

連載 プロマネの現場から 第 107 回 GRIT(グリット)・やり抜く力を伸ばす

蒼海憲治(大手 SI 企業・金融系プロジェクトマネージャ)

昨年来、本屋さんで平積みされていて表題が気になっていたのが「GRIT」という文字でした。「GRITとはなんだろう？」と思いつつ数カ月過ぎ、ようやく、アンジェラ・リー・ダックワース『GRIT やり抜く力 -人生のあらゆる成功を決める「究極の能力」を身につける』(*1) を手に取りましたが、日々のプロジェクトで求められることと重ねることが多く、大いに共感しました。

本書でイタイコトは、「人生長い目でみれば、才能よりも、グリット (やり抜く力) がより重要である」ということ。様々な研究結果でわかったことは、私たちが困難に対処する力というものは才能とはほとんど関係ないということであり、たとえ才能があっても、その才能を生かせるかどうかは別の問題だということでした。さらに、グリットが才能よりも信頼できるのは、それが「人格」の証 (あかし) となるからだ、という指摘もされています。つまり、グリットを身につける過程で、再現性のある成果行動がとれるようになる、すなわちコンピテンシーが向上しているからです。

この事実に気づいたアンジェラさん自身の原体験というべきものが、彼女のTEDカンファレンスでのプレゼンで紹介されています (*2)。

27歳の時、経営コンサルタントというとても高度なことを要求される仕事を辞めて、さらにもっと高度な要求を求められる中学校の教師になったといます。中学一年生の子供たちに数学を教える気づいた驚くべきことは、最も成績の良い生徒と最下位の生徒との違いは、IQではなかったこと。つまり、成績が良くてIQが低い生徒がいる一方、IQが高くても成績の悪い子がいました。この経験からアンジェラさんが痛感したことは、中学一年生の数学は、それなりに難しいけれど、努力すれば理解できる範囲であるため、IQに関係なく、どの生徒も時間をかけて取り組みさえすれば必ずできるということ。そのため、教師の役割は、生徒がモチベーション高く学べる環境を用意してあげることだった。

ところで、学校や人生でうまくやれるかどうかということが、IQではなく他の能力にかかっているとしたらそれは何でしょうか？

アンジェラさん、このことを探求するために、大学に戻り心理学者になった、といます。大学では、ウェストポイント陸軍士官学校では、どの士官候補生が陸軍訓練に残り、誰が中退するか。全国スペリング・コンテストでは、どの子どもが競争でより勝ち残るか。民間企業と提携し、どのセールスパーソンが仕事を続け、誰が一番お金を稼ぐか、を予想

したといえます。

これらの調査を通してわかったことは、成果を出すためには、才能よりも、失敗しても挫けずに努力を続けることは極めて重要だということでした。

仕事に打ち込むことができる人に共通しているのは、

「そもそも彼らは、自分の目指している大きな目標に、簡単にたどり着けるとは思っていなかった。

いつまでたっても、「自分などまだまだだ」と思っていた。まさに自己満足とは正反対だった。しかしそのじつ、彼らは満足しない自分に満足していた。」 (*1)

「このように、みごとに結果を出した人たちの特徴は、「情熱」と「粘り強さ」をあわせ持っていることだった。つまり、「グリット」(やり抜く力)が強かったのだ。」 (*1)

このグリットですが、IQとの間には、マイナスの相関があります。つまり、IQが高い人はあまり努力をせずにそれまで易々と目標を達成してきたので、いったん歯が立たない課題に直面すると、IQが低い人よりさっさとあきらめる傾向が強いということ。一方、IQが比較的低い人はそれを補うため、これまで強化してきたグリットを武器に問題解決に挑んでいた。

実は、世の中の「偉業」の多くは、達成可能である、といえます。なぜなら、「偉業」は、小さなことを一つずつ達成して、それを無数に積み重ねた成果であるからであって、一つひとつのことはやればできるものであるから。しかし、私たちにとっては、それが簡単なものではないと思うことに対して、ニーチェはこう指摘しています。

「あまりに完璧なものを見たとき、我々は『どうしたらあんなふうになれるのか』とは考えない。その代わりに「魔法によって目の前に奇跡が起こったかのごとく熱狂してしまう。」 (*1)

「言い換えれば、「天賦の才を持つ人」を神格化してしまったほうがラクなのだ。

そうすれば、やすやすと現状に甘んじていられる。」 (*1)

才能だけでは物事の達成はできない。達成するためには、努力が必要になるのはわかりますが、「才能」と「努力」と「スキル」と「達成」の間には、具体的にどのような関係にあるのでしょうか。

才能と努力の「達成方程式」なるものを整理してみると、実は、努力は「二重」に影響することがわかった、といえます。

まず、才能と努力により、スキルが得られる。このスキルを使って、さらに努力することで、達成することができます。

つまり、

才能 × 努力 = スキル

スキル × 努力 = 達成

となります。「才能」=「スキルが上達する速さ」は間違いなく重要ですが、それ以上に、「努力」が必要とされます。そして、この「努力」は、スキル向上にも、達成のためにも必要とされる。この努力を続けられる力が、グリットになります。

ところで、さきほどから「やり抜く力」を表している「GRIT (グリット)」の意味とは何でしょうか？

weblio 辞書には、「(困難にあってもくじけない)勇気、気概、闘志」とあります。

リンダ・キャプラン・セイラー、ロブン・コヴァル『GRIT (グリット) 平凡でも一流になれる「やり抜く力」』(*3)では、GRITの各々文字の語呂合わせになりますが、この「GRIT (グリット)」は、4つの重要な要素に分解できる、といいます。

