

# なぜ、マネジメントが 壁に突き当たるのか

成長するマネジャー 12の心得

本稿は、2013年にPHP研究所より  
文庫版として出版された著作  
『なぜ、マネジメントが壁に突き当たるのか』の  
一部を抜粋したものです

## 「人為」を超えて身につく能力

もう一つ、我々マネジャーが理解しておかなければならないことがあります。

直観力や洞察力というものは、「人為によって身につける能力」ではありません。  
それは、気がついたら「自然に身につけている能力」なのです。

そのことを理解しておかなければなりません。

たしかに、例えば、現在、経営者、芸術家、職人、スポーツ監督などに、直観力や洞察力に極めて優れた人々がありますが、これらの人々は、直観力や洞察力そのものを磨こうとしてそれを身につけたのではありません。

あくまでも、「経営における正しい判断を下す」「自分の美感を満たす作品を創る」「納得できる良い仕事を残す」「スポーツの厳しい競争に勝つ」という目的のための厳しい修練に徹した結果、ある日、気がつけば、直観力や洞察力が身についていたに過ぎないのです。これらの人々は、直観力や洞察力を身につけようとして、それを身につけたのではないのです。

このことを理解することが、極めて大切です。

少し話が広がりますが、こうしたことは、直観力や洞察力だけでなく、創造性などについても同様です。

創造性という能力もまた、人為によって身につける能力ではなく、自然に身につけている能力なのです。そのことを理解すべきでしょう。

例えば、いまだかつて、「創造性を身につけるためにはどうすればよいか？」との発想を持って、真に創造的な作品を残した芸術家はいなかったことを理解すべきでしょう。

率直に言えば、そもそも「創造性を身につける」といった発想そのものが、ある種の「倒錯」であり、真の創造的な芸術からは対極にある発想と言えるでしょう。

ときおり、「創造性」にこだわるあまり「他人とは違った発想」「他の人間とは異なった視点」などを意識過剰なほどに追求する「芸術家志向」の人物を見かけますが、真の創造性とは、そうしたものではありません。

そもそも、創造性とは、「他者との相違は何か」を求めて生み出されるものではありません。

創造性とは、「自己の真実とは何か」を求めての歩みの中から、自然に生み出されるものです。

それは、自己の魂の声に導かれ、自己の真実を求めて歩み続けた人間の足跡から、他の人々が自然に感じとるものに他ならないのです。

そして、人々がその芸術家の作品の中に見る「創造性」とは、その芸術家自身にとっては、決して「目的」ではなく、単なる「結果」に過ぎないのです。

同様に、いまだかつて、「直観力を身につけるためにはどうすればよいか？」との発想を持って、優れた直観力を身につけた経営者はいなかったことも理解すべきでしょう。先ほどの芸術家の「創造性」と同様に、こうした経営者にとっても、身についた「直観力」とは、「目的」ではなく「結果」に過ぎないのです。

この経営者は、何百人、何千人という社員の人生を預かり、容易に答えの出ない眼前の経営課題に全責任を賭けて取り組み、「何が正しい判断か」を極限にまで考え続けるという修練を通じて、その直観力を自然に身につけたのです。

### 「方法」を求める安易な精神

このように直観力や洞察力とは、人為的に身につけるものではなく、自然に身につくものなのです。そして、それを身につけるために、もし「方法」とでも呼ぶべきものがあるとするならば、それは、ただ「徹する」ということに尽きるのです。

しかし、この「徹する」ということは、言葉にすることはたやすいのですが、実は極めて困難なことです。

なぜならば、何かに「徹する」ということは、実は、人間にとって最も高度な精神力が要求される行為だからです。

例えば、禅の世界において道元が「只管打坐《しかんたざ》」（ただ座禅に徹せよ）と言っていますが、この言葉に象徴されるように、「徹する」ということは、最高度の宗教的な修行にさえなるほどに、難しいことなのです。

そして、その難しさを知るとき、我々は理解することができるのです。

なぜ、これほど直観力や洞察力を身につけたいと願うマネジャーが溢れているにもかかわらず、それを身につけるマネジャーが少ないのか。

その原因を理解することができるのです。

その原因は、手軽に直観力や洞察力を身につけたいと願うマネジャーの「精神」にこそあります。

その原因は、「直観力や洞察力を身につけるための特別な方法がある」「その方法を知ることによって手軽に直観力や洞察力を身につけたい」と考えるマネジャーの「精神の安易さ」にこそあるのです。

