

という既定の欲求があるわけではない。そのつど創造されたり刷新されたり、消滅したり形を変えたりする。あるいは、何かの行動がまったく異なる顧客のニーズを顕在化させることもある。ドラッカーは「いかに検討した後でも、顧客には驚かされることがある」と言っている。

顧客はみな合理的である

第三の問いは「顧客にとっての価値は何か」である。考えるほどに顧客とはスフィックスのごとき謎である。ニーズ、欲求、期待はあまりに複雑であって、顧客本人しかそれを知らない。場合によっては顧客自身も薄く感じとっているのみで、明確に言語化できない場合もある。それでもあえて、ドラッカーは「顧客は皆合理的である」と前提せよと言う。そこで言う合理的とは、客観的な合理性ではなく、それぞれの内部的世界においては辻褄が合っているという意味である。そう考えると、どのように不合理に見える顧客の行動も、首尾一貫した内的合理性を持つと言える。それらはあくまでも顧客の内

部で進行することだから、第三者が見て簡単に分かるはずはない。「自分は顧客を知っている」などとうぬぼれて、安易に答えを想像する姿勢をドラッカーは強く批判する。それでは博奕と何ら変わらない。

「顧客を知らない」から始める

反対に、「自分は顧客を知らない」からスタートするのが正しい姿勢である。知らないのならば、言うべきことは一つしかない。「教えてください」である。顧客にとっての価値は何かを知る唯一の答えは、直接顧客に答えを聞くことである。

ドラッカー自身も、大学教授、コンサルタントとして顧客に聞くことを実践していた。毎年、10年前の卒業生50人から60人に電話をし、「振り返ってみて、この大学院はあなたに何で貢献できたか。今でも役に立っていることは何か。どうしたら改善できると思うか。私たちが止めるべきことは何か」と聞いていたという。そこから得た情報ほど現実の大学院運営に役立つものはなかったという。

もつとも重要な問い

ドラッカーはあえて、この第三の問いが「五つの質問」で際立って重要であるとした。同時に、実践の難しい問いでもあると言う。なぜか。非営利組織も企業も、プロフェッショナルからなる。その分野に精通し、顧客の言動もよく見ている。しかし、そこではプロとしての想像力がかえって仇をなす場合がある。自らは顧客を知っているとしながらも、あくまでも目線は提供する側である。この顧客の目線を獲得するというのは、演奏家が演奏しながら、観客の目線を持つと同じくらい難しいことである。プロでありながら、非プロの目線を持つと言う、ある面で矛盾した要請だからである。そこで大切なのは、顧客それぞれがまったく異なる目線で組織を見ているという事実である。学校であれば、教育委員会、現場の先生、父母会、市民などパートナーとしての顧客はそれぞれが見たいように学校を見ている。価値観もばらばらである。完全に全員を満足させることは不可能にしても、外部の

顧客に焦点を合わせて組織を継続可能な程度には満足度を維持する必要がある。いかにマネジメントというものが奥深いかがこの一点からも分かる。少なくとも、顧客になり代わって自ら答えようとするのは提供者側の傲慢にすぎないことを知らなければならぬ。

いずれにしても、顧客の価値を知るには、耳を傾けるというのがドラッカーの一貫した助言である。それ以外はないと言ってもよい。内部のミッションを外部に架橋し、それをさらなる現実的な行動に落とし込むには、顧客が何を成果と見なすかへの理解を避けては通れない。多様な顧客が何を求めているかを一つの組織で実現するのは、しばしばドラッカーが例に挙げるオーケストラの指揮者とまったく同じである。各奏者のパート、それに伴う特性などは異なるものの、その多様性を一つの全体に統合することは指揮者固有の機能である。ドラッカーは言う。「分かっしまえば至難というわけではないが、大変な仕事であることに変わりはない」(『もつとも重要な五つの質問』)。

ドロッカー学への招待

第21回

NPOが組織の未来について教えてくれること(3)
——成果、計画

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



成果は何か

引き続き、非営利組織向けのドロッカーの助言を見ていくことにしたい。それは問いの形式をとって展開される。

第四の問いは「われわれにとっての成果は何か」である。成果を定義することである。成果とは、活動の結果外の世界で何が変わったかに関わるものである。しかも、成果は単一ではない。

一本の樹木が健康かを判定するのに、果実のみ見ればよいというわけにはいかない。葉の色つやや幹の様子、見えない土の中で根がどう生育しているのか、いくつもの視点で想像力をフルに駆使して見ていかなければならない。

企業の場合は、樹木で言うところの果実に相当する「利益」という分かりやすい尺度がある。利益のメカニズムは単純である。どんなに意味ある活動をしていても、利益を上げられなければ企業は存続できない。しかし、非営利組織の場合などは、利益に相当する明瞭な尺度は存在しない。企業の最大の利点は倒産

できる点にある。非営利組織の場合、この倒産という能力が企業に比べてさほど強くない。

ドロッカーはだからこそ成果をはっきりさせよと言う。非営利組織のほうが多様な成果をマネジメントに織り込む必要がある。日ごろから成果とは何かを考え抜き、開発していく姿勢が求められる。

定性的成果と定量的成果

成果を明確にするにはどうしたらよいのか。二つの種類の成果を設定せよとドロッカーは言う。定性的な成果と定量的な成果である。

定性的な成果とは、質的なものである。活動が世の中に与えた変化を物語として持つことである。そのためには活動を詳細に観察し、パターンを認識する必要がある。いかなる組織にも、数値に換算不能な物語が存在する。一例として活動を始めた時の神話がある。神話を共有することが、組織に伴う信念と絆を表す。あらゆる組織が同様の物語を持っている。どのような志でスタートしたか、立ち上げの時の難局をどう乗り切った

か、倒産の危機を救ったのは何だったか――。

そのような物語が、ミッシェンを強め、顧客へのフィードバックを強力なものにしていく。

イーライ・リリー物語

アメリカの製薬会社イーライ・リリー社は1876年設立で、百年以上の歴史を持つ、イーライ・リリー氏の創業になる会社である。創業前、リリー氏は薬局の店主をしていた。ある時、店先に小さな女の子が立っていた。

女の子はおもむろに「おじちゃん、ミラクルをちょうだい」と言う。リリー氏はそれを聞いて、「ミラクル? そんな薬はないけれど、どうしたの?」と尋ねる。聞くと、女の子の母が末期癌で死の床にあった。女の子は、一度は寝かされたけれども、心配で矢も楯もたまらず、ドア越しで聞き耳を立てていたと言う。医者の説明で「もう助からない。ミラクルにすぎるしかない」というのを聞く。女の子はそれを聞いて、ミラクルがあればお母さんは助かるのだと思い、翌朝なけなしの

小遣いを握りしめて、リリー氏の店に行き「ミラクルをちょうだい」と言ったという話である。

それを聞いたリリー氏は、「今は薬局で薬を売っているけれども、いつか本当にミラクルを起こせるような薬をつくりたい」と思い立ち創業したのが、イーライ・リリー社だった。そのような創業の物語を映像で伝えている。物語はそのまま人の心に飛び込み、熱を持ち百年を経ても成果として記憶され続けている。このような定性的な成果も、体系的に収集せよとドラッカーは言う。

❀❀❀ 数字で示せる成果

もう一つは定量的な成果である。定量的な成果には客観的な尺度がある。そこでは測定可能なデータとして提供する必要がある。ドラッカーが例に挙げるのは、「美術の授業時間数と非行の減少の関係」「生活保護家庭における義務教育修了者の就業率」「医療における新たな知見の利用件数」「10代の喫煙人口の減少」「24時間電話受付による児童虐待事案数の減少」などである。

いずれも、資源は成果に向けられたか、進歩は見られたか、生活とコミュニケーションは改善したかを具体的にフィードバックするうえで、意味を持つ。このように、定性と定量、あるいは主観と客観とともに追求して成果の本質に至れ、と彼は助言する。

❀❀❀ 計画は何か

第五の問いは「われわれの計画は何か」である。ここから第一のミッションの問いにフィードバックしていく。

ドラッカーにとつての計画とは、明日への指針であって、変更不能な原則ではない。計画は活用すべき手段である。手段にとつて変更は宿命であって、現実に合わせて柔軟に対応することが求められる。しかも過去も現在も未来も縛らないものでなければならぬ。

限りある身としての人間に明日を知ることは許されない。計画とは、行くべき場所と行き方についての目論見を規定する見解の一つにすぎない。いかに優れた計画も、意思決定やリーダーシップの代替物ではありえない。

1957年の『変貌する産業社会』でドラッカーは述べている。「計画は、未来が現在と異なるとの認識からスタートしなければならぬ。計画がリスクを回避しようと素朴に信じられているが、それほど危険な妄想もない。計画はリスクを創造し、リスクを引き受ける」。

計画の初めに行うべきことが、ミッションを確認し、目標を設定することである。とくに非営利組織の場合、組織の存続を確定する一義的な尺度がないために、時にミッションの高邁さに陶醉する傾向がある。だからこそ企業以上の熱意をもつて、「目的は何か、何のためか」を問い続ける必要がある。

❀❀❀ ゴールを示す

計画にあつて、いずれへ資源を集中するかを示すものが、ゴールである。「組織が本気であることを示すものである」とドラッカーは言う。彼は自らの体験から、ビジョン、ミッションからゴールに至る筋道として、次のような例を教える。ある市立美術館によるものである。

を市民の心の糧とする街
ミッション—市民と美術品との
触れ合いの増大

ゴール1—美術品の保全と収集
ゴール2—展示、講座、出版による啓蒙

ゴール3—来館者数の増加
ゴール4—設備の充実と運営の改善

ゴール5—財務基盤の確立

以上が5つの質問によるミッションと点検である。このミッションと点検のプロセスは、セルフモニタリングとして、繰り返し行われるべきものである。何度も同じことを繰り返す。成長は継続的なモニタリング以外の方法で知ることとはできない。

どれだけ外の世界を変えたかを知るには、この5つの問いを何度も繰り返し返すしかない。行動の前提が変わってしまったら、成果があがらなかつたり、あるいはとんでもないところからチャンスが現れたりもする。そんな不測の事態が日常の世界だからこそ、計画に意味がある。計画の最大の利点は修正できることにある。それはどこまでいつても優れた手段以上のものにはならない。

ドロッカー学への招待

第22回

ネクスト・ソサエティ

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



ネクスト・ソサエティ

『断絶の時代』（1969年）から30年後、ドロッカーのビジョンはさらに明確な形態をとるようになる。「ネクスト・ソサエティ」の出現である。ドロッカーによる最後の書物のタイトルでもある。巨大な転換期なのか、経済より社会の変化が大きな意味を持つようになった。どこに次の社会が映し込まれているかを意識した。

ドロッカーの見るところは、ネクスト・ソサエティは、本格的な知識社会への決定的階段だった。そこには三つの特徴が看取された。第一に境界のない社会であること、第二に上方への移動が自由な社会であること、第三に成功と失敗が併存する社会、すなわち高度に競争的な社会であることだった。ネクスト・ソサエティとは彼の思想的原点に徴するならば、イズムとは縁もゆかりもない社会である。1970年あたりを一つの境にして、彼は企業を社会の中心機関とするマネジメント観を大きく変えていった。正確に言うならば、企業は社会の中心機関

の一つをなすにすぎないという前提をとるようになる。その理由は、企業以外に社会を支える要因すなわちコミュニティや市民性を創造する主体が力強く輩出したところにあった。

とくにコミュニティとしてのNPOがあった。かねてよりNPOは社会にとって望ましい存在であることは了解されていた。しかし、コミュニティとしての地域社会が痛切に求められる時代になると、NPOが望ましいものから不可欠なものとして意識されるようになった。

高度化する知識社会

知識社会が高度化していくと、グローバル化や情報化によって、社会が変化のインパクトをまともに受けるようになる。その衝撃を和らげ、同時に人と人との絆を保ち、市民としての自覚を涵養するには、企業のみで不十分なのは明らかとなった。激動期に見えた20世紀も、その3分の2はドロッカーの観点からすれば、継続の時代にほかならなかった。

『断絶の時代』で彼は、「第一次大戦勃発の1914年7月

に、有能な経済学者が眠りにつき、その50年後に目覚め、直ちに経済統計に目を通したとする。そのとき彼は、経済が変わったことではなく、あまりに変わっていないことに驚くにちがいない。先進国においては、1960年代半ばの経済は、1914年以前の数十年の延長線上にある」と言っていた。

その時代に立ち現れた経済社会の基本をなす要因は、すべてそれ以前の時代に創造されたものの結果にすぎなかった。

自動車も鉄道も電化製品も住宅も、すべて19世紀の技術、言い換えれば「昨日の技術」である。20世紀のほとんどはその余沢に預かったに時代にはかならなかった。何ら新たな創造がなされることはなかった。この継続の時代の後にやってきたものが、歴史の峠としての現在の転換期だった。

時代の先端をレポート

『断絶の時代』（1969年）から『新しい現実』（1989年）、『ポスト資本主義社会』（1993年）、『ネクスト・ソサエティ』（2002年）まで、ド

ラッカーは自ら感じとった変化を丹念にレポートしていった。しかしこれら文明観察の著作には先駆的な習作が存在したことは意外に知られていない。1957年の『変貌する産業社会』である。原題を *Landmarks of Tomorrow* と言いつ、「明日への道しるべ」の意味である。次の記述が印象的である。

「生まれ育った世界から別の世界へ移り住んできたかのような感覚さえる。17世紀の半ば以降350年にわたって、西洋はモダン（近代合理主義）と呼ばれる時代を生きてきた。（略）だが今日、モダンとははや現実ではない」。

『断絶の時代』の主題である知識社会は、この問題意識を具現化したものだった。

では、「モダンとはもはや現実ではない」とはどのような意味か。「見る人」たるドラッカーは、地殻変動としての転換期の到来を知る前に、世界観の転換を見ていた。世界観とは、人々が目で見える世界の根底をなすビジョンやイメージである。空気に似て、存在を感じするのが難しいものの一つである。

ちょうど外国の空港に降り立ったときに誰もが肌にぴりぴりと感じる空気の違いに似ている。外から来た人にはフィジカルな実感だが、そこに住む人には当たり前すぎて何の特別な感興も喚起しない。同じことは時代や文明についても言える。それが当たり前であればあるほど触知するのは並大抵でない。

彼自身は、イメージは実体に行先することを感じていた。世界が変化するならば、まずもって世界に対する物の見方の変化が先行するはずと考えていた。

「このポストモダンの世界観が世界の現実となった。今日では、このことはあまりに明らかである。方法論上、哲学上これを知らない者は、よほどの時代遅れである」（『変貌する産業社会』、一部は『テクノロジストの条件』に収録）。ここで彼は、はっきりとポストモダンと言っている。ポストモダンとは原義からすれば、モダン以降である。モダンの後に来る世界である。

✿ ポストモダンの旗手

ドラッカーのポストモダン論がきちんと考えられるように

なったのは、比較的最近のことである。一般にポストモダンというとは、建築や哲学、科学的認識などで多義的に使われている。モダン以降というおぼつぱな意味合いであるから、当然と言えば当然かもしれない。しかし、ドラッカーのポストモダンは明瞭な構造を持つ。

世界は広大で複雑である。しかも変化してやまない。人間の歴史はそんな果てしなく複雑な世界に構造と反復を与えることで成立してきた。ドラッカーはその構造を「文明」と呼ぶ。文明にはそれを根源から支える秩序や目的が必要となる。近代文明の成立に思いを馳せるならば、世界が暗黒でしかなかったときに、いささかなりとも論理によつて解明できると考えた哲学者の功績が見逃しえない意味を持つ。それがデカルトだった。デカルト由来のものの見方や考え方が近代合理主義としてのモダンの成り立ちを規定した。

デカルトのモダンは、意味あるものは因果関係と定量化にあるとした。科学とは因果についての知識であり、意味あるものは量であるとした。全体は部分

の和であり、それどころか部分によつて規定されるとした。このデカルトのモダンのが、350年間西洋を風靡し、世界を支配した考え方だった。

モダンを心底信じた哲学者はわずかだったが、モダンと呼ばれることになった時代の世界観はデカルトのものだった。そこから、その後の科学技術の進歩が開かれた。技能としてのテクネに体系を表す「ロジ」が加わってテクノロジとなった。イギリスに工具製作者が生まれ、実用蒸気機関と産業革命が可能となった。学問もまた、おしなべて因果関係と定量化を志向するようになった。

