

ドラッカー学への招待

第69回

自らの「気質」を利用する②—行動する人

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



気質と強み

気質を利用するとは、人間関係の円滑化ばかりでなく、何より強みを見出すうえでの貴重な視点を提供してくれる。

とても大切な視点ながら、広く知られているとはいえない。ドラッカーは、少なくとも四種類の人間、すなわち「行動する人」「思考する人」「人間的な人」「代表する人」を必要とする述べた。

一人の人間がこの四種類を兼務することはとてもできない。それは不可能な要求である。

しかし一方で、人はそのいずれかの気質をもっている。誰しもが多少なりとも四つの傾向をもっている。もちろん、誰もが「思考する」。思考しない人などいない。あるいは誰もが「行動する」。し、「代表する」し、「人間的」でもある。

ただし、それが傾向として強く出ているかは人によって違う。それは気候に似ている。寒冷地帯だからといっていつも寒いわけではないのと同じである（ロシアの夏などは短いけれどもものすごく暑い）。

行動するときに成果をあげられる人、思考するときに成果をあげられる人……、それぞれである。この質的な傾向を利用する傾向に違いがある——。だからこそ、組織というのは一定の規模を超えたとき、チームを必要とする。人にはできることがある。同時にできないことがあるからだ。

行動する人

では、はじめに、ドラッカーの言う「行動する人」とはどのような人であろうか。

2400年前の医者の祖・ヒポクラテスの言う、胆汁質がこれに当たる。ある区分では、「ドライバー」とも言われる。ものごとを先頭に立って強固な意志とともにばりばり推進していくタイプである。

以下に特徴を見ていくことにしよう。

「行動する人」の多くはベンチャー企業家や政治家などに多く見出すことができるかもしれない。

世に言う外向的、内向的という区別で言えば、行動する人は明らかに外向的な人々である。意識や視線は外を向いている。

外で起こっている事象に対して、常に興味や関心を抱いている。問題を解決しようとする。行動も外向きである。知らない人に対しても、自然に働きかけることができる。

そして結果を重視する。「何ができたか」が主たる関心事である。意思決定は速やかであり、リスクをとることにさしたるストレスを感じない。むしろ生きることは戦うことであり、難題に取り組むときほど、いきいきとエネルギーに満ちていく。

切り込み隊長

反対に言えば、一見無用に見えることや、人間関係の潤滑油などはどちらかといえば無駄と見なす傾向があるかもしれない。あるいは少なくとも副次的なものとは見なすかもしれない。簡潔に結論から言うことを好むし、他者にもそのような姿勢を自然に要求する。その分、状況の分析能力は高く、ものごとを素早く把握し、すみやかに決断を出したがる。ときに自信家である。人柄は誠実である。

まなざしにも光があつて、意志の強さが表れている。身のこ

なしはてきばきしている。

一方で、短気な傾向が強く、ときに瞬間湯沸かし器のようにかつとなることもあるが、次の瞬間には自分が怒ったことを忘れてしまうこともよくある。

一度怒り始めると手がつけられなくなるのも特徴である。そのときはしばらく時間を置いて気分が落ち着くのを待つしかない。

消費者としても行動する人の特徴はわりにはつきりと現れる。何ごともはつきりしているのが全般にわたる特徴である。

たとえば、何かの商品を使ってみて気に入らなければ、クレームをつけるのはわりに平気である。いわゆる「アーリー・アダプター」と言われるのはこの人々だろう。いわば「切り込み隊長」と呼ばれる気質である。

❖❖❖ 変えようとしてはならない

おおざっぱに言って、これらが「行動する人」に見られる典型的な気質の特性である。周囲の人々の中に、このような傾向をもつ上司や同僚の顔が浮かんでくるかもしれない。あるいは過去に会った人、身近な人の行動が腑に落ちるかもしれない。

ここで大切なのは、「相手を変えようとしなさい」ことである。変えることはできない。本人が変えられないものを第三者が変えられるはずがない。

特に「行動する人」の気質には、直情径行的な性質が強い。押しが強く、ときに裁断的で、場合によっては独裁的にさへなる。もともとがきまじめで善意で誠実な性格なので、これがいいと思ったら、「いいことを実行しない理由がない」と即断し、あまり周囲の意見を聞かずに進めてしまう。

このような行動パターンが往々にして周囲との間に深刻な軋轢を生み出しがちであることは容易に想像できるだろう。

「行動する人」がいきいきと力を発揮しはじめると、まるでブレキのないブルドーザーのようにとめようもなく、何もかもなぎ倒して前に進めていくように見えてしまう。

それはときに周囲の目からはいささか控えめに表現しても強引で傍若無人なものに映る。

❖❖❖ かけがえのない強み

そのような人を間近に見たら、「それは気質によるもので

あつて、本人の能力や人格によるものではない」と自分に言い聞かせる必要がある。

実際にそうなのだ。そして、気質は変わらないことを知ることである。少なくとも大きく変えることは望めない。

ならば、できることは一つしかない。気質を利用することである。

この大胆にエネルギーに前に猛進していく気質を最大限に生かすにはどうすればいいかを考えることである。同時に、その気質に伴う強みを考えることである。

「行動する人」には、かけがえのない特性がある。その際たるものは、実行力である。それは成果をあげる力そのものである。

それに、あくまで傾向として意思決定やリスクテイクにさしたる躊躇やストレスを感じない。もちろん「行動する人」もストレスを感じることはよくあるし、考え込んでしまうことも悩むこともある。しかし、他の

気質と比較すれば、はるかに決定は速く、行動に移すまでの時間は短い。

たとえば、「思考する人」と

比べれば明らかである。「思考する人」は概して環境に慣れるまでに時間がかかるし、人に何かを依頼したり命令したりするのを苦手とすることが少なくない。ゆつくりと自分なりに考えをめぐらせ、納得しなければ動かない。

それは良い悪いの問題ではない。そもそも気質に良いも悪いもない。天候や地形に良いも悪いもないのと同じである。ただそれはそこにあるというだけである。

かりに会計士の自営業をしている人がいるとして、その人が「思考する人」ならば、顧客開拓にいささかの苦労があるかもしれない。それが組織やトップマネジメントチームならば、外に出て顧客と接点をもったり、新しいプロジェクトをばりばり推進して新市場を獲得するなど「行動する人」に任せてしまえば、自らは自分の得意なことに専念できる。

このように気質的な違いは利用することができる。反対に気質の違いを知られもせず利用されもしないならば、それはとてももったいないことかもしれない。

ドラッカー学への招待

第70回

自らの「気質」を利用する③—思考する人

ものつくり大学特別客員教授 井坂康志



人の違いを見る

気質について、さらに見ていくことにしたい。

繰り返しになるけれども、気質とは人を一定の枠に放り込んでしまふ安直なものではない。むしろ、人の「違い」を見るための補助線として効力をもつ。ラベルを貼り付けるなどは、気質論を不当に貶める考え方である。

誰にでも四つの気質はある。それがやや強めに出ているかである。

次に見ておきたいのが、「思考する人」である。ギリシアの古い医学では、憂鬱質と呼ばれる。憂鬱とは、いつも憂鬱だからそう呼ぶのではない。原語が「メランコリー」であり、日本では憂鬱の語を当てたために、その呼ばれ方をするにすぎない。言うまでもないことだが、憂鬱質の人の中にも、明るい人、陽気な人はたくさんいる。ただ、傾向として、考え深く、慎重などの特徴をもつ。ある分類では、「アナリテイカル」とも言われる。注意深く、ものごとを理詰めで深くとらえていくのを得意とするタイプである。

思考する人

では、「思考する人」とはどのような気質なのか。自らの周囲を意識してみていただきたい（ちなみに私はこの気質である）。

まず、慎重である。「行動する人」と大きく異なるのがこの点である。「行動する人」が、外向的な傾向をもつのにたいして、「思考する人」は内向的な傾向をもつ。自己内対話をしつかりと行なった後で、はじめて行動に出るタイプである。場当たり的な行動はほぼ見られない。突発的に行動に移すことはせず、しっかりと準備してしかるべき時間をかけてことに臨む。あくまでもイメージだが、研究者や芸術家のタイプを想像していただけといういかもしれない。外面的にはクールである。しかし、内面の精神活動はいつも熱く燃えていて、外面からは想像もつかないくらいに活発である。ふだんはどちらかといえば寡黙でおとなしく見える。しかし、精神活動の活発さは時々見える。精神活動の鋭さや、言葉の端々にきらめく知性に表れている。いずれも鋭利な印象を与える。

