

iii-【1】ドラッカーの人生を変えた七つの経験（プロフェッショナルの条件）

■ドラッカーの青年時代

知識によって働く者は、いかにして成果を上げられるようになるか。いかにして変化を乗り越え、キャリアを通じ、また人生を通じて、成果を上げ続けるようになるか。

これは、一人ひとりの人間にとって最大の問題である。したがって、私個人の経験も参考になるかもしれない。私の人生において、成果を上げられるようにし、成長と変化を続けられるようにしてくれた教訓、過去の囚人となることなく成長することを可能にしてくれた七つの経験について紹介したい。

私は18歳で高校を卒業したあと、生まれ故郷のウィーンを出て、ドイツのハンブルクで綿製品の商社の見習いになった。父はそのことを喜ばなかった。家は代々、学者、官僚、弁護士、医師だった。当然父は、私が大学生として勉学に専念することを期待したが、私は学校に飽きており、働きたかった。一応、ハンブルク大学の法学部に入ることは入ったが、ほとんど父の手前入ったというにすぎなかった。

（当時・1927年頃のオーストリアやドイツの大学は、授業には出なくてもよかった。それぞれの教授に申告し、サインをもらっておくだけでよかった。教授のところへ行く必要もなかった。学部の係りに手数料を払えば手続きをしてくれた。）

商社の見習いの仕事は恐ろしく退屈だった。学ぶことはほとんどなかった。勤務時間は朝の七時半から夕方の四時まで、土曜は昼までだった。自由時間だけはたくさんあった。週末には、私と同じようにオーストリアから来ていた他の会社の見習い二人と、ハンブルク郊外の美しい丘をハイキングした。夜は大学生だったので、ユースホステルに無料で泊まれた。

■目標とビジョンを持って行動するーヴェルディの教訓

こうして週に五日間も、たっぷり暇な夜の時間があつた。ハンブルクの有名な市立図書館が勤め先のそばにあつた。大学生には自由に本を貸してくれた。そこで私は、まるまる一年半、毎日、ドイツ語、英語、フランス語の本を次から次へと読んだ。

週一回はオペラを聴きに行った。ハンブルクのオペラ座は、ヨーロッパでも最高水準にあつた。私は見習いで給料はわずかだったが、大学生はオペラを無料で聴くことができた。上演の一時間ほど前に行って並ぶと、開始時間の10分ほど前に、売れ残りの安い席の切符がもらえた。そしてある夜、19世紀の作曲家ヴェルディのオペラを聴いた。1893年に書いた最後のオペラ『ファルスタッフ』だった。

（今日では、『ファルスタッフ』は、ヴェルディの作品の中でもポピュラーなものの一つになっている。しかし当時は、ほとんど上演されることのない作品だった。歌手にと

iii-【1】ドラッカーの人生を変えた七つの経験（プロフェッショナルの条件）

っても、観客にとっても、難解すぎるとされていた。)

私は圧倒された。子供のころから音楽に親しんでいた。当時のウィーンは、音楽が盛んだった。特にオペラはたくさん聴いていた。だが、『ファルスタッフ』は初めてだった。あの夜の衝撃は、その後一度たりとも忘れたことがない。

私は調べた。信じがたい力強さで人生の喜びを歌いあげるあのオペラは、80歳の人の手によるものだった。18歳の私には、80歳という年齢は想像もできなかった。80歳の人など、一人も知らなかった。平均寿命が50歳そこそこだった70年前、80歳は珍しかった。そして私は、「すでにワーグナーと肩を並べる身でありながら、しかも80歳という年齢で、なぜ並みはずれて難しいオペラをもう一曲書くという大変な仕事に取り組んだのか」との問いに答えた彼の言葉を知った。

