

[6] 自らをマネジメントするー明日の生き方  
明日を支配するもの (P・ドラッカー)

これからはますます多くの人たち、とくに知識労働者のほとんどが、自らをマネジメントしなければならなくなる。自らを最も貢献できるところに位置づけ、常に成長していかなければならない。

やがて、働く期間は五十年にも及ぶことになる。その間も、常に若々しく、生き生きと働かなければならない。自らが行うこと、その行い方、行うときを、「いついかに変えるか」を知らなければならない。

とくに知識労働者は、雇われている組織よりも、結果として長生きする。博士号のために二十代後半まで大学院に残り、労働力市場への参入を遅らせたとしても、今日の先進国の平均寿命では、七十代、八十代まで生きる。途中からパートタイムになったとしても、七十五歳頃までは働ける。したがって、労働寿命は五十年に及ぶということである。

これに対し、企業をはじめ組織の平均寿命は三十年そこそこである。しかも今日のような乱気流の時代にあっては、あらゆる組織が、それだけの寿命を保つことさえ難しくなる。

これまで、永遠とまではいかなくとも、限りなく長命であることが当然とされてきた大学をはじめとする教育機関、病院、政府省庁さえ、この乱気流の時代では大きく変わらざるを得ない。その多くは、少なくとも今日の姿では存続できなくなる。たとえ存続しえたとしても、構造、活動、知識、要員は変わらざるを得ない。

したがってこれからは、組織に働く人たち、とくに知識労働者たる者は、自らの組織より長生きする。仕事を変えることができなければならなくなる。キャリアを変えなければならなくなる。

ここまで本書は、働く人たちにとっての環境、すなわち社会、経済、政治、技術について述べてきた。いよいよこの最終章では、働く人たち一人ひとりの問題について述べる。

(ナポレオン、レオナルド・ダ・ヴィンチ、モーツァルトのような偉人は、自らをマネジメントした。だからこそ、大きなことができた。もちろん、彼らは例外である。才能にせよ、生み出したものにせよ、凡人の域をはるかに超えていた。)

ところがこれからは、とくに秀でた才能もない普通の人たちが、自らをマネジメントしなければならなくなる。したがって、知識労働者たる者は、これまでは存在しなかった問題を考えなければならなくなる。

- i) 自分は何か。強みは何か。
- ii) 自分は所を得ているか。
- iii) 果たすべき貢献は何か。
- iv) 他との関係において責任は何か。
- v) 第二の人生は何か。

[6] 自らをマネジメントするー明日の生き方  
明日を支配するもの (P・ドラッカー)

【1】強みは何か

①強みを知る方法

誰でも自分の強みは分かっていると思う。たいていが間違いである。知っているのは強みというよりも強みならざるものである。それでさえ間違いのことが多い。

何事かを成し遂げられるのは、強みによってである。弱みによって何かを行うことはできない。もちろん、出来ない事によって何かを行うことなど、とうてい出来ない。

わずか数十年前までは、ほとんどの人にとって、自らの強みを知っても意味がなかった。生まれながらにして、仕事も職業も決まっていた。農民の子は農民となり、耕作が出来なければ落伍するだけだった。職人の子は職人になるしかなかった。

ところが今日では、選択の自由がある。したがって、自らが属するところがどこであるかを知るために、自らの強みを知るが必要になっている。

強みを知る方法は一つしかない。フィードバック分析である。何かをすることに決めたならば、『何を期待するか』を直ちに書き留めておかなければならない。そして九カ月後、一年後に、その期待と実際の結果を照合しなければならない。私自身は、これを五十年続けている。しかも、そのたびに驚かされている。これを行うならば、誰もが同じように驚かされるに違いない。

(これは特に新しい手法ではない。十四世紀に、ある無名のドイツの神学者が始めたことである。

その百五十年後、プロテスタントのカルヴァン派の創始者、ジュネーブのジャン・カルヴァンと、カトリックのイエズス会の創始者、イグナチウス・ロヨラが、奇しくも同時に採用し、カルヴァン派の牧師とイエズス会の修道士に行わせた手法である。この二つの会派が、いずれも 1536 年創立のわずか三十年後に、前者がプロテスタントのヨーロッパ北部、後者がカトリックのヨーロッパ南部で支配的な存在に成長したのは、この手法によるところが大きかった。

いずれも膨大な規模に育っていった。したがって、カルヴァン派の牧師にせよ、イエズス会の修道士にせよ、ほとんどは普通の人たちだった。しかもその多くは、全く孤立してはいないまでも、それぞれが独立して働いていた。

