

支持されえない。空間概念をはじめとする物理学の科学的命題でさえ、これまで何度も批判に晒されそのたびに修正を余儀なくされてきた。

まして、政治・経済・社会といった純然たる人間活動ならなおさらだ。批判的見解による発展可能性が阻害されてはいけない。現在の経済政策において、ごく一部の経済学者を除けばほぼ反論や反対意見が聞かれないう。事態は悪化していると見てよいだろう。

スローン会議

ドラッカーは1946年に公開した『企業とは何か』で早々に組織での多様性の確保が企業全体の生命線になることを述べている。彼はGMの内部調査からその事実に近いものがあるが、多様性を維持するためのGMの会議を「スローン会議」と呼んでいる。

スローンとはGMの会長だったアルフレッド・スローン・Jr.である。

彼は重要事項の決定で反対意見を見えないものは、反対意見が出てくるまで決定を延期したとされる。満場一致の意思決定は

不十分であるばかりでなく、誤った決定をしても取り消せないという修正不能のリスクをはらむからだ。

逆から見れば、たった一つの意見でしか決定がなされないならば、何も決定しないほうがはるかにましとの強固な信念が彼にあったことを表している。

現実にはたった一つのロジックで説明されてしまう世界なら、何も説明されないほうが害悪は少ない。同じことは個人の仕事や人生についても言える。

一つだけだと悪くなる

そこで言えるのは、たった一つの原理しか据えないならば必ず悪くなるということである。これは凄惨で醜悪な20世紀の歴史から私たちが学びうる最大の教訓であろう。

ドラッカーがマネジメントを広く個々の人生にまで適応して発言を始めたのは企業のマネジメントを体系的に分析し始めたのとはほぼ同時期であった。『現代の経営』（1954年）において次のように述べている。「えてして会社は、自らの経営幹部に対し、会社を生活の中心に据えることを期待する。しかし仕

事オンリーの人たちは視野が狭くなる。会社だけが人生であるために会社にしがみつく」。

仕事だけしかない人生が仕事そのものに対してさえマイナスなのは、先の取締役会の例とまったく同じ理説に基づく。確かに会社は個々の社員に会社中心の生活を暗に強要するところがある。なぜなら、会社という存在自体が、社会のなかで離人症的な感覚を持ちやすい、閉鎖的な組織だからである。

しかし、会社中心主義への誘惑に屈してはならない。というのは、自らの人生のためばかりでなく、仕事自体のために会社オンリーは危険なのだ。ドラッカーは言う。つまるところ、会社しかない人にとっては、会社さえない。たった一つの視野しかないということは、その視野さえも失っているということである。ものごとにはほかの視野との類比において意味を持つものだからだ。

これ以上均質性はいらない

これまでレセプティブ、すなわち受容的な姿勢の大切さについて述べてきた。とくにこの姿

勢は人生の後半を始めた方々、年齢で言うところ40歳の坂を越えたあたりからがぜん意味を持ち始める。

仕事オンリーだと、「空虚な世界へ移る恐ろしい日を延ばすために、自らを不可欠の存在にしようとする」とドラッカーは言う。たった一つのことにしがみつ়のは、それなしで生きられないからではない。多様な世界からの斜眼帯を手にしたいためである。それは他者だけでなく自分をも欺くことだ。

いかに否定してみても、心の奥深く行動の原点に近いところで、自分を不可欠の存在にしようとする意識の動きを感じる。それが私自身の中にもある。

そんな一つのことを執着し、縛り合う関係が生産的であるはずがない。一方が縛り、一方がしがみつく関係が自由で創造的であるはずもない。

本当に多様な職場があるとしたら、そもそも詩人、収集家、音楽家をごく自然に同僚に持っているはずである。実際には筆者は童話作家を同僚に持ったことがあるし、音楽家をパートナーであったのを実感する。

ドラッカー学への招待

第41回

期待されるほど人は成長する

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



要求水準を高く

「働く者との関係においてまず問うべきは、彼らに何を求めるかである」とドラッカーは言う（『現代の経営』）。

今なお組織では働く人に何らかの罰や不安を与えて誘導し、動かそうとする傾向が跡を絶たない。ある意味古典的な動機づけ手法論でもあるのだが、ドラッカーの想定する人間観・労働観とは質的に異なる。

ドラッカーにあっては、人間とは貢献したがつている存在であって、しかも自分を実現したがつている存在でもある。

「でも人は放っておけば怠けたがるのではないですか？」という考えが頭に浮かぶかもしれない。

それもまた一つの姿として否定はしない。しかし、人の本来の姿（実存とも言う）は他者に貢献したくてたまらないと考えるのがドラッカー流である。

労働が苦痛か快楽かという昔ながらの問題はにおいても、貢献への意欲なくして、現在のような高度な社会は営みえないであろう。現実社会に眼を向ける限り、世の中の人は「貢献した

がつている」ようにしか見えない。

むしろ、マネジメントの要諦の一つは、人の持つ貢献欲求にどう働きかけ、要求そのものの水準を上げていくかにある。

というのも、働く者に少ししか要求せず、しかも間違ったものを要求していることが往々にしてあるからだ。

ドラッカーは要求水準を上げよと言う。それは組織のためということもあるけれども、働く一人ひとりの成長のためでもある。

できる組織の違い

名門とされる学校や、会社などとはなぜ高いパフォーマンスを維持できるのか。質の高い組織には質の高い経験と質の高い要求がある。総じて質の高い組織風土がある。そのような風土ではごく凡庸な才能の持ち主が高いパフォーマンスを上げる。

何が違うのだろうか？

要求と期待が違う。要求されるものが大きいほど、人は多くを成し遂げられるようになるからだ。要求が大きいほど、人は多くを生み出す。逆に成し遂げられないということは、要求が

小さすぎることであり、そのことが個々からエネルギーを奪う。

「絶えざる努力によつてのみ実現される最高水準の仕事に焦点を合わせる」とき、動機づけが行われる（『現代の経営』）。

さらに、個々の能力は組織全体の目標への貢献と合致するものでなければならぬ。ロシアの合唱のように、個々の身体から絞り上げられた最高の音が、全体の一段高次の音楽的ピークに融合する。

その場合、しばしば組織文化に従順であることが個の力をつぶす。日本にはその傾向が強いと思う。組織に従順さなど求めてはならない。逆に、攻撃的な文化を生み出すことを求めなければならぬ。

高い水準を要求することほど、仕事の改善に挑戦させるうえで効果的なものはない。仕事と自己実現の誇りをもたらずものはない。

人事は考え抜く

人材ほど高価でかつ繊細な資源はない。本来「人材」とは江戸時代の儒学者荻生徂徠による語と聞いたことがある。材は木

材である。木には「柱」に向くものがあり、「床」に向くものもある。家具に向くものがあり、道具に向くものがある。さまざまな材質があり、適性がある。それを的確に見定めて、家づくりに適応させるのがプロの仕事である。いわば人事とは人の能力や資質に伴うプロの仕事である。

もちろん人を見定めることが容易ではない。それでもドラッカーは次のように言う。

「人事に完全無欠はありえないが、限りなく10割に近づけることはできる。人事こそもっともよく知られた分野だからである」(『チェンジ・リーダーの条件』)。

博打ではない

人事ほど繊細な配慮をもって行うべき領域はない。しかも一度下した判断はもとは戻らない。

人は、他の者がどのように報われるかを見て、自らの態度と行動を決める。仕事よりも追従のうまい者が昇進するのであれば、組織そのものが、業績の上から下へ追従の世界となる。さらには、人事の結果は長く

組織に影響力を及ぼす。だからこそ、人事には十分過ぎるほどの時間をとらなければならないという。

また、どのような人を上位のマネジメントに昇進させるかほど組織の価値観と有能さをはっきりと白日のもとにさらすものはない。

人事は博打ではない。というよりも、人事を博打にした時点で組織は敗北している。カジノのルーレットを回すように人を選んでうまくいったためしはない。そして真摯さの欠如する者をトップの座に就けた誤りはどのようにしても償いえない。

公正な人事のために全力を尽くさないトップマネジメントは、組織の業績を損なうリスクを冒しているだけではない。組織そのもののへの敬意を損なう危険を冒している。

空席を自動的に埋めない

人事についてすぐ役立つドラッカーの考え方がある。「不補充」という考え方である。

あるポストが定年退職、死亡、辞職によつて空席になっても、自動的に埋めてはならないと。検討すらしてはならないと

いうものである。そして、6か月から8か月、空席にして静観する。補充への強い要求がなければそのままポストを廃止するべきだという。

というのも、組織とは放っておいても、人と仕事が増えていく。有能な人が多くを占める組織ほど仕事を増やす誘引は強くなる。階層も多くなつていき、やがては動脈硬化に陥る。

黒澤明の映画『生きる』にある冗談である。主人公の小役人を揶揄して、「彼が休まないのは、自分がいなくて困るというのではない。いなくても誰も困らないことを人に知られるのが困るからだ」と。似た状況はどこにもある。

階層の最小化

そう考えたとき、ポストに空きが出たというのは、組織にとつて役割や地位がそもそも必要を見定める絶好のチャンスということでもある。ドラッカーは言う。

「ミドルの増加の多く、おそらくそのほとんどは、まったくの水ぶくれである」

「未来の組織は、現実のものになりつつある。それは、情報

が地軸となり構造体となる組織、つまり情報型組織である」(『実践する経営者』)。

情報型の組織ほど階層は少なくてすむというのは本当である。昔からマスコミや研究職などの知識労働における組織構造はどんな下つ端でもひとりの上司で十分仕事できた。

ドラッカーが企業のコサルティングをするなかでも、ある大手の多国籍メーカーは、12の階層のうち7つを廃止したと述べている。

それらの階層は、権限の階層でも、意思決定の階層でも、管理の階層でもなかった。情報の中継器にすぎなかった。情報を集結し、増幅し、組み替え、発信するだけのものだった。

マネジメントの階層が増えるごとに、組織は硬直性を増していく。階層の一つひとつが意思決定を遅らせる。情報量は情報の中継点、つまり階層の数が一つ増えるごとに半減し、雑音は倍になる。

組織の人的無駄を省くことが、そのまま人生を省かし、同時に成長機会を増大させることにつながる。

ドラッカー学への招待

第42回

『企業とは何か』を読む①
——現代経営学の古典

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



❀❀❀ 企業は今もつて謎

『企業とは何か』が出版されたのは今から70年余りも前だが、今なおはつとさせられる熱さを秘めている。

知性の健全さと鋭さは、「わかりきったと思われるもの」に対して向けられるとき、その本領を表す。ここで、ドラッカーの原点的著作を参考に、企業は何かという一見わかりきった問いを改めて考え直してみたい。

ドラッカーは第二次世界大戦後、傷つき荒廃した後の次々くる世界に思いをはせた。新たな世界では金中心の人間観ではなく、みんなが組織で働くのが当たり前の社会になるとドラッカーは言った。

金中心の社会は、簡単に言えば、1+1=2という社会である。全体は部分の足し合わせとするのが経済的合理主義の基本にある考え方だった。

一方で組織社会はそうではない。全体は部分を足し合わせた以上のものを実現できるというのが組織の根底にある考え方である。

ドラッカーが考えた組織の代表は経済組織ではなく、芸術組織だった。たとえばオーケストラである。オーケストラの楽団員はそれぞれ異なる楽器を手にするが、パートは異なれど手にする譜面は同じである。指揮者がそれぞれの異質性や多様性をむしろ積極的な一次元の価値に転換する。

産業社会とはまさにオーケストラに似た社会であるというのがドラッカーの主張だった。そして、産業社会の主役、中心的な機関が大企業であるというのが戦後のドラッカーが示した最大のすぐれた視点であった。その点は今一度認識する価値を秘めていると思う。

❀❀❀ 執筆時期——1946年1月

ドラッカーの本書に対する問題意識の鋭さは、本書が書かれた時期にそのまま即応している。1946年の1月、第二次世界大戦の直後である。序でドラッカーは次のようなたとえ話をする。

「あるときある若者が、中国についての決定版ともいふべき

本を書くことを決心した。書かれたものはすべて読んだ。言葉もものにした。中国の権威として名を高め、破格の条件による出版の申入れを受けた。

こうしてある晴れた朝、若者は上海に上陸した。会うべき人を訪れ、夕食をとにした。ホテルに戻ったが、頭の中は本のことでいっぱいだった。明け方近く考えたことを書きはじめた。午後には自信満々の梗概が出来上がった。あとは書きはじめるだけだった。さほど重要でない数字をいくつかチェックすればよかった。

若者は、『一日遅れてもどうということはない。あとで中断されることはないよう、明日数字をチェックしてから書きはじめよう』とつぶやいた。

それから45年が経った。今ではかなりの年になった。今日もいくつか、細かいことや数字をチェックしている」。

少なくとも三つのドラッカーの野心を読み取ることができる。一つは、対象の巨大さ、わかりにくさは、分析を後ろ倒しにする理由として許されないといいことである。企業とはあま

りに巨大だった。しかしそのメカニズムは知られていない。にもかかわらず、現存し、かつ機能している。あたかも中国のように、ただそこにある巨大なブックボックスだった。

二つ目は、知的労作に取り組む義務は、それを最初に意識した自分にあるという自負である。最初に知った者はそれを分析し、世に問う責任があるということである。そして残念ながら、些事への没頭は全体の怠慢を許してはくれない。時間は容赦なく過ぎ去っていく。

三つ目は、決定版を書くことと決心すること、その最初の動機が、執筆そのものの最大の障害になりうるということである。もちろん書物を書くもので理想を抱かない者はない。誰もが最高の書物を世に問いたいと願う。だが、決定版などというものはない。人にできるのはここにあるささやかな一歩だけである。『企業とは何か』はドラッカーの理念をあますところなく凝縮した書物ではあるが、もちろん決定版といえるものではない。そこには多くのあらが目立つし、後になって明らかに掘り下

げの足りないところも多く見られる。理念的仮説に引つ張られていると思われるところもある。それでも本書が今なお手にされ、読み継がれるのは、その生き生きとしたはつと胸を突くような問題意識と直感のみまらずしさのためであろう。

ピカソによる若き日の荒削りなデッサンのように、『企業とは何か』は読む者の心に現代社会のもつとも基本的な原像、あるいはイメージを触発せずにはおかない。

自由企業体制とアメリカ

ドラッカーが生まれたのは第一次世界大戦で世界が致命的に損なわれる前夜だった。一時代前のレジームは失われ、虚無の支配する時代だった。

ぜひともこの世界を構築していくうえでの推進力を手にしなければならぬ。難破した巨大客船にモーターを据え付けなくてはならない。ドラッカーが考えたのはそのことだった。

一時は社会主義とかキリスト教がこの推進力になってくれるのではという淡い期待があった。しかし、現実にはこの二つ

の勢力ともにまったく現実社会には役に立たなかった。

そしてドラッカーがこの世界に実現した未来、あるいは理念として見出したものが二つある。一つはアメリカ社会である。もう一つは企業だった。

まずドラッカーはアメリカに着目した。アメリカのアメリカたるゆえんは、アメリカが、意志をもって造られた国であることである。アメリカはピューリタンの自由の理念を具現化するために設立された人為国家である。自由を具現化しえないいかなる組織もアメリカ人は耐えることができない。今でも変わらない。

対してドイツも、フランスも、イタリアも、造ろうと思つて造られた国ではない。ビスマルクなどによつて再組織化された側面はあっても、もともと存在する共同体が積み上げられて国家ができていく。日本も同じである。

ドラッカーの目はアメリカ社会の特徴に向かう。第二次世界大戦にあつても、アメリカは戦時に必要なものを政治的命令や統制によることなく生産し供給

した。生産主体は政府ではない。企業である。企業が自らの意志で必要なニーズを把握して、自らの力で生産体制を組織し戦時体制を整えていった。

ドラッカーはそのような体制を自由企業体制と呼び、その奇跡的な価値に目をとめた。自由企業体制こそが、アメリカの理念が具現化した制度だったためだ。

アメリカは、世界の中のものとも先端的な意識を具現化した国だった。さらにアメリカの中で、自由企業体制がもつとも自由の理念を生き生きと凝縮し、その主たるプレーヤーは企業だった。いわば、「アメリカ→自由企業体制→企業」の構図である。

ならば、暗黒に火をともし、虚無の世界に希望を与え、絶望の山から希望の岩を切り出す存在、それが企業なのであつて、小なりといえども全世界に通じる苗木とドラッカーは見たのだった。

自由な企業が社会の秩序を生み出し、はては世界平和に貢献するとまでドラッカーは言い切つたのはそのためだった。

ドラッカー学への招待

第43回

『企業とは何か』を読む②
——一草をもって万理を究める

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



戦争の時代

『企業とは何か』を読むときに、まず念頭に置くべきは、第二次世界大戦の直後であった点である。20世紀に入ってから、潜在的には常に戦争状態だったことである。

ドラッカーが本書の第1章で平和について記しているのはそのためである。一般に平和をもたらすものは何だろうか。核兵器の廃絶、宗教対立の緩和、外交的手段の尊重、いろいろある。だが、ドラッカーは誰もが思ってもみないソリューションを持ち出す。

平和の答え、それは自由な企業だと言う。

第二次世界大戦はイデオロギーの戦争だった。イデオロギーで戦われた最初の戦争だった。言い換えれば、理念と体制が引き起こした戦争だった。

ということはつまり、イデオロギーを追求し続けることは、大戦を引き起こした原因を受け入れ続けることを意味する。戦争の原因となったものから、戦後の平和を紡ぎ出せないくらいすることは少し考えれば誰でもわかる。

ドラッカーはそのころ、アメリカ社会の観察を経て、アメリカにあつてはかの国にないものの、しかも、大戦を勝利に導いたばかりでなく、戦後体制を確立するだけの潜在力を持つ政治的要因に着目した。

自由な企業がまさしくそれだった。多少とも常識ある人なら聞くかもしれない。

「企業って、そもそも生産のための組織ですよ。それって経済的な要因なのではないですか？」

企業は経済組織か？

確かに企業を一義的に経済的組織とするのは、一つの質問にはなっている。しかし、そもそもなぜアメリカがあの戦争に勝利し、覇者になりえたかという疑問には何らの手がかりも与えてはくれない。

私たちは今なおあまりにも企業を経済組織として見ることに慣れすぎている。だが、企業は本当に経済のための組織なのだろうか？ この問いが、『企業とは何か』の序章であり、終章をなすのである。

ドラッカーは言う。

「我々は、アメリカが共存の

道をとるにはアメリカの一国資本主義が安定し、繁栄しなければならないことを認識する必要がある。したがって、アメリカが自らの経済とその一体性の基礎、及び世界への範として自由企業体制を機能させることは、世界平和に対する最大の貢献となる」。

重い一文である。

そこからドラッカーの考えは、なぜ自由企業体制でなくてはならないのかという方向に進む。

やはりヒントを与えてくれるのは戦争だった。

生存のための戦略

戦争は産業社会にとっては危機であるとともに機会でもあった。戦時中は大規模な公共投資が継続的に実行され、産業社会が成長する慈雨となった。

だが、問題は戦争が終わった後である。財政出動は期待できない。自らの力で立ち、育ていかなければならない。ドラッカーにとって企業は社会が自らの力で自律的に継続していくうえでの中心的な機関だった。彼の言葉をそのまま借用すれば、「企業は社会の代表的組織であ

る」。

ドラッカーの関心は、社会をどう「繁栄」させるかにはない。社会をどう「存続」させるかにある。彼の基本戦略は豊かな社会の実現にはない。豊かさを通じた社会の生存可能性の増大にある。

人間が生存していくのに、心身の健康がなくてはならない。心身が健康であるためには、栄養や衛生などの条件が満たされなければならない。さらには中心的な心身の器官が健康でなくてはならない。

企業は社会全体の心臓や頭脳に相当する器官であるとするのが、ドラッカーの言う代表的機関の意味であろう。

何より生き物であるから、生存条件は繊細であるに違いない。わずかなケアのあり方が草木を枯らしてしまうのに似ている。まさしく、「一草をもつて万理を究める」(二宮尊徳)がドラッカーの知的姿勢の特徴である。

ドラッカーが『企業とは何か』で展開する企業と社会の生存条件の模索は、後のマネジメント著作にはほぼそのまま引き継がれている。彼は企業を数量的に分

析可能なものとはしない。定性的でありかつ価値や信条を具現化するものとする。

なぜ企業が社会の代表的組織なのかという問いに対して、彼はロジカルな定義をあげていない。数量的な定義も条件付けも行っていない。

「社会の構造を規定するものは、多数者ではなくリーダー的な地位にある者である」と彼は言う。いわば社会全体が価値とするところを、凝縮的に具現化する少数者が社会の代表者であるとする。

「社会の本質とは静的な量ではなく、質的な要因である。事実の集積ではなく、事実に意味を与える表象である。平均ではなく代表的存在である。今日のアメリカではそれが企業である」。

つまるところ、企業とは社会全体の価値のシンボルであるところに意味がある。アメリカは世界全体のシンボルであって、自由企業体制はアメリカのシンボルである。そして企業は自由企業体制のシンボルであって、最後は働く個人が企業のシンボルである。すべてが同じ本質を保持する細胞である。マクロであり、ミクロである。



経済と技術を規定するもの

二宮尊徳は一葉の草の中に宇宙万般の原理が現れていると言った。尊徳にとって農地は世界のみならず人心が凝縮的に表現された場所だった。しっかりと目を開いて見るならば、どのような社会にも、世界の凝縮的表現と言えるシンボルがあるのに気付く。

ドラッカーの場合、戦争を補助的なキーワードに世界のシンボルを探ったわけだが、論理的に見ると、戦争が企業の意味を押し出したわけではなく、戦争という額縁にはめたときに企業の持つ役割がすっきりと見えるようになったというのが正しい。

確かに戦争によって軍需をはじめとする経済的推進力が劇的に高まったのは確かである。だが、戦争はあくまでも企業という知られることのなかったエンジンをついていくべきものであって、エンジンは20世紀に入ってから一貫して働いていた。

