

ドラッカー学への招待

第55回

ドラッカーのささやかな知恵①
——会議の作法

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



*** 会議——避けえないもの

誰の人生においても死と税金は避けられないと言われるが、組織においても避けられないものはおおざっぱに言って二つほどある。

一つは人間関係であり、もう一つは会議である。

ドラッカーは時に、ごくささやかな日常のつくる日陰にも目を配り、繊細で気の利いた助言をしてくれることがある。

ドラッカーは会議についても正確な観察にもとづく、行き届いた思索を披露してくれている。少しくそのことについて述べてみることにしたいと思う。

企業のみならず、永続を想定していない人の集まり、たとえば団地や自治会の理事会やPTAなどでも、およそ避けがたいのが会議である。

本来会議とは組織の不完全さに処する便宜にすぎないはずである。しかし、便宜が容易に目的化するの、組織に属する者にとって会議の回数がいかに多いかを見れば分かる。

筆者の想像によれば、平均的な組織人なら一日に1～1.5

程度の頻度で会議に出ているのではないだろうか。あるいは、「そんなものじゃきかない」とおっしゃる方もおられるかもしれない。昨今では企業のみでなく、一昔前は時間的に余裕ある職業の代表格と見られた大学教授でさえ、日に3、4回の会議に出ざるをえないのがめずらしくない。

会議の頻度はともかくとしても、ドラッカーが組織に求めた究極の尺度が成果であったことを考え合わせると、会議を成果物の例外とする理由は存在しない。言うまでもなく、会議にも生産性というものがなければならぬ。

そして、もし会議についての生産性にあまり意が配されていないのだとすれば、まずもって会議を生産的にするという意識とそのための具体的な行動から始めなければならない。

*** 会議の生産性

こういわれるとおおかたが冷たい手で心臓をひとたでされたような気持ちになるであろう。

なぜなら、会議の生産性などというものは、およそ考えら

れたことのない論件であるのみならず、そのような発想がありうることに自体にたいいての人は意識のアンテナを向けたことさえないからである。それくらい、人は会議に対して無反省である。

川の水を分ける大きな石のようなものであって、それは動かしがたいものとしてそこに断固として存在していると考えられている。議論の対象である以前に、そこに実在している。

まずそこから疑問の眼を向けよう。

*** 報告会としての会議

多くの方が知るように、会議というものの多くはおおざっぱにいつて二つの流派を持つ。

一つは、報告会である。一見民主的かつ平等に見えるものの、この民主性が責任の所在を絶望的なまでに曖昧模糊としたものとしている。これは出席者が順番に自らの持ち分についての報告をほぼ定められた時間を用いて行うという形式を常とする。

想像するに日本に村落共同体が多くあったころ、日常的に持たれていた寄り合いを起源とす

るものかもしれない。

もう一つの流派は、独演会である。これは、社長がそれに相当する場の支配者が、参加者に耳を傾けるそぶりを見せつつも、誰かの意見にひとたび割ってはいるや滔滔と自説を述べはじめ、とどまるところを知らぬ大海のごとく果てしなく続くという特徴を持つ。

いずれもおおかたの経験には残酷なまでに合致するであろう。もちろん、一つともに、ドラッカーの観点からして、歓迎すべき会議とは言えない。彼は次のように簡明なコメントを述べている。

「方向づけのない会議は、迷惑なだけにとどまらない。危険である」(『経営者の条件』)

何を決断するか

他のマネジメント上の所説同様、ドラッカーが推奨するのは、成果に伴う方向づけをはっきりさせることである。

つまるところ、その会議は「何を決断すること」で「成果をあげるのかを前もって決めておかなければならない」という。

考えてみれば当たり前であ

る。決して時間当たりのコストが安いとはいえない人々が、わざわざ1時間や2時間という時間をとって、顔を合わせている。

彼らは異なる現場や異なる背景を持つ人々であるわけだから、それぞれの現実を見て、それぞれの意見を持っているに違いない。

だが、会議はアイデア発表会でもないし、よく言われるブレインストーミングの場でもない。ましてや上意下達の間ではありえない。会議の目的は方向づけを手にすることだ。会議は成果のために最大限に利用すべき機会でなければならない。

ドラッカーが意図するのはじつに深遠である。つまるところ、会議に意味があるかどうかは、会議が始まる前にほぼ決まっただけである。彼は次のように言う。

「会議を成果あるものにするには、会議の冒頭に、会議の目的と果たすべき貢献を明らかにしなければならない。そして会議をその目的に沿って進めなければならぬ。目的のある会議を、だれもが勝手にアイデアを言い合う自由討議の場としては

ならない」(『経営者の条件』)

自由討論の場ではない

そう——、会議は自由討論の場ではない。自由討論を行うなら、会議の前に時間をとって考え抜いておかなければならないだろう。

会議での意見が百出するのを風通しのいい議論の場とする欺瞞を許してはいけない。それはたんに準備を怠った者の醜い言い訳にほかならないからだ。

会議が開かれている目的をきちんとパーパーにして共有する。ちょうどオーケストラのメンバーが事前に楽譜を手にしながらも、個々の演奏に集中するように、会議でも共通の議題を理解しなければ、それは会議として機能しないことになる。

だから、誰かが演説を始めたなら、断固として制止するだけの勇氣を持たなければならない。なぜなら、そのような振舞いは会議の存在理由そのものを破壊するからだ。

ちよつとしたしかけ

最後にドラッカーの示すちよつとしたしかけがある。

多くの企業では会議を開くとき、無関係な部署の管理職まで召集している。当日の議題と無関係な者も一堂に会している。

ドラッカーがここで提案するのは、次のような方法である。「何月何日何時から次の趣旨の会議を開く。関係のある方、関心のある方は参加してほしい。決まったことは後日書面で報告する」

これを回覧すればすむという。そうすれば本当に関係のある者のみが会議に出席して、他の人たちは本来の業務を継続できるため、自然に生産性も高まる。どうだろうか——。

マネジメントに関わるものならば、会議を適切にマネジメントすることが求められるのは言うまでもない。このことが、マネジャーの責任でもある。

「エグゼクティブは、貢献に焦点を合わせることによって、自らの直面する基本的な問題の一つについて解決に近づくことができる。すなわち、混乱と混沌に対する対応であり、それらのうち意味あるものと雑音にすぎないものとの識別である」(『経営者の条件』)。

ドラッカー学への招待

第56回

ドラッカーのささやかな知恵②
——キャンペーンはマネジメントを破壊する

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



*** キャンペーンを警戒せよ

あまりに性急なもの、自然なリズムを破壊するものを注意深く避けよという考えがドラッカーにはあるようだ。たとえば次のような一文に彼の根底にある思想の核のようなものが表れているように思う。