当初は、迫害を避けて地下に潜ることもあった。だが脱落したものはほとんどいなかった。活動の結果を当初の期待にフィードバックすることが、彼らの意思を堅固にした。活動の成果と自らの成長に焦点を合わせることを可能にした。)

この手法を実行するならば、二、三年の短期間に、『自らの強みが何であるか』が明らかになる。

自分自身について知りうることのうち、この強みこそ最も重要である。しかも自分が行っていることや、行っていないことのうち、自らの強みを発揮するうえで邪魔になっている

[6] 自らをマネジメントするー明日の生き方  
明日を支配するもの (P・ドラッカー)

ることまで明らかになる。もちろん得意でないことも明らかになる。全く強みのないこと、できないことも明らかになる。

■フィードバック分析から分かること

このフィードバック分析からは、いくつかの行うべきことも明らかになる。

第一は、こうして明らかになった強みに集中することである。成果を生み出すものに強みを集中することである。

第二は、その強みをさらに伸ばすことである。フィードバック分析は、伸ばすべき技能や新たに身につけるべき知識を明らかにする。更新すべき技能や知識を教える。逆に自らの技能や知識の欠陥を教える。無能ではないという程度の技能や知識ならば、よほどのものでないかぎり、誰でも手に入れることが出来る。

(数学者になるためには才能が必要である。だが、三角法は誰でも学べる。外国語も、誰でも学べる。歴史、経済学、化学についても、同じことがいえる。)

第三は、とくに重要なこととして、無知の元凶ともいうべき知的な傲慢を正すことである。多くの人たち、とくに一芸に秀でた人たちが、他の分野を馬鹿にする。他の知識などなくとも十分だと思っている。

ところが、フィードバック分析は、仕事の失敗が、しばしば知っているべきことを知らなかったためであったり、専門以外の知識を軽視していたためであったことを明らかにする。

(一流の技術者というものは、人間について、むしろ何も知らないことを自慢したがる場所がある。彼らの目から見れば、人間はあまりにも不合理な存在である。同じように、会計士も、人間を知る必要はないと考えがちである。逆に、人事の人間は、会計や定量的な手法を知らないことを鼻にかける。

海外拠点の責任者となったものは、経営に優れてさえいれば、活動の舞台となった国の歴史、伝統、文化、芸術を学ぶ必要はないと考える。まさにそのために、せっかくの経営能力をもってしても、いかなる成果もあげられない。)

したがって、知的な傲慢を改め、自らの強みを十分に発揮するうえで必要な技能と知識を身につけていかなければならない。

第四は、自らの悪癖を改めることである。自らが行っていること、あるいは行っていないことのうち、仕事ぶりを改善し成果を上げるうえで邪魔になっていることを改めなければならない。そのいずれもが、フィードバック分析で明らかになっているはずだからである。

[6] 自らをマネジメントするー明日の生き方  
明日を支配するもの (P・ドラッカー)

(たとえば、せつかくの企画が失敗したのは、十分にフォローしなかったためであることが明らかになる。優れた企画ならば、山をも動かすと思っていたに違いない。だが、山を動かすのはブルドーザーである。企画は、そのブルドーザーをどこで動かすべきかを示すだけである。ところが、優れた企画担当者というものは、企画が出来上がった段階で働くことを止める。

本当の仕事はそれからである。実行してくれる人たちを探し、説明し、詳細を教え、必要に応じて企画を変更し、やがていつあきらめるべきかさえ決めなければならない。)

第五は、人への対し方の悪さによって、みすみす成果をあげられなくすることをやめることである。頭の良い人たち、とくに若い人たちは、人への対し方が潤滑油であることを知らないことが多い。

(物体が接して動けば摩擦を生じることは、自然の法則である。二人の人間が接して動いても、摩擦が生じる。その時、人への対し方が摩擦を減らす潤滑油の役割を果たす。「お願いします」や「ありがとう」の言葉を口にすること、名前や誕生日を覚えていること、家族について尋ねることなど簡単なことである。もし素晴らしい仕事が、人の協力を必要とした段階で常に失敗するようであれば、一つの原因として、人への対し方、すなわち礼儀に欠けるところがあるのかもしれない。)

第六は、行ってはならないことは行わないことである。フィードバック分析によれば、行ってはならないことが明らかになる。必要な能力が欠落しているためである。人には、苦手なものはいくつもある。超一流の技能や知識を持つ者は少ない。しかも人には、並みの才能さえもちえない分野がたくさんある。そのような分野では仕事を引き受けてはならない。

