

vol.3

啓発の言語を使う —問い合わせと比喩で世界が広がる

井坂康志(いさか・やすし)

ドラッカーリサーチャー

得意の方法

「問い合わせ」という手法は、ドラッカーリサーチャーの得意とするものであった。

彼はGMやIBMのような超巨大企業、国家、自治体、そして地元の中小企業からNPOに至るまで幅広くコンサルティングを引き受けている。常套的な問い合わせとして、「事業は何ですか」がある。日本のコンサルタントでも、これをアレンジして、「お宅は何屋さんですか」という問い合わせで相手の意識を触発する方がいる。

コンサルタントとはよい問い合わせたくさん持つプロである。難しいのはよい問い合わせには簡単な答えがないところにある。

ある時、ドラッカーリサーチャーがコンサルタントとして乗り込み、「事業は何ですか」の問い合わせを発したところ、相手が「瓶の製造です」と答えた。対して、彼は「容器の製造なのではありませんか」と返し、その瞬間、クライアントには事業の新たな構想が見えたという逸話が残っている。最初の一言で、コンサルティングの大半は終わっていた。

事業に伴う問い合わせ

問い合わせには長く生き続けるものがある。永遠に近いものさえあり得る。だが、やがては陳腐化する。一所懸命真面目に、しかも創造的に経営しているにもかかわらず、地盤沈下していくことがある。問い合わせが陳腐化してしまったのである。

問い合わせは変わっていく。上げられた成果とともに、質量ともに変化していく。ドラッカーリサーチャーが意識を喚起するのが、時間軸である。おおざっぱにいって、彼の時間軸には、過去・現在・未来という異次元のものをどうマネジメントすべきかの意識が働いていた。

同じ問い合わせでも、今日一日と今週一週間は次元を異なる。あるいは今月一月と今年一年、さらには10年後、20年後、果ては人生目標すべてが質的に異なる。100メートル走のための努力とマラソンのための努力が異なるのに似ている。

その点について組織全体としての共通の認識がなければ、いかにマネジメントの細部を磨こうとも、衰退は不可避となる。組織とは本来、短期・長期がない交差になって全体として機能する。意識が不統一ならば、あらゆる活動が脈絡のないばらばらなものになる。

事業に伴う問い合わせに加え、やがて何になるか、何でなければならないかも明らかにしておかなければならぬ。問い合わせは日々変化していく。創業時と拡大期、安定期すべて同じであるはずがない。人も組織も、その時の発展度合いによって成り立ちを変えていく。その中で、未来への見通しなくして事業の明日はなく、ビジョンなくして組織の明日はない。

オーケストラの比喩

問い合わせの力は比喩にある。あの文豪ゲーテも「万物はメタファー」と言う。メタファーは隠喩という意味だ。

科学の言語は理によるものだが、比喩は詩の言語である。人の心の地下室にもするりと入り込んで、メッセージの本質をおなかに落としてくれる。コミュニケーションの達人は比喩の使い手でもある。

あのドラッカーリサーチャーも、マネジメントの説明でも、オーケストラの比喩を使っていた。もともとドラッカーリサーチャーの生家はウィーンである。音楽の都である。親類には音楽関係者がたくさんいた。マーラーやブルームスとの交流を持つ人もいた。

ドラッカーリサーチャー自身も、小さいころにピアノをやって

いた。最終的に音楽の道には進まなかったが、次に生まれ変わればなら作曲家になりたいと周囲に語っていた。音楽にはみなみならぬ興味・関心を持っていた。彼が挙げたオーケストラの比喩を幾つか見てみよう。

「オーケストラの指揮者は、オーボエ奏者がいかに優れた音楽家であろうとも、第一チェロの欠員の補充として採用したりはしない。あるいは、指揮者は、一人の人間を受け入れるために、楽譜を書き直したりはしない」(『経営者の条件』)。

「指揮者は、オーケストラ全体の演奏においてフレンチホルンの奏者の技術と知識をいかに生かすかを知っている。これこそ他の情報化組織のリーダーが見習うべきモデルである」(『新しい現実』)。

「オーケストラの指揮者に、オーボエの演奏はできない。しかし指揮者は、オーケストラに対してオーボエがどのような貢献をしなければならないかを知っている」(『ポスト資本主義社会』)。

見事である。ぴたりと決まっている。音楽には興味がないという人も分かるだろう。

なぜ彼はマネジメントの機能を説明するのに、一見畠が違うオーケストラの比喩を使ったのか。ある種の合理を超えたものを合理で説明できないからである。そもそも、マネジメントは科学ではない。

科学は因果の学問である。原因と結果である。人間に関するものは単純ではない。因果で説明できるものはごく一部だ。例えば、ドラッカーリサーチャーもセブン＆アイ・ホールディングス名誉会長の伊藤雅俊さんも言う。働く人にとって大事なのは、論理の力より、真摯さだと。真摯さとか人柄の良さとは何か。誰でも見れば分かる。しかし、科学的には説明できない。良い音楽が科学では説明できないように――。

リズム

昔話や音楽には同じテーマが何回も出てくる。音楽も同じだ。主旋律が1回しか出てこない曲はない。基本は繰り返しである。

マネジメントも繰り返しである。1回だけうまくいくのではだめだ。継続的に成果を出すことである。4割の打率があればヤンキースで4番だって打てる。しかし、人事の打率が4割だったらどんな会社もつぶれてしまう。

繰り返すことである。同じことを何度も言つてもいい。ゆっくりと、重複を恐れずに話すことだ。鋭くあろうとしてはいけない。

ドラッカーリサーチャーが話すところを見たことがある。語り口は、本当にゆっくりだった。彼が早口でしゃべるのを見たことがない。最初の言葉が出てくるまでに、10秒くらいは考える。ゆっくりと、一語一語区切るように話す。村上春樹も言うように、人に何かを飲み込ませようとする時は、あなたはとびっきり親切にならなくてはならないのだ。

ある意味で、早口で話すよりも、ゆっくり話す方が難しい。講演の経験のある方は分かると思う。会場に500人の聴衆が詰め掛けている中、壇上に上がろうものなら、たいていの人はつい早口になってしまふ。

話す時にはとにかく落ち着いた感じ、リラックスした感じ、それでいて繊細な感じがものをいう。せっかちは損だ。

1972年埼玉県生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業、ドラッカーリサーチャー会員。近著に『ドラッカーリサーチャー入門(新版)』(上田博生氏と共に著)がある。

月刊 経団連 10月号

編集・発行
日本経済団体連合会
定価540円(本体500円)

購読申込
最寄りの書店またはインターネットから
<http://www.keidanren-jigyo-service.or.jp>
経団連事業サービスのホームページでお申し込みください。

特集 経済社会を支える科学技術イノベーション

トヨタ自動車会長
総合科学技術・イノベーション会議議員
毎日新聞編集部デジタル報道センター編集委員
(司会)東芝常任顧問

内山田竹志
久間 和生
元村有希子
須藤 亮

小野寺 正
阿部 晃一
中谷 義昭
山川 義徳
堀井 秀之