「キャンペーンによるマネジメントは、当座しのぎのマネジメントと同じように、混乱の兆候である。無能の証拠である。いかに計画するかをトップマネジメントが知らないことを示す」(『現代の経営』)

「キャンペーンによるマネジメント」とは、企業などではごくありふれた現象である。一時の売上をあげるために、極端なコスト削減キャンペーンを打ち出したり、大々的な販売促進月間を何の前触れもなくぶちあげたりする。

一時日本で流行した極端なリストラなども、この一種と考えてよさそう。ドラッカーはこの種のキャンペーンによるマネジメントを愚事として、あるいは無能として退ける。

一つの理由が、いずれも前向

きさを装った無思慮と短絡性にある。当座しのぎにある。取り繕いにすぎないところにある。

しかも、ドラッカーが指摘するように、キャンペーンによるマネジメントは現代の組織の奥深くに入り込み、いたずらに危機感ばかりを煽り、著しく生産性や意欲を下げ、誇りを損ない、継続可能性や信頼という資産を蝕んでいる。彼は言う。

「マネジメントを的確に行うためには、目標間のバランスが必要である。危機感をあおるマネジメントや、キャンペーンによるマネジメントを行ってはならない。キャンペーンとは無縁の組織もあるかもしれないが、それは今日あまりに一般的である」(『現代の経営』)

*** 巡航速度を守る

あまり指摘されることがないが、常に一定の成果をあげることは、あらゆるマネジメントでとても大切なことである。いやそれこそがマネジメントの眼目の一つとさえ言ってもよい。

海洋を航行する船舶には巡航速度というものがある。巡航速度は船舶の持つ機能や能力と

もに、環境からも半ば自然に規定されるものである。あるいは、駅伝を走る選手も同じであろう。適切なペースを決定するのは、選手のフィジカルな能力に加え、ゴールまでの距離、地形などによって決まってくる。

企業のマネジメントについても同じことが言える。

企業活動はある種の生命活動であるから、持てる能力や環境からの制約を無視しては適切に機能しないからだ。

しばしば自称やり手の経営者や管理職は、拙速に手柄を立てようとして、結果として社員や組織に無理を強い、結果社内は疲弊し、これまでの顧客が離れていくという絵に描いたような循環的愚に手を染めることがある。

*** 真摯さが問われる

一方、「今時キャンペーンをしないとこらなんてあるはずがない」ともいぶかれるかもしれない。

だが、キャンペーンが本当の意味で、業績に貢献しているかはかなり疑わしい。なぜなら、ドラッカーの言うように、キヤ

ンペーンは多くの場合、利益の先食いに終わることがほとんどだからだ。つまるところ半年先、一年先の利益を今キャンペーンによってさらってしまい、結果として行き詰まりを早めるにすぎない。

しかもキャンペーンほどに責任者の姿勢と視野を如実に示してしまうものはない。組織で働く誰もがキャンペーンそのものよりも、上層部が何を考えているかを見ている。ドラッカーは言う。

「四週間かけて在庫を減らす。次に四週間かけてコストを引き下げる。次の四週間は人間関係に力を入れる。そのあとは顧客サービスである。そのころには、在庫はもとに戻っている。仕事をする暇もない」(『現代の経営』)

キャンペーンをさかんにはることで手柄を立てようとする管理職や経営者はドラッカー流に言えば「真摯さを欠く」人々である。このような人を高い地位に就けると、組織の風土自体が根底から損なわれ、取り返しのつかない害悪をこうむることになるのは間違いない。

誠実な組織風土、社員の信頼などとは、当座の売上よりもはるかに大切な資産である。それらは一度失われると取り戻すことができないものだ。

その無意味さ

たとえば、次のようなドラッカーの指摘を身近に実見したという方は少なくないだろう。組織で働く者なら、しばしば目にしては、心の中で嘆息させられる日常的な風景である。

「キャンペーンが終わって三週間もすればもとに戻ってしまうことは、みなが知っている。なかば予想している。経費節減キャンペーンにしても、せいぜい使い走りの男の子やタイピストが解雇され、高額年収の役員が、手紙のタイプという週給の仕事を手行わなければならなくなるだけである」(『現代の経営』)

結果として、キャンペーンでつくられた売上は、砂上の楼閣である。なぜなら、それは長期的に企業を発展させることに明らかにマイナスだからだ。

船舶でいえば、ある海域だけトップスピードで航行するよう

なものだ。駅伝でいえば、スタート一キロだけペース配分おかまいなしに全力を使い切るようなものだ。それを目にして、まともな神経の持ち主であれば、「がんばっているな」と賞賛を送ったりはしない。ただ無思慮で愚かなだけだと思う。

信頼は回復が難しい

そのような短絡的な愚かさを許してはいけない。それは努力ではなく、無責任である。一歩譲って経営者本人の在任期間中はキャンペーンで発展しても、次の経営者にバトンタッチしたとたん引き継ぎ手は沈む船体を引き渡された新任船長の悲哀を味わうことになる。

私たちはそれを「偽りの真面目さ」と呼ぶべきだろう。世の中にはこの種の欺瞞がいたるところにしかけられているから、注意が必要である。ドラッカーは次のように釘を刺す。

「にもかかわらず、キャンペーンによるマネジメントは役

に立たないという自明の結論を出している組織が、あまりに少ない。そのようなマネジメントは、効果がないだけでなく、人を間違った方向に導く。他のあらゆることを犠牲にして、仕事の一部だけを強調する」(『現代の経営』)

一度キャンペーンによるマネジメントがまかり通ってしまうと、誰もが正しい意思や情報があるのか分かってなくなってしまう。狼少年が嘘を言っているのを誰もが知っているのに、それが嘘だと指摘できない集団はまさしく狂気であって、集団ヒステリーに近い。

つまるところ、キャンペーンによるマネジメントをのさばらせることで失うのは、「何をなすべきか」「本当の仕事は何か」など貢献への感覚である。悪貨は良貨を駆逐すると言うように、偽りのマネジメントは真のマネジメントを駆逐する。やがて、経営者の信頼は失墜し、誰も「狼だ」という声に耳を貸さなくなる。そして、本当の危機がやってきたとき、「また例の病気がはじまったか、やれやれ」とみなが肩をすくめる。

ドラッカー学への招待

第57回

ドラッカーのささやかな知恵③
——「学び方」を学ぶ

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



❀❀❀ うまくいったことから学ぶ

彼は自伝『傍観者の時代』で次のように言っている。

「私は、正しい勉強の仕方、少なくとも私にとつての正しい学び方とは、うまくいっているものを探し、成果を上げる人を探すことだということを知った。少なくとも自分は、失敗から学ぶことはするまいと思った。成功から学ばなければならぬと思った」。