企業を社会の代表的組織というのは、企業という「窓」を通して見るときに、社会の構造が

はつきりとわかるということでもある。さらに言い換えれば、企業が社会に構造を与える。

尊徳の言葉遣いに戻るならば、企業は一つの草であって、そこに万物を凝縮的に表現する細胞が実現している。ならば、するべきことは一つしかない。企業という一葉の草が、どのような条件で活性化し、どのような条件で自らの生命を伸張させるかを知ることだ。

このような考えは、抽象的な哲学や形而上学の仕事ではない。実践的でありながら、洞察を要する仕事である。後にドラッカーが述べるのが基本的な知的姿勢をよく表している。

「マネジメントとは、現代社会の信念の具現である。それは、資源を組織化することによって、人類の生活を向上させることができる」との信念である。経済が福祉と正義の実現の強力な原動力になるとの信念の具現である。(略)想像力だけの哲学や形而上の体系を築く者ではなく、一葉の草しか育たなかったところに二葉の草を育てる者が、人類の福祉に貢献する者であるとの思想の具現である」——『現代の経営』

ドラッカー学への招待

第44回

『企業とは何か』を読む③
——それは「政治的」組織でもあった

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



闘争の書

ドラッカーは、どれほど企業
がアメリカ社会の中で意味をも
つかを、声高に、そして切々と
語っている。そして、そこには
ドラッカー自身を絞り上げてき
たヨーロッパ社会の「ポジ」が
あった。

その後、多くの優れた経営学
者がマネジメントを豊かなもの
としてきた。マイケル・ポー
ターらは体系化と深化をせざる
をえない状況にいた。

だが、ドラッカーとの本質的
な相違が一つだけある。

社会システムそのものがマネ
ジメントを含んでいない世界の
中で、ドラッカーはその存在を
主張し、その理論を深化させて
いかなくはならなかった。

『企業とは何か』は——という
かこの本だけは——闘争的で論
争的な気持ちをもたなければ、
おそらく息づかいの3割から4
割くらいは消えてしまうのだろ
う。

ドラッカーは目にしたものを
そのまま文章化している。彼の
感情が手のひらからこぼれ落ち
るようにひしひしと伝わってく
る。とにかく読みごたえのある

本だ。

「企業」？「会社」？

『企業とは何か』が最初に日本
で紹介されたのは、1962年
のことだった。当時のタイトル
は、『会社という概念』、原題は
「コンセプト・オブ・ザ・コーポ
レーション」だから、後者のほう
が原義に近いのかもしれない。

新旧タイトルとなる「企業」
と「会社」、たかが訳文の問題と
軽く見ることはできない。問題
にしたいのは、「企業」、「会社」
のニュアンスの違いである。

一般に「会社」というとき、
規模はまちまちである。町工場
からグローバル企業まで、「会
社」という。一方で企業という
とどうだろうか。一定規模以上
の組織体が想定されているよう
にも思える。

さらに言えば、会社という
と、人間的な色彩が強く、企業
というと機能的な色彩が強いよ
うにも感じられる。

たとえば、サラリーマンがネ
クタイを結びながら、「ぼく、今
から会社に行くんだ」とは言う
けれど、「ぼく、今から企業に行
くんのだ」とは言わない。「うちの
会社、超堅いからな」とは言う

けれど、「うちの企業、超堅いか
らな」とは言わない。

会社とは、漢字としてみると、
社（むら）というだけあって、絆を強調
しているだけでなく、政をも
想起させ、ときには宗教的でさ
えある（ちなみに、「経営」とい
う日本語もルーツは仏教にある
という）。

同じ組織体であっても、会社
というとき、人間が第一に考え
られており、皮膚の温かみのよ
うなものを感ずる。企業とい
うとどちらかというと、経済的な
生産性を第一にとらえている印
象がある。

ともに印象論にすぎない。ど
ちらが正しいというのでもな
い。

三つの見方

では、ドラッカーはどう見た
のだろうか。ドラッカーは会社
を一つのものとは見なかった。
期待した役割に三つの側面があ
る。

一つは経済的な側面である。
これは当然というべきかもしれ
ない。特に高度な産業を前提と
する社会においては、企業活動
がなければ私たちの生活が成り
立たない。高度の産業社会は高

度の分業を内に含んでいるからだ。

企業は製品やサービスの供給を經由して、経済的貢献が期待される。結果、経済的成果に寄与することを通じて企業は利潤を上げる。

第二は社会的側面である。企業はどうあっても社会の中で存在を許されている。この視点はドラッカーの考えの中でも重要である。

特に経済を重視する風潮が高まれば高まるほどに、企業の社会的役割を論ずる意味はいつそう大きなものとなってくる。

実はこの社会的側面を最初に立論し世の中に示したのが、ドラッカーの『企業とは何か』だった。企業は自らの活動を行うならば、どうしても社会とのかかわりをもたなければならぬ。人材も社会から調達しなければならぬし、立地する近隣には住宅地だってあるだろう。買っていただくのがふつうのお客ならなおさらである。

ならば、ほうっておいても企業には社会的側面があるし、できれば企業活動それ自体が社会貢献になるのがよいと考えたのだ。

市民証としての会社

第三が政治的側面である。これは少しわかりにくいかもしれない。ドラッカーは若いころ政治を関心の中心に置いていたこともあり、企業の政治的側面についてもしかるべき紙幅を割いている。企業の政治的側面とは、時々問題になる政治献金のことなどではない。やはり人に関するものである。

政治とは秩序と権力に関する概念である。企業に勤めるものにとつては、企業という組織に所属し、活動していること自体が、一つの市民証の役割を果たすからである。

たとえば、「〇〇商事に勤めている」とか、「税理士をしている」というのは、単にそこで働いて給料をもらっているということの意味するわけではない。その人は、その会社社に所属し、その仕事に従事することによって、一人の市民としての自覚をもつことになる。

トクヴィルが『アメリカのデモクラシー』という本の中で、「地方自治は民主主義の学校」と述べたが、現代において企業こそが民主主義と自由主義の学校

の役割を果たしている。ちなみにドラッカーは「位置づけ」と「役割」と述べるのだが、人には社会的に、「どうあるか」と「何をするか」の二つがないと安定しない。

社会が企業を生んだ

一般に企業はお金を稼ぐところと考えられているが、結論から言えば間違いとは言えないまでも、まったく足りない。

そのことは企業の成り立ちから明らかである。というのは、企業は経済的要因から生まれたわけではないからである。利潤は企業活動の親ではない。

むしろ、社会が高度化し、複雑化した結果として企業が生まれたというほうが正しい。つまり社会構造が必要とする組織を生み、それが企業だったのだ。

大胆な想定である。現代の政治も社会も国際関係も民族問題もある意味では、企業を中心に構造化されている……。確かにそう言われればはっとさせられる。

考えてみてほしい。昨今の企業活動の巨大化と広域化は、社会構造の忠実な反映ではないだろうか。別に企業がグローバル

化したから、世界が一つになっているわけではない。むしろ社会や人がグローバル化しつつあるから、結果として企業がグローバル化のプレーヤーとして許されているにすぎない。

にもかかわらず、現在にいたって、企業は最も巨大かつ影響力ある組織であり続けている。というよりもその力はときに国家をもしのぐ次元にまでなっている。今グーグルやフェイスブックなどの関係者を合わせれば、ちよつとした大国をいくつか束ねてもかなわないだろう。

特に、ドラッカーが企業を目にしたときの驚きに私たちはもつと想像をめぐらせるべきかもしれない。そのちよつと前には、ナチスがヨーロッパを蹂躪し、信じられないくらい死体の山ができたのだ。だから、ドラッカーが企業に期待したものが、「二度と全体主義を呼び起こさない」ものだったのは驚くにあたらない。

だが、今はどうだろうか。格差の固定化や若者を使い捨てるブラック企業などなど、70年前のドラッカーの危惧をもう一度考え直すべきときにきているのではないだろうか。

ドロッカー学への招待

第45回

ドロッカーの話法①
——思考の前提に働きかける

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



❀❀❀
「本当にそうなのだろうか？」

ドロッカーがクライアントや聞き手と対するとき、その人の可能性を広げるにはどうするかに主題が置かれていた。方法はいによっていた。問いによって、ドロッカーが求めたのは、自分の可能性や資質について考え抜くことだった。問いこそが洞察の導火線だった。

人は誰でも世界はこんなところだというイメージを持っている。世の中は、人や社会についての固定的なイメージに満ちている。

ほんの少し前までは、社会主義でみんなが幸せになると考えていた時代があった。あるいは、今なお企業は金儲けの道具だと考える人もいる。

しかし、「本当にそうなのだろうか？」

こんなふうに問いを投げかけることは、聞き手に対して、知っているつもりのこの世界についての固定的なイメージをいったん棚上げして、別の可能性に思いをはせてみることを促す。

ドロッカーの問いは、自分が本当に時間と労力をかけるに値

する使命は何かに意識を向けさせる。人はこの世界に対してとても独断的で偏狭である。よほどのことがなければ自分の視点による世界認識に疑問を投げかけることはない。

特に組織の中で高い地位に立つほどにその傾向は強くなる。人は自分が置かれている環境や取り巻く状況によって世界の認識の仕方が変化する生き物だからである。

自分のかかわる環境からの影響から自由であることは困難である。しかし、いったん自分のまとう鑑を脱いで、虚心坦懐に環境を見つめなおしてみることには大きな意味がある。

❀❀❀
偉くなるほど世間は狭くなる

現実には私たちを取り巻く世界は考える以上に複雑である。自分では気付いていない、自分の思考や行動のパターンがある。ドロッカーが問いを投げかけたのはまさにそこだった。

ドロッカーは常に視点を変えたところから問いを投げける。その基本として、本当に知るべきことを人は知っていない、知るべきなのに知らずにいることが

無数にあるとの認識がある。

人はみな狭い環境の中で、限られたかわりの中で生きているわけだから、ほうっておけばそれを全世界と錯覚する。この錯覚は決しておかしいものではなく、むしろ誰でも持つごく自然なものである。大切なのは、自分が狭い世界を生きているのだという事実をしつかりと意識することだ。

ドロッカーは「人は組織の階段を上がれば上がるほど世界が見えなくなる」と言う。この指摘は痛いほどに正しい。人は自分が偉くなるほどに世界が広くなると勘違いしがちである。本当は反対である。端的に言えば、新入社員と社長とは同じ会社であつてもまったく違う見方をする。むしろ偉くなるほどに世界は狭くなる。

ドロッカーが言いたかったのはこのことだった。人は誰もが、高度の構造化された世界を生きている。常に自分を取り巻く社会には異なる見解や異なる感性があることに敏感であるべきであろう。

本人にとっては快い香水の匂いが、隣の人にはものすごく不快というのは日常的によくあ

る。自分とは異なる見解を積極的に知る努力をすることが大切であるというのが、ドラッカーが問いをツールとした最大の理由だった。むしろ自分と異なる見解を積極的かつ体系的に収集すべきとさえ彼は言う。

❖❖❖ 良い問いは学習回路を開く

ドラッカーの場合は、歴史を素材にしたストーリーが少なからず見られる。たとえば、技術がどのように社会に受容されるかを説明するのに、『ネクスト・ソサエティ』に次のような話がある。2000年、ITバブルが華やかだったころの『エコノミスト』誌によるインタビューである。

記者「あなたは何年前か、イノベーションについて五つの行うべきこと、三つの行わざるべきことを示しましたね。今日これに何を加えますか？」

ドラッカー「イノベーションは体系的な活動である。それでいながら予測不能だ。ところで、あなたのズボンにはジッパーがついている？」

記者「はい」
ドラッカー「ボタンではない。」

ところが、ジッパーはズボン用に開発したものではない。そもそも衣料産業で使われることは想定していなかった。穀物の梱包用として開発したものだった。衣料に使うことは考えていなかった。

製品の市場は想定していなかったところにある。常に起こっていることである」

「ところで、あなたのズボンにはジッパーがついている？」というシンプルな問いから話が展開しているところに注目したい。

ジッパーは穀物袋から小麦がこぼれ落ちないように、縁いっぱいのところで梱包可能にするための農夫のアイデアがきっかけだった。目端の利く誰かが、小麦袋を見てジーンズに応用したのがはじまりだったという。しかし、考えてみればジッパーとてからまりやすく、一度ひつかかると大変厄介だ。要はボタンよりましという理由で生き残っているにすぎない。

これなどは、聞き手の意識を刺激し、あらかじめある枠組みを取り外すのに、きわめて有効な問いと考えてよい。

技術についての膨大な専門知

識を詰め込み式で次々にまくし立てられても、ドラッカーのこの小さなエピソードほどの効果は期待できないだろう。

聞き手に伝えるときも、問いはパワフルな道具となる。常に冷静で公平な立場から、「自分の人生に枷をはめてはいけない」ことを伝える。

聞き手が「世界とはこのようなものだ。人間とはこのようなものだ」と信じていることであっても、ていねいかつ親切に、俯瞰的な見地から問いをもつてロックを外す。

ドラッカーの基本は、聞き手の世界観の核を認識し、そこに働きかける。聞き手の価値観と深くかかわっている。

ドラッカーのマネジメントでは、「強みを組織的に生かすこと」「自らの強みを最大化すること」に重きを置く。そこで忘れてはいけなのは、自分の価値観で構成された世界よりも、現実の世界ははるかに複雑だということ伝えることだ。

自らの価値観がイコール世界ではない、言ってみればこんな当たり前のことを伝える。ドラッカーはそのことを私たちに徹底的に意識するよう迫る。



❖❖❖ イノベーションと気づき

イノベーションなどは、経済的な要因というよりは、「気づき」という感情や心の動きにかかわる作用である。そうした側面を意識することで、自分を深く知ることができるようになる。

たとえば、今までもわかっていながら実現できなかったようなことには、「言い訳」や「自己規制」がついて回るものである。しかし、イノベーションの多くは、本来の行動を妨げることになる言い訳や自己規制の類を乗り越えることによって実現される。やらない自分を正当化する自分に気付くということにおいて問いは有効な方法である。

問いの意味は、聞き手に考えさせることにある。問いを味方につければ、どれほど困難なことがあっても、現状の問題の根源にリーチすることができるようになる。枷そのものが自分自身によってでつちあげられたものだと思えるようになる。

そして、聞き手の中の限界を打破し、眠っている力に気付かせるだけの力が問いにはある。それがドラッカーによる話法の特徴の一つである。

ドラッカー学への招待

第46回

ドラッカーの話法②
—— ひたすら耳を傾ける

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



知識労働者の武器

ドラッカーは「聞く」ことが、知識労働者であるための基礎的素養と考えていた。ひたすら耳を傾けることである。「聞く」ことがそこまで大切であることを知る人はさほど多くはない。

きちんと聞けない人がきちんと話せることはない。特に現在のような高度情報社会では、大切な情報は人と人のさりげない会話の中にある。それに、ドラッカー話法の素材も、人から聞かせてもらったものの中に多く潜んでいる。

それにしても聞くということとは、一つの立派な能力である。周りを見回してみてもほしい。世の中には話したい人など掃いて捨てるほどいる。しかし、人の話が聞きたくてたまらないという人はさほどいない。

もしあなたが聞き上手であるならば、それだけで大変貴重な人材と言っていけるくらいに、聞き手は慢性的に供給不足である。

ドラッカーはこんなことを言う。

「人の話を聞くのは簡単である。口を閉じればいい」。

確かにそう言われれば簡単そうに聞こえるが、良き聞き手になるのは必ずしも簡単ではない。というのは人の話を聞くときは、自分を無にする必要がある。これは能力というよりも習慣の産物である。

人の思考はいつも動き続けている。人の話を耳を傾けているときも例外ではない。話を聞きながらもつい心の中で「おしゃべり」をしてしまう。

話を聞いていると、その話に触発されてつい自分自身とおしゃべりをしてしまう。この誘因に抗うのはかなりの精神力を要する。

しかし、ドラッカーほどの達人になると、耳をじっと傾けながら、話し手が「何を言っていないか」にも同時に耳を傾けていた。

こうしてみると、ドラッカーにとつて聞くとは受動的ではなく、能動的でクリエイティブな行為なのだということがわかる。

なぜ聞けないのか

聞く力の大切さはあまり認識されていないと述べた。

特に口が立つ人ほどその傾向が顕著である。その種の人に共

通するのは、ポジティブであればあるほどよいという誤った思い込みである。自分がいかに多忙であり、世界各地を飛び回っており、いかに著名人と知り合っているかをまるで勲章のように他人に語る。それはフォールス（偽りの）・ポジティブである。人物像から見れば、ドラッカーとは似ても似つかない。

何より言葉数の多さが説得力を保証するわけではない。むしろ自分自身にも周囲にも負担のかかる動きをすることは、自慢できることでも優秀さの証でもない。

豊かに伝える力を培うのであれば、もつと異なる方向に意識を向ける必要がある。

その点、聞く力はあらゆる伝達力の土台となる。自分の持つものを最大限に聞き手に伝えたいのであれば、自分らしく人に耳を傾ける姿勢を身に付けるべきである。

どんな人でも、「謙虚に耳を傾けることが大事だね」と口をそろえる。しかし、その一方で、あまりの多くの人々が、進んでコミュニケーションを破壊するような明らかに損なことを続けている。

❀❀❀ 無意識の悪習を絶つ

真に聞く力を味方につけたいと望むならば、まず行うべきは、自身の聞き方を細かくチェックすることである。

人が話しているときに割って入ったり、話題を強引に自分の関心に引き寄せたりなどの明らかな悪習に染まっていらないだろうか。「ついうっかり」とか「悪気はないのだけれど」などと言いつつ、い訳をしても、これらは人間関係を破壊する悪い習慣である。甘んじていてはいけない。

以下は一般的に言われる聞くうえでの悪習である。

- ・目を見て話をしない
- ・相槌をうたない
- ・うなずかない
- ・無駄にうなずきすぎる
- ・途中で口をはさむ
- ・「でもね」「そうじゃなくて」などの否定語で受ける
- ・「だからさ」「何度も言ったことだけだ」などのたたみかけを常用する

このリストに上げられたものを見直してほしい。いずれも「ハラスメント話法」と言われるもので、相手を支配しようとする話法である。際立った美德は

あるだろうか。一つもないはずである。

つまり、これらはドラッカーの話法以前に、当然の常識やマナーに反している。それでも、周囲を見回してみても、これだけの人がついでにこのようにことをしてしまっているか。

コミュニケーション上のトラブルのほとんどは、言った内容よりも、言い方に起因している。同じように、話し手の不快感の大半は、聞き方の悪さに起因することが多い。

聞く秘訣とは非常にシンプルであり、誰もが知っていることばかりである。この機会にこと細かに自分の聞き方を検証してみてもいい。聞き方を改めることなく、伝え上手になることはできない。悪習慣があるなら、それを断ち切る必要がある。

ドラッカー・スクールでマインドフルネスを教えるジェレミー・ハンターが挙げている例である。彼の同僚に、会議の席でいつも軽い皮肉なコメントする人がいた。その皮肉が必ずしも快いものではなく、出席者はいつも嫌な気持ちになっていたものだ。

問題はそこからである。ある

とき、ハンターが本人に、どうしてそのような皮肉を言うのかと聞いてみると、驚くべきことに当人にはその自覚がなかったという。

ハンターはまず自らの悪習の自覚を促すところからはじめた。自分が人を不快にする発言をする癖を持っている、そのことを意識し、悪習から決別できたという。

❀❀❀ 雑談とフィードバック

ドラッカーは会話の早々に本題に入る無粋な人ではなかった。必ず話し手への関心をいくつかの質問として示した。一言で言えば、雑談から入った。雑談は、相手への人間的関心を示すうえで最も有効で即効性の高い方法である。

できれば、ここでもひたすら耳を傾けることである。口を閉じることである。質問をして耳を傾けることは、相手への最上級の敬意を示すうえで、最もすぐれた方法だからである。

さらには、雑談をしてくれたお礼に、話し手にその場で率直な感想を伝えられるとよい。自分に対して何の先入観もない人から、率直に語られる感想

ほどインパクトの大きなものはない。

・「とてもおもしろかったですよ」

・「はじめて聞く話でした」

・「友達にも聞かせてあげたいです」

誰にとつてもしっかりと話を聞いてもらえるほどうれしいことはない。聞くということも、日常的に訓練できる習慣である。より精度の高い聞き方を身に付けることによって、自然に必要な知識や情報が入ってきたら、聞き手にとつてもこれほどの成果はない。

こうした効果を考えると、現代人の大半は、聞けないばかりに損をしていることがあまりに多い。しかも、自らを優秀でリーダーシップと統率力に秀で、話し上手と思う人ほどその傾向が強い。彼らはアクセルだけを備えてブレーキを持たない自動車に似ている。

ドラッカーの言うように教えることは最高の学びである。ぜひそのようなフィードバックをすること、話し手の強みや真の姿を教えてあげるとよい。そして次にその気付きを得るのは自分自身である可能性が高い。

ドラッカー学への招待

第47回

ドラッカーの話法③
——あるがままに見る

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



❀❀❀
「ありのままに見る」とは何か

ドラッカー話法の基本型は、「すべてをありのままに見る」ことに尽きる。ここでふと思われるかもしれない。

「ありのままで見える？ どう見ればいいのか」

そう、ありのままで見るといふのは、決して簡単なことではない。

「ありのままに見る」とは何か。「質的」に見る。そして、目的として見るということだ。言い換えれば、相手を量として、あるいは手段として見てはいけないということである。

科学や論理の世界で問題となるのは量である。あるいは数字である。それで説明がすんでしまう。

ところが、人間を取り巻く現実の世界——このような世界をドラッカーは知覚の世界と呼ぶ——たとえば、色や音などを本当に知りたいと思うならば、質の体験をしなければならぬ。そして、質として知覚するときには、相手が何かに仕える手段でなく、存在自体が目的なのだという前提で見なければ何も

知ったことにはならないという。

❀❀❀
なぜ日本画を見たのか

たとえば、ドラッカーが嫌ったナチスの考え方は、人を国家社会のための手段としてとらえていた。だからこそ、国家社会の進歩にとって敵と見なせば、もはや目的として見る必要がない。強制収容所で灰にしてしまっただけなら問題ないのだから、うクリアな結論に一直線にいった。