「いつも失敗してきた。だから、もう一度挑戦する必要があった」

私はこの言葉を忘れたことがない。それは心に消すことのできない刻印となった。

ヴェルディ自身は、18歳のころ、すでに音楽家として名を上げていた。それに引きかえ、私に分かっていることは、「綿製品の商人としての成功などありえない」ということだけだった。年の割には未熟な方でもあった。経験もなく、実績もなかった。「何を得意とし、何をなすべきであるか」を知ったのも、15年程たった30代初めのころだった。

だが私は、その時そこで、「一生の仕事が何になろうとも、ヴェルディのその言葉を道しるべにしよう」と決心した。その時、「いつまでも諦めずに、目標とビジョンを持って自分の道を歩き続けよう、失敗し続けるに違いなくとも、完全を求めていこう。」と決心した。

■神々が見ているーフェイディアスの教訓

ちょうどその頃、まさにその「完全とは何か」を教えてくれる一つの物語を読んだ。ギリシャの彫刻家フェイディアスの話だった。紀元前440年頃、彼はアテネのパンテオンの屋根に建つ彫像群を完成させた。それらは今日でも西洋最高の彫刻とされている。

だが彫像の完成後、フェイディアスの請求に対し、アテネの会計官は支払いを拒んだ。「彫像の背中は見えない。誰にも見えない部分まで彫って、請求してくるとは何ごとか。」といった。それに対して、フェイディアスは次のように答えた。「そんなことはない。神々が見ている」。この話を読んだのは、ちょうど『ファルスタッフ』を聴いたあとだった。ここでも心を打たれた。

今日に至るも、私は到底そのような域には達していない。むしろ、神々に気づかれたいことをたくさんしてきた。しかし私は、「神々しか見ていなくとも、完全を求めていかなければならない」ということを、その時以来、肝に銘じている。

「あなたの本の中で最高のものはどれか」とよく聞かれる。その時には、「次の作品です」と本気で言っている。ヴェルディが80歳の時に、それまでずっと取り逃がしてきた完全を追及して、新しいオペラを書いたときの言葉通りのことを意味しているつもりである。

iii-【1】 ドラッカーの人生を変えた七つの経験（プロフェッショナルの条件）

すでに私は、ヴェルディが『ファルスタッフ』を書いた歳を超えた。しかしちょうど今、二冊の本を構想し、実際に書き始めている。その二冊とも、これまでのどの本よりも優れたもの、重要なもの、完全に近いものにしたいと思っている。

■一つのことに集中する

その後、私はフランクフルトに移った。初めは証券会社の見習いとして働いていたが、1929年10月、ニューヨーク株式市場が大暴落したため、会社がつぶれた。

その直後、ちょうど20歳の誕生日に、私はフランクフルト最大の新聞社に金融と外交を担当する記者として勤め始めた。大学の方も、フランクフルト大学の法学部に席を移した。当時は、誰でも簡単に学校を移れた。とはいえ、相変わらず、法律にはあまり関心がなかった。

しかし、ヴェルディとフェイディアスの教訓だけは身につけていた。記者は、いろいろなことを書かなくてはならない。そこで私は、少なくとも、有能な記者として知らなければならぬことは、すべて知ろうと決心した。

新聞は夕刊だった。朝の六時に働き始め、最終版が印刷にまわされる午後の二時十五分に終わった。そこで私は、午後の残りの時間と夜を使って、何が何でも勉強することにした。国際関係や国際法、諸々の制度や機関、歴史、金融などについてだった。

やがて私は、一時に一つのことに集中して勉強するという、自分なりの方法を身につけた。今でもこの方法を守っている。次々に新しいテーマを決める。統計学であったり、中世史であったり、日本画であったり、経済学であったりする。もちろんそれらのテーマを完全に自分のものにするにはできない。しかし、理解することはできるようになる。すでに60年以上にわたって、一時に一つのテーマを勉強するという方法を続けてきた。この方法でいろいろな知識を仕入れただけではない。新しい体系やアプローチ、あるいは手法を受け入れることができるようになった。勉強したテーマのそれぞれに、それぞれ別の前提や仮定があり、別の方法論があった。

