

ドラッカー学への招待

第55回

ドラッカーのささやかな知恵①
——会議の作法

ものつくり大学特別客員教授 井坂康志



❀❀❀ 会議——避けえないもの

誰の人生においても死と税金は避けられないと言われるが、組織においても避けられないものはおどろきに言って二つほどある。

一つは人間関係であり、もう一つは会議である。

ドラッカーは時に、ごくささやかな日常のつくる日陰にも目を配り、繊細で気の利いた助言をしてくれることがある。

ドラッカーは会議についても正確な観察にもとづく、行き届いた思索を披露してくれている。少しくそのことについて述べてみることにしたいと思う。

企業のみならず、永続を想定していない人の集まり、たとえば団地や自治会の理事会やPTAなどでも、およそ避けがたいのが会議である。

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って会議の回数がいかに多いかを見れば分かる。

筆者の想像によれば、平均的な組織人なら一日に1〜1.5

程度の頻度で会議に出ているのではないだろうか。あるいは、「そんなものじゃきかない」とおっしゃる方もおられるかもしれない。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3、4回の会議に出ざるをえないのがめずらしくない。

会議の頻度はともかくとしても、ドラッカーが組織に求めた究極の尺度が成果であったことを考え合わせると、会議を成果物の例外とする理由は存在しない。言うまでもなく、会議にも生産性というものがなければならぬ。

そして、もし会議についての生産性にあまり意が配されていないのだとすれば、まずもって会議を生産的にするという意識とそのための具体的な行動から始めなければならない。

❀❀❀ 会議の生産性

こういわれるとおおかたが冷たい手で心臓をひとたでされたような気持ちになるであろう。

なぜなら、会議の生産性などというものは、おおよそ考えら

れたことのない論件であるのみならず、そのような発想がありうることで自体にたいしての人は意識のアンテナを向けたことさえないからである。それくらい、人は会議に対して無反省である。

川の水を分ける大きな石のようなものであって、それは動かしがたいものとしてそこに断固として存在していると考えられている。議論の対象である以前に、そこに実在している。

まずそこから疑問の眼を向けよう。

❀❀❀ 報告会としての会議

多くの方が知るように、会議というものの多くはおおざっぱにいつて二つの流派を持つ。

一つは、報告会である。一見民主的かつ平等に見えるものの、この民主性が責任の所在を絶望的なまでに曖昧模糊としたものとしていた。これは出席者が順番に自らの持ち分についての報告をほぼ定められた時間を用いて行うという形式を常とする。

想像するに日本に村落共同体が多くあったころ、日常的に持たれていた寄り合いを起源とす

るものかもしれない。

もう一つの流派は、独演会である。これは、社長かそれに相当する場の支配者が、参加者に耳を傾けるそぶりを見せつつも、誰かの意見にひとたび割ってはいるや滔々^{たうたう}と自説を述べはじめ、とどまるところを知らぬ大海のごとく果てしなく続くという特徴を持つ。

いずれもおおかたの経験には残酷なまでに合致するであろう。もちろん、一つともに、ドラッカーの観点からして、歓迎すべき会議とは言えない。彼は次のように簡明なコメントを述べている。

「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』〕

❀❀❀ 何を決定するか

他のマネジメント上の所説同様、ドラッカーが推奨するのは、成果に伴う方向づけをはっきりさせることである。

つまるところ、その会議は「何を決定すること」で「成果をあげるのかを前もって決めておかななくてはならない」という。

考えてみれば当たり前であ

る。決して時間当たりのコストが安いとはいえない人々が、わざわざ1時間や2時間という時間をとって、顔を合わせている。彼らは異なる現場や異なる背景を持つ人々であるわけだから、それぞれの現実を見て、それぞれの意見を持っているに違いない。

だが、会議はアイデア発表会でもないし、よく言われるブレインストーミングの場でもない。ましてや上意下達の間でもありえない。会議の目的は方向づけを手にすることだ。会議は成果のために最大限に利用すべき機会でなければならぬ。

ドラッカーが意図するのはじつに深遠である。つまるところ、会議が意味があるかどうかは、会議が始まる前にほぼ決まっておくべきである。彼は次のように言う。

「会議を成果あるものにするには、会議の冒頭に、会議の目的と果たすべき貢献を明らかにしなければならない。そして会議をその目的に沿って進めなければならぬ。目的のある会議を、だれもが勝手にアイデアを言い合う自由討議の場としては

ならない」〔『経営者の条件』〕

❀❀❀ 自由討論の場ではない

そう——、会議は自由討論の場ではない。自由討論を行うなら、会議の前に時間をとって考え抜いておかなければならぬだろう。

会議での意見が百出するのを風通しのいい議論の場とする欺瞞を許してはいけない。それ勝手に準備を怠った者の醜い言い訳にほかならないからだ。

会議が開かれている目的をきちんとパーパーにして共有する。ちょうどオーケストラのメンバーが事前に楽譜を手にしながらも、個々の演奏に集中するように、会議でも共通の議題を理解しなければ、それは会議として機能しないことになる。

だから、誰かが演説を始めたなら、断固として制止するだけの勇氣を持たなければならぬ。なぜなら、そのような振舞いは会議の存在理由そのものを破壊するからだ。

❀❀❀ ちよつとしたしかけ

最後にドラッカーの示すちよつとしたしかけがある。

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ている。

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」

これを回覧すればすむという。そうすれば本来に關係のある者のみが会議に出席して、他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。

どうだろうか——。

マネジメントに関わるものならば、会議を適切にマネジメントすることが求められるのは言うまでもない。このことが、マネジャーの責任でもある。

「エグゼクティブは、貢献に焦点を合わせることによって、自らの直面する基本的な問題の一つについて解決に近づくことができる。すなわち、混沌と混沌に対する対応であり、それらのうち意味あるものと雑音にすぎないものとの識別である」〔『経営者の条件』〕

ドラッカー学への招待

第56回

ドラッカーのささやかな知恵②
——キャンペーンはマネジメントを破壊する

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



❀❀❀ キャンペーンを警戒せよ

あまりに性急なもの、自然なリズムを破壊するものを注意深く避けよという考えがドラッカーにはあるようだ。たとえば次のような一文に彼の根底にある思想の核のようなものが表れているように思う。

「キャンペーンによるマネジメントは、当座しのぎのマネジメントと同じように、混乱の兆候である。無能の証拠である。いかに計画するかをトップマネジメントが知らないことを示す」(『現代の経営』)

「キャンペーンによるマネジメント」とは、企業などではごくありふれた現象である。一時の売上をあげるために、極端なコスト削減キャンペーンを打ち出したり、大々的な販売促進期間を何の前触れもなくぶちあげたりする。

一時日本で流行した極端なリストラなども、この一種と考えてよさそう。ドラッカーはこの種のキャンペーンによるマネジメントを愚事として、あるいは無能として退ける。

一つの理由が、いずれも前向

きさを装った無思慮と短絡性にある。当座しのぎにある。取り繕いにすぎないところにある。

しかも、ドラッカーが指摘するように、キャンペーンによるマネジメントは現代の組織の奥深くに入り込み、いたずらに危機感ばかりを煽り、著しく生産性や意欲を下げ、誇りを損ない、継続可能性や信頼という資産を蝕んでいる。彼は言う。

「マネジメントを的確に行うためには、目標間のバランスが必要である。危機感をおおるマネジメントや、キャンペーンによるマネジメントを行ってはならない。キャンペーンとは無縁の組織もあるかもしれないが、それは今日あまりに一般的である」(『現代の経営』)

❀❀❀ 巡航速度を守る

あまり指摘されることがないが、常に一定の成果をあげることは、あらゆるマネジメントでとても大切なことである。いやそれこそがマネジメントの眼目の一つとさえ言つてよい。

海洋を航行する船舶には巡航速度というものがある。巡航速度は船舶の持つ機能や能力と

もに、環境からも半ば自然に規定されるものである。あるいは、駅伝を走る選手も同じであろう。適切なペースを決定するのは、選手のフィジカルな能力に加え、ゴールまでの距離、地形などによって決まってくる。企業のマネジメントについても同じことが言える。

企業活動はある種の生命活動であるから、持てる能力や環境からの制約を無視しては適切に機能しないからだ。

しばしば自称やり手の経営者や管理職は、拙速に手柄を立てようとして、結果として社員や組織に無理を強い、結果社内は疲弊し、これまでの顧客が離れていくという絵に描いたような循環的愚に手を染めることがある。

❀❀❀ 真摯さが問われる

一方、「今時キャンペーンをしないと今時なんてあるはずがない」ともいふかられるかもしれない。

だが、キャンペーンが本当の意味で、業績に貢献しているかはかなり疑わしい。なぜなら、ドラッカーの言うように、キャ

ンペーンは多くの場合、利益の先食いに終わることがほとんどだからだ。つまるところ半年先、一年先の利益を今キャンペーンによってさらってしまいい、結果として行き詰まりを早めるにすぎない。

しかもキャンペーンほどに責任者の姿勢と視野を如実に示してしまふものはない。組織で働く誰もがキャンペーンそのものよりも、上層部が何を考えているかを見ている。ドラッカーは言う。

「四週間かけて在庫を減らす。次に四週間かけてコストを引き下げる。次の四週間は人間関係に力を入れる。そのあとは顧客サービスである。そのころには、在庫はもとに戻っている。仕事をする暇もない」(『現代の経営』)

キャンペーンをさかんにはることで手柄を立てようとする管理職や経営者はドラッカー流に「真摯さを欠く」人々である。このような人を高い地位に就けると、組織の風土自体が根底から損なわれ、取り返しのつかない害悪をこうむることになるのは間違いない。

誠実な組織風土、社員の信頼などとは、当座の売上よりもはるかに大切な資産である。それらは一度失われると取り戻すことができないものだ。

その無意味さ

たとえば、次のようなドラッカーの指摘を身近に実見したという方は少なくないだろう。組織で働く者なら、しばしば目にしては、心の中で嘆息させられる日常的な風景である。

「キャンペーンが終わって三週間もすればもとに戻ってしまうことは、みなが知っている。なかば予想している。経費削減キャンペーンにしても、せいぜい使い走りの男の子やタイピストが解雇され、高額年収の役員が、手紙のタイプという週給の仕事すら行わなければならなくなるだけである」(『現代の経営』)

結果として、キャンペーンでつくられた売上は、砂上の楼閣である。なぜなら、それは長期的に企業を発展させることに明らかにマイナスだからだ。

船舶でいえば、ある海域だけでトップスピードで航行するよう

なものだ。駅伝でいえば、スタート1キロだけペース配分おかしなしに全力を使い切るようなものだ。それを目にして、まともな神経の持ち主であれば、「がんばっているな」と賞賛を送つたりはしない。ただ無慮で愚かなだけだと思う。

信頼は回復が難しい

そのような短絡的な愚かさを許してはいけない。それは努力ではなく、無責任である。一歩譲って経営者本人の在任期間中はキャンペーンで発展しても、次の経営者にバトンタッチしたとたん引き継ぎ手は沈む船体を引き渡された新任船長の悲哀を味わうことになる。

私たちはそれを「偽りの真面目さ」と呼ぶべきだろう。世の中にはこの種の欺瞞がいたるところにしかけられているから、注意が必要である。ドラッカーは次のように釘を刺す。

「にもかかわらず、キャンペーンによるマネジメントは役

に立たないという自明の結論を出している組織が、あまりに少ない。そのようなマネジメントは、効果がないだけでなく、人を間違つた方向に導く。他のあらゆることを犠牲にして、仕事の一部だけを強調する」(『現代の経営』)

