

[5] 何をもって憶えられたいか・セルフマネジメントの方法論（ドラッカー入門）  
「万人のための帝王学を求めて」

■仕事のできる人、できない人

世の中には、仕事のできる人とできない人がいる。頭の善し悪し、体力のあるなしも少しは関係する。しかし、たとえ関係があるとしても多少のことである。

中世の王、貴族、領主についても同じことがいえた。頭の善し悪し、体力のあるなしに関係なく、よい王、悪い王がいた。できる王とできない王がいた。いかに心優しくとも、できない王では民が迷惑する。そこで昔は、「できる王をどうつくるか」が最大の問題だった。ソクラテスからマキャベリにいたる間、「いかにしてできる王をつくるか」が問題とされ、帝王学なるものが発達した。

ところがいまや、組織を動かし世の中を動かしているのは、普通の仕事をしている普通の人たちである。何百万何千万という普通の人たちである。普通の人たちの生産性と創造力が世の中を動かし変えている。その結果が文明の進歩であり、あるいは停滞である。

しかも、いまやその普通の人たちは一人で仕事をしている人たちではない。組織で働いている人たちである。身の回りのほとんどの財やサービスが組織によってつくられている。そして、われわれの身の回りにいるほとんどの人たちが組織で働いている。

中小企業も、社長がいかに仕事ができたとしても、社員ができなければ将来は知れている。しかも、組織で働く普通の人たちにとっても、仕事ができるとできないとでは働きがいの違い、生きがい違って来る。

一人ひとりをしてできる人にし、かつ一人でも多くのできる人をもつことが、これほど重要な意味をもつにいたった時代は、歴史上はじめてである。

■人はまだ優れるにいたっていない

ところが学校では、「どうしたら仕事ができるようになるか。どうしたら組織の中でできる者になれるか」について、ほとんど教えない。普通の人のための帝王学がない。ひと言でいえば、教育者の怠慢である。公立の先生であるならば税金分の働きをしていないし、私立の先生ならば授業料分の働きをしていない。

なぜならば、頭の善し悪し、体力のあるなしにかかわらず、仕事ができるようになるための方法論があるからである。誰でも学ぶことのできる仕事のやり方がありながら、それを教えていないからである。

しかし、この状態も仕方のないことだった。灌漑文明以降の数千年の歴史において、共通の目標に向けて人が自らの知識を使って他の人とともに働くなどということには、わずか200年、厳密には50年の歴史しかない。

ドラッカーが、この、組織において成果をあげる方法を教える。彼は1990年の『非営利組織の経営』の中で、こう書いた「成果をあげる人とあげない人の差は才能ではない。いくつかの習慣的な姿勢と、基礎的な方法を身につけているかの問題である。しかし、組織というものが最近の発明であるために、人はまだ、これらのことに優れるにいたっていない。」

〔5〕何をもって憶えられたいか・セルフマネジメントの方法論（ドラッカー入門）  
「万人のための帝王学を求めて」

もちろん、仕事ができるだけが能ではない。しかし、成果をあげられないのでは自己実現もない。 仕事中はぼんくらで、夜になって趣味の世界で自己実現するという方が難しい。

このような観点から、ドラッカーが一人ひとりの働き方について書いた唯一の本、現代の帝王学というべきものが、1966年の『経営者の条件』だった。原題が『ジ・イフェクティブ・エグゼクティブ』、できる奴の条件である。40年経って、いまだによく読まれている。

ドラッカーは、「誰でもできる奴になれる」という。「頭の良し悪しにも、体力のあるなしにも関係なく、仕事ができるようになれる。できる奴にタイプなどというものはなし」と言ってくれる。それこそドラッカーは無数の仕事のできる人たちと働いてきた。そのドラッカーがいうのだから間違いない。

■誰でも身に付けられる

仕事をする能力は、知識や知力とは別のものである。ドラッカーによれば、「それは習慣的な能力であって、誰でも身につけられるものだ」という。したがって、教わり、身に付けてしまえばよい。習慣化すればよい。才能には関係ない。

