

< 人事心理塾レポート No9 >

2017/10/05 作成：匠英一（株：人材研究所）

~~~~~

(第9回) 主題：人事戦略としてのやりぬく力「GRIT」を仕組み化するために

~~~~~**変革型リーダー開発の3つの落とし穴を克服するための方法**~~~~~

~~~~~

### ■「人事心理塾レポート No9」発行のねらい

この第9回目は“やり続ける力”としてキーワードにもなった「GRIT」について考える内容です。

意志力や根性というような心理用語と区別しながら、継続した強みを活かす能力とは何か。そして、業務においてそれをどうやって見出し、育てていくのかを課題にするものです。

リーダーシップ開発の考えとも重なるところですので、リーダーがどんな困難を解決していくのか。マクドナルド店長と青山学院の監督の実践例（動画ビデオ）などを検討していきます。

いつものようにビジネス心理学の視点として「5Q」との関連を解説しますが、GRIT概念を実務の中で活かすポイントとして、この観点が不可欠であることを理解するようにしましょう。

### ■GRITの定義と課題：“やり続ける力”とは何か

GRIT説がブームになったのはスタンフォード大学のアンジュラ・ダックワース著『GRIT：やり抜く力』（※次ページ参照）がベストセラーになったことでした。

同著で強調されているのは、それが努力や意志力と似た概念であっても、根本的に違う点があることでした。講習では次のように定義しておきました。

『「GRIT」とは、目的に応じて意図的な継続行動（習慣）ができ、自己成長へとつながる“やり抜く力”があること。また、“レジリエンス”に比べて努力自体を快経験（フロー）として感じる点に特徴がある。』

ここは前回の講習のテーマであった「レジリエンス」（困難克服力）との違いを理解しておいてほしいところです。その違いが「快経験」（フロー）にあるという理由は、ちょうど険しい山をロッククライミングする登山家の気持ちになるとわかるはずです。

## 参考文献



とはいえ、ビジネスとの関連ではまだわかりにくので、ここでダックワース著の理論を参照しながら整理しておきます。

まず、米国の1万2千人からの調査で「発揮された能力」は、当人の“知能”や“才能”とは関係がほとんどないという点がわかっていることです。つまり、一般的な高学歴者であるか、知的な仕事についているかは関連がないというわけです。

そして、二つ目に大事な点は、非常に困難さの最中でも“楽しさ”や“希望”といったポジティブ感情をもつ度合いが高いということです。つまり、困難なことに挑戦しながらも、意識的にそれを克服し楽しんでいく習慣（※心理学者チクセントミハイはこれを“フロー”と称した）を持っていると考えられるのです。

これはただ無暗に努力していることとは違います。いわゆる根性論的な努力は日本人の特徴ともいえるものですが、そのような忍耐的なものではないといえます。

さらに三つ目として、何か大きな意義ある目的に貢献しているという意識がある点です。とくにこの場合、中・小の目的が大きな目的と関連づけられていることがポイントだといえます。ビジネスでは顧客への貢献ということでしょう。そうした意義のある目的の網目がはりめぐらされ、それがコアとなって他の実践的な目標に全てがつながっていることを理解している点が重要なのです。

以上の3点はこれまでも「意志力」（例：ジェイン・マクゴニガル）の理論などで語られてきましたが、ダックワースはそれを1万以上の調査結果から導き出してきたところに意義があったといえます。

### ■青山学院大学の駅伝チームの成功モデルとしての事例分析

<https://www.youtube.com/watch?v=8kYsKUVD2qQ>

青山学院大学の原晋監督は、わずか10年足らずで無名の駅伝チームを三連覇するほどのチームに育てあげました。やり続ける力という意味では、駅伝は「継続は力なり」という諺どおりのスポーツです。その勝利の要因は何だったのかを検討してみましょう。

原監督の指導原則は下記図にあるような4つの特徴としてまとめることができます。

