

ドラッカー学への招待

第61回

ドラッカーのやさやかな知恵⑦
——頭のよさより大切なこと

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



「頭のよさ」より大切なこと

ドラッカーNPO財団の理事をしていたマーシャル・ゴールドスミス氏は、ドラッカーと親しく接するなかで、次のように言われたことを思い出している。「人生のミッションは、それぞれ最良の形で成長することです。頭のよさをひけらかすことではない」。

何気ない一文ながらも、人生の機微に触れる大切なことを教えてくれるように思う。

ゴールドスミス氏は、ある調査を引き合いに出している。数千のリーダー向けアンケート調査で、人と話をするときに、「自らの優秀さ」と「他者の愚劣さ」の二つについて世界中どこでも、65%ほど話しているという。

言い換えれば、人の会話の65%は自慢と悪口からなっているというのだ。

どれほど人が自らの頭のよさを誇りがっているか、人の頭の悪さを貶めたがっているかがわかるというものだ。

ドラッカーは、頭のよさというものをまったく信用していな

かった。頭のよさよりも、大切なものなどいくらでもあると考えていた。

天才宰相は必要か

若いころドラッカーと同じ国際法のゼミの友人だったフリッツ・クレイマーは、国際政治において天賦の才能を持つ大宰相を必要不可欠とした。ドラッカーはその考えに反対している。

それよりも、大切なのは、単純さと誠実さだとドラッカーは言った。確かに天賦の才能に恵まれた大宰相が現れば、一時はその国は国際的優位に立てるかもしれない。だが、問題は、そのような天賦の才などごくまれにしか見られないことにある。

世のほぼすべての人には天才的な能力など備わっていない。かえって、天才宰相が世を去った後に出るのはとてつもなく愚かで無能で利己的な宰相であるのが通り相場であって、多くの国はまさにそれによって国際的な地位を危うくしてきたとドラッカーは主張する。

働く多くは、ごくふつうの人たちである。むしろふつうの人たちと力を合わせて、卓越した

成果をあげることのほうがはるかに大切なのだ。

ふつうを理解すること

むしろ、頭のよい人たちはほど、ふつうの人たちを理解する責務がある。そうであるならば、わざわざ自らの優秀さや、他者の愚かさを喧伝することは、せっかくの関係性を破壊し、成果から遠ざかっていくことにほかならない。

ドラッカーも尊敬していた日本の大実業家・渋沢栄一は、汽車に乗るときにも、わざと三等車を選んでいったという。三等は庶民が乗る貨車だった。

あえて、ささやかな人々と席をともにすることで、交わされる会話に耳を傾けたり、話をしたりして、ふつうの人たちの考え方を知らうとしていたという。まだ身分制度の厳しい明治の終わりから昭和初期にかけての話である。

渋沢栄一が頭脳明晰なのは誰もが知ることながら、本人はかえって賢さよりも、ささやかさのほうに目を向けていたのがこの話のポイントだと思う。

それに、あなたが頭のいい優

秀な人であることは、もう誰もが知っている。あえて誇るまでもないことである。

❀❀❀ 単純さと誠実さ

私はドラッカーにならない、手帳の最初のページにこう書いている。「単純さと誠実さ」。

たったこの二つの言葉を思い出すたびに、私はドラッカー流の人生の本質がここにあるように感じている。

単純さと誠実さ、これらは、先の宰相に必要な資質として彼が述べたものである。

複雑なものに対して複雑に立ち回るのは妙手とは言いがたい。これは政治だけの世界ではなく、あらゆる人間や社会の活動について言えることだろう。

むしろ、はじめからとるべき策はシンプルなものなのだ。それを複雑にしているのは人間のほうである。シンプルなものを受け止めることができるのか、試されているのはそれだけである。彼は言っているように思われる。

だが、現実社会ではこのような考えは少数派と言ってよいようだ。むしろ単純なものを複雑

にしたたり、信頼を不安に変えたりするほうが、短期的にはなにがしかの存在感が示せたり、場合によっては金儲けの種になりさえする。

❀❀❀ 愚かさに着目する

そうなるとすべてが複雑で、狡猾に立ち回るのが賢いと思われるようになる。ずるさと賢さがすべてとさえ考えられるようになる。なにせ生き残るためには、是が非でも勝ち残らなければならぬのだから――。

だが、世界を無数の争いと見なすと、人生の旅は険しいものになるだろう。自らが望む状態などにならないし、幸せなどめったにやっこないからだ。

大切なのは、こと組織については特に賢さよりも愚かさやベースに組み立てられたものほどによく機能するということがある。

アメリカの連邦制が典型である。権力を分散させることによつて、結果として賢者を僭称する独裁を防止するとともに、ごくありきたりの能力を持つものでも統治することを可能にしている。天才でなくとも十

分に職責を果たせるように設計された仕事ほど、叡智による仕事であるといえるだろう。

会社も非営利組織も事情は変わらない。頭よさや高い学歴を要求する仕事はもちろんある。だが、それでさえ、凡庸なものでも機能するものでなければ、長期的にはどこかで破綻するはずだ。

やり手の社長が去ったとたんに会社が傾くということは、はじめから組織構造が成立していなかつたのと同じである。そのずさんさや怠慢さを問うべきである。

❀❀❀ 戦略としての単純さ

単純さと誠実さを人生に応用してみよう。

たとえば、何かと気むずかしく、自己中心的な上司がいるとする。この上司と渡り合うのに、複雑さと狡猾さでもって対するのではなく、単純さと誠実さで接してみるのだ。

「この人が望んでいるものは何なのだろうか？ この人の強みは何なのだろうか？ 私はこの人のために何ができるのだろうか？ 私はこの人から何が学

べるのだろうか？ この人と出会ったことは私にとつてどのよきな意味があるのだろうか？」

こう考えてみると、なすべきことが本当に単純になることがわかるはずだ。なすべきことにもとづいて行動するというのが、単純さと誠実さの骨子である。

この考えは国家、企業、個人いずれにおいても変わることのない原則と考えてよいであろう。

そして、その原則に忠実になつたとき、自分自身のみならず、周囲の反応が変わっていくことに驚きを感じるはずである。ドラッカーはこのシンプルな原則を「真摯さ」とも呼んだのである。

要は狡猾さは戦略として弱いということである。人も組織も、いいときも悪いときも継続しなければならぬ。継続しなければ貢献することができない。ならば、戦略はシンプルなほうがいい。それがドラッカーの言う単純さと誠実さの持つ最大の妙味である。

この世界を複雑にするよりも、あるがままの現実を単純に受け入れるほうがはるかに簡単である。