もちろんその第一が、誰もが持っている資源、あまりに無駄遣いが一般化している時間の使い方である。これが下手であっては成果はあげられない。

第二が、貢献に焦点を合わせることである。あげるべき成果からスタートしなければならぬ。

第三が、強みのうえに築くことである。強みを基盤とし、弱みを基盤としてはならない。

第四が、集中することである。「何に集中するか」を決めることである。一番重要なことを行わなければならない。二番目に行うべきことを行ってはならない。ここがドラッカーのすごいところである。一番重要なことが終わったら、そこで改めて「一番重要なことは何か」を考える。二番目に重要だったことを自動的に繰り上げてはならない。

第五が、成果をあげるよう意思決定を行うことである。

企業、政府機関、NPOの相談相手としての60有余年の経験に基づくドラッカーの教えは、一度身に付けたならば、仕事と人生を一変させるものばかりである。

■汝の時間を知れ

ドラッカーは、「私の観察によれば」という。イン・マイ・オブザベーションという。私の観察によれば、成果をあげる者は仕事からスタートしない。時間からスタートする。

第一に、時間を記録する。記憶するのではなく、実際に記録する。自分で記録しても秘書に記録してもらってもよい。思っていたものとのあまりの隔たりに驚くはずである。

第二に、時間を整理する。不要なものを棄てる。しなくてもよいことはしない。部下に任せられるものは任せる。

第三に、こうして自由になった時間をまとめる。これではじめて成果をあげるための準備が整ったことになる。

[5] 何をもって憶えられたいか・セルフマネジメントの方法論（ドラッカー入門）  
「万人のための帝王学を求めて」

『時間を記録する、不要な時間をなくす、時間をまとめる』というこの時間管理のステップは、ドラッカーが高く評価する生産性革命の父、フレデリック・テイラーが説く科学的管理法の手法の応用だった。このことはドラッカー自身が『現代の経営』において明言していたことだった。こうしてドラッカーは、肉体労働のための時間研究を知識労働のための時間研究につなげてくれた。有機的な一連の流れとしての時間をあえてモダンの手法によって料理してくれたのだった。

もちろん、誰の時間も無駄にしてはならない。組織内の全員の時間を浪費させている経営システム、人員配置、組織構造、情報システムを不断に点検していく必要がある。

#### ■貢献と自己実現

もちろん仕事ができるということは、「どれだけの長時間働き続けることができるか」ということではない。「どれだけの成果をあげられるか」ということである。つまり、成果をあげるには、最初から貢献に焦点を合わせなければならない。

「自らがいかなる権限をもっているか」が問題ではなく、「自らがいかなる貢献をなしているか」が問題である。「会社で何をしているか」と聞かれて、何と答えるかである。普段から「何を求められているか」を考えていないかぎり、役職名をもって答えるという羽目になる。

なすべき貢献を考えるならば、組織としての目的、さらには使命に思いをめぐらさざるを得なくなる。当然、組織の外の世界、顧客の視点から考える。その瞬間、仕事の質が変わる。当の本人が仕事のできる奴に変わる。こうして貢献を考えることが自らの成長につながっていく。

#### ■ブライアン看護師のルール

私が涙もろくなったのか、それともドラッカーの筆の力か。『ドラッカー わが軌跡』には、目頭が熱くなる話がいくつも出てくる。

『経営者の条件』にも目頭が熱くなる話が出てくる。何も悲しい話というわけではない。温かい話である。こういう話を教えてくれるところがドラッカーのうれしいところだ。

それは、あるチェーン系の病院で、新任の病院長が最初の会議で目撃したことだった。難しい問題だったが、満足できる解決策がまとまったようだった。ところが出席者の一人が「ブライアン看護師のルールにあっているだろうか」と発言した。検討が再開され、はるかにより解決策にまとまったという。

新任の病院長は、ブライアン看護師が古手の看護師の一人であることを知った。古手というだけで婦長をつとめたこともなかった。その彼女がふた言目には、「それは患者さんにとって一番よいことでしょうか」と聞いていた。事実、彼女の病棟では患者の回復が早かった。

