

ドラッカー「話法の研究

——誰も教えてくれなかった「静かなる感化力」の法則

「相応の経験を持つ大人として、ソクラテスが神霊と呼んだもの、すなわち『気をつけよ』
ととととやく内なる声には、耳を傾けなければならない」——P・F・ドラッカー『経営者の
条件』

目次

はじめに——「ドロッカー話法」の力をどう引き込むか
序章 ドロッカー自身が実際に活用していた三つの原則

■ 私がドロッカーに会ったとき

■ なぜドロッカーは「ドロッカー話法」を選んだのか

■ 「断絶の時代」を生きる私たちに必須の考え方

■ 知識はどこにあるのか

一 知識労働者「最強の武器」とは何か

1 ドロッカー話法の基本——学び続けるということ

■ あなたは学び続けなければならない

■ 明日どう変わったか——感化力の秘密

■ ドロッカー話法は知識の力を最大化させる

2 ドロッカー話法の急所——やさやかな「窓」を持つ

■ 見立ててで本質を語る

■「窓」が思考を触発する

■好きなものを語る

■情報は便利とは限らない

3 ドラッカー話法の急所——「かたち」は本質を表す

■質はかたちに現れる

■「ありのままに見る」ための方法

■達人ゲーテに学ぶ

■人を目的として見る

■なぜ人はかたちに反応するのか

■見えない世界を味方にする方法

4 ドラッカー話法の急所——「ありふれた自分」で語る

■「ゆるさ」は資産

■共感と反感

■「本当はびんを製造する会社なのではないですか？」

■その話は何を教えてくれるか

■何を語らないか——聞き手にまかせる

■ ロジカルシンキングにできないこと

■ 聞き手に合わせた話し方

□ 「フィードバック」を対話に生かす方法

5 ドラッカー話法の急所——ひたすら耳を傾けよ

■ 聞けない人は話せない

■ 偽りのポジティブ思考

■ 雑談は対話の宝庫——いい話を分けてもらおう

■ 無意識の悪習を絶つ

■ 相槌は最高のフィードバック

6 ドラッカー話法の急所——聞き手の目線で語る

■ マーケティングの理想

■ マインドフルネスとは何か

■ 「アウトサイド・イン」——他人の靴に足を入れてみる

■ 心のストライクゾーンを見極める

■ 目線は一期一会

7 ドラッカー話法の急所——「問い」からはじめる

■あなたは「聞く人」か「読む人」か

■「本当にそうなのでしょうか？」

■偉くなるほど世間は狭くなる

■意識の最深部にリーチする

■学習回路をオープンにする

■究極の問い——五つの質問

■フランクルの実存分析

8 ドラッカー話法の急所——自分自身をモニタリングせよ

■「汝自身を知れ」——フィードバック分析を使う

■対話とは何か

■セルフモニタリング

■遺書を書いてみる

■人生が私たちに何を求めるか

三 「積極的受け身」を武器にする

9 ドラッカー話法の急所——受け入れることから始める

■なぜ心の壁をつくってしまっのか

■しゃべりすぎは人望を失う

■早口は天敵

■口を開く前に「ゆつくりと三つ数える」

10 ドラッカー話法の急所——沈黙思考する

■なぜうまく話せないか——言葉は熟成を要する

■「守りに強い言語」

■なぜドラッカーは「回想」したのか

■カフカと人形の話

■記憶の井戸にアクセスする

■ドラッカーの勇氣——過去と向き合おう

■頭脳と心を手放してはならない

11 ドラッカー話法の急所——内面にフォーカスする

■人こそ最高のコンテンツ

■強み以外は見てはいけない

■ ドラッカーの勇気づけ——カウフマン青年の思い出

■ 批判力は役に立たない

■ 「すでに起こった未来」を使う

■ 積極的受け身

■ 成長型思考と固定型思考

12 ドラッカー話法の急所——聞き手の知性を信頼する

■ 聞き手は自分より賢い

■ 信頼しなければ信頼されない

■ 譲れない原点——顧客の敬意

■ 批判は想像力を削ぐ

終章 「語り口」は自己変革のはじめである

■ ドラッカー話法は自己変革を促す

■ 学び中心の生活

■ 何をもって覚えられたいか

あとがき——「戦争と革命」の話法を超えて

はじめに——「ドロッカー話法」の力をどう引き込むか

「マネジメントはドロッカー山脈の一つの峰に過ぎない」——、そう聞いたらあなたは どう思われるでしょうか。

「えっ？ マネジメント以外のドロッカーなんてあるの？」そう感じるかも知れません。

しかし、ドロッカーの書に接するとき、私たちはある素朴な事実気づかざるをえなく なります。

「なぜ、彼の言葉はかくも世界中の人に読まれ、しかも行動を促しているのか」。

特に岩崎夏海さんの小説『もし高校野球の女子マネージャーがドロッカーの「マネジメン ト」を読んだら？』が二百七十万部を超える大ベストセラーになってから、ドロッカーが 経営だけでなく、人の心の奥底にある何かにリーチする事実によくの人々が気づき始め ています。そこにはぎゅと、語られることのなかつたある秘密があるはずなのです。

それはいったい何だったのでしょうか？

答えは意外なほどシンプルなところにあります。

「ドロッカー話法」がそれなのです。ドロッカーは、たくさんのことを書き、語つてきまし たが、そのなかで、彼流の言葉の使い方、人との接し方によつて、人や社会を高め、創造し

ていく人だったのです。

この「ドロッカー話法」は、日々をビジネスの世界に生きる人のみならず、どんな人に対しても役に立つものです。わけても、知識を使って成果を上げる人たち、ドロッカーの言う知識労働者にそのことが言えます。

なぜなら、知識労働者が成果をあげられるかどうかは、言葉を有効に使うことができるかにかかっているからです。

知識ある人たちは、他の知識ある人たちとともに成果をあげます。せつかく知識があつても、それを人に伝えられなければ、何の意味もなくなります。

自立した知識労働者とは、誰にも依存せず、独立不羈で生きる人ではありません。反対に依存の仕方を知り、いつ誰にどのように依存すべきかを知っている人です。

医師が典型でしょう。医師の世界は専門によって細分化されています。他の専門を持つ医師に適切に依存しなければ、仕事はできないのです。医師は自分の持つ意図や技能を的確に患者や同僚に伝えられなければ、かえって患者を危険にさらすこととなります。

同じことは知識を使って働き、未来の可能性を広げる人になら誰にでも言えることです。

もちろん人に何かを伝えるのが簡単でないことは誰もが知っています。誰もが伝わら

ないもどかしさ、わかつてほしい人にわかつてもらえない苦しさ——これは実存的な不安に通じる大きな苦しみです——を知っています。

しかし、ドラッカーに学ぶ者ならば、性急な方法ではなく、自分らしくゆったりしたアプローチで、適切に自らの考えや思いを伝えることができます。なぜなら、ドラッカーが巧みに使いこなした話法は、人間意識の深奥に確実にリーチできるものだからです。

ドラッカーの話法は、不安の話法ではありません。信頼の話法です。

ドラッカーの話法は、批判の話法ではありません。受容の話法です。

ドラッカーの話法は、分析の話法ではありません。知覚の話法です。

ドラッカーの話法は、宣伝の話法ではありません。内省の話法です。

ドラッカー話法は、自分の可能性を信じ、誇り高く人生を歩むあなたを力強く応援してくれれます。派手でも華やかでもないかもしれないかもしれませんが。しかし、ほかの誰でもなく、あなた自身でありながら、あなた自身を最高の素材として、人と信頼関係を結ぶ力を与えてくれるのです。

ドラッカー自身が、そのような話法を地道に続けた結果、あれほどまでの世界的な業

績を残すことができたのです。

本書では、ドラッカーが実際に行っていた話法に独自のアレンジを加えて、一般向けに応用しています。深い感化力を伴う伝える方法を身につけるのみでなく、話し方、伝え方を経由して一人ひとりの人生を創造していく方法を紹介していきます。

ドラッカー話法を学ぶことで、あなたは人生の旅を続けるうえで、可能性を広げながら、自分を創生していくことができるはずです。

その意味で、本書は「〇〇秒でわかる！」とか、「〇〇だけで思いはかなう」といった、自称「実用的」な方法を紹介するものではありません。ドラッカー話法のスタンスは、「ひたすら考え抜くこと、ひたすら耳を傾けること、そしてしっかりと思考を熟成させること」です。

最後に、人生の可能性を広げる学びと啓発の言語の使い方を教えてくださったピーター・F・ドラッカー先生に心からの感謝を送ります。

井坂康志

序章 ドラッカー自身が実際に活用していた三つの原則

「最も大きな変化は意識に関するものだ」——P・F・ドラッカー（二〇〇五年五月七日、筆者の質問への回答）

- 学び続けることが知識労働者の条件です。
- フィードバックの意味を知ることが大切です。
- 受容的な傾聴姿勢を身につけることが人生を開きます。

■私がドラッカーに会ったとき

二〇〇五年五月七日——。この日のことを私は生涯忘れないでしょう。

誰の人生にも奇跡は起こるものですが、私にとってはこの日が間違いなく「奇跡」の一日でした。

あの二〇世紀の知の巨人、ピーター・ドラッカーの自宅に赴き、インタビューをする事ができたからです。それはまた三〇歳を少し過ぎたばかりの私にとってあまりに大きな出来事でした。

わずか三〇分ほどでしたが、私の人生の中で、あれほど充実した時間はありませんでした。以来、私はドラッカーの世界から出ることができなくなりました。

ドラッカーとの出会い——。そのなかで、私は何をするために生きているのか、これから何ができるのかを自問自答することにもなりました。

会見から半年ほどして、ドラッカーは天国に旅立ったのでした。

素朴でいつさいの派手さがない彼の家が心のありようをよく表現していました。何より人を迎える姿勢が、とても柔和で、優しかったのが印象的でした。

ドラッカーは日本の見知らぬ青年であった私を完全に受け入れてくれました。そんな彼の姿勢が、ロジカルなものをよしとするビジネス社会の習慣に染まった私の心を一気に溶かしてくれた気がしました。

ドラッカーの発言、立ち振る舞いは、それまで私が当たり前と思つてきた専門家のそれとは明らかに違うものでした。私はその時感したのは、自分の無限の可能性を手にしたという感覚に近いものでした。そして、そのときの印象が、その後まがりなりにもドラッカーを研究し、実践していくもう一つの人生に私をいざなうことになったのは間違いないのです。

「ドラッカーに学び、自分を創生していく生き方を選びたい」、ただ心の奥底から響くその声に導かれていったのでした。

■なぜドラッカーは「ドラッカー話法」を選んだのか

本書はドラッカーの対話法について書いています。なぜ私たちはドラッカーの話し方をテーマに据えたのでしょうか。

ドラッカーの著作は、世界数十か国で翻訳され、数千万以上の読者を獲得しています。この圧倒的なポピュラリティとリーダビリティがドラッカーを他のすぐれた論者とを決

定的に分けています。

彼の発言内容が先見性と洞察による高質なものであったのは間違いありません。しかし、それ以上に、「何を語ったか」よりも、「どう語ったか」が彼の発言の卓越性を裏付けていた事実はこれまであまり指摘されてきませんでした。

私はドラッカーの著作のみでなく、直接ドラッカーの肉声に触れるという稀有な体験を持つことができたわけですが、今から振り返ってみると、ドラッカーによる話し方、言葉の使い方や伝えるときの振る舞いなどは、このうえなく素朴で人間的なものでした。

聞き手への敬意にはじまり、聞き手への敬意に終わるものでした。それは、聞き手に対し優位に立とうとして、論破したり貶めたり、沈黙を強いたりに必死なロジカル一辺倒の風潮とはまったく違うものでした。

話しているうちに、わかつてきたことがあります。ドラッカーは、自らの話し方を「あえて選んだのだ」ということです。

ドラッカーは戦争や革命の吹き荒れる二〇世紀を生きた人です。ご承知のように、ナチスやソ連だけでなく、日本その他の全体の主義によつて命を失った人たちは数千万を下らない、そんな時代がついに先日まであったのです。

ドラッカーは、「せめて二一世紀をまともな時代にしたい」と願い、人と社会を守り創

造することが最も意義ある仕事と信じて、そのような強い心の欲求に導かれて、マネジメントをはじめとする理論に着手したのでした。

ドラッカーの語り口に耳を澄ませるほどに、原点をなす動機を実感できるようになります。

自分自身であり続けながら、同時に自分を創生していくことができれば、しなやかで強い自分の人生を生きることができるところをドラッカーは身をもって教えてくれます。

そして、私は今、はつきりところを考えています。「ドラッカーの考えはこれまでも役に立った。これからはいつそう役に立つ」と。

しかし、多くの場合、人は言葉に伴うまですさで、実力以上に無力になってしまうものです。

反対に言えば、言葉が人と社会のハンドルなのであれば、言葉を適切に取り扱うことで人と社会の舵を取り、意味ある世界を自ら作っていくことが可能になっていくともいえます。

そして、現代は残念なことにますます言葉と現実社会との対応関係は希薄になってしまっているのです。

ドラッカーはあるところで「自然を観察する人が、自然の神秘に畏敬を抱くように、社

会を観察する人は、言葉の神秘に畏敬を抱く」と言っています。

二〇世紀を損なつた指導者たちが、一人の例外もなくまず言葉を墮落させたことがドラッカーの心にあつたに違いありません。彼らが頻用したのはハラスメントの話法でした。

ハラスメントの話法とは、弱みにつけ込み、不安をあおり立てて相手を支配する卑劣な話法のことです。ドラッカーは後までも、言葉を貶め、下品なものにする人に嫌悪感をあらわにしたと言います。

人と社会に関する限り、言葉をどう用いるかが有無を言わずに未来を決めてしまうからです。

■「断絶の時代」を生きる私たちに必須の考え方

ドラッカーが語ってくれた言葉に、次のようなものがあります。

「最も大きな変化は、意識に関わるものだ」。

『断絶の時代』で述べられているように、二二世紀の現在、世界はまったく混沌としています。現代は大いなる調整の時代、身づくろいの時代だからです。

過渡期にはいろいろな迷いが生じます。ある時は、昔がよかつたという人が出てきたり、

突然未知の世界に飛び込んでいこうとしたり、そのなかで傷つき迷いながら、新しい価値を形成する時代に来ているのです。

ドラッカーは、価値の転換が起こっている現代の基本的な意識の変化をさまざまなかたちで語っています。それも、すべて言葉の使い方に関わるものなのです。

まず言葉についての心得の第一は、「生涯学び続ける知識労働者であってほしい」というものです。

第二は、「人の語っていることにひたすら耳を傾け、言葉を通して丁寧に自分と他者との関係を構築してほしい」、いわゆるフィードバックとしての言葉の使い方です。

第三は、「この世界への認識を深めるためには、聞き手を深い次元で受け入れる、聞き手の上に立とうとしないで、下に立とうとする」「レセプティブ（受容的）な思考を推奨する」ものです。

ドラッカーにとって、語ることは聞くことと同義でした。わかてもらいたいならわかてあげることからしかはじめられません。

■知識は「どこにあるのか

いずれも、ドラッカー話法の特徴は、人との関係において横につながっていこうとすると

ころにあります。まったく上下の関係ではなく、ひたすら人の語っていることを自分の語っていることとして聞き、自分が語るときは人が語っているように語るものなのです。

ドラッカーはこの三つの原則が、知識社会におけるコミュニケーションの基本の作法と考えていました。

詳しくは以降に述べますが、ドラッカーはさらにすごいことを言っています。どんな人であつても、真剣に人を目的として、質的に理解しようとしないと、マネジメントに必要な知性は育たないというのです。

人はとかく自分に都合のいいところを相手のなかに見出そうとします。時に、弱みをついて、相手に罪悪感を抱かせ、支配しようとさせます。そうするとすぐに関係は序列的なもの、冷たく非創造的なものになってしまいます。

不安は何も生まない。これは大切なことですので、本書では何度も言います。

そうではなく、「自分がいつそう自分らしくあることで、この世界はよくなる」というのがドラッカー話法の特徴です。

自分が理解できないものを否定したり軽蔑したりするのではなく、理解できないほどに知りたいたいという姿勢になる。ひたすらに相手に耳を傾ける。わからなければわからないほど傾聴の姿勢を強める。

ドラッカー話法にあつて、必要な知識は人と人との間にあるものです。ですから、あらかじめ知恵や知識が人の中にあるとは考えない。自分の中に判断力や知恵があると考えたとたんに、二〇世紀の過剰に合理的で人を手段としてしか見ない立場に戻つてしまい、人間関係を分断していくものになつてしまいます。

ですから、ドラッカーのいう知識社会は、その瞬間に関係性のなかで現れるものでなければなりません。

以下の章ではそのためにドラッカーがとつた方法を語つていきたいと思ひます。

一 知識労働者「最強の武器」とは何か

ドラッカーは、コミュニケーションの新しい可能性を開く特別大切な働きを「学び」に求めています。学ぶことのなかに、知識社会を生きるための最も有効な力が働いており、この学びのあり方によって人と人を融合させる文化を作ろうとしたのです。ですから、知識社会とは、学びの思想を基本にしています。

学びにとって大切なのは、自らを観察し、周囲を観察することです。学ぶことができずかどうかの多くは、この観察のあり方にかかっています。ドラッカー自身、「我見る、ゆえに我あり」と述べていた通りです。

特に現代のような転換期を生きる際には、予測はほとんど意味を持ちません。何より大事な課題は、現状をしなやかに徹底的に観察（モニタリング）し、そこから自分自身や自分の組織を創生していくことです。

観察は学びを促進する働きのほかに、人や組織を新たに結び付け、刷新する役割をも担っています。そして、この結びつきの働きを通して成果を上げうる機能を知識と呼ぶのです。ドラッカーの言う知識とは、ともに学ぶ働きなのです。

1 ドラッカー話法の基本——学び続けるということ

「初期の本などは、読むのが恐いくらいだ。最近自分が考えていることが、何十年も前にドラッカーが言っていることだとわかることがあるから」——マイケル・ハマー『リエンジニアリング革命』著者、MIT教授

- 言葉は知識労働者の武器です。
- ドラッカー話法はあなた自身であることを求める話法です。
- ストーリーは自分自身の内部に眠る宝に気づかせてくれる力があります。

■あなたは学び続けなければならない

対話法について語る前に、ドラッカーによる二天功績についてお話したいと思います。

一つはマネジメントを体系化したことがあります。こらちは改めて説明するまでもないでしょう。マネジメントはいわゆる経営よりもはるかに広く深い内容を含むものですが、ドラッカーはいくつもの企業のコサルティングや経営者などとの対話を経て、マネジメントの体系化を行っています。

マネジメントとは、一言でいえば、「成果を上げるための方法」です。とくに組織という道具を使って、人や社会に資する成果をどう上げるかがドラッカーの第一の関心でした。もちろん、成果を上げる方法一様ではありません。何を目的とするかによって、方法は異なるからです。

そこでドラッカーが考えたのが、型、ないし雛形をストーリーとして提示するということものでした。たとえば『現代の経営』(一九五四年)や『マネジメント』(一九七三年)などで、BMやマークス&スペンサー、GM等々、代表的な企業の物語が登場します。いずれも、マネジメントを語るうえでの型です。武道における模範演技のようなものです。

ドラッカーがマネジメントを語るとき、こんなふうに、物語や型のような柔軟で応用可

能な方法をとっていたことは記憶にとどめてよいでしょう。

それともう一つの業績が、知識に関するものです。特にドラッカーは知識の人間社会への応用を説きました。ドラッカーにとつて、知識とは土地や設備、お金などをいくら足してもかなわなくらいの究極の資源でした。

知識は人間にしか持つことのできない資産でもありました。わけても素晴らしいのは、ドラッカーが知識を学習と訓練によつて、誰もが身につけることができると考えた点です。

経験を積み、学習し、必要な訓練を反復的に行えば、誰でもどのような知識でも習得可能です。そのようにして培われた知識が、最大の資本であり資産なのだとしてドラッカーは言ったのです。

知識が最大の生産手段となる社会のことを、知識社会と言います。ドラッカーはそんな社会が到来したことを一九六九年の『断絶の時代』という本で世に知らせ、本書は世界的な大ベストセラーになりました。

そもそも知識社会では才能や生まれつきの能力だけで人間としての価値を判断されることはありません。誰にでも学びの機会が平等に開かれています。エリートの家に生まれたから一生エリートという社会ではないのです。優秀な人材であれば、自由に組織を

動くことができません。

それが知識社会を生きる知識労働者の最大の利点です。

このドラッカーの二代功績たるマネジメントと知識は、一つの地殻変動が火山活動を通して別々の高山をつくりあげるように、深層では深くつながっているのです。

マネジメントは、成果を上げるための方法でした。そして、時代は知識を中心とする時代になり、コンサルタントや金融、ウェブ編集、デザイナーなどなど知識をそのまま価値に転換する人々が社会を支える時代、いわゆる「知識労働者をマネジメントする」時代になったのです。

現代は複雑で変化の激しい時代になったと言われます。しかし、ドラッカーの二つのキーワードを補助線にすれば、今求められる課題はあつけないくらいにシンプルです。

「知識を使う人々になおいつそう成果をあげてもらおう方法は何か――」。

たったこれだけです。

今先進国で起こっている問題も、どんなに複雑怪奇に見えようとも、結局この問いにどのような解決を与えるか、そのための考え方から派生していると考えて間違いない。

そんな知識労働者が「何かを成し遂げよう」とするとき、思い出してほしいのが、ドラッカーの次の言葉です。

「知識労働者は学び続けなければならない。」

ドラッカーは知識労働者のお手本として、学び続ける人生を生きただ人でした。学び続けるとは、言い換えれば、意識して言葉を学ぶこと、日々何らかの言葉や言葉の使い方を学びながら過ごす人生のことです。

これはどういうことでしょうか。

ドラッカーの本業コンサルタントなども言葉の仕事です。コンサルタントは「聞くこと」「相談に乗ること」が仕事の大半を占めます。そのほかにもドラッカーは大学で教えたり、論文や本を書いたりなど、「教え」「書き」「相談に乗る」の三本柱を生活の中心に据えていました。言葉とともに生きた人でした。

しかも単に言葉を使うだけでない。いかにして・どのように言葉を使うか、一言でいえば、「語り口」と「語る姿勢」がドラッカーの人生を根底で支えていました。

「えっ、たったそれだけ?」

そう思われるかもしれませんが。その疑問は無理もないと思います。

しかし改めて考えてみてください。世の中では誰もが言葉を使っています。なのに中には誰よりも知識を持っていたり、言葉を知っていたりしながらも、なぜかうまくいかない人がいます。残念ながら、言葉や知識の量と成功が比例するとは限らない。

たとえば、一度に十紙を購読しようが、年間数十のセミナーに出席しようが、本を何百冊読もうが、活用できないのであれば、意味をなしません。言葉は生産的に使つてこそ意味があります。

時々、言葉数の多さや外国の言葉、専門用語をたくさん知つてゐることをそれとなく自慢する人がいますが、はつきり言えば、そんなものは自己満足以上のものではなく、まったく無意味です。

言葉の本質は聞き手に「伝わる」ことにあるのですから。

おそらくあなたのまわりにも、思いあたる人はいるでしょう。

- ・学歴が高く、いろいろな知識を持つてゐるのに、その知識を人に伝え切れていない人。
- ・四六時中セミナーなどに出ていて、言うことはもっともらしいのだけれど、まったく手ざわりのある成果があがつていない人。
- ・自信満々で人に命令することに慣れてゐるのに、今ひとつ人望のない人。

なぜこんなことになつてしまふのでしょうか――。

辛いことに私たちには最高のお手本があります。ドラッカーです。ドラッカーが使つた

ように言葉を使えばいいのです。

本書では、ドラッカー流の言葉の使い方を「ドラッカー話法」と言います。

ドラッカーはまぐれや偶然であのような言葉の達人になつたものではありません。ドラッカーは、学んだ知識がどうすれば本当の意味で成果につながるかを考え抜いた人です。そのためのツールがドラッカー話法だったので。

では、ドラッカー話法を使いこなすにはどうすればよいのでしょうか。

■明日どう変わったか——感化力の秘密

大切なことをまずお伝えしたい。

ドラッカーはクライアントによく言っていました。

「私のコンサルティングを受けて、明日具体的な行動がどう変わったかに関心がある」。

確かにドラッカーのコンサルティングでは、実務の一環として必要な知識を修得することとは最低限求められます。しかし、最初から高度な知識を持っていることが重視されるわけではない。

知識社会に見合う人材になるためには、誰もが自分の可能性を広げ、時に自分を自在に変えながら、自律的にキャリアを展開する姿勢がなくてはならないからです。そのた

めには、学んだことを実践に転換する、言葉を行動に変える能力が意味を持つのです。知識を正しく積むことができれば、それは会社を離れた後も人生の土台になります。セカンドキャリア(第二の人生)、パラレルキャリア(複数の仕事を同時に行う)も思うままになります。

その証拠に、ドラッカーは自分のコンサルティングを受けた人たちに、「今までの知識を生かして、異なる分野に応用するように」とさかんに助言していました。

たとえば、ケーフルテレビ会社の経営で大成したボブ・ピュフォードさんは、ドラッカーの助言を受けて人生の半ばに大胆なギアチェンジを行い、「メガチャーチ」という大規模教会の組織者として大成を収めています。

ドラッカーの指導を受けた企業経営者には、世界を代表する知識人材がたくさんいます。GM、GE、IBM、P&G、イトーヨーカ堂、山崎製パン、ソニー、オムロン、パナソニック。。。ドラッカーの「弟子たち」の顔ぶれは実に華やかです。