なぜならば、こうした安易な精神からは、決して「徹する」という姿勢は生まれてこないからです。

それにもかかわらず、いま世の中には、「直観力を身につけるにはどうすればよいか?」「創造性を身につけるにはどうすればよいか?」「決断力を身につけるにはどうすればよいか?」といった倒錯した問題意識が溢れています。

そして、こうした問題意識に対して、ビジネス書籍や研修セミナーなどにおいては、「直観力や洞察力を身につけるための特別な方法がある」「その方法を知ることによって手軽に直観力や洞察力を身につけることができる」という幻想が振りまかれ、安易なマニュアルやテクニックのごとき方法が提示されているのです。

しかし、このような安直な発想によって、直観力や洞察力などの高度な力量を身につけることは、決してできないでしょう。そうした安易な発想にもとづく試みは、すべて失敗するでしょう。

しかし、その失敗の原因は、「方法」そのものにあるわけではありません。

その原因は、そのような安易な方法を求める「精神」の在り方にこそあるのです。

「狭き門より入れ」という言葉があります。

それは、マネジメントにおける大切な心得なのではないでしょうか。

なぜならば、安易な方法を選んで得られるものは、その精神の安易さを鏡のごとく映し出してしまいうからです。

その恐さをこそ、我々マネジャーは、理解すべきではないでしょうか。

## 「無我夢中」になることの意味

我々マネジャーが、もう一つ理解すべきことがあります。

奇妙なことに、「直観力を身につけるにはどうしたらよいか?」といった抽象的な問題意識を持つマネジャーは、自分自身の目の前の具体的課題については希薄な問題意識しか持っていないことが多いのです。

例えば、部下を三人預かっているマネジャーを考えてみましょう。

彼が、ひとたび「自分は、三人の部下が気持ち良く働ける職場の雰囲気を作っているだろうか?」との具体的な問題意識を抱くならば、その問いに対する答えを見出すためには、実は、夜も眠れないほど考え込んでしまうはずなのです。

そして、本当に、夜も眠れぬほど考え込み、昼は職場で部下の気持ちを汲み取ろうと努力し続けるな

らば、そのマネジャーは、間違いなく職場の雰囲気の変化を直観する何がしかの力量を身につけるはずなのです。

しかし、なぜか、我々は、こうした目の前の具体的課題に対してはあまり身を入れることなく適当に対処するだけであり、一方、「直観力を身につける方法」などの抽象的な課題には、強い興味を持って学ぼうと考えてしまうのです。

しかし、常に真実は足下にあります。

自分自身にとって最高の修練の場である職場の具体的課題に没入することのないマネジャーが、いかなる書籍によっても、いかなる研修によっても、最高の智恵を獲得することはないでしょう。

こうしたマネジャーの姿は、まさに、「木に縁りて魚を求む」がごとき姿なのです。

例えば、優れた直観力で商品開発に成功したと評されるマネジャーがいたとしましょう。

しかし、実は、このマネジャーが商品開発に成功したのは、優れた直観力を持っていたからではありません。このマネジャーが商品開発に成功したのは、「顧客が望む商品とは何か？」との問いを「無我夢中」になり、「一心不乱」になって、精神の極限にまで追求したからです。

文字通り「寝ても覚めても」の世界にまで至ったからです。

そして、その結果、気がつけば直観力が発揮されていたに他ならないのです。

京セラ名誉会長の稲盛和夫氏が語る「狂の世界」とは、まさに、この機微を指したものでしょう。

従って、もしこのマネジャーの成功の原因を、彼の持つ「才能」に求めるとすれば、その才能とは、彼の「直観力」ではありません。

その才能とは、彼が持つ「集中力」に他なりません。

すなわち、無意識に集中してしまうという「精神の力」や、無我夢中になってしまうという「魂の力」とでも呼ぶべきものが、彼の天賦の才能なのでしょう。

特に、この「無我夢中になってしまう」という才能は、極めて重要な才能です。

なぜならば、直観力や洞察力が真に発揮されるための条件を考えると、この「無我夢中になってしまう」という才能が、大切な意味を持つからです。

その意味は、実は、この「無我」という言葉の中にあります。

(以下、次節に続く)