

# ドラッカー学への招待

第60回

ドラッカーのささやかな知恵⑥  
——ゆったりと進む

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



## ※※※ ゆったりとした姿勢

つねづね思う。時間とアルコールに競争を挑んで勝った人はいない。特に時間をめぐる競争は必ず消耗戦を招く。

マネジメント・コンサルティングの草分けにして今なおトップリダーのマッキンゼー社は、マービン・バウワーがドラッカーに示唆を得て始めたと言われる。創業時、バウワーは、ぜひドラッカーに共同参画してほしいと請うたそうだが、ドラッカーはこの申し出を断っている。その理由は、「自分の流儀ではない」だった。

彼は組織に属したり、自分の時間を売り渡したりすることは自分の方法ではないと知っていた。何をするにも、職人的なままでにじっくりと時間をかけて臨むことを流儀と心得ていた。

私は幸いなことに最晩年のドラッカーに会うという経験を持つことができたのだが、実際に目にした彼は、ゆったりと藤椅子に身を委ねる哲人そのものだった。

彼はまず、私の言うことに耳を傾けてくれた。やはり藤椅子

に身をもたせかけ、左足を上に組み、膝の上に左右の手のひらからすらりと伸びる指先を合せて、じつと耳を傾けていた。彼のゆったりとした姿勢を目にしたとき、あることが思い浮かんだ。名探偵シャーロック・ホームズがものを考える際に決まってとる姿勢が同じものだったからだ。

ホームズは考えをめぐらせ、深く思索にふけるときに、やはり椅子に体を委ねて、やや前かがみになってこの姿勢をとっていた。その態度はまさしく、ゆとりと考え抜いた言葉のみを私は口にするのだという決意の表明のように私には思われたものである。

実にその姿が、自然であり、ドラッカーらしいと感じたのはつきりと覚えていて。

## ※※※ 容易に真似できるポイント

こんなちよつとしたことから、私たちはドラッカーから学ぶことができる。

両手の指先を合わせて、前に組む姿勢、これは「徹底的にあなたの言われることを私は聞きます。決してささげりません。

おっしゃりたいことを最後までどうぞおっしゃってください」という気持ちで身体で表現していると見てよいだろう。

実際に私はそう感じたし、多くの方々も同じように感じるに違いない。そこには対話に伴う信頼感をどのように醸成するかについての秘密が隠されている。

あくまでもゆったりと構え、人を急かさないうちの姿勢である。これは信頼醸成の骨法とも言える。今後、上司や部下、同僚の方、取引先などあらゆる対話の場面で、ドラッカーがとるポーズをまねてみるとよいだろう。本当に簡単である。

実際にやってみると、心の姿勢というものが、いかに体の姿勢に依存しているかに気付く。少し前かがみになって、話し手の目を見て、両の手の指先を膝の上、あるいは机の上でくっつけてみる。

話し手に安心感を与えられるのと同時に、聞き手としての心身が統一されて、聞くことに専念できるようになる。

みながこんなふうにしつかりと聞き合えたら、どれほど生産性が高まることか。ドラッカー

は、マネジメントにとって第一の能力は聞く力であると述べている。

まずは体の姿勢から実践して、みることを勧めたい。

### ❀❀❀ 雑談をする

時間と競争しない。自分のできることを心を入れてゆつくりと行う。この態度がはつきりと現れるのは、まさに人とのコミュニケーションにおいてである。

ドラッカーは手紙を書いたり、人と会話をしたりするとき、いきなり本題に入るような無粋なことをしなかった。それは教養ある紳士の作法ではないからだ。

「結論を最初に言う」「とにかく無駄なく簡潔に伝える」などは昨今もはやされる流儀かもしれない。しかし、ドラッカーからすれば野蛮である。野蛮が言い過ぎであるならば、少なくとも無教養で粗野である。

何より最初になすべきは、話し手に心を開くことだ。知のアンテナを全面的に向けることだ。水門を開かなければ大地を水で満たすことはできない。まさしく彼にとって、雑談が

知の世界の水門のバルブにあたっていたのは間違いないことだ。

これも方法は簡単である。

知人友人、会社の人、取引先の人、関心のある話にひたすら耳を傾ければいい。雑談すればいいのだ。雑談とは目的のない会話ではない。会話それ自体を目的とする会話を雑談という。

「え？ 勤務時間中に雑談なんかしたら本業の話をしている時間がなくなる！」

そう思われるかもしれない。しかし、経験ある人なら誰でも知っているはずだ。世は雑談から成り立っていることを。言いかえれば、「仕事の話は仕事でないたくさんの話」から成り立っているのだ。

そして、何よりも雑談は仕事そのものを背景で支えている人についての理解を深めてくれる。

つまるところ、信頼というものは何ものにも代えがたい。かにポイントをしぼった短い会議で時間を節約できたように見えたとしても、結局のところどこかで節約分をはるかに上回る請求書が後日不吉に郵送されてくることになるだろう。

### ❀❀❀ 礼儀を問い直す

ドラッカー自身が雑談の達人だった。エリザベス・イーダスハイムは、ドラッカーから多くを学んだ経営者ビル・ポラードのエピソードを紹介している。

ポラードの会社はある日本企業との間に深刻なトラブルを抱えていた。その会社は大阪の会社だったそうだが、ポラードが来日しても会う意思はないと通知してきたため、彼もそれならけっこうと考えていた。

それに対して、ドラッカーがポラードを論じたのが、日本についての雑談だった。日本人の心の動きについて一時間も話してから、「日本人を知るために大阪まで行って雑談してきなさい」と言ったのだ。彼は、「仕事の成否はともかくとして、まずは日本人のなんたるかを理解するために大阪に行け」と言った。結果として問題も解決され、以降長いコラボレーションが確立されたのだ。つまるところ、雑談は単なる潤滑油ではなく、相手への受容と敬意そのものだ。贈り物をするのと同じ報恩の行為である。

### ❀❀❀ 人にしかできないこと

『徒然草』に、著者の兼好が雪の朝にある人に手紙を送ったところ、雪について何もふれず用件のみであったことを静かにとがめられたという話が出ている。

同じものを見て価値観を共有しようとする姿勢が礼節のはじめである。ドラッカーは、『非営利組織の経営』のなか、若い人たちが、特に頭のいい若い人たちほど、礼儀というものが人間関係に持つ意味というものを軽視しがちであり、そのことが深刻なトラブルを招くことを知らない」と述べている。

ゆつくりとていねいに話すということ、そして、心を込めて自らの責務を果たすということ、は、自らを質的に成長させるとともに、他者に対する信頼基盤ともなりうる。

すべてを機能的に処理することとよしとできる仕事は、遠くならずかなりの程度は人工知能に置き換えられるかもしれない。人にできるのは、仕事を全体の意味と価値、そして美意識から見直し、自らを改め、新たな価値を創造することである。