理性ですべて理解できるとするイデオロギーが隆盛をきわめ、人間の精神活動や政治、経済にまで入り込んだ。確かにデカルトは偉大だった。科学技術の進歩をもたらした。果ては経済社会の発展をもたらした。ところが1957年、ドラッカーは『変貌する産業社会』において、われわれはいつの間にか、このモダンと呼ばれる時代から、名もない新しい時代へと移行したと言ったのだった。

ドロッカー学への招待

第23回 知識社会とは何か①

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



時代認識

現在が大きな転換期にあることは誰もが肌で感じている。日本ではバブル崩壊後の失われた20年や、東日本大震災とそれに続く原発事故などさまざまな問題が噴出してきている。

しかし、社会が構造的に問題に直面しているのは、日本に限ることではない。日本特有の要因に基づくものでもない。先進国と言われる国では多かれ少なかれ似た問題にとらわれている。変化をとらえる時、とかく経済にばかり目がいくのは、近代合理主義特有の偏見の一つである。

ドロッカーは経済単独の問題など存在しないと見ていた。経済的に見える事象は、社会現象の経済的側面にすぎない。いかに経済的に見えようとも、社会の根本的な様態に着目すべきであるとしていた。

では、現下の問題は単なる社会問題なのか。

ドロッカーの観察によれば、さらに文明的な深部の断絶に発する変化が現象として噴出しているにすぎない。そこがドロッ

カーの世界観という巨大な歴史的パースペクティブと関わりを持つ。

『断絶の時代』

彼は1969年に『断絶の時代』を世に問うた。原書は『The Age of Discontinuity』である。discontinuityとは不連続とか非連続という意味である。

しかし、『断絶』という語感には、彼の思考を实によく表している。本人も、日本語のタイトルの氣に入っていたという。

「地震の群発のように社会を地震が襲いはじめた。その原因は地殻変動としての断絶にある。この断絶の時代は企業家の時代、グローバル化の時代、多元化の時代、知識の時代である」。

彼は、現在は資本主義から新たな名を持たない時代に突入しつつあることをいち早く指摘した。本来の意味で、いまだ名を持たぬ「何か」としか言いようのない時代の到来である。

処女作『経済人』の終わり』は文明の中心にイズムが置かれた時に、どれほど人間社会が損なわれるかを書いた。

そのイズムの担い手とは、資

本主義、マルクス主義、そして全体主義だった。しかし、マルクス主義、ファシズムはともかく、なぜ資本主義までをも否定するのか。

資本主義は「善」ではない

結論から言えば、いささか控えめに言っても、資本主義はよいものとは言い難い。資本主義もまた経済至上主義の結果生じたイズムであって、本質においてはマルクス主義と双子の関係にある、ドロッカーはそう看破した。

問題は、資本主義が経済至上主義というイズムなしには成立しない経済体制であるという一点に尽きる。

資本主義の中心には経済があり、貨幣がある。いかに経済が成長し社会が豊かになっても、金が主人である社会は歪んだ社会である。だから、ドロッカーは資本主義をも否定した。それに、現在資本主義もまた終わっている。

『断絶の時代』は、この資本主義を超えたところに何がありうるのかを世に先んじて示した。本書が世に出て数年後、世界は

オイルショックに見舞われ、先進国は成長に強力なブレーキをかけられることになった。まさにそのような物質文明の行き詰まりが頂点に達するのを予示するように、『断絶の時代』は発表された。

ドロッカーは脱資本主義化する世界の中心コンセプトとして、知識を挙げた。しかも、これから知識社会がやってくるのではない。実は世界はとつと知識社会のなかにいるのだと強調する。ただ、人々が気づいていないだけである。

❖❖❖ 「役に立つ知識」の時代

知識社会とはどのような社会を指すか。知識が社会の中心を占める社会である。そこには経済至上主義を批判し続けたドロッカーの思いが込められている。中心は金ではなく、知識である。

ドロッカーの言う知識とは何か。彼は知識を、成果を生むための手段と見る。頭の中で考えられるものではない。見て、感じ取り、現実に関与できるものである。体系化された技能と同義である。

ドロッカーは、ソクラテス以来、ついこの間まで、行動のための知識、すなわち技能は、テクネとして低い地位しか与えられていなかったとする。しかも、それらは体系的に教えられ、それらでなく、ギルドに見られたように、徒弟制度のなかで会得すべきものだった。極端なまでに属人性の強い知識だった。

しかし、今日必要とされる知識とは、まさに行動のための知識、しかも客観的で伝達可能な体系化された専門知識でなければならない。

知識社会では生きた知識が教養として求められる。かつては、役に立たない知識、生きていない知識が教養とされた時代が長く続いた。ドロッカーはその典型としてラテン語教育をあげている。

歴史を見ると、ラテン語は、ヨーロッパでは、どの国でも公用の書き言葉として使われていた。物書きを職業とする官吏や書記にとっての必須の技能だったからこそ、書記養成のための高等教育機関で必修科目にされていた。論理性云々のラテン語擁護論が現れたのは、書き言葉

が、ラテン語から各国それぞれの国語に変わった後のことである。せっかくのラテン語擁護論も、ラテン語教師の失業防止策ととられても仕方がない。現在の日本の大学も、程度の差はあれ似た状況にある。

❖❖❖ 知識社会は組織社会

ドロッカーはかつての知識観の違いは、人は「いかに」生きるかという問題と、人とは「何か」という問題のいずれを中心にくくかという問いの違いにあったと述べている。

人間にとって重要な問いだったが実用とは関係がなかった。しかも、それらの知識は絶対的な善だった。

ところが今や、知識は役に立つことが知られるようになった。世の中を変えるのは知識であり、これからはますますそうなることが明らかになった。

知識には、役に立つものと立たないものがあるということまで分かっている。つまり、知識とは相対的な存在であることが明らかにになった。その結果、よい知識とよくない知識があるのではないかとの疑念が生じた。

知識は善であるはずと考えられてきた。知識の追求そのものが善であり目的だった。こうして、知識とは何かという問題が、装いを変えて再び出てきた。ゲーテ『ファウスト』の主人公は古今東西の知識に通曉し、しかも人生に倦怠する近代知識人の象徴だった。開けてはならないパンドラの箱もあるのではないか。あるいはあったのではないか。

今後の転換期の最大の項目が、この知識の意味の変化であることは間違いない。知識は高度化するほどに専門化し、専門化するほどに、単独では役に立たなくなる。いかに名医といえども、一人ではまったくの無能である。

ほかの知識と連携しなければ役立たない。逆に、知識はほかの知識と結合した時、爆発的な効力を発揮する。そこではもはや、一足す一は二どころではなく、幾何級数的な価値を持ちうる。

知識社会では、知識が組織によって活用されることで社会的な意味を獲得する。専門知識を有機的に連携させ、さらには結合させる場合は組織以外にない。

ドロッカー学への招待

第24回 知識社会とは何か②

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



組織は知識の培養器

組織とは知識の培養器である。組織は、人が目標に向かってともに働く場とそれに伴うつながりの全体を指す。組織という言葉ったほうがふさわしい場合もある。

現代のプロフェッショナルは緩やかにネットワークを組み替えてながら、常に新しいプロジェクトで成果をあげていく。所属組織はばらばらであってかわらない。フリーランスで活動する人同士の組織も近年はめずらしくない。

むしろ硬直的閉鎖的な組織からはしだいに人が去っていく。これからは出入り自由の組織が当たり前になっていく。協力、連携、パートナーシップを含む多様なつながりとなっていく。

先進社会においてさえ、組織の側が人の遇し方を知らないこととはごく通常である。同時に個人の側が組織を通して成果をあげる方法を知らないことも確かである。

なぜかといえば、組織というものがある。知識社会にあって、組織と

知識はともに立ち、ともに倒れる相補的關係にある。ならば、知識が中心となる社会は、必然的に組織社会たらざるをえない。脱大組織はあっても、脱組織はない。

産業をめぐるパラダイム転換

1960年代あたりまでは知識の専門化は部分的にしか進んでいなかった。戦前戦後の先進国の経済にあつて、成長とは工業化を意味した。会社や工場の人々が従事する仕事の少なからざる部分が単純肉体労働だった。

そこでは同じことを継続的に行うことが何よりも重視された。大規模な生産システムを構築し、それを継続しさえすれば、工業を中心とする社会は半ば自動的に成長軌道に乗ることができた。

だが、工業化には自ずと限界がある。工業は投入する資源価格に影響を受ける。商品が社会の隅々にまで行き渡ると、やがて消費も飽和点を迎える。さらには1972年にローマクラブのレポート『成長の限界』が示したように、環境問題という制約が顕在化する。そしてやがては物質文明のピークに時代は達

着することになった。

知識の価値創造は無限

しかし、知識を中心とするならば、そのような制約はむしろ乗り越えるべき絶好の機会を提供する。知識は無形であり、精神的能力である。人間のみが持ちうる資産である。新たな物質の投入も、消費の飽和も、環境制約も関係ない。

ドロッカーの妻のドリスさんは、知識は正しく用いられるならば、世界の飢餓問題は消滅するだろうとした晩年のドロッカーの発言を伝えている。現下の情報技術でやりとりされている知識の総量は膨大なものがある。それらがビジネスのみでなく医療や教育にも適用されつつある。

知識を中心とする社会に移行するにつれて、企業では継続ではなく変化が常態となった。知識とはそれ自体が力でありエネルギーである。したがって、瞬時に古くなってしまう。

1年前の新聞の株価欄が現在いかなる意味も持ちえないように、1年前の医療技術さえ今日とは異なるものになる。しかも、その適用対象は変転してやまぬ人間社会である。

✿✿✿ 激動は2030年あたりまで続く

では、そのような社会構造や認識の変化はいつから始まったのか。『断絶の時代』から20年後の1989年に刊行された『新しい現実』の冒頭部分が、パラダイム転換をめぐりに表現している。

「歴史にも境界がある。目立つこともない。その時点ではとくに気づかれることもない。だが、ひとたび越えてしまえば、社会的、政治的な風景が変わり、気候が変わる。そして、言葉も変わる。新しい現実が始まる。1965年から1973年の間のどこかで、世界はこのような境界を越え、新しい次の時代に入った」。

さらに、その4年後の『ポスト資本主義社会』でドラッカーは、「歴史は数百年に一度、際立った転換をする。しかし、変わるのは瞬時にではない。社会は数十年をかけて、次の時代のための身繕いをする」として、この激動の時代が2020年から2030年あたりまで続くことを予告した。

その後には、高度の知識社会

が実現するとして、現在の転換期を脱資本主義化への助走期間と考えた。かくして現在の世界は脱資本主義への道程を着実に進んでいることになる。

しかしすべてが同時に変化するわけではない。すでに変わってしまったものもあれば、変化の途上にあるものもある。

✿✿✿ 経済が最初が変わった

最初に変化したのは、やはり経済である。グローバル化や高齢化など、社会のもたらす変化に敏速に反応するのが経済の特徴である。

すでに肉体労働の位置付けなどは、情報化が進むにつれて、労働システムの中心ではなくなっている。

そのことは同時に、労働組合の存在意義を変えている。労組を支持基盤とした政治も併せて変化を余儀なくされている。

かつては労働者と資本家という関係が明確に存在し、管理する側とされる側は敵対関係にあるのが一般的だった。どの企業や自治体などでも、労働組合の意向を無視して事を進めるのは非現実的だった。しかし、今ではそこまで先鋭的な労働組合は

例外的存在である。

一方現実の変化としては、情報技術革命やグローバル化があった。かつてはコンピュータを導入しても、給与計算や名簿管理といった業務プロセスのルーティン化にとどまっていたが、ITそのものが現在仕事や価値創造の様態を変えている。

✿✿✿ 歴史の中の情報技術

今やITは知識の主たる乗り物である。ネットを通して世界がつながることで、距離を意識する必要がなくなった。対面で会ったことがない人や、長年会わずにいる人とも親しみあるコミュニティを形成することが少なくとも部分的には可能になっている。

経済的な価値というよりも、人間的社会的な価値の創造、あるいは世界観の変化を表している。

晩年のドラッカーは折に触れてITのインパクトを過去の技術変化になぞらえて説明していた。その一つが産業革命との対比だった。ドラッカーは現下の動きは産業革命の鉄道の発明に匹敵すると言う。人を時空の制約から解放放つことは、産業の

みでなく社会や個の基本認識をも変えていく。

蒸気機関が産業革命を起こし、産業、経済、社会を変えた。だが、何も新しいものは生まなかった。あくまでもそれまで生産していたものを、高速かつ大量に生産するようになっただけである。もちろん、それだけでも革命

と呼ぶにふさわしい偉業に変わりない。実際に、綿花への需要を増大させ、綿摘み労働力への需要を増大させた。消滅しつつあったアメリカの奴隷制度を蘇らせ、やがて南北戦争まで引き起こした。しかし、蒸気機関は新しい産業を生み出すことはなかった。

産業革命が世界を一変させたのは、鉄道を生み出したときだった。鉄道が距離を縮め、史上初めて人に移動の自由を与えた。国家を統一し、全国マーケットなるものを生んだ。ヨーロッパという意識を生み、アメリカという意識を生み、日本という意識を生んだ。

ドラッカーは産業革命の主役は鉄道だったと断言する。

ITによる変化もこれと同じ経路をとりつつあるのは間違いない。

ドラッカー学への招待

第25回 知識社会とは何か③

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



産業革命の主役

ドラッカーは知識社会の提唱者であるから、彼がことのほか技術を重視したのは驚くに当たらない。

ドラッカーは産業革命の主役は鉄道だったと断言するが、この比喩は現在進行中の変化をもみごとに説明する。

コンピュータの発展によって、データを高速処理できるようになった。それまで半年もかかっていた複雑な計算や設計が、瞬時に行われるようになった。建物の構造計算まで、高速処理できるようになった。しかし、新しいものは生み出さなかった。プロセスをルーティン化したただだった。それだけでも革命だったが、新しい産業を生み出すにはいたらなかった。産業革命の鉄道に相当するものがインターネットであり、ネットを活用したビジネスである。ネットで距離そのものが意味をなくした。その影響は、印刷革命や産業革命と同様、それ自身とはまったく関係のない領域を変えている。しかもその最大の影響は、コンピュータを中

心とするIT産業そのものに対するものではない。

グーテンベルクに始まる印刷革命では、印刷職人が巨富を築き貴族にまで列せられたが、すぐに主役は文筆家や編集者、出版社にシフトした。IT革命でも、主役はハードからソフトへ、機器から中身すなわちコンテンツやサービスへとシフトする。ならば、まだまだ成果はこれからということになる。

教育を変え、世界を変える

さらに巨大なインパクトをほらむのが教育である。一般に、経済のように変化に俊敏に反応する領域とは反対に、教育が反応するのは緩慢であり、フィードバックのスパンは長期に及ぶ。教育改革が、実際に成果をあげるには早くても10年から20年かかる。しかし、教育は直接人と社会の中心を占める要因だけに、技術の力を生かすならば、無限の可能性を秘める。

ドラッカーは、15世紀の半ば、グーテンベルクによる活版印刷の発明に始まった印刷革命が、教本を可能とし教育を変えたことに着目する。この指摘

は、ドラッカーの友人で、一時日本でも大変な人気を博したメディア学者として知られるマーシャル・マクルーハンが最初に言ったことだが、ドラッカーはこれを独自に敷衍して、ITが教育を変えろと言った。

身に付けるべき知識には二つの種類がある。学んで身に付けるものと教わって身に付けるものである。英語のような反復学習が効果を持つものについては、すでに多様な手法が編み出されている。フィリピンやセブ島にある英語学校と日本にいる学生のPCを一对一のスカイプでつないだ英会話スクールが伸びている。これなどは時差がさほどないことや、為替レートの相違を上手に使った事業モデルである。

ドラッカーは言う。「IT技術のおかげで、教師は、型にはまった学習、矯正のための学習、反復的な学習にその時間の大部分を投入しなくてもすむようになる」(『ポスト資本主義社会』)。

印刷者の系譜

ドラッカーはこのように技術の果たす役割を重く見た。ド

ラッカーの技術への眼は、マネジメント研究者の余技というにはあまりに深い暗示があった。彼は著名な技術史家メルヴィン・クランツバーグとともに全米技術史学会を創設し、初代会長に就任するほどの技術の専門家としての一面も持つ。

