

知識労働者のためのセルフ・マネジメント*

Knowledge Worker Productivity and Self Management

ジェレミー・ハンター

Jeremy Hunter

(クレアモント大学院大学ドラッカー・スクール)

「知識労働者たる者は、何よりも自らをマネジメントできるようにならなければならない」。

——P・F・ドラッカー

先進諸国における第一の存続条件

「知識労働者を実りあるものとする。それこそが21世紀最大のマネジメント上の課題である」——ドラッカーはこう喝破した。同様の見解を表した研究者に知識労働者の代表的理論家トム・ダベンポートなどがいた。ダベンポートは次のように述べる。

「企業が収益性を高め、戦略が絶妙に奏効し、社会そのものが進歩する。そのためには知識労働者が自らの仕事をより生産的かつ適切な作法をもって行うことが条件となる」。課題そのものの大きさもさることながら、失敗したときのついても巨大なものとなる。というも、ドラッカー自らがかかる課題を名指して先進諸国における「第一の存続条件」としたからだ。もし失敗するならば、一国の経済社会にとって凄惨な結末をもたらすことになる。

むろんこれまでも少なからぬ力が傾けられ、しかるべき成果ももたらされてきた。まずはきわめて合理的な側面に目が向けられた。作業工程、管理者実務、組織構造、情報技術、職場人間工学などがそれに相当する。だが、努力のわりには、さほどの生産性向上は見られなかった。先のダベンポートは自らのブログで、何ゆえ思うように進まないのか、あるいは一歩踏み込んで「ドラッカーの見立て違いか」とまで問うている。ドラッカーが提起してくれた21世紀の課題が、実はとんでもない難物であることが明らかとなりつつある。

* 本論はCraig L. Pearce, Joseph A. Maciariello, Hideki Yamawaki eds, *The Drucker Difference: What the World's Greatest Management Thinker Means to Today's Business Leaders*, McGraw-Hill, 2009中の1章であり、原権利者の許諾を得て掲載するものである。許諾をくださったジェレミー・ハンター氏に感謝する。

おそらく、扉を破る鍵は別のところにある。現在までのところ、それは仕事の外部世界に探し求められてきた。だがまさしくドラッカー自身の言にもあるように、知識経済の真の資産が知識労働者たちの「耳の間」にあるものとするれば、鍵は張本人たる知識労働者一人ひとりの心の中にひっそりと眠るものなのかもしれない。

内面を考える

生産性の問題を人間の内面に踏み込んで探求していくのはいいとして、他方でそれをどう最大限まで高めうるかという別の問いが現れる。そのときには、知識労働者における心の現実がいかに対処したか、あるいはそれにしくじったとき、外面の行動がいかに変化したかを検討する必要がある。まず次のように問うてみよう。

- 知識労働者は、いかにして自らの注意力を仕事そのものや組織内の関係に用いるのだろうか。
- 「頭の固さ」は、いかにすればイノベーションや問題解決の核となる学びや変革にシフトさせうるのであろうか。
- 否定的な感情傾向は、いかにして仕事や職場の意欲を損なうのか。生産性低下の一端は人の内面における感情のざわめきにある。人の感情というものは、存外目に見えるものである。あえて言えば、誰の目にも見える反応とは、相手が心に宿すブラックボックスの中の感情プロセスの結果に過ぎない。次の例を見てみよう。
- 気の荒い上司を相手にすれば部下はたいてい縮み上がって報告しづらくなるものだ。結果、悪い報告は個々の手でひっそりと握りつぶされ、意思決定の精度は落ちる。組織にも変化が出はじめる。鬱積した感情から内面的葛藤が生じ、動揺が組織に伝わる。その結果周囲の人々の接し方も変化する。
- リーダーの言うことがやたらにとげとげしかったり皮肉っぽかったりすると、全体の意欲や成果が損なわれる。個々の力こそが知的資本として企業の存続にとってなくてはならないものである。口は禍いの元と知り、みんながやる気になるよう温かく見守ることがリーダーには求められる。
- できる上司ほど携帯メール中毒になりがちである。そうになると、会議中でもそわそわして注意散漫になる。大事なことは上の空だし、周囲は何かい

い加減にあしらわれているのに嫌気がさしてきて、結果として時間は浪費される。昇進にもさしつかえる。注意力をきちんとしておけば、意思決定はスムーズなものとなり、他のメンバーも自らが敬意を払われていると実感できる。