1. 度胸 (G u t s)

困難に挑み、逆境にたじろがない勇気。

勇気と度胸、それは自信をもって計算ずくのリスクを取り、(無謀ではなく)大胆不敵になるための必須要件である。

2. 復元力・復活力 (R e s i l i e n c e)

失敗し、挫折を経験したとしても、立ち直る力。失敗や障害や逆境にめげることなく、意欲と集中力を維持する力。

3. 自発性 (I n i t i a t i v e)

グリットを動かし、前へ進める力。

4. 執念 (T e n a c i t y)

どんなことがあっても目標に集中し続ける能力のこと。

この「度胸」「復元力 (復活力)」「自発性」「執念」を利用できれば、私たちは潜在能力を発揮することができるようになります。

この4つを眺めながら、これまでのガンバリズム、ハードワークとグリットとの違いは、「復元力 (復活力)」「R e s i l i e n c e」にあると思います。ただひたすら我慢するのではなく、障害に直面しても頑なに抵抗せず、変化に順応できると信じて柔軟に受け流すという柔軟性や順応性の力です。

とりわけ「復元力 (復活力)」が重要なのは、人は失敗から多くを学ぶことができるからです。もちろん、失敗には痛みが伴います。しかし、「復元力 (復活力)」を含むグリットがあることによって、私たちは「失敗という宝物」を受け取ることができるようになるのだと思います。

ところで、どのようにすれば、グリットを伸ばすことができるのでしょうか？

1つ目は、「グロースマインド・セット」というマインドセットのあり方です。

「グロースマインド・セット」(しなやかな思考・成長思考)とは、スタンフォード大学のキャロル・ドゥエック博士が発展させた、「知能は生まれつき固定されたものではなく、後天性のもの、努力を重ねることによって変えることができるものである」という考え方です。この反対が、「フィックスド・マインドセット」(こちこちの思考・固定思考)という「自分の能力は固定的で変わらない」という考え方になります。

自分の能力は変わらないものだと考えるか、それとも、努力することによって高めることができるかと考えるか、は、その後の挑戦にとって極めて大きな差になります。

「人間は何でもやればうまくなる」「人は成長する」という認識、「グロースマインド・セット」を持つことが、「グリット」向上のスタートだと思います。

2つ目は、「興味」を持ち、「興味」を育むことです。

「情熱」を持って生きることは大切なことです。しかし、誰も「情熱」が最初から備わっている人はほとんどいません。興味を抱いたものを見つけたら、そのままにせず、長い時間をかけて自分で積極的に掘り下げていく。最初に興味を持ったきっかけの後に、何度も繰り返し、練習に励み、研究を重ね、さらに興味をかき立てられる経験を積む必要があります。単に「好き」なだけでは上達できるわけではありません。しかし、「好き」でなければ努力をし続け、上達することはできません。

3つ目は、意図した練習の必要性です。

ベテランへの評価として、「職務経験を20年積む人もいれば、1年の職務経験を20回積む人もいる」という揶揄した表現がされますが、このジョーク、正直笑い飛ばすことはできず、とっつても身につまされています。

一流になるための条件として「1万時間の法則」や「10年ルール」なるものがあります。どんな人でも、1万時間ないし10年の経験を積み、一流になることができる、というものです。

はたして、この「1万時間の法則」は本当でしょうか？

残念ながら、誰もが1万時間やれば、一流になれるわけではありません。まして10年やって一人前でない人はどこにでもいます。

あくまで「1万時間の法則」も「10年ルール」も平均でしかありません。大切なことは、1万時間ないし10年間の間、「意図的な練習」をし続けなければ上達しない、ということです。

楽な「練習」をいくら続けても意味がありません。

「意図的な練習」とは、明確に定義されたストレッチ目標（高めの目標）を持って、完全な集中と努力をすること。練習の結果に対して、すみやかで有益なフィードバックを得、たゆまぬ反省と改良を続けることとなります。

「意図的な練習」を繰り返しながら、「フロー（没入した精神状態）」のような最高の気分を味わうようになれば、練習も苦ではなくなります。

4つ目は、切磋琢磨できる集団に身を置くこと。

「グリット」を高めるのに有効なことは、「やり抜く力」の強い集団の一員になることにあります。

「やり抜く力」の強い集団の中で、切磋琢磨することで、自分自身の「グリット」を強化することができる。

だから、自分がリーダーの立場にあるのであれば、組織のメンバーの「やり抜く力」を強化するために、「やり抜く力」の強い文化をつくりだすように努めることが大切になります。

プロマネのリーダーシップとは、「グロースマインド・セット」を持ち、自分自身とプロジェクトメンバーの成長可能性を信じて、育成・指導を心がけること。

日々の業務を、ルーチンワークから、意図的な取り組みへ切り替えさせること。

そして、「グリット」を高めあう強い組織としていくことだと思います。

(※1) アンジェラ・リー・ダックワース『GRIT やり抜く力 -人生のあらゆる成功を決める「究極の能力」を身につける-』、訳・神崎 朗子、ダイヤモンド社、2016年

刊

(*2) TED Talk 「成功のカギは、やり抜く力」

Angela Lee Duckworth the_key to success grit

http://www.ted.com/talks/angela_lee_duckworth_the_key_to_success_grit.html

(*3) リンダ・キャプラン・セイラー、ロブ・コヴァル『GRIT (グリット) 平凡でも一流になれる「やり抜く力」』、訳・三木 俊哉、日経BP社、2016年刊