けた。同時にその時の会社には退職願を出した。
- 「今のままではいや！」という子供っぽい理由だったが、これを言って退職できたことが、自分の心中のわだかまりをふっ切るのに役だった。しょぼい、だめな自分を自分で認めることができた瞬間だった。入社を志望した会社のトップにあこがれたのは、「自分らしく生きることを仕事にしている人」だったから。自分もそのように生きていきたいと真剣に思った。(新しい目標の設定)
- しかし、入社試験は CEO には OK をもらったが、COO からは NG を出され、落とされた。どうしても入社したかったので頼み込み、どうにか入社した(年収は2/3に落としている)。
- しかし、このあとが厳しかった。普通は一カ月で終わる試用期間を8回繰り返した。つまり、正社員としては8ヶ月間認めてもらえなかったことになる。自分自身を振り返り、頑張ったが毎回、あなたのユニークな価値がわからないといわれ続けた。それでも、ど



うしても入りたいと自分で言って入った会社なので、あきらめずに頑張った。(振り返り、志達成への取り組み)

- 一年目は何でもやるような状態で、過酷以外の何物でもなかった。二年目は IPO を支えるトップ営業になった。3年目はチームで成績を上げることにもコミットし、大きな成果を上げることができた。
- このプロセスの中で、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が、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っていった。(前提の置き換え)
- IPO を経験し、達成感を感じつつ、一方で、どんどん会社が大きくなる中で、自分の部署の存在価値が相対的に小さくなっていくことも感じた。また、CEO の生き方も十分に学ぶことができたという実感もあった。そもそも従事していたアドテックに思い入れがあったわけでもなかったのも、徐々に退職する方向に気持ちが向いていった。
- 数か月、色々なオプションを考えたが、最終的には、半年後の自分の成長がイメージできなくなり、子会社の社長や本社の執行役員のポジションなども提示されたが辞めることを決めた。(志の終焉)
- 転職に際しては、幸い、いろいろな声をいただいたが、「個人として勝負する」、「強みである営業力を生かす」を判断軸として、ネット系の人材派遣会社を選択した。自分が会いたいと思うキャンディデイトに会い、もう一人の自分がいたら、就職したいと思うスタートアップのトップや人事に会い、仕事をする毎日で、今はこれが天職だと思っている。(新たな目標の設定)
- 前のベンチャーに転職するときにも感じたが、地位、お金、やりたいことが最初からすべてそろっている転職はないと思っている。お金だけを見れば、はるかに良い条件の会社もあった。(前提の置き換え)

13	男	37	中規模システム会社→事業承継で代表に
----	---	----	--------------------

- 大学卒業後 2004 年までは警察官として働く。
- 2004 年に祖父が創業したシステム開発会社に入社。父は自分が中学時代に他界していたので、祖父から事業承継をすること自体はこの時に覚悟を決めた。逃げる、継がないというオプションは基本的になかった。
- それまでのキャリアもあり、少しずつビジネスを学んだが、このままでは経営者になれないと思い、2011 年からグロービス（非学位プログラム）を受講し始めた。
- 学んだことを試したい自分、当時 90 歳を超えていた祖父の老いらかくる判断のブレなどが重なり、苦しい時間を過ごした。心療内科にも通い薬も服用していた。今から振り返ると、自分が技術者ではないことに負い目を感じながら、グロービスで学んだことをベースに、いきなりえらそうなこと言い、組織を引っ張っていかうとした。気が付いたら誰もいないというようなことが起きていた。
- 2014 年からはグロービス経営大学院の本科に通学を始めた。このころから、祖父との関係性が違って見えてきた。グロービス経営大学院には事業承継を予定している人だけが集まった会があり、そこに参加すると、自分よりも重たい課題を持っている人がたくさんいた。そのような方々と話をする中で、真の目的は会社をよくすること、祖父が経営者を続けるか、自分がやるかは手段の問題に過ぎないと思えるようになった。  
（前提の置き換え）
- そうこうしているうちに、祖父が体調を崩し、2016 年 4 月に事業を承継することになった。
- トップになってみて、祖父の気持ちがわかるようになった。腹の底は誰にも見せることができないし、話せることにも限度がある。もっと、祖父が活着ている間に寄り添えばよかった。
- 代表取締役になり、自分の実力を知り、さらに努力が必要であるという認識を強めている。
- 自分がやりたいことが、システム会社なのかということと問われると、正直???な部分があるが、企業経営を通じて社会をよくしたいという思いは完全に同じなので、コミットできている。

14	男	46	大手製薬企業→国際ボランティア（休職）
----	---	----	---------------------

- 自分は、両親が共働きだった関係で祖父母に育てられた。8歳の時に祖母が他界したが、そのあと自分が15歳になるまでに、数多くの死と向き合う人生を送ることになった。この経験が製薬会社に勤務し人の命を救う仕事をしたいと思う、非常に強い原体験となった。そのあと24歳で母親が他界、翌年阪神淡路大震災で6,000名の命が奪われる現場にいた。死と向き合う経験から、いつかは途上国で、人の命を救う仕事がしたいと思うようになった。（強い原体験と価値観の形成）
- 製薬会社、人の命を救うというような立派な理念を持っている場合が多いが、現実的には利益至上主義、株価至上主義的などころもあり、自分の仕事の意味に対する悩み、自分の価値観とのぶつかり合い（本当にこれでよいのか）も常にあった。
- グロービス経営大学院卒業後、やりたかったグローバル・ビジネスに従事することができた。新聞もにぎわせた1,000億円規模のM&Aに携わり、自分が担当した案件のPMIをするために、2010年から米国で勤務した。グローバル・ビジネスに関与するまでは、漠然とした憧れだったものが、アメリカに行き現実に変わった。
- 日本の親会社から来た担当ということで、相手は腫れ物に触るような感じで接してきた。最初は現地法人の社員とのコミュニケーションが非常に難しかったことを記憶している。
- この会社は、M&A後2年間は調子がよく、増収増益だったが、そのあと急激に業績が悪化し、赤字に陥った。結果的にマネジメントの一人として大規模なリストラなども行った。何が起きるか全くわからないということを身を持って経験した。（前提の置き換え）
- リストラのプロセスはアメリカ流。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、リストラの話をされ、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。日本の塩野義製薬という会社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。この感覚は勉強してもわからないし、自分のものにはならないと思う。（前提の置き換え）
- いろいろな経営改善努力の結果、2年（2012年の決算）で黒字にすることができたが、しばらく放心状態になるほどの達成感と、やり切った感があった。この経験は、自分にとっては非常に大きく、やればできる、なんとかなる、簡単には死なないという感覚を自分の中に植え付けた。（自己効力感）
- その後、この案件からは離れたが、欧米のマーケットを対象にしたビジネスに携わり、充実した日々を日本で送っていた。
- 2014年に次長クラスが集められ、毎月一度役員の前でプレゼンを行う、幹部育成研修のメンバーに選ばれた。2015年1月には社長にプレゼンをしたが、最後に言われた一言「最後の一枚が余計だな（最後に書かれた文章は次の通り；最終ゴールは途上国での貢献。

ボランティアや CSR ではない。BOP ビジネスの成功モデルを作り、国家間の経済格差や貧富差を解消し、医療サービスを行き渡らせる活動に従事したい。」という言葉がきっかけで、ここまで言っても伝わらないなら、あとは行動で示す以外はないと思った。  
(前提の置き換え)

- 行動に移す具体的なオプションとしては、内資系の製薬会社への転職（どの起用もアフリカには、十分に力を入れていないので NG）、外資系の製薬会社（欧米の大手は大規模にアフリカに展開しており各社にプロフェッショナルが存在し、日本人を登用する理由がない）への転職、途上国支援のファンドへの転職（最後まで悩んだ）などがあったが、さんざん考えた結果、最終的には、勤務する製薬会社を休職する形で、4 月からはボランティア派遣団体の訓練に参加、7 月にはザンビアにいた。
- 昔から、いつかは途上国関連の仕事をしたと思っていた。グロービス経営大学院で振り返りの癖がつき、その思いはとだえることなく続いた。が、それは 50 代と決めていた。しかし、アメリカでいつ何が起きるかわからないという経験をし、焦りもあった。チャンスを逃したら、もう二度と来ないかもしれないという思いも強くなっていた。（振り返り、前提の置き換え）
- うまくいかないことを、全身前提でうまくいかなせることができたアメリカでの経験が、自分を火中の栗を拾わせに行く人間に変えたように思う。グロービス経営大学院での学び、出会った人の影響も大きい。（前提の置き換え）
- 休職に際しては、欧米向けのビジネスは完全に成功したと胸を張れるような状況ではなかったこともあり、その責任に対する思いや、仲間に対する申し訳なさもあり、それが最大の悩みになった。しかし、自分の価値観を含め、やりたいことを部下のキーパーソンに話をすると、多くのメンバーが賛成、応援してくれて気持ちが固まった。自分の気持ちを正直に伝えるということの重要性を改め理解した。（自己成就的予言）
- 家族に関しては、子供はおらず、看護師をしている妻が一人という状態だった。妻からは、「あなたがこういう話をすることにはもう決めているのでしょ」といわれた。職業柄、自分がやろうとしたことに対する理解度は高かったと信じているが、本当は言っただけでほしくなかったかもしれない。
- 結果的に休職という扱いになったが、遺留された際には、トップマネジメントに近いオファーももらったが、自分の価値観は完全に置き換わっていた。30 分でリストラにあうというような状況を目の当たりにして、自分の生きるハードル、求める生活水準、給与水準などに対するこだわりが低くなっていたのも、大きく影響している。冷静に感があれば、ふつうは取らないオプションであることは十分に理解している（笑）。ファイナンス的には全く合わない話ですよ。（前提の置き換え）

15	男	31	小規模製造業→事業承継者で製造業を起業
----	---	----	---------------------

- 大学を卒業後、年商数億円、従業員 50 名程度の父親が経営する製造業に入社。4 年制大学を卒業し、社長の子供として入社した時は、やる気に満ち満ちていた。父親の弟が専務として担当する営業部に配属され営業に従事。
- あえて厳しく育てようとする専務から、厳しい仕打ちを受け続ける中、突破口を見出そうと 25 歳の時（2012 年 4 月）にグロービス経営大学院に入学した。
- 大学院入学後も、伯父の厳しい仕打ちは続き、メンタル障害に近い状態となり退職することになった。休みたくて、休みたくて仕方がなかったが、いざ会社を辞めると 3 日で何もしていないことが不安になり、無職ということもあり、大学院の勉強に打ち込んだ。  
（志の終焉）
- 実家の会社には当時まだ珍しかった業務用の 3D プリンターがあり、それで勉強することができたので、それをネタに仕事をしようと、あちこちに顔を出していたら、それなりに声がかかるようになり、あるイベントを任されるようになったことをきっかけに、2013 年 12 月に起業した。
- 起業というとかっこいいが、事業承継者としての責任も当然強く感じていた。体調、メンタル不調でとびだ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。（新しい目標の設定、前提の置き換え）
- その後、厳しい時期が続いたが、2 年程度の活用がようやく実を結び、いくつかの大型案件を受注できるようになってきた。
- まだまだ始まったばかりだが、いずれは、M&A 型の事業承継（新しい会社が元の会社を吸収する）ができるようになっていきたいと思っており、これがひとつの志のようになっている。

16	男	37	大手流通会社の携帯電話販売子会社
----	---	----	------------------

- グロービスで初めて学んだのは非学位のプログラムに会社から派遣されてのことだった。当時6人いた部長の中で最も評価が低く、このままでは先がないと思い悩んでいた。自分にも全く自身がない状態で、いつダメになるかわからないから、勉強させてもらうだけ、させてもらおう。そんな気分で始めた。
- 学び始めてみると、非常に楽しく、すぐに実務に役立つ感覚があった。会社に交渉し、今度は学位プログラムの授業を受けさせてもらうことにした。そうしている間に、何度となく失敗してきた新規プロジェクトにいくつか成功するようになり、手ごたえを感じていた。
- グロービス経営大学院では戦略コンサルティング・ファームに勤務している講師なども多く、大いに刺激を受け、いつか自分もコンサルタントになりたいと思うようになった。しかし、大学院の先輩にコンサルタントに相談に行ったところ、無碍もなくNGを出されてしまった。そんなときに受講したのが、企業家リーダーシップだった。失意のどん底で、本当につらい三か月だったが、最終的には「次世代リーダーを創る」ということを宣言した。
- コンサルタントにはなれなかったが、自社が大好きだったこともあり、腹をくくりなおして仕事にまい進した。その結果、2015年5月には執行役員本部長に昇格した。
- このころ全く予期しないことが会社に起きた。1,000億規模の会社になりつつある中、社長（共同創業者）が社外から、経営企画部長を連れてきた。この人は非常に問題の多い人だったが、車掌とのつながりが強く、自分がやりたいことの最大の障壁となった。何度社長と議論しても、のらりくらりだった。「言っておくよー」。社長も問題は認識していたが、自分が連れてきた人にNGを出すわけにいかない感じだった。
- あらゆる努力も実らず、何も動かなくなってしまったので、いろいろ考え、会社を辞める決意をしたころ、突然その経営企画部長が会社を辞めることになった。その時、社長から初めて「本当に今、会社が厳しいから助けてほしい」と頭を下げられた。10年以上仕事をしてきて、社長に頭を下げられたのも、真剣に頼みごとをされたのも、初めでだった。会社を悪くしていくボトルネックが消えたことに加えて、その社長の態度を見て、もう一度自分はこの会社で頑張るという意思決定をした。社長との会話の間に、本当に一気に見える景色が別のものになっていったことを明確に覚えている。（前提の置き換え）
- その後、その経営企画部長は何人もの部下を引き抜き、会社に大きな損害をあたえているが、覚悟を持って、その穴埋めもしており、今は仕事をするのが本当に楽しいと感じている。

17	男	35	電力会社→コンサルティング会社→ソーラーエネルギー会社→ 小規模水力発電会社
----	---	----	---

- 大学卒業後、電力会社に就職した。希望がかない、比較的早い時期から国際部に配属され、海外向けの投資案件を担当していた。しかし、2011年3月の東日本大震災の後には全ての投資活動が中止され、海外の文献の英訳をする毎日が続いた。東北の復興に貢献している実感もなく、自らの力を生かしている実感もないまま、しばらくの時間が経過した。最終的には、その会社の仕事に自分のモチベーションはなくなり転職することにした。(志の終焉)
- 電気メーカー系のコンサルティング会社に入社した。エネルギー関連のビジネスに力を入れていたことが、その起業を選んだ大きな理由だった。電力会社のことしか知らなかったため、様々なプロジェクトにかかわれたことは本当に勉強になった。しかし、もともと事業をやりたいという意志は強かったので、2~3年で辞めることは決めていた。
- コンサルティング会社に入ってしばらくした後、ここでは本当の実力が付かないと判断し、グロービス経営大学院に科目等履修生として通い始めた(2013.1)。グロービス経営大学院に正式に入学したのは2014.4でこのタイミングで、今の会社の社長と知り合った。
- 大学院では、多くの仲間や講師と知り合ったが、志を胸に抱き、それに向かっている人が本当に魅力的に見えた。今の自分は、彼らに感化された部分は非常に大きいと今でも感じているし、志を大切にす校風はすごく好きだ。また、辞める時期を決めた上で仕事をしている自分の姿勢はどうなのかと問い直し、もともとやりたかった環境関連の仕事として太陽光発電の会社に転職した。(別の志の登場)
- その会社では、企画部に配属され中長期計画の策定など非常に面白い仕事に従事していた。この会社は本当に楽しかったので、毎日が充実していた。そんな時、今の会社の社長に誘われ、ビジネス・プランを策定するベンチャー戦略という授業を受けることになった。
- その事業では、小規模の水力発電に着目しビジネス・プランを描いた。そして、その数か月後、グロービス経営大学院が主催するビジネス・プラン・コンテストに参加し、大賞を受賞し500万円の出資を受けることになった。今の会社の社長は既に起業しており、コンテストで獲得した資金なども活用しつつ、命懸けで勝負していた。一方の自分は転職して間もない会社の仕事は楽しく、充実もしていたので、直ぐに辞める決心はつかなかった。しかし、コンテストで大賞を受賞した影響は大きく、多くの人に色々なことを聞かれたり、励まされたりしている間に、だんだんを考え成熟し、その気になっていった。
- そんな時に父親が癌になり、既に末期だったこともあり、自分がどのように生きていかを口頭で伝えたい、その姿を見せたいという思いが強くなったこと、自分が参画しないでこの事業が潰れたら、一生後悔すると思ったこと、配偶者が背中を押してくれたことなどが重なり、転職することを決めた。また、多くのチャレンジをしているグロービ

ス経営大学院の仲間を見る中で、積極的にチャレンジすることの意味や価値、チャレンジしないことは長期的には自分の価値を減じること、尊敬すべき人は皆自分の力で食べていることなどを強く感じていたことも、この決断を後押ししている。また、今の会社の社長とは志を同じくし、こんな人には人生で二度度会わないと思ったことも大きい。論理的に考えただけであれば、おそらく転職はしないのだと思う。(前提の置き換え)

- それから、人生を変えた言葉という意味では、企業家リーダーシップのクラスの中での、「深海魚丼の味は食べてみないと、おいしいかどうかわからない。やってみないと何も言えない」という講師の言葉は今でも頭の中をよぎることがある。
- 私はグロービス経営大学院で価値観が変わったのか、もともとの価値観が表出したのか、強化されたのかはわからないが、結果的に行動は大きく変化した。今大切にしているのは、「可能性を信じて、懸命に動けば何とかできるという感覚」(前提の置き換え)



18	男	39	広告代理店→大手ブライダル企業→起業
----	---	----	--------------------

- 2011年までは小さい広告代理店に勤務していた。マーケティングの会社を標榜しながら、「売るための施策」のみを提供する会社であったため、その会社を変革したいと思っていた。しかし、当時の自分にはスキルもなく知識もなかったため、非学位のグロービス・マネジメント・スクールに通い始めた。社内では変革プロジェクトを立ち上げたが、社長はそこに全く重きを置かず話を進めることができなかった。
- 同じ時期、自分の実力を高めるために、経営全体を学びたいと思うようになり、グロービス経営大学院への進学を決めた。
- サービス・マネジメントという科目を履修していた時、プロのヘッド・ハンターである講師から声が掛かり、最大手のブライダル企業を紹介された。声を掛けられたこと自体が自信になり、もしかしたら、やれるかもしれないと転職の可能性を真剣に考えるようになった。(前提の置き換え)
- 色々話をしたが、最終的には自分には適さないポジションだと思い断ることを決めた。その日の夜グロービス経営大学院の友人に会い話をしたところ、その友人の会社に来ないかという話をもらった。同じレストラン、ブライダル業界だった。その企業は大学院の一学年上の先輩が起業した会社で、その社長のこともよく知っていた。
- ある日、恵比寿のバーで、その社長と二人で4時間に亘り飲む機会があり、その流れで転職することを決めた。前職でやりたかった変革も暗礁に乗り上げていたこともあり、ご縁を大切にしたいと思った。この会社に入るときに決めていたことがあった。それは、「1年目は新しい業界に入るといことで、必死に学ぶ。2年目は実績を出す。3年目はその後のキャリアについて決める」である。この3つのことは自分なりすべてクリアしていった自負がある。三年目のその後のキャリアを決めるについては、本当によく考えた。サービス業は自分の性格にも非常にあってしたが、経験を積むにつれ徐々に違和感を覚える部分もあった。サービス業界はなぜこうも、離職率が高いのか？なぜサービス担当者の社会的地位が低いのか？もっと実際にサービスを提供している人たちに何かできないのかと。今のサービス業は効率を負うだけで、重要なことを忘れていないのかと。(サービス業に対する明確な前提ができる)
- 今でも明確に覚えているが、2015年10月26日に長崎への出張があり、その飛行機の中で、それまで長い時間かけて考えてきたことに対するアイデアが、まさに文字通り、わき出てきた。飛行機に乗っている間中、スマホでメモを書き続けた。そして、そのアイデアを持って、最終的には起業することにした。
- 起業を決めるまでには、色々あったが、まず自分のオープンな性格上、週末起業的な動きをすると、「心ここにあらず」の状態が仲間に見透かされると思い、やるならしっかり会社を辞めてからというのはすぐに出た一つの結論だった。

- 前職の信頼していた仲間（グロービス経営大学院の同窓）に最初に話をしたが、起業するなら止めないと言われた。この背中押しは大きかった。また、独立の意向を妻に告げた際、応援してくれたことも、踏み切れた理由としては大きい。
- そして何より、その時の自分のアイデアをやるのは、自分「しか」いないと、心から思えたことが大きい。それまでの自分は、頑張ってきてはいたが、「しか」と思えるようなものに出会うことはなかった。（前提の置き換え）
- 今から振り返ると、大学院では企業規模の大小は色々あれど、本当に多くの起業家に出会うことができた。彼らに近づきたいという思いも、彼らができるなら自分にもと両面の思いを抱いたが、いずれにしても、彼らとの付き合いがなければ、今自分が起業していることはないと言断できる。特に、クラスメイトだったメンバーがメディアに取り上げられるような大活躍をしているのを目の当たりにすると、刺激を受ける。大学院で得たことは、一言でいえば、「なんとかなる」と思える状況になったということ。そして、独立して仕事をしていくことについてリアリティを持って想像できるようになったこと。これは本当に自分にとっては大きい。（前提の置き換え）

19	男	45	損害保険会社→生命保険会社（法人営業、地方支店長、本社勤務）
----	---	----	--------------------------------

- 1996年大学卒業後、就職氷河期の中、中堅の損害保険会社に入社した。まず決めたことは、同期の中で営業NO.1になるということで、必死に取り組んだ結果、一年目で一位を獲得することができた。翌年には支社でNO.1となった。そして2000年には全国でNO.1となりこの会社でのやりきった感とともに、ご縁があり現在の生命保険会社に転職をした。（志の終焉と新たな取り組み）
- その後、現在の会社でも、1年目に営業成績がよく社長賞をもらうなど、順調な業績を上げてきた。成果を認められ幹部育成研修のメンバーにも選ばれた。その研修の中で、自分のやってきたことを役員の前で紹介する機会があったが、うまく言葉にできなかったこと（プレゼンの失敗）、そしてなにより部下などに展開することができず、このままでは、組織を強くしていくことができない、つまり再現性がないと痛感し、前から名前は知っていたグロービス経営大学院で学ぶことを決めた。
- 大学院では起業家を含め、会社では出会わない様々なタイプの人と沢山の時間を共有した。自分の会社は上席の人が言うことは絶対という雰囲気があったが、大学院の仲間は、正しいと思うことを表現したり、発信したり、実行したり、起業したりしていて、自分もやらなければならない、自分もできると強く思うようになった。同時に、「自分も周囲に良い影響を与えることができる存在になりたい」と強く思うようになった。そして、社内勉強会の主催などを多数するようになった。そしてそのような活動の中で、今までは一人で戦ってきたが、最終的にはチームを強くしないと何もできないことに、改めて気がついた。（前提の置き換え）
- 同じ時期、子育てという悩みも抱えていた。優秀な長男に比べて、同じように育てた二男がなかなかうまくいかなかった。二男と向き合うまでは、できないのはサボっていると思っていた（会社でも同じ考え方で部下に接していた）が、そうではなく、人それぞれに特徴や能力があり、それを受け入れたうえで育成しなければならないということを、強く自覚することができた。（前提の置き換え）
- その後、小規模支社のカテゴリーの売り上げ全国最下位の支店長になった。ここにはエース級の営業担当はいなかったが、二男との向き合いで得た感覚が役に立ち、人材育成に成功。1年後には、小規模支社カテゴリー全国1位にすることができた。このころから部門の長になっていることもあるが、個人の成績ではなく明確に部下の育成が自分のプライオリティーの最上位に来た自覚がある。
- 三年間の取り組みの結果、自分がその支店からいなくなっても十分にやっつけられるという感覚を持った頃、関東に戻ることになった。（志の終焉）
- 次の仕事は、全社の営業改革のプロジェクトの中で、実験的なモデル店舗を創り、その成果を2年以内に全国展開するというミッションだった。自分の成績でも、自分のチームの成績でもなく、そこで得た成果を全社向けに発信するという大きな目標を掲げるようになった。モデル店舗は3つあったが、最初の役員との打ち合わせで出した

計画書は、大学院で学んだことを総動員して作成し、3つの中で唯一1回でOKをもらったことを明確に覚えている。こういうことができるスキルを身につけられたことも、大学院での学びなしには考えられない。このプロジェクトは役員直結だったこともあり、本当に多くの提案を上げ、様々なことが全社大で採用されていった。モデル店舗とは言え、3年連続真の全国NO.1を獲得したことは大きな成果だったと思う。

- このプロジェクトの成果を評価され、現在は営業系の部署の重要ポジションに就いているが、まさに全社の成長のための人材育成、組織作りに励んでいる。

20	女	46	大手電機メーカー
----	---	----	----------

- 大学卒業後、一貫して今の会社で照明デザイン関連の仕事をしてきた。女性が珍しかったこともあり、色々なところで重宝され順調に成果もあげてきた。しかし、課長になるためには、東京以外の場所で勤務することが必須というルールにより、大阪に転勤になった。大阪では東京とは全く違うスタイルで仕事をしており、最初の一年は全くパフォーマンスが出せないでいた。ひきこもりになりそうだったので、外に出る機会を求めて色々探していた時、グロービス経営大学院に出会った。
- 大学院では、これまでの人生では出会わなかったようなキャリアを歩んでいる人、様々なチャレンジをしている人に沢山出会い、大いに刺激を受けた。
- そんなこともあってか、大学院で学んだことを活用して、物事がうまくいく経験などもしつつ、大阪の仕事にも慣れてきた。社内ではなく、クライアント自身が認めてくれ、その話が社内に還元するという流れでだんだん認められるようになっていった（打ち合わせに来た担当から「〇〇さん」という固有名詞の存在へ）。
- そして、時代の流れもあり、それまではメーカーからの情報提供という扱いであった企画書や提案書が、お金のとれる「デザイン」という形で認められるようになった。おそらく照明デザインでクライアントから対価をもらうようになったのは、少なくとも大阪では自分が最初だった。このことが、自分自身の自信にも、責任感にも、プロフェッショナルリズムにもつながっていった。形式的にハンコを押す人はいたが、中身に対する責任は自分が最後だった（価値観の置き換え）。
- このような変化の中、あまり覚えていないが課長にも昇格した。あまり覚えていないというのは、顧客から認められてよい仕事に従事できていたので、ポジションの名前は意識したことがない。大阪ではランドマークになっている大きなプロジェクトを完遂することもできた。建築物に関する仕事は期間も長いので、1つ1つが完全燃焼するようなタイプの仕事で、本当に面白かった。
- 大規模プロジェクトを終えた後、4年ぶりに東京に戻った。その時は、若手の部下もいて、育成しなければならぬという使命感が強くなった。それまでの自分であれば、自分でやりたいと思う仕事も意識的に、部下に任せるようにした。マネジャーの役割といった話はグロービス経営大学院でも沢山学び、議論してきていたのでスムーズに自分の役割を変化させることができた。しかし、今になって考えると、照明デザイナーとしてはこの段階でやりきった感があったのだろうと思う。（志の終焉）
- この頃、部長昇進前研修なども受けており、漠然とこの領域で自分は昇進していくのだと思っていた。そんな時、社内で2020年東京オリンピック向けの部署ができること、そこに手挙げで人が募集されることを知った。今までは、1つ1つの建物についてだけ考えてきたが、今度は町全体を感えることができる極めて希少性の高い機会に見えた。グロービス経営大学院で毎日のように新しいことにチャレンジする仲間も見てきて、これまでとは違うストーリーもあるのではないかと思えるようになった。起業するわ

けでもないので、食べられなくなることは基本的にない。失うものがあるとして、昇格時期が遅れるぐらいのこと。リスクサイドのものを見がちな自分でも、リスクが大きいとは思わなかった。「やってみたい」という気持ちが抑えられず、手を挙げた（直属の上司には反対されたが）。これまで、築き上げてきた専門分野から離れることになるが、色々学んできたこともあり、冷静に自分の力を評価できるようになった上で、「やればできる」という自信も持ち得ていた。オリンピックが終わったら、照明の仕事に戻れるか、部長になれるかどうかは全くわからないが、この時代に生きた人として、関わっていること自体がうれしい（前提の置き換え）

- 2020年には自分は50歳になっている。「50歳になった時に、自分はどのように東京オリンピックを見ていたのか？」と問いかけたのが、今回の異動の最後の自問だった。未来を考えるようになったことは、グロービス経営大学院でトレーニングされたことの一つ。（前提の置き換え）

21	男	40	大手システム開発会社→ITベンチャー→大手家事代行サービス
----	---	----	-------------------------------

- 2011年34歳の頃、大学卒業後10年以上勤務してきた大手システム会社で始めて部下ができた。たまたま尊敬する直属の上司がグロービス経営大学院の修了生であったことから、学ぶことを勧められ、非学位のグロービス・マネジメント・スクールで学び始めた。このタイミングでは会社から派遣されたということもあり、斜に構えたような感じだった。
- その後、希望が叶い、新規事業を立案する部署に配属になったが、そこには親会社から出向したMBAホルダーが沢山いて、言葉すら分からず、全く会話にならないことに強い焦りを感じ、グロービス経営大学院の本科生になることを決めた。
- 学び始めると、それまでは上司経由でしか、提案できなかった企画書、提案書を直接役員会に持ち込むことなどができるようになっていき、順調に昇進することもできた。あるプロジェクトを成功させた後は、色々な面で抜擢され、社内でも目立つ存在だったように思う。
- 当時、大学院では、事あるごとに志を問われていたが、明確に「新しいビジネスを起す、日本発の良いものを世界に広める」と言葉にできるようになっていった。調査でシリコンバレーなどに行くと、あまりよくないものがはやっていて、日本の技術力の良さを再認識する経験が大きかった。
- 毎日楽しく、前のめりで仕事をする毎日だったが、しばらくすると、年功序列という壁を強く意思しなければならないような状況に追い込まれた。頑張っている若手という扱いの間はそれでよかったが、それ以上の活躍を希求すると急に、社内でのポジションが必要になった。また、社風的にも派閥があり、いわゆる社内政治のようなものが重視されている現実に直面した。
- 大学院の2年生の時は、シンガポールのNO.2の募集があり、手を上げ最後の二人まで残ったが、最終的には10歳年上の人のが就任することになった。上司からは明確に、ものごとには順番がある。しばらくすれば必ずいいことがあると言われた。このことは自分にとっては非常に大きな意味を持つ出来事になった。会社の判断軸のリアルを思い知らされた。(前提の置き換え)
- この頃から本当にこの会社にいるべきなのかという心の揺れを感じるようになったが、可能性を信じて実力で勝負できると思いき、チャレンジを継続した。しかし、役員に近づけば近づくほど、その時の会社の制度や風土を変えることは不可能であると認識し、転職活動を始めた。おそらく、ある一定のポジションを手にするには最低10年はかかる。(前提の置き換え)
- 転職先は従前から良く知っていたITベンチャーにした。45名程度の規模で、経営とも近く、なんでも自分の意思で決めることができるような環境だった。しかし、急成長を希求するあまり、本来自分がやりたかったこと(入社動機)がやれず、目先のキャッシュを生み出す仕事に自分の時間の大半を割くことになった。このこと自体は、グ

ロービス経営大学院の学びからすると、経営者としては正しい判断だと思えてしまったために、かえって自分の居場所のなさを感じた。それでも、良いものを世界にという志は変わらず、前向きに仕事に取り組んでいた。

- そんな時、グロービス経営大学院の友人が勤務する、現在の勤務先の家事代行サービスの経営者と出会った。「日本が誇る素晴らしいサービスをまずは、日本に広く提供し、その後は世界に」というビジョンは自分の志を大いに重なる部分があった。出会ったその日に一緒に働こうといわれ、1か月ぐらいかけて考えを深めた。
- 家事代行業のビジネスを徹底的に分析し、将来性を考え、同業で働くグロービス経営大学院の友人に何度も話を聞き、自分の人生にとってのメリット、デメリットを書き出した。家族からは金銭面での心配をされたが最終的には賛成してもらうことができた。グロービス経営大学院での学びを生かし、相当細かく分析したと思う。
- この思考プロセスの中で大きかったことは、グロービス経営大学院での学びである。全く異なる業界への転職は大きな不安を伴ったが、クラスの中で様々な起業について何百回も議論を深めた結果、「どんな業界でも、ある程度は絶対に通用する」という前提を持つことができていた。自分でいうのもなんだが、自己効力感はかつてなく高い状況にあったし、現在もそうである。そして、二つ目は「新しい未来に向かってチャレンジすることがよいことである」という校風から受けた影響は非常に大きい。同じ年齢の仲間が起業していたり、新しいチャレンジをしている姿を見て、自分もそうになりたい、そうなることがいいことだと、心から思うことができた。自分の中では、同じ年齢の人から受けた刺激は圧倒的に大きい。最終的には、非連続の成長を遂げるためには、環境を変える必然性があると思い、転職に踏み切った。(前提の置き換え)



## 4.2 思考の詳細化と具体化の影響について

本研究において、「ダブル・ループ学習」に続き設定した仮説は、決断できる人は、最終的に抽象度を下げた、具体的（分解的）な思考を回すことができているのではないかというものである。換言すれば、論理的な、意思決定のプロセスをしっかりと踏むことができると、次へ向かった結論を導くことができるのではないかという仮説である。

例えば、「自分は次に何をすべきか」、「自分は本当は何がしたいにか」といった抽象度の高い問いかけだけをしていても、これはいわゆる「悩んでいる状態」であり、それ以上思考が深まり、具体的なアクションにつながっていくことは考えにくく、次に向けたオプション出しをしてくと言ったことが重要になるということである。

## 4.2.1 理論的背景

キャリア理論の中で、ハリー・ジェラットは「Decision-making: A conceptual frame of reference for counseling (1962)」という論文の中で、意思決定論的アプローチを提唱している。意思決定アプローチは、経済学などにおける意思決定研究の成果をもとにしているが、その領域では、典型的なプロセスとして次のようなものを想定する。

- 目標を定める
- 情報を集める
- 情報を分析する
- 可能な選択肢を抽出する
- 選択肢を評価する

(渡辺三枝子編著、新版キャリアの心理学、ナカニシヤ出版、2007 から引用・修正)

