

ドロッカー学への招待

第68回

自らの「気質」を利用する①

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



❀❀❀ 「汝自身を知れ」

「汝自身を知れ」はドロッカーがセルフマネジメントの至言とした一文であった。

「汝自身を知れ」はソクラテスによるものともされるが、古代ギリシアの神殿の門に刻まれていた叡智の言葉である。「汝の分を越えるなかれ」と並ぶ金言でもあったという。

自分とは永遠の謎である。自分でさえ知ることのない無限の力が眠っている。そのなかでポジティブな力をもつものをドロッカーは「強み」と呼び、特筆する。

ただし、強みとは必ずしも明らかなものではないともドロッカーは付言する。そればかりか、本来の意味で自らの強みを知るものは少ない。せいぜいのところ弱みを少しばかり知っている程度にすぎないとさえいう。

「汝自身を知れ」の示唆するところは、自らの中に眠る資源にどうリーチするかにかかわる。何を知るかとともに、どう知るかである。

ドロッカーはそのことについて、示唆的なことを多く述べている。

個性には、さまざまな要因がある。強みや弱みというものもそうであるし、性格や行動、思考のパターンもある。

❀❀❀ 気質を考える

そのなかで、ドロッカーが言及するのは気質である。

たとえば、ドロッカーは次のように述べている。

「成果をあげるうえで、人間の気質は、一つの要素であり、しかも重要な要素である」(『経営者の条件』)。

ドロッカーがヒポクラテス(後述)の気質論を知らなかったはずはない。だからこそ、成果をあげるうえで、気質の一つの要素として重視したと考えられる。そればかりか、気質は個性の土壌をなすものとさえ考えてよいかもしくない。ならば強みなどは、気質という土に育つ樹木になぞらえられるだろう。

気質というと「職人氣質」とか「学者気質」など仕事とかかわりで語られることが多い。だが、気質とは一つの術語としてヨーロッパの文化圏では確立された考え方の一つである。したがって、ヨーロッパの人々な

らば、ある程度は気質についての基本的な観念はもっている。

気質はあるいは、「ソーシャル・スタイル」という呼称が用いられる場合もある。よく知られるように、世の中にはいろいろな気質がある。

感情を躊躇なく露わにする人
もしれば、抑制が利いて内
にこもる人もいる。行動的な人
もいれば、考え深い人もいる。
こつこつやる人もいれば、一気
呵成に仕上げる人もいる。いつ
もにこにこ愛想の良い人もい
れば、眉間に皺を寄せて難しい
表情を崩さない人もいる。

では、気質とは何なのだろう
か。それがマネジメントやセル
フマネジメントとどのように関
係をもつのだろうか。

❀❀❀ 気質と成果

気質を最初に提唱したのはギリシアの哲人にして医学の祖ヒポクラテスとされている。ヒポクラテスの書物は日本でも翻訳されており、現在も読むことができる。

ドロッカーはオーストリアのウィーン生まれである。生粋のヨーロッパ人であるから、ギリ

シア・ローマの教養も深く身に付けた人であったのは言うまでもない。そのこともあって、「知りながら害をなすな」などの「ヒポクラテスの誓い」などもごく自然にマネジメントの中で引用されている。

「ヒポクラテスの誓い」は医療関係者にとってはなじみ深いものである。ドラッカーがマネジメントで引用すると、現代言われる企業の社会的責任（CSR）の本質をとらえた寸言となる。わかっていながら社会を害するのは企業の社会的責任にもとる行為とする。

※※※※ マネジメントと気質

ならば、気質は特定の機能、たとえばすぐれた経営者の条件と関係があるのだろうか。ドラッカーの答えは簡単である。

「気質と特定の機能との間には関係はまったくない」。

ドラッカーも言うように、気質とは「要素」にすぎない。

社交的でいつも前向きな人しか社長がつかまらないということなどありえない。ゆっくりと慎重に思考しながら成果をあげる社長がおり、人とゆるやかに

に協力しながら成果をあげる社長もいる。チアリーダーのように周囲を鼓舞して成功する社長さえいる。それは考え方の問題ではない。現実の問題である。

営業についてもそうである。人好きのする営業マンのみが有能とは限らない。内向的でありながら、卓越した成果をあげる営業マンなど世にはたくさんいる。そのほか経理、企画、人事などにおいても事情は変わらな

