

2013年度「才能開花」の研究活動について

大久保 幸夫

リクルートワークス研究所 所長

毎年年間テーマを掲げて研究活動にあたっていますが、2013年度は「才能を開花させる」でした。少々抽象的でわかりにくいと思いますので、はじめにどのような問題意識からこの研究をスタートさせたかをご説明しましょう。

人事専門雑誌『Works』の100号記念号で、人は「育つ」時代から「育てる」時代へ変わった、というメッセージを出しました。

経済が成長して、組織が拡大していくときには、日々の仕事に全力で取り組むだけで人は順調に成長していきました。成長期には新しい仕事であふれていますから、経験の機会が山のようにあったのです。そして後輩が次々に入ってきますので、リーダーシップやマネジメントスキルを求められる機会にも事欠きませんでした。ところが低成長期に入ると、収益性の高い仕事に集中するようになり、新規事業の機会はすっかり少なくなりました。採用数は減り、後輩や部下がいない状態を長く続ける社員も増えています。こうなると、現場に放り込んでおけば勝手に成長するという論理は通用しなくなります。限られた機会を活用して、人が育つように仕掛ける必要が出てきます。

計画的なジョブローテーションや抜擢・任用などもそうでしょうし、キャリアデザイン支援も仕掛けのひとつでしょう。さらに上司の人材育成スキルも高いレベルが求められるようになってきます。

「才能を開花させる」というのは、そのような人材育成の仕掛けを指します。人を「育てる」

ためには、人事、そして上司は何をすべきなのかをこの研究結果から見出そうと考えたわけです。

「開花」というメタファーについても説明しておく必要があるでしょう。

人は誰でも、いくつかの才能のつぼみを持っています。そのつぼみが何の花のつぼみなのか、おそらく当人もはじめは自覚していないはずです。それでもさまざまな仕事の機会や人との出会い・関係を通じて、いくつかのつぼみの中から咲かせるべき花を決めて、「世間から認められる」という開花の段階を迎えようとするのです。ただし、いくら開花しようとしても、当人の努力だけではどうにもなりません。太陽のようにエネルギーを与えてくれる人、水やりをしてくれる人がいてはじめて、きれいな花を咲かせることができるのです。

世間というと、これもまた抽象的ですが、会社員の場合は、一人前になって活躍していると社内で広く認知されるようになること、つまり社内でよい評判を獲得することだと定義しました。

すべての人が開花するわけではなく、太陽や水やりが欠けていれば、つぼみのままで終わってしまうこともあるでしょう。反対に開花した後もさらに進化を続けて、大輪の花を咲かせる（つまり社会的に広くその活躍を認知される）人も出てくるでしょう。

仕掛け、ということですから、私たちの関心は、花を咲かせる当人ではなく、周囲の人々の

ほうにあります。つまり育てる人の研究というわけでは、

人が才能を開花させていくというのは、ひとつの物語（ストーリー）だと思えます。つまりその物語のシナリオを書いて、必要な登場人物を配置し、そのシナリオ通りに出演者が行動すれば、人を育てることができるというわけです。

もちろん才能開花の多くは、シナリオが存在していたわけではなく、偶然の産物です。しかし、ストーリーにはいくつかの典型的なパターンがあるはずで、それを解明することができれば、仕掛けることができると思うのです。

神話などの構造を分析した物語研究を参考にしました。その分野の研究者の一人にジョゼフ・キャンベルという神話学者がいます。「スター・ウォーズ」「美女と野獣」「ライオン・キング」などを手掛けた20世紀フォックス・ストーリーエグゼクティブ（開発担当役員）のクリストファー・ボグラーは、キャンベルの研究を参考にして、登場人物の構成を考えました。①ヒーロー（英雄）、②メンター（賢者）、③シェレスホールド・ガーディアン（門番）、④ヘラルド（使者）、⑤シェイプシフター（変化する者）、⑥シャドウ（影／悪者）、⑦トリックスター（いたづら者）がそれで、これらの人物を配置すれば魅力的なストーリーがつけられるというわけです。才能開花のストーリーにもある決まった登場人物がいるのではないのでしょうか。

さて、このような問題意識から生まれてきた成果が、豊田論文と辰巳論文です。

豊田論文は、Works誌に連載されている、野中郁次郎氏・勝見明氏の「成功の本質」のケースを再分析して、イノベーションを実現した人物の周囲にどのような欠かせぬ登場人物がいたのかを明らかにしたものです。

主人公のほかに「師」「預言者」「庇護者」「官僚」「君主」「同志」「寄贈者」がいて、それぞれの役割を果たす中で、予定通りの生みの苦し

みを経て、イノベーションが完成する（イノベーターが生まれる）ということを見出しています。

さらに、従来の日本型イノベーションは、組織知を活用して、寄ってたかって新しいものを生み出すイノベーションであって、それとは異なる「ヒーロー誕生物語型」とでも言うべきイノベーションが起こり始めていることを発見することもできました。

イノベーションを仕掛けて起こすことができるとしたら、それはとても素晴らしいことではないでしょうか。

辰巳論文は、日本経済新聞に連載されている「私の履歴書」に登場した専門家の人生ストーリーを分析して、誰がいつどのような介入をしているのかを明らかにしました。

「私の履歴書」に登場している人々ですから、大輪の花を咲かせた人ばかりです。その初期の段階、つまり仕事をする以前から、世間に認められる（才能を開花させる）段階までにフォーカスをあてています。こちらでは主にキャンシー・クラムらによるメンタリング機能の研究を先行研究にしている、やはり主人公の周囲に登場する人物を見えています。

介入を大きく「キャリア的機能」と「心理・社会的機能」に分けて、介入行動を類型化しています。「否定」と「肯定・受容」という、相反する介入が出てくるところがユニークで、これは豊田論文の「官僚」と「庇護者」の構造と通じるところがあります。

現実の世界においては、会社組織においては、上司がひとりで登場人物のうちの何役もこなしているということと、育てているつもりがない登場人物もまた人材育成の重要な関係者になっているところも面白いポイントです。これらの論文にヒントを得て、読者に個別の職場にあてはめてイメージを膨らませていただければと思っています。