ここにはドラッカーのマネジメントのみならず、彼の考えの核にあるものが実に切れ味よくすっきりと表現されている。「うまくいっているものから学ぶ」がそれである。

ドラッカーの「学び」に関する一連の考え方はマネジメントに携わるものにとつても参考になるばかりか、学びこそがドラッカーの言説の柱の一つと言っている。

いずれにも通じるのは、学び手の側に目線を置いたところにある。いわば学ぶ主体の問題である。すなわち、学び手の側の主体的な理解や解釈が学びを成立させる。その点は強調しても

し過ぎることのない意味を持つ。「誰が学ぶか」が「いかに学ぶか」を決めるからだ。

❀❀❀ 学び方は人それぞれ

現在もなお学校教育は学び方が同じであるという前提で考えている。学習塾でさえさほど大きな違いはない。一つの箱の中に入れて、教え手のほうを向かせ、それぞれのリズムやスピードなど関係なしに、麻袋に小麦粉を詰め込むみたいに知識を詰め込んでいく。そんな現実慣れている人ほど、おそらく次のドラッカーの言葉は、意外な響きを持つかもしれない。

「教え方や学び方にしても、唯一の正しい方法などないことが明らかである。ある生徒にはある方法が正しく、ある生徒には別の方法が正しい」。

「学び方は人によって異なる。それは指紋と同じように本人だけのものである。まったく同じ学び方をする者は二人としない。それぞれがそれぞれのスピード、リズム、関心を持つ。自分のスピード、リズム、関心に合わないとき、人はほとんどあるいはまったく学ぶことができない。疲労

と違和感が募るだけである」。

どうだろうか。おおかたのばくぜんと持っていた印象に合致するのではないだろうか。もっと早くこの考え方を知っていたら、誰の人生も大きく変わっていたのではないだろうか。なぜなら、あまりにも学び方は一つだという考えが人を呪縛しているからだ。

結果として、学び方を異にする人は、他の人から理解されないことになる。挙げ句の果てにはいわれのない差別を受けたりもする。

だが、考えてみればおかしなことである。まさしく「指紋と同じように」人は違うものなのだ。物理的にも違えば、心理的にも違う。ならばなぜ学び方だけが一つでなければならぬのか。

学び方が違うと理解できればたいいてい問題は個性によるものとわかるはずだ。そして次に考えるべきは、「この人の学び方は何か」でなければならぬ。

❀❀❀ 教わると学ぶは違う

お気づきと思うが、ドラッカーはかなりラディカルな教育観を持っている。そのことにふ

れておいたほうがよいだろう。
先ほど、彼は学び手の側に目線を置いたと述べた。

言い換えれば、情報を発する行為と情報を受けて理解する行為は単純なコインの裏表ではない。

現に話す行為と聞く行為とは、残念ながら一対のシンブルな関係にはない。まったく別個の行為であるばかりでなく、まったく異質な行為といつてもよい。

たとえば、手紙を書いたということはそれが人に読まれることを保証しない。書かれたメッセージはまったく視界に入らなかったかもしれない。目には入っても無視されたかもしれないし、都合のいいように、あるいは悪意をもって読み替えられたかもしれない。

しばしば部下に「何度同じことを言わせるんだ」と憤っている上司を目にするが、コミュニケーションの基本がわかっていない証拠である。言ったことと聞かれたことはまったく異次元である。誰も上司の言うことなど聴いていないしわかっていない。聞き手を無視した言葉を理解しろと言う方が無理である。学びも同じだ。教えることと

学ぶこととの間には、実は何の関係もない。そのような考えがあつて、ドラッカーは学校を教育する機関とする誰にとつても自明と思われる基本前提にさえ反対している。

*** 学ぶ場をつくる

さて、どのように学ぶかの問題である。これは、ドラッカー流に言い直せば、教える場ではなく、学ぶ場をつくるということである。

そもそも、なぜ人は学ぶのか。そこに喜びを見出すのか。この問いに対する明確な答えは存在しない。なぜなら、学ぶ動機は学びそのもののなかにしかない。学びは子どもが遊ぶのと同じくそれ自体が価値であり、喜びであり、共感であり、自由の表現なのだ。

冒頭の引用文の意味がここで見えてくるだろう。「私は、正しい勉強の仕方、少なくとも私にとつての正しい学び方とは、うまくいっているものを探し、成果を上げる人を探す」のである。「何がうまくいきそうかを探す」のではない。「うまくいっているもの」を探すのだ。それは

今ここにあって、生きて働いている何かなのである。

ドラッカーは次のように言う。

「人が、どのようなときに、学ぶことができるかは明らかである。それは、自分のリズム、速さ、持続性に合わせたときである。赤ん坊が立ち、歩き、遊び、一人で食べられるようになるのと同じように、自由なプログラムにしたがうときである」。

そう、生まれたばかりの赤ん坊みたいに、自由に、自分自身にしかないと発揮する、つまり自由なプログラムにしたがわなければ、喜びも共感もない。学びのプログラムは起動しない。

*** 学びと強み

反対に言えば、特有の速度やリズムに合わないとき、人はまったく学ぶことができない。しばしば私たちはある面において突出した才能を持つ人が、別の活動では凡人以下の才能しか発揮できないのを見る。ごく日常的に目にする。

野党時代にはこのうえなく雄弁な政治家が、いざ与党になると萎縮して何もしゃべれなくなることさえある。このことは、

人の力というものがいかに繊細であるかを何よりも雄弁に語っている。

ドラッカーがしばしば強調するマネジメントにおける「強み」も、学びの力を基礎としている。学ぶことができるのは学ぶ者自身以外にない。強みもまた同じである。「指紋のように」自身自身であることによつてしか、立ち上がらない。そして、学びを成果につなげる資源も学ぶ者のなかにしか存在しない。その意味で成果を決定するのは学び手にある。

たとえば、ドラッカーは次のように言うが、シンブルでありながら、深い内省を促すものといえるだろう。

「仕事の仕方として、人と組んだほうがよいのか、ひとりのほうがよいのかも知らなければならぬ。組んだほうがよいのであれば、どのように組んだときよい仕事ができるかを知らなければならぬ。チームの一員として働くとき、最高の人がいる。助言役として、最高の人がいる。教師や相談役として最高の人がいる。相談役としては、まったく価値のない人もいる」。

