

2024 年度冬期
グラデュエーションペーパー
予稿

題 目	
イントレプレナー、組織変革リーダーの非認知能力「GRIT(やり抜く力)」に関する考察	
技術経営論文	ビジネス企画提案

学籍番号	8823244	氏名	中村絵理子
------	---------	----	-------

教 員	
主査	加藤 晃先生
審査担当委員	小林憲司先生

東京理科大学大学院 経営学研究科 技術経営専攻

「 イントレプレナー、組織変革リーダーの非認知能力 GRIT(やり抜く力)に関する考察 」

目次

第1章	はじめに.....	エラー! ブックマークが定義されていません。
1.1	研究背景 (社会)	エラー! ブックマークが定義されていません。
1.2	研究背景 (自社の状況)	エラー! ブックマークが定義されていません。
第2章	自社内での予備調査 (ヒアリング)	エラー! ブックマークが定義されていません。
2.1	予備調査 (ヒアリング) での自社選定理由.....	エラー! ブックマークが定義されていません。
2.2	福祉事業立ち上げメンバーへのヒアリング.....	エラー! ブックマークが定義されていません。
2.3	予備調査 (ヒアリング) による考察.....	エラー! ブックマークが定義されていません。
第3章	先行研究のレビュー	エラー! ブックマークが定義されていません。
3.1	認知能力と非認知能力	エラー! ブックマークが定義されていません。
3.2	先行研究① 労働市場、企業で活躍するための「非認知能力」.....	エラー! ブックマークが定義されていません。
3.3	先行研究② リーダーに求められる EQ、DQ.....	エラー! ブックマークが定義されていません。
3.4	先行研究③ GRIT (やり抜く力)	エラー! ブックマークが定義されていません。
第4章	本研究の仮説と調査方法	エラー! ブックマークが定義されていません。
4.1	本研究における仮説.....	エラー! ブックマークが定義されていません。
4.2	本研究の進め方	エラー! ブックマークが定義されていません。
4.3	インタビュー調査の内容	エラー! ブックマークが定義されていません。
第5章	インタビュー調査	エラー! ブックマークが定義されていません。
5.1	インタビュー調査実施状況	エラー! ブックマークが定義されていません。
5.2	学研ホールディングス事例.....	エラー! ブックマークが定義されていません。
5.2.1	五郎丸 徹氏インタビュー (株式会社学研ホールディングス)	エラー! ブックマークが定義されていません。
5.2.2	小早川 仁氏インタビュー (株式会社学研ホールディングス)	エラー! ブックマークが定義されていません。
5.2.3	木村 祐介氏インタビュー (株式会社学研ココファン)	エラー! ブックマークが定義されていません。
5.2.4	学研事例における GRIT 考察	エラー! ブックマークが定義されていません。

5.2	株式会社講談社事例.....	エラー! ブックマークが定義されていません。
5.2.1	土井 秀倫氏インタビュー (株式会社講談社)	エラー! ブックマークが定義されていません。
5.2.2	講談社事例における GRIT 考察...	エラー! ブックマークが定義されていません。
5.3	日本電信電話株式会社事例.....	エラー! ブックマークが定義されていません。
5.3.1	伊能 美和子氏インタビュー (現 株式会社 Yokogushist 代表取締役)	エラー! ブックマークが定義されていません。
5.3.2	NTT 事例における GRIT 考察 ...	エラー! ブックマークが定義されていません。
5.4	株式会社丸井グループ事例.....	エラー! ブックマークが定義されていません。
5.4.1	佐藤 元洋氏インタビュー (元株式会社丸井グループ副社長)	エラー! ブックマークが定義されていません。
5.4.2	丸井グループ事例における GRIT 考察	エラー! ブックマークが定義されていません。
5.5	株式会社野村総合研究所事例	エラー! ブックマークが定義されていません。
5.5.1	新井 朗氏インタビュー (現 NRI デジタル株式会社)	エラー! ブックマークが定義されていません。
5.5.2	NRI 事例における GRIT 考察	エラー! ブックマークが定義されていません。
第 6 章	アンケート調査.....	エラー! ブックマークが定義されていません。
6.1	アンケート調査実施状況.....	エラー! ブックマークが定義されていません。
第 7 章	まとめと考察	エラー! ブックマークが定義されていません。
7.1	インタビューイと GRIT	エラー! ブックマークが定義されていません。
7.2	インタビューイとグリット・スコア	エラー! ブックマークが定義されていません。
7.3	インタビューイと信念 (Belief)	エラー! ブックマークが定義されていません。
7.4	仮説に対する考察.....	エラー! ブックマークが定義されていません。
7.2	研究のまとめと、職場での応用.....	エラー! ブックマークが定義されていません。
	謝辞.....	エラー! ブックマークが定義されていません。
	参考文献.....	エラー! ブックマークが定義されていません。

