

田坂広志「風の言葉」  
**なぜマネジメントが  
壁に突き当たるのか**

はじめに

開講

なぜマネジメントには  
「沈黙は金」の瞬間があるのか？

なぜマネジメントが壁に突き当たるのか 目次

- 開講 なぜマネジメントには「沈黙は金」の瞬間があるのか？
- 第一講 なぜ「論理的」な人間が社内を説得できないのか？
- 第二講 なぜマネジメントにおける「直観力」が身につかないのか？
- 第三講 なぜ「原因究明」によって問題を解決できないのか？
- 第四講 なぜ「矛盾」を安易に解決してはならないのか？
- 第五講 なぜ「多数」が賛成する案が成功を保証しないのか？
- 第六講 なぜ成功するマネジメントは「完璧主義」に見えるのか？
- 第七講 なぜ「成功者」を模倣することができないのか？
- 第八講 なぜ「経験」だけでは仕事に熟達できないのか？
- 第九講 なぜ「ベスト・チーム」が必ずしも成功しないのか？
- 第十講 なぜ「動かそう」とすると部下は動かないのか？
- 第十一講 なぜ「教育」しても部下が成長しないのか？
- 第十二講 なぜ「優秀な上司」の下で部下が育たないのか？
- 閉講 なぜマネジメントは「アート」になっていくのか？

## はじめに

マネジメントとは、これまで一般に論じられてきたよりも、よほど深い世界なのではないか。

そんな思いを抱きながら、職場のマネジメントに携わってきました。

そして、我々マネジャーが、日々のマネジメントにおいて突き当たる壁は、その深い世界に気がつくことによって、乗り越えていくことができるのではないか。

そんな考えを抱きながら、企業の経営に取り組んできました。

例えば、我々は、企業の経営や職場のマネジメントにおいて、しばしば、次のような「逆説」に直面します。

なぜ、優れたマネジャーは、「雄弁」よりも、むしろ「沈黙」によって、深いメッセージを伝えることができるのか？

なぜ、意見を理路整然と語る「論理的」なマネジャーが、社内を説得することができないのか？

なぜ、多くのマネジャーは、「直観力」が大切であると分かっているにもかかわらず、それを身につけることができないのか？

なぜ、「原因究明」によって問題の原因を見いだしても、それだけでは、問題が解決しないのか？

なぜ、経営においては、「矛盾」と見える問題を安易に解決すると、企業の生命力が失われてしまうのか？

なぜ、会議で「多数」のメンバーが賛成する企画が、必ずしも、成功するとは限らないのか？

なぜ、大胆な実行力のあるマネジャーが、ときに、神経質なほど「細部」にこだわるのか？

なぜ、優れたマネジャーの技を「真似」しようとするとき、若手社員は、バランスを崩してしまうのか？

なぜ、豊かな「経験」を積んだマネジャーが、必ずしも、豊かな「智恵」を身につけていないのか？

なぜ、「ベスト・チーム」を組織したつもりが、不協和音の多い集団になってしまうのか？

なぜ、意のままに部下を動かそうとすると、かえって、部下は動かなくなるのか？

なぜ、一生懸命に部下を「教育」しても、なかなか、部下が「成長」しないのか？

なぜ、優秀なマネジャーの下で、かえって、優秀な部下が育たないのか？

なぜ、優れたマネジメントは、「サイエンス」を超えて、「アート」と呼ぶべきものになっていくのか？

我々は、企業の経営や職場のマネジメントにおいて、しばしば、一般の「常識」の逆とも思える、こうした「逆説」に直面します。

そして、こうした「逆説」に直面するたびに、マネジメントとは、これまで一般に論じられてきたよりも、よほど深い世界なのではないかという思いを抱いてきました。

そして、我々マネジャーが、日々のマネジメントにおいて突き当たる壁は、その深い世界に気がつくことによって、乗り越えていくことができるのではないかという考えを抱いてきました。

では、その「深い世界」とは何か？

それは、「暗黙知の世界」です。

この「暗黙知」とは、科学哲学者のマイケル・ポランニーが用いた言葉であり、我々の中にある「言葉で表せない知識」(tacit knowledge)のことです。そして、ポランニーは、我々が日々の生活や仕事において営む知的な活動は、その豊かな「暗黙知」を用いて行われているということを述べています。

