

vol.1 「伝える」基本

井坂康志(いさか・やすし)

ドラッカー研究者

聞き手が対話を創造する

マネジメントの父と呼ばれるピーター・ドラッカーのコミュニケーションには基本がある。

何か——。「聞き手がいる」これだけである。考えてみれば当たり前である。聞き手がいなければ、会話にならない。説得力を発揮しようにも相手がない。口げんかさえできない。

禅の公案に、「無人の山の中で木が倒れたら音がするか」というものがある。答えは、「音はしない。音波が発生しただけだ」。聞き手がいなくて、意味は生じないということだ。

ドラッカーも同じである。聞き手ありきである。さらに言えば、聞き手の期待がどこにあるかを探ることからしか何も始まらない。聞く側の目線を持つ、これだけである。

逆に人をうんざりさせる話にも共通点がある。自分が話したいことをのべつまくなしに話している。経験があるはずだ。用意してきた資料にずっと目を落としていて、ぜんぜん相手を見ようもしない人がいる。相手を見ないで何かを伝えるのはピッチャーを見ないで、きたボールを打とうとするのに似ている。人はうっかりすると、自らの得意なことを話したがる。自分が話せることを話してしまう。だが、相手がそれを求めているかはまったく別次元の話である。

相手には好きなことを好きなように解釈する権利がある。誤解する自由がある。自分が思ったように相手が聞いてくれないと愚痴を言う資格はない。それは、もはやコミュニケーションではなくて、独り

言だ。

目線を合わせることで聞く人たちが何に関心を持っているか、何を期待しているかを知ることができる。

ドラッカーの友人でセブン&アイ・ホールディングスの名誉会長・伊藤雅俊氏は何かの会合があると、その前に出席者を徹底的に調べるといふ。相手が何歳で、どんな青年時代を過ごしてきたか、何が好きで、どんな活動をしてきたか。あらかじめ相手を知っておけば、話題の選択肢が広がる。何より目線を合わせやすくなる。心のストライクゾーンを見極めるのも楽になる。

聞き手は何を求めているか

今だったら、未来に会う相手の名前をネット検索するのは、ごく最低限の情報収集法として定着している。

大事なものは自分ではない。相手である。ドラッカーもコンサルティングなどでは事前にきちんと相手のことを調べ、期待を把握してから臨んだ。

講演の前には、聴衆がどんな人たちか、属性、年齢、業界、地位、趣味、そういった詳細をこまめに主催者に問い合わせた。コミュニケーションの達人はひと味もふた味も違う。

ものをいうのは、相手と目線を合わせ思惑をつかみとる技術である。

「大工と話をする時は大工の言葉を使え」というプラトンの言葉をドラッカーは引用している。相手の現実からしかコミュニケーションはスタートできない。

誤解する自由

相手は誤解しているなどと言ってはいけない。世にある「理解」とは誤解の総称を暫定的にそう呼ぶにすぎない。誤解は万人に許された精神的権利である。誤解する自由こそが精神における究極の自由である。見解の基礎となる現実とは、相手に見えるものにすぎない。それぞれの人の経験や知識、知覚によって現実とは成立する。

思考方法や思考内容についても、人には個性、習性、癖がある。経験がある。同じ対象物であっても、人によって見え方は違う。車窓から眺める景色も、見る人によってすべて異なる見え方をする。見え方が違うということは、人はそれぞれ異なる現実を持つことを意味する。現実とは、ありのままの事実ではなく、個々人の経験、価値観、嗜好によって意味付けられた主観である。体よくしつらえられた誤解である。

相手の期待や価値観は思いもよらぬところにあるかもしれない。認識上のずれがあるだけかもしれない。あるいは自分は根本的に考え違いをしているのかもしれない。そんなことを少しでも頭の片隅に置いておくといふ。

大事なものは、自分の現実ではない。相手の現実である。相手の目に何が映っているかが決定的に意味を持つ。

リーダーシップも構造は同じ

コミュニケーションはリーダーシップに直結する。むろんドラッカーもリーダーシップについて語って

いる。語り口は通常の論者とはいささか異なる。

ドラッカーはリーダーシップを独立した実体と見ない。コミュニケーション上の機能や働きと見る。リーダーがリーダーである理由はひとつしかない。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って初めて成立する対話である。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ば、リーダーシップの発揮どころか世間話さえもともにできない。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、弁舌爽やか、理路整然と自説をまくしたて、常にエネルギーで疲れを知らぬ、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っていけない理由はないが、ドラッカーの観点からすれば、大切なのは「相手の話を聞く」というコミュニケーション姿勢となる。

ポイントは「口を閉ざす」ことだけである。簡単ではない。時に確たる自説のあるテーマにおいて何も言わずにいるほど耐え難い苦役はない。つい容喙ようかいしたくなる。ドラッカーはそれではだめだといふ。聞き手に徹しなければならない。 **15**

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。