一度キャンペーンによるマネジメントがまかり通つてしまふと、誰もが正しい意思や情報は何なのか分からなくなってしまう。狼少年が嘘を言っているのを誰もが知っているのに、それが嘘だと指摘できない集団はまさしく狂気であつて、集団ヒステリーに近い。

つまるところ、キャンペーンによるマネジメントをのさばらせることで失うのは、「何をなすべきか」「本当の仕事は何か」など貢献への感覚である。悪貨は良貨を駆逐すると言うように、偽りのマネジメントは真のマネジメントを駆逐する。やがて、経営者の信頼は失墜し、誰も「狼だ」という声に耳を貸さなくなる。そして、本当の危機がやってきたとき、「また例の病気がはじまつたか、やれやれ」とみなが肩をすくめる。

ドラッカー学への招待

第57回

ドラッカーのささやかな知恵③
——「学び方」を学ぶ

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



うまくいっしたことから学ぶ

彼は自伝『傍観者の時代』で次のように言っている。

「私は、正しい勉強の仕方、少なくとも私にとつての正しい学び方とは、うまくいっしているものを探し、成果を上げる人を探すことだということを知った。少なくとも自分は、失敗から学ぶことはするまいと思った。成功から学ばなければならぬと思つた」。

ここにはドラッカーのマネジメントのみならず、彼の考えの核にあるものが実に切れ味よくすつきりと表現されている。「うまくいっしているものから学ぶ」がそれである。

ドラッカーの「学び」に関する一連の考え方はマネジメントに携わるものにとつても参考になるばかりか、学びこそがドラッカーの言説の柱の一つと言つていい。

いずれにも通じるのは、学び手の側に目線を置いたところにある。いわば学ぶ主体の問題である。すなわち、学び手の側の主体的な理解や解釈が学びを成立させる。その点は強調しても

し過ぎることのない意味を持つ。「誰が学ぶか」が「いかに学ぶか」を決めるからだ。

学び方は人それぞれ

現在もなお学校教育は学び方が同じであるという前提で考えている。学習塾でさえさほど大きな違いはない。一つの箱の中に入れて、教え手のほうを向かせ、それぞれのリズムやスピードなど関係なしに、麻袋に小麦粉を詰め込むみたいに知識を詰め込んでいく。そんな現実慣れている人ほど、おそらく次のドラッカーの言葉は、意外な響きを持つかもしれない。

「教え方や学び方にしても、唯一の正しい方法などないことが明らかである。ある生徒にはある方法が正しく、ある生徒には別の方法が正しい」。

「学び方は人によって異なる。それは指紋と同じように本人だけのものである。まったく同じ学び方をする者は二人としない。それぞれがそれぞれのスピード、リズム、関心を持つ。自分のスピード、リズム、関心に合わないとき、人はほとんどあるいはまったく学ぶことができない。疲労

と違和感が募るだけである」。

どうだろうか。おおかたのばくぜんと持つていた印象に合致するのではないだろうか。もっと早くこの考え方を知っていたら、誰の人生も大きく変わっていたのではないだろうか。なぜなら、あまりにも学び方は一つだという考えが人を呪縛しているからだ。

結果として、学び方を異にする人は、他の人から理解されないことになる。挙げ句の果てにはいわれのない差別を受けたりもする。

だが、考えてみればおかしなことである。まさしく「指紋と同じように」人は違うものなのだ。物理的にも違えば、心理的にも違う。ならばなぜ学び方だけが一つでなければならぬのか。

学び方が違うと理解できればたいいてい問題は個性によるものとわかるはずだ。そして次に考えるべきは、「この人の学び方は何か」でなければならぬ。

教わると学ぶは違う

お気づきと思うが、ドラッカーはかなりラディカルな教育観を持っている。そのことにふ

れておいたほうがよいだろう。先ほど、彼は学び手の側に視線を置いたと述べた。

言い換えれば、情報を発する行為と情報を受けて理解する行為は単純なコインの裏表ではない。

現に話す行為と聞く行為とは、残念ながら一対のシンプルな関係にはない。まったく別個の行為であるばかりでなく、まったく異なる行為といつてもよい。

たとえば、手紙を書いたということはそれが人に読まれることを保証しない。書かれたメッセージはまったく視界に入らなかったかもしれない。目には入っても無視されたかもしれないし、都合のいいように、あるいは悪意をもって読み替えられたかもしれない。

しばしば部下に「何度同じことを言わせるんだ」と憤っている上司を目にするが、コミュニケーションの基本がわかっているという証拠である。言ったことと聞かれたことはまったく異次元である。誰も上司の言うことなど聴いていないしわかっている。聞き手を無視した言葉を理解しろと言う方が無理である。学びも同じだ。教えることと

学ぶこととの間には、実は何の関係もない。そのような考えがあつて、ドラッカーは学校を教育する機関とする誰にとつても自明と思われる基本前提にさえ反対している。

❖❖❖ 学ぶ場をつくる

さて、どのように学ぶかの問題である。これは、ドラッカー流に言い直せば、教える場ではなく、学ぶ場をつくるということである。

そもそも、なぜ人は学ぶのか。そこに喜びを見出すのか。この問いに対する明確な答えは存在しない。なぜなら、学ぶ動機は学びそのもののなかにしかない。学びは子どもが遊ぶのと同じくそれ自身が価値であり、喜びであり、共感であり、自由の表現なのだ。

冒頭の引用文の意味がここで見えてくるだろう。「私は、正しい勉強の仕方、少なくとも私にとっての正しい学び方とは、うまくいっているものを探し、成果を上げる人を探す」のである。「何がうまくいきそうかを探るもの」ではない。「うまくいっているもの」を探すのだ。それは

今ここにあって、生きて働いている何かなのである。

ドラッカーは次のように言う。

「人が、どのようなときに、学ぶことができるかは明らかである。それは、自分のリズム、速さ、持続性に合わせたときである。赤ん坊が立ち、歩き、遊び、一人で食べられるようになるのと同じように、自由なプログラムにしたがうときである。」

そう、生まれたばかりの赤ん坊みたいに、自由に、自分自身にしかないと発揮する、つまり自由なプログラムにしたがわなければ、喜びも共感もない。学びのプログラムは起動しない。

❖❖❖ 学びと強み

反対に言えば、特有の速度やリズムに合わないとき、人はまったく学ぶことができない。しばしば私たちはある面において突出した才能を持つ人が、別の活動では凡人以下の才能しか発揮できないのを見る。ごく日常的に目にする。

野党時代にはこのうえなく雄弁な政治家が、いざ与党になると萎縮して何もしゃべれなくなることさえある。このことは、

人の力というものがいかに繊細であるかを何よりも雄弁に語っている。

ドラッカーがしばしば強調するマネジメントにおける「強み」も、学びの力を基礎としている。学ぶことができるのは学ぶ者自身以外にない。強みもまた同じである。「指紋のように」自身自身であることによつてしか、立ち上がらない。そして、学びを成果につなげる資源も学ぶ者のなかにしか存在しない。その意味で成果を決定するのは学び手にある。

たとえば、ドラッカーは次のように言うが、シンプルでありながら、深い内省を促すものといえるだろう。

「仕事の仕方として、人と組んだほうがよいか、ひとりのほうがよいかも知らなければならぬ。組んだほうがよいのであれば、どのように組んだときよい仕事ができるかを知らなければならぬ。チームの一員として働くとき、最高の人がいる。助言役として、最高の人がいる。教師や相談役として最高の人がいる。相談役としては、まったく価値のない人もいる。」

ドラッカー学への招待

第58回

ドラッカーのささやかな知恵④
——時間から入る

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



❀❀❀ できる人のイメージ

ドラッカーは少年時代から、興味ある人を徹底的に観察する習慣を培ってきた。特に彼の関心を惹いたのは、成果をあげている人たちだった。

最初は教師である。教師による成果のあげ方ほど多様なものはない。ある教師が瞬時に人を変えらるかと思うと、数十年後にふと思いついてゆつくりと軌道修正させる教師もいる。もちろんいずれでもない教師もいる。ドラッカーは、教え方の上手な教師、生徒を学ばせる教師などの噂を聞きつけると、授業に潜り込んで耳を傾けていた。この習慣は、ほぼ一生にわたって続いている。イギリスにいたころは、オックスフォード大学でケインズの授業に潜り込んだりもした。もともとケインズは、ドラッカーに何も教えることができなかったのだが……。長じては仕事のできる人、成果をあげる人を徹底的に観察した。GM、GE、IBM、P&Gなどなどの一流企業の経営者から気鋭のベンチャーにいたるまで当人に会いに行き、成果を

あげる秘訣がどこにあるかを尋ね続けた。

一般的には、できる人には何か特別な資質なり、気質なり、性格なりというものがあろうに考えられている。自己啓発書のタイトルなどで、「できる人なら誰でもやっている」というのが多いのはその表れと見てよいだろう。

❀❀❀ 資質ではない

では、そんな資質はあるのだろうか。ドラッカーの答えは「ノー」だった。彼は実に多くの、しかも広範囲の成果をあげてきた人たちに会ってきたわけだが、彼らに共通する気質や資質、性格などというものは存在しないというのがドラッカーの結論だった。

たとえば、熱血漢、人好きのする人、いわゆるエネルギーユで前向きな人たちが成功しているか。もちろん成功している人にはそのような気質の人たちも多くいるだろう。

だが、その要素をすべて満たしているからといって誰もが成果をあげているわけではないことを彼は見て取った。反対に、控

えめで、人前に出ることを逡巡し、深く沈黙考し、時に悩み、いわゆる人好きのしない人たちにも同じくらい成果をあげている人がいた。

これはどういうことか——。つまるところ、成果をあげることそれ自体は、安易に一般化できないということである。成果とはどこまでいっても個物であって、一般化できない個性をもってそのかたちを表すものだからだ。

❀❀❀ 時間から入る

そこで次にドラッカーは考えた。成果をあげる人たちが一様に採用している考え方や行動といったものはあるのだろうか。いくつかあった。それは気質

というよりも、習慣や考え方に属するもののようにドラッカーには思えたのだが、彼は自らの目に映った成果をあげる人の条件をもってセルフマネジメントの核とし、そこから独自の議論をスタートすることになる。

まずあげるべき、重要コンセプトは、「時間」である。ドラッカーは言う。

「私の観察では、成果をあげる

者は、仕事からはスタートしない。時間から出発する。計画からもスタートしない。時間が何にとられているかを明らかにすることからスタートする」(『経営者の条件』)

冒頭の「私の観察では」という言い回しはドラッカーの好むものの一つである。彼が頼りとするのは、あくまでも自らの目である。彼の目にはこう見えるということ伝える。結果として、「私の観察では」という言い方になる。

彼の目には、仕事ができる人、成果をあげる人は、気質や性格とは無関係だった。ただし、一様に採用しているのは、「時間からスタートする」という一点だった。

✿✿✿ 時間をまとめる

このことは、日々仕事をしている人なら痛いほどわかるはずである。なぜなら、時間ほどあらゆる仕事の制約要因となるものはないからである。

反対に言えば、成果をあげる人を判定するポイントは、時間をどう捉えているかに着目すれば見えてくるということでもある。

「締め切りのない仕事はない」と言われるとおり、仕事には常に時間のリミットが伴っている(たとえば、この原稿を編集部にいつ提出するかなども例外ではない)。

ならば、自分の時間が何にとられているかを明らかにすることがあらゆる仕事を計画するうえで第一歩となるのはさして理解しがたいことではない。

ドラッカーは続ける。「次に、時間を管理すべく、自分の時間に対する非生産的な要求を退ける。そして最後に、そうして得られた自由になる時間をできるだけ大きな単位にまとめる」(『経営者の条件』)