そうした背景から生まれたのが、本書です。

すなわち、『なぜマネジメントが壁に突き当たるのか』と題する本書は、これまで私が「暗黙知の経営」について語った書籍をもとに、この大学院講義での語りのスタイルを生かして、読者に読みやすい「連続講義」の形式で新たに書き直したものです。

従って、「仮想講義」としての本書の各講では、冒頭に挙げた様々な逆説が、なぜ生まれてくるのか、どうすれば、それらの壁を乗り越えていくことができるのかについて、分かりやすく述べています。

しかし、これら各講のテーマは、それぞれに深みあるテーマであり、本来、一つの書として独立して論じるべき奥行きを持ったテーマばかりです。従って、本書の出版を契機として、今後、それぞれのテーマについて出版をしていきたいと考えています。

その意味で、本書は、私の「マネジメント原論」とでも呼ぶべきものであり、二一世紀に「アート」へと進化していくマネジメントについて、その「基本思想」と「ビジョン」を語ったものです。

本書を読まれた方々が、経営の現場において、その奥にある深い世界を見つめ、日々のマネジメントに取り組まれるならば、必ず、新しい気づきを得られると信じています。

読者の皆様のご活躍を、心からお祈り申し上げます。

二〇〇二年二月一〇日

田坂広志

開講

なぜマネジメントには  
「沈黙は金」の瞬間があるのか？

## 「沈黙は金」の瞬間

昔から、「沈黙は金」という言葉があります。

皆さんは、会議などにおいて、この「沈黙は金」とでも呼ぶべき瞬間を経験したことはないでしょうか。

例えば、こういう瞬間です。

会議において、メンバーでかなり議論を尽くした場面です。そして、議論は尽くしたのですが、これと違って決定的な理由がないまま、プロジェクトの方針がある方向に決まろうとするときです。その瞬間、それまで黙っていたマネジャーの田中氏が口を開くことがあります。

「うまく言えないのだが、やはり、この方向ではないような気がする…」

この田中マネジャーの発言で、会議は沈黙します。

しかし、しばしの沈黙の後、誰かがその沈黙を破ることを恐れるように、小さな声で聞きます。

「なぜですか？」

しかし、田中マネジャーは、言葉を捜すかのように深く考え込み、言葉を発しようとしません。会議の沈黙は続きます。それでも、誰も田中マネジャーの意見に反論を述べようとはしません。

なぜならば、田中マネジャーは、衆目認める仕事のできるマネジャーだからです。そして、その彼の力量を知っているからこそ、会議のメンバー全員が、その田中氏の「言葉にならない智慧」の大切さを感じているのです。

こうしてしばらく会議が沈黙を続けた後、誰かが思い切って沈黙を破るように言います。

「田中さんが、その感じのなまじき…」

そして、この一言で、会議の流れが変わります。

皆さんは、こうした場面を経験したことはないでしょうか。  
もし、そうした経験があるならば、それは実に大切な経験です。  
なぜならば、それは、マネジメントにおいて最も高度な能力が発揮されている瞬間だからです。

すなわち、仕事のできるマネジャーが、ときおり発する

「うまく言えないのだが…」

「上手に表現できないのだが…」

「言葉にならないのだが…」

といった言葉によって、会議が沈黙する瞬間があります。

そして、この瞬間において、そのマネジャーは、「言葉」によって多くの説明をするよりも、その「沈黙」によって何かをメンバーに伝えようとしているのです。

それは、文字通り「沈黙は金」とでも呼ぶべき瞬間に他なりません。

大切な智慧が、言葉ではない「何か」を通じて伝えられる瞬間なのです。

### マネジメントにおける「暗黙知」という世界

では、マネジメントにおいては、なぜ、こうした「沈黙は金」の瞬間が生じるのでしょうか？

それは、マネジメントには、「暗黙知」という世界が存在するからです。

この「暗黙知」(tacit knowing)とは、かつて、科学哲学者のマイケル・ポランニーが『暗黙知の次元』という著書の中で用いた言葉ですが、彼は、その著書で、次の言葉によって暗黙知を定義しています。