したがって、思考する人の発する言葉は二重にも三重にも意味がこめられている。「行動する人」としては、言葉とはストレートでシンプルであることが多いが、「思考する人」にとって、言葉はいつもどこか含みがある。そのまま内面を表すとは限らず、ときに「裏腹」でもある。

論理的である

外貌は一条乱れぬきちんとした印象を与えることが多い。服装から物腰から言葉の使い方、立ち居振る舞いにいたるまで、ていねいであり、洗練されている。

事実や論理を重視して、マイペースでものごとに取り組むために、しばしば習熟に時間がかかるし、それらに伴う人間関係の構築にもしっかりと時間をかける。

ただし、納得しないと動かないことから、頑固と人から評されるのが少なくないかもしれない。ファクト重視で臨むこともあり、杓子定規で、いわゆる「重箱の隅をつつく」とうんざりされることもある。しかし、多くのプロジェクトは、この思

考する人なくしては動かない。

基本となる設計図やグラウンドデザインを考え抜くのは、彼らである。特に、大きく、長期にわたるものほどそうである。しかも、繰り返しるのが得意だから、同じことを異なる側面から何度でも検討するし、こつこつと長い時間をかけてものごとを前に進めていくのに秀でていく。しかも、相当に記憶力が良く、過去の小さなことなどもしっかりと覚えていく（だから、言葉遣いにはそれなりに配慮が必要とも言える）。

まとめるならば、「思考する人」が得意とするのは、「腰を据えて考え抜く」ことである。いろいろな可能性や事象を考量し、繊細かつ分析的に現状を把握し、次になすべきことをきちんと言語に置き換えていくことである。

どうだろうか。周囲に思い当たる人はいないか。

対人関係はどうか

一方で、「思考する人」は、社交的とは言えない場合も少なくはない。いや、このような言い方は正確ではない。「思考する人」なりに社交的ではある。

ただし、相手が自らの関心や価値観に合致する場合であり、そうでない場合にはわざわざ出向いていたり、パーティに喜んで出席しようとしたりはしないかもしれない。利害の判断はシビアである。

人とのコミュニケーションでも思考する人の特徴はある。どちらかといえば、口頭で話すよりも、書くほうが得意かもしれない。

人と話をするときも、大勢の前で話すよりは、一対一のほうが落ち着くだろう。

したがって、大勢の人と広く浅く交流をもつよりも、価値観や知識を共有できる特定の人と深く関係性を築いていくほうが得意かもしれない。

一見穏やかで人の話も聞けるし、何よりあまり前面にしゃしゃり出るのを好まない。一見すると消極的だが、それだけにこの種の人には自然と大事な情報が集まる。

さらに、それらを分析し、考えるのが得意であるから、現状認識の精度が高いのが強みとしてあげうる最大のものかもしれない。

リーダーとして見たときに、

この特性が大いに意味をもつ。「思考する人」は、ナンバーワンを補佐するならば、かなりの成果をおさめる可能性がある。状況判断が的確であり、ときに誰も気付いていないところまで、しっかりと目が届いている。

思考する人の指摘で思いもよらぬ盲点が見つかったり、はつとさせられたりすることは数しれない。

わかりにくさ

ただし、「思考する人」は、しばしば頑固で、扱いにくいと見られる。したがって、よく言われるのは、「何を考えているかわからない」である。これはまさしく、思考する人の精神活動が活発である反面、それを容易には外に出さない傾向から出てくる。何かを深く考えているのは確かなのだが、それがわかりやすいかたちで表に出ないからである。この「わかりやすいくない」のが、思考する人の強みであるとともに、弱みにもなっている。

それでも、活発な内面活動はさまざまなアイデアを生み、本質的にきわめて創造的である。居心地のいい場所を提供す

ば、必ずいい仕事をする。

実際に、書類を書いたり、何かを編纂させたりしたら、きちんとしたものを作成する能力には抜きん出ているので、「思考する人」はどの組織にもいて、しかるべき居場所での活躍することが多い。

異論を出す人

ドラッカーが公私ともに親しくしたGM会長のアルフレッド・スローンは「思考する人」だった。

しばしば現状に批判的で冷笑的にも見られるけれども、そこから組織にとっては生産的な異論が生まれる可能性がある。

ドラッカーは意思決定に際して、異論を十分に出し、それらに耳を傾けてから行うべきであり、重要な意思決定ほどにそのプロセスを重視すべきであると述べた。

ある論者は、取締役会には詩人が必要と述べたけれども、まさしく現実をあるがままにクールに、精密に観察する「思考する人」の見解は、重要な意思決定に際して大金を積んでも手に入れるべきかけがえのない資産といつてよい。

ドロッカー学への招待

第71回

自らの「気質」を利用する④—人間的な人

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



*** 地道に支える人

気質の三つめのタイプは、「人間的な人」である。ヒポクラテスの分類では粘液質といい、ある分類ではエミアブルともいう。

人への共感を大切にし、柔和な人柄を特徴としてもつことが多い。おとなしいけれど、芯は強く、こつこつと長い時間をかけて一つのことをなしとげていくのを得意とする。

日本の言い回しで「縁の下の力持ち」というものがあるが、まさしく「人間的な人」の多くは縁の下の力持ちである。ふだんは華々しくはなく、むしろ地味であるけれども、人の見えないところでだいたいな仕事をしてくれている人たちである。

「人間的な人」の特徴は、まずもってゆったりしていることがある。あせらないし、急がない。めったにいらいらしたりしないし、声を荒げることもほとんどない。感情はとても安定していて、沸点が高い。これは「行動する人」とは正反対である。受容力が大きく、感情が思考や行動の邪魔をしない。これは他の気質から見ると、とても

驚くべき特徴のように見える。まさに「自らの心を治める者」は、城を攻めとる者にまさる」である。とうてい真似できるものではない。

*** かたつむりの歩み

結果として、合意を得るためには、なすべきことを必要な時間をかけて、確実に前に進めていく。一度はじまったら、どんな障害でもこやかに、しかも地道に、日々こつこつとのみをつるって、トンネルを貫通させる。端から見ればかたつむりの歩みのように遅々たるものであるけれども、長い目で見れば堅実な成果をもたらすものである。しかもこやかにあつて、人との和をととても大切にする。その場にいる人に共感をもつてもらうことを重視する。一見すると控えめに見える。話し方もゆったりしていて、穏やかそうに見える。話すときのトーンも静かだし、とても聞き心地のいい声で話す。それに、気楽な感じがする。少なくとも相手を緊張させたり、ストレスを与える要素はほぼ見当たらない。とはいっても、無定見ではない。きちんと意見や方向性を認

識しており、なすべきことは何かを熟考している。

*** 頼りがいがある

だからといって、すべてにおいて譲るかというところではなく、きちんと主張すべきところは穏やかに主張する。そのこともあって、とても頼りがいのある印象を周囲にもたれる。少なくとも、人から積極的に嫌われる要素はなく、何となく好感をもたれている印象がある。しかも、ある面利他的というか、自分のこと以上に、全体のことを考える傾向が強い。組織全体のことを考えて行動するから、適切に機能すれば、高い人望をともしなうことも少なくない。

それに、場当たりで行動したり、人のせいになしたり、考え込みすぎたりはしない。ゆつくりしているけれども、状況をよく観察しているし、周囲の変化に対しても柔軟である。その証拠に、人の話を聞くのが得意で、いつまでも人に耳を傾けることができる。究極の聞き上手はこの「人間的な人」の最高の美質といってよいだろう。

どうだろうか。改めて周囲を

見まわしてみると、このようなタイプの人はいるはずである。

ドイツの国民詩人ゲーテとシラーの二人は、氣質を当時の職業に当てはめて表をつくっている。それによれば、「人間的な人」は、歴史年代記の編纂に向いているという。無数の資料をこつこつと整理して、後の世の人たちのために残すという仕事である。

今でいえば、システムを組んだり、事典を編纂したり、法律や規則の改正点を精密に記録していくという仕事に該当するかもしれない。忍耐力や耐力に秀でていなければできない。

※※※ ※※※ ※※※
マイペース過ぎるときも

ただし、一方で、他の氣質の人からすると、マイペース過ぎるように見えることもある。あまりにゆったりし過ぎているので、本当にわかつてくれているのかしらいらしてしまうこともあるだろう。