中には最初から才能豊かな人々も多くいたと思いますが、ドラッカーに学び、あらゆる経験や知識を味方にし、変化を上手に利用しながら、自らの可能性を開いてきたのが彼らだったのです。

■ドラッカー話法は知識の力を最大化させる

知識を力に変えるにはどうすればよいのでしょうか。どのような作法が知識の力を最大化させるのでしょうか。

しばしば「知識とは耳の間にある」と言われます。一般には耳の間、すなわち脳にあると解釈されています。

一方で、自分の耳と他人の耳の間、つまり空気の振動を「聞き合う」ことによつて豊かな知識空間が形成されていくという解釈もできるように思うのです。

ドラッカー話法はまさしく他者との間で知識を豊かに育てていくのにつけての方法です。知識労働者は一人では役に立たない。ふさわしい作法で他者と共生することが活躍の条件だからです。

ドラッカー話法は知識労働者の知られざる武器です。ドラッカー話法の井戸からは、アリストテレスなどの古代から、シェイクスピア、ゲーテなどを經由して現代にいたるリベラル・アーツの地下水がこんこんと今なお湧き出しています。

ドラッカーが人を惹きつけ、多くの知識労働者を鼓舞し、今なお学ぶ人が後を絶たない秘密——、それはドラッカーが紡ぎだしてきた、このリベラル・アーツ、すなわち自由のための技法にあるのです。

私たちの試行錯誤の中で、分かったことが二つあります。

一つはドラッカー話法の力はまたさほど知られていないこと、二つ目はその可能性は事實上無限大、はかりしれないくらいに潜在力を秘めているということです。

ドラッカー話法は、啓発の言語の華ともいえます。しかも人類の歴史と同じくらい古いものです。いや、正確には人類の叡智は神話や昔話などは、リベラル・アーツのパイプラインを経由してドラッカー話法にしっかりと封印されているのです。

ギリシヤの哲学者アリストテレスは『詩学』という本の中で次のように言います。

「もつとも偉大なのは隠喩(メタファー)の達人である。通常の言葉は既に知っていることしか伝えない。我々が新鮮な何かを得るとすれば、それによってである」。

この一文は、言葉こそが創造性の源であることを雄弁に語っています。ドラッカー話法のすごさは、その絶妙な創造力にあるのです。

人間のロジカルな部分を飛ばして、一気に地下室にまで飛び込んでしまふ力、日本語で言う「腑に落ちる」という状態がそれです。頭ではなく、お腹にしっかりと落ちなければ、知識は行動にいたらないからです。

2 ドラッカー話法の急所——ささやかな「窓」を持つ

「ドラッカーは、驚くべき人だ。私たちと同じ窓枠から彼が見る風景は、常に私たちと同じではない」——ウォルター・リントン（シテイコープ会長）

- 本質を語るのに有効なのは見立ての技法です。
- ものを見る上での自分だけの窓を持つておきましょう。
- 要求の少ない話ほど受け入れられやすいものです。

■見立てで本質を語る

シテイコープ会長を歴任したウォルター・リズトンによる右の評言は、ドラッカーという人の持つ本質をよく表しています。

大切なのは、窓を持っているということですが。しかも窓自体がオリジナルなものである必要はまったくなく、誰もが見ているものをしっかりとモニターングできればよいのです。

では、ドラッカーが窓として持っていたものとは何だったのでしょうか。いくつかご紹介したいと思います。

ドラッカーが最初に書いたマネジメントの本をご存じでしょうか？ たぶん読んだ方は多くないかもしれませんが。

『企業とは何か』という本で、一九四六年、ドラッカー二六歳のときの著作です。ドラッカーは当時、第二次世界大戦後に、荒廃した社会を復興し活性化し牽引してくれる組織を一生懸命探していました。

社会はある意味で生き物です。宿命的に心臓とか脳のような中心的な器官を必要とします。いわば、社会の心臓や脳の役割を果たしてくれるものを探し求めている。

そのころドラッカーはニューヨークで、雑誌に記事を書いたり、講演をしたりして生計を

立っていました。アメリカの中心地で見聞を広めるなかで、いつしか企業が社会の心臓なのではないかと考えるようになります。

当時ドラッカーは生活の必要もあつて忙しかつたのですが、ゼネラルモーターズ(GM)からの調査研究の依頼があつたとき、すべてを後回しにしてその仕事を受けたのでした。

分かつたこと——それは、ドラッカーが想像していた以上に、企業が社会だけではなく世界全体の雛形だつたことでした。

これはどういうことでしょうか。

企業で人はものをつくり、お給料をもらいます。でもそれだけではありません。企業は人々にとつて、仕事を学ぶ学校であり、仲間と会う場であり、何より自分自身を確認する場所だつたからです。ドラッカーにとつて新鮮な驚きでした。

つまり、ドラッカーは企業全体をGMに見立てて研究をしたのです。社会全体をよい場所にしたいなら、企業をよい場所にする——、それが最優先事項と気づいたのでした。

ドラッカーが企業のマネジメントを志したのは、そのような理由からでした。

■「窓」が思考を触発する

ドラッカーにとつて企業は全世界の窓でした。天文学者が望遠鏡を使って宇宙を認識す

るように、生物学者が顕微鏡を使って微細な世界に思いをはせるように、ドラッカーは企業を通して全世界を見ようとしたのでした。

ドラッカーがどのような窓を持っていたかは参考になるでしょう。

彼は特別な窓を持っていたわけではありません。時事的な情報は地元の新聞程度から得ていたと言われています。

あえて意識すべきなのは、ドラッカーが日本画のコレクターでもあったことです。

日本画？

そうあの水墨画や禅画などの墨による芸術です。後にも説明しますが、彼は日本画の研究者でもあり、最近では二〇一五年の五月から数か月にわたって日本でも「山荘コレクション」というドラッカー収集による作品が巡回展を行っています。

私たちはこの日本画研究をマネジメント学者の余技と考えるべきではありません。

むしろ、日本画が一つの回路となつてドラッカーの知覚力を根底から開発・培養していたと見てよいと思います。日本画は彼にとつて心のあるべき場所に引き戻すパワフルな芸術であつただけでなく、「考えるべきことを考え」「なすべきことをなす」ための変わらぬ窓であつたのは間違いないのです。

「正気を取り戻し、世界の視野を正すために私は日本画を見る」と本人が述べていたのは

まさにそのことを語っていると見てよいでしょう。日本画はいわば魂の安息の場 精神の非武装中立地帯だったのです。

ポイントは、日本画が彼の心を落ち着かせ、生産性を向上させていたということだけではありません。窓は何より心から受け入れられるもの、尊敬できるもの、心から湧き上がる熱を確認できるものでなければならぬ。日本画はドラッカーにとつてまさしくそれだったのです。

- ・心から共感できるもの
- ・尊敬できるもの
- ・大好きなもの
- ・いつまでも見ていても飽きないもの

窓を持つことによつて、世界はシンプルになります。シンプルと単純は違います。シンプルは、本質だけがしつかりと実在感とともに浮かび上がっている状態です。

だからこそ窓は小さくてもかまわないのです。それどころかシンプルな窓ほど、大きな可能性を見せてくれます。

現在多くの人々が使っているものにスマホがあります。コンピュータの深化の歴史は少量化軽量化の過程とほぼ同義ですが、ついに手のひらに載るサイズになったことで、情報へのアクセスは幾何級数的に高まりました。小さいほどに窓としての機能は高まります。

世界の変化は、例外なくどこかのささやかな変化が発展した結果です。いきなり湧いたものではありません。すでにどこかで起こっています。あなたがすべきはそれを探し観察の俎上にあげることです。

■好きなものを語る

窓を選ぶには決まった方法があるわけではありません。

すでに慣れ親しんだテーマを思い起こしてみるとよいと思います。スタイルは関係ありません。重要なのはスタイルより、「継続的に使える窓」であることです。

特に努力しなくても毎日目がいってしまうもの、たとえばジョギングや散歩、犬のことも何でもよいでしょう。

作家の村上春樹は、自らの窓にあたるものを、「本、音楽、猫」と述べており、彼の作品の中ではたいていモチーフを構成しています。

窓が窓たるゆえんは、常に意識を向けていることにあります。好感を寄せざるをえな

いものに意識をフォーカスするだけでよい。それだけで、伝えるときの最高の視点になります。

日々ひたすら見ているもの、話し出したら終電を忘れるくらいとまらなくなるもの、疲れを感じないもの、そのようなところが窓としてふさわしいでしょう。

大好きなことを話しているときのあなた自身を思い出してみてください。そんなとき、知らず自然体になっているものです。意識しなくても、心がゆつたりする一方で、頭がくるくると回転し始めます。適切で洗練された言葉がいちいち考えなくとも選択されていくものです。

もちろん聞き手にもポジティブな反応をもたらします。あなたは話し手自身が退屈している話を聞かされてうれしく思うでしょうか。思うはずがありません。

一方で話し手が心穏やかで自然体であるときはどうでしょうか。話している人自身がゆつたりと心楽しんで語るとき、聞き手も心穏やかで自然体になります。感応が高まります。自然体のとき、人は相手に要求をする必要がない。

人は要求されることが好きです。要求されない話ほど人を聞く気にさせるものはありません。

かつて何かのラジオニュースで聞いた話があります。実にたわいもない話と言えはたわい

もない話です。どこかの雪国の山村に今も伝わる儀式が行われたというものです。「婿投げ」というのがその名です。

「婿投げ」は美しいお嫁さんをもたらした婿を、村の若者、かうらやましく思い、雪の斜面にみんなで投げたのが始まりという祝福の儀式だとニユースは言います。いささか乱暴ながら、「雪国の心温まる風習」として紹介されました。

そのニユースに接した時、ことさらおもしろいとも興味深いとも思いませんでした。そんな風習があるのだなと思っただけで、特にこれといった感興はなかつたのです。にもかかわらず、いつ聞いたかもわからないこの「婿投げ」のニユースを今でもなぜか鮮明に記憶している、それだけは動かしがたい事実なのです。

不思議です。世の中にはもつともつと世界に深刻な影響を与えるニユースが山ほどあります。なぜそちらの大半は忘れてしまつても、婿投げを私は記憶しているのでしょうか。

それは、「要求されない情報」ほど、受け入れるのが容易ということに尽きると思えます。ドラッカーも情報について同じことを書いています。どこかの地方で、「色違いの靴下を履くのが流行した」とかその類のたわいもない情報、埋め草のベタ記事ほど人の記憶に残りやすいと言つたのです。

このことは何を教えるのでしょうか。

ゆつたりと、肩の力を抜いて、要求しないほどにかえって人には伝わるのだということですよ。

ですから、日々少しでもよいので、「毎日」見ているありふれたものを意識してみてください。手元足元にあるものであるほどによりよいと思います。

ドラッカー話法は自分だけの窓を味方にするることによって、世界をシンプルに見ることができまます。

しかもたくまらずして聞き手の心の奥底にリーチできるようになるのです。

■情報は便利とは限らない

窓を持つことが大切なのは、もう二つ理由があります。

すでに私たちは高度な情報社会にいます。濁流のような情報が、私たちを絶え間のないノイズのなかに追い込んでいます。大量にやってくる情報のどの程度があなたにとって有益なんでしょうか。必要なんでしょうか。

SNSやメールなど、遠慮会釈なく知りたくないことまで運んでくれます。

むしろ情報の土石流からどう心と頭脳を守るか。そのためには、小さくとも信頼できる窓をいくつ持てるかが鍵になってきます。

「いや、いつでも大量の情報に接することは便利じゃないですか？」

そう言われるかもしれませんが。しかし、本当にそうなのでしょいか。その利便さでかけがえないものを失っているのではないでしようか。

ドラッカーはテレビを見ませんでしたし、ネットもしませんでした。彼は動かざる情報しか参考にしませんでした。動くものを避けていたとさえ言われます。ドリスさんは次のように言っています。

「夫はものを見るにあたり、動くものを避けていた。テレビやビデオなど観なかったし、パソコンに触れたこともなかった。無理に連れ出す場合を除けば映画にも行かなかった。(略)グーグルが正しい回答を示すなど信してもいなかった。それは『ブリタニカ百科事典』にのみなしろることだった。彼にとつての『情報』とは、きちんとした形で紙上に印刷されたものでなければならなかった」。

つまり、ドラッカーについて言うなら、流れるような大量の情報にアクセスできる利便さはかえつて心の豊かさを損なうのです。なぜなら、覚醒した意識や思考は質の世界だからです。

ドラッカーは、「急ぎなさい」とは言いませんでした。なにごとにつけ、「ゆっくりとしかるべき時間をかけて行いなさい」と言いました。「時間と競争してはいけない」と言いまし

た。

ミヒヤエル・エンデが言うように、時間は生命そのものです。ドラッカー話法は生命としての時間を大切にします。スピーディに大量の情報が入ってくることで、人は意識の質を犠牲にすることになるためです。「文明の進歩」に支配されてしまうことで精神が減耗するならば本末転倒といわざるをえません。

ドラッカーが日本画を眺めたのは、心を落ち着かせ、あるべき場所に戻ってくるためでした。いわば精神性や霊性を賦活する源だったのです。

そして、世の中が慌ただしくなるほどに、そのようなゆつたりと余裕を持った窓が欠くべからざるものとなるのは間違いない。

小さな信頼でできる窓をいくつか持つておくことによつて、心の静寂とともに、現実を繊細の精神で眺めることができようになります。

小さな習慣が、あなたの視野を正し、ドラッカー話法の持つ可能性をも広げる役割を担ってくれるはずです。

3 ドラッカー話法の急所——「かたち」は本質を表す

「ドラッカーは私の英雄だ。その述べるところ、考え方は明快そのものである。得体の知れぬ流行りものの書き手とは一線を画する」——アンドリユー・グローブ（インテル会長）

- かたちあるものほど説得力を持つものはありません。
- 人を量としてでなく、質として見ることです。
- 人を芸術作品のように心を開いて体験していくことです。

■質はかたちに現れる

ドラッカーは自分のことを社会生態学者と言っています。

社会生態学とは何かというと、人や社会を見て、それを伝えることを指します。同じことを自然について行う自然生態学者が、南米のジャングルへ行って、この木はこう生えるべきとは言わないのと同じで、社会生態学者も社会についてこうあるべきとは言いません。あくまでも、見るものが基本です。

それだけではありません。社会生態学者は変化を見つけます。その変化が、物事の意味を変える本当の変化かどうかを見極めるのです。そしてその変化を、機会に変える道を見つけます。

社会生態学という言葉も、知識社会、知識労働と同じように彼の造語です。日本では戦後の企業経営に与えた影響があまりに大きいため、マネジメントのドラッカーが有名なのですが、彼の本質はこの社会生態学者であるところにあります。

社会生態学者だからこそ、生きた存在としての組織、社会的機能としてのマネジメントがよく見えるのです。

生き物を観察するときのポイントは、知覚で見ることにあります。ドラッカーはこの知

覚の作用をとでも重視していました。知覚とは何でしょうか。

たとえば、「C」と「A」と「T」それぞれのアルファベットがばらばらでは意味をなしません。それが「CAT」という一つの形になったときに、初めて「猫」という意味が出てくる。アルファベットは意味の単位に過ぎません。単位の組み合わせを全体として把握するとき、はじめて意味を理解することができる。ごく簡単に説明すると、これが知覚の作用です。

ドラッカーは手と頭脳を同時に使う、「テクノロジーリスト」と呼ばれる知識労働者を時代の主役と考えましたが、テクノロジーリストにとっても知覚が価値の源泉としました。

たとえば、外科医は患者の治療にあたり、腫瘍の摘出という上位目的を意識しながら、同時に手や腕の動き、機材の使用、力加減など、頭脳と手を併用しながら目的を達成します。いわば、個々の技能を全体の目的のために補助的に使うことによつて成果をあげる。これも知覚の作業でしょう。

ですから、部分と全体をどう把握するかが知覚が働くかどうかのポイントなのです。

社会生態学が得意なのはここです。社会生態学は、総体としての形態を扱います。だから全体を見るのです。全体を見ることで、はじめて意味がわかるのです。

ドラッカーは、ゲーテの『ファウスト』に出てくる望楼守に自らをなぞらえました。最終部で、ファウストが悪魔メフィストフェレスとの契約における禁句、時の流れに向かって「止

まれ、おまえはいかにも美しい」と言ってしまうクライマックスがあるのですが、その直前物見やぐらにいる望楼守リユンケウスが自分のことを「見るために生まれ、物見の役を仰せつけられ」と朗々と語っています。

あちらでは何が起り、こちらでは何が起っているのかを教えてください。その「物見の役」が社会生態学者の存在理由です。

■「ありのままに見る」ための方法

ドラッカー話法の基本形は、彼が社会生態学者であったこととかかわりを持っています。社会生態学者は「すべてを全体としてありのままに見る」ことに尽きます。ここで思われるかもしれませんが。

「ありのままで見ると、どう見ればいいのかさうだ。」

そう、ありのままで見るといふのは、決して簡単なことではありません。

「ありのままに見る」とは、一言でいえば、「強みを見る」といふことです。そして、「質的」に見る。そして、「目的」として見るといふことです。言い換えれば、相手を量として、あるいは手段として見てはいけません。

科学や論理の世界で問題となるのは量です。あるいは数字です。それで説明が済んで

しまいます。

ところが、人間を取り巻く現実の世界、たとえば、色や音などを本当に知りたいと思ふならば、質の体験をしなければなりません。そして、質として知覚するときには、相手が何かに仕える手段ではなく、存在自体が目的なのだという前提で見なければ何も知つたことにはなりません。

たとえば、ドラッカーが蛇蝎のごとく嫌い抜いたナチスの考え方は、人を国家社会のため的手段として捉えていました。だからこそ、国家社会の進歩にとつて敵と見なせば、もはや目的として見る必要がない。だから、数百万人を強制収容所で殺戮して灰にしてしまつてなんら問題ないのだという思考に一直線にいったのです。

同じことは芸術にも言えます。ベートーベンの交響樂の豊かさを知るのは、繊細に耳を傾けることによつてしかできません。音波の量だけでベートーベンの音樂の価値を測るのだと誰かが言つたら、誰もが愚かだと考えるに違いありません。ドラッカーが愛した日本畫の美しさも色の波長の違いだけでは測れない。

ドラッカー話法にとつて特別に大切なのは、生命に関するものは一つの例外もなく質で考えなければ意味がないということです。もちろん会社も経営も経済も同じことです。すべて質的な存在なのです。

ドラッカー話法はすべてを質的に考えるという視点で首尾一貫しています。質で考えるとは、言い換えれば分割すれば意味をなくす。石ころは分割しても石ころのままですが、赤ん坊は分割したら肉塊に過ぎなくなりませう。

私たちはうつかりするとそのことを忘れます。すべてを科学的に合理的に説明できる「楽さ」にとらわれてしまう。そして、あろうことか、ロジカルな世界、量的把握の容易な世界のほうに、ビジネスや人生を近づけようとしてしまう。論理のほうに実生活を引張り込んでしまうのです。

イデオロギーがまさにそれでしよう。イデオロギーは頭の中だけでしか成立しない観念の体系です。そうすると、数字で説明可能なものだけを残して、その他の世界は見えなくなってしまう。特に人間の持つ現実が見えなくなってしまうのです。

車を運転するとき、速度などのメーター、機器類を見るのは当然のことです。ならば、それだけ見ていれば安全でしょうか。もちろんそんなことはありません。外部の世界を質的に、リアルなものとして把握することで、運転手ははじめて適切な運転をしていると言えるでしょう。

頭の中で捏造された論理に現実の世界をゆだねてしまうほど恐ろしいものはありません。この世界はゲームではない。生きていない論理に合わせて人が幸せになれるほうがど

うかしています。

ドラッカーは、質的体験のなかで、マネジメントや社会、人間の問題を質や目的の問題としてとらえようとした。彼ははつきりと、すべてマネジメントは例外なく、人間の問題に戻ると断言しています。

質的体験のなかで世界を見ないかぎり、本当の意味でのドラッカー話法を紡ぎだすことはできません。彼はどこまでもこの世界の質的な意味を探りながら、マネジメントを打ち立てたからです。

■達人ゲートに学ぶ

では、質として見るとはどのようなことなのでしょうか。

一言で言えば、形態で見ることです。かたちに着目することです。

ドラッカーが尊敬してやまなかったストーリーテラーの巨人ゲートは形や色彩の研究者でもありました。形は質的体験を基本とするもので、芸術的なアプローチによって深められるものです。形こそが内面世界と質的体験を結び付けてくれる決め手でした。

ゲートは質的に体験していく考え方を対象的思考と呼びました。この対象的思考を一

人ひとりが自分のものにしていくと、あらゆるものを質的に見ることができるようになります。

そして、この対象的な思考をさらに深めていくと、今あるものの目に見えない可能性まで予感として感じ取ることができるようになります。ドラッカーはそれを「すでに起った未来」と呼んだのです。

ドラッカーはゲーテに学び、対象的思考を訓練しました。何によってでしょう。芸術です。日本画や、文学によつてです。

ドラッカーの書齋には、ビジネス書はまったくありませんでした。ほとんどが芸術書、歴史書、そして小説でした。ドラッカーはリベラル・アーツという最古層の地下からくみ上げた水で、マネジメントという森を養いました。そのことが、彼の書齋にはかくれもなく表れていました。

彼は若い学生に、「マネジメントを身につけたいなら、短い小説を書いてみるように」と指導していたことがあります。芸術的感性は対象的思考を育むうえでの格好の資源です。

対象的思考の訓練はドラッカーに言葉を学ぶ人にとつても大切なことではないかと思えます。芸術は目的の世界です。芸術は対象的思考のための回路を提供してくれます。そ

のことを意識するのとならないのでは長い時間が経つうちに大きな開きを生んでくると思えます。

■人を目的として見る

質に着目するゲーテの対象的思考は、特に聞き手との関係で意味を持ちます。

第一が、聞き手を量ではなく質として考えるということです。手段ではなく目的として見ることです。それは私たちのなかの想像力を培う思考ともいえます。

想像力を駆使して、一人ひとりを質的にとらえていくことが、人間としての理解につながっていきます。同じことはあらゆる人間活動にも開かれていきます。顧客、取引先、社員、同僚……。ドッカーはこのことを現代にふさわしいアプローチで徹底的に示してくれたのでした。

具体的な例をあげましょう。たとえば職場の部下に指示を与えるとき、質的に見るとはどのようなことでしょうか。

あなたに部下が五人いるとします。部下一人を全体の五分の一でなく、一人ひとりを質的に体験していかなければなりません。そのうえで、室内管弦楽団をつくるように、芸術的に人を形成していかなければならない。

まずは徹底的に一人ひとりの部下を理解するところから出発します。部下一人ひとりがどんな人かを徹底的に知ろうとするのです。そして、その人はどういう環境に育てきた人なのか、内向的か外交的か、強みや弱みはどのようなものか、思弁的か行動的かなどを一人ひとりについて体験しようとする。

質的に見ることができるようになれば、部下は自ずと信頼感を持つてくれるようになります。

そのときに、もし上司が量的に考えて、あるいは部下を組織の手段と考えると、出身大学の偏差値、評定、能力評価、売上・・・など量的なところしか見ないならば、部下はあなたを無意識に軽蔑するようになります。信頼しなくなるのです。

なぜなら、誰でも自らを数字としてしか見ない人を信頼したくなくなるはずがないからです。

戦争中、私たちの先祖は、文字どおり赤紙一枚で戦地に飛ばされ、その多くは帰ってきませんでした。今も昔も私たちの尊厳を傷つけるのは、この「赤紙一枚」ということです。私たちは尊厳ある人間です。自由な人間です。その人間を手段として扱う蔑視的な態度に、自由に懂れる一個の実存として我慢がならないのです。

そのようなものではなく、一人ひとりが芸術作品のように、私たちが美術館に行つて作

品を一枚一枚心を開いてみるように、かけがえのない作品のようにひたすら理解に努めるときに、どのような人間関係でも芸術的な雰囲気が生じます。

ドラッカーは言います。

「対人関係の能力をもつことによつてよい人間関係がもてるわけではない。自らの仕事や他との関係において、貢献に焦点を重視することによつてよい人間関係がもてる。そうして人間関係が生産的となる。生産的であることが、よい人間関係の唯一の定義である」
〔『経営者の条件』〕。

生産的であるとは、量的なもののみではありません。もつともつと総合的で全体的なものです。

相手がどのような生き方をしているのかが見えてくると、それは二つの新しい世界を手にしたのと同じことです。そのようなことをドラッカーはマネジメントの中で実現させようとしたのでした。

■なぜ人はかたちに反応するのか

ドラッカーが言うことの一つに、「ものごとの本質はかたちに現れる」というものがあります。「かたちに現れる」とはつまり、「目で見て知覚できる」という意味です。

抽象的な話には蝕知できる「かたち」がありません。頭脳のなかで生まれて頭脳の中で完結するしかないからです。

しかし、人はかたちを見せてもらえたと得心のいくことが多いいものです。かたちには内面の本質が表れているからです。ドラッカーはなに「こともかたちを大切にしました。ドラッカーは形態学を究めたゲーテの弟子です。かたちを突き詰めていくなれば、そこに生命の本質が必然的に表れていると考えたのです。

そもそも私たちがリアルなものとして認知するものは、かたちやものと密接に関わりを持つているものです。リアリティの源には必ずかたちやもの、実物が関係しているのです。

しばらく前にあるテレビ番組を見ていたとき、その思いを強くしました。学校の生徒たちが近所で暮らしているおじさんやおばさんをもっとよく知ろうと街に出ていき、どんな生き方をしてきたのかインタビューするというのが番組の内容でした。

子供たちは、思い思いに教室から外に出ていきます。あるグループが学校の近所に住むおじさんを思い出し、そこに赴くのです。子どもたちはおじさんに「何か思い出の品物を見せてほしい」と依頼します。