い。特定の気質でなければ成果は存在しない。

つまるところ、気質と能力との間にはいっさいの関係はない。だから、「私はおとなしいから営業には向いていない」とか、「私は新しいものが好きだから、企画担当が向いている」などというのはまったくの見当違いである。思い込みで理屈をつけたものにすぎない。

ドラッカーは、「気質に基づく機能などは信用しない」（『現代の経営』）と言う。あくまでも大切なのは、自らの気質を「成果をあげるため」に利用することであり、そのためのアプローチを知ることである。

※※※※ どう利用するか

ただし、ドラッカーは気質というものが仕事に対して一定の意味をもつことは認めている。

それは制約条件としてではなく、利用すべき素材として見たときに、はじめて意味をもつ。

なぜなら、気質とは、現実存在するものだし、誰もが程度なら自らの気質を知っているからだ。

季節や天候や地形にそれは似ているかもしれない。それらは、分析したり解釈したりするものではない。現に存在し、私たちに作用するものである。あるがままに見るべきものである。気質が人の能力を規定することはないけれども、気質を利用することで、より高い成果やより高い能力領域へとアプローチできる可能性は十分にある。

※※※※ 変えられない

それともう一つ大切なことがある。気質は変えることができない。それは仕事を始めるはるか前から個のなかに存在するものである。与件である。天気は日や季節によって変わるけれど

も、気候や地形は変わらない。個においても、感情や意見は変わる。ときには価値観さえ変わるかもしれない。それでも、

気質というものは変わることがない。ドラッカーもまた、「気質を変えることはできない」（『経営者の条件』）と述べている。同じことは、強みや弱みについてとも言える。弱みを強みに変えることは期待できない。かりにできたとしても、有用性はたかが知れている。

ヒポクラテスは2400年以上前に人は四つの気質、いわゆる、憂鬱質、胆汁質、粘液質、多血質のいずれかを強くもつと述べている。このような気質論は古代ギリシアの叢智だけあって、奥深いものがある。

ただし、気質は血液型や占いのようなものとは本質的に違う。外側から枠をはめるものではない。分類するためのものではない。あくまでも個性の「違い」を見るための補助線である。

価値的には中立である。どれに価値があつてどれに価値がないということはまったくない。気質や傾向を見るための考え方である。

ドラッカー学への招待

第69回

自らの「気質」を利用する②—行動する人

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



気質と強み

気質を利用するとは、人間関係の円滑化ばかりでなく、何より強みを見出すうえでの貴重な視点を提供してくれる。

とても大切な視点ながら、広く知られているとはいえない。ドラッカーは、少なくとも四種類の人間、すなわち「行動する人」「思考する人」「人間的な人」「代表する人」を必要とする述べた。

一人の人間がこの四種類を兼務することはとてもできない。それは不可能な要求である。

しかし一方で、人はそのいずれかの気質をもっている。誰しもが多少なりとも四つの傾向をもっている。もちろん、誰もが「思考する」。思考しない人などいない。あるいは誰もが「行動する」。あるいは誰もが「人間的」でもある。

ただし、それが傾向として強く出ているかは人によって違う。それは気候に似ている。寒冷地帯だからといっていつも寒いわけではないのと同じである（ロシアの夏などは短いけれどもものすごく暑い）。

行動するときに成果をあげられる人、思考するときに成果をあげられる人……、それぞれである。この質的な傾向を利用する傾向に違いがある——。だからこそ、組織というのは一定の規模を超えたとき、チームを必要とする。人にはできることがある。同時にできないことがあるからだ。

行動する人

では、はじめに、ドラッカーの言う「行動する人」とはどのような人であろうか。

2400年前の医者^{ヒポクラテス}の言う、胆汁質がこれに当たる。ある区分では、「ドライバー」とも言われる。ものごとを先頭に立って強固な意志とともにばりばり推進していくタイプである。

