

# CAREER キャリア・マネジメント MANAGEMENT

キャリア・マネジメントの技術 第6回

## 天分か、努力か

田中 滋

株式会社 ハイ コンサルティング グループ 代表取締役社長



これまで、人材の「発掘・育成・選抜」について話をしてきたわけだが、人材の話ということになれば、誰しもまず頭に思い浮かべるのは、人の能力というのは、天分なのか、あるいは本人の努力なのか、どっちなんだという、疑問だろう。

### 子供時代が決め手

最近、雑誌の「タイム」に「Ambition」(野心)だろうか、大志のほうがいいか?)という特集があつて、この疑問をとりあげていたので、少し紹介してみたい。

クリントン前大統領やライス国務長官、あるいはマーサ・スチュアートやタイガー・ウッズなど、独力でトップまでのぼりつめた人たちは、子供のときから、野心的なところが際立っていた、とこの特集ではいっているのである。

ライス国務長官が子供のときは、ピアノがたいてん上手で、一〇歳で音楽大学に入学した。それだけでなく、学業もオールA。そのうえフイギユアスケートもプロ級で、毎日の勉強やピアノレッスンの前に、朝四時半に起きて二時間は必ず練習をしていたという(そういえば、私なんか自慢じゃないが、レッスンは逃げ回っていたし、早起きなんかは一番苦手だった)。

この特集の結論は何かと言うと、強い野心を持つようになるかどうかは、子供のときの育ち次第だというのである(たしかに、思い当たるふしはある)。

ここで「野心」といつているのは、誰よりもうまくなりたいとか、誰もできないことをやってみたいという、強い達成志向性のことであり、またそれが自分にはできるという強い自信のことを指しているようだ。

紹介されている最新の研究成果では、両親が子供に対して、難しいが達成可能な目標を与え、うまくいけば誉め、失敗しても気にしないという接し方をしていると、子供が自信を持つ確率が高いという。

一方、親に失敗をとがめられたり、友達にガリ勉や優等生ぶりをからかわれたりすると、野心を失っていくそうである(これも思い当たる)。

大人になってからだって、同じようなきつかけで自信がついたり、野心が失せるということはあると思うのだが、この特集記事によれば、どうも子供のときにおおかた決まるようである(残念だ!)

### リーダーの持って生まれた能力

残念なニュースをもうひとつ。

最近私は、ハーバード大学の組織心理学の教授であるR・ハックマンのリーダーシップ論の翻訳を出版した。書名は「ハーバードで教える『デキるチーム』5つの条件」(生産性出版である(こんなタイトルをつけるなんて、まったく出版社も何を考えているんだか))。

ハックマンはこの本で、これまでのリーダーシ

アップ論の誤りを指摘していて、それが面白い。

ほとんどのリーダーシップ論は、リーダー個人の資質、能力で、チームの出来が決まるとしているが、それは間違いだとハックマンはいうのである(阪神が優勝したのは星野さんが監督だったからだ、と信じている人は多いが)。

ハックマンは、リーダーがチームにこういう結果をだせと圧力をかけたって、そうはならないというのである。リーダーだけでチームを作っているわけではなくて、メンバーがチームを作っているわけだし、何もかもリーダーの計画どおりにはいかない。

リーダーができることは、メンバーのおかれている条件を整備することだけなのだ、というのがハックマンの考え方だ。

リーダーが整備すべき「五つの条件」というのが、この本の本題なのだが、本稿には関係が無いのでここでは省略する(知りたい人は、本を買って欲しい)。

私が知らせたかった残念なニュースというのは、ここから先である。

リーダーができるのはチームの条件整備だけなのだが、その条件整備をするのに必要な能力というものがある。それは次の三つ。

①条件整備を実行できる能力(ビジョン構築、決断、育成力、対人インパクトなど)

②精神的な成熟(機が熟すのを待つ、衝動的行動を自制する)

③勇気(達成志向、失敗のリスクをとる、自信など)

そして、このうち「成熟」と「勇気」の二つは、開発が難しく、持って生まれたものだ、ハックマンは言うのである(この「勇気」というのは、さきほどの「野心」と内容がほぼ重なっている)。

### 開発できるもの、できないもの

ここで、だいぶ以前にご紹介したゴールマンの「EQ心の知能指数」を振り返ってみよう。

ゴールマンは、人が他者に働きかけるときは、図にあるように四つのステップを踏むと考えている。

まず「心の扉を開き」自分自身を知って、それではじめて「相手の心を感じとる」ことができる。そのうえで「自分の心をコントロール」しながら、相手に働きかけることで「相手の信頼を勝ちとる」ことができる、と考えているのである。

この図で左側の二つの箱、つまり「自己との関わり」に区分されている能力要素をよく見ていただきたい。これがさきほどの「野心」や「成熟」「勇気」と内容がほぼ重なっていることがおわかりだろうと思う。

つまり、「自分自身を知る」能力、「自分自身をコントロールする」能力は、大人になってからで

は開発が難しいということなのだ(これまた残念なニュースだ)。

しかしゴールマンは、この図で「他者との関わり」に区分されている能力は、開発可能だということ、多数の実例をあげながら、力説している(これでホッとするかな)。

結論は出たようだ。

リーダーとしての能力は、持って生まれた天分ではない。しかし、その能力のうち、「自分自身を知り、コントロールする」能力は、大人になる前にあらかじめ形成される。自分の努力であとから伸ばせるのは、「他者とどう関わるか」についての能力だ。

これが結論のようだが、皆さんはどう感じただろう。

●EI (Emotional Intelligence)

