

ドラッカー学への招待

第54回

顧客に聞く
——フィードバック分析③

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



自分の強みを知る

常々思うのだが、いかに現代人が自他について弱みを徹底的に見る訓練をさせられるかには驚くべきものがある。時に人は強みを見るのを避けているのではないかと思われることさえある。それくらい、人は弱みが好きなのだ。

特に会社の会議などでも、新規の提案に対してなされるのはたいがい批判や制約条件の提示であり、いかに実現に対して致命的な欠陥を抱えているかという弱みを理路整然と説明する人が有能な人のように見えてくる倒錯があるように感じられる。誰しもそんな経験はあるに違いない。

別に否定的なことを言うことが悪いというのではない。時に、真実是否定の語法によってしか語れないこともある。

だが、それでも目を向けるべきは強みだとドラッカーは言う。強みというのはドラッカーの書物を読む方なら、何度も何度も目にしたことがあるだろう。人についても組織についても国や社会においてさえ、強みをて

こに新しい世界を創るようドラッカーは勧めている。

弱みというのは比較的努力しなくても人の口の上るのだが、強みというものは、わざわざ聴きに行かなくてはわからない。意識的努力を要するのである。

外に聞きに行く

では、強みとは何か。

なかなか一概に説明するのは難しいのだが、ドラッカーの言う強みは、一人ひとりがほとんど生まれながらに持っている、何かを具現化する能力やそれらを支えるごく自然な内的意欲や衝動を指している。時にふとした折りに強みに気付くことがある。たとえば、あなたには人から不意にほめられてびっくりしたことがないだろうか。

「企画書がいつもいいねいぞポイントについていますね」

「あなたの挨拶は気持ちいいね」

「あなたの一言コメントがなぜかいつも心に刺さるんだよ」

「資料の読み込みがすごく早いね」などなど。

なぜ驚くかという、答えは簡単だ。自分ではたいしたことをしていない自覚がまったくない

からである。魚が水の中を泳ぐように、鳥が空を飛ぶように、自然の命じるところを自然に行っているだけだからである。強みを知るために積極的に外に出て意識的に人の言葉に耳を傾けたらどうなるだろう。これはフィードバックのための重要な活動であるとドラッカーは言う。

なぜなら、強みに気付くことがセルフマネジメントの最初だからだ。そして、強みとして徹底的に仕事をさせていく。やればやるほど生き生きとエネルギーッシュになり、しかも成果もどんどんあがつていくというのだ。

「汝自身を知れ」とはギリシャ以来の哲学のテーマながら、ドラッカー流に言えば、強みを知ることこそがあなたの核となる知識なのだと考える。だから、強みを知るように努力することである。できれば、外に出て、人に聞いてみるのだ。

どこに身を置くべきか

そんなふうには強みというものを知れば知るほど、自分が分かってくる。そして自分が分かるほどに、周りの期待や、自分

がどんな場所にいれば居心地がいいか、心愉しむかなどまで分かってくるようになる。自分と周囲との距離感やその変化が切実につかめる。

このことは言葉を通して他者と対話する時も、とても大事だ。「世に従はん人は、先づ、機嫌を知るべし」とは『徒然草』の言だが、機嫌とはタイミングのことで、人との関係で、自分の強みが生きる距離感や時機をはかって強みを役立てていく。

逆に言うと、自分の強みがない分野については、軽々しく語ったり、請け合ったりすべきではないということになる。

実際にドラッカーは、自分が語れないこと、書けないこと、できないことについて依頼を受けたら、明瞭に、しかも言下に断っていたものだった。

一見遠回りに見えるかもしれないが、強みを知ることには自分を最高の素材とするうえで、また周囲と有効にコミュニケーションするうえで最強の要因と言つてよいであろう。

❀❀❀ 顧客に耳を傾ける

同じことはマネジメントでも

繰り返して説かれている。

ドラッカーによるマネジメントの意外な業績が、「事業の目的は顧客の創造」としたところにある（『現代の経営』）。

今でこそ、この言葉は特に日本で有名になり、顧客を中心とした事業を謳わない企業などまったくといっていいくらいになつた。

しかし、たいていの場合がそうであるように、現在の常識はかつての非常識であつた。

たとえば、そもそも社会主義時代のソ連や軍国主義時代の日本などで、顧客のためになどという発想があつたはずもない。すべては国家社会のための道具と見なされていたわけだから。

その名残りののか、戦後——たとえば私が生まれたのは一九七〇年代なのだが——、ずいぶん乱暴で、顧客の概念など存在しないような店など日常的に目にしたものだった。郵便局などではようやく最近になつて「いらっしゃいませ」「またお越しください」といった言葉が聞かれるようになったが、一昔前などは誰が人で誰が荷物かわからなくらいひどかつた。

鉄道なども同じで、特に子どもに対してなどは露骨に横柄な態度をとる駅員などごろごろしていたものである（何度悲しい思いをしただろうか！）。

何が言いたいかというと、顧客中心の発想がごく常識と見なされるようになったのは、さほど昔ではないということだ。顧客中心とは行動のレベルで見れば、「お客さんに耳を傾ける」とと完全に同義である。

マネジメントについてドラッカーが語る時、顧客という存在を最も理解すべきとする考えが最初から最後まで重奏低音のようには鳴り響いている。それは顧客を中心とする社会こそが、自由で創造的な社会にほかならないからだ。

そればかりではない。顧客はなぜあなたの会社の商品を買っているかを知っている。つまり、顧客こそがあなたの会社の強みを知っており、その核となる知識を教えてくれる存在なのだ。

❀❀❀ 耳を傾ける社会はよい社会

「わがままなお客さんばかり。

クレームで大変だよ！」

そううんざりする方もいるだろう。それはそうかもしれない。だが、世の中で、誰がいばつていいる社会が自由で生きやすいだろうか。中世などでは王様、貴族、僧侶、ちよつと前までは軍人、政治家、官僚そういった人たちが思い浮かぶ。彼らの特徴は一つ、人の話を聞く意思がないということである。必要性を感じていない。

だから、結果として特に一八世紀以降世の中は戦乱と革命の時代になつてしまつた。ドラッカーが二〇世紀の生き証人の最たるものなのはまさにここなのだ。「誰にも耳を傾けない社会は必ず悪くなる」ということである。

顧客が社会の中心ならば、そういうわけにはいかない。顧客に耳を傾けるべき第一は企業だ。企業は顧客のニーズに寄り添わなければ発展はおろか存続さえできない。しかも、顧客に耳を傾ける社会は、強みに気付ける社会でもある。

軍人や独裁者がいばつてい世の中に比べたら、だいぶまともではないだろうか。