■定期的に検証と反省を行う

私が何故長い間、知的な世界において仕事が出来たかについて、次に紹介したいのは、勤め先の新聞社の編集長で、当時のヨーロッパでも指折りのジャーナリストだった人から教わったことである。

当時、記者の平均年齢は22歳前後という恐ろしい若さだった。その中で私は、間もなく三人の論説委員の一人に抜擢された。それほど優秀だったわけではない。記者として一流だったことは一度もない。実は、1930年ころの当時、私の地位に就くべき人たちが、歳で言えば35歳前後の人たちが、ヨーロッパ全体に払底していたからだった。

（第一次大戦で大勢の働き盛りが死んでいた。そのため、重要な責任ある地位に、私の

iii-【1】 ドラッカーの人生を変えた七つの経験（プロフェッショナルの条件）

ような若い人間を充てなければならなかった。太平洋戦争が終わって10年後の1950年代の半ばから終わりのころ、私が訪れたころの日本に似ていた。）

当時50歳くらいだったその編集長は、大変な苦勞をして私たち若いスタッフを訓練し、指導した。毎週末、私たちの一人ひとりと差し向かいで、一週間の仕事ぶりについて話し合った。加えて半年ごとに、一度は新年に、一度は六月の夏休みに入る直前に、土曜の午後と日曜を使って、半年間の仕事ぶりについて話し合った。編集長はいつも、優れた仕事から取り上げた。次に、一生懸命やった仕事を取り上げた。その次に、一生懸命やらなかった仕事を取り上げた。最後に、お粗末な仕事や失敗した仕事を痛烈に批判した。

この一年に二度の話し合いの中で、いつも私たちは、最後の二時間を使ってこれから半年間の仕事について話し合った。それは、「**集中すべきことはなにか**」「**改善すべきことはなにか**」「**勉強すべきことは何か**」だった。私にとって、年に二度のこの話し合いは大きな楽しみになった。しかし新聞社を辞めた後は、そのようなことをしていたことさえ忘れた。

ところがその後、10年程たって、アメリカでこのことを思い出した。1940年代の初めのころ、アメリカで大学の教授になり、同時にコンサルティングの仕事をしていた。何冊かの本も出していた。その頃、フランクフルトの編集長が教えてくれたことを思い出した。それ以来私は、毎年夏になると、二週間ほど自由な時間をつくり、それまでの一年を反省することにしている。

そして、コンサルティング、執筆、授業のそれぞれについて、次の一年間の優先順位を決める。もちろん、毎年八月に作る計画通りに一年を過ごせたことは一度もない。だがこの計画によって、私はいつも失敗し、今後も失敗するであろうが、とにかくヴェルディの言った「**完全を求めて精進する**」という決心に沿って、生きざるを得なくなっている。

■新しい仕事及要求するものを考える — シニアパートナーの教訓

ものごとを学ぶことについての次の経験は、数年後のことだった。私は1933年にフランクフルトを離れロンドンに渡った。はじめ大手の保険会社で証券アナリストを務め、一年ほどしてから、小さくはあったが、急速に成長していたある投資銀行に移った。そこでエコノミストとして、三人のシニアパートナーの補佐役を勤めた。ひとは70歳代の創立者で、あとの二人は三十代半ばだった。初めのころ、私は一番若いシニアパートナーの補佐役の仕事をやらされた。

ところが三カ月ほどして、年配の創立者が私を部屋に呼びつけて、こう言った。「君が入社してきたときはあまり評価していなかったし、今もそれは変わらない。しかし君は、思っていたよりも、はるかにダメだ。あきれられるほどだ」。二人のシニアパートナーに毎日のように褒められていた私は、あっけにとられた。