ベートーベンの交響楽の豊かさを知るのには、繊細に耳を傾けることによってしかできない。音波の量だけでベートーベンの音楽の価値を測るのだと誰かが言ったら、誰もが愚かだと考えるに違いない。

ドラッカーが愛した日本画の美しさも色の波長の違いだけでは測れない。ドラッカー話法にとつて特別に大切なのは、生命に関するものは一つの例外もなく質で考えなければ意味がないということである。もちろん会社も経営も経済も同じである。すべて質的な存在ということだ。

ドラッカーはすべてを質的に

考えるという視点で首尾一貫している。質で考えるとは、言い換えれば分割すれば意味をなくしてしまうということでもある。石ころは分割しても石ころのままだが、赤ん坊は分割したらそもそも生命体でいられなくなる。

❀❀❀
現実を見えなくさせるもの

私たちはうつかりするとそのことを忘れる。すべてを科学的に合理的に説明できる楽さにとられてしまう。そして、あろうことか、ロジカルな世界、量的把握の容易な世界のほうに、ビジネスや人生を近づけようとしてしまう。論理のほうに実生活を引き張り込んでしまうのである。

イデオロギーがまさにそれである。イデオロギーは頭の中だけでしか成立しない知的体系だ。そうすると、数字で説明可能なものだけを残して、そのほかの世界は見えなくなってしまう。特に人間のもつ現実が見えなくなってしまう。

頭の中で捏造された論理に現実の世界をゆだねてしまうと現実からどんどん離れていく。生

きていない論理に合わせて人間社会が機能するほうがどうかしている。

ドラッカーは、質的体験のなかで、マネジメントや社会、人間の問題を質や目的の問題としてとらえようとした。彼はすべてマネジメントは例外なく人間の問題に戻ると断言している。質的体験のなかで世界を見ないかぎり、本当の意味でのドラッカーの話を紡ぎだすことはできない。彼はどこまでもこの世界の質的な意味を探りながら、マネジメントを打ち立てたからである。

*** 達人ゲーテに学ぶ

では、質として見るとはどのようなことなのか。

一言で言えば、形態で見ることである。かたちに着目することである。

ドラッカーが尊敬してやまなかったストーリーテラーの巨人ゲーテは形や色彩の研究者でもあった。形は質的体験を基本とするもので、芸術的なアプローチによって深められる。形こそが内面世界と質的体験を結び付けてくれる決め手なのだ。ゲーテは質的に体験していく

考え方を対象的思考と呼んだ。この対象的思考を一人ひとりが自分のものにしていくと、あらゆるものを質的に見ることができるようになる。

そして、この対象的な思考をさらに深めていくと、今あるものの目に見えない可能性まで予感として感じ取ることができるようになる。ドラッカーはそれを「すでに起こった未来」と呼んだ。

*** 短編小説を書いてみる

ドラッカーはゲーテに学び、対象的思考を訓練した。何によつてか。芸術である。日本画や、文学によつてだった。

ドラッカーの書齋には、ビジネス書はまったくなかった。ほとんどが芸術書、歴史書、そして小説だった。ドラッカーがリベラル・アーツを重視した理由もここから理解できる。

彼は若い学生に、マネジメントを身に付けたいなら、短い小説を書いてみるように指導していたことがある。芸術的感性はあらゆる対象的思考を育むうえでの格好の資源である。

対象的思考の訓練はドラッカーに言葉を学ぶ人にとつても

大切なことではないかと思う。芸術は目的の世界である。

芸術は対象的思考の回路を提示してくれる。そのことを意識するのとしなないのでは長い時間が経つうちに大きな開きを生んでくる。

*** 聞き手を質的にとらえる

質に着目するゲーテの対象的思考は、特に聞き手との関係で意味を持つ。

第一が、聞き手を量ではなく質として考えるということである。手段ではなく目的として見ることである。それは私たちのなかの想像力を培う思考ともいえる。想像力を通して、一人ひとりを質的にとらえていくことが、人間としての理解につながっていく。

同じことはあらゆる人間活動にも開かれている。顧客、取引先、社員、同僚……。ドラッカーはこのことを現代にあざわしいアプローチで徹底的に示してくれた。

特に現代のビジネス社会の人間関係では、つい批判的に見がちになる。あたかも、お客が商品価値を踏みするように、何か文句を言つて当座の値段を下げさ

せることが短期的には得になる、そんな見方が幅を利かせている。時には批判的な意見を言う人のほうが知的に見られることさえある。

しかし、批判は長期的には生産性を保証しない。信頼というかけがえのない資産を毀損するからだ。

周囲を見回して、どれくらいの専門知識があるだろうかとか、このなかで自分より偉い人がどれくらいいるのかとか、そのような見方をするととたんに空気が冷たいものとなり、信頼は氷のように溶けていく。

そのようなものではなく、一人ひとりが芸術作品のように、私たちが美術館に行つて作品を一枚一枚心を開いて見るように、かけがえのない作品のようにひたすら理解に努めるときにどのような人間関係でも芸術的な雰囲気が生じる。

同時に、相手がどのような生き方をしているのかが見えてくると、それは一つの新しい世界を手にしたのと同じことになる。そのようなことをドラッカーはまさしくマネジメントの実践のなかで実現させようとした。

ドラッカー学への招待

第48回

ドラッカーの話法④
——マーケティング的発想

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



マーケティングの理想

「マーケティングの理想は、販売活動を不要にすることである」。

ドラッカーにこんな一節がある。顧客創造の本質を語る至言としてよい。

では、顧客に対するとき最も大切なのは何だろうか。

目線がそれである。

ドラッカーは見る人だった。

目がドラッカーにとっての中心的な器官だった。ドラッカーは観察を自らのレゾン・デートル（存在理由）としたのは、そのためだった。たとえば――

・観察することが、顧客の期待や望むものを探る第一歩である。

・観察を意識的に行うことで、対話にとってふさわしい素材も手に入れられるようになる。相手の現実を知ることができるからである。

・相手の目に映っているものを観察することが、コミュニケーションの源となる。それ以外にはない。

先ほどの引用「マーケティングの理想は、販売活動を不要に

することである」はまさに「目線を合わせる」ことによって可能になる。顧客と目線が一つに融合してしまえば、売り込む必要がない。水が上から下に流れるように、ごく自然に顧客は製品やサービスを受け入れてくれるようになる。

このようなドラッカーの観察法はとてもパワフルなものであるが、基本にある考え方はシンブルなものばかりである。重視する姿勢は二つある。

見るという仕事

一つ、「観察はひとつの仕事なのだ」と知ることである。現実には観察は立派な仕事である。プロの仕事である。

大方の予想に反して、観察は簡単な仕事ではない。それというの、人は見たつもりになっていることがあまりに多い。あなたは毎日使っている愛用品、たとえば時計やボールペン、ネクタイピンをじっくり見たことがあるだろうか。1分以上見続けたことがあるだろうか。どのような特徴があり、どのような形状をしているか理解し、言葉にできるだろうか。

一度、心を空にして、いっさ

い口を利かずに、自分がいつも使っているマグカップを1分間見つめてみてほしい。どんな模様をしているか、どんなしみがついているか、取っ手の角度はどうなっているか……。

いかに何も見ていなかったかを知ることはなるはずである。目はいわば脳の出張所である。

まずはしっかりと観察することがひとつの仕事なのだとすることを意識することは、必要最低条件と考えてよい。

他人の靴に足を入れてみる

ドラッカーが重視する二つ目の姿勢は、アウトサイドの目線をもちながら、インサイドに入っていくことである。ドラッカーはそのことを「アウトサイド・イン」すなわち、外部にいなから内側に入っていくって見る能力と呼んだ。作家の村上春樹は、このことを「他人の靴に足を入れてみる」と表現している。

「アウトサイド・イン」は、緊張を伴いながらも、質の高い観察を生む。質の高い観察は質の高いコミュニケーションの源となる。

ドラッカーは数度来日して、実業人の会合で講演している。

私は主催した方の話を聞いたことがあるが、次のような事前要請を受けたという。

- ・ 会合に出席する方々の人数、属性、関心領域などを詳細に教えてほしい。
- ・ 彼らが何を求めて自分の話を聞きにやってくるのか、わかるだけ教えてほしい。
- ・ 参加する企業の情報を教えてほしい。

顧客満足のためには、観察の前段階として聞き手の目線についての事前情報を可能な限り集めることを心がけること、それが観察のための基本行動である。

※※※※ 心のストライクゾーン

良質な事前調査は、現場でのさらなる観察の精度を高めてくれる。

ケーブルテレビ会社の経営者ボブ・ビュフォードは年に数度ドラッカーの自宅で経営相談に乗ってもらった経験を語っている。ドラッカーから事前に与えられた課題は次のようなものだった。

- ・ 自社の状況
- ・ 問題
- ・ 機会
- ・ これから望むもの

いくら長くても構わないので、細大漏らさず書き、一週間以上前に郵送するようにとの指示だった。事前の正確な情報なくしてはせっかくの観察力も高いパフォーマンスは期待できない。

ドラッカーの観察の基本を一言で言えば、「聞き手の目線がどこにあるかを探ることからしか何もしまらない」ということである。そのためには、聞いてくれる人たちが何に関心をもっているか、何を期待しているかを事前に知っておく必要があった。

これは文字どおり、自分に関係のある人の「心のストライクゾーン」を見極める技術である。ドラッカーの盟友セブン&アイの名誉会長・伊藤雅俊氏が教えてくれた方法がある。

方法は簡単である。伊藤氏は何かの会合があると、その前に出席者を徹底的に調べるという。たとえば――。

- ・ その方は今何歳か。
- ・ どんな青年時代を過ごしてきたか。
- ・ その方の青年時代はどんな時代だったか。
- ・ 何に関心があつて、これまでどんな活動をしてきたか。

一つ注意点がある。心のストライクゾーンを見定めるには、必ず複数のさまざまなカテゴリーから調べるようにすることである。特に着目に値するのは、その方が若いころの時代背景である。流行歌、流行語、ベストセラー、学生時代の友人、会社の同僚……。

物理学者のアインシュタインは、人間の思想は17歳のときに偶然手にした偏見の副産物であると述べている。若いころにフォーカスして情報を眺めると、その方の実像がよく見えてくることが多い。

※※※※ 出向いていく

それともう一つ。ドラッカーによる対話の基本は、顧客の目線を知るために、実際に出向いて聞いてみることである。一つエピソードがある。

先のビュフォードは、巨大教会の設立者として著名な、ハイベルズ師に話を聞いたときのことを次のように回想している。

「最初に行ったことが、一軒一軒をノックして回ることであった。数か月の間、週6日、日に8時間、痛む手でドアをノックし続け、たった一つの問いを投げかけた。

『教会にはいつていらつしゃいますか?』」。

答えが「イエス」なら、お礼を言つて次の扉をノックする。「ノー」なら、重ねて聞く。「おそれ入りますが、いかな理由を伺つてもよろしいでしょうか?」大半の答えが「ノー」だったのにさほどの想像力はいらない。

うち7割ほどは、教会への苦言を口にしたという。ハイベルズ師は彼らの反応を整理してみた。二つのことが浮かび上がった。

第一が、何かというと献金を要求されることだった。そして第二が、何から何まで退屈で、何もかもが一緒、「自分に関わりのあるものがまったく見当たらない」ことだった。

ハイベルズはこの苦言を糧に新しい教会を造つていくのだが、まさにドラッカーの言うマーケティングのお手本とも言ふべき行動である。

そのためには、自ら外に出ていき、話を聞く。たったこれだけのことが、教会にいなかった多くの人たちの集うメガチャーチを大成に導いたのである。

ドラッカー学への招待

第49回

人生をマネジメントする
——第二の人生への助走

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



人々を大切にできる世界を求めて

ドラッカーは一般のイメージに反して、命の問題、死の問題を若いころ一心不乱に考え抜いた人だった。

彼は1930年代のヨーロッパを過ごした宿命上、日々、大量の命がなんの前触れもなしに失われる時代の生き証人でもあった。

あまり知られていないことだが、彼はホロコーストの書物を英訳するなどの仕事もしていた。

当時ドラッカーが住んでいたドイツでは、ひっきりなしに破壊行為が繰り返されていた。いつ終わるのかまるで予想がつかない。フランクフルトの大学で教えていたころ、教授会にナチスの将校が踏み込んできて、全員を収容所送りにしてやると野蛮に恫喝するのを眼にしていた。命が不条理に奪われるというシビリアな現実を目の前にしてわかるのは、今日も誰かが人生を終えているという厳粛な事実である。

ドラッカーは、人間を大切にできる世の中を求め、そこから不毛な争いを少しでも少なくす

る使命感とともに、マネジメントの泉を掘り当て、大事に育てたのであった。

だから、マネジメントは人生にも適応できるのは不思議でも何でもない。

知識労働者は衰えない

自己実現にもマネジメントは役立つ。

「何かを成し遂げるには人生はあまりに短く、何もせずに過ごすには人生はあまりにも長い」と哲学者のニーチェは言った。

確かに人生は短いものとも長いものとも言える。しかし、確かに言えるのは、自己実現しない人生が屈辱だということである。

毎日同じことの繰返し。めりはりのない日常。そんなふうには時間を持て余すことは本人にとっても社会にとっても、あるいは組織にとっても不幸である。

しかし、一方で自己実現する人はいつまでも若々しいのも事実であろう。ドラッカーは亡くなる直前までシェークスピアを読み、次の書物を構想していた。現代は知識労働の時代である。それは私たちをとりまく最

もリアルな状況だ。

知識労働に年齢はほとんど関係ない。むしろ経験という無形の資産がある分、年を取るほどに活躍の余地は深まる可能性さえある。

人生のマネジメントにあたり、ドラッカーは40歳あたりから、第二の人生に向けた助走を勧める。同じ年齢の人であつても、表面ではわからないさまざまな資産を人は持っている。まずはその棚卸しである。

第二の人生を準備しよう

きちんと自分の強みを知り、そこに築きながら、第二の人生の助走を怠りなく行っている人は、一見ふつうの組織人に見えても、内実は自分の可能性を最大限広げるドラッカー公認の知識労働者である。

逆に、組織の中でいくら出世しても、会社オンリーの人々は、表面的には立派な肩書きを持っても、内実はあまりに貧弱である。退職したとたんに社会的役割を終えることになってしまう。

このように会社の肩書などとは知識労働者としての内実は必ずしも比例しないから、誰もが注意したほうがよいだろう。

知識労働者は、見えざる資産を持つ働き手であることが特徴である。そのためには、いつなるときでも、自分自身の上げてきた成果や強みを言葉ではっきりと説明できる必要がある。いつでも、あたかも就職活動中の学生のように、自分が何者であるかを明晰かつ自覚的に語れる必要がある。

ドラッカーのマネジメントはワークライフバランスの強い味方にもなる。

近年日本でも企業で働きながら、NPO活動をする人の割合が上昇している。最近では、人と会うと会社の名刺と社会活動の名刺と二枚持ち歩くケースも多く見られる。

そこから浮き彫りになるのは、誰もが自分をもっと社会で生かしたいという要求の高まりである。

それを裏付けるかのように、団塊の世代が退職後に事業を起こすケースが増大している。本来知識労働者に定年は無意味だから、当然の流れだ。

それに働き続けることは健康にもいい。確実に自分を生かす方法は、働き続けることである。ただし、何も考えずに会社生

活を続けただけでは、本来の第二の人生を歩むことはできない。大事なことなので何度でも言うが、会社で働いている間に、できれば40歳あたりで第二の人生を準備しなければ、自分の可能性は年を取るごとに狭まり、やがて消え去る結果にならざるをえない。

❀❀❀ 本気の問いはどこにある？

人生のマネジメントについて同じことはドラッカーと同じウィーン生まれで、強制収容所から生還した精神科医ヴィクトール・フランクルも言っている。フランクルは次のような問いを投げかけている。

「あなたは自分の人生から何をすることを求められていると思いますか」

「この人生で、あなたがすべきことは何だと思われませんか」

「あなたの実現されるのを待っている『意味』とはどんなことだと思われませんか」

「誰かあなたを必要としている人はいませんか」

「あなたが役立つことのできる人、あなたのことを喜んでくれる人は誰かいませんか」

人生の後半こそ右のような本気の問いを考え抜くべきだ。

人生にはさまざまな不条理や矛盾があるなかで、私たちはそれでも実現すべき価値があることを無視できない。

人生は有限である。ドラッカーはそのことを意識するように訴える。人生で何をなしたかは人それぞれである。しかし、価値あることを人のために行いたいというのは、誰にとっても変わらぬ願いであるはずだ。

しかも、前半人生が充実したものであったとしても、それによつて犠牲にしてきたものがあったはずである。それは何だろうか。

❀❀❀ 何をもつて憶えられたいか

「何をもつて憶えられたいか」ドラッカーは自らにこの問いを向けよと言った。

この問いによつて、一挙手一投足が自分のなすべき方向に向いていくと言った。「何をもつて憶えられたいか」、「これを別の言葉に変換すれば、「あなたが死んだあと、あなたは人という木にどんな果実を残したのか」となるだろう。

そこそまさに、人生をトー

タルでマネジメントする起点である。

そのためには、人生を機能的に分類する生き方を改めることだ。私たちはつい仕事は仕事、趣味は趣味などと分類して考える。そういう便宜的な考え方にあまりにも慣れすぎている。

しかし、そのような考え方はあまりにもそれぞれの活動の可能性を閉ざしてしまう。異分野の活動がオープンに結びつく可能性を著しく下げてしまう。

たとえば、経理のプロが地元のNPOの経理を引き受けたらとても役に立つし感謝されるだろう。知識というのは会社の私有物ではない。仕事とプライベートをかくなく峻別すると、貢献の世界が分断され、風通しが悪くなり、いざ定年で退職したら何もすることがなくなってしまうかねない。

現代の寿命を考える時、死ぬまで働こうと思うなら、仕事もプライベートも何もあえて一緒にくたに同じ鍋に放り込んでおくくらいの度量でいたほうがいい。少なくとも知識労働者のお手本とも言えるドラッカーはそうようにしていたのは記憶にとどめてよいだろう。

ドラッカー学への招待

第50回

沈黙を武器にする

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



❀❀❀
なぜドラッカーは「回想」
したのか

ドラッカーの著作には、「回想」というストーリー手法で書かれたものがいくつもある。半自伝とされる『傍観者の時代』や『ある社会生態学者の回想』、『マネジメント』の「IBM物語」「P & G物語」などさまざまである。なぜ彼は回想という手法で世界の見方を表現したのか。

話し手と聞き手はそれぞれ生きてきた経路も考えた方も違ふ。彼がとった作法は、体験という泉から湧き出る水を直接すくいあげて、聞き手ののどに気持ちよく流し込むことである。

ドラッカーが回想を採用した理由の一端が見えてくる。回想とは個人的体験である。自分だけのストーリーである。ある種の体験は、時に一般論では持ちえないほどの説得力をはらむ。科学的エビデンスさえも持たない感化力を持つ。

回想のかたちをとるストーリーは、リアリティがあればあるほどに、聞き手をもストーリーの登場人物の一部にできる。人はそのストーリーが魅力的であるほどに逃れられなくな

る。すぐれたストーリーを聞いた時点で、聞き手はストーリーという船の一員になる。

ドラッカーがあえて回想を使ったのは、読み手の認識上の限界を打破し、読み手の中に眠る力をさりげなく鼓舞するためだった。

❀❀❀
日本画を見た人

ドラッカーがストーリーの語り手であったことはあまり知られていない。しかし、事実である。彼は自らのストーリーにアク

セスする方法を知っていた。日本画を見たり、文学作品や戯曲を鑑賞した。オペラなども観た。そうすることによって、自らの内に眠る物語にアプローチした。古い井戸に長いつるべを落とすみたいに。

特に大切なのが日本画である。ドラッカーが生涯の出会いともいえる日本画を最初に目にしたのは、ロンドンの金融街で働いていた二十代前半のころのことだった。そのころドラッカーは、ジャーナリストとして活躍していたドイツでの生活を断念し、ナチスの迫害を逃れロンドンにたどり着いた。当時のドラッカーの生活が心

穏やかとはいいたくないものだったのは想像に難くない。野蛮で暴力的な帝国に姿を変えた故郷のことを思うたびに、心は激しく傷んだ。

そんなある日、ドラッカーは仕事帰りに雨に降られ、通り脇に雨宿りする。バーリントン街というところだ。ちょうどそのとき、ヨーロッパ初の日本画展が開催されていた。偶然にせよ、ドラッカーは日本画を目にし、そこに自分自身の魂の居場所があることを知らされる。以来、ドラッカーは日本画の熱的な学徒となり、大学で講義を持つばかりでなく、収集家としても名をなすにいたった。

ドラッカーが日本画から学んだのは、美のみではなかった。ドラッカーはヨーロッパ的な思考と並行して、日本的思考を自らのうちに取り入れた。特に自らのコンディショニングを整え、沈黙考した。自らの心と対話した。そこから回想のアプローチを自らのものとした。日本画を眺めることで、自らの知性と心を調整し、回復し、「正気を取り戻していた」。

思いがけないかたちで出会った日本画ながら、ドラッカー

は、沈黙の中で自分と向き合うこの時間を大切にできた。そして沈黙考と自己内対話の習慣は亡くなるまで続いた。

フィクションの大切さ

時に、フィクションはつくりものだから触れるに値しないという人がいる。間違いである。フィクションとは、事実とは異なる形で現実の現実らしさを凝縮的に伝える。時にフィクションのほうがはるかに現実を表している。

『傍観者の時代』はドラッカーのファンからもっとも支持される書物の一つである。自伝的タッチで描かれているのだが、その実、事実のみで構成されるわけではない。

精神科医のヴィクトール・フランクルも自らの強制収容所体験を内省と黙考によってつづり、『夜と霧』として世に問うた。本書は純粹なドキュメントというよりも、彼が後になって思い出したことを中心に構成されている。回想によるリアリティが、今なおもつとも共感を呼ぶ本として世界中で読まれ続けている理由でもある。書かれたことは百パーセント

の事実ではないかもしれない。しかし、そこには彼が感じとつたストーリーの語る別種の強烈なリアリティがある。

このような心的作用は、何かを伝えるときに心にとめておいてよい。科学的なものが説得力を保証するわけではない。むしろ純粹に個人的な体験が持つある種の説得性というものがある。