「我々は、多くのことを知る」ことができる

このポランニーの言葉は、何を意味しているのでしょうか？  
それは、この言葉を裏返してみれば分かります。

**「我々は、知ってゐることを、すべて言葉にすることはできない」**

そういうことです。

すなわち、我々の中には、「言葉で語り得ない智慧」とでも呼ぶべきものがあるのです。そして、それを敢えて言葉にしたときには、必ず「大切な何か」が失われた感覚を呼び起こすのです。

従って、こうした瞬間には、敢えて言葉を発するよりも、沈黙を守ることこそが優れた処し方になってくるのです。

「沈黙は金」と呼ぶべき瞬間は、こうして生まれてきます。

お分かりになったでしょうか？

マイケル・ポランニーの語る「暗黙知」の世界とは、こうした「言葉で語り得ない智

恵」の世界です。これに対して、「言葉で語り得る知識」は、「言語知」とでも呼ぶべき世界でしょう。

そして、マネジメントにおいて未熟なマネジャーの多くは、この「言語知」の世界だけで仕事を行おうとする傾向があります。

要するに、経営書やマネジメント書を読んで得た知識だけでマネジメントを行おうとしてしまうのです。

同様に、経営コンサルタントなどでも、未熟なコンサルタントは、米国のビジネススクールなどの「最先端の経営手法」を見事に語るのですが、深く耳を傾けると、この「暗黙知」の世界をあまり持っていないことが多いのです。

さて、そうした意味では、先ほどの「沈黙する田中マネジャー」のエピソードは、一つの「逆説」を意味していることが分かります。

実は、このエピソードは、彼の「言語知を使う能力の低さ」を象徴しているのではなく、

このエピソードは、彼の「暗黙知を伝える能力の高さ」を象徴しているのです。

そして、不思議なことに、こうした「沈黙は金」の瞬間を生み出すことのできるマネジャーは、ひとたび口を開けば、極めて説得力のある雄弁な人物であることが多いのです。こうしたマネジャーは、「沈黙は金」「雄弁は銀」の理を知り、それを使い分けているだけなのです。

そして、マネジメントの世界には、「目は口ほどに物を言い」ではない、「目は口以上に物を言い」の瞬間があることを、深く知っているのです。

### 「暗黙知の世界を知ることの大切さ」

先ほど、未熟なマネジャーは、「言語知」の世界だけでマネジメントを行おうとする傾向があると述べました。

このことを裏返して言えば、こうしたマネジャーがそのマネジメントにおいて突き当たる壁の多くは、この「暗黙知」の世界を理解することによって、それを突き抜ける方法が見えてくるのです。

そこで、『なぜマネジメントが壁に突き当たるのか?』と題するこの連続講義では、企業の現場において我々がしばしば直面する問題を取り上げ、それぞれの問題が、いかなる「暗黙知」の欠如によって生じているものであるかを、深く考えていきたいと思いません。

そして、経営者やマネジャーが、そうした問題に対して、どう対処すればよいのかを述べていきたいと思えます。

最後まで聴いて頂ければ幸いです。

この「風の言葉」は、  
2002年に『なぜマネジメントが壁に突き当たるのか』として、  
東洋経済新報社から出版されました。

#### なぜマネジメントが壁に突き当たるのか

- 開講      なぜマネジメントには「沈黙は金」の瞬間があるのか？
- 第一講    なぜ「論理的」な人間が社内を説得できないのか？
- 第二講    なぜマネジメントにおける「直観力」が身につかないのか？
- 第三講    なぜ「原因究明」によって問題を解決できないのか？
- 第四講    なぜ「矛盾」を安易に解決してはならないのか？
- 第五講    なぜ「多数」が賛成する案が成功を保証しないのか？
- 第六講    なぜ成功するマネジメントは「完璧主義」に見えるのか？
- 第七講    なぜ「成功者」を模倣することができないのか？
- 第八講    なぜ「経験」だけでは仕事に熟達できないのか？
- 第九講    なぜ「ベスト・チーム」が必ずしも成功しないのか？
- 第十講    なぜ「動かそう」とすると部下は動かないのか？
- 第十一講    なぜ「教育」しても部下が成長しないのか？
- 第十二講    なぜ「優秀な上司」の下で部下が育たないのか？
- 閉講      なぜマネジメントは「アート」になっていくのか？