こうして、病院中に「ブライアン看護師のルール」なるものが浸透していった。誰もが

[5] 何をもって憶えられたいか・セルフマネジメントの方法論（ドラッカー入門）  
「万人のための帝王学を求めて」

「患者さんにとって一番よいことか」と考えるようになっていた。いまでは、ブライアン看護師が引退して10年が経つ。しかし彼女のルールは、彼女よりも教育や地位が上の人たちに対して、今も高い要求を課している。

「貢献に焦点を合わせる」ということは、こういうことである。こうして人は自らに多くを求めるようになり、他人に多くを求めるようになる。人は自らに求めるものが小さければ、成長しない。他人に求めるものが小さければ、他人も成長しない。

だが、自らに対してにせよ、他人に対してにせよ、「多くを求めるならば、何も達成しない者と同じ程度の努力で巨人にまで成長する」。これまた『経営者の条件』からの一節である。

#### ■継続学習が慣行となる

不得手なことで一人前になるには、大変な時間と労力とコストがかかる。並みのレベルに達するだけで大変である。ところが、得意なことでは一流になるのは、いたって簡単である。たちまちにして町一番となり、会社一番となる。そして日本一となる。

やがて、それぞれの人がある分野で能力を伸ばせない学校、大学へは誰も行かなくなる。学校は不得手なことを補うところではなく、得意なことを伸ばすところになる。ドラッカーは、その日が本当の教育革命が成就したときだという。

習得すべき専門知識の総量が多くなることは避けられない。そうすると、18歳から22歳まで大学に行って終わりというのではなく、3年から5年ごとに大学に戻り「新しい知識を身に付けて再び仕事に戻る」という、学習と実践のフィードバックが必要になる。医学やIT、バイオ、環境問題など、動きの速い分野については、とくにそうである。

なぜか日本では、自動車の免許証さえ書き換えが必要というのに、医師の継続学習と免許の書き換えが義務づけられていない。日進月歩の知識社会では、継続学習が慣行となっていかなければならない。ドラッカーの甥御さんの一人は、アメリカでも名のある放射線科医である。それでいながら、3年に一度は6週間にわたるセミナーに出ていると言っていた。

これからは、誰もが自己啓発に取り組まなければならない。そこでドラッカーは、「おくべき場所に自らをおかなければならない」という。

#### ■いつでも戻れる

大学進学率の高い社会にも、18歳で学校をやめ仕事に就く若者は少なくない。仕事にも行かないというニートまでいる。

しかし、進学者、就職者、ニートの間に知的な能力に差があるわけではない。家庭の事情もあれば、たまたまの学習意欲、他の関心事によることもある。その彼らが、10年もすれば大学に入りたくなる。ドラッカーは、そのような学生の学習意欲に注目する。何となく入った、あるいは親に言われたから入ったという19歳の学生とは違う。

[5] 何をもって憶えられたいか・セルフマネジメントの方法論（ドラッカー入門）  
「万人のための帝王学を求めて」

知識社会とは、知識の力が役割を果たす社会である。それは、年齢にかかわらず高等教育への道が開かれていることが、社会的な要請になっている社会である。

少子化が社会人入学や AO 入学の追い風になっているとするならば、大量定年が高齢者雇用の追い風になるように、結構なことである。残るのは、そのようにして高等教育を受けたものの積極採用という企業側の慣行だけである。

新卒採用に年齢制限などあってほしくない。問題は、どこまで本気で人材の多様化を求めるかである。 こうして社会全体が知識社会化を進めないことには、世界においてどこかアジアにおいてさえ、先進的な地位を保つことはできない。

■ 自らの強みを知る

何事かを成し遂げるのは強みによってである。 弱みは何も生まない。幸い組織の妙味がここにある。組織の中でそれぞれがそれぞれの強みを生かし、弱みを意味のないものにすることが人事の要諦である。

仕事の仕方についても同じことがいえる。 これもまた人それぞれである。それが個性である。 なぜかはわからないが、仕事の仕方についての個性は、仕事に就くはるか前に形成されている。 したがって、仕事の仕方も、強みと同じように与えられたもの、決まったものである。 変更はできない。少なくとも簡単にはできない。