結果として、ゆったりした様子が怠惰のように見えてしまうこともないではない。なんでもこんなときに落ち着いていられるのかと非難したくなることもあるだろう。

だが、そんなときほど「人間的な人」を責めたり批判したりしてはいけない。彼らは周囲をきちんと見て考えている。そして、自分なりの結論を出すために、一定の時間を取って理解に努めている。

それは多くの場合怠惰とはほど遠い地道な思考と行動の過程である。そして、少なからざる場合、「人間的な人」の出す結論は信頼性の高いものである。

「人間的な人」もまた、志向性からすれば、「思考する人」と同じく、内向的な傾向をもつ。したがって、外部に対してはりばりと働きかけたり、力強くものごとを推し進めたりするのは得意とは言えない。

「人間的な人」は、人の機微にとっても敏感である。そのこともあって、はっきりと「ノー」を言ったり、断定したりすることを好まない。人の心理のむずかしさをよくわかっている。

※※※ ※※※ ※※※
競争を好まない

それは周囲からすれば、とても優柔不断に見えるし、決断力に乏しく見える。もともと口が達者というわけでもなく、控えめなところもあるので、つい

譲ってしまったり、自分から発言したり行動をとったりしないところが、ともすれば無責任や無定見のように見えてしまう。

だが、多くの場合それは違う。むしろ決断を先延ばしすることによって、状況を観察している場合も少なくない。元来、「人間的な人」は競争を好まず、自らのペースでものごとに処することを好む傾向がある。「行動する人」が時として競争を好み、自らを外に打ち出そうとするのとは反対である。

むしろ、その忍耐強さや思慮深さ、利他的な精神という強みを生かさなくてはならない。

先ほどのゲーテ・シラーの氣質表によれば、「人間的な人」には教師という職業も向いているという。ゆつくりと、とつとつと語り、他者の長期的な成長に手を貸すイメージである。

※※※ ※※※ ※※※
ドレイシユタット

ドラッカーはGMのコンサルティングをしているときに出会ったニコラス・ドレイシユタットを特筆する。ドレイシユタットはドイツからの移民であり、職人出身でありながらも、大組織の幹部に上りつめた人物

だった。

ドレイシユタットは愛想は薄く、頑固であったが、誰よりも多くの人を育てた。それに、誰からも慕われていた。

ドレイシユタットは、人を分け隔てしなかった。どんなに仕事ができない若者でも、長い期間しつかりと指導すれば必ずできるようになるばかりか、リーダーにさえなれるとの信念の持ち主だった。実際にそのとおりだった。したがって、仕事ができないという理由で人を切らなかつた。いや、その必要を感じなかつた。

一方で、同僚を馬鹿にしたり、極端にだらしなかつたり、道具を粗末にする人は、どんなに仕事ができる人でも躊躇なく解雇した。

戦時中は娼婦出身の黒人女性を積極的に雇用し、彼女たちに生計の資と社会的な地位を与えた。

ドレイシユタットは、ドラッカーの回想の中でも聖人に近い位置を占める人物だが、彼こそが、時間をかけて人の強みを見られる人であり、何より人の成長を待てる人だった。「人間的な人」の代表者である。

ドロッカー学への招待

第72回

自らの「気質」を利用する⑤—代表する人

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



※※※※※ 明るくて社交的

気質の四つめのタイプは、「代表する人」である。ヒポクラテスの分類では多血質という。ある分類ではエクスプレッシブともいう。外向きという意味である。

この気質の特徴は、明朗で社交的という点にある。モーツァルトの音楽のように屈託がなく、その面では、「思考する人」あるいは憂鬱質とは対極にある。同じ人間でも、ここまで世界に対する見方が違うのかと感嘆させられるほどに、多血質と憂鬱質には世界がまったく異なるものとして映っている。あるいは、同じ世界を目にしつつも、異なる風景を見ているといえるのかもしれない。

あたかも同じ山を歩いているのに、多血質はハイキング姿、憂鬱質は酸素ボンベを備えた重装備という姿を思い起こさせる。

「思考する人」ととって、この世界は厳しく、深刻な場所である。「思考する人」は、人生をもある面でつらく苦しい場所と感じているかもしれない。

一方で、「代表する人」は、この世界を愉快で、心楽しむ場

所と見る傾向がある。

わけへだてなく人と生き生きと交流し、パーティの場や社交の場などで多くの人々とやりとりしても、疲れるどころかいつそう元気になっていく。

たくさん人の前でも明るく元気に、情熱的に話ができるし、むしろ落ち着きさえ感じる。

意識はまっすぐ外を向いており、外部の世界や人の言動にいつも大きな関心を寄せている。そのこともあり、一人で何かを成し遂げるといよりは、多くの人と適切に協調しながら、創造していくのを得意とする。

結果として、一つの組織の旗印として抜きん出ることが少なくない。トップとしても、スポークスマンとしても、涉外担当としてもきわめて有能であり、しかも落ち着きのいいところがある。

※※※※※ 天性の人好き

強みは対人関係についての力である。天性の人好きといってもいいかもしれない。

何より人が好きだし、初対面の人でも臆するどころか、人のために積極的に関わってあげることが好きであり、奉仕するこ

とに喜びを感じる。「思考する人」が、状況を的確に把握して、シビアに利害を見きわめようとするのに対して、「代表する人」はできることなら、人の役に立ち喜ばせてあげたいと日ごろから考えているし、そのためのいかなる機会も逃さない。

情緒性も豊かで、身振り手振りが大きく、身軽に舞うような印象を与える。血色もいい。したがって、人に好印象をもたれることが多く、親しみやすくだこへ行っても受け入れられる。身軽にどこにでも出向いていくし、誰とでも打ち解けてコミュニケーションをつくることもできる。いつも人の輪の中心にいるというのが「代表する人」の一貫したイメージと言ってよいだろう。

※※※※※ 飄々と成果をあげる

「飄々」という表現がこの種のタイプには似合う。大変なときも、笑顔で樂觀的に切り抜けていけるからである。

どのような組織にも笑顔を絶やさず周囲を勇気づけられる人はなくてはならない。

ただし、ほかの気質同様に、「代表する人」も誤解される要

因がないわけではない。

一つは興味関心があまりに広いので、ともすれば焦点が定まらない点である。あることに関心をもつかと思うと、次に会ったときには別のことに熱を上げ、前のことはすっかり忘れていくのに見える。風のように谷や野を吹きわたる印象で、その様子を見た人から、ときに「軽い」とも見られるかもしれない。

また、興味や関心が外に向かつているために、深く内省したりするのはときには不得意かもしれないし、たとえば「思考する人」に見られるように、自らの内面に徹底的にこだわりの井戸を掘っていくような硬質な精神活動には比較的関心は薄いかもしれない。

注意散漫に

しかし、それは精神活動が浅薄であることを意味するものではない。反対である。とらわれがなく、想像力が豊かで外部世界に飛翔する思考活動の結果である。想像力は人間のみのものではない。自由な飛翔するファンタジーの能力や、構想力にも通じる精神的能力はこの気質の

最高の美質である。詩人のゲーテなども多血質だったと言われる。

そのために、しばしば現実と想像の区別がつきにくいところもある。単に願望を語っているのか事実を語っているのか本人の中でもよくわからなくなることさえある。

つまるところ、関心の広さゆえに、注意力が散漫になる傾向があるということである。

だが一方で、それもまた強みの裏返しにすぎない。

「代表する人」は対人関係の構築や、人前で流麗な話をしたるりするのは飛び抜けて得意である。いわば即興演奏家である。本人でもどうしようもないくらい、うまくできてしまう。

司会や講演などで、人を引きつけて、しかも人を緊張させず、しかも飽きさせない。

それに共感性が高いために、他者の感情を繊細にくみ取る能力も高い。組織の中でそのような能力を要する仕事など枚挙にいとまがないほどあふれている。一例としていえば、営業がそうである。人と接して人の要求をくみ取るというのは、一般論として利用しがいのある資質で

あると思う。あるいは、広報などもその一つかもしれないし、講師などもそうだろう。人を育てることに向いている。

大切なのは、気質というものは、弱みの源泉であるとともに、強みの母でもあるということである。だが、残念なことにとやうべきか、弱みは強みよりも常にはるかに広大である。