印南一路は「すぐれた意思決定、中央公論社、1997」の中で、規範的な意思決定として次のようなモデルを示している(図 4-4)。ジェラットの議論と基本的には同じモデルとなるが、合理的な意思決定のベースには、選択肢を持つこと、判断基準を明確に持つことなどの重要性が謳われている。

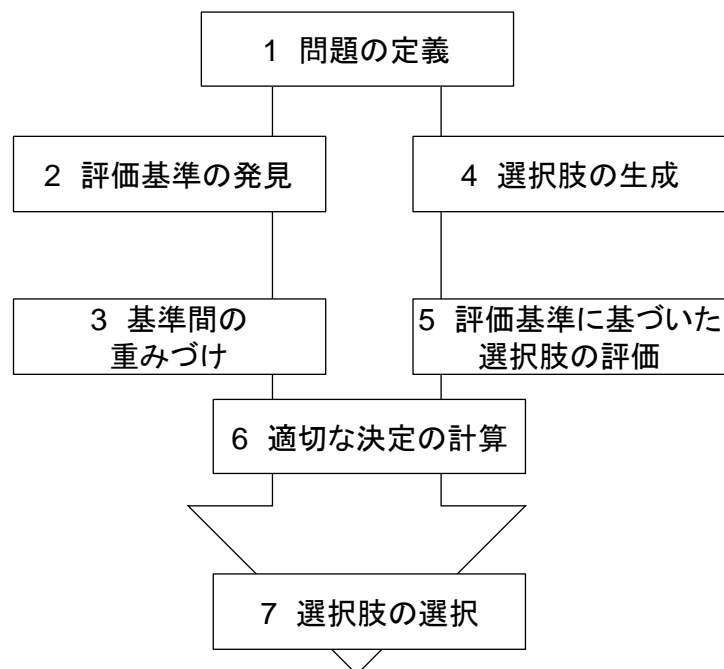


図 4-4 規範的な意思決定論における意思決定の流れ

出典：印南一路、すぐれた意思決定、中央公論社、1997

しかしながら、このような意思決定論には、次のような前提がある。

- 問題が明確に定義可能
- 判断基準を明確に定義可能
- 判断基準間の重みづけを定義可能
- 選択肢を洗い出すことが可能
- 正確な計算が可能
- 最適な選択肢を選ぶことが可能

(印南一路、すぐれた意思決定、中央公論社、1997 から引用・修正)

このような合理的なプロセスでキャリアを考えるモデルを提唱したのが、ブロスである。ブロスは、「Design for decision, New York Macmillan,(1953)」の中で、意思決定の3つのステージとして、次のようなものを設定した。

- 人は選択肢それぞれがもたらす結果を予測する (予測システム)
- 自信の価値観により各選択肢の結果の好ましさを判断する (価値システム)
- このプロセスから判断基準が構成され、決定する (決定システム)

(渡辺三枝子編著、新版キャリアの心理学、ナカニシヤ出版、2007 から引用・修正)

しかし、H.B.ジェラットは、このプロセスについての考察を深める中で、人間はこのようなプロセスに従って、一貫性を持って、合理的に意思決定を進めることができるのかという疑問を持ち、もし、そうすることができないならば、その援助をするのがカウンセリングの役割だと位置づけた。

一方、クロンバックらは、「Psychological Tests and Personnel Decisions.(1965)」の中で、個人自らがキャリアを決める際の決定を「最終的決定」と、それまでに行う「探索的決定」に分類して議論した。この議論に関して、ジェラットは探索から最終的決定への進行はどのように行われるのかに着目し、連続的意思決定プロセス (図 4-5) を導出した。

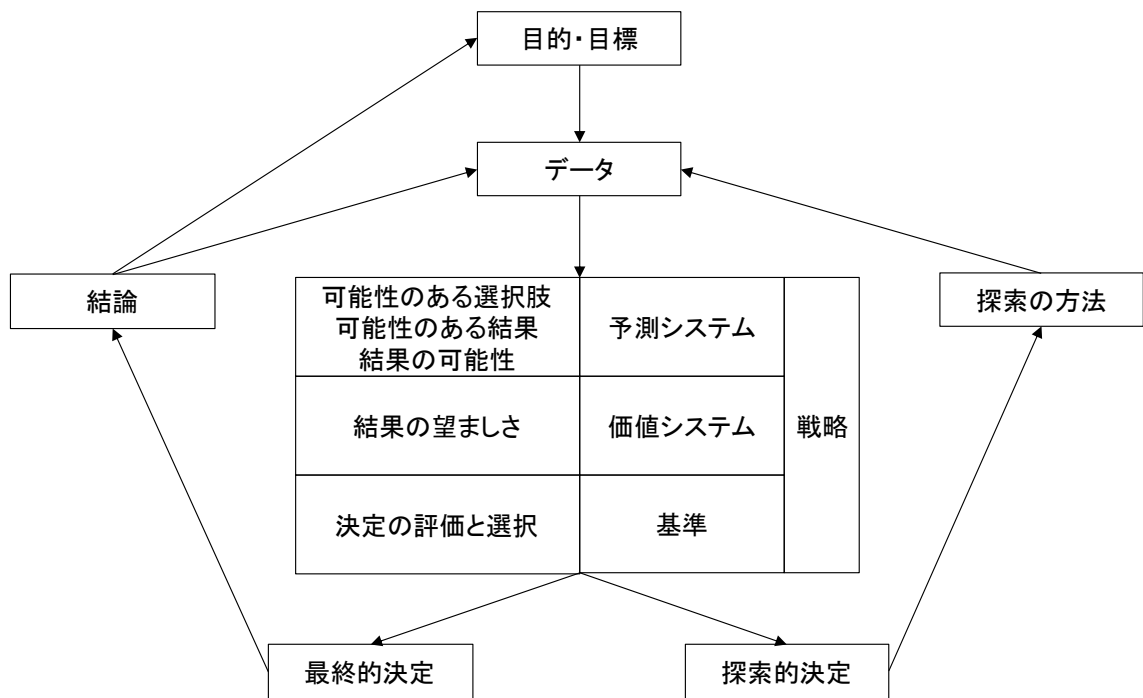


図 4-5 ジェラットの連続的意思決定プロセス

出典：Gelatt, H. B. Decision-making: A conceptual frame of reference for counseling Journal of Counseling psychology 9.3 (1962): 240.

図中の日本語の出典：渡辺三枝子編著、新版キャリアの心理学、ナカニシヤ出版、2007

その後、ジェラットは「Positive uncertainty: A new decision-making framework for counseling. (1989)」という論文の中で、客観的で道徳的な戦略だけではなく、習慣的で直観的な考えを統合することで、補完する積極的不確実性という新しい枠組みを示している。

この中では、意思決定の新しいガイドラインとして2つのことを示している。

- 情報は限られており、変化し、主観的に認知されたものである。
- 意思決定は、目標に近づくと同時に、目標を想像する過程でもある。

(辺三枝子編著、新版キャリアの心理学、ナカニシヤ出版、2007 から引用)

このことは、連続的意思決定プロセスを否定するものではなく、客観的、合理的なプロセスに加えて、直観的な要素も重要視すべきであることを示唆している。

一方、意思決定論に関する心理学の理論の中に二重過程理論と呼ばれるものがあるが、これは、表 4-3 に示すように、すばやく、無意識で自動的な意思決定（システム 1）と遅く、意識的で、統制されたプロセス（システム 2）を分けて議論している。

表 4-3 システム 1 とシステム 2 の特徴

システム 1	システム 2
速い	遅い
自動的、無意識的	制御的、意識的
情動的、直感的	合理的、論理的
非言語的	言語的
努力を必要とする	努力を必要としない
一般的知能とは無関係	一般的知能と密接に関係する
処理能力に影響されない	処理能力の制約を受ける
おもに短期的な利益を追求	長期的な利益を勘案
進化的に古い	進化的に新しい

出典：阿部修士、意思決定の心理学、講談社、2017

この理論に従うと、様々な情報に基づき時間をかけて考えを深めていく、キャリアや志を明確にできている、サイクルを前に進めることができている人の思考は、システム 2 のモードで行われていることが推論され（逆にシステム 1 の場合、短絡的な自己肯定になり変化を生みにくいことが想定される）、そこには思考の論理性が大きく効いていることが推論できる。ジェラットが示しているように、最終的な意思決定については、直観的な要素が作用することも、十分に考えられるが、このことはシステム 2 の重要性を否定するものではない。

システム 1 に近い概念としては、クリス・アージェリスが「推論のはしご」と名付けたものがある。これは自分の頭の中で、だんだんと抽象度が高まっていく様子を示したものであるが、そのプロセスはすべて理にかなったように自分には感じられ、しかもごく短時間の中で起こるため、現実的に自分がそう考えたこともわからないという。

思考の論理性は、演繹法、帰納法を使ってものごとをとらえる力、事象を細分化し、その上でオプションを抽出する力、評価軸を置き、評価をする力などがあり、これらの要素を使い思考を深めることにより、思考を前に勧め、行動を誘発することが可能になると考えられる。

更に、ピーター・M・センゲ他は「フィールドブック 学習する組織 「5 つの能力」、日本経済新聞社、2003」の中で、メンタルモデルを浮き上がらせ、検証し、改善することが変化と新しい行動を生み出す基本となるとし、そのためのスキルとして、「内省」と「探求」をあげている。

内省は、『思考のスピードを落とし、具体的な事実が自分の中でどのように一貫化・會長貸していくのかを見ることにより自分のメンタルモデルの形成過程とそれによる行動への影響を意識する』とされており、ここで議論している思考の具体化と近い概念である。

また、探索は、他人との議論の中で、メンタルモデルを明らかにしていくこと指しており、こちらも、以下で述べる思考の具体化の際に、他人への相談という形で顕在化していることである。

## 4.2.2 思考の具体化に関する仮説

以上の議論に基づく、仮説は以下の通りである。

### 仮説

志のサイクルを回すことができる人、つまり志サイクルの中で、次のフェーズに行くことができる人は、「自分は何者か」「自分はなにをしたいのか」といった抽象度の高い自問だけを行い、悩むのではなく、例えば、次に選択できるオプションの洗い出しをし、評価軸を設定し評価する。自分の周りの複数の人に話を聞きに行くなど、分析的な思考をしているのではないか。そうすることにより、具体的なイメージを持つことができ、次のフェーズに歩を進められるのではないか。

## 4.2.3 インタビューによる仮説検証

4.2.5 に示した、既述のダブル・ループ学習の仮説をインタビューで得られたコメントにより検証した（以下に示すのは、該当部分の抜粋）。思考の細分化、具体化については次のようなコメントが得られており、高い確率（18名/21名）で志醸成サイクルを回すことに役立っていることが検証できた。

1. 2015年6月参加を迷っていた県主催のビジネス・プラン・コンテストに参加した。最初に参加した時の本気度は10%程度だった。参加すること自体も最後まで迷っていた。しかしこの企画は仕組みがすごかった。最初は勉強会から始まり、現地で色々なプログラムを経験、そしてビジネス・プラン・コンテストに参加するというプロセスを経たため、だんだん自分の考えが深まるようになっていた。
2. 現在のコンサルティング・ファームから内定が出た後に、本当に転職するかどうかを悩んだ。メリット、デメリットを書きだし詳細に評価をした
3. 2014年7月期にベンチャー戦略を受講した。テーマは人工授精に関するビジネス。3ヶ月間の間あらゆる可能性を検証し、結果的に、この時に出会った女性経営者の会社に転職し、この事業の責任者になった。
4. 採用プロセスと同時に企業家リーダーシップのコースが進み、毎回毎回、自問自答を繰り返した。そういう意味では、このコースは自分を納得させる、説得するためのプロセスになった。
5. 結婚後、人生について色々考える中で、たまたま、千億規模の企業に誘われる経験をした。しかしそれなら、前職の中で上に上がる方が良い。起業もある。色々なオプションを具体的に考える時間が2カ月ぐらいあった。そんな中、ヘッド・ハンターか

- ら紹介されたベンチャー・キャピタルとの出会いが、自分の人生を大きく変えた。
6. クラスの一連の調査の中で、現在の勤務先の CEO や幹部と出会い、色々なことを勉強させてもらった。相当数のインタビューを行い、徹底的にタクシーについて考えた。
  7. 全社で、ほぼ一人しか登壇していなかったある種、聖域的になっていた重要な説明会に登壇することを任された。人前で話をしたりすることは得意だったが、ものすごく大きいプレッシャーを感じた。しかし、任された以上やらなければならないことになり、その時、リーダーになるということの意味を考え、このイベントに登壇することに意味を考え、理解し、そうなる覚悟が決まった。
  8. 御用聞き営業だけではだめだと思い、時間をかけて、その時の部署に残るか、別の部署に異動願を出すのかについて考えた末、初めて社内の異動希望を意思表示する機会に、経営企画と書いた。
  9. あまり乗り気のしない仕事でも、商品ができ、顧客ができ、取引先ができれば責任が発生する。経営企画を解散させられた「くやしき、やるせなさ」などの負のエネルギーを意図的に大きくして、それを新しい取り組みに向け、全身全霊で取り組んだ。
  10. 企業家リーダーシップのクラスの 2 回目で「知の極み=信念」という話に出会った。とことん考え抜くことが自分の信念を形成するという事だ。自分は素直にできる範囲の中でこのことにチャレンジしようと思った。仕事に影響が出ないようにしながら、一日 7 時間、一週間考え続ける時間を確保した。1 週間の思考の後は、とにかくたくさんの人に会うようにした（グロービス経営大学院の友人、大学時代の友人など）。4 か月で 100 人に会ったと思う。
  11. 2 年間もがき苦しんだが、今は、この志に心からコミットしているし、これからも頑張っていきたいと思っている。
  12. IPO を経験し、達成感を感じつつ、一方で、どんどん会社が大きくなる中で、自分の部署の存在価値が相対的に小さくなっていくことも感じた。また、CEO の生き方も十分に学ぶことができたという実感もあった。そもそも従事していたアドテクに思い入れがあったわけでもなかったのも、徐々に退職する方向に気持ちが向いていった。数か月、色々なオプションを考えたが、最終的には、半年後の自分の成長がイメージできなくなり、子会社の社長や本社の執行役員のポジションなども提示されたが辞めることを決めた。
  13. 行動に移す具体的なオプションとしては、内資系の製薬会社への転職（どの起用もアフリカには、十分に力を入れていないので NG）、外資系の製薬会社（欧米の大手は大規模にアフリカに展開しており各社にプロフェッショナルが存在し、日本人を登用する理由がないので NG）への転職、途上国支援のファンドへの転職（最後まで悩んだ）などがあったが、さんざん考えた結果、最終的には、勤務する製薬会社を退職する形で、4 月からはボランティア派遣団体の訓練に参加、7 月にはザンビアにいた。
  14. あらゆる努力も実らず、何も動かなくなってしまったので、いろいろ考え、会社を辞



める決意をしたころ、突然その経営企画部長が会社を辞めることになった。その時、社長から初めて「本当に今、会社が厳しいから助けてほしい」と頭を下げられた。

15. その事業では、小規模の水力発電に着目しビジネス・プランを描いた。そして、その数か月後、グロービス経営大学院が主催するビジネス・プラン・コンテストに参加し、大賞を受賞し 500 万円の出資を受けることになった。今の会社の社長は既に起業しており、コンテストで獲得した資金なども活用しつつ、命懸けで勝負していた。一方の自分は転職して間もない会社の仕事は楽しく、充実もしていたので、直ぐに辞める決心はつかなかった。しかし、コンテストで大賞を受賞した影響は大きく、多くの人に色々なことを聞かれたり、励まされたりしている間に、だんだんを考え成熟し、その気になっていった。
16. 今でも明確に覚えているが、2015 年 10 月 26 日に長崎へ出張があり、その飛行機の中で、それまで長い時間かけて考えてきたことに対するアイデアが、まさに文字通り、わき出てきた。飛行機に乗っている間中、スマホでメモを書き続けた。そして、そのアイデアを持って、最終的には起業することにした。
17. グロービス経営大学院で毎日のように新しいことにチャレンジする仲間も見てきて、これまでとは違うストーリーもあるのではないかと思えるようになった。起業するわけでもないのに、食べられなくなることは基本的にない。失うものがあるとして、昇格時期が遅れるぐらいのこと。リスクサイドのものを見がちな自分でも、リスクが大きいとは思わなかった。「やってみたい」という気持ちが抑えられず、手を挙げた（直属の上司には反対されたが）。
18. 1 か月ぐらいかけて考えを深めた。家事代行業のビジネスを徹底的に分析し、将来性を考え、同業で働くグロービス経営大学院の友人に何度も話を聞き、自分の人生にとってのメリット、デメリットを書き出した。家族からは金銭面での心配をされたが最終的には賛成してもらうことができた。グロービス経営大学院での学びを生かし、相当細かく分析したと思う。

これらの結果から、言える思考の詳細化、具体化の意味合いは以下の通りである。

1. の事例では、ビジネス・プラン・コンテストに出場したことにより、詳細に事業のことを考えざるを得ない状況になっており、必然的に自分の考えを具体化、詳細化している。
2. の事例では、しっかりメリット、デメリットを書きだし詳細に評価をしている。
3. の事例では、大学院のクラスの中で、詳細にビジネス・プラン＝自分の将来を検討している。
4. の事例では、NPO への採用プロセスと同時に、最終回に志を発表する企業家リーダーシップのコースが進み、毎回毎回、自問自答を繰り返す、文字にするなどの作業もし

ている。

5. の事例では、ヘッドハンティングを受けたことをきっかけに、2 か月間に亘り、色々なオプションを具体的に考える時間をとっている。
6. の事例では、グロービス経営大学院のクラスのグループワークの調査の中で、現在の勤務先の CEO や幹部と出会い、色々なことを勉強し、同時に相当数のインタビューを行い、自分の将来をシンクロさせている。
7. の事例では、プレッシャーの掛かる業務を任されたときに、リーダーになるということの意味を考え、このイベントに登壇することに意味を考え、理解し、リーダーとなる覚悟を決めている。
8. の事例では、社内移動について、時間をかけて考えた末、初めて社内の異動希望を出している。
9. の事例では、「くやしき、やるせなさ」などの負のエネルギーがある中でも、意図的にそれを前向きなエネルギーに変換し、新しいチャレンジに取り組んでいる。
10. の事例では、企業家リーダーシップのクラスでの学びを生かし、実際に、1 日 7 時間、1 週間考え続ける時間を確保、その後、4 か月で 100 人に会い、その後の意思決定につなげている。
11. の事例では、大学院入学も含め、2 年間もがき苦しんだ結果（この間、多くの人にも相談）、新しい志に向かって生きている。
12. の事例では、数か月、色々なオプションを考え、最終的には、半年後の自分の成長がイメージできなくなり転職することを決めている。
13. の事例では、複数の具体的なオプション徹底的に考えた結果、国際ボランティアの道に踏み出した。
14. の事例では、あらゆる努力も実らず、10 年以上勤務した会社を辞める決意をするまで考え続けた。
15. の事例では、ビジネス・プラン・コンテストに出場したことにより、仲間とともに、詳細に事業のことを考えざるを得ない状況になっており、必然的に自分の考えを具体化、詳細化している。
16. の事例では、それまで何となく考えてきたことが、ある瞬間、わき出てきて、止まらないほどになっていた。
17. の事例では、社内で十分な実績を上げる中、別なる機会に手を挙げる機会があり、様々なメリット、デメリットを考えたうえで、チャンスをつかんでいる。
18. の事例では、転職することになる業界のビジネス・モデルを詳細に分析し、何度も同業界に勤務する友人に話を聞き、決断を下している。

#### 4.2.4 アンケートの方法

設定した仮説を、更に多数のサンプルで検証するためにアンケート調査を実施した。グロービス経営大学院の修了生を無作為に 135 名を抽出し、すべて自由記述のアンケートを実施した（第 5 章で引用するアンケートも同様である）。

- 対象：グロービス経営大学院修了生の男女（平均年齢 38 歳）
- 抽出方法：無作為
- 人数：135 名
- アンケート実施時期：2017 年 2 月~3 月
- 回答方式：電子メールでアンケート用紙を送付、電子メールで回収
- 全体の有効回答数：132 名（質問によっては無回答あり）

## 4.2.5 アンケートによる仮説の検証

実際のアンケートでは、次のような質問を行った。

Q2\_ 転職、起業、承継など（状況が大きく変わられた）をされている方にお伺いします。最終的な意思決定をする際、何を、どの程度具体的に考えられましたか？（細かいメリット、デメリット表を作成した、多数の人に話を聞いた など）

この質問に関しては、135名を対象にした自由記述式のアンケートの結果をしてみると、68名（グロービス経営大学院を修了した後に、明確に志が変化（転職、起業、承継など（状況が大きく変わられた））している人の数となるため、回答数がほかの質問に比べて少なくなっている）が回答している。新しい目標設定をできた人の多くは、

- メリット、デメリットを書き出し、比較をする
- 比較的多くの人（仲間、家族、講師等）にしっかり相談をする
- 自分自身で納得がいくまで思考を深める
- 情報収集を平時から継続する
- グロービス経営大学院に在学している間から、ビジネス・プランを作成したりすることを通じて思考を深める

などのことを通じ、具体的に思考を深めている様子がうかがえる。この際、検討に要している「時間」は＝検討にかけた時間は、人それぞれであり、年単位で検討する人から、1週間で決める人まで様々である。

一方で、「直感的」に決めているという回答も何名か存在しているが、数名が1回目の転職では直感で決めたが、グロービス経営大学院通学後の2回目の転職の際は、メリット・デメリットの分析をしっかりしており、分析すること、書き出すことの効用などを実践している姿も見てとれる。

いずれにしても、「どうしたらいいのだろう、次は何をすべきか」といった抽象度の高い、自問自答ではなく、分析的に思考を深めることにより、新しい目標を作り出している人の数が68名のほぼ全数であり、当初の仮説は成立していると言える。

アンケートの結果については、株式会社プラスアルファ・コンサルティングの見える化エンジンを使って分析を行った。このサービス、大手企業のマーケティング部などでも多数用いられているテキスト・マイニングのツールであり、信頼性は担保されている。

まず、68名の回答者が自由記述で回答した文章の中でも最も頻度の高い単語は、「考える」であり、38件、28%の割合で記載されている（次いで、決めるが17件、相談するが16件）。この「考える」について、「理由」を構成するマップを作成すると、図4-6のようになる。この図からも、大きなキャリア上の変化があった人については、深く、具体的に考えている様子を見て取ることが可能であり、仮説が成立していることが推論できる。

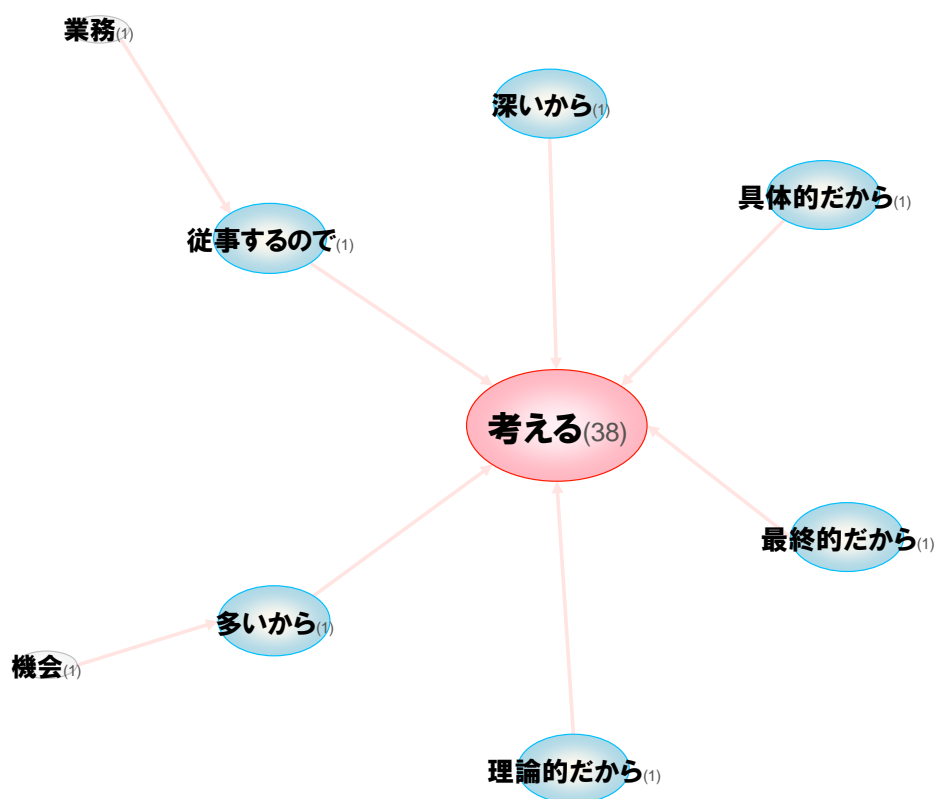


図 4-6 「考える」理由マップ

## 4.2.6 アンケート結果の詳細

以下に、68名の回答者から寄せられた全回答を示す。文中太字になっているのは、思考の詳細化、具体化を示すコメントである。

Q2\_ 転職、起業、承継など（状況が大きく変わられた）をされている方にお伺いします。最終的な意思決定をする際、何を、どの程度具体的に考えられましたか？（細かいメリット、デメリット表を作成した、多数の人に話を聞いた など）

- 1 「自分自身が人生において成し遂げたいことは何か、自分自身の命を何にかけるべきか」を考えながら、**転職先内外の沢山の方の話を聞きました。**（自分自身の能力・知識が転職先に貢献できるか否か、が一番の悩みでした）
- 2 昇格時は勤務地が変わりませんでした。本社配属の際は家を売却することにもなるし、家族（妻）にも影響するので、迷いました。しかしながら、**以前からの希望でもあったので、意思決定までにさほど時間はかかりませんでした。**
- 3 何を：起業するかどうか？NPO法人か株式会社か？時間：研究プロジェクトの6か月の間どの程度；**可能な限り人脈を通じて専門の人の話を聞いた。**（製薬会社、NPO法人の代表の方、アフリカに関わる方、起業をしようとしている人）。
- 4 人生軸で在りたい姿を常に考え、自分の現在の状況を分析し、必要と機会に応じて転職しています。転職先を検討するのにかける時間は半年程。**普段から積極的な業界分析と多方面の情報収集を心掛けているため、検討時間は短い方だと思います。**
- 5 考えた要素①今の会社でやり残したことはないか？②新たな会社に何を求めるか？③何が自分のやりがいと捉えているか？④家族の協力は得られるか？（勤務地、給料）⑤将来の像から大きく逸れていない？
- 6 最終的に一人で考えて決断しました⇒自分の決意を妻に説明して理解を得ました。⇒自分の**腹落ち感を高めるのに1か月程度の時間を要しました。**
- 7 アウトプットの質と量、最終ゴール目標値など）を確認する場に、私は社員ではないものの、幾度も立ち会っていた。そこで「もし自分で起業し、**立場を変えた際にも、これらの契約項目に己のパフォーマンスをあてはめた時に、発注側は納得するのだろうか**」を検討した。自分でロジックも組み立て、また一方で契約発注側幹部社員数名からも意見を聞き客観的に判断してもらっていた。GO、いけるやろ、という事になり、まわりの力添えをもらい起業することができた。
- 8 開発から企画への異動希望をする際に、**1か月ほど、自らの目指す姿を仮置きし、実現するためには留まるか、異動するかを判断。**
- 9 前の会社を退職して再生エネルギー分野に就職しようとするには**1年近くかかりました。**きっかけは東日本大震災の後、福島第一原子力発電所の事故と放射能の拡散状

況を見たことです。NHKのニュースで福島第一原子力発電所の1号機が日系メーカーと米系メーカーが製造した（真偽は忘れてしまいました）と聞いて、どちらの会社にも所属したことのある私はこの放射能の不安から未来の子供たちを守るための動きをする必要がある、それは今しかないと思いました。そこから一つ目の転職先の太陽光発電の会社に出会い、**転職するまでに1年半かかりました**。その時にしたことは・**思いを紙に書きだす**・**転職活動の活動記録をつけ、思いに合致しているかどうかチェックする**・**思いが薄れてしまわないように、私より先を走っている伴走者のような人を見つける**

- 10 転職について**意識し始めて実際に行動するまで1年**、転職活動は1年間程度濃淡ありますが行いました。**最終的な意思決定は、3か月ほどかかりました**。メリット・デメリットは当然考えましたが悩むものではなく、**時間をかけたのはその後の人生設計**（大学院通学との兼ね合い、子供を持つタイミングなど）について無理がないかということでした。そういった内容であったため、相談は配偶者以外とはほとんど行っていません。
- 11 グロービス経営大学院に入学した時点では、漠然と「将来的には経営の意思決定をする仕事をしたい」と思っていました。そのため、グロービスのセミナーで経営者が登壇される際には可能な限り参加し、あすか会議では起業家のセッションを聴講し、GEC（グロービスアントレプレナーズクラブ）の初代仙台拠点リーダーを務めさせて頂きました。そのような機会において、**経営者の生の声、熱量、経営に対する姿勢、価値観などに直接触れ、より一層、経営に携わる仕事をしたいという想いを深めて行きました**。グロービスのクラス（企業家リーダーシップ）で、「自分はどのようなことに喜び・充実感を得るのか」「自分は今後の人生で何を成し遂げたいのか」「そのためには何をいつまでにすれば良いのか」などを考え抜きました。そのクラス以外でも、それらのことを頭の片隅で常に考えてはいたのですが、クラスでの思考投入を経て、志（＝量的・質的に社会へインパクトのある会社を創り、今後、人口減少等によって経済規模の縮小が見込まれる日本を活性化する）が80%くらい固まってきました。さらに、卒業式での決意表明をする際に、上記志にブレがないかしっかり確認し、卒業時点では、志がほぼ固まった状況でした。
- 12 **当時は独り身だったため退職のデメリットはあまり考えていなかった**。とにかくやらなければという思いに突き進んでいた。グロービスの同級生に相談、社会課題の解決に取り組む起業家、JICA、NGO・NPOにも話を聞いていた。再就職は結婚が大きかった。
- 13 もともと、グロービス経営大学院の最後の授業のベンチャー戦略の授業の中から生まれたビジネスです。なので、**ファクトとしては授業の期間中の3か月間**ですが、正直、時間をかけたというよりも、**勢いに近い**です。ただ、ポイントはその期間中に一番大きいステークホルダーのCEOに出会って背中を押されたことが要因として一番大きい

気がします。あとは一緒にやってくれるという仲間が沢山（20人くらい）居たというのも、大きな心の支えになりました。

- 14 都市銀行⇒文房具メーカーに転職する際に意思決定したポイントは3点。①自分の志・使命を見定め、それに最適な選択をしたいと思ったから。具体的には震災で被災した実家企業を100年企業へと永続させ、後世に引き継いでいくことと決めました。②直ぐに実家に戻っても実務面で「武器」「経験値」が欲しかった。その時にプラスJTX・伊藤ヴァイスプレジデント（当時）とご縁あり、転職するきっかけが出来た。③意思決定までの期間は約1~2ヶ月位。このままの仕事を続けること、志に向かってチャレンジすることを、本当にやりたいことか？自分の周りの方（家族）が幸せになる選択か？自分の志・使命と一貫性ある選択か？紙に書き出して整理していきました。
- 15 私が大事にしたことは、「会社が大事にしていること」と「仕事の幅」と「家族(妻)の合意」。現職は、お客様の信頼を得ることを一番大切にしている、という会社方針と、コンサルという立ち位置でいろんな会社を経験できる、という仕事の幅に魅力を感じた。また、面談した現職役員がある団体の理事であり、地域活性などやりたいなら、それもやってくれていいよ、というオプションもあり、私個人は、2回の面談で心は決まった。一方、妻の判断基準は、僕の本気さと年収維持。グロービスに通っているときも、妻には独立の話などをしていたので、私が何かやりたい、という気持ちは理解をしてくれていた。が、今まで話した内容はすべて却下。やりたい思いだけで、自分の本気さが伝わっていなかったである。でも、今回はやりたいことの説明ではなく、こういう風に活動したい、こういう将来を迎えたい、という思いを伝えたところ、あっさりと了承。あとは、年収面。前職と同額の年収を希望したが、同額を出すことは可能だが、同額同等の役職(現職)に配置するとスタートダッシュがきつくなると思われるので、一つ下の階級で慣れてから階級アップすることを進められた。もちろん年収はダウン。ただ、私を高く評価して頂き、足りない部分を初年度のみ特別オプションで補助する方向で調整していただいた。結果、同年収で転職できる条件がそろい、2年目以降は、実力で勝ち取ることを約束し、妻合意。時間としては、本気を伝えるのに2週間。年収に1か月くらいを要した。
- 16 転職へ向けては1年くらいかけて自分と向き合いながら、会社や家族との対話を続けました。自分からやりたいことや志を発信することで自分自身を追い込むと同時に、転職しても違和感のない環境を創りました。最終的な意思決定は講師の「迷ったらワイルド」という言葉に動かされました。年収のことやキャリアの面で相談しても転職を止められることが多いと想像していたため、具体的な相談は一部の友人（グロービス経営大学院の友人数人）や一人の講師にしか相談はしていません。
- 17 初回の転職時は周囲の方に相談して、1~2か月ほどかけて考えました。自分が本当に何をしたいのかという点と、将来に起業したいということを見据えて、優秀な創業経営者のそばで働けるかどうかという点を検討しました。最終的にはグロービス経営だ



学院のキャリアセミナーをきっかけにベンチャー企業に転職しました。2回目の転職は、あまり周囲に相談はせず、自分が何をしたいか、将来どうなりたいか、**強みと弱みは** **どんなところにあるかを自己分析し、深く掘り下げて考えました。**結果、経営スキルを追求したいという思いに至り、現在のコンサルティング会社に転職しました。