以下に特徴を見ていくことにしよう。

「行動する人」の多くはベンチャー企業家や政治家などに多く見出すことができるかもしれない。

世に言う外向的、内向的という区別で言えば、行動する人は明らかに外向的な人々である。意識や視線は外を向いている。

外で起こっている事象に対して、常に興味や関心を抱いている。問題を解決しようとする。行動も外向きである。知らない人に対しても、自然に働きかけることができる。

そして結果を重視する。「何ができたか」が主たる関心事である。意思決定は速やかであり、リスクをとることにさしたるストレスを感じない。むしろ生きることは戦うことであり、難題に取り組むときほど、いきいきとエネルギーに満ちていく。

切り込み隊長

反対に言えば、一見無用に見えることや、人間関係の潤滑油などはどちらかといえば無駄と見なす傾向があるかもしれない。あるいは少なくとも副次的なもの^{（ロシアン）}と見なすかもしれない。簡潔に結論から言うことを好むし、他者にもそのような姿勢を自然に要求する。その分、状況の分析能力は高く、ものごとを素早く把握し、すみやかに決断を出したがる。ときに自信家である。人柄は誠実である。

まなざしにも光があつて、意志の強さが表れている。身のこ

なしはてきばきしている。

一方で、短気な傾向が強く、ときに瞬間湯沸かし器のようにかつとなることもあるが、次の瞬間には自分が怒ったことを忘れてしまうこともよくある。

一度怒り始めると手がつけられなくなるのも特徴である。そのときはしばらく時間を置いて気分が落ち着くのを待つしかない。

消費者としても行動する人の特徴はわりにはつきりと現れる。何ごともしつきりしているのが全般にわたる特徴である。

たとえば、何かの商品を使ってみて気に入らなければ、クレームをつけるのはわりに平気である。いわゆる「アーリー・アダプター」と言われるのはこの人々だろう。いわば「切り込み隊長」と呼ばれる気質である。

❖❖❖ 変えようとしてはならない

おおざっぱに言って、これらが「行動する人」に見られる典型的な気質の特性である。周囲の人々の中に、このような傾向をもつ上司や同僚の顔が浮かんでくるかもしれない。あるいは過去に会った人、身近な人の行動が腑に落ちるかもしれない。

ここで大切なのは、「相手を変えようとしなさい」ことである。変えることはできない。本人が変えられないものを第三者が変えられるはずがない。

特に「行動する人」の気質には、直情径行的な性質が強い。押しが強く、ときに裁断的で、場合によっては独裁的にさへなる。もともとがきまじめで善意で誠実な性格なので、これがいいと思ったら、「いいことを実行しない理由がない」と即断し、あまり周囲の意見を聞かずに進めてしまう。

このような行動パターンが往々にして周囲との間に深刻な軋轢を生み出しがちであることは容易に想像できるだろう。

「行動する人」がいきいきと力を発揮しはじめると、まるでブレキのないブルドーザーのようにとめようもなく、何もかもなぎ倒して前に進めていくように見えてしまう。

それはときに周囲の目からはいささか控えめに表現しても強引で傍若無人なものに映る。

❖❖❖ かけがえのない強み

そのような人を間近に見たら、「それは気質によるもので

あつて、本人の能力や人格によるものではない」と自分に言い聞かせる必要がある。

実際にそうなのだ。そして、気質は変わらないことを知ることである。少なくとも大きく変えることは望めない。

ならば、できることは一つしかない。気質を利用することである。

この大胆にエネルギーに前に猛進していく気質を最大限に生かすにはどうすればいいかを考えることである。同時に、その気質に伴う強みを考えることである。

「行動する人」には、かけがえのない特性がある。その際たるものは、実行力である。それは成果をあげる力そのものである。

それに、あくまで傾向として意思決定やリスクテイクにさしたる躊躇やストレスを感じない。もちろん「行動する人」もストレスを感じることはよくあるし、考え込んでしまうことも悩むこともある。しかし、他の