ドラッカー学への招待

第58回

ドラッカーのささやかな知恵④
——時間から入る

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



❖❖❖ できる人のイメージ

ドラッカーは少年時代から、興味ある人を徹底的に観察する習慣を培ってきた。特に彼の関心を惹いたのは、成果をあげている人たちだった。

最初は教師である。教師による成果のあげ方ほど多様なものはない。ある教師が瞬時に人を変えるかと思うと、数十年後にふと思いついてゆつくりと軌道修正させる教師もいる。もちろんいずれでもない教師もいる。ドラッカーは、教え方の上手な教師、生徒を学ばせる教師などの噂を聞きつけると、授業に潜り込んで耳を傾けていた。この習慣は、ほぼ一生にわたって続いている。イギリスにいたころは、オックスフォード大学でケインズの授業に潜り込んだりもした。もともとケインズは、ドラッカーに何も教えることができなかったのだが……。長じては仕事のできる人、成果をあげる人を徹底的に観察した。GM、GE、IBM、P&Gなどなどの一流企業の経営者から気鋭のベンチャーにいたるまで当人に会いに行き、成果を

あげる秘訣がどこにあるかを尋ね続けた。

一般的には、できる人には何か特別な資質なり、気質なり、性格なりというものがあろうに考えられている。自己啓発書のタイトルなどで、「できる人なら誰でもやっている」というのが多いのはその表れと見てよいだろう。

❖❖❖ 資質ではない

では、そんな資質はあるのだろうか。ドラッカーの答えは「ノー」だった。彼は実に多く、しかも広範囲の成果をあげてきた人たちに会ってきたわけだが、彼らに共通する気質や資質、性格などというものは存在しないというのがドラッカーの結論だった。

たとえば、熱血漢、人好きのする人、いわゆるエネルギーユで前向きな人たちが成功しているか。もちろん成功している人にはそのような気質の人たちも多くいるだろう。

だが、その要素をすべて満たしているからといって誰もが成果をあげているわけではないことを彼は見て取った。反対に、控

えめで、人前に出ることを逡巡し、深く沈黙考し、時に悩み、いわゆる人好きのしない人たちにも同じくらい成果をあげている人がいた。

これはどういうことか――。

つまるところ、成果をあげることそれ自体は、安易に一般化できないということである。成果とはどこまでいっても個物であって、一般化できない個性をもつてそのかたちを表すものだからだ。

❖❖❖ 時間から入る

そこで次にドラッカーは考えた。成果をあげる人たちが一様に採用している考え方や行動といったものはあるのだろうか。いくつかあった。それは気質

というよりも、習慣や考え方に属するもののよう。ドラッカーには思えたのだが、彼は自らの目に映った成果をあげる人の条件をもつてセルフマネジメントの核とし、そこから独自の議論をスタートすることになる。

まずあげるべき、重要コンセプトは、「時間」である。ドラッカーは言う。

「私の観察では、成果をあげる

者は、仕事からはスタートしない。時間から出発する。計画からもスタートしない。時間が何にとられているかを明らかにすることからスタートする」(『経営者の条件』)

冒頭の「私の観察では」という言い回しはドラッカーの好むものの一つである。彼が頼りとするのは、あくまでも自らの目である。彼の目にはこう見えるということ伝える。結果として、「私の観察では」という言い方になる。

彼の目には、仕事ができる人、成果をあげる人は、気質や性格とは無関係だった。ただし、一様に採用しているのは、「時間からスタートする」という一点だった。

✂ ✂ ✂ 時間をまとめる

このことは、日々仕事をしていく人なら痛いほどわかるはずである。なぜなら、時間ほどあらゆる仕事の制約要因となるものはないからである。

反対に言えば、成果をあげる人を判定するポイントには、時間をどう捉えているかに着目すれば見えてくるということでもある。

「締め切りのない仕事はない」と言われるとおり、仕事には常に時間のリミットが伴っている(たとえば、この原稿を編集部にいつ提出するかなども例外ではない)。

ならば、自分の時間が何にとられているかを明らかにすることがあらゆる仕事を計画するうえでの第一歩となるのはさして理解しがたいことではない。

ドラッカーは続ける。

「次に、時間を管理すべく、自分の時間に対する非生産的な要求を退ける。そして最後に、そうして得られた自由になる時間ができるだけ大きな単位にまとめる」(『経営者の条件』)

時間を奪う要因は果てしない。黙っていても会合の予定は入るし、面接もしなければならぬ。メールの返事も書く必要があるし、帰りに理髪店にもよらなければならぬ。いろいろなことがよってたかつて時間を削り落としてくれる。

だが、マネジメントの最初は、非生産的な要求を退けることにある。そして、時間を大きな単位にまとめることだという。というの、細切れ時間は役

に立たない。時間の本質が何なのかは私は哲学者ではないのでわからないが、そこに人間の精神がたゆみなく働いているのはつきりしている。

たとえば、一日1ページずつ原稿を書いていけば、200日後には理屈上は一冊の本ができていくはずである。

だが、残念なことに現実的にはそうはならない。できているのは、200ページ分の意味不明な紙の束だけである。本を書くには、思い切って時間をまとめて、集中しなければならぬ。そうしなければ首尾一貫した思考をそこに注ぎ込むことはできない。経験した人なら誰でも知っている。

つまるところ、時間とは思考の容器なのだ。ふだん思考は流れており、分断すると意味をなくしてしまう。だから、一つにまとめる必要があるのである。

したがって、ドラッカーによれば、次の三段階にわたるプロセスが、成果をあげるための時間管理の基本となる。

- (1) 時間を記録する。
- (2) 時間を管理する。
- (3) 時間をひとまとめにする。

✂ ✂ ✂ 他者の時間

マネジメントにおいて大切なのは自分の時間だけではない。他者の時間への考え方も決定的に重要な意味を持つことになる。人から時間を奪われたいということは、人の時間も奪われないということとの両面において成り立っている。

しばしばドラッカーが会議というものの持つ本質的な不毛性について言及したり、無意味な報告書の廃止を進言したりするのは、つまるところそれらが人から時間をシステムティックに奪う元凶だからである。ドラッカーは次のように述べている。

「おそらく、時間に対する愛情ある配慮ほど、成果をあげていく人を際立たせるものはない。しかし一般に、人は時間を管理する用意ができていない」(『経営者の条件』)

意味深長である。成果をあげる人は自らの時間からスタートし、同時に人の時間をも配慮する。それこそがささやかながら役に立つドラッカーの知恵と言えるだろう。

ドラッカー学への招待

第59回

ドラッカーのささやかな知恵⑤
——前倒しのもたらす効用

ものつくり大学特別客員教授 井坂康志



❀❀❀ 早いほうが遅いよりいい

ドラッカーがしばしば周囲に語った言葉に、「Earlier is better than later」があった。いくらか早いぐらいのほうが、遅刻よりはましだという意味である。