マネジメントの責務

いずれも問題行動とは心の反映であることがわかる。では、マネジャーが肝に銘ずるべきこととはどのようなことであろうか。

よくよく考えてみれば、かかる問いへの回答ははっきりしている。「知識労働者は資源と考えられなければならない」。ドラッカーが述べたことを思い出そう。組織が生産的たらんとし、同時にそのことが知識労働者の心と関係するのならば、一人ひとりの心にあるよきものを引き出すことがマネジメントの責務とならざるをえない。それが語彙の正確な意味での「資源のマネジメント」である。

心の状態がいかに行動に影響力を持ちうるかについて知るならば、次なる課題はいかにして心を正しく保ち、生長させるかにある。『現代の経営』において、ドラッカーは「マネジメントの暗黒大陸」と称して、組織内部の働きを意識せよと説いた。同様に、「現代の『自分』経営」なるものがあるとすれば（むろんこれは私の造語）、働き手をして自らの心に何が起こりつつあるかを知ると共に、心の働きを充実させる必要がある。

実はこの問題は最先端の神経科学、医学、心理学と直接関係してくる。そのモデルとはドラッカーが初期より説き続けた「継続と変化」をとまなう。そこでの自己変革とは現代の人間形成観による。知識労働者自らが、仕事や人間関係で高次のマネジメントをなすだけの体系的な理論と実践の枠組みを提示するものである必要がある。そのなかで、働き手は個と組織を実り多きものとし、ひいては組織の資本となる。

集中が人を変える

筆者がセルフ・マネジメントの概念に入れ込むようになったのは、自らを心の研ぎ澄まされた状態に仕向けてきた人々への調査研究を行って後のことである。その調査は著名人や各領域での成功者への聞き取りも含まれる。そこで集

中こそが人をして自己認識、管理、変革を促す意識形成の方法的支柱をなすものであることがわかった。

近年、集中とは学界でも注目されるものとなっている。先行研究でもそれによってよき精神状態がもたらされるとし、心の健康や自己管理、人間関係においても意味を持つとされる。

むろん学界のみの話ではない。仕事でも顕著な成果を生む。たとえば、集中の方法論にもとづくストレス・マネジメントのプログラムはすでに世界の26カ国以上の医療機関で取り入れられている。司法研修でも活用されるばかりか、プロ・スポーツでも一定の成果を出している。NBAシカゴ・ブルズの監督を務め、現在はロサンゼルス・レイカーズ監督のフィル・ジャクソン氏も取り入れた。

他に私が話を聞いた専門家には、フォーチュン500のCEO、建築家、投資家、会社役員、医療研究者、映画監督、その他押しも押されもせぬ知識労働者群だった。少なからざる人と直に会って話をした。みな例外なしに、人をそらすところがなく、しかも繊細だった。どこかいらついたようなところはなく、うまく、きちんと物事を運ぶ人々だった。

おおむね彼らの口から出る語句は同じようなものだった。

「あくせくした生活でした。意識の鍛錬をしていなければ、まず間違いなく今頃あの世行きだったでしょうね」。

実際、一語一句たがわぬこの通りの発言があったのだ。彼らの中には血圧の最高値を更新していたり、心臓に疾患を抱えていたり、肥満に悩んでいる人がいた。離婚など大事な人間関係の破綻を話してくれる人もいた。共通していたのは自らの成功や健康の理由を日ごろの集中の習慣に帰っていたことだ。そのような絶えざる心の鍛錬こそが、本当の意味で自分を変えたのだ。

私の経験

私自身もまた一人の人間として、試練の中でこの原則を用いざるをえない局面にぶち当たった。二〇歳の頃私は末期疾患と診断され、五年内生存率10%と宣告された。だが、その後10年以上を生き延び、今もって集中の力というものを実感している。

あるとき、同僚のリップマンブルーメン教授との何気ないやりとりがあった。教授がふとこぼした。

「マネジャーの自己管理研修というのはやったことがないわね——」。

はっとさせられた。管理者の心の世界がすっかり置き去りにされていたことに気づかされた。結果、後の私の研究によって、心のマネジメントが成果を分けることが示されることとなった。

むしろセルフ・マネジメントの概念はすでにドラッカーの著作でもきちんと触れられている。私も、集中がセルフ・マネジメント体系の要諦を成すことは知らないわけではなかった。

だが、知識労働に携わる読者層が激増するやそれを科学的手法へ体系化する気運はいやがおうにも高まらざるをえなくなった。近年の神経科学の知見によって、なぜ集中が意味を持つかきちんと説明されつつあると共に、一見神秘のヴェールをまとう世界に生物学的説明がなされつつある。まずは、神経システムの機能から把握することが、仕事や人生を上首尾に運ぶ体系への第一ステップとなる。