彼の頭脳を捉えた技術は数多い。わけても破格の位置を持つのが、印刷技術とそれによって「発明」された印刷本だった。ドラッカーはモダンの社会を印刷技術発明の結果とさえ見た。

近代社会では、知覚の働きよりも、精緻な分析や緻密な論理構成のほうが優れたものとされる。あるいは、具体的な事物よりも認識の客観性、抽象的な理念や体系に価値ありとされる。それらの観念は文字文化の爆発的普及の結果として立ち現れた副産物だった。

*** ドラッカー＝印刷する人

印刷技術とドラッカーとの間には因縁とも言うべき関係がある。一つは「ドラッカー」という彼の名に由来する。

『傍観者の時代』ではドラッカーが若き日に交流した異能の

持ち主たちがいきいきと描かれる。彼の作品のなかで本書を最高傑作とする人も少なくない。しかもドラッカーに関わるあらゆる謎解きのヒントが詰まっている。そのなかで、自らの出自を仄めかした場面がある。

ある日、パールブームというオランダ人が家族でロンドンにやってくる。そこで、次のようなやりとりが交わされる。

「パールブームがかけた第一声が、『ドラッカーさんというお名前はオランダの名前ではないですか』だった。私はそうだと答えた。私は、祖先が16世紀から17世紀にかけて、オランダで宗教書の印刷業を営んでいたことは知っていた。パールブームは、そこで話を終わりにしなかった。私の家系を調べ上げただけでなく、私の祖先が印刷したものが、オランダの図書館にあることまで調べ上げた。おまけにいつどこで創業し、いつ廃業したか、アムステルダムはどこに店と印刷所を持っていたかまで調べ上げた」。

*** ポスト印刷の世界

ドラッカー家の出自はオランダ

のアムステルダムであり、先祖はカルヴァン派の流れを汲む聖書印刷者だったとされる。

15世紀に発明された活版印刷術が全欧に波及する16世紀から17世紀、印刷は現在の情報技術など比較にならないほどの最先端技術だった。ドラッカーは晩年の著作で次のように述べている。「印刷業では長い間何も変化がなかった。16世紀初め以降19世紀にいたるまで、印刷業ではイノベーションといえるものは何もなくあった」(『ネクスト・ソサエティ』)。

ドラッカー自身が述べるように、印刷技術のすさまじさは、4世紀以上にわたって、さしたるイノベーションもなしに発展してきたところに表れている。1997年に行われた『タイム・ライフ』誌の調査では、西暦1000年から2000年までの1000年間で最も影響力を持った人と技術として、ゲーテンベルクと印刷技術が第一位になっている。

*** すでに実現した「地球村」

先ほども述べたように、ドラッカーはマクルーハンとの交

流を通じて、「活版印刷が知識とすべきものを規定した」事実を率直に受け入れ、自らの技術観の礎としただけでなく、その帰結として「印刷された本が教授法と表現法だけでなく教授内容まで変え、結果として近代大学を誕生させた」ことも有力な仮説として認めている。

『断絶の時代』には次のような表現がある。

「今日のグローバル経済は、映画、ラジオ、テレビという新しいメディアによってつくり出された一つのパーセプションである。(略)世界は、マーシャル・マクルーハンというところの地球村となる」。

ここでドラッカーは人間拡張の諸相としての技術に着目しているばかりか、その延長線上にあるマクルーハンの概念「地球村」の到来さえ確かなものとして受け入れている。マクルーハンがドラッカーのメディア理解に持つインパクトには強烈なものがあつたが、その一つひとつが、今、的確に現実になっている。たとえば、Facebookなどを「地球村」と呼ばずして何と言えよといふのか。

ドロッカー学への招待

第26回

実践躬行の精神

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



※※※ 今日何が変わったか

「自分のコンサルティングによって、今日何が変わったかが成果の尺度だ」とドロッカーはしばしば周囲に述べていたという。

こういう言い方はドロッカーのよくするところである。一見大胆不敵で思いがけないような言い方だが、趣旨を端的に言えば今日主義ということであろう。理想はいつかくる、皆がそれを期待することができ、しかし、いつからそれが始まるかということについては分からない、というのでは単なる空想にすぎなくなってしまう。

もし理想が本当に理想であれば、いかにささやかであつても、今日からその理想が始まるのでなければならぬ。だからマネジメントによる変革の成果が必要であるとすると、それは来年、再来年、あるいは十年先ということではなくて、今日すでに始まっているのでなくてはならない。

いかに大胆不敵に見えようとも、そう考えることができるかできないかによって、その実践の精神が本当に生きるようにな

るかどうかが決まってしまう。いわば武道で言うところの「実践躬行」の精神に通じるものがある。

※※※ 今できるか

マネジメントをこの点から考えてみると、この考え方の正しさはつきりしてくる。

たとえば、自分は英語が話せるといふ人は多い。ならば、今ここで英語を話してくださいと言われたら、すぐに英語を話せるだけの心構えと技能とがその前提にあるはずだ。自分は英語が話せるといっても、あと一年勉強しなければ英語でスピーチができない、ということであれば、それでは学生であつて英語が話せることにはならない。

マネジメントも全く同じである。あと十年経てばマネジメントのプロとして実践ができるというのでは、その空想的態度において、まだ学生にすぎなくなってしまう。やはり、理想は今日実現できるものだということとを前提にしていなければ、実践家として存在できていないことになる。

そういう意味からいって、ド

ロッカーの言わんとしていることは、「今」始まるということ、それから、今それを始めることができる心構えができていないこと、この二つがある。この二つを自分にも人にも同時に求めている。

※※※ 変化するマネジメント

もう一つの実践性は言葉にかかわる。

ドロッカーがいつも考えていたように、マネジメントは生きている。生きた問題として、そのつどそのつど、成長を続けていく。そうすると同じマネジメント上の課題といつても、ドロッカーがマネジメントを発見した1940年代と、2010年代の現代では違って当然である。

常に、時代時代に対応できるあり方をマネジメントは求められている。そうすると、2010年代にふさわしいマネジメントを模索することが必要になる。そういうものとしていつも心の準備をしていかなければ事業はできない、ということになる。

そう考えるならば今マネジメントに必要なのは、第一に世界

に共通な、世界のどこでも通用しうる言葉を用意しておくことだ。現在、グローバル化がものすごい勢いで進展している。かりに今日ヒンドゥー教を信じるビジネスマンが訪ねてきて、そしてあなたの考えるマネジメントは今の時代に、世界の要求にどう応えようとしているのか、と聞かれた時、そのヒンドゥー教の人にも理解できるような言葉やコンセプトで、こういうことを考えている、と言えなければならぬ。

つまり、全く文化背景の異なる人々との間でも分かるような言葉を用意しなければいけないことになる。

言葉というのは、ドラッカーが常々言っていたように、シンボルでも概念でもなく、一つの「現実」である。それは大きな力を持った、いわば知識社会の武器でもある。

マネジメントにあつて必要なのは言葉の力である。そしてその言葉を使って、時代に見合った表現ができなければならない。ドラッカーの言葉の働きを見ると、いつでもその時代の人々に必要な言葉を使っていたこと

が分かる。その点で、私たちは、ドラッカーのいない現代という新しい世界のなかで、新しい現代のマネジメントに伴う言葉をつくっていく仕事をしなければいけないことになる。そのような言葉を用意しながら、自分たちの大事な理想を通して、世界の人たちを互いに結びつけるために働くという態度が基本になければならないと思う。

*** マネジメント、知識、社会

マネジメントとは本来的に社会的な機能である。同時に、社会が多様で多義的であるのを反映して、マネジメントも多様で多義的なものとならざるを得ない。

「マネジメントと社会」というと、「と」という小さな言葉で結びつけられて、二つの重要な言葉がそこに並んでいる。その「と」を取ってしまつて「マネジメント社会」といった場合に、どういうことが考えられるか。これはまさにドラッカーの言う知識社会そのものを指した言葉になる。つまり知識社会にとつては、「マネジメントと社会」以上に、「マネジメント社会」が問題なのだということだ。

知識社会の基本には、この世にあるすべてを社会的に受けとることができるといえる。たとえば教育の場合には教育の知識社会、農業には農業の知識社会、工業やサービス業にはそれぞれの知識社会がある。

それぞれの社会を「知識」を媒介に、全体的な社会のために高めていけるという考え方が、ドラッカーの知識社会の基底にある。その考え方は今なお新しい、そして今特に必要になってきている。

*** 新たな文化の可能性

あらゆる知識を社会的に受け取るのが大切である理由として、従来は、社会ではなく、科学におきかえて考える考え方が強かったことがある。一例として、マネジメント科学、教育科学、政治科学などあらゆる社会的な行為を科学に結びつけて考える考え方のほうが一般だった。

ところがドラッカーは、マネジメントは科学ではないと断言している。マネジメントを語ることで、必ず社会というものは合理と知覚の側面が背後に働

いていることを強調した。言いかえると、ただすべてを社会的に把握するというのではなく、さらにものと奥深く、マネジメントを社会と科学とを統一する可能性、そのような文化をつくらうとする意図も、その背後にはつきりと感じとることができる。

そしてドラッカーの偉大なところは、その三つの統一する場所を未来のいつかに設定して、それまではお題目を唱えたり、旗印を掲げたりしようとするのではなく、どんなにささやかであつても、「今日」からそれを始めようとした。

今まで知識社会の内部で実践されてきたものは、その時その時の時点ですでに実現され始めている。それらは現在進行中である。それを現在の時点で、新しい世界的な結びつきのなかで行う場合、改めて今にふさわしいマネジメントのあり方を考えていかなければならない。そのような現代とは、世界中誰もがマネジメントや知識社会についてさまざまな角度から考え始めるようになった時期である、ということができる。

ドラッカー学への招待

第27回 成果を上げる人の条件

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



成果を上げる能力

ドラッカーの著作で今なおもっとも読まれるものの一つが1967年刊行の『経営者の条件』である。原題を和訳するならば、『できるエグゼクティブ』といった意味である。エグゼクティブとは、意思決定する人を指す。別に社長でなくともかまわない。新入社員でも、アルバイトでも、派遣社員でも、自ら意思決定する者は一人の例外もなくエグゼクティブである。したがって、邦題で言う「経営者」とは、直接企業経営をする者というよりも、「自分自身」を経営する者という意味合いが強い。本書の一貫した関心は、「成果を上げる方法」にある。どちらかというとページ数では薄いほうに属するが、万巻の書に比すべき知恵が一行一行に込められた名著である。

彼は最初にひどく興味深い問いかけを行っている。それは「成果を上げる人に共通した特徴、気質、行動といったものがあるか」というものである。彼自身はじつにさまざまな成果を上げる人々と出会い、その一人

ひとりをつぶさに観察してきた。ほからかな人もいれば、むつりしている人もいた。社交的な人もいれば、孤独な人もいた。控えめな人、攻撃的な人、さまざまだった。

結果、彼は成果を上げる人に特徴的なタイプというものは、「存在しない」ということに思い当たった。成果を上げる人に共通するのは、ただ一つ、「成果を上げる能力」のみだった。

ここでこう言いたくなるかもしれない。「ちよつと待つてほしい。確かに成果を上げる特別な特徴はないのかもしれない。でも、私はもつと自分に能力があれば、思ったとおりの成果を上げることができたのに、と歯噛みしたことが何度もある。そのなかで、『成果を上げる能力』などという都合のいい能力が存在するのか。そんなものがあれば誰も苦労しないはずだ」と。

時間をどう考えるか

確かにそのとおりである。成果を上げる能力そのものを獲得するのは簡単ではない。だが、能力には、手段や方法を伴う。いわばスキルである。このスキ

ルは誰でも学び、身に付けることができる。このスキルこそが、『経営者の条件』の主題である。では、本書が示すスキルとはどのようなものか。

ドラッカーは、「私の観察によれば、成果を上げる者は仕事からスタートしない。時間からスタートする」と述べている。

『経営者の条件』が最初に焦点を与える条件が、「時間」である。だから、成果を上げる人に特徴的なのは、「時間から考える」ことと彼は言うのだ。簡単に言えば、できる人は、ある仕事をみて、まず「これはどんな仕事か」とか「どうすれば前に進められるか」を考えない。「この仕事は何時間で終わらせるか」を考える。「時間」から入るのである。

ドラッカーは時間という資源がいかに顧みられることがないかをここで再三強調する。時間には不思議な資源である。主観的に見るならば、時間は人によって伸び縮みする。瞬時に過ぎることもあれば、いつまでたっても過ぎないこともある。時間の持つ意味や価値は人によってまったく異なる。大人の時間と

子どもの時間は意味がまったく違う。

自分の時間、他人の時間

ドラッカーは次のように言う。

「おそらく、時間に対する愛情ある配慮ほど、成果を上げている人を際立たせるものはない」。

時間が大切なのは、自分ひとりではない。組織社会の現代にあつて、自らの時間と他者の時間に同時に目を向けるのは、誰にとつても避けることはできない。

「時間から入る」。このことは、誰であつても知り、実行することができ。簡単である。時間が大事なのは自分だけではない。ともに働く人々にとつても時間はかけがえのない資源である。だからこそ、時間を管理しマネジメントすることが成果を上げるうえで避けて通れない行動となる。

ドラッカーは、肉体労働のための時間研究を知識労働のための時間研究につなげた。そこでは、もちろん他人の時間も無駄にすることは許されない。組織内の全員の時間を浪費させている経営システム、人員配置、組織構造、情報システムを不断に

点検し、モニタリングしていくことが求められる。

時間管理とは自らの時間が何にとられているかを知り、体系的に時間を管理することである。やる気の起こらない仕事や、成果を生まない仕事で時間をとられない。人に任せられる仕事はアウトソーシングする。まずこれらのことだけでも時間管理の価値がある。

そのためには、第一に時間を記録する。記憶するのではなく、実際に記録する。記録してもしらなくてもよい。思っていたものとのあまりの隔たりに驚くはずと言う。第二に時間を管理する。不要なものを棄て、しなくてもよいことはしない。人に任せられるものは任せる。第三にこうして自由になった時間をまとめる。これではじめて成果を上げるための準備が整ったことになる。

やらなくていいことはやらない

時間を記録する、不要なものを棄てる、まとめるという時間管理のステップそのものが、成果を上げる能力の第一である。

毎日行う活動でも、よくよく

考えてみればやらなくてもまったく困らないものがある。朝読む新聞、つい見てしまうメールやSNS、あてのないネット・サーフィン、とくに目的もなく出ている会議、寝るまで消さないテレビ、などなど一つひとつ一日何回、どれくらい時間を使っているか意識しなければならぬ。すべてをやめてしまつても、何も困つたことは起こらないはずである。不安なら、三日だけやめてみるといい。支障が出れば再開すればいいだけのことである。

ポイントは廃棄するのみでなく、「体系的」に廃棄するところにある。

人の時間を奪わない

行わなくてもいい仕事は行わない。誰も聴いていない会議は開かない。誰も読まない報告書は書かせない。それだけで生産性は向上する。これは、知識があまりにも適用範囲が広く、同時に希少な資源であつて、かつその成り立ちが繊細であるために、無駄遣いを省くところからはじめるべきとしたドラッカー

の親切な助言である。

多くの企業では会議を開くとき、無関係な部署の管理職まで召集している。当日の議題と無関係な者も一堂に会し、多くの場合社長の独演会か、せいぜいのところ役員一人ひとりの報告会に終始している。

本来会議とは組織の不完全さに処する便宜にすぎないはずである。しかし、便宜が容易に目的化するの、組織に属する者にとつて会議の回数がいかに多いかを見れば分かる。昨今では企業のみでなく、一昔前は時間的に余裕ある職業の代表格と見られた大学教授でさえ、日に三、四回の会議に出ざるをえないのがめずらしくない。

ドラッカーがここで提案するのは、次のような方法である。「何月何日何時から次の趣旨の会議を開く。関係のある方、関心のある方は参加してほしい。決まったことは後日書面で報告する」これを回覧すれば本当にこの関係のある者のみが会議に出席して、ほかの人たちは本来の業務を継続できるため、自然に生産性も高まる。

ドラッカー学への招待

第28回

成果を上げる人の条件②——体系的廃棄

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



体系的廃棄

『経営者の条件』にはささやかだけれど効果の高いしかけをいくつも見ることができ。そのひとつが体系的廃棄である。

ドラッカーはコンサルティング先の経営者に対して、しばしば「ここ半年であえてやめたことはありますか」と質問したという。これは見かけ以上に意味深長な問いである。というのは、ものごとを始めるよりも、やめるほうがはるかにエネルギーを要する。それについては、一つの逸話がある。

