

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

ものつ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りそ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つきりしている。

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言及したりするのは、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。