- 18 前職への転職は勢いで、**1~2 か月悩み、セクションの人にも相談し、圧倒的にメリットしか見えなかったので決意。**今の会社への転職は、体力的に妊娠などと重なって営業が無理だと思った時期だったのと、東京営業所を閉めるか？という話が出ていた時期だったのと、稼業がある家の人と結婚したという意識もあり、**あまり悩まず、なかば強引に。**
- 19 もともと3社目に入社する時点で、「日系、外資、ベンチャーの3社での人事経験を経た上で、最後に一番貢献できる会社を選び、組織人としてはそこで”アガリ”にしよう」と考えていました。これは2社目で「キャリア開発」に関する社内研修を担当することになった時、**まず自分自身がキャリアの棚卸を行い、考えたことに起因しています。**その際、信頼できる上司のアドバイスをもらった上で、1時間程度で考えた内容でした。そして、具体的に転職先(最後に貢献できる会社)を考える際には、会社の規模や資本構成などではなく、**経営者が心から社員を幸せにしたいと思っている会社で人事という側面から貢献しようという結論を出しました。**その思考の過程はまとまった時間をとって行ったものではなく、**3社目で働いている際に自身の感覚をより意識し、違和感を覚えるものがなにか、何が自身のモチベーションに繋がるかをある一定の期間、自己観察した上での要素をまとめただけです。**
- 20 転職検討期間は、**2014年3月~2015年2月。**実際にアクションを起こしたのは2015年12月~。自社に残ったときと転職をした時の**キャリアシナリオプランを作成。**転職の方がメリットが高いということと、異業種×異職種でいうとキャリアでは最後のチャンスと考えアクションを開始。コンサル、ベンチャーCMO、広告代理店マーケター、**IT企業事業企画などの内定先から、最もキャリア形成の可能性の範囲が広がる現職を選定。**判断基準は、これから関わる仕事の世の中の提供価値の範囲の広さと影響力。
- 21 昇格については、早く責任ある立場に身を置きたいということと、単純に処遇を良くしたいという動機で、要件を満たすよう努力した。転籍については、労組幹部として、その時の会社の事業を、売却先の会社の事業とうまく統合し、雇用や労働条件をしっかりと守る形で、全員の転籍を果たすことを自身の役割として取り組んでいた。そういう意味では、選択肢というものはあまりなく(もしかしたら、他の道もあったのかもしれないが)、とにかく、当初から描いていたあるべき姿を実現するという思いしかなかった。
- 22 **転職しない場合のプロコン、転職した場合のプロコンを検討**／約1ヶ月・前職上司への交渉(産休復帰後の時間のやりくり、社内で抱えている欠品問題への対応等、業務内容変更も含めた部署異動の依頼等)／約半年間・子育てしつつ、さらにステップア

ップしたキャリア形成をするために必要な力を今後限られた時間でどう身につけて行くか？を検討（自分の場合は、海外との仕事を通じて日本のビジネスに貢献したい、という志向が強いことと、名古屋地区に限定した場合日本企業で自分の学歴・キャリア・能力・今後目指したい方向性と合致する企業と出会えなかったため、外資系に絞って時間・業務の自由度がありつつ、業務を通じて成長できる機会が最も多い場所を選んだ）／上司との交渉期間と3か月くらいオーバーラップするが、約4か月

- 23 **志を見つけるまでに1年位、悩み、一所懸命考えてきたため、やりたいことを見つけ**てからはあまり悩みませんでした。今までの会社と大きく変わる点としては社内の半分以上が外国人となるため、語学力はもちろん、高コンテクスト、低コンテクスト、アナログ、デジタル、こういったこと全てが変わるため、組織内のコミュニケーションが簡単には取れなくなるということは不安ではありました。ただ、異文化マネジメントのクラスで自分なりに必死で勉強し、漠然とした不安は無くなりました。もう一つ大きく変わる点として、入社後6か月に結果が出なければクビになるため(Offer Letterに記載されているため)職を失ったら・・・、そういった心配もあったのですが、生きるか死ぬかの世界だからこそ、本気で勝負できると思い、入社を決めました。
- 24 私の場合、**小学校3年生頃から課題意識を持ち続けていた日本の教育の問題**について、グロービスでの業務や大学院での授業を通じて**問題解決のアプローチが具体化**（例えば研究プロジェクトで題材としたBOPビジネスのセオリーやSROの変革のセオリーなど）したこと、加えて同じような教育に課題意識を持つ人たちとの出会い（グロービスの仲間や東京大学中原先生、同志社女子大学上田先生など）があったことで、日本の教育や就職活動の変化の兆しを確認することができ、仲間との出会いもあり起業を決意することができました。**起業を意識し、意思決定した期間は1年程度**ですが、その1年間で一気に具体化されたイメージです。
- 25 現在の職場を辞めて他社への転職か起業することを考えたが、職場に残ることにした。転職は、実際に大学院で転職した**複数の仲間にその進め方や転職によるメリット・デメリットをヒアリング**した。起業は2年次から創造系のクラスを多数受講し、起業の疑似体験を行った。**転職することは入学当時から卒業するまでの2年間、起業は、15年1月期にベンチャー・マネジメントを受講し、その後1年間考えた。**
- 26 きっかけは元上司に会社と一緒にやろうといわれたことです。それから**10か月程度考え**ました。私は比較的営業が好きで得意なこともありましたが、売上よりも元上司に仕事を与えることができるのかなどで悩みました。自分の中で考え続けて決断しました。私は筋が通っていないことを言う上司によく嘔みついでいました。8割型の人たちが我慢をして、組織に所属して働くことができますが、それができない私は精神的な病気ではないかとも思いました。それで相当悩みましたが、その自分を受け入れることができ、それなら起業して自分に責任をすべて負わせれば自分が成長するのではとも思ったのもきっかけです。最終決断に至ったのは、ともに仕事をしようと言って

くれた人が急に倒れ、命は有限であると思い、考えるよりも実行に移そうと思ったところでした。

- 27 前職を続けるかは、グロービス経営大学院入学段階から意識していました。また40代を「最も大事にしたい領域に自分の人生を使う」とも決めていました。本科生生活で自分自身を深掘りし、自問自答した結果（前職のサービスは好きでしたが）10年後前職にそのまま所属し続けるイメージ、そこに命を使う気持ちを持ってませんでした。辞める1年前くらいから地場の人やグロービス生ら何人も話を聞き、前職が業界トップの企業であったこと、卒業年度でグロービスの知識とネットワークが最大限に活かせること、グロービス生も含めて「辞めるなら来なよ」と複数声を掛けて貰ったこと、大阪から地域都市の福岡に移り自分が価値を出せるポジショニングを見つけたことなどに気づき最終決定しました。
- 28 前前前職→前前職の転職については、同じCROでマネージャから部門長への昇進の転職であり、会社の規模はさらに大きいところへの転職であり、サラリーも増えるため、エージェントや知人に内部の話聞いた程度で意思決定をした。ほとんど悩む要素はなかった。②前前職→前職の転職については、CROの部長から製薬会社の部長への転職であり、これもキャリアアップの転職で、サラリーも増え、社風等は知人やエージェント経由で調査はしたが、最終的には自分の目で確かめて意思決定した。①、②の転職については、自分自身でも他人から見ても、いわゆる絵にかいたようなキャリアアップの転職であり、悩むことはほとんど何もなかった。③前職→現職の転職については、一見、製薬会社の部長から製薬会社の部長への同格の転職のように見えるが製薬会社としての「格」が全く違う、ベンチャーへの転職であり、サラリーも下がり、はたから見るとキャリアダウンになるような転職であり、数か月の間、自問自答を繰り返した。自分の内部の問題なので、他人に話しても仕方ないので、自分で理論的に考えて、最終的に自分で納得できるような結論を出した。だけど、最後はほとんど賭けだった。
- 29 ビジネスに関係なく、自分が本当に心から好きなことを紙に書き出した。（約50個/1日）変えたいことと、変えたくないことを紙に書き出した。（約10個ずつ/1日）メンター、友人に相談をした。（約5人/5日）企業の理念と社会的価値のハンドアウトと振り返りを見直した（1日）
- 30 母が亡くなり、名古屋勤務での限界を感じ、異動願いを出さないと自分自身の未来が無いと思い、直感で提出。父以外に周りの人に相談は殆どせず、自分自身で決定。
- 31 検討可能な数週間（面接開始～最終面接）で以下を実施しました：  
・候補企業について、当時の同じ役職にある同僚に客観的な意見を求めた（自身のスキルセット企業の将来性/方針、社風が整合しているか）  
・客観的な立場でグロービス生に自身のスキルセット含む強みを分解してもらった  
・できる限り集められる情報と自分自身の志向との照合を繰り返し、冷静な判断に努めた

- 32 1度目の転職は、とにかく落ち着いて仕事がしたい、マーケの仕事をしてみたい、その当時の環境から抜け出したいという思い（危機的状況）のみでした。以前別の会社からの人事の方から声をかけていただいた経緯もあり、意思決定にも転職確定にも時間はかかりませんでした。（背景）一気に職場環境が変わり上司が変わり、その上司のパワハラというかコミュニケーションがうまく行かずに、周囲の方や人事が心配されてリスク管理の観点から着任早々の職務から外されました。でも外された先の仕事ははっきりしないまま1~2ヶ月が経過していく中自分の行く末に漠然とした不安を感じました。マーケをやりたいという思いには違いはなかったですが、この時の転職のきっかけは前向きな要素が少なかったと思います。**2度目の転職は、グロービス経営大学院での講義の影響が非常に大きいです。経営道場をはじめとして、自分のやりたい事はなにか？をとことん考えさせられる機会が多くて。そんな中でマーケティングよりも、ピープルマネジャーとして現場で組織を率いたい、その経験を積みたいという思いが強くなり、そんな時に前職の取締役（グロービス入学時に推薦状を書いてくださった方）に新事業本部立ち上げに際して声をかけていただいたという次第です。これはかなりやる気満々でチャレンジするぞ！という意気込みの元での転職でした。当時のやりたいことが明確でしたので、この時も意思決定には時間がかかりませんでした。一方で転職わずか1年での再転職だったのでその辺周囲の方への挨拶のタイミング等では苦慮する場面もありました。**
- 33 承継にあたって、とにかく前職（岡谷鋼機）に対して、発つ鳥あとを濁さずということをやっと考え、決断は早くしましたが、**最終的に退職するまで1年かかりました。**
- 34 自身や自身の仕事がきちんと評価（金銭的なものも含め）される環境があるかどうか。グロービスの伝手で、業界ではどのように見られているのか話を聞いた。面接等では基本的に不都合な事実を伏せられることが多いので、**直接会って話した人との会話等から感じた違和感（経験上、この違和感が一番大事だったりする）や、デメリットとなりそうな要素を洗い出し、現職に留まって別の企業を探した方がいいかどうかを比較検証した。**その上で、私を良く知るグロービスの友人達と先輩方に相談して判断した。選考にはやたら時間をかけるくせに（正直、応募したことすら忘れかけていた）応募者の決断には殆ど時間を与えない会社だったので、**実質3日くらいで決めたと記憶している。**
- 35 **【転職にかけて時間経緯】・以前より転職エージェントに登録・約3か月間は求人を探す作業を実施（可能性を探る程度）・約3か月間を積極的に面談などの本格的に活動（一旦、転職可能な会社を模索する）【実施したこと】現在の資産総額の確認、我が家のCFの推移内定先の企業分析/事業方針資料/業界分析/有価証券報告書/グロービスの在籍者ヒアリング**

- 36 具体的にメリット、デメリット表を作成したり、他者の意見を聞いたりはしませんでした。刺激のない生活をしていましたので、面白そうな現場に戻りたい、という思いで転職を決めました。
- 37 キャリアクリエイト制度に応募～最終面接～本人への合格通知後、人事間で公式に異動協議が始まるまでは、約2ヶ月でした。本科2年目の2013年に応用展開科目を受講するようになってから、ある程度予測できるキャリアパスの先に目標を置いてプロセスを組み立てるのではなく、新たな側面（これまでとは異なる経験やネットワーク）を通して自身の志を考えてみたい、捉えなおしてみたいという気持ちの高まりがあったため、応募する際は自分だけで意思を固めました。最も深く考えたのは、元々の職場で培ってきた実績・自信の累積がゼロにリセットされてしまうのではないかと、新しい職務で自身が通用するのか、自分としても周囲としても納得いく成果が挙げられるのかという点と、従来の人事異動とは違った自己宣言的な制度を使うことで、これまで育ててくれた上司の期待や仲間を裏切るようなかたちになることへの葛藤・未練にどう折り合いをつけるかという点です。そのため、転籍異動の是非を相談するのではなく、何故こうした決断に至ったかを近い人に丁寧に話して理解してもらうこと、ひいては自身の覚悟を固めることに集中しました。
- 38 薬を世に出すという志に対し、本科に進学した時から研究職のままで良いのかモヤモヤしていましたが、2014年1月期の企業家リーダーシップのクラスで志を見つめなおした結果、研究職に拘らずできれば経営に近いところで創薬に携わりたいと考えました。その後、具体的な行動はとっていませんでしたが、2014年年末にかけ卒業が見えてきた段階で、研究職を離れ本社に異動にしても何とかなるだろうと自信が付き上記の自己申告書で開発職への部署異動を希望しました。
- 39 外資系大手医療機器メーカーから農業系ベンチャーへの転職に際して、収入面・キャリアプラン・自身の能力を活かせる環境など家族で徹底的に話し合いました。(2ヶ月程度)
- 40 2011年4月：前職を退職してほかの仕事につきたいと考え始める 2011年夏：同業他社への転職活動を行うが、同社の元社長に「できることがまだあるのではないかと」と諭され、転職活動を中断する 2012年1月：転職するにしてみしないにしても、ビジネス・パーソンとしての知識と人脈を得るためにグロービスで学び始める 2012年夏：マーケティング基礎の講師のブログで、あるアパレルベンチャーを知り、ワンピース購入をきっかけに、社長と知り合う 2012年11月：社長にキャリアの相談をし、その話の流れで、英語教員になることが自分のやりたいことだと気づき、英語教師に。
- 41 最終的な意思決定はかなり速かったと思います。現職のことを、学内の求人募集で偶然見つけ、自分の志と大きく重なる事業に取り組んでいること・たまたま自分のキャリアを活かせるポジションに空きがあることを知って、即座に応募を決めました。当時のメールを見返してみると、応募から10日足らずで内定を頂いていました。当時は

結婚はしていましたが、子供もまだいなかったもので、収入が大幅に下がるようなことさえ無ければ、自由に一步を踏み出せる状況であったことも大きいと思います。＜NPOの立ち上げ＞趣味の音楽活動を通じて7年ほど温めていた活動を基に団体設立に至りました。趣味も相当に力を入れて行っていましたので、こちらも事前にさほど考えることなくスタートを切りました。

- 42 独立することで生活レベルが落ち家族に迷惑をかけるしまわれないよう、どのような働き方がベターか半年程かけて自分自身で検討しました。なお、導き出した方法は、兼業可能な会社に転職し、自身の会社も運営することでした。
- 43 **メリット・デメリットは整理**しました。キャッシュフローが悪化するのかもしれないのかを判断軸にすることが多かったです（小さい会社だったので）。多数の人に聞くことはありませんでしたが、人に相談することはありました。
- 44 **自分のやりたいことに対しての想いと現在の責任、現職での将来性に対して1カ月程考えました。**とにかく、人に思いを話、話す過程で自分の気持ちを確立しました。（私自身のスタイル）客観的に見て下さり、信頼できる方に相談しました。当時、想いは時間単位で変わるくらい、現職にも将来にも魅力を感じました。コロコロ気持ちが変わり、確立するまでに1カ月かかりました。**10年の自分がどうなっていたいか？を何度も問い、得るもの失うものをあぶり出し、バランスも考えました。**後悔するとしたら何か？現職継続、新たな挑戦のメリット、デメリットなどを書き出しました。現職にも熱い想いがあったので、特に悩みました。性格上、前に進むというベースの元での判断でしたが、冷静さを保ち考えて、考えて、考えた末の決断でした。
- 45 大学在籍中：就活を一緒に頑張った仲間5人と「熱風会」を結集し、将来40歳になったら皆で起業しようと誓い合った。当時から教育に関心があり、高校物理教員の免許を取得。ただ社会人経験なくして物理だけを教えても薄っぺらい教員になると思い、魅力的な人が多く、世界を知れて成長できる商社に入社。**退社する決意が固まったのは、辞める約半年前の2015年6月。**ちょうどグロービス経営大学院を卒業した時。2015年4月から関わっていたシェアハウスの社会人メンターをプロボノとして行っており、その運営団体のNPO法人から入社の声がかかった。いずれ自分でやる予定だったので、ここで経験を積もうと決心した。そもそもこのシェアハウスとの出会いは、グロービスのベンチャー戦略のクラスで「学生寮事業」の事業計画づくりがきっかけ。その際のマーケティング調査でチェルシーを見つけ、「やば、既に近いことやられている」と思い、速攻電話をかけヒアリングと見学にいった。さらに遡るとグロービスに入り、自分の志を探す授業や起業をしている仲間との出会いが背中を後押しした。「学生寮×教育」の着想に至ったのは、グロービス経営大学院入学半年後の2013年8月に行われたグロービス福岡での市長が登壇するイベントで彼に「グロービスのような学びを大学生や高校生に提供することはすごく社会的価値があると思うのですが、どう思われますか？」と質問した際に、市長が「とても価値のあることだと思います。や

ってみてはどうでしょう？」と言われたこと時。大学生時代6年間のほとんどを九大の学生寮に住んでいたのでその原体験とグロービスの学び体験が結びつき、この着想に至った。

- 46 丸一日喫茶店で自己分析をして、腹落ちをし、決めました。
- 47 考えたのは2ヶ月ほど。あまり具体的なことや細かいことは考えなかったです。やったことは2つです。グロービスのつながりで4人の人に過去の転職や起業の経験について具体的に話を聞いた。そのうち1人の会社をひとまず手伝うことになった(期間限定)グロービス同期2人に辞めるけど、どう思う？と聞いた。いいんじゃない？という感じで返事があって、迷いがなくなった。
- 48 期間は大体3ヶ月~4ヶ月ぐらいです。人生で何が成し遂げたいかを、10年単位で刻み、そのためには、どのようなオプションが考えられるかを、ドキュメントに落としていきました。そのオプションの中から、そのオプションに詳しい人と、よくランチミーティングを行い、業界のことなどをヒアリングしました。
- 49 事例1：当時与えられた担当業務と自身の希望した方向性ミスマッチの解消(上記不満→【変化1】【変化2】)会社の要請で異動し与えられた役割業務では自身の経験や意向が十分に満たされず、ストレスが続き、そのままでは数か月以上続けることが困難であると感じたため。どうすればより希望する方向性に近い業務に従事できるかについて一人で考え、頭と手書きメモで現状・課題・提案の3枠で整理、内容を部門人事に伝え、配置転換に繋げた。所要：3~5ヶ月程度。事例2：香港子会社への出向(赴任)と期待役割・責任の諾否(上記不安・悩み→【変化3】)事例1の結果香港一人担当として出張ベースで事業全般を推進し約2年半。製品買収や代理店変更に伴う商流再編を経て、今年いよいよ自販・子会社立上期となる。日本人は一人、残りは香港人を採用し稼働させていく(要員4名→3年後に従業員10名程度とする予定)。その過程で、昨年秋口に上位職より自身が香港事業責任者として出向・駐在となる可能性が出ていることを知らされた。その話を受けるか(自身に務まるか、そのスキル・覚悟が持てるか、香港に生活拠点を移すか、生じる不安をどう解消するか)について、自分でまずある程度考え・気持ちを整理しつつ、信頼できる上位職1. 直属の大阪上司(管理全般事業部GM)、2. 以前の直属上司(現、他の子会社社長)、3. 他国に出向中の経験豊富な同世代同僚に相談。また会社外では、互援および利害のない友人ら一部(主にグロービス)に相談した。所要：4ヶ月
- 50 3年くらいはかかっていると思いますが、私は、40歳前後で一旦このまま歩むかどうかを決めようと思っていました。ただし動くには勇気がいりました。しかし下記のような内容が後押しをしてくれました。前職時代、社長直属の風土改革チームに公募で選ばれた際に、ダメだったら辞めようと腹をくくっていき、結局は最高潮のモチベーションが急降下し、そして鬱になったことなどが決め手となりました。(グロービスグロービス経営大学院に通っていたときです)ただし、私の場合、いろいろなしがらみ

や親からの反対もありましたので、結局は「やってみないとわからない」という気持ちも強く、そしてあとは“勢い”で決断しました。

- 51 1度目の転職（2013年在学中）転職先の会社にグロービス経営大学院の修了生がいたため、学んだことが活かせる会社なのかどうかを相談しました。合わせて自分の今後のキャリアをグロービスの同期や先輩に相談し、**約1年悩んだ末に転職を決意しました**。2度目の転職（2015年卒業後）卒業後ではありましたが、転職先の会社にグロービスグロービス経営大学院の後輩がいたので相談に乗ってもらいました。互援ネットでは転職を考えた経緯なども含め逐一メンバに相談し、背中を押してもらいました。村尾さんには個別に会社をご紹介頂いたり、相談に乗っていただいたりしました。
- 52 当時所属していた会社やその仲間にどれだけ迷惑をかけないか、独立してどのようにビジネスや生活を成り立たせるのか、について、**1年程度考えました**。オーナー直属で働いていた為、自分が抜けることによる会社への負のインパクトをいかに抑えるか、どのような形でその後会社と関わるか、が中心でした。又、独立にあたっては3つの円を書いて**3C分析**を行いました。
- 53 初めての転職だったため、**元及び前職の社員の方複数名から直接話を聞いた**。社長の著書は全て読んだ。
- 54 新しい役割と場（転職先）が、当時の会社に残った場合と転職した場合で3年後、5年後、10年後の自身の成長と志を成し得る階段を高めることができるかを重視しました。周りの同僚に今後の会社の将来性、我々の役割や成長機会といった観点で意見を求め、タウンホールミーティング等で発表される会社の状況も客観的かつ冷静に、会社へ残る理由として見落としがないうことを確認しました。また、グロービスの仲間が集まった製薬企業の会にも参加し、内資系の状況や現職の方も出席されていたので社内の状況について、転職のことを言わないで話を伺うなど、**多くの人の意見を求め、判断の参考情報としました**。次に、家族への影響について考え、すでに家族の中で確定している計画と子供の将来を優先事項として考慮しました。**考える過程では、どんなに細かなことでも全て書き出し、何気ない時に思い付いたことや気になることも全てノートに書き出し、枠組みを決めて整理して考えるということを繰り返しました**。自身の志を成し得るために最適な場なのか、逃げてはなくチャレンジなのか、転職を思い留まろうと考える理由は何なのかを問い続けました。面接を受けた12月中旬から徐々に段階が進み、先方が採用で調整に入ったという話が来た1月中旬からオファーレターをもらう2月上旬までは、転職するべきか、残るべきか4六時中、考え続けていました。最終的に、辞める事を辞める理由が見つからなかった点と将来の自己成長の場を優先して転職を決意しました。
- 55 前々職転職時：直感で決定。入社前にお会いした人達と働きたいか否を重視。検討期間は数日、いままで自分がやっていない分野であること、入社後、自分が成長できる環境だと判断して転職。現職へ転職時：入社後、成長できるか否か。**4ヵ月程検討**。社



長と隔週お話し、入社後どうなりたいのか・何をしたいかすり合わせる。複数の友人にも事前に何度か相談。リスクとリターンを天秤にかけ年収は下がったが得られるリターン(知識・経験・株等)を期待して転職を決めた

- 56 出向とはいえ、先方から声を掛けてもらった経緯があり、実質的には転職に近く、検討する時間が2週間ほどしかなかったのですが、会社の元上司や、グロービス系大学院の講師、グロービスの仲間など**複数の信頼のおける方々に相談**しました。その際に重視したことは、自分が本当にやりたいことなのか、厳しい世界で頑張る覚悟があるのか、通用しなかった場合にはどのような最悪なシナリオが想定され、自分としてそれを受け入れることができるのか、ということです。出向ではなく転籍も考えましたが、最悪シナリオを想定した場合、出向の方が互いにリスクが少ないと判断し、出向という形を希望しました。子会社から親会社の特定の従業員を名指しで出向希望を出すことは前例がなく、実現するかどうかは微妙でした。しかし、最終的には先方が尽力してくれ、また当時の銀行の上司も理解を示してくれたため、実現することができました。このように様々な人に支えられて、実現した出向であり、皆さまに感謝しています。
- 57 **卒業後も考える時間、機会は多くなった。私の場合は互援ネットを行っており、3ヶ月に1回、ミーティングが実施される事と、また1年に1回、自分自身の将来を考える題材を選択、発表して、メンバーからフィードバックを頂く機会を設けている。**将来に対する期待感は明るくなっている。その理由は、将来について考える時間が多くなっており、将来に向けて、実施すべき準備を行うプロセスを日常の中に取り入れる事ができているため。
- 58 **再度企業に就職するために3か月ほど、親と妻、兄弟、友人2名程度に相談。その後、3か月かけて就職活動して入社した。**
- 59 **2014年10月から11月にかけて2ヶ月間、2つの進路について考えました。**他の製薬企業に転職するか結婚した妻の父がたたむことを検討し始めていた家業を継ぐか。妻とは話をしましたが他の人には一切相談しませんでした。今後どのような人生を歩みたいか、という点のみにフォーカスし、自分でスッと決めた、というふうに振り返ります
- 60 2016年(38歳)の一年間をかけて今後のキャリアパスをどうするか?それを12月に決定することを決めていました。意思の大半は前職にて貢献し、志である「良質なサービスを通じて世の中を豊かにする」を成し遂げるプロセスを70%の軸で考えていました。また自分のビジネス資産価値がどのくらいなのか測る為に転職、そしてもう一点起業その半々で検討していただきました。実際に起業をベースに考え始めたのは2016年10月からです。それまでにサービス業界での課題をたくさん感じてきました。これを解決する為には企業の中ではできないと確信に変わってきました。また一度限りの人生。やらずの後悔はしたくないと強く感じました。新しいビジネス・プランはいくつ

も考えていました。ある出張の移動の飛行機の中で一つのプランが一気にブラッシュアップされることがありました。溢れ出る様に2時間のフライト中、ずっとタイプしていた記憶があります。そのプランを知人友人やその業界の最前線の人などの話をしました。実現可能性はまだ正直100%とは言えませんでした。12月3日に退職の意向を社長に伝え、退路をたちました。

- 61 似たような立場（事業承継者）の方々の話を聞いた。自分なりに長い時間軸を意識して決めた。その際には資料に書き出して、想定される問題やメリット、デメリットを考えた。考えた時間は、入社した時から継承後の今までずっとです。考えることがつきなく出てくるので、時間もいくらでも使ってしまう。
- 62 今より自己成長できる環境かという判断軸で、最終的な意思決定には信頼できる上司からのアドバイスが影響しました。具体的な成長とは、名古屋に行くことで事業の全体構造を俯瞰し視座を高められる、優れた上司と近い距離間で仕事をすることができ、変化適応力が磨ける、マネジメント（特に人材育成力）を磨けるという点で、自己成長できると判断しました。
- 63 情報収集の為にネットで調べ、転職先の複数の社員に話を聞き、家族にも相談して最後は自分でメリット、デメリットを比較した上で決めた。
- 64 異動については、あまり人とは話さず自分の中で考えて決めました。（自分の場合は重要な決断は自分で考える方です）。メリット、デメリットなど、たしか紙に書いて考えたりしましたが、最後は当時話をしてくれたグロービス経営大学院の講師の信頼と、新たな仕事はどんな楽しみがあるかなどをイメージして、分からないなら飛び込もうと、えいやと決めました。
- 65 新拠点の立ち上げの際は上司から推薦いただいた。自信もなく、時期としても進学と重複するので一度断ってしまったが、改めてお話をいただき、かつ他の部門の人などにも話を聞いた上で決断した
- 66 起業の意思決定については下記の経緯で行いました。・起業の決意：起業の公言をしたのは入学式で、単科生として通い出した半年後。この半年の間に、「自身のやりたいことは起業しなければできない」ということに気づき、1年半以内に起業することを公言するに至りました。・事業テーマの決定まで：公言はしたものの会社員生活に別れを告げるまでに8か月、そこからさらに事業テーマを絞り込んでいくまでが5か月を要しました。この間は、試行錯誤の連続で、「やっぱり会社員に戻ろうか。いや、やっぱり起業するんだ。」と揺れに揺れた時期でした。事業プランをいくつも書いては、実感がなく引込める毎日だったと思います。・起業（登記）まで：テーマをある程度絞り込んだ後、実際に登記をするまではさらに4か月を要しました。この間は、社名やサービスメニューの確定、最初にどこから取り掛かるかなど、初めての経験ばかりで、喜びはあるものの、本当に売れるのか、やっていけるのかは全く見えない不安だらけの日々でした。この時に書きまくったアイディアの断片や試行錯誤の結果を見ると、

手探りでもがいていたことは間違いないですが、現在の血肉となっているばかりか、新しい企画を考える上での土台となっており、今日の自分の「根拠のない自信」を支えているものと思います。

- 67 2015年8月から3ヶ月程は様子を見ながらといった状況でしたが、同年年末ごろから年明けにかけて約1ヶ月程思案した上で事業部を立ちあげることに決めました。インバンド関連の情報を集め、ざっくりとはありますが市場の成長性を意思決定の材料としました。
- 68 グロービス経営大学院で学び始めて、約3年間、家業の戦略、今後の展開、キャッシュフロー等、多数の方々に相談しながら、考えを巡らせましたが、最終的には廃業を決意しました。一人ではなかなか決断に至れなかったのかもしれませんが、両親への自己破産を促すという作業は、グロービスで頂いた良縁の方々の支えが無ければできなかったと思います。

### 4.3 事例分析

第3章に倣い、以上説明してきた、ダブル・ループ学習と思考の詳細化・具体化が志醸成サイクルを進展させるメカニズムが、具体的な個人の中で、どのように機能しているかについて、2つの事例を挙げて検証した。

事例1 女性 33歳 大手システム会社→地方創造系企業の企業

Bさんは、大学卒業後、大手システム会社にシステムエンジニア（以下SE）として入社した。入社当時はとにかく必死にSEとしての腕を磨くために頑張っていた。SEとしての仕事にだぶ慣れたこと、自分の仕事の幅を広げるためにも、2013年4月グロービス経営大学院入学した。同じ時期に結婚もした。相手は、当時大事にしていた価値観である、「親に喜んでもらえる人」を選んだ。

この段階は、「新卒で入社した会社の中で必死に頑張る」という、本研究の志の定義に即して考えると、その当時の「志の達成に向けて邁進している状態」であるということが出来る。

Bさんが、グロービス経営大学院に入学後一年が経過し、ビジネスの学びが一定のレベルに達するころ、入社10年目を迎え、学びと経験がミックスし、高いレベルで勝負出来る感覚を持てるようになってきた。Bさん自らが言い出したプロジェクトを社内で成功させ、社内で表彰をされたりもした。SEとしての仕事としては一定の満足感を得ることができたのもこの頃である。

SEという仕事における「やり切った感」を得られ、志の終焉を迎えつつある段階であると推論できる。更に、成果を上げることができた結果、やればできるという自己効力感が向上している様子も見てとることができる。

そして、このころ、Bさんは自分の力を試してみたくなり、思い切って営業部門に希望し異動することができた。

Bさんの場合は、同じ会社の中での部署異動であることもあり、相対的には負うべきリスクが小さく、客観視、自問自答などで悩んだ時期はあまり存在しないが、SEとしての仕事のやり切った感＝志の終焉を支えに、次の目標に踏み出している姿が見て取れる。

営業では、グロービス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り、明確に「システム・エンジニアの仕事以外にも、やれば出来る」という感覚を持ちえた。

異動先の営業でも好成績を上げることができた結果、明確な「やればできる、どこでも勝負できる」という高い自己効力感を得ることができていることが分かる。この感覚は、自分自身の仕事に対する前提を置きかえることにも貢献していることが推察される。

しかし、一方で、2014年10月企業家リーダーシップ受講。最終回の志の発表の段階で、なぜか言語化することが出来ず、このままではMBAを修了できないという嫌悪感を強く感じたという。皆がイキイキと将来について語る中、本当に居心地が悪かった。受講中以上に自分の生きる道を考え始めた。

営業現場で成績は残せたものの、自らの志としては、そしてそれに続く志は言語化することができず、ある意味でトランジション期間に入っていることが推察できる。仕事の成績が上がっていても、それが志であるかどうかは別問題であるということを示している。

同じ時期の2015年11月グロービス経営大学院同期のH氏がビジネス・プラン・コンテストで優勝し、起業の道へ歩み始めた。そのことがBさんにとって、非常に強い刺激となる。その後も、頻繁に議論するがH氏の活躍を見て、自分もやらなければ、やれるかと思うようになる。また、この頃から、大企業で守られているのではなく、ひりひり感を持って仕事をしている人に魅力を感じるようになったという。翌1月期にベンチャー・マネジメントを受講し、ベンチャーへの距離感が急速に近くなった。

グロービス経営大学院の仲間の姿が大いなる刺激となり、自分もできるかもしれない、自分もやらなければならないという強い感覚(代理経験の効果)を持つようになっていく。これは、まさにダブル・ループ学習を回すための前提の置き換えを後押ししていると言える。また、大学院の選択科目として受講したベンチャー系の科目からも、新しい知識や考え方という意味で大きな刺激を受けている。

企業家リーダーシップ受講後、ベンチャー業界との距離が縮まる中、今後の生き方を考え2016年2月ごろから転職を意識し始めた。当時、所属するシステム会社の中での仕事、給与レベルなどに満足していたが、一方で、どこまで何が出来るか、つまり成れそうなポジションや時期等が見える感覚も伴い、大企業の中での仕事が一周回る、やり切った感覚があった。最初は同じシステム関係の会社を検討。転職市場では加齢に伴い市場価値は明らかに落ちていくので、あせっていた部分もある。

大きな刺激を受け、システム会社の中でのやりきり感も明確になり、前提が変化しつつあるとは言っても、一步踏み出すまでの前提には、そう簡単に置き換わるものではない。ベンチャーとの距離が縮まっても、転職先として最初に検討したのは同じSE業界であった。このあたりは、前の経験の慣性力の大きさ、トランジション期間を超えて行くことの難しさ、終焉をしっかりと迎えることの難しさなどを表している。

同じころ、Bさんは祖母の三回忌の法要に参加し、子供の頃、夏休みをずーっと過ごしたある地域への思いが強くなる。そして、その地域へ貢献することが具体的なオプションになってきた。