日本講演の際にも、ドラッカーのアテンドを担当した方によれば、彼は来日後、一日体調を整える日を取り、十分に休養してから、講演当日には早めに会場を訪れていたという。

ドラッカー本人が内面化した価値観がそこに見てとれる。人を待たせるくらいだったら、少々早めに行って自分が待っているぐらいのほうがものごとは円滑に進むという知恵である。

実はこの考え方は、彼のマネジメントの考え方のなかにもしっかりと埋め込まれているのは意外に知られていない。このあたりのドラッカーの助言はいねいであり、かつ驚くほどに親切である。

その骨子は、「前倒し」を勧めるところにある。ただし、誰も時間に余裕があるわけではないから、単に前倒ししろといわれてもそうそう簡単にできるわ

けがない。前倒しするには、しかるべき余裕をあらかじめ仕事のプロセスに織り込んでおかなければならぬ。

❀❀❀ なぜ時間に追われるのか

まずあげたいのはセルフマネジメントの例である。彼は言う。

「成果をあげられない人は、まず第一に、一つの仕事に必要な時間を過小に評価してしまふ。すべてがうまくいくものと期待する。しかし、だれもが知っているように、何もうまくいきはしない。予期せざるものが、常に起こる。しかも、それから予期せざることは、ほとんど常に、愉快なことではない。したがって、成果をあげるエグゼクティブは、実際に必要な時間以上に、時間の余裕を見る」

〔経営者の条件〕
いかがだろうか――。

いつも時間に追われていて、約束の時間を守れなかった経験なら誰にでもある。そんなときは、必要な時間を少なく見積もっていることが多い。さらに、何ら不測の事態が起らず、ストレートに事が運んでしまふと想定することが多い。

この安易な楽観的姿勢は、多くの場合裏切られる。というか、裏切られないはずがない。むしろ、ドラッカーがプロに求めるのは、健全な悲観主義である。厳しいプロの世界を長く生き延びた人が決まって語るのが、「根拠のない楽観主義を自らに許さなかった」である。

わけでも、現代の仕事は組織的になされる。人との関係で成果をあげるようになっていく。人とは不測の事態の地雷原である。慎重にも慎重を期さなければならぬ。

「予期せざることは、ほとんど常に、愉快なことではない」を忘れないようにしたいものである。これほどリアルな真実はないからだ。

❀❀❀ 朝方生活のメリット

ドラッカーは別のインタビューで、「中年以降になったら、朝方生活に変えるのがよいかもしれない」と述べている。早起きが前倒しの効用そのものであることは朝方生活をする人なら誰でも知っている。

私の知人の編集者は、朝の7時には会社に行って、午前中は

問題の解決と段取りにあて、午後は人に会ったり見聞を広めるなどの機会の追求にあてている。何か問題があれば即座に対応できるし、なければ機会に集中できるようにしたという。特に、仕事のトラブルはなぜか朝起こることが多い。問題の種は夜作られ、明瞭になるのは翌朝なのだ。

まず早朝に問題をつぶして、大きくなる前に問題を摘み取ってしまうことである。このことが、午後を機会の時間にあてることができる。

問題への対処にあたって、とにかく必要なのが時間である。時間の余裕さえあれば、リカバリーはできる。だが、それ以上に時間が大切なのは、問題そのものを起こりにくくするだけの思考と工夫のための余白が与えられることだ。

このように一日の焦点を思い切って早朝にあててしまうことによって、現在の仕事ばかりでなく、第二の人生にとっても意味のある助走ができるようになるだろう。これもまたドラッカーによるちよつとした助言である。

時間への愛情ある配慮

「時間に対する愛情ある配慮ほど成果をあげる人を特徴付けるものはない」とはドラッカーの言である。その典型は締め切りを守るだけでは足りない。なるべく締め切りよりも前倒しに約束を守るようにすることである。信頼関係を醸成するうえで絶大な効果を持つ。

彼も言うように、常に収支がマイナスなのが時間である。言い換えれば、借金はせずとも、貯金が絶望的な家計にそれは似ている。英語で言うところの、「手から口へ」という生活である。

誰もがそんな状態のなかで、少しでも締め切りより早く成果物が出てくればどんなに楽になるだろうか。いつも何度も督促しなければ出てこない営業レポートや経費精算をリミットの数日前に出してもらえたら、それは相手に貴重な機会のための時間をプレゼントしたのと同じことになる。

そのようなことを組織の文化にしてしまえたらよい。ドラッカーはさまざまな職場を見てきて、成果をあげる職場

は静かであると述べた。それもそのはずである。

相互間に信頼があれば、いちいち無駄なコミュニケーションをとる必要はない。問題の芽はあらかじめ摘み取られている。すべてが前倒しされている。静かな職場にならざるをえない。

古い知恵を再び役立てる

ドラッカーは言う。

「ある有能な工場長は、『自分は職長に対し、職場と機械を清潔に保ち、作業日程を三日前に立て、最新の機械を要求し、工具は早めに交換しておくことしか要求しなかった』と私にいったことがある。

後任の工場長は、人事管理の手法や道具を持ち込み、職長の選任に時間と金をかけ、さらにそれ以上に、彼らの訓練に時間と金をかけ、人間関係論を説いているが、いまだにこの前任者の生産記録に達していない」

〔現代の経営〕

作業日程を三日前に立てること、工具の早期交換により突発的な不具合を未然に防いでおくこと、ここには、前倒しのもたらすメリットについての深い洞

察がある。

現代、さまざまな経営ツールがある。きらびやかなコンセプトがあり、ぴかぴかのシステムがある。だが、仕事というものの本質に照らして考えるならば、前倒しする、余裕を持つなど昔ながらの知恵に果たして及ぶほどの価値を生み出しうるか。

確かに、産業はコンピュータなどで高度にシステム化されている。一昔前のように、人力で組織化されているわけではない。高度にITによって組織化された仕事というのが、多くの仕事を代替しつつあるのは事実だ。だからなおさら今後は人間にしかできない仕事、サービスやアイデアなどが付加価値の中心になってくる。まさに、知識社会とは人間の能力で価値を生み出す社会であるから、時間についての配慮を基軸とした仕事観が再び必要になっているように思われる。