過去のある時点、たとえば子どものころの出来事、最初に取引先に行った日のこと、あのころ飼っていた犬のこと、結婚式の朝、子どもが生まれたとき、ふとしたときに見上げた青空のこと……なるべく過去のある時点に意識を絞り、いきいきと立体的に思い出してみる。

しだいに、そのころのふとした感情や周囲の印象、そして意味がくつきりと思ひ出されるようになる。こんなささやかな黙考の習慣を通して、あなたの人生のかけがえのない時間は再び体験としてよみがえってくる。『傍観者の時代』や『夜と霧』はそんなかけがえの時間を描いている。

過去に向き合う

経営学者の野中郁次郎氏は、

ドラッカーを「沈黙考する人」であつたと述べる。正しい判断や選択を下すためには、頭脳と心が落ち着いていなければならぬ。落ち着くとは、言い換えれば、「あなた自身の居場所」を知っていることにほかならない。

沈黙考とは思ひ出すことである。過去と向き合うことである。過去と向き合うことができない人は、未来に向き合うこともできない。

私たちはどんな過酷な状況であつても、頭脳と心は譲り渡しではならない。どんなときも、自分自身である努力を怠つてはならない。このことがドラッカーの言う切実な原則である。

ドラッカーは彼以外の誰かになろうとはしなかった。そして人に対しても、自分以外の誰かになることを求めなかった。あなた自身であることは、あなた自身の歩みを受け入れるところからしかはじめられない。何よりも自分自身の来歴を受け入れることが、過去に支配されることなく、また安直な成功や夢に踊らされることなく、自分自身であり続ける勇気を持つことを可能にする。私たちはこのド

ラッカーの勇気からも学ぶ必要があると思う。

誰にとつても自分を見失わずにいられる勇気ほど生きるうえで大切なものはない。

というのは世の中というものは自由を志すほどにあなたに別の自分になるように勧告する。生きていけば、たいていは他者から干渉される。身近にいる大切な人からこそ干渉される。

ドラッカーはしばしば世間の言説とは真逆のことを述べて不興を買つたこともあつた。しかし、他者と違うというだけの理由で自説を曲げるようなことはいつさいしなかつたし、迎合を嫌う人だつた。人の軽薄な評言など気にもとめなかつた。というか他者の評価に重きを置かなかつた。

それは彼が自分が何をすべきかを知っていたためだ。何をすべきかを知ることほど人に勇気を与えるものもないし、自分自身の身の置き場を教えてくれるものもない。正しい意味における自己肯定とはそのようなものだと思う。

そこから紡ぎ出された真正の物語が人の心にまっすぐに届く。

ドラッカー学への招待

第51回 ドラッカーのCSR

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



CSRは新しいコンセプトか

90年代以降、企業の社会的責任が産業上のトピックになりつつある。現在、CSR（企業の社会的責任）報告書を定期的に公にする企業も少なくはなく、社会の側も企業の持つ公共的な責任に敏感になってきている。何らかの不祥事が起きた場合、CSRの観点から指摘されることも日常になってきている。

そんなCSRはトピカルなテーマでもあり、ごく新しいコンセプトのようにも考えられる。だが、アルファベットで書かれていることは必ずしも新しさを保証してくれない。あるいは、明らかに新味があるにしても、新しさが価値あるものを約束するとは限らない。

ドラッカーは企業の社会的責任の先覚者の一人である日本人に見出していた。

実業家として著名な渋沢栄一である。渋沢は江戸時代の農民の生まれながら、幕末の騒乱のなかで経理などの専門知識を得て、しだいに権力から重用されるようになる。

幕末にあつて渋沢は佐幕派

だったわけだが、明治以降新政府から専門能力を買われてスカウトされ、役人としても存分に力を発揮している。さらには、銀行をはじめとする企業、それから大学などの社会的組織など500以上の組織の立ち上げに関わりを持つている。現在も残っている組織がいくつもある。

先覚者・渋沢栄一

「はるか前の時代のリーダーたちのほうが、企業の社会的責任を正面から捉えていた。日本の明治の渋沢栄一であり、第一次大戦前のドイツのヴァルター・ラーテナウだった」（『マネジメント』）。

事業の持つ社会的責任を認識していた人物として、ドラッカーは渋沢を高く評価し、同時に敬つてもいた。日本人はもつと渋沢を研究すべきであるとしていた。

ちなみにヴァルター・ラーテナウとはドイツの実業家、政治家だった人物である。第一次世界大戦の遂行に卓越した手腕を発揮したが、ドイツは戦争に敗れる。戦後のドイツ復興にラーテナウは奔走しつつも、右翼の憤激を買い、いざこれからとい

うときに暗殺される。

渋沢とラーテナウにあつては、事業の創造それ自体が社会的責任だった。そこには新奇なものはない。目立つもののさえない。事業活動そのものが、社会におけるニーズを満たし、社会からの要請に応えるものだった。

企業は製品・サービスの提供を通じて、顧客を創造する。顧客とは、社会全体のいわば代理人である。社会から派遣されてきた者である。ドラッカーが事業の目的を「顧客の創造」と述べ、彼のマネジメントに伴う一連のツールのコンセプト——マーケティング、イノベーション、戦略等々——は一つの例外もなく、「顧客の創造」を核として発展してきた。

顧客創造が基本

だとすれば、顧客創造が社会的責任の遂行そのものだということになる。逆に言えば、顧客創造の失敗は社会的責任の遂行に失敗したという最も明らかな証拠であるということになる。もし、顧客創造に失敗し続けるならば、社会という舞台からの退場を勧告されることになる。

これがいわゆる「倒産」という現象である。企業は顧客創造の成否にあつて利益というわかりやすい尺度を持つ。顧客創造に失敗した企業が自動的に退場を宿命づけられるのは、企業が持つ最もすぐれた特質と言える。

インパクトゼロが理想

それに伴うもう一つの系がある。「社会に対するインパクトをなくする。できればゼロにする」ことである。

こう聞くと、疑問に思われるかもしれない。

「インパクトをゼロ？ 確かに汚染物質を排出するとか、近隣の渋滞を起こすとか、悪いインパクトをゼロにするのは当然だけれど、いいことならしてもいいんでしょ？」

そうではない。いいことも悪いことも含めて社会に対するインパクトを可能な限り少なくしなければならぬ。理想を言えばゼロにしなければならぬとドラッカーは言う。企業活動が社会を変えてしまわないようにしなければならない。

時にCSRというと、何か特別な良き価値を社会に対して与えるかのような活動を想像する

向きもなくてはならない。実際に各社のCSRレポートなどを見ると、多くは巻末などで、社員によるボランティア活動や、出前授業がカラフルに展開されているのがふつうである。

もちろん、社会に対して善をなそうとする意志が悪いということではない。だが、そもそも善のみをなすなど限りある存在としての企業にとって不可能である。

たとえば、私の知人が住む土地に、ある企業の巨大工場があった。地元の人々の多くがその工場で働き、生計の資を得ていた。

だが、工場がかなり離れたところに移転することになった。もちろん、地元の人々は困る。そもそも、地元の経済の大半を回していたのはよい。だが、その工場が何かの理由で移転したら、地域社会が成り立たなくなる。果たして社会的責任の理念にかなうのか。

移転が悪いと言っているのではない。企業活動における善悪判定は簡単ではないと言いたいのだ。

実は企業を含むあらゆる組織にとって、良いインパクトも悪

いインパクトもない。あるのは「インパクト」だけである。

というのは、良いか悪いかを判断するのは企業ではない。顧客や社会のほうである。世の中には良き意図によって着手されて結果として最悪の結果を生む事業というものが存在する一方で、動機は不純であっても結果として都合の良い成果を生む事業もある。

考え続けること

ドラッカーのCSRは人に考えることを強いる。葛藤するところを強いる。葛藤のないところに真の思考はなく、真の成長はない。

企業は社会のためにある。社会の代理人とは顧客である。だが、顧客とは消費者だけか。そうではない。従業員も、メディアも、地元民も、取引先も、いずれも顧客である。顧客とは事業活動によって影響を受けるすべてである。

顧客は多元である。顧客を簡単に一義的に定義づけることなど誰にもできない。では、顧客はわからないものだろうか。そのとおり。わからないものなのである。

だからこそ考え続けることである。安易に結論を出すべきではない。顧客は多様であるとともに変化する。変化を捉えるには、見る者も変化し続けなければならない。

実は、渋沢栄一が偉かったのはそこである。彼は事業をある程度創造すると、後は若くて詳しい人に譲ってしまった。顧客に近く、かつ理解している人に委ねてしまった。彼は考え抜き葛藤する準備のある人に事業を引き渡したのだ。

それは自らの組織が社会に対してどのようなインパクトを与えているのかをモニタリングすることなくしては不可能である。

企業の場合は第一に経済組織であるわけだから、経済原理によって社会を変えてしまわないようにすることである。社会には社会の行動法則があり、原則があるのだから。

そのバランスを適切に経営に具現化することが彼のCSRの根本命題だった。

「今日、渋沢のような人物は見当たらない。しかし我々は、彼が一〇〇年前に行ったことを組織の力で行うことができる」(『マネジメント』)。

ドラッカー学への招待

第52回

強みを知る方法
——フィードバック分析①

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



❀❀❀
「汝自身を知れ」——
フィードバック分析を使う

「汝自身を知れ」——。

哲学の始めであり、終わりである。同時に、ドラッカーのセルフマネジメントの始めであり、終わりでもある。いわば究極目標だ。

というのも、私たちは日々自分という立派な宝箱を背負いながら、鍵がないばかりに、せっかくの宝物が重荷にしかたない。自分が何を背負って日々を生きているのかを知らない。結果として最も身近にある自分自身から遠く離れていってしまう。

残念なことに、大半の人たちにとって自分はほとんど他人であり、自分自身が何者であるかさえ知ることなく、この世を去っていく。

では、どうすれば自分を知ることができるのか。

一つ究極的な着眼点、それは強みである。ドラッカーによれば、人には生まれながらにして、人並みすぐれてできてしまうことがあるという。彼はそれを強みと呼ぶ。強みとは、単に

得意という以上に、ほとんど生物的に持っている卓越の源を意味している。

自分を知るとは、自分の強みを知ることと同義である。自分の強みに気付くときに、人ははじめて自分自身を知ったと言いうことができる。

自分の強みを知る代表的な方法が、フィードバック分析である。フィードバック分析は自分の強みを発見するために、ドラッカー自身が自らに課していた方法だった。『プロフェツショナルの条件』で彼は次のように述べている。

「強みを知る方法は一つしかない。フィードバック分析である。何かをすることに決めたならば、何を期待するかをただちに書きとめておく。九か月後、一年後に、その期待と実際の結果を照合する。私自身、これを五〇年続けている。そのたびに驚かされている。これを行うならば誰もが同じように驚かされる」

フィードバック分析とは何だろうか。簡単である。自分の目標を紙に書きとめておき、9か月〜12か月たつてから見直して

みる。できたことにはいつそう力を入れていき、できなかったことはやめてしまう。

❀❀❀
対話とは何か

フィードバックの主体は「われわれ」に置かれている。鍵を握るのは、対話の相手すなわち、聞き手である。そのために、ドラッカーの行う診断つまりコンサルティングなども、対話から始められるものだった。

ところで、ドラッカー自身はフランクフルト大学教授だったマルティン・ブーバーのユダヤ思想からも深く学んでいるのだが、このブーバーには、ドラッカーのフィードバック論の原型ともいえる『我と汝』『対話』という代表的著作がある（今も手に入りますので、関心のある方は読んでみてください）。

ブーバーの発言に次のようなものがある。

「対話には音声が必要としない。いや身振りすら必要としない。言語は一切の感覚的特性を捨ててでも、言語たり得るのである」

対話の精華とも言うべき一文だ。対話とは、正確に言えば

「話し合い」でさええない。むしろ「聞き合い」なのだということである。相手に対し、耳を傾け続けること、そこに対話の本質がある。

ドラッカーは、ブーバー初期の作品の中の知恵あるラビの言葉を引用している（『傍観者の時代』）。

「神は過ちを犯すものとして人をつくった。したがって人の過ちに学んでも意味はない。人のよき行いから学ばなければならぬ」を読んだとき、はたと気付いたのだった」。

セルフモニタリング

叡智を日常の仕事に落とし込む簡単な方法がある。書きとめるということである。ここは意外に忘れがちだ。

フィードバックの結果わかったこと、できたこと・できなかったこと、自分に向けて投げかけられた言葉などをしっかりと、たんたんと書きとめておく。一喜一憂することなく、自分が聞きたくないような指摘も、一つの重要な情報として公平に記録しておく。同じことは他者に対しても言える。相手か

らフィードバックを求められたら、率直かつ公平に伝える。

ある意味では、耳触りのよくないこと、攻撃ととらえてしまいたくなる言葉にこそ、自分自身に出会うチャンスがかくれている。フィードバックから見えてくる自分自身は、自分を高めるための有益な情報だ。

フィードバック分析の一つの要は、モニタリングにある。モニタリングとは、ひたすら観察することである。

ドラッカーはここで一つ大切なことを教えてくれる。私たちはしばしば、観察対象が未来にどうなるかを推測してしまう。予測してしまう。未来がどうなるかを推論することをアセスメントと言う。ドラッカーは、アセスメントをしてはいけないと教える。なすべきはモニタリング、つまり虚心坦懐な「今・ここ」の観察のみであると言う。

なぜなら、人間の認識能力には限界がある。すべてが見えていくわけではない。アセスメントしようとするとうしても太したことの無い要素を過大評価したり、大切な要素を過小評価したりしてしまう。そのリスク

はとうてい負いきれない。だから、なすべきことは予測ではなく、観察であることを強調する。

日記をつけてみる

なすべきは、客観的な「セルフモニタリング」である。モニタリングのポイントには「習慣」にある。日常のルーティンに落とし込んでしまう。その方法として最もメジャーなのが、日記の活用である。毎日、自分の行動を記録しておくことだ。

たとえば――。

- ・自分は今日一日で何をなしとげたのか。
- ・自分は今日一日で誰と会って何をしたのか。
- ・自分は今日一日でどんなことを考え、何を学んだのか。

日記は一人で言うことができる最もシンプルなモニタリング手法である。

こう聞くと、あなたはこう言うかもしれない。「ただでさえ忙しいのに、日記なんてほんとうに重荷だ。面倒くさいことこのうえない」と。しかし、フィードバックはあなたの人生の価値に通ずる大仕事なのである。そこには何ものにも代えが

たい意味と価値がある。

しっかりとモニタリングする習慣が生活に根付くと、毎日書かないと気持ちが悪くなる。筆者も日々日記をつけているのだが、日常の意味を感じ取るうえで有効なのを実感しない日はない。

今日から日記をつけ始めることができる。そのこと自体が革命の始まりとさえいえる。もちろん、ブログでも、SNSでもいい。とにかく、書き留めておくことがドラッカー流の基本である。

では、なぜ日記をつけることをかくも強調するのか。自分の身に起こっていることの意味を後になつてから振り返る素材を手にするのがフィードバックの実践そのものだからだ。

日々起こっていることの意味を知り、明日につなげる、ちょうどほどよく熟成されたお酒のように、それぞれふさわしい時間を経て、振り返ることに意味がある。

「何かをすることに決めたならば、何を期待するかをただちに書きとめておく」これが原点である。

支持されえない。空間概念をはじめとする物理学の科学的命題でさえ、これまで何度も批判に晒されそのたびに修正を余儀なくされてきた。

まして、政治・経済・社会といった純然たる人間活動ならなおさらだ。批判的見解による発展可能性が阻害されてはいけない。現在の経済政策において、ごく一部の経済学者を除けばほぼ反論や反対意見が聞かれない。事態は悪化していると見てよいだろう。

スローン会議

ドラッカーは1946年に公開した『企業とは何か』で早々に組織での多様性の確保が企業全体の生命線になることを述べている。彼はGMの内部調査からその事実に近いものがあるが、多様性を維持するためのGMの会議を「スローン会議」と呼んでいる。

スローンとはGMの会長だったアルフレッド・スローン・Jr.である。

彼は重要事項の決定で反対意見を見えないものは、反対意見が出てくるまで決定を延期したとされる。満場一致の意思決定は

不十分であるばかりでなく、誤った決定をしても取り消せないという修正不能のリスクをはらむからだ。

逆から見れば、たった一つの意見でしか決定がなされないならば、何も決定しないほうがはるかにましとの強固な信念が彼にあったことを表している。

現実にはたった一つのロジックで説明されてしまう世界なら、何も説明されないほうが害悪は少ない。同じことは個人の仕事や人生についても言える。

一つだけだと悪くなる

そこで言えるのは、たった一つの原理しか据えないならば必ず悪くなるということである。これは凄惨で醜悪な20世紀の歴史から私たちが学びうる最大の教訓であろう。

ドラッカーがマネジメントを広く個々の人生にまで適応して発言を始めたのは企業のマネジメントを体系的に分析し始めたのとはほぼ同時期であった。『現代の経営』（1954年）において次のように述べている。「えてして会社は、自らの経営幹部に対し、会社を生活の中心に据えることを期待する。しかし仕

事オンリーの人たちは視野が狭くなる。会社だけが人生であるために会社にしがみつく」。

仕事だけしかない人生が仕事そのものに対してさえマイナスなのは、先の取締役会の例とまったく同じ理説に基づく。確かに会社は個々の社員に会社中心の生活を暗に強要するところがある。なぜなら、会社という存在自体が、社会のなかで離人症的な感覚を持ちやすい、閉鎖的な組織だからである。

しかし、会社中心主義への誘惑に屈してはならない。というのは、自らの人生のためばかりでなく、仕事自体のために会社オンリーは危険なのだ。ドラッカーは言う。つまるところ、会社しかない人にとっては、会社さえない。たった一つの視野しかないということは、その視野さえも失っているということである。ものごとにはほかの視野との類比において意味を持つものだからだ。

これ以上均質性はいらない

これまでレセプティブ、すなわち受容的な姿勢の大切さについて述べてきた。とくにこの姿

勢は人生の後半を始めた方々、年齢で言うところ40歳の坂を越えたあたりからがぜん意味を持ち始める。

仕事オンリーだと、「空虚な世界へ移る恐ろしい日を延ばすために、自らを不可欠の存在にしようとする」とドラッカーは言う。たった一つのことにしがみつ়のは、それなしで生きられないからではない。多様な世界からの斜眼帯を手にしたいためである。それは他者だけでなく自分をも欺くことだ。

いかに否定してみても、心の奥深く行動の原点に近いところで、自分を不可欠の存在にしようとする意識の動きを感じる。それが私自身の中にもある。

そんな一つのことを執着し、縛り合う関係が生産的であるはずがない。一方が縛り、一方がしがみつく関係が自由で創造的であるはずもない。

本当に多様な職場があるとしたら、そもそも詩人、収集家、音楽家をごく自然に同僚に持っているはずである。実際に筆者は童話作家を同僚に持ったことがあるし、音楽家をパートナーであったのを実感する。

ドラッカー学への招待

第41回

期待されるほど人は成長する

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



要求水準を高く

「働く者との関係においてまず問うべきは、彼らに何を求めるかである」とドラッカーは言う（『現代の経営』）。

今なお組織では働く人に何らかの罰や不安を与えて誘導し、動かそうとする傾向が跡を絶たない。ある意味古典的な動機づけ手法論でもあるのだが、ドラッカーの想定する人間観・労働観とは質的に異なる。

ドラッカーにあっては、人間とは貢献したがつている存在であって、しかも自分を実現したがつている存在でもある。

「でも人は放っておけば怠けたがるのではないですか？」という考えが頭に浮かぶかもしれない。

それもまた一つの姿として否定はしない。しかし、人の本来の姿（実存とも言う）は他者に貢献したくてたまらないと考えるのがドラッカー流である。

労働が苦痛か快楽かという昔ながらの問題はにおいても、貢献への意欲なくして、現在のような高度な社会は営みえないであろう。現実社会に眼を向ける限り、世の中の人は「貢献した

がつている」ようにしか見えない。

むしろ、マネジメントの要諦の一つは、人の持つ貢献欲求にどう働きかけ、要求そのものの水準を上げていくかにある。

というのも、働く者に少ししか要求せず、しかも間違ったものを要求していることが往々にしてあるからだ。

ドラッカーは要求水準を上げよと言う。それは組織のためということもあるけれども、働く一人ひとりの成長のためでもある。

できる組織の違い

名門とされる学校や、会社などとはなぜ高いパフォーマンスを維持できるのか。質の高い組織には質の高い経験と質の高い要求がある。総じて質の高い組織風土がある。そのような風土ではごく凡庸な才能の持ち主が高いパフォーマンスを上げる。

何が違うのだろうか？

要求と期待が違う。要求されるものが大きいほど、人は多くを成し遂げられるようになるからだ。要求が大きいほど、人は多くを生み出す。逆に成し遂げられないということは、要求が

小さすぎることであり、そのことが個々からエネルギーを奪う。

「絶えざる努力によつてのみ実現される最高水準の仕事に焦点を合わせる」とき、動機づけが行われる（『現代の経営』）。

さらに、個々の能力は組織全体の目標への貢献と合致するものでなければならぬ。ロシアの合唱のように、個々の身体から絞り上げられた最高の音が、全体の一段高次の音楽的ピークに融合する。

その場合、しばしば組織文化に従順であることが個の力をつぶす。日本にはその傾向が強いと思う。組織に従順さなど求めてはならない。逆に、攻撃的な文化を生み出すことを求めなければならぬ。

高い水準を要求することほど、仕事の改善に挑戦させるうえで効果的なものはない。仕事と自己実現の誇りをもたらずものはない。

人事は考え抜く

人材ほど高価でかつ繊細な資源はない。本来「人材」とは江戸時代の儒学者荻生徂徠による語と聞いたことがある。材は木

材である。木には「柱」に向くものがあり、「床」に向くものもある。家具に向くものがあり、道具に向くものがある。さまざまな材質があり、適性がある。それを的確に見定めて、家づくりに適応させるのがプロの仕事である。いわば人事とは人の能力や資質に伴うプロの仕事である。

