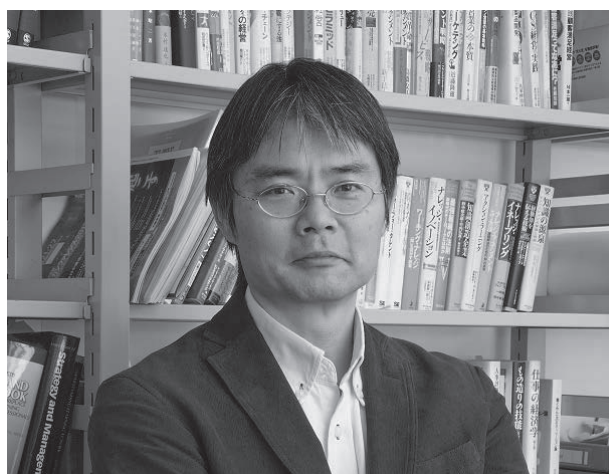


## 特集「才能を開花させる」に寄せて



松尾 睦

Works Review 編集委員  
北海道大学経済学研究科 教授

### 才能開花と日本企業の課題

人間は「その人ならではの」特性、すなわち「賜物(talent)」を持って生まれてきます。哲学者の西田幾多郎は、他人に真似のできない自分の特色を「個性」と呼び、個性が社会のために発揮されるとき、社会が進歩すると考えました<sup>i</sup>。

「人材の才能開花」という本誌のテーマは、人が生まれながらに持っている「個性」や「才能」をいかに引き出し、成長につなげ、社会のために活かすかを問題にしています。この「才能開花」こそ、日本企業や日本社会の発展を左右するといえるでしょう。

才能開花という言葉を聞くと、マルクス、フロイト、アインシュタイン、マーラー、ロスチャイルドなど、偉大な学者、芸術家、実業家を輩出してきたユダヤ民族を思い出します。ユダヤ人はなぜ優れた人材を生み出し続けることができるのでしょうか。その理由の一つは、ユダヤ人の家庭において、子どもたちに何らかの例外的な成功の見込みが見られた場合、それをけっして見逃さず、子どもの才能を開花させるためにあらゆることがなされているため<sup>ii</sup>のようです。

これに対し、日本の家庭、組織、社会では、

個人の才能を磨くよりも、弱点を補強してバランスのとれた人材を育成することに重点が置かれているように思います。バランスをとるあまり、せっかくの才能が埋もれてしまうこともあるでしょう。また、突出した才能を持っているがゆえに、周囲から叩かれたり、潰されたりするケースも見られるようです。こうした組織は、これからのグローバル社会を生き抜くことは難しいといえます。

しかし最近、日本企業においても、才能開花を重視する経営者が現われています。例えば、日産自動車CEOのカルロス・ゴーン氏は「リーダーシップとは、他の人の備え持つ可能性を解放してあげる能力です<sup>iii</sup>」と述べています。また、ヤフー株式会社の社長である宮坂学氏も、「会社を社員の才能と情熱を解放つ場にしたい」という理念のもと、育成体制を強化しているところ<sup>iv</sup>です。「人材を育成する」という漠然とした表現と、「才能を開花させる」という表現の間には、人材に対する思いの違いを感じます。

### 才能開花のための3つのドライバー

本誌の論文を読み、人材の才能を開花させるために、三つのドライバーが存在すること

がわかりました。それは、①経験、②他者とのつながりと協働、③評価や育成の仕組みです。以下では、本誌に掲載された論文を引用しつつ、これら三つの要因について考えたいと思います。

まずは経験です。女性役員がどのような道を歩んできたかを分析した白石論文は、ホームランよりも、ヒット性の経験を積み重ねることで女性社員が役員へと成長していると報告しています。興味深いのは、女性特有の学びのスタイルがあるわけではなく、目の前の仕事をコツコツとこなしていくことが、自身の才能を伸ばす基本であるという点です。

才能を引き出すのは、仕事上の経験に限られません。開成学園卒業生を分析した濱中論文によれば、中学・高校時代に、多様な人材を率いる「行事リーダー」を経験している人ほど、社会に出てから大きく成功する傾向にありました。認知能力の高さだけでなく、学生時代の経験も社会人としての成長に影響を与えているわけです。

才能を開花させる第2のドライバーは、「他者とのつながりと協働」です。「私の履歴書」を分析した辰巳論文は、さまざまな領域の専門家が、多様なネットワークから多様なフィードバックを得ることで才能を開花させていることを発見しました。特に、自分の専門領域以外の他者とのつながりを大切にしながら、肯定的アドバイスと否定的アドバイスの両方を糧に成長していた点が印象的です。

一方、社内における他者との協働のあり方にも注意を払う必要があります。企業における革新の事例を分析した豊田論文は、イノベーションが生じる3つのタイプを明らかにし、そのタイプ毎に「他者とのかかわり方」が異なることを見いだしました。城倉論文も、社内ネットワークが個人の成長を後押ししていることを示唆しています。このように、社内外の他者とのかかわりが、個人を成長へと導いているのです。

才能開花の第3のドライバーは、評価や育成の仕組みです。才能を認められ、挑戦的な仕事を任せってもらうためには、「彼・彼女はできる」という社内の評判が決め手になります。石原論文は、組織や仕事の特性によって、人材の評判が形成されるのが早い組織と、遅い組織があることを発見しました。つまり、才能が見いだされる時期は、組織特性によって異なるのです。

なお、才能開花というと、潜在力のある人材を選抜し育成するタレントマネジメントをイメージします。しかし、久米論文は、そうした手法よりも、人材の多様性を重視しながら、プロフェッショナル人材の底上げをすることの方が高い業績につながっていることを報告しています。さらに、IT技術者を分析した戸田論文は、仕事のタイプや進め方によって、内発的動機づけのあり方が異なることを明らかにしました。つまり、組織や仕事の特性を考えながら、評価や育成の仕組みをデザインしなければならないのです。

以上のように、人材の才能を開花させるためには、①適切な経験を積ませて、②他者とのつながりや協働のあり方に留意しながら、③評価や育成の仕組みを整備する必要があります。その際、組織の置かれた環境や仕事の特性によって、人材サポートの仕方を調整する必要があります。本誌に掲載された論文は、才能開花のマネジメントを考える上で、豊富なヒントを与えてくれるでしょう。

<sup>i</sup> 西田幾多郎『善の研究』岩波文庫

<sup>ii</sup> 上田和夫『ユダヤ人』講談社現代新書

<sup>iii</sup> カルロス・ゴーン『ゴーン道場』朝日新書

<sup>iv</sup> 松尾睦「経験学習を活性化する人事制度：ヤフー株式会社の事例」北海道大学 Discussion Paper, Series B, 114: 1-6.