**動画事例の検討(2): 青山学院大学の駅伝チーム**

**■原晋監督(青山学院大学)の「GRIT」の特徴**

- 1: 合宿を長期にできるため、一緒にトレーニングする仲間として共同体感覚を習得していける環境になっている。
- 2: 選手たちの強みを伸ばせる楽観性感覚を合宿の中での交流などで行い、苦しい中でもリラックスできるような日常的なサポートを行っている。
- 3: 週の3回は自主的な練習がメインとなり、チームによる目標管理や個人目標の計画案にそった形で行う目標性感覚を重視している。
- 4: 展望性感覚はトレーニングの科学的な意味づけ、とくに体幹を軸にした筋力作りなど最新のスキルを取り入れるなど優れた手法の開発に力を入れている

©2017 Eichi Takumi All Rights Reserved

そして、これらの4つの特徴は、これまでもビジネス心理学の能力についてのコアとして紹介してきた概念(5Q)として、次のように対応した形で4つの感覚に整理できます(下記の内容の図解は配布資料参照)。

**1: 共同体感覚 (SQ: 社会的な人間関係の能力要因)**

仲間のメンバーとの一致した目的にコミットしているという絆感

**2: 楽観性感覚 (EQ: 感情的な能力要因)**

行動への転化を妨げる不安や嫉妬などの負の感情を取り払う

**3: 目標性感覚 (OQ: 目的を意識した能力要因)**

具体的な目的と目標を明確にした「セルフマネジメント」ができる

**4: 展望性感覚 (IQ: 知的な解決の能力要因)**

可能性への見通しや問題解決への展開を可能にするビジョン感

とくに動画ビデオで紹介された「目標シート」を毎週書かせる方法は要注目です。この自主的トレーニングを意識的にさせる仕組みはとても参考になるからです。

原監督が関与するのは週の半分だけであり、後の半分のトレーニングは自己管理させることに力点を置いているというのです。これはまさに上司に依存させない「自己マネジメント能力」を重視したドラッカーの考えとも一致するものでしょう。

## ■元マクドナルド店長の失敗モデルとしての事例分析

[https://www.youtube.com/watch?v=\\_5q0zZu\\_C\\_0](https://www.youtube.com/watch?v=_5q0zZu_C_0)

**動画事例の検討(5):マクドナルド**

**■マクドナルドの失敗要因とその特徴(1)**

①OQ:目的(成果)=短期的な成果に囚われる  
(例)目の前の成果・メリットにとらわれた仕事をするため、中長期的な視点からの必要性や価値を理解できない。

②IQ:因果分析=失敗などの因果関係を人に還元してしまう  
(例)特定の状況での「問題」を人に還元してしまい、その背後にある「仕組み」(相互作用)の問題を理解できない。

③SQ:帰属関係=近くの間人間関係から自己の行動を判断・正当化してしまう  
(例)派閥や仲良しサークル的なグループづくりが熱心に行われ、自己の安心感と地位を守る場を作ろうとする。  
も、辞めることができない。

©2016 ENICHI TAKUMI All Rights Reserved

次に視聴してもらったのは、マクドナルドの元店長だった鴨頭氏の講演ビデオです。これはやる気のあった店長（鴨頭氏）がどうやって自信を喪失し、スタッフからの信頼を失ってしまったかという失敗事例として検討してもらいました。

店長は最初やる気満々なのですが、マクドナルドのマニュアル方針を徹底しようとしても、その前提条件が何か欠けている状況が続きます。自分が何とか頑張れば解決できるという驕りとスタッフへの不信は表裏一体となった形で悪循環を生んでいきます。

ここでの GRIT のポイントは「失敗をどうみるか」という見方の次の3点です。

- 1 ; 失敗を認めることを恐れずにありのままに視る勇気も持つ
- 2 ; 失敗は複雑な要因の相互作用によって生まれるため生態環境の一部とみる
- 3 ; 個人の失敗は全体の成功に必要なプロセスとみる

店長は自分がスタッフを正論で変えようと努力しますが、失敗をすべて当人のやる気の無さや知識不足といった“欠陥の現れ”とみなし問題を全て相手側に還元してしまいます。