その人はこう言った。「保険会社の証券アナリストとしてよくやっていたことは聞いている。しかし、証券アナリストをやりたいのなら、そのまま保険会社に入ればよかったでは

iii-【1】ドラッカーの人生を変えた七つの経験（プロフェッショナルの条件）

ないか。今君は補佐役だ。ところが相も変わらずやっているのは証券アナリストの仕事だ。今の仕事で成果を上げるには、いったい何をしなければならないと思っているのか」。私は相当頭に血が上った。しかし、その人の言うことが正しいことは認めざるを得なかった。そこで私は、仕事の内容も、仕事の仕方、すっかり変えた。

この時以来、私は新しい仕事をはじめるとき、「新しい仕事で成果を上げるには何をしなければならないか」を自問している。もちろん答えは、そのたびに違ったものになっている。

コンサルタントの仕事始めてから50年以上たつ。いろいろな国のいろいろな組織のために働いてきた。そして、あらゆる組織において、人材の最大の浪費は昇進人事の失敗であることを目にしてきた。昇進し、新しい仕事を任せられた有能な人たちのうち、本当に成功する人はあまりない。無残な失敗例も多い。もちろん一番多いのは「期待したほどではなかった」という例である。その場合、昇進した人たちは、ただの凡人になっている。昇進人事の成功は本当に少ない。

10年あるいは15年にわたって有能だった人が、なぜ急に凡人になってしまうのか。私の見てきたかぎり、それらの例のすべてにおいて、原因は、昇進した者が、ちょうど私が60年以上前、あのロンドンの投資銀行に入ったばかりのころにしていたことと全く同じことをしていることにある。彼らは、新しい任務についても、前の任務で成功していたこと、昇進をもたらしてくれたことをやり続ける。そのあげく、役に立たない仕事しかできなくなる。正確には、彼ら自身が無能になったからではなく、間違った仕事の仕方をするために、そうなっている。

私は、これまで長い間、クライアントの組織の有能な人たちに必ず、同じ質問をすることにしてきた。それは「いかにして成果を上げられるようになったのか」である。事実上、ほとんど答えは同じだった。私と同じように、「もうだいぶ前に亡くなった昔の上司のおかげだ」と答える。かつての上司が、私がロンドンにいたころ、あの老紳士が私にしてくれたこと、すなわち新しい任務が要求するものについて、徹底的に考えることを彼らに教えている。

少なくとも私の経験では、この事を自分で発見した人はいない。誰かが言ってくれなければ分からないことである。同時に、このことは一度知ってしまえば、決して忘れることのないものである。そしてほとんど例外なく、その後は、誰でも新しい任務で成功するようになる。

新しい任務で成功する上で必要なことは、卓越した知識や知恵や卓越した才能ではない。それは、新しい任務が要求するもの、新しい挑戦、仕事、課題において重要なことに集中することである。

■書き留めておくーイエズス会とカルヴァン派の教訓

私は、1937年にイギリスからアメリカへやってきた。そして、あのロンドンでの経

iii-【1】 ドラッカーの人生を変えた七つの経験（プロフェッショナルの条件）

験から何年かたった 1945 年頃、新しい勉強のテーマとして、近世初期、つまり 15 世紀から 16 世紀にかけてのヨーロッパを取り上げた。

私は、ちょうど当時ヨーロッパで力を持つようになった二つの社会的機関、すなわち南ヨーロッパを中心とするカトリック社会におけるイエズス会と、北ヨーロッパを中心とするプロテスタント社会におけるカルヴァン派の二つの社会的機関が、きしくも全く同じ方法によって成長していたことを知った。この二つの組織は別々に、ただし 1534 年と 1541 年という同時期に創設されていた。しかも創設時から、まったく同じ学習方法を採用していた。

イエズス会の修道士やカルヴァン派の牧師は、何か重要な決定をする際に、その期待する結果を書き留めておかなければならないことになっていた。一定期間の後、たとえば九カ月後、実際の結果とその期待を見比べなければならなかった。そのおかげで、「自分は何が良く行えるか、何が強みか」を知ることができた。また「何を学ばなければならぬか、どのような癖を直さなければならぬか」そして「どのような能力が欠けているか、何が良く出来ないか」を知ることができた。