時間を奪う要因は果てしない。黙っていても会合の予定は入るし、面接もしなければならぬ。メールの返事も書く必要があるし、帰りに理髪店にもよらなければならぬ。いろいろなことがよってたかって時間を削り落としてくれる。

だが、マネジメントの最初は、非生産的な要求を退けることにある。そして、時間を大きな単位にまとめることだという。というのも、細切れ時間は役に立たない。時間の本質が何なのかは私は哲学者ではないのでわからないが、そこに人間の精神がたゆみなく働いているのははっきりしている。

たとえば、一日1ページずつ原稿を書いていけば、200日後には理屈上は一冊の本ができていくはずである。

だが、残念なことに現実的にはそうはならない。できているのは、200ページ分の意味不明な紙の束だけである。本を書くには、思い切って時間をまとめて、集中しなければならぬ。そうしなければ首尾一貫した思考をそこに注ぎ込むことはできない。経験した人なら誰でも知っている。

つまるところ、時間とは思考の容器なのだ。ふだん思考は流れており、分断すると意味をなくしてしまう。だから、一つにまとめる必要があるのである。

したがって、ドラッカーによれば、次の三段階にわたるプロセスが、成果をあげるための時間管理の基本となる。

- (1) 時間を記録する。
- (2) 時間を管理する。
- (3) 時間をひとまとめにする。

✿✿✿ 他者の時間

マネジメントにおいて大切なのは自分の時間だけではない。他者の時間への考え方も決定的に重要な意味を持つことになる。

人から時間を奪われたいということとは、人の時間も奪われないということとの両面において成り立っている。

しばしばドラッカーが会議というものの持つ本質的な不毛性について言及したり、無意味な報告書の廃止を進言したりするのは、つまるところそれらが人から時間をシステムティックに奪う元凶だからである。ドラッカーは次のように述べている。

「おそらく、時間に対する愛情ある配慮ほど、成果をあげてくれる人を際立たせるものはない。しかし一般に、人は時間を管理する用意ができていない」(『経営者の条件』)

意味深長である。成果をあげる人は自らの時間からスタートし、同時に人の時間をも配慮する。それこそがささやかながら役に立つドラッカーの知恵と言えるだろう。

ドラッカー学への招待

第59回

ドラッカーのささやかな知恵⑤
——前倒しのもたらず効用

ものつくり大学特別客員教授 井坂康志



❀❀❀ 早いほうが遅いよりいい

ドラッカーがしばしば周囲に語った言葉に、「Earlier is better than later」があった。いくらか早いほうがいいのほうがいいが、遅刻よりはましだという意味である。

日本講演の際にも、ドラッカーのアテンドを担当した方によれば、彼は来日後、一日体調を整える日を取り、十分に休養してから、講演当日には早めに会場を訪れていたという。

ドラッカー本人が内面化した価値観がそこに見てとれる。人を待たせるくらいだったら、少々早めに行つて自分が待つているくらいの方がいいものは円滑に進むという知恵である。

実はこの考え方は、彼のマネジメントの考え方のなかにもしっかりと埋め込まれているのは意外に知られていない。このあたりのドラッカーの助言はていねいであり、かつ驚くほどに親切である。

その骨子は、「前倒し」を勧めるところにある。ただし、誰も時間に余裕があるわけではないから、単に前倒ししろといわれてもそうそう簡単にできるわ

けがない。前倒しするには、しかるべき余裕をあらかじめ仕事のプロセスに織り込んでおかなければならない。

❀❀❀ なぜ時間に追われるのか

まずあげたいのはセルフマネジメントの例である。彼は言う。

「成果をあげられない人は、まず第一に、一つの仕事に必要な時間を過小に評価してしまふ。すべてがうまくいくものと期待する。しかし、だれもが知っているように、何もうまくいきはしない。予期せざるものが、常に起こる。しかも、それら予期せざることは、ほとんど常に、愉快なことではない。したがって、成果をあげるエグゼクティブは、実際に必要な時間以上に、時間の余裕を見る」

〔経営者の条件〕

いかがだろうか――。

いつも時間に追われていて、約束の時間を守れなかった経験なら誰にでもある。そんなときは、必要な時間を少なく見積もっていることが多い。さらには、何ら不測の事態が起らず、ストレートに事が運んでしまふと想定することが多い。

この安易な楽観的姿勢は、多くの場合裏切られる。というか、裏切られないはずがない。むしろ、ドラッカーがプロに求めるのは、健全な悲観主義である。厳しいプロの世界を長く生き延びた人が決まって語るのが、「根拠のない楽観主義を自らに許さなかった」である。

わけても、現代の仕事は組織的になされる。人との関係で成果をあげるようになっていく。人とは不測の事態の地雷原である。慎重にも慎重を期さなければならぬ。

「予期せざることは、ほとんど常に、愉快なことではない」を忘れないようにしたいものである。これほどリアルな真実はないからだ。

❀❀❀ 朝方生活のメリット

ドラッカーは別のインタビューで、「中年以降になったら、朝方生活に変えるのがよいかもしれない」と述べている。早起きが前倒しの効用そのものであることは朝方生活をする人なら誰でも知っている。

私の知人の編集者は、朝の7時には会社に行つて、午前中は

問題の解決と段取りにあて、午後は人に会ったり見聞を広めるなどの機会の追求にあてている。何か問題があれば即座に対応できるし、なければ機会に集中できるようなったという。特に、仕事のトラブルはなぜか朝起こることが多い。問題の種は夜作られ、明瞭になるのは翌朝なのだ。

まず早朝に問題をつぶして、大きくなる前に問題を摘み取ってしまうことである。このことが、午後を機会の時間にあてることを可能にする。

問題への対処にあたって、とにかく必要なのが時間である。時間の余裕さえあれば、リカバリーはできる。だが、それ以上に時間が大切なのは、問題そのものを起こりにくくするだけの思考と工夫のための余白が与えられることだ。

このように一日の焦点を思い切つて早朝にあててしまうことによつて、現在の仕事ばかりでなく、第二の人生にとつても意味のある助走ができるようになるだろう。これもまたドラッカーによるちよつとした助言である。

❀❀❀ 時間への愛情ある配慮

「時間に対する愛情ある配慮ほど成果をあげる人を特徴付けるものはない」とはドラッカーの言である。その典型は締め切りを守るだけでは足りない。なるべく締め切りよりも前倒しに約束を守るようにすることで、信頼関係を醸成するうえで絶大な効果を持つ。

彼も言うように、常に収支がマイナスなのが時間である。言い換えれば、借金はせずとも、貯金が絶望的な家計にそれは似ている。英語で言うところの、「手から口へ」という生活である。

誰もがそんな状態のなかで、少しでも締め切りより早く成果物が出てくればどんなに楽になるだろうか。いつも何度も督促しなければ出てこない営業レポートや経費精算をリミットの数日前に出してもらえたら、それは相手に貴重な機会のための時間をプレゼントしたのと同じことになる。

そのようなことを組織の文化にしてしまえたらよい。ドラッカーはさまざまな職場を見てきて、成果をあげる職場

は静かであると述べた。それもそのはずである。

相互間に信頼があれば、いちいち無駄なコミュニケーションをとる必要はない。問題の芽はあらかじめ摘み取られている。すべてが前倒しされている。静かな職場にならざるをえない。

❀❀❀ 古い知恵を再び役立てる

ドラッカーは言う。「ある有能な工場長は、『自分は職長に対し、職場と機械を清潔に保ち、作業日程を三日前に立て、最新の機械を要求し、工具は早めに交換しておくことしか要求しなかった』と私にいったことがある。

後任の工場長は、人事管理の手法や道具を持ち込み、職長の選任に時間と金をかけ、さらにそれ以上に、彼らの訓練に時間と金をかけ、人間関係論を説いているが、いまだにこの前任者の生産記録に達していない」

〔現代の経営〕

作業日程を三日前に立てること、工具の早期交換により突発的な不具合を未然に防いでおくこと、ここには、前倒しのもたらすメリットについての深い洞

察がある。

現代、さまざまな経営ツールがある。きらびやかなコンセプトがあり、ぴかぴかのシステムがある。だが、仕事というものの本質に照らして考えるならば、前倒しする、余裕を持つなど昔ながらの知恵に果たして及ぶほどの価値を生み出しているか。

確かに、産業はコンピュータなどで高度にシステム化されている。一昔前のように、人力で組織化されているわけではない。高度にITによつて組織化された仕事というのが、多くの仕事を代替しつつあるのは事実だ。だからなおさら今後は人間にしかできない仕事、サービスやアイデアなどが付加価値の中心になってくる。まさに、知識社会とは人間の能力で価値を生み出す社会であるから、時間についての配慮を基軸とした仕事観が再び必要になっているように思われる。

ドラッカーは「私は古い時代の人だから」と言っていたが、まさに古さの中に見る新しさ、意味をもう一度くみ取って吟味し、役立てるべきことを教えてくれる。

ドラッカー学への招待

第60回

ドラッカーのささやかな知恵⑥
——ゆったりと進む

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



※※※ ゆったりとした姿勢

つねづね思う。時間とアルコールに競争を挑んで勝った人はいない。特に時間をめぐる競争は必ず消耗戦を招く。

マネジメント・コンサルティングの草分けにして今なおトップリダーのマッキンゼー社は、マービン・バウワーがドラッカーに示唆を得て始めたと言われる。創業時、バウワーは、ぜひドラッカーに共同参画してほしいと請うたそうだが、ドラッカーはこの申し出を断っている。その理由は、「自分の流儀ではない」だった。

彼は組織に属したり、自分の時間を売り渡したりすることは自分の方法ではないと知っていた。何をすることも、職人的なままでにじっくりと時間をかけて臨むことを流儀と心得ていた。

私は幸いなことに最晩年のドラッカーに会うという経験を持つことができたのだが、実際に目にした彼は、ゆったりと藤椅子に身を委ねる哲人そのものだった。

彼はまず、私の言うことに耳を傾けてくれた。やはり藤椅子

に身をもたせかけ、左足を上に組み、膝の上に左右の手のひらからすらりと伸びる指先を合せて、じつと耳を傾けていた。彼のゆったりとした姿勢を目にしたとき、あることが思い浮かんだ。名探偵シャーロック・ホームズがものを考える際に決まってとる姿勢が同じものだったからだ。

ホームズは考えをめぐらせ、深く思索にふけるときに、やはり椅子に体を委ねて、やや前かがみになってこの姿勢をとっていた。その態度はまさしく、ゆっくりと考え抜いた言葉のみを私は口にするのだという決意の表明のように私には思われたものである。

実にその姿が、自然であり、ドラッカーらしいと感じたのはつきりと覚えていて。

※※※ 容易に真似できるポイント

こんなちよつとしたことから、私たちはドラッカーから学ぶことができる。

両手の指先を合わせて、前に組む姿勢、これは「徹底的にあなたの言われることを私は聞きません。決してさへぎりません。

おっしゃりたいことを最後までどうぞおっしゃってください」という気持ちで身体で表現していると見てよいだろう。

実際に私はそう感じたし、多くの方々も同じように感じるに違いない。そこには対話に伴う信頼感をどのように醸成するかについての秘密が隠されている。

あくまでもゆったりと構え、人を急かさない姿勢である。これは信頼醸成の骨法とも言える。今後、上司や部下、同僚の方、取引先などあらゆる対話の場面で、ドラッカーがとるポーズをまねてみるとよいだろう。本当に簡単である。