GEのジャック・ウェルチがCEOになったとき、彼が考えていたことは二つあった。一つはビジネスのグローバル化、もう一つはドラッカーに会うことだった。

さっそくウェルチは連絡を取り、ドラッカーに会うことができた。そのとき、ドラッカーはウェルチに次のように述べたという。

「あなたの会社は小さな電化製品から原発までじつに多様な商品群を擁している。だが、もしかりに今からすべてを一から始められるとしたら、現在の事

業をすべて行うだろうか」と。

もちろんウェルチの返答は「否」だった。必ずしもすべての商品をやりたくてやっているわけではない。それぞれがやむにやまれぬ経緯があってやめられずにいるだけだ。ドラッカーは続ける。

「あなたはグローバル展開を考えているという。ならば、世界で一位か二位になれる見込みのないものはすべてやめてしまったらどうだろうか」。

一位二位戦略

これが有名な一位二位戦略のはじまりとされている。このストーリーのポイントは、必ずしも世界で一位と二位への特化を促した、いわゆる「選択と集中」にのみあるのではない。「何を捨てるか」への意識をウェルチに促したところにある。

GEのような巨大企業のみに限ることはない。どのような企業も、組織も、あるいは個人でさえも、単に過去から継続してきたというそれだけの理由で今日もそれを行うという惰性を選択するのは決してめずらしいことではない。役所に限らず、前例の存在は未来の行動にとって

大きな力を持つ。

もちろん、いずれもが日々の積み重ねのなかの必然であるから、すべてが無意味化しているわけではない。反対に毎日行っていることのなかには、ほぼ何らかの必然性があるとみて間違いない。

しかしドラッカーが述べるのは、それらをしつかりと「意識して」見直すことを体系的に行っているかに思いを寄せることである。

新たな事業への道

組織とは生命体である。生命体である以上は、外部環境というエコシステムから新たなエネルギーを得ながら、同時に老廃物を外部に排出しなければならぬ。言い換えれば、自らの絶えざる刷新という生命システムがなければ、組織は生き続けることができない。

まして、昨今のごとき、変化のめまぐるしい時代状況においては、新たなプロジェクトに着手したり、新事業を起こしたりするなかでは、その一方で、有効性を失ったプロジェクトや事業を意識的に廃棄する努力が不可欠のものとなる。

同じことは個人にもいえる。

果たして日々行っている活動のうち、やめてしまつて支障の出るものはどれくらいあるのだろうか。先ほどのウエルチの響みに倣つて考えるならば、「もし今からすべてやり直すとしたら、今行っていることをすべて行ふ」のだろうか。おそらくウエルチならずとも、答えは「否」であろう。日々使うパソコンなどでも、使ううちに容量がいっぱいになり、動きが重くなつていくことがある。そんな状態が続けてしまつと、しだいに動きが鈍くなり、ある日突然動かなくなつたりする。そんな経験を持つ方も少なくないだろう。

新しいアプリケーションをダウンロードして使うことばかりを考えていると、パソコン本体にかかる負担について思いが及ばなくなる。そんなときには、必要なソフトやアプリケーションを体系的に初期化（アンインストール）していかなければシステム全体がもたなくなる。

要は「入れること」と「抜いていくこと」が生命の健全な存続に当たつての基本条件なのであつて、この二つは生命体の動きを異なる側面から言うものに

過ぎない。

イノベータータイプな活動には必ず、過去の保守と、過去の廃棄の両方の活動が伴う。

成果を尺度にする

体系的廃棄の考え方は、どんなにある時期うまくいつていたものでも、別の時期や環境においては機能しなくなるといふ現実を反映している。ある時期の花形製品はいずれ社の足を引っ張るだけのお荷物になる。ある時期もはやされた才能ある人が、後の時代の愚鈍の象徴になる。こればかりは変化を常態とするこの世界で避けることのできない必然である。

どんなに一時期社会に貢献したものであろうと、成果を上げられないものを残しておくことは社会に対する無責任になる。

このときも、ドラッカーがよく述べるように、尺度は「成果」である。成果を上げられたかどうかは、過去の目標と現在を照らし合わせる、いわゆるフィードバック的行動によらなければわからない。このフィードバック的行動が「体系的廃棄」の礎である。

以前ほどの精彩を帯びなく

なつた活動もある一方で、並外れた成果を上げている活動もあるはずである。成果が出ていく活動に投ずるエネルギーと時間は、卓越した成果を上げる活動に振り向けられなければならない。そのためにこそ、老廃物を適切に輩出し、生命体としての俊敏さと柔軟性を確保しておく必要があるのだ。

世の成功企業は例外なくこのような企業家的活動を日々の業務に取り入れている。

IBMはかつてコンピュータの王者のごとき企業であつたが、もはやハードの製造が競争力を持たないことを悟ると一気にハード部門を切り離して、ソフトウエアとコンサル事業に特化してしまつた。

どんなに過去の成功を支えてくれた事業であつても、時代状況のなかで成果を上げられなくなつたり、自社以上の強みを持つ他社が現れたならば大胆に廃棄する。これがもつともイノベータータイプな活動である。

廃棄への意識

イノベーションというと、何かと新しい活動が連呼される傾向がある。しかし、イノベーター

ションを見えざる根幹から支えているのは、この廃棄への意識にほかならない。

過去の成功は華々しく見える。それは容易に神格化される。だが、現実を見る限り、過去の成功事業が現在の成長の桎梏となるケースは決して少なくはない。

どこの部門から幹部人材が出るかはその企業の価値観を表している。今もつて、過去の成功事業からしか社長が出ないという企業は決して少なくない。それは、過去の成功が未来の機会にとつて制約条件になるということである。

もちろんすべて廃棄するのは間違ひである。ものごとには一見役に立たないように見えて、全体から見ると重要な役割を持つ仕事がたくさん存在する。日本でも、景気後退期にしかるべき選別を経ることなく一律にリストラをして業容がおかしくなるケースが相次いだのは「廃棄」がいかに難しい仕事であるかをよく示している。

大切なのは、日頃から廃棄すべきものが存在するのではないかという意識を持つこと、そしてそのためのフィードバック的行動を習慣化することにある。

ドラッカー学への招待

第29回

成果を上げられない人のほうが多く働いている理由

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



※※※※※ 長時間働く人

長く働くこと自体に意味はない。それが熱意として評価されるなら、間違いである。まして能力や意欲の代理指標とするのは愚かな間違いとしか言いようがない。

にもかかわらず、いくぶん自慢げに「昨日徹夜したこと」や「三日寝ていない」などといった自らの勤勉ぶりを吹聴する人は後を絶たない。

マネジメントの焦点はいかなるときも成果にある。成果を上げる働き方にある。成果を上げる働き方とは、長時間労働とは無関係である。それは長時間の手術が、手術それ自体の成功を保証しないのと同じである。むしろ、ドラッカーの観察によれば、かえって成果を上げられない人のほうが多く働いているという。言われてみれば、この一文は大方の体感的事実に合致しているはずだ。

では、なぜ成果を上げられない人のほうが多く働くことになりがちなのか。

※※※※※ 汝の時間を知る

ドラッカーによるもつともシ

ンブルな成果の上げ方が時間に関わることは意外に知られていない。「汝の時間を知れ」と彼は言う。この一文は、ソクラテスの「汝自身を知れ」のパロディである。

哲学の根本命題の一つに、自身を知ることがある。言うのは簡単だがひどく難しい問題だ。かつてある作家が書いたエッセイを読んだことがある。自分の小さな息子がいきなり「お父さんって、誰？」と聞いた。確かに子供は時々急にこんな質問をして大人を慌てさせる。たかが子供の質問と侮ってはいけな

い。この質問を考えるにつけ、作家は思わず頭を抱えてしまふ。「俺って、誰なんだろう？」と。それくらい自分という存在は永遠の謎であって、哲学的問いの道のりは果てしなく続く。対してドラッカーは「汝の時間を知れ」という。これは難問「汝自身を知れ」をやさしく実践的に問い直したものと云っていい。

「あなたはあなた自身が何者かについては知らないかもしれない。でも、あなたが何に時間を使っているかくらいは知っているでしょう？」ということだ。

※※※※※ シンプルに言えば、あなたが何に時間を費やしたか、そこにこそあなたの自身を知る秘密の鍵があるのだということになる。

※※※※※ 時間から入る

私の知人に腕のいいデザイナーがいた。麻雀好きだったのだが、しばし仕事の前に友人と雀卓を囲む。周囲からは四六時中麻雀を打っているようにしか見えないのだが、仕事の締め切りに遅れたことは一度たりとなく、しかも仕上がりは常に一流だった。

あるとき、彼にその秘訣を聞いたことがある。答えは、「時間から入るんだよ」だった。仕事の依頼を受けると、まず最初に、「この仕事は何時間かければ仕上がるか」を見る。長年の経験値があるから、相当程度正確に必要時間は割り出せる。それから、今手元にある時間を割り出す。その差し引きで余裕があれば麻雀を打ちにくくし、余裕がなければただちに着手するという。

この話を聞いてなるほどと思ったのだが、「時間から入る」習慣こそ、仕事のできる人に例外なく共通する要因とするド

ラッカーの所説とも符合するのを知った。

あなたはいかなる成果のためにどれだけの時間を振り向けただろうかドラッカーは問う。

※※※ うまくいかないことを想定する

ポイントがいくつかある。まずはうまくいかない人に共通する落とし穴だ。ドラッカーは時間に対する誤った楽観主義を戒め、次のようにいう。

「成果の上がない人は、第一に、一つの仕事に必要な時間を過小評価する。すべてがうまくいくものと楽観する。だが誰もが知っているように、うまくいくものなど一つもない。予期しないことが、常に起こる。しかも、予期せぬことは、ほとんど常に愉快なことではない」

『経営者の条件』
時間について現実が予想どおりにいくなどごく稀というか例外である。大半の場合、どこからか予測せざる出来事が持ち上がり、きちんと現実を攪乱してくる。

いざ企画書をまとめようと思ふと、すでにすんだと思つていた案件のトラブルが発覚し火を

噴く。電話対応に追われる。不意な来客や至急の返信を要するメールが生ずる。たいていは立て込んでいるときを狙い澄ましたように起こる。

おおかたの経験ある方は、ドラッカーのいう「予期せぬことは、ほとんど常に愉快なことではない」を実感とともに首肯することだろう（筆者は密かにこの一文を「ドラッカーの法則」と名付けている）。

ならば、時間は不如意なものとの前提で、あらゆる時間をゆとりを持って読んでいくことが避けられぬ命題となる。うまくいくものなど一つもない前提で仕事を計画していくことが必須となる。そのための方法の一つしかない。余裕を持たせることである。

締め切りのない仕事というものは存在しない。ならば、締め切りの数日前から一週間前にはあらかじめ格好がつくように仕上げておくことを習慣化しなければならぬ。

作家の村上春樹氏は締め切りを守らないのが作家の甲斐性といわんばかりの文壇の雑な風潮に違和感を持ち、自らは必ず余裕を持って仕事を仕上げることに

を習慣としたとエッセイで書いている。おおむね継続的に成果を上げる人はそのような習慣を持っているようだ。

※※※ 集中の必要

それともう一つ、人間の脳は複数のことを同時に行うのが苦手といわれる。「マルチタスティング」問題だが、世はあまりに多くの仕事に囲まれているからこそ一点への集中が必要となってくる。

一部の例外を除いて、仕事のほとんどはこまぎれでは役に立たない。仕事は他の仕事と有機的に結びついて意味を持つからだ。その意味で、仕事は生き物である。石ころは二つに割っても石ころであることをやめないが、仕事は二つに割ってしまうとただのがらくたに変わってしまう。

一つの商品プランや帳簿などを二つに分けたら、紙くずになるだけである。意味を失う。

ドラッカーがそのような仕事において成果を上げる人を観察して得た結論の一つが集中だった。彼は言う。

「彼らは一時に一つの仕事をやる。その結果、他の人よりも

少ない時間しか必要としない」

『経営者の条件』

これもまたおおかたの実感と一致するのではないだろうか。

考えるほどに仕事はマラソンに似ている。マラソンにペース配分が致命的なのは素人でもわかることだ。ゴールまで四〇キロ以上あるのに、最初の一キロだけ全力疾走するのはどうしようもなく愚かだ。だが、仕事で徹夜したなどはまさにそれと同じ種類の愚かさなのは自覚されていない。

江戸時代の経世家・二宮尊徳は、荒れ地を開墾する際に、地味ながら集中と忍耐を要する雑草の根の除去に成果を上げた老人をことのほか褒め称え、褒賞まで取寄せたという。

仕事の多くは地味なものである。多くは華美でもなければ流麗でもない。いわれなければ気づかないくらい、地道な仕事の集積として社会は機能している。その一つひとつを支えるのが、成果を上げる能力であつて、その要諦が時間に関わるとドラッカーは指摘したのである。

時間という資源がいかに特異であるかを物語っている。

ドラッカー学への招待

第30回

成果の上がる職場が退屈な理由

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



※※※※
プロほど凡庸に見えるのはなぜ？

強い武道家同士の対決は凡戦になることが多い。理由はそれぞれの持つ技が非凡だからだ。そして、相手の非凡さを前提に戦略を組み立てるとき、手はごく平凡なものにならざるをえなくなる。見かけの凡庸さとは、それらを基礎づける無数の非凡さから成り立つ。凡庸さは非凡な努力の現れであって、結果なのだ。

電車が時刻表どおり正確に動いているのは一見すると日常的でごく平凡な出来事である。しかし電車を秒刻みで正確に動かす生身の人間による涙ぐましいまでの努力がなければ実現されることはない。人はうっかりすると、表面の凡庸さだけにとらわれる。そして往々にして背後にある非凡さを見逃す。

経営や仕事にあつても同じである。「平凡に見えれば見えるほどに」、見えざる舞台裏で想像を絶する難行苦行が日々行われている。

その意味では、凡庸な仕事というものは存在しない。いかなる仕事であれ、それがいかにささやかなものであれ、いやささ

やかであるほどに非凡な営みなのだ。ドラッカーは言う。

「コンサルタントの仕事が始めたばかりのころ、私は製造に ついての知識がなく、マネジメ ントされた工場とそうでない工 場を見分けられなかった。だが すぐに、マネジメントが行き届 いた工場は静かであることに気 づいた。

逆に、産業の叙事詩ともいっ べき騒然とした工場は、マネジ メントされていないことを知っ た。よい工場は、見た目には退 屈だった」(『経営者の条件』)

※※※※ 仕事の現実

実際に働いたことのある方 に彼の言わんとするところが身 にしみて理解されると思う。そ れは現実そのものだからだ。

逆に言うと、しばしばぎよつ とするようなトラブルが起こつ たり、劇的で華麗な解決法が編 み出されたりといった、ドラマ にしか出てこない場面など、成 果を上げる職場ではほとんどあ るいはまったくお目にかかれな い。毎日がドラマのようにスリ リングな仕事があるとしたら、 そのような場は一言で言えば、 「マネジメントされていない」偽 りの職場と言わなければならな

い。

野球を考えてみるとよい。劇 的なフラインプレーが連発され るようなゲームなど、プロの試 合ではありえない。プロの試合 はほぼ先方の力量や出方が正確 に読まれている。打者の特性に 合わせてシフトが組まれる。い かにして勝つかとともに、いか にして負けないかに考えが巡ら されている。

かえって、尋常ならざるフ ァインプレーの連発などは分別 のなさや準備の怠慢、あるいは欺 瞞しか意味しない。フラインプ レーとは、あえて言いかえれば 個人的力量による一時的混乱の 収束である。そもそもマネジメ ントの行き届いた組織では、混 乱が習慣的に最小化されている から、フラインプレーを必要と はしない。

必要なのは、堅実な仕事であ る。継続的な成果は地道な滞り ない習慣的な業務からしか生ま れない。ドラッカーは言う。

「混乱は予測され、対処の方 法はルーティン化されている。 そのため、劇的なことは何も起 こらない」——『経営者の条件』

※※※※ 「不意打ち」を避ける

付言するならば、組織内部の

「サプライズ」は現場では撲滅の対象である。決して美しいものでもよいものでもない。それがよいサプライズであれ、悪いサプライズであれ、マネジメントされていない証左にしかならない。まして、いかなる出来事に對しても、「想定外」などとうそぶいて責任逃れをするのは論外である。