このようにドラッカーの言には「なぜかはわからないが」という言葉がよく出てくる。われわれは今日を生きている。毎日何かを生み出している。学者がなぜかを明らかにしてくれるのを待っているわけにはいかない。

自らの強みと、得意とする仕事のやり方を発見することは難しくない。やがていかなる分野で、いかなる仕事のやり方が成果をもたらすかがわかるようになる。しかし、そのときを漫然と待っているわけにはいかない。あつという間に 60、70 になってしまう。

そこでドラッカーは、そのための手っ取り早い方法として、16 世紀の半ばに、奇しくもカトリックのイエズス会とプロテスタントのカルヴァン派が、ほぼ同じ頃開発したというフィードバック分析を推奨する。

何か大きなまとまったことを行う際には、期待する成果をあらかじめ書き留めておき、何ヶ月後にそれを実際の成果と見比べてみる。 そうすると、成果の側面から見た自分の得手不得手な分野と方法がよくわかる。

ところがドラッカーは、自らの強みを知るための、さらに簡単な方法をもう一つ教える。それは人に聞くことである。 伴侶、親、兄弟、親友に聞くことである。驚くべきことがわかる。ぜひ試していただきたい。私の研究室にも、自分の強みを聞き回って、その結果を卒業論文に織り込んだ学生がいた。まさに驚いて目を丸くしていた。

しかもドラッカーは、「無能を並みの水準にするよりも、一流を超一流にする方がはるかに簡単だ」という。

### ■優先すべきは自らの価値観

問題は、「強みとするもの」と「価値ありとするもの」とが違う時である。そのときは価値の方を優先させなければならない。景気が悪いと簡単にはいかないだろうが、進路を大きく変えることである。所を得るべく動かなければならない。

企業にもその他の組織にも、それぞれの価値観がある。一人ひとりの人間にも価値観がある。成果をあげるには、自分の価値観が仕事の価値観になじまなければならない。同じである必要はないが、共存しうるものでなくてはならない。さもなければ、心樂しまず、成果もあがらない。

強みとする分野と仕事のやり方が合わないことはあまりない。両者は直接的な関係にある。ところが自分によくできること、しかもとくによくできることが価値観に合わないことがある。そのようなとき、人は「世の中に貢献している」という実感がわかず、「人生そのもの、あるいはその一部を割くに値しない」と思う。

ドラッカー自身、若い頃、得意で成功していたことと自らの価値観との隔たりに悩んだことがある。1930年代の半ば、ロンドンのマーチャントバンクで仕事は順風満帆だった。強みを存分に発揮していた。しかし金儲けでは、世の中に貢献している実感は湧かなかつた。その彼がケインズの講義を聴講し、自らの関心が人にあることを悟った。こうしてドラッカーは、職を辞してアメリカへ渡りその後の人生を切り開いていった。

ドラッカーはあの名著、1969年の『断絶の時代』でこう書いている。「選択肢を前にした若者が答えるべき問題は、正確には、『何をしたらよいか』ではなく、『自分を使って何をしたいか』である。多元的社会は一人ひとりの人間に対し、『自分は何か、何をしたらよいか、自分を使って何をしたいか』を問うことを求める。この問いは就職上の選択の問題に見えるながら、実は自らの実存に関わる問題である。」

### ■組織の妙味

したがって、本当に鬼に金棒となるのは、自らの強みを知り、それが自らの価値観と一致したときである。

幸い、いまやあらゆる仕事が、人と人との共同作業によって行われるという意味においての組織社会である。組織の妙味は、人の強みを動員し弱みを意味のないものにするところにある。

だが、この妙味を満喫するには、自らの強みと自らにとっての価値あるものを、知っておかなければならない。まさに現代社会は、自らの強みを縦横に発揮できる社会であり、発揮しなければならない社会である。

自らの強みは何か、自らの仕事のやり方はいかなるものか、自らにとって価値あるものは何か、という三つの問題に答えが出さえすれば、いわゆる「得るべきところ」も明らかになる。