脳——知識労働の司令塔

セルフ・マネジメントとは神経系、わけでも脳からはじまる。脳は知識労働の司令塔である。集中し、意思決定し、行動させるのはすべて脳である。だが、脳の働きをきちんと理解する知識労働者はお世辞にも多いとは言えない。セルフ・マネジメントは、脳や神経系の働きと限界、そしてそれらをしかるべき形でマネジメントし、変革に結びつける方法にかかわるものである。知識労働を実りあるものとする事と、脳を正しく上手に使うのは同義である。

かかる観点から、セルフ・マネジメントの内面的プロセスを見ていこう。出発点は、「意識」である。意識によって、人は現実を知る。それのみではない。意識が成果を生む。そこで、意識を道具として活用する方法に軸足を移していこう。そこでは、いかにして意味のない習慣を克服するか、情緒をいかにマネジメントするか、この二つが仕事における成果と表裏一体であることを示したいと思う。

意識を「意識」する

意識と現実との間には浅からぬ関係がある。人は何に意識を払うかによって決まる。それによって人は外界への知覚を促され、同時に自らの行動や思考、

感情を知覚する。まずもって、いかに自らを形成し、管理し、変えるか。いかに他者とかがわかるかの最初のステップは、意識を自らのものとするところにある。

一世紀以上に活躍したアメリカの心理学者ウィリアム・ジェームズは、セルフ・マネジメントで意識が心をコントロールする上で重要な役を果たすのに気づいていた。彼はそれを「判断、人格、意志における根」と位置づけ、意識のマネジメントなくして自らの主人たりえないとさえした。そればかりではない。意識を高次に引き上げる教育こそが、「教育の中の教育」と断じた。

だが、読者の中には眉間に皺を寄せてこんな風にいぶかる向きもあろう。

「意識？ そんなにだじなものなら、何で今まで聞いたことがなかったのだろう」。

いい質問だ。お答えしよう。二つある。まず近代教育は知覚以上に概念化や抽象化に重きを置いてきた。それが意識に親しみを感ぜない一つの原因である。また、ジェームズが認知と感情の形成に関する体系を創造した後、西洋心理学は意識形成の体系化に失敗してきた。意識を意識できない——。そんなところに大きな死角があったわけである。

近代西洋は危険なまでに意識の形成と発展の意義を見過ごしてきた。他方、日本などは意識形成の文化的遺産の厚い国といってよい。たとえば、茶道、書道、華道、武道、弓術などがそれにあたろう。それらの最終的な目的は、精神や感情の鍛練、そして集中と意識にある。人はそのようなものを身に付けてはじめて一人前と見なされる。

なぜドラッカーは日本画を愛したのか

ところで、ドラッカーは米国で第一級の日本画収集家としても知られる。彼は日本画鑑賞を通して、知覚の鍛練を行っていた。

ドラッカーは西洋で知覚がなおざりにされていることを知っていた。次のように言う。

「デカルトは、我思うゆえに我あり、と言った。しかし、次のように言わなければならない。我見る、ゆえに我あり、と」。

彼は近代マネジメントにおいてさえ分析偏重の他方で知覚が過小評価されていることを知っていた。彼の言う知覚とは意識とはほぼ同義である。彼はジェームズが一世紀も前に述べたことを繰り返す。「知覚こそが要だ。それは鍛練し

うるものだし、されなければならない」。

ではなぜ、かくも知覚が重要なのか。知覚の働きを高めるほどに、視覚の繊細さが増す。知覚を鍛練するほどに、人は見えざる条件や可能性に気づく。『イノベーションと企業家精神』で彼は言う。「認識が変化する時、事実が変わるのではない。意味が変わる」。ものの見方が変われば、理解、そして反応が変わる。

集中は力

知識労働者にとって何に意識を合わせるかが仕事をこなす上での命である。いわば中枢機関である。複雑きわまりない精神作用において、意識の集中なくして何もしない逃げられない。ミハイル・チクセントミハイの恍惚体験の研究によれば、人が限界を超えるときに持つ、フローなる心の意識状態には、集中こそが基本条件という。