気質と比較すれば、はるかに決定は速く、行動に移すまでの時間は短い。

たとえば、「思考する人」と

比べれば明らかである。「思考する人」は概して環境に慣れるまでに時間がかかるし、人に何かを依頼したり命令したりするのを苦手とすることが少なくない。ゆつくりと自分なりに考えをめぐらせ、納得しなければ動かない。

それは良い悪いの問題ではない。そもそも気質に良いも悪いもない。天候や地形に良いも悪いもないのと同じである。ただそれはそこにあるというだけである。

かりに会計士の自営業をしている人がいるとして、その人が「思考する人」ならば、顧客開拓にいささかの苦労があるかもしれない。それが組織やトップマネジメントチームならば、外に出て顧客と接点をもったり、新しいプロジェクトをばりばり推進して新市場を獲得するなど「行動する人」に任せてしまえば、自らは自分の得意なことに専念できる。

このように気質的な違いは利用することができる。反対に気質の違いを知られもせず利用されもしないならば、それはとてももったいないことかもしれない。

ものづくり大学特別客員教授 **井坂康志**

次に見ておきたいのが、「思考する人」である。ギリシアの古い医学では、憂鬱質と呼ばれる。憂鬱とは、いつも憂鬱だからそう呼ぶのではない。原語が「メランコリー」であり、日本では憂鬱の語を当てたために、その呼ばれ方をするにすぎない。言うまでもないことだが、憂鬱質の人の中にも、明るい人、陽気な人はたくさんいる。ただ、傾向として、考え深く、慎重などの特徴をもつ。ある分類では、「アナリテイカル」とも言われる。注意深く、ものごとを理詰めで深くとらえていくのを得意とするタイプである。

ふだんはどちらかといえば寡黙でおとなしく見える。しかし、精神活動の活発さは時々見える皮肉の鋭さや、言葉の端々にきらめく知性に表れている。いずれも鋭利な印象を与える。

したがって、思考する人の発する言葉は二重にも三重にも意味がこめられている。「行動する人」にとつては、言葉とはストリートでシンプルであることが多いが、「思考する人」にとつて、言葉はいつもどこか含みがある。そのまま内面を表すとは限らず、ときに「裏腹」でもある。

論理的である

外貌は一条乱れぬきちんとした印象を与えることが多い。服装から物腰から言葉の使い方、立ち居振る舞いにいたるまで、いいねいであり、洗練されている。

事実や論理を重視して、マイペースでものごとに取り組むために、しばしば習熟に時間がかかるし、それらに伴う人間関係の構築にもしっかりと時間をかける。

ただし、納得しないと動かないことから、頑固と人から評されるのが少なくないかもしれない。ファクト重視で臨むこともあり、杓子定規で、いわゆる「重箱の隅をつつく」とうんざりされることもある。しかし、多くのプロジェクトは、この思

考する人なくしては動かない。

基本となる設計図やグラウンドデザインを考え抜くのは、彼らである。特に、大きく、長期にわたるものほどそうである。しかも、繰り返しるのが得意だから、同じことを異なる側面から何度でも検討するし、こつこつと長い時間をかけてものごとを前に進めていくのに秀でていく。しかも、相当に記憶力が良く、過去の小さなことなどもしっかりと覚えていく（だから、言葉遣いにはそれなりに配慮が必要とも言える）。

まとめるならば、「思考する人」が得意とするのは、「腰を据えて考え抜く」ことである。いろいろな可能性や事象を考量し、繊細かつ分析的に現状を把握し、次になすべきことをきちんと言語に置き換えていくことである。

どうだろうか。周囲に思い当たる人はいないか。

対人関係はどうか

一方で、「思考する人」は、社交的とは言えない場合も少なくはない。いや、このような言い方は正確ではない。「思考する人」なりに社交的ではある。

ただし、相手が自らの関心や価値観に合致する場合であり、そうでない場合にはわざわざ出向いていたり、パーティに喜んで出席しようとしたりはしないかもしれない。利害の判断はシビアである。