おじさんが見せてくれたのは、さびた飯ごうでした。よほど古いのものよって、表面

はでこぼこで赤黒く錆びています。おじいさんは、ゆっくりと飯ごうについて思い出を語り始めます。

昔戦争があったころ、おじいさんは兵隊として南洋に向き、いつもこの飯ごうでご飯を炊いていたのです。古い友だちのように、おじいさんは飯ごうとともに戦争を生き抜き、今も宝物として大切にしているということでした。

おじいさんが語ったことはそれだけです。飯ごうを大切に使っていたということ――、それだけなのです。子どもたちは熱心に耳を傾けます。子どもたちの頭の中にいろいろなイメージが浮かぶのが想像できます。

若かったおじいさん、軍服を着て、日の丸旗で万歳を音に故郷を送りだされたおじいさんが、部隊の戦友たちと一緒に行軍している姿、敵と遭遇した時のはりつめた緊張感、今日も一日生き延びられたと感謝しながらご飯を炊く気持ち、そんなものが一つひとつ、何も言わなくても伝わってくるのです。

番組を見たのはしばらく前のことです。NHKの朝の番組だったということしか覚えていないのですが、おじいさんの飯ごうのことは今でも鮮やかに覚えているのです。

飯ごう自体はあえて何も語っていません。戦争の悲惨さを主張するわけでもなければ、食糧事情の厳しさを言うわけでもありません。ただそこにあるだけです。そこにあるだ

けで、おじいさんが目にしてきたものの「語られない部分」を私たちに雄弁に問いかけてくれるのです。

ドラッカー話法が共感を呼び起こす理由はこのかたちに伴う手触り感にあります。かたちに着眼すること、かたちを語ることです。

■見えない世界を味方にする方法

かたちに思いを寄せることは、ビジネスの世界でこそ、なくてはならない視点です。

ドラッカーは、市場を見ると、利益よりもシエアを見るように助言しました。シエアはかたちであり、質を表しているからです。確かに利益を見れば、現在の状況はわかります。しかし、利益は過去に由来する現在の数字であって、過去のことは教えてくれなくても、未来のことは教えてくれません。

シエアは現在の強さや勢いのほう、つまり質的で未来にいたる現在を教えてくれる、だからドラッカーはシエアを見よと助言したのです。

しかも最もパワフルな力とはかたちを通して見えないものを見る力にあります。ドラッカーの分身とされる上田惇生さんがかつて筆者に教えてくれました。

上田さんは囲碁をたしなむのですが、時々、碁を題材に大切なことを私に教えてくれ

ました。

上田さんは言います――。

「碁ではね、とくに負けているときに心がけなければいけないことがある。どんなに負けているときだって、全部劣勢ということはないわけなのね。必ず探せば優勢のポイントが少しはあるはずなの。わかる？」

「わかります」と私。

「そんなときね、劣勢だとうっかり相手の空気に吞まれちゃうでしょう。でも、そこを吞まれないように我慢してね、いい？ 自分の優勢なところだけ見るようにするわけ。そうするとね、いつの間にか勝っちゃうことが多いんだよ。」

「なるほど」。

「正確に言うと『優勢』というのとも違うんだな。なんて言うんだろう、自分の陣地のなかで見ている気持ちいっていうか、ストレスを感じないかたちを探すわけだよ。そこだけを見て打てばいい。逆に言うと、それ以外のところは見てはいけない。まして劣勢の場所など見てはいけない。劣勢のところを見ると負けちゃう。」

「なるほど」。

「人も同じだと思っただよ。企業も社会も同じなの。だいたい劣勢のところばかり目が行

きがちじゃない？でもよくよく見れば全部劣勢なんてありえないよね。少しかもしれないけれど優勢な私たちの場所があるはずだよ。そこからしか形勢を逆転させることはできないの。ドラッカーも言ってるでしょ、『強み』以外は見えない。『弱み』なんて生理的に嫌悪すべきもので、何も生み出すことはない。だから今うまくいっていない人はまず自分のなかでストレスを感じないような優勢な私たちを一つでいいから探すべきなんだと思うよ。それにね——」

上田さんは続けます。

「一見優勢なものが実は優勢ではないことが多いんだ。」
「どうとう。」

「四二キロ先にゴールがあるマソンで、最初の一キロ全力疾走してもしかたがない。それは愚かであつて無謀だ。優勢とはとてもいえないよね。」

「確かにそうですね。」

「暮も同じなんだ。一見優勢なのが実は優勢でないことが多い。同じように劣勢に見えることが本当に劣勢であることも稀なんだ。むしろ序盤は劣勢を確保するほうが、実は本当の意味で優勢とっていい。」

「相手がミスするのを待てるからですか？」

「それもないわけではない。でもそれ以上に、目に見えない財産に気づかせてくれるからなんだ」。

「目に見えない財産？」

「そう。目に見えている石は目に見えない空間に支えられている。そして目に見えない空間のほうが、目に見える空間よりもはるかに大きい。だから自分は目先の小さなものは手放しても、それ以外のすべての空間を支配していると信じる。そのとき宇宙を支配するような感覚に襲われる」。

「なるほど」。

「碁盤は小さな宇宙なんだね。でも盤の外に本当の意味での宇宙が広がっている。見えているよりはるかに無限の空間がある。それを悟るとき、人は宇宙を味方にできるんだ。そんなとき、負けることはない」。

私は時々上田さんが教えてくれたことを思い出します。それがとても大切なことを示唆しているのを感じます。

成功したベンチャーの経営者などには、他人の評価や客観的なデータなどものともしない、見えないものを見る力があります。この力は「構想力」とも呼ばれますが、かたちは見えていないところに思いをめぐらせる起点となるのです。

4 ドラッカー話法の急所——「ありふれた自分」で語る

「知識労働者という言葉を最初に言い出し、非営利組織の躍進を予見したのはドラッカーだった。ビジネス戦略において顧客の重要性を強調した最初の人も彼だった」——ダニエル・ピンク

- 「ありふれた」素材ほど人を動かします。
- 「誰もが知っていること」を違う視点から語るのがポイントです。
- 聞き手にまかせる姿勢が効果的です。

■「ゆるぎ」は資産

何かを伝えようとするとき、どうしても分かってもらわなければと思う余り、過剰に力説してしまったり、同じことを何度も繰り返したり、早口になってしまったりしたことはないでしょうか？

人は自信がないとつい無意味な横文字やバスワードで相手を煙に巻こうとしがちです。しかも口にする本人が無意味だといちばんよくわかっているにもかかわらずです。

そのようなストックフレーズはあなたの話から説得力を奪います。聞き手との間の適度な緊張感もなくなり、話の持つ生命感が減耗してしまうのです。

そして、何よりしゃべりすぎてしまう。これが「伝えなきゃ」というプレッシャーに押しつぶされた人が陥りがちな畏と言つてよいと思います。

しかし、なぜでしょうか。さつきからさかんにしゃべりまくっている人よりも、ゆったりと話を聞いている人のほうが不思議と知的で説得力あるように見えるのは――。むしろしゃべればしゃべるほど、何だか知的な雰囲気かほろぼろと剥落していくような気さえしてきます。

実はドラッカー話法のポイントは、力を込めることにはありません。力を抜くことにあ

ります。

おおかたの人のとりがちな態度と反対に、ビジネスの最前線に立つ人たちに語る場合など特に、しなやかでゆったりした話のほうが好まれると考えるとよいでしょう。なぜなら、聞き手は十分にストレスフルな状態に置かれているわけですから、輪をかけてストレスをかけてほしいなどと思っていないのです。ストレスを抱える人たちに必要なのは弛緩であつて、さらなる緊張ではないからです。

私たちは誰でも、仕事だけをして日々を暮らしているわけではありません。買い物をしたり、立ち読みしたり、テニスをしたり、庭いじりをしたりなどそれぞれの日常を送っています。

どんなに厳しいビジネス現場で疲労がピークに達しているビジネスパーソンでも、自分の時間を一秒も持たない人はいません。どんな生き物でも、緊張だけの状態には耐えることができません。生き物にはゆるさが必要なのです。

このゆるさこそが生命体として無理のないスケールを基本としたドラッカー話法の武器です。

■共感と反感

一体私たちはどのようにしてゆるさを武器に人の心に一つの考えを気持ちよく流し込むことができるのでしょうか。それを考える時、ドラッカーの言うように、話し手の考えではなく、聞き手の考えに視点を置くと本質がよく見えて来るように思います。

聞き手が共感を持つか反感を持つかという視点です。

私たちは自分の心の中に、いつ共感の働きが起こり、いつ反感の働きが起こるのでしょうか。

たとえば私たちがゆつくりと丁寧に相手の言葉に耳を傾けているとします。そうすると意識を相手に向けていくことで、私たちの心の中に共感が働くのが感じられます。

それに対して、私たちが数値化された業績など、論理的な方法で人を理解しようとする時、自分の中に無意識の反感が働いていることが感じられます。

ごく親しい友人と話をしている時、自分がどんなことを言うても、理解してもらえなくて、安心感があれば、心はゆつたりと開放的になって、初夏の風を受けた風車のように頭がくるくると回り出し、自分らしい言葉遣いで話することができる。共感が働いているからです。

逆に、あたかも尋問を受けるように、一方的に査問される言葉遣いで向き合われたりするとき、突然自分の中に反感が生まれ、とたんに心の豊は働きが停止し、舌がもつれる

ように何も言えなくなってしまうこともあります。私たちの意識を批判や論理のほうに向けると反感が育つて来て、私たちの意識を信頼のほうに向けると共感が育つてくる、というわけです。

たとえば、ものごとを知的に考えていくとき、その人自身は自分らしく頭を動かしているつもりかもしれませんが、生命力は消耗していきます。私たちは、論理的に突き詰めていく、エビデンス至上主義の危険さ無意識のうちにキャッチして、反感として表れるのです。

一例がゲーテの『ファウスト』に登場する主人公です。ファウストは、あらゆる学問を究めて、この世界で知らないものは何もないという状態で舞台に登場します。本当なら、何でも知っていて幸せなはずと聞いたところですが、ファウストはこの世界に飽き飽きしていて、もう生きているのがいやでいやでたまらないのです。そして、生命の充実を求めてさまざまな冒険に乗り出しますが、まさにファウストに見られる極限的な倦怠状態こそが、反感にとりつかれた姿と云っていい。

不思議なことといえは不思議なことです。けれども、一つの客観的な事実です。私たちはそのことを意識して、自分の中の共感をどう深めてゆき、自分の反感をどうコントロールするかを考えなければいけません。

たとえば早く一人前になりたいあまりに、過剰に知的な情報を摂取しすぎると、人は一時的にできる人のような顔つきになるかもしれないませんが、心の中に反感が生まれてくることも考えなければなりません。ドラッカーの奥さん、ドリス夫人は、過剰な情報の弊害をドラッカーがどう見ていたか、次のように言っています。

「現在、時間あたりに押しつけられる量は激増している。さらに、貪婪な欲望もつれてくる。これが幼年時代から現代人が直面する現実である。習慣的な暴飲暴食は肥満と怠惰を招く。同様のことが情報にも起きている。無慮な情報の摂取は人を精神的な肥満と怠惰に導く。」

夫（ドラッカー）を数少ない例外とすれば、そのような危機に注意を払う者はなかった。意識的か無意識的か、彼は動かさざる情報が閉め出されるとき、人類が何を失うかを理解していた。そのような情報とはマスメディアから強要されるものではない。自らの精神的、文化的価値を涵養するためにこそ、自らのリズムで、自ら探し求めるままに受け取るものである。」

情報の過剰な摂取が招く、精神的肥満の危険にドラッカーはきちんと気づいていた。

反感の端的な表れが競争心です。

競争心は強烈な不安の裏返しですから、人間関係が自分にとって反感の対象になり、

嫌な気分の中で人生や仕事生活を送ることになります。しばしばエリートとされる人が、信じられないような愚かな犯罪に手を染める傾向があるのも、そのためです。反感は破壊への衝動を育てるからです。

対して、共感是一種の自己表現です。人は共感に対してとても敏感です。共感はいい企業風土となつてますます共感力の高い人々を惹きつけます。逆に、反感が支配している企業風土のなかでは、精神的に健康な人はその臭氣に耐えられなくなつて、離れていかざるをえなくなつていくものです。

ちよつと思ひ出してみてください。よい会社だなど思える会社は、人も組織もみなよいのではないのでしょうか。細部に至るまでパフォーマンスが高いのではないのでしょうか。逆もまた真なりではないのでしょうか。

その理由も共感に求めることができます。芸術的な体験やしつかり相手の話に耳を傾けるとかいうことが、行動レベルで見たとときのものとも高い共感の行動となつてきます。高い種類の共感、真摯さに伴う意志の働きです。ドラッカーの場合は、敬意と受容をもつてはじまる対人関係上の好循環として現れます。

■その話は何を教えてくれるか

共感の秘訣は、ささやかなさにあります。私たちはささやかなものを信頼するからです。逆に、私たちは大きなもの、反論をも、過剰に理路整然としたものをこそ怪しむべきです。

人に何かを伝えるとき、ささやかな素材が共感を呼ぶのは、誰もがささやかな生活者であるためです。ドラッカー話法にしても、事情はまったく変わりません。

あなたは手足のように言葉を操る見事なスピーチを聞いたことがあるでしょう。「自分もあんな風に話ができればいいな」と思ったでしょう。しかし、ドラッカーはあなた自身をなるべく変えずに最大の成果をあげよと助言していました。人の話し方をまねして上手になる可能性は低い。次にその話をしていくことにしましょう。

ドラッカーは、あなたをあなたらしくする素材や語り口を採用するように勧めます。そして、素材や語り口は、どこか遠いところにあるものではなく、すでに知っている慣れ親しんだもののなかにあります。なるべく自分自身のなかにある素材を上手に生かしながら、語っていくのが効果的です。

とはいえ、あつたことをそのまま坦々と話すだけでは芸がありません。いくつかのポイントを念頭に置いておくと思います。

第一が、「その話は何を教えてくれるか」に力点を置くことです。どんな話も、教訓と

までは言わなくとも、人生やビジネスの機微にふれる核みたいなものがあります。そこに意識できることが、すでに学びなのです。

無意識に学んでいたことに意識を向けて、磨き上げていくということは、ある意味で最高の自己啓発ですから、この機会に自分が何を経験してきたか、何を知っているかを徹底的に洗い出すことを強く勧めたいと思います。

どんなふうに語るとこのポイントが引き立つかは、この後の事例を参考にしてみてください。

第二が、あまり上手に話そうとしないことです。詳細で流暢なほどに価値があるというわけではない。価値を決めるのは、コンテンツ（内容）ではなく、語り口や振る舞いのほうだからです。

ですから、付け焼刃は厳禁です。武器になるのは今持っている経験や知識です。素材を求めてがつつする必要はありません。

あまりなじみのないテーマの本を急に読んでみたり、セミナーに出かけてみたりしても、あなたにとつては何の意味もありません。恐らく記憶にも残らないでしょうし、啓発されることもないはず。自分の中に新しい知識を受け入れるだけの基盤がないからです。

何より好きなもの、関心のあるものから話の素材は出てくるものです。しかも、なるべ

く日常的なもの、ささやかなところから素材を取り、なるべく自然体でゆつくりと伝えることにまよるものはないように思います。

■何を語らないか——聞き手にまかせる

それともう一つ——可能性に互いに意識を向けられるのがドラッカー話法の持ち味なのです。ですから、ドラッカー話法の達人は、「何を語らないか」にも意識を向けているのです。達人になるほど、「すべてを語らない」「重要性も知っているのです。つまり、語らない部分は聞き手に想像してもらおうという柔軟さも、伝える姿勢としてなくてはならないものです。

これが論理的な話だとそうはいきません。自然科学の学会報告で、「あとは聞き手であるみなさんに委ねます」などとうてい許されません。度し難い無責任と指摘されるのは避けられないでしょう。

しかし、ドラッカー話法は本来論理のみに領された狭い世界ではありませんから、聞き手の想像力に任せてしまうことが十分に可能です。

その点でもドラッカーに学ぶことがたくさんあります。ドラッカーが日本画に惹かれ続けたことはすでに述べました。日本画をご覧になった方はわかるとと思いますが、水墨画

や禅画は、一瞬の筆さばきで、見事な空間を創造します。この世界の空間を大胆に省略するのです。そこにドラッカーは鋭いリアリティを感じたのです。

ですから、詳細だからといって説得力があるわけではないのです。写真みたいな絵だからといって人の心を打つ保証はありません。むしろ、小さい子供の書いた素材で不器用な絵のほう人が人の心を動かしたりします。

話すときも同じです。かえって省略のしかたが個性を際立たせることも多いものです。むしろとつとつと不器用に語ることで、かえって詳細に話すよりリアリティが出てくることもあります。

しかも、あなたの話を聞く人たちの思いは、それぞれに違います。ただただ情報を得たいと思っただけの人、次の朝礼に生かせる話が聞きたいと思っただけの人、すぐに儲かる話に興味のある人など……。それぞれ聞きたいことがあるのです。

適度に省略された啓発的な話を耳にするとき、人は頭がくるくると回り始め、心の中でもう一人の自分との会話が始まるものです。そしてはつとさせられるのです。

・自分のやりたいことって何だったのか

・次に目指すべき道は何だろうか

・過去にあったあの出来事の意味は何だったのか

・あるときあの人が言ったあの言葉は、こういう意味だったんだ…

ドラッカー話法には、そんな自問自答を促し、はりつめた心を溶かしてしまっくらしいの力があります。初めは混乱し、不安、恐れ、緊張のなかにあった人が、たった一つの話だけでかつて感じたことのない温かな感情に満たされてしまうこともあります。

聞き手には聞き手の想像力や経験、感情があります。ドラッカー話法は学習の回路を開く宝物の鍵のようなものかもしれません。ですから、解釈とか注釈を入れすぎず、なるべくフラットに、自分が感じたことをそのまま語ることが大きな効果を持ちます。

正確に説明しないと伝わらないのではないかと不安になる必要はありません。聞き手には少なくとも、あなたの「何かを伝えたい」という熱意はしっかり伝わっています。

基本スタンスは、「聞き手にまかせよう」と、それに尽きます。

■ロジカル・シンキングにすぎないから

そのときに一つ、大事なことがあります。ドラッカー話法はいわゆる論理とは違い、あらゆる人によつて等しく受け取られるわけではありません。このところは誤解のないよう

にしてください。

もしあらゆる人間に等しく受け入れられるような話であるとすれば、それは正しい意味での触発の言語ではないのです。ドラッカー話法は誰もが認識できる論理の公式のようなものではなく、人によってまったく異なる解釈を許すものでなければなりません。

そこには話し手に対する畏敬の気持ちと、ひたすら相手を受け入れる受容的(レセプティブ)な内的条件が整っていないと、ドラッカー話法の示す核心に迫ることはできません。

ですから、もし誰かにドラッカー話法で話をしようとするとき、相手が合理的で科学的な、言い換えれば批判的で拒否的な態度で向き合ってくる場合には、何を話しても疲労感しかない状態にもなりえます。

反対に、その人の中に本当に話し手の心を受け入れたいという内的条件が整っている場合には、ドラッカー話法は奇跡的と言っていいほどの説得力を持ちます。もはや科学など問題にならないような、ある種の共同体験にさえ迫っていきます。

ですから、聞き手にまかせるときには、聞き手の内面の状態、内的条件を見る眼がぜひとも必要になるのです。うっかり聞き手の内的条件を問題にすることなく話してしま

うと、ある意味では聞き手に対しても失礼ですし、反感しか持てないということもあるのです。

自然科学の場合などは、数式などで誰にでも伝えることができるし、相手が批判的拒否的な態度をとることがかえって説得力を高めることにもなります。

一方で、ドラッカー話法は、それぞれの聞き手の内面的成熟や感受性、美意識に依存するということです。

そもそも聞き手の側に必要な内的条件があるのです。それがロジカル・シンキングと全然違った点です。パスカルの言う繊細の精神がここでも必須です。その部分を飛ばして、ロジカルに説明しようとする、あるところまでくると行き止まりになってしまふ。

■聞き手に合わせた話し方

ロジカルな言語はけんかの話法です。ドラッカーがドイツ時代に在籍していたフランクフルト大学の教授にマルティン・ブーバーという人がいました。このブーバーは次のように言っています。「デイスカッションの語源は元来殴り合いの意味だ」と。デイスカッションは、言葉の殴り合いなのです。

もちろんロジカルな説明が不要というわけではありません。論理のなじむところでは、ロ

ジカルな説明でなければわがわがわからない場合もあります。

ただ、聞き手を量ではなく質的存在と見るときには、大切なのは何といっても聞き手に合わせた話し方をすることです。

まず自分を無にして聞き手のところに自分を持つていかなかったら、ドラッカー話法を媒介する絆と信頼が育まれないからです。

時には聞き手は批判的で斜に構えた姿勢をとってくるかもしれません。そのときは「そのような姿勢をとらせているのは何か」「その姿勢の奥底には何が潜んでいるのか」ということを見ることからはじめなければいけません。そのときに自分に意識が行っていたらうまくいかないでしょう。自分が相手をどう見るかが何よりだいじであって、相手が自分をどう思うかは二の次なのです。

それから、自分の組織上の「立場」や「権限」でものを言うのはドラッカーの最も嫌ったことでした。特に知識労働者を権限動かそうとするのは最悪のソリューションです。プロとしての尊厳や自由を損ない、ひいては組織を損なうからです。

大切なのはどこまで耳を傾けられるか、そしてどこまで相手との皮膜の間に迫れるかです。そこがドラッカー話法で説明する際の最大のポイントなのです。

結果として、あの人の話が聞けてよかった、あの人と会えてよかった、少し気持ちが楽

になつたし、気づけば共感が寄せられたということであれば、それだけでドラッカー話法は聞き手との理解の触媒たりえたことになります。

ドラッカー話法の言語は調和の言語です。どんなにロジカルに相手をやっつけても、優位を示しても、本人が憎しみや屈辱感しか持てなかつたら、それは何も語っていないどころか、何も語らないほうがはるかにましということなる。

ですから、ドラッカー話法を聞く人の内部で何が進行しているのか、それが知的関心なのか、悩みなのか、渴望なのか、そのような相手の内面にまで下りて行ってそれを実感できることがドラッカー話法に不可欠な資質なのかもしれません。

Ⅱ 「フィードバック」を対話に生かす方法

ドラッカーのマネジメントの根源にあるのが、「フィードバック」の考え方です。ドラッカーは『マネジメント』のなかで、フィードバックによる学びを促進することが、組織を成長させる動因」と指摘しています。経営の用語でいえば、マーケティングとイノベーションが、フィードバックの真骨頂です。

フィードバックはふだん無意識に働いており、自分と他者との間の情報のインプットとアウトプットを司っています。

わかりやすく言えば、「対話」のことです。対話によって何かが動き始めるとき、フィードバックが意識化され、自分の強みや価値観をしっかりと堅持しながら、同時に他者と通じ合うことができるようになります。

鍵は、他者に対して徹底的に耳を傾けるといいうドラッカーが日常的に行っていた行動にあります。ドラッカーにとって対話とは、畏敬の感情と結びついています。その感情が自分と他者一つにするとも、他者を通して、自分自身と出会うことも可能にしてくれるのです。

ここでは、ドラッカーが実際に行っていたフィードバックや対話のための考え方を紹介していきます。

5 ドラッカー話法の急所——ひたすら耳を傾けよ

「多くの人が愛好する『自分の意見発表』は、たいていただ双方の意見のくいちがいを一層きわだたせるだけで、時には事態を收拾のつかないものにしてしまうことがある」——カール・ヒルティ『眠られぬ夜のために』

- 聞けなければ、話せません。
- 何気ない雑談はドラッカー話法の宝庫です。
- 話してくれた人にはその場で感想をフィードバックしましょう。

■聞けない人は話せない

ひたすら耳を傾ける——。このことがドラッカーによる対話の根幹と聞いたらどう思うでしょうか。意外に思われるかもしれませんが、これは事実です。

ドラッカーは「聞く」ことが、知識労働者であるためのとさえ考えていました。「聞く」とがかくも大切であることを知る人はそれほど多くはありません。

コミュニケーションは聞き手の行為である、とドラッカーは言います。その証拠にきちんと聞けない人がきちんと話せることはありません。特に現在のような知識社会では、大切な情報は人と人とのさりげない会話の中にあるものです。それに、ドラッカー話法の素材も、人から聞かせてもらったもののなかに多く潜んでいます。

考えるほどに、聞くとは一つの立派な能力です。周囲を見回してください。世の中には話したい人など掃いて捨てるほどいます。しかし、人の話が聞きたくてたまらないという人はさほどはいないものです。

もしあなたが聞く姿勢を身につけているなら、それだけですでに知識労働者として稀有なレベルに達している、そう言ってもいいくらいに、聞き手は慢性的に供給不足なのです。

ドラッカーはこんなことを言っています。

「人の話を聞くのは簡単である。口を閉じればいい。」

確かにそういわれれば簡単そうに聞こえます。が、よき聞き手になるのは簡単ではありません。というのは人の話を聞くときは、自分を無にする必要があるからです。能力というよりも習慣の産物です。

人の思考はいつも動き続けています。人の話に耳を傾けているときも例外ではありません。話を聞きながらもついつい心の中で「おしゃべり」をしてしまうのです。

この自分自身とおしゃべりをしてしまうと誘因に抗うのはかなりの精神力を要します。心の中のおしゃべりをやめて、聞くことに徹しなければならぬのです。

しかし、ドラッカーほどの達人になると、耳をじつと傾けながら、話し手が「何を言っていないか」にも同時に耳を傾けていたというのです。いわば行間を読むように、話し手の沈黙の中にさえ情報を読み取っていたといえます。