第七は、並みの分野での能力の向上に無駄な時間を使うことをやめることである。強みに集中すべきである。無能を並みの水準にするためには、一流を超一流にするよりも、はるかに多くのエネルギーを必要とする。

しかるに、あまりに多くの人たち、組織、そして学校の先生方が、無能を並にすることに懸命になりすぎている。資源にしても時間にしても、強みをもとにスターを生むために使わなければならない。

## ②仕事の仕方

自らがどのような仕事を得意とするかは、特に知識労働者にとっては、強みと同じに重要な問題である。

実際には、強みよりも重要かもしれない。ところが驚くほど多くの人たちが、仕事には、

[6] 自らをマネジメントするー明日の生き方  
明日を支配するもの (P・ドラッカー)

いろいろな仕方があることさえ知らない。そのため得意でない仕方で仕事をし、当然成果は上がらないという状況に陥っている。

(自らの仕事の仕方を理解していない人が多過ぎる主たる原因は、学校が学び方を画一化してきたことにもある。

四十人の生徒を持つ先生は、一人ひとりの学び方をみるだけの時間がない。そこで彼らは、全員が、同じ勉強を、同じ仕方で、同時に行うことが、あたかも当然であるかのふりをする。そのため誰もが学び方は一通りしかないものと思いつまってしまう。

しかし、とくにこれからは、新しく登場した情報技術が、それぞれの仕方で仕事ができるようにする。学校でも、並みの先生が、一人ひとりの生徒の学び方を理解し、それぞれに適した勉強をさせられるようになる。)

強みと同じように、仕事の仕方も、人それぞれである。それは個性である。生まれつきのものか、育ちのものかは別として、それらの個性は、仕事に就くはるか前に形成される。したがって、仕事の仕方は強みと同じように与件である。修正できても、変更することはできない。少なくとも簡単にはできない。そして、ちょうど強みを発揮できる仕事で成果が上げられるように、人は得意な仕方で仕事の成果をあげる。

フィードバック分析は間違った仕事の仕方も明らかにする。その原因を明らかにできることはあまりない。しかし、間違いを発見することは難しくない。数年の仕事の経験は必要かもしれないが、やがていかなる仕事の仕方が成果をもたらすかは、直ちに答えられるようになる。いくつかの癖が仕事の仕方を規定するからである。

■ 書面か口頭か

仕事の仕方について初めに知っておくべきことが、『自分は読む人間か、聞く人間か』にある。世の中には読み手と聞き手がいるということ、しかも、両方できる人はほとんどいないということを知らない人が多い。自分がそのいずれであるかを認識している人はさらに少ない。しかし、これを知らないことがいかに大きな害をもたらすかについては、いくつかの実例がある。

(第二次大戦中、ヨーロッパ連合軍最高司令官を務めていた頃のドワイト・アイゼンハワーは、記者会見の花形だった。その手腕は広く知れわたっていた。彼はあらゆる質問に答えられた。状況と戦術の説明は完璧、言葉づかいさえ洗練されていた。

ところが、その後大統領となったアイゼンハワーは、十年前に敬意を払っていた同じ記者たちから馬鹿にされる事になった。まるで道化のようだった。質問には答えられず、関係のないことを口にした。脈絡のないことを文法さえ間違えて話した。

[6] 自らをマネジメントするー明日の生き方  
明日を支配するもの (P・ドラッカー)

しかし彼の文章能力は、若いころ、要求水準の高いマッカーサー元帥のスピーチを書いて認められたほど高かった。

アイゼンハワーは、自らが読んで理解する読み手であって、聞いて理解する聞き手ではないことを自覚していなかった。連合軍最高司令官だった頃は、会見の少なくとも三十分前には、広報担当者が記者の質問を書いて渡していた。そのため質問のすべてを掌握していた。

ところが大統領としての彼の前任者、フランクリン・ルーズヴェルトとハリー・トルーマンは、どちらも聞き手だった。二人はそのことを知っており、自由質問による会見を楽しんでいた。ルーズヴェルトにいたっては、二人の有能な閣僚、ジョージ・マーシャル将軍とディーン・アチソンに口頭による小一時間の解説を頼んでいた。もちろん二人への彼の質問も口頭だった。

アイゼンハワーは、ふたりの前任者と同じ形で会見をしなければならないと思いついでいた。だが、耳では記者の質問が理解できなかった。聞き手でないものの中には、アイゼンハワーと同じ経験をしている者が大勢いる。