反対に、注意散漫ほどに意欲をそぐものはない。フロー状態は一度途切れたならば、取り戻すのに時間がかかる。それは繊細なものである。何よりも人からエネルギーを奪い、実り多き仕事などおぼつかなくなる。そのためにも、マネジメントは知識労働者の集中を促すよう仕事をデザインしなければならない。脳構造の観点からすれば、意識は前頭前皮質なる部位と関係しており、「内なるCEO」とも称される。意識鍛練の司令官である。その部分は身体が運動によって鍛えられるのと同様に、体系的に鍛練できる。鍛えるほどに、集中力、人間関係力、学習力、意思決定力も高まっていく。

だが大敵もある。前頭前皮質の働きを弱める活動がある。一度に複数のことを行うのがそれにあたる。

脳の大敵

一時に複数のことをして注意力をまき散らす。ありがちなことである。ともすれば、人はそのほうがうまくいくとさえ錯覚する。パソコンでマルチタスクが使えるなら、それをやらない手はなかろうというわけだ。

同僚にこんな人はいないだろうか。受話器を片手にキーボードを叩き、しかも時々サンドイッチをかじっているなんていう図だ。当人はきっこう思っ

ている。「なんでこんなことになっているのだろう。本当に必要なことなのか?」。

幸いなことに、もちろん答えは「ノー」だ。同時に複数の仕事を行うことで、成果が出ない上にミスも多くなるのは調査からも明らかだ。そのことで注意力がそがれる。他方で、恐れや不安といったいらいら要因は増す。脳は萎縮してしまう。コントロール不能となり、いずれパニックにまでなる。日が暮れるあたりには何もしていないのに徒労感しかない。

そのような仕事の仕方をしてしていると人間関係も損なう。こんな状況を考えてみればわかるはずだ。あなたが上司に昇格について相談しようとしている。なのに、こっちが話しているそのそばから上司はパソコンのキーボードをカチャカチャやっている。果たして話をきちんと聞いてもらっている、あるいは敬意を払われていると感じられるだろうか。

意識とは人間関係のブリッジでもあって、人間関係の質を担保する。意識が乱れれば、つながりの質も低下し、組織の生産性も合わせて減ずることになる。さらに悪いことにもなる。学習に悪影響を持つ。UCLAの研究によれば、いらした意識で複雑なものを習得することはできないし、意思決定など知識労働に不可欠のスキルに致命的な負の影響を及ぼす。

しかも、物事について実に浅薄な理解しか得られないことがない。人は脳の中のきわめて古い部分を使用するのに慣れている。脳幹神経節と呼ばれる部分で、決まりごとについての記憶を創造する。結論として言えるのは、複数の物事を同時に行うと自らがかつて学びとった記憶を利用しづらくなる。

同研究では、他方で意識というものが海馬と呼ばれる別の脳構造にも依存することに注目した。海馬とは柔軟な記憶をつくり出すと共に、深く浸み込んだ知識を生かす。一つに集中した被験者の学生は問題に直面し、詳細に理解できた。ここからも、複数の仕事を同時に追求するのは神経系にとっても進化に逆行することなのだ。生産性にとってもよくないのは言うまでもない。

負のサイクルを断ち切る

「ながら仕事」を控えるだけで、ぐんとうまくいくようになる。一つ例を挙げよう。かつて一緒に仕事をしたことのある金融機関の幹部は、そんな方法に見切りをつけてみたらとの私の助言を実行した後、次のように述べている。

「実際にやってみたらびっくりするくらいうまく行くようになった。一気に仕事を片づけてしまった。優先順位も付けられるようになったし、いらいらもなくなった。何より集中できるようになった。何が次に待っているのかもうびくびくしなくなり、堂々巡りの浪費がなくなった。対象をきちんと見定められる。焦りがなくなり、それまでどうしようもないと諦めていたものがコントロールできるようになった」。

意識的にそうすることで多くの人々が仕事や生活の質が劇的に向上したと述べている。また、そうすることで、同僚や友人、家族とより深いレベルでかかわることができ、人の話にもきちんと耳を傾けられるとしている。「ながら仕事」がどれほど高くつくかに気づき、徐々にそこから離れることで、人は意識や集中力を取り戻し、仕事を実り多くできる。さらによいことに、集中力を向上させるのに他にもとっておきの方法がある。

集中のための瞑想法

精神を集中させるにはまだまだ実に多くの方法がある。瞑想は折り紙付きの方法の一つだ。

そういうと、かつて世を風靡したニューエイジのお香やろうそくの類を想像してしまう人も少なくないだろう。だが、そもそも長い年月にわたって、あの鼻っ柱の強い日本の侍が精神修養の要としたのが瞑想だった。侍はいくさの前に心を落ち着け、魂を集中させるために瞑想を用いた。現代の企業戦士にもしっかり役立つ手法である。