こうしてみると、ドラッカーにとつて聞くとは受動的ではなく、能動的でクリエイティブな行為なのだということがわかります。

■偽りのポジティブ思考

しかし、聞く力の大切さはあまり認識されていません。

誰もがみな聞くことが大切ということを知っています。どんな人でも、「謙虚に耳を傾けることが大事だね」と口をそろえます。しかし、その一方で、あまりの多くの人々が、進んでコミュニケーションを破壊するような明らかに損なことを続けています。

特に口が立つ人ほどその傾向が顕著です。その種の人に共通するのは、「多弁でエネルギーシユ」であるほどによいという致命的に誤った思い込みです。自分がいかに多忙であり、世界各地を飛び回っており、いかに著名人と知り合いであるかをまるで勲章のように他人に語る——、周りにいないでしょうか。言葉数の多さが説得力を保証するわけではない。エネルギーシユであることが成果を保証してくれるわけでもない。当たり前のことです。

むしろ自分自身にも周囲にも負担をかけることに気づくことができない、それは自慢できないとしても優秀さの証でもないのです。

少なくとも人物像から見れば、ドラッカーとは似ても似つかないものがあります。

豊かに伝える力を培うのであれば、もっと異なる方向に意識を向ける必要があります。その点でこそ、「聞く力」はあらゆる伝達力の土台となるのです。あなた固有の生き方がものを言う。

聞き手に伝えたいのであれば、自分らしく耳を傾ける姿勢を身につけるべきです。

まずは虚心坦懐に耳を傾けることです。対話はそこからしかはじめられません。

■雑談は対話の宝庫——いい話を分けてもらおう

聞くことは、自らの知らない世界へのパスポートでもあるのですが、得がたい副産物として、話の素材を人から分けてもらええることも見逃せません。

話題豊富な人は、自然に人と対話し、柔軟に聞き取るだけの素養が備わっていることが多いものです。

方法は簡単です。知人友人、会社の人、取引先の人と雑談すればいいのです。雑談とは、目的のない対話です。というよりも、対話それ自体を目的とする対話です。いわば、目線と心のキャッチボールです。

雑談の大切さは、経験のあるあなたならご存じでしょう。雑談が大切なのは、仕事にかかわりがないからではありません。重要な仕事の話は雑談から成り立っているからです。仕事の話は仕事でなく皆さんの話から成り立っているのです。

そして、雑談がどうだったかが、仕事そのもののクオリティだけでなく、個々の思考の質にまでに大きく影響してくるのです。

ドラッカー自身が雑談の達人でした。彼についてのビル・ボラードのエピソードを、エリザ

ベス・イーダスハイムが次のように紹介しています(上田惇生訳『ドラッカー 理想企業を求めて』ダイヤモンド社)。

「大手生産管理会社サービスマスターの前CEOビル・ポラードは、ドラッカーに日本で教わったことを思い出すという。

二人は東京で開かれたシンポジウムでスピーカーをつとめていた。ポラードは、このシンポジウムに大阪に本社をもつ日本での提携先を招待していたが、来られないとの返事をもたらしていた。しかも当時サービスマスターは、この会社との間でかなり深刻な問題をかかえていた。大阪の会社の担当幹部は、わざわざ東京まで行く気はないとのことだった。

事情を聞いたドラッカーは、ポラードに本当に大阪行く気はないのかと聞いた。『行きません。東京来たくないというのに、こちらから大阪行くこともないと思うので』。

シンポジウムが終わった夜、ドラッカーがポラードに説教した。『ドラッカーは、ここままで来ているのだから行けといった。関係の修復ではなく、日本人を知るために行けといった』。

ドラッカーは日本人の心の動きについて一時間も話したという。それはいつものように、歴史の話を折りました説教だった。

翌朝ボブは大阪行きの汽車に乗った。関係が修復されただけではなかった。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った」

つまるところ、雑談は単なる潤滑油ではなく、知識を伝達する触媒の役割を果たしている。知識労働においてなおさらです。

知識労働者の仕事は、他者の知識とのコラボレーションにかかっているからです。知識は本来自由です。果てしないものなのです。まさに雑談こそが本来の知識のあり方なのです。

ただし、いくつかの注意点があります。それは、聞くときは、誠心誠意耳を傾けることに徹する。根気よく耳を傾け続けることです。その際してはいけないことは次のことです。

- ・うかつに笑うこと。
- ・批判的な質問をすること。
- ・茶化すること。

そんなそぶりを見せようものなら、せうかく話してくれる人はすぐに話すのをやめてしまっはずです。

そこさえ注意すれば、多くの人は進んで、かなり喜んで、しかも何の見返りも要求することなく、自らの叡知を教えてくれるものです。

なぜなら、「聞く」ことは相手の受容と敬意そのものだからです。その意味では贈り物をするのと同じ報恩の行為なのです。

できればあなたの身近にいないタイプの人にも話を聞けるとよいでしょう。なるべく広いところから話が拾えればそのぶん説得力も増すはずです。話し手が思つてさえ、話す人はたいいてい自分の話がおもしろいと思つていません。ありふれたものだと思つています。

あなたからすれば、つまらない話などありません。どのような話であれ、それが広大な世界のささやかな一隅を説明するものであるのは間違いないのですから。

■無意識の悪習を絶つ

あなたが真に聞く力を味方につけたいと望むならば、まず行つべきは、自身の聞き方を細かくチェックすることです。

あなたは人が話しているときに割つて入つたり、強引に自分の関心に引き寄せたりなど

の明らかな悪習に染まっていないでしょうか。「ついうっかり」とか「悪気はないのだけれど」などと言い訳をしても、これらは人間関係を破壊する悪い習慣です。甘んじてはいけません。

以下は一般的に言われる聞く上での悪習です。

- ・目を見て話をしない
- ・相槌をうたない
- ・うなずかない
- ・無駄にうなずきすぎる
- ・途中で口をはさむ
- ・「でもね」「そうじゃなくて」などの否定語で受ける
- ・「だからさ」「何度も言ったことだけど」などとたたみかける

このリストに上げられたものを見直してください。際立つた美德はあるでしょうか。一つもないはずですよ。

つまり、これらはドラッカー話法以前に、当然の常識やマナーに反しているのです。それ

でも、あなたの周囲を見回してみてください。どれだけの人が無自覚にやっつけてしまっているでしょうか。

コミュニケーション上のトラブルのほとんどは、言った内容よりも、言い方に起因しています。同じように、話し手の不快感の大半は、聞き方の悪さに起因することが多いものです。

聞く秘訣とはシンプルであり、誰もが知っていることばかりなのです。この機会に「こと細かに自分の聞き方を検証してみてください。聞き方を改めることなく、伝え上手になることはできません。悪習慣があるなら、それを廃棄することです。」

マインドフルネスの理論で著名なジェレミー・ハンターが上げている例です。彼の同僚に、会議の席でいつも軽い皮肉なコメントする人がいたということです。その皮肉が必ずしも快いものではなく、出席者はいつも嫌な気持ちになっていたということです。

問題はそこからです。あるとき、ハンターが本人に、「どうしてそのような皮肉を言うのですか」と率直に聞いてみると、驚くべきことに当人にはいさかかも自覚がなかったというのです。

ハンターはまず悪習の自覚を促すところからはじめました。自分が人を不快にする発言という悪癖を持っている、そのことを徹底的に意識させることで、無意識の悪習から決

別でできたということですが。

■相棒は最高のフィードバック

さらには、雑談をしてくれたお礼に、話し手にその場で率直な感想を伝えられるとよいでしょう。

自分に対して何の先入観もない人から、率直に語られる感想ほどインパクトの大きなものはありません。

・「とてもおもしろかったですよ」

・「はじめて聞く話でした」

・「友達にも聞かせてあげたいです」

誰にとつてもしつかりと話を聞いてもらうほどうれしいことはありません。

聞くというごときも、日常的に訓練できる習慣です。より精度の高い聞き方を身につけることによつて、自然に必要な知識や情報が入ってきたら、聞き手にとつてもこれほどの成果はありません。

こうした効果を考えると、現代人の大半は、聞けないばかりに損をしていることがあまりに多い。しかも、自らを優秀で話し上手と思う人ほどにその傾向が強いのです。

そんな人はアクセルだけを備えてブレーキを持たない自動車に似ています。

ドラッカーの言うように教えることは最高の学びです。フィードバックすること、話し手の強みや真の姿を教えるてあげてください。そして次にその気つきを得るのはあなた自身である可能性が高いのです。

6 ドラッカー話法の急所——聞き手の目線で語る

「大工と話をするときは大工の言葉を使え」——プラトン

- 聞き手の世界を理解することが入り口です。
- 迷ったら、必ず聞き手が何を見ているかに意識を寄せます。
- 可能な限り事前に聞き手の情報を持つておきましょう。

■マーケティングの理想

「マーケティングの理想は、販売活動を不要にすることである」。

ドラッカーにこんな言葉があります。

顧客創造の本質を語る至言としてよいでしょう。あなたが顧客にしたいことではなく、あなたを使って顧客に何ができるかを知ることからスタートするということです。

では、顧客に対するとき最も大切なのは何でしょうか。

目線がそれです。

ドラッカーは見る人でした。目がドラッカーにとつての中心的な器官でした。

彼は自らを「現代のリユネケウス」でありたいと願っていたのはすでに述べました。リユネケウスとは、ゲーテの『ファウスト』に登場する望楼守です。リユネケウスは自らの周囲の変化を見るだけではありません、美しいもの、この世をよい方向にいざなうものに目をとめ、意識を向けることでそれらを守ろうとする人でした。

まさに現代のリユネケウスは顧客を見ます。顧客こそが、美しいもの、この世をよい方向にいざなうものであり、意識を向けるべき第一のものです。

ドラッカーが観察を自らのレゾン・デートル(存在理由)としたのは、そのためだったので

す。

・観察することが、顧客の期待や望むものを探る第一歩である。
・観察を意識的に行うことで、対話にとってふさわしい素材も手に入れられるようになる。

・相手の目に映っているものを観察することが、コミュニケーションの源となる。

そんなすばらしい観察法はドラッカーから学べる最高のスキルの一つです。

■マインドフルネスとは何か

では、観察とは何でしょうか。

一言で観察と言っても、ドラッカーが行うスキルは多彩であり、深遠なものがあります。彼の観察の最終目的は、「相手の目線と自らの目線を一つのものとする」「つまり、「私」が見るのでもなく、「あなた」が見るのでもなく、「われわれ」が見ることです。これが観察の究極の姿です。

先ほどの引用「マーケティングの理想は、販売活動を不要にすることである」はまさに

その意味です。顧客と目線が一つに融合してしまえば、売り込む必要がない。水が上から下に流れるように、ごく自然に顧客は製品やサービスを受け入れてくれるようになります。

このようなドラッカーの観察法はとてもバワフルなものです。基本にある考え方はシンプルなものばかりです。重視する姿勢は二つあります。

一つ、「観察はひとつの仕事なのだ」と知ることです。現実には観察は立派な仕事です。プロの仕事です。

大方の予想に反して、観察は簡単な仕事ではありません。それというのも、人は見たつもりになつてることがあまりに多いからです。あなたは毎日使っている愛用品、たとえば時計やボールペン、ネクタイピンをじっくり見たことがあるでしょうか。一分以上見続けたことがあるでしょうか。どのような特徴があり、どのような形状をしているか理解し、言葉にできるでしょうか。

していませんね。一度、心を空にして、いつさい口を利かずに、自分がいつも使っているマグカップを一分間見ちめてみてください。どんな模様をしているか、どんなしみがついているか、取っ手の角度はどうなっているか……。

いかに何も見ていなかったかを知るようになるはずです。

加えて現代、人は情報過多のうえに即時的な情報のやり取りがふつうになっています。大量の情報を短時間で処理することを強いられるのですから、結果として、「観察が浅い」ことが多いのです。

ドラッカー・スクールで「マインドフルネス」を講じるジェレミー・ハンターによれば、人間が意識できる部分は四〇〇〇万ビットの情報のみならず四〇〇しかないと言います。さらに、別のことに気をとられていたりすれば、意識できるのはさらにはぐつと下がってしまいます。

わけても目はいわば脳の出張所です。

まずはしっかりと観察することがひとつの仕事なのだということを意識することは、必要最低条件と考えてよいでしょう。

■「アウトサイド・イン」——他人の靴に足を入れてみる

ドラッカーが重視する二つ目の姿勢は、アウトサイドの目線を持ちながら、インサイドに入っていくことです。ドラッカーはそのことを「アウトサイド・イン」すなわち、外部にいなから内側に入つて行つて見る能力と呼びました。村上春樹は、このことを「他人の靴に足を入れてみる」と表現しています。

「アウトサイド・イン」は、緊張を伴いながらも、質の高い観察を生みます。質の高い観察は質の高いコミュニケーションの源となります。自分でありながら他者でもあるという微妙な緊張感が大切なのです。

先に述べたように、顧客が何を望むかを正確に理解することが観察の最終目的です。例として、ドラッカーが日本で講演した時の話をしてみたいと思います。

ドラッカーは数度来日して、実業人の会合で講演しています。私は主催した方の話を聞いたことがあるのですが、次のような事前要請を受けたと言います。

- ・会合に出席する方々の人数、属性、関心領域などを詳細に教えてほしい。
- ・彼らが何を求めて自分の話を聞きにやってくるのか、わかるだけ教えてほしい。
- ・参加する企業の情報を教えてほしい。

ドラッカーの書物もそうなのですが、すべてが見事に顧客自線に立っています。亡くなつて一〇年して、今なお愛読者が増えているのが証拠です。

「顧客満足経営」という言葉は戦後にドラッカーが言い始めたことで、それまではまったく一般的でなかった経営用語です。まさしくドラッカー自身が顧客満足を実践していたの

です。

顧客満足のためには、観察の前段階として聞き手の目線についての事前情報を可能な限り集めることを心がけること、それをあなたの観察の基本行動とすべきです。

■心のストライクゾーンを見極める

良質な事前調査は、現場でのさらなる観察の精度を高めてくれます。

先にもあげたケープルテレビ公社の経営者ボブ・ピュオードさんは年に数度ドラッカーの自宅で経営相談に乗ってもらった経験を語っています。ドラッカーから事前に与えられた課題は次のようなものでした。

- ・自社の状況
- ・問題
- ・機会

・これから望むもの

いくら長くても構わないので、細大漏らさず書き、一週間以上前に郵送するようにという指示でした。事前の正確な情報なくしてはせうかくの観察力も高いパフォーマンスは期待できません。

ドラッカーの観察の基本を一言で言えば、「聞き手の目線がどこにあるかを探ることか
らしか何もはじまらない」ということです。そのためには、聞いてくれる人たちが何に関
心を持っているか、何を期待しているかを事前に知っておく必要があったのです。

次にもう少し突っ込んだ形で、伝える方法として活用できる手法を紹介します。みな
さんに勧めたいのは、「人の内部にある主観的世界を想像してみる」という方法です。

これは文字通り、自分に関係のある人の心のストライクゾーンを見極める技術であり、
ドラッカーの盟友セフィン&アイの名譽会長・伊藤雅俊氏が教えてくれた方法です。

方法は簡単です。伊藤氏は何かの会合があると、その前に出席者を徹底的に調べると
いうのです。たとえば――。

- ・その方は今何歳か。
- ・どんな青年時代を過ごしてきたか。
- ・その方の青年時代はどんな時代だったか。
- ・何に関心があつて、これまでどんな活動をしてきたか。

一つ注意点がありません。心のストライクゾーンを見定めるには、必ず複数の様々なカ

テゴリーから調べるようにすることです。特に着目に値するのは、その方が若いころの時代背景です。流行歌、流行語、ベストセラー、学生時代の友人、会社の同僚……。

物理学者のアインシュタインは、人間の思想は一七歳のときに偶然手にした偏見の副産物であると述べています。若いころにフォーカスして情報を眺めると、その方の実像がよく見えてくることが多いものです。

あらかじめ相手のことを知っておけば、話題の選択肢が広がるばかりでなく、心のストライクゾーンを見極めるのも容易になります。

それともう一つ。実際に出向いていつて聞いてみることです。先のビュフォードさんは、大教会の設立者として著名な、ハイベルズ師に話を聞いたときのことを次のように回想しています。

「ハイベルズ師は今までにない教会を始めよと神が挑戦の機会をくださったのだと確信した。それは、教会に来ていない人々をターゲットにする教会だった。

もともと企業家としてのマインドは売るほどであった。そして最初に行ったことが、一軒一軒をノックして回ることだった。数か月の間、週六日、日に八時間、痛む手でドアをノックし続け、たった一つの問いを投げかけた。

『教会には行っていらつしやいますか？』

答えが『イエス』なら、お札を言つて次の扉をノックする。

『ノー』なら、重ねて聞く。『恐れ入りますが、行かない理由を伺つてもよろしいでしょうか?』

大半の答えが『ノー』だつたのにさほどの想像力は要しないだろう。しかもうち七割ほどは、教会への苦言を口にした。ハイベルズ師は彼らの反応を整理してみた。一つのことがかび上がった。

第一が、何かというと献金を要求されることだつた。そして第二が、何から何まで退屈で、何もかもが一緒、『自分に関わりのあるものがまったく見あたらない』ことだつた。

ハイベルズ師は、さらに聞いた。『献金はかり言わずに、みなさんに関わりのあることをお話しする、刺激に満ち、知恵を授けてくれる教会が近くにあつたら、行つてみようかという気にはなりますか?』

多くは『イエス』と答えた」

まさにドラッカーの言うマーケティングのお手本とも言うべき行動ですね。

顧客は常に一人ひとりです。ドラッカーは「顧客を創造せよ」と言つたのであつて、「市場を創造せよ」とは言いませんでした。

顧客一人ひとりを知ろうとすることです。ちょうどベートーベンの交響曲に耳を傾けるように、心を開いて一人ひとりに耳を傾ける。そうすると、背後のコンテクストが豊かになり、聞き手はあなたを信頼したくなるのです。

市場は結果としてできる水たまりに過ぎない。大切なのは変化してやまない顧客です。

そのためには、自ら外に出ていき、話を聞く。たったこれだけのことが、教会に行かなかつた多くの人たちの集うメガチャーチを大成に導いたのです。

■目線は二期一会

観察の目的は聞き手は何を求めているかを理解することにあります。ある顧客にとつてうまくいったことが、別の顧客にうまくいく保証はありません。目線ほど人によつて違うものはないからです。

ドラッカーは新しい顧客に対しては、一から考え直して臨んでいました。また新しいポストに就いた人に対しても、何が求められるかを一から考え直すよう促していました。まさに一期一会だったのです。

人はつい違うものを乱暴に同じ引き出しに入れてしまいがちです。同じ業界だから同

じような発想をするとは限りません。本当の意味で、相手が何を求めているのか、何を期待しているのかを考えるのは、ダム一杯分の想像力を要する仕事です。

時に自分を理解しない人・話の通じない人をつい「愚かではかだ」と考えがちです。間違いです。

愚かではかなのはそう考える当人のほうです。相手を愚かだと断罪することが、最も知的な負荷が少ないからそうしているに過ぎない。

先にも言いましたが、観察は、自分自身でありながら、他人が感じることを感じ取る能力です。主語は私でもなくあなたでもありません。「私たち」です。共同作業なのです。

共同作業として観察すると、時に受け入れにくい場合もあるでしょう。そのときは、後に詳しく述べますが、「受け止める」「受容すること」を心がけるべきです。どんなに支離滅裂に見える顧客であろうとも、内面には首尾一貫した論理があります。必ずあるので、重要なのは内面的に首尾一貫した論理を見抜き、意味ある情報として利用することです。「わからなさ」もまた一つの重要な理解のための手がかりだからです。

シャーロック・ホームズの作品には、この「わからなさ」を手掛かりに事件を解決するものがいくつもあります。『緋色の研究』でのホームズとワトソンのやりとりです。

「奇異な事柄はつねに推理の妨げどころか手がかりになってくれる。今回の事件を解決するにあたって最も肝心なのは、逆向きに遡って推理する能力だ。

これは大いに役立つうえ、すぐる簡単に身につく術でもあるんだが、一般にはあまり活用されていない。日常の出来事は推理を前に向かって進めるほうがなにかと便利だから、後戻りすることはおろそかにされがちなんだ。

割台にすると、総合的に推理できる者が五十人いるとすれば、分析的に推理できる者はたった一人しかない。」

ホームズはこのように「奇異な事柄」から本質を割り出していく方法を「逆向きに推理する能力」と呼ぶのです。

人はうっかりすると、自分のわかることからものごとを見てしまいがちです。しかし、本当に大切なのは、人のわからないところ、一見不合理なところから、相手が本当に望んでいるものが何かを割り出す能力なのです。

だいじなのは、自分の現実ではなく、顧客の現実なのです。「大工と話す時は大工の言葉を使え」、まさに至言と言えどでしょう。

■あなたは「聞く人」か「読む人」か

最後に、ドラッカーが教えてくれるコミュニケーションの秘訣があります。知られているわりにあまり活用されていないようです。是非覚えて実践的に使ってみてください。

相手が「聞き手」か「読み手」かを考えよというものです。

人間にとつて強みとはほぼ生まれつきのものです。コミュニケーションについても、この強みはあります。そしてそれらは仕事に就くはるか前に形成されている。環境や状況によつて適用の仕方は変わるものの、変化はしない。このことが話の大前提です。

コミュニケーション時、表れ方は二通りしかありません。「聞き手」か「読み手」かがそれです。利用しない手はありません。

自分がどんなときに理解できるか——。聞くときに理解できるか、読むときに理解できるか——。たつた二通りだということです。大胆な想定ですが、周囲をよく見て考えてみてください。事実であることが了解されるはずですよ。

人に何かを伝えるとき、相手が「聞き手」か「読み手」かを知っておくことで、コミュニケーションは驚くほど楽になります。何より見通しが立つのです。家族、同僚、友人等々、どのような背景を持つかにかかわりなく、妥当する事実ですよ。

たとえば、身近な存在で、上司ほどコミュニケーションが大切な存在はありません。あなたが上司に報告するときのことを想像してみてください。そして次のことを考えてみて

ください。

・上司は聞き手が読み手か。

・口頭で報告するときに理解してもらえるか、文書で報告するときに理解してもらえるか。

このことを観察し考え抜くのです。

かりにあなたの上司が「読み手」だったらどうでしょう。どんなに熱意を込めて丁寧に口頭で報告しても、ほとんど効果がありません。文字通り右耳から左耳へ抜けてしまいます。上司は何も理解しませんし、分かったように見えてもすぐに忘れてしまいます。

代わりに資料のあたりで報告したらどうなるでしょうか。どんなに分厚い報告資料でも、いつの間にか読んでいて内容を理解し的確なコメントを返してくれるでしょうか。

反対に、聞き手の上司には、資料で報告してもまったく理解してくれません。そもそも文章を読んでくれないはずですから。そのような上司には直接口頭で丁寧に説明すること、そのあとで文書を提示すればよい。きちんと理解してくれるはずですよ。

ドラッカーは、「上司をマネジメントせよ」と言っています。上司も人間である以上、強

みや弱みがあります。上司の強みを生かし、成果を上げさせてこそ、上司のマネジメントは実を結びます。そのなかでも、最も簡単にはじめられて効果絶大なのが、「聞き手」か「読み手」かを考えてコミュニケーションすることです。

常に自分を取り巻く人々がいずれであるかに敏感であり続けましょう。「熱意をもつて説明すれば伝わるだろう」という考えは、間違いどころかコミュニケーションにおいて有害です。強みを見間違えたとその熱心さがかえって問題を根深くします。がむしやらは成果を保証しない。

もちろん、自分自身が「聞き手」か「読み手」かをもしつかり考えておくべきです。今までどんなときに理解できたかを思い起こしてみることです。今まで自分が読むときに理解できたか、聞くときに理解できたか。そして、わかったことは、なるべく周囲に伝えることです。そのことがあなたに関わりのある人々にとって価値あるコミュニケーションの「情報」になるからです。

あなたに部下がいれば、「私は聞くときに理解できるから、何かあったら口頭で相談に乗ってほしい」と伝えてあげるのです。あるいは、「私には書面で報告してほしい」と事前に言うのです。それだけで、周囲はどれほど助かるでしょうか。

すぐに活用したい骨法です。

7 ドラッカー話法の急所——「問い」からはじめる

「ドラッカーの主要な貢献は、一つのアイデアだけではない。彼の業績のすべてが、私たちに莫大な利益をもたらしている。彼の主張はほぼすべてが正しい」——ジム・コリンズ

- 優れた問いには思い込みのロックを外す特別な力があります。
- 問いによって複雑な世界をすっきりとシンプルに考えることができます。
- 当たり前前に見えるもの多くは、きちんと見れば当たり前前ではありません。

■「本当にそうなのでしょうか？」

「人はコストではない。資産である」とドラッカーが言ったことはよく知られています。実はこの人を資産と見るところにも、ドラッカー話法の秘訣がかくれています。

では、人が資産とはどのような意味でしょうか。

一言でいうと、人は未来形でしか語れない存在です。人は未来の可能性に対して常に開かれている、人が未来をつくっていく主体である、そのようなものとして見よということです。

ドラッカーはどんな人に会うときも、可能性ある存在として深い敬意を持っていました。その敬意は、過去に対してではなく、未来に対して向けられていました。

まさしくゲーテが言ったように、「相手がどうあるか以上に、相手が本当は未来においてどうあるべきか」に視線は向けられていた。そうすることではじめて、人の可能性を広げることができるからでした。