このことを「不意打ち」という。上司、同僚、部下いずれにしても、組織の構成員を不意打ちに遭わせてはいけない。よい不意打ちも悪い不意打ちも、ともにマネジメントの不在、あるいは救いがたい無能しか意味しない。

とりわけそのことが言えるのは、上司との関係である。一般にマネジメントというと部下や組織全般について言われる。だが、マネジメントの対象は組織の成員全員にあまねく及ぶとするのがドラッカーの所論である。すなわち、部下もまた、上司をマネジメントしなければならぬ。

基本中の基本が、上司を驚かせてはいけない、不意打ちに遭わせてはいけないというものだ。驚かせないにはどうすればいいか。日頃から、自らの持つ

情報をいねいに知らせておくことである。そして上司の持つ情報をしっかりと自らのものにしておくことである。日本風に言えば、「根回し」を怠らないことである。

比喩としてあげられるのがオーケストラである。バイオリン奏者がコンサートマスターに知らせることなく期待されぬ音を奏でるなど許しがたい暴挙である。オーケストラの成り立ちへの冒瀆である。同じことは他のパートについても言える。何より指揮者の意に反して行動するのは、そもそもがオーケストラの存在意義に反する。それがいやなら、はじめから一人でアコーディオンでも弾いていればよい。一人でできない音楽を実現するためのオーケストラなのだ。

❧❧❧ 会議の持つ意味

マネジメントされた組織ほど静かであるとするのはごく身近な活動にも言える。典型が会議である。

会議は本来人間同士の不完全なコミュニケーションを補うための工夫である。だが、それにして世の中の大半が会議に追いまくられうんざりさせられるのはなぜか。会議のせいで自分

本来の業務にさえ支障を来しているのは誰もが身に覚えがあるに違いない。

コミュニケーションの十全な組織ほどに会議は少ない。すでに情報共有が日常的に行われているからだ。そしてもっとも理想的な組織は、会議が全く開かれない組織である。逆にコミュニケーションに構造的な問題を抱える組織の会議は一般的に言って果てしなく長い。長い会議は人の意欲をすぐばかりでなく、限りある資源である時間を致命的なまでに浪費する。

しかも、課題設定なしに会議が行われ、単なる放談会に終始するなら、本気で注意が必要である。それは会議だけが機能していないのではない。組織全体が機能していない予兆だからだ。ドラッカーは言う。

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

❧❧❧ 無駄な会議撲滅法

目的の定義されない会議はやめなければならぬ。会議は組織にとって手段に過ぎない。ならば、方向づけがなければならぬ。おしゃべりを許してはいけない。

だが、誰もが知るように、会議にあつては目的と何の関係もない漫談をはじめめる人がいる。独演会をはじめめる者までいる。無内容な知識を披瀝するだけの人が現れる。必ず出てくる。

撲滅するのは簡単である。ルールを明確化すればよい。目的に関係のない発言を禁じることである。事前にアジェンダをきっちりと文書化しておくことだ。

それともう一つ。発言する意欲ある人には、事前に関係資料の回覧を義務づけることだ。それを徹底するだけで、その場限りのおしゃべりにうんざりさせられることもなくなるし、何よりも本来の意味での情報共有が促進される。もちろん会議時間が激減され、個々の本来の業務時間にその分労力を振り向けられるようになる。

そんな会議は何より静かである。侃々諤々、口角泡を飛ばし合うような会議など、会議が会議として機能していない証拠だ。どこまでいっても茶番に過ぎない。

現実はどこまでいってもドラマではないし、ドラマはどこまでいっても現実ではない。相手にすべきは現実である。

ドラッカー学への招待

第31回

よい人間関係を持つということ

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



普遍的な悩み

一つの時代も、どこの組織でも、人間関係で頭を悩ませない人はいない。平安中期に書かれた清少納言の『枕草子』にも、人間関係の難しさが人生の煩いの最たるものと書かれているのがいかに普遍的な課題かを表している。ドラッカーは組織や社会などを人との関係性のうえに捉えた論者であるから、人間関係についてもむろん示唆的な発言を多く行っている。そのいくつかを拾ってみることにしたい。

まず人間関係という語彙についてである。日本の社会ではとかく人間関係が何か魔法の石のように考えられることが少なくない。特に営業職などにおいてその傾向が強いように見受けられる。結局は人と人との関係がよければ、それだけでたいい

のものはしのいでいけるし、仕事自体もそれなりによい方向性に向かつていくとする考えである。そこでの人間関係とは、「人間」よりも「関係」が重視される。個人よりも集団的な価値観が重視される。場合によっては個が忘れ去られて、自他の区

別がなくなる。

一つの典型が談合システムであって、重要な意思決定が人間関係の美名のもとにきわめて閉鎖的かつ独断的に決定される場合がある。大企業の人事などにもその傾向は見られる。個よりも社会関係の意思のほう为上位するがごとき封建的な価値システムが働いているようにも見える。

ドラッカーの人間関係の考え方に照らせば、個の意思が確立されることのない関係性など例外なくまやかしいである。大事な

虚妄の人間関係論

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、どちらかという内容空疎な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かのような口ぶりだ。残念ながらそんな都合のよいものは存在しない。

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うることで、それ自体がよい人間関係のための

基礎的条件を構成する。言い換えれば、それ以外のものが人間関係に入りこむことは虚妄ということになる。

考えてみれば当たり前である。単に愛想がよかったりなどはまだましなほうだが、人を恫喝したり狡知を弄するなど人間関係の美名のもとで能力領域を構成してしまつたら、そこには倫理も道徳も存在しないと変わらな

い。そんなものは猿山のボス猿の権力、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、正しさを獲得するというのは、考えてみれば当たり前である。彼は言う。「対人関係の能力を持つことによってよい人間関係が持てるわけではない。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持てる。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』

貧しい関係のとりつくろい

単なる仲良しなどというものは、学校時代までは意味を持つかもしれないが、社会で責任ある役割を遂行するうえではそれではすまなくなる。

ドラッカーの1946年の著作に『企業とは何か』がある。巨大自動車メーカーのGMにコンサルタントとして入り、組織、人事、風土等を全体から分析した書物である。わけでも特筆すべきものとして、CEOアルフレッド・スローンのリーダーシップがあった。

スローンは相手が誰であろうと一切の区別をしなかった。別部門の長であろうと清掃担当であろうと、敬称を略することはいつさいしなかった。自らの地位を理解していなかったからではない。あまりにも自らの地位の大きさを理解していたからだった。

社内に友人はいつさい持たなかった。情緒的な人間関係がいささかなりとも人事をはじめとする重要な意思決定に影響しないよう自らを厳しく律していた。生ぬるい温情主義や父権主

義ほど彼から遠いものにはなかった。彼の目線はどこまでいっても成果に向けられていたし、成果なくして組織における自らの存在意義はないことを知り抜いていた。ドラッカーが次のように言うのとおりである。

「仕事上の関係において成果がなければ、温かな会話や感情も無意味である。貧しい関係のとりつくろいにすぎない。逆に、関係者全員に成果をもたらす関係であれば、失礼な言葉があっても人間関係を壊すことはない」——『経営者の条件』

日本の組織文化は微温的であるとしれば言われる。しかし、組織が微温に傾きがちなのは、日本のみに特有の傾向ではない。その証拠に、贈収賄や情実などの腐敗は世界中に見られる普遍的な現象である。欧米にさえごく通常に見ることができると。

生産的な人間関係をよき人間関係の成立条件として難しく感じるのは、人がいかに容易に情や好悪に流される弱い存在であるかに思いを馳せればわかる。だが、組織にあって責任を伴うマネジャークラスになるとそれでよしというわけにはいかない。

組織は社会からの預かりもの

組織は本来社会的存在であって、社会からの付託があつてはじめて成立する存在だからだ。言い換えれば組織は社会からの預かりものである。

しかも組織は現代社会にとつてもっともパワフルな道具である。個人では決してできないことが組織を使えばできる。それを適切に使いこなす能力のない者にマネジメントの職位を与えてしまうのは、大量破壊兵器を無能で貪欲な愚者に委ねるくらい危険な行為である。

しかも組織は単に生産性に責任を持つ存在であるのみではない。組織は人を育てる機関でもあると同時に、未来の人間を創造する機関でもある。その意味では基礎的な学校よりもはるかに社会において実権を持つ教育機関とさえ言える。

学校を出て企業や役所に就職した青年は、組織の門をくぐるや、誰かの部下になる。部下になるということは、言い換えれば上司を持つということである。上司は部下に対し何かを命

令する。言動に大きな力を持つ。人格的影響さえ持つ。

当たり前に見えてまったく当たり前ではない。若い尊厳ある存在に、一人がなんの権限があつて命令できるのだろうか。その根拠は「相手の成長に対して責任を持つため」の一点以外にありえない。仕事によって相手を成長させる、生産的存在たらしめる、それ以外にこの擬製された上下関係の根拠はない。

つまるところ、関係性のいかに関わることなく、生産的であること、成長に責任を持ちうること、それ以外によい人間関係はありえない。それ以外のものはいかに美しく見えようが虚妄の正義にはかならない。

信頼関係はむろんなくてはならない。しかし、信頼関係が必要なのは、互いに利用し合うためではない。ともに社会的に生産的な関係を構築するためである。信頼構築のアプローチは多様である。居酒屋談義がその一つであつていけない理由はないが、そのための基本原則がないがしろになつては意味がない。大切なことは、仲のよさではなく仕事ぶりのよさである。

ドラッカー学への招待

第32回

人を育てる

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



責任が人を成長させる

企業が果たす役割は生産活動のみではない。とくに現代において企業は市民育成の学校の役割をも担っている。それは企業内の人材を育てるのみではない。本業を通して社会と人をも育てる。

企業が直接的に教育に責任があるわけではない。教育とはその原義から、人の力を引き出すことにある。企業ができるのは、人が自らの能力開発を行ううえでの環境づくりまでである。だが、社会的責任を遂行する企業では、結果的に人を育てる。いや、そのような場所ではなぜか人が育ってしまう。

人が育つときの条件として、重要なものとして責任がある。責任が与えられるところにある。

岩崎夏海『もしドラ』でも、やる気のない野球部員が、あることをきっかけに「人が変わったように」真摯にかつ創造的になつていく。しかるべき責任を与えられたことが理由だった。

人は責任のなかでしか市民たれないし、本当の意味での社会的役割を果たすこともできない。

い。責任とは自由の異なる側面からの呼び名である。責任を持つ人が正しい意味における自由人である。

正しい責任の下で活動するとき、人は本当の意味で強みを発揮することができる。そのときに初めて貢献と成果を手にすることができ、人を育てる企業でふさわしい責任を与えることが、またとない成長の条件であることを知らないところはない。

現実には、優れた経営者をなぜか輩出する企業というものが存在する。なぜか人材が育ち、やがて社会のリーダーを生む組織が存在する。いずれも鍵は責任である。

優れた人材を引きつける組織

とくにスポーツや芸術などではそれが明瞭に現れてしまう。わけても指導者の力量が顕著である。

野球でいえば監督、blasバンドなら指揮者である。『もしドラ』でも、マネジメントがうまく回り始めるとくに追加的努力なしに優秀な能力を持つ人々が周囲に集まり始める。そ

れがひいては優れた人材を越えて優れた風土を生む。

そこではポジティブなフィードバックを生む歯車が回り始める。『もしドラ』主人公のみなが、次々と決定要因を見出し、そこに働きかけていく。顧客を発見し、強みを見出し、革新を行う。一度回り始めると誰にも止めることができない。ドラッカーは『現代の経営』で次のように言う。

「優れた人材に対する需要は、最高の経営管理者育成計画が人材を輩出させる能力を上回っている。そのようなことはすでにほとんどのマネジメントが知っている（もちろん、自社が他社の社長養成所となることになんら不都合のないことは、賢明な事業家ならばみな、昔から知っている。それどころか、優秀な人材を引きつけられるか否かは、優秀な人材を育てる能力についての評判に正比例する。）」日本でもリクルートやコカコーラのように、多方面で活躍するリーダーを次々と輩出する組織がある。そのような組織では、若いうちから責任を基本に据えた人材開発を後押しし、可能な限り早期に外の世界に出ら

れるように後押しさえしている。

人々を教えるということ

ドラッカーは教えることの効用をことさらに重視する。①教えること、②移ること、③現場に出ることが、とくに人の成長を後押しするという。

教えるとは一方的な行為ではない。その証拠に、一人では教えることができない。教えるためには教わる人、学ぶ人がぜひとも必要ということになる。

やはり『もしドラ』にも同様の場面が出てくる。教えることは、自らを省みることである。自らの知識や経験を棚卸しし、そのなかから精妙な部分を結晶化させる行為である。だから、教えるときほどに学べることはない。実際に教えたことのある人なら誰もが知るように、ときには何気なく話した自分の言葉からさえ教えられることがある。教えるという行為を具現化して初めて、自分からも学ぶことは可能になる。

人を開発するのに、この教えるという力強い方法を導入しない手はない。教える人が教わる人に知識を伝授するためではな

い。教える人は教える人本人の中に眠る自己開発のドライブを瞬時に最大化する魔法の方法だからだ。

何より、教えることほど責任を伴うものはない。教えることは、単に知識を伝達するのみではすまない。そこでの立ち居振る舞い姿勢などすべてが観察と影響の対象になってしまう。教えることは、ポジティブな緊張をもたらし、そこから自らの持つ本心に強いもののみに目を向けさせるかけがえのない機縁となる。ドラッカーは言う。

「人を教えるをえなくなることは、勉強になることはない。人の成長の助けとなろうとすることほど、自らの成長になることはない。じつに、人の成長のために働かないかぎり、自ら成長することはない。経営管理者が自らに対する要求の水準を高めることができるのも、人を成長させようとする努力を通じてである。」

教え、教わる

おそらく、知識社会とは人から教わるとともに、人に教えることが生産性の質を担保する社会である。その証拠に、どんな

人であっても、人に教える局面に事欠かない。知識とは人に伝達されて意味を持つ。水に似て、常に流れていなければ水としての機能が果たせないのに似ている。ためてしまつては腐つてしまう。

教える経験は相手の成長を徹底的に考え抜く機会を与えると同時に、自分の成長をも考え、促すための有効なシステムを提示してくれる。もし教え教わることがなかったならば、知識社会は成り立たない。逆に言えば、教え教わる環境に身をおけることは、それだけ自他の成長に適切な責任を持つかけがえのない場を手に行っていることになる。

人間の「わからなさ」

考えてみれば、今の自らがあるのは自らが駆け出しだったころ、親身になって誰かに育ててもらった結果であろう。そのときは煙たく思われた上司でも、しばらく経ち、やがて自分が煙たがられる年齢になると気持ちに不思議と理解できるようになる。

ドラッカーはマネジメントという知識は客観的に教えられるものの、深い次元での理解を考

えるならば、経験を積んだあのほうが学びやすいと述べている。実際に、経営や組織に関わる大半のものは、頭脳の中だけで完結しうるほど親切な知識ではない。思いがけないことが思いがけない形で、しかも多くは愉快ならざる形で起こる。人の成長も同じである。20代で将来を囑望された人が、40代で見れば、まったくノーマークだった人が40代後半でめきめきと頭角を現すことがある。

人の能力がどこで開花するかなど事前には決してわからない。人に限らず生き物はそういうものだとしか言いようがない。しかし、人を育てるとは、そのように人間の「わからなさ」に真摯に向き合うことと同義である。ドラッカーは言う。

「あらゆる職業において、最高の仕事をする人たちとは、自らが訓練し育成した者たちを、あとに残すもつとも誇るべき記念碑と見る人たちである。」

こういう人たちがかつていてくれたから、今の自分自身がいる。そのことを思うとき、今自分が育てるべき順番にいることが切実に理解されるであろう。

ドラッカー学への招待

第33回 リーダーとは誰か

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



リーダーとは誰か

経営学の一領域にリーダーシップ論がある。MBAの講座ではさわめて重視されているチームの一つである。むしろドラッカーもリーダーシップについて語っている。だが、その語りは通常の論者とはいささか趣きを異にしている。

まずドラッカーはリーダーというものをそれ自体独立した実体とは見ない。むしろ機能や働きと見る。リーダーがリーダーである理由は一つしかない。フォロワーを持つことである。