実際にやってみると、心の姿勢というものが、いかに体の姿勢に依存しているかに気付く。少し前かがみになって、話し手の目を見て、両の手の指先を膝の上、あるいは机の上でくっつけてみる。

話し手に安心感を与えられるのと同時に、聞き手としての心身が統一されて、聞くことに専念できるようになる。

みながこんなふうにしつかりと聞き合えたら、どれほど生産性が高まることか。ドラッカー

は、マネジメントにとって第一の能力は聞く力であると述べている。

まずは体の姿勢から実践して、みることを勧めたい。

❀❀❀ 雑談をする

時間と競争しない。自分のできることを心を込めてゆつくりと行う。この態度がはつきりと現れるのは、まさに人とのコミュニケーションにおいてである。

ドラッカーは手紙を書いたり、人と会話をしたりするとき、いきなり本題に入るような無粋なことをしなかった。それは教養ある紳士の作法ではないからだ。

「結論を最初に言う」「とにかく無駄なく簡潔に伝える」などは昨今もはやされる流儀かもしれない。しかし、ドラッカーからすれば野蛮である。野蛮が言い過ぎであるならば、少なくとも無教養で粗野である。

何より最初になすべきは、話し手に心を開くことだ。知のアンテナを全面的に向けることだ。水門を開かなければ大地を水で満たすことはできない。まさしく彼にとって、雑談が

知の世界の水門のバルブにあたっていたのは間違いないことだ。

これも方法は簡単である。

知人友人、会社の人、取引先の人の関心のある話にひたすら耳を傾ければいい。雑談すればいいのだ。雑談とは目的のない会話ではない。会話それ自体を目的とする会話を雑談という。

「え？ 勤務時間中に雑談なんかしてたら本業の話をしている時間がなくなる！」

そう思われるかもしれない。しかし、経験ある人なら誰でも知っているはずだ。世は雑談から成り立っていることを。言いかえれば、「仕事の話は仕事でないたくさんの話」から成り立っているのだ。

そして、何よりも雑談は仕事そのものを背景で支えている人についての理解を深めてくれる。つまるところ、信頼ということも何のものにも代えがたい。かにポイントをしぼった短い会議で時間を節約できたように見えたとしても、結局のところどこかで節約分をはるかに上回る請求書が後日不吉に郵送されてくることになるだろう。

❀❀❀ 礼儀を問い直す

ドラッカー自身が雑談の達人だった。エリザベス・イーダスハイムは、ドラッカーから多くを学んだ経営者ビル・ポラードのエピソードを紹介している。

ポラードの会社はある日本企業との間に深刻なトラブルを抱えていた。その会社は大阪の会社だったそうだが、ポラードが来日しても会う意思はないと通知してきたため、彼もそれならけっこうと考えていた。

それに対して、ドラッカーがポラードを論じたのが、日本についての雑談だった。日本人の心の動きについて一時間も話してから、「日本人を知るために大阪まで行って雑談してきなさい」と言ったのだ。彼は、「仕事の成否はともかくとして、まずは日本人のなんたるかを理解するために大阪に行け」と言った。結果として問題も解決され、以降長いコラボレーションが確立されたのだ。つまるところ、雑談は単なる潤滑油ではなく、相手への受容と敬意そのものだ。贈り物をするのと同じ報恩の行為である。

❀❀❀ 人にしかできないこと

『徒然草』に、著者の兼好が雪の朝にある人に手紙を送ったところ、雪について何もふれず用件のみであったことを静かにとがめられたという話が出ている。

同じものを見て価値観を共有しようとする姿勢が礼節のはじめである。ドラッカーは、『非営利組織の経営』のなか、若い人たち、特に頭のいい若い人たちほど、礼儀というものが人間関係に持つ意味というものを軽視しがちであり、そのことが深刻なトラブルを招くことを知らない」と述べている。

ゆつくりとていねいに話すということ、そして、心を込めて自らの責務を果たすということ、は、自らを質的に成長させるとともに、他者に対する信頼基盤ともなりうる。

すべてを機能的に処理することとよしとできる仕事は、遠くならずかなりの程度は人工知能に置き換えられるかもしれない。人にできるのは、仕事を全体の意味と価値、そして美意識から見直し、自らを改め、新たな価値を創造することである。

ドロッカー学への招待

第61回

ドロッカーのささやかな知恵⑦
——頭のよさより大切なこと

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



「頭のよさ」より大切なこと

ドロッカーNPO財団の理事をしていたマーシャル・ゴルドスミス氏は、ドロッカーと親しく接するなかで、次のように言われたことを思い出している。「人生のミッションは、それぞれ最良の形で成長することです。頭のよさをひけらかすことではない」。

何気ない一文ながらも、人生の機微に触れる大切なことを教えてくれるように思う。

ゴルドスミス氏は、ある調査を引き合いに出している。数千のリーダー向けアンケート調査で、人と話をするときに、「自らの優秀さ」と「他者の愚劣さ」の二つについて世界中どこでも、65%ほど話しているという。

言い換えれば、人の会話の65%は自慢と悪口からなっているというのだ。

どれほど人が自らの頭のよさを誇りがっているか、人の頭の悪さを貶めたがっているかがわかるというものだ。

ドロッカーは、頭のよさというものをまったく信用していな

かった。頭のよさよりも、大切なものなどいくらでもあると考えていた。

天才宰相は必要か

若いころドロッカーと同じ国際法のゼミの友人だったフリッツ・クレイマーは、国際政治において天賦の才能を持つ大宰相を必要不可欠とした。ドロッカーはその考えに反対している。

それよりも、大切なのは、単純さと誠実さだとドロッカーは言った。確かに天賦の才能に恵まれた大宰相が現れば、一時はその国は国際的優位に立てるかもしれない。だが、問題は、そのような天賦の才などごくまれにしか見られないことにある。

世のほぼすべての人には天才的な能力など備わっていない。かえって、天才宰相が世を去った後に出るのはとてつもなく愚かで無能で利己的な宰相であるのが通り相場であって、多くの国はまさにそれによって国際的な地位を危うくしてきたとドロッカーは主張する。

働く多くは、ごくふつうの人たちである。むしろふつうの人たちと力を合わせて、卓越した

成果をあげることのほうがはるかに大切なのだ。

ふつうを理解すること

むしろ、頭のよい人たちはほど、ふつうの人たちを理解する責務がある。そうであるならば、わざわざ自らの優秀さや、他者の愚かさを喧伝することは、せっかくの関係性を破壊し、成果から遠ざかっていくことにほかならない。

ドロッカーも尊敬していた日本の大実業家・渋沢栄一は、汽車に乗るときにも、わざと三等車を選んでいったという。三等は庶民が乗る貨車だった。

あえて、ささやかな人々と席をともにすることで、交わされる会話に耳を傾けたり、話をしたりして、ふつうの人たちの考え方を知らうとしていたという。まだ身分制度の厳しい明治の終わりから昭和初期にかけての話である。

渋沢栄一が頭脳明晰なのは誰もが知ることながら、本人はかえって賢さよりも、ささやかさのほうに目を向けていたのがこの話のポイントだと思う。

それに、あなたが頭のいい優

秀な人であることは、もう誰もが知っている。あえて誇るまでもないことである。

❖❖❖ 単純さと誠実さ

私はドラッカーにならない、手帳の最初のページにこう書いている。「単純さと誠実さ」。

たったこの二つの言葉を思い出すたびに、私はドラッカー流の人生の本質がここにあるように感じている。

単純さと誠実さ、これらは、先の宰相に必要な資質として彼が述べたものである。

複雑なものに対して複雑に立ち回るのは妙手とは言いがたい。これは政治だけの世界ではなく、あらゆる人間や社会の活動について言えることだろう。

むしろ、はじめからとるべき策はシンプルなものなのだ。それを複雑にしているのは人間のほうである。シンプルなものにシンプルに受け止めることができるかどうか、試されているのはそれだけである。彼は言っているように思われる。

だが、現実社会ではこのような考えは少数派と言ってよいようだ。むしろ単純なものを複雑

にしたたり、信頼を不安に変えたりするほうが、短期的にはなにがしかの存在感が示せたり、場合によっては金儲けの種になりさえする。

❖❖❖ 愚かさに着目する

そうなるとすべてが複雑で、狡猾に立ち回るのが賢いと思われるようになる。ずるさと賢さがすべてとさえ考えられるようになる。なにせ生き残るためには、是が非でも勝ち残らなければならぬのだから――。

だが、世界を無数の争いと見なすと、人生の旅は険しいものになるだろう。自らが望む状態などにならないし、幸せなどめったにやっこないからだ。

大切なのは、こと組織については特に賢さよりも愚かさやベースに組み立てられたものほどによく機能するということがある。

アメリカの連邦制が典型である。権力を分散させることによって、結果として賢者を僭称する独裁を防止するとしても、ごくありきたりの能力を持つものでも統治することを可能にしている。天才でなくとも十

分に職責を果たせるように設計された仕事ほど、叡智による仕事であるといえるだろう。

会社も非営利組織も事情は変わらない。頭よさや高い学歴を要求する仕事はもちろんある。だが、それでさえ、凡庸なものでも機能するものでなければ、長期的にはどこかで破綻するはずだ。

やり手の社長が去ったとたんに会社が傾くということは、はじめから組織構造が成立していなかったのと同じである。そのずさんさや怠慢さを問うべきである。

❖❖❖ 戦略としての単純さ

単純さと誠実さを人生に応用してみよう。

たとえば、何かと気むずかしく、自己中心的な上司がいるとする。この上司と渡り合うのに、複雑さと狡猾さでもって対するのではなく、単純さと誠実さで接してみるのだ。

「この人が望んでいるものは何なのだろうか？ この人の強みは何なのだろうか？ 私はこの人のために何ができるのだろうか？ 私はこの人から何が学

べるのだろうか？ この人と出会ったことは私にとつてどのよきな意味があるのだろうか？」

こう考えてみると、なすべきことが本当に単純になることがわかるはずだ。なすべきことにもとづいて行動するというのが、単純さと誠実さの骨子である。

この考えは国家、企業、個人いずれにおいても変わることのない原則と考えてよいであろう。

そして、その原則に忠実になつたとき、自分自身のみならず、周囲の反応が変わっていくことに驚きを感じるはずである。ドラッカーはこのシンプルな原則を「真摯さ」とも呼んだのである。

要は狡猾さは戦略として弱いということである。人も組織も、いいときも悪いときも継続しなければならぬ。継続しなければ貢献することができない。

ならば、戦略はシンプルなほうがいい。それがドラッカーの言う単純さと誠実さの持つ最大の妙味である。

この世界を複雑にするよりも、あるがままの現実を単純に受け入れるほうがはるかに簡単である。

ドラッカー学への招待

第62回

ドラッカーのささやかな知恵⑧
——社会生態学者になってみる

ものつくり大学特別客員教授 井坂康志



社会生態学者とは何か

社会生態学とはドラッカーによるオリジナルの学問だ。基本アプローチは、「人と社会を、批判したり価値判断を交えずに、ありのままに見ること」によっている。

その目的は、「変化を見つける」ことにある。しかも、今すぐに、誰もが身の回りの観察からスタートできるのがありがたい。

まずは、人の行動に理解を示すこと、これがはじめである。誰かの反応や感じ方に純粋な好奇心を持つのだ。「それは間違っている」とか、「こうあるべきだ」というのは社会生態学者の見方ではない。