もちろん人を見定めることが容易ではない。それでもドラッカーは次のように言う。

「人事に完全無欠はありえないが、限りなく10割に近づけることはできる。人事こそもっともよく知られた分野だからである」(『チェンジ・リーダーの条件』)。

博打ではない

人事ほど繊細な配慮をもって行うべき領域はない。しかも一度下した判断はもとは戻らない。

人は、他の者がどのように報われるかを見て、自らの態度と行動を決める。仕事よりも追従のうまい者が昇進するのであれば、組織そのものが、業績の上から下へ追従の世界となる。さらには、人事の結果は長く

組織に影響力を及ぼす。だからこそ、人事には十分過ぎるほどの時間をとらなければならないという。

また、どのような人を上位のマネジメントに昇進させるかほど組織の価値観と有能さをはっきりと白日のもとにさらすものはない。

人事は博打ではない。というよりも、人事を博打にした時点で組織は敗北している。カジノのルーレットを回すように人を選んでうまくいったためしはない。そして真摯さの欠如する者をトップの座に就けた誤りはどのようにしても償いえない。

公正な人事のために全力を尽くさないトップマネジメントは、組織の業績を損なうリスクを冒しているだけではない。組織そのもののへの敬意を損なう危険を冒している。

空席を自動的に埋めない

人事についてすぐ役立つドラッカーの考え方がある。「不補充」という考え方である。

あるポストが定年退職、死亡、辞職によつて空席になっても、自動的に埋めてはならないと。検討すらしてはならないと

いうものである。そして、6か月から8か月、空席にして静観する。補充への強い要求がなければそのままポストを廃止するべきだという。

というのも、組織とは放っておいても、人と仕事が増えていく。有能な人が多くを占める組織ほど仕事を増やす誘引は強くなる。階層も多くなつていき、やがては動脈硬化に陥る。

黒澤明の映画『生きる』にある冗談である。主人公の小役人を揶揄して、「彼が休まないのは、自分がいなくて困るというのではない。いなくても誰も困らないことを人に知られるのが困るからだ」と。似た状況はどこにもある。

階層の最小化

そう考えたとき、ポストに空きが出たというのは、組織にとつて役割や地位がそもそも必要を見定める絶好のチャンスということでもある。ドラッカーは言う。

「ミドルの増加の多く、おそらくそのほとんどは、まったくの水ぶくれである」

「未来の組織は、現実のものになりつつある。それは、情報

が地軸となり構造体となる組織、つまり情報型組織である」(『実践する経営者』)。

情報型の組織ほど階層は少なくてすむというのは本当である。昔からマスコミや研究職などの知識労働における組織構造はどんな下つ端でもひとりの上司で十分仕事できた。

ドラッカーが企業のコサルティングをするなかでも、ある大手の多国籍メーカーは、12の階層のうち7つを廃止したと述べている。

それらの階層は、権限の階層でも、意思決定の階層でも、管理の階層でもなかった。情報の中継器にすぎなかった。情報を集結し、増幅し、組み替え、発信するだけのものだった。

マネジメントの階層が増えるごとに、組織は硬直性を増していく。階層の一つひとつが意思決定を遅らせる。情報量は情報の中継点、つまり階層の数が一つ増えるごとに半減し、雑音は倍になる。

組織の人的無駄を省くことが、そのまま人生を省かし、同時に成長機会を増大させることにつながる。

ドラッカー学への招待

第42回

『企業とは何か』を読む①
——現代経営学の古典

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



❀❀❀ 企業は今もつて謎

『企業とは何か』が出版されたのは今から70年余りも前だが、今なおはつとさせられる熱さを秘めている。

知性の健全さと鋭さは、「わかりきったと思われるもの」に対して向けられるとき、その本領を表す。ここで、ドラッカーの原点的著作を参考に、企業は何かという一見わかりきった問いを改めて考え直してみたい。

ドラッカーは第二次世界大戦後、傷つき荒廃した後の次にくる世界に思いをはせた。新たな世界では金中心の人間観ではなく、みんなが組織で働くのが当たり前の社会になるとドラッカーは言った。

金中心の社会は、簡単に言えば、1+1=2という社会である。全体は部分の足し合わせとするのが経済的合理主義の基本にある考え方だった。

一方で組織社会はそうではない。全体は部分を足し合わせた以上のものを実現できるというのが組織の根底にある考え方である。

ドラッカーが考えた組織の代表は経済組織ではなく、芸術組織だった。たとえばオーケストラである。オーケストラの楽団員はそれぞれ異なる楽器を手にするが、パートは異なれど手にする譜面は同じである。指揮者がそれぞれの異質性や多様性をむしろ積極的な一次元の価値に転換する。

産業社会とはまさにオーケストラに似た社会であるというのがドラッカーの主張だった。そして、産業社会の主役、中心的な機関が大企業であるというのが戦後のドラッカーが示した最大のすぐれた視点であった。その点は今一度認識する価値を秘めていると思う。

❀❀❀ 執筆時期——1946年1月

ドラッカーの本書に対する問題意識の鋭さは、本書が書かれた時期にそのまま即応している。1946年の1月、第二次世界大戦の直後である。序でドラッカーは次のようなたとえ話をする。

「あるときある若者が、中国についての決定版ともいふべき

本を書くことを決心した。書かれたものはすべて読んだ。言葉もものにした。中国の権威として名を高め、破格の条件による出版の申し入れを受けた。

こうしてある晴れた朝、若者は上海に上陸した。会うべき人を訪れ、夕食をとにした。ホテルに戻ったが、頭の中は本のことといっぱいだった。明け方近く考えたことを書きはじめた。午後には自信満々の梗概が出来上がった。あとは書きはじめるだけだった。さほど重要でない数字をいくつかチェックすればよかった。

若者は、『一日遅れてもどうということはない。あとで中断されることはないよう、明日数字をチェックしてから書きはじめよう』とつぶやいた。

それから45年が経った。今ではかなりの年になった。今日もいくつか、細かいことや数字をチェックしている」。

少なくとも三つのドラッカーの野心を読み取ることができる。一つは、対象の巨大さ、わかりにくさは、分析を後ろ倒しにする理由として許されないといいことである。企業とはあま

りに巨大だった。しかしそのメカニズムは知られていない。にもかかわらず、現存し、かつ機能している。あたかも中国のように、ただそこにある巨大なブックボックスだった。

二つ目は、知的労作に取り組む義務は、それを最初に意識した自分にあるという自負である。最初に知った者はそれを分析し、世に問う責任があるということである。そして残念ながら、些事への没頭は全体の怠慢を許してはくれない。時間は容赦なく過ぎ去っていく。

三つ目は、決定版を書くことと決心すること、その最初の動機が、執筆そのものの最大の障害になりうるということである。もちろん書物を書くもので理想を抱かない者はない。誰もが最高の書物を世に問いたいと願う。だが、決定版などというものはない。人にできるのはここにあるささやかな一歩だけである。『企業とは何か』はドラッカーの理念をあますところなく凝縮した書物ではあるが、もちろん決定版といえるものではない。そこには多くのあらが目立つし、後になって明らかに掘り下

げの足りないところも多く見られる。理念的仮説に引つ張られていると思われるところもある。それでも本書が今なお手にされ、読み継がれるのは、その生き生きとしたはつと胸を突くような問題意識と直感のみまみずしさのためであろう。

ピカソによる若き日の荒削りなデッサンのように、『企業とは何か』は読む者の心に現代社会のもつとも基本的な原像、あるいはイメージを触発せずにはおかない。

自由企業体制とアメリカ

ドラッカーが生まれたのは第一次世界大戦で世界が致命的に損なわれる前夜だった。一時代前のレジームは失われ、虚無の支配する時代だった。

ぜひともこの世界を構築していくうえでの推進力を手にしなければならぬ。難破した巨大客船にモーターを据え付けなくてはならない。ドラッカーが考えたのはそのことだった。

一時は社会主義とかキリスト教がこの推進力になってくれるのではという淡い期待があった。しかし、現実にはこの二つ

の勢力ともにまったく現実社会には役に立たなかった。

そしてドラッカーがこの世界に実現した未来、あるいは理念として見出したものが二つある。一つはアメリカ社会である。もう一つは企業だった。

まずドラッカーはアメリカに着目した。アメリカのアメリカたるゆえんは、アメリカが、意志をもって造られた国であることである。アメリカはピューリタンの自由の理念を具現化するために設立された人為国家である。自由を具現化しえないいかなる組織もアメリカ人は耐えることができない。今でも変わらない。

対してドイツも、フランスも、イタリアも、造ろうと思つて造られた国ではない。ビスマルクなどによつて再組織化された側面はあっても、もともと存在する共同体が積み上げられて国家ができていく。日本も同じである。

ドラッカーの目はアメリカ社会の特徴に向かう。第二次世界大戦にあつても、アメリカは戦時に必要なものを政治的命令や統制によることなく生産し供給

した。生産主体は政府ではない。企業である。企業が自らの意志で必要なニーズを把握して、自らの力で生産体制を組織し戦時体制を整えていった。

ドラッカーはそのような体制を自由企業体制と呼び、その奇跡的な価値に目をとめた。自由企業体制こそが、アメリカの理念が具現化した制度だったためだ。

アメリカは、世界の中のものとも先端的な意識を具現化した国だった。さらにアメリカの中で、自由企業体制がもつとも自由の理念を生き生きと凝縮し、その主たるプレーヤーは企業だった。いわば、「アメリカ→自由企業体制→企業」の構図である。

ならば、暗黒に火をともし、虚無の世界に希望を与え、絶望の山から希望の岩を切り出す存在、それが企業なのであつて、小なりといえども全世界に通じる苗木とドラッカーは見たのだった。

自由な企業が社会の秩序を生み出し、はては世界平和に貢献するとまでドラッカーは言い切つたのはそのためだった。

ドラッカー学への招待

第43回

『企業とは何か』を読む②
——一草をもって万理を究める

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



戦争の時代

『企業とは何か』を読むときに、まず念頭に置くべきは、第二次世界大戦の直後であった点である。20世紀に入ってから、潜在的には常に戦争状態だったことである。

ドラッカーが本書の第1章で平和について記しているのはそのためである。一般に平和をもたらすものは何だろうか。核兵器の廃絶、宗教対立の緩和、外交的手段の尊重、いろいろある。だが、ドラッカーは誰もが思ってもみないソリューションを持ち出す。

平和の答え、それは自由な企業だと言う。

第二次世界大戦はイデオロギーの戦争だった。イデオロギーで戦われた最初の戦争だった。言い換えれば、理念と体制が引き起こした戦争だった。

ということはつまり、イデオロギーを追求し続けることは、大戦を引き起こした原因を受け入れ続けることを意味する。戦争の原因となったものから、戦後の平和を紡ぎ出せないくらいすることは少し考えれば誰でもわかる。

ドラッカーはそのころ、アメリカ社会の観察を経て、アメリカにあつてはかの国にないものの、しかも、大戦を勝利に導いたばかりでなく、戦後体制を確立するだけの潜在力を持つ政治的要因に着目した。

自由な企業がまさしくそれだった。多少とも常識ある人なら聞くかもしれない。

「企業って、そもそも生産のための組織ですよ。それって経済的な要因なのではないですか？」

企業は経済組織か？

確かに企業を一義的に経済的組織とするのは、一つの質問にはなっている。しかし、そもそもなぜアメリカがあの戦争に勝利し、覇者になりえたかという疑問には何らの手がかりも与えてはくれない。

私たちは今なおあまりにも企業を経済組織として見ることに慣れすぎている。だが、企業は本当に経済のための組織なのだろうか？ この問いが、『企業とは何か』の序章であり、終章をなすのである。

ドラッカーは言う。

「我々は、アメリカが共存の

道をとるにはアメリカの一国資本主義が安定し、繁栄しなければならないことを認識する必要がある。したがって、アメリカが自らの経済とその一体性の基礎、及び世界への範として自由企業体制を機能させることは、世界平和に対する最大の貢献となる」。

重い一文である。

そこからドラッカーの考えは、なぜ自由企業体制でなくてはならないのかという方向に進む。

やはりヒントを与えてくれるのは戦争だった。

生存のための戦略

戦争は産業社会にとっては危機であるとともに機会でもあった。戦時中は大規模な公共投資が継続的に実行され、産業社会が成長する慈雨となった。

だが、問題は戦争が終わった後である。財政出動は期待できない。自らの力で立ち、育ていかなければならない。ドラッカーにとって企業は社会が自らの力で自律的に継続していくうえでの中心的な機関だった。彼の言葉をそのまま借用すれば、「企業は社会の代表的組織であ

る」。

ドラッカーの関心は、社会をどう「繁栄」させるかにはない。社会をどう「存続」させるかにある。彼の基本戦略は豊かな社会の実現にはない。豊かさを通じた社会の生存可能性の増大にある。

人間が生存していくのに、心身の健康がなくてはならない。心身が健康であるためには、栄養や衛生などの条件が満たされなければならない。さらには中心的な心身の器官が健康でなくてはならない。

企業は社会全体の心臓や頭脳に相当する器官であるとするのが、ドラッカーの言う代表的機関の意味であろう。

何より生き物であるから、生存条件は繊細であるに違いない。わずかなケアのあり方が草木を枯らしてしまうのに似ている。まさしく、「一草をもつて万理を究める」(二宮尊徳)がドラッカーの知的姿勢の特徴である。

ドラッカーが『企業とは何か』で展開する企業と社会の生存条件の模索は、後のマネジメント著作にはほぼそのまま引き継がれている。彼は企業を数量的に分

析可能なものとはしない。定性的でありかつ価値や信条を具現化するものとする。

なぜ企業が社会の代表的組織なのかという問いに対して、彼はロジカルな定義をあげていない。数量的な定義も条件付けも行っていない。

「社会の構造を規定するものは、多数者ではなくリーダー的な地位にある者である」と彼は言う。いわば社会全体が価値とするところを、凝縮的に具現化する少数者が社会の代表者であるとする。

「社会の本質とは静的な量ではなく、質的な要因である。事実の集積ではなく、事実に意味を与える表象である。平均ではなく代表的存在である。今日のアメリカではそれが企業である」。

つまるところ、企業とは社会全体の価値のシンボルであるところに意味がある。アメリカは世界全体のシンボルであって、自由企業体制はアメリカのシンボルである。そして企業は自由企業体制のシンボルであって、最後は働く個人が企業のシンボルである。すべてが同じ本質を保持する細胞である。マクロであり、ミクロである。



経済と技術を規定するもの

二宮尊徳は一葉の草の中に宇宙万般の原理が現れていると言った。尊徳にとって農地は世界のみならず人心が凝縮的に表現された場所だった。しっかりと目を開いて見るならば、どのような社会にも、世界の凝縮的表現と言えるシンボルがあるのに気付く。

ドラッカーの場合、戦争を補助的なキーワードに世界のシンボルを探ったわけだが、論理的に見ると、戦争が企業の意味を押し出したわけではなく、戦争という額縁にはめたときに企業の持つ役割がすっきりと見えるようになったというのが正しい。

確かに戦争によって軍需をはじめとする経済的推進力が劇的に高まったのは確かである。だが、戦争はあくまでも企業という知られることのなかったエンジンをついていくべきものであって、エンジンは20世紀に入ってから一貫して働いていた。

企業を社会の代表的組織というのは、企業という「窓」を通して見るときに、社会の構造が

はつきりとわかるということでもある。さらに言い換えれば、企業が社会に構造を与える。

尊徳の言葉遣いに戻るならば、企業は一つの草であって、そこに万物を凝縮的に表現する細胞が実現している。ならば、するべきことは一つしかない。企業という一葉の草が、どのような条件で活性化し、どのような条件で自らの生命を伸張させるかを知ることだ。

このような考えは、抽象的な哲学や形而上学の仕事ではない。実践的でありながら、洞察を要する仕事である。後にドラッカーが述べるのが基本的な知的姿勢をよく表している。

「マネジメントとは、現代社会の信念の具現である。それは、資源を組織化することによって、人類の生活を向上させることができる」との信念である。経済が福祉と正義の実現の強力な原動力になるとの信念の具現である。(略)想像力だけの哲学や形而上の体系を築く者ではなく、一葉の草しか育たなかったところに二葉の草を育てる者が、人類の福祉に貢献する者であるとの思想の具現である」——『現代の経営』

ドラッカー学への招待

第44回

『企業とは何か』を読む③
——それは「政治的」組織でもあった

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



闘争の書

ドラッカーは、どれほど企業
がアメリカ社会の中で意味をも
つかを、声高に、そして切々と
語っている。そして、そこには
ドラッカー自身を絞り上げてき
たヨーロッパ社会の「ポジ」が
あった。

その後、多くの優れた経営学
者がマネジメントを豊かなもの
としてきた。マイケル・ポー
ターらは体系化と深化をせざる
をえない状況にいた。

だが、ドラッカーとの本質的
な相違が一つだけある。

社会システムそのものがマネ
ジメントを含んでいない世界の
中で、ドラッカーはその存在を
主張し、その理論を深化させて
いかなくはならなかった。

『企業とは何か』は——という
かこの本だけは——闘争的で論
争的な気持ちをもたなければ、
おそらく息づかいの3割から4
割くらいは消えてしまうのだろ
う。

ドラッカーは目にしたものを
そのまま文章化している。彼の
感情が手のひらからこぼれ落ち
るようにひしひしと伝わってく
る。とにかく読みごたえのある

本だ。

「企業」？「会社」？

『企業とは何か』が最初に日本
で紹介されたのは、1962年
のことだった。当時のタイトル
は、『会社という概念』、原題は
「コンセプト・オブ・ザ・コーポ
レーション」だから、後者のほう
が原義に近いのかもしれない。

新旧タイトルとなる「企業」
と「会社」、たかが訳文の問題と
軽く見ることはできない。問題
にしたいのは、「企業」、「会社」
のニュアンスの違いである。

一般に「会社」というとき、
規模はまちまちである。町工場
からグローバル企業まで、「会
社」という。一方で企業という
とどうだろうか。一定規模以上
の組織体が想定されているよう
にも思える。

さらに言えば、会社という
と、人間的な色彩が強く、企業
というと機能的な色彩が強いよ
うにも感じられる。

たとえば、サラリーマンがネ
クタイを結びながら、「ぼく、今
から会社に行くんだ」とは言う
けれど、「ぼく、今から企業に行
くんのだ」とは言わない。「うちの
会社、超堅いからな」とは言う

けれど、「うちの企業、超堅いか
らな」とは言わない。

会社とは、漢字としてみると、
社（むら）というだけあって、絆（きずな）を強調
しているだけでなく、政（まつりごと）をも
想起させ、ときには宗教的でさ
えある（ちなみに、「経営」とい
う日本語もルーツは仏教にある
という）。

同じ組織体であっても、会社
というとき、人間が第一に考え
られており、皮膚の温かみのよ
うなものを感ずる。企業とい
うとどちらかというと、経済的な
生産性を第一にとらえている印
象がある。

ともに印象論にすぎない。ど
ちらが正しいというのでもな
い。

三つの見方

では、ドラッカーはどう見た
のだろうか。ドラッカーは会社
を一つのものとは見なかった。
期待した役割に三つの側面があ
る。

一つは経済的な側面である。
これは当然というべきかもしれ
ない。特に高度な産業を前提と
する社会においては、企業活動
がなければ私たちの生活が成り
立たない。高度の産業社会は高

度の分業を内に含んでいるからだ。

企業は製品やサービスの供給を經由して、経済的貢献が期待される。結果、経済的成果に寄与することを通じて企業は利潤を上げる。

第二は社会的側面である。企業はどうあっても社会の中で存在を許されている。この視点はドラッカーの考えの中でも重要である。

特に経済を重視する風潮が高まれば高まるほどに、企業の社会的役割を論ずる意味はいつそう大きなものとなってくる。

実はこの社会的側面を最初に立論し世の中に示したのが、ドラッカーの『企業とは何か』だった。企業は自らの活動を行うならば、どうしても社会とのかかわりをもたなければならぬ。人材も社会から調達しなければならぬし、立地する近隣には住宅地だってあるだろう。買っていただくのがふつうのお客ならなおさらである。

ならば、ほうっておいても企業には社会的側面があるし、できれば企業活動それ自体が社会貢献になるのがよいと考えたのだ。

市民証としての会社

第三が政治的側面である。これは少しわかりにくいかもしれない。ドラッカーは若いころ政治を関心の中心に置いていたこともあり、企業の政治的側面についてもしかるべき紙幅を割いている。企業の政治的側面とは、時々問題になる政治献金のことなどではない。やはり人に関するものである。

政治とは秩序と権力に関する概念である。企業に勤めるものにとつては、企業という組織に所属し、活動していること自体が、一つの市民証の役割を果たすからである。

たとえば、「〇〇商事に勤めている」とか、「税理士をしている」というのは、単にそこで働いて給料をもらっているということの意味するわけではない。その人は、その会社社に所属し、その仕事に従事することによって、一人の市民としての自覚をもつことになる。

トクヴィルが『アメリカのデモクラシー』という本の中で、「地方自治は民主主義の学校」と述べたが、現代において企業こそが民主主義と自由主義の学校

の役割を果たしている。ちなみにドラッカーは「位置づけ」と「役割」と述べるのだが、人には社会的に、「どうあるか」と「何をするか」の二つがないと安定しない。

社会が企業を生んだ

一般に企業はお金を稼ぐところと考えられているが、結論から言えば間違いとは言えないまでも、まったく足りない。

そのことは企業の成り立ちからも明らかである。というのは、企業は経済的要因から生まれたわけではないからである。利潤は企業活動の親ではない。

むしろ、社会が高度化し、複雑化した結果として企業が生まれたというほうが正しい。つまり社会構造が必要とする組織を生み、それが企業だったのだ。

大胆な想定である。現代の政治も社会も国際関係も民族問題もある意味では、企業を中心に構造化されている……。確かにそう言われればはっとさせられる。

考えてみてほしい。昨今の企業活動の巨大化と広域化は、社会構造の忠実な反映ではないだろうか。別に企業がグローバル

化したから、世界が一つになっているわけではない。むしろ社会や人がグローバル化しつつあるから、結果として企業がグローバル化のプレーヤーとして許されているにすぎない。