ドラッカーは「私は古い時代の人だから」と言っていたが、まさに古さの中に見る新しさ、意味をもう一度くみ取って吟味し、役立てるべきことを教えてくれる。

ドラッカー学への招待

第60回

ドラッカーのささやかな知恵⑥
——ゆったりと進む

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



※※※ ゆったりとした姿勢

つねづね思う。時間とアルコールに競争を挑んで勝った人はいない。特に時間をめぐる競争は必ず消耗戦を招く。

マネジメント・コンサルティングの草分けにして今なおトップリダーのマッキンゼー社は、マービン・バウワーがドラッカーに示唆を得て始めたと言われる。創業時、バウワーは、ぜひドラッカーに共同参画してほしいと請うたそうだが、ドラッカーはこの申し出を断っている。その理由は、「自分の流儀ではない」だった。

彼は組織に属したり、自分の時間を売り渡したりすることは自分の方法ではないと知っていた。何をするにも、職人的なまゝでにじつくりと時間をかけて臨むことを流儀と心得ていた。

私は幸いなことに最晩年のドラッカーに会うという経験を持つことができたのだが、実際に目にした彼は、ゆったりと藤椅子に身を委ねる哲人そのものだった。

彼はまず、私の言うことに耳を傾けてくれた。やはり藤椅子

に身をもたせかけ、左足を上に組み、膝の上に左右の手のひらからすらりと伸びる指先を合わせて、じつと耳を傾けていた。彼のゆったりとした姿勢を目にしたとき、あることが思い浮かんた。名探偵シャーロック・ホームズがものを考える際に決まってる姿勢が同じものだったからだ。

ホームズは考えをめぐらせ、深く思索にふけるときに、やはり椅子に体を委ねて、やや前かがみになってこの姿勢をとっていた。その態度はまさしく、ゆつくりと考え抜いた言葉のみを私は口にするのだという決意の表明のように私には思われたものである。

実にその姿が、自然であり、ドラッカーらしいと感じたのはつきりと覚えている。

※※※ 容易に真似できるポイント

こんなちよつとしたことから、私たちはドラッカーから学ぶことができる。

両手の指先を合わせて、前に組む姿勢、これは「徹底的にあなたの言われることを私は聞きます。決してさへぎりません。

おっしゃりたいことを最後までどうぞおっしゃってください」という気持ちで身体で表現していると見てよいだろう。

実際に私はそう感じたし、多くの方々も同じように感じるに違いない。そこには対話に伴う信頼感をどのように醸成するかについての秘密が隠されている。あくまでもゆったりと構え、

人を急かさない姿勢である。これは信頼醸成の骨法とも言える。今後、上司や部下、同僚の方、取引先などあらゆる対話の場面で、ドラッカーがとるポーズをまねてみるとよいだろう。本当に簡単である。

実際にやってみると、心の姿勢というものが、いかに体の姿勢に依存しているかに気付く。少し前かがみになって、話し手の目を見て、両の手の指先を膝の上、あるいは机の上でくっつけてみる。

話し手に安心感を与えられるのと同時に、聞き手としての心身が統一されて、聞くことに専念できるようになる。

みながこんなふうにしつかりと聞き合えたら、どれほど生産性が高まることか。ドラッカー

は、マネジメントにとって第一の能力は聞く力であると述べている。

まずは体の姿勢から実践してみることをお勧めしたい。

✂✂✂ 雑談をする

時間と競争しない。自分にできることを心を込めてゆつくりと行う。この態度がはつきりと現れるのは、まさに人とのコミュニケーションにおいてである。ドラッカーは手紙を書いたり、人と会話をしたりするとき、いきなり本題に入るような無粋なことをしなかった。それは教養ある紳士の作法ではないからだ。

「結論を最初に言う」「とにかく無駄なく簡潔に伝える」などは昨今もてはやされる流儀かもしれない。しかし、ドラッカーからすれば野蛮である。野蛮が言い過ぎであるならば、少なくとも無教養で粗野である。

何より最初になすべきは、話し手に心を開くことだ。知のアンテナを全面に向けることだ。水門を開かなければ大地を水で満たすことはできない。

まさしく彼にとって、雑談が

知の世界の水門のバルブにあたっていたのは間違いないことだ。

これも方法は簡単である。

知人友人、会社の人、取引先の人の関心のある話にひたすら耳を傾ければいい。雑談すればいいのだ。雑談とは目的のない会話ではない。会話それ自体を目的とする会話を雑談という。

「え？ 勤務時間中に雑談なんかしてたら本業の話をしている時間がなくなる！」

そう思われるかもしれない。

しかし、経験ある人なら誰でも知っているはずだ。世は雑談から成り立っていることを。言いかえれば、「仕事の話は仕事でないたくさん話」から成り立っているのだ。

そして、何よりも雑談は仕事そのものを背景で支えている人についての理解を深めてくれる。

つまるところ、信頼というものは何ものにも代えがたい。かにポイントをしぼった短い会議で時間を節約できたように見えたとしても、結局のところどこかで節約分をはるかに上回る請求書が後日不吉に郵送されてくることになるだろう。

✂✂✂ 礼儀を問い直す

ドラッカー自身が雑談の達人だった。エリザベス・イードスハイムは、ドラッカーから多くを学んだ経営者ビル・ポラードのエピソードを紹介している。

ポラードの会社はある日本企業との間に深刻なトラブルを抱えていた。その会社は大阪の会社だったそうだが、ポラードが来日しても会う意思はないと通知してきたため、彼もそれならけっこうと考えていた。

それに対して、ドラッカーがポラードを諭したのが、日本についての雑談だった。日本人の心の動きについて一時間も話してから、「日本人を知るために大阪まで行って雑談してきなさい」と言ったのだ。彼は、「仕事の成否はともかくとして、まずは日本人のなんたるかを理解するために大阪に行け」と言った。結果として問題も解決され、以降長いコラボレーションが確立されたのだった。

つまるところ、雑談は単なる潤滑油ではなく、相手への受容と敬意そのものだ。贈り物をすると同じ報恩の行為である。

✂✂✂ 人にしかできないこと

『徒然草』に、著者の兼好が雪の朝にある人に手紙を送ったところ、雪について何もふれず用件のみであったことを静かにとがめられたという話が出てくる。同じものを見て価値観を共有しようとする姿勢が礼節のはじめである。ドラッカーは、『非営利組織の経営』のなか、若い人たちが、特に頭のいい若い人たちほど、礼儀というものが人間関係に持つ意味というものを軽視しがちであり、そのことが深刻なトラブルを招くことを知らない」と述べている。

ゆつくりとていねいに話すということ、そして、心を込めて自らの責務を果たすということは、自らを質的に成長させるとともに、他者に対する信頼基盤ともなりうる。

すべてを機能的に処理することとでよしとできる仕事は、遠くから置き換えられるかもしれない。人にできるのは、仕事を全体の意味と価値、そして美意識から見直し、自らを改め、新たな価値を創造することである。