第 1 章 はじめに

先行き不透明な VUCA の時代、企業は、これまで以上に新規事業による新規売上創出が必要であり、それをやり遂げる人材の確保と育成が重要な課題である。

筆者が働く Gakken は、出版不況により低迷を続けている。新規事業に注力しなければ、中長期的に明るい未来はない。日々の業務を行うなかで、「社内起業や組織変革をやり遂げる人材とは？」と考えるようになった。

第 2 章 自社内での予備調査（ヒアリング）

自社は、教育と福祉を 2 本柱とするグループ企業だが、福祉事業は教育コンテンツの直販部門が立ち上げた異業種の新規事業である。福祉事業の立ち上げに関わったメンバー 2 名に「新規事業を立ち上げ、売上創出をやり遂げる人材とは？」と問うと、**五郎丸**／危機感を持ち続けられる人。巻き込み力のある人。何をやるかより誰がやるかが重要。**谷口**／与えられた機会を主体的にとらえ、試行錯誤しながら中長期的に生かしていける人。という回答を得た。

2 名の回答は、中長期的にトライ & エラーを続けられるかが重要、という点が共通している。これは、学力や知識、業務スキルといった認知能力ではなく、個人の性格や行動特性による非認知能力に該当する。「社内起業や組織変革をやり遂げる人材とは？」という問いに、「非認知能力が関与している」という見当をつけることとした。

第 3 章 先行研究のレビュー

3.1 認知能力と非認知能力

「非認知能力」は、シカゴ大学のジェームズ・ジョセフ・ヘックマン教授が提唱した概念ⁱ。先行研究ⁱⁱⁱⁱⁱをもとに、定義をまとめる。

認知能力／知能検査で測定される能力（知能）と学力

非認知能力／物事に対する考え方、取り組む姿勢、行動など、日常生活・社会活動において重要な影響を及ぼす能力

3.2 先行研究による考察① 労働市場、企業で活躍するための「非認知能力」

経験経済学の文献で広く受け入れられている性格特性の分類法は「5 因子モデル（FF モデル）」^v。Nyhus and Pons,2005 ではそのうち、快諾性、誠実性、情緒安定性、外向性、自律性の 5 つの特性に注目している^{iv}。

3.3 先行研究による考察② リーダーに求められる EQ、DQ

デューク大学フクア経営大学院学長のビル・ボールディングは、チームを成功に導くリーダーは IQ（知能指数）、EQ（心の知能指数）、DQ（良識指数）の三拍子が揃っていると指摘^v。マスターカード社では、採用時に応募者の DQ を重視。デューク大学フクア経営大学院では、入学選考で DQ を判断材料にしている^{vi}。GMO インターネットグループは、2025 年度の新卒採用より、EQ を採用指標に含むと公表^{vii}。人材の指標に非認知能力を加える企業や機関が増加している。

3.4 先行研究による考察③ GRIT（やり抜く力）^{viii}

ペンシルベニア大学の心理学教授、アンジェラ・ダックワース氏は、GRIT という非認知特性を提唱。GRIT は、guts（度胸）、resilience（復元力）、initiative（自発性）、tenacity（執念）の頭文字をとった略語。

GRIT は、「情熱」と「粘り強さ」のふたつの要素で構成され、長期的な尺度で解釈される。ダックワース氏は、GRIT の強度を測定する「グリット・スケール」を開発。アメリカ人の成人の中央値は 3.8。