にもかかわらず、現在にいたって、企業は最も巨大かつ影響力ある組織であり続けている。というよりもその力はときに国家をもしのぐ次元にまでなっている。今グーグルやフェイスブックなどの関係者を合わせれば、ちよつとした大国をいくつか束ねてもかなわないだろう。

特に、ドラッカーが企業を目にしたときの驚きに私たちはもつと想像をめぐらせるべきかもしれない。そのちよつと前には、ナチスがヨーロッパを蹂躪し、信じられないくらい死体の山ができたのだ。だから、ドラッカーが企業に期待したものが、「二度と全体主義を呼び起こさない」ものだったのは驚くにあたらない。

だが、今はどうだろうか。格差の固定化や若者を使い捨てるブラック企業などなど、70年前のドラッカーの危惧をもう一度考え直すべきときにきているのではないだろうか。

ドロッカー学への招待

第45回

ドロッカーの話法①
——思考の前提に働きかける

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



❀❀❀
「本当にそうなのだろうか？」

ドロッカーがクライアントや聞き手と対するとき、その人の可能性を広げるにはどうするかに主題が置かれていた。方法はいによっていた。問いによって、ドロッカーが求めたのは、自分の可能性や資質について考え抜くことだった。問いこそが洞察の導火線だった。

人は誰でも世界はこんなところだというイメージを持っている。世の中は、人や社会についての固定的なイメージに満ちている。

ほんの少し前までは、社会主義でみんなが幸せになると考えていた時代があった。あるいは、今なお企業は金儲けの道具だと考える人もいる。

しかし、「本当にそうなのだろうか？」

こんなふうに問いを投げかけることは、聞き手に対して、知っているつもりのこの世界についての固定的なイメージをいったん棚上げして、別の可能性に思いをさせてみることを促す。

ドロッカーの問いは、自分が本当に時間と労力をかけるに値

する使命は何かに意識を向けさせる。人はこの世界に対してとても独断的で偏狭である。よほどのことがなければ自分の視点による世界認識に疑問を投げかけることはない。

特に組織の中で高い地位に立つほどにその傾向は強くなる。人は自分が置かれている環境や取り巻く状況によって世界の認識の仕方が変化する生き物だからである。

自分のかかわる環境からの影響から自由であることは困難である。しかし、いったん自分のまとう鑑を脱いで、虚心坦懐に環境を見つめなおしてみることには大きな意味がある。

❀❀❀
偉くなるほど世間は狭くなる

現実には私たちを取り巻く世界は考える以上に複雑である。自分では気付いていない、自分の思考や行動のパターンがある。ドロッカーが問いを投げかけたのはまさにそこだった。

ドロッカーは常に視点を変えたところから問いを投げける。その基本として、本当に知るべきことを人は知っていない、知るべきなのに知らずにいることが

無数にあるとの認識がある。

人はみな狭い環境の中で、限られたかわりの中で生きているわけだから、ほうっておけばそれを全世界と錯覚する。この錯覚は決しておかしいものではなく、むしろ誰でも持つごく自然なものである。大切なのは、自分が狭い世界を生きているのだという事実をしつかりと意識することだ。

ドロッカーは「人は組織の階段を上がれば上がるほど世界が見えなくなる」と言う。この指摘は痛いほどに正しい。人は自分が偉くなるほどに世界が広くなると勘違いしがちである。本当は反対である。端的に言えば、新入社員と社長とは同じ会社であつてもまったく違う見方をする。むしろ偉くなるほどに世界は狭くなる。

ドロッカーが言いたかったのはこのことだった。人は誰もが、高度の構造化された世界を生きている。常に自分を取り巻く社会には異なる見解や異なる感性があることに敏感であるべきであろう。

本人にとっては快い香水の匂いが、隣の人にはものすごく不快というのは日常的によくあ

る。自分とは異なる見解を積極的に知る努力をすることが大切であるというのが、ドラッカーが問いをツールとした最大の理由だった。むしろ自分と異なる見解を積極的かつ体系的に収集すべきとさえ彼は言う。

❖❖❖ 良い問いは学習回路を開く

ドラッカーの場合は、歴史を素材にしたストーリーが少なからず見られる。たとえば、技術がどのように社会に受容されるかを説明するのに、『ネクスト・ソサエティ』に次のような話がある。2000年、ITバブルが華やかだったころの『エコノミスト』誌によるインタビューである。

記者「あなたは何年前か、イノベーションについて五つの行うべきこと、三つの行わざるべきことを示しましたね。今日これに何を加えますか？」

ドラッカー「イノベーションは体系的な活動である。それでいながら予測不能だ。ところで、あなたのズボンにはジッパーがついている？」

記者「はい」
ドラッカー「ボタンではない。」

ところが、ジッパーはズボン用に開発したものではない。そもそも衣料産業で使われることは想定していなかった。穀物の梱包用として開発したものだった。衣料に使うことは考えていなかった。

製品の市場は想定していなかったところにある。常に起こっていることである」

「ところで、あなたのズボンにはジッパーがついている？」というシンプルな問いから話が展開しているところに注目したい。

ジッパーは穀物袋から小麦がこぼれ落ちないように、縁いっぱいのところで梱包可能にするための農夫のアイデアがきっかけだった。目端の利く誰かが、小麦袋を見てジーンズに応用したのがはじまりだったという。しかし、考えてみればジッパーとてからまりやすく、一度ひつかかると大変厄介だ。要はボタンよりましという理由で生き残っているにすぎない。

これなどは、聞き手の意識を刺激し、あらかじめある枠組みを取り外すのに、きわめて有効な問いと考えてよい。

技術についての膨大な専門知

識を詰め込み式で次々にまくし立てられても、ドラッカーのこの小さなエピソードほどの効果は期待できないだろう。

聞き手に伝えるときも、問いはパワフルな道具となる。常に冷静で公平な立場から、「自分の人生に枷をはめてはいけない」ことを伝える。

聞き手が「世界とはこのようなものだ。人間とはこのようなものだ」と信じていることであっても、ていねいかつ親切に、俯瞰的な見地から問いをもつてロックを外す。

ドラッカーの基本は、聞き手の世界観の核を認識し、そこに働きかける。聞き手の価値観と深くかかわっている。

ドラッカーのマネジメントでは、「強みを組織的に生かすこと」「自らの強みを最大化すること」に重きを置く。そこで忘れてはいけないのは、自分の価値観で構成された世界よりも、現実の世界ははるかに複雑だということ伝えることだ。

自らの価値観がイコール世界ではない、言ってみればこんな当たり前のことを伝える。ドラッカーはそのことを私たちに徹底的に意識するよう迫る。



❖❖❖ イノベーションと気づき

イノベーションなどは、経済的な要因というよりは、「気づき」という感情や心の動きにかかわる作用である。そうした側面を意識することで、自分を深く知ることができるようになる。

たとえば、今までもわかっていながら実現できなかったようなことには、「言い訳」や「自己規制」がついて回るものである。しかし、イノベーションの多くは、本来の行動を妨げることになる言い訳や自己規制の類を乗り越えることによって実現される。やらない自分を正当化する自分に気付くということにおいて問いは有効な方法である。

問いの意味は、聞き手に考えさせることにある。問いを味方につければ、どれほど困難なことがあっても、現状の問題の根源にリーチすることができるようになる。枷そのものが自分自身によってでつちあげられたものだと思えるようになる。

そして、聞き手の中の限界を打破し、眠っている力に気付かせるだけの力が問いにはある。それがドラッカーによる話法の特徴の一つである。

ドラッカー学への招待

第46回

ドラッカーの話法②
—— ひたすら耳を傾ける

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



知識労働者の武器

ドラッカーは「聞く」ことが、知識労働者であるための基礎的素養と考えていた。ひたすら耳を傾けることである。「聞く」ことがそこまで大切であることを知る人はさほど多くはない。

きちんと聞けない人がきちんと話せることはない。特に現在のような高度情報社会では、大切な情報は人と人のさりげない会話の中にある。それに、ドラッカー話法の素材も、人から聞かせてもらったものの中に多く潜んでいる。

それにしても聞くということとは、一つの立派な能力である。周りを見回してみてもほしい。世の中には話したい人など掃いて捨てるほどいる。しかし、人の話が聞きたくてたまらないという人はさほどいない。

もしあなたが聞き上手であるならば、それだけで大変貴重な人材と言っていけるくらいに、聞き手は慢性的に供給不足である。

ドラッカーはこんなことを言う。

「人の話を聞くのは簡単である。口を閉じればいい」。

確かにそう言われれば簡単そうに聞こえるが、良き聞き手になるのは必ずしも簡単ではない。というのは人の話を聞くときは、自分を無にする必要がある。これは能力というよりも習慣の産物である。

人の思考はいつも動き続けている。人の話を傾けているときも例外ではない。話を聞きながらもつい心の中で「おしゃべり」をしてしまう。

話を聞いていると、その話に触発されてつい自分自身とおしゃべりをしてしまう。この誘因に抗うのはかなりの精神力を要する。

しかし、ドラッカーほどの達人になると、耳をじっと傾けながら、話し手が「何を言っていないか」にも同時に耳を傾けていた。

こうしてみると、ドラッカーにとつて聞くとは受動的ではなく、能動的でクリエイティブな行為なのだということがわかる。

なぜ聞けないのか

聞く力の大切さはあまり認識されていないと述べた。

特に口が立つ人ほどその傾向が顕著である。その種の人に共

通するのは、ポジティブであればあるほどよいという誤った思い込みである。自分がいかに多忙であり、世界各地を飛び回っており、いかに著名人と知り合っているかをまるで勲章のように他人に語る。それはフォールス（偽りの）・ポジティブである。人物像から見れば、ドラッカーとは似ても似つかない。

何より言葉数の多さが説得力を保証するわけではない。むしろ自分自身にも周囲にも負担のかかる動きをすることは、自慢できることでも優秀さの証でもない。

豊かに伝える力を培うのであれば、もつと異なる方向に意識を向ける必要がある。

その点、聞く力はあらゆる伝達力の土台となる。自分の持つものを最大限に聞き手に伝えたいのであれば、自分らしく人に耳を傾ける姿勢を身に付けるべきである。

どんな人でも、「謙虚に耳を傾けることが大事だね」と口をそろえる。しかし、その一方で、あまりの多くの人々が、進んでコミュニケーションを破壊するような明らかに損なことを続けている。

❀❀❀ 無意識の悪習を絶つ

真に聞く力を味方につけたいと望むならば、まず行うべきは、自身の聞き方を細かくチェックすることである。

人が話しているときに割って入ったり、話題を強引に自分の関心に引き寄せたりなどの明らかな悪習に染まっていらないだろうか。「ついうっかり」とか「悪気はないのだけれど」などと言いつつ、い訳をしても、これらは人間関係を破壊する悪い習慣である。甘んじていてはいけない。

以下は一般的に言われる聞くうえでの悪習である。

- ・目を見て話をしない
- ・相槌をうたない
- ・うなずかない
- ・無駄にうなずきすぎる
- ・途中で口をはさむ
- ・「でもね」「そうじゃなくて」などの否定語で受ける
- ・「だからさ」「何度も言ったことだけだ」などのたたみかけを常用する

このリストに上げられたものを見直してほしい。いずれも「ハラスメント話法」と言われるもので、相手を支配しようとする話法である。際立った美德は

あるだろうか。一つもないはずである。

つまり、これらはドラッカーの話法以前に、当然の常識やマナーに反している。それでも、周囲を見回してみても、これだけの人がついでにこのようなことをしてしまっているか。

コミュニケーション上のトラブルのほとんどは、言った内容よりも、言い方に起因している。同じように、話し手の不快感の大半は、聞き方の悪さに起因することが多い。

聞く秘訣とは非常にシンプルであり、誰もが知っていることばかりである。この機会にこと細かに自分の聞き方を検証してみてもいい。聞き方を改めることなく、伝え上手になることはできない。悪習慣があるなら、それを断ち切ることである。

ドラッカー・スクールでマインドフルネスを教えるジェレミー・ハンターが挙げている例である。彼の同僚に、会議の席でいつも軽い皮肉なコメントする人がいた。その皮肉が必ずしも快いものではなく、出席者はいつも嫌な気持ちになっていたものだ。

問題はそこからである。ある

とき、ハンターが本人に、どうしてそのような皮肉を言うのかと聞いてみると、驚くべきことに当人にはその自覚がなかったという。

ハンターはまず自らの悪習の自覚を促すところからはじめた。自分が人を不快にする発言をする癖を持っている、そのことを意識し、悪習から決別できたという。

❀❀❀ 雑談とフィードバック

ドラッカーは会話の早々に本題に入る無粋な人ではなかった。必ず話し手への関心をいくつかの質問として示した。一言で言えば、雑談から入った。雑談は、相手への人間的関心を示すうえで最も有効で即効性の高い方法である。

できれば、ここでもひたすら耳を傾けることである。口を閉じることである。質問をして耳を傾けることは、相手への最上級の敬意を示すうえで、最もすぐれた方法だからである。

さらには、雑談をしてくれたお礼に、話し手にその場で率直な感想を伝えられるとよい。自分に対して何の先入観もない人から、率直に語られる感想

ほどインパクトの大きなものはない。

・「とてもおもしろかったですよ」

・「はじめて聞く話でした」

・「友達にも聞かせてあげたいです」

誰にとってもしつかりと話を聞いてもらえるほどうれしいことはない。聞くということも、日常的に訓練できる習慣である。より精度の高い聞き方を身に付けることによって、自然に必要な知識や情報が入ってきたら、聞き手にとってもこれほどの成果はない。

こうした効果を考えると、現代人の大半は、聞けないばかりに損をしていることがあまりに多い。しかも、自らを優秀でリーダーシップと統率力に秀で、話し上手と思う人ほどその傾向が強い。彼らはアクセルだけを備えてブレーキを持たない自動車に似ている。

ドラッカーの言うように教えることは最高の学びである。ぜひそのようなフィードバックをすることで、話し手の強みや真の姿を伝えてあげるとよい。そして次にその気付きを得るのは自分自身である可能性が高い。

ドラッカー学への招待

第47回

ドラッカーの話法③
——あるがままに見る

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



❀❀❀ 「ありのままに見る」とは何か

ドラッカー話法の基本型は、「すべてをありのままに見る」ことに尽きる。ここでふと思われるかもしれない。

「ありのままで見える？ どう見ればいいのか」

そう、ありのままで見るといふのは、決して簡単なことではない。

「ありのままに見る」とは何か。「質的」に見る。そして、目的として見るということだ。言い換えれば、相手を量として、あるいは手段として見てはいけないということである。

科学や論理の世界で問題となるのは量である。あるいは数字である。それで説明がすんでしまう。

ところが、人間を取り巻く現実の世界——このような世界をドラッカーは知覚の世界と呼ぶ——たとえば、色や音などを本当に知りたいと思うならば、質の体験をしなければならぬ。そして、質として知覚するときには、相手が何かに仕える手段でなく、存在自体が目的なのだという前提で見なければ何も

知ったことにはならないという。

❀❀❀ なぜ日本画を見たのか

たとえば、ドラッカーが嫌ったナチスの考え方は、人を国家社会のための手段としてとらえていた。だからこそ、国家社会の進歩にとって敵と見なせば、もはや目的として見る必要がない。強制収容所で灰にしてしまっただけなら問題ないのだというクリアな結論に一直線にいった。

ベートーベンの交響楽の豊かさを知るのには、繊細に耳を傾けることによってしかできない。音波の量だけでベートーベンの音楽の価値を測るのだと誰かが言ったら、誰もが愚かだと考えるに違いない。

ドラッカーが愛した日本画の美しさも色の波長の違いだけでは測れない。ドラッカー話法にとつて特別に大切なのは、生命に関するものは一つの例外もなく質で考えなければ意味がないということである。もちろん会社も経営も経済も同じである。すべて質的な存在ということだ。

ドラッカーはすべてを質的に

考えるという視点で首尾一貫している。質で考えるとは、言い換えれば分割すれば意味をなくしてしまうということでもある。石ころは分割しても石ころのままだが、赤ん坊は分割したらそもそも生命体でいられなくなる。

❀❀❀ 現実を見えなくさせるもの

私たちはうつかりするとそのことを忘れる。すべてを科学的に合理的に説明できる楽さにとられてしまう。そして、あろうことか、ロジカルな世界、量的把握の容易な世界のほうに、ビジネスや人生を近づけようとしてしまう。論理のほうに実生活を引き張り込んでしまうのである。

イデオロギーがまさにそれである。イデオロギーは頭の中だけでしか成立しない知的体系だ。そうすると、数字で説明可能なものだけを残して、そのほかの世界は見えなくなってしまう。特に人間のもつ現実が見えなくなってしまう。

頭の中で捏造された論理に現実の世界をゆだねてしまうと現実からどんどん離れていく。生

きていない論理に合わせて人間社会が機能するほうがどうかしている。

ドラッカーは、質的体験のなかで、マネジメントや社会、人間の問題を質や目的の問題としてとらえようとした。彼はすべてマネジメントは例外なく人間の問題に戻ると断言している。質的体験のなかで世界を見ないかぎり、本当の意味でのドラッカーの話を紡ぎだすことはできない。彼はどこまでもこの世界の質的な意味を探りながら、マネジメントを打ち立てたからである。

*** 達人ゲーテに学ぶ

では、質として見るとはどのようなことなのか。

一言で言えば、形態で見ることである。かたちに着目することである。

ドラッカーが尊敬してやまなかったストーリーテラーの巨人ゲーテは形や色彩の研究者でもあった。形は質的体験を基本とするもので、芸術的なアプローチによって深められる。形こそが内面世界と質的体験を結び付けてくれる決め手なのだ。ゲーテは質的に体験していく

考え方を対象的思考と呼んだ。この対象的思考を一人ひとりが自分のものにしていくと、あらゆるものを質的に見ることができるようになる。

そして、この対象的な思考をさらに深めていくと、今あるものの目に見えない可能性まで予感として感じ取ることができるようになる。ドラッカーはそれを「すでに起こった未来」と呼んだ。

*** 短編小説を書いてみる

ドラッカーはゲーテに学び、対象的思考を訓練した。何によってか。芸術である。日本画や、文学によってだった。

ドラッカーの書斎には、ビジネス書はまったくなかった。ほとんどが芸術書、歴史書、そして小説だった。ドラッカーがリベラル・アーツを重視した理由もここから理解できる。

彼は若い学生に、マネジメントを身に付けたいなら、短い小説を書いてみるように指導していたことがある。芸術的感性はあらゆる対象的思考を育むうえでの格好の資源である。

対象的思考の訓練はドラッカーに言葉を学ぶ人にとっても

大切なことではないかと思う。芸術は目的の世界である。

芸術は対象的思考の回路を提示してくれる。そのことを意識するのとしなないのでは長い時間が経つうちに大きな開きを生んでくる。

*** 聞き手を質的にとらえる

質に着目するゲーテの対象的思考は、特に聞き手との関係で意味を持つ。

第一が、聞き手を量ではなく質として考えるということである。手段ではなく目的として見ることである。それは私たちのなかの想像力を培う思考ともいえる。想像力を通して、一人ひとりを質的にとらえていくことが、人間としての理解につながっていく。

同じことはあらゆる人間活動にも開かれている。顧客、取引先、社員、同僚……。ドラッカーはこのことを現代にあざわしいアプローチで徹底的に示してくれた。

特に現代のビジネス社会の人間関係では、つい批判的に見がちになる。あたかも、お客が商品価値を踏みするように、何か文句を言って当座の値段を下げさ

せることが短期的には得になる、そんな見方が幅を利かせている。時には批判的な意見を言う人のほうが知的に見られることさえある。

しかし、批判は長期的には生産性を保証しない。信頼というかけがえのない資産を毀損するからだ。

周囲を見回して、どれくらいの専門知識があるだろうかとか、このなかで自分より偉い人がどれくらいいるのかとか、そのような見方をするととたんに空気が冷たいものとなり、信頼は氷のように溶けていく。

そのようなものではなく、一人ひとりが芸術作品のように、私たちが美術館に行つて作品を一枚一枚心を開いて見るように、かけがえのない作品のようにひたすら理解に努めるときにどのような人間関係でも芸術的な雰囲気が生じる。

同時に、相手がどのような生き方をしているのかが見えてくると、それは一つの新しい世界を手にしたのと同じことになる。そのようなことをドラッカーはまさしくマネジメントの実践のなかで実現させようとした。

ドラッカー学への招待

第48回

ドラッカーの話法④
——マーケティング的発想

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



マーケティングの理想

「マーケティングの理想は、販売活動を不要にすることである」。

ドラッカーにこんな一節がある。顧客創造の本質を語る至言としてよい。

では、顧客に対するとき最も大切なのは何だろうか。

目線がそれである。

ドラッカーは見る人だった。

目がドラッカーにとっての中心的な器官だった。ドラッカーは観察を自らのレゾン・デートル（存在理由）としたのは、そのためだった。たとえば――

・観察することが、顧客の期待や望むものを探る第一歩である。

・観察を意識的に行うことで、対話にとってふさわしい素材も手に入れられるようになる。相手の現実を知ることができるからである。

・相手の目に映っているものを観察することが、コミュニケーションの源となる。それ以外にはない。

先ほどの引用「マーケティングの理想は、販売活動を不要に

することである」はまさに「目線を合わせる」ことによって可能になる。顧客と目線が一つに融合してしまえば、売り込む必要がない。水が上から下に流れるように、ごく自然に顧客は製品やサービスを受け入れてくれるようになる。

このようなドラッカーの観察法はとてもパワフルなものであるが、基本にある考え方はシンブルなものばかりである。重視する姿勢は二つある。

見るという仕事

一つ、「観察はひとつの仕事なのだ」と知ることである。現実には観察は立派な仕事である。プロの仕事である。

大方の予想に反して、観察は簡単な仕事ではない。それというのもの、人は見たつもりになっていることがあまりに多い。あなたは毎日使っている愛用品、たとえば時計やボールペン、ネクタイピンをじっくり見たことがあるだろうか。1分以上見続けたことがあるだろうか。どのような特徴があり、どのような形状をしているか理解し、言葉にできるだろうか。