強みに対する姿勢は二つしかない。利用できるか、利用できないかである。

だからこそ、限りある資質たる強みに目を向けなければならぬ。強みを利用しようとする意志をもたなければ、弱みに利用されて短い人生は浪費されるだけだろう。

「代表する人」の学び方

そして、おそらくドラッカー自身も「代表する人」としての多血質の気質をもっていたと感ずる。とかく一時にいろいろなことに関心をもち、どんなテーマでも易々と扱える能力もあった。彼自身、マネジメントに加え、政治、社会、行政、経済、統計、美術など、自らの認識の窓を全世界に向け続けた論者だった。

そのこともあり、うっかりすると注意が散漫になり、自分のなすべきことが見えなくなりがちであることをよく知っていた。

だから、ドラッカーはフィードバック、そして集中の大切さを力説したのだと思う。フィードバックとは、自らへの期待を書きとめておき、一定期間たつたところで、成果と期待を照合するという方法である。

それによって、自らが何をなすべきかを考え、できたことを次の指針にして人生のれんがを卓越の高みへと積み上げていった。

ドラッカーが編み出した勉強法は一例である。ある知的主題を定めたら、3年間徹底的に勉強し、次には別のテーマをさらに3年勉強するという具合に学ぶことを自らに課していたという。知的近視眼や注意散漫を、こうして防いでいたばかりか、複数の専門知識の掛け合わせで、想像もできないほどその世界を豊かにかつ多面的に構成していた。

この勉強法などは「代表する人」のみならず、誰にとっても有効のように感じられる。

ドラッカー学への招待

第73回

ドラッカー流働き方改革①
——ネクスト・ソサエティの歩き方

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



働き方について書いた晩年

※※※
ほぼ一世紀におよぶドラッカーの人生の中で、あえて1990年以降から亡くなる2005年までの時期を晩年と呼ぶことが許されるなら、まさに晩年こそが知と実践における黄金の収穫期であったことがわかる。

90年に入ってもまもなく刊行された『非営利組織の経営』では、マネジメントの適用領域を企業や周辺から大きく広げ、多文化していく組織社会のもう一つの様相を的確にとらえた。

99年には、『明日を支配するもの』で、知識労働者がマネジメントを自らにどう適用し、成果を上げながら、トータルに人生を実りあるものとするかが明確な意図とともに展開される。比較的取り上げられる頻度の低い書物と言えるかもしれないが、ドラッカー晩年の関心の中核を窺わせるに足る重要文献である。

さらには2002年、『エコノミスト』誌に発表された長大な論文に手を加え、『ネクスト・ソサエティ』を世に問い、テクノロジや意識変化のもたらす世界、そしてモダンを超克した後にやってくる社会を克明

にレポートしてみせた。

※※※
加えて、私が2005年に行った最晩年のインタビューでテクノロジと人の働き方が主題とされるのも、「ネクスト・ソサエティ」への関心が亡くなるまで途絶えることのなかった表れと考えてよい。

しかも、高い指南力で、人の働き方や生き方について教えてくれる。よく世間では指南力あるメッセージは、何か飛び抜けて個性的なものだったり、どぎついものと思われている。違う。保守的なものだし、言われると何の変哲もない素朴なものだ。昨今、ごくふつうの女性ドラッカーを学ぶ姿を目にする機会が少なくなっているのもそれと関係していると思う。

私は、女性には指南力を含むメッセージにとっても敏感だという印象をもつ。女性がドラッカーから学ぶようになっているのは、必ずポジティブな理由があると感じる。

知識社会の働き方

※※※
すぐに思いつくのは、世の中がほぼ知識社会になったことかもしれない。

知識社会と言うと難しく感じ

るかもしれないが、実にシンプルな原則から成り立っている。

簡単に言えば、「知っているか知らないか」それが成果を分ける社会である。何かするとき、そのたびに、「あなた、これ知っている？」と聞かれる社会だ。

「知っている」と答えたら、次は「じゃ、やってみて」という社会でもある。

知るというのは、行為まで含んでいる。まさに知は力なりで、知っていることはできないればならない。

たとえば、「あなた、英語しゃべれる？」と聞かれて、「はい、しゃべれます」と答えたとする。「じゃ、来週のコンファレンスで同時通訳して」と言われたとする。

「すみません、あと3か月猛勉強しますので時間下さい」と言うのなら、知っていることにはならない。知っていることはできることだから。

そう考えると、知識は経験や蓄積がものを言う世界でもある。付け焼き刃が通用しない。口先だけや、威圧だけで世を渡ることができるほどはつきりし

てしまうことはないからだ。
それでいて、誰でも一度知っ
てしまえば使える。今コン
ピュータを使っただけで、20
年前の天才や努力家が逆立ちし
てもできないことが瞬時にでき
てしまう。

一例をあげれば、約二十数年
前までは自宅にパソコンをもつ
人はさほど多くなかった。多く
は素朴なワープロか手書きで資
料を作成していた。海外とのや
りとりなどはゆうに数か月を要
した時代もあった。

だが、今はさほど高度でなく
とも、デジタル機器の扱い方を
多くが知っている。そして誰も
が、資料の作成ややりとりなど
は二十年前の超有能な人でもか
なわないくらいに日々こなして
いる。

海外の人とでもわずかな時間
で有効な意思疎通ができてしま
う。

学ぶ女性が増えている

要は知っているか知らないか
だけである。

その秘訣は謙虚に教える請え
るかどうかだけである。それが
凡人をしてかつての天才以上の
成果をあげさせてしまう。条件

はそれだけのだから、女性が
そこに指南力を感じないわけに
はいかない。なぜなら、もとも
と旧来の女性の世界は知識社会
である。

子育ても料理も家事も、みな
な知識社会である。知っている
か知らないかがものを言う世界
である。だから、少し前まで
は、おばあさんの知恵とか、そ
ういうものがきちんとあった。

加えて、ものづくりとか、あ
る面で男性的な世界をちょっと
距離を置いて眺められる立ち位
置にいたこともあるかもしれない。
言ってみれば産業について
はコンサルタントの地位から見
られる。しかも、仕事と生活を
二分法で考えないから、目線を
広くとれるのかもしれない。

たぶん海外のコンサルティン
グファームの上層部とか、欧米
の政治などで女性がよく見られ
るのは時代状況や立ち位置と無
関係ではないのだろう。

晩年の関心領域をあえてまと
めるならば、次の点を指摘する
ことができるかもしれない。

- ・企業を含む多様な組織が、多
元化する知識社会における重要
なプレーヤーの一つとなったこと
- ・経済の時代から社会の時代へ

の回帰が進行しつつあること
・個の生き方、働き方が大きく
変化していく時代が到来し、結
果としてトータルとしての人生
プランを手にしなければ、新た
な時代で活躍し続けるのは困難
であること

その指南力

ドラッカーが引く逸話があ
る。ものごとの目的を問うこと
の大切さを再認識させる話であ
る。

三人の石工という話である。
建築現場で、三人の石工が仕事
をしていた。

ある人が、一人の石工に聞い
た。

「何をしているのですか？」

一人目の石工は言う。

「これで生計を立てているん
だ」

二人の目の石工は言う。

「最高の仕事をしているんだ」

三人目の石工は言う。

「教会堂を建てているんだ」

目的を理解しているのは三人
目の石工という話である。

日常の慌ただしさや重圧に圧
倒されて、私たちはとかく日々
に流されがちである。いったん
そうになると、心はオートマチッ

クになって、目的を忘れたりそ
の検討を怠ったりする誘引にか
られる。

「私にとっていちばん大切な価
値は何なのか？」と自問するこ
とをしなくなる。

いかに知識が主たる資源にな
ろうとも、技術が高度に展開し
ようとも、要諦というものはさ
ほど変わらない。

この逸話は、ある面で心の安
定をもたらす。現代はスピード
志向でものすごく急がされてい
る。テクノロジが進化を遂げ
て、仕事そのものより先に行っ
てしまっているようにさえ見える。

しかし、いちばん大切な
は、目的を見据えて今ここに
ある仕事を確実に行うということ
だろう。「教会堂を建てている」

——、こんなにかかりやすいこ
とはない。だからこそ自信をも
ち、目の前の石材に向かえる。

目的をもって手元の仕事に向
かっているかが、どれほど技術
が高度化しようがAIが浸透し
ようが、成果を生む最大のポイ
ントである。

その自覚さえあれば、どんな
時代でも力を発揮できるだろ
う。それもまた知っているかい
ないかだけのことである。

ドラッカー学への招待

第74回

ドラッカー流働き方改革②
——第二の人生を考える

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



※※※※※ 自分は二人いる

ふだんはつい忙しさにまぎれて忘れてしまうのだが、自分という存在は二人いる。社会の中を生きていく自分と、個としての自分である。社会としての自分は、会社員として、経営者として、地域住民としてなど、人とかかわりの中で活動している。