リーダーシップはフォロワーシップがあつて初めて成立する、対話的な行為とドラッカーはとらえる。対話には相手が必要である。いかに力強いリーダーシップを発揮しようと思っても、後ろに誰もついてこないのなら、リーダーシップの発揮どころか口げんかさえまともにできない。

ドラッカーは言う。

「リーダーとしての能力の第一が、人の言うことを聞く意欲、能力、姿勢である。聞くことはスキルではなく姿勢である。誰にもできる。しなければ

ならないことは、自分の口を閉ざすことである」〔「非営利組織の経営」〕

一般に有能なリーダーというと、弁舌さわやか、理路整然と自説をまくしたて、常にエネルギーギッシユで疲れを知らぬ、そんな暑苦しい人間像を思い浮かべる。もちろんリーダーがそうであつていけない理由はないが、ドラッカーの観点からすれば、もつとも大切なのは相手の話を聞く能力ということになる。

そのための方法は「自分の口を閉ざす」ことだけである。だが、これが案外簡単ではない。時に確固たる自説のあるテーマにおいて何も言わずにいるほどの苦役はない。つい機会をとらえて容喙したくなる。ドラッカーはそれではだめだという。聞き手に徹しなければならぬ。

というのも、リーダーは自らの考えをフォロワーに理解してもらおう義務を持つ。一度話せば理解したと思うのはたいてい間違ひである。理解などしていない。同じことを何度とも言わなければならない。そして耳を傾けては誰かが三歳児並みである。

リーダーシップは仕事

ドラッカーによれば、リーダーに必須の資質というものは存在しない。それはマネジャーや企業家に必須の資質が存在しないとする彼の説と合致している。

しばしばカリスマ性をリーダーの資質に挙げる人がいる。ドラッカー的にこれは最悪であつて、カリスマ性はかえって組織を破壊し、社会を損なう。

彼は20世紀のリーダーとしてチャーチルを称揚した。チャーチルは自らの資質によつてではなく、目的によつてリーダーシップを発揮した。さらにチャーチルの強みは、どこまでも後進の政治家を育て後押ししたことにあつた。それこそ、人の強みに脅かされることのない真のリーダーの証だつた。

「なされるべきことをなす」、リーダーの仕事はそれだけであることをチャーチルは教えてくれる。

逆に最悪のリーダーは、ヒトラー、スターリン、毛沢東とし、いずれもがカリスマを基盤とする支配であつたと断じている。パフォーマンスの低さにあるので

はない。あてにならないところにある。カリスマとはどこまでいつてもリーダー本人に体化した特性であって、学びとすることも教えることもできない。

※※※ 仕事を自らの上に

むしろ、リーダーにはある種の健全な無頓着というか、仕事を自らの上に置くこと、言い換えれば、自らは仕事の手段とする割り切りがなくてはならない。

「仕事の重要性に比べれば自分など取るに足りないことを認識することである。リーダーには客観性、一種の分離感が必要である。リーダーたる者は自らを仕事の下におかなければならない。仕事と自分を一体化してはならない。仕事はリーダーなどより重要であって、リーダーとは別個のものである」(『非営利組織の経営』)

これは重要な指摘である。しばしば熱心なリーダーほど仕事と自分の境目がなくなる。落とし穴である。仕事と自分を一体化などしてはいけない。そのような組織は早晩墮落する。

そもそも、組織そのものが手段である。かりに特定のリーダーの尽力なくして立ちゆか

いのなら、はじめからその組織は立ちゆかない。四番バッターが抜けた途端に勝てなくなるチームははじめから弱いチームである。

アルフレッド・スローンははじめとする力あるリーダーに共通するのは、自らの組織に友人を持たなかったことだった。そもそも会社は友人をつくる場所ではない。ドラッカーは言う。

「一流のチームをつくる者は、直接の同僚や部下とは親しくしないということである。好き嫌いでなく何をできるかで人を選ぶということとは、調和ではなく成果を求めるということである。そのため彼らは、仕事上近い人間とは距離を置く」――『経営者の条件』

※※※ それは責任と機能

すなわち、リーダーシップもまた手段あるいは機能であってそれ以上のものではない。

ドラッカーが教えるのは、リーダーシップは一つの方法論であって、誰でも習得できるものでなければならぬということである。かりにリーダーシップが特定の能力を持った人にしか遂行されない技能なのだとす

れば、この世界はとつくにリーダーシップもマネジメントも存在しない世界になっているはずである。

だが幸いなことに、リーダーたるものの姿勢は学ぶことができる。しかもきわめて容易に学ぶことができる。まずはリーダーとしての姿勢を身に付けることである。リーダーは影響力を持つ。自らの何気ない一言や所作が思いもしないかたちで周囲に大きな影響力を持つてしまふのか、そのことをまず理解しなければならない。

しばしばリーダーは地位と誤解される。リーダーは地位ではない。権限ではない。まして特権ではない。それではカリスマや人気取りに過ぎなくなる。カリスマや人気取りで運営される組織は必ず潰れ合いになる。結局組織として弱くなる。リーダーは機能である。人柄も気質も何も関係ない。リーダーはフォロワーの強みを最大化することが仕事であって、社員一人ひとりの顔と名前を覚えたり、スピーチが爽やかであるために給料をもらっているわけではない。船長は船を正しく目的地に

導くためにリーダーとしての地位を得ているのと同じである。

※※※ リーダーには借りがある

リーダーとは地位ではなく責任である。ドラッカーはこのフレイズを役員室に大書しておくべきと述べている。

そもそもが冒頭で述べたように、リーダーはフォロワーがいなければリーダーたりえない。言い換えれば、彼をリーダーにしてくれているのはフォロワーである。要は、リーダーは組織に対して重い借りを負っている。もつと言えば、社会から借りを負っている。

リーダーに責任が生じるといふのは、リーダーは人のおかげでその地位にある。とくに日本社会はコミュニティ優位の社会である。フォロワーはリーダーの能力の発揮に力を貸す存在である。あるいはフォロワーは自らの能力の開発に力を貸してくれるという暗黙の約束があるからこそリーダーについていく。つまりリーダーの側に借りがある。

リーダーの地位にあることを特権のように感じる時点で、その人はリーダーに向いていない。

ドラッカー学への招待

第34回

組織の成長とマネジメント

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



企業が大きくなるとき

誰もが組織で働くことを目的にして生まれてきたわけではない。組織で不協和が絶え間なく起こるのは、いまだ人間の側が組織の利用に習熟し切れていないためである。

よく聞く話である。数名ではじめた企業が成長軌道に乗る。業容を拡大し、新規に人材の採用を行う。やがて組織が変質していく。はじめにあった和気あいあいとした雰囲気は堅くこわばったものとなり、温かかった空気が機能的で冷めたものになる。

マネジメントに当たっての試練の一つが成長に伴う壁である。小さな組織が成長していくと、数名のところとは異なるマネジメントが必要になる。言い換えれば、マネジメントの方法は、組織の規模によって違ってくる。

「子どもは小さな大人ではない」と言ったのはルソーだが、中小企業は規模の小さな大企業ではない。子どもと大人が生命のリズムを異にするように、零細企業、中小企業、大企業は異なる原則でマネジメントされなければならない。

確かに数名で運営されている

うちは、大学のサークルのようにお互い顔を合わせて緩い感じでも組織は回っていく。だが、50名を超えるあたりからは大学のサークルでさえ設立当初と同じようには運営できなくなってくる。



マネジメントチーム

一定の規模に達し、創業メンバーのコントロールが利く範囲を組織が超えたら、マネジメントチームを組織しなければならぬ。トッポマネジメントチームが組織に適切な方向づけを与えなければ、烏合の衆に墮落するのは時間の問題に過ぎなくなる。

マネジメントチームをつくるにはしかるべき時間がかかる。短時間でつくることはできない。三年はかかる。しかも、組織には人と同じように固有の価値観や慣習、時には癖のようなものがある。それらのものは組織が立ちあがった瞬間から形成されたものだけに、取り消してしまうことはできない。

一つの問題は、小規模組織に求められるマネジメント能力と中規模以上に求められるマネジメント能力は異なるということ



成長とマネジメントの壁

である。端的に言えば、町工場の大社長に要求される経営能力と従業員数万人のグローバル企業に要求される経営能力はまったく異なる。

筆者はこれまでいくつかの成長した企業の経営者と接してきた経験を持つが、成長に伴うマネジメントの問題に悩んだ経験のない経営者に会ったことがない。誰もが創業当初理想を分かち合った親とも兄弟ともつかぬ戦友が、組織の成長とともにかえってマネジメントの障害になる場面を目にしている。

実はこの問題はどのような組織にも普遍的に見られるものであって、何らめずらしいものではない。

大企業においてさえ似た事例は頻発する。かつて花形商品を生み出し、売上の大半を稼いでいた部門が、時代状況や技術の変化で今ではかえって組織に負荷を与えているなどがそれである。

成長とは常に量的な側面と質的な側面を持つから、必然的に激しい摩擦熱が起こる。どうしてもたらいのたらいのようか――。

❖❖❖ 閑職を与えよ

ドラッカーが経営を見るときのポイント是人である。人を考えずして組織を考えるのは意味がない。彼は『創造する経営者』のなかで、ロスチャイルド家の逸話をあげている。一家の子どもたちはみな優秀だった。欧州の主たる拠点をそれぞれが大胆かつ速やかにつくっていった。だが、カルマンという息子は残念ながら能力において著しく劣っていた。それでも、カルマンは忠実な仕事ぶりで人柄もよかった。彼をどう遇するかが組織における重要な判断となる。ドラッカーは言う。

「ロスチャイルド家のカルマンのような人たちは、すなわち、必要な能力は持たないが、忠実な仕事ぶりなどの理由から、面倒を見てやらなければならない人たちがいる。彼らには、閑職を与えるべきである。大きな機会を任せるよりも、はるかに安上がりである。閑職に置くならば、コストは給料だけである。もし大きな機会を任せれば、新しい大きな事業から得られるはずの利益を失うことになるかもしれない」。

❖❖❖ 切り捨てるのは間違い

人材を切り捨てるのは間違いということである。確かにある局面で能力を発揮した同じ人物が、組織の成長とともに無能どころか障害になることはめずらしくない。

それでも三段ロケットさながら、推進力を得るためとはいえ、切り離し廃棄していくのは、他の人々に及ぼす影響を考えた場合、人のためにも組織のためにもならない。

彼らには閑職を与えるべきであるというのがドラッカーの意見である。少なくとも居場所を確保しなければならぬ。職務を遂行するだけの能力がないのは本人が一番よく知っている。人に最大の生産性を上げてもらうのがマネジメントの役割であるわけだから、非生産的な時間を過ごさせるのはマネジメントの無能あるいは怠慢ということになる。

能力を超えた仕事を継続させることは本人のためにもならないし、組織のためにもならない。そのことを誠心誠意伝える。かりにどうしても辞めてもらう必要が出た場合は、しかるべき

き花道を用意しなければならぬ。初期の貢献と評価、称讃をきちんと誰もが分かる形で示し、伝える必要がある。それは感情的なしこりを残さないためだけではない。組織と人に対する健全な文化をつくっていくためである。

❖❖❖ GEの失敗

GEのジャック・ウェルチは名経営者として知られるが、一方で汚点も残している。しかも禍根は深かった。

ウェルチはある局面において極端なまでのリストラと人的整理を行って目の覚めるような業績を出したことがある。

だが、GEにとって計算外だったのは、辞めていった社員からの評価よりも、残った社員への反応だった。利益を上げたのはよかったかもしれない。しかし、大規模なリストラは、残った社員に対して「いつか自分の身に降りかかる可能性」としての深いメッセージ性を持った。一般に退職した後も立ち寄りたい会社と、退職したら二度と近付きたくない会社とがある。GEは辞めた人にとっても残った人にとっても等しく後者と

なった。そちらのほうが組織にとっては深い禍根を残す。

いわば組織の価値観、風土といったものが、明瞭に人の問題に映し出される。だからこそ、マネジメントはいかに些事に見えることであっても、人の問題には何よりも敏感でなくてはならない。そもそもが、マネジメントの職位にある人の一挙手一投足が、本人が考えるよりはるかに周囲からの関心の対象になっている。

エレベーターの中で交わしたちょっとした会話、しゃれのつもりで言った軽口まですべてが見られ、聞かれ、判断されている。成長に伴う人の扱いはそのなかでもきわめて分かりやすいものの一つである。象徴的に言えば、どのような人を経営層に昇進させるかほど組織の中で強烈なメッセージ性を持つものはない。

それだけに、マネジメントの問題は情実で対処してはいけない。初期にいかに関与があったとしても、一定の規模以上になつたら、必要な能力を持つ者以外をマネジメントチームに入れたはいけない。でなければ、それ以上の成長は不可能になる。

ドラッカー学への招待

第35回

顧客は合理的である

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



合理的とは何か

一つの理解とは、言い換えれば無数の誤解の集積物に過ぎない。

人間は合理的なものととらえることもできるし、不合理なものととらえることもできる。要は「合理」をどう解釈するかだけの問題であり、すべては合理的なのではないか。

科学的に合理的であるのと、情緒的に合理的であるのは違う。科学の合理性は自然を相手にしているから、人間のコントロールを超えたところから与えられる合理性である。

月や太陽の運行や化学物質の反応について、人間がいくら懇願しても命令しても意味がない。自然とは本来そのようなものだからだ。

人間の内面については必ずしもそうではない。情緒は移り変わる。考えも変わる。簡単に言えば、起きているときの人と寝ているときの人は、同じ人でもまったく違う。

ドラッカーが考える合理的とは、どんなときも首尾一貫した自然の法則のようなものではない。ドラッカーが相手にするの

は人と社会である。

そもそもどんなときも首尾一貫した自分でなければならぬ理由などない。よくアイデンティティと言われるが、変わっていくことこそが人間にとっての唯一のアイデンティティである。「君子豹変」とはつまるところ、認識次元の高い人ほどアイデンティティを自在に変化させうるという意味である。ドラッカーは言う。

「まったく異なる二つの役割において、同一の基準を使わないことこそ、合理的な人間にとつての唯一の合理的な態度である」(『創造する経営者』)。

尺度は単一ではない

あのときあのような行動をとつたのだから、このときもあのような行動をとるだろうと考えるのは、尺度を単一に限定する人間の側の勝手な臆見である。偶然あるときにうさが切り株におつかつてきてくれたから、いつも同じ僥倖が起ると即断するのは変わりない。

相手が一つの行動基準で行動すると考えるのは、非現実的であるばかりか愚かである。相手の知性を低く見積もっている。

有能な参謀は、敵国の知性や情報収集能力が自国より高いものと想定する。すぐれた棋士も同じである。相手が自分より愚かとはじめから想定するのは、自らが愚かなのだ。相手の知性は高めに想定しなければならぬ。

顧客が単一の尺度でしか動かないと考えるのもまったく非現実的である。尺度自体を自分が勝手にねつ造したにもかかわらず、それに基づいた行動をとらない相手を責めるのはまったく馬鹿げたことである。ドラッカーは言う。

「顧客は合理的である。顧客が不合理であると考えることは危険である。それは、顧客の合理性がメーカーの合理性と同じであると考えたり、あるいは、同じでなければならぬと考えたりするのと同じように、危険である」(『イノベーションと企業家精神』)。

奇異な出来事

顧客はときにまったくの謎である。どうしてそのような行動をとつたのかは、本人にさえわからない。そのときに念頭に置いておくとは便利な考え方があ

る。ドラッカーのものと同じ種類の思考用具なので紹介しておきたい。

コナン・ドイルによるシャーロック・ホームズのシリーズの最初の作品『緋色の研究』からの一節である。

「奇異な事柄はつねに推理の妨げどころか手がかかりになってくれる。(略)もつとも肝心なのは、逆向きに遡って推理する能力だ。これは大いに役立つうえ、すこぶる簡単に身につく術でもあるんだが、一般にはあまり活用されていない。日常の出来事は推理を前に向かって進めるほうがなにかと便利だから、後戻りすることはおろそかにされがちなんだ。割合にすると、総合的に推理できる者が五十人いるとすれば、分析的に推理できる者はたった一人しかない。」

現在ある状況が未来にどうなるかというのは、誰にでもわかる。たとえば、商店街がさびれてシャッターを下ろすところが増えているのを見て、商店街のさらなる下火を予見するのは誰にでもできる。