瞑想が精神集中に利くには科学的証拠がある。まず、血圧が下がり、ストレスを緩和させ、感情の乱れを解く。瞑想する者の前頭前皮質の働きは、していない者と比してきわめて活発であることがハーバード・メディカル・スクールの研究でも明らかにされている。通常、前頭前皮質とは加齢に伴い衰えていくものだが、その研究によれば瞑想する者の前頭前皮質は瞑想しない者と比すると明らかに活発という。前頭前皮質の活動とはつまりところ集中力である。瞑想によって脳の集中力が鍛えられ、同時に無益ないらいらの防波堤たりうる。

はじめて「見える」ようになる

集中力を付けることで意識が鍛練されるのならば、知られざるものの気づきにも意味あるものとなる。一日も早く集中を取り入れれば、その分、内なる感情の動きや信念、行動に気づくべく、意識を向けられるようになる。意識とは選択可能性の増大でもある。選択肢を手にする事で、人は次なる行動に対し文字通り意識的な力を持てるようになる。その意味でも意識に方向を与えることは、ドラッカーのいう体系的廃棄ともつながってくる。

組織たるものは、常にいかなる差別もなく、習慣的に行われる事業、あるいは事業全体さえをも、価値と必要の観点から検討し直すべきことをドラッカーは説いた。成果を生まない事業は、新たな領域にその創造性を振り向けるために、体系的に廃棄される必要があった。

知識労働についても完全に当てはまる。脳の働きの大部分は意識されることがない。人は自ら知らずまずい習慣にとられる。たとえば、私の同僚に会議などで何かと嫌みを言う癖のある人がいて、それがみんなの響きを買っていた。私がやんわりとたしなめたとき知って驚いたことがある。本人には自分が四六時中嫌みを言っているという自覚が毛頭ないことだった。日課のごとくそうしているにもかかわらずである。

意識の鍛練で気づきの範囲もまた広がる。大事なことからもう一度言おう。意識することによって気づけるようになる。意識を上手に方向づけることで、意識されざるものが意識に上るようになる。はじめて「見える」ようになる。そして、見えもせず気づきもしなかった不適切な言動が体系的廃棄の対象として意識的に選り取られ、より実り多い仕事に力が振り向けられるようになる。

条件反射する脳

体系的廃棄がなぜ、かほどに大切なのかを理解するために、いかにして意識的な行動や前提が無意識の習慣や信念の虜になるのか、その背後にある神経科学的側面について考えてみよう。体系的廃棄を要する神経系とは、脳の中の海馬にある。物事をよくしたいとか、すでにある記憶を守りたいという時、脳の比較的歴史の浅くて複雑な前頭前皮質から、古い本能的な部分たる海馬へと意識司令が移る。

その移転により意識的なふるまいは次第に無意識かつ自動的なものとなる。習性となる。新たに獲得された習慣で、頭は働いていない。意識もされない。一度立ち上がると、きちんと、自動的に、しかも頭脳はストップした状態で行動に置き換えられる。しかも、時としてそれによって現れるものは不毛以外の何者でもない。

海馬による条件反射を見ることで、なぜ人というものが昨日の成功に頼りがちなのか、そして習性というものがいかに根絶困難かが理解できる。それら思考なき習慣は海馬の働きによる。だが、それも意識的な鍛練を経ることで、呪縛から脱し、かえって実りある努力の可能性を広げることができる。

神経回路は変えられる

海馬への司令の移行を思考停止状態の原因とするならば、その解毒剤はまた別のよくしつらえられた神経作用のなかに見出される。それを神経の可塑性という。この語彙は脳の再配線についての能力を語るものである。それまで科学者は成人を迎えた後の脳が急激に変わることはないと考えてきた。しかし、それが間違いなのをわれわれは知っている。脳には変革能力がある。のみならずその変革は意識的な方向づけが可能である。それを自律的変革と呼ぶ。神経回路を変えることで、世界との向き合い方も大きく変えられる。海馬の自動作用は恒久的なものではない。鍛練次第で作動を止めることもできる。

あるいは意外に思われるだろうか。だが、意識こそが神経の電子回路だ。過去の行動パターンを捨てて新たな行動に意識の照準を合わせれば、古いものはいつしか溶解していく。神経の可塑性とは、変革や生産性における生物学的基礎でもある。意識して鍛練すればきっとできるようになる。