転職などに関する様々な思いが錯綜する中で、たまたま幼少のころに過ごした田舎に行く機会があり、そのことがBさんのその後に大きな影響を及ぼすことになる。これは、ダブル・ループ学習に入る大きなきっかけとなっていると言える。ここで、あえて「たまたま」の機会と書いているが、機会としては偶然出会っても、それまでにしっかり考えていることが、その機を逃さないための必要条件（しっかりと考えているからこそ、触れた情報を自分の中に取り込み解釈し、意味づけることが可能となる）であることは、多くのインタビューからも推測できることである。

Bさんは、2015年3月グロービス経営大学院を卒業した。ここまでのプロセスについては、何度も志を問われたグロービス経営大学院での生活の影響は極めて大きく、何度も問われることで、少しずつ、自分の心の扉が開いていった感覚がある。

ここは、グロービス経営大学院での様々な刺激が、Bさんの持っている前提や価値観を置き換えることに、少なからず、影響を与えている様子を見て取ることができる。（グロービス経営大学院が志醸成サイクルの進展に与える影響は第5章で詳述する）。

Bさんは、2015年6月、夫と、グロービス経営大学院を通じて変化してきた自分の成長に対する感覚が埋まらなくなり離婚した。その結果、何をやるにしても、迷惑がかかるのは自分だけという感覚、そして実際の状況になった。また、離婚することで、それまで大切にしていた親に喜んでもらうことを良しとする価値観がなくなった。自分の生き方を自分で決めたくなくなったという。

ここで、ビジネスとは全く異なる分野で、Bさんの前提を置き換えることを後押しする事象である離婚を経験する。グロービス経営大学院で様々な刺激を受ける中で、食欲な成長欲求を持つようになり、その感覚が前夫との間に溝を作ってしまったのだ。結果的に、最も大切にしていた、自分の両親が良しとするものを、良しとするという前提から、自分の人生は自分で決めるという考え方に、完全にBさんは変化を遂げたのである。

Bさんは、2015年6月参加を迷っていた県主催のビジネス・プラン・コンテストに参加した。最初に参加した時の本気度は10%程度だったという。参加すること自体も最後まで迷っていたが、その企画は仕組みにより、どんどん巻き込まれていくことになる、最初は勉強会から始まり、現地で色々なプログラムを経験、そしてビジネス・プラン・コンテストに参加した。2015年11月ビジネス・プラン・コンテストで優勝。受賞後はマスコミにも色々取り上げられ、後戻りできない状況になっていった。やりながらコミットメントが高まり、

自分で様々なイベントなどで話をしながら、コミットが高まっていき、この地域を自分がどうにかしたいと思うようになっていった。

悩みながらとは言え、大勢の前でプレゼンをするようなビジネス・プラン・コンテストに参加、そして優勝したことがきっかけになり、自分自身のコミットメントがどんどん高まっていく様子が見て取れる。ビジネス・プランを作るということは、様々なことを詳細に検討することを意味しており、その現実性が高ければ高いほど、リアルな人生のオプションとしてイメージできるものであることも、推察でき、ここには思考の詳細化の効果を見出すことが可能である。

また、話すことが、自己成就的予言、一貫性を担保する方向に自らをドライブしている様子もわかると同時に、このプロセスを通じて、自分自身の生き方に対する考え方、前提が変化していくことも見て取れる。

このビジネス・プラン・コンテストに参加しているプロセスにおいても、頻繁に会話をした H 氏。その会話から、前職の大手システム会社には同期だけで 300 人いる。優秀な人の中で目立つのは難しい。地方に行けば自動的にオンリーワンになれるといった思考になっていき、2016 年 4 月前職の大手システム会社を退職した。B さんは、退職時には失敗したら戻れることも約束してもらえたことも大きいと話す。

2016 年 4 月 ある地域の果物とお酒を販売、マーケティングする会社を起業、現在に至る。

様々な要因により、SE として働いていた普通のビジネス・パーソンが持つ前提が置き換わって言っているが、B さんの場合、特に自分より前に起業したグロービス経営大学院の学友の存在が大きい（言語的説得など）。いずれにしても、複合的な刺激により、前提が置き換わり志醸成のサイクルが前に進み、起業していく様子が見て取れる。

事例 2 男性 40 歳 大手製造業

C さんは、大学院を卒業した後、日本を代表する大手の製造業に就職した。2004 年～2012 年の年末まで、一貫して新規事業としての半導体の新素材の研究開発に従事してきた。消費電力が極めて少ない半導体を製造することを目的に、寝食を忘れて仕事に取り組んできた。とにかくその研究が楽しく、全てを注ぎ込んできたと言っても過言ではない。

この段階は、寝食を忘れて研究に取り込むという、まさにその時の「志の実現のために取り組んできたフェーズ」であると言える。8 年という時間は、一つの志に取り組む時間としては長いようにも見えるが、特に研究の世界などではよく見られることである。

しかし、2012 年 11 月の終わりに、関与していた 100 人のメンバーが呼び出され、幹部からプロジェクトの中止を告げられた。話を聞いている間は不思議と涙は出なかったが、最もお世話になった人に、肩をたたかれたときに涙が止まらなくなり、皆がいなくなった会場で一人号泣してしまった。いろいろな作業をしてくれていた技能員の皆の顔を見ることもできなかった。この技術にはものすごく大きな可能性があり、誇りをもって仕事をしてきた。自分の子供にも誇らしく自分の仕事を語っていた。そして、この中止宣告から 2 週間後、スポーツ関連の研究部に配属されることが告げられた。

この段階は、会社の決定により志が「強制的に終焉」を迎えさせられた状況といえる。一般的に、意図しない他人による、それも突然の強制終焉は混乱を招く可能性が高い。C さんの中では、半導体の仕事に対する情熱のレベルが高かったこともあり、全く志が終わりを迎えていないことが推察される。

次世代半導体の研究からスポーツ関連の研究へ。いきなり自分自身の生きがい奪われ全く興味のない仕事へのアサインだった。ここから、長いももんもんとした生活が始まった。まず、以前に比べて仕事に使う時間が明確に短くなったという。技術者として興味に即した勉強を本当にたくさんしていたが、そのような時間も短くなった。それでも言われたことは、言われた納期にそれなりの質でやっていたが、あくまでも「こなしている」という感じだった。その時その時の 100%の力を振り絞っていた感じとは程遠かった。

この段階は、なかなか自分の志を終焉させることができない中、客観視もできない状況にあると言える。特に C さんの場合は、それまでの志に対する思い入れが強く、まさに、ブリッジス、イバーラが議論している中間期の難しさを味わっていると言える。従前の思いに終焉を迎えさせないと、次には高いエネルギーをもって取り組めないという状況を端的に表している。



一方で、中止にされたプロジェクトがなぜ中止になったのかが全く分からない自分にもふがいなさを覚えていた。3年前に会社から派遣されて受講したことがあるグロービスの門を、2013年の1月に再度たたき、今度は自分で費用を負担して、ビジネスについて学び始めた。仕事に身が入らないとき、グロービス経営大学院での学びは、自分の空白部分を埋めてくれた。MBAで学ぶと、なぜあのプロジェクトがダメだったのが、どこがどのようにダメだったのかが分かるようになっていた。なぜ、あの時と何度も振り返った。本科に入学したのは2014年4月だったが、入学のエッセイでは、正直あまり書くことなく、社会への貢献とか、子供の未来を明るく等、読み手に受けそうな言葉を創ってしまった感覚が残っている。

この段階になると、グロービス経営大学院に入学し、経営的にプロジェクトのダメだった点を見つめ直す＝客観視が徐々にできるようになっているが、その思考は、この段階では自分自身の心には向かず、第三者的にプロジェクトを見直すことにとどまっている。大学院入学に当たって書いたエッセイも表面的な内容に留まっており、いまだトランジションの途中にあることは明らかである。かなり長い時間が経過しているようにも思えるが、他人による、予想外の強制的な志の終焉が与える影響を大きさを表しているともいえる。

このような状況の中、グロービス経営大学院の中での学びは進んでいった。2014年の4月に受講したクラスの講師のクラスを連続で受けたいというそれだけの気持ちで、2014年7月期に「企業の理念と社会的価値」という科目を受講した。このクラスは企業理念を念頭に置きながら、自分が所属する会社が、社会にどのような価値を出しているかを議論するものだった。この時もおスポーツにはあまり価値を見いだせていなかったが、このクラスの内容と、沢山読んでいたスポーツ関連の本の中でも、陸上の為末大さんの本がきっかけとなり、「あそびを作り出す」、「あそびを通じて人々の笑顔を作り出す」ということの意味に気が付き始めた。しかし、まだこの段階では、社会にどのような価値を出せるのかといったことについては、わからず、自分の中で、もがき苦しんでいた。

しばらくの時間の経過とともに、Cさんは徐々に客観視、自問自答などができるようになりつつある。グロービス経営大学院で自社の価値を見直し、そこにスポーツの意味を考える書籍と出会うことができている（沢山の書籍を読み、その機会を増やしていることが重要である。偶然的要素もあるが、多くの場合、努力の量が増えることにより、関連する情報に触れる確率はシンプルに高まることが予想される）。これは、新しい考え方などを得ることで、前提の置き換えへの一歩を踏み出した状況にあると言える。一方で、「もがき苦しんでいる」というコメントからもわかるように、中間期の混乱はいまだに続いている。

この頃、転職エージェントにも登録をし、真剣に転職活動をしていた。転職エージェントの話は、自分自身の価値を知るという意味で価値を感じた。この「企業の理念と社会的価値」を受講しながら、徐々にスポーツ関連の仕事に少しずつ意味を見出し始めた。この科目を受講しなければ、おそらく今の会社にはいなかったと思うと言う。そのぐらい、この科目には意味があった。。

もがき苦しむ中で、転職エージェントにも登録をし、頭の整理をしようとしたCさんであるが、この営みは新しい側面から自分を見つめ直すのに役立っている。所属する起業の名前を取り去った時、どの程度の評価を受けるのかという情報は、究極の客観視ともいえ、この情報が次なる活動のきっかけになる人も少なくないことは、一連の調査などからもわかっている。一方で、グロービス経営大学院のクラスでの学びとともに、自分の仕事の意味に気が付き始めているという意味で、トランジションが徐々に終焉しつつあるフェーズとなっている。

「企業の理念と社会的価値」の半年後に、また同じ講師で「企業家リーダーシップ」を受講した。このころになると、スポーツの仕事始めて2年が経過していた。「あそび」の意味については、理解が深まってきつつあったが、まだ自分があまり好きではない、中毒性の携帯ゲームやギャンブルなどとの違いを明確に説明することができないでいた。このクラスでは、最終回に自分の志を発表することになるが、受講中、自分の息子とプールに行ったときに見たものが自分を変えた。障害をもつ女の子がプールサイドで遊んでいて、大変申し訳ないことに最初は、かわいそうにと思ってしまった。しかし、その子が何度水を飲んで、咳き込んでも、楽しそうに、本当に楽しそうに笑うのを見た。「あそび」ってこれだ！と思った。あまりに感動して泣いてしまった。遊ぶだけで素晴らしい。遊んで笑顔を創ることができる仕事は素晴らしいと思えた瞬間だった。

また、グロービス経営大学院の講師から、「あそぶ」という言葉は、中国古典においては、働くより高級な概念であることも学び、それも自分の背中を一つの要素になった。「遊びを通じて、社会に笑いを創る」、これが自分の志になった。遊びに対する考えや前提が大きく置き換わった実感がある。

2年間もがき苦しんだが、今は、この志に心からコミットしているし、これからも頑張っていきたいと思っている。

2年に亘る、中間期を経て、悩み考えた末に、その時の自分の仕事に意味を見出すことができた瞬間である。重要なことは、「考え続ける＝思考を蓄積させる」ということである。先に描いた事例の中にも、考え続けてきたことが長崎の出張の際に、あふれ出てきて止まらなくなったという人がいたが、Cさんの場合は、たまたま見た少女の姿や、グロービス経営大学院で見聞きしたことが、最後の背中を押すことになったが、それまでの思考の蓄積がなければ、このような前提の変化が起きるとは考えにくく、志醸成サイクルが回って

きたことの意味は大きい。

ここでは、2人の事例を取り上げ、志醸成サイクルが回る様子を分析し、個々人の中で起きているであろう心理的な変化を推論した。特に、様々な要因が影響し、前提が置き換わること、具体的な思考を深めることが、志醸成サイクルを前に進めることなどを、見て取ることができた。

ここでは、2事例を示したが、インタビュー回答者のほとんどがこのようなサイクルを回していることが確認でき、2つの仮説の有効性を示している。

## 第5章 社会人向け経営大学院における

### 志醸成プロセスのメカニズムの検証

これまで、第3章では、

- 志の醸成サイクルの5要素のメカニズム

第4章では

- ダブル・ループ学習により前提が置き換わると、志の醸成サイクルが前に進みやすくなること
- 具体的な思考が志の醸成サイクルを前に進ませやすくすること

を明らかにしてきた。

この第5章では、2018年4月現在、日本最大の社会人向けビジネス・スクールであるグロービス経営大学院を例に、主に、「ダブル・ループ学習」と「思考の具体化、詳細化」に関する理論の検証を更に一段深め、加えて、同大学院野の教育がどのように、志醸成サイクルに影響を与え得るのか、後押しし得るのかについて検証を試みた。

まず、社会人向け大学院の特徴に関する前提として、近年、社会人学習を取り上げた研究の中で、企業の外で受ける刺激の効果について議論した「越境学習」という概念を挙げることができる。(中原淳、経営学習論、東京学術出版会、2012) 様々な研究の中で、異なる環境、立場の人々との学習機会が、業績向上に寄与していることなどが明らかとなっている。ビジネス・スクールは典型的な越境学習の一つであると言え、社外における学びの機会が、様々な刺激の獲得、能力向上に貢献する可能性が高いことを示唆している。

また、北村らは、『信頼感・規範意識・ネットワークなど、社会組織における集合行為を可能にし、社会全体の効率を高めるもの』と定義される社会関係資本の議論の中で、組織に限定されない一般状況下における信頼と互酬性規範（「世間一般では、人を助ければいずれその人から助けられる」、「世間一般では、困ったときにはお互いに助け合っている」などの、世間一般の人々に対する互酬性規範と「世間一般のほとんどの人は基本的に正直である、信頼できる」といったことの総体）を分析し、それらは、個人の特性と作用して個人の能力向上に資することを明らかにしている。換言すれば、社会関係資本が増え

ることが、広義の能力開発などにつながることを示している（業務経験を通じた能力向上と組織における信頼・互酬性の規範、組織科学、2009）。

後述するアンケートやインタビューの中でも、同大学院の日本プログラムの2年間を通じて、仲間や講師との信頼関係を構築することにより、「社会に期待を持つことができるようになった」といった趣旨のコメントを寄せる人は一定数存在しており、成長にむけた社会資本がそこに構築されていることが示唆されている。

このような文脈において、志醸成に関しても、社外における社会人の学びの場としてのビジネス・スクールに一定の効果があることは期待されるものの、当然のことながらサイクルは、個々人の人生全体の中で回っていくものであるため、

- 仕事
- プライベート
- 様々な学習経験 等

様々な要因が複雑に絡み合いながら、それらの影響を受けていると考えるのが妥当であり、以降の考察は、志醸成の全てを大学院の教育効果に帰着させようとしたものではなく、あくまでも教育の影響について論じるものである。

更に、注意すべきは、事例として取り上げる大学院の日本語プログラムには、職業、年齢、性別、組織におけるポジションなどの面で、極めて多様な人が入学（2018年には825名が入学（表5-2）。2017年度の学生の構成は図5-1に示す通り）されるため、志のサイクルが一周（もしくはそれ以上）する人もれば、5要素の1つも進まない人もいるということである。

例えば、新しい目標を設定し転職する人、起業する人なども多い一方で、長い人生の中では在学期間を含めた数年間が、客観視、自問自答の時期になる場合もある。既に述べてきたように、志の醸成サイクルは周り、積み重なっていくものなので、どこにいるのが良い、悪いというようなことではない。しかし、教育機関としての同大学院は、志の醸成を一つの教育方針として掲げ、様々な取り組みを行っているため、その諸活動が志の醸成サイクルが前に進ませることに、良い影響を与えていることが実証されれば、同大学院以外の教育機関でも、その要素を取り入れることにより、志醸成の支援をすることが可能になるとも考えられる。

## 学生プロフィール（2017年度入学生）

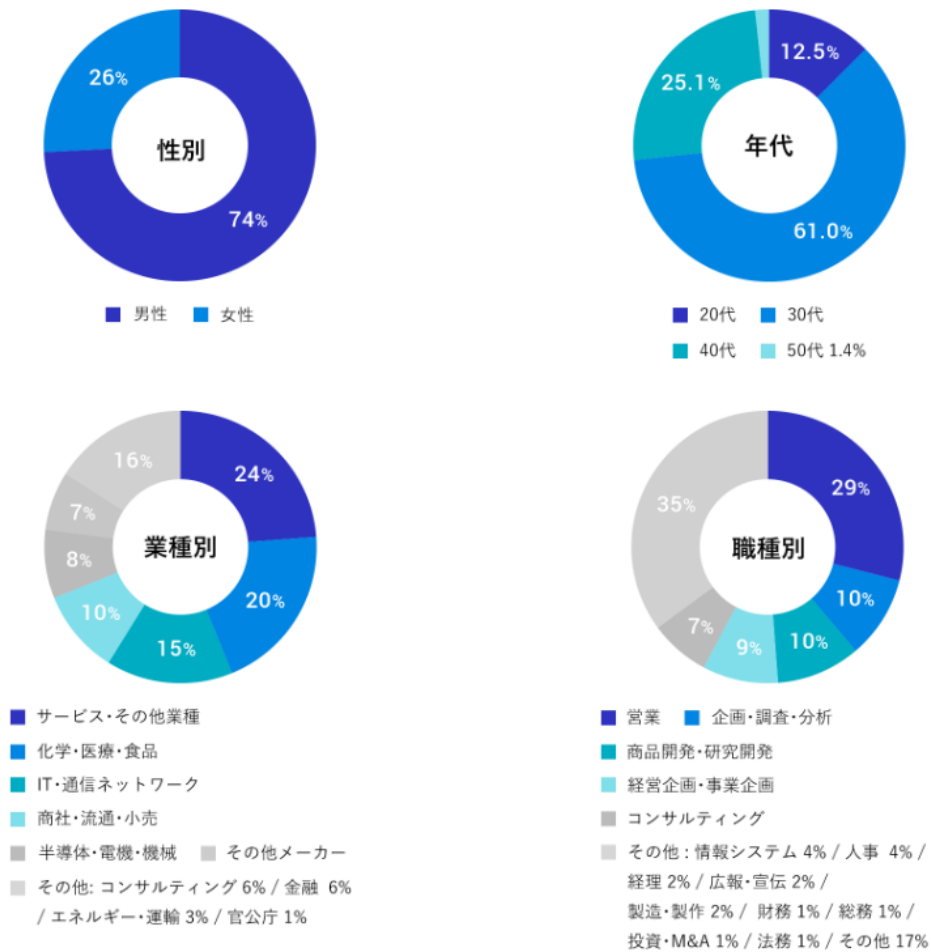


図 5-1 2017 年度 グロービス経営大学院 学生の構成

## 5.1 大学院の概要

2018年4月現在の同大学院の概略について述べる。同大学院には、日本語で教えるプログラムと英語で教えるプログラムがあるが、本論文では日本語プログラムについて取り上げる。なお、すべての情報は同大学院のホームページ (<https://mba.globis.ac.jp/>) や、その他の公開資料から引用または、原文に加筆・修正を加えて記載している。

表 5-1 グロービス経営大学院の概要

正式名称	グロービス経営大学院大学、経営研究科 経営専攻
プログラム	パートタイム MBA プログラム、オンライン MBA プログラム
学位名称	経営学修士（専門職）／Master of Business Administration (MBA)
入学定員	800名（2018年度）
履修年限	標準2年（長期履修制度の利用により、最長5年）
開講時間	平日夜間・土日
受験資格	原則2年間以上のビジネス経験を有すること
教育理念	<p>グロービスは、日本及び世界のビジネス・リーダーたる「創造と変革の志士」を輩出する経営大学院として存在し、次の3つの場を提供する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・理論と実践を融合した能力開発の場</li> <li>・生涯にわたる人的ネットワーク構築の場</li> <li>・自らの志と生き方（キャリア）を見つける場</li> </ul> <p>グロービスは、数多くの志士を輩出し、日本そして世界に「創造と変革」のダイナミズムを生み出し、社会全体の成長に寄与することを使命とする。</p>

出典：学内資料より

表 5-2 グロービス経営大学院 日本語プログラム 本科生数の推移

入学年度	入学者数	拠点
2006	78	東京・大阪
2007	103	東京・大阪
2008	128	東京・大阪
2009	194	東京・大阪・名古屋
2010	278	東京・大阪・名古屋
2011	321	東京・大阪・名古屋
2012	373	東京・大阪・名古屋
2013	468	東京・大阪・名古屋・仙台
2014	575	東京・大阪・名古屋・仙台・福岡
2015	659	東京・大阪・名古屋・仙台・福岡・オンライン
2016	717	東京・大阪・名古屋・仙台・福岡・オンライン
2017	782	東京・大阪・名古屋・仙台・福岡・オンライン
2018	8 名古屋 25	東京・大阪・・仙台・福岡・オンライン

出典：学内資料より



## 5.2 志の醸成に関する活動の全体像

同大学院では、既述のように志の醸成を大学院の教育理念の1つとして掲げていることもあり、授業内外で様々な活動に落とし込んでいる。全体像は図5-1に示す通りであり、いわゆる大学院の授業の他にも沢山のイベントなどが、志の醸成を目的に設定されている（個別の活動について後述）。

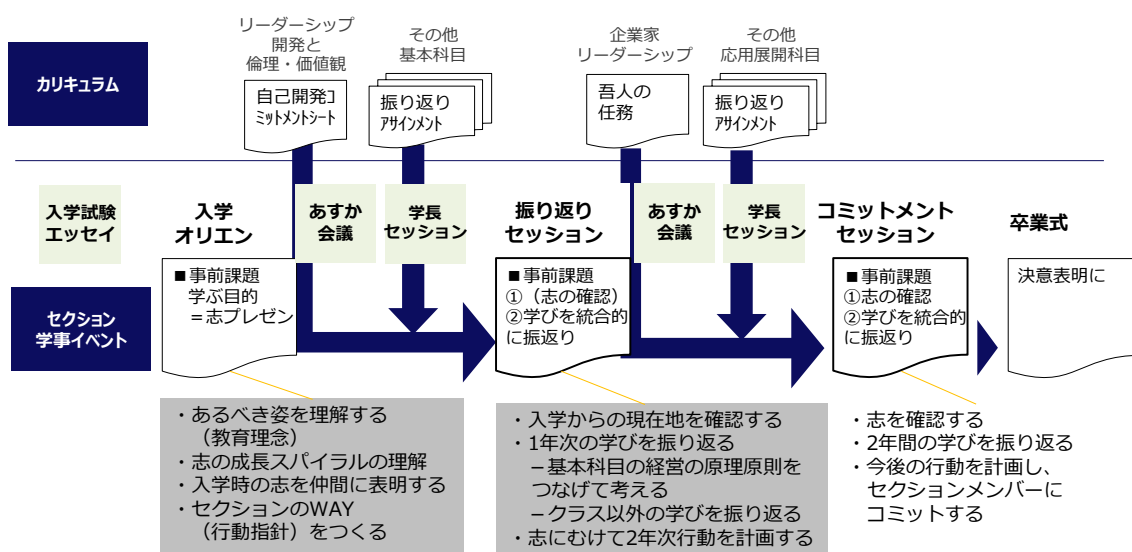


図 5-2 グロービス経営大学院の志の醸成のための取り組みの全体像

(学内資料より抜粋。田久保が加筆修正)

### 5.2.1 大学院のカリキュラム構成

同大学院では、社会の「創造と変革」を担う「ビジネス・リーダー」を育成することをミッションとしているため、カリキュラムは、図5-2に示すように、そのために必要な能力を鍛える構成となっている。具体的には、各科目を基本・応用・展開の3つのレベルに分け、ヒト・モノ・カネに関する能力を体系的に修得するようになっている。また、これらに加え「思考」・「志」・「テクノバート(2018年より新しく設置)」の3つの領域を設けている。カリキュラムの体系や科目に関しては時代の要請を受けながら、常に変化している。



図 5-2 グロービス経営大学院カリキュラムマップ (2018年4月現在)

出典：同大学院ホームページ ([https://mba.globis.ac.jp/curriculum/curriculum\\_map.html](https://mba.globis.ac.jp/curriculum/curriculum_map.html)) から引用

## 5.2.2 志関連の科目について

既述のように、同大学院で育成したいリーダーには、経営知識や思考力に加え、志が重要であるとの理念に基づき、直接的に志について議論する科目を複数設定している。自己のリーダーシップ・スタイルを振り返り、自ら課題を理解した上で必要な能力開発に取り組む「リーダーシップ開発と倫理・価値観（必修科目）」。読書会形式で優れたリーダーの哲学や価値観に触れながら自己と向き合う「経営道場（2017年度までは必修科目、2018年度以降は選択科目）」。経営者としての理念や志の重要性を深めていく「企業の理念と社会的価値（選択科目）」など。中でも、「企業家リーダーシップ（必修科目）」は、国内の代表的な創業者や変革者のケースや講話を通じ、「企業家の信念の源とは何か」、「創造と変革に伴うリスクをどう克服するのか」など、「ビジネス・リーダー」の内面に迫り、最後は学生自らの志を描き、クラス・メイトの前で発表することになる。

以下、大学院が実施しているアンケート調査などからも学生に与える影響が非常に大きいことが明らかになっている、2つの必修科目について説明する。

## (1) リーダーシップ開発と倫理・価値観について

本調査のインタビューの中で、たびたび引用されるリーダーシップ開発と倫理・価値観の概要は表 5-3 及び表 5-4 に示す通りである。

表 5-3 必修科目「リーダーシップ開発と倫理・価値観」の概要

科目の位置づけ	必修科目
科目の目的	この科目は、受講者自身が創造と変革の場でリーダーとして活躍するために必要な諸要件を明確化し、それらを効果的に開発するための方法論を見いだすことを目的としています。リーダーシップの開発は、一朝一夕に達成されるものではなく、また、万能薬があるわけでもありません。むしろ重要なのは、日々の仕事でのチャレンジと達成の過程から、自らに必要なスキルを学び取ることです。従って、この科目では、ご自身にとっての「ありたいリーダー像」を定義し、自らの現状を把握し（事前に 360 度調査を必ず受けていただきます）、その「ありたいリーダー像」に至るまでの自己開発の方法論を熟考することにより、今後、自らがリーダーとして必要なスキル及びマインドを開発していくためのガイドラインを作り上げることを目指します。（シラバスの前書きから引用）
受講時期	本科生に入学直後に、リーダーとしての倫理観を醸成するために、受講を推奨しており、受講する人が多い。
定員	最大 35 名
クラス構成	リーダーシップを概観するケース、360 度評価、価値観、倫理観と向き合うようなケースに関する議論を通じて、自己理解を深める構成になっている。
教科書	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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（出版）、2016</li> <li>• 各回指定のケース他</li> </ul>
そのほか	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 最終回は、数年後に社会から求められるリーダー像を描き、現在とのギャップを明確にした上で、2 年間の能力開発計画を立てる。</li> <li>• 立案した能力開発計画は、振り返りセッションやコミットメント・セッションなどで活用する。</li> </ul>

表 5-4 「リーダーシップ開発と倫理・価値観」の構成

	テーマ	教材
Day1,2	創造と変革の場で求められるリーダーシップとは	<ul style="list-style-type: none"> <li>（ケース）スタディコーポレーション 岸田悟（A）</li> </ul>
Day3,4	創造と変革の場で求められるリーダーシップとは②	<ul style="list-style-type: none"> <li>（ケース）スタディコーポレーション 岸田悟（A）（B）（C）</li> <li>（ケース）新田辰夫から見た岸田悟</li> </ul>
Day5,6	<ul style="list-style-type: none"> <li>リーダーシップ開発課題の特定</li> <li>リーダーシップ開発のための自己観照① 価値観を見つめる（前半）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>（ケース）グロービス・リーダーシップ 行動調査 フィードバックレポート</li> <li>（ケース）大洋広告社：大野のキャリア転機</li> </ul>
Day7,8	<ul style="list-style-type: none"> <li>リーダーシップ開発のための自己観照① 価値観を見つめる（後半）</li> <li>リーダーシップ開発のための自己観照② 倫理観を見つめる（前半）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>（ケース）スタッフィング・ジャパン：増田の迷い</li> <li>（ケース）若竹堂：工場長白川の決断</li> </ul>
Day9,10	<ul style="list-style-type: none"> <li>リーダーシップ開発のための自己観照② 倫理観を見つめる（後半）</li> <li>リーダーシップ開発のための自己観照③ 価値観・倫理観を見つめる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>（ケース）平成ホームズ：プロジェクトリーダー川村の苦悩</li> <li>（ケース）ネットメディア「CARE」問題</li> <li>（ケース）ダイカストの夢、一筋に（岩機ダイカスト工業社長・齋藤吉雄）－ 東日本大震災時に被災企業が果たした社会的責任 － （A）（B）</li> </ul>
Day11,12	<ul style="list-style-type: none"> <li>開発プランの策定（ワークショップ）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Day10 までに作成してきた様々なワークシートの用いたディスカッションを行い、今後の能力開発に関するコミットメントを行う。</li> </ul>

\*カリキュラム内容は 2018 年 3 月現在のもの（シラバスから引用）

## ●学びのポイント

本科目における学びのポイントは概ね以下のとおりである。

- リーダーシップ開発の考察対象は自分自身
  - ・ ありたいリーダー像を描き、自分の現状を認識し、その差分を埋める努力をする
  - ・ 周囲から求められることと自分自身が欲することの差分を埋める努力をする
- 自分に期待されている役割、求められる行動、能力を理解する（スキル）
  - ・ 置かれた環境、とるべき戦略に応じ、求められるリーダーシップは変わる
  - ・ 自分の役割認識次第でリーダーとしての行動は変わる
  - ・ 自分が大切にしたい価値観、働く動機を理解する（ウェイ）
  - ・ 自分はどんな人生を送りたいのか（キャリア・アンカー）を理解する
  - ・ 自分は何のためなら頑張れるのか（働く動機）を理解する
  - ・ 社会から求められる規範、倫理の線を越えそうになる誘因を理解する
  - ・ 差分を埋める（ギャップ）
  - ・ 周囲との考えの違いを認識し、自分を見失うことなく違いを乗り越える術を持つ
  - ・ 自己変革のための思考プロセス（自己解釈レンズ）に沿って自己理解を深める
  - ・ 阻害要因（裏の目標）を自覚し、自己変革し続ける

## (2) 企業家リーダーシップについて

本調査のインタビューの中で、たびたび引用される企業家リーダーシップの概要は表 5-5 及び表 5-6 に示す通りである。

表 5-5 必修科目「企業家リーダーシップ」の概要

科目の位置づけ	必修科目
科目の目的	この科目は、起業家・企業家・政治家・冒険家などの事例を用いて、自らが創造と変革の舞台に立った時にどう考え、いかに行動するかを「感じとる」ことを主な狙としています。企業家としての人間性・志・ビジョン・ミッションなどを深く考え、最終的には「私の任務」を明確にすることを目指します。(シラバスの前書きから引用)
受講時期	本科生に入学後一年が経過後に受講する人が多い。
定員	最大 35 名
クラス構成	冒険家、企業家、事業家、政治家、日本の歴史的人物などの書籍やケースに関する議論を通じて、自らの志を考える構成になっている。
教科書	各回指定のケース他
そのほか	<ul style="list-style-type: none"> <li>12 回中 10 回は様々な題材について議論を重ね、最後の 2 回は全員が自らの「志」を発表する。一人当たりの時間は 4~5 分。</li> <li>発表後は、プレゼンの動画をフェイスブックのグループにアップし相互コメントを実施する。</li> <li>3 ヶ月間のクラス中、3 人ひと組でライフ・ライン・チャートに関する議論も行い、「志」発表の準備に役立てる。</li> <li>最終回では、それまでのグロービス経営大学院の様々な活動を振り返るレポートも提出（後段で考察対象に）</li> <li>クラス終了一年後に再び志を確認しあうクラスも多い。</li> </ul>

出典：学内資料より編集

表 5-6 「企業家リーダーシップ」の構成

	テーマ	教材
Day1, 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>危機的な状況におけるリーダーシップ</li> <li>リーダーシップの本質</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(ケース) アーネスト・シャクルトンのエンデュアランス号探検記</li> <li>ジェームズ・C. コリンズ (著)、山岡洋一 (翻訳)、ビジョナリー・カンパニー2 - 飛躍の法則、日経 BP 出版センター、2001 年</li> </ul>
Day3, 4	国家レベルの変革におけるリーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>リチャード・ステンゲル (著)、グロービス経営大学院 (翻訳)、信念に生きる ネルソン・マンデラの行動哲学、英治出版、2012 年</li> <li>インビクタス～負けざる者たち (DVD)、ワーナーホームビデオ、2010 年</li> </ul>
Day5, 6	起業家の志と経営哲学	<ul style="list-style-type: none"> <li>ジョン・P.コッター (著)、金井 壽宏 (監修, 監修), 高橋 啓 (翻訳)、幸之助論―「経営の神様」松下幸之助の物語、ダイヤモンド社、2008 年</li> <li>Video of Steve Jobs' Commencement address on June 12, 2005 ➤ <a href="http://news.stanford.edu/2005/06/14/jobs-061505/">http://news.stanford.edu/2005/06/14/jobs-061505/</a></li> </ul>
Day7, 8	日本人の精神	<ul style="list-style-type: none"> <li>内村鑑三、代表的日本人、岩波文庫、1995 年</li> <li>新渡戸稲造、武士道、講談社バイリンガル・ブックス) 講談社インターナショナル、1998 年</li> </ul>
Day9, 10	創造に挑み変革を導くリーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>(ケース) 緒方貞子：世界の難題に挑むリーダーシップ -現実主義と思いやりの精神-</li> <li>堀義人のスピーチの動画</li> <li>堀義人、【新版】吾人の任務-MBA に学び、MBA を創る、東洋経済新報社、2009 年</li> </ul>
Day11, 12	志のプレゼンテーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>学生のプレゼンテーション</li> </ul>