「やり抜く力」をはかるグリット・スケール

	まったく 当てはま らない	あまり 当てはま らない	いくらか 当ては まる	かなり 当ては まる	非常に 当ては まる
1. 新しいアイデアやプロジェクトが出てくると、ついそちらに気を取られてしまう。	5	4	3	2	1
2. 私は挫折をしてもめげない。簡単にはあきらめない。	1	2	3	4	5
3. 目標を設定しても、すぐべつの目標に乗り換えることが多い。	5	4	3	2	1
4. 私は努力家だ。	1	2	3	4	5
5. 達成までに何カ月もかかることに、ずっと集中して取り組むことがなかなかできない。	5	4	3	2	1
6. いちど始めたことは、必ずやり遂げる。	1	2	3	4	5
7. 興味の対象が毎年のように変わる。	5	4	3	2	1
8. 私は勤勉だ。絶対にあきらめない。	1	2	3	4	5
9. アイデアやプロジェクトに夢中になっても、すぐに興味を失ってしまったことがある。	5	4	3	2	1
10. 重要な課題を克服するために、挫折を乗り越えた経験がある。	1	2	3	4	5

当てはまる箇所の数字にマルをつけていき、合計して10で割った数値がグリットスコア

アメリカ人の成人のグリット・スコア

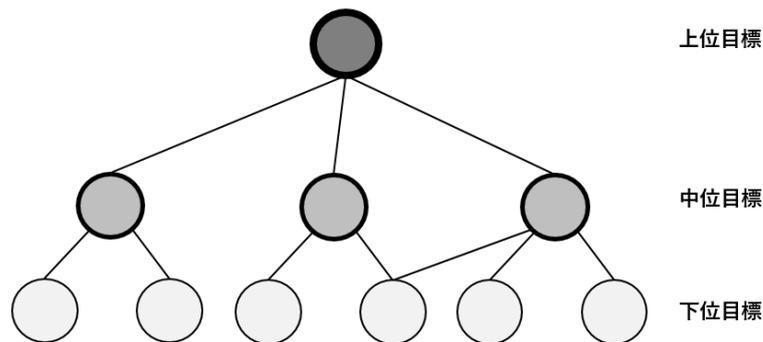
パーセンタイル値	グリット・スコア
10%	2.5
20%	3.0
30%	3.3
40%	3.5
50%	3.8
60%	3.9
70%	4.1
80%	4.3
90%	4.5
95%	4.7
99%	4.9

中央値

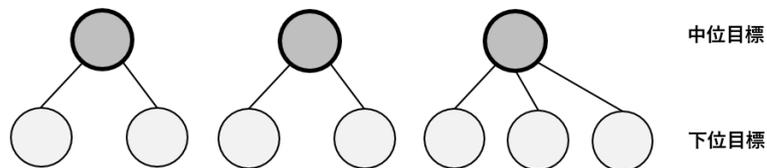
※『やり抜く力 - 人生のあらゆる成功を決める「究極の能力」を身につける - 』83 - 84p を基に筆者作成

また、心理学での「究極の関心」にあたる「最上位目標」を達成する手段として、中位目標や下位目標があり、それらがしっかり階層化されているときに GRIT は強く発揮されると指摘。

「最上位の目標」に中位目標と下位目標が紐づき、階層構造をなしている状態
⇒GRITは強い



中位と下位の目標ばかりで「最上位の目標」がない状態
⇒GRITは弱い



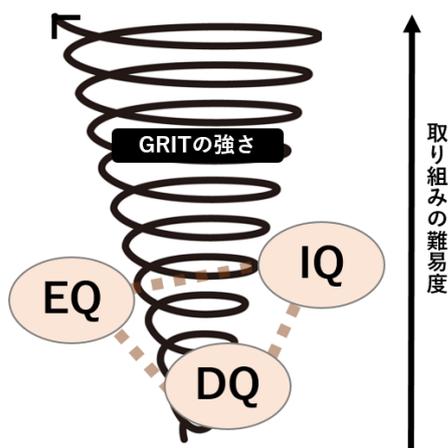
※『やり抜く力 - 人生のあらゆる成功を決める「究極の能力」を身につける - 』92-93p を基に筆者作成

第4章 本研究の仮説と調査方法

4.1 本研究における仮説

予備調査、先行研究をふまえ、「企業内で新規事業による売上創出や変革をやり遂げる人材の資質とは？」というリサーチクエスチョンに対し、「IQ・DQ・EQ 三拍子そろった人材

