

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
——前倒しのもたらす効用

ものづ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。

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ものが、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つて吟味し、役立てるべきことを教えてくれる。