その数年後、今度はリンドン・ジョンソンが同じく大統領として、アイゼンハワーとは逆に、自らが聞き手であることを知らなかったために、評判を落とした。

自らが読み手であることを知っていた彼の前任者ジョン・F・ケネディは、歴史家のアーサー・シュレジンガー、一流記者のビル・モイヤースなど、最高の書き手を集めた。彼は、問題の検討に入る前に、必ず書いたものを要求した。ジョンソンは、それらの書き手をそのまま引き継いだ。彼ら書き手は、次から次へと書面を提出した。しかし、ジョンソンがそれらのものを一度も理解しなかったことは明らかだった。彼は、上院議員だったころは極めて有能だった。だいたいにおいて、議員というものは聞き手である。)

自分が右ききか左ききかを自覚するようになったのは、先進国においてさえ、一世紀ほど前にすぎない。左ききは、まともに扱われなかった。しかも、右ききに転向できたものはほとんどいなかった。彼らの多くは、単に無能とされ、時にはその心理的な負担のために、どもるようにさえなった。

左ききは、おそらく十人に一人にすぎない。これに対し、聞き手と読み手の割合は、ほとんど五分である。そして、左ききが右ききになる事が難しいように、聞き手が読み手になることも難しい。同じことは逆についてもいえる。

したがって、読み手として行動する聞き手は、ジョンソンと同じ道をたどる。逆に聞き手として行動する読み手は、アイゼンハワーと同じ運命をたどる。何事も行えず、何事も達成できない。

#### ■ 学び方

仕事の仕方について関連して知っておくべきもう一つのことが学び方である。学び方は、

[6] 自らをマネジメントするー明日の生き方  
明日を支配するもの (P・ドラッカー)

今日、読み手と聞き手の問題以上に深刻な状況にある。何故ならば、世界中のあらゆる国のあらゆる学校が、「学び方には唯一の正しい方法があり、それは誰にとっても同じである」との前提にたっているからである。

(ウィンストン・チャーチルをはじめ、世界の一流の著述家の多くは学校の成績が悪い。本人たちも学校は苦痛だったと言っている。もちろん彼らの同級生全員が学校や先生について同じ思い出を持っているわけではない。だが彼らにとっては、学校は面白くないどころか、退屈そのものの最悪の場所だった。

原因は、後に著述家になった彼らが、『聞くことや読むことによっては学べなかった』ことにあった。彼らは、『自ら書くことによって学ぶ』という種類の人たちだった。だが、そのような学び方を許している学校はなかった。そのため成績が悪かったのだった。学校の定める学び方に従って学ぶことは、まさに地獄であって、拷問にすぎなかった。)

学び方は人によって違う。

(ベートーヴェンは膨大な量の楽譜の断片を遺した。彼自身のいうところによれば、作曲するときにそれらを見ることはなかった。「なぜ楽譜に書くのか」と聞かれて、「一度書かないと忘れる、一度書けば忘れない、だからもう見る必要はない」と答えたという。

GM を世界一のメーカーに育て上げたアルフレッド・スローンは、小さな会議を開いては自由に意見を言わせた。会議が終わると、部屋に戻り、会議に出席していた誰かに手紙を書いた。会議で検討され提起された問題、得られた結論、答えの出なかった問題について書いた。ある時それらの手紙が話題になったとき、彼は、「**すぐに考えを書き留めておかないと忘れる、だから書いている**」と答えたという。

1950年代から60年代にかけて、同族経営の平凡な中小企業を世界でもリーダー的な大企業に育て上げたあるCEOは、平均して週一回、主な経営幹部を集めて半円形に座らせ、二、三時間ほど一方的に話をした。意見を聞いたり、質問をさせることはほとんどなかった。自問自答していた。

例えば、技術はあるがうまくいっていない中小企業の買収を提案した。必ず答えを三つ出した。イエスと、ノーと、条件付きイエスだった。彼が必要としていたのは、話を聞いてくれるものだった。これが彼の考え方だった。

たしかにこのCEOは極端である。だが例外ではない。成功している法廷弁護士のなかには、このタイプが多い。診断を専門とする医師にも多い。)

学び方には何種類もある。ベートーヴェンのように、膨大なメモを取るによって学ぶ人がある。スローンは会議中にメモを取らなかった。前述のCEOもメモをとらなかった。

[6] 自らをマネジメントするー明日の生き方  
明日を支配するもの (P・ドラッカー)