私自身、この方法を 50 年以上続けている。この方法は「強みには何か」という、人が自らについて知ることのできる最も重要なことを明らかにしてくれる。「何について改善する必要があるか」「いかなる改善が必要か」も明らかにしてくれる。さらには、「自分が出来ない事、従って行おうとしてはならないこと」も教えてくれる。

そしてまさに、「自らの強みが何か」を知ること、「それらの強みをいかにしてさらに強化するか」を知ること、そして「自分には何ができないか」を知ることこそ、継続学習の要である。

■何によって知られたいかーシュンペーターの教訓

最後にもう一つ経験がある。これで自己啓発についての私の話は終わりである。ちょうどニューヨーク大学でマネジメントを教えるようになった 1949 年のクリスマスに、75 歳になっていた父アドルフが、数年前の退職以来住んでいたカリフォルニアから東海岸へ知り合いに会いにきた。

1950 年の 1 月 3 日、父と私は、父の昔からの友人であるあの有名な経済学者シュンペーターを訪問した。当時 66 歳ですでに世界的に有名になっていたシュンペーターは、ハーバード大学で教え、アメリカ経済学会の会長として活躍していた。

オーストリア大蔵省の官僚だった父は、大学で経済学を教えていた。1902 年、父は 19 歳の秀才シュンペーターと出会った。二人には全く似たところがなかった。シュンペーターは雄弁で、行動家、自信家だった。父は静かで落ち着いた謙遜家だった。二人の友情はずっと続いていた。すでにシュンペーターは名をなしていた。ハーバードでの最後の年を迎えていた。その名は絶頂期にあった。

二人は昔話を楽しんだ。いずれもウィーン生まれで、ウィーンで仕事をしていた。二人

iii-【1】ドラッカーの人生を変えた七つの経験（プロフェッショナルの条件）

ともアメリカに移住してきた。シュンペーターは1932年に、父はその4年後に移住した。突然、父はニコニコしながら「ジョセフ、自分が何によって知られたいか、いまでも考えることは有るかね」と聞いた。シュンペーターは大きな声で笑った。私も笑った。というのは、シュンペーターは、あの二冊の経済学の傑作を書いた30歳ごろ、「ヨーロッパの美人を愛人とし、ヨーロッパの馬術家として、そしておそらくは、世界の経済学者として知られたい」と言ったことで有名だったからである。

彼は答えた。「その質問は今でも、私には大切だ。でも、昔とは考えが変わった。今は一人でも多くの優秀な学生を一流の経済学者に育てた教師として知られたいと思っている。」おそらく彼は、そのとき父の顔に浮かんだ怪訝な表情を見たに違いない。というのは、「アドルフ、私も本や理論で名を残すだけでは満足できない歳になった。人を変えることができなかつたら、何も変えたことにならないから」と続けたからである。

彼は、その五日後に亡くなった。父が訪ねて行ったのも、シュンペーターの病気が重いことを聞き、あまり長くないと思ったからだった。私は、今でもこの会話を忘れることができない。私は、この会話から三つのことを学んだ。

一つ目は、「人は、何によって人に知られたいかを、自問しなければならない」ということである。二つ目は、「その問いに対する答えは、歳を取るにつれて変わっていかなければならない」ということである。成長に伴って、変わっていかなければならないのである。三つ目は、「本当に知られるに値することは、人を素晴らしい人に変えることである」ということである。

■成長と自己変革を続けるために

私は、これまで大勢の人達と一緒に仕事をしてきた。コンサルタントとして、企業、政府機関、大学、オペラハウス、オーケストラ、美術館など、いろいろな組織の人と会ってきた。そうしたときにいつも、私は「何が彼らに成功をもたらしたか」を聞き出してきた。そして、必ず素晴らしい話が聞けた。その結果わかったことは、「成果を上げるにはどうしたら良いか」という問いに対する答えは、「いくつか簡単なことを実行することである」ということだった。