一方で置き去りにされがちなのが、個としての自分である。「個としての自分? そんなものなどあるの?」

あるのだ。一人の例外もなく、個としての自分をもっている。べつに興味の世界を言っているわけではない。だれでも、自分の内面の世界をもっている。それは例外なく孤独な世界である。

どんなに華々しい活動をしている人でも、内面生活をもたない人はいない。一人で生まれ、一人で死んでいく、そんなたった一人の個としての自分である。ドラッカーは若いころ、一本の論文を書いているのだが、人は社会としての自分と個としての自分、すなわち二人の自分を

同時に生きるものとして考えていた。

もつといえ、社会の自分と個の自分が緊張関係の中で生きるとき、人はもつともよく生きるうると考えていた。

働き方を考えるときやつかいなのは、仕事のことだけ考えていてもいっこうに改善されないことである。なぜなら、仕事というのは人間のするものだから、かならず個としての自分がかかわらないわけにはいかない。

昔から「労働者を雇うとき、手だけを雇うわけにはいらない」と言われる。現在は、仕事の知識化が進んでいるので、人を雇うときには、その人の心も含む内面もすべてがかかわりをもつことになる。「人を雇うとき、脳だけを雇うわけにはいかない」のだ。

にもかかわらず、個だけを置き去りにしていたら、労働問題の検討が前進するはずがない。まず大事なことは、自らが一人の個人であることを知るところからしかはじめられない。英語でインディヴィデュアルと言うが、本来の意味は「分割不能」である。組織は分割できる。チームも分割できる。ときには

家族さえ分割される(良い悪いは別にして)。

けれども、個は分割することができない。上半身と下半身を分割してしまつたら、生きることができない。私たちは、会社をはじめとする組織に所属している。社会的な自分を生きている。

けれども、同時にかけがえない個人としての人生を生きていることは絶対に忘れてはならない事実である。

※※※※※ 知識社会の作法

それともう一つ、知識社会である。現代を生きる人の多くは知識を価値の源にしている。

金融などはもつとも早期に成立した知識産業であるが、ITやAIの進展で、かつては素朴なものづくり産業だった領域も、急速に知識化されつつある。知識社会になる前は、工業を中心とする社会だったから、比較してみれば違いは一目瞭然である。

工業社会の中心はものづくりの工場だった。生産ラインを中心とする工場である。工場で個であることはなかなかむずかしいことだと思う。というのも、

個が組織の手段にならなければ、生産ラインが機能しないからだ。

だが、知識労働は違う。そもそも、知識とは個としての人間の中にあるものである。あくまでも個としての力を「お借りして」、社会的な活動を行っているのだ。

✿✿✿ トータルな人生

だからこそ、多元的なワールドをもつことが、もつとも個を生かすことにつながる。一つのくさりにつないでしまうと個のエネルギーは死んでしまうからだ。

「私の知る成功した人たちは、二つ以上の人生を同時に生きている」とドラッカーは晩年に述べている。ならば、子育ても、主婦業も、PTAも、クラブ活動も、すべてにマネジメントが必要とされる知識労働と考えなければならぬ。

働き方を考えるときに、第一に考えるべきは、それぞれの人生をどうマネジメントするかである。会社だけが人生と無意識に説得されている現代人の中には、会社人生しか人生がないと思ひ込む人たちがたくさんいる。

その説得を受け入れてはいけなと思う。

実は人は誰でもきちんと観察すればすでにいくつもの人生を生きている。複数の人生を同時に生きている人などにお目にかかったことがない。

なのに、私たちは自らの仕事人生をあまりに深刻にとらえず、それ以外の人生がいくつも進展していることをうっかり忘れてしまう。

ドラッカーから助言を受けた事業家のボブ・ビュフォードは、それまで事業家としての人生の優先順位にこだわり、仕事だけが人生の成功条件と思い込んできた。自らつくった目標どおりの自分を生きようと、しゃにむにがんばっていた。人生とはこういうものだと思っていた。

ビュフォードは40歳を過ぎてドラッカーから人生の多様性を教わり、これまでも自分自身教会で教えてきた事実を目を止め、そこをてこにビュフォードは会社を人に譲り、巨大教会のリーダーとして大胆な第二の人生を創造していった。自らの人生の多様さをつくっているのを認めるのは自分である。虚心に

自分自身を振り返らなければ、「もう一つの人生」に気付くことさえできない。

人生の振り返りが第二の人生をマネジメントできる人になる第一歩と言える。誰の人生も一言で定義できるほど単純ではない。ありのままに眺めれば、どんな人生も十分すぎるほど多様で豊かなものである。

✿✿✿ 居場所を変える

そのために、私たちは時々居場所を変える必要がある。だからといって、定期的に引越そうというのではない。関心の居場所を変えるだけいい。関心の居場所を変えるのが大切なのは、もっと自分を新しいものに、可能性に目を開けられるようになるからである。

実際に、居場所を定めてしまふと、逆に不安定になり、自信も失われていく。何よりも、「変わることを怖くなり、変化を思うだけで不安になってくる。この変化への恐怖を乗り越えるのはなかなかむずかしいことである。

自分から居場所を変えてしまえば、そういった恐怖に振り回されなくなる。人から無理矢理

に変えさせられるよりも、自分から進んで変えてしまったほうがいい。自分の居場所は完璧だとしてとりつくろったり、そうあってほしいと願う必要もなくなり、変わっていく自分のすべてをありのままに受け入れられるようになる。

最初は不安に駆られることもあるだろうが、たいていは時と場にあわしい行動をとれることに気付く。そして、自分が思う以上にいろんな関心をもっていることを知る。変化を歓迎する考えが自分の中にすでにあることをも認識する。むしろ変わっていくことが恵みのようにさえ感じられるかもしれない。

ドラッカーは居場所を変えていくことで、自分の可能性を成就してきた人である。もちろん人は誰でも完全ではないから、ときにはネガティブな感情にとらわれることもある。

しかし、自分の居場所が変わっていくと、自分をもっと大局的に見られるようになるのは間違いないところである。年を取るほどに安定を求めるのではなく、年とともに自分自身を変えていけるなら、年の取り甲斐があったというものだろう。

ドラッカー学への招待

第75回

ドラッカー流働き方改革③
——会社の外に人生はある

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



❖❖❖ 仕事以外の活動をしてみる

仕事以外の活動を少しするだけで、人は自分自身の中に眠る可能性に気付くことができる。

私はドラッカーの助言を受けて非営利組織で活動した人の話を聞くことがあるのだが、誰もが有意義だったと口をそろえる。別に会社を辞めてNPOに転職する必要はない。現在の状態を維持したままで十分である。余裕のある時間を使って、自分の力を別の活動にちよつと振り向けるだけでおつりがくるくらいであろう。

よくよく見れば、会社以外の活動のほうがよほどたくさんある。経済活動以外の活動のほうが世の中圧倒的に多いのだ。まず家族がそうだろうし、PTAや自治会、同窓会などもそうだろう。

ポイントは、それらが、異なる思考や、多様な知性にふれるための練習であるということである。

ほうっておくと思はれ会社という一つの論理に縛られてしまいがちである。そこを出ること、で私たちは新しい思考回路を導き入れることで、思慮深くなる

ことができる。それによって、私たちの視点を広げてくれる手がかりが得られるだろう。

もちろん、副次的なメリットとして、異業種の人にメンターになってもらったり、ときには無二の友人や相談相手なども見つかるかもしれない。

私の知人や友人の多くも、この経験によつて自分では知らなかった自分自身への理解がどんどんと深まったという。もし周囲の会がいまひとつならば、自分でつくつてしまうのも一興かもしれない。ささやかな勉強会や研究会を主催するのもいい。

そのときには、「郷に入りては郷にしたがえ」と言われるとおり、グループや組織特有の論理が働いており、それらを尊重する大切さも学ぶことができる。当たり前のことだが、会社ばかりが世の組織ではない。会社だけが世界に貢献しているわけでもない。お金を稼いでいるからといって会社が偉いわけではまったくない。