\*カリキュラム内容は 2018 年 3 月現在のもの (シラバスから引用)



## ●学びのポイント

本科目における学びのポイントは概ね以下のとおりである。

### Day1, 2 (主人公：アーネスト・シャクルトン)

- ・ 志を比較しない。自分らしさを追求する
- ・ 可能性を信じる (自分の可能性、仲間の可能性、成し遂げたいことの可能性)
- ・ 好きだからやる 志の原点は全ての可能性を排除しない
- ・ 人間理解力を高める
- ・ 志を実現するためのスキルとネットワークの大切さ

### Day3, 4 (主人公：ネルソン・マンデラ)

- ・ 考えつくす、知の極み=信念
- ・ 自分の人生は自分で決める。責任をとる
- ・ 心、思考を自由にする。心から小さい釣り針を外す

### Day5, 6 (主人公：松下幸之助、スティーブ・ジョブズ)

- ・ 死生観、明日はないかもしれないという感覚、時間の有限性
- ・ 人間の複雑性
- ・ 継続的チャレンジ
- ・ 人間の成長、志の成長

### Day7, 8 (武士道、代表的日本人)

- ・ 死生観、明日はないかもしれないという感覚、時間の有限性
- ・ 全てを背負い込む志、西南戦争の真の意味 (西郷)
- ・ 自分の弱さを知る (上杉)
- ・ 一燈照隅、一燈照国 (中江)
- ・ 積徳 (二宮)
- ・ 知の極み (日蓮)
- ・ 宗教、日本近代史、日本文化を学ぶ必然性
- ・ グローバル場時代に自分は何者かを語りうる力

### Day9, 10 (主人公：緒方貞子、堀義人)

- ・ 頼まれたことを自分の志にする (我が事化力)
- ・ 強烈な原体験がなくても作る志
- ・ 信仰・宗教観を持つ
- ・ あきらめない、逃げない
- ・ 正しいと信じたことをやる
- ・ ぶれない
- ・ 孤独の中の決断
- ・ 現実主義者 学者として「正しさ」へのこだわり (学びの重要性)

### 5.2.3 授業以外の活動について

同大学院では、授業以外でも、志醸成のために様々なイベントなどを提供している、その概略は表 5-7 に示す通りである。

表 5-7 グロービス経営大学院における授業外イベント

活 動	概 要
入学試験エッセイ	<p>入学志願者は、入学試験に際しては、3つの課題についてエッセイを書くことになるが、この段階から志と向き合うこと（Q3）を求めている。修了生との会話からは、初めて自分の志と向き合う機会となったというようなコメントを聞くことも多い。</p> <p>『Q3. これまでのビジネス経験、もしくはその他これまでの人生を振り返り、あなたがビジネス・パーソンとして、社会に対して成し遂げたいこと、また、そのためのキャリアプランも併せて述べてください。</p> <p>そのような志やキャリアプランを持つに至った背景（きっかけとなった経験、人物や本との出会いなど）についても記述してください。さらに、成し遂げたい目的、キャリアプランにてらして、MBA（及びグロービス経営大学院）が、あなたにとって何の価値があるのかを述べてください。』</p> <p>（募集要綱から引用）</p>
入学前オリエンテーション	<p>入学前に、同級生が一堂に会する場として、入学前オリエンテーションを開催している。ここでは、これから学びを共にする仲間たち全員が、「なぜ MBA を学ぶのか」、「なぜグロービスで学ぶのか」、「現在の志は何か」を仲間の前で発表する。また、仲間とのディスカッションを通じ、これからの大学院生活の行動指針を定める。</p>
セクション・学年活動	<p>学生数の多い東京校、大阪校、オンライン（それ以外のキャンパスでは 2018 年現在、1 学年が 1 セクション）では、学生を 40 人程度のセクションという単位に分け、学生の人的ネットワーク構築を促す仕組みがある。それぞれのセクションでは、「志」を共有する場や勉強会、懇親会など様々なイベントが開催され、関係性を深化させている。</p>
あすか会議	<p>「あすか会議」は、教育理念である、「能力開発」、「人的ネットワークの構築」、「志を培う場」を継続的に提供することを目的として開催する 1500 人規模のビジネス・カンファレンス。登壇者の政治家、経営者、学者、マスコミ、教員とグロービスの MBA プログラムの学生・修了生だけが参加可能である。1 泊 2 日の合宿形式で開催されるため、キャンパスの違いを超えたネットワークの構築、ネットワークの深化させる場になっている。また、同時に、学生主導のイベントも開催されており、ここには活躍している修了生が</p>

	多数ゲストとして招かれ、身近なリーダーから学ぶ場も存在している。
トップ・セミナー／特別セミナー	トップ・セミナー、特別セミナーは、各キャンパスで各界のリーダーの講演会である。経営の話に限らず、リーダーの「哲学」に触れることができる。ここで、トップ・リーダーと自分との違い、自らの志などについて深く考えるきっかけを得る学生も多い。
各種クラブ活動	クラブ活動においては、参加者それぞれが自らの知見を活かして勉強会や課外活動をリードしたり、授業での学びを実践する場を創ったりしている。学生にとっては、授業以外での出会いの場でもあり、同じテーマに関心を寄せる仲間たちが集い、議論を交わす結果、深い結びつきが生まれ、自らの志を醸成する場にもなっている。
学長セッション	学長セッションは、起業家であり、学長であり、投資家である学長が、一問一答の形式で学生に、アドバイスを与える場である。志に関する質問も多く、志醸成のきっかけにしている学生も多い。
振り返りセッション	入学時の自分の志や目標を確認し、現在の自分と比較する中で、仲間とともにこれまでの学びや行動を振り返るセッションである。振り返りの上で、今後自分が進むべき方向を定め、これから学ぶべきこと、今後行動していくべきことを再確認し、残りの大学院生生活に向け、気持ちを新たにしている。
コミットメント・セッション	コミットメント・セッションは2年次の後半に行われる。振り返りセッションと同様に、入学時の自分の志や目標を改めて確認し、現在の自分と比較する中で、仲間とともにこれまでの学びや行動を振り返りかえる。その上で、今後自分が進むべき方向を定め、行動していくべきことを再確認し、仲間に関心を持っていくかについてコミットを表明する場となっている。
互縁ネット	互縁ネットは、修了生向けのプログラム。8名程度で構成され小チームは、毎回、メンバーが抱える課題について、「自分だったら今みたいな状況で何を感じ、どう考えるだろう」と常にチームメンバー全員の気持ち、考え方を意識し、共感しながらチームの運営を行っていく。結果的に、この場でしかできない話を共有できる特別な友人関係が生まれ、苦しいことを乗り切るための相互サポートとなっている。
リユニオン	リユニオンは、修了後、5年毎に修了生がグロービス経営大学院に集い、共に学び合い、お互いの成長を確認しあう1日のプログラムである。当日のプログラムは、最近の学校の状況やビジネス環境についての学長スピーチ、新たにカリキュラムに加わった科目を体験できるセッション、そして仲間との旧交を温め合う懇親会などで構成されている。
ビジネス・プラン・コンテ	より多くの起業家を生み出すことを目的に、ビジネス・プラン・コンテスト「GLOBIS Venture Challenge」を開催している。受賞者は学校法人グロービ

スト	ス経営大学院と株式会社グロービスが組成するファンドからの出資を受け ることが可能である。
事業承継者 の会	事業承継に係る立場の人の独特の課題や悩みを支援すべく、拠点ごとに「事 業承継者の会」が置かれている。拠点を越えて全国の事業承継者の人と繋がる 「あつぎ会議」も定期的を開催している。
アルムナイ・ スクール	2017年より、3,500名を超えた修了生向けに、リベラルアーツ（世界史から リーダーシップを学ぶ、中国古典からリーダーシップを学ぶ）などを中心と した学びの機会の提供を開始。
アルムナイ 向けコミュ ニティ・サイ ト	2017年より、アルムナイ向けにコミュニティ・サイトを開設した。ここでは、 学びをアップデートするための大学院側からの情報提供、県人会グループ、 修了生同士が安心して知恵の交換をできる場の設置など、アルムナイ組織の 活性化を企図している。
アルムナイ 向けキャリ ア・サービス	志を探究した結果、転職というオプションを取る場合もあるが、就職支援企 業（株式会社ビズリーチ社）の協力の下、修了生向けに特別なキャリア支援 サービスやセミナー等を提供している。
同窓会活動	大学院主体ではないが、学校事務局との連携の下、各キャンパスにおいて定 期的に同窓会が開催されており、旧交を温め、相互に刺激を与え合う場が設 定されている。
その他	様々なイベントで修了生に登壇してもらう機会を設定している。各キャンパ スで開催されるオープン・キャンパスのスピーカー、様々なイベントのスピ ーカー、パネリスト、モデレーター。このような機会を多くの登壇者が自ら を振り返る機会としている。

出典：学内資料より編集

### 5.3 授業展開の特徴と分析

同大学院の授業における様々な取り組みや方法論が志醸成に与える影響は大きいと思われるため、授業展開の特徴を以下に示す。

(学期・期間など)

学事年度は4月から始まり、各科目は3か月ごとに区切られている。1つの科目は、2週間に1度、90分授業2コマ(1回3時間)を連続で受ける形式となっている(一部オンラインMBAコースには例外あり)。学生は各学期に最低2~3科目を受講することになる。

(授業の規模など)

基本的に最大35名の学生からなる小規模なものであり、非必修科目は10名程度更に小規模になる場合もある。教室内は6人が着席できる島が6~7つ用意され、すぐにグループ・ワークができるような形式となっている。席順などは自由であるため、学生は、三ヶ月間を通じて、かなりの数のクラス・メイトとグループ・ワークなどで議論することになる。

(学生が受講前に求められること)

受講に当たり、学生はシラバスに明記されたケースや書籍等を、毎回事前に読み込み、予習アサイメント(宿題)を提出することを求められる(最終成績の採点対象)。これにより、あるケースを定性、定量の両面で分析し、ある課題に対する自分の意見を言葉にした上で、授業に向けた準備することになる。学びを深めるために、授業前に少人数の勉強会が開催されることなども多い。

ケースの分析は、ケース内の情報だけで行うルールとしているため、インターネットなどで正解的なものを調べてくることができず(もし調べても意味が無い)、自らの頭で考えることを強制している。

(授業と成績)

一般的に、授業においては、予習アサイメント作成時に準備した自分の意見を基に、数名のグループ・ワークを行い、グループとしての結論を見出すことになる。その結果をグループの代表者がプレゼンテーションし、講師や仲間から質問や指摘を受け、それに答える中で、深いビジネスに対する洞察を得るといった、いわゆるケース・メソッドを採用している。

ケース・メソッドでは、海外のビジネス・スクールと同じように、クラス中の発言を重視している。プレゼンテーションをした場合、もしくは、ある学生が何かを発言し、それが良い効果をほかの学生に与えた場合、発言の質と量にポイントが加算され仕組みになっている。

この発言の質・量は、最終成績のおおよそ 50%を占めるため、学生は非常に積極的に挙手、発言をすることになる。このスタイルをとることにより、適度な緊張感の中で、ケースの主人公としての疑似体験ができるようにしている。

このような仕組みを導入した結果、ほぼすべての科目では、インタラクティブな形態となり、講師が一方向的に講義をする時間は最大でも 90 分の中で、2 割程度となる場合が多い。

また、最終回の授業では、自分にとってどのような意味があったか、今後のビジネスそして自分の志の達成にどのように生かしていくかを書く、「振り返りアサイメント」を提出することになっている。

各コースの総合成績は、発言点に加え、予習アサイメント、振り返りアサイメント、特定ケースに関する分析レポート類の総合評価でなされることになる。

#### (学生の授業後の活動)

既述の受講前の勉強会に続き、事後の勉強会などが頻繁に開催され、クラス中の議論に加えて、数多くのそして長い議論の時間を学友と共有することになっている場合が多い。ここ数年は、勉強会に来ることができない人は、ネット上のコミュニケーション・ツールを活用して勉強会をするなどのことも実施されている。

#### (アウトプットの回数)

非必修で取得するコースにより異なるが、概ね以下のような回数のレポート類を、二年間で書くことになる。

予習アサイメント	12 回×25 コース=300
振り返りアサイメント	6 回×25 コース=150
ケース分析レポート	6 回×25 コース=150

## 5.4 大学院の諸活動に関する仮説と検証

以上述べてきたような、同大学院の様々な活動が、志醸成サイクルを前に進めていくことについて、第3章、第4章で議論してきたことに関連して、次のような影響があるのではないかという仮説を立てた。

(仮説)

- 複合的な作用により、ダブル・ループ学習に入ること（現在の前提の置き換え）を促進する効果があるのではないか。
- 自分自身の頭で考え、整理し、書くことの効果（思考の具体化を促す効果）があるのではないか。
- 仲間（先輩・後輩）や教員、スタッフ、講演者と常に触れ合い、影響を受けることの効果（自己効力感の醸成効果）があるのではないか。

また、既に述べたように、志醸成に直接関与する様々な営みには、次のような効果があるのではないかという仮説も立てた。

(仮説)

- ライフ・ライン・チャートを書き、議論することが、志を明確にすることを促進するのではないか。
- 志について仲間や講師の前発表することが、志を成就（達成）させることに役立つのではないか。

このような特徴を有する同大学院の仕組みが、志醸成にどのような影響を与えているかを以下で検証していく。

#### 5.4.1 ダブル・ループ学習に入ること（前提の置き換え）を促進する効果

第4章で詳述したように、志醸成サイクルが前に進むためには、何らかのきっかけで、その時の前提が置き換わる、ダブル・ループ学習にサイクルに入れるかどうかポイントであることを明らかにした。

ピーター・センゲらは「フィールドブック 学習する組織 「5つの能力」、日本経済新聞社、2003」の中で、メンタルモデルの変更のためのスキルとして「内省」の重要性を指摘している。既述のように、グロービス経営大学院では、「内省を促すような様々な取り組み」を高頻度で実施しており、以下では、それらの多くが、学生の既存の前提を置き換えることに様々な形で影響を与えているという仮説を検証していく。

##### (1) そもそも「自らの志を問われる」＝「将来・未来について考える」ということの意味：志について議論するという前提の設定

志醸成サイクルが進展していくということに際して、必ずしも「志」というキーワードを意識して生活する必然性はないが、あえて意識をすることにより、自らの立ち位置などが明確になり、自分の置かれた状況などを理解することには一定の意義があると思われる。

同大学院の入学試験では既述のように、その時の志について言語化するエッセイが存在するが、入学後の学生からは、「エッセイの中で、志の部分を言葉にするのが最も大変であった」という趣旨の発言を聞くことが頻繁にある。また、入学式直前の3月のオリエンテーションでは、30~40名のセクションと呼ばれるクラスのメンバーの前で、その時の志を発表する時間があり、その時の心境がどのようなものであったかについて、後になって話をする人は非常に多い。これらの営みを通じて、同大学院では常に志を問う、問われるという文化が作られ、志に関する前提が新たにセットされていることが推測される。一般的な社外人が送っている日常生活の中では、考えたり、議論したりすることの少ない自らの志について、意識をしていく、議論していくということがマインドセットされるのである。

ここで、もう一つ重要なことは、志を考える、議論するということは、換言すればこれから先の自分の人生の時間の使い方について思考を深めるということであるといえるが、未来に対しての適切な期待感がなければ、将来のことにまじめに取り組むことは難しいと思われる。スタンフォード大学名誉教授のフィリップ・ジンバルドは「迷いの晴れる時間術、ポプラ社、2009」の中で、「時間思考」という概念を示している。これは、過去、現在、未来について考える割合を意味している。そして、それを肯定的に見るか、否定的に見るか、宿命論的に見るか、そうでないかなどの組み合わせによって、この時間思考は決まるとされている。



ジンバルドは、様々な実験の結果、良い人生を歩んでいくためには、最適な時間志向が存在し、それは表 5-8 のようなものであるとしている (P281)。

表 5-8 最適な時間志向

過去肯定が強い	<ul style="list-style-type: none"> <li>自己肯定の核には、これまで時間をかけ、様々な場所につながってきた過去がある。ポジティブな過去は、自分自身の基盤となる。</li> </ul>
未来が適度に強い	<ul style="list-style-type: none"> <li>希望と楽観に力にあふれた未来を思い描ける</li> <li>未来を信じ、未来に期待すると、思考、感情、行動が変わってくるし、現在起こることも変わってくる</li> <li>自分自身を信じていれば、行動が変わってくるのは当然だが、周囲の人に対する考え方を変えると、相手の行動も変わってくる</li> </ul>
現在快樂が適度に強い	<ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギーをもたらし、生きていることの喜びを感じさせてくれる。適度に人生を肯定し、自然を楽しむ。</li> </ul>
過去否定が弱い	<ul style="list-style-type: none"> <li>過去否定からは未来に対するよい効果は得られない</li> </ul>
現在宿命論が弱い	<ul style="list-style-type: none"> <li>現在宿命論からは未来に対するよい効果は得られない</li> </ul>

出典：フィリップ・ジンバルド、迷いの晴れる時間術、ポプラ社、2009 から作成

この中で、特に、志と関連の深いと思われる、「未来志向」については、次のような条件に当てはまる人が持ちうると思われる。

1. 温帯に暮らしている
2. 安定した家庭、社会、国家の中で暮らしている
3. 教育を受けている
4. 若者、あるいは中年である
5. 仕事を持っている
6. テクノロジーを利用する
7. 成功体験がある
8. 見本となる未来志向の人がいる
9. 子供の頃苦しんでいた病から、回復した

(フィリップ・ジンバルド、迷いの晴れる時間術、ポプラ社、2009 から引用・作成)

同大学院の日本語プログラムに通学する学生や修了生は基本的に就業中の日本人、平均年齢は 30 台半ばであることから、1~6 は概ね満たしており、未来志向が持ちやすい状況下にあるといえる。8 については、グロービス経営大学院の学友の中に、そのような人を発見しうる確率は非常に高いことが推察できる。

教育との関係を議論するためには、入学前と修了後の違いが重要であるが、実際に、アンケート結果（121名回答）からは、グロービス経営大学院に入学した後、未来・将来について（つまり志の議論をするということは未来・将来について語る）考える頻度が増えた、時間が長くなったと回答している人が、95%程度（すべて自由回答のアンケートのため、明確に読み取れないものは除外）存在している。

寄せられた回答を個別に分析してみると、「将来のこと、キャリアのこと、志のことを考える時間が増えた」という趣旨の回答は、ほとんどのコメントから読み取ることができ、グロービス経営大学院での2～3年間の営みを通じて着実に将来について考える習慣が構築されていることが分かる。更に、その時間の増え方も、自然に増えているように読み取れるものがある一方で、意図的に習慣化している、意図的に時間をとるようにしているという言葉も散見される。

このことは、大学院で繰り返し、志について考えることを通じて、そのこと自体が習慣化されたこと、また、意図的に何かに取り組んでいくことの重要性がインプットされそれを習慣化できるようになっている効用が存在していることが推論できる。

その上で、将来に対する見通しも、大学院での学びを通じて実力が向上していることに対する実感も相まって、全体的に明るいものになっている人が多く、当然のことながら、テキスト・マイニングの統計分析の結果ともよく符合した内容を読み取ることができる。

一方で、いろいろ理解できるようになったからこそ、不安になっているというようなコメントも、少ないながら存在しているが、将来について悲観的に見ているというよりも、より現実的に見ることができるようになったと理解すべき文脈であることが多い。

アンケート調査で、具体的に寄せられたコメントの例をいくつか示す。

Q\_3 グロービス経営大学院では、志について考えたり、議論する時間や機会が数多くありましたが、それに関連して、将来について考える時間が長くなった、機会が多くなったなどの実感はありますか？ 将来に対する期待感は昔に比べて、明るいものになっていますか、いませんか？

1. 2011～2012年という時期も関係しているかもしれませんが、「自分自身の命を何にかけるべきか」ということについて考える時間が多くなりました。また、多種多様な人達と交わる中で、**自分自身の可能性に気づき、明るくなった部分**があります。
2. 極めて現実的な将来を描くようになったと感じます。**定期的に**自分の人生について考える機会は1年に1度は取るようにしていますし、これは大学院で学んだ効果だとも感じます。同時に、先ばかりではなくまずは今足元の仕事をしっかりとやり遂げようという気持ちが強くなりました。それをすれば、**先が明るくなる**とも信じています。
3. 入学前からあった将来に対する思いの原形は、いまでも変わらずにあります。入学して

から、将来について考える時間は多くなりました。経営の勉強をする中で、思いに肉付けをすることができました。肉付けをし、言語化し、その言葉を洗練させ、自分で**反芻することを繰り返し**、スパイラルアップさせていくことで、行動と結果の因果関係が考えられ、良い結果になる可能性の自信が高まり、期待感、熱意を強く持てるようになっていきます。

4. 将来について考える機会が多く、筋を通す**癖がついて**います。常に「志」を問われることで、意識しそれが継続することで生涯に渡って貫くものが見えました。
5. 大学院で人生軸について考える**習慣ができたため**、将来に対する期待感は明確になっています。卒業した現在は定期的に人生軸を見直し、自身の仕事や生活に生かしています。仕事ではより自分の専門領域/スキルを伸ばす目標設定に、生活では人生軸として自分がどう在りたいのかを考えながら充足感を持ちながら行動できるようになりました。
6. **将来について考える時間が長くなりました。将来に対する期待感は明るくなりました。**それは、会社が私に期待するキャリアと自身の望むキャリアが一致しており、会社が私を育成しようとしていることをはっきりと感じるからです。
7. 将来について**考える時間が長くなった、機会が多くなったなどの実感**はあります。将来のこと（自分は何を成し遂げたいのか）を考えなくとも、それなりの人生を送ることはできます。しかし、自分は何を成し遂げたいのかという志が明確になり、それを成し遂げるために人生を送っていく方がより充実した人生を送ることができると感じます。当然、そこに到達するまでには、幾多の困難が待ち受けているとは思いますが、それも含めて、到達するまでのプロセスにおける充実感や到達したときの充実感を想像すると、将来に対する期待感は、明るいものになったと言えます。
8. グロービス経営大学院での学びを通じ、自分ほどの様な志を掲げ生きていくか。どんな仕事をしていくのか。と**自問自答する事が習慣化**したと思います。将来・未来について、自分の在りたい姿を描き、どうやったらそこに近づけられるか考える様になりました。自分の志・使命・目的が定まり活力が湧く時もあれば、厳しい現場・現実に正直消極的になることもあります。志・理想が高いほど、苦しくなることもあります。今はそこに向かって仕事・生きていくプロセスこそ成長させて頂いている道のりだと感じております。
9. **将来について考えることは当たり前**になった。自分がやっていくべき領域、自分の社会に置ける役割を考えることは増えた。やりたいこととの間での、生活に必要な収入や他人の評価とのギャップに悩む事も増えた。自問自答は長い間続いているが、様々な経験を通して徐々に明確になっており、3年経過後くらいからは悩む事もなくなった。今は明確になっており、自分がやると決めた領域も明快。
10. **将来について考える時間が長くなり**、将来は格段に明るくなったと感じられる。グロービスに入るまでは、環境に流されてばかりで、自分で将来を選択するという意思が

弱かったが、入学後、自分が人生を通じて何をやり遂げたいのかを考えることで、自分の将来は自分で作るものという強い意思を持って行動をするようになった。

## (2) 学費を自分で払うということの意味：学びそのものに対する前提の置き換え

まず、同大学院の学費は MBA を取得するまでに、2年間で大凡 300 万円となっているが、この高額な学費を自らが稼いだ給与から支払うという行為そのものが、学びに対する前提条件や考え方に変化をもたらしていることが考えられる（学びの質にディマンディングになるなど）。

本研究のインタビューやアンケートで具体的に支払いに関する質問をしたことはないが、日常の中で、授業料とこから得られるリターン等に関する話をする人の数はかなり多いのが実態である。例えば、グロービス経営大学院には、講師都合の休講という概念はなく、講師の急病や事故などの場合には、必ず代講講師を立てるか、別日程でのクラスを開催することになっている。このことは学生からの要望に基づいている。

また、各コースに学生からのアンケート調査を実施しており、満足度が 5 点満点である基準点数を 2 期連続で下回ると、その講師の翌期の登壇は中止することなども明言しており、実際にアンケートで厳しい意見がつくことや、個別の要望が寄せられることも時々ある。

総じて、これまでに経験してきた学校システムとは大きく異なるものを体験することになり、自ら学ぶということに対する良い緊張感が発生し、学びに対する取り組み姿勢などが変化していることが見て取れる場合が多い。

### (3) 新しい人間関係が構築されることの意味：自分の立ち位置、実力などの認識の変化や自己評価・将来に関する前提の置き換え

既述のように、同大学院に入学すると、多様な人々と学びの場を共有することになる。これは日常の生活からは得られない体験となる人が多い。リンダ・グラットン「ライフ・シフト、東洋経済新報社、2006」の中で、『視点が変わるきっかけになるのは、それまでよりも広く、多様性に富んだネットワークに触れることだ。アイデンティティは友人関係やその他の人間関係に深く根ざしているの、移行を遂げるときはどうしても交際範囲が変わらざるを得ない。(中略) あなたのことを最もよく知っている人は、あなたの変身を助けるのではなく、妨げる可能性は高い人物なのである。(P164)』としているが、まさにこの現状が、同大学院内で起きることが推察される。

多数の、これまでには出会ったことのない、深くコミュニケーションをしたことのない年齢、業界、職種、ポジションの人などと出会うことにより、前提の置き換えが起こりやすくなっている、もしくは置き換えが促進される。実際に、大企業で働く学生が、同じ年齢の起業家に出会う、事業承継者に出会うなどのことを通じて、背負っている責任の大きさや違いにショックを受けるなどの話は、高頻度で聞こえてくる。

例えば、「年齢軸」を取ってみても、一般的に企業ではポジション・パワーや年齢が大きな影響力を持つため、立場や年齢を超えた議論などをする機会は少ない場合が多いが、グロービス経営大学院では大企業の役員クラスの学生と入社3年目の学生がグループ・ワークを行い、刺激を与えあう、更に企業研修とは異なり、ポジション等の影響が無関係が故に、良い発言が、誰が発言したかに関係なく取り上げられるなどのことが繰り返されている。実際に従業員数千人を抱える企業の常務取締役が、「27歳のクラス・メイトに何度もダメ出しをされたことが最も大きな刺激だった」と語っていたこともある。このようなことを通じて、自分の強み、弱みを認識し、思考方法の特徴などに対する理解を深める人が多い。自分自身に対する理解の深化は、それまでの前提を書き換えることに貢献している(例えば、社内ではファイナンスが得意だと自負していたが、同大学院には、その道の専門家が沢山いて強みにならなかった。一方で、普通のことだと思っていたことが、自分のある行動に毎回多くの人から賞賛の声が上がったなど)。このような環境の結果、ポジション・パワーのない場でのリーダーシップがトレーニングされ、自分でもできるのではないかという考えになっていく場合も多い。

また、全ての講師が何らかの実務経験を有していることもあり、そのビジネス経験談や学生同士の議論から刺激を受ける(言語的説得)、先輩・後輩・同級生が起業をしている姿などを見て、刺激を受け、自分もやれるのではないかと思う(代理経験)などの発言をする人は非常に多い。

このことは、講師との関係性においても同様のことが言えることが推定される。

アンケートで具体的に寄せられたコメントの例をいくつか示す。仲間、講師やスタッフから受けた影響については、それぞれ131人、124人からの回答を得られたが、自分の人生に影響を与えたという趣旨の回答をしている人が、120名（97%）、111名（93%程度）と大多数となっている。

#### （仲間について）

Q12\_ご自身の志の醸成について、グロービス経営大学院の「仲間」が与えた影響（仲間との会話、仲間の活躍を見てなど）をどのように考えていますか？

1. 今の志を醸成することは、共に学んだ「仲間」なしでは、あり得ないです。「（転職前の）日々の仕事の葛藤や自分は何をしたいか」を聞き、相談に乗ってくれた「仲間」。志が変化したとき、それを肯定し一歩踏み出す勇気をくれた「仲間」のお陰で、今の私がいると思います。転職後も、共に支え合って進んでくれる「仲間」の存在は、私自身の志醸成に大きく寄与しています。
2. 多様な仲間の活躍を見ながら、自身も積極的に挑戦したい、と影響を受けました。挑戦のために学びに集中する仲間と熱意の高い期間を持てた事は、その後の人生に強い影響があったと思います。
3. いい意味で自分のポジションを再確認出来た事に価値あり。ここで得たネットワーク、仲間は、一生の財産。
4. 仲間の活躍ももちろんのこと、仲間が苦勞している話から、自らも奮起せねばと思うようになった。
5. 自分には無い視点、視座を養うのに仲間と語りあうことは最適だと思います。また仲間の熱い想いや志に触れることが、一番自分の想いに火をつける活力にもなりました！！志という火は、仲間同士で伝播し、大きくなっていくことを実感しました！
6. 修了生や在校生の活躍ぶりをみると、自分も頑張らねばと刺激になります。
7. 大きい、小さいではなく、それぞれの背景、価値観を持って邁進されている仲間と定期的に会話する中で、日々、自分自身の志の醸成につながっていると思います。
8. やはり利害関係なく応援してくれるところだと思います。修了生が活躍して有名になってくれれば、グロービスとしてもプラスになるということを差し引いても、グロービスの講師やスタッフは私たちの背中を押してくれる大きな存在だと思います。加えて、いろいろな人を見てきているからこそ見えていることもあると思いますので、的確なアドバイスや、気づきを得られる問いを下さること多いです。
9. リスクをとって前に進む仲間が多い印象を受けています。私はそういった人の考え方や志を聞くことで勇気づけられたと思います。なぜ、そのような行動ができて、自分はどうかかと自問自答をしてきました

10. 常にポジティブな”気”（勇気・やる気・元気など）を分けてくれるかけがえのない仲間。たまにエネルギー補給が必要になります。

（講師について）

Q13\_ご自身の志の醸成について、グロービス経営大学院の「講師」が与えた影響をどのように考えていますか？

1. 志を考えるために深い内省の機会を与えてくれたのは、「講師」の一つ一つの言葉。また、言葉だけでなく、その生き様・立ち振る舞い、全てから、影響を受けたと考えています。
2. 定期的に成果を報告すべき対象であるため、常に良い自分を見せなければというモチベーション（プレッシャー）の源泉になっています。
3. 講師との様々なインタラクションで知的刺激を受け、チャレンジしていく勇気を得た。
4. 様々な場面で「気づきの場」を与えてくれているということは、どの講師、どの授業でも感じるし、あらゆる時間で影響を受けていると思う。講師のホスピタリティにはいつも尊敬してしまう。
5. 講師やスタッフの皆さん自身もビジネス・パーソンとして自立していらっしゃると同時に、スペシャリストでいらっしゃるの、それぞれの分野での極め人・ロールモデルだな、と感じる。単にその科目を教えるのみならず、リーダーシップをとり自分自身がトリガーとなって「ありたい組織、ありたい自分、そしてありたい社会」を実現するための基礎や、継続的に学び続ける習慣の大切さを、身をもって教えてくださった講師が多いと感じる。よくグロービスで学んだことを持ち帰り、それぞれの場で活かし、修了生が活躍してくれることが講師（スタッフ）冥利につきる、とおっしゃる方がいるが、その期待に応えたいと思うし、自分自身がグロービス生やこれから勉強しようと思っっている方々にとって何かしらヒントになるならば、わたしとしても嬉しい。
6. プロフェッショナルな講師の知見、フィードバックは非常に影響を受けたと思います。とくに研究プロジェクトの講師から超厳しいフィードバックを浴び続けたのですが、その厳しさの体験や問いに込められた思いは今の仕事に影響を与えています。
7. 私にとってはこれが一番です。ビジネスの第一線で成功した講師の言葉は一生の宝物です。その考え方があったからこそ自身の志を深くすることができました。
8. 非常に大きく影響を受けました。まず、独立や起業に際しては力強く後押しして下さり、必要な人をご紹介頂いたり、ホームページにも掲載頂いたりしてサポートして頂きましたが、その力加減が絶妙で、まったく押しつけがましくなく負担に感じる様なこともありませんでした。先生と生徒というより、ビジネスの仲間として扱って頂いていることが常に感じられ、気持ちよく前に進むことができたと思います。

9. グロービスの関係者（学生・講師・スタッフ）の影響は非常に大きい。現職に25年身を置いているが、会社の主要関係者と比するレベルであると考えている。それほど、在学中の3年間、卒業後の現在に至るまで人的粘着性が強い人物が多いと認識している。
10. とにかく動くことを推奨してくれたことは結局色々な人との出会いを促進してくれたので、影響を与えてくれたといえる

#### (4) それまでの経験とは全く異なる授業スタイル：学び方に対する前提の置き換え

次に授業のスタイルが学生に与える影響も大きいと推測される。授業は、既述のように、最大35名の少人数制であり、グループワーク、発表、全体討議、プレゼンテーションなどが連続的に行われるため、クラス時間中に寝るなどのことは想定できないことに加え、クラス中に挙手をした上で発言することを求められるが、その質と量が最終成績の約50%（コースにより多少の違いはあり）を占めるため、緊張感も非常に高い（オンラインのクラスもビデオ視聴型ではなく、リアルタイムのディスカッション型なので同様）。更に、成績は正規分布による相対評価を採用しているため、原則的に全てのクラスで「不可」となる学生が発生する。不可は重ねていくと強制的に退学となることもあり、これも緊張感を高めている要因となっている。実際に、最初に受けたクラスの衝撃について語る学生、修了生は非常に多く、学びに対する考え方などは、グロービス経営大学入学前とは全く異なるものになっている人がほとんどである。

更に授業終了後には、自らが学んだことを実務に紐づけてメーリング・リスト等に投稿することが義務付けられており、膨大な数の振り返りを言語化することになっている。当初は、クラス・メイトに馬鹿にされないかなどの不安を感じ、事務局や講師に相談する人もいるが、結果的に振り返りをすることが習慣化する、自らの意見を大勢の前で発表していくことが習慣化し、自らのコミットメントに対する前提が置き換わっていくことが観察できる。