「なるほど、そういう見方があるのか」「何がこの人にこのような行動を取らせているのだろう」と心の中でつぶやくのが社会生態学者である。人が奇妙な行動を取ったときほど、好奇心の度合いは高まっていく。

社会生態学者になるには、まず純粋な気持ちで、「違うこと」に肯定的になる必要がある。変化はよいことなのだという前提を受け入れる必要があるのだ。

科学者のライプニッツは、さる名家の家庭教師をしていたとき、子どもに広大な庭園に舞う枯れ葉を二枚取りに行かせて、二つを比べ、「みな似ているけれど、同じ葉は一枚もないのだ」と教えたという。人と社会も同じだ。

「違い」は価値の源泉

違うことがよくないとするなら、どうだろう。どこかに正しい人や社会があるはずだ。そして無数の間違った人や社会があるはずだ。ならば、正しい人や社会だけ残して、間違った人や社会は捨ててしまおう、この考えに一直線である。この考え方が、20世紀の社会をものすごく住みにくくしたことだけは間違いのない事実である。

社会生態学者になることで、もっと柔軟な見方ができるようになる。みんな違っている。それはよいことだ。いや、よいことである以前に、私を取り巻くあるがままの現実なのだ。私たちにできるのはそれを受け入れることなのだ。

違いや変化を受け入れることは、あらゆるものを擁護することではない。人にはそれぞれの

人の生き方がある。違う人種、違う宗教、違う性格……、人にそれをすすめる必要はない。一方で、批判する必要もない。社会生態学者として生きていくと決めると、無駄なエネルギーを使わなくなる。そして、あるがままの生命の源に近づいていける気持ちになっていく。

知覚の知られざる力

社会生態学は知覚を大切にす

「なぜあのときにびんときて動けたのだろう——」。

人にはなぜか理由は説明できないけれど、わかることがある。それは外部の世界をトータルに感じ取っている場合が多い。これを知覚の作用という。知覚はいわゆる直感や靈感ではない。対象のかたちを見て、その印象によって形成されるものだ。

たとえば人の表情などがそれにあたるだろう。喜怒哀楽などは表情を見れば誰でもある程度はわかるものである。同じことを社会に対しても行ったのが、知覚を重視した社会生態学者ドラッカーだった。

だが、ときに私たちの多くは、知覚の教える印象に耳を貸

そうとしない。そんな理屈で証拠だてられていないあやしいもので結論を出せるわけがないと思う。

逆に言うと、現代人は論理的思考によってしか正解は出ないと思っているとかがある。何らかの論理の実証を経ないものは信じるに値しないと自分自身を日々熱心に説得し続けているのが私たちなのだ。

しかし、知覚はあてになる。このことを認めさえすれば、観察者としての腕はめきめきと上がっていくだろう。知覚の作用を自らの武器にしながら、論理的思考も取り入れれば、最高の観察者になる条件としては十分である。

知覚を活用する方法

知覚を活用するのに慣れていないなら、まず観察対象を決めて、静かに意識を傾けることだ。それは何でもよい。街ゆく車のデザインでも、渋谷の人波の表情でも、電車内の中吊り広告でもよい。

ポインントは目を働かせて、口を閉じることだ。目から入ってくる印象に神経を集中させることだ。何か感想を言いたくなっ

てもそれをがまんし、いろいろなかたちや色が目に入ってくるに任せる。

たったそれだけだ。それを何度も繰り返す。やがて、観察対象自身が、あなたに語りかけるように感じてくるだろう。

ドラッカーは日本画を鑑賞することで、この知覚の力を養っていた。

日本人は知覚の民であると彼は述べ、高く評価してくれていた。だから、あなたや私にも、知覚を養い利用する力は十分に備わっているのだ。今日から知覚を育ててみよう。

次に何にアプローチすべきか、あるいは距離を置くべきかわかるようになるだろう。

この世界を複雑にするよりも、あるがままの現実を単純に受け入れるほうがはるかに簡単である。

言葉が世界を広げてくれる

社会生態学を志す者にとって、言葉こそは最高の善であり、最高の武器である。

多くの人は自分の限界を自分で設定している。「世の中はこのようなものだ」「前からそう決まっているんだ」「自分には

できない」などの言葉でその限界は表現されることが多い。

ところで、言葉が私たちの意識を形成する強力な道具であることは知っているだろう。一度それができないと思えば、自分の言葉で設定した意識の壁を乗り越えるのはとてもむずかしくなる。

反対に言えば、言葉を知ること、世界を広げることができないのも確かだ。新しい言葉、美しい言葉を自分の世界に引き込んでいく。これは信じられないほど効果的な世界を広げる方法である。

読書の効用

ありあわせの言葉で広い世界を狭くする必要はない。多くの場合、思考の限界は言葉の限界だ。言葉のリストをえんえんと増やしていくことで、「世界はこういうものだ」という思い込みや固定観念まで崩れていく。

やはり人生の味わいや機微を教えてくれるのが、読書である。言葉で世界を広げる王道であり、いちばん簡単な練習方法だ。

ドラッカーのお気に入りの書齋には、経営書やビジネス書は

ほぼなく、文学、哲学、芸術関係の書物で書棚は埋め尽くされていた。

特に文学だ（彼の書物のタイトルが——たとえば、『経済人の終わり』『断絶の時代』『新しい現実』など——とても文学的に洗練された語感を持っていたのは、読書の趣味も反映しているのを見ていいだろう）。

小説や詩の世界は、私たちの限られた視野や期待に別の人生からの光を当ててくれる。自分の世界の限界から抜け出す最初の一步は、小説を手にとることかもしれない。

いきなり重たい小説では負担になるなら、短編小説から入るのもいいだろう。ヘッセやディッケンズ、吉田兼好、芥川龍之介などの国や時代の違う短い作品を何度も味読してみるといいかもしれない。

ある程度の年になると、速読よりも、ゆっくりと読むほうがいい。とにかく言葉の温泉にゆったりとつかないように、心をのびやかにすることだ。

自分の世界の限界は単なる言葉の癖だと知ることだ。昔の癖が出そうになると、別の人生からそれを眺めてみることもだ。

ドラッカー学への招待

第63回 ドラッカーのやさやかな知恵⑨
——自由に生きる方法

ものつくり大学特別客員教授 井坂康志



✿✿✿ 選択肢を持つこと

ドラッカーは、自由を定義して、「責任を伴う選択」という。選択できること、選べることを自由の前提条件とする。

反対に言えば、選択肢のない状態は自由ではない。

自由とはドラッカーにおける最高価値であり、善である。だから、特定の状態のよしあしを考えるうえでの変わることなき尺度は、「その決定は選択肢を広げてくれるか、あるいは狭めてしまおうか」に着目することだ。選択肢を広げる意思決定は良い意思決定である。選択肢を狭める意思決定は悪い意思決定である。

自分で自分を追いつめてしまうときは、たいてい実際はそうではないのに、一つか二つの選択肢に絞り込んでいることが多い。そうなると、意思決定を誤るのはほぼ確実と言ってよいであろう。

ごくやさやかな人生の日常にも言える。

気分がいいときは、いくつも選択肢があるように感じられて、しかも直観や思考が小気味よく回転する。気分がいいとい

ろんなものが機会に見えてきて、どんな問題も解決できそうな気になる。批判も悪口も春風のようにそよいでいく。

ところが気分が落ち込むと、生きるのが苦しくなる。直観も理性もうまく働かず、何でも自分を批判し、いやがらせしているように感じてしまう。電車の中の話し声さえ、自分を悩ませようとしているみたいに感じられる。

まずは、気分が悪いときは、大事な決断は延期するのがいい。人は気分支配されているときには、良い意思決定ができるはずがないからだ。

それに、落ち込んでいるときに行う判断は、たいてい間違っている。後で考えたとありえないような判断ミスをしてしまう。しかも、その多くは取り返しつかないものになる。

✿✿✿ 逃げ道をいつも残しておく

たとえば、朝起きるとなんだか憂うつで、仕事に行くのもつらく、この世界には苦しみしかなく、人生など失われたように感じる。

そんなときには、まずは転職とか、離婚とか、大事な意思決

定は延期することだ。

それから、昼が過ぎ、夕方になるとしだいに元気になってきて、この世界もまんざら悪いところではないと思ひ出し、夜にお酒が入るものなら、将来は黄金色に輝いているようにさえ思われてくる。

これくらい人の感情なんてころころと一日のなかでさえ変わっていくものである。誰しも覚えがあるだろう。

だから、落ち込んだときは判断を延期する習慣を持つことだ。「やがて気分は変わる」と自分に言い聞かせることだ。実際にほどなく、気分は本当に変わっていくのだから。

いい気分ときは感謝し、悪い気分ときはやり過ごす。

どんなときも、自分に逃げ道を用意してあげることだ。判断できないときは、勇気をもって延期すればいい。

やり過ごすのだ。大事な判断は平常心でしかできない。少なくとも気分がよくないときはそのときではない。

これもまたドラッカー流の人生に処するやさやかな知恵である。

❀❀❀ 知らない人に会いに行く

未知のことに意識を向けることが、選択肢を増やしてくれる。月に一度、少しの時間をさいて、自分が知らないタイプの人に思いをはせてみる。きちんと時間をとって、ペンとメモを取り、自分が自分に期待することは何か、どんな人から学ぶべきなのかを書いていく。

これにトライするならば、どれほど多くの知らないことがあることか、愕然とするだろう。ドラッカーの最晩年に「ドラッカーから「人生を大きく広げる方法」を学んだブルース・ローゼンSTEINは、人の輪を広げることが、豊かな第二の人生を手にするうえできわめて重要だと指摘している。

知らない種類の人、未知の領域の専門家、あるいはだいたい長く会っていない昔の知人友人でもいいかもしれない。著名であつてもいいし、著名でなくてもいい。

それは、あなたにとって意味がある以上に、会いに行く先の人にとつても大きな意味がある。会いたい人にとつても、あなたは違う世界の人なのだから、

ら、大きな刺激になるはずである。そこは自信を持ていい。

会いに行く相手は、現在生きている人でなくてさえかまわない。たとえば他界した作家、詩人、偉大な思想家、芸術家でもいい。作品にふれることは立派な「会いに行くこと」である。演奏会や美術館に行く、小説や詩を読んでもみる。

方法はとてもシンプルである。「学ばせてください」と言うだけだ。どんなメリットがあるかなど考えなくていい。学ぶとは、頭の作用だと思われているが、そうではない。学ぶとは心の作用である。