ただしこれは、働きはじめたばかりの若者に簡単にわかるものではない。うるべき所を

[5] 何をもって憶えられたいか・セルフマネジメントの方法論（ドラッカー入門）  
「万人のための帝王学を求めて」

子供の頃から知ることのできる者はわずかしかない。わずかの天才しかいないと言ってよい。ドラッカーでさえ、27歳でアメリカに渡るまでシティのマーチャントバンクで道草をくっていた。

■得るべき所を知る

相当の能力を秘めていてさえ、自らの得るべき所を知るのは20代後半過ぎである。しかもフィードバック分析によってである。あるいは人に聞くことによってである。そうしてはじめて得意なことや、自らの仕事の仕方がわかってくる。これらのことがわかれば得るべき所もわかってくる。逆に得るべきでないところも明らかになる。

そこでドラッカーは、「大組織で成果をあげられないことがわかったならば、大組織でよいポストを提供されても断らなければならない」と教える。

最高の仕事は頭の中で計画してできるものではない。自らの強み、仕事のやり方、価値観を知ることで、その用意をしていた者だけが手にできる。

なぜならば、自らの得るべき所を知ることによって、働き者ではあるが、取り立てて才能があるわけではない普通の者が超一流の仕事ができるようになるからである。 これらのことは、1999年、実にドラッカーが89歳のときに書いた『明日を支配するもの』の中で、微に入り細にわたり教えている。

■一度しかない人生

一度しかない人生で、自らにとって価値のないことを追求していたのでは、あまりにもつたいない。ドラッカー自身がそうだった。見通しもないのに高収入の仕事を辞めてアメリカへ渡り、新しい人生をはじめた。あの戦前の深刻な不況期に、である。

自らについて知っておくべき大事なことはいろいろある。たとえば、緊張や不安がある方が仕事ができるか、安定した環境の方ができるか、どちらでもよいという人はあまりない。

さらには、意思決定者とその補佐役の、いずれとしての方が成果を出せるか。自らの責任で意思決定を下せる人たちがいる。逆にナンバーツーとしては最高の仕事をしながら、トップの座に就いた途端に耐えられなくなる人がいる。トップに座るには意思決定ができなければならない。

これらのことから出る結論は、「自らを大きく変えようとしてはならない」ということである。なぜかわからないが、それではうまくいかない。それよりも、自らの得意とするもの、仕事のやり方、価値ありとするものを伸ばしていくべきである。

■仕事術

ドラッカーは、「マネジメントする能力は、知力とは関係ない。方法論があるだけだ」と言ってくれる。いくつかの方法を教わっておけばよい。

[5] 何をもって憶えられたいか・セルフマネジメントの方法論（ドラッカー入門）  
「万人のための帝王学を求めて」

意思決定にも方法論がある。意思決定では、個別の問題ではなく、根本を考えなければ  
ならない。「問題が一般的なものか、特殊なものか」を識別することが、最初のステップで  
ある。

創業にも方法論がある。創業は機会を分析し、外の世界を見た上で、トップを目指して、  
小さく、シンプルにはじめなければならない。

もっといえば、人事にも方法論がある。リンカーンは、総司令官に任命しようとしたブ  
ラント将軍が酒好きであることを幕僚から指摘されたとき、「銘柄がわかっていれば将軍に  
送ってやりたいくらいだ」と言った。より重要なのは「仕事ができる」という強みであっ  
て、「酒好きである」という弱みではない。

こういうものの考え方は、人から教わらなければわからない。問題は誰もそれを教わっ  
ていないところにある。教わる機会がないところにある。自分でわかるようになったとき  
には、すでに 60 歳になっている。だが 60 歳になってもわからないことがある。ドラッ  
カーはそれらのことを教えてくれる。

ドラッカーのありがたさは、豊富な経験から原則と方法論を引き出してくれるところ  
にある。「なぜかはわからないが」と言い、「なぜかわかるまで待つてはいられないから」と  
言って、豊富な知識と経験から得た行動のための原則と方法論を教える。

このようにして、組織の中の全員が社長のように行動できるようにならなければ、組織  
は伸びない。ただちに後れをとり、脱落していく。このことは国についても言える。ドラ  
ッカーに言わせれば、知識社会の構成員は全員が主役である。