ドラッカー学への招待

第61回

ドラッカーのささやかな知恵⑦
——頭のよさより大切なこと

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



「頭のよさ」より大切なこと

ドラッカーNPO財団の理事をしていたマーシャル・ゴールドスミス氏は、ドラッカーと親しく接するなかで、次のように言われたことを思い出している。「人生のミッションは、それぞれ最良の形で成長することです。頭のよさをひけらかすことではない」。

何気ない一文ながらも、人生の機微に触れる大切なことを教えてくれているように思う。

ゴールドスミス氏は、ある調査を引き合いに出している。数千のリーダー向けアンケート調査で、人と話をするときに、「自らの優秀さ」と「他者の愚劣さ」の二つについて世界中どこでも、65%ほど話しているという。

言い換えれば、人の会話の65%は自慢と悪口からなっているというのだ。

どれほど人が自らの頭のよさを誇りがっているか、人の頭の愚さを貶めたがっているかわかるというものだ。

ドラッカーは、頭のよさというものをまったく信用していない

かった。頭のよさよりも、大切なものなどいくらでもあると考えていた。

天才宰相は必要か

若いころドラッカーと同じ国際法のゼミの友人だったフリッツ・クレイマーは、国際政治において天賦の才能を持つ大宰相を必要不可欠とした。ドラッカーはその考えに反対している。

それよりも、大切なのは、単純さと誠実さだとドラッカーは言った。確かに天賦の才能に恵まれた大宰相が現れば、一時はその国は国際的優位に立てるかもしれない。だが、問題は、そのような天賦の才などごくまれにしか見られないことにある。世のほぼすべての人には天才的な能力など備わっていない。かえって、天才宰相が世を去った後に出るのはとてつもなく愚かで無能で利己的な宰相であるのが通り相場であって、多くの国はまさにそれによって国際的な地位を危うくしてきたとドラッカーは主張する。

働く多くは、ごくふつうの人たちである。むしろふつうの人たちと力を合わせて、卓越した

成果をあげることのほうがはるかに大切なのだ。

ふつうを理解すること

むしろ、頭のよい人たちがほど、ふつうの人たちを理解する責務がある。そうであるならば、わざわざ自らの優秀さや、他者の愚かさを喧伝することは、せっかくの関係性を破壊し、成果から遠ざかっていくことにほかならない。

ドラッカーも尊敬していた日本の大実業家・渋沢栄一は、汽車に乗るときにも、わざと三等車を選んでいたという。三等は庶民が乗る貨車だった。

あえて、ささやかな人々と席をともにすることで、交わされる会話に耳を傾けたり、話をしたりして、ふつうの人たちの考え方を知らうとしていたという。まだ身分制度の厳しい明治の終わりから昭和初期にかけての話である。

渋沢栄一が頭脳明晰なのは誰もが知ることながら、本人はかえって賢さよりも、ささやかさのほうに目を向けていたのがこの話のポイントだと思う。それに、あなたが頭のいい優

秀な人であることは、もう誰もが知っている。あえて誇るまでもないことである。

※※※ 単純さと誠実さ

私はドラッカーにならない、手帳の最初のページにこう書いている。「単純さと誠実さ」。

たったこの二つの言葉を思い出すたびに、私はドラッカー流の人生の本質がここにあるように感じている。

単純さと誠実さ、これらは、先の宰相に必要な資質として彼が述べたものである。

複雑なものに対して複雑に立ち回るのは妙手とは言いがたい。これは政治だけの世界ではなく、あらゆる人間や社会の活動について言えることだろう。

むしろ、はじめからとるべき策はシンプルなものなのだ。それを複雑にしているのは人間のほうである。シンプルなものにシンプルに受け止めることができるかどうか、試されているのはそれだけであると彼は言っているように思われる。

だが、現実社会ではこのような考えは少数派と言つてよいようだ。むしろ単純なものを複雑

にしたたり、信頼を不安に変えたりするほうが、短期的にはなにがしかの存在感が示せたり、場合によっては金儲けの種になりさえする。

※※※ 愚かさに着目する

そうなるとすべてが複雑で、狡猾に立ち回るのが賢いと思われるようになる。ずるさと賢さがすべてとさえ考えられるようになる。なにせ生き残るためには、是が非でも勝ち残らなければならぬのだから――。

だが、世界を無数の争いと見なすと、人生の旅は険しいものになるだろう。自らが望む状態になどならないし、幸せなどめったにやつてこないからだ。

大切なのは、こと組織については特に賢さよりも愚かさやベースに組み立てられたものほどによく機能するということがある。

アメリカの連邦制が典型である。権力を分散させることによって、結果として賢者を僭称する独裁を防止するとともに、ごくありきたりの能力を持つものでも統治することを可能にしている。天才でなくとも十

分に職責を果たせるように設計された仕事ほど、叡智による仕事であるといえるだろう。

会社も非営利組織も事情は変わらない。頭のよさや高い学歴を要求する仕事はもちろんある。だが、それでさえ、凡庸なものでも機能するものでなければ、長期的にはどこかで破綻するはずだ。

やり手の社長が去ったとたんに会社が傾くということは、はじめから組織構造が成立していなかったのと同じである。そのずさんさや怠慢さを問うべきである。

※※※ 戦略としての単純さ

単純さと誠実さを人生に応用してみよう。

たとえば、何かと気むずかしく、自己中心的な上司がいるとする。この上司と渡り合うのに、複雑さと狡猾さでもって対するのではなく、単純さと誠実さで接してみるのだ。

「この人が望んでいるものは何なのだろうか？ この人の強みは何なのだろうか？ 私はこの人のために何ができるのだろうか？ 私はこの人から何が学べるのだろうか？ この人と出会ったことは私にとつてどのような意味があるのだろうか？」

こう考えてみると、なすべきことが本当に単純になることがわかるはずだ。なすべきことにもとづいて行動するというのが、単純さと誠実さの骨子である。

この考えは国家、企業、個人いずれにおいても変わることのない原則と考えてよいであろう。そして、その原則に忠実に

なつたとき、自分自身のみならず、周囲の反応が変わっていくことに驚きを感じるはずである。ドラッカーはこのシンプル

な原則を「真摯さ」とも呼んだのである。

要は狡猾さは戦略として弱いということである。人も組織も、いいときも悪いときも継続しなければならぬ。継続しなければ貢献することができない。

ならば、戦略はシンプルなほうがいい。それがドラッカーの言う単純さと誠実さの持つ最大の妙味である。

ドロッカー学への招待

第62回

ドロッカーのささやかな知恵⑧
——社会生態学者になってみる

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



社会生態学者とは何か

社会生態学とはドロッカーによるオリジナルの学問だ。基本アプローチは、「人と社会を、批判したり価値判断を交えずに、ありのままに見ること」によっている。

その目的は、「変化を見つける」ことにある。しかも、今すぐに、誰もが身の回りの観察からスタートできるのがありがたい。

まずは、人の行動に理解を示すこと、これがはじめである。誰かの反応や感じ方に純粋な好奇心を持つのだ。「それは間違っている」とか、「こうあるべきだ」というのは社会生態学者の見方ではない。