であり、GRIT の強さと取り組みの難易度が比例する」という仮説を立てる。



※IQ、EQ、DQ の三拍子そろったリーダーであることを前提としている。
 ※取り組みの難易度が上がれば上がるほど、達成に必要な GRIT の強さが大きくなる。

出所：筆者作成

4.2 本研究の進め方

難易度の高い新規事業に取り組み、成果をあげたリーダーにインタビューと「グリット・スケール」を実施し、仮説を検証していく。

■インタビュー内容

経歴、取り組んだ新規事業、変革した内容とアウトプットなどの構造インタビューと、GRIT の発揮状況に関わる半構造インタビューで構成。

■使用する「グリット・スケール」

アンジェラ・ダックワース教授が考案したオリジナル版。

第5章 インタビュー調査

	会社名	名前	関わった新規事業・変革
事例1	株式会社学研HD	五郎丸 徹 氏	出版社で介護福祉事業
		小早川 仁 氏	出版社で介護福祉事業
		木村 祐介 氏	出版社で介護福祉事業
事例2	株式会社講談社	土井 秀倫 氏	出版社で少数数印刷事業
事例3	日本電信電話株式会社	伊能 美和子 氏	通信会社でDX新規事業
事例4	株式会社丸井グループ	佐藤 元洋 氏	百貨店でフィンテック事業、企業風土改革
事例5	株式会社野村総合研究所	新井 朗 氏	シンクタンクで航空会社との共創によるサービス事業

5.2 学研ホールディングス事例

出版社の直販営業部門が福祉事業に挑戦

創業コアメンバー3名に、それぞれの立場から話してもらった。

■五郎丸 徹（ごろうまる とおる）：1991年入社。2004年学研ココファン設立。設立3年で異動により福祉事業から離れる。2014年学研ココファン代表取締役社長。

グリット・スコア：4.0

創業期と、黒字転換期に主に関わった。社長就任時は事業拡大フェーズ。売上は増え続けるが、赤字幅は広がる一方。とにかく「人がすべて」と考え、徹底的に人材と向き合い、人

材配置、人材育成を重視。目の前の課題をひとつひとつこなすことで、黒字転換に導いた。

■小早川 仁（こばやかわ ひとし）：1990 年入社。2004 年学研ココファン設立。2008 年学研ココファンホールディングス代表取締役社長。

グリット・スコア：4.0

創業後 3-4 年は生死をさまようような経営状態。仮説を立て、ひとつひとつ実証して経営層に説明し続けた。7 割の事業から撤退し、サービス付き高齢者住宅事業に集中。2010 年にオープンした「ココファン日吉」が国から注目され、事業の風向きを変えた。

■木村 祐介（きむら ゆうすけ）：1997 年入社。2004 年学研ココファンに参画。2006 年ココファンレイクヒルズ事業所長。

グリット・スコア：3.7

出版事業の業績が低迷し、停滞感の中でとにかく新しい事業にチャレンジしたくて、先輩が立ち上げた介護事業の社内公募に手を挙げた。創業 7-10 年目ごろ、事業拡大フェーズに入ってから 3-4 年が苦しかった。分業体制が整備され、自社にあった人材育成のやり方が見えてきたころ、明るい兆しが見えてきた。小さな実績を積み重ね続け、黒字転換に貢献。

5.2 株式会社講談社事例

■土井 秀倫（どい ひでとも）：1994 年入社。

グリット・スコア：2.7

出版社の少数印刷内製事業

2014 年からデジタル印刷事業を担当。担当当初の工場稼働率は 2 割。編集者から猛反対にあったが、共感の姿勢を貫いて説得。メリットとデメリットを可視化し、3 プラン用意してまん中のプランに落とすように誘導した。担当 1 年で稼働率はほぼ 100% となり、黒字化。

5.3 日本電信電話株式会社事例

■伊能 美和子（いよく みわこ）：1987 年入社。

グリット・スコア：3.8

オーディオフィンガー技術を生かした新サービス

顧客から CM の放送回数を確認する方法について相談を受け、NTT のオーディオフィンガープリント技術（音や映像の特徴的なところを捉えて瞬時に判断できる音声認識技術）に着目。事業化目前で「業界の掟」により断念。3 回のピボットを経て、音楽著作権処理プラットフォームとしてサービス開始。自社技術が世の中の公平化に役立つという確信が原動力となった。