そこには互いの不信感が残るだけであり、互いに失敗から学ぶことができなくなりますがそれに気づかないのです。これはちょうど青山学院大のチームが個人の失敗を全体的な関係から理解し、多様な“仕組み”を作って克服しようとしたプロセスと逆だといえます。

匠資料では次のように解説しました。

『野球がそうであるように、凡球を打たしておいてセカンドランナーを討ち取ると

いった連携プレーが成功となるからだ。打たれることは投球する側からは失敗であるが、チーム全体の勝つことを目的とした場合は、肉を切って骨を折る式の成功へのプロセスとなるからだ。』

## ■まとめと補足

まとめにかえて:「GRIT」の“習慣度”(匠説)

■ビジネス心理学としての「GRIT」の“習慣度”(匠説)

- 1: 快経験(フロー)の“習慣度”  
快経験(※フロー)をする割合を日常的に高くして習慣化する
- 2: 省察(リフレクション)の“習慣度”  
自分の経験・思考を見直し新たな教訓を得ることを習慣化する
- 3: 成長の“習慣度”  
自己成長を軸にした行動評価とそのための努力を習慣化する

©2017 Eichi Takumi All Rights Reserved

まとめとして、上図にあるように GRIT の 3 つのポイントをあげておきます。

- 1 : 快経験 (※フロー) / 集中して仕事をする経験を増やせることを習慣にする
- 2 : 省察 (リフレクション) / 実践したことを振り返ることを習慣にする
- 3 : 成長 / 自分の価値基準を“成長”におくことを習慣にする

これらの 3 つの内容は組織を改革していく“変革型リーダー”に求められる行動スタイルであり習慣でもあります。こうしたことから、リーダーシップ論が新たな「心の科学」の視点から見直されることが求められているといえるのです。

## ■追加補足としての解説

GRIT の内容を理解するには、もっとスポーツ以外の体験的なストーリーが必要です。講習をしながらも、そこがなんとなく私自身も不満でした。その点で坪内知佳著『荒くれ漁師をたばねる力』（朝日新聞出版）が参考になります。これは講習の時点ではまだ知らなかった書籍ですが、最近市販されたものでとくにお薦めです。

当時 24 歳だった専業主婦が漁師の事業団体の代表となり、経済産業省の「六次産業化」の助成事業を推進していきます。そこに既存の卸や仲買との争いや男社会の理不尽な扱いにも屈せず、消費者と漁師が直接取引をするビジネスモデルを創りあげていくドキュメントの記録です。



上の本表紙にあるように、一見美人で弱弱しくみえる荒くれ漁師の団体代表となるギャップがすごいのですが、“やり続ける力”がどこからくるのか教えてくれる内容です。

坪内さんの GRIT 力の土台でありアンカーとなっているものは何だったのか？

なぜ、荒くれ漁師達の罵倒にも負けることなく、前にすすむことができたのか？

それを次のように述べているところがあるので引用しておきます。

『名古屋で大学に通っていた 19 歳の頃、私は悪性リンパ腫の可能性を指摘され、余命半年の疑いがかかったころがある。・・・（中略）・・・

後になって別の病名とわかったが、余命半年と告げられた衝撃的な経験は私をふるえあがらせた。“人はいつ死ぬかわからない”という無常観と恐怖感とその後の私の人生に大きな影響を与えたのだ。そんな経験の後に授かったのが息子である。

いつか私は、自分が息子に見せてあげたい大人にきちんとなれているか？と自分に問い続けるようになっていた。』（同著 P51 より）

ここには二つの教訓があります。ひとつは、死を意識するようなハード経験があったこと。二つに目には、自分が成長せざるをえないような理想を促す他者（息子）の存在です。

そういえばソフトバンクの孫正義氏も学生時代に死の淵をみるような病気になったこと、それをきっかけに自分の生き様を考え直したと述べたことを有名です。

さらに、坪内さんの場合は“母”であるという強みも加わっているわけですが、これら二つのことは「レジリエンス」とも重なっているものだといえるのではないのでしょうか。

---

※内容に関してのご質問等については当塾のワークショップにてお応えしますので  
ご了承ください。

---