

vol.4

# 経験という宝

## ——素材を分けてもらう

井坂康志(いさか・やすし)

ドラッカー研究者

### 人の経験

村上春樹は言う。

「僕には他人の話の中に面白味を見出す才能があるのではないかという気がする。事実、大抵の人の話は僕自身の話よりずっと面白く感じられる。それも特殊な人の特殊な話よりは平凡な人の平凡な話の方がずっと面白い」(『回転木馬のデッド・ヒート』)。

社会人になって間もないころ、初めて会った証券会社のおじさんが耳元でささやくように教えてくれたことがある。

「どんな人も、必ず宝物を持っているんだよ。持っていない人など一人もいない。経験という宝だ。社会的地位も職業も関係ない。形こそ違っても、誰もが平等に持っている。若い人が伸びていけるかどうかは、宝を快く分けてもらえるかどうかだよ」。

証券会社のおじさんは、当時にして60歳を少し越えていた。高卒からの叩き上げだった。何度か転職もしている。苦労話をよくしてくれたけれど、不思議なくらい悲壮感はなかった。

知識は本に書いてあることとばかり思っていた当時の私にとって、そのささやきは新鮮だった。啓示的でさえあった。世界が一気に広がり色彩を持ち始めた。確かにそんな目であらためて見回してみると、人間社会は神秘そのものだった。

ボブ・ディランの師匠で、伝説的フォークシンガーのウディ・ガスリーは、「俺の会った誰もが真実を知っていた。でも、自分が真実を知っていることを知る者は誰もいなかった」と歌っている。

誰もがその人にしかない宝物を持っている。しかも多くの場合、本人さえその存在に気付いていない。

### いい話を人から分けてもらう

会う人から宝を分けてもらうにはどうしたらいいのか。あっけないほど簡単だった。条件はたったひとつ、じっと耳を傾けることである。いつまでも、根気よく耳を傾けることである。

してはいけないことがある。うかつに笑うこと。怜悯になること。批判的な質問をすること。茶化すこと。そぶりだけで、相手はすぐに映写機を止め、上映をストップし、観客を表に追い出してしまう。

そこさえ注意すれば、多くの人は進んで、かなり喜んで、しかも何の見返りも要求することなく、自らの叢知を教えてくれる。

もちろん、人間の話すことには脈絡のないところも多い。がらくたやくずみたいなものも少なくはない。だから、きっと人の生活を「砂金採り」に例えた先人の知恵は正しかった。砂金は理屈上はどこにもある。しかし、採集して、ひとつの塊にするかどうかは、まったく別種の意味であり、行動だということだ。

### 人は知っている

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てなく、しかも仕上がりは一流だった。

ある時、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、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な時間を割り出せる。それから、今手元にある時間を見る。その差し引きで余裕があれば麻雀を打ちに

いくし、余裕がなければただちに着手するという。

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があらためて腑に落ちた。

人は大切な宝を持っているものだ。

### 聞けない人は話せない

ドラッカーが最も重視したのが、「見る」ことだったのはよく知られている。だが、それに並立して重視されたのが、「聞く」ことだったのを知る人は少ない。

私は思うのだけれど、きちんと聞けない人がきちんと話せることはない。特に現在のよう知識社会では、大切な情報は人と人とのさりげない会話の中にある。

世の中には話したい人など掃いて捨てるほどいる。だが、人の話が聞きたくてたまらない人はさほどはいない。要はよき聞き手に対しては恒常的に需要過剰である。

よき聞き手になるのは簡単なようで簡単ではない。相手が言いたいことだけに耳をじっと傾ければいいというものではない。相手が「何を言っていないか」にも同時に耳を傾けなければならない。要となる補助線がある。「自分にとって何を学び得るか」「相手は自分に何を教えてくれようとしているのか」「どんな贈り物を分けてくれようとしているのか」と問いながら聞くことだ。聞く時の主体は話す相手だ。聞くとは体の動きだけで見れば受け身である。しかし、精神的にはこんなに前向きでクリエイティブな行為もない。

ドラッカーの主業績のひとつ、マーケティングの方法論についても、ほとんどといってよいほどに「聞く」から成り立っている。顧客に聞き、小売店に聞き、流通業者に聞き、従業員に聞く。すべてが

マーケティングである。顧客だけではない。人間社会全般に耳を澄ませる。複雑な現実に対峙し、把握を試みるものは、どこまでも聞き続けなければならない、問い続けなければならないとする。

ドラッカーはマネジメントに対して、「周囲を観察し、耳を澄ませよ」「歩き回れ」と助言した。見て、聞くことをしつこくいかに推奨してきた。そうすることで、見えない現実が見える。聞こえなかったものが聞こえる。さらには、見えるべき、あるいは聞こえるべきものが何なのかまで分かるとした。

「その上で上司、同僚、部下に対し、『こうしてもらえれば助かる。これは困る。私がお役にたっていることは何か。邪魔になっていることは何か』と聞いて回ることである。これで8割方はうまくいく。ただしメモで聞いてはならない。行って聞かなければならない。半年ごとに聞いて回りさえすれば仕事の障害のほとんどは無くなる」(『非営利組織の経営』)。

聞くにも方法がある。誰にでも先入観や偏見はある。捨象する必要はない。先入観や偏見は個の価値観と分かちがたく結び付いており、聞く能力の一部をなす。捨てることはできない。

むしろ、自らの感性をベースに人の話を聞く。そうすれば、最初まったく受け入れがたく見えた相手の意見にも一分の理があることも見えてくることが多い。見えなかった相手の現実が、耳を傾けることで見えてくる。 k

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

この連載は今月号で終了します。