5.4 株式会社丸井グループ事例

■佐藤 元洋（さとう もとひろ）：1977 年入社。2005 年に取締役、2019 年に副社長に就任。

グリット・スコア：4.2

ボトムアップ型の社風への変革

2 度の大きな赤字でこれまでにない危機感を感じ、業績回復のための体制づくりに着手。意見が言えるボトムアップの社風への改革も業績回復の重要要因と考えた。「人の成長会議」という場を設けて 2,000 名以上の社員と対話を続けた。「本当に本気だ」と示し続けながら傾聴の姿勢を貫き、手ごたえを感じるまで 10 年ほどかかった。業績だけでなく、社員のエンゲージメント指標も大幅に改善。

5.5 株式会社野村総合研究所事例

■新井 朗（あらい あきら）：1992 年入社

グリット・スコア：4.1

顧客との共創による新サービス

顧客の JAL からイノベーションを起こせる組織にしたいと依頼を受けて提案した、行き先がランダムに決まる特典航空券サービスの開発に着手。スケールした時のリターンの大きさを考え、プロフィットシェア型にこだわったが、社内での説得に苦心した。推計のロジック、想定ユーザーへのインタビュー、シミュレーターでの検証結果を使って粘り強く説得。「どこかにマイル」という名前のサービスとなり、グッドデザイン賞を受賞。

第 6 章 アンケート調査

インタビューに加え、製造業に関わる方などへアンケート調査。

6.1 アンケート調査実施状況

		1. 新しいアイデアやプロジェクトが出てくると、ついやらに業を取られてしまう。	2. 私は進捗をしても、簡単なものにはあきらまない。	3. 目標を設定しても、すぐやぶつ目の前に乗り換えることが多い。	4. 私は努力家だ。	5. 達成までには何カ月もかかることに、ずっとと集中して取り組むことがなかなかできない。	6. いちど独のたことは、必ずやりに変わる。	7. 興味の対象が毎年のように変わる。	8. 私は絶対にあきらめない。	9. アイデアやプロジェクトに集中は、途中で失ってしまったことがある。	10. 重要な課題を克服するために、進捗を乗り越えた経験がある。	「情熱」「粘り強さ」のスコア	GRITスコア
五郎丸 徹	情熱	2		4		4		3		4	3.4	4	
	粘り強さ		5		5		4		4	5	4.6		
小早川 仁	情熱	3		3		4		4		4	3.6	4	
	粘り強さ		5		3		5		4	5	4.4		
木村 祐介	情熱	4		4		4		4		4	4	3.7	
	粘り強さ		4		3		3		3	4	3.4		
土井 秀倫	情熱	3		3		4		3		3	3.2	2.7	
	粘り強さ		2		2		2		2	3	2.2		
伊能 美和子	情熱	4		4		4		4		4	4	3.8	
	粘り強さ		4		3		4		3	4	3.6		
佐藤 元洋	情熱	3		3		3		4		4	4.2	4.2	
	粘り強さ		5		3		4		4	5	4.2		
新井 朗	情熱	4		4		5		5		4	4.4	4.1	
	粘り強さ		5		2		4		4	4	3.8		
谷口 正一郎	情熱	2		4		4		3		4	3.4	3.6	
	粘り強さ		3		5		3		3	5	3.8		
西居 徳和	情熱	4		4		2		4		4	3.6	3.6	
	粘り強さ		4		3		4		3	4	3.6		
斎藤 進	情熱	4		3		2		4		4	3.4	3.2	
	粘り強さ		3		4		2		2	4	3		
加藤 博康	情熱	5		4		4		4		4	4.2	3.7	
	粘り強さ		3		3		4		2	4	3.2		

第7章 まとめと考察

7.1 インタビューと GRIT

7名のインタビュー調査から、すべてのインタビューが困難に対して根気強くアプローチし、新規事業や変革をやり遂げていた。すべての事例で GRIT が発揮されていた。

7.2 インタビューとグリット・スコア

インタビュー7名中3名が、アメリカ人の中央値 3.8 以下の結果であり、新規事業や変革の遂行と GRIT の因果関係を、「グリット・スコア」で示すことはできなかった。