では、人の未来の可能性を開くためにドラッカーがとった方法は何だったのでしょうか。

「問い」がそれでした。ドラッカーの発する問いの timing はどんなときも未来形だったので

問いによってドラッカーが求めたのは、自分の可能性を考え抜くことでした。自らのなかに宿る宝物に気づくことでした。そして、小成に甘んじることなく、個々のありかたにふさわしいかたちで大成に導くのがねらいでした。問いこそが成長への導火線だったのです。

というのも、人は自分の限界に気づくことができないくらい、世界に対する固定的なイメージに縛られています。誰でも世界はこんなところだというイメージを持っているのです。同時に、社会のほうも、「あなたはこの程度のものだ」といった安直なレッテルで人を縛ろうとします。そういうするうちに、知らず透明のガラスケースに自分を押し込めてしまふ。寄つてたかつてあなたという可能性ある存在を小さくしてしまうのです。

そのような思考前提に働きかけるのがドラッカー話法の醍醐味です。ドラッカーは問います。

あなたの力は本当にその程度なのでしょうか？

こんなふうに問いを投げかけること自体が、聞き手に対して、知つているつもりこの世界についての固定的なイメージをいったん棚上げして、別の可能性に思いをはせるきっかけとなる。大成にいたる一步はここにあります。

ドラッカーは、企業の若手幹部に、「*What is the best possible thing you can do?*」と問

たる努力もなしに、あがった成果は何か」と訊いたと言います。しかし、返ってくる答えはたいいてい決まっています。「そんなことは考えたこともありません」。

「さしたる努力もなしにできてしまうこと」を意識して集中したら、うまくいくなどというほうがどうかしています。そんなことさえ人は考えずに日々を漫然と過ごしてしまっ

人の無意識の地下室にある金庫に長い手を伸ばして、ロックを外すのがドラッカーの問いの力だったのです。

特に、ドラッカーの問いは、自分が真に時間と労力をかけるに値する使命は何かに意識を向けさせるものが多かったようです。人はこの世界に対してとても主観的です。しかも、多くの場合、自らの力を過小評価しています。よほどのことがなければ自分の視点による世界認識に疑問を投げかけられることはありません。

■偉くなるほど世間は狭くなる

私たちを取り巻く世界は頭で考える以上に複雑です。自分では気づけていない思考や行動のパターンがいくつもあります。無意識の前提や条件があります。ドラッカーが問いを投げかけるレバレッジ・ポイントはまさにそこでした。

私たちはほううつておけば自分の顔さえ認識できません。しかし、鏡を見ればおおまか

などころはわかります。あるいは人から教わったりすることもできます。このような自分を何かに映して、自分の目で確認することをフィードバックと言います。フィードバックはドラッカー話法のみならず、マネジメント全般の急所と言ってよい考え方です。

フィードバックが特に有効なのは、当人に見えていない角度からのものです。目は一般的に前向きについていますから、自らの前で起っていることを知ることはできません。しかし、後ろに目はついていませんから、後方で何が起っているかを見ることはできません。背中では常に盲点となっている。すなわち、どんなに多くとも半分以下しか、人は自分について知っていない。

第三者からすれば、当人の視点では決して見えない背中を見ることができません。どんなに偉い人でも背中は見えません。そこが急所なのですから、背中から問いを投げかけるのです。

人はみな狭い環境の中で、限られたかかわりの中で生きています。ほうつておけばそれを全世界と錯覚します。この錯覚は決しておかしなものではありません。むしろ誰でも持つごく自然なものです。大切なのは、自分が狭い世界を生きているのだという事実をしつかりと意識することです。

さらには「ドラッカーは「人は組織の階段を上がれば上がるほど世界が見えなくなる」

と言っています。

この指摘はひりひりするほどに正しい。通常は逆に、人は自分が偉くなるほどに世界が広くなると勘違いしがちです。上に行けば行くほど見晴らしはよくなると考えています。

反対です。上に行けば行くほど、背中で見ていることを直言してくれる人は少なくなります。しかも、現場から離れていくために、生の情報に対する感度が下がっていきます。

端的に言えば、新入社員と社長とは同じ会社であつてもまったく違う見方をしています。むしろ新入社員のほうが会社を外からの視点や、現場から率直に実像をとらえていることが多いでしょう。かえって、偉くなるほどに実像からは遠ざかつて、会議と書類ばかりにとりまかれていくリスクは避けられないのです。

ドラッカーが一九四六年に書いた『企業とは何か』では、GMのCEOだったアルフレッド・スローンが、年に二回、現場人を交えた会議を開いていた記述があります。「スローン会議」という恒例のものでした。これなどはスローンが自らの視野の狭さを自覚しており、現場に的確にアクセスするチャネルを確保していたことを示しています。

スローンについてドラッカーが記しているエピソードには珠玉のものが多くありますが、も

う一つ紹介したいと思います。

スローンが会議のときに方針としていた「全会不一致」の原則です。スローンは、重要な案件を決定する際に、「この案に反対する人はいませんか」と問いを投げかけ、もし誰も反対する人がいなければ、「では、決定は次回にしましょう」と言いつて決裁を見送ったと言っています。

なぜ反対意見のない決定をスローンは避けたのでしょうか。答えは、反対意見がないということとは、全員が現実の同じ側面を見てしまっていることを意味するためです。

現実には多様な側面を持っています。本人にとつては香水の匂いが快くとも、隣の人には同じものが不快というのは日常です。

スローンは自分とは異なる見解を積極的に知る努力をしたのみではない。異論を体系的に収集さえした、そこがポイントなのです。

異なる見解がふんだんにあることが、現実が現実たる理由なのですから、反対意見のほうがむしろ現実なのです。だからこそスローンは、わざと「反対意見はありませんかと」訊いた。

このように異論を積極的に利用する方法をドラッカーは「想像力の栓」と呼びました。異なる見解とは、バラエティある選択肢の出現をも意味します。人は自分と違う意見に

耳を傾け、多様な選択肢を目にするとき、想像力が触発され、どんどん創造的になりうる。

■意識の最深部にリーチする

特に知識労働者にとつて、問いの力を活用することが即効性を持ちます。

知識は精神的な資源ですから、とても繊細です。知識労働者が生産的であるためにドラッカーが指摘するのは、「過剰な負担やストレスからなるべく解放されていないければならないこと」でした。たとえば、無駄な会議はやらない、無用な書類は書かせない、なるべく干渉しないことだと言うのです。知識労働者は駿馬なので、農耕馬を扱うように扱っては持てる力が発揮できなくなるのです。

それともう一つ、知識という精神的な資源を十全に発揮してもらうには、心穏やかであることが必須の条件です。ドラッカー・スクールで教えるジェレミー・ハンターは、脳を「知識社会の司令塔」として、知識労働者の生産性と心のあり方の関係を指摘します。

心がゆつくりと落ち着いて、しかも外部に対して開かれている状態を「マインドフルネス」と言います。昨今いろいろなところで注目されるコンセプトなのですが、ここでも、問いの力が意味を持ちます。

たとえば、マインドフルネスでよく使われる実験があります。白いTシャツを着た何人かの若者が複数のバスケットボールを持っています。見ているあなたにインストラクターは「何回ボールがパスされますか」と聞きます。

この問いによつて、あなたはバスケットボールと若者たちの手元に意識が集中するようになります。パスが始まると、あなたは熱心にその回数を数えています。

複数のバスケットボールが何度も何度も宙を行き来します。あなたはボールが手を離れる回数を数えるのに夢中です。

そのときです。右側から真つ黒な着ぐるみのゴリラが悠々と現れて、画面の中央で立ち止まつて数秒カメラを凝視してから、再び悠々と左手のほうに消えていくのです。

実験の後であなたは回数を聞かれます。合っていることもあれば間違っていることもあります。それから、「何か変なもの見ませんでしたか？」と聞かれます。「ゴリラを見た」と答えられる人はあなたを含めそう多くありません。

パスの回数を数えるように指示されると、あなたの意識は自動的にボールを注視するようになります。問いが暗示的な効果をもつて、意識が焦点化し、占領されてしまう。「パスは何回行われましたか」というインストラクターによる問いの言葉が、「パスしか見たいけません」という記号として、思考にロックをかけてしまう効果を持つ。

しかし、私たちは言葉を意識することができます。そして言葉をコントロールすることができます。思考を司る意識活動もコントロールすることができます。

もしインストラクターが、何も言わずにただ同じ映像を見せれば、誰もがごくふつうにゴリラを目にできるはずなのです。

一つの問いの力は用い方によつてかくも巨大な意味を持つのです。

ドラッカーは『非営利組織の経営』で書いています。

「私が二三歳の時、宗教の先生が教室のなかを歩きながら、生徒たち一人ひとりに『何によつて憶えられたいかね』と聞いた」。

この宗教の先生はフリーグラーという牧師だったのですが、しばしば「何によつて憶えられたいか」と問うたというのです。「何によつて憶えられたか」とは、言い換えれば、自分が死んだ後に、人が自分をどう評価してくれるかという問いでもあります。

多くの人は、今日明日程度のことしか考えていないことが少なくありません。半年後のことさえ思いをはせるのは決して簡単ではないのです。いわば「精神的その日暮らし」がめずらしくない。

そんななかで、「何によつて憶えられたいか」とは、自分が生きている理由——哲学でいう実存——に思いを寄せる回路の役割を果たしてくれます。

問いとはラジオのチューニングに似ています。少し意識してチューニングを変えてみることで、同じ日常のなかでもまったく違う生のヴォイスが聞こえてくるものです。ドラッカーの周波数にチューニングを合わせると、昨日まで漫然と行ってきた仕事や活動が、まったく異なる新鮮な装いをまとって、異なる意味を持つようになる。

ほんの少しチューニングを変えてみるだけで、どれほど世界への認識が変わるかは驚くべきものがあります。ぜひ問いを通してドラッカーのヴォイスに出会ってみてください。

■学習回路をオープンにする

よい問いには答えがない。よい問いがよい問いであるゆえんは、答えというよりも、正しく考えさせるところにあります。

思考を触発し、川面に水車を浸しように、頭が自然にくるくると回転し始め、いつしか体が動き、ものごとが前に進んでいく、それがよい問いの条件と言ってよいでしょう。

ドラッカーは先の「雑談力」に物を言わせ、しばしば絶妙な歴史上の素材と問いの合わせ技で人の思考と行動を触発しました。たとえばどのようなのがあるのでしょうか。

彼はマネジメントに加えて、技術にも一家言ありました。全米技術史学会の会長をしいたいたくらいです。そのような関心もあつて、九〇歳を超えても、ITの未来に強い関心

を抱いていたのは何の不思議もなかったのです。

「ITがどのように社会に受容されるか。それを説明するドラッカーの語り口に注目してみましよう。二〇〇〇年、IT、バブルが華やかだった頃の『エコノミスト』誌によるインタビューです。

記者「あなたは何年か前、イノベーションについて五つの行うべきこと、三つの行わざるべきことを示しましたね。今日これに何を加えますか？」

ドラッカー「イノベーションは体系的な活動である。それでいながら予測不能だ。ところで、あなたのズボンにはジッパーがついている？」

記者「はい。」

ドラッカー「ボタンではない。ところが、ジッパーはズボン用に開発したものではない。そもそも衣料産業で使われることは想定していなかった。穀物の梱用として開発したものだった。衣料に使うことは考えていなかった。

製品の市場は想定していなかったところにある。常に起っていることである。」

ドラッカーは不意に、記者に対して「ところで、あなたのズボンにはジッパーがついている？」と問うのです。この問いが複雑な技術問題をごく日常的で手触り感ある問題に瞬

時に変えてしまうのです。

ドラッカーによれば、ジッパーはズボンのための発明品ではなく、穀物袋から小麦がこぼれ落ちないよう、縁いっぱいのところで梱包可能にするための農夫のアイデアがきっかけで生まれたといえます。目端の利く誰かが、小麦袋を見て偶然ジーンズに応用したのがはじまりだったというのです。

ドラッカーは言います。

「予期したところに市場があつたものは、一〇%から一五%にすぎない。二〇%ないし三〇%は失敗ではないが、よくできているといわれる程度だ。残りの六〇%はせいぜいどこかの本の脚注で触れられるだけである」。

つまり、イノベーションとは予想されたところに予定通りに起るものではない。むしろ、世に出てから実際に使われて、思いもかけない用途に転用され、結果普及するのがごく当たり前なのだという。

イノベーションなどは、経済的な要因というよりは、「気づき」という感情や心の動きに関わる作用です。気づきにいたる障害物を丹念に取り除いて、一気に視界をクリアにしてくれる。ドラッカーが問いを通してなそうとしたのはそのことでした。

これなどは、聞き手の意識を刺激し、あらかじめある枠組みを取り外す問いとして、

きわめて有効と考えてよいでしょう。

恐らくは、技術についての膨大な専門知識を次々にまぐしたてられても、ドラッカーのこんなささやかな問いほどの学習効果は期待できないと思います。

ドラッカーによる問いの基本は、聞き手に寄り添うことです。簡単に言えば、聞き手の価値観と矛盾しない問いであるほどに、思考の枷を自然な形で外せるようになるのです。

■究極の問い——五つの質問

究極の例を見つめることにしましょう。ドラッカーによる問いのお手本として不朽ともいえる「最も重要な五つの質問」があります。これは名前の通りごくシンプルな五つの問いから成り立っており、そもそもはドラッカーがNPOの自律的成長を促すために開発したセルフマネジメントツールによるものです。五つの問いとは次のようなものです。

- 問い① あなたのミッションは何ですか？
- 問い② あなたの顧客は誰ですか？
- 問い③ 顧客の価値は何ですか？
- 問い④ 成果は何ですか？

問い⑤ 計画は何ですか？

この順番には意味があります。きちんと①から順を追って⑤まで考え抜き、そして①に戻って再び何度も考えろというループ状の検討が求められます。

まずはミッションです。ミッションは本来キリスト教の言葉で、神からの召命を意味します。「自分は何をなすべきなのか」「自分は何のためにこの世に生まれてきたのか」「自分にしかできないこととは何か」など、実存に触れる深遠な思考を触発します。

人にも企業にもミッションはあらゆる側面からの原点として作用します。もちろん、答えるのは簡単ではありません。なかなか焦点を結ばないかもしれません。

それでいいのです。問いと格闘し、徹底的に考えることそれ自体が、人の自律的成長の第一歩だからです。

よい問いは生産的な葛藤を生みます。よい葛藤を引き込むからこそ、人は本当の意味での思考を開始するのです。葛藤なき努力は不毛な努力です。あなたのミッションは何かと訊かれて、立て板に水ですらすらと言えらるほうがどこかおかしい。心の中にさざ波を持たずに生きる人はいません。

だからこそ、ミッションに言葉を与えるのです。やってみるとわかることです。が、ミッショ

ンを言語化するとは知的格闘そのものです。ドラッカーはしばしば読者に「格闘してほしい」と言っていました。

実際に行動してみても、現実とすりあわせて、変える必要があれば原点に立ち戻って修正すればよい。ドラッカーも、ミッションでさえ数年で陳腐化すると言っています。永遠のものではないのです。

次が、顧客を見定めることです。顧客とは、あえて言えば、外部の世界すべてです。ミッションを具現化すべく、外部世界に力強く架橋してくれるのが、この顧客は誰かという問いです。自分は、自分にしかできないかたちで、どうすれば外の世界に貢献できるのか、世のため人のためになるのかをしつかり考えるようにドラッカーは迫るのです。

さらには、顧客の価値を見定め、成果の尺度を決めることで、貢献の度合いを「見える化」するのです。最後に、それらを具現化するためのアクションプランを作って、実行に移すというのが、五つの質問の流れです。

ミッションを見定めて以降は、ドラッカー流に言えば、「問い続ける」ことで扉は開きます。

ポイントは、自分が何を知らないのか、何ができないのかを適切に言語化することです。答えを知っていそうな人、その答えにたどり着ける道筋を教えてくださいそうな人を探り当

てる。

フランス哲学者の内田樹氏はこんなふうに言っています。とても参考になる考えですの
で、引用したいと思います。

「道を進んでいたら、前方に扉があつた。そこを通らないと先に進めない。でも、施錠してある。とんとんとノックをしたら、扉の向こうから『合言葉は？』と訊かれた。さて、どうするか。

『学び』とは何かということを読んできた人にとっては、答えは簡単です。

『知りません。教えてください』です。扉はそれで開きます。

『合言葉』というものはこれまでの道筋のどこかに置いてあつたり、売っていたりして、それを自分はずつかり見逃したのだと思つている人は、あわてて来た道に戻つたりしますが、もちろんどこにもでき合ひの『合言葉』なんて売ってはいけません。学びの扉を開く合言葉は『知りません。教えてください』なんです(『街場の教育論』)。

自らの無知を利用した問いは、自分を自律的に高める上でのかけがえのない跳躍台になります。

何より、一つひとつの問いが、しっかりと考え抜くことを要求します。せかせかと急いで、精神的その日暮らしに甘んじるのではなく、問いを真正面ですっきりと受け止めて、ゆっ

くりと時間を取って考え抜くことをドラッカーは求めてくる。

そのことが、人を小欲にとらわれるのではなく、大欲につくように、人生の方向を徐々にしかも確実に軌道修正させていきます。自分に向かって発せられたヴォイスにしっかりと耳を傾ける。そして、小成に甘んじることなく、大成するべく一人ひとりを鼓舞するのです。

この問いに影響を受けた人は、無数にいます。元全米ガールスカウト協会の会長フランシス・ツセルバインもその一人でしたし、日本では山崎製パンCEOの飯島延浩氏が五つの質問の熱心な実践者でした。

ではなぜ、こんなシンプルな質問がかくも影響力を持つのでしょうか。ドラッカーの問いはシンプルであればあるほどに、人間の心の深奥に触れる問い、いわば実存に通じる問いだったからです。アルキメデスは、「私に支点を与えよ。さすればこの世界をも持ち上げて見せよう」と言ったとされます。実存に触れる問いとは、まさにこの支点に当たります。ごく小さなものであったとしても、この原理ですべてを持ち上げることができるので

ドラッカーの考えたことは、一見何気なく見えても、実は人類の叡智の水脈からくみ取られた古い思想によつています。ビジネスという一見俗な世界のハウツーが、何千年も

続いた叡智や美意識という水脈に深々と差し込まれたパイプラインを伝わって汲み上げられたものなのです。

■フロアングルの実存分析

たとえば、ドラッカーの同時代人にも似た精神的傾向を持った人がいました。同じウィーン生まれの精神科医ヴィクトール・フロアングルです。フロアングルは、ウィーンの富裕な家庭の生まれで、後にウィーン大学を卒業して立派な医者になる。

が、やがてナチスが世を席卷するようになり、ユダヤ人だったフロアングルは鉄道で強制収容所に移送され、死の淵をさまよう凄絶な経験をします。

彼は奇跡的に生還し、ロコセラピーという精神療法を始めるとともに、自身の強制収容所体験の手記を『夜と霧』にまとめました。この本は全世界でベストセラーとなり、今なお読み継がれています。

このフロアングルが、次のような問いを投げかけているのです。

「あなたは自分の人生から何を求めることを求められていると思いますか？」
「この人生で、あなたがすべきこととは何だと思われませんか？」

「あなたの人生で、あなたに発見され実現されるのを待っている『意味』とはどんなことだと思われませんか」。

「誰かあなたを必要としている人はいませんか」。

「あなたが役立つことのできる人、あなたのことを喜んでくれる人は誰かいませんか」。

ドラッカーの五つの質問によく似ていることに気づくでしょう。実存の見定めからスタートして、世界にブリッジをかけ、貢献という人生にとつてかけがえのない価値に思いをはせるよう促す。

フランクルの思想は古代のユダヤ教をはじめ、人類の知的遺産からしっかりと受け継がれたものでした。しかも、問いを使って、聞き手に考えさせる。

人生にはさまざまな不条理や矛盾がある中で、私たちはそれでもそのなかで実現すべき価値があることを無視できません。そんな一人ひとりが持つ無意識の望みにリーチし、働きかけ、それらを明らかにして、本当に知るべきこと、なすべきことを教えてくれる。

それがドラッカー話法において問いが最大の武器たる理由の一つです。

8 ドラッカー話法の急所——自分自身をモニタリングせよ

「成功した人間になろうとするな。むしろ、価値ある人間になろうとせよ」——アインシ
ユタイン『ライフ』誌（一九五五年二月）の発言

- 日記は自分を知るはじめです。
- 等身大以上の自分になっても意味がありません。
- 自分自身を徹底的にモニタリングしましょう。

■「汝自身を知れ」——フィードバック分析を使う

「汝自身を知れ」——哲学のはじめであり、終わりです。同時に、ドラッカーのセルフマネジメントのはじめであり、終わりでもあります。いわば究極目標です。

というのも、私たちは日々自分という立派な宝箱を背負いながら、鍵がないばかりに、せつかくの宝物が重荷にしかなくなっていない。自分が何を背負って日々を生きているのかを知らない。結果として最も身近にある自分自身から遠く離れて行ってしまう。

残念なことに、大半の人たちにとって自分はほとんど他人であり、自分自身が何者であるかさえ知ることなく、この世を去っていくのです。

では、どうすれば自分を知ることができるのでしょうか。

一つ究極的な着眼点、それは強みです。ドラッカーによれば、人には生まれながらにして、人並みすぐれてできてしまうことがあると言います。彼はそれを強みと呼びます。強みとは、単に得意という以上に、ほとんど生物的に持っている卓越の源を意味していません。

自分を知るとは、自分の強みを知ることと同義です。自分の強みに気づくときに、人ははじめて自分自身を知ったと言ったことができます。

自分の強みを知る代表的な方法が、フィードバック分析です。フィードバック分析は自分の強みを発見するために、ドロッカー自身が自らに課していた方法でした。

フィードバック分析とは何でしょうか。

とても簡単です。自分の目標を紙に書きとめておき、九か月〜一二か月たつてから見直してみる。できたこととはいつそう力を入れていき、できなかったことはやめてしまうというものです。

本当にシンプルですね。ドロッカー自身が亡くなるまで続け、そのたびに驚かされたと言っています。かほどにパワフルな自己啓発手法を取り入れない手はありません。

フィードバック分析が求めるのは、「自分自身と深いレベルで対話せよ」ということです。対話なくして、自分自身が何者かを知ることにはできません。

■対話とは何か

ここでドロッカーの言う対話について考えてみたいと思います。

ドロッカーの対話は人間関係のフィードバックを促す装置です。対話を英語で dialogue と言います。接頭辞 *dia-* はギリシヤ語で双方の「間」の意です。医者が患者に対して行う診断は英語で *diagnosis* なのですが、やはり接頭辞の *dia-* があります。対話と診断は相互

行為である点において同じなのです。

先にも述べましたが、フィードバックの主体は「われわれ」に置かれています。鍵を握るのは、対話の相手すなわち、聞き手です。そのために、ドラッカーの行う診断つまりコンサルティングなども、対話からはじめられるものでした。

時代診断も企業診断も同じです。診断と対話は「間を意識することなのです。

ところで、ドラッカー自身はフランクフルト大学教授だったマルティン・ブーのユダヤ思想からも深く学んでいるのですが、このブーには、ドラッカーのフィードバック論の原型ともいえる『我と汝』対話』という代表的著作があります（今も手に入りますので、関心のある方は読んでみてください）。

ブーの発言に次のようなものがあります。

「対話には音声を必要としない。いや身振りすら必要としない。言語は一切の感覚的特性を捨てても、言語たり得るのである。」

対話の精華とも言うべき一文です。対話とは、正確に言えば「話し合い」でさええない。むしろ「聞き合い」なのだという事です。相手に対し、耳を傾け続けること、そこに対話の本質がある。

そして、そのことを深く理解させたのが、ブーでした。

ドラッカーは、ブーバー初期の作品の中の知恵あるラビの言葉を引用しています(『傍観者の時代』)。

『神は過ちを犯すものとして人をつくった。したがって人の過ちに学んでも意味はない。人のよき行いから学ばなければならない』を読んだとき、はたと気づいたのだった」。

このようになく星霜を経た人類の叡智が、マネジメント論の強みの概念にはつきりと受け継がれていることに私たちはもっと驚いてよいのかもしれない。

■セルフモニタリング

叡智を日常の仕事に落とし込む簡単な方法があります。書きとめるということです。

ここは意外に忘れがちですので気をつけてください。

フィードバックの結果わかったこと、できたことできなかったこと、自分に向けて投げかけられた言葉などをしっかりと、たんとと書きとめておくことです。一喜一憂することなく、自分が聞きたくないような指摘も、一つの重要な情報として公平に記録しておくことです。

同じことは他者に対しても言えることです。相手からフィードバックを求められたら、率直かつ公平に伝える。

ある意味では、耳触りのよくないこと、攻撃ととらえてしまいたくなる言葉こそ、自身に出会うチャンスがかくれています。フィードバックから見えてくる自分自身は、自分を高めるための有益な情報なのです。

フィードバック分析の二つの要は、モニタリングにあります。モニタリングとは、ひたすら観察することです。

ドラッカーはここで二つ大切なことを教えてくれます。私たちはしばしば、観察対象が未来にどうなるかを推測してしまいます。予測してしまいます。未来がどうなるかを推論することをアセスメントと言います。ドラッカーは、アセスメントをしてはいけないと教えます。なすべきはモニタリング、つまり虚心坦懐な「今・こゝ」の観察のみであると言っています。

なぜなら、人間の認識能力には限界があります。すべてが見えているわけではありません。アセスメントしようとするどつしても大したことのない要素を過大評価したり、大切な要素を過小評価したりしてしまいます。そのためのリスクはどつてい負えるものではありません。だから、なすべきことは予測ではなく、観察であることを強調するので