人とのコミュニケーションでも思考する人の特徴はある。どちらかといえば、口頭で話すよりも、書くほうが得意かもしれない。

人と話をするときも、大勢の前で話すよりは、一対一のほうが落ち着くだろう。

したがって、大勢の人と広く浅く交流をもつよりも、価値観や知識を共有できる特定の人と深く関係性を築いていくほうが得意かもしれない。

一見穏やかで人の話も聞けるし、何よりあまり前面にしゃしゃり出るのを好まない。一見すると消極的だが、それだけにこの種の人には自然と大事な情報が集まる。

さらに、それらを分析し、考えるのが得意であるから、現状認識の精度が高いのが強みとしてあげうる最大のものかもしれない。

リーダーとして見たときに、

この特性が大いに意味をもつ。「思考する人」は、ナンバーワンを補佐するならば、かなりの成果をおさめる可能性がある。状況判断が的確であり、ときに誰も気付いていないところまで、しっかりと目が届いている。

思考する人の指摘で思いもよらぬ盲点が見つかったり、はつとさせられたりすることは数しれない。

わかりにくさ

ただし、「思考する人」は、しばしば頑固で、扱いにくいと見られる。したがって、よく言われるのは、「何を考えているかわからない」である。これはまさしく、思考する人の精神活動が活発である反面、それを容易には外に出さない傾向から出てくる。何かを深く考えているのは確かなのだが、それがわかりやすいかたちで表に出ないからである。この「わかりやすいくない」のが、思考する人の強みであるとともに、弱みにもなっている。

それでも、活発な内面活動はさまざまなアイデアを生み、本質的にきわめて創造的である。居心地のいい場所を提供す

ば、必ずいい仕事をする。

実際に、書類を書いたり、何かを編集させたりしたら、きちんとしたものを作成する能力には抜きん出ているので、「思考する人」はどの組織にもいて、しかるべき居場所での活躍することが多い。

異論を出す人

ドラッカーが公私ともに親しくしたGM会長のアルフレッド・スローンは「思考する人」だった。

しばしば現状に批判的で冷笑的にも見られるけれども、そこから組織にとつては生産的な異論が生まれる可能性がある。

ドラッカーは意思決定に際して、異論を十分に出し、それらに耳を傾けてから行うべきであり、重要な意思決定ほどにそのプロセスを重視すべきであると述べた。

ある論者は、取締役会には詩人が必要と述べたけれども、まさしく現実をあるがままにクールに、精密に観察する「思考する人」の見解は、重要な意思決定に際して大金を積んでも手に入れるべきかけがえのない資産といつてよい。

ドロッカー学への招待

第71回

自らの「気質」を利用する④—人間的な人

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



*** 地道に支える人

気質の三つめのタイプは、「人間的な人」である。ヒポクラテスの分類では粘液質といい、ある分類ではエミアブルともいう。

人への共感を大切にし、柔和な人柄を特徴としてもつことが多い。おとなしいけれど、芯は強く、こつこつと長い時間をかけて一つのことをなしとげていくのを得意とする。

日本の言い回しで「縁の下の力持ち」というものがあるが、まさしく「人間的な人」の多くは縁の下の力持ちである。ふだんは華々しくはなく、むしろ地味であるけれども、人の見えないところで大いじな仕事をしてくれている人たちである。

「人間的な人」の特徴は、まずもってゆったりしていることがある。あせらないし、急がない。めったにいらいらしたりしないし、声を荒げることもほとんどない。感情はとても安定していて、沸点が高い。これは「行動する人」とは正反対である。受容力が大きく、感情が思考や行動の邪魔をしない。これは他の気質から見ると、とても