7.3 インタビューと信念 (Belief)

インタビューの GRIT の発揮シーンで、2つの共通点が見られた。

■外部環境における意義とインパクトの確信を得ている

どのインタビューも、自身の取り組みに対して外部環境に裏打ちされた自信をもっていた。自身の取り組みを、外部環境という客観的な視点からジャッジし、やるべき。と確信していた。そして心が折れそうになったとき、その確信を再確認することで持続性を保っていた。

	外部環境における、意義やインパクトの確信
事例 1-1 (五郎丸)	高齢化社会という揺るがない未来予測。中間価格帯のサ高住が存在せず、入居できない高齢者が増加傾向。 ⇒社会貢献につながる、社会保障費の削減につながる
事例 1-2 (小早川)	
事例 1-3 (木村)	
事例 2 (土井)	出版不況。コンテンツの維持が必要 ⇒出版社の存在意義を保てる
事例 3 (伊能)	使用された音楽著作権の回数を計測する需要 ⇒自社技術で、世の中を公平にできる
事例 4 (佐藤)	赤字計上。業態変換が急務。コンサルタントからの指摘。 ⇒社風変革、DX 推進が業績回復の近道
事例 5 (新井)	クライアントの KPI⇒クライアントの求めているサービスである。 受託型のビジネスは自社に一定の利益しかもたらさない。⇒プロフィットシェア型のビジネスモデルこそが自社への貢献となる

■取り組んでいる事業が自身の上位目標の下位目標として階層化されている

やり遂げた新規事業、変革は、それ自体が目的ではなかった。自身の理念、モットー、役割上の使命など、上位の目標があり、それを達成するためのひとつの手段（下位目標）が、やり遂げた新規事業、変革であった。そして、手段（下位目標）が達成できなかった場合、次の手段（下位目標）に着手していた。

	目標の階層構造状況	
	上位目標	下位目標
事例 1-1 (五郎丸)	居場所のない老人を、ひとりでも減らしたい	サ高住事業の黒字化
事例 1-2 (小早川)	グループの理念を実現したい	サ高住事業の拡大
事例 1-3 (木村)	新規事業を成功させて、自社の停滞感を脱したい	サ高住事業の安定した運営
事例 2 (土井)	1円でも多くのキャッシュをグループ内に残したい	少数印刷の拡大
事例 3 (伊能)	自社の音声認識技術を事業化したい	DX 新規事業
事例 4 (佐藤)	丸井グループの業績を回復させたい	企業風土改革、DX 化の推進
事例 5 (新井)	IT 事業をスケールさせたい	共創によるサービス事業