## (5) 志を問われる多数の授業とイベント：前提・将来に対する深い洞察と置き換え

志の醸成をメインに扱うイベントや授業等の存在も非常に大きいことが想定される。まず同大学院の入学試験ではエッセイで「志」を問われる。これが、普段はあまり考えたことのないであろう自らの志についてしっかり、考え、文字にすることの最初の機会となる。次に、入学式の直前に行われるオリエンテーションでは、その時の志をクラス・メイトの前で発表することになる。各人の持ち時間は1分と短い、30~40名の前で発表するために言葉を研ぎ澄まし、思考に刻まれることになる。そして、必修科目であるリーダーシップ開発と倫理・価値観、企業家リーダーシップのクラスでは最終回にそれぞれ、自分の志について発表する機会がある。加えて、振り返りセッションやコミットメント・セッションの中でも同様の営みがなされる。

特に、企業家リーダーシップの授業では、自らの志を明確することだけが目的とされているため、この目的に向かって濃密な3ヶ月間を過ごすことになる。ライフ・ライン・チャートを描き、過去の事実、価値観などを棚卸したり、様々なリーダーの生きざまから自分の正体に対して思索を深める。このような機会を通じて、何度も自分の志を考え、文字にし、発表すること自体が、自らの前提に対する問いかけとなり、その置き換えに寄与している場合が多い。

## (6) 価値観を揺さぶるイベント：価値観・前提の置き換え

授業に加えて、セミナーなどの影響も大きいことが想定される。同大学院においては、各キャンパスで最低 4 半期に 1~2 回は、経営者を始めとする各界で活躍するリーダーの講演会を開催している。社会的立場などが大きく異なるトップ・リーダーの話や話を直接聞くこと、直接質問をすることなどを通じて得られる刺激は非常に大きく（言語的説得）、転職や起業の直接的なきっかけになったという趣旨の発言をする人も多い。特に、合宿形式で開催している「あすか会議」では、夜の時間に承認図でトップ・リーダーを囲んで議論するような時間もあり、自分自身のあり方を見直すきっかけにしている人も多い。

アンケート結果（107 名回答）を見ると、何らかの影響を受けたという回答をしている人は、90%に上っている。

具体的に寄せられたコメントの例をいくつか示す。

Q15\_あすか会議、トップ・セミナー、振り返りセッションなど様々なイベントが与えた影響をどのように考えていますか？

1. あすか会議でのセッションで、「自分は何をするために生まれてきたか」ではなく、「自分の人生をどう使うか」と自分が人生をどう過ごしたいのか、考えねばならないことに気付きを得たことは大きかったです。
2. あすか会議で、沢山のトップ・リーダーの方の話を聞いた後は一日で何か大きく変わってきてしまった感覚がありました。たった一度の人生において何をやるか、勝負しないでどうする、ワンオブゼムみたいな人生にしてどうする、自分が心からやりたいことをやろう、そんな気持ちになりました。あすか会議で、涙し、仲間と人生を語り合った場は一生忘れません。
3. 世の中のリーダーの話や話を聞き、姿を見ることで自分の中での目指したいリーダー像が具体化されていったように思います。
4. 毎年のことながら、あすか会議は、自分の目指すべき将来の理想像を確認するとともに、どれだけ自分とそこの距離が縮まっているのかを実感しながら図れる場として大切に感じています
5. あすか会議仙台にて女川町町長から「(一晩で町が無くなった) 女川でさえも『マイナスをゼロまでで良い人、ゼロからプラスにしたい人』復興と発展で意見がわかるんだよ。そこに年齢は関係ない。」という話を直接伺った時は大きなパラダイムシフトで、日本の地域社会に関わる意味を消化できたと思います。
6. 私が、真剣に経営に興味を持つきっかけの一端になったと思う。そして、自分が本当に何をやりたいのかを考える、ネタを与えてくれる場所でもあったと思う。
7. 様々なイベントから受けた影響はやはり、大きかったと思う。自分の意識がやはりこ

これらのイベントに参加する前と後では変わった（頭では理解しているし、分かったつもりになっていても、実際に目の当たりにするとそのインパクトはまるで違う）。特にあすか会議では、実際の登壇者と直接お話や場合によっては実際に自分の意見をぶつけて確認することができ、自分の方向性や、どこまで進むのかといった部分の判断が補強されたように思う。

8. あすか会議などで一流の方々を間近にみることにより、「志に従って生きる姿は美しい」と感じ、自分も「志をもって人生を全うしたい」と思った。
9. あすか会議では、志を邁進している先輩達との交流が大きかったです。やはり、志を邁進しながらも、悩み苦しんでいる姿は共感できますし、卒業したらこうなりたいというロールモデルがいると目標になります
10. 多くのリーダーの話を広くきく機会が得られて、自身の「志」を考える幅出しや柔軟性が出たように思う。

#### (7) 終了後も続く志への問いかけ：継続的な刺激

グロービス経営大学院では、卒業後も様々な形で修了生に、志に関する問いかけを継続している。数名のグループが定期的に会い、相互コーチングを行う仕組み（互縁ネット）や5年に一度開催されるリユニオンなどの機会がそれであり、定期的に志の重要性について確認する、振り返りをする機会を設けていること意味も大きい。

インタビューなどから得られた互縁ネットに関する具体的にコメントは以下の通りである。

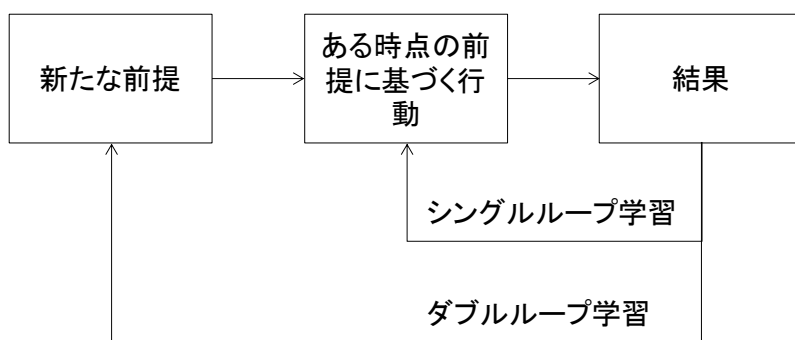
1. 卒業後も志について見直しをする機会が多いということです。互縁ネットもその理由の一つだと考えます
2. 互縁ネットで3か月に一回振り返りの時間を持っており、1年に1度はより長期の振り返りを行うことにしています。
3. 互縁ネットに参加しているので、3ヶ月に一度くらいのペースで振り返っています。
4. 互縁ネットは与えられたスキームの中での振り返りですが、強制的に振り返りを共有するという仕組みは非常に良いものだと感じています
5. 卒業後の互縁ネットが、定期的に自身を振り返り志を忘れずに考えるためのきっかけになっています。
6. 互縁ネットにより、3か月に1回、1年に1回の振り返りを実施する機会を得られている。
7. 今は互縁ネットが近い役割を果たしていると思っています。
8. 主に互縁ネットのタイミングで振り返っています。
9. 研究プロジェクトのチームメンバーや最初のクラスや互縁ネットのメンバー等の一緒

の時間を長く過ごしているメンバーからは影響を受けています。特に起業された方は同じ苦しさを経験していたりするので、考え方も影響を受けています。

10. 3か月に一回、互縁ネットにより振り返りの時間を持てている。互援ネットでは、過去3か月の振り返りと今後3か月期待することについて考えアウトプットし、自分の中で整理し、さらに仲間と気持ちを共有する時間を持てている。また年に一回ある互縁ネットの合宿では、より時間をかけて様々なエクササイズで自分を振り返る機会もある。

上記のような効果は、既に述べてきたインタビュー結果などにも表れている。また、自由記述式のアンケートにより、グロービス経営大学院で得たものを問うと、「仲間」、「学ぶ」、「志」、「仲間」、「自信」といった回答が多く寄せられ、直接、間接にその当時自分が持っていた前提が新しいものに置き換わっているケースが多いのは明らかである。

様々な取り組みが総合的に寄与することから、ダブル・ループ学習の前提が置き換わり、志醸成サイクルを前に進めることができる人が多くなるということが推察される。



#### グロービス経営大学院で与えられる刺激

- 未経験の学びの場、スタイルの影響
- 仲間・先輩・後輩等の行動、発言からの刺激
- 講師から刺激
- 知らない知識の獲得
- トップリーダーからの刺激
- 強制的に前提・志を見直す機会の設定

図 5-3 ダブル・ループ学習にグロービス経営大学院が与える影響

## 5.4.2 思考の具体化・詳細化を促す効果

### (自分自身の頭で考え、整理し、書くことの効果)

同大学院においては、これまで述べてきたように、自らの志を考え、書き、多くの人の前で発表する機会が多数設けられている。具体的には志に関連するものだけでも、次のような機会に書き、時に、発表することが求められている。

- 入学試験の際のエッセイ（発表はなし）
- 入学前オリエンテーション
- リーダーシップ開発と倫理・価値観の最終回
- 振り返りセッション
- 企業家リーダーシップの最終回（ライフ・ライン・チャートなどを描き、自分のそれまでの人生を十分に振り返った上で）
- コミットメント・セッション
- 修了式前の宣言文の共有
- （非公式に）セクションや学年ごとの志発表会

自分の考えを文字にして「書く」ことを、心理学の用語で「思考の外在化」というが、外在化、つまり自分の頭の外に出すことを通じて、自らの頭を整理することができることが知られている。

第4章では、思考を具体化することが志醸成サイクルを進めることに役立っていることを明らかにしたが、志を「書く」ことにより思考を整理、具体化する機会を強制的にでも設ければ、志構成サイクルを回すことに貢献するということができる。

繰り返しになるが、ピーター・センゲ他は「フィールドブック 学習する組織「5つの能力」、日本経済新聞社、2003」の中で、メンタルモデルを作りかえるために、『内省（考えるプロセスのスピードを緩めて、自分がメンタルモデルを形成した過程をはっきりと意識すること）』が重要であることを指摘しており、「書く」という行為の重要性を裏付けている。

「書く」ことの効用については、様々な研究がなされているが、Hayes と Flower は、「Identifying the Organization of Writing Processes, 1980 In L.Gregg & E. Steinberg(Eds.) Cognitive processes in writing Hillsdale, NJ:LEA」の中で次のような点を指摘している（2012年に、より複雑な、新しいモデルが提示されているが、本研究との関わりという意味では、1980年モデルの方が親和性が高いためこちらを引用した）。

- 書き手の中には、自分が書こうと思っていることと、表現とのずれを絶えず調整しよう

とする「自己内対話」が起こる。

- 自己内対話は「読み返す」の過程で生じる。
- 推敲は自己内対話を意識的に行わせる手段である。

このようなプロセスを通じて、書くことを通じて思考の整理が行われるのである。

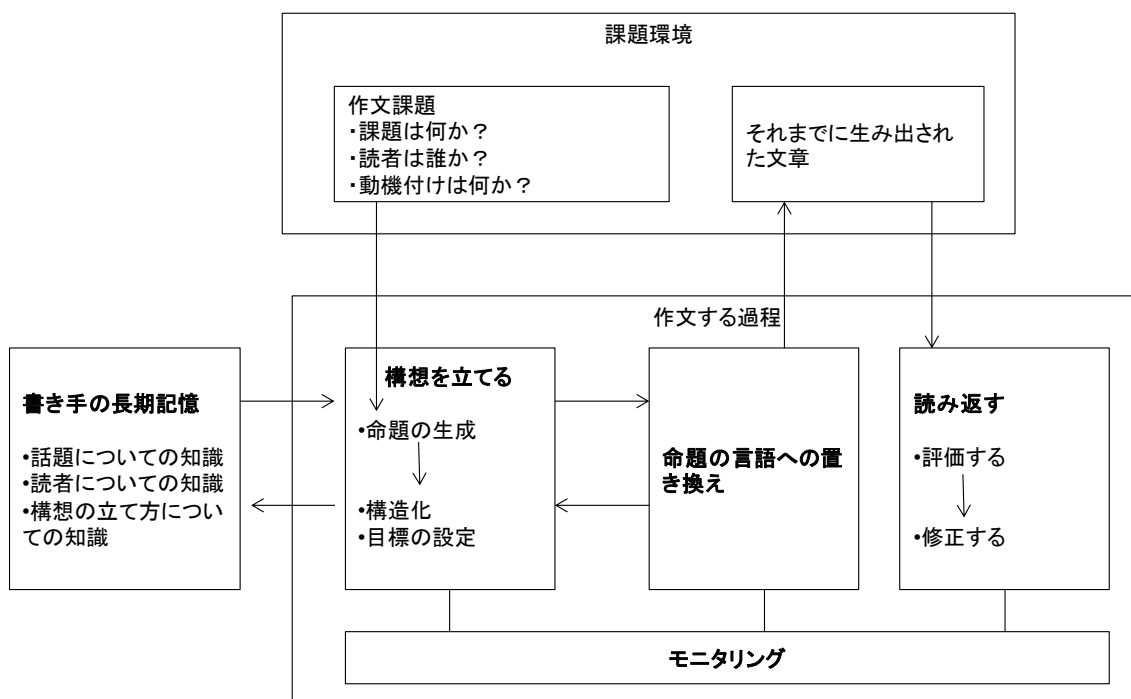


図 5-4 「書く」ことの意味

出典：John R.Hayes, Linda S. Flower, Identifying the Organization of Writing Processes, 1980 In L.Gregg & E. Steinberg(Eds.) Cognitive processes in writing Hillsdale, NJ:LEA

図中の日本語の出典：内田信子、作文の心理学、教育心理学年報、第 25 集 1986-03 から引用・修正

この理論が、グロービス経営大学院の教育プロセスの中で機能しているかどうかを検証するために、実施したインタビュー結果は以下の通りである。インタビューからも、思考の整理、気づき、明確化、振り返り効果などのコメントを多数見ることができ、「書く」ことにより、頭が整理され、具体的に思考できるようになる効果があることが十分に発揮されていることが見てとれる。

また、このプロセスにおいて、自分自身が現在持っている前提は何かについても明確になるため、現在有している（現在自分が縛られている）シングル・ループ学習の前提などについても、知ることが可能になることが推測される。

このことは、ただ、「志を持つことが重要である」という教条的なメッセージを学校が出すのではなく、必修授業の一環として強制的に、思考させ、表現させる機会を設定していることの重要性を物語っている。

#### インタビューからのコメント

1. 入学時に書いたエッセイは、自分のキャリアの棚卸のために非常に役に立った。単科生時代の仲間とオープンに相互フィードバックなども行ったが、そのプロセスでも頭が明確に整理された記憶がある。
2. リーダーシップ開発演習や企業家リーダーシップの中で、自分自身について振り返り、その時の考えを「書いた」事は、自身の頭の整理に大きく影響している。特に学校なので、レポート提出の期限が切られていて、強制的に振り返りの時間を持つことは、苦しいありがたい。おそらく強制、期限付きでなければ、重要性には気づいてもやらないような気がする。
3. 入学時のエッセイは、大学四年生の就職活動の時以来、自分の人生について言語化した経験になった。比較的文章を書く習慣はあるが、言葉にして整理することの意味は大きく、これまでのグロービス生活の基盤になり、時々見てブラッシュアップしている。
4. グロービス経営大学院の営みはどれも、当然締め切りがあるが、とにかくアウトプットすることが大切だと思う。発信すれば、自分のコミットも高まるし、話を聞いた人が、誰かを紹介してくれるなどのこともある。自分の考えにリアクションがあることは、自分の考えの解像度を上げていく、前に進めていくのに大きく貢献する。
5. 一生懸命仕事をし続けてきたが、その分人生を振り返ることなどはあまりなかった。入試のエッセイを各段階で、自分の人生を棚卸し全く別の角度から考えを整理することが出来た。ぼんやりしていたものが、明らかにクリアになり、自分の場合はそこの気づきがいまだに生きている。
6. 入学前のエッセイを書いた際は、改めて自分の人生や価値観の棚卸をすることにつながり、非常に有意義だったと思う。明らかに頭は整理され、気持ちが新たになった。期限が切られていることで、そうはいつでも。。。というような言い訳をすることが出来なかったので、自分の気持ちをフィックスするという意味でも良かった。
7. グロービス経営大学院に入学してからは様々なことを言葉にしてきたが、時々読み返すようにしている。何度も同じようなことを書いていたりすることもあるが、そのようなことを通じて、自分の大切にしていることなどが明確になっていく感覚がある。自分の文字を読み直すことには意味がある。
8. 最初のオリエンテーションは、明らかに仲間に比べて意味のあることは言えなかったが、言葉にして多くの人前でコミットすることの意味を実感している。
9. グロービス経営大学院では、クラスの仲間の前で、何度も志を発表したが、最初の一

年は自分の言葉に違和感があり続けた。しかし、視野が広がり、色々なことを学ぶ中で、その感覚がなくいなり、調剤薬局を辞めたころから、自分の目指すもの、大切にしたいことが、本当に意味で自分の中に落ちてきた。おそらく、**言葉にしなれば、気がつかないことだ**と思う。

10. 企業家リーダーシップの中で、苦しんで、悩んだ挙句に創った志は、今後変わるかもしれないが、長期的な志の旅のスタート地点が固まったと言う意味で非常に大きな意味がある。自分は一つ目の作品と呼んでいる。特にぼやとしていたものを、しっかりと言葉にするプロセスの中で、考えつくしたことは大きい。
11. 3ヶ月間、転職活動しながら自分の志と向き合った企業家リーダーシップのクラスの最終回は忘れられない。過去を振り返り、そして未来を考えた。自分の人生を時間をかけて振り返って、いやだったことも、苦しかったこともポジティブに解釈できた。今でもその時の動画を時々見直している。言葉にすることで、自分の心の奥にある本当の気持ちに気がつくことが出来た。
12. 自分は、強制されないと出来ないタイプなので、助かった。特に企業家リーダーシップのプレゼンで志を集中的に考えて、文字にしたことは、自分自身の整理になり本当に良かった。せつかなので、あまりやったことがないが、自分の心の奥にあった青臭い想いを生い立ちから含めてストーリーにして語りきった。全て鮮明に覚えている。
13. 自分は、昔から色々なことを文字に書いてきた。**書くことによって、頭がすっきりし、その時々結論を出すことができる。**逆に書かないということは想像できない。書くことは自分に対するコミットになる。そして、自分が元気になってくる感覚、自信がわいてくる感覚がある。
14. 色々な場面で志を文字にし、**語ってきたことは本当に大きな意味がある。**書いたからこそ、頭の整理ができたし、自分の納得度も上がっていつている。
15. 自分の場合、**第三者に見てわかるもの**に出来ていない場合、自分が分かっているのだとグロービス経営大学院での生活を通じて実感するようになった。
16. 論文、レポート、特許など以前から文字を書くことには慣れていたが、**自分自身のことを書く機会はなかった**ので、自己理解に非常に役立った。
17. 2014年10月に受講したクリティカル・シンキングは衝撃だった。学生時代ほとんど勉強してこなかった自分が学ぶことの楽しさを知り、学ぶことを通じて変化していく自分を感じることができた。**たくさん書き、たくさん発言しとにかく大量のアウトプットをした。**
18. 大学院の入学試験の際、**エッセイを書いたが、これは自分にとって非常に大きな意味がある。**今でもこのエッセイは時々読み返している。自分が大切にしていること、やりたいこと、判断軸などがある程度明確になった。
19. グロービス経営大学院の入学前のオリエンテーションで、その時の志についての一分間スピーチをみんなの前でしたことは、強い印象が残っている。無理やりひねり出し



たのが、「次世代リーダーを創る」という話であったが、正直その時はそれほどしっくりきていなかった。が、最終的に、その志は研ぎ澄まされていった感覚がある。文字にすること、皆の前で発表することの意味は非常に大きい。

20. グロービス経営大学院の生活においては、特にたくさんの言葉を書いた。これは非常に自分にとっては大きい。明確に意識できるし、振り返りもできる。それに向かって、頑張るドライブにもなっている。現在は書き出した一番大切な価値観については、持ち歩いている手帳に張り、毎朝確認している。
21. 自分にとっては、考えることは書くことといってもいいほど、2年間で書く癖がついた。後で振り返ることもできるし、将来に生かすこともできる。今では2年間書き溜めたノートは自分の宝物のようになっている。

インタビュー結果を補完するために、実施した自由記述のアンケート調査からも、「書くこと」について、インタビューと同様な肯定的なコメントが133件中125件、94%寄せられており、十分な検証ができています。

アンケートで寄せられたいくつかのコメントを以下に示す。

**Q4\_入学エッセイを提出していただいて以来、グロービス経営大学院では、自分の志を何度か文字に書いていただきましたが、「書き、アウトプットすること」の意味や効用をどのようにお考えになりますか？**

1. 文字で残しておくことで定期的に振り返ることができる、読み返して気持ちを新たにすることができると思います。人生の波を客観的に観察できるので、バイオリズム・グラフなども残しておくの良いと思います。
2. イメージを言語化し精緻化するプロセスで自分の気持ちを高ぶらせることになり、アウトプットにはストーリー性がよりリアルに感じられるようになりました。結果としてできあがった志は、自分をかきたてる力、律する力に変わっていったと思います。
3. 書きアウトプットする事で、自分の考えを「客観視すること」が出来ると思います。書くことで他人とアイデアを共有しやすくなり、己の考えの独りよがりである点、共感を得やすい点など、さらなる気づきにつながる可能性を秘めています。
4. 苦しみ悩んでいる際に、ふと振り返ることができる「自らの軸」となっている。あの頃も悩みながらも志を考えていたと、その実現に向けて今の苦しみは試練で成長の糧と考えるようになった。
5. 志について考えたり議論する機会、というより、その志を具体化する方法について考えたり、アドバイスを頂くことが増えました。今では新しい事業計画ができるとグロービスの先輩後輩にレビューしてもらうことにしています。将来への期待感は明るくなりましたし、自分が先に明るく考えることで目の前の現実（会社、家族）が変わっ

てくることも体験しました。

6. 人の多くは弱い生き物なので、言葉にしなければ「実はこういう解釈だった」と都合よく微修正していくものだと思います。自分自身も弱い人間なので、**文章にすることや宣誓することには強制力が働き、前述のように長い目で見ればプラスに働く**と考えます。一方で、文章にすることや発表することが、高尚なもの、整ったものにしなればという不自然な力も働く面があると考えています。
7. 効用は大いにあると考えます。**1つは、自身の考えを整理し、気づきによってさらなる成長が期待できる**ことです。もう**1つは、書く事によって自身の行動を意識的にも無意識的にも書いた内容を実現しようとする行動をとる**からです。
8. 自分の志を「書き、アウトプットすること」の意味や効用は大きいと思います。「志」という漠然としがちなものを具体化していくプロセスにおいて、「本当にそれを成し遂げたいのか」「自分の価値観と合っているのか」などを客観的に検討できる。「志」という**1つの到達点が言語化されて明確になることで、そこから逆算して今何をすべきかをより具体的に考えることができる**・自分の志を文字として目にすることで、「もうやるしかない」という気持ちになる・周囲を巻き込む際に、「**自分はこういうことをしたいんだ**」と**明確に説明**できる
9. 志を「書き、アウトプットすること」の効用は、**逃げずに自己と向き合うこと**だと考えます。すべてのアサインメントがそうであり、初めにクリティカル・シンキングで学ぶように、脳内で考えているときは出来上がっているようでも、実際に文字に落とすと、視野の狭さ、情報の抜け漏れやロジックの破たんに気付かされることは多いです。吾人の任務では、言語化できないという事態に直面し、でもそれを消化して無理にでも言語化する過程で、今まで目をそらしていたあらゆる内面や他人との関係性と向き合うこととなりました。また言語化も一人でやっていたはたぶんたどり着けず、授業の中で発表するという強制力が働いたからこそ、アウトプットができたのだと考えます。
10. **書き、アウトプットすることは、自分の思考が整理される、思考が具体化する、自身のコミットが生まれるという効果がある**と感じています。入学時、在籍時以降も、転職時や日々の仕事での悩み、志についても書き、アウトプットすることで自身の考えをまとめることで、現実の行動が変わるということを経験しました。

### 5.4.3 人生をポジティブに考える効果（ライフ・ライン・チャート作成の効果）

グロービス経営大学院の志関連の必修科目である「企業家リーダーシップ」のコースにおいては、最終回で自らの志について発表することになるが、これまで生きてきた人生を改めて棚卸するために、3か月のコース期間中に、ライフ・ライン・チャートの作成、友人との共有、議論の場の設定を行っている。ライフ・ライン・チャートとは時間を横軸、自分が感じた幸せの度合いを縦軸にした、ある時点（どの時点をスタートにするかは目的による）から現在までの幸福度の変化を振り返るためのチャートである。

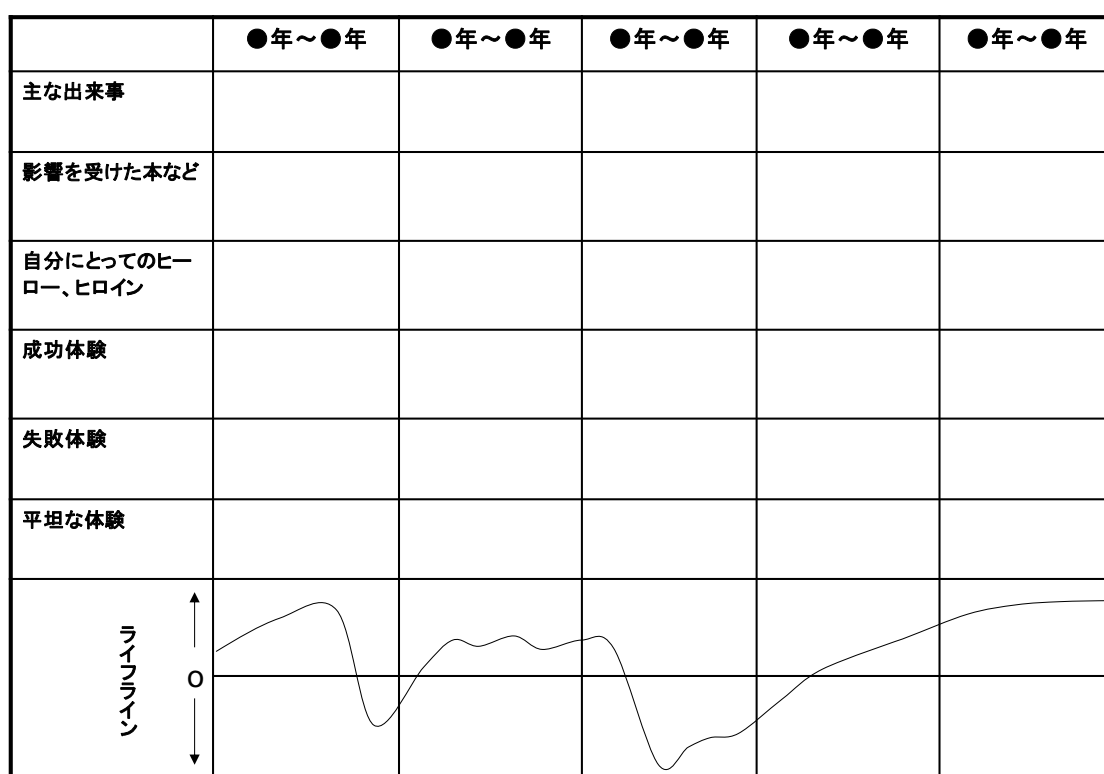


図 5-5 ライフ・ライン・チャートの例

このチャートを書く際には、過去の良かったことや悪かったこと、ターニング・ポイント、その時々に影響を受けた出来事、書籍、人などについて振り返ることになるが、それらを紙に書き出すことで、自分の足跡を知り、結果的に現在の自分を理解することができる。つまり、自分自身のライフ・ストーリーを紡ぎだすことになる。

こうして、人生の棚卸をすることについては、様々な研究がなされており、効果が検証されている。

例えば、ハーミニア・イバーラ（当時、ハーバード・ビジネス・スクール、現インシア

ード教授)は、「ハーバード流キャリア・チェンジ術(翔泳社)」の中で、次のように述べ、自分自身の中に存在する物語を理解することの重要性を指摘している。

『今起きている出来ごとの意味を考え、過去の出来事の意味をもう一度考えてみる。そして二つをつなげる説得力のある「物語」を考え出す。つまり、納得できるような言葉で表現する。人はそれぞれ自分の物語をもっているものだ。例えば、自分以外の相手を理解できたと思えるのはどんなときかを、考えて見てほしい。行動の予想がつくから、相手をよくわかっていると思うかもしれない。だが、本当に理解できるのは、相手の物語を理解したときだけだ。内在する物語が、人生に目的や意義や調和をもたらす。同じことは自分を理解する場合にもあてはまる。(P178)』

また、『自分の物語を修正することが、新しい可能性を見つける根本的な手段になる。(P208)』とも述べ、自身のライフ・ストーリーを認識し、修正することがキャリア形成において重要な意味を持つとしている。同じく、『まとまった物語をつくるのと同じぐらい重要なことは、完成前でも物語を披露することだ。求めているものは何か。いままでの自分と今後の自分をつなぐ共通の糸は何か。それをあきらかにすることで、意思がはっきり伝わり、協力してもらえるようになる。(P210)』ともしている。

次に、ビル・ジョージ(ハーバード・ビジネス・スクール教授)は「リーダーへの旅路(生産性出版)」の中で、次のように述べている。

『例外なく自らのライフ・ストーリーを理解することからモチベーションの源が理解できると言っている。彼らのライフ・ストーリーこそ、彼らが自らはどのような人物であるのかを理解させ、かつその真の目的にフォーカスを保つことを促している(P27)。』『重要なのはあなたのライフ・ストーリーであって、人生に生じてくる様々な出来事ではないのだ。われわれのライフ・ストーリーは頭の中で繰り返される永久テープにたとえられる。われわれは、自分の人生にとって重要な出来事や人との出会いを何度も何度も繰り返し、その意味を理解しようとし、かつ世の中における自分の居場所を理解するために、ライフ・ストーリーを活用している(P35)。』

ロバート・アトキンソン(南メイン大学教育学部人間発達学科 準教授)は「私たちの中にある物語、ミネルヴァ書房、2006」の中で、次のようにライフ・ストーリーを語る効果を整理している。

1. ライフ・ストーリーを語ることは、自らの経験と呼び起こし、その経験に、そして人生に意味づけをすることである。
2. 自分の感情や考えを書くことで、今まで言葉にしてこなかった思いを言葉にすることが

できる

3. 書くこと、話すことで考えが明確になり具体的になる。語り手は、わかっていたと思っていた考えについて深い意味を求め、その意味を発見する。
4. 書くことは考えを実際に言葉にすること。書くことで、自己認識がより明確になる。その自己認識により人生に意味が与えられる。
5. ライフ・ストーリーを共有し、お互いに聞いた後は、強い結びつきが出来る。
6. ライフ・ストーリーを語るにより、自分とは何かという個人的なアイデンティティの意識も明らかになる。
7. ライフ・ストーリーを語ると、自己イメージや自己評価も明確になる(自己理解の促進)。
8. ライフ・ストーリーを語ると、ある種の重荷から自分を解放する。
9. ライフ・ストーリーを語ると、自分の経験が意味あるものであるという認識することにつながる
10. ライフ・ストーリーを語ることで、他人との共有性を見出すことができ、個人的なもの和社会的なものとの境界を認識できる。
11. ライフ・ストーリーを語ることで、今の自分に影響を及ぼしてきた様々な要因を整理、理解し、自分自身をよりよく捉え、最終的には自分を受け入れやすくなる。認識の変化は、実際に起きたことをそのまま受け入れる準備が出来たときにやってくる。

出典：ロバート・アトキンソン著、塚田守訳、私たちの中にある物語、  
ミネルヴァ書房、2006 より引用・加筆・修正

これらの説が示していることは、自らのライフ・ストーリーを理解し、それを書く、または語ることで、ある程度自分の過去を肯定的に解釈することができる可能性があり、次のキャリアや志を醸成していくことに大きな意味を持つということである。

未来志向のところすでに述べたように、健全な時間志向を持つためには、ある程度の過去に対する肯定感が必要とされており、その側面から見ても、ライフ・ライン・チャートを書くことの意味は大きいことが推察される。

これに関連して、グロービス経営大学院での教育効果を検証するために、2016 年度に企業家リーダーシップのコースを受講した学生 105 名に、自由記述のアンケートを実施した。

このアンケートは、ライフ・ライン・チャートを実際に描き、議論した直後にその効果などを聞くことが望ましいと考え、企業家リーダーシップのクラス終了後、1 ヶ月程度を目処に実施した (2016 年～2017 年)。

ライフ・ライン・チャートを書き、三人組で最低一時間以上を掛け、共有、相互質問をしたことに関するグロービス経営大学院の学生から寄せられた声は次の通りである。

なお実際に共有会を実施した学生の声からは、「ライフ・ライン・チャートの共有には 1 人 1 時間以上かかった」、「大いなる学びや気づきがあったので、別のメンバーともグループを組んで実施した」、「修了後も定期的書き直している」などの声が多数聞かれ、非常に高い割合で、共有すること、語ることが肯定的に捉えていた。

寄せられた回答を分析すると、ロバート・アトキンソンが示しているライフ・ストーリーを語る効果に非常に近いものがほぼすべて確認され、グロービス経営大学院の中における営みの有効性を検証することができたと言える。

#### 質問

企業家リーダーシップのコースを通じて書き、議論してきたライフ・ライン・チャートについて、どのような意味、意義があったか、何を感じたかについてコメント欄に記載してください。

1. 過去の体験を振り返ることで、自分がぼんやりと考えていた成し遂げたいことが、より確かなものになって、ブレなくなったと思います。
2. 今まで逃げていたことに立ち向かう勇気。ライフ・ライン・チャートを書いてみると改めて過去をしっかりと考えて前を向いて歩かないといけないと思いました。今（当時）の私にとってライフ・ライン・チャートの作成は苦痛でしたが人生において数年後、今の気持ちを忘れずもう一度やってみるとどう感じるかを試してみたいと思いました。
3. 自分がどんな時に落ち込んだか、何がモチベーションの源泉かを知ることができる。それは、自分をコントロールする上で有効で、例えば、落ち込む自分に対する防止策、もしくは落ち込んだ時の改善策が見えやすい。また、自分が良い状態にいるためには、どんな状況に身を置けば良いかという事にも気づかされる。もしかしたら、自分がどんな職業が合っているかのヒントになったりするかも。
4. 自分の想いや行動の原点を巡る旅が出来たような気がします。そうか、私がこういう行動をとったのには、こんなことが理由にあったのかなという。それは必ずしも正解ではないかもしれないし、もしかしたら振り返るその時々で、感じ方が違うかもしれないけれど、でも今この瞬間は、こう思った。という自分の歴史におけるマイルストーンができた気がします。そして趣旨がずれるかもですが、5 人の方とシェアしたライフ・ライン・チャート、皆さん一人ひとりの体験や思いを、その時の話し振りや声色、あるいは表情と共に、今でもはっきり思い出すことができるほど記憶しています。
5. 自分の大事にしたい価値観、現在自分がどういうステージにいるのか、今後目指したい方向性を再確認できました。結果、キャリア・チェンジを決めるに至りました。
6. 率直に、書いてよかった。いろいろあったけど、全ての経験が自分にとってプラスだったと改めて感じました。自分の成長に必要な期間が認識できた一方で、過ぎた時間