驚くべき特徴のように見える。まさに「自らの心を治める者」は、城を攻めとる者にまさる」である。とうてい真似できるものではない。

*** かたつむりの歩み

結果として、合意を得るためには、なすべきことを必要な時間をかけて、確実に前に進めていく。一度はじまったら、どんな障害でもこやかに、しかも地道に、日々こつこつとのみをつる。端から見ればかたつむりの歩みのように遅々たるものであるけれども、長い目で見れば堅実な成果をもたらすものである。しかもこやかにあつて、人との和をととても大切にする。その場にいる人に共感をもつてもらうことを重視する。一見すると控えめに見える。話し方もゆったりしていて、穏やかそうに見える。話すときのトーンも静かだし、とても聞き心地のいい声で話す。それに、気楽な感じがする。少なくとも相手を緊張させたり、ストレスを与える要素はほぼ見当たらない。とはいっても、無定見ではない。きちんと意見や方向性を認

識しており、なすべきことは何かを熟考している。

*** 頼りがいがある

だからといって、すべてにおいて譲るかというところではなく、きちんと主張すべきところは穏やかに主張する。そのこともあって、とても頼りがいのある印象を周囲にもたれる。少なくとも、人から積極的に嫌われる要素はなく、何となく好感をもたれている印象がある。しかも、ある面利他的というか、自分のこと以上に、全体のことを考える傾向が強い。組織全体のことを考えて行動するから、適切に機能すれば、高い人望をともしなうことも少なくない。それに、場当たりで行動したり、人のせいになしたり、考え込みすぎたりはしない。

ゆつくりしているけれども、状況をよく観察しているし、周囲の変化に対しても柔軟である。その証拠に、人の話を聞くのが得意で、いつまでも人に耳を傾けることができる。究極の聞き上手はこの「人間的な人」の最高の美質といってよいだろう。

どうだろうか。改めて周囲を

見まわしてみると、このようなタイプの人はいるはずである。

ドイツの国民詩人ゲーテとシラーの二人は、氣質を当時の職業に当てはめて表をつくっている。それによれば、「人間的な人」は、歴史年代記の編纂に向いているという。無数の資料をこつこつと整理して、後の世の人たちのために残すという仕事である。

今でいえば、システムを組んだり、事典を編纂したり、法律や規則の改正点を精密に記録していくという仕事に該当するかもしれない。忍耐力や耐力に秀でていなければできない。

※※※※
マイペース過ぎるときも

ただし、一方で、他の氣質の人からすると、マイペース過ぎるように見えることもある。あまりにゆったりし過ぎているので、本当にわかってくれているのかいらいらしてしまうこともあるだろう。

結果として、ゆったりした様子が怠惰のように見えてしまうこともないではない。なんでもこんなときに落ち着いていられるのかと非難したくなることもあるだろう。

だが、そんなときほど「人間的な人」を責めたり批判したりしてはいけない。彼らは周囲をきちんと見て考えている。そして、自分なりの結論を出すために、一定の時間を取って理解に努めている。

それは多くの場合怠惰とはほど遠い地道な思考と行動の過程である。そして、少なからざる場合、「人間的な人」の出す結論は信頼性の高いものである。

「人間的な人」もまた、志向性からすれば、「思考する人」と同じく、内向的な傾向をもつ。したがって、外部に対してはりばりと働きかけたり、力強くものごとを推し進めたりするのは得意とは言えない。

「人間的な人」は、人の機微にとっても敏感である。そのこともあって、はっきりと「ノー」を言ったり、断定したりすることを好まない。人の心理のむずかしさをよくわかっている。

※※※※
競争を好まない

それは周囲からすれば、とても優柔不断に見えるし、決断力に乏しく見える。もともと口が達者というわけでもなく、控えめなところもあるので、つい

譲ってしまったたり、自分から発言したり行動をとったりしないところが、ともすれば無責任や無定見のように見えてしまう。

だが、多くの場合それは違う。むしろ決断を先延ばしすることによって、状況を観察している場合も少なくない。元来、「人間的な人」は競争を好まず、自らのペースでものごとに処することを好む傾向がある。「行動する人」が時として競争を好み、自らを外に打ち出そうとするのとは反対である。

むしろ、その忍耐強さや思慮深さ、利他的な精神という強みを生かさなくてはならない。

先ほどのゲーテ・シラーの氣質表によれば、「人間的な人」には教師という職業も向いているという。ゆつくりと、とつとつと語り、他者の長期的な成長に手を貸すイメージである。