それは発酵作用に似ている。何が起こるかなどは事前にはわからない。会ってみてはじめて、自分が会いたかった理由がわかることさえある。

❀❀❀ 学ぶことと豊かさ

学ぶことと人生の豊かさは仲の良い、美形で賢い双子に似ている。

学ぶとは人から認められたり、業績を自慢するためのものではない。むしろ、それを人と分かち合うほどに効果は倍増していく。

ドラッカーは、「教えるときにこそ、よく学べる」と述べている。人の学びを手伝うほどに自らの学びに役立つものはない。

それに、人と分かち合うほどにかえって人は学びの価値を認めてくれるようだ。学びはエゴの作用ではない。学びは新たな学びへの通路であり、終わりのなき旅である。

学びの成果を人と分かち合うのは、実に簡単である。人に教えてみることだ。努めてそうすると、たちまち学びには翼が生えてきて、いつそう自由にはばたくようになる。

自分が教えたり、発表したりできる場をチェックし続けていると、そのような場が世の中になくなくことに気がつく。教える場こそ小さなところだよい。

❀❀❀ 教えてみること

ちよつと考えてみてほしい。社内の新人研修会でもいいし、知人の開催している研究会でもいい。もちろん学会に入会して報告するのもいいだろう。もちろん無償で引き受ける。

この戦略には強い異論があるかもしれない。そんなことをしたら、せつかくの知識がただで

利用されるだけで、何の得にもならないのではと。

それは、学びというものの本質に反した致命的な間違いだ。ほとんどの場合、自分が教えたことが重要ではなく、あなたがその場にいるほかの人たちから得られる学びのほうのはるかに重要である。

あれこれ考えるより自分でさつさとそんな場に飛び込んでいくほうが、人生は豊かになるし、学びの広がりも増していく。

私もいくつかの学びのネットワークをつくってきた。非営利組織だから、とくに報酬なしにイベントを運営したり、年報を編集したりしてきたのだが、それによつて学びの力を育ててもらえたのは私自身だったと断言できる。

学びの報酬は学びそのものだ。いや、もっと正確に言おう。学びの報酬は、「学ばずにはいられなくなるマインド」を手にするものである。一生涯学び続けられたら、それだけで、大きな宝物を得たのと同じことになる。学ぶ能力はお金や不動産よりもはるかに価値がある。知識社会においてはなおさらである。

ドラッカー学への招待

第64回

ドラッカーのささやかな知恵⑩
——お客はみな正しい

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



❀❀❀
何がそうさせているのか

お客さんが何か驚くような行動をしたり言ったりしたことはないだろうか。そのとき、どのように考えただろうか。

そのとき、「何がお客さんにそうさせているのか」という問いが役に立つ。とても知恵ある古来からある問いである。

出会う人すべてに、この問いを向けてみよう。

いかに言動が支離滅裂であっても、何の共感も得られない人であっても、誰かが納得のいかない言動をとったとき、その言動の奥に何があるのかを見る。その何かが、その人に理解不能な言動をとらせている。

だから、「なんであの人はあんなことをするのだろう」「なんであの人はあんなことを言うのだろう」と問うてはいけない。「何があの人にあんなことをさせたのだろう」「何があの人にあんなことを言わせたのだろう」と問わなければならない。実はこのような問いのスタイルは、ドラッカーが得意としたものだった。

1930年から40年半ばにか

けて、ナチスがドイツの政権を奪取し、外には大戦争、内には大虐殺を行った。当時の論者たちの多くは、みなが、「なぜナチスはあんなことをしたのだろう」と問うた。巧みな宣伝があったからだという人もいたし、保守政党がだらしなかつたからだという人もいた。いずれも何も説明していなかった。

ドラッカーは、同じものを見て、次のような問いを立てた。「何がナチスを生み、あのような蛮行に駆り立てたのか」。

答えは、「大衆の絶望」だった。これはものごとの本質の奥の奥を見る究極の問いだった。

これから目にする人や社会現象に対して、この問いをもつてはじめてみたらどうだろう。何か理解不能なことや、納得できないことを目にしたとき、「何がこのことを起こしているのだろう」と問いの向きを逆転させてみる。

このものごとの本質を問うのは思うほどむずかしいことではない。まさに、目に見えるものは現象に過ぎず、原因はまったく別のところにある何かである

❀❀❀
どれだけ相手を理解できるか

ことが発見できるだろう。今日からさっそく試してみれば、ドラッカーの目に一歩近づけるだろう。

これは人間関係はもとよりマーケティングとか、イノベーションなどにも応用できる作法だ。基本的に、人に自分を理解してもらおうより先に、自分のほうが人を理解してしまおうということだ。それはスリリングかつ知的なゲームである。

相手がお客さんであれば、上司であれ、友人であれ、自分と相手は同じ人ではないというのが基本前提だ（当たり前なのだ）。

ならば、誤解や気持ちのずれ違いなど日常茶飯事、むしろ一発でわかりあえるほうが奇跡と知るのは天才的な洞察力は必要とされないだろう。

それでもなお、自分と人との間に豊かで意味あるコミュニケーションを成立させたいのなら、まず相手の内面に想像力の電波を飛ばして入っていき、理解するに限る。

「この人は、何を言いたいのか」「何を求めているのか」「何

を期待しているのか」「何に価値を置いているのか」。あくまでも先に理解するのは自分自身である。サーブ権は常に自分にある。これがゲームのルールである。

戦略の書『創造する経営者』でドラッカーは次のように言う。

「戦略はつねに向こう側の世界からスタートする。数千年も前から、戦いのための戦略は自軍ではなく敵軍の分析から入るべきことを教えていた」。

役に立つ発想である。向こう側の世界を理解することがはじめなのだ。そうすると不思議なことに、驚くほど早く相手に理解されるようになる。

ポイントとは、相手は生まれも育ちも価値観も時には宗教も、要はありとあらゆる生活上のバックグラウンドが「違う」人だという前提ではじめることである。つまり、自分の常識は相手の非常識というところからはじめる。

実際にやってみるとわかるが、これはかなり現実的な想定である。

それともう一つ、相手の立場を理解するゲームでは、どちら

が正しいか、白か黒かという見方は禁止手である。

大切なのは、いかに的確に、深く理解できるか、そして、風通しのいいコミュニケーションを成立させるかにある。

ドラッカーも言うように、コミュニケーションとは聞き手によって成り立つ。

こちらから理解しようというゲームをはじめると、自動的にあなたは問いの発し手となるとともに、聞き手に回ることが多くなる。

そうなると、相手は、自分は関心を持たれている、理解されようとしていると思うようになる。これほどうれいことがあるだろうか。結果としてよい人間関係につながるなら、ゲームの賞品としてこれにまさるものはないだろう。

人はたぶん自分より賢い

さらに一つ――。

ドラッカーはロンドン時代に出会ったあるマーチャントバンカーに次のように教わったというが、今なお誰にとっても役に立つ考え方である。

「客が合理的でないと思った

ら、外へ出て、外から、客の目で店と商品を見てみることだ。客のほうで合理的だということ

が、すぐわかるはずだ。彼らの世界は、こちらの世界とは違うんだ」『傍観者の時代』

大半の人は、自分は賢いと考えている。そうでなければ、かくも人に話したい人ばかりが多いはずはない。

だが、問題はいかに自分が賢いかを力説する癖である。人の意見と合わない、とたんにその人を馬鹿だとしてばつさり切り捨てたり、悪者扱いする。その場は取り繕っても、いなくなるとすぐに人の愚かさや悪さを言い立てたりさえする。

それを陰で聞かされる人も不幸だが、何より不幸なのは言っている本人である。何となく人には伝わってしまうものだし、何も学べない。

人はみな正しい

人と話していて、間違いや愚かさを見つけないのはなく、人の中に眠る知恵や英知は探せば必ず見つかるものである。

今度誰かと話しているとき、まず判断や批判を一時停止し

て、その意見に潜む真実に目を向けてみる。人への批判はほとんど自覚されることもなく癖になる。時には、間を持たせるためだけのために悪口を言う人さえいる。

ドラッカーは、人の言うことは正しいと言った。正確には、「人はその人なりの正しさを口にしていて」ということだ。人には自分の目に映る正しさを口にする権利があるのだし、どんなに支離滅裂に見えようとも、人の言うことはその人なりの正しい世界観を表明しているのである。

人の意見を判断したり批判したりするのは、その人の正しさにリーチできていないだけである。言い換えれば、判断のための判断、批判のための批判をして、自分の不安を解消しようとしているだけである。

ドラッカーは、これまで会った人の中で、つまらない人など一人もいなかったとどこかで書いてある。人の意見に一粒の真実、崇高さを見出そうと努めた結果である。本気で求めたものがまったく得られないことなど、この世界では稀である。

ドラッカー学への招待

第65回

仕事と人生の省察

ものつくり大学特別客員教授 井坂康志



次なる人生を考える

いわゆる成果について私たちが
はおおげさに考えがちである。
人から認められたり、ほめら
れたり、持ち上げられたりする
成果にばかり目がいつてしま
い、トータルな人生にとつて意
味ある成果が見えなくなつてし
まう。

ちよつと考えてみてほしい。
「あなたにとつての人生の成果
は何ですか？」

「事業で大成功すること」

「ベストセラー作家になるこ
と」

「大発明すること」

「海外に移住してリッチな暮ら
しをすること」

そのような答えが返ってくる
かもしれない。

もちろんこれらの成果が悪い
ものであるはずがない。実際に
ドラッカーはいずれをも手に入
れられるポジションにいた。

しかし、幸福と心の平安を第
一の目標にしたとき、これらが
心を満たしてくれるかどうかは
はっきり言つてわからない。

ドラッカーは世界的な知の巨
人なのに、素朴な小さな家に住

んでいた。巨大コンサルティン
グ会社だつて作れたのに、秘書
も持たなかつた。

ドラッカーにとつては、有名
になることや大金持ちになるこ
と、権力者になることは、成果
に入らないと感じられた。

ただ、泰然と籐いすに腰かけ
て、ありのままに世界を見て、
人の役に立つべく書いたり教え
たり相談に乗つたりすること
が、最も価値ある成果だつた。

意味を考える

自分にとつて最も意味のある
成果とは何だろうか。

ドラッカーは「ミッションか
らはじめよ」と述べている。
ミッションとは使命、すなわち
自分の内面の深い泉から湧き出
てくるものである。外側にある
ものではない。

「自分はどんなときに最も幸せ
だろうか？」

「自分は持つて生まれた強みで
世に貢献できているか？」

「何をもつて私は死んだ後に覚
えられるだろうか？」

自分にとつて意味のある成果
について時間をとつて徹底的に
思いをめぐらせてみると、人生

を無駄にせずにするのだとド
ラッカーはいう。

仕事以外の活動をしてみる

「セカンドキャリアをどうす
べきかという問いへの第二の方
法は、パラレルキャリア（第二
の仕事）を持つということであ
る」（『明日を支配するもの』）

私はドラッカーの助言を受け
て非営利活動でも大成功した人
の本を翻訳したことがあるのだ
が、実践者の誰もが口をそろえ
るのは、とほうもなく有意義で
あつたということである。

べつに会社を辞めてNPOに
転職するのではなく、余裕のある
時間を使って、自分の力を活
用するだけでおつりがくるくら
いで十分である。

とくに定期的に活動に参加す
ることで、非営利活動が暮らし
の一角を占めるようになればし
めたものである。非営利活動と
いってもおおげさなものである
必要はない。どんなものでもい
い。地元のクラブとか、学校、
宗教、サークルなどなんでもい
いと思う。

非営利組織が楽しいのは、会
社にはないすべてがあるからだ。

❀❀❀ 会社は小さな世界

その際にはいつも自分に言い聞かせなければならぬ一文があるのを忘れてはならない。「ここは会社ではない」がそれである。

すぐに気づくだらう。私たちは会社を過大評価しがちである。だが思う以上に、会社は社会の一部にすぎないことを忘れてちである。会社を過剰に拡大してとらえる傾向は、非営利ではむしろ邪魔になる。