なかには、自分が話すのを聞きつつ、学ぶ人がいる。あるいは実際に仕事をしつつ学ぶ人がいる。

(かつて私が、優れている学術書を書いたアメリカの大学教授について調べたとき、かなりの人たちが、「教えているのは自分が話をするのを聞きたいからだ、そうすることによって、はじめて書けるようになる」と答えていた。)

自ら学び方がどのようなものであるかは、容易に分かる部類に属する。得意な学び方とはどのようなものかと聞けば、ほとんどの人が答えられる。では実際にそうしているかと聞けば、そうしている人はほとんどいない。しかし、この自らの学び方についての知識に基づいて行動することこそ、成果を上げる上での鍵である。あるいは、それらの知識に基づいて行動しないことこそ、失敗を運命付けるものである。

■人と組むか、一人でやるか

仕事の仕方と学び方こそ、最初に考えるべき最も重要な問題である。しかし、この二つだけでは十分ではない。『人と組んだ方がよいか、一人の方が良いか』も知らなければならぬ。もし組んだ方が良いのであれば、「どのように組んだときよい仕事ができるか」を知らなければならない。

(そのよい例が、第二次大戦中のアメリカの英雄、ジョージ・パットン将軍だった。彼は最高の軍人だった。ところが、ヨーロッパ地域軍の司令官に任命することが検討されたとき、アメリカの史上最高の人事の名人ともいうべき当時の参謀総長ジョージ・マーシャル将軍は、パットンは最高の軍人だが、地域軍の司令官としては失敗するだろうと言ったという。)

このように、チームの一員として働くとき、最高の人がいる。助言役として、最高の人がいる。教師や相談役として最高の人がいる。相談役としては、まったく価値のない人もいる。

もう一つ知っておくべき大事なことがある。『緊張や不安のあった方が仕事ができるか、安定した環境の方が仕事ができるか』である。

さらには、『大きい組織で歯車として働いた方が仕事ができるか、小さい組織の方が仕事ができるか』である。どちらでもよいというものは、あまりない。GEやシティバンクのような大きい組織で成功しながら、小さい組織に移った途端に、仕事ができなくなる人が大勢いる。逆に、小さい組織ではすばらしい仕事をしていながら、大きい組織に移った途端に、途方にくれる人がいる。

さらに重要な問題として、『意思決定者と補佐役のいずれとしての方が成果を上げるか』

[6] 自らをマネジメントするー明日の生き方  
明日を支配するもの (P・ドラッカー)

という問題がある。補佐役としては最高でありながら、自ら意思決定を行う重荷には耐えられない人がいる。逆に、勇気ある意思決定を自信をもって迅速に行う人がいる。

(ナンバー・ツーとして活躍していたが、トップになったとたん挫折する人がいる。  
トップの座には、意思決定を行う能力が必要である。

強力なトップは、信頼できる助言者としてナンバー・ツーを必要とする。ナンバー・ツーはナンバー・ツーとして最高の仕事をする。ところが、トップに起用されたとたん、仕事ができなくなる。意思決定すべきことは理解している。しかし、意思決定の重荷を負えない。)

これらのことから出てくる結論は一つである。自らを変えようとしてはならない。うまくいくわけがない。それよりも、自らの仕事の仕方を向上させていくべきである。不得意なことや、できないことを行おうとしてはならない。

### ③価値あること

自らをマネジメントするためには、「自らにとって価値あるものは何か」を考えておかなければならない。

倫理についての原則はただ一つである。しかも、判断の方法は簡単である。それをミラー・テストという。

(伝えられるところによれば、ヨーロッパでは今世紀初めに最も尊敬されていた外交官は、当時の駐英ドイツ大使だった。やがては母国の外務大臣から首相と目されていた。

ところが1906年、突然辞任した。国王の戴冠五年を記念して、外交団が大晩餐会を開く事になり、ロンドン駐轄が五年に達し、外交団の代表を務めていたそのドイツ大使は、ホスト役をつとめる事になった。女好きで有名だった国王エドワード七世からは、晩餐会に趣向をこらすようにとの意向が内々に伝えられていた。デザートの後、明かりを薄暗くし、コールガールが十人ほど巨大なケーキから裸で飛び出すようにしてもらいたいとのことだった。

この大使は、晩餐会のホスト役を逃れるために大使を辞任した。翌朝、髭を剃るとき、客引きの顔など見たくないとのことだった。)

これがミラー・テストである。倫理の問題とは、「朝、髭を剃るとき、あるいは口紅をぬるとき、どのような顔を見たいか」というだけの問題である。倫理とは、基本的な価値観である。それは、人と場所によってそれほど変わるものではない。ある組織、ある状況で倫理的であるかどうかは、他の組織、他の状況で倫理的であるかどうかとさして違わない。