と残っている時間が見えて、焦りも感じました。

7. 良かった点：自分が何にエネルギーを費やしてこれまでの時間を過ごしてきたのか、客観的に認識することができた。過去を振り返ってこれまでを客観視するとともに、交換した仲間のライフ・ライン・チャートと対比することで、自分が何を重要と感じているのか？を認識することができた。

気づいた点：ライフ・ライン・チャートを交換した仲間からのフィードバックや交換等を通じて対比することで、自分の中で抜けている視点、重要度が低くなっている考え方を気づかされました。

8. 過去の自分との対話ができました。人生の中でも変えたこと、変えなかったことが明らかになり、自分ってこういう人間なんだよなと認識することができたと思います。ライフ・ライン・チャートで自己の価値観を再確認することで、未来を考える上で余計なことを考えず、考えるべきことに集中できたという面もあると思います。人生のアップダウンのピークの時はその出来事の達成感を味わうことや乗り越えることだけを考えていると思います。ライフ・ライン・チャートで出来事を振り返り、自分にとっての本質的な意味は何か？を考えるきっかけになりました。
9. 未来に向かって「自分がないもの」にばかりフォーカスして、これを埋めなければならぬという、ややマイナス思考から→過去を振り返ることにより「これを乗り越えたからこそ今ある自分」「自分にあるもの」に少しフォーカスできるようになり、自己肯定感が増した感じがしました=自信につながりました。今後も過去の素直な気持ちに戻って、「これをしてほしい」という直感で動けるようにしてほしいという気づきを得ました。
10. 「自分の今の状況」が「アウトプット」だとしたら、そのアウトプットの要因である「過去＝インプット」を、棚卸しすること（ライフ・ライン・チャートの作成）で、自分の「核＝何に喜びを感じるのか、何をしたいのか」が明らかになった。その「核」というのは、私の場合、『目の前にいる人を幸せにすること、勇気づけること』であった。

#### 5.4.4 志の成就を後押しする効果（志について仲間や講師の前発表することの効果）

何の根拠もないような単なる予言を思い込んでしまうと、その予言通りの事態に自分自身で成就させてしまうこともあるという「自己成就的予言」という社会学の学説がある。

また、ロバート・B・チャルディーニの「影響力の武器[第三版]、誠信書房、2014」の中などで議論されている、心理学の世界では広く知られた概念として「一貫性の原理」と呼ばれるものがある。これは、人は自分の行動に一貫性を持たせたがる性質があるというものである。

一貫性を保つことは、人としての信頼を獲得し、社会的価値も高いことから、人間関係の中でそのような感覚を持つのである。一貫性を担保しようと思う気持ちは、多くの人の前で発表するなど、「公共性を持たせると強くなる」、また「小さなコミットを行動してもらおうと強くなる」、そして「労力を要すると強くなる」ことなどが、マーケティングの世界などでは多様な実証実験で検証がなされている。

ここで、グロービス経営大学院の企業家リーダーシップを始めとする様々な機会ですら志を発表する機会を設けているということを経験すると、結果として学生の一貫性を担保したいと思う気持ちを刺激し、加えて、自己成就的予言の効果も加えているのではないかという仮説が成り立つ。

実際に、インタビュー調査やアンケート調査からは、高い頻度で次のような趣旨のコメントが得られており（10%程度の確率で、発表したことからの影響は受けていない、もしくは感じていないという意見もある）、この仮説は検証されている。

- 人前で宣言したことに責任感が沸いた
- 覚悟が強まった
- 応援してくれる人ができた
- 自分の行動を見直すきっかけになる
- 人前で話すことを前提に、言葉を研ぎ澄ましたことが、志を明確にするのに役立った。
- 立ち返るところができた
- 自分を理解してくれる仲間ができた

インタビューから得られたコメントは次の通りである。

1. 企業家リーダーシップの最終回で、自分がやりたいことを宣言し、その実行に向け今いくつかの企業にアポを取り実際の話聞きに行っている。あの場で発言したことに



は、コミットしたいと思っている

2. グロービスの営みはどれも、当然締め切りがあるが、とにかくアウトプットすることが大切だと思う。発信すれば、自分のコミットも高まるし、話を聞いた人が、誰かを紹介してくれるなどのこともある。自分の考えにリアクションがあることは、自分の考えの解像度を上げていく、前に進めていくのに大きく貢献する。
3. クラス毎の自己紹介、フェイスブックグループ、クラブ活動等様々なところで、自分の教育に対する想いを語ってきたが、それを実現すべく自分の活動がドライブされている感覚は明らかに存在する
4. 企業家リーダーシップでは、まず先祖に思いをはせ、小中高校時代から今までを細かく振り返った。そして、その先の未来を考えプレゼンを作成した。最後に政治家になりたいと言う話をしたが、出来る気がしているので、発言した。出来る気がしなければ発言しないと思う。
5. 真剣に議論できる仲間との、真剣な議論が、私の背中を押している。そしてその仲間の前で発言したことについては、責任を取りたいと強く思う。発言してみると、そういう情報をくれる人は増えたとし、以前より目につくようになった。
6. 企業家リーダーシップで、仲間の前でプレゼンしたのは、健全なプレッシャーになっている。何年かしたときに志は変わっているかもしれないが、かっこ悪い自分でいたくはない。発言したことで、行動も変わった、上司にもアイディアを進言した。目に入るニュースや気になることも変わるようになった気がする。発信することで、連絡をくれる人が明らかに増えた。
7. セクション活動は、卒業後も年に一度、一年の報告会などを開催していて、仲間にコミットすることで自分を追い込んでいる側面がある。仲間に話すことにより、話が広がり、協力を得ることもでき、自分の活動にも大きな影響がある。その影響を更に上手くビジネスにつなげていくのが今後の課題。
8. 皆の前で、自分の志を語ったことは大きい。恥ずかしいという気持ちもあったが、自分の声を自分で聞くことで、心がその方向にセットされた自覚がある。もし、文字にすることも発表することもなかったら、すべてがぼやっとしたままだったと思う。
9. 自分は他人と同じだと不安になるが、すべての人が全く違うことを語ったのが良かった。違いが明確になり、それにコミットする自信もついた。企業家リーダーシップの最後のプレゼンは自分の心をセットできた。
10. 皆の前で、自分の志を語った時に、一生懸命考え、発表したときに多くの人が共感してくれたのが本当にうれしかった。あの仲間のためにもやり遂げなければならぬと強く思っている。企業家リーダーシップの最後のプレゼンの動画は今でも時々見直す。やらなきゃ！と自分に活を入れることが出来る。
11. 入学してすぐに受講したリーダーシップ会開発と倫理・価値観というクラスでは、自分がやりたいことに対する、具体的な行動マップを作製した。これは自分に対するコ

ミットメントにもなり、自分の2年間の活動の方向性を決めたと思っている。グロービス経営大学院では、クラスの中で、学生同士でフィードバックする時間が多いが、仲間に宣言することで、やらなければならない、やり遂げたいという気持ちが強くなっていくのは、頻繁に感じる。公言することで、人を紹介してもらったり、チャンスをもたらったりすることも多い。

12. グロービス経営大学院で良かったことは、志系の科目があったこと。自分へのコミットをしていくことで、明らかに自分の志は育っていった。発言し、仲間に聞いてもらうことで頑張ることができる。実際に人を紹介してもらったり、いろいろなチャンスをいただいたりもしている。また、ある意味で自信がないところもあり、はっきり表現することで、逃げない自分を作っている側面もある。
13. 幸いなことに、グロービス経営大学院のオープン・キャンパスで何度もスピーチをさせてもらった。その度に自分の志について考え、文字にし、発表することで、どんどんその気になり、コミットも高まっていつている。知らない人に対してでも、言葉にして話すことにより、自らが律されていつている。
14. 私は自らの退路を断つ意味も含め、目標を立てると周囲に必ず宣言するようにしている。強い気持ちを出すことで、周りも気にしてくれるし、応援してくれる。部下にも同じことをするように強くすすめている。

さらに、自由記述式のアンケートでも同様の質問をしており、130人からの回答の中で、118名(91%程度)の回答が、その効果や効用についてポジティブなコメントとなっており、十分な検証がなされていると考える。

**Q5\_企業家リーダーシップや振り返りセッションなどで、自らの志を仲間の前で発表していただく機会がありましたが、「発表したこと(皆の前で宣言したこと・コミットしたこと自体)」がご自身に与えている影響にはどのようなことがありますか?**

1. 「言ったことは、やらなくては」という想いに至りました。特に私自身にとって、生涯大切にしたい仲間にコミットしたことは、やり抜きたいですし、変化したときは(志のサイクルが終わり次のステージに行くとき)改めて、話をしたいと思います
2. 言ってしまったことについて、皆(特に同期)を裏切れないという気持ち(強迫観念に近いもの)が自身を突き動かしているように思います。
3. 発表することは「仲間に約束したからやらなければいけない」というコミットメントではなく、自分自身へのコミットメントだと感じました。あと、発表する仲間の姿を同門の仲間として誇らしく思いました。
4. 発表したことで、自分のみではなく周りにも知って頂き、その分野の人脈を紹介して貰ったりした影響がありました。

5. 宣言しコミットする事により、定期的にそのコミットに**自分の行動が即しているかを見直す**きっかけになりました。前項のアウトプットにも繋がりますが、その時点でのアウトプットが見える形にすることにより、それ以降の変化や状況との照らし合わせができるようになったと思います。
6. 濃い時間を過ごした信頼できるクラス・メイトの前で発表したことについて、とても**責任を感じています**。故に、そこにのっとなった行動や選択になっているかは折に触れて自己確認「してしまい」ます。
7. 時々、内容を見返したりしますが、**無意識的に宣言した事を実現するための行動**をとっていると感じます。
8. 発表した場合、皆の前で約束したことになる訳であり、**良い意味でプレッシャー**になっています。ただ、定期的に志の進捗を確認する場がないと、そのプレッシャーも弱くなってしまうと思います。
9. リーダーであるか、そうでないかの大きな違いは、自分が他人に与える影響について客観視したうえで行動できるかどうかだと考えます。私自身は、家族に言動を理解されず、一方、高校生の時に一番尊敬していた国語の教師から、「●●の言葉は人を殺す可能性があるから刀は抜くな」と言われた経験があります。職場での評価は大体、「仕事ができても偉そうだ、女のくせに。」と言われていました。言動が他人に与える影響は理解しながらも、うまくコントロールができず、自分の考えを口にすること自体に恐怖を覚えるようになりました。グロービスで自らの志を仲間の前で発表をし、自分が目指す未来や志を語り、他人の志やさまざまな考え方を聞き、フィードバックを受け、また、受け入れてもらう経験をすることで、**自然体で、恥ずかしがることも、恐れることもなく、他人に夢を語り、他人が納得して動きたくなるコミュニケーション**をとることに**自信が持てる**ようになったと感じます。
10. クラスで皆の前で発表する前には漠然としたものであったことが、発表前に考えてまとめること、実際に発表することを経て**自身のコミットとして意識され、その後の仕事や転職に影響**がありました。具体的には、起業したいと宣言したことで、創業経営者の近くへの転職、仕事以外での起業準備、経営スキルをつけるための 2 回目の転職につながっています。

## 5.4.5 自己効力感を向上させる効果

第3章で詳述したように、同大学院の教育プロセスを経ることで、自己に対する評価がより肯定的になり、自己効力感が高まれば、志願成サイクルは回りやすくなることが想定される。

実際に、自由記述のアンケート調査からは、「大きな変化は感じない」という趣旨のコメントもあるものの、114人から寄せられたアンケートの中で、95人（83%程度）が、「自己評価が上がった」、「自信がついた」、「客観的に自分を見ることができるようになった」、「自分の強み、弱みに対する理解が進んだ」等のコメントを寄せている。

更に、その理由としては、バンデューラが議論したところの、成功体験、代理経験、言語的説得といった、自己効力向上の要因とも整合しているものが多く、同大学院の教育については、その効果が検証されたと言える。

**Q17\_グロービス経営大学院の前後で、ご自身に対する自己評価は、どのように変化しましたでしょうか？**

1. 今の私は、大学院入学前後に比べ、自分自身が貢献したい人に、貢献したい形で貢献している、という点で幸せだと思います。
2. 大学院以前は成長したいという思いから自己評価はあまり高くありませんでしたが、卒業後は自身ができる事/やりたい事を定期的に更新/評価することで自己評価は上がっていると思います。
3. 今の自分は以前の自分より良くなっていると思っています。大学院入学までは自己のキャリアに漠然とした不安があり、自分が選択した人生にあまり自信がありませんでした。矛盾していますが、一方で自分は何か大きな事ができるのではないかとという変な期待もありました。そういう自分があまり好きではなかったです。卒業後は、今後の自身のキャリアプランがはっきりしたことで、いい意味で自分の限界を理解し（まだ自分は何者にもなれるという変な自信は幻想だと気がつきました）、地に足がついている感覚を持っています。
4. 自己評価は上がりました。1. 行動することへのハードルが下がったグロービスに通う前は、少し頭で考えて、「それほど自分への学び・影響はなさそうだから行動する必要はない」と決めつけるところがありました。しかし、グロービスに通う中で、偉大な経営者から身近な経営者・学友まで、行動することで新しい可能性が少しずつ拓けていっているのだと感じ、行動すべきか迷ったら、行動する方を選択するようになりました。2. 実践的な経営の知識が身に付いた グロービス経営大学院入学前もビジ

ネス書を読んではいましたが、経営の現場で「使える」知識とは言えないものでした。しかし、グロービスのクラスで経営者になりきって幾多のケースに取り組むことで、より実践的な経営の知識が身に付きました。3. 人的ネットワークを広げることができた1つのことを実行するにあたって外部の力が必要となる場合に、まったく知らないところ（十分な能力があるかの検証が必要）に頼むより、知っているところ（紹介も含む）に依頼できれば、アウトプットの質・スピードの面でより有利です。そのような人的ネットワークを構築することができました。

5. **井の中の蛙で、様々な仲間、先生に会い、世界が広がった。**
6. 他の質問でも記載していますが、過去の人生の選択と経験を自己として受容し、**自己効力感を得られた、というのが一番の変化**と考えます。
7. グロービス経営大学院に入る前にはビジネスにおける「自信」がありませんでした。自分の「武器・強み」が分からなかったので、日々恐怖と闘っている様でした。卒業後に得られたのは、「思考力」「志」「同志・ネットワーク」という強い力を得れたと感じました。自分の「可能性を信じる」ことが出来る様になったのは大きな変化と言えます。
8. **自己肯定感が高まった。**多くのビジネスに関する知識を得て、ビジネスの見え方が大きく変わってきた感じがする
9. 成長を実感し、**自己評価が上がった。**グロービスで学ぼうと考えた理由は、入学審査書類に記載したとおりだが、当初、学ぶ内容は、“経営知識やスキルを学ぶもの”と考えていた。しかし実際には、そのような科目に加えて、志やリーダーシップなど、多岐に渡る内容であり、自分の精神的なものも含めて鍛えてもらったように感じる。
10. 大学の勉強は歴史学だったので、仕事に関わる知識はほぼ独学、OJT+自身の経験で仕事をしてきたが、自身で描いたキャリアパスに向かって限られた時間の中でより効率的かつ適切なスペシャリストにつながるができる人脈形成ができるようになった点で、前以上に成長に対して貪欲になっているように感じる。特に、入学前は組織にもビジネスにもプロセスにも課題が山積していたので、体系だって学ぶことができ、それを糧に異業種・異職種へスムーズに転職できたこと、セルフモチベートできるようになったことは、自分自身が成長できたと感じる（元来そこまでネガティブではないが、少なくとも、**自己肯定感の面で大分ポジティブになれたと思う**）

## 5.5 大学院が修了生の志の醸成に与えた影響

本研究の最後に、最終的に同大学院の2年間で、学生の志はどのように変化したのかを確認した。

同大学院では2011年以降、修了生にアンケートを実施している。その結果表5-9に示す。

この結果を見ると、「入学時から志があり、成長している」、「漠然としていたが、具体化しつつある」、「別の志に変化した」という回答をしている合計が、2011年の調査開始以降、76%~81%と非常に高い値を示しており、同大学院の教育が直接、間接に志の醸成サイクルに様々な影響を及ぼしていることが推察される。

表 5-9 グロービス経営大学院修了生の志の変化

志の変化について							
年度	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
回答者数	105	148	204	212	254	350	503
入学時から志があり、 今も変わらない	13%	11%	10%	14%	11%	14%	12%
入学時から志があり、 成長している	38%	38%	39%	44%	45%	40%	42%
漠然としていたが、 具体化しつつある	19%	41%	38%	32%	34%	28%	32%
最初から漠然とし、 今も同じ	2%	5%	8%	6%	4%	7%	4%
その他	4%	5%	5%	3%	5%	2%	3%
別の志に変化した	24%	選択肢なし	選択肢なし	選択肢なし	選択肢なし	10%	7%
未回答			0%	1%			

出典：学内資料より

本件休で実施したアンケートのコメント例を以下に示す。回答者の 70%程度がグロービス経営大学院で受けた影響の中に「志の醸成」があったとコメントしている。

Q19\_グロービス経営大学院が、現在の自分に与えた影響を、大きいほうから 3 つあげてください。

1. 1位：自分自身が命をかけて成し遂げたいことが見つかったこと 2位：自分自身が何者なのか、気づかせてくれたこと 3位：リーダーとして生きていく自信を与えてくれたこと
2. 互いに刺激し合える仲間ができた。学び続ける、向上し続けることの意欲源泉になっています。2、尊敬できる講師に出会い、**考え、決断し、生きる上で、毎度指針の大きなひとつになっています。**3、健康と時間を以前に増して意識するようになった睡眠を削って勉強していたので、睡眠時間の確保や健康維持の大切さに気付くことができました。健全な体に健全な思考が宿ること、集中力の発揮は良い仕事に繋がることを改めて認識しました。
3. 自分の足りなさを知ることができたこと②社会人としての勉強スタイル、土台を身につけたこと③勉強や出会いの中で世界の広さと**やればできることを**知ることができたこと
4. NPO 法人の立ち上げ自分の**人生の方向性が定まった仕事のみではなく、家庭、個人にまでの軸**が出来た。
5. **自分が明確な人生軸を持つ為に必要な環境**を提供してくれました。自分が積極的に思考を深め、志を深める習慣を提供してくれました。人生を有意義に過ごすための大切な仲間を作ることができました。
6. **自らの志をブレないものにした。**・その志の実現に向け、実際に異動し、もがき続けながらも前向きに活動し続けるようになった。・自らのモチベーション維持にかけがえのない講師/仲間と出会うことができた。
7. 自分の中の忘れかけていた**志向を取り戻させてくれたこと**（そして今も良い意味でそれに追いかけられていること！）・ネットワークの重要性を理解させてくれたこと、そしてその豊富なネットワークを提供してもらえたこと・社会人としての**選択眼**を持つこと、視野を広げてくれたこと
8. 自分自身を理解し、**今後どう生きていけばいいかを考える**ことができた。・リーダーとはどうあるべきかを学ぶ事が出来た。部下を持ったとき勉強しいて良かったと本で思いました。・グロービスを卒業できたのだから、**大抵のことは何とか**なるという自信がついた
9. 行動することの重要性を強烈に認識させてくれたことグロービスに通う前は、少し頭で考えて、「それほど自分への学び・影響はなさそうだから行動する必要はない」

と決めつけるところがありました。しかし、グロービスに通う中で、偉大な経営者から身近な経営者・学友まで、行動することで新しい可能性が少しずつ拓けていっているのだと感じ、**行動すべきか迷ったら、行動する方を選択**するようになりました。2. 自分が進むべき道を明確にし、後押ししてくれたこと（志の醸成）自分が進むべき道は、「安定した収入」に対するリスクは高まるものの、「**自分が人生をかけて打ち込みたいと思えないことを続けるリスク**」の方が高いのだと、自分が進むべき道へ後押ししてくれました。入学前に比べ、監査法人という「安定した収入」を得られる場を捨てることへの抵抗感が減少しました。3. 自分にはまだまだ学びが足りないということを自覚させてくれたことグロービスでは、クラス・セミナー・あすか会議など、多くの学ぶ機会・深く学ぶ機会がありましたが、学べば学ぶほど、まだまだ自分には学び（経営の知識、人間への理解・洞察など）が足りないと感じました。また、学ぶことによって意思決定の質・スピードが上がり、より質の高いアウトプットを生み出すことができるようになってきたと感じ、さらに、**学ぶ意欲**につながっています。

10. 自己効力感得て、**変革を実行するための心・技・体**を得て、自己の学び中心から他者への学びの伝授・育成へ
11. かけがえない人脈を得られた自分自身の**視野を広げ、視座を高め**、ブレークスルーする機会を与えてくれた 授業やレポートをコツコツ頑張ったという自信を得られた
12. **志（どう生きたいか）**
13. 入学前には考えもしなかった今後の人生を**リアリティーを持って描ける**ようになった私のことを親友と呼んでくれる友人ができた経営に関する全般的な知識を得ることができた
14. グロービス経営大学院は、**自分を肯定してくれました**。刺激と出会いをくれました。
15. グロービスでは、人生を主体的に考える姿勢を学び、**自身も行動することができた**（**その後の働き方やキャリアの選び方**）、行動して価値を生み出すことがどんなことかを仲間をみることで具体的にイメージすることができた、卒業後も付き合い合うことができる仲間を得ることができた、という影響があります。（おかげさまで3つ目は家族を得たことも含みます）。志ということについておそらくグロービスに入らなければ、あれほど悩み、考え、話し合うことはなかったと思います。あの時、あの年齢でああいった機会を頂けたことに本当に感謝しています。ありがとうございました。
16. 自ら課題だと思っている事に対して、コミットして動かねばならない事。自分が社会を変えねば世の中は変わらないということを、心から納得させてくれたこと。2. 世の中にはものすごくモチベーションが高く能力の高いビジネス・パーソンがたくさんいて、**自分もそのような「大人」になりたいと気づかせてくれたこと**。3. 学



び続けることで見えている世界が変わり、関わる仲間が良くなることを体験してくれたこと。

17. **切磋琢磨しあえた仲間と定期的に会ったり対話したりするようになり、自身の価値観や新しいビジネスの視点、日々を充実させるヒントなどが得られるようになった。**特に名古屋エリアで同世代の知人友人が居なかったのも、その点、この地域でのコミュニティにようやく入れるようになってきた実感がある（入学当初は自分の周りには 10~20 歳以上上の同僚たちや、結婚して専業主婦化してしまった友人たち、ご近所づきあいもほぼ皆無に等しく、アウェイ感が抜けず、東京や大阪振替の方が心地よかった）・現在の日々の仕事の中で国境や宗教や価値観を超えてチームビルディングをしなくてはならないときに、国内外のケースを多数こなしたことで、普遍的な課題を思い起こしたり、似たような壁に当たったりした時の解決策を、複数のシナリオでシミュレートできるようになった。日々の学びの振り返りや他のメンバーのフィードバック、クラス内外でのディスカッション等、アウトプットを意識した学び方をしたからこそ、日々の業務でもアウトプットをより意識するようになったと思う。「経営」の基礎知識を身に着けたことにより、自身や自分の勤め先のポジショニングを理解し、マクロ／ミクロ双方の視点で日々の仕事をポジティブに行うことができるようになった。と同時に、「経営」という視点からの学びのアップデートを日々習慣づけるきっかけになった。
18. 生き方についての教え（特にヒト系の科目からは大満足です。一人の人としてどう生きるかを学ばせて頂きました）ビジネスの仕組み（感覚ではなく、きちんと仮説を立て、自分が意思決定をしていくことができるようになりました）**人脈（自分が繋がりたいと思うような人とたくさん繋がり、仲間になることが出来たこと、人生の師に出逢えたことは大きな影響を受けました。**
19. **目指すべきリーダー像を具体化**することができた。仲間との出会い。事業を考えていく上での切り口をもたらしてくれた。
20. 家族(妻)、生涯付き合える友と出会うきっかけを与えてくれたことである。彼らは私の目標であり、彼らが社会・自社に貢献した内容は、まだ私の及ぶところではないため、私に良い焦りを与えてくれている。**その焦りが、目の前の困難から逃げない、貢献するために継続して努力することを促してくれていて、非常に感謝している。**  
2.学び続ける意識を身につけられたことである。在学前は学ぶことが苦手で、継続することが出来なかった。在学中にクラスの仲間の学びへの真摯な姿勢、講師の学びへのアドバイス、グロービスのスタッフのタイミングのよりフォローにより学び続けることの意識を定着化することができた。3.ヒト・モノ・カネの知識を得られたことである。自分の仕事の進め方は、入学前まではそれまでの経験だけに基づいて様々な判断を下していた。入学後はヒト・モノ・カネの知識が増えるにつれて、様々な情報を集めて、それらを得られた知識に当てはめて推測をし、それに経験を加えて

- 判断することにより、その判断から得られる結果は入学前よりも格段と良くなった。
21. **自分自身の志・価値観を意識して行動できるようになりました。**（やるべきかやるべきでないか／やりたいかやりたくないかの 2 軸を意識して行動するようになりました）ネットワークが広がったことも一因ですが、行動力が格段に上がりました。（必要以上に考え込まず、まず見に行く、聞きに行くという姿勢が確立されました）「できないのではないか?」「難しいのではないか?」とネガティブにとらえることが減り、「できるのではないか?」「どうしたらできそうか?」という観点でとらえられるようになりました。
  22. **自分の価値観、自分は何者かということや、人生における目標がよりクリアに理解できるようになった**（というか、受け入れられるようになった）人生における選択肢が広がった（①が理解できるようになってきたから）
  23. **仲間：かけがえの仲間との出会いをくださいました志**：過去との向き合い、そして**志の確立を様々な場面で助けてくださいました知識**：ロジカル思考は得意ではなかったのですが、そこを様々な授業で知識をくださいました。これは仕事にも非常に良い影響になっています。
  24. **リーダーとしての在り方仲間とのネットワークによる個の成長女性の働き方を考える志の醸成**
  25. **一生の仲間を与えてくれた。2、一生を通して成し遂げたいことを考えさせてくれた。3、自分に自信を与えてくれた。心から感謝しています。ありがとうございました！**
  26. **自分が生きている意味を考える自分になれた●前向きに生きるエネルギーの源泉を得られた●恐れず行動できる自分になれた**
  27. **会社の立場で（経営的視点で）仕事を論理的に考えることができるようになった・色々な人に出会うことで、視野が広がった・人脈が広がった**
  28. **3つあげるのは難しいですが。グロービスと出会っていなかったら・転職していなかったと思います。・現場の所長へのチャレンジもためらって一歩踏み出せてなかったと思います。今の自分は無かったと思います**
  29. **家族との時間が増えた。自分の人生を主体的に決められるようになった。人前でしゃべることが苦にならなくなった。責任の所在が自分に向くようになった。税理士や銀行と話をするときも時間がものすごく短縮できるようになった。**
  30. **自問自答することを学んだキャリアを考えるよいきっかけになった①②を考える上での相談できる仲間ができ、さらに広げられる点ポジティブエネルギーをくれる仲間（同窓生）・講師陣との出会い。・働きながらも何とか時間を作って学ぶことができる、あれを乗り越えたのだから 大概のことはやり遂げられるという自信。・与えられた場で全力を尽くし、結果を導きだそうとする芯の通った立ち位置。**
  31. **やる事／やらない事（続ける／続けない）の取捨選択を含めた時間の使い方・集中**

- 力のマネジメントを意識するようになった2、自己の力量や状況を時々客観的に振り返り、細かな軌道修正が出来るようになってきた3、自律したうえで仲間や家族との信頼関係を創る大切さを改めて感じ、行動に移せるようになった
32. 1.1回きりの人生で志に向かって挑戦しようと決断する覚悟と自信を得ることができた2. ビジネス、プライベートにおいて一生付き合っていきたいと思える仲間がたくさんできた3. 自分のビジネスの成果を高めるうえで基本的なスキルを身に付けることができた
33. 繰り返しになりますが、**生きる指針となる志が固まったことで、いまの自分があります。**・ご縁特に学生同士でのご縁には、卒業から数年たった今でも度々助けられています。また、たまに顔を合わせたり Facebook 等を通じて知る同級生の活躍にも、日々刺激を受けて頑張れているように思います。・生きていく自信たぶん自分は何をやっても食っていくのに困ることはないだろう、という不思議な自信が手に入りました。MBAの学びを通じて経営に関する一通りの知識を身に付けたこと。グローバル生活の中で多種多様な人の生き方を知ったこと。ケース・メソッドを通じて多くの経営者などの人生を疑似体験したことがそれにつながっていると思います。この自信があるので「やりたくないことはやらない」という望ましい生き方ができているように思います。
34. 志の実現に向けた行動促進（仲間、講師からの後押し）人的ネットワークの拡がり実践的ビジネススキルの体得
35. 以下の3点は、明らかに大学院での学びの過程で変化したポイントです。「**自分はどこを目指している（目指したい）のか**」について思考し、一旦明確化出来た事同じ目線や背景で語り合えるセクションのメンバーと知り合えた事定性と定量の双方が主張や思考のベースに無いと、気持ち悪くなった（強い違和感を感じるようになった）事
36. 会社で自分が働く「**意義**」を見出せるようになった。損得抜きで将来まで付き合いたいと思える仲間に出会った。本当の優先順序を考えられるようになった。
37. **志が具体化でき、行動に移せていること。**これに尽きる。②ネットワークキングの重要さの再認識。一人では何もできないので。③学び続けることの楽しさを痛感。これだけ時代の進化が早いと、再学習のマインドは必須スキル
38. 自分の能力、判断に対する自信をよる深めることができた。②人生は有限であり、不可逆であることから、「過去を悔いる」のは人生の最大のリスクであり、**常にギリギリまでチャレンジし続けることが大切だ**ということを改めて学ぶことができた③同世代のトップクラスのビジネス・パーソンたちと身近に接することができ、よい比較対象を常に持つことができた。
39. **志が明確化されました。**・同じ志半ばの仲間に励まされました・知識・・・前提となる知識がないと考えも浅くなるので、前提となる知識を多く学ぶことにより、深い思

考が可能になりました。

40. 利他の精神を醸成させてくれた多角的な視点で物事を見るスキルを体得できた（GAP-FILL の考え方の基本がセットできた）年齢的なこともあるが「**自分の強みに特化する**」ことを意識するようになった。「**弱み克服**」は、ある意味考えなくなった。
41. 自らの想いを言葉にし、自分の人生で何が大切か、何を成すべきなのかを考える場があったこと②論理的な思考（クリティカル・シンキング）を学ぶ場があったこと③苦手なお金に対するアレルギーの抵抗を和らげたこと。これらの3つによって、現在の職場に対する松村があると思います。**グロービスに通わなければ、現場のモノづくりにうるさい課長で終わっていたと思います。志（思い）とお金、論理的思考を考える癖づけが出来るようになったと思います。**
42. **仕事やプライベートを含めた自身の人生をいかに生きるかを考え、ありたい姿に向かって進む力を高めてくれた。** 2. 普通に過ごしてはなかなか増えない、人生や悩みについて深く話し合え、共に歩む仲間を与えてくれた。 3. 客観的指標として、ビジネス・パーソンとしての基礎知識・スキルを備えていると証明できる経験を与えてくれた（MBA）。グロービス経営大学院に通っていなかったら、今自身が全力で取り組んでいる事業経営全般（香港事業）にそもそも携わる機会や今回現地責任者を任命される機会すら会社からもらえていなかっただろうし、その間、香港での2年半を乗り切ってこられる知恵や意識は十分でなかったように思う。
43. 仲間との出会い・陽明学との出会い・志を考えること
44. 在学中に人生における大きな挫折を経験したが、そこから再度這い上がるチャンスを与えてくれた。・何のために生きるのか、何のために働くのかという究極の問いに対する答えをくれた・生涯を通じてかけがえのない存在である講師陣・スタッフ・学生に出会えた
45. **自信：どこでもやっつけていけるという自信を持てることで人生が楽になりました。**・思考力：物事の考え方を学ぶことで何が大切か何をすればいいのかなどなど、仕事のスピードや仕事の成功だけでなく、家族などにも好影響が出てきていると思います。・知識：自分なりの判断基準のベースを作ることができました。知識があるからこそ出来る事がこんなに多いんだと思います。
46. **自分をありのままに認識し自信が持てるようになりしました。**多くの友人と、力強いネットワークを得ることができました。一歩踏み出し、独立することができました。
47. **人的ネットワーク構築と能力向上により自分の可能性の枠を広げてくれた**・自分が人生において何をなすかということについて考えるきっかけを与えてくれた・志を醸成させるために、常にあらゆることから学び、成長し続けることの必要性和楽しさに気づかせてくれた
48. 本気で向き合える仲間たち、講師の方々との出会い②経営全般のスキル③志の醸成
49. **どこでもやっつけていける根拠のある自信**が付いた。 2. 一生涯の仲間ができた。 3.