同様に、外に出ると会社の肩書きがかえって人との壁をつくることにも気づくだろう。学歴もそうかもしれない。だがそれ以上に壁となるのは

価値観だろう。「有能である」ことさえまったく求められない組織だつてこの世にはある。

有能でなければ認められない組織や、やる気がなければ認められない組織にずっと身を置いてみると、「そこにいるだけでいい」という価値観をもつ組織があることさえ受け入れがたくなつてしまう。

❖❖❖ 未知の人に会いに行く

それともう一つ、知らない人、今まで自分のリーチの範囲内にいない人に会いに行くのもいい。会社の外の世界に出ていく。

月に一度、少しの時間をさいて、自分が知らないタイプの人に思いをはせてみる。きちんと時間をとって、ペンとメモを取り、自分が自分に期待することは何か、どんな人から学ぶべきなのかを書いていく。

実践すると、どれほど多くの知らないことがあるのか、愕然とするはずである。会社では偉い人でも、一歩外に出ればただの人であることもわかるはずだ。

ドラッカーの最晩年にドラッカーから「人生を大きく広げる

方法」を学んだブルース・ローゼンSTEINは、人の輪を広げることが、豊かな第二の人生を手にするうえできわめて重要だと指摘している。

もちろん、演奏会でもいいし、映画を観に行くでもいい。美術館に行ったり、庭園を観に行くのもいい。

芸術にはすばらしいパワーがある。芸術作品は、平和な力をもたらししてくれる。

ために、美術館に行ってみたらどうだろうか。心を開いて、美のパワーを心の中に引き入れてみよう。ただ見るだけでいい。どう見るかなんか考えなくていい。感想を言う必要さえない。

ただただ見るだけでいい。そのとき、いらいらやぴりぴりはない。温泉にとっぷりつかつたみたいに、ゆったりとしてくるはずである。

ドラッカーが日本画を愛したのは知られている。ドラッカーとても、ストレスが皆無の世界を生きていたわけではない。むしろ世界的に著名な人ほど、大きなストレスを引き受けていた。

日本画の世界にいるときには、ドラッカーは本当の自分

身であることができたであろうことは想像にかたくないだろう。ゆったりとリラックスして、次の作品にとりかかっているに違いない。芸術は創造性の源だった。

あるいは、研究会がある。日本の社会にはたくさん研究会があつて、日々ひたむきな活動がなされている。例えばドラッカーの研究会、人事の研究会、ベンチャービジネスの研究会など。

そこでは態度をやわらかくして、自分とは違う視点に対して心を開く。そうするだけで、会社のモノクロな考えに染まらずにすむ。

人生をトータルで見る

日々の仕事に一意専心しすぎて、それ以外の生活が事実上ない人が案外多い。ドラッカーの言う「仕事オンリー」がそれだ。

早起きして、夜遅くまで働き、自分の成長のための時間はほととれない。そうなると、自分の人生をマネジメントしようという意欲など出てこようはずがない。

しなければならぬ業務は絶えずある。やるべきことのリス

トやスケジュール表はいつも詰まっている。それが成功の証とみる向きも昔はあつた。

しかし、どんな肩書きを持ち、どんなに忙しく仕事をしていようと、自分の人生全体が何より大切ということだけは忘れてはいけないと思う。

いつでも自分という本拠地に戻る勇気を持たなければならぬ。ドラッカーは晩年、「二つ以上の人生」を生きるようすすめたわけだが、仕事に時間と労力をかけるあまり人生がたった一つの仕事に占領されてしまうかぎり、どんなに偉くなつても心の充実を訪れないことを知っていた。むしろ社会的に認められるほどに個としての空虚さは増していくだろう。

人生の目的はトータルに見なければわからない。仕事はその重要な一要因にすぎない。かりに誰かが急にいなくなつたりしても、仕事は待ってくれる。あるいは別の誰かが代わりにやってくれる。

だが、自分の人生全体には代わりがない。それは誰か別の人がやってくれることではない。ドラッカーから自己啓発を教わった先のブルース・ローゼ

ンSTEINは、人生の「トータル・ライフリスト」を作ることをお勧めしている。

仕事だけでなく、地域やボランティア、自己実現や自己成長のためのアイデアや人生全体として実行したいことをリスト化するアプローチである。

仕事オンリーになるかぎりでは、心の平和は訪れないし、自分の別の可能性は眠ったままになるかもしれない。しかも、いつか勝手に社会が決めた定年という「最後の日」がやってくる。

現代の日本は高齢社会である。65歳以上の方々が30%近くを占める社会が現実になっている。そのような方々が活躍し続けられるのであれば、社会がもたなくなっている。

今後定年後も働き続ける傾向は高まっていくだろうし、働き続けることがごくふつうになっていくのはほぼ間違いないところだろう。現にそうなりつつある。

働き方改革を考えるに当たり、現実に合わせて考え方を変えることほど大事でありながら認識されにくいものはない。大事なのは、スキルや技能ではない。考え方である。

ドラッカー学への招待

第76回

ドラッカー流働き方改革④
——考える時間を持つ

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



✿✿✿ 考える時間を持つ

私たちを取り巻く状況は慌ただしく、刺激に満ちている。いつも何かをするように迫り、何もせずにじっとしているなど考えられないような風潮さえある。

ある面で現代は、活動過多であり、情報過多である。意欲過多であり、能力過多である。だが、「出力」によってしか測れない生活は思いのほか脆い。人間に与えられた最大の資産、内省の力を今一度見直す必要があるように感じる。ドラッカーは「考えることは立派な仕事だ」と言った。

個人的な話で恐縮だが、私が考えるための時間を持つことに目覚めたのは、長時間飛行機に乗っているときだった。ここでは、たまにくる機内サービスを除けば、何もすることがない。最初は耐えられなかった。いつも何かをすることに慣れきってしまっていて、何もしないことができなかった。くつろぐこともできない。

だが、何度か長時間飛行機に乗って慣れてくると、何もしない時間が楽しくなってきた。しかも、あるとき飛行機を降

りて、ふとこれは貴重な時間ではないかと思った。10時間も何もしない時間を持つてみると、かえって退屈しない。むしろ、時間だけはたっぷりあるわけだから、何ものにもせかされることなく、「考える仕事」に没頭できる。

少し練習すれば、井戸の底に降りていくように、リラックスして自分の深い部分との対話だつてできる。そのとき、ドラッカーの言葉が脳裏に浮かんた。「私の知るできる人たちは、考えることに十分過ぎるほどの時間をかけていた」(2005年4月のローゼンステインによるインタビュー)

私は残念ながらお世辞にもできる人とは言いがたいのだが、それでも、徹底して考える時間を持つての幸せは実感しないわけにいかなかった。それは自分をモニタリングする感覚である。自分の中にある自分の知らなかつた部分と対話する感覚である。何時間も何もしないのは、無為に過ごすということではない。何も考えないということには、何も考えないことを考えているのではないかとも思った。それは、もう一人の自分と対

話しているえもいわれぬ感覚である。ぼんやりと考えることを通して、リラックスして、深くものを考える。禅のような時間だった。

驚いたことに、何もせずにただ考えるために考えるのにもテクニクがいる。自分が何を考え、何を感じているかを見つめることである。ただ何もせずに自分をモニタリングする。

水車を川で回転させるように、頭を空っぽにして、ゆったりと川の流れに合わせて心の水車をからからと回していく。こうすることで、いつしか、沈思黙考による自己内対話の自由を手にするようになる。

✿✿✿ ドラッカーは早起きを勧めた

その点、早起きほど単純でありながら、効果の大きな人生作法はあまりないかもしれない。特に中年以降になったら、朝型に切り替えるのがよいかもしれないとドラッカーは助言していた。都市生活を送る多くの人は、起きて、大急ぎでスーツを着て、朝食も取らずに駅に向かい、満員電車に乗り込み会社に駆けつける。

遅くまで働いて家に帰ってく

る。奥さんや子どもも忙しい。要はゆつたりとものを考える余裕がない。そればかりか、いつもぐったりと疲れている。

これでは職場や学校でうつ病が増えないほうがどうかしている。何より、心が絶望的に栄養不足になっている。潤いもない。

早起きの習慣が人生の大きな転機になったという人は多い。何より大きいのは、考えるためだけの時間が持てるようになったことだという。早起きしていなかったころにはありえないことかもしれない。それは副次効果というにはあまりにも大きなメリットかもしれない。