しかし、現在にいたるまでのある過去の時点ですらしてここ

に商店街が形成されたのか、あるいは何がここに商店街を形成させたのかという問いにたどりつく人はきわめて少ない。これがホームズの言う分析的思考である。現在から過去に向かって後戻りしていく思考である。

❖❖❖ 「わからなさ」がヒント

このように逆引きに考えていくとき、「わからないこと」、「理解できないこと」自体が考えるためのヒントになってくれることが少なくない。ドラッカーは言う。

「顧客の、不合理に見える側面を尊重しなければならぬ。不合理に見えるものを合理的なものとして、顧客の現実を見ることこそ、事業を市場や顧客の観点から見るためのもつとも有効なアプローチである。これこそ、市場に焦点を合わせた行動をとるためのもつとも容易なアプローチである」(『創造する経営者』)。

ドラッカーが言うのは、シャーロック・ホームズの発言にあるように、ものごとの「わからなさ」は理解のための障害ではなく、反対に理解にいたる最短の道ということである。

❖❖❖ 現場を観察する

なぜなら、不合理に見えるということは、行動のなかに「未知なるもの」が存在することを暗示している。未知なるものが、顧客の一見不合理な行動を基礎づけている。ならば、未知なる要因を探し出すしかない。

そのための方法は何だろうか。観察するしかない。ドラッカーは言う。ホームズも現場を見るまではいっさいの仮説を立ててなかった。自らの仮説に自身を取り込まれてしまい、結局遠回りしてしまうからである。

「現場を見よ」が顧客の「不合理性」に対するもつとも確実な行動である。さらには現場に出かけていき、顧客に聞くことだという。

今から60年も前、アメリカにしようゆを売ったキックマンは、最初アメリカの販社と組み、アメリカの消費者の嗜好を把握した。その後に、幹部数名を現地に派遣して、スーパーなどのテスト販売を繰り返し、いっしょうゆの実需を確認していったという。今ではキックマンはアメリカの会社と間違われる

ほどに北米の市場に深く根づいている。ドラッカーは言う。

「ここで原則は、顧客は皆合理的であることである。ほとんど例外なく、彼らの行動は合理的である。したがって、答えを想像しようとしてはならない。必ず、直接答えを得なければならぬ」。

想像力は人間に与えられたかけがえない資産ではあるが、大きなヴィジョンを描くのは役立つものの、足下の道案内役としてはいささか正確さと熱心に欠ける。事前に考えられた想像はほとんど100%現実とは違う。考えられたとおりに現実には進まない。

ならば、直接答えを得るべく、現場に出かけ、人に会って、質問をして引き出すしか方法はない。そこでも相手は合理的であり、十分に賢く、善意であるとの想定に立たなければならぬ。そして実際それとおりであることのほうが多い。相手の知性を高めに見積もっておくこと、そして自らの知らないことが無数にあることを勘定に入れておくことが、活発な知性と観察力の持ち主の一貫した特徴だからだ。

ドラッカー学への招待

第36回 質的に見るとのこと

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



量的思考と質的思考

質的に見ることがマネジメントの原点である。ドラッカーは量に還元できない世界を見る。たとえば、真摯さが典型である。定義できない。定式化も定量化もできない。真摯さは不可視の世界に属する。真摯さが現実の姿を現すとき、色彩のように質的にわかる。間違えようがない。ドラッカーにとって人、社会、組織は自然の生態系のように神聖に見えた。

デカルトなどの近代合理主義者は、量を問題にする。色彩もニュートン物理学的には波長の違いでしかない。しかし、質の体験を経るとゲートが示すように色を質的経験の世界と考えるいわけにはいかなくなる。人中心の見方も同じである。

前者は計算できる。マネジメントも数式で処理できるとする。デカルトが言うように、科学の厳密性は数量化の可能性と同義である。

科学では質的な世界は捉えられない。しかししっかりと科学にマネジメントの世界を近づけようとする。科学でマネジメントを説明する。数学で処理できるマネジメントにする。財

務、会計、利益でマネジメントを囲い込もうとする。途端にマネジメントの持つ質的世界は見えなくなる。ドラッカーが言うように、質的にマネジメントを見ないと、人や社会との結びつきは生じない。生き生きとした血の通ったものとはならない。

ドラッカーは現実世界の質的意味を探りながら、世界を新たな仕方で解明した。知覚の学を打ち立てた。形態学や社会生態学などの知覚の体系が現代のマネジメントと科学を結びつける。

質的に見る

ドラッカーは考える。マネジメントの方法は何か。一人ひとりがマネジメントの方法を身につけうるか。マネジメントは一つの見方を持つ。ゲートが「対象的思考」と名づける方法である。

対象的思考はマネジメントの基本となるマーケティングやイノベーションの原点ともなる。今ここにある現実を質的に見るならば、未来までも知覚として感じとれる。ドラッカーは対象的思考を訓練した。その体系を「すでに起こった未来」と呼ぶ。「すでに起こった未来」こそが質的体験の精華である。

絶えず量ではなく質として考

える。想像力を通して一つひとつの対象を質的に捉えていく。マネジメントは科学と知覚双方に対しても開かれる。

アートとしてのマネジメント

ドラッカーがマネジメントをしばしばオーケストラにたとえたのには意味があった。

社長が人をマネジメントするとき、対象的思考によるとどうなるか。働く人々一人ひとりを質的に体験していく。量によってではなく質的なものとして芸術的に見る。

徹底的に一人ひとりの社員を理解する。そこから出発する。一人ひとりが何を強みとして持つか、いかなる条件で強みが発動するか、価値観はどうかを徹底的に知る。そこからしか始まらない。

彼は目の前の社員をコストとしてでなく機会として資源として見る。それらに集中する。実践するうちに、強みが見えてくる。対話し、目標を立て、達成と成果を見る。一人ひとりが貢献に顔が向く。ときに、量に目を奪われると間違える。

この部はほかと比べて、いくらか売上が足りないか、優秀な部

下が何人いるかなど数量的に考えると、マネジメントできない。数字に照らしていきなり叱責などすれば、人の心は閉じてしまう。質的に見るかどうかである。マネジメントは部下の心的能力の開発にも責任を負う。一つのプロジェクトチームで4人のメンバーが集まる。メンバーが互いに一人ひとりを質的に体験し弦楽四重奏曲を演奏するのに似ている。

どれくらいの仕事の知識を持つか、自分より偉そうな人が何人いるか、下の人が何人いるかとは見はじめると、途端にプロジェクトチームは冷たく無機質になる。一枚一枚の作品を心を開いて見るように、一人ひとりの姿をかがえのない作品とすると質的になる。優れたオーケストラと優れた指揮者の関係になる。互いに強みや価値観が見えたと、新しい認識が育つ。心が開けてくる。

現在の普通の人間社会では、量的に考え、結果批判的になる。だが、批判能力などいくら研ぎ澄ましても破壊しか生まない。

世界の取っ手——強み、知識

ドラッカーが言うように、真

摯さや強みは目に見えない。この世に真摯さが姿を現す最初はプロの成果である。

強みは個の自己実現の姿である。高次の力が現実に働きかける表現である。扉の取っ手である。取っ手のない扉は開かない。現実に働きかけなければ可能性にとどまる。

この強みはこの世に現れる精神の働きである。強みを体験するには、ありのまま世界に関わることである。よいこと、悪いことを考えなくとも、実感として育つのが強みである。

知識は強みや真摯さを自己実現へとつなぎ、世界を豊かにする。マネジメントは今ここから生まれる。質的思考がマネジメントのポテンシャルを開花させる。

自己目標管理

人を質的に見る時点でマネジメントと科学の統一が実現され始める。量でしか見ないと、ドラッカーの言うマネジメントも始まらない。

ドラッカーはじつにシンプルなしかけを教えてください。自己目標管理である。ドラッカーは自らのコンセプトのなかで、マネジメントの哲学と言っているの

が自己目標管理だと言う。

自己目標管理は、ドラッカーが推奨するフィードバック分析の組織版である。人を質的に見ることの端的な表現である。ゲーテの対象的思考のすべてがそこにある。

自己目標管理によって互いに傷つけることはない。逆に自己目標管理によって真摯さと熱意、調和が生まれる。自己目標管理は、マネジメントの原点になる。

フィードバック分析は思考と実践という二つの異なる要因の緊張関係の中にある。フィードバックを経ない現実とは現実と呼べない。現実とはフィードバックでつくり出される。

行動と現実のための知識

経済学、政治学、社会学、法学などの学問がある。学問はすでに存在するものを事後的に説明する。

ニュートンが万有引力を発見したと言う。しかし、万有引力の法則はすでに存在した。ニュートンが説明したにすぎない。アインシュタインの相対性原理も宇宙発生以来存在した。説明するだけである。

マネジメントはそうではな

い。マネジメントは説明のための知識ではない。行動と現実のための知識である。今ここからつくり出されなければならない。マネジメントがマネジメントであることを証明できなければならない。未来のいつかの時点ではない。今ここでマネジメントする自己目標管理を行うことで未来に向けて自らを創生しうる。

成果は頭の中でいくら理屈を考えてもたどりつけない。成果は実践の結果である。実践によって成果を実現する。現在、マネジメントはすでに与えられている。フィードバックを通して私たちは再発見し自らのものとすればよい。

自己目標管理も、自らの目標や成果、強みを明確にするだけではなく、組織のなかで人と人が向かい合う時点で、マシーラの交響楽に取り組むオーケストラのように、互いを質的に高め合う。

マネジメントの立場は、人と人が互いの強みを認め、生かし合う。

強みだけを見て組織的に高めていく考えで向かい合えば、調和のとれた、アートの世界ともなる。

ドロッカー学への招待

第37回

レセプティブ思考①
——ドロッカーの実践的姿勢

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



※※※※ 受け入れる姿勢

ドロッカーの知的姿勢を一言で言うならば、「レセプティブ」に集約される。受け入れる、レシーブする姿勢である。しなやかに、かつ柔軟に、現実に対して受容的なたずまいを指す。

ビジネスなどではしばしば、積極果敢に攻めていく姿勢が強調される。貪欲とは言わないまでも、前向きさが多とされる。

もちろん間違いではない。だが、真の積極性や前向きさは、ドロッカーの言うものと世間で考えられるものとは質的な違いがある。

積極さとは、目的がはっきりしていることが前提になければならない。ゴールのないマラソンを走るとき、人は積極的になりようがない。ルールのないゲームに参加するとき、人は前向きになりようがない。何を目指すべきかわからないのは、どちらが前でもどちらが後ろかさえわからない。

目的なき積極性、前向きさほどは迷惑なものはない。ただあくせくと動き回り周囲を不快にするだけである。

ならば、現実をゆったりとかつじつくりと観察し、今自分がどこにいるのか、どこを目指すべきなのかを見極めなければ何も始まらない。地図の現在地を知らなければどこに行くかもわからない。

ドロッカーはビジネスの書き手であったが、そのたたずまいは哲人のものであった。彼は野心家を嫌った。世を貪る人々を軽蔑した。がつがつあくせくと世を収奪していく人々とは目線を合わせないようにしていた。

※※※※ 自らに満足する

レセプティブな姿勢はドロッカーの生活態度にも表れていた。2005年にドロッカーに会いにカリフォルニアに赴いた。クレアモントという閑静な住宅街である。

印象的だったのは家の質素さだった。山荘を思わせるコンパクトな平屋である。一見したただけでは世界的なコンサルタントにしてベストセラーの書き手が住む家とは想像できない。

家具や調度品に華やかなものはない。素朴なものである。日本人形が飾ってあるくらいで

ある。

窓からは白い小さなプールが覗ける。敷地を合わせても100平方メートルはない。

家の持ち主はぜいたくや華美さに何の関心もなく、十分すぎるほどに自分自身と生活に満足している。誰が見てもわかる。

ビジネスに関わる人というよりも、思想家や宗教家の澄んだ空気が支配していた。書棚には歴史書や文学書が並ぶ。

お手軽なビジネス書などは関心の埒外だった。風向き一つで価値をなくすようなものに、目をとめることはない。眼は遥か数千年の歴史と文物に向けられた。見ることに最低限の環境があれば十分だった。

※※※※ エリート嫌い

ドロッカーの受容的な知的姿勢を表すもう一つが、彼のエリート嫌いである。彼自身はウィーンの政府高官の子として生まれており、比較的富裕であつて知的な環境に慣れ親しんでいた。

それでもなぜか、彼はエリートや特権階級が嫌いだった。ごくふつうのささやかな人々が世

の中の主役であることを早い時期から了解していた。相手の社会的な身分や懷具合や学歴におもねるということをもったくしなかった。エリートが積極的に社会を損なった時代を間近に見てきたからだ。

見るべきは人だった。ドロッカーが注視したのは人であって、人の付属物ではなかった。人について考えるとき思い出す話がある。ノーベル物理学賞を受賞したリチャード・ファインマンのものである。ファインマンの父は徽章屋だった。勲章などをつくるのが仕事だった。子どものころ、勲章を胸にたくさんつけている人と普通のひとと何が違うのかを父に聞くと、答えは「服を脱いでしまえばみんな同じ」だった。人の付属品で人自身を判断することはできない。

紳士であること

ただし、人としての理想があった。紳士であることがそれだった。紳士といっても身分ではない。バークというイギリスの政治思想家は、身分はなくとも精神において紳士であること

を重く見た。紳士とは生き方であった。そして紳士の条件は一つ、自分の言動に責任を持つことだった。

生まれた時代も関係する。1909年、和暦で言えば明治人であるから、言葉が重い時代の人だった。今のようには言葉が大量に流通する時代と違う。言葉が実体としての重みを持つ。できないことは言わない。

だから、礼儀正しい人だった。生活の中心に礼儀が置かれた時代の人だった。礼儀こそが受容的でレセプティブな生き方のはじめであり、終わりである。

ドロッカーからの手紙を見ると、礼儀正しさが表れる。簡単に本題に入ることがない。時候のあいさつからはじまって、近況をていねいに知らせる。相手への深い配慮と関心を示す。仕事の話はようやく後である。現代人のメールの文面などと比べると違う。

相手への関心

私が2005年にドロッカーを訪ねたときも印象的だったのが礼儀正しさだった。何度も握手して言葉で歓待の気持ちを伝

える。相手が誰であっても変わらない。どんな人であっても、みな大切なパートナーである。相手に真心からの関心を寄せる。目線を合わせる。いくつかの質問をし、相手の関心の所在を知る。インタビュにせよその他の用件にせよ、本題に入るのはいくつからである。

礼儀はレセプティブの生活態度にとつて欠くべからざる要因である。儒教では六芸といい、基本となる生活の形式を重く見て、礼節をはじめに挙げる。形式を大切にすることは、自他の尊重を意味する。どんなものにも、しかるべき順番があり、リズムがあり、パターンがある。礼儀はそれぞれの個性に形式を与えるものであるから、相手を受け入れる気持ちと敬意がなければ成立しない。

時間が許せば、仕事が終わってからも、食事に誘ったりなどゆったりしたひとときを過ごす。今の慌ただしいビジネス流儀とは違う。雑談一つとっても、相手の関心がスタートだった。

レセプティブな生き方

彼が好きだったのはささやか

な人たちだった。額に汗して、世の片隅で支える小さな人たちだった。蟻や蜂のように、この世界のありようを受け入れて、こつこつと世に貢献する人たちだった。そして彼自身もそんなひとりだった。

受容的であること、あるがままを受け入れて生きることこそが、積極的で前向きな生き方なのだと知っていた。そんな生き方は実は日本人にとってはなじみのものである。

『枕草子』に見る自然や人への繊細な眼、『方丈記』の人の世の無常へのあきらめと美意識、『徒然草』にあるおかしみと超然たる目線、いずれもすべてを受け入れるレセプティブな姿勢が底流にある。

そのような豊かな精神的水脈を持つ日本人がとりわけドロッカーを理解し、実践に役立てるのは、ある面では当然とも言える。パソコンで言えばOSが同じプログラムで書かれているのだから、ほかのアプリを活用するにも親和性が高い。