一度、心を空にして、いっさ

い口を利かずに、自分がいつも使っているマグカップを1分間見つめてみてほしい。どんな模様をしているか、どんなしみがついているか、取っ手の角度はどうなっているか……。

いかに何も見ていなかったかを知ることはなるはずである。目はいわば脳の出張所である。

まずはしっかりと観察することがひとつの仕事なのだと、このことを意識することは、必要最低条件と考えてよい。

他人の靴に足を入れてみる

ドラッカーが重視する二つ目の姿勢は、アウトサイドの目線をもちながら、インサイドに入っていくことである。ドラッカーはそのことを「アウトサイド・イン」すなわち、外部にいなから内側に入っていくって見る能力と呼んだ。作家の村上春樹は、このことを「他人の靴に足を入れてみる」と表現している。

「アウトサイド・イン」は、緊張を伴いながらも、質の高い観察を生む。質の高い観察は質の高いコミュニケーションの源となる。

ドラッカーは数度来日して、実業人の会合で講演している。

私は主催した方の話を聞いたことがあるが、次のような事前要請を受けたという。

- ・ 会合に出席する方々の人数、属性、関心領域などを詳細に教えてほしい。
- ・ 彼らが何を求めて自分の話を聞きにやってくるのか、わかるだけ教えてほしい。
- ・ 参加する企業の情報を教えてほしい。

顧客満足のためには、観察の前段階として聞き手の目線についての事前情報を可能な限り集めることを心がけること、それが観察のための基本行動である。

※※※※ 心のストライクゾーン

良質な事前調査は、現場でのさらなる観察の精度を高めてくれる。

ケーブルテレビ会社の経営者ボブ・ビュフォードは年に数度ドラッカーの自宅で経営相談に乗ってもらった経験を語っている。ドラッカーから事前に与えられた課題は次のようなものだった。

- ・ 自社の状況
- ・ 問題
- ・ 機会
- ・ これから望むもの

いくら長くても構わないので、細大漏らさず書き、一週間以上前に郵送するようにとの指示だった。事前の正確な情報なくしてはせっかくの観察力も高いパフォーマンスは期待できない。

ドラッカーの観察の基本を一言で言えば、「聞き手の目線がどこにあるかを探ることからしか何もしまらない」ということである。そのためには、聞いてくれる人たちが何に関心をもっているか、何を期待しているかを事前に知っておく必要があった。

これは文字どおり、自分に関係のある人の「心のストライクゾーン」を見極める技術である。ドラッカーの盟友セブン&アイの名誉会長・伊藤雅俊氏が教えてくれた方法がある。

方法は簡単である。伊藤氏は何かの会合があると、その前に出席者を徹底的に調べるという。たとえば――。

- ・ その方は今何歳か。
- ・ どんな青年時代を過ごしてきたか。
- ・ その方の青年時代はどんな時代だったか。
- ・ 何に関心があつて、これまでどんな活動をしてきたか。

一つ注意点がある。心のストライクゾーンを見定めるには、必ず複数のさまざまなカテゴリーから調べるようにすることである。特に着目に値するのは、その方が若いころの時代背景である。流行歌、流行語、ベストセラー、学生時代の友人、会社の同僚……。

物理学者のアインシュタインは、人間の思想は17歳のときに偶然手にした偏見の副産物であると述べている。若いころにフォーカスして情報を眺めると、その方の実像がよく見えてくることが多い。

※※※※ 出向いていく

それともう一つ。ドラッカーによる対話の基本は、顧客の目線を知るために、実際に出向いて聞いてみることである。一つエピソードがある。

先のビュフォードは、巨大教会の設立者として著名な、ハイベルズ師に話を聞いたときのことを次のように回想している。

「最初に行ったことが、一軒一軒をノックして回ることであった。数か月の間、週6日、日に8時間、痛む手でドアをノックし続け、たった一つの問いを投げかけた。

『教会にはいつていらつしやいますか?』」

答えが「イエス」なら、お礼を言つて次の扉をノックする。「ノー」なら、重ねて聞く。「おそれ入りますが、いかな理由を伺つてもよろしいでしょうか?」大半の答えが「ノー」だったのにさほどの想像力は要しない。

うち7割ほどは、教会への苦言を口にしたという。ハイベルズ師は彼らの反応を整理してみた。二つのことが浮かび上がった。

第一が、何かというと献金を要求されることだった。そして第二が、何から何まで退屈で、何もかもが一緒、「自分に関わりのあるものがまったく見当たらない」ことだった。

ハイベルズはこの苦言を糧に新しい教会を造つていくのだが、まさにドラッカーの言うマーケティングのお手本とも言ふべき行動である。

そのためには、自ら外に出ていき、話を聞く。たったこれだけのことが、教会にいなかった多くの人たちの集うメガチャーチを大成に導いたのである。

ドラッカー学への招待

第49回

人生をマネジメントする
——第二の人生への助走

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



人々を大切にできる世界
を求めて

ドラッカーは一般のイメージに反して、命の問題、死の問題を若いころ一心不乱に考え抜いた人だった。

彼は1930年代のヨーロッパを過ごした宿命上、日々、大量の命がなんの前触れもなしに失われる時代の生き証人でもあった。

あまり知られていないことだが、彼はホロコーストの書物を英訳するなどの仕事もしていた。

当時ドラッカーが住んでいたドイツでは、ひっきりなしに破壊行為が繰り返されていた。いつ終わるのかまるで予想がつかない。フランクフルトの大学で教えていたころ、教授会にナチスの将校が踏み込んできて、全員を収容所送りにしてやると野蛮に恫喝するのを眼にしていた。命が不条理に奪われるというシビリアな現実を目の前にしてわかるのは、今日も誰かが人生を終えているという厳粛な事実である。

ドラッカーは、人間を大切にできる世の中を求め、そこから不毛な争いを少しでも少なくす

る使命感とともに、マネジメントの泉を掘り当て、大事に育てたのであった。

だから、マネジメントは人生にも適応できるのは不思議でも何でもない。

知識労働者は衰えない

自己実現にもマネジメントは役立つ。

「何かを成し遂げるには人生はあまりに短く、何もせずに過ごすには人生はあまりにも長い」と哲学者のニーチェは言った。

確かに人生は短いものとも長いものとも言える。しかし、確かに言えるのは、自己実現しない人生が屈辱だということである。

毎日同じことの繰返し。めりはりのない日常。そんなふうには時間を持て余すことは本人にとっても社会にとっても、あるいは組織にとっても不幸である。

しかし、一方で自己実現する人はいつまでも若々しいのも事実であろう。ドラッカーは亡くなる直前までシェークスピアを読み、次の書物を構想していた。現代は知識労働の時代である。それは私たちをとりまく最

もリアルな状況だ。

知識労働に年齢はほとんど関係ない。むしろ経験という無形の資産がある分、年を取るほどに活躍の余地は深まる可能性さえある。

人生のマネジメントにあたり、ドラッカーは40歳あたりから、第二の人生に向けた助走を勧める。同じ年齢の人であつても、表面ではわからないさまざまな資産を人は持っている。まずはその棚卸しである。

第二の人生を準備しよう

きちんと自分の強みを知り、そこに築きながら、第二の人生の助走を怠りなく行っている人は、一見ふつうの組織人に見えても、内実は自分の可能性を最大限広げるドラッカー公認の知識労働者である。

逆に、組織の中でいくら出世しても、会社オンリーの人々は、表面的には立派な肩書きを持っても、内実はあまりに貧弱である。退職したとたんに社会的役割を終えることになってしまう。

このように会社の肩書などとは知識労働者としての内実は必ずしも比例しないから、誰もが注意したほうがよいだろう。

知識労働者は、見えざる資産を持つ働き手であることが特徴である。そのためには、いつなるときでも、自分自身の上げてきた成果や強みを言葉ではっきりと説明できる必要がある。いつでも、あたかも就職活動中の学生のように、自分が何者であるかを明晰かつ自覚的に語れる必要がある。

ドラッカーのマネジメントはワークライフバランスの強い味方にもなる。

近年日本でも企業で働きながら、NPO活動をする人の割合が上昇している。最近では、人と会うと会社の名刺と社会活動の名刺と二枚持ち歩くケースも多く見られる。

そこから浮き彫りになるのは、誰もが自分をもっと社会で生かしたいという要求の高まりである。

それを裏付けるかのように、団塊の世代が退職後に事業を起こすケースが増大している。本来知識労働者に定年は無意味だから、当然の流れだ。

それに働き続けることは健康にもいい。確実に自分を生かす方法は、働き続けることである。ただし、何も考えずに会社生

活を続けただけでは、本来の第二の人生を歩むことはできない。大事なことなので何度でも言うが、会社で働いている間に、できれば40歳あたりで第二の人生を準備しなければ、自分の可能性は年を取るごとに狭まり、やがて消え去る結果にならざるをえない。

❀❀❀ 本気の問いはどこにある？

人生のマネジメントについて同じことはドラッカーと同じウィーン生まれで、強制収容所から生還した精神科医ヴィクトール・フランクルも言っている。フランクルは次のような問いを投げかけている。

「あなたは自分の人生から何をすることを求められていると思いますか」

「この人生で、あなたがすべきことは何だと思われれますか」

「あなたの人生で、あなたに発見され実現されるのを待っている『意味』とはどんなことだと思われれますか」

「誰かあなたを必要としている人はいませんか」

「あなたが役立つことのできる人、あなたのことを喜んでくれる人は誰かいませんか」

人生の後半こそ右のような本気の問いを考え抜くべきだ。

人生にはさまざまな不条理や矛盾があるなかで、私たちはそれでも実現すべき価値があることを無視できない。

人生は有限である。ドラッカーはそのことを意識するように訴える。人生で何をなしたかは人それぞれである。しかし、価値あることを人のために行いたいというのは、誰にとっても変わらぬ願いであるはずだ。

しかも、前半人生が充実したものであったとしても、それによつて犠牲にしてきたものだったあつたはずである。それは何だろうか。

❀❀❀ 何をもつて憶えられたいか

「何をもつて憶えられたいか」ドラッカーは自らにこの問いを向けよと言った。

この問いによつて、一挙手一投足が自分のなすべき方向に向いていくと言った。「何をもつて憶えられたいか」、「これを別の言葉に変換すれば、「あなたが死んだあと、あなたは人という木にどんな果実を残したのか」となるだろう。

そこそまさに、人生をトー

タルでマネジメントする起点である。

そのためには、人生を機能的に分類する生き方を改めることだ。私たちはつい仕事は仕事、趣味は趣味などと分類して考える。そういう便宜的な考え方にあまりにも慣れすぎている。

しかし、そのような考え方はあまりにもそれぞれの活動の可能性を閉ざしてしまう。異分野の活動がオープンに結びつく可能性を著しく下げてしまう。

たとえば、経理のプロが地元のNPOの経理を引き受けたらとても役に立つし感謝されるだろう。知識というのは会社の私有物ではない。仕事とプライベートをかくなく峻別すると、貢献の世界が分断され、風通しが悪くなり、いざ定年で退職したら何もすることがなくなってしまうかねない。

現代の寿命を考える時、死ぬまで働こうと思うなら、仕事もプライベートも何もあえて一緒にくたに同じ鍋に放り込んでおくくらいの度量でいたほうがいい。少なくとも知識労働者のお手本とも言えるドラッカーはそういうにしていたのは記憶にとどめてよいだろう。

ドラッカー学への招待

第50回

沈黙考を武器にする

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



❀❀❀
なぜドラッカーは「回想」
したのか

ドラッカーの著作には、「回想」というストーリー手法で書かれたものがいくつもある。半自伝とされる『傍観者の時代』や『ある社会生態学者の回想』、『マネジメント』の「IBM物語」「P & G物語」などさまざまである。なぜ彼は回想という手法で世界の見方を表現したのか。

話し手と聞き手はそれぞれ生きてきた経路も考えた方も違う。彼がとった作法は、体験という泉から湧き出る水を直接すくいあげて、聞き手ののどに気持ちよく流し込むことである。

ドラッカーが回想を採用した理由の一端が見えてくる。回想とは個人的体験である。自分だけのストーリーである。ある種の体験は、時に一般論では持ちえないほどの説得力をはらむ。科学的エビデンスさえも持たない感化力を持つ。

回想のかたちをとるストーリーは、リアリティがあればあるほどに、聞き手をもストーリーの登場人物の一部にできる。人はそのストーリーが魅力的であるほどに逃れられなくな

る。すぐれたストーリーを聞いた時点で、聞き手はストーリーという船の一員になる。

ドラッカーがあえて回想を使ったのは、読み手の認識上の限界を打破し、読み手の中に眠る力をさりげなく鼓舞するためだった。

❀❀❀
日本画を見た人

ドラッカーがストーリーの語り手であったことはあまり知られていない。しかし、事実である。彼は自らのストーリーにアク

セスする方法を知っていた。日本画を見たり、文学作品や戯曲を鑑賞した。オペラなども観た。そうすることによって、自らの内に眠る物語にアプローチした。古い井戸に長いつるべを落とすみたいに。

特に大切なのが日本画である。ドラッカーが生涯の出合いともいえる日本画を最初に目にしたのは、ロンドンの金融街で働いていた二十代前半のころのことだった。そのころドラッカーは、ジャーナリストとして活躍していたドイツでの生活を断念し、ナチスの迫害を逃れロンドンにたどり着いた。当時のドラッカーの生活が心

穏やかとはいいたくないものだったのは想像に難くない。野蛮で暴力的な帝国に姿を変えた故郷のことを思うたびに、心は激しく傷んだ。

そんなある日、ドラッカーは仕事帰りに雨に降られ、通り脇に雨宿りする。バーリントン街というところだ。ちょうどそのとき、ヨーロッパ初の日本画展が開催されていた。偶然にせよ、ドラッカーは日本画を目にし、そこに自分自身の魂の居場所があることを知らされる。以来、ドラッカーは日本画の熱的な学徒となり、大学で講義を持つばかりでなく、収集家としても名をなすにいたった。

ドラッカーが日本画から学んだのは、美のみではなかった。ドラッカーはヨーロッパ的な思考と並行して、日本的思考を自らのうちに取り入れた。特に自らのコンディショニングを整え、沈黙考した。自らの心と対話した。そこから回想のアプローチを自らのものとした。日本画を眺めることで、自らの知性と心を調整し、回復し、「正気を取り戻していた」。

思いがけないかたちで出会った日本画ながら、ドラッカー

は、沈黙の中で自分と向き合うこの時間を大切にできた。そして沈黙考と自己内対話の習慣は亡くなるまで続いた。

フィクションの大切さ

時に、フィクションはつくりものだから触れるに値しないという人がいる。間違いである。フィクションとは、事実とは異なる形で現実の現実らしさを凝縮的に伝える。時にフィクションのほうがはるかに現実を表している。

『傍観者の時代』はドラッカーのファンからもっとも支持される書物の一つである。自伝的タッチで描かれているのだが、その実、事実のみで構成されるわけではない。

精神科医のヴィクトール・フランクルも自らの強制収容所体験を内省と黙考によってつづり、『夜と霧』として世に問うた。本書は純粹なドキュメントというよりも、彼が後になって思い出したことを中心に構成されている。回想によるリアリティが、今なおもっとも共感を呼ぶ本として世界中で読まれ続けている理由でもある。書かれたことは百パーセント

の事実ではないかもしれない。しかし、そこには彼が感じとつたストーリーの語る別種の強烈なリアリティがある。

このような心的作用は、何かを伝えるときに心にとめておいてよい。科学的なものが説得力を保証するわけではない。むしろ純粹に個人的な体験が持つある種の説得性というものがある。

過去のある時点、たとえば子どものころの出来事、最初に取引先に行った日のこと、あのころ飼っていた犬のこと、結婚式の朝、子どもが生まれたとき、ふとしたときに見上げた青空のこと……なるべく過去のある時点に意識を絞り、いきいきと立体的に思い出してみる。

しだいに、そのころのふとした感情や周囲の印象、そして意味がくつきりと思ひ出されるようになる。こんなささやかな黙考の習慣を通して、あなたの人生のかけがえのない時間は再び体験としてよみがえってくる。『傍観者の時代』や『夜と霧』はそんなかけがえの時間を描いている。

過去に向き合う

経営学者の野中郁次郎氏は、

ドラッカーを「沈黙考する人」であつたと述べる。正しい判断や選択を下すためには、頭脳と心が落ち着いていなければならぬ。落ち着くとは、言い換えれば、「あなた自身の居場所」を知っていることにほかならない。

沈黙考とは思ひ出すことである。過去と向き合うことである。過去と向き合うことができない人は、未来に向き合うこともできない。

私たちはどんな過酷な状況であつても、頭脳と心は譲り渡しではならない。どんなときも、自分自身である努力を怠つてはならない。このことがドラッカーの言う切実な原則である。

ドラッカーは彼以外の誰かになろうとはしなかった。そして人に対しても、自分以外の誰かになることを求めなかった。あなた自身であることは、あなた自身の歩みを受け入れるところからしかはじめられない。何よりも自分自身の来歴を受け入れることが、過去に支配されることなく、また安直な成功や夢に踊らされることなく、自分自身であり続ける勇気を持つことを可能にする。私たちはこのド

ラッカーの勇気からも学ぶ必要があると思う。

誰にとつても自分を見失わずにいられる勇気ほど生きるうえで大切なものはない。

というのは世の中というものは自由を志すほどにあなたに別の自分になるように勧告する。生きていけば、たいていは他者から干渉される。身近にいる大切な人からこそ干渉される。

ドラッカーはしばしば世間の言説とは真逆のことを述べて不興を買ったこともあった。しかし、他者と違うというだけの理由で自説を曲げるようなことはいつさいしなかったし、迎合を嫌う人だった。人の軽薄な評言など気にもとめなかった。というか他者の評価に重きを置かなかった。

それは彼が自分が何をすべきかを知っていたためだ。何をすべきかを知ることほど人に勇気を与えるものもないし、自分自身の身の置き場を教えてくれるものもない。正しい意味における自己肯定とはそのようなものだと思う。

そこから紡ぎ出された真正の物語が人の心にまっすぐに届く。

ドラッカー学への招待

第51回 ドラッカーのCSR

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



CSRは新しいコンセプト

90年代以降、企業の社会的責任が産業上のトピックになりつつある。現在、CSR（企業の社会的責任）報告書を定期的に公にする企業も少なくはなく、社会の側も企業の持つ公共的な責任に敏感になってきている。何らかの不祥事が起きた場合、CSRの観点から指摘されることも日常になってきている。

そんなCSRはトピカルなテーマでもあり、ごく新しいコンセプトのようにも考えられる。だが、アルファベットで書かれていることは必ずしも新しさを保証してくれない。あるいは、明らかに新味があるにしても、新しさが価値あるものを約束するとは限らない。

ドラッカーは企業の社会的責任の先覚者の一人である日本人に見出していた。

実業家として著名な渋沢栄一である。渋沢は江戸時代の農民の生まれながら、幕末の騒乱のなかで経理などの専門知識を得て、しだいに権力から重用されるようになる。

幕末にあつて渋沢は佐幕派

だったわけだが、明治以降新政府から専門能力を買われてスカウトされ、役人としても存分に力を発揮している。さらには、銀行をはじめとする企業、それから大学などの社会的組織など500以上の組織の立ち上げに関わりを持つている。現在も残っている組織がいくつもある。

先覚者・渋沢栄一

「はるか前の時代のリーダーたちのほうが、企業の社会的責任を正面から捉えていた。日本の明治の渋沢栄一であり、第一次大戦前のドイツのヴァルター・ラーテナウだった」（『マネジメント』）。

事業の持つ社会的責任を認識していた人物として、ドラッカーは渋沢を高く評価し、同時に敬つてもいた。日本人はもつと渋沢を研究すべきであるとしていた。

ちなみにヴァルター・ラーテナウとはドイツの実業家、政治家だった人物である。第一次世界大戦の遂行に卓越した手腕を発揮したが、ドイツは戦争に敗れる。戦後のドイツ復興にラーテナウは奔走しつつも、右翼の憤激を買い、いざこれからとい

うときに暗殺される。

渋沢とラーテナウにあつては、事業の創造それ自体が社会的責任だった。そこには新奇なものはない。目立つもののさえない。事業活動そのものが、社会におけるニーズを満たし、社会からの要請に応えるものだった。

企業は製品・サービスの提供を通じて、顧客を創造する。顧客とは、社会全体のいわば代理人である。社会から派遣されてきた者である。ドラッカーが事業の目的を「顧客の創造」と述べ、彼のマネジメントに伴う一連のツールのコンセプト——マーケティング、イノベーション、戦略等々——は一つの例外もなく、「顧客の創造」を核として発展してきた。

顧客創造が基本

だとすれば、顧客創造が社会的責任の遂行そのものだということになる。逆に言えば、顧客創造の失敗は社会的責任の遂行に失敗したという最も明らかな証拠であるということになる。もし、顧客創造に失敗し続けるならば、社会という舞台からの退場を勧告されることになる。

これがいわゆる「倒産」という現象である。企業は顧客創造の成否にあつて利益というわかりやすい尺度を持つ。顧客創造に失敗した企業が自動的に退場を宿命づけられるのは、企業が持つ最もすぐれた特質と言える。

インパクトゼロが理想

それに伴うもう一つの系がある。「社会に対するインパクトをなくする。できればゼロにする」ことである。

こう聞くと、疑問に思われるかもしれない。

「インパクトをゼロ？ 確かに汚染物質を排出するとか、近隣の渋滞を起こすとか、悪いインパクトをゼロにするのは当然だけれど、いいことならしてもいいんでしょ？」

そうではない。いいことも悪いことも含めて社会に対するインパクトを可能な限り少なくしなければならぬ。理想を言えばゼロにしなければならぬとドラッカーは言う。企業活動が社会を変えてしまわないようにしなければならない。