早めに出勤すれば、いろいろなメリットがある。混雑前なら、電車や駅のトラブルに巻き込まれるリスクもぐんと少なくなる。

「心身が健康ならば何とかなると近ごろ言われる。それはいにしえよりの知恵でもある。ヒポクラテスは純度の高い湧き水を常飲した。早寝早起きを習慣とし、暴飲暴食を避けた。だが、今日ヒポクラテスに耳を傾ける者はない。その教えがあまりに金がかからないからだ」(2005年4月ローゼンステ

インによるインタビュー)
❀❀❀ テレビとお酒

ドラッカーについて言えば、ドラッカーの家にテレビはなかったし、ほぼお酒を口にしなければ、テレビもお酒も、充実した人生を送るのに、是が非でもなくてはならないものではない。多くは幻である。

日々人は忙しくて時間が足りないという問題の解決に躍起になっている。何もかもやり終えようとしたばたしている。

だが、もっと簡単なことがある。時間を作り出そうといういらするのなら、このテレビとお酒にどれだけの時間と労力と金をつぎ込んでいくかをしっかりと直視したほうがいい。ドラッカーの実践する人生はどこまでもシンプルで当たり前のことばかりである。

❀❀❀ 考える場所

最も落ち着いて考えられる場所はどこだろうか。私の知るある方は、「電車の中」と言っていた。文章を書く

ときも、上着の内ポケットにプリントアウトしたものを折りたたんで入れていて、考えながらペンで書いていた。

松本清張の小説に出てくる敏腕の刑事は、行きつけの喫茶店で思考し、推理するという設定で描かれている。ものを考えたときには、行ける場所があると思う。

ドラッカーにとっては、自室であつた。日本画がかかり、古いタイプライターの置かれたこぢんまりとした書斎が、ものを考えるのに最高の場所だったと聞いたことがある。

落ち着く場所を持てるメリットは三つある。

第一に、自分のペースで、自分らしく、自由かつ創造的になれる。第二に、ストレスなく、のびやかになれる。第三に、しっかりと深く考えることができるようになる。

あくせくしては何か考えたつもりになっても、ざるから水が漏れるように、何もたまってはいかない。

結局ががんばった結果として、非生産的な時間を過ごしただけということも少なくない。ある

いは考えたつもりになっていても、ふと人に話しかけられたり、電話が鳴ったりしたら、何かを考えていたことさえ忘れてしまう。

特に、大局的に仕事と人生を考えるのは、ある程度の年になつたら誰にとっても必要だと感じる。

というのは、若いころはある意味で戦略はいらない。若いころに大事なものはとにかく生きてみるということである。現実と格闘することである。覚えなくてはならないことは山ほどあるし、子育てもしなければならなかったり、ローンを払わなければならなかったりする。仕事と生活を確立するだけで手いっぱい、何よりも自分を社会に適応させていくだけで無我夢中という時代である。

だが、人生の後半戦には戦略を必要とする。ゲーテも言うように、年をとるには、しかるべき思慮がなくてはならない。思慮ある戦略とは慎重な思考活動の結果得られるものである。ドラッカーの言う第二の人生とは何も大げさなことではない。そのことをきちんと意識せよとの意味だろうと思う。

ドラッカー学への招待

第77回

ドラッカーが大事にしたもの——言葉

ものつくり大学特別客員教授 井坂康志



言葉の神聖さ

言葉というものは神聖なものだとドラッカーは言う。

もちろん言葉にはいろいろなものがある。時に神聖とはほど遠い言葉もある。だが、言葉のなかに神聖さを見出すこと、それがとくにマネジャーにとっての責務であるという。

実際にそのような見方をする中で、自分だけでなく、部下や同僚、組織の文化をも育むことができるようになるだろう。

仕事で忙しいとき、慌ただしい中、つい言葉が荒くなる。そんなときにこそ、一呼吸をおいて、自分の発する言葉のなかに神聖さを見出したり、誰かがふともらした言葉のなかに神聖さを見出すことを学ぶことができるだろう。

言葉のもつ神聖さに目を止める習慣をもつと、不思議なことが起き始める。ごく日常の仕事の中でも、以前は気にもとめなかった叡智^{えいち}が人の発する言葉、時には自分が発する言葉のなかにさえ見つけるようになる。

聖書には「はじめに言葉ありき」とある。「言葉は神であった」とさえ書かれている。すべ

ての言葉には神の息吹きが込められている。そう思い出すだけで、あらゆる言葉が伝達手段を超えて、特別な知恵に変貌する。相手がむずかしい人であったり、やっかいな人であったり、場合によっては小さな子どもであったりしても、言葉の神聖さを思い出すだけで、急に言葉の響き方がちがって聞こえるようになる。

ドラッカーの言語観は、言葉は大いなる存在に通じていることを思い出してほしいというのに尽きる。

言語に対する敬意

自然科学者が極小の細胞や名もない草木のなかに自然の叡智を見出すように、マネジメントや社会に関心を持つ人は、どんなにつまらない言葉にも神聖さを見出さざるをえない。

それが見えないのなら、言葉に問題があるのではないかもしれない。ただいらしていただき、視野が狭かったりで受け手の受信機に問題があるせいかもしれない。

言葉を大切にすることは人と社会を大切にするそのものである。私たちは言葉という環境

の中に生まれてきた存在だからである。

「社会生態学者の仕事には、言語に対する敬意が必要である。私は専門分野が何であったにせよ、言語に対する敬意は常に持ち続けてきたと思う」(『すでに起こった未来』)

日常に名言を取り入れる

私たちは誰でもみんな大切な言葉を持っている。働いたり、考えたり、人と会ったりする中で、私たちはいろんな種類の言葉と出合い、励まされて生きていく。

知り合いのある人は、好きな言葉を手帳に書き込む習慣をもっている。そして、気持ちが悪く落ち込んだときなどは、手帳に書いた言葉を見て、おなかの底から力が湧いてくるという。

私はかつてある消防士の方から聞いたことがある。救急現場では、どんな薬や器具よりも、たった一つの励ましの言葉ほど劇的な効き目を持つものはないという。

「大丈夫だ」「負けるな」「がんばれ」、そういう言葉を出すことで、負傷者の心の中にみるみる生きる勇気が湧いてくると

いう。

いい言葉を知っていると、ほんの小さな幸福を手にすることが出来る。そして、ほんのささやかな幸福が、大きな意欲や志を生む。

たかが一つの言葉にそこまで力はないのではと思うなら、間違いだである。

言葉は、自らが大切だと信じて、言葉を強化していく働きを持つ。ドラッカーは自らに期待することを書きとめておくことをすすめたが、自らを励ましてくれる言葉を書きとめておくことも力になる。

取るに足りない努力のわりには、心の軸をしつかりと安定させ、いざというときに力を発揮させる大切なてこの役割を果たしてくれる。

言葉を知ることが自分を知ることでもある。あるいは世界を広げることでもある。

有名人による名言でなくてもかまわない。

自分の心の中に浮かんだ言葉や、人が何かのおりにふと口にした言葉でもいい。

例えば、私は一言、「あせらない」と手帳に書いていたことがある。

これは、家で飼っている猫がのびをしているときにふと浮かんだ言葉を書きとめたもので、猫に教えてもらった言葉である。一呼吸置きたいときに、さつと眺めると心が落ち着いてくることもある。

「経営管理者は、言葉を知る必要がある。言葉とは何であり、何を意味するものであるかを知る必要がある。そしておそらく何よりも、人間に与えられた最も貴重な能力および遺産としての言葉を尊重することを学ぶ必要がある」(『現代の経営』)

言葉は大切な武器

これはとても大切な言葉に伴う姿勢である。とくに他人に対する関係の維持に大きく役に立つものだと思う。

ドラッカーが尊敬した経営者にGMのアルフレッド・スローンがいる。スローンは、超巨大企業のトップであつたが、社員はもろろんのこと、掃除夫に対しても、どんなときも敬称と敬語の使用を怠らなかつたという。

まず、相手が誰であらうと、親しい同僚であらうと、上司であらうと、友人であらうと、家族であらうと命令形や呼び捨て

をしないと心に決めることである。

そうするとつねに客観的な視点に立つことができるし、相手との間に適切な距離をとることが出来る。「親しき仲にも礼儀あり」とは道徳や倫理というよりも、役に立つ知恵であることがわかる。

