

## vol.2 卓越に着眼する

井坂康志(いさか・やすし)

ドラッカー研究者

## 人間関係への助言

近年、大学生の就職活動でも、コミュニケーション能力やリーダーシップなどといった、対人関係能力が喧伝される。あたかも人間関係について特別の能力分野が存在するような口ぶりだ。残念ながらそんな都合の良いものはない。

ドラッカーが言うのは、成果、そして貢献のみである。成果と貢献に寄与し得ること、それ自体が良い人間関係の基礎的条件を構成する。それ以外のものが人間関係に入り込むことは虚妄となる。

当たり前である。愛想が良かったりなどはまだましな方だが、人を恫喝したり狡知に長けるなど人間関係の美名の下に能力領域を構成してしまったり、倫理も道徳もないのと変わらない。猿山のボス、暴力団の舎弟関係と変わるところがない。むき出しで野蛮な暴力を認めるのと同じことになってしまう。

成果、そして貢献という個と社会の価値を実現する限りにおいて人間関係は、正しさを獲得する。ドラッカーは言う。

「対人関係の能力をもつことによってよい人間関係がもてるわけではない。自らの仕事や他との関係において、貢献に焦点を重視することによってよい人間関係がもてる。そうして人間関係が生産的となる。生産的であることが、よい人間関係の唯一の定義である」(『経営者の条件』)。

## 強み

もうひとつ、1人に焦点を定めたら、人並み外れたすごいところ、卓越したところを徹底的に探す。やってみると面白い。何が自分をここまで惹き付け

るのか、何がほかの人とこの人を分けているのか、注意深く、丁寧に、慎重に見いだしていく。

所作、話し方、発言いろいろなものを観察の俎上に載せてみる。そして、一つひとつについて、しっかりと想像をめぐらせてみる。ちょうどシャーロック・ホームズのように――。見れば見るほど人は興味をそそるのがこの作業を通じて分かってくる。

できればその人が挙げる卓越した成果の源は何かに思いを馳せてみる。意外にシンプルな仕掛けがあるだけなのかもしれない。ただ何かの陰に隠れて見えなかっただけなのかもしれない。やろうと思えば、誰でもできることかもしれない。例えば――。

『『ホームズ、こちらはワトスン博士だ。ワトスンさん、シャーロック・ホームズ君です』

スタンフォードが私たちを引き合わせた。

『初めまして』ホームズは誠意のこもった口調で言い、外見に似合わぬ強い力で私の手を握りしめた。

『アフガニスタンに行っていましたね』

『えっ、どうしてそれを?』私は啞然とした(『緋色の研究』)。

そんな「からくり」を見いだしていく。強みに着目して、その「からくり」を探り当てるのは、ドラッカーもずっとやっていた。

からくりは、裏側にあつて目に見えない。手品の種明かしだ。たいていの優れた手品がそうであるように、からくりは実にシンプルで、言われてみれば「なんだ」というものが多い(『緋色の研究』はお勧めです)。

## 卓越

ドラッカーが個の持つ卓越性にマネジメントの中

軸を据えたのも、深く関係する。彼は個の卓越した部分を指して、強みという。強みは、ドラッカーが評価する社会学者の一人であるジンメルが言うコップの「取っ手」の役割を果たす。あるいは、扉のノブの役割を果たす。取っ手を獲得する時、コップは初めて生きた世界での意味を得る。ノブを獲得する時、扉は初めて外の世界と通じる。自らの存在を外の世界に融和させ、位置と役割を得る。

「水差しが占めるこの二重の地位がもっとも顕著に現れるのは、その取っ手の部分においてだ。取っ手は水差しをつかみ、持ち上げ、傾けるための部分であり、水差しはこの取っ手によって目に見える形で現実世界に、すなわち芸術作品それ自体にとっては本来存在していないはずのあらゆる外部との関係の世界に身を乗り出している」ジンメル(『ジンメル・コレクション』)。

人も社会もみな同じである。人は強みを獲得した時、世界において、自らを目的・手段の双方として生きる。人をして個としてのみならず、社会的存在として生きることを可能とする。

目的・手段は自由な生の展開における条件となる。個は社会を内に取り込み、社会は自らを内に取り込む。成果が単なる個の体験を超えて社会的な意味を獲得する。

村上春樹は言う。

「インタビューはそのインタビューする相手の中に人並みはずれて崇高な何か、鋭敏な何か、温かい何かをさぐりあてる努力をするべきなのだ。どんなに細かい点であってもかまわない。人間一人ひとりの中には必ずその人となりの中心をなす点があるはずなのだ。そしてそれを探りあてることに成功す

れば、質問はおのずから出てくるものだし、したがっていきいきとした記事が書けるものなのだ。それがどれほど陳腐に響こうとも、いちばん重要なポイントは愛情と理解なのだ」(『回転木馬のデッド・ヒート』)。

## 聞き手を安心させる

相手を理解した上で話を組み立てていく最大の利点は、聞き手に安心感を与えることがある。聞いてもらわなければ始まらない。知らない言葉が幾つも出てくると人は心を閉ざしてしまう。私の経験で言うと、1分間に3つ知らない単語が出てきたら、相手はあなたの言うことに耳を傾けなくなる。表面上は聞いているように見えるかもしれないが、心には硬い鉄の鎧戸が下ろされて、内側から鍵をかけられてしまっている。

では、人はどんな話の時に安心してくれるか。信頼感を持ってくれるか。すでに知っている話を聞く時だ。「あ、この話知っている」とか「あ、この音楽知っている」と感じる時、なぜか誰もが嬉しくなる。

子どものころ、何度も何度も同じ話をお母さんにせがんだことはないか。子どもは何回でも同じ話を聞きたがる。同じ話を聞くことで、知っている喜びを何度も味わいたいからだ。

大人も同じである。相手が何を知らないかではなく、相手が何を知っているかから考え抜くことだ。知らないことを話されても、人は反感を抱きこすすれ、信頼などしない。

1972年埼玉県生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業、ドラッカー学会理事。近著に『ドラッカー入門(新版)』(上田惇生氏と共著)がある。