ところが、倫理は基本的ではあっても、価値観全体の中では一部に過ぎない。組織には、

[6] 自らをマネジメントするー明日の生き方  
明日を支配するもの (P・ドラッカー)

価値観について多様な側面がある。それらのうち一つでも自分のものと違くと、欲求不満に陥り、ろくな仕事ができなくなる。

ここに、価値観の違いについて学ぶべき例がある。

(実績のある有能なある女子役員が、買収によって移籍した会社で、そのような状況に陥った。彼女は得意分野で昇進した。担当する仕事の中に、主要ポストの人事があった。彼女は、主要なポストは、内部に人材がない時にのみ、外から招くべきものであると固く信じていた。ところが、彼女が人事担当役員になったその会社では、重要なポストが空いた時には、新しい血を入れるために、外部に人材を求めることを原則としていた。

どちらにも理由があった。だが二つの考え方には、単なる制度ではなく、価値観にかかわる根本的な違いがあった。働くものと組織との関係、働く者のキャリアに対する組織の責任、働く者の組織への貢献のあり方について考え方の違いがあった。

こうした状況が何年か続いた後、この女性役員は、収入面では大きな痛手だったが、会社を辞めた。価値観の違いが原因だった。)

医薬品メーカーとしては、「地道に小さな改善を積み重ねるか、革新的な製品を手がけるかは、どちらの利益が大きいか」という種類の問題ではない。業績としては同じようなものかもしれない。しかしそれは、「薬品メーカーの貢献は、医師たちがすでに行っていることをより良く行えるようにすることであるべきか、医療上の革新をもたらすことであるべきか」という価値観にかかわる問題である。

「短期的な利益のために経営をするか、長期的な成長のために経営するか」という問題もまた、価値観にかかわることである。アナリストたちは、同時に追求できるとする。

問題がそれほど単純でないことは、経営者なら誰でも知っている。短期的な利益は必要である。しかし両者が対立するとき、ある企業は長期的な成長を優先し、ある企業は短期的な利益を優先する。ここでも問題は利益ではない。企業の機能と経営の責任にかかわる価値観の違いである。

(アメリカのある大教会では、教会に来る人たちの数を重視している。より多くの人たちが礼拝に参加することが大切であるという。一人ひとりの救いは、神の御手にゆだねる。これに対し、別のある大教会では、大切なことは、「一人ひとりの救いである」という。単に来るだけの人には力をいれない。

一見したところでは、後者の信者はあまり増えそうもない。ところが実際には、後者のほうが、初めて教会に来た人たちを確保している。確実に信者を増やしている。これは神学上の問題でもない。まさに価値観の問題である。

あるとき、両方の教会の牧師が、公開の場で討論した。一方は、「教会へ来てもらわな

[6] 自らをマネジメントするー明日の生き方  
明日を支配するもの (P・ドラッカー)

ければ天国の門は見つからない」と言い、一方は、「天国の門を見つけようとしなければ教会に来たことにはならない」と言っていた。

組織には価値観がある。そこに働く者にも価値観がある。組織において成果を上げるためには、働く者の価値観が組織の価値観になじむものでなければならない。同じである必要はない。だが、共存しなければならない。さもなければ、心楽しまず、成果も上がらない。

■ 価値観に合わないとき

強みと仕事の仕方が合わないことはあまりない。両者は密接な関係にある。ところが強みと価値観が合わないことは珍しくない。よくできること、とくに良くできること、恐ろしくよくできることが、自らの価値観に合わない。『世の中に貢献している』との実感がわかず、人生のすべて、あるいはその一部を割くに値しないと思えることがある。

(私自身も若い頃、成功していたことと、自らの価値観の違いに悩んだことがある。1930年代の半ば、ロンドンの投資銀行で働き、順風満帆だった。強みを存分に発揮していた。しかし、資産管理では『世の中に貢献している』という実感がなかった。

私にとって価値あるものは、金ではなく人だった。金持ちになることに価値を見いだせなかった。大恐慌のさなかにあつて、とくに金があるわけでも、他に職があるわけでも、見通しが立っていたわけでもなかった。だが私は辞めた。正しい行動だった。)

つまるところ、優先すべきは価値観のほうである。

【2】 所をうる

強み、仕事の仕方、価値観という三つの問題に答えがでさえすれば、うるべき所も明らかになるはずである。

ただしこれは、働き始めたばかりの若いうちに知りうることはできない。

(うるべき所を子供のころから知ることのできる者はわずかである。数学者、音楽家、料理人などは、四、五歳のころに決まっていることがある。医者も十代で決まっていることがある。