言葉の安全装置

言葉はそれ自体が電極に似て、高圧の電流の媒体ともなりうる。誰も高圧電流のプラグを雑に扱ったりはしない。

だからこそ、言葉の安全装置はしっかりとめておかなければならない。

言葉の安全装置の最もわかりやすいものは、敬語や敬称である。人に対して敬意を示すには、まず言葉を合わせる手が手取り早い。誰が相手であれ敬意を込める。

組織の地位や年齢、性別は異なっても、誰もが同じ人間である。みんな家族があり、悩みや不安や喜び、好き嫌いを持つ生身の人間である。

私たちなら、相手が誰であれ、敬称をつけて呼び、丁寧語を使うことで、ドラッカーやス

ローンのコミュニケーションを実践できる。

だからといってべつに慇懃無礼をすすめるのではない。心を閉ざしてクールになれと言っているのではない。いつもかしこまっているというわけでもない。ただ、言葉を慎重にしていねいに扱うことで、どれほど不意なトラブルや、あらぬ問題から自由でいられるかは驚くほどである。

なのに、つい相手が年下だったり、部下であつたり、サービス業の人だと見るや、呼び捨てにして不作法な言葉遣いをする向きもないわけではない。

人はみな自分と同じ人間である。そのことを気づかせてくれる格好のきっかけが、言葉の習慣をていねいにするのである。安全装置を外さないこと。これがささやかながら力強い第一歩となる。

「経営管理者は人間を操ろうとしてはならない。一人ひとりの人間の仕事について、動機づけし、指導し、組織しなければならぬ。そして、そのための唯一の道具が、話す言葉であり、書いた言葉であり、数字の言葉である」(『現代の経営』)

ドラッカー学への招待

最終回 ドラッカーと私

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



大経済学者との面談

ドラッカーの名を意味あるものとして耳にし、初めて書物に手を伸ばす機会を得たのは、今から約20年前のことである。日本経済研究センターの会長を務められていた金森久雄先生との会話においてであった。

大学時代私はドラッカーを手にしたことがなかった。記憶の縁に薄く名をとどめる程度だった。会社の経営についての大がらしいという程度の認識だったと思う。

当時の私にとって会社とは理念の実践からすると、いかにも貧相に見えてならなかった。つまり、まるところ営利のための装置だろうと。

思えばそんなときに出会ったのが金森久雄先生だったのは不思議な縁だった。金森先生は私が社会人になって最初にお目にかかった専門家という意味でも、深い印象を持つ方である。

1997年のことである。

金森先生は物腰柔らかな好々爺といった方だったが、高度成長期の40年前、腕利きのエコノミストとして鳴らし、「金森予測」といえば的中精度で知らぬ

ものない、日本を代表する論客だった。

お話を伺ったときのテーマは「大経済学者に学ぶ」といったものだった。金森先生は、当時からかたし編纂者だった私に、知ることのなかった新しい経済学の世界を垣間見させてくれた。

金森先生の一言

金森先生の発言のポイントを一言で言えば、「現実の世界は人間の頭で考えるよりはるかに複雑だ」に尽きる。そこには合理と体系を超え、温かく血の通った世界が広大無辺に横たわっていた。

金森先生はケインズ、マルクス、シムンペーターなどを大経済学者として挙げられ、彼らに学ぶべきと説いた。日本人では下村治、石橋湛山、高橋亀吉を挙げた。著名な論者をひとわたり挙げた後、こう言った。「それと、大事な人が一人いる。厳密には経済学者じゃないんだけどね」――。

金森先生は名がすぐに出てこないようだった。傍らにいた人が水を向けた。

「トフラーですか」
「違う」

そのとき、なぜか私の脳裏に「ドラッカー」の名が浮かんでいた。なぜかはわからない。

「ドラッカーですか」

思い切って聞いてみた。金森先生は「そうそう」と少し恥づかしそうに言った。

そのときから、ドラッカーの名は私の頭脳というよりも心に、焼きつけられるように確固たる地位を占めるようになった。尊敬してやまぬ金森先生の口にしたドラッカー、そして金森先生の高潔なお人柄が今なお私のドラッカーの人物像と重なる。そして変わることなく深奥部で共鳴している。

穏和な中にひそむ切実さ

「大経済学者」について何う中で、ふと経済学者と呼ぶに似つかわしくないドラッカーの名が発せられたのに、意外の感があったのを覚えている。そのときは、ドラッカーの名が金森先生の口に出たのにどれほどの意味があったかを理解するのは、経験も知識もない私にはまったく心許ないものだった。

ドラッカーの著作がある程度は、さらに4年ほどして、上田

惇生先生と出会い、80時間に及ぶインタヴュー形式の対話を行ったときであった。それが私とドラッカーとの事実上の出会いとなった。

政治関係から社会生態学関係、さらにはマネジメント関係まである程度広く読んだように記憶するが、そのときでもドラッカーの真意を理解しえたかというとは定かではない。

だが、ドラッカーの語り口にある、穏和ななかにひそむ切実さ、ひたむきさ、もつと言えは妻みのようなものが私の心の奥の何かをふるわせたのは鮮明な記憶として残っている。

そのときのドラッカーは、マネジメントについて語る経営学者というよりも、20世紀という激動の時代と血みどろで格闘する哲人という姿で立ち現れた。自らの観察した世界への率直な応答をもって、20世紀という時代への断固たる抗議とともに、祈りに似た期待をも表明する人に私には見えた。

企業やマネジメントという映写機を通してあるが、そこから映し出されるのは文明社会という広大なスクリーンであり、そこを見なければドラッカーの何

も見たことにはならないのではないかと私は考えるようになった。

以来、ドラッカーとの内的な対話がはじまった。ドラッカーの操る言語には、淡い陰影や、綾のようなものがあり、読み手の理解に応じて幾重にも広がっていくところがある。それは絵画や音楽に心を開いて対峙する経験に似ていたと思う。

ヨーロッパの人

第1に、何よりも、ドラッカーの著作を通して、それまで触れることのなかったヨーロッパとアメリカの生活に根ざした文化を垣間見させてくれたし、それらがドラッカーのマネジメントの言語にも濃厚に注ぎ込まれていることを教えてくれた。

そのとき得た印象は、現代の経営学者に対するものよりも、プラトンや万葉集にふれたときに感じる果てなき地平を見せてくれる「遠い感覚」だった。その感覚はこれまでささやかながら述べてきた主題とも重なるところがある。

実存哲学者

第2に、ドラッカーは私にとつて、現代社会に生きる意味を伝

えてくれる実存哲学者でもあった。もちろんドラッカーは自身の探求の意図からも、哲学を志向したわけではないし、世からもそのようには見なされていない。

それでもなお、ドラッカーが投射するスクリーンを通して見る現代社会は、我々が現に行っているごくささやかな活動が、いかに文明の継続にとって深い意味を孕むかを教えてくれた。

私は2005年5月7日、亡くなる半年前のドラッカーに對面する幸運を得たのだが、直に耳を打つ聲にその思いを強くした。

人と社会への尊敬の念

第3に、ドラッカーは私にとって、人と社会への尊敬を教えてくれた言論人として重要な存在であり続けた。ドラッカーは、社会は社会自身を超えた視点からの理念がなければ、解体を余儀なくされるのだと初期の著作で述べていたことを知った。さらに、社会にとって多面的な存在同士は、脅威ではなく、固有の「強み」の創造性の源としようのだと述べていたことを知った。

そのとき、私は、ドラッカーは時代の試練や苦痛を自らの内

に担ってきたのだとつくづく実感した記憶がある。

ドラッカーについての私の強い印象はその素朴さにある。私がドラッカーの家で会うことができたとき、世界的に著名な人物であるにもかかわらず、家は平屋建てであるのに心から驚いた。うっかりすると通りすぎてしまうほど周囲に溶け込んでいて、華美なところがない。

しかも、彼は東洋の名もない青年に対してもきちんと目線を合わせて、むしろ私に質問して関心を示すところから会話を始めている。

その半年後にドラッカーは亡くなってしまったのだが、私自身は、彼の考えを私なりの経験を加味して今後伝えていくことを使命の一つと考えている。

今から振り返ってみると、ドラッカーとの対話は私の社会人生活とはほぼ一致している。今後は対話によって受け取ったドラッカーの真意をどのように内面に基礎づけ、世の中に投げ返していけるかという課題が残っている。

本連載が多少とも、ささやかな形でお役に立てたところがあ