この2つの共通点は、取り組みや変革に対する信念（Belief）であり、GRIT を強化している注目すべきポイントである。

7.4 仮説に対する考察

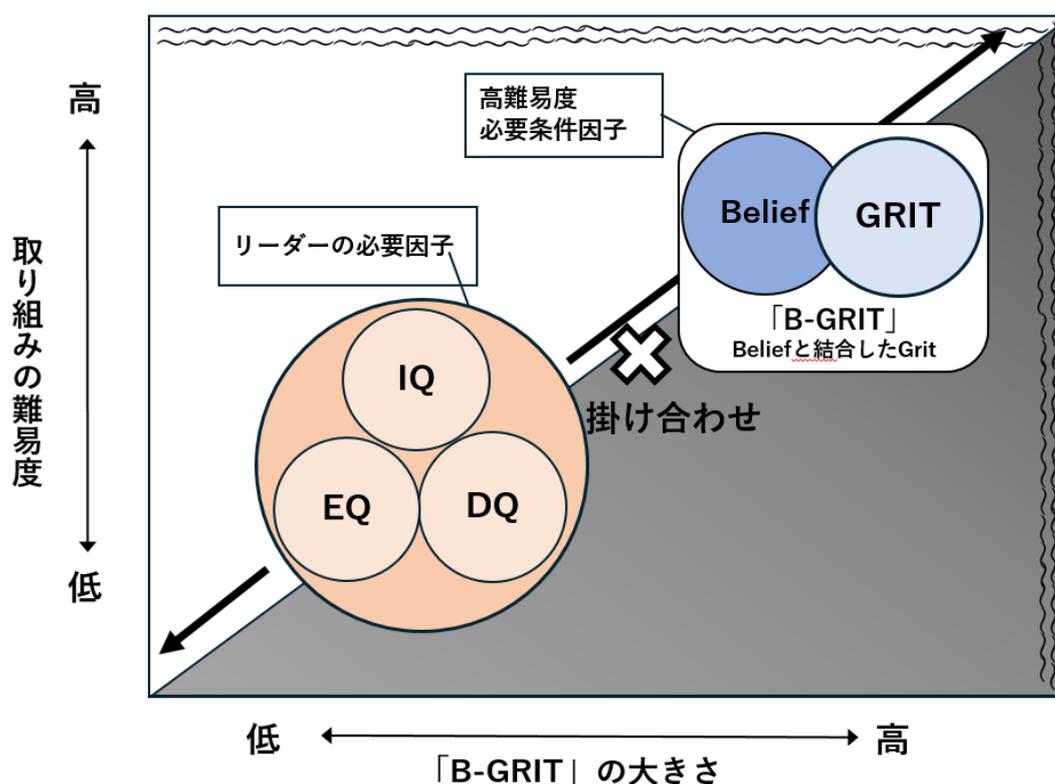
本研究は、「イントレプレナー、組織変革リーダーは、IQ・DQ・EQ そろったリーダーシップを構築し、B-GRIT によって事業・変革を推進し、成功に導く」と結論づける。

「B-GRIT」は筆者の造語である。GRIT に信念 (Belief) が強く結びついた状態を指す。

信念 (Belief) は、取り組みそのものを客観視し、自身でジャッジし、とらえ直して自身の目標設定を再構築するという過程を経ている点で、GRIT を構成している「情熱」や「tenacity (執念)」の特性とは別の概念と考える。

リーダーは、自身の強みと弱みを把握して、不足部分はチームメンバーにより補って、バランスのとれたリーダーシップを発揮する。つまり、仮にリーダーに不足部分があったとしても、リーダーがそれを補うチームビルディングをすることで3拍子整った状態にもっていくことはできる。

イントレプレナーや組織変革リーダーは、バランスのとれたリーダーシップと B-GRIT の掛け合わせで、事業・変革や変革を成し遂げる。そして、B-GRIT の大きさは達成される取り組みの難易度と比例する。



出所：筆者作成

7.2 研究のまとめと、職場での応用

インタビュー調査から「グリット・スケール」のスコアに関わらず、信念 (Belief) が伴う場合、GRIT は強化され、困難な新規事業や変革が成し遂げられた事例を確認した。

つまり、大人になってからは伸ばすことが難しいとされる非認知能力のひとつである

GRIT のスコアが高くなかったとしても、上位目標の下に、新規事業や組織改革の目的を紐づけて階層構造化できれば、GRIT は強化され、新規事業や組織改革の成功の確度を高めることができる。

採用、アサイン、その他人事的な選定をする際には、意識的に上位目標を引き出して明確化し、上位目標に紐づく形で動機づけしたうえで業務を与えることが、成功の近道と考える。

今後の課題は、部員の上位目標の引き出し方、明確化させる効率的な方法の模索。その目標の下位目標に事業目標を組み込む、効果的な方法の模索である。

参考文献

-
- i 『幼児教育の経済学』、ジェームズ・J・ヘックマン、東洋経済新報社、2015
 - ii 『非認知能力 概念・測定と教育の可能性』、小塩真司、北大路書房、2021
 - iii 一般財団法人 日本生涯学習総合研究所 HP
 - iv 「Non-Cognitive Skills and Personality Traits」(2011)
 - v 『Duke CE マネジメントレビュー』、デューク・コーポレート・エデュケーション、かんき出版、2024
 - vi <https://www.fuqua.duke.edu/programs/daytime-mba/application-instructions>
 - vii <https://www.gmo.jp/news/article/8652/>
 - viii 『やり抜く力 - 人生のあらゆる成功を決める「究極の能力」を身に付ける - 』、アンジェラ・ダックワース、ダイヤモンド社、2016