時にCSRというと、何か特別な良き価値を社会に対して与えるかのような活動を想像する

向きもなくはない。実際に各社のCSRレポートなどを見ると、多くは巻末などで、社員によるボランティア活動や、出前授業がカラフルに展開されているのがふつうである。

もちろん、社会に対して善をなそうとする意志が悪いということではない。だが、そもそも善のみをなすなど限りある存在としての企業にとって不可能である。

たとえば、私の知人が住む土地に、ある企業の巨大工場があった。地元の人々の多くがその工場で働き、生計の資を得ていた。

だが、工場がかなり離れたところに移転することになった。もちろん、地元の人々は困る。そもそも、地元の経済の大半を回していたのはよい。だが、その工場が何かの理由で移転したら、地域社会が成り立たなくなる。果たして社会的責任の理念にかなうのか。

移転が悪いと言っているのではない。企業活動における善悪判定は簡単ではないと言いたいのだ。

実は企業を含むあらゆる組織にとって、良いインパクトも悪

いインパクトもない。あるのは「インパクト」だけである。

というのは、良いか悪いかを判断するのは企業ではない。顧客や社会のほうである。世の中には良き意図によって着手されて結果として最悪の結果を生む事業というものが存在する一方で、動機は不純であっても結果として都合の良い成果を生む事業もある。

考え続けること

ドラッカーのCSRは人に考えることを強いる。葛藤するところを強いる。葛藤のないところに真の思考はなく、真の成長はない。

企業は社会のためにある。社会の代理人とは顧客である。だが、顧客とは消費者だけか。そうではない。従業員も、メディアも、地元民も、取引先も、いずれも顧客である。顧客とは事業活動によって影響を受けるすべてである。

顧客は多元である。顧客を簡単に一義的に定義づけることなど誰にもできない。では、顧客はわからないものだろうか。そのとおり。わからないものなの

だからこそ考え続けることである。安易に結論を出すべきではない。顧客は多様であるとともに変化する。変化を捉えるには、見る者も変化し続けなければならない。

実は、渋沢栄一が偉かったのはそこである。彼は事業をある程度創造すると、後は若くて詳しい人に譲ってしまった。顧客に近く、かつ理解している人に委ねてしまった。彼は考え抜き葛藤する準備のある人に事業を引き渡したのだ。

それは自らの組織が社会に対してどのようなインパクトを与えているのかをモニタリングすることなくしては不可能である。

企業の場合は第一に経済組織であるわけだから、経済原理によって社会を変えてしまわないようにすることである。社会には社会の行動法則があり、原則があるのだから。

そのバランスを適切に経営に具現化することが彼のCSRの根本命題だった。

「今日、渋沢のような人物は見当たらない。しかし我々は、彼が一〇〇年前に行ったことを組織の力で行うことができる」(『マネジメント』)。

ドラッカー学への招待

第52回

強みを知る方法
——フィードバック分析①

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



❀❀❀
「汝自身を知れ」——
フィードバック分析を使う

「汝自身を知れ」——。

哲学の始めであり、終わりである。同時に、ドラッカーのセルフマネジメントの始めであり、終わりでもある。いわば究極目標だ。

というのも、私たちは日々自分という立派な宝箱を背負いながら、鍵がないばかりに、せっかくの宝物が重荷にしかたない。自分が何を背負って日々を生きているのかを知らない。結果として最も身近にある自分自身から遠く離れていってしまう。

残念なことに、大半の人たちにとって自分はほとんど他人であり、自分自身が何者であるかさえ知ることなく、この世を去っていく。

では、どうすれば自分を知ることができるのか。

一つ究極的な着眼点、それは強みである。ドラッカーによれば、人には生まれながらにして、人並みすぐれてできてしまうことがあるという。彼はそれを強みと呼ぶ。強みとは、単に

得意という以上に、ほとんど生物的に持っている卓越の源を意味している。

自分を知るとは、自分の強みを知ることと同義である。自分の強みに気付くときに、人ははじめて自分自身を知ったと言えることができる。

自分の強みを知る代表的な方法が、フィードバック分析である。フィードバック分析は自分の強みを発見するために、ドラッカー自身が自らに課していた方法だった。『プロフェツショナルの条件』で彼は次のように述べている。

「強みを知る方法は一つしかない。フィードバック分析である。何かをすることに決めたならば、何を期待するかをただちに書きとめておく。九か月後、一年後に、その期待と実際の結果を照合する。私自身、これを五〇年続けている。そのたびに驚かされている。これを行うならば誰もが同じように驚かされる」

フィードバック分析とは何だろうか。簡単である。自分の目標を紙に書きとめておき、9か月〜12か月たつてから見直して

みる。できたことにはいつそう力を入れていき、できなかったことはやめてしまう。

❀❀❀
対話とは何か

フィードバックの主体は「われわれ」に置かれている。鍵を握るのは、対話の相手すなわち、聞き手である。そのために、ドラッカーの行う診断つまりコンサルティングなども、対話から始められるものだった。

ところで、ドラッカー自身はフランクフルト大学教授だったマルティン・ブーバーのユダヤ思想からも深く学んでいるのだが、このブーバーには、ドラッカーのフィードバック論の原型ともいえる『我と汝』『対話』という代表的著作がある（今も手に入りますので、関心のある方は読んでみてください）。

ブーバーの発言に次のようなものがある。

「対話には音声が必要としない。いや身振りすら必要としない。言語は一切の感覚的特性を捨ててでも、言語たり得るのである」

対話の精華とも言うべき一文だ。対話とは、正確に言えば

「話し合い」でさええない。むしろ「聞き合い」なのだということである。相手に対し、耳を傾け続けること、そこに対話の本質がある。

ドラッカーは、ブーバー初期の作品の中の知恵あるラビの言葉を引用している（『傍観者の時代』）。

「神は過ちを犯すものとして人をつくった。したがって人の過ちに学んでも意味はない。人のよき行いから学ばなければならぬ」を読んだとき、はたと気付いたのだった」。

セルフモニタリング

叡智を日常の仕事に落とし込む簡単な方法がある。書きとめるということである。ここは意外に忘れがちな。

フィードバックの結果わかったこと、できたこと・できなかったこと、自分に向けて投げかけられた言葉などをしっかりと、たんたんと書きとめておく。一喜一憂することなく、自分が聞きたくないような指摘も、一つの重要な情報として公平に記録しておく。同じことは他者に対しても言える。相手か

らフィードバックを求められたら、率直かつ公平に伝える。

ある意味では、耳触りのよくないこと、攻撃ととらえてしまいたくなる言葉にこそ、自分自身に出会うチャンスがかくれている。フィードバックから見えてくる自分自身は、自分を高めるための有益な情報だ。

フィードバック分析の一つの要は、モニタリングにある。モニタリングとは、ひたすら観察することである。

ドラッカーはここで一つ大切なことを教えてくれる。私たちはしばしば、観察対象が未来にどうなるかを推測してしまう。予測してしまう。未来がどうなるかを推論することをアセスメントと言う。ドラッカーは、アセスメントをしてはいけないと教える。なすべきはモニタリング、つまり虚心坦懐な「今・ここ」の観察のみであると言う。

なぜなら、人間の認識能力には限界がある。すべてが見えていくわけではない。アセスメントしようとするとうしても太したことの無い要素を過大評価したり、大切な要素を過小評価したりしてしまう。そのリスク

はとうてい負いきれない。だから、なすべきことは予測ではなく、観察であることを強調する。

日記をつけてみる

なすべきは、客観的な「セルフモニタリング」である。モニタリングのポイントには「習慣」にある。日常のルーティンに落とし込んでしまう。その方法として最もメジャーなのが、日記の活用である。毎日、自分の行動を記録しておくことだ。

たとえば――。

- ・自分は今日一日で何をなしとげたのか。

- ・自分は今日一日で誰と会って何をしたのか。

- ・自分は今日一日でどんなことを考え、何を学んだのか。

日記は一人で行うことができる最もシンプルなモニタリング手法である。

こう聞くと、あなたはこう言う

うかもしれない。「ただでさえ忙しいのに、日記なんてほんとうに重荷だ。面倒くさいことこのうえない」と。しかし、

フィードバックはあなたの人生の価値に通ずる大事業なのである。そこには何ものにも代えが

たい意味と価値がある。

しっかりとモニタリングする習慣が生活に根付くと、毎日書かないと気持ちが悪くなる。筆者も日々日記をつけているのだが、日常の意味を感じ取るうえで有効なのを実感しない日はない。

今日から日記をつけ始めることができる。そのこと自体が革命の始まりとさえいえる。もちろん、ブログでも、SNSでもいい。とにかく、書き留めておくことがドラッカー流の基本である。

では、なぜ日記をつけることをかくも強調するのか。自分の身に起こっていることの意味を後になつてから振り返る素材を手にするのがフィードバックの実践そのものだからだ。

日々起こっていることの意味を知り、明日につなげる、ちょうどほどよく熟成されたお酒のように、それぞれふさわしい時間を経て、振り返ることに意味がある。

「何かをすることに決めたならば、何を期待するかをただちに書きとめておく」これが原点である。

ドラッカー学への招待

第53回

自分が何をしたいかを知る方法
——フィードバック分析②

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



❀❀❀ 人生が私たちに何を
求めるか

フィードバック分析は決して
大げさなことではない。誰にでも
できることだ。

ときに、人は慌ただしい毎日の
なかで人生からの問いに耳を
傾ける余裕を持ってない。ヴィク
トル・フランクルが言ったよ
うに、私たちが人生に何を求め
るかという問いがあるのと同時
に、人生のほうが私たちに何を
求めるかという一次元高い問い
がある。私たちは日々、人生か
ら問いを発せられる存在でもあ
るのだ。

しかし、日々の雑事や思い煩
い、ストレスなどで鈍麻した精
神は、正しくチューニングでき
ないラジオに似ている。いつも
雑音ばかりでちよつと声が聞こ
えたかと思うとすぐに雑音に
戻ってしまう。あまりにも慌た
だしく、心を亡くした生活をし
ていると、人生とはそんな雑音
の連続にすぎないのだと思い込
みかねない。

そうではない。ドラッカーが
言うように、どんな人にも、内
面から響いてくる実存の声があ
る。私たちは、そこにチューニ

ングを合わせ、しっかりと聞く
姿勢を持つ。それだけでよい。
❀❀❀ 遺書を書いてみる

では、どうすれば正しく内面
の声に耳を傾けられるのか。

ドラッカーによる究極の問い
に「何をもちて憶えられたいか」
がある。自らの亡き後どのよう
に記憶してほしいかを考えるこ
とで、今ここにある自分に有限
の時間という垂直的な思考を導
き入れてくれるインプレッショ
ンな問いである。

死後を考えてみることに、後世
に何を残せるかを考えてみるこ
とは、そのまま人生全体の中
のフィードバック分析としての意
味を持つ。自分が人生を終えた
後に、何を残すか。その思考回
路をささやかなりとも今日一日
のなかに種子として入れてお
く。真の実存に触れる問いたる
ゆえんである。

そのときも、やはり手を動か
して書いてみることである。と
くに遺書を書いてみることで。
遺書なんて考えたくないと思
われるかもしれない。誰もが人
の死は冷静に受け止められて
も、自分の死となるととたんに
思考を停止するのがふつうだか

らだ。

しかし、死の思考停止を乗り
越えるとき、本当のフィード
バックの成果に力強く近づくこ
とができる。なぜなら、フィード
バックとは、目を背けたい当
のもののあえて向き合うときに
その真価を発揮するからだ。

死は格好の材料である。しか
も、ドラッカーの言う「実存」
を考えるうえで絶好のアプロ
ーチでもある。彼は若いころに書
いた実存主義哲学者キルケゴー
ルについての論文で、「死を考
える勇氣を持つことが、生きる
勇氣を与える」と述べている。
死は生の合わせ鏡だからだ。

まさしく、遺書は死に対する
準備という以上に、今をどう生
きるのかというきわめてアク
チュアルな問いを投げ返してく
れる。

ちよつと考えてみてほしい。
これまで生きてきた人生がどの
ようなものだったのか。残され
た人生をどのように過ごし、自
らの可能性を最大限に生かすに
はどうしたらよいのか。

この世の生をまっとうしてか
ら、家族、友人、知人たちから
どんなふう to 追憶してほしい
か。そう考えていくと、「今」何

をしなければならぬかとの問いにダイナミックにバックしてくるようになる。まさにフィードバックの真骨頂ではないだろうか。なぜなら、遺書を書いているあなたは、今ここで生きて呼吸をしているあなただからである。

あなたは何者か

遺書は死という厳しい現実を意識させる代わりに、あなた自身が何者であるか、何のために生きるのかを教えてくれる優しく厳しい先生でもある。

禅における師、ユダヤ教のラビである。死を考えることを通して、人生の来し方を振り返り、未来の行動を考え抜く機会となる。

死への意識は人を深い内省に導く。そのとき、あなたの人生がどれほど幸せか、どれほどの試練を勇気をもつてくぐり抜けてきたか、誰に助けてもらったか、育ててもらったか、経験の一つひとつがどれほど価値あるものだったか。

日常のちょっとしたことが、あなたの人生をどれほど彩ってくれたか、あなたはその意味と真価に気付くだろう。

あるいは、死を迎えるとき、どんな自分でありたいかにも思いが及ぶかもしれない。何をしておけばよかったか、深く望みながらも日常の些事にまぎれて手をつけずにきてしまったこと、大切な人に言いたかったのに言えずにいること、そんなことのひとつひとつに言葉を与えていく。

では、どんなポイントで遺書を書くときよいのか。形式や文体などはあくまでも自分らしくさえあればよい。常に、「何をもうて憶えられたいか」を念頭に置いて書いていけば、自ずと思考は深まっていくはずである。

まずはあなたの人生がどのようなものだったかを思い出してみるとよいだろう。

- ・あなたは何に真剣に取り組んできましたか。
- ・あなたは何をしているときにあなたらしく、自然体で心愉しむのでしたか。
- ・達成できたことは何だったでしょう。
- ・あなたが愛した人たちはどんな人たちでしたか。
- ・あなたの心に残っている懐かしい風景はどのようなものですか。

大切な時間を意識し、生かすことが、人の可能性を最大のものにする。そのとき、人生が一つのストーリーとして立体的かつ彩り豊かに眼前に再構成されるはずだ。

次に、残された人々に対して何を伝えたいか、そのことを通して、自らがどうありたいか、あるべきかを考えてみてほしい。

・自分は自分の人生のなかで、何を後世に残すことができたでしょうか。

・去る前にこの世に残したいと思うものは何でしょうか。

・墓碑銘に刻んでほしい言葉は何でしょうか。

日本画と自己内対話

ドラッカーは日本画を鑑賞する人だった。とくに好きだったのは山水画や禅画だった。主に、文人や僧侶など、深い思慮と自由な精神をもつてふるわれた筆さばきに彼は惹かれてやまなかったという。

水墨画を見た人はわかると思う。高い霊性の波動がシンパルななかにもかすかに、それでいて世界全体に鳴り響いている。いわばはてしない無の世界のほうにリァリティを感じる世界観

だ。そこでは生と死が向き合っているのではなく、生とは広大な無の世界のわずかな一点を占めるにすぎない。

ドラッカーは日本画を見ることで、自らの霊性を開発していったに違いなく、最近思うようになった。そして、無の世界に自ら赴き、ともに揺らぎ、無の世界の住人やさまざまなものとの出会い、考え、語り、そして生の世界に戻ってきていた。日本画のなかに、広大な無の世界を見ていた。

日本画の鑑賞は彼にとって、深いレベルの自己内対話でもあったとともに、生と死の出会いの場でもあった。ドラッカーは、日本画を通して、霊的覚醒とともに、自分が本来あるべき姿、なすべきことが何なのかを繊細にスキャンし、しかも無を意識しながら、自分の実存と向き合っていた。

そんなふうにごろからしつかりと自分自身と対話をし、自分が何者なのかを問い続けることである。何も真実を探しに遠い旅に出る必要なんてない。真実はあなた自身のなかにある。あなたはただ内面の声に耳を澄ますだけでよい。

ドラッカー学への招待

第54回

顧客に聞く
——フィードバック分析③

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



※※※※ 自分の強みを知る

常々思うのだが、いかに現代人が自他について弱みを徹底的に見る訓練をさせられるかには驚くべきものがある。時に人は強みを見るのを避けているのではないかと思われることさえある。それくらい、人は弱みが好きなのだ。

特に会社の会議などでも、新規の提案に対してなされるのはたいていが批判や制約条件の提示であり、いかに実現に対して致命的な欠陥を抱えているかという弱みを理路整然と説明する人が有能な人のように見えてくる倒錯があるように感じられる。誰しもそんな経験はあるに違いない。

別に否定的なことを言うことが悪いというのではない。時に、真実是否定の語法によってしか語れないこともある。

だが、それでも目を向けるべきは強みだとドラッカーは言う。強みというのはドラッカーの書物を読む方なら、何度も何度も目にしたことがあるだろう。人についても組織についても国や社会においてさえ、強みをて

こに新しい世界を創るようドラッカーは勧めている。

弱みというのは比較的努力しなくても人の口に上るのだが、強みというものは、わざわざ聴きに行かなくてはわからない。意識的努力を要するのである。

※※※※ 外に聞きに行く

では、強みとは何か。

なかなか一概に説明するのは難しいのだが、ドラッカーの言う強みは、一人ひとりがほとんど生まれながらに持っている、何かを具現化する能力やそれらを支えるごく自然な内的意欲や衝動を指している。時にふとした折りに強みに気付くことがある。たとえば、あなたには人から不意にほめられてびっくりしたことがないだろうか。

「企画書がいつもていねいでポイントをつけていますね」

「あなたの挨拶は気持ちいいね」

「あなたの一言コメントがなぜかいつも心に刺さるんだよ」

「資料の読み込みがすごく早いね」などなど。

なぜ驚くかという、答えは簡単だ。自分ではたいしたことをしていない自覚がまったくない

からである。魚が水の中を泳ぐように、鳥が空を飛ぶように、自然の命じるところを自然に行っているだけだからである。

強みを知るために積極的に外に出て意識的に人の言葉に耳を傾けたらどうなるだろう。これはフィードバックのための重要な活動であるとドラッカーは言う。

なぜなら、強みに気付くことがセルフマネジメントの最初だからだ。そして、強みとして徹底的に仕事をさせていく。やればやるほど生き生きとエネルギーシユになり、しかも成果もどんどんあがっていくというのだ。

「汝自身を知れ」とはギリシャ以来の哲学のテーマながら、ドラッカー流に言えば、強みを知ることこそがあなたの核となる知識なのだと考える。だから、強みを知るように努力することである。できれば、外に出て、人に聞いてみることだ。

※※※※ どこに身を置くべきか

そんなふうに強みというものを知れば知るほど、自分が分かってくる。そして自分が分かるほどに、周りの期待や、自分

がどんな場所にいれば居心地がいいか、心愉しむかなどまで分かってくるようになる。自分と周囲との距離感やその変化が切実につかめる。

このことは言葉を通して他者と対話する時も、とても大事だ。「世に従はん人は、先づ、機嫌を知るべし」とは『徒然草』の言だが、機嫌とはタイミングのことで、人との関係で、自分の強みが生きる距離感や時機をはかって強みを役立てていく。

逆に言うと、自分の強みがない分野については、軽々しく語ったり、請け合ったりすべきではないということになる。

実際にドラッカーは、自分が語れないこと、書けないこと、できないことについて依頼を受けたら、明瞭に、しかも言下に断っていたものだった。

一見遠回りに見えるかもしれないが、強みを知ることとは自分を最高の素材とするうえで、また周囲と有効にコミュニケーションするうえで最強の要因と言ってよいであろう。

顧客に耳を傾ける

同じことはマネジメントでも

繰り返して説かれている。

ドラッカーによるマネジメントの意外な業績が、「事業の目的は顧客の創造」としたところにある（『現代の経営』）。

今でこそ、この言葉は特に日本で有名になり、顧客を中心とした事業を謳わない企業などまったくといっていいくらいになかった。

しかし、たいていの場合がそうであるように、現在の常識はかつての非常識であった。

たとえば、そもそも社会主義時代のソ連や軍国主義時代の日本などで、顧客のためになどという発想があったはずもない。すべては国家社会のための道具と見なされていたわけだから。

その名残りののか、戦後——たとえば私が生まれたのは一九七〇年代なのだが——、ずいぶん乱暴で、顧客の概念など存在しないような店など日常的に目にしたものだ。郵便局などではようやく最近になって「いらっしゃいませ」「またお越しください」といった言葉が聞かれるようになったが、一昔前などは誰が人で誰が荷物かわからなくらいひどかった。

鉄道なども同じで、特に子どもに對してなどは露骨に横柄な態度をとる駅員などごろごろしていたものである（何度悲しい思いをしただろうか！）。

何が言いたいかというと、顧客中心の発想がごく常識と見なされるようになったのは、さほど昔ではないということだ。顧客中心とは行動のレベルで見れば、「お客さんに耳を傾ける」とと完全に同義である。

マネジメントについてドラッカーが語る時、顧客という存在を最も理解すべきとする考えが最初から最後まで重奏低音のようになり響いている。それは顧客を中心とする社会こそが、自由で創造的な社会にほかならないからだ。

そればかりではない。顧客はなぜあなたの会社の商品を買っているかを知っている。つまり、顧客こそがあなたの会社の強みを知っており、その核となる知識を教えてくれる存在なのだ。

耳を傾ける社会はよい社会

「わがままなお客さんばかり。

クレームで大変だよ！」

そううんざりする方もいるだろう。それはそうかもしれない。だが、世の中で、誰がいばっている社会が自由で生きやすいだろうか。中世などでは王様、貴族、僧侶、ちよつと前までは軍人、政治家、官僚そういった人たちが思い浮かぶ。彼らの特徴は一つ、人の話を聞く意思がないということである。必要性を感じていない。

だから、結果として特に一八世紀以降世の中は戦乱と革命の時代になってしまった。ドラッカーが二〇世紀の生き証人の最たるものなのはまさにここなのだ。「誰にも耳を傾けない社会は必ず悪くなる」ということである。

顧客が社会の中心ならば、そういうわけにはいかない。顧客に耳を傾けるべき第一は企業だ。企業は顧客のニーズに寄り添わなければ発展はおろか存続さえできない。しかも、顧客に耳を傾ける社会は、強みに気付ける社会でもある。

軍人や独裁者がいばっている世の中に比べたら、だいぶまともではないだろうか。