す。

実は、同じことは自分自身についても言えます。つい自分については判断が甘くなって、

根拠のない予測をしてしまいます。まったく根拠のない悲観や楽観にとらわれてしまいます。これではいけません。

なすべきなのは、客観的な「セルフモニタリング」です。モニタリングのポイントは「習慣」にあります。日常のルーティンに落とし込んでしまうことです。その方法として最もメジャーなのが、日記の活用です。毎日、自分の行動を記録しておくことです。

たとえば――。

- ・自分は今日一日で何をなしたげたのか。
- ・自分は今日一日で誰と会って何をしたのか。
- ・自分は今日一日でどんなことを考え、何を学んだのか。

日記は一人で行うことができる最もシンプルなモニタリング手法です。

こう聞くと、きつとこう思われるでしょう。「ただでさえ忙しいのに、日記なんてほんとうに重荷だ。面倒くさいことこのうえない」。特に日記にアレルギーがある方ならなおさらです。

しかし、これはフィードバックにおけるドラッカー話法の一環なのです。最後はあなた

の人生の価値に通ずる大事業なのです。そこには何もものにも代えがたい意味と価値がある。

しっかりとモノタリングする習慣が生活に根付くと、毎日書かないと気持ちさが落ち着かないくらいになります。筆者も日々日記をつけているのですが、日常の意味を感じ取るうえで有効なのを実感しない日はありません。

今日かりに日記を付け始めることができたら、そのこと自体が革命の始まりです。もちろん、ブログでも、SNSでもいいでしょう。とにかく、書き留めておくことがドラック一流なのです。

では、なぜ日記をつけることをかくも強調するのでしょうか。自分の身に起っていることの意味を後になってから考える素材を手にすることがフィードバック実践そのものだからです。

私たちには未来を知ることが許されていません。しかし、すでに起こったことの意味は、「そのとき」がやってくるまでわからない。日々起っていることの意味を知り、明日につながる、ちょっとほごよく熟成されたお酒のように、それぞれふさわしい時間を経て、振り返ることに意味があるのです。

【フイードバックの行い方】

- ① 自分の目標を紙に書き出します。
- ② 九か月〜一二か月後に、成果を照合し、できなかったことは廃棄し、できたことを中心に次の目標を列挙します。
- ③ そのときに、予期していなかったのにあがってしまった成果も書きとめておきます。

【セルフモニタリング日記】

日記は、一日ごとに自分が何をしたか、何を見たか、どう行動したか、誰と会ってどんな話をしたか、人が自分にどのような言葉を発したかを記録していくものです。

参考例

- ・誰と会ったのか。
- ・どんな洋服を選んだか。
- ・どんな通期経路で会社に行ったか。
- ・昼食は誰とどこでとったか。

- ・帰宅したのは何時だったか。
- ・上司や同僚から言われたこと。
- ・どんな本を読んだか。
- ・何を見て、何を考えたか。

■遺書を書いてみる

ドラッカーによる究極の問いに「何をもつて憶えられたいかがありましたね。自らの亡き後どのように記憶してほしいかを考えることで、今ここにある自分に「縦(時間軸)」の思考を導き入れてくれるインプレッションな問いです。

死後を考えてみることは、後世に何を残せるかを考えてみることは、そのまま人生全体 of フォードバック分析としての意味を持ちます。自分が人生を終えた後に、何を残すか。その思考回路をささやかなりとも今日一日のなかに種子として入れておく。真の実存に触れる問いたるゆえんです。

そのときも、やはり手を動かして書いてみることで、とくに遺書を書いてみることで、遺書なんて考えたくもないと思われるかもしれませんが、誰もが人の死は冷静に受け止められても、自分の死となるととたんに思考を停止するのがふつうだからです。

しかし、死の思考停止を乗り越えるとき、本当のフィードバックの成果に力強く近づけることができず。なぜなら、フィードバックとは、目を背けたい当のものにあえて向き合うときにその真価を発揮するからです。

ならば、死は格好の材料です。しかも、ドラッカーのいう「実存」を考える上で絶好のアプローチです。彼は若いころに書いた実存主義哲学者キルケゴールについての論文で、「死を考える勇気を持つことが、生きる勇気を与える」と述べています。至言と言ってよいと思います。

まさしく、遺書は死に対する準備という以上に、今をどう生きるのかというきわめてアクチアルな問いを投げ返してくれるためです。

ちよつと考えてみてください。これまで生きてきた人生がどのようなものだったのか。残された人生をどのように過し、自らの可能性を最大限に生かすにはどうしたらよいか。

この世の生をまつとうしてから、家族、友人、知人たちからどんなふう^に追憶してほしいか。そう考えていくと、「今」何をしなければならぬかとの問いにダイナミックにバックしてくるようになります。まさにフィードバックです。なぜなら、遺書を書いているあなたは、今ここで生きて呼吸をしているあなただからです。

遺書は死という厳しい現実を意識させる代わりに、あなた自身が何者であるか、何のために生きるのかを教えてくれる優しく厳しい先生でもあります。

禅における師、ユダヤ教のラビのようなものです。死を考えることを通して、人生の来し方を振り返り、未来の行動を考え抜く機会となる。

死への意識は人を深い内省に導きます。そのとき、あなたの人生がどれほど幸せか、どれほどの試練を勇氣をもつてくり抜けてきたか、誰に助けてもらったか、育ててもらったか、それら経験の二つひとつがどれほど価値あるものだったか。あなたはそのことに気づくでしょう。

日常のちよつとしたことが、あなたの人生をどれほど彩ってくれたか、あなたはその意味と真価に気づくでしょう。

あるいは、死を迎えるとき、どんな自分でありたいかにも思いが及ぶかもしれません。何をしておけばよかつたか、深く望みながらも日常の些事にまぎれて手を着けずに来てしまったこと、大切な人に言いたかつたのに言えずにいること、そんなことに一つひとつ、言葉を与えていくのです。

では、どんなポイントで遺書を書くときよいのかを見ていきたいと思えます。形式や文体

などはあくまでも自分らしくさえあればよいでしょう。常に、「何をもって憶えられたいか」を念頭に置いて書いていくて下さい。

まずはあなたの人生がどのようなものだったかを思い出してみましよう。

- ・あなたは何に真剣に取り組んできましたか。
- ・あなたは何をしているときにあなたらしくありましたか。
- ・苦しみながらも達成できたことは何だったでしょうか。
- ・あなたが愛した人たちはどんな人たちでしたか。
- ・あなたの心に残っている懐かしい風景はどのようなものですか。

大切な時間を意識し、生かすことが、あなたの可能性を最大のものにします。そのとき、あなたの人生が一つのストーリーとして眼前に広がってくるはずですよ。

次に、残された人々に対して何を伝えたいか、そのことを通して、自らがどうありたいか、あるべきかを考えてみてください。

・自分は自分の人生のなかで、何を後世に残すことができたか

去る前にこの世に残したいと思うものは何でしょうか。ささやかなもので結構です。思いや心に関するものでもよいでしょう。

・何をもうて憶えられたいでしょうか

あなたを知ってくれる人々に伝えたいことは何でしょうか。どんな人だっただと思ってくれると「がんばったかいがあった」と思えるでしょうか。亡くなった後人があなたについて語り合っている様子を想像してみましよう。

・今何をすべきか

そのために、今行うべきこと、始めるべきことは何でしょうか。しっかりと自分自身と対話しましよう。

ドロッカー話法の相手は人のみではありません。自分自身との深い内的な対話もまたドロッカー話法の核にあるものです。

ドロッカーが日本画を鑑賞する人であったことはすでに何度か述べました。特に好きだったのは山水画や禅画でした。主に、文人や僧侶など、深い思慮と自由な精神をもつてふるわれた筆さばきに彼はひかれてやまなかつた。

日本の水墨画を見た人はわかると思いますが、高い靈性を核として持つものが多い。

ドラッカーは日本画の特徴をトポジカル(位相的)にあると評しています。要は、日本画は対象を明晰に描いていくのではなく、空間全体を描くというのです。

つまり、意識し焦点化するよりも、意識化も焦点化もしない。ただはてしない無の世界のほうにリアリティを感じる世界観です。あえて言えば、生と死が向き合っているのではなく、生とは広大な無の世界のわずかな一点を占めるに過ぎない。

ドラッカーは日本画を見ることで、自らの靈性を開発していたことは想像にかたくありません。そして、無の世界に自ら赴き、ともに揺らぎ、無の世界の住人やさまさまなものとの出会い、語り、そして生の世界に戻ってきた。日本画のなかに、広大な無の世界を見ていたのです。

日本画の鑑賞は彼にとつて、深いレベルの自己内対話でもあったとともに、生と死の出会いの場でもあったのです。ドラッカーは、日本画を通して、靈的覚醒とともに、自分が本来あるべき姿、なすべきことが何なのかを繊細にスキャンし、しかも無を意識しながら、自分の実存と向き合っていたのです。

このようなドラッカーの自己内対話から私たちが学べることは多くあるように思います。

あなたがより多くの可能性を広げ、これからどう生きるべきかというヒントが、遺書

を書く作業自体が教えてくれるはずです。そして、遺書を書く作業が、ドラッカーがそうしていたように、霊性を触発し、今ここに流れているあなたの人生の時間をいつそうか
けがえのないものにしてくれます。

■人生が私たちに何を求めるか

本章で述べたことは、決して大げさなことではありません。誰にでもできることです。

ときに、人は人生からの問いに耳を傾ける努力を怠りがちです。ウィクトール・フランクルが言ったように、私たちが人生に何を求めるかという問いがあるのと同時に、人生の
ほうが私たちに何を求めるかという一次元高い問いがあります。私たちは日々、人生か
ら問いを発せられる存在でもあるのです。

しかし、日々の雑事や思い煩い、ストレスなどで鈍麻した精神は、人生からの問いを正
しく受信できなくなってしまう。

正しくチューニングできないラジオにそれは似ているかもしれません。いつも雑音ばかり
りでちよつと声が聞こえたかと思うとすぐに雑音に戻ってしまう。あまりにも慌ただしく、
心を亡くした生活をしていると、人生とはそんな雑音の連続に過ぎないのだと思ひ込み
かねません。

そうではないのです。ドラッカーが言うように、どんな人にも、内面から響いてくる実存の声があるのです。私たちは、そこにチューニングを合わせ、しっかりと聞く姿勢を持つ。それだけでよいのです。

「日々日記を通してセルフモニタリングすること」「自らに日々問いを発すること」を続けると、人生が語りかける声が聞こえるようになってきます。心が澄みきり、かそけき声も聴き落とさないようになるのです。そして、自分は何を見ざるべきなのか、何を語るべきなのか自然に理解できるようになってくるのです。

だからこそ、繰り返しになります。書く習慣をつけることです。書くことで人はいつそう深く内省することができるようになります。書かれない言葉は瞬時に時間の波にさらわれてしまいます。

特に日記をつけることで、今まで素通りしていたことに、新しい気づきを得られるようになります。日常の何気ない出会い、誰かが発したちよとした言葉が、自分あてのメッセージとして受け取れるようになるのです。

ドラッカーは仕事とプライベートの区別をあまりつけなかった人でした。誰にとっても両者の区分なく、意味あるメッセージを受け取るための強力なツールになつてくれるはずですよ。

虚心坦懐に自らを観察することによって、仕事での判断や直観も鋭く研ぎ澄まされていくはずです。

たとえば、入るべき情報が絶妙なタイミングで入ってきたり、出会うべき人と出会うべき時に出会うたり、何を今なすべきか、あるいは手を出すべきでないことは何か、などなど、数え上げたらきりがありません。

すべては日ごろからしっかりと自分自身と対話をし、自分が何者なのかを問い続けることです。

何も神秘を探しに遠い旅に出る必要なんてありません。神秘はあなた自身のなかにあるものだからです。

あなたはただ耳を澄ますだけでよいのです。

三 「積極的受け身」を武器にする

自分自身を理解することが、あらゆるコミュニケーションの原型です。

ドラッカーは、思考を深くする大切さを強調していました。彼にとって日本画を見ることは、それ自体が一種のメディアーション（瞑想）に通じるものでした。自分自身を無にして、あたかも感度の高いラジオになつたかのように、高い周波数にチューニングを合わせ、そのために時間をとるのです。「内なる声」に耳を傾けるのです。

現代のように速度を求められとかく心を失いがちな時代だからこそ、孤独の時間、沈黙考の習慣を通して正気を取り戻さなければなりません。

自分自身を受け入れ、相手を受け入れる姿勢、レセプティブ（受容的）であることが、ドラッカーの言う学び続ける人生にとってなくてはならないものです。

受け入れる覚悟ができたとき、心のなかが明るく澄んでいきます。この姿勢は知識労働者にとってかけがえない武器になるのです。

9 ドラッカー話法の急所——受け入れることから始める

「怒りをおそくする者は勇士にまさり、自分の心を治める者は城を攻め取る者にまさる」『箴言』一六・三二

- 人はあなたがどれくらい「忙しい人か」よりも、どれくらい「余裕のある人か」を見えています。
- せつかちやしやべりすぎは確実に信頼を失います。
- 何かを言う前に、ゆつくり三つ数えましょう。

■なぜ心の壁をつくってしまったのか

私が二〇〇五年にクレアモントの自宅を訪ねたとき、ドラッカーはお気に入りの籐椅子に腰かけておだやかに私を迎えてくれました。

家の間取り調度はいたって質素であり、華美な装飾物などまったく見当たりませんでした。

私の質問を口をはさむことなく聞き切り、ゆつくりと考え、ようやく口を開きました。これがドラッカーの対話の流儀なのだと思いました。

誰もがみな、ゆつたりと落ち着いていた状態がすばらしいことを知っています。あくせくせかせかといらついた人は結局は信頼されません。ゆとりのないところからまともなものが出てこないことを人は経験的に知っているからです。

「苦渋の決断」という言い方があります。とかくヒロイックにとらえられがちな言い回しですが、ドラッカー流に言えば、苦渋の決断をせざるをえなくなった時点で負けです。物心ともに追い込まれた状態でよいものが生まれるはずがないからです。

まずは「苦渋」にいたらないように、しっかりとあらかじめ考え抜き、打つべき手を打つておくべきです。

村上春樹は、しかるべきときのためにこつこつと行う作業を「雪かき仕事」になぞらえました。

雪かき仕事とは、地味ながら誰かが行わなければならない仕事です。ドラッカーはよくマネジメントされた職場ほど静かであることを指摘しました。「雪かき」が行き届いているからです。かくべき雪がしっかりと定期的にかかれていますから、日常生活が大過なく進められる。

ですから、一見ぶつうに見えるものほど、見えないところで人が苦勞しているのです。誰かがしっかりと雪をかいていることは、社会人経験のある人なら誰でも知っていることでしょう。

そのためにこそ、時間をとって、他者や自分自身と対話をし、考えを十分にめぐらせておくことが必要なのです。

万国共通、落ち着いた人が信頼されるのはそのためです。落ち着きは見られることのないシステムティックな努力の成果です。その種の地味な努力は思慮をもたらしめます。信頼できる相談相手を持つなら、思慮深く落ち着きある人を持ちたいと思うのは誰でも同じです。

しかし一方で、あまりに多くの人が、自ら進んで信頼を損ねるような態度をしています。

す。たとえば、人の話をさきぎつたり、相手をせかしたり、不自然な大声を出したり、恫喝的な口吻を用いたりなどです。

いずれも、心理的に追い詰められているのです。要は不安なのです。

本人はそれによつて説得力が劇的に上がると考えているのですが、結果はまったく逆、知らないうちに人望を失い、誰からも話しかけられない人になり、やがて孤立していくようになります。

もちろんよくないと本心でわかっているながらも、一度習慣になつてしまつとなかなか断ち切ることができません。

他にも、聞くときの姿勢として、人が話しているのにせかせかとスマホに目をやつていたり、相槌を打たなかったり、傲慢に査定するような目つきをしたりなど、わかりあうためによくないことをそれと知らずに行っています。

■しゃべりすぎは人望を失う

なぜわかつているのに、わざわざ人との間に心の壁をつくつてしまつてしまうのでしょうか。

あなたがドラッカーの話を味方につけたいと望むのであれば、まず行うべき第一は、「体系的廃棄」です。周辺のいいねいな雪かきから始めることです。

そのために、あなた自身が伝えることの障害になつていないかを顧みることです。そつなつてしまつていたら、ゆつたりと考えてから話す習慣を身につけることです。何より言葉を口から反応的に飛び出すに任せる悪習を絶つことです。「怒りをおそくする者は勇士にまさり、自分の心を治める者は城を攻め取る者にまさる」(『箴言』一六：三二)。

ではどうすれば、心を落ち着かせることができるのでしょうか。私たちの内面の現実は、言葉によつてできています。その証拠に、私たちは何かを考へるとき、言葉を使つて考へます。言葉によつて思考し、検討し、推量します。とするならば、私たちは、言葉の運用の仕方に気をつけることで、心の姿勢を整へることができるようになります。

大切なのは、語る内容より、語り口です。ドラッカーが、コミュニケーションを語るときに、原則としていた考へがあります。友人のメディア学者マーシャル・マクルーハンから教わつた考へなのですが、「メディアはメッセージである」という原則です。

どのような原則なのでしょうか。

メディアとはわかりやすくいうと、パッケージや容器です。コンビニなどで、品物を選ぶとき、たいていの人は、パッケージで判断します。パッケージが商品の本質を語つていることを経験的に知つているからです。企業が商品デザインやCMに神経を使うのは、顧客が商

品のどこを見ているかを知っているからです。

あなたが人の話を聞くとときも同じです。何を話しているかよりも、どう話しているかの方がメッセージとしてはるかに強いのです。たとえば、ある人の話を聞きに行つて、「とてもいい話だった」ということは昨日のことのようにはつきり覚えていないのに、肝心の話の内容はさつぱり忘れてしまったという経験を持つ人は多いものです。これは、語り口や作法のほうにメッセージとして強力であることの証です。

もう一つ、自らが語る内容を自分自身が信じているかどうかは、語り口に表れるという事です。単なる受け売りやうすべらなストックフレーズは、ノンバーバル(非言語的)などころに否が応でも表れてしまうものです。

語り口が意味を持つのは、どこまでも内容をかたちとして表現しているからです。メデアはメッセージだからです。

ドラッカー話法においては、何よりもまず、自分が心から信じていない言葉に人に信じさせることはできないと考えます。作り手が価値あると思っていない商品を顧客が価値あると考えるはずがないのと同じです。

韓国の国民的歌手でダンサー「サイ(Say)」という人がいます。『ガナムスタイル』はしばらく前に世界中で大ヒットしましたので、名前を「存じ」の方は少なくないでしょう。

彼がオックスフォード・ユニオンというスピーチ団体で講演をしていて、それがYouTubeの画像にアップされていて見ることができます。よいスピーチでしたので、私は何度か繰り返し見ました。

サイは聴衆に向かって、こんなことを言っています。

「私はいわゆるミュージシャンやダンサーと違って、それらしいルックスでもなかったし、細身でもなかった。そんな私にとつて一番たいせつなのは、自分を信じてくれた」と。

実際にサイは鳴かず飛ばすの長いトンネルを抜けた人でした。彼の曲が世に出るまで、苦悩の時代を過ごすなければならなかった。彼は言います。

「私は自分が作った曲を誰に、たった一人の誰かに買ってもらうと考えた。そして、曲をぜひとも買ってくれるだろう人を見つけることができた。それは私自身だった」。

そして、彼はまず自分自身に買ってもらえる曲、つまり自分の心を深く動かすような曲作りを始めるのです。

一番大切なのは、サイはどきどき誰にでも売れる曲をつくりなさいと言ったのではなく、あなたの直感にふさわしいものをつくりなさいと言ったのです。というのは、誰もが「どこにもいない顧客」に向かって「売り込もう」と言うからです。あろうことか、自分自身に向きあってプロとしての仕事をしようとしている人に、「お前は間違っている。他の人はそん

なことをしない。みんなと同じようなことをしろ」と言いさす。そういう無数の妨害を押しつけて、自分の心と直感に従おうとするためには勇気が要るのです。

これはアップルの創業者ジョブズがスタンフォード大学の卒業生に話した講演(You tube)で視聴することができます(のなかにある「なぜならば、あなたの心と直感、あなたがほんとうは何になりたいかをなぜか知っているから」)(They somehow know what you truly want to become)に通じるものがあるでしょう。

これは真に創造的な仕事をしてきた人ならではの、経験に裏打ちされた言葉です。まず自分自身の心と直感に従いなさい。なぜなら、それは自分がほんとうは何になりたいのか、どこに行きたいのかということ、なぜか知っているからです。

以下は、それら心声を伝えるときに一般に必須と考えられる語り口のポイントです。

- ・ ゆっくりと話す。
- ・ しゃべりすぎない。
- ・ 十分に考えたことのみを話す。
- ・ 相手の表情、特に目を見て話す。

- ・相手の話に十分耳を傾けて、その後には口を開く。
- ・自分の話はかりしない。
- ・柔和な姿勢を取り続ける。

考えてみれば、奥義でも何でもなく、ごく当たり前の常識です。この機会に、細かく自分が話をするときの習慣を検証してください。

改善できること、努力すべきことは書き出しましょう。そして現状をよく把握した後にすべきことは、具体的な形でドラッカー流の語り口に舵を切っていくことです。

■早口は天敵

誰もが簡単にできるドラッカー話法のマナーがあります。それは、ゆつくりと話すという事です。しっかりと考えて、熟慮の結果を言葉にするということです。

反対に、早口は天敵です。ともすると、人は早口になりがちです。特に自信がなかったり、聞き手に印象付けようとの野心など、内心に劣等意識があるときほどに、自我が傷つけられる隙を与えないために、はからずも早口になってしまうのです。

とはいえ、早口はやはり損です。たとえば、言葉で仕事をしている人たちをよく観察

してみてください。政治家、アナウンサー、講演家、コンサルタントなどなど熟練を経て一流とされる人ほどに、ゆつくりと言葉を運ぶことを習慣にしているのがわかるはずですよ。

なぜなら、一度発せられた言葉は二度と元には戻りません。誤解を招く表現や、人を傷つける可能性のある言い回しを、つい気の利いた大物然とした言葉遣いと勘違いして発してしまふことがよくあります。それでも一度口から出た言葉を「なかつたこと」にはできないのです。わけでも地位にあるほどに、重い責任が言葉には伴います。

信頼を築くには時間が借りますが、信頼を破壊するのは一語をもつて十分です。ゆつくりと、熟慮しながら話したほうが圧倒的に失言のリスクが少なくなるのです。

あくせくと反射的に、早口で話すのは、コミュニケーションを破壊する要因です。そうせずに済むには、しかるべき準備と姿勢が必要です。しかし、なかなかそれができないという人が多いものです。

「わかってはいるのだが、つい話しているとべらべらと自分の話をしてしまう。つい相手の話を聞き返さずしてしまふしやうになってしまう」。

しかし、人の上に立つ地位にいる人ほど、そのような話し方は破壊的です。あなたのみわりにも何人かしゃべりすぎで信頼をなくしている人の顔が浮かぶのではないでしようか。

そうした弱い意志を克服し、しっかりとゆったりとドラッカー流に伝えるために、すぐに行けるシンプルな方法があります。

■口を開く前に「ゆっくりと二三数える」

口を開く前に「ゆっくりと二三数える」のです。これは誰でも場所を選ばず実行可能なものです。「マインドフルネス」で有名なジエレミー・ハンターも、条件反射的な感情の乱れをコントロールするために推奨している方法です。

「内的衝動と言語の分離」と呼ばれるもので、条件反射的に発する言葉から自分自身を守る方法です。ハンターは次の事例を紹介しています。少し長いですが引用してみましょつ。

「かつてよくできるエンジニアと仕事をしたことがある。防衛設備の会社で働く人だった。さしあたり、マウヴとしておこう。みなから一目置かれる存在だったのだが、他方で何か都心の悪い話を耳にするや急に爆発して暴言を吐き散らす悪癖で知られてもいた。報告する部下などはいつも内心ひやひやものだった。

さらにまずいのは、そんな爆発がたいてい間の悪いことに上司同席の会議などで起こ

たものだから、昇進の望みもかなり薄くなっていた。そこで私に助言を求めてきたのだ。結果として、彼は自らの心に住む公平なる観察者を鍛錬しうることを学び、ついにはいかにして暴言装置が作動するかをも認識するようになった。鍛錬と観察によって、自らの悪癖というのは自らも意識することのなかった働きのあくまで結果として起っていることを突き止めた。新たなものの手応えをつかんだのだ。

その前に必ず胸のあたりにマグマのようなものがざわざわとたまるのがわかる。それが暴言という形で噴出してしまふ。この発見を手がかりに、マーヴは急な動悸に気がつくようになった。そのような状態が突発的に起こると、時間をとって深呼吸せよとの合図となった。動悸が高まり、それが一気に頂点に達しそうになると、すかさず休憩をとる。練習を重ねるにつれ、上手に衝動を捕まえてしまふことができるようになった。

彼は自らの状況把握に意識を向けることで、異なる選択ができるようになった。そしてよい人間関係と高い成果を手にできるようになった。「知識労働者のためのセルフマネジメント」

ハンターの言う、「内的衝動と言語の分離」の簡易版が、「三つ数える」なのです。この方法はあまりにも簡単なのですが、効果は抜群です。

方法は簡単です。

まず人が話をしているとき、あなたは口を閉じ、ひたすら耳を傾けなければなりません。そして相手が話し終わってから、三つゆつくり数える。もし相手が口を開いたら、百%相手に話してもらおう。数えてさらに相手が口を開かなかつたら、自分が話してよいものとする。これだけです。