「民間企業では常識ですよ!」と叫びたくなるときがあるが(何か不満があるときほどそう言いたくなる)、そのたびに何度でも「ここは会社ではない」と自分に言うようにすることである。そうすればほとんどいつも、硬さがとれて、心のチャネルを切り替えることができるだろう。

非営利組織のメリットは、会社では絶対に知り合えない人と会える特権が得られることである。そのような人たちと定期的に活動をともにすることで、自分が社会に対してできることを報酬であらう。

私の知人や友人の多くも、この経験によって自分では知らなかった自分自身への理解がいちだんと深まったという。もし周囲の会がいまひとつならば、自分で作ってしまうというのも一興かもしれない。

「貢献をなしうるには、成熟が必要である。仕事の外に関心を向けられなければ成熟はできない」(『ドラッカー論文集——ピープル・アンド・パフォーマンス』)

❀❀❀ 未知の人に会いに行く

未知の人に会うことでも人生が変わり、より豊かな人になることができる。

月に一度、少しの時間をさいて、自分が知らないタイプの人に思いをはせてみる。きちんと時間をとって、ペンとメモを取り、自分が自分に期待することは何か、どんな人から学ぶべきなのかを書いていく。

これにトライするなら、どれほど多くの知らないことがあることか、愕然とするだろう。ドラッカーの最晩年にドラッカーから「人生を大きく広げる方法」を学んだブルース・ローゼ

ンステインは、人の輪を広げることが、豊かな第二の人生を手にするうえできわめて重要だと指摘している。

知らない種類の人、未知の領域の専門家、あるいはだいたい長く会っていない昔の知人友人でもいいかもしれない。著名であつてもいいし、著名でなくてもいい。

それは、自らにとって意味がある以上に、会いに行く先の人にとつても大きな意味がある。会いたい人にとつても、あなたは違う世界の人なのだから、大きな刺激になるはずである。そこは自信を持っていい。

❀❀❀ 作品を通して会う

会いに行く相手は、現在生きている人でなくてさえかまわない。たとえば他界した作家、偉大な思想家、芸術家でもいい。作品にふれることは立派な「会いに行くこと」である。演奏会や美術館に行く、小説や詩を読んでみる。

『徒然草』も言うように、今は亡き人々を友として心ゆくまで語り合うのはとても深い人生への観照を呼び起こしてくれる。

相手が生きている人であれ、そうでない人であれ、誰であつたとしても、学びの扉はどんなときも開かれているし、方法はともシンプルである。

ぺこりと頭を下げて、「教えてください」とひとこと言えばいい。どんなメリットがあるかなど考えなくていい。自分の肩書きや社会的地位なども考えなくていい。

学ぶとは、頭的作用だと思われているが、そうではない。学ぶとは心の作用である。何が起るかなどは事前にはわからない。会ってみてはじめて、自分が会いたかつた理由がわかることとさえある。初対面の方には、最高度にていねいな手紙やメールを書いてみるといいかもしれない。今月からでも、未知な人に会いに行くことを習慣にしてみよう。つくづくよかつたと思うようになるに違いない。

「知識は人が具現化し、人が持ち運ぶ。人が創造、改善、刷新する。人が適用し教える。人が利用し誤用する。したがって、知識社会への転換とは、人が中心になるということである」(『ポスト資本主義社会』)

ドロッカー学への招待

第66回 「予期せぬこと」を利用する方法

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



❀❀❀
人生は予期せぬ成功の連続

予期せぬ成功——。

ある意味で、ドロッカーの推奨するイノベーションの本質がここにある。予期しなかったことの内省がイノベーションのはじめなのかもしれない。

ドロッカーの書物には、予期せぬことがらを利用できなかったり、ないがしろにしたために競争相手の後塵を拝し、やがて事業が消滅していった例がたくさん出てくる。彼らは自らの考える成功以外に成功はないと信じていることで、現実を起こっている成功を拒否する。

「ここ半年ほどで想像もできないほど成果が上がったことはありませんでしたか」とドロッカーはクライアントに質問した。私は自分を含めて、自分の定義した成功以外の成功にきちんと目を止めるのが得意な人に会ったことがない。

私たちは自分の下した定義をあまりに深刻に受け止め過ぎてしまう傾向があつて、斜眼帯を付された馬のように、到達するゴール以外のものを見たり、適切に視野をゆったりと広げるこ

とを忘れてしまう。

自分でつくり出した成果目標が自分の行動に対していつも目を光らせていて、いつも自分がつくり出したプレッシャーの犠牲に自分自身がなっている。

あるいは自分でつくった「夢」に逆に振り回されて、誰に頼まれもしないのにしゃべりがんばった結果として何も手にできずに落ち込んだりもする。

❀❀❀
計画どおりにいかない人生

予期せぬ成功は、成功を再定義する勇氣を持てるのは自分しかいないことを教えてくれる。成功を予期せぬことにするのはではなく、予期せぬことを成功に変えるのは、ある意味で謙虚な姿勢がなくてはできない。

ドロッカー流に心豊かにイノベーションになっていく第一歩である。自分の計画どおりにいかなくとも、十分に人生は進んでいく。

いや、もつといえは、計画どおりにいかないことのなかに自分では想像もしなかった成功の種子が眠っている。予期せぬことを成功のために利用できるのは自分自身であることをいつも

自分に言い聞かせる。

「自らの成長につながるもつとも効果的な方法は、自らの予期せぬ成功を見つけ、その予期せぬ成功を追求することである。ところがほとんどの人が、問題に気をとられる」「プロフェッショナルの条件」

❀❀❀
「予期せぬ成功」の実験室

何かが期待どおりにいかない。新商品は期待したほど伸びないし、コストは上がっている。先日入社した中途採用は思ったほどでもなかった。家に帰ると家計は赤字で、家は散らかっている。子どもは言うことを聞かない。プロジェクトは進まないし……。

こんなふうな気が滅入ることばかりを挙げていけばきりがないうまくいかないこと探し」は今の社会に蔓延している。個人的なレベルでも、会社でも、社会でも構構は判でついたように同じである。

共通するのは、うまくいかないのは自分以外の誰かによるものという。確かにそういう面もあるかもしれない。視点を自分のものとして、も

う一度周囲を見回してみるとい
いだろう。

ドラッカーも言うように、私
たちは変化そのものを自分の手
でコントロールすることができない。
できるのは、変化の先頭に立
ち、変化を利用することだけで
ある。

ヨットがどんな逆風でも、利
用して推進力に変えるのに似
て、まずは利用できる変化は起
こっていないかを探してみる。
できるのは自分しかいないと自
分に言い聞かせる。

一つの実験かもしれない。
本当にうまくいかないことば
かりなのだろうか。

✿✿✿ 小さな成功を探す

うまくいかないことを探すの
には、実はとてつもない負のエ
ネルギイがかかっている。それ
もストレスの原因となっている。
ならば、まずストレスのない
ものを探してみよう。

どうだろう——。

よく見てみると、うまくいっ
たことも小なりとはいえあるの
ではないだろうか。

そういえば、先月、新規の顧
客引き合いだけで3件もあつ

た。昨年などはチーム単位だけ
ど社長賞をとったし、プロモー
ションのセミナーもなかなか好
調で今年もやるうという話に
なっている。子どもは別に問題
を起こしているわけではない
し、おかげで近所関係も良好だ
……。

これらは認識によっている。
ぱりぱりしているとき、その認
識は自分自身がつくっている。

どんなに小さくとも、予期し
ていなかった成功を探せば、か
ならず見つかる。それこそが次
に力をかけるべきイノベーション
の種とドラッカーは言う。

「予期せぬ成功に気づかない
のは、今日の報告システム、注
意を喚起するどころか報告する
ことさえしないからである」
『イノベーションと企業家精神』

✿✿✿ 「予期せぬ失敗」が未来を教える

失敗はストレスでしかないとい
思う人がほとんどかもしれない
。確かに、失敗は誰にとつて
も愉快なものではない。

正確に言えば、失敗もまた、
未来において課題にどう対処す
べきかを教えてくれる。

機会は成功のかたちでやって

くるとは限らない。

言い換えれば、うまくいくは
ずと思っていたものがことごと
く失敗すること、未来の機会に
とつての最高の教師となりう
ている。「予期せぬ失敗」と呼ばれ
ている。

自身のことを改めて考えてみ
てほしい。

今まで、確実に収益の柱と
なってきた商品の売れ行きがあ
るときがくと下がったとす
る。そんな事態になれば誰だつ
て不安になる。

いろんな分析が可能かもしれ
ない。それでも、なぜ売れ行き
が下がったのかについての根本
的な解決策は何も浮かばない。
出てくるのはさらなる混乱だけ
である。

✿✿✿ 「予期せぬ」の意味

ドラッカーは一つ例を挙げて
いる。ある百貨店は、紳士服を
主力商品としていたが、あると
きをさかんに売れ行きが大きく
下がっていった。

一方で、家電製品の売れ行き
が徐々に上がっていき、ついに
はその比率は、後者が前者を上
回るようになった。

しかし、経営者はこのことを
快く思わず、紳士服の販売を増
やすために、家電製品の取り扱
いを少なくしようとした。
このようなものをドラッカーは
「独善的商品」と呼んだ。「予期
せぬ失敗」の典型である。

こんなとき、問題を押しやっ
て抵抗するのではなく、直視し
徹底的に観察してみる。そこか
ら価値ある教訓が学べる。

まずは顧客に聞く。先の例な
ら、顧客の声を聞けば、家電製
品にこそ次の展開の余地がある
ことは明らかである。むしろ現
実は次の進むべき道をはっきり
と教えてくれている。

「予期せぬ失敗」で大切な
は、「失敗」ではなく、「予期せ
ぬ」にある。予期せぬというこ
とは、その視点を持つていな
かったということの意味する。
新しい視点に立って目の前の現
実を眺めると、ほとんどの問題
は思う以上に失敗ではないこと
がわかるだろう。

「成功にせよ失敗にせよ、予
期せぬことが起こったことを知
るだけで、イノベーションの機
会とするには十分である」『イ
ノベーションと企業家精神』

ドラッカー学への招待

第67回 上司について知っておくといふこと

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



上司は見られている

人の上に立つストレスやプレッシャーは確かにある。責任は重いし、考えなければならぬことは山ほどある。なかなか人を思いやるのがむずかしくなる。

そこで部下をたんに責めたり高圧的な態度をとったり間違いを指摘するのは、自分の優位を証明するためだけなら、破壊的な作用をもたらす。意欲を損ない、自分の人望も失うための絶好のチャンスと言ってよい。

それに犠牲になった部下はその態度を許さないだろう。ドラッカーの教える「真摯さの欠如」である。自分のストレスを人に転嫁してはいけない。

幸いなことに、逆もまた真である。部下の意欲にいてねいに応じ、人間的成長を促し、強みを伸ばす上司ならば、人望だけでなく、一生忘れられない上司になることもあるだろう。

いずれにしても、上司についてドラッカーの教えてくれることがいくつもある。

今度会社のトイレやエレベーターなどで、意識してみるとい

いだらう。もし自分自身に部下がいるなら、ちよつとした世間話や軽口にしたるまで、すべて聞き耳を立てられているはずである。

電話での会話や、独り言、居酒屋での愚痴にいたるまで、一つの例外もなく聞かれているし、見られている。間違いない。

誰かの仕事やアイデアを軽く褒めたことでさえ、思いもよらないネガティブな解釈を招いている可能性がある。

自分の考えを言うのはよくないというのではない。ただ自分の考えを言うなら、責任が付きものということである。それくらいに、部下を持つ責任は重い。誰かと社内ですす機会があったときは、自分の言葉や行動をよく観察するといふだろう。