「なるほど、そういう見方があるのか」「何がこの人にあるのか」と心の中でつぶやくのが社会生態学者である。人が奇妙な行動を取ったときほど、好奇心の度合いは高まっていく。

社会生態学者になるには、まず純粋な気持ちで、「違うこと」に肯定的になる必要がある。変化はよいことなのだという前提を受け入れる必要があるのだ。

科学者のライブニッツは、さる名家の家庭教師をしていたとき、子どもに広大な庭園に舞う枯れ葉を二枚取りに行かせて、二つを比べ、「みな似ているけれど、同じ葉は一枚もないのだ」と教えたという。人と社会も同じだ。

「違い」は価値の源泉

違うことがよくないとするなら、どうだろう。どこかに正しい人や社会があるはずだ。そして無数の間違った人や社会があるはずだ。ならば、正しい人や社会だけ残して、間違った人や社会は捨ててしまおう、この考えに一直線である。この考え方が、20世紀の社会をものすごく住みにくくしたことだけは間違いのない事実である。

社会生態学者になることで、もっと柔軟な見方ができるようになる。みんな違っている。それはよいことだ。いや、よいことである以前に、私を取り巻くあるがままの現実なのだ。私たちにできるのはそれを受け入れることなのだ。

違いや変化を受け入れることは、あらゆるものを擁護することではない。人にはそれぞれの

人の生き方がある。違う人種、違う宗教、違う性格……、人にそれをすすめる必要はない。一方で、批判する必要もない。社会生態学者として生きていくと決めると、無駄なエネルギーを使わなくなる。そして、あるがままの生命の源に近づいていける気持ちになっていく。

知覚の知られざる力

社会生態学は知覚を大切にす

「なぜあのときにぴんときて動けたのだろう——」。

人にはなぜか理由は説明できないけれど、わかることがある。それは外部の世界をトータルに感じ取っている場合が多い。これを知覚の作用という。知覚はいわゆる直感や靈感ではない。対象のかたちを見て、その印象によって形成されるものだ。たとえば人の表情などがそれにあたろう。喜怒哀楽などは表情を見れば誰でもある程度はわかるものである。同じことを社会に対しても行ったのが、知覚を重視した社会生態学者ドロッカーだった。

だが、ときに私たちの多くは、知覚の教える印象に耳を貸

そうとしない。そんな理屈で証拠だてられていないあやしいもので結論を出せるわけがないと思う。

逆に言うと、現代人は論理的思考によってしか正解は出ないと思っているところがある。何らかの論理実証を経ないものは信じるに値しないと自分自身を日々熱心に説得し続けているのが私たちなのだ。

しかし、知覚はあてになる。このことを認めさえすれば、観察者としての腕はめきめきと上がっていくだろう。知覚の作用を自らの武器にしながら、論理的思考も取り入れれば、最高の観察者になる条件としては十分である。

知覚を活用する方法

知覚を活用するのに慣れていないなら、まず観察対象を決めて、静かに意識を傾けることだ。それは何でもよい。街ゆく車のデザインでも、渋谷の人波の表情でも、電車内の中吊り広告でもいい。

ポイントは目を働かせて、口を閉じることだ。目から入ってくる印象に神経を集中させることだ。何か感想を言いたくなっ

てもそれをがまんし、いろいろなたちや色が目に入ってくるに任せる。

たったそれだけだ。それを何度も繰り返す。やがて、観察対象自身が、あなたに語りかけるように感じてくるだろう。

ドラッカーは日本画を鑑賞すること、この知覚の力を養っていた。

日本人は知覚の民であると彼は述べ、高く評価してくれていた。だから、あなたや私にも、知覚を養い利用する力は十分に備わっているのだ。今日から知覚を育ててみよう。

次に何にアプローチすべきか、あるいは距離を置くべきかわかるようになるだろう。

この世界を複雑にするよりも、あるがままの現実を単純に受け入れるほうがはるかに簡単である。

言葉が世界を広げてくれる

社会生態学を志す者にとつて、言葉こそは最高の善であり、最高の武器である。

多くの人は自分の限界を自分で設定している。「世の中はこのようなものだ」「前からそう決まっているんだ」「自分には

できない」などの言葉でその限界は表現されることが多い。

ところで、言葉が私たちの意識を形成する強力な道具であることは知っているだろう。一度それができないと思えば、自分の言葉で設定した意識の壁を乗り越えるのはとてもむずかしくなる。

反対に言えば、言葉を知ること、世界を広げることができるのも確かだ。新しい言葉、美しい言葉を自分の世界に引き込んでいく。これは信じられないほど効果的な世界を広げる方法である。

読書の効用

ありあわせの言葉で広い世界を狭くする必要はない。多くの場合、思考の限界は言葉の限界だ。言葉のリストをえんえんと増やしていくことで、「世界はこういうものだ」という思い込みや固定観念まで崩れていく。

やはり人生の味わいや機微を教えてくれるのが、読書である。言葉で世界を広げる王道であり、いちばん簡単な練習方法だ。

ドラッカーのお気に入りの書斎には、経営書やビジネス書は

ほぼなく、文学、哲学、芸術関係の書物で書棚は埋め尽くされていた。

特に文学だ（彼の書物のタイトルが――たとえば、『経済人の終わり』『断絶の時代』『新しい現実』など――とても文学的に洗練された語感を持っていたのは、読書の趣味も反映しているのを見ていいだろう）。

小説や詩の世界は、私たちの限られた視野や期待に別の人生からの光を当ててくれる。自分の世界の限界から抜け出す最初の一步は、小説を手にとることかもしれない。

いきなり重たい小説では負担になるなら、短編小説から入るのもいいだろう。ヘッセやディッケンズ、吉田兼好、芥川龍之介などの国や時代の違う短い作品を何度も味読してみるといいかもしれない。

ある程度の年になると、速読よりも、ゆっくりと読むほうがいい。とにかく言葉の温泉にゆったりとつかないように、心をのびやかにすることだ。

自分の世界の限界は単なる言葉の癖だと知ることだ。昔の癖が出そうになると、別の人生からそれを眺めてみることだ。