もし、相手の話に割って入りたい衝動を感じたら、三つゆつくりと数えてみるのです。数え終わつたときには、割って入りたい衝動がなくなっていることが多いのです。あまりにも不安だからです。不自然に口数の多い人は、深刻な不安を抱えていることが多いものです。

たとえば先のマールウのように、すごく気が立っていて、目の前の人をどなりつけたい衝動を感じたときなども、まずはゆつくりと三つ数えてみるのです。相手にまず時間を与え、それから自分が話を始めるのです。

フランスの思想家ルソーは自伝の中で、「言ってしまった後悔したことは数えきれないほどあるが、言わずに後悔したことはまったくない」と述べています。私たちは、「本当にそこで話をするのがよいことなのかどうかきちんと考えることなく、たんなる衝動で口を開いてしまうと言う悪癖に染まっていることがあまりに多いのです。

内なる不安衝動から逃れるために、思考を伴わない空疎な言葉を操ったり、相手を黙らせるために内容のない言葉を衝動に任せて出してしまうたりするのです。

ゆつくり三つ数えるとは、「まず相手に話をしてもらうこと」そして「考えたうえで話す」というドラッカー話法のことを踏まえたものです。もうと言えば、自分がいよいよ話をする番になったときでさえ、「自分は本当にこのことを言う理由があるのか」と三つ数える間に問うてみてほしいのです。

かりに三つ数える間に、「話す必要がない」と感じたり、「言うべきタイミングではない」と感じたら、そもそも言わないことが賢明だということなのです。逆に三つ数えて、むしろ言うべきだとの思いが強まったのであれば、それは言うべきことです。

三つとは決して短い時間ではありません。人の思考は敏速に動いています。三つは思考のスピードと比べるとものすごく長い時間なのです。きちんと考えたうえで言葉を発するためには行動を選択するのに、三つは十分な時間でもありません。

何より人は自分の言葉の持つ意味と影響力を自覚すべきです。たとえば部下にとつて上司の言葉はこのうえなく重いものであり、時に取り返しのつかない痛手を相手に与える可能性があることを思い起こしてください。部下にとつて上司とは一挙手一投足をすべて注視すべき存在です。エレベーターやトイレでのちよとした会話まですべて聞き耳を立て

られている。

部下を持つ人なら誰でも「三つ数える」をすぐに導入すべきです。部下が好ましくない行動をとったとき、部下の意見を率直に聞かなければならないときなど、「三つ数える」を会話の基本に据えてください。何より聞く姿勢を持つことが、部下に対しては強いメッセージとなります。その姿勢が部下の心をオープンにし、思考の質を高め、強みを引き出します。

「その言葉は本当に必要か。その言葉を発しなかったら何が起るか」。

そう自問してゆつくりと三つ数えるのです。

沈黙の意味を知る人だけが、言葉の持つ重さを理解できるのです。

10 ドラッカー話法の急所——沈黙考する

「耳ある者は『霊』が諸教会に告げることがよい。勝利を得る者には隠されていたマシナを与えよう。また、白い小石を与えよう。その小石には、これを受ける者のほかにはだれにも分からぬ新しい名前が記されている」——『ヨハネの黙示録』

- ときにゆっくりと過去を思い出してみましよう。
- 時間を経て熟成された言葉を自分のなかに育てましよう。
- 内的対話のなかで紡ぎだされる言葉に耳を傾けましよう。

■なぜうまく話せないか——言葉は熟成を要する

あなたが今、どうもうまく人に伝えられない、話せないとするならば、理由は簡単です。多くの場合、自分の中で熟成されていないこと、十分に準備されていないことを語ろうとしているからです。

あるいは、人の言葉をそのまま借りて、未消化な言葉をしゃべろうとしているからです。自分の中に根付いていないものを語ろうとすると、必然的にうすっぺらくなります。そしてたいていの人はその種のうすっぺらさほど見抜けないほど愚かではありません。

ストックされていないことを言おうとするのは、借金をして当座の支払いをしようとするのに似ています。どうしてもその場しのぎになるのです。

にもかかわらず、自分が勝手に課した「人を感化しなければならない」という思い込みによって、本来なら持っているはずのエネルギーまでも無駄に消耗していることが少なくありません。語るべき言葉がなければ、無理に語る必要はないのです。言葉にはふさわしい時節というものがあるからです。

言葉は単なる道具ではありません。先に「メディアはメッセージ」と言いましたが、言葉こそが究極のメディアです。言葉自体が、観念のありかたを決めているのです。

だとするならば、言葉は人の思考の限界であるだけでなく、言葉は感性の限界でもあるのです。さらには、言葉を通して、人は世界を認識するばかりでなく、感性のアンテナを果てしなく伸ばし世界を広げていくことができるのです。

この自分が言葉で世界を認識しているという事は、言葉を用いる限り、自分自身が自分の世界の創造主でもありうる——、そのことに気づいている人は少ないのです。

「言葉を神聖なものに見なしてきた」とドラッカーが言うのはまさにそのためです。認識をつくる根源が言葉だからです。「ヨハネによる福音書」に「初めに言葉あり」とあるのはそのことを言っているのだと思います。

だからこそ、言葉には醸成が必要なのです。ふさわしい時間を経ることです。ドラッカーが人に深い感化を与えることができたのは、彼の言葉が人それぞれの奥底にある実存的な渴きにリーチできるほどに熟成されていたからです。

反対に言えば、うすっぺらな人はうすっぺらな言葉の使い手です。自分の中できちんとした醸成を経していない言葉は、聞く者からすればどこか空々しく上滑りな印象を受けません。

■「守りに強い言語」

ドラッカー話法とは、本来積極的に相手に訴える「攻めに強い言語」というよりは、落ち着いて受容的な「守りに強い言語」によつています。なぜなら、話法の主役が話し手ではなく、聞き手に置かれていることがその主たる理由です。あくまでも、聞き手が判断の主体なのです。

ドラッカー話法の基盤は、その卓越したコミュニケーション理論にあります。「無人の森で木が倒れたとき、音はするか」という公案を引用します。たとえ音波が生じても、聴く人がいなければ、音はしないと禪では教えるそうです。

この公案は、対話は聞き手が行う、という重要な含意を持ちます。話し手が叫ぶだけでは、対話にならない。誰かがそれを受け止めることが決定的条件なのです。対話が成立するには、聞き手が心を開いてくれること、学習の構えを開いてくれることが第一という事です。

■なぜドラッカーは「回想」したのか

ドラッカーの著作には、「回想」という散文的手法で書かれたものはいくつもあります。半自伝と言われる『傍観者の時代』や『ある社会生態学者の回想』、『マネジメント』の「IB M物語」「P&G物語」などがあります。

なぜ彼は回想という手法で世界の見方を表現したのでしょうか。

たとえば、あなたが年若い部下と対話を通して強みをともに見出したいと考えているとします。そのためにはどのような方法があるのでしょうか。

強い叱責や過剰な激励は、聞き手の可能性を狭める原因にしかありません。また自分の現実ばかりにとらわれた思い込みは聞き手の心を閉ざします。

対話の前提は、それぞれ生きてきた経路も考え方も違ふところに置かれるべきです。

しばしば「自分が当人だったらどう考えるかを考えよ」という助言がありますが、これは少なくとも半分しか当たっていません。なぜなら、二人が同じ考え方をしている限りにおいては意味を持ちますが、まったく異なる世界の見方をしている場合は意味がないからです。

だとするならば、聞き手が自分とは違う人なのだとの認識が出発点でなければなりません。

あなたはどこまでいつてもあなたなのですから、その場で自分を取り纏ったところで逃げにしかありません。なすべきことは、あなたという泉から湧き出る水を直接すくいあげて、聞き手ののどに気持ちよく流し込めるかです。

そこでドラッカーが回想を採用した理由の一端が見えてきます。回想とは個人的体験

です。自分自身だけのストーリーです。しかし、回想のかたちをとるストーリーは、個別具体的であるほどに、聞き手をもストーリーに巻き込むことができる。

人はそのストーリーが魅力的であるならば、逃げられなくなりません。なぜなら、聞いてしまった時点で、聞き手はあなたの語るストーリーの一員になるからです。

ドラッカーがあえて回想を使ったのは、読み手の限界を打破し、読み手の中に眠る力をそれと気づかせることなくさりげなく鼓舞するためだったのです。

■カフカと人形の話

作家のカフカがベルリンに住んでいたころの小さなお話です——。

カフカが恋人と公園を散歩していたら、女の子がしくしく泣いているのに出会いました。「どうして泣いてるの」と聞いたら、大事にしていたお人形さんがなくなってしまうと言います。

カフカはかわいいそうに思います。

「僕がお人形さんからお手紙を預かてるよ」とカフカは女の子に言います。

「おじさん、それ今持っているの？」

「ううん、今は持ってない。家にあるから今届けてあげるね」とカフカは言うのです。

カフカは家に帰つて、お人形になりかわつて、自分で手紙を書くのです。

「私はあなたが大好きだったんだけど、わけがあつて、どうしても広い世界が見たくなつたの。だから、しばらく会えないけど、さびしがないでね」と手紙に書き、女の子に渡します。

女の子はお人形に手紙を書き、カフカがそれを預かつて、次に自分がお人形からの手紙を渡すのです。手紙のやりとりは一月近く続きました。

最後、どうしても女の子はお人形に会いたいときかなくなりません。カフカはどんな結末を持つてこようか、悩みに悩みます。そこには、女の子の魂がかかつているわけですから。

「私は、すてきな青年に出会つて、結婚することになりました。これから森で新しい生活を始めます。とっても悲しいけど、あなたには会えなくなりました。いつまでも元気ですね。さようなら」。

カフカはこう最後の手紙を書いたのです

女の子は、お人形の幸せを願つて、心もすっきりとはれればれたと言います。その女の子はきつと素敵な女性になつたでしょう。

これは実話です。カフカは直後に四十歳で病氣にかかり亡くなるのですが、看取った恋人のドーラさんが、あとで思い出として語ってくれたものです。

■記憶の井戸にアクセスする

回想は本来靈性を賦活する精神的行為です。必要なのは心の静寂です。これは何度も言うように、ドラッカーが行っていたことです。日本画を見たり、『源氏物語』やシェイクスピアなどの文学作品を通して、歴史意識の古層にアクセスすることで、自分の視野を正していました。

一度やってみるとわかりますが、心の中に空間軸とともに、もう一つ歴史的時間軸をもたらし、マインドフルネスを実現する瞑想の一種としても効果があります。

ドラッカーの思考は、新しい何かを考えると言うよりは、過去との対話を通して活性化していきます。

ですから、何か新しいものを目にしても、結果として過剰に驚かされることのないのです。確かにITは巨大なインパクトを持つが、一五世紀の印刷技術の発明と比較すればさほどでもない、など長期の視野に立つたきわめて成熟した見解を導きだすことができます。

それというのも、ドラッカーは、古代以降の歴史を踏まえて現在を見ている。現在にいたる時間軸が通常の人とまったく違つたのです。ですから、二〇世紀を生きていながらも、ほとんど同時代人とは言えないくらいに時間意識の持ち主でした。

その彼が、ある時点の記憶を次々に思い出していく。このことが深い洞見の獲得とともに、安らぎを生み、回想する者の心を癒すだけでなく、自分のなかに眠っていたストーリーにも気づかせてくれます。ルドルフ・シュタイナーはこのことを「イメージの行」と呼んでいます。シュタイナーは、次のように言います。

「内的平静の瞬間を確保し、その時間の中で本質的なものと非本質的なものとを区別することを学びなさい」(シュタイナー／高橋巖訳)いかにして超感覚的世界の認識を獲得するか」。

回想は誰にでも今すぐできます。過去のある時点、最初に取引先に行つた日のこと、子供の頃飼つていた犬のこと、結婚式の朝、子供が生まれたとき、ふとしたときに見上げた新鮮な青空のこと……。なるべく過去のある時点に意識を絞つて、いきいきと立体的に思い出してみるのがです。

次第に、ふとした感情や周囲の印象、そして意味がくつきりと思ひ出されるようになります。こんなささやかな黙考の習慣を通して、あなたの人生のかけがえのない時間は

再び体験としてよみがえってきます。

精神科医のヴィクトール・フランクルは自らの強制収容所体験を内省と黙考によつてつづり、『夜と霧』として世に問いました。本書は純粋なドキュメントというよりも、思い出されたことを中心に構成されています。回想によるリアリティが、今なお世界中の人々の心を刺激し続けています。

■ドラッカーの勇氣——過去と向き合う

過去を沈黙考することは、過去と向き合うことでもあります。過去と向き合えない人は、現在に向き合えません。「過去に目を閉ざす者は結局のところ現在にも盲目となります」(ワイツゼッカー(ドイツの首相))。

私たちは時に都合の悪い過去を否認する傾向があります。目を背けてしまうのです。過去とは自分にとつて快い体験ばかりで満たされているわけではないからです。

フランクルは過去と向き合う勇氣を持つことができた。だからこそ、世界中の人に大きな感化力を持つことができたのだと思います。同じことはドラッカーにも言えるでしょう。ドラッカーもまた、ナチス時代の殺戮に次ぐ殺戮のドイツを目の当たりにしているので

私たちはどんな過酷な状況であつても、頭脳と心は譲り渡してはなりません。どんなときも、自分自身である努力を怠つてはならない。このことがドラッカーの切実な教訓です。そこにドラッカーの勇気があつたのです。

経営学者の野中郁次郎氏は、ドラッカーを「沈黙考する人」であつたと述べています。正しい判断や選択を下すためには、頭脳と心があるべきところになければならない。落ち着くとは、「あなた自身の居場所」「いつでも戻つてこられる場所」を知っていることにほかなりません。

あなたにはそんな場所がありますか？

ドラッカーは彼以外の誰かにならうとはしませんでした。そして人に対しても、自分以外の誰かになることを求めませんでした。あなた自身であることは、あなた自身の歩みを受け入れるところからしかはじめられません。

何よりも自分自身の来歴を受け入れることが、過去の奴隷となることなく、また現在の安直な成功や夢に踊らされることなく、自分であり続ける前提なのです。回想とは来し方を受け入れる勇気そのものです。

私たちはこのドラッカーの勇気からも学ぶ必要があると思います。

後の「マネジメントの父」の面貌からは想像もつかないかもしれませんが、ドラッカーは

青年時代多くの敵と戦っています。踏み込んではいけない場所にさえ踏み込んでいます。ジャーナリストとしてゲッベルスをはじめとする危険極まりないナチス幹部にインタビューさえしているのです。

また、やはりドイツ時代、ユダヤ人政治家のシユタールを再評価する書物を世に問い、ナチスの憤激を買って焚書とされてもいるのです。通常、そこまでまっすぐに踏み込む市民はいませんし、それだけの危険を冒すこととはしません。

しかし、社会をまともなものにしたいなら、ごく一般のささやかな市民が勇氣を持つべきと考えていました。孤立無援な中でもなすべき仕事はなされなければならないと考えていました。

ドラッカーの言う「真摯さ」はそれであったように思います。彼は自らの過去に向き合うことができたから、戦中も戦後も、そして亡くなるまで真摯たりえたのです。

■頭脳と心を手放してはならない

自らに向き合うとき、ただ静かに過去と現在を受け入れ感謝することが、ほんとうの自分を取り戻す最も確実な方法であることを、ドラッカーは知っていました。

ドラッカーが生涯の出会いともいっべき日本画を最初に目にしたのは、ロンドンの金融

街で働いていた二十代前半の頃のことでした。そのころドラッカーは、ジャーナリスト兼研究者として活躍していたドイツでの生活を断念し、ナチスの迫害を逃れてロンドンにたどり着いたばかりでした。

当時の世相が心穏やかとはいえないものだったのは想像に難くありません。野蛮で暴力的な帝国に墮したわが故郷を思うたびに、心は激しく傷んだでしょう。しかも、そのころ両親はまだウイーンでの生活を続けていたのです。いつ両親にもナチスの魔手が伸びるか、気が気でなかったに違いありません。

そんなある日、ドラッカーは仕事帰りに雨に降られ、通り脇に雨宿りします。バーリントン街というところのです。ちょうどそのとき、ヨーロッパ初の日本画展が開催されていました。

偶然にせよ、ドラッカーはそこに自分自身の魂の居場所があることを知ることになるのです。以来、ドラッカーは日本画の熱烈な学徒となり、大学で講義を持つばかりでなく、収集家としても名をなすにいたったのでした。

ドラッカーが日本画から学んだのは、美のみではありませんでした。自ら培ったヨーロッパ的思考と並行して、日本的知覚を自らのうちに取り入れたのです。

特に自ら心のコンディショニングを整え、沈思黙考する精神的なアプローチを自らのものと

しました。日本画を眺めることで、自らの心の重心を調整し、回復し、「正気を取り戻していた」と彼が述べているのはそのことです。

ドラッカーは、沈黙の中で自らと向き合う時間を大切にしてきました。そしてこの習慣は亡くなるまで続いたのです。

『ヨハネ黙示録』でいう白い小石、それは対話すべきほんとうの自分です。そこに書かれている自らの新しい名前をドラッカーは知っていたのです。

1 ドラッカー話法の急所——内面にフォーカスする

「ドラッカーの凄いところは思考を刺激してくれることだ」——ウィンストン・チャーチル
(イギリス宰相 一九三九年の発言)

- 人こそ観察に値する最高の話の素材です。
- 聞き手はどんなときも合理的であることを前提としましょう。
- 「強み」だけしか見ないと決意しましょう。

■人こそ最高のコンテンツ

特に「人を生かすにはどうすればよいか」「自らの強みに築くにはどうすればよいか」が、ドラッカーの究極のテーマでした。大切なのはどこまでも人でした。

現実には人ほど話の素材として豊かなものはありません。ちよつと想像してみてください。あなたが会ったなかで、人並み優れた人、卓越した人はいないでしょうか。

そういうと、「別に今までそんなすごい人なんか会ったことはないよ」と口をとがらせる方もいるかもしれませんが。確かに日常的にハリウッドスターとか、大物ミュージシャンとか、どこかの国の大統領と会える人はほんの一握りに過ぎません。私たちの大半はささやかな日常を生きているからです。

しかし、私が言いたいのはそういうことではありません。

ドラッカーは次のように言っています。「今まで会った人の中でいささかの興味もそそられない人はただの一人もいなかった」。

大切なのは、自らを取り巻く人々の卓越したところ、偉大なところにあえて顕微鏡のピントを合わせてみることです。

まずは顔とちよつとしたエピソードを思い出してみるのがよいでしょう。別にTVのゴー

ルデんで番組を持っていたり、スピルバーグの映画に主演したり、英国王室の晩餐会に招待された人ではないかもしれません。けれど、飛び抜けて秀逸なもの、あるいは興味を引く何かを誰もが持つているのではないのでしょうか。

あなたは周囲にいる誰に対しても、人並みはずれて崇高な何か、鋭敏な何か、温かい何かをさぐりあてる努力をするべきです。どんなに細かい点であつてもよいのです。人間一人ひとりの中には必ずその人となりの中心をなす点があるはずなのです。

ドラッカー話法の特徴は、リーチの深さにあります。彼の弓から放たれた矢は聞き手の無意識にあるもの、あるいは本人さえ気づいていない的をも射抜く。的とは強みです。そこがドラッカーのすばらしさなのです。

実際に、ドラッカーの言葉で人生を二変させられた人は枚挙にいとまがありません。

イギリス宰相ウィンストン・チャーチルは、一九三九年にして、「ドラッカーの凄いところは思考を刺激してくれることだ」と述べていました。チャーチルは、ドラッカーの処女作『経済人の終わり』に痛く心動かされ、イギリスの将来を担う士官候補生に本書を贈たというエピソードがあります。

現代のビジネス思想家でも、ウォーレン・ペンスなどは、「確かにドラッカーは人の思考を刺激する。私は何度もそういう場面を見たことがある。聴衆全員を思考を刺激したこと

さえあった。あらゆる組織がドラッカーの叡智に学ぶ必要がある」と述べていました。

それこそがドラッカー話法の本領なのです。ドラッカー話法によって知らずに自分自身を知り、心の重心の所在が見えて来るようになるからです。

その重心をドラッカーは強みと呼びました。そしてそれを探りあてることに成功すれば、なすべき話はおのずから出てくるものなのです。

■強み以外は見えてはいけない

ドラッカーは強み以外は見えてはいけないとしました。重ねて言います。これは人を見る骨法(究極の方法)です。まずもって、人並み優れてすこいところ、卓越したところを徹底的に探してみる。やってみるととてもおもしろい作業であることがわかります。

何が自分をここまで惹き付けるのか、何がこの人と別の人を分けているのか、それらを注意深く、丁寧な、慎重に見出ししていく。そして所作とか、話し方とか、口癖、表情、声などいろいろなものを一つひとつの観察の俎上にあげてみるのです。しっかりと想像を巡らせてみるのです。

そのときの秘訣があります。あなたが自力で働きかけるのではなく、その人の存在に對して、あなたは受け身になると、感覚をニュートラルな状態に保っておくことです。感

度よく受け止めることです。

シャーロック・ホームズの姿勢がとても参考になります。人を観察するときで、ホームズは「他力」で観察していました。自分を空っぽにして、他力で見る、つまり受容的で感度の高い観察眼が養われていきます。

ホームズの場合、ソファに腰かけて、パイプをくゆらせている描写が印象的です。ほんやりしているわけではありません。思い出しているのです。思い出すことを通して、あるがままに観察する上でのカメラワークを調整しているのです。ある意味で、相手と自分の間の壁を極限まで透明に、皮膜化して、障害を極薄に、観察の感度を上げていくことです。

そのときにこそ、良い面、優れた面、美しい面を見ようとすると努力がものを言います。

時に今までは醜いと思っていたもののなかに、どこか美しい面があるはずだと考え、それを見つけることです。あるいはとても嫌だと思っていた人の中に、思いもかけない美質が潜んでいるはずだと考え、そのような側面を見出すことです。

未経験で仕事のできない若者のなかに、自分の知らない成熟した知恵を見出すこと。観察の眼を磨いていくのです。

■ドラッカーの勇気づけ——カウフマン青年の思い出

人を観察するときには、人そのものへの敬意がなければなりません。ドラッカーは一九〇九年の生まれで、日本で言えば明治時代の人ですから、昔の人の常として、礼儀というものを重んじた人です。礼儀と敬意はドラッカーの姿勢を彩る中心でした。

ドラッカーが人と対するときのエピソードがあります。後にウォール街で腕利きの投資家として名をはせるヘンリー・カウフマン青年時代の話です。二〇〇一年に自著のプロモーションをかねて来日した際、私が直接聞いた話です。

カウフマンは若い頃ニューヨーク大学で学んでいます。ちょうどその時期同大学でマネジメントの教鞭をとっていたのがドラッカーでした。

博士号を取得するために、カウフマンは論文を書き上げ口頭試問を受けたときのこと、まだ若かったカウフマンは大勢の教授陣の質問攻めのなかで、頭が真っ白になってしまい、しどろもどろになってしまう。前半が終了して休憩を申し渡されたときには、ぐったりと疲れ、絶望的な気持ちになっていました。

重い心を引きするようにトイレで用を足していると、隣に落ち着いた紳士が立つのを感じます。見るとさつき口頭試問の教授陣のなかにいた男性です。

男性は礼儀正しく自己紹介し、落ち込むカウフマンに、心からの激励を送ります。後半注意すべきところを伝え、力は十分にあること、君ならきつとできることなど心からの勇

気つけを行うのです。

そのおかげもあり、カウフマンは後半の口頭試問で挽回し、無事に博士号を取得することができたのです。

カウフマンがトイシであった紳士がドラッカーだったのは言うまでもありません。カウフマンは後に自伝の中でドラッカーとの出会いを人生の特別な出来事として記しています。

■批判力は役に立たない

私たちの社会は批判に満ちています。査定やなんやらで、いつでも批判したり断罪したりと悪いところを見る訓練はかなりやらされています。

ロジカルにも物を見るというのは、批判的に見るということと同義です。批判的に見るとは、いかに対象が理にかなっていないかをわざわざ探し出して俎上に上げる、一種のゲームなのです。たとえば、ある企画書が出されたら、それがいかに不完全か、特定の事実しか見えていないか、考え抜かれていないかを具体的に論証していく。そうできなければ一人前ではない、言い方を変えれば意地悪であることが美徳であるのがロジカルの一つのあり方です。

見方を変えれば、商品や品定めする目にも似ています。目端の利く人は、安くてもいいも

のを買うために、わざと目の前の商品がいかにか欠点が多いか、自分の望みに合っていないか徹底的にあげつらうことで、自分の条件を相手に呑ませようとします。そのような思考の持ち主にとつて、相手を受け入れ、評価することは即自分の損を意味するのです。

実に短絡的な思考と云うべきです。少なくとも、ドラッカーの人への対し方はそのようなものではありません。かりに批判的な話法でその場は得をしたとしても、長く続いていると誰からも信頼されず、結局人生全体が貧相なものになっていくだけです。対象を見るときに、醜いところ、優れていないところ、愚かなところを見る能力などいくら訓練しても長期的には破壊にしかならないのです。

ゲーテの『西東詩集』にある話です。

イエス・キリストが弟子たちを連れて歩いているときに、ある広場にさしかかります。一角に人だかりがあり、みんなで罵り合っています。なんだろうと思つて近づいてみると、中央に腐った犬の死骸があつたというのです。ものすごい腐臭が漂ってきて、誰もが目をそむけたくなる光景でした。