アダム・スミスの「公平なる観察者」

意識のプロセスはドラッカーの言う体系的廃棄によく似ている。それは意識の光を内側に当てて、何がうまくいっており、何がそうでないかを調べるものである。内なるブラックボックスの中に光を当ててやることで、望ましからざる行動を廃棄できる。

少し前に、自己形成、自己管理、自己変革の手法としての意識について述べ

た。だが、近代経済学の祖が意識開発を推奨したことはご存じだろうか。ほかならぬアダム・スミスである。

『道徳感情論』でスミスはこう述べている。「自らの性格と行動にあつて自ら公平なる観察者たらねばならない」。

公平なる観察とは何か。あたかも他人を見るがごとく落ち着いて自らの振る舞いを見ることである。それを意識と呼ぶ。実に簡単だ。

では、たとえ話を一つ——。心が土石流のように滅茶苦茶になったとする。理性も感情もごちゃ混ぜになって荒波にさらわれている。そこで公平な観察とは何か。一歩退いて岸から川の流れを眺めるのに似ている。

知覚の立ち位置を変え、自らの思考を客体として見る力を養うことだ。

そのとき人は思考と一体ではない。意識の鍛練で知識労働者は自らの考えや感じるものと、それにいかに反応するかとの間に鋭い一線を引くことができるようになる。公平に見ることで、破壊的衝動を外にぶちまけることなく、内なる思考や感情のマグマを一歩引いて見るようになる。この違いは知識労働にとって決定的である。

内的衝動をたびたび感じて、ぶちまけたり無理に抑え込んだりしなければ、衝動と感情の間にあるもつれあった神経系のだんご結びもゆっくりとほぐれていく。やがては衝動そのものが意味を失う。最終的には破壊的衝動は思慮分別に引き込まれ、仕事もうまくいく。

思考の働き

スミスのいう公平な観察者は、ドラッカーの知識労働の生産性との対応においても、力強い味方になってくれる。では、より詳しく使い方をしてみよう。手はじめに仕事をするうえでの思考、それから内的衝動を考える。

内的現実というものは、経てきた事象に対して個々が持つ印象や物語、解釈からなる。それらを総称して「思考」という。思考は何をいかにして見るかを規定する濾過器の役を果たす。

いわば潜在意識の下層で働くメタ・レベルのソフトウェアであつて、知覚と反応を予め織り込んだシステムと考えればよい。

実り多い仕事にとってそれが何を意味するかは火を見るより明らかだ。たとえば、「ベンチャー起業」と耳にして、ある人はさしたる考えもなく失敗する

ものと決めてかかっており、他方で別の人は手付かずの市場にどう打って出るか可能性に胸躍らせている。前者は可能性に対して閉じており、後者は可能性を創造する。

公平な観察者ならば、そのような思考を明るみに出し、それを一段高いところに持ち上げようとする。だが、その前に思考の動きをもう少しきちんと押さえておこう。

スタンフォード大学の心理学者キャロル・デュウェックは30年にわたる研究の末、二つの思考パターンの存在を明らかにした。固定型思考と成長型思考である。ただし、一人のなかに両者が共存しうる。環境によっていずれが活性化するかだけの問題である。

二つの思考パターン——固定型と成長型

固定型思考は柔軟性を欠き裁断的である。生まれつきか否かはともかくそのような人がある。かなりの程度自我に対し防衛的であって、過ちというものを許さない。過ちと敗北が完全にイコールで結ばれてしまっている。完全を期す意識が学びやリスク適応を妨げる。ネットワークが命の知識労働の世界で、成長のための芽を無意識のうちに摘み、実りは少なくなる。

他方、成長型思考は打って変わって柔軟かつ包容力がある。がんばればがんばるほど伸びていくものとする。人に何かを印象づけるより、自らを高めるほうを選ぶ。きよきよと何にでも関心を示し、間違えたからといって自分も他人も責めない。単に次なる成長のための情報と考える。知識社会で協力関係を発展させていくのに、そのような思考ならば新たなものの考え方が涵養されるし、リスクにも前向きとなり、チームの間に強い絆が生まれる機縁たりうる。

この成長型思考とはドラッカーの説く継続学習を具現化するものでもある。世界への目が見開かれることで、人は明るく開けた視野を手にし、可能性や機会にきちんと対処できるようにもなる。知識社会における必須の姿勢といえる。