■全体から捉えると真実が見えてくる

ドラッカー自身は、若い時から論理の力に長けていたにもかかわらず、「組織を通じて成  
果をあげるには、森羅万象あらゆるものを全体として見る知覚の能力が必要だ」という。

論理だけではだめである。論理は相対的に最も太い線を捉えて抽象するにすぎず、多く  
のものを捨象する。いまの世の中には捨象してよいものなどない。だから見ることが大事  
である。これこそドラッカーの教える方法論として最も大切なものである。

見て、聞いて、感じるという直接全体を捉える能力が重要である。理屈は通っていても、  
全体からみると間違っていることがあまりに多い。部分を足し合わせたものが全体とはな  
らない。

とくに今日のように、世界中に情報が瞬時に伝わる時代では、何が何に関係するか論理  
では把握しきれない。無理に抽象化すれば大事なことを捨象する。論理だけでうまく説明  
がつく場合の方が、逆に危険である。

重要なことは、見る目を養うことである。そのためには、自らが人間として大きくなる  
ことである。まさに目指すべきは、ドラッカーのいう「内なる成長、外なる成長」である。

■「何をもって憶えられたいか」



[5] 何をもって憶えられたいか・セルフマネジメントの方法論（ドラッカー入門）  
「万人のための帝王学を求めて」

そのための格言を一つ紹介しておきたい。これはドラッカーの言葉というより、ドラッカーが通っていたギムナジウムの宗教の先生の言葉である。それは、「何をもって憶えられたいか」である。

「この言葉を折にふれて思い出せば、それだけで人生が変わる」という。

まさか「朝青龍を投げ飛ばした男として憶えられたい」などと考える者はいるはずがない。自分にもなれる者、自分にもできることによって憶えられたいと思う。すると一挙手一投足が、この「何によって憶えられたいか」という夢によって変わってくるという。こうして5年後10年後には、知らないうちにそのような自分に近づいている。人生が変わり、仕事が変わる。

日本人だから大晦日の夜がよいかもしれない。1年に1度、自分にとっての理想、しかも到達可能な理想を描く。すると日常の小さな行動のすべてが、そちらに向かう。

何十年かぶりにウィーンで開かれた同窓会の席で、ドラッカーの同級生は、全員が「この言葉のおかげで人生が変わった」と言っていたという。

ドラッカーはもう一つ、大事なことを教えてくれる。『断絶の時代』での一節である。「私は毎年、ノーベル賞受賞者の記念スピーチを読む。彼らの多くが、受賞理由となった業績は、『世の中を変える研究をやれ』との恩師のひと言によってもたらされたと言っている。」

#### ■組織よりも自分が長生きする時代

知識労働者は、自らを雇っている組織よりも長生きをするようになる。100歳まで生きることを覚悟しておいた方がよい。目の前に迫っている高齢化社会とは、70歳が100歳の面倒を見る社会である。

非常勤かもしれないが、誰でも75歳までは働ける。80歳までは働ける。意外に早く、そういう社会になる。いかに進歩したといえども、人口の高齢化が進む中で、65歳で働くことを強制的に禁止できるほど、社会の生産性は高くなっていない。

ドラッカーの問題意識はここでも具体的である。65歳で全員に働くことを辞めさせたのでは、社会が扶養の重荷に耐えられない。定年の延長ないし廃止は社会的な要請である。

働く者とともに知識労働者は働き続けることを望む。こうして労働可能期間は、50年に達するようになる。まさに「50、60花なら蕾、70、80働き盛り」である。ドラッカーは私が60歳になったとき、「面白いのはこれからだ。自分の生産性も60歳を過ぎてから飛躍的に伸びた」と書いてきてくれた。

『断絶の時代』を書いたのが1969年、ドラッカー59歳のときである。まさに脂が乗ったのが60歳過ぎだった。20年に及んだ「ウォールストリート・ジャーナル」紙への月一回の連載コラムの開始が、1975年65歳のときだった。