第一に、ヴェルディの『ファルスタッフ』の話が教えてくれるような、**ビジョンを持つ**ことである。精進を続けることこそ、老いることなく成熟するコツである。

第二に、私が気づいたところでは、成果を上げ続ける人は、フェイディアスと同じ仕事観を持っている。つまり「**神々が見ている**」という考え方である。彼らは、流すような仕事はしたがる。仕事において**真摯さ**を重視する。ということは、**誇りを持ち、完全を求めると**いうことである。

第三に、そのような人たちに共通することとして、**日常生活の中に継続学習を組み込んでいる**ことである。もちろん、彼らは私がこれまで60年間行ってきたこと、つまり「テーマごとに集中して勉強する」という方法をとっているとは限らない。しかし**彼らは常に新**

iii-【1】ドラッカーの人生を変えた七つの経験（プロフェッショナルの条件）

しいことに取り組んでいる。昨日行ったことを今日も行うことに満足しない。何を行うにせよ、自らに対し、常により優れたことを行うことを課している。さらに多くの場合、新しい方法で行うことを課している。

第四に、自らを生き生きとさせ、成長を続けている人は、自らの仕事ぶりの評価を、仕事そのものの中に組み込んでいる。

第五に、極めて多くの成功してきた人たちが、16世紀のイエズス会やカルヴァン派が開発した手法、つまり行動や意思決定がもたらすべきものについての期待を、あらかじめ記録し、後日、実際の結果と比較してきている。そのようにして、彼らは自らの強みを知っている。改善や変更や学習しなければならないことを知っている。得意でないこと、したがって、他の人に任せるべきことまで知っている。

第六に、成果を上げている人たちに、その成功の原因となっている経験について聞くと、必ずといってよいほど、すでに亡くなった先生や上司から、「仕事や地位や任務が変わったときには、新しい仕事に要求するものについて徹底的に考えるべきことを教えられ、実行させられてきた」という。事実、新しい仕事というものは必ず、「前の仕事とは違う何か」を要求するものである。

しかし、これらのことすべての前提となるべき最も重要なこととして、成果を上げ続け、成長と自己変革を続けるには、自らの啓発と配属に自らが責任をもつという事がある。これはおそらく、かなり耳あたらしい助言と聞こえよう。しかしこれは、とりわけ日本のような国においては実行が難しい。企業にせよ、政府機関にせよ、日本の組織は、一人ひとりの人間を配属する責任や、彼らが必要とする経験や挑戦の機会を与える責任は、組織の側にあるという前提で運営されているからである。

（私の知っている最も典型的な例は大企業の人事部である。あるいは、その手本となった伝統的な軍の人事部局である。私の知る限り、日本の大企業の人事部ほど責任感にあふれた人たちはない。しかしそれでも、人事部は変わらなければならない。それは、人事の決定者ではなく、教師、道案内、相談相手、助言者とならなければならない。）

知識労働者の啓発やその配属についての責任は、本人に持たせなければならない。「どのような任務を必要としているか」「どのような任務の資格があるか」「どのような経験や知識や技能を必要としているか」との問いを發する責任は、一人ひとりの自分自身に課さなければならない。

もちろん、人事の最終決定は本人の事情だけでできるものではない。組織そのもののニーズとの関係において行わなければならない。そして、その人間の強みや能力や仕事ぶりについての客観的な判断に基づいて行わなければならない。

しかしそれでもなお、一人ひとりの人間の啓発は本人の責任としなければならない。配

iii-【1】ドラッカーの人生を変えた七つの経験（プロフェッショナルの条件）

属の責任も、本人の責任としなければならない。さもなければ、今日のように長い期間働くようになった時代において、知識労働者がいつまでも成果を上げ、生産的であり続け、成長し続けることは到底望み得ない。