思考を仕事に生かす

心に余裕が生まれれば、これらの思考がいかに現実に作用するか冷静に判断できるだろう。同時に、固く閉ざされた意識から、開かれて包容力ある意識へ

とスイッチを切り替える方法をも手にすることができる。

銀行幹部のジャックの例を見てみよう。心の修養を経た後の本人の談話である。

「閉じた思考が間違いなく私の心性に影を落としていた。職場でもいざごごの種になっていた。同僚にも常に何ごとかを決めてかかっていた、それでいて現実の根拠というものは何もなく、単なる自分の思い込みだった。もう少しきちんと知っておこうとさえすれば、たぶん『どうして彼はあんな風に振る舞うのだろう』と自問してみたと思う。

しかし、私は現実から意味ある情報を引き出そうとはせず、人へのネガティブな思い込みを強めるだけで、いつも不毛な口論に終わるのだった」。

固定型思考は学ぶということがない。自分が知っていることにしがみつくだけである。それだけに、緊張や恐怖が離れない。常に防御か攻撃かという姿勢がストレスにならないわけがないし、それによってますます周囲との壁は厚くなる。

他方で、成長型思考はといえば、ゆったりと開放的である。会計担当役員シアリーの談話に耳を傾けてみよう。どうすれば心を成長に向けられるかがわかる。

「クライアントと仕事で一緒の折には、相手が身勝手に嫌な奴と決めてかかるのではなく、どんな風に何を学ばせてくれるのかなという姿勢で問いを中心にするように心がけました。するとまず、心の波風が収まってきます。いらいらが次第になくなってきます。そうすると最初は固かった相手の態度まで変わってきます。相手が言わんとすることを繊細なところまでキャッチしたいと思うようになります。次第に打ち解けていって、誠実で率直な関係になっていきます。そうして今まで知りもしなかった同じ場を共有できるようになります」。

意識に注意を向けることで、二つの思考というものがあり、それらがいかに現実に作用するかがわかるようになる。また、ちょっとした心がけが劇的な成果を生むのに一驚を禁じえなくなる。意識して気持ちを成長軌道に乗せることで、見えざる可能性に気づき、悩みの解決にもつながってくる。固定型思考では、何がよくて何が悪いかといった出口のない自己本位の論争に終始せざるをえない。意識を変えることで多くの実りを得る機会は確実に広がる。

では次に、アダム・スミスの公平なる観察者についての二つ目、感情の条件反射を見てみることにしよう。

感情の条件反射

感情の条件反射は文字通り自動的に起こる。意識も努力も関係ない。ほとんどの場合は自己防衛か執着に端を発する怒りや恐れ、欲望などによって引き起こされる。感情の条件反射は一般的には自我にしがみついた作用である。しかし、感情が乗っ取られ、突発的な行動に連動し、よからぬ結果を招くことも少なくない。

強烈なものにいたっては実りある活動に甚大な悪影響を及ぼす。脳から理性や能動性、適応性を奪う。認識能力を鈍痺させ、感情を極端に不安定にする。知識労働者でそれにとらわれたら、まずもって自らの思いや考えに反する情報はいっさい受け付けなくなる。

公平なる観察者のごとき意識とは、感情の条件反射が暴れ出して悪さをする前に捕まえて閉じ込めてしまうのに役に立つ。この分野の権威ポール・エクマンは言う。

「自らの意識に気をつけていれば、感情的な場面にあっても、自らを客観的に観察できる。自らの感情的混乱をきちんと認識し、それにとまらぬ反応が正しいものかを考えることもできる。自らのありようを省みて、完全にうまくはいかないにしても、自らの言動を抑制できる。そのようなことが可能となるのは、その感情が立ち現れるのとほぼ同時に、自らの内面と行動にはっきりと意識を向けられるときである」。

では、実例を使って感情の条件反射に処する方法を見てみよう。

いらいらが止まらない

かつてよくできるエンジニアと仕事をすることがある。防衛設備の会社で働く人だった。さしあたり、彼をマーヴとしておこう。みなから一目置かれる存在だったのだが、他方で何か都合の悪い話を耳にするや急に爆発して暴言を吐き散らすという悪癖で知られてもいた。報告する部下などはいつも内心ひやひやものだった。さらにまずいのは、そんな爆発がたいてい間の悪いことに上司同席の会議などで起こったものだから、昇進の望みもかなり薄くなっていた。