そもそも企業の平均寿命が30年そこそこである。今日のような激動の時代にあっては、それだけの寿命を保つことさえ難しい。長期存続が当然とされてきた組織、大学をはじめとする教育機関、病院、政府機関も大きく変わらざるをえない。たとえ存続できたとして

[5] 何をもって憶えられたいか・セルフマネジメントの方法論（ドラッカー入門）  
「万人のための帝王学を求めて」

も、その構造、仕事、必要とする知識は変わっていかざるをえない。

■ 個の確立

したがって、組織に寄りかかっていたら大丈夫という人たちよりも、組織に寄りかからなくとも大丈夫という人たちの方が、仕事はできるし、組織としてもはるかにありがたい存在となる。

ドラッカーはこんなことをいう。「えてして会社は、自らの経営幹部に対し、会社を生活の中心に据えることを期待する。しかし、仕事オンリーの人たちは視野が狭くなる。会社だけが人生であるために、会社にしがみつく」

反体制のアジテーションではない。50年以上前の1954年経営の神様ドラッカーの『現代の経営』における言葉である。

これからの知識労働者は自らが所属する組織よりも長生きするようになる。ドラッカーは、まずこのことを前提として人生を設計しなければならないという。したがって、当然こういうことになる。「自らが所を得ていないとき、あるいは組織が腐っているときには、辞めることが正しい選択である。出世は大した問題ではない。」

ドラッカーは続けてこうもいう。「成長のための偉大な能力を持つ者は、すべて自らに焦点を合わせている。ある意味では自己中心的であって、世の中のすべてを成長の糧にしている。」

■ 「いまだ最も若い知性」

アメリカの最有力経済誌の一つ「フォーブス」が、ドラッカーの横顔で表紙一面を飾り、「いまだ最も若い知性」と題する特集を組んだのが、1997年3月10月号ドラッカー87歳のときだった。

やはり理想は、ドラッカーのように80歳をはるかにすぎ、90歳を過ぎて主役を張っていくことだろう。

夫人のドリス・ドラッカーも法律と理工の知識をバックに特許弁理士として活躍し、その頃仕事で来日したこともある。さらに60歳からは発明家、80歳からはベンチャーの事業家として自分の発明した製品を商品化していた。ちなみに、1985年の『イノベーションと起業家精神』は、このイノベーターにして起業家でもあるドリスに捧げられている。

■ 第二の人生

あらゆる財とサービスを組織が提供し、あらゆる人が組織を通じて働くという組織社会は、誕生して200年、本格化して50年の歴史しかない。

そのくせそれらの組織は、あたかも永遠のもののように意図され、設計されていた。事実、そのように続いてきた。建物や設備が戦火に破壊され、働いていた人たちが殺されても、企業、学校、病院、役所などの組織自体は残った。

[5] 何をもって憶えられたいか・セルフマネジメントの方法論（ドラッカー入門）  
「万人のための帝王学を求めて」

ところが今日始めて、人の寿命の方が組織よりも長くなった。あるいは、いかに定年が延長されようとも、心身ともにそれを越えて活動できるようになった。

そこで、**第二の人生を自ら設計する必要がある**が出てきた。それこそ、まさに第二次就職である。社会的存在としての人の幸せを追求してきたドラッカーに、さらに重大な課題が突きつけられた。

ここでもドラッカーの処方箋は、至難であって簡単である。考えるだけでは至難であっても、行動するならば容易である。

われわれ一人ひとりのために書いてくれた『プロフェッショナルの条件』の冒頭「はじめに」においてドラッカーは、「**第二の人生のために、新しいキャリア、新しいアイデンティティ、新しい環境の用意をしておかなければならない**」と言った。

■助走せよ

しかし、そこには一つだけ条件がある。第二の人生をもつためには、本格的に踏み切る前に助走をはじめることである。有給のアルバイトであれ無給のボランティアであれ、就職準備と就職活動が必要である。

小さく、シンプルに、しかし一流を目指して、パラレルライフ（もう一つの人生）、あるいはセカンドライフ（第二の人生）の助走を開始することである。そして、ここでも考えるべきは、「何をもって憶えられたいか」である。