勉強する習慣が付いた。

50. 志の醸成的。ネットワークの構築。論理的思考力
51. 一つ目は、一生付き合える仲間を作ることができたことです。二つ目は、**自分の志に沿う、新しい進路を切り開くきっかけを与えてくれた**ことです。三つ目は、自分の視野を広げ、社会全般で通用する思考やスキルを与えてくれたことです。
52. 上記、記載内容と同じになるが、1)**志を決める事ができ**、より仕事に打ち込める事ができるようになった。2)経営学を体系的に学ぶ事で、物事を見る視座が高くなった。3)社会貢献に対する拘りが強くなった。
53. **積極的にチャレンジすることで、キャリアの機会を拓ける**ことができた生涯を通じて付き合う人間関係ができた今の職務のベースとなるスキル/知識を身に着けることができた
54. 入学式と卒業式でスピーチしたこと。今まで人の前でスピーチをしたことがなかった自分が、230人の中から選ばれたということは何か人とは違う部分があり、そこを評価していただいたという感謝の気持ちと、仲間の前でスピーチ＝宣言したことを卒業するまで「体を張って」行動で示し続けることを決意することができました。またスピーチを考える上で自分が何のために学び何をしたいのかを考える機会を頂くことができました。卒業式スピーチの機会は、自分なりに在学中に入学式での宣言に対して評価をいただいたのかと感じる出来事でした。宣言をしてそれを実行に移し、それを人から評価されることを常に続けることが自分を成長させる仕組みの一つであるとも思いました。2. 仕事と社会と文化を考えるきっかけを与えてくれたこと。これまで人生の多くの時間を費やす「仕事＝事業」を通じた自分というものを考えていましたが、グロービスでは「自分」＝「個」の力の大切さを感じるようになりました。人間には3つの価値があると考えようになりました。それは事業、社会、文化の価値です。事業だけではなく、社会に貢献できる人間に、そして文化を継承できる人間になりたいと思い、それを具現するべく進んでいます。ある講師から「学べる君たちは幸せで贅沢である。だから、君たちの時間の3%でいいから社会に使ってみなさい。そうすればきっと世の中は善くなるよ」と言われたことを今でも思い出します。「ノーブリス・オブリージュ」について考えた時間でした。具体的には以下の3つです。1 事業的な価値＝仕事でしっかり稼ぐこと＝仕事をする 2 社会的な価値＝社会貢献をすること＝NPO との関わりを持つ、寄付をする 3 文化的な価値＝歴史的文化と言えるものを大切に継承する＝スポーツは文化であるとして高校バスケットボール部の監督として、スポーツ文化をつなげる。
55. 火を灯すということの大切さ。卒業式でスピーチを考えた内容の一部を書きます。二つ目は「灯（ともしび）を分け合う」ということです。私は在学中、「**仲間の存在のありがたさ**」に**何度も感謝する機会**がありました。仲間の存在が、どれだけ支えになったことでしょうか。仲間の存在が、どれだけ自分の成長の力となってくれた

ことでしょうか。この学び舎を表現するならば、「たいまつに火を灯し合う場所」であると思います。自らの心の中にあるたいまつに火を灯すために切磋琢磨し、自分で火を灯せた人は決して絶やさぬようにしながら、まだ灯っていないたいまつを見つけた時は、自分の火を分け合う。そうしてこの学び舎はいつも明るく優しい光に包まれていたように思います。今思えば、人と人が出会うことには理由などないのかもしれませんが。人は会うべき人に会うべき時に会っているだけなのかもしれません。もしそうならば、尚更に仲間との出会いに感謝をし、その縁もいつまでも大切しなければと思うのです。これから私は、未来の先導者となるために、「想いをのせて 思いをつなぐ」ことを志とし、正しくて難しいことに挑戦し続け、これからも学ぶことを続けます。そして、自分の灯（ともしび）を絶やさず、分け合うことで、明るい光に包まれた世の中となる力になりたいと思っています。みなさん、共に火を灯しましょう。そして、互いのその灯（ともしび）を集めて、大きく広く照らしましょう。今日よりも明日が明るく照らされたものとなるために。自分の松明に火を灯し続けて、互いの火を灯し合う気持ちを持たれたことは、仕事や家族やバスケット部の監督など、実はあらゆる場面で大切にしています。

56. 自分人間性を広げる機会を与えてくれる②自分を客観視できる機会を持てる③その結果、自分の実行力が上がり、また人間性を成長させることができる。
57. 学友・先生 多くの仲間に出会うことができた。この仲間が無ければ今の私はないと思う。30代と全く違った生き方ができているのは、学友・先生のおかげ。志 今、自分のライフワークを見つけてそれに邁進しています。これができたのもグロービス。以前はまた違う志があったが、より深化することができた。仕事 グロービスの仲間との起業や、コラボレートにより進めることができています。本当にありがたいことです。皆さんに感謝しています。
58. マインド：志を考えることを当たり前にしてくれました・スキル：問題に対しての考え方を学ぶことで自分の行動に自信がもてるようになりました・ネットワーク：社会人になってから、普通では知り合えないような、熱い仲間と出会えました
59. 自らの生き方の土台が定まったこと・考え続ける思考体力が鍛えられたこと・知っている領域が増え、知らない領域も増え、知らないことすら知らない領域が減ったこと。
60. 考え結果を出すことの積み重ねによる自信の醸成。さまざまな人と語り合うことによる思い（志）の明確化、具体化。世の中が見えるようになったことによる社会に対する理解
61. 仲間、キャリアに関する考え方
62. 会社員から経営者への転身を図ることが出来た。優秀な人達と巡り会うことが出来た（学生だけではなくグロービス講師&スタッフも含めて）自分自身の強い軸を持つことが出来た。多少のことではブレない行動指針と思想を固めることが出来た

## 第6章 結言

本論文では、その重要性に関して指摘されることは多い「志」について、どのようなきっかけでそれを見つけ、育て、その実現のために一步を踏み出し、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、現実の個々人の人生に役立つような理論を構築することを試みた。

まず、学術的な定義が存在しない「志」という言葉を、「一定の期間、人生をかけてコミットするようなこと」と定義した上で、多数の多様な日本人の社会人（ビジネス・パーソン、スポーツ選手、NPO 関係者等）にインタビュー調査を実施し、志はサイクル（志達成への取り組み、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5段階のサイクル）を創りながら醸成されること、そしてそれがスパイラル状に成長していくプロセスを明らかにした（「志を育てる、東洋経済新報社、2011」）。

その上で、

1. 「志の醸成プロセス」はどのようなメカニズムになっているのか？
2. 経営大学院（ビジネス・スクール）の教育は、志醸成にどのような影響を与えているのか？

について、明らかにした。

1. については、2011年の段階では、多数のインタビューやワーク・ショップなどから機能的に抽出したフレーム・ワークを提示したに留まっていたが、本論文では、キャリア理論、モチベーション理論等の様々な領域に心理学等により、どのようなメカニズムになっているのかを明らかにした。

また、「志」がスパイラルを描きながら、成長していくタイプの人、その人の中で、クリス・アージェリスがいうダブル・ループ学習（ある経験や刺激により、通常回っている前提行動のサイクルから外に出るような学習が起こること）が回り、その人の価値観や前提が書き変わっていることを、多数のインタビュー調査の結果より明らかにした。

更に、志醸成サイクルを回すことができる人の思考のプロセスは、次に取りうるオプションなどを詳細に、分析的に検討し、具体化して、考えている場合が多いことを、意思決定に係わる心理学などを背景にしつつ明らかにした。

2. については、ある社会人向け経営大学院を例に、日々実施されている様々な教育的施策が、志醸成をどのように後押しするか、影響するかについて、1. の検討の中で明らかに

なった、「ダブル・ループ学習の加速」、「思考の具体化、詳細化」などを中心に、インタビューや、全数、全問自由記述のアンケートを実施することから、一定の効果が発揮されていることを明らかにした。

また、上記 2 点以外については、経営大学院で実施されている様々な施策について、関連する心理学の研究成果などをベースに、志醸成のサイクルとの関係を解明しつつ、効果をアンケート結果などで検証した。その結果、経営大学院が以下のようなことに影響を与えていることが明らかになった。

- ・自己効力感が高まった状態、自己評価が肯定的になると、志の醸成サイクルを一步踏み出せるようになる可能性が高まるが、それを経営大学院の施策は、それを後押しする効果がある。

- ・自らの半生を文字にし、語り、他人に聞いてもらうことにより、人生を肯定的にとらえることができ、志の醸成サイクルと一步踏み出せるようになる可能性が高まるが、必修科目の中で実施しているライフ・ライン・チャート作成とそれに関する議論は一定の効果を上げている。

- ・考えを文字にすることにより、自分の考えなどに対する認識を深め、その結果、志の醸成サイクルと一步踏み出せるようになる可能性が高まるが、大学院の中では、何度も自らの志やキャリアについて文字化することを求めており、一定の効果が認められる。

以上、本論文では、

1. 志醸成サイクルの論理構造（メカニズム）
2. 志の醸成サイクルが回る際のメカニズム（ダブル・ループ学習と思考の詳細化・具体化）。

を明らかにした上で、

3. ある経営大学院の事例研究

を行い、その効果を検証した。

最後に、本論文の今後の適応についての私見で本論文を締めくくりたい。

第四次産業革命といわれる現在、テクノロジーの発展、グローバリゼーション等の影響で、政治、社会、ビジネス等、あらゆる分野の事象の変化が大きく、そして速くなっている。



る。又、ロンドン・ビジネス・スクールのリンダ・グラットンらが「ライフ・シフト、東洋経済新報社、2016」で議論しているように、特に先進国においては平均寿命が着実に延び、「人生 100 年時代」に入りつつある。「大きな変化の中で、長い人生と生きる」という経験は人類始まって以来のことであり、人々に与える影響は非常に大きいことは言うまでもない。これまでのように、学校を卒業し、就職し、60~65 歳で引退するという 3 ステップの人生を歩む人（もしくは歩むことができる人）はどんどん少なくなっていくだろう。特に、日本の場合、財政問題、特に社会保障費の問題などを考えれば、現実的は、転職、起業、そしてその経験をしながらの再学習を人生の中で何度か経験しつつ、75 歳、80 歳、そして生涯現役となる人が増えざるを得ないと考えるのが妥当である。昨今の定年延長、定年後の再雇用、定年制撤廃の流れなどを見ると、そのように時代は既に訪れているとも言える。自分が残された人生の時間を何に使っていくのか、何にコミットしていくのかという、志の醸成サイクルを意識しつつ、自らの人生を肯定的に捉え、歩んでいくことができる人が増えることを願ってやまない。

## 謝辞

本研究を遂行するにあたり、お世話になった全ての方に、心からの感謝の意を表します。

特に、主査である起業家コース長の那須清吾教授には、ご多忙の中、2年半に亘り本当に数多くのご指導、ご助言を賜りました。那須教授との出会い、様々な議論がなければ、この論文が完成することはありませんでした。心から深く感謝致します。

富澤治 名誉教授、永島正康 教授、中村直人 教授には、春、秋の集合セミナーで大変有意義なご指導を賜りました。また、渡邊法美 教授、古沢浩 教授、坂本泰祥 准教授、中川善典 准教授には、学術レベル諮問試験や最終発表までの間に多くのご指導をいただきました。皆様に、頂戴したご指導のおかげで、研究を深化させることができました。深く感謝致します。また、事務室の鶴保葵さんには在学中、各種手続き、日程調整など大変お世話になりました。ありがとうございました。

最後に、グロービス経営大学院の在校生、修了生の皆さんからは、常に多くの刺激をいただき、そして今回は、研究の仮説を検証するための沢山のデータを提供していただきました。このデータなしにはこの研究が成立しなかったことは言うまでもありません。心から感謝致します。

2018年6月吉日

田久保 善彦

## 参考文献

- |    |  |                                    |   |      |
|----|--|------------------------------------|---|------|
| 1  | 秋田喜代美(著)                                       | 読む心・書く心                            | 北大路書房                                   | 2002 |
| 2  | A.H. マズロー (著),<br>小口 忠彦 (翻訳)                   | 人間性の心理学—モチベーション<br>とパーソナリティ        | 産能大出版部                                  | 1987 |
| 3  | 阿部修士   | 意思決定の心理学                           | 講談社                                     | 2017 |
| 4  | 荒木淳子   | 企業で働く個人の「キャリアの確<br>立」を促す学習環境に関する研究 | 日本教育工学会論文誌 31<br>(1)、15-27、2007         |      |
| 5  | 荒木淳子   | 職場を越境する社会人学習のため<br>の理論的基盤の検討       | 経営行動科学第 21 巻第 2<br>号、2008、119-128.      |      |
|    | アルバート バンデュー                                    |                                    |   |      |
| 6  | ーラ (編集), 本明<br>寛、野口京子(監訳)<br>アルバート・バンデュー       | 激動社会の中の自己効力                        | 金子書房                                    | 1997 |
| 7  | ラ (著), 原野 広太<br>郎 (翻訳)                         | 社会的学習理論                            | 金子書房                                    | 2012 |
| 8  | 安西裕一郎  | 問題解決の心理学                           | 中央公論社                                   | 1985 |
| 9  | 安西裕一郎、内田伸<br>子                                 | こどもはいかに作文を書くか？                     | 1981 教育心理学研究、29(4)、<br>323-332          |      |
|    | 池田光(編著)、栗原                                     |                                    |   |      |
| 10 | 晴生、滝本 泰士、<br>永屋 義行 (著)                         | 図解きほんからわかる「モチベーシ<br>ョン理論」          | イースト・プレス                                | 2008 |
| 11 | 今井むつみ  | 学びとはなにか                            | 岩波新書                                    | 2016 |
| 12 | 印南一路   | すぐれた意思決定                           | 中央公論社                                   | 1997 |
|    | ウィリアム・グラッサー                                    |                                    |   |      |
| 13 | (著), 柿谷 正期 (翻<br>訳)                            | グラッサー博士の選択理論                       | アチーブメント出版                               | 2000 |
|    | ウィリアム・ブリッジズ                                    |                                    |   |      |
| 14 | (著), 倉光修,小林哲<br>郎 (翻訳)                         | トランジション ——人生の転機を<br>活かすために         | パンローリング                                 | 2014 |
|    | ウィリアム・ブリッジ<br>ズ、スーザン・ブリッジ<br>ス (著) 井上麻衣<br>(訳) |                                    |   |      |
| 15 | ズ、スーザン・ブリッジ<br>ス (著) 井上麻衣<br>(訳)               | トランジション マネジメント                     | パンローリング                                 | 2017 |
|    | ウィリアム W.ジョー<br>ジ、ピーター・シム                       |                                    |   |      |
| 16 | ウィリアム W.ジョー<br>ジ、ピーター・シム                       | 「自分らしさ」のリーダーシップ                    | DIAMOND ハーバード・ビジネ<br>ス。レビュー 2007 年 9 月号 |      |

- ズ、アンドリュー N.  
マククリーン、ダイアナ・  
メイヤー
- 17 内田信子 作文の心理学 教育心理学年報 第25集  
1986-03
- 18 エドガー・H. シャイン (著)、金井 寿宏 (翻  
訳) キャリア・アンカー—自分のほんとう  
の価値を発見しよう 白桃書房 2003
- 19 エドガー・H. シャイン (著)、金井 寿宏 (翻  
訳) キャリア・サバイバル—職務と役割  
の戦略的プランニング 白桃書房 2003
- 20 岡田昌毅 働く人の心理学 ナカニシヤ出版 2013
- 21 岡本太郎、岡本敏子 強く生きる言葉 イースト・プレス 2003
- 22 奥田 秀宇 意思決定心理学への招待 サイエンス社 2008
- 23 小田理一郎 「学習する組織」入門 英治出版 2017
- 24 C オットー シャーマ ー , 中土井 僚, U 理論 英治出版 2010  
由佐 美加子 (訳)
- 25 海保博之 仕事日記をつけよう WAVE 出版 2012
- 26 金井寿宏 キャリア・トランジション論の展開:  
節目のキャリア・デザインの理論  
的・実践的基礎 国民経済雑誌, 184(6): 43-66,  
2001-12
- 27 金井寿宏 働くひとのためのキャリア・デザイン PHP 研究所 2002
- 28 金井寿宏 仕事で「一皮むける」 光文社 2002
- 29 金井寿宏 働くみんなのモチベーション論 NTT 出版 2006  
組織行動の考え方—ひとを活かし
- 30 金井壽宏, 高橋潔 組織力を高める9つのキーコンセ  
プト 東洋経済新報社 2004
- 31 株式会社リクルートマ  
ネジメントソリューションズ GCDF-Japan キャリアカウンセラートレーニングプログラム テ  
クストブック1 2012
- 32 カール・E・ワイク著 組織化の社会心理 文眞堂 1997  
遠田雄志訳
- 33 川端亜紀子、川崎智 大学生のライフストーリーにみるキ  
ャリア決定プロセス 奈良教育大学紀要 第57巻  
第1号(人文・社会) 平成20  
年

- キース・E・スタノヴィツ  
34 チ (著), 木島 泰三  
(翻訳) 現代世界における意思決定と合理性 太田出版 2017
- 北村智、中原淳、荒  
35 木淳子、坂本篤郎 業務経験を通じた能力向上と組織  
における信頼, 互酬性の規範 組織科学 42(4), 92-103, 2009
- キャロル・S・ドウエック  
36 (著)、今西康子(訳) マインドセット 草思社 2016
- 37 クリス・アーギリス 「ダブル・ループ学習」とは何か  
DIAMOND ハーバード・ビジネス  
ス。レビュー 2007年4月号
- クリス・アーギリス  
38 (著)、河野 昭三 組織の畏 文真堂 2016  
(監修, 翻訳)
- クリストフ・アンドレ &  
39 フランソワ・ルロール 自己評価の心理学 紀伊国屋書店 2000  
著、高野優訳
- クリストフ・アンドレ  
40 著、高野優訳 自己評価メソッド—自分とうまくつき  
あうための心理学 紀伊国屋書店 2008
- クレイトン・M・クリステ  
ンセン, ジェームズ・  
41 アルワース, カレン・ イノベーション・オブ・ライフ 翔泳社 2012  
ディオロン, 櫻井 祐子  
(翻訳)  
グロービス経営大学
- 42 院著 田久保善彦編 志を育てる 東洋経済新報社 2011  
集・執筆  
グロービス経営大学
- 43 院著 村尾佳子編 グロービス流 キャリアをつくる技術  
と戦略 東洋経済新報社 2013  
集・執筆  
グロービス経営大学
- 44 院著 田久保善彦 これからのマネジャーの教科書 東洋経済新報社 2016  
(編著)
- 45 ゲイリー・クライン(著) 「洞察力」があらゆる問題を解決す  
る フォレスト出版 2015  
奈良潤(訳)
- 46 (著), 金井 壽宏 (監 ワーク・モチベーション NTT 出版 2009  
修, 監修), 依田 卓

- 巳 (翻訳)  
G.キング, R.O.コヘイ
- 47 ン, S.ヴァーバ (著), 社会科学のリサーチ・デザイン 勁草書房 2004  
真淵 勝 (監訳)
- 48 河野哲也 エコロジカルな心の哲学 勁草書房 2003
- 49 河野哲也 <心>はからだの外にある 日本放送出版協会 2006
- 50 境 忠宏 キャリア研究の展望とキャリア教育の今後の課題 国際経営・文化研究 Vol.16 No.1 November 2011
- 51 榎原清則 経営学入門 上 日経文庫 853 日本経済新聞社 2002
- 子安 増生, 田中 俊  
52 也, 南風原 朝和, 教育心理学 第3版 (ベーシック現代心理学 6) 有斐閣 2015  
伊東 裕司 (著)
- 53 戈木クレイグヒル 滋 質的研究法ゼミナール 第2版: グラウンデッド・セオリー・アプローチを学ぶ 医学書院 2013  
子 (編)
- 54 桜井 厚, 小林 多寿子 ライフストーリー・インタビュー せりか書房 2005
- 55 サンドラ・ジョンソン& キャスリン・テイラー 脳科学が明らかにする大人の学習 ヒューマンバリュー 2016  
著、川口大輔、長曾 崇志 (訳)
- 56 鹿又伸夫 予言の自己成就” と合理性. 社会学評論 47.2 (1996): 156-170.
- 57 篠原彰一 学習心理学への招待 改訂版 サイエンス社 2008
- 58 杉崎哲子 書く学習の意義と可能性 教科開発学論集 1 (2013): 145-161.
- 59 周炫宗 戦略的組織学習とホット・グループ 三田商学研究 Vol.50, No.3 (2007.8), p.253-263
- 60 ジョーゼフ キャンベル, ビル モイヤーズ (著), 飛田 茂雄 (翻訳) 神話の力 早川書房 2010
- J.D.克蘭ボルツ,  
61 A.S.レヴィン (著), その幸運は偶然ではないんです! ダイヤモンド社 2005  
花田 光世 (翻訳)
- 62 J.J.ギブソン(著)、古 生態学的視覚論—ヒトの知覚世界 サイエンス社 1986

- 崎 敬 他(訳) を探る  
 ジョン・L・ホランンド  
 63 (著), 渡辺三枝子・松本純平・道谷里英 (翻訳)  
 John Seely Brown,  
 Katalina Groh,  
 Laurence Prusak,  
 64 Stephen Denning (著), 高橋 正泰 (翻訳)  
 ストーリーテリングが経営を変える 同文館出版 2007  
 下島裕美,佐藤浩一, 越智啓太 日本版 Zimbaro Time Perspective Inventory (ZTPI) の因子構造の検討 パーソナリティ研究 2012 第21 巻 第1号 74-83  
 65 ジーン レイヴ, エテ  
 イエンヌ ウェンガー 状況に埋め込まれた学習—正統 産業図書 1993  
 66 (著), 佐伯 胖 (翻訳)  
 スティーブン・R. コヴ  
 67 ー, ジェニファー コ  
 ロシモ, フランクリンコ ヴィージャパン (翻訳)  
 グレートキャリア キングベアー出版 2010  
 田久保 善彦、那須 清吾 「志」醸成のメカニズムに関する一 考察 高知工科大学紀要, 14(1): 43-53, 2017  
 68 — ダブル・ループ学習がもたらす 効用 —  
 ダグラス・ティム・ホー  
 69 ル著、尾川 丈一、梶  
 原 誠、藤井博、宮内  
 正臣 (翻訳) プロティアン・キャリア 生涯を通じ 亀田ブックサービス 2015  
 70 (著), 高橋 達男 (翻 訳) 企業的人間的側面 産能大学出版部 1970  
 71 館野 泰一、木村 充、関根 雅泰 他 職場外の勉強会に参加する社会 人に関する探索的研究 日本教育工学会研究報告集 11(4):2011.10.29

72	田中洋 ダニエル・ピンク	消費者行動論体系	中央経済社	2008
73	(著), 大前 研一 (翻訳) ダニエル・カーネマン	モチベーション 3.0 持続する「やる気!」をいかに引き出すか	講談社	2010
74	(著), 村井章子 (翻訳) ダニエル・カーネマン	ファスト&スロー(上)	早川書房	2014
75	(著), 村井章子 (翻訳)	ファスト&スロー(下)	早川書房	2014
76	田村 正紀	リサーチ・デザイン	白桃書房	2006
77	塚田守	ライフストーリーセンター構築によるストーリーの社会学的研究	平成22年度～平成24年度 科学研究補助金(基盤研究(C)) 研究成果報告書	
78	デイビッド・C. マクレランド (著), 梅津 祐良, 横山 哲夫, 藪部 明史(翻訳)	モチベーション—「達成・パワー・親和・回避」動機の理論と実際	産能大学出版部	2005
79	独立行政法人 労働政策研究・研修機構	職業相談場面におけるキャリア理論およびカウンセリング理論の活用・普及に関する文献調査	JILPT 資料シリーズ No.165 2016.3	
80	中土井僚	人と組織の問題を劇的に解決するU理論入門	PHP 研究所	2014
81	中村 香	学習する組織とは何か—ピーター・センゲの学習論	鳳書房	2011
82	中原淳	経験学習の理論的系譜と研究動向	日本労働研究雑誌 639 (2013): 4-14.	
83	中原淳	経営学習論	東京大学出版会	2012
84	中原淳, 金井壽宏	リフレクティブ・マネジャー	光文社	2009
85	西森 優美	洞察力を利用した算数の教育方法に関する研究	高知工科大学院 工学研究科 基盤工学専攻 起業家コース 修士論文	2017
86	野田智義, 金井壽宏	リーダーシップの旅 見えないものを見る	光文社	2007
87	益田勉	キャリア発達の内容理論と過程理	人間科学研究 34 (2013):	



		論: キャリア発達理論の統合的理 解に向けての 1 視点.	85-96.	
88	松尾睦	事業統括役員に求められるアンラ ーニング	北海道大学大学院経済学研究 科 Discussion Paper, Series B, 127: 1-17,2014-08	
89	松下幸之助 マルカム ノールズ	道をひらく	PHP 研究所	1968
90	(著), 堀 薫夫, 三輪 建二 (翻訳)	成人教育の現代的実践	鳳書房	2002
91	三木 佳光	リーダーシップ能力育成の新たな 視点軸	文教大学国際学部紀 要 第 18 巻1号	2008
92	道又 爾, 北崎 充 晃, 大久保 街亜, 今井 久登, 山川 恵 子, 黒沢 学 (著) 宗方 比佐子, 久村 恵子, 高橋 弘司,	認知心理学	有斐閣	2011
93	渡辺 直登, 坂爪 洋 美, 藤本 哲史 M. チクセントミハイ	キャリア発達の心理学	川島書店	2002
94	(著), 今村 浩明 (訳)	フロー体験 喜びの現象学	世界思想社	1996
95	M. チクセントミハイ (著), 大森 弘 (訳)	フロー体験とグッドビジネス	世界思想社	2008
96	M. チクセントミハイ (著), 大森 弘 (訳)	フロー体験入門	世界思想社	2010
97	森 敏昭, 秋田 喜代 美 (編集) 森田康義、崔 亮、神	教育心理学キーワード	有斐閣	2006
98	山資将、鍋田 智 広、小川泰右、池田 満 箱田 裕司, 都築 誉	思考を外化し知識共創スキル発達 を促す学習プログラム	信学技報 IEICE Technical Report TL2011-2 (2011-6) P.7-12	
99	史, 川畑 秀明, 萩 原 滋 (著)	認知心理学	有斐閣	2010
100	パトリシア・A.クラント	おとなの学びを拓く—自己決定と	鳳書房	1999

	ン(著), 入江 直子, 豊田 千代子, 三輪 建二 (翻訳)	意識変容をめざして		
101	羽鳥剛史、小林潔 司、鄭 蝦榮	討議理論と公的討論の規範的評 価	土木学会論文集 D3 (土木計画学) Vol. 69 (2013) No. 2 p. 101-120	
102	林伸二	人と組織を変える自己効力	同文館出版	2014
	バーニー・G. グレイ ザー、アンセルム・ L. ストラウス (著), 後 藤 隆、水野 節夫、 大出 春江 (翻訳)	データ対話型理論の発見—調査 からいかに理論をうみだすか	新曜社	1996
103	ハーミニア・イバーラ 著、金井壽宏 監修、 宮田貴子 訳	ハーバード流 キャリア・チェンジ術	株式会社翔泳社	2003
104	ハーミニア・イバーラ 著 河野英太郎監訳 新井宏征訳	世界のエグゼクティブが学ぶ誰も がリーダーになれる特別授業	株式会社翔泳社	2015
105	ピーター・M・センゲ 著、守部信之翻訳	最強組織の法則	徳間書店	1995
106	ピーター・M・センゲ 著、柴田昌治監訳	フィールドブック 学習する組織 「5つの能力」	日本経済新聞社	2003
107	ピーター・M センゲ (著), 枝廣 淳子, 小 田 理一郎, 中小路 佳代子 (翻訳)	学習する組織	英治出版	2011
108	ビル ジョージ (著), ピーター シムズ (著), 梅津 祐良 (翻 訳)	リーダーへの旅路—本当の自分、 キャリア、価値観の探求	生産性出版	2007
109	ビル・バーネット (著)、櫻井祐子(訳)	ストラテジック・キャリア	プレジデント社	2016
110	ビル・バーネット、デ	LIFE DESIGN(ライフデザイ	早川書房	2017

	イブ・エヴァンス (著)、千葉敏生(訳)	ン)——スタンフォード式 最高の人 生設計		
	フィリップ ジンバルド (著), ジョン ボイド (著), 栗木 さつき (翻 訳)	迷いの晴れる時間術	ポプラ社	2009
112	フレデリック・ハーズ バーグ (著), 北野 利信 (翻訳)	仕事と人間性	東洋経済新報社	1968
113	ヘンリエッタ・アン・ク ロウザー ライアン・バビノー, ジョン・クランボルツ	夢は、紙に書くと現実になる	PHP文庫	2008
114	(著), 増田 沙奈 (翻 訳)	一步踏み出せば明日と違う自分に なれる!	日本文芸社	2014
115	リンダ グラットン, ア ンドリュー スコット (著), 池村 千秋 (翻 訳)	ライフ・シフト	東洋経済新報社	2016
116	六田知弘 ロバート アトキンソン	ブッダ 今を生きる言葉	パイインターナショナル	2012
117	(著), 塚田 守 (翻 訳)	私たちの中にある物語	ミネルヴァ書房	2006
118	ロバート・キーガン, リ サ・ラスコウ・レイヒー (著), 池村千秋 (訳)	なぜ人と組織は変わらないのか	英治出版	2013
119	ロバート・スティーブ ン・キャプラン ロバート・K・マートン	自問と自省のすすめ	DIAMOND ハーバード・ビジネ ス。レビュー 2007年3月号	
120	著、森東吾、森好 夫、金沢実、中島竜 太郎共訳	社会理論と社会構造	みずず書房	1961
121	やまだようこ 編著	人生を物語る	ミネルヴァ書房	2000
122	渡辺三枝子編著	新版キャリアの心理学	ナカニシヤ出版	2007
123	Anindya Sen, Prodyumna Goutam	Peer Effects in Graduate Education: Evidence from India	Indian Statistical Institute, 8th Annual Conference on	
124				

	and Chirantan Chatterjee		Economic Growth and Development, December 17-19, 2012	
125	Albert Bandura	Social learning theory. Model of causality in social	Prentice Hall	1977
126	Albert Bandura	learning theory." Cognition and psychotherapy"	Springer US	1985
127	Argyris, Chris	Skilled incompetence.	Harvard Business Review 64.5 (1986): 74-79.	
128	Argyris, Chris	Teaching smart people how to learn.	Harvard business review 69.3 (1991).	
129	Brown, Duane	Career Choice and Development 4th edition	Jossey Bass Business and Management Series	2002
130	Bross, D, Bross. J	Design for decision	The Free Press; New York; Collier Macmillan Limited; London	1953
131	Boyd and Fales	Reflective Learning: Key to Learning from Experience	Journal of Humanistic Psychology 1983 23 (2), p. 99	
132	Cronbach, Lee J. and Gles, Goldine C.	Psychological Tests and Personnel Decisions.	University of Illinois Press, Urbana, ed. 2, 1965. PITTSBURGH UNIV PA LEARNING RESEARCH AND DEVELOPMENT CENTER 18 May 1981	
133	Chi, Michelene T H ; Glaser, Robert ; Rees, Ernest	Expertise in Problem Solving.		
134	Michelene T.H. Chi, Miriam Bassok, Matthew W. Lewis, Peter Reimann, Robert Glaser	Self-Explanations: How Students Study and Use Examples in Learning to Solve Problems	COGNITIVE SCIENCE 13, 145-182 (1989)	
135	Dan P. McAdams	The psychology of life stories	Review of general psychology 5.2 (2001): 100.	
136	David A Jopling	Self-Knowledge and the Self	Routledge	2000
137	DOUGLAS T. HALL	Psychological success: When the	Journal of Organizational	

- AND DAWN E. CHANDLER career is a calling Behavior, 26, 155–176 (2005)
- 138 DOUGLAS T. HALL Careers in and out of organizations Vol. 107. Sage 2002
- 139 Frank Parsons Choosing a Vocation Houghton Mifflin 1909  
company
- 140 Gail Hackett. & Nancy E Betz A self-efficacy approach to the career development of women Journal of Vocational Behavior  
Volume 18, Issue 3, June 1981,  
Pages 326-339
- 141 Gary Klein Naturalistic Decision Making The Journal of the Human  
Factors and Ergonomics Society  
Vol 50, Issue 3, 2008
- 142 Gelatt, H. B., and Robert B. Clarke. ROLE OF SUBJECTIVE PROBABILITIES IN THE DECISION PROCESS. Journal of Counseling  
Psychology 14.4 (1967): 332.
- 143 Gelatt, H. B. Positive uncertainty: A new decision-making framework for counseling. Journal of Counseling  
Psychology 36.2 (1989): 252.
- 144 Gelatt, H. B. Decision-making: A conceptual frame of reference for counseling Journal of Counseling  
psychology 9.3 (1962): 240.  
1980 In L.Gregg & E.  
Steinberg(Eds.) Cognitive  
proresses in writing Hillsdale,  
NJ:LEA
- 145 John R.Hayes, Linda S. Flower Identifying the Organization of Writing Processes
- 146 Lent, Robert W., Steven D. Brown, and Gail Hackett. Social cognitive career theory Career choice and  
development 4 (2002): 255-311.
- 147 Mary L. Anderson, Jane Goodman, Nancy K. Schlossberg Counseling Adults in Transition, Fourth Edition: Linking Schlossberg's Theory With Practice in a Diverse World Springer Pub Co 2011
- 148 Morrissey, George L. Your personal mission statement: a foundation for your future. Training & Development, Nov.  
1992, p. 71+. Academic  
OneFile, Accessed 27 Nov.  
2017
- 149 Philip G. Zimbardo and John N. Boyd Putting Time in Perspective: A Valid, Reliable Journal of Personality and  
Social Psychology 1999, Vol. 77

- 150 Robert W. Lent, Steven D. Brown, Gail Hackett  
 Individual-Differences Metric  
 Toward a Unifying Social  
 Cognitive Theory of Career and  
 Academic Interest, Choice, and  
 Performance  
 Schools that learn (updated and  
 revised): A fifth discipline  
 fieldbook for educators, parents,  
 and everyone who cares about  
 education.  
 No.6, 1271-1288  
 Journal of Vocational Behavior  
 Volume 45, Issue 1, August  
 1994, Pages 79-122  
 Crown Business, 2012.
- 151 Timothy T. Baldwin,  
 Michael D. Bedell  
 and Jonathan L.  
 Johnson  
 The Social Fabric of a Team-Based  
 M.B.A. Program: Network Effects  
 on Student Satisfaction and  
 Performance  
 The Academy of Management  
 Journal  
 Vol. 40, No. 6 (Dec., 1997), pp.  
 1369-1397