※※※※
ドレイシユタット

ドラッカーはGMのコンサルティングをしているときに出会ったニコラス・ドレイシユタットを特筆する。ドレイシユタットはドイツからの移民であり、職人出身でありながらも、大組織の幹部に上りつめた人物

だった。

ドレイシユタットは愛想は薄く、頑固であったが、誰よりも多くの人を育てた。それに、誰からも慕われていた。

ドレイシユタットは、人を分け隔てしなかった。どんなに仕事ができない若者でも、長い期間しつかりと指導すれば必ずできるようになるばかりか、リーダーにさえなれるとの信念の持ち主だった。実際にそのとおりだった。したがって、仕事ができないという理由で人を切らなかつた。いや、その必要を感じなかつた。

一方で、同僚を馬鹿にしたり、極端にだらしなかつたり、道具を粗末にする人は、どんなに仕事ができる人でも躊躇なく解雇した。

戦時中は娼婦出身の黒人女性を積極的に雇用し、彼女たちに生計の資と社会的な地位を与えた。

ドレイシユタットは、ドラッカーの回想の中でも聖人に近い位置を占める人物だが、彼こそが、時間をかけて人の強みを見られる人であり、何より人の成長を待てる人だった。「人間的な人」の代表者である。

ドラッカー学への招待

第72回

自らの「気質」を利用する⑤—代表する人

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



※※※※※ 明るくて社交的

気質の四つめのタイプは、「代表する人」である。ヒポクラテスの分類では多血質という。ある分類ではエクスプレッシブともいう。外向きという意味である。

この気質の特徴は、明朗で社交的という点にある。モーツァルトの音楽のように屈託がなく、その面では、「思考する人」あるいは憂鬱質とは対極にある。同じ人間でも、ここまで世界に対する見方が違うのかと感嘆させられるほどに、多血質と憂鬱質には世界がまったく異なるものとして映っている。あるいは、同じ世界を目にしつつも、異なる風景を見ているといえるのかもしれない。

あたかも同じ山を歩いているのに、多血質はハイキング姿、憂鬱質は酸素ボンベを備えた重装備という姿を思い起こさせる。

「思考する人」ととって、この世界は厳しく、深刻な場所である。「思考する人」は、人生をもある面でつらく苦しい場所と感じているかもしれない。

一方で、「代表する人」は、この世界を愉快で、心楽しむ場

所と見る傾向がある。

わけへだてなく人と生き生きと交流し、パーティの場や社交の場などで多くの人々とやりとりしても、疲れるどころかいつそう元気になっていく。

たくさん人の前でも明るく元気に、情熱的に話ができるし、むしろ落ち着きさえ感じる。

意識はまっすぐ外を向いており、外部の世界や人の言動にいつも大きな関心を寄せている。そのこともあり、一人で何かを成し遂げるといよりは、多くの

人と適切に協調しながら、創造していくのを得意とする。結果として、一つの組織の旗印として抜きん出ることが少なくない。トップとしても、ス

ポークスマンとしても、涉外担当としてもきわめて有能であり、しかも落ち着きのいいところがある。

※※※※※ 天性の人好き

強みは対人関係についての力である。天性の人好きといってもいいかもしれない。

何より人が好きだし、初対面の人でも臆するどころか、人のために積極的に関わってあげることが好きであり、奉仕するこ

とに喜びを感じる。「思考する人」が、状況を的確に把握して、シビアに利害を見きわめようとするのに対して、「代表する人」はできることなら、人の役に立ち喜ばせてあげたいと日ごろから考えているし、そのためのいかなる機会も逃さない。

情緒性も豊かで、身振り手振りが大きく、身軽に舞うような印象を与える。血色もいい。したがって、人に好印象をもたれることが多く、親しみやすくだこへ行っても受け入れられる。身軽にどこにでも出向いていくし、誰とでも打ち解けてコミュニケーションをつくることもできる。いつも人の輪の中心にいるというのが「代表する人」の一貫したイメージと言ってよいだろう。