「自分の言動はどのようの人に映っているのだろうか？」いつも自問するといふだろう。

上司をマネジメントする

ドラッカーは、「上司をマネジメントせよ」とさえ言っている。

上司をマネジメントする？
とんでもないと反発したくな

るだろう。だが、やってみると、自らを成長させる最高の訓練と気づくはずである。

簡単には言え、上司は最も身近なお客と知ればいいのだと思う。上司は強みを生かしていただき、しかも成果を上げていただくお客である。

まず、無理難題を言う上司も、みんな何か大切なことを教えようとしているのだとする。いばりくさっていたり、ふてぶてしかったり、もったいぶつた上司もまた、大切な何かを伝えてくれていると考えてみる。

人生で出会う上司は、自分自身にとってお客であるとともに、先生でもある。強みを見極めて、成果を上げてもらうのが仕事である。

実際にやってみると、いらだちや不満が薄くなつて、思ったよりも心愉しむ仕事であることがわかる。例えば、これまでとはなんとなく気に入らなかつた上司に向けて、いらいらする代わりに自問する。

「この人の強みは何だろう。どうすれば生かせるだろう」
そうすると、たぶん上司といえども生身の人間であつて、一

人の人間として、苦しんでいる姿を知ることになるだろう。

上司もまたみなと同じように、いや誰よりも人知れずいろんなプレッシャーやストレスに悩まされ、苦吟^{くぎん}している生の姿が見えてくるだろう。

「彼もいろいろむずかしいんだろうな」という具合に考えられたらしめたものである。

それは小さく見えて大きな転換である。

「何でいつも細かいことをねちねち言ってくるんだろう」から、「細かいこともなおざりにしない慎重な性格なのだ」に視点を変えればいいのかもしい。

あるいは、「何で自分ばかり面倒なことを押し付けるのだから」から、「自分に期待していることは何なのだろう」に視点を变えることもできるかもしれない。

そう考えると、これまでに出席してきた上司一人ひとりもまた、大切な何かを教えてきたことにも思いがいたるだろう。

それが上司をマネジメントすることの第一歩である。ドラッカーは次のように述べている。

「上司に仕事をしやすくさせることは、部下のつとめである。そのためには、上司を観察し、彼らの強み、仕事の仕方、価値観を知るだけでよい。これこそまさに、上司をマネジメントするうえで、秘訣である」

*** 聞き手が読み手か

とくに大切なのは伝え方だと思ふ。それについてわかっていることが一つだけある。人は「聞き手」か「読み手」のどちらかというのがそれである。

ドラッカーの推奨する人間理解の粹ともいえる方法だろう。

ほんの数秒しかかからないこのシンプルな人生作法は、最も効果的なものの一つである。つまり理解するときの方法は、聞くときか、読むとき、いずれかであるというのである。

例えば、「聞き手」の上司に文書だけで報告してもまず理解してもらえない。そのときは口頭で伝えなければならぬ。「読み手」の上司なら逆である。聞いても右から左に抜けてしまう。けれども文書ならいかに厚い資料でもきちんと読んで

もらえるはずである。

上司をマネジメントするには、本人が聞き手が読み手かを考えるのが手っ取り早く、しかも効果的なのだ。

*** 理解してもらう責任

私たちにとって、どうすれば理解してもらえるかは大切な課題である。なぜなら、人には理解する責任とともに、理解してもらおう責任があるからだ。

自分の言うことを理解してもらえばもらうほどに、すべてがうまく回り始める。だから、この練習はやりがいがある。

誰にでも上司はいるはずである。ならば実験に事欠かない。別に上司でなくてもいい。友人、家族、昔の友人、先生、指導者、職場の仲間、などなど、誰にでもそれはすぐに使える方法である。

誰でもいいから思い起こすといいだろう。

その人は聞くときにわかる人だろうか。読むときにわかる人だろうか。要は、どんなときに理解するかを意識する機会を持つてみることである。

これを考えなければどうなる

だろうか。

この人は理解力が鈍いのだ、馬鹿なのだとは容易に誤解する。そうなると、まず相手を理解しようという気持ちも消えていく。

この練習は、「どう理解できたか」のチャネルをあえて、二つ——聞くと読む——に絞っている。

だから、簡単に使える。今、身近な人の顔が浮かんだらしめたものである。あの人は「聞き手」、あの人は「読み手」と次々に頭に浮かぶだろう。

同時に、「なぜあのときわかってもらえなかったのだろうか」「誤解されてしまったのだろうか」の理由にも思いが及ぶだろう。

ひどく単純に思われるだろうが、じつに効果的である。どんな行動にも強みは働いていることがわかるだろう。

「強みとはスキルの有無ではない。能力である。読めるかどうかの問題ではない。読み手が聞き手が問題である。それは右ききや左ききのように変わりにくいものである」(『非営利組織の経営』)

ドロッカー学への招待

第68回 自らの「気質」を利用する①

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



❀❀❀ 「汝自身を知れ」

「汝自身を知れ」はドロッカーがセルフマネジメントの至言とした一文であった。

「汝自身を知れ」はソクラテスによるものともされるが、古代ギリシアの神殿の門に刻まれていた叡智の言葉である。「汝の分を越えるなかれ」と並ぶ金言でもあったという。

自分とは永遠の謎である。自分でさえ知ることのない無限の力が眠っている。そのなかでポジティブな力をもつものをドロッカーは「強み」と呼び、特筆する。

ただし、強みとは必ずしも明らかかなものではないともドロッカーは付言する。そればかりか、本来の意味で自らの強みを知るものは少ない。せいぜいのところ弱みを少しばかり知っている程度にすぎないとさえいう。「汝自身を知れ」の示唆するところは、自らの中に眠る資源にどうリーチするかにかかわる。何を知るかとともに、どうするかである。

ドロッカーはそのことについても、示唆的なことを多く述べ

ている。個性には、さまざまな要因がある。強みや弱みというものもそうであるし、性格や行動、思考のパターンもある。

❀❀❀ 気質を考える

そのなかで、ドロッカーが言及するのは気質である。

たとえば、ドロッカーは次のように述べている。

「成果をあげるうえで、人間の気質は、一つの要素であり、しかも重要な要素である」(『経営者の条件』)。

ドロッカーがヒポクラテス(後述)の気質論を知らなかったはずはない。だからこそ、成果をあげるうえで、気質を一つの要素として重視したと考えられる。そればかりか、気質は個性の土壌をなすものとさえ考えてよいかもれない。ならば強みなどは、気質という土に育つ樹木になぞらえられるだろう。

気質というと「職人氣質」とか「学者気質」など仕事とのかかわりで語られることが多い。だが、気質とは一つの術語としてヨーロッパの文化圏では確立された考え方の一つである。したがって、ヨーロッパの人々な

らば、ある程度は気質についての基本的な観念はもっている。気質はあるいは、「ソーシャル・スタイル」という呼称が用いられる場合もある。よく知られるように、世の中にはいろいろな気質がある。

感情を躊躇なく露わにする人もいれば、抑制が利いていて内にこもる人もいる。行動的な人もいれば、考え深い人もいる。こつこつやる人もいれば、一気呵成に仕上げる人もいる。いつもにこにこ愛想の良い人もいれば、眉間に皺を寄せて難しい表情を崩さない人もいる。

では、気質とは何なのだろうか。それがマネジメントやセルフマネジメントとどのように関係をもつのだろうか。

❀❀❀ 気質と成果

気質を最初に提唱したのはギリシアの哲人にして医学の祖ヒポクラテスとされている。ヒポクラテスの書物は日本でも翻訳されており、現在も読むことができる。

ドロッカーはオーストリアのウィーン生まれである。生粋のヨーロッパ人であるから、ギリ

シア・ローマの教養も深く身に付けた人であったのは言うまでもない。そのこともあって、「知りながら害をなすな」などもごく自然にマネジメントの中で引用されている。

「ヒポクラテスの誓い」は医療関係者にとってはなじみ深いものである。ドラッカーがマネジメントで引用すると、現代言われる企業の社会的責任（CSR）の本質をとらえた寸言となる。わかっていながら社会を害するのは企業の社会的責任にもとる行為とする。

*** マネジメントと気質

ならば、気質は特定の機能、たとえばすぐれた経営者の条件と関係があるのだろうか。ドラッカーの答えは簡単である。

「気質と特定の機能との間には関係はまったくくない」。

ドラッカーも言うように、気質とは「要素」にすぎない。

社交的でいつも前向きな人しか社長がつかまらないということなどありえない。ゆっくりと慎重に思考しながら成果をあげる社長がおり、人とゆるやかに

に協力しながら成果をあげる社長もいる。チアリーダーのように周囲を鼓舞して成功する社長さえいる。それは考え方の問題ではない。現実の問題である。

営業についてもそうである。人好きのする営業マンのみが有能とは限らない。内向的でありながら、卓越した成果をあげる営業マンなど世にはたくさんいる。そのほか経理、企画、人事などにおいても事情は変わらぬ。特定の気質でなければ成果があげられないなどという職種は存在しない。

つまるところ、気質と能力との間にはいっさいの関係はない。だから、「私はおとなしいから営業には向いていない」とか、「私は新しいものが好きだから、企画担当が向いている」などというのはまったくの見当違いである。思い込みで理屈をつけたものにすぎない。

ドラッカーは、「気質に基づく機能などは信用しない」（『現代の経営』）と言う。あくまでも大切なのは、自らの気質を「成果をあげるため」に利用することであり、そのためのアプローチを知ることである。

*** どう利用するか

ただし、ドラッカーは気質というものが仕事に対して一定の意味をもつことは認めている。

それは制約条件としてではなく、利用すべき素材として見たときに、はじめて意味をもつ。

なぜなら、気質とは、現実存在するものだし、誰もが程度なら自らの気質を知っているからだ。

季節や天候や地形にそれは似ているかもしれない。それらは、分析したり解釈したりするものではない。現に存在し、私たちに作用するものである。あるがままに見るべきものである。気質が人の能力を規定することはないけれども、気質を利用することで、より高い成果やより高い能力領域へとアプローチできる可能性は十分にある。

*** 変えられない

それともう一つ大切なことがある。気質は変えることができなから、それは仕事を始めるはるか前から個のなかに存在するものである。与件である。天気は日や季節によって変わるけれど

も、気候や地形は変わらない。個においても、感情や意見は変わる。ときには価値観さえ変わるかもしれない。それでも、気質というものは変わることがない。ドラッカーもまた、「気質を変えることはできない」（『経営者の条件』）と述べている。同じことは、強みや弱みについても言える。弱みを強みに変えることは期待できない。かりにできたとしても、有用性はたかが知れている。

ヒポクラテスは2400年以上前に人は四つの気質、いわゆる、憂鬱質、胆汁質、粘液質、多血質のいずれかを強くもつと述べている。このような気質論は古代ギリシアの叡智だけあって、奥深いものがある。

ただし、気質は血液型や占いのようなものとは本質的に違う。外側から枠をはめるものではない。分類するためのものではない。あくまでも個性の「違い」を見るための補助線である。価値的には中立である。どれに価値があつてどれに価値がないということはまったくない。気質や傾向を見るための考え方はある。