その他の仕事では、かなり特別な能力を持っていてさえ、自らうるべき所を知るのは二十代半ばをかなり過ぎてからである。しかし、やがて自らの強みがわかってくる。自らの仕事の仕方も分かってくる。自らが価値を見出すものも分かってくる。)

これら三つのことが分かれば、うるべき所も明らかである。逆に、うるべきではないと

[6] 自らをマネジメントするー明日の生き方  
明日を支配するもの (P・ドラッカー)

ころも明らかである。

大組織では成果をあげられないことが分かったならば、いかによい地位を提供されても断らなければならない。意思決定に弱いことが分かったならば、意思決定の必要な仕事は断らなければならない。

(おそらくパットン将軍本人は自覚していなかったであろうが、彼の類の人たちは、独立した組織のトップの座を打診されても断らなければならない。)

もちろん、自らの強み、仕事の仕方、価値観がわかっているならば、機会、職場、仕事について、「私がやりましょう、私のやり方はこうです、こういうものにすべきです、他の組織や人との関係はこうなります。これこれの期間内にこれこれのことを仕上げます」と言えるようになる。

最高のキャリアは、あらかじめ計画して手に出来るものではない。自らの強み、仕事の仕方、価値観を知り、機会をつかむ用意をした者だけが手にできる。自らのうるべき所を知る事によって、普通の人、単に有能なだけの働き者が、卓越した仕事をこなすようになるからである。

【3】果たすべき貢献

■やらなければならないことは何か

自らの果たすべき貢献を考えることは、「知識」の段階から「行動」の段階への起点となる。問題は、「何に貢献したいと思うか」ではない。「何に貢献せよと言われたか」でもない。「何に貢献すべきか」である。

(このような問題が成立すること自体、人類にとっては初めてである。誰にとっても、貢献すべきことは決まっていた。農民や職人のように、仕事で決まっていた。家事使用人のように、ご主人の意向で決まっていた。しかもごく最近まで、ほとんどの人が、言われたことを行うだけの存在であることが当然とされていた。)

今日、知識労働者の興隆が状況の変化を急速にもたらしつつある。

その変化に対する最初の反応が、組織に答えを求めることだった。1950年代、60年代、新しく現れた知識労働者は組織人間としてとらえられ、とくに大企業では、人事部が人材開発として取り組むべきものとされた。

今なお日本では、知識労働者をそのように捉えている。だがその日本でさえ、仕事のできる若い技術者などは、もはや最初の就職先に一生を捧げる気持ちはない。アメリカと同じように、やがて働き口を変えるつもりでいる。長期継続雇用は、維持が難しくなっている。そのうえ日本でも、個々の人間のほうが組織よりも長生きすると考えた方がよくなっ

[6] 自らをマネジメントするー明日の生き方  
明日を支配するもの (P・ドラッカー)

ている。

すでに日本以外の先進国では、組織人間なるものや人事部主導の人材開発などは、遠い昔のことである。そもそもキャリアは、本人以外の者が計画できるものではなく、すべきものでもないとされている。

こうして早くも六十年代には、知識労働者自身が「何をしたいか」を自ら考えなければならぬとされるようになった。「好きなことをすることが貢献である」と考えられた。六十八年の学生運動の高まりの背景にも、そのような考えがあった。

やがて、この考えもまた、組織人の概念と同じように間違いであることが明らかになった。好きなことをすることが、貢献、自己実現、成功につながると考えた者のうち、実際にそれらのものにつなげた者はほとんどいなかった。

しかしもはや、かつての答え、すなわち言われたことや割り当てられたことをすることに戻るわけにはいかない。特に知識労働者たる者は、「自らの貢献は何でなければならないか」を自ら考える事が出来なければならない。

(私の知っているお手本ともいべき例が、第二次大戦後、フランクリン・D・ルーズヴェルトの突然の死によって、アメリカ合衆国の大統領に就任したハリー・トルーマンが行ったことだった。

そもそも彼が副大統領に選ばれたのは、国内問題に強いからだだった。当時は、戦争が終わった暁には、アメリカは国内問題に専念しなければならなくなると考えられていた。

彼は外交問題に関心を持ったことがなかった。副大統領でありながら、外交については何も知らず、何も知らされなかった。大統領就任の数週間後、ドイツの降伏を受けて開かれたポツダム会議に参加した頃も、まだ国内問題に没頭していた。ところが、一方にチャーチル、一方にスターリンを前にして一週間を過ごしたことによって、ついにその彼も、戦後の世界では外交が主役になることを確信し、しかも自分が何も知らないことを自覚して戦慄を覚えた。