そこで私に助言を求めてきたのだ。結果として、彼は自らの心に住む公平なる観察者を鍛錬しうることを学び、ついにはいかにして暴言装置が作動す

るかをも認識するようになった。鍛錬と観察によって、自らの悪癖というのは自らも意識することのなかった働きのあくまで結果として起こっていることを突き止めた。新たなものの手応えをつかんだのだ。

すなわち、その前に必ず胸のあたりにマグマのようなものがざわざわとたまるのがわかる。それが暴言という形で噴出してしまふ。この発見を手がかりに、マーヴは急な動悸に気がつくようになった。そのような状態が突発的に起こると、時間をとって深呼吸せよとの合図となった。動悸が高まり、それが一気に頂点に達しそうになると、すかさず休憩をとる。練習を重ねるにつれ、上手に衝動を捕まえてしまうことができるようになった。彼は自らの状況把握に意識を向けることで、異なる選択ができるようになった。そしてよい人間関係と高い成果を手にするようになった。

マーヴが行ったこととは、神経可塑性の原則のなかの「内的衝動と言語の分離」にあたる。意識すればするほどに、ますます自らをコントロールできるようになる。もう以前のようにならないよう自らを制御できるだけの自信が出てきたと彼は言う。感情の条件反射の足かせを解かれたことで、自らの心的能力を仕事に向けられるようになったのである。

ドラッカー——偉大なる解放者

知識労働者の仕事ぶりにおいていかにセルフ・マネジメントが意味を持つかについてざっと見てきた。だが、探求すべきことはまだまだある。そのなかで、いかに認識能力や意識の向上が致命的に重要か、そして知識労働者の意識と感情のマネジメントや集中によって鍛錬する方法を見てきた。

ドラッカーは卓抜な認識能力に恵まれていた。すでにありながらも、誰にも気づかれることのない何かを見る力があつた。

39冊の著書に加え、数え切れないほどの論文を著した。木綿商社の見習い、ジャーナリスト、大学教授、売れっ子コンサルタント等々、彼自身が知識労働者の偉大な垂範者だった。知識労働者の生産性が、彼の半世紀にわたる仕事の中心を占めたのは当然といえば当然だった。

エリザベス・イーダスハイムの著書に『P・F・ドラッカー——理想企業を求めて』がある。彼女はドラッカーの特徴の一つに、人を隷属から解放する力を挙げる。正しい問いを発すること、思い込みをふとした疑問を投げかけ、当人

にも見えざる何かに気づかせる。そうして自縄自縛から人を解放する。ちょっと見方を変えるだけで、そこには限りない可能性の世界が広がるのを知らせる。

すでにドラッカー本人はこの世にはいない。ならば、彼の作品を手がかりに、自らの殻を打ち破る新たな手法を学びつつ開発しなくてはならない。

訳／井坂康志

ドラッカーに学ぶ自分の可能性を 最大限に引き出す方法*

Living in More than One World

ブルース・ローゼンSTEIN

Bruce Rosenstein

(ドラッカー・インスティテュート)

——原題は「人生を多面化する」といった意味ですね。どのような思いで付けたものですか。

ローゼンSTEIN ドラッカーさん自身の言葉からとりました。ドラッカー・スクール（クレアモント大学院大学）でビデオ・インタビューをさせていただいたときのものです。2005年の4月でしたから、ドラッカーさんが亡くなる半年あまり前のことでした。

そこでドラッカーさんが言われたのが、自分が今まで会った方々で心底人生に満足できた人たちには共通したものとがあると、「二つ以上の世界を生きる」がそれでした。要するに一つの世界でよしとしない広範かつ豊かな精神の持ち主だったということでしょう。

まずは今まで経験のない活動に挑戦するとか、いまだ知ることのない人たちと出会うことをイメージしてもらえるといいと思います。そうすることで、新たな強みが発揮できる場を手にできたり、思いがけないサポートが得られたりするでしょう。

——本書を書こうと思われたのはどうしてですか。どんな思いに突き動かされたのでしょうか。

ローゼンSTEIN ずっと前から胸に温めていたのです。組織向けというより、一人ひとりの人に役立つ啓発書を書きたいと思ってきました。せっかくなら、ドラッカーさんがあえて書きそうもない種類の本を書ければと思いました。

そこで、個の成長について書かれたドラッカーさんの関連書籍、論文、講演

* 本論はBruce Rosenstein, *Living in More Than One World: How Peter Drucker's Wisdom Can Inspire and Transform Your Life*, Berrett-Koehler, 2009の執筆に際しての創作記録をインタビュー形式で著者が発表したものである。生前のドラッカーを知る資料として掲載する。