イエスが目にして言います。

「見なさい、なんてきれいな歯をしているのだろう」。ゲーテはそれに加えて、「こんなにどうしようもなく醜いものなかに、自分たちより優れた部分があるということに気

づかされ、誰もが愕然とした」と書いています。

見えていなかった美しいもの、優れたものがないかと真剣に向き合う姿勢こそがドラッカー的な視点といつてよいでしょう。

こんなことは、学んだことはないという方もいるでしょう。しかし、気づかないうちに強みを見出す方法はどこかで必ず学んでいるものです。

たとえば、誰からも信頼され、仕事の成果もあがる人、尊敬されている人は周囲にいないでしょうか。そのような方がとっている方法はどのようなものでしょうか。相手の優れたところ、強いところ、信頼や敬意にフォーカスしているのではないのでしょうか。

■「すでに起った未来」を使う

なぜなら、長期にわたる信頼と敬意を育むのに、批判はほとんど役に立たないからです。長い目で見るならば、批判は信頼関係を損ないます。何より聞き手の心を固く閉ざしてしまふ。

もう一度ここでドラッカーのコミュニケーション論の基本、「対話とは受け手の行為」を思い出しましょう。聞き手がいなければ、あなたの話はたんなる音波に過ぎない。そのような話し方が人の信頼と敬意を得る可能性はきわめて低いのです。

ドラッカーのコンサルティングは対話形式をもって進められました。主語は「私」でも「あなた」でもなく、「私たち」でした。こうして、共創的にクライアントの思考と行動の変容を自然に促したのです。

いくら説得力のある批判であつても、「自分とは関係ない」ということになつたら、対話としては不成立です。ドラッカーは「明日聞き手の行動が変わらなければ相談に乗る意味がない」と言っているのですから、どのようになれば、自分のことと考へてもらえるのか改めて考へ抜いておくことです。

持つべき視点は次のようなものです。聞き手の可能性にフォーカスし続けることです。批判は過去から現在に向けられています。過去は厳然としてそこにあるものであり、変えられない。過去に意識が向く限りにおいて、なかなか聞き手の意志は自由に働くことができなくなり、むしろだんだん弱くなつてしまいます。

ドラッカーは事業の目的を顧客の創造にあるとしました。同時に、利益とは、事業継続のための条件であるとなりました。

これは一見すると不思議な見解です。「事業は利益のためにあるんじゃないの?」そう考へる人が少なくないのはその表れです。

利益についてのドラッカーの見解も、時間軸と可能性の観点からすれば、自然であるこ

とがわかります。なぜなら、利益とは生じた時点で過去のものだからです。利益は過去に起源を持ち、過去に生じたものです。

利益が条件にとどまるのは、それが「未来については何も教えてくれない」からです。

他方で、顧客は人ですから、可能性と未来を持ちます。時間軸は、現在から未来に向けて流れている。

そればかりではありません。反対に、実は私たちの時間とは未来から現在、つまり逆向きに流れてきてもいるのです。ドラッカーはその流れを指して「すでに起こった未来」と呼びました。

「すでに起こった未来」とは何か。ささやかなりとも「今・ここに」具現化している未来です。

可能性としての未来は、これから働きかけ、創造できるものです。「未来を予測する最も簡単な方法は、自分でそれを創造することである」「変化はコントロールできない。できることは、その先頭にたつことだけである」などのドラッカーの言葉は、まさしくそのことを言っているのです。

■積極的受け身

それともう一つ、心を聞き手に向かって開くことです。先にも述べましたが、現代人は批判や否定の訓練を無意識のうちに積んでいます。批判については達人のレベルであることが少なくない。

何かというとネガティブな言葉を選択的に使用する傾向が強い。ほとんど意味もなく相手の言葉を否定したり、無意識のうちに否定語で受けたりするのを自覚できないほどになっています。

しかし、ドラッカー話法の言葉は、受容の言語、すなわち受け入れる言葉によつています。

受容的とは何でしょうか。受け入れること、耳を傾けること、理解することです。

受容的になるのは簡単です。口を閉じればよいのです。たうたそれだけで、受容的になることができます。

特に感性を鋭敏にするということは、単に受け身になるだけでは足りません。「積極的な受け身になる」ことができなければなりません。

受容的であることは、心のアンテナの感度を高めます。アンテナがアンテナたるゆえんは、感度よく電波をキャッチできるところにあります。アンテナ自身は何もしません。判断も決定もしません。ただあるがままに受け入れるだけです。

さらにドラッカーの方法で大事なものは、受容的になることで認識の感度を高め、「わかりきったものわからなさ」をキャッチするところにあります。知っていることをいったん棚上げし、あるがままに対象を見ろということなのです。それを継続的に行うと、今までわかりきっていると思っていたり、見下していたものなかに、崇敬に似た気持ちを持てるようになるまでいきます。

■成長型思考と固定型思考

積極的な受け身になるとは、知覚の回路を外に開放するということです。たびたび引用する「マインドフルネス」のジェレミー・ハンターは、成長型思考と固定型思考に分けて考えています。

この二つの思考パターンは誰のなかにでもあるのです。ただ、どちらが活性化しているかだけです。

固定型思考は柔軟性を欠き裁断的です。自我が傷つくことに対し防衛的であり、自分にも他人にも過ちを許しません。過ちと敗北が完全にイコールで結ばれてしまっているの
で、間違いを認められない。

しかし、こと知識労働者が活躍する条件として見た場合、固定型思考は圧倒的に不利

です。何より失敗に対して狭量な意識が学びやリスク適応を妨げるからです。可能性を拒否し、成長のための芽を無意識のうちに摘んでしまつことにもなります。

他方、成長型思考は柔軟かつ受容力があります。人に何かを印象つけるより、自らを高めるほうを選択します。何にでも関心を示し、間違えたからといって自分も他人も責めたりはしません。間違つことは多いですが、次なる成長のための情報に過ぎないと考えます。

ドラッカーは『現代の経営』で言います。

「間違いをしなければ学ぶことはできない。しかも、優れた人間ほど間違いは多い。なぜならば、それだけ新しいことを多くしようとするからである」私ならば、一度も間違いをしたことのない者、それも大きな間違いをしたことのない者をトップマネジメントの仕事には就かせない」。

未来の可能性と格闘しているのですから、間違えないほうがどうかしているのです。

この成長型思考とはドラッカーのコミュニケーションや学習を具現化するものでもあります。未知なるものを受け入れる準備ができることは、今までの自分の経験をいったん棚上げて判断をニュートラルな状態に保つという積極的受け身が学びの効率を最大化するのです。

特に視覚、光や色、周囲の物音、人の声などに対していつもニュートラルに感度を開放しておくのです。それらを中立的に受け取る（ことが、積極的受け身の態度であり、正しい意味においてドラッカー的な姿勢といえます。

12 ドラッカー話法の急所——聞き手の知性を信頼する

「真の教師は学び手より低い位置に立つ」——キルケゴール(デンマークの哲学者)

- すぐれた話し手は、聞き手を自らの上に置きます。
- 話し始めたら、どう理解するかは聞き手の自由です。
- 聞き手の理解力、知性を100%信頼してください。

■聞き手は自分より賢い

ドラッカーによる対話には二つの大前提があります。聞き手が一人でも多数でも基本は変わりません。

一つは、話し手の意図にかかわりなく、聞き手は自由に理解してよいということです。人は聞きたいように聞く権利があります。言い換えれば、学びたいように学ぶ権利がある。かりに相手に教えるつもりがない人からでも、学ぶのは本人の自由です。

ところが、「それは私の意図ではない、そんなつもりで言ったのではない」などと慌てて言い訳する人がいます。相手の解釈を否定する人さえいます。

幼稚と言ってよいでしょう。

話し手の意図は関係ありません。ドラッカーがコミュニケーションは聞き手の行為であると言ったとおりです。対話は受け手、すなわち聞く側によつて完成されるのです。聞き手がどう聞かがすべてですから、否定する意味がない。

二つ目は、いかなる人に伝えるときでも、聞き手や読み手が「十分に知的であつてかつ真摯であること」を前提としていたことです。聞き手の知性や感性を最高レベルに見積もるといふこと、そしてその知性と感性に対して深い敬意を持つ。何かを伝えるうえで第

一の条件と言ってよいでしょう。

ドラッカーは読み手が子供であろうと学生であろうと専門家であろうと、常に同じスタンスで書き、語りました。ドラッカーが語るときの物腰やトーンはいつも同じでした。受け手の知性を信頼していたからです。「この話は難しすぎるから」などと思ひ、語り口に心を加えることを彼は絶対にしませんでした。

難しいことを難しく語るのはたやすいことです。簡単なことを難しく語るのはさらにたやすい。しかし簡単なことを簡単に語るのと、これはたやすいことではない。時にドラッカーはあまりに難解な哲学的命題さえも、ごく普通の言葉で語ったのです。

ドラッカーは図やチャートの類をまったく使いませんでした。あまりのわかりやすさがかえつて人をミスリードする可能性があると考えたためです。現実とは決してわかりやすいものではない。図やチャートを使うと、必ずある要因を強調し、別の要因を捨象することになります。単純化は常に誤解を生むのです。

「言葉」だけが、ドラッカーにとつての究極のメディアであること、自らが言語の使い手であることを知っていた。彼は自らが真摯に語れば、聞き手は必ずそれぞれのしかたで理解してくれるであろうこと、少なくとも、「あなたに向かって語っているのだ」という究極のメッセージだけは理解してもらえらることを知っていました。

そして、できれば聞き手の側が自らのしかたで学びを最大化してくれることを望みました。「聞き手が自分自身を生かせるか」「自分の強みに気づけるか」「自らの資質をいっそう向上させられるか」——その助力を望みました。

聞き手の知性や感性を高く見積もることは、簡単なようで簡単ではありません。

■信頼しなければ信頼されない

人は誰でも、多少はうぬぼれているものです。他人の知性や感性はやや低めに、自分の知性はやや高めに見積もっていることが多いのです。

ですから、誰かから「先生」などと呼ばれて持ち上げられると、あつかりと自分自身を手放し、相手に操縦されてしまうことが多いものです（どんな場面でも、持ち上げてくる人には注意したほうがよいでしょう）。ある面で、これは劣等感の裏返しでもあると思うのですが、それではせつかくの強みも生かすことができません。

ドラッカーの主眼は、「自分自身であり続けながら、最高の成果をあげることにあるのですから、自分を手放してしまつたら何の意味もありません。いつなんどきどんな場所でも、自分自身の内側の命ずることを自らのヴォイスで語りなければならぬのです。

時に何かを言おうとするとき、いんげんをうづに感じるといふことはないでしょうか。

「こんなことを話すと馬鹿だと思われるってしまうのではないかと。」

「ここで何も言わなかったら、『できない人』だと思われるってしまうのではないかと。」

こう思うときは、聞き手の知性や感性への信頼感を失っているときです。

聞き手はばかではありません。あなたが語ることだけではなく、あなた自身の雰囲気、物腰、語り口、表情、声などを総合的に、瞬時かつ正確無比にスキャンしてあなたを観察しています。あなたが口を開く前から、本質に近いところはおおかた見抜かれていると思つて間違いないでしょう。

特に聞き手への本質的不信は、「話し過ぎ」「思い入れ過剰」「押し付け」という一見ポジティブな現象をとつて表れることが多い。ドラッカーはナチスを評して、過剰にポジティブな態度は、明らかに前向きな信条の欠如を補おうとするものと述べています。

同じことを何度も何度も言うのは過剰なポジティブです。熱心さを装つた怠惰です。そんなとき、人は相手を信用していないことが多いのです。その時点でコミュニケーションの前提である信頼が失われていると考えてよいでしょう。

だからこそ、聞き手を含む周囲の世界に対して百パーセントの信頼感を持つてほしいのです。聞き手の知性や感性、善意、真摯さを信じ切つてほしいのです。

ドラッカーはマネジメントの原点を「顧客の創造」としました。顧客とは必ずしもお金

を払って製品やサービスを買ってくれる人のみとは限りません。ドラッカーは、対話する相手のことを比喩として「顧客」と表現した。なぜなら、ドラッカー自身があらゆる対話の相手を顧客と考えていたからです。

顧客ほど理解し信頼すべき相手はいません。もちろん顧客を完全に理解することは至難です。まったく理解の手がかりさえ得ることができず天を仰ぎたくなるときさえあります。しかし、一つだけはつきりしていることがあります。「顧客を信頼しない活動はいかなる形であれ実を結ばない」ことです。

顧客がどのような価値観を持ち、どのような望みを持っているか。なすべきは、ひたすら耳を傾けることです。顧客の心の声に謙虚でなければなりません。

顧客には顧客の価値観や考え、美意識があります。それでも、最後は顧客と自他の境を無化するまでに同じ世界を共有しなければなりません。オーケストラとソリストが奏でるコンチェルトにも似た世界を創造しなければなりません。奏者を信頼しない指揮者がすぐれた音楽をつくれるはずがない。

顧客におけるものはいかなるものであれ受け入れるということです。いたすらに顧客情報などと称するデータをいくら分析しても、生身の顧客像は浮かび上がってきません。

顧客は生き物です。顧客の感情や価値観の動きを虚心坦懐に受け入れること、そして敬意を持つことからしか何もはじめられないのです。

■譲れない原点——顧客の敬意

書き手としてのドラッカーに横溢するのは、顧客である「読者」への敬意です。これは徹底したものです。読者が最後には自分を理解してくれるという希望が、執筆姿勢の原点なのです。

彼の著作が全世界で翻訳され、言語が変わっても圧倒的な読者を今なお獲得し続けている秘密は、実はここにあります。

一つエピソードがあります。ドラッカーは学生時代に先生を観察するのが趣味でした。興味を持った授業があればすぐに出かけて行って傍聴するのです。何より学ぶことが最上の趣味だった人です。彼にとつてはごく当たり前のことだったのです。

先生にはあきれるほどいろんな先生がいました。言いにくいことをずばりという先生や、耳触りのいい言葉を使う先生や、冗談好きな先生や、いつもぶすつとしている先生……。みなさんもよくご存じでしょう。

ドラッカーにとつての教室は、新しい世界に出会う絶好の回路でした。さまざまな先生

の話聞きながら、奥深い考察を引き出している。それは――

「どんな生徒も、すぐれた先生を見抜く眼を本能的に持っている」。

というものでした。一切の例外も留保もない普遍的な原理でした。スタイルがどんなものであるかは関係ありません。誰から教わるでもなく、生徒はすぐれた先生を知っているのです。

では、すぐれた先生に共通した資質とは何でしょうか。

- ・生徒を劣ったものと考えないこと
- ・可能性ある存在として敬意を持っていること
- ・生徒の知性を高く見積もること
- ・生徒の強みにひたすら目を向けること
- ・相手の成長可能性を見守り続けること

生徒を讀者あるいは顧客に置き換えれば、マネジメントそのものであることに気づいていただけるでしょう。

ですから、生徒をばかにしている先生は、天に唾する愚かな人です（決して少なくはな

いと思いますが)。顧客をほかにする人、部下や同僚をほかにする人も同じです。

聞き手を甘く見る人が信頼を得ることは絶対に不可能です。実は甘く見たその時点で、破滅の一步を踏み出している。対話の基盤が失われているからです。そのことを忘れないでほしいとドラッカーは願っていました。

■批判は想像力を削ぐ

人はどのようなときに耳を傾けたいと思うのでしょうか。

この人は自分たちを信頼してくれている、理解してくれていると相手を感じてくれた時です。信頼しない相手に、信頼を要求するなど無理な話です。耳を傾けてほしいのなら、真う先に自分が相手を信頼し、耳を傾けなければなりません。

まして、頼まれもしないのに批判的な言葉が投げつけられたときなどは、私たちは決して信頼しません。人間関係におけるある意味での普遍的な原則です。

あなたが何か悩み事を抱えていて、誰かに相談に行きたいと思っているとします。あの人の近くにいると何か理解されている信頼されている感じがする人と、ロジカルで批判的な言葉を次から次へと投げかけてくる人とどちらに相談に行くでしょうか。人は自分を理解してくれるかどうかについては瞬時に見分けてしまうものなのです。

ですから、時々言うことは立派なのですが、さっぱり人望がない人がいます。そのような人からは、信頼や理解が感じられないのです。どこか否定的な雰囲気全体から漂っているのです。

同じことは、学びのパフォーマンスにも言えます。批判的な姿勢ほど学びを阻害するものはない。

ドラッカーは教えるときに最もよく学んだと言っています。彼にとっては、教えることは相手の下に立つことでした。正確には「教える」ではなく、「学んでもらう」には、学び手のほうが自分よりも上に来るべきものだったのです。ドラッカーのすばらしさはまさにそこにあります。

ところで、小さい頃、誰でもお母さんからいろいろな物語を話してもらったと思います。子供はもともと世界は自分にとってよい世界なのだ、自分を大切にしてくれる世界なのだ、信じ切つて生まれ、成長していきます。世界を受け入れることが成長の土台なのです。

世界を受け入れる最初は、母の言葉を受け入れることです。言葉を親しみある、信頼に足るものとして自分の一部とすることです。

それが、だんだんと学校に行き、先生に厳しく管理されたり、友達にいじわるされた

りする中で、次第に自分を防御する姿勢を身につけていく。傷ついた心を守るために、いわば自己防御のためのナイフのようなものとして批判力、合理的思考を身につけていくことになるのです。

批判力や合理的思考は、自我を守るにはすぐれています。何かをともに創造していくには不適です。

論理がちがちに固められた言語は、人からエネルギーを奪います。批判が人をいきいきさせるなどありません。批判や論理は対話的に見た場合、決して生産的ではない。私たちの魂の養分はどんどん失われていく。

繰り返しになりますが、聞き手自身が主役なのです。答えを手にするのも聞き手です。とするならば、語り手は「自分は何も知らない」ことを知っていなければなりません。聞き手の知性を高く見積もるとは、「自分は何も知らない」ことを知っているのと表裏の関係にあります。

ドラッカー話法は信頼の言語です。信頼とは、言い換えれば、聞き手に特定の解釈を押し付けないということです。聞き手は十分に賢いのですから、あなたはその賢明な解釈に委ねてしまつてよいのです。

かつて聞いたことのある話です。乗馬をたしなむ方が、大会の前日、無事に障害物を乗

り越えられるか不安で眠れなかったと言っているのです。その不安のある乗馬の達人に話したところ、次のように言われます。

「障害物を乗り越えるのは馬だ。あなたではない。あなたにできるのは馬を信頼することだ」。

この言葉を聞いて、彼は大会の前日でも眠れないということがなくなったとのことでした。

語り手に要求されるのは、今ここで起きていること、つまり聞き手との関係に集中することです。理解し、行動するのはあくまでも聞き手のほうなのです。

終章 「語り口」は自己変革のはじめである

「ドロッカーは灯台のように変わることなき人であり、明日のマネジメントの諸課題をも照らし続けている」——ゲイリー・ハメル&C・K・プラハラド

- ドロッカー話法には自己変革の力があります。
- 学び続けることがドロッカー話法の条件です。
- 教えることは最高の自己啓発になります。

■ドラッカー話法は内面に革命を起す

ドラッカー話法の力を借りることで、自分自身の意識をも、ドラッカー話法によつて変革し、展開できるようになる。ドラッカーは言います。

「人に教えることほど自らの勉強になることはないのと同様、人の自己啓発を助けることほど自らの自己啓発に役立つことはない」『マネジメント』。

人を成長させてくれるとは、新たな生命力をあなた自身に吹き込んでくれることなのです。

ドラッカー話法が始まると、それがどのようなものであれ、話し手も聞き手もそのドラッカー話法の住人になります。そのことが新たな視点の獲得に力を貸し、それまで自分の中にあつた枠組みをブレイクスルーさせてくれるのです。たとえば――。

- ・聞き手を観察し、何を求めているかを知る。
- ・聞き手に話し手を受け入れるに足るだけの姿勢があるかを見極める。
- ・自分自身の過去を見直す。
- ・なるべく日々の活動を記録する。

これらのことを習慣として、繰り返すことで、ドラッカー話法はやがてあなたの体にしみこんでいきます。ある意味、無意識の中に入っていくのです。そして何度も繰り返し返すうちに、あなただけのドラッカー話法がたちを表し始めます。やがて使い込むほどに、もう一人のあなたのように、論理で言えない世界を代わって話してくれるようになります。

ドラッカー話法がたちをとること、あなた自身の限界を超える成功体験の糧になります。ささやかな成功の実感こそが、自信の源泉にもなります。

■学び中心の生活

このような学び中心の生活が自分の中で自分のスタイルとなつて機能し始めると、スタイルを持つていることがドラッカー話法を磨く上での力強い基礎になります。スタイルは個性そのものだからです。

生活の中に新しいドラッカー話法の回路を呼び込むと、意識するかしないにもかかわらず、あなたの目を新しくし、同時にあなたをあなたらしくする方向に働き始めます。

このような自己刷新の回路を生活のなかに課すことは、挑戦自体にあなたを慣らして

いくことで、真の自己啓発なのです。

■何をもって憶えられたいか

人生、それはあまりにもはかないものです。ドラッカーは若いころ「もう一人のキルケゴール」という論文で、人間が永遠と現在の緊張関係を同時に生きるなかで、はじめて本当の自分自身でありうる（哲学用語で「実存」と言います）と言っています。

しかし、うっかりすると人生は永遠に私たちの手の中にあるように錯覚してしまいます。

そんな人生の中で、日々を持て余す人もいる一方で、最後かもしれない一日をさまざまに思いとともに祈るように過ごす人もいます。こんな退屈に耐えられない命がある一方で、あと一日だけ生きたいと願いなから消えていく命があります。

ドラッカーは、「時間から入りなさい」と述べました。時間こそが実存の形式だからです。また、「おそらく、時間に対する愛情ある配慮ほど、成果をあげている人を際立たせるものはない」とも述べています。

人が最後の時を迎えるとき、何を思い、何を感じるか。ひるがえって今という時間の大切さをドラッカーは知っていたのです。

そして、究極の問いとしてこう言うのです。

『何をもつて憶えられたいか』を考えよ。』

この問いは、私たちに何のために生きるのか、そしてどう生きるべきなのか、沈思黙考を迫ります。

人生が有限と思えば、あなたはその一分一秒を、もつと大切にしたくなるはずです。あなたの人生について確実にわかっていることは、一つあります。

一つ目はいつか必ず終わりが来るということ。

二つ目が、それがいつになるかはあなたを含め誰も知らないということ。

今日が最後の一日であると知るとき、あなたはどんな風に今日を過ごすでしょうか。

ドラッカーは、亡くなる直前ある一言を残しました。「もう書けなくなった」でした。

彼にとつては書くことは生きることだった。

彼はそれを極限まで成就したのでした。

あとがき——「戦争と革命」の話法を超えて

なぜドラッカーは今なお学ばれ続けているのでしょうか。亡くなって一〇年以上経つのに、なぜ世界中で慕われ続けているのでしょうか。

ドラッカーのマネジメントはよく知られています。ドラッカーが魂の言葉の使い手であったことはあまり知られていないかもしれませんが。

ドラッカーは、誰が正しくて誰が正しくないかとか、誰が優れていて誰が優れていないかに関心を持ちませんでした。あるいは知を戦いとらえて勝負をはつきりさせることにも関心を持ちませんでした。

このような知のあり方は、一六世紀から二〇世紀を支配した極端な考え方にもとづいています。強い者が弱い者を支配する野蛮な考え方にもとづいていました。

ドラッカーは、むしろ多様な個性をどのように和の精神で結びつけるか、どのように気持ちのよい形で異質な要因を融合させるかに関心を持ち続けました。

議論して相手をへこませたり、黙らせたりするのはない。オーケストラの奏でる交響楽のように、自らの大切に行っている考えを聞き手に気持ちよく流し込むにはどうしたらよいかを考えていたのです。

ドラッカーが芸術に終始関心を持ち、調和の言葉を語ったのはそのためです。

かりに自分が負けたように見えてもいつにかまわらないのです。あくまでも自分の考え方が相手に気持ちよく伝わればいいという、自由で風通しのよい考えの持ち主がドラッカーでした。

ドラッカー話法は世にあふれるロジカル・シンキングとかクリティカル・シンキングとはまったく違います。論理ですべてを寸断し、戦い、相手を屈服させる言葉の使い方とは真逆を説くものです。

ドラッカーと同時代を生きた思想家ハンナ・アレントは、二〇世紀を「戦争と革命の世紀」と呼びました。二〇世紀こそが、言葉で弱者を屈服させ、言葉を損なつた世紀でした。否定しようもない事実です。

ドラッカーの考えと言葉は、傷ついた感情を残すのではなく、みんなが気持ちよく自由に素直に楽な気持ちで新しい世界に入っていける方向を見据えました。

人より自分が優れているとか、偉いと主張するのではなく、逆に相手の立場を理解する、そのことのほうがドラッカー話法にかなっています。

そして、ささやかなりともそのような対話を実践することが、二一世紀以降の新しい世界を築いていく確実な一歩なのだどドラッカーは教えてくれたように思えます。

ドラッカーの言うことを理解したのが、ヨーロッパやアメリカよりも、日本をはじめとするアジアだったのはそのためでしょう。

そして新しく生まれてきた人々もまたドラッカーを新しい目で学ぼうとしています。亡くなって一〇年以上がたつ現在もなお、新たなドラッカー理解者・実践者は増える一方なのです。

そのようないくつもの立場を全部取り込んで理解して、場合によっては相手が自分を理解する以上に相手を理解できる強靱でしなやかな精神が、ドラッカー話法には息づいている。

縁あってこの本を手にとってくださったあなたもぜひドラッカーの側に立ってみてください。ドラッカーのしたように、どうすれば人の強みを結び付けて新しい境地をつくりだすかを考えてください。そのために、ドラッカー話法を活用し、自分なりにアレンジして、発展させてみてください。

そのための思考の材料が示せたならば、筆者として望外の喜びです。

最後に私たちが若き日にかげがえのない時をともに過ごした、友人一人ひとりへの小著を捧げることをお許しただきたいと思えます。