※※※※※ 飄々と成果をあげる

「飄々」という表現がこの種のタイプには似合う。大変なときも、笑顔で楽観的に切り抜けていけるからである。

どのような組織にも笑顔を絶やさず周囲を勇気づけられる人はなくてはならない。

ただし、ほかの気質同様に、「代表する人」も誤解される要

因がないわけではない。

一つは興味関心があまりに広いので、ともすれば焦点が定まらない点である。あることに関心をもつかと思うと、次に会ったときには別のことに熱を上げ、前のことはすっかり忘れていくのに見える。風のように谷や野を吹きわたる印象で、その様子を見た人から、ときに「軽い」とも見られるかもしれない。

また、興味や関心が外に向かつているために、深く内省したりするのはときには不得意かもしれないし、たとえば「思考する人」に見られるように、自らの内面に徹底的にこだわりの井戸を掘っていくような硬質な精神活動には比較的関心は薄いかもしれない。

注意散漫に

しかし、それは精神活動が浅薄であることを意味するものではない。反対である。とらわれがなく、想像力が豊かで外部世界に飛翔する思考活動の結果である。想像力は人間のみのものではない。自由な飛翔するファンタジーの能力や、構想力にも通じる精神的能力はこの気質の

最高の美質である。詩人のゲーテなども多血質だったと言われる。

そのために、しばしば現実と想像の区別がつきにくいところもある。単に願望を語っているのか事実を語っているのか本人の中でもよくわからなくなることさえある。

つまるところ、関心の広さゆえに、注意力が散漫になる傾向があるということである。

だが一方で、それもまた強みの裏返しにすぎない。

「代表する人」は対人関係の構築や、人前で流麗な話をしたるりするのは飛び抜けて得意である。いわば即興演奏家である。本人でもどうしようもないくらい、うまくできてしまう。

司会や講演などで、人を引きつけて、しかも人を緊張させず、しかも飽きさせない。

それに共感性が高いために、他者の感情を繊細にくみ取る能力も高い。組織の中でそのような能力を要する仕事など枚挙にいとまがないほどあふれている。一例としていえば、営業がそうである。人と接して人の要求をくみ取るというのは、一般論として利用しがいのある資質で

あると思う。あるいは、広報などもその一つかもしれないし、講師などもそうだろう。人を育てることに向いている。

大切なのは、気質というものは、弱みの源泉であるとともに、強みの母でもあるということである。だが、残念なことにとやうべきか、弱みは強みよりも常にはるかに広大である。

強みに対する姿勢は二つしかない。利用できるか、利用できないかである。

だからこそ、限りある資質たる強みに目を向けなければならぬ。強みを利用しようとする意志をもたなければ、弱みに利用されて短い人生は浪費されるだけだろう。

「代表する人」の学び方

そして、おそらくドラッカー自身も「代表する人」としての多血質の気質をもっていたと感ずる。とかく一時にいろいろなことに関心をもち、どんなテーマでも易々と扱える能力もあった。彼自身、マネジメントに加え、政治、社会、行政、経済、統計、美術など、自らの認識の窓を全世界に向け続けた論者だった。

そのこともあり、うっかりすると注意が散漫になり、自分のなすべきことが見えなくなりがちであることをよく知っていた。

だから、ドラッカーはフィードバック、そして集中の大切さを力説したのだと思う。フィードバックとは、自らへの期待を書きとめておき、一定期間たつたところで、成果と期待を照合するという方法である。

それによって、自らが何をなすべきかを考え、できたことを次の指針にして人生のれんがを卓越の高みへと積み上げていった。

ドラッカーが編み出した勉強法は一例である。ある知的主題を定めたら、3年間徹底的に勉強し、次には別のテーマをさらに3年勉強するという具合に学ぶことを自らに課していたという。知的近視眼や注意散漫を、こうして防いだばかりか、複数の専門知識の掛け合わせで、想像もできないほどその世界を豊かにかつ多面的に構成していた。

この勉強法などは「代表する人」のみならず、誰にとっても有効のように感じられる。