数回にわたって、レセプティブな知的姿勢について書いてみることにしたい。

ドラッカー学への招待

第38回

レセプティブ思考②

——「きざしつわるもの」に着目する

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



❀❀❀ **自分を大きく変えないで**

自己啓発書では自分を变えよという。強迫観念のように变化を連呼する。ドラッカーは本来成熟したヨーロッパ社会の紳士であるから、無思慮な贅言にくみしない。反対である。自分を大きく変えないようにと言う。自分の強みにないことをしてはいけない。あるものは高めうるがないものは高めようがない。強みは石油や温泉と同じである。あるところにある、ないところにはない。高度なボーリング技術をもってしてもないものは掘れない。成功するまであきらめなければ必ず成功するという。愚かである。挑戦する回数ごとに成功率は下がる。できなければさっさとやめて、違うところを探したほうがよい。

自分を变えようとしてもうまくいかない。弱みが強みに变えることなど万に一つもない。わけても人の気質は变わらない。変えられないものを変えようとする努力ほど救いのないものはない。

成果を上げる人は自分を変えない。コントラバスがバイオリンの軽快な旋律を奏でようとしても無理である。自治体職員に「民間ではありえない」と切れた知事がいたが、そもそも自治体は企業ではない。異なる成り立ちを持ち、異なる原理を持つ。自らの本質に反する。

強みにないことは断らなければならぬ。ドラッカーはできないことにははつきりノーと言った。それこそがレセプティブな者の作法である。安易な迎合は後になって大きな代償を払わされる。

❀❀❀ **環境にオープンであること**

オブザーバント（目を上手に使うこと）がレセプティブな姿勢になくはならない条件のひとつである。ドラッカーは見る人だった。五感をフルに活用して、世界を知覚する。知覚する人は、外的世界に働きかけない。「マーケティングの理想は販売活動を不要とすること」と言う。レセプティブ思考の本懐と言うべきである。

販売活動をしないと、顧客に対して受け身、あるいは受容的であることである。受け身と

はある意味で消極である。

消極とは、文字どおりに解釈すれば、「極」を消すことである。環境に対して自らをオープンにすることで、環境とひとつになる。極を必要としなくなる。顧客に働きかけない。顧客を受け入れる。

売り込みは半ば強制的に自らをねじこむ。対して、マーケティングは顧客の目線に立つ。顧客と同化する。何も足さないし何も引かない。売り込む必要がない。

武道でも受け身は身体運用の基本である。環境と静かに通電する。微弱な刺激に俊敏に動けるようにする。マーケティングの理想である。

❀❀❀ **繰り返しを重視する**

受け身はイノベーションに通じる。環境にオープンであるから、変化に敏感になる。

イノベーションに成功する人は例外なく保守的と言う。保守的な人は日々をシンプルな繰り返しの中に生きる。繰り返し結果として、変化を知覚する。

繰り返しのない人には、昨日と今日の違いさえ目にとまらない。たとえば、毎日同じ電車を通

勤する人は、日々環境を知覚でスキャンする位置にあるから、昨日と今日の違いが手にとるようにわかる。努力の必要はない。フィジカルにわかる。

受け身な人には変化が見える。逆に、あくせくと走り回る人には大切なものが何も見えない。

受け身は葛藤をうちに引き込む。しなやかな強靱さである。レジリエンスである。外部世界と常時静かに接続している。葛藤を避けるのではなく、進んで自らのうちに引き入れる。イノベーションへの力強い一歩である。

変化を受け入れ、自らの中に引き入れ、変化とともに生きる。もともとイノベータティブな生き方である。

葛藤のないイノベーションなどない。顧客は外にいる。顧客接点の高い営業職はできる人ほど受け身である。そしてイノベーションのよき触媒となる。

日々を葛藤とともに生き、葛藤を受け入れる。営業は社会のエコシステムでもっとも知的な人である。

柔道戦略

受け身であるならば、資源や

才能などなくても十分に生き延びうる。環境に対してオープンな態度を持つほど確実な生存戦略はない。

強くある必要はない。ドラッカーは柔道戦略と呼ぶ。弱くとも生き延びる方法である。創造的模倣ともいう。ソニーがアメリカでトランジスタの特許を安く買い、ラジオを製造して大成功した例が語られる。顧客の望みや期待を知覚できれば、隙間を模倣や創意工夫で埋められる。資源を持つ必要はない。よい目さえ持てば資源上の不利など容易にひっくり返せる。実際に日本はそうやって生き延びてきたし発展してきた。

何より相手と戦わない。対立など何の役にも立たない。戦えば無傷というわけにはいかなない。そうではなく相手と一体となる。調和する。相手に補充してもらおう。相手に考えてもらおう。柔よく剛を制す。

それは勝ち負けの世界ではない。横ではなく、前を見る。勝ち負けの結果にすぎない。人に関するもので、ひとつのもののさしで測れるほど単純なものなどない。人を質的に見なければ、強みは見出せない。手段でなく

目的と見なければ質的なことはわからない。

強みを最大限発揮したとき何ができるか。なるべくストレスなく、無理なくできるか。いかなる条件のもとに最大限発揮できるか。

近代の教育は強みの感覚に鈍感だった。生まれながら勉強に向かない子もいる。学力だけで価値付けがなされるのは、向かない子にしたら、勝ち目のないゲームに参加させられるのと同じである。無意味な競争ほど人を消耗させるものはない。

勝ち負けの尺度を組織に持ち込むことは、社会を出世の道具と考えるくらい粗暴で品のない考えである。少なくともドラッカーの考え方ではない。

強みを生かすことは、人を成就させる。自分自身になる。それは勝つことではない。強みを発揮したとき、自由と責任を負えるようになる。

きざしつわるもの

レセプティブはあらゆる存在を生命と見る。とくに人を軽く考えてはいけない。強みのみに着目する。強みに着目するとは、よいところを見るのとは違

う。ほめるのとも違う。ドラッカーも言うように、多くの場合人は自分自身の強みを知らずにいる。

強みを見ると、将来成果が上がりそうなことを考えると必ず失敗する。未来ではなく現在を見る。『徒然草』にある「きざしつわるもの」を見る。「つわる」とは出産時の「つわり」に通じ、自らの内側から湧き起る生命の動きである。未来とはいかにささやかであっても、現在のどこかに実現している。

ドラッカーはかつて言った。あなたが未来に行くべき仕事は、ここ数か月に手がけた仕事のなかに入っているはずだと。

この半年ほどの間に自分が何をしたか、どのような成果を上げたかを振り返ってみてほしい。卓越したものはあつただろうか。想像以上に成果があつたことはなかったらうか。あつたとすれば、そこに今後相当のウエイトを置いていったら何が起るだろう。彼はそのような「きざしつわるもの」の見方を「すでに起こった未来」と呼んだ。

変化は今ここにあるものである。

ドラッカー学への招待

第39回

レセプティブ思考③
——ドラッカーと日本

ものつくり大学特別客員教授 井坂康志



※※※ 受け入れる人の時代

レセプティブは一つの時代のキーワードである。レセプティブとは、環境を受容する、レシーブする姿勢である。過剰に環境に働きかけることはしない。合気道の達人のように、相手とダンスを踊るように周波数を合わせる。そこに敵はいない。いるのはパートナーだけである。

私はその体現者としてドラッカーを見る。そして、レセプティブ思考にもっとも習熟し、磨きぬいてきた国の一つ、いわば「レセプティブ先進国」が日本である。

時代の流れも関係している。私は、現代はよい時代であると思う。率直にそのように考えている。その重要な要因に、選択の自由が現代ほど高まった時代はなかったことがある。とくに情報の選択可能性については無限の広がりがある。

選択肢が多すぎることが、かえって悩みを生む状況にさえなっている。考えてみればぜいたくな悩みである。ほんの少し前まで、情報が手に入らない悩みのほうがあまりに切実だったのだから。

ドラッカーは日本の文化を愛した。私はそれが偶然とは思わない。問題は彼が日本を通してどのような理念やコンセプトを見ていたのかということである。

※※※ 日本とドラッカー

日本とドラッカーの基底的価値観には絆がある。

ドラッカーは「自分の思想内容は、日本に含まれる」と述べた。あるいは「日本の渋沢栄一から、マネジメントの本質を学んだ」とも言う。ドラッカーは近代的思考を身に付けた人にも理解可能である。私たちはマネジメントを通して日本を理解できる。

東洋と西洋を対立でなく、調和に読み取る。ドラッカーには東洋思想がある。理性を否定するのでなく、知覚を通して理性をかえって深く掘り下げる。西洋思想の特徴を理性と考え、東洋思想を知覚と考えるならば、ドラッカーは理性の存在根拠を、知覚を通して明らかにした。多元論も東洋的なものの一つである。キリスト教が一神教とすると、東洋思想は多元論に立つ。ドラッカーもある面で多元論に立つが、それによって一元

論の根拠を明らかにする。一元論と多元論を対立でなく、ともに受け入れ調和的な発展をもたらそうとする。

象徴がマネジメントだった。マネジメントに洋の東西はない。マネジメントは多文化、多元論、世界性を存在根拠とする。そこには欧米の独善を告発する認識上の武器がある。

※※※ 知覚の思想

ポイントを知覚をどう見るかにある。知覚こそがレセプティブ思考の認識上の武器そのものだからである。

反対に理性偏重の近代西洋は、理性を通して優劣を明らかにする。理性を通して、支配と被支配関係を基本に据える。

知覚は合理より進化した精神活動である。内的に自らを自覚できる自由の精神である。自らの存在根拠を一人ひとり自らが意識できる働きである。

対して合理は、内に存在根拠を見出すのではなく、外の世界を見るとき、優劣を判断し、自分を適応させる。

ペーサーヴェンやゲーテは時代の社会環境や文化伝統に適応できず、それを超えた新しい意

識を、自らを頼りに生み出した。時代は数世紀くだって、21世紀初頭の現代には、ベートーヴェンやゲーテのような存在が一般大衆に無数に表れ、自らを頼りに生きること生きがいを感じつつある。プログラマーや企業家、NPO経営者などは現代のベートーヴェンであり、ゲーテである。

みなが自己実現を通してかけがえない個性を実感する。外的に押し付けられた論理に頼らず、道なき道を歩み自由を体験する。そして、そこに生きがいを見出す。知覚は自由による自己確認を求める。

典型がイノベーショナルであり、マーケティングである。ともに外部に自らを適合させるのではなく、自ら内的動因によって外部環境を受け入れ、一体化し、創生する。

日本文化の復活

新しい知覚は、日本文化の復活を意味する。その一つが空間把握能力である。

空間把握能力は環境を受容するレセプティブ思考になくてはならないものである。

空間把握能力は、西洋よりも

東洋に伝統として残る。日本の武道や芸道で残される。さまざまな民衆のなかで生きつづけ、叡智を具現する。

それは美的体験とも結び付く。ドラッカーは白隠をはじめとする日本画を愛し、その空間構成力をもっとも評価した。

あるいはにおいを嗅いだり、音を聞いたり、美に結びつく。茶道、香道などでは、香を「嗅ぐ」だけでなく、香を「聞く」。

茶の湯も、においや音の知覚体験が美的な印象を深める。ドラッカーは来日するときなるべく京都の茶室で茶道を嗜んだとされるのも、おそらく関係しているのだろう。

ものづくりの持つ意味

空間把握能力が残るのがものづくりである。ものづくりは高度な知覚の具現である。新しい知覚文化は、西洋より日本で具体的に体験できる。

現在欧米でも東洋思想の復興が表れる。最近では、一時期のステイブ・ジョブズが禅に没頭していたのはよく知られるし、シリコンバレーの経営者の間でも禅の修行が流行すると聞く。

評論家の小林秀雄などは知覚の芽生えを能に見出そうとした。能は原初的な知覚形態がほとんど手つかずのまま残っている演劇と言っている。そこにはかつての日本人が感じとった繊細な世界観がそのまま濃厚に息づいている。

小林の場合、ドストエフスキヤモーツアルトの研究を通して、この問題意識が生じたわけだが、日本的知覚に関心を深めるほどに欧米文化に惹かれざるをえない。

東西の共生

日本の立ち位置がまさにそこである。西洋と東洋のちょうど間のちようつがいのような場所に日本はいる。

近代以降、歴史は西洋文明と技術を中心に展開した。世界史とは西洋史と同義だった。しかし、ヨーロッパが二つの大戦で損なわれ、一度崩壊したことで、西洋を歴史とし、東洋の勃興をもたらしした。

振り返るならば、東西の融合を象徴する事件が1905年に起こる。日露戦争だった。日本が勝利し、列強に伍するようになったとき、西洋のみを世界史

とする認識は終わり、世界史がはじまった。

第二次世界大戦後、日本は世界情勢における存在感をさらに高め、高度成長による経済大国化として表れた。日本はドラッカーの世界観のなかでも代替不能な世界史のトリックスターだった。東西融合、世界文化を育むうえでのもたとなない「すでに起こった未来」となった。

この考え方の持つ意味を、もう一度理解し直すことによって、西洋と東洋を結び付けるうえでも、ドラッカーの思想は意味を持つ。

西洋と東洋を考えると、相互の働き合いにも、思想性が浮かび上がる。日本に生きる者にとって、ドラッカーは、欧米文化の支えになる。

ドラッカーの思想は、欧米以上日本のためにある。日本は事実上、東西の唯一無二の結び目の役を果たす。ドラッカーは、「マネジメントがアメリカで根付くことができなかったら、マネジメントの理想は東洋の日本に移る」と考えた。ドラッカーが日本に対して、特別な期待を持たざるをえなかったのはそのためだった。

ドロッカー学への招待

第40回

レセプティブ思考④
——これ以上の均質性はいらない

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



❀❀❀ 多様性は空語か？

ドロッカーの発言に触れると
き感じさせられるのは、多様性
は望ましいといった程度の生や
さしいものではない。多様性が
なければ社会がもたないとい
きわめて切実な緊張をはらむ主
張である。

「雇用関係とは、もともとき
わめて限定された契約であつ
て、いかなる組織といえども、
そこに働く者の全人格を支配す
ることは許されない」——これ
がドロッカーの持論である。

会社が一元的に個を縛るなど
想像するだに醜悪な構図であ
る。

一方で多様性が大切でないとい
う意見を聞いたことがない。
教育現場でも、ビジネスでも、多
様性や個性といったものがポジ
ティブなものとして言われる。
だが、時にこの社会は本当の意味
で多様性を欲しているのか疑問
に思う。現実のグローバル世界
ではむしろその逆、均質性の高ま
りさえ実感させられるからだ。

グローバル社会になっている
からといって、多様性が自動的
に実現しているわけではない。
筆者は先般ヨーロッパとロシア

に旅行に出かけたのだが、先々
でスマホに釘付けの人々の群れ
を目にしている。

スマホ中毒は日本独自の現象
でも何でもない。どこに行つて
も同じである。「世界にはこれ
以上の均質性はいらぬ」とド
ロッカーは言う。必要なのは多
様なモデル、多様な成功、多様
な価値観である。

本来マネジメントが多様性を
原理に成り立っているのは、マ
ネジメントのお手本が自然生態
だからである。植物も動物も細
菌も鉱物も多様性をもとに相互
に共生しながら生きている。対
立し合っているように見える動
植物同士さえ、全体から見れば
一つの共生の円環によって結ば
れている。

企業経営の卑近な例を言え
ば、会社の取締役会である。取
締役の面々が判で押したように
似たような経歴、似たような専
門性の場合、個々の能力がいかに
高かろうとも、チーム全体と
しての力は脆弱になる。四番
バッターしかないチームは弱
い。

イタリアの同族マフィアで
も、あえて一族外からの幹部を
一部は迎え入れておくという。

多様性を意識的に維持しておか
ないとちよつとした変化にも対
応できなくなるからだ。

❀❀❀ 取締役会に詩人を

ある論者は取締役会には詩人
がいたほうがよいと言う。しば
しば公益法人などの幹部会に作
家が入っているのはおそらく似
た発想がどこかで働いているも
のと想像する。ビジネスだから
といってビジネスマンだけで意
思決定を統一するのは危険であ
る。同じことはほかの領域にも
いえるだろう。教育、政治、技
術、すべて専門家だけに任せて
しまふときの危険は影響力が大
きければ大きいほどにとりかえ
しのつかないものになる。

現在の日本の政治状況でいさ
さか気にかかるのはこの点であ
る。アベノミクスなどの信念を
伴う経済政策はあつてよい。だ
が、それに対してはしかるべき
反対意見が聞かれるのが健全な
状況である。反対意見はあつた
ほうがよいのではない。なくて
はならない。

自然科学でさえ、K・ポパー
の言うように、反証可能性、す
なわち異なる視点からの批判的
意見がなければ命題の正しさは