彼は、やりたいことをあきらめ、やらなければならないこと、すなわち外交に力を入れなければならないことを思い知らされて帰ってきた。彼は直ちに、マーシャル将軍とディーン・アチソンに師事した。数カ月後には外交の大家となり、チャーチルやスターリンではなく、ほかならぬ彼自身が、共産主義の封じ込め、そのイランとギリシャからの撃退、西ヨーロッパ救済のためのマーシャル・プランの実施、日本の再建、世界へ向けての経済発展への呼びかけとそのための協力によって、戦後世界をかたちづくることになった。

これに対し、リンドン・ジョンソンは、貢献は何でなければならないかを考えることなく、やりたいことに固執したために、ベトナム戦争に敗れ、国内改革に失敗した。

ジョンソンも、トルーマンと同じように、国内問題が専門だった。ニューディール政策を完成させるつもりで大統領になっていた。もちろん、力を入れるべきものがベトナム

[6] 自らをマネジメントするー明日の生き方  
明日を支配するもの (P・ドラッカー)

ム問題であることは承知していた。しかし、自らが行おうとしていた貢献が諦められなかった。そのため、ベトナム問題と国内改革の股裂きとなって、いずれにも失敗した。)

■ どこで、いかに貢献するか

『自らの貢献が何か』を考える上で、答えなければならない問題が、もう一つある。『どこで、いかに貢献するか』である。

(だが、あまり先を見てはならない。貢献のためのプランを明確かつ具体的なものにするためには、長くともせいぜい一年半を対象期間とするのが妥当である。「問題は、一年半あるいは二年のうちに、いかなる成果を上げるか」である。)

答えには、いくつかの条件がある。目標は難しいものにしなければならない。はやりの言葉でいえば、背伸びをさせるものでなければならない。だが可能でなければならない。不可能なことを目指したり、不可能なことを前提とすることは、野心的と呼ぶに値しない。単なる無謀である。

さらには、意味のあるもの、世の中を変えるものでなければならない。目に見えるものであって、できるだけ数字で表せるものであってほしい。

ここに非営利組織の例がある。

(ある病院の新任の医院長が、『自分にできる貢献は何か』を考えた。由緒ある大病院だった。だが、すでに三十年の長きにわたって、名前にあぐらをかいていた。そのため二流になりかけていた。

その医院長は、「二年間で、何か一つ重要な部門を超一流にすることが自分にできる貢献である」と考えた。そこで、救急治療室と精神障害センターという、規模が大きく、目立ち、しかもずさんになっていた二つの部門に目をつけた。

救急治療室については、何を要求し、何を具体的な成果とすべきかを考え、運び込まれた患者は一分以内に看護師が見ることにした。一年後、この救急治療室は、モデルとして取り上げられるまでになった。この改革は、病院にも、基準と規律と評価が可能であることを示すものとされた。二年後には、病院全体が一変した。)

このように、『自らの貢献は何か』という問いに答えを出すためには、三つの要素を考える必要がある。第一は、状況が求めるものである。第二は、自らの強み、仕事の仕方、価値観である。そして第三は、成果の意義である。

そこから、とるべき具体的な行動が明らかとなる。行うべきこと、始めるべきこと、始め方、目標、期限である。

全人類の歴史を通じて、これまでこのような選択肢をもちえた者はほとんどいなかった。

〔6〕自らをマネジメントするー明日の生き方  
明日を支配するもの (P・ドラッカー)

みな、運命か主人によって、行うことが決められていた。その仕方も、同じように決められていた。目標も決められていた。

他方、単に好きなことをするというだけでは、自由はもたらされない。気ままにすぎない。それではいかなる成果もあげられない。いかなる貢献も行いえない。『自らの果たすべき貢献は何か』という問いからスタートするとき、人は自由となる。責任を持つがゆえに、自由となる。

【4】関係にかかわる責任

①共に働く人を理解する

一人で働き、一人で成果を生み出す人はわずかである。わずかの偉大な芸術家、科学者、スポーツ選手である。ほとんどの人は、他の人とともに働き、他の人の力をかりて成果を上げる。特定の組織に属してしようが、独立してしようが関係ない。したがって成果を上げるには、人との関係について責任を負わなければならない。そこには二つの側面がある。

一つは、『人もまた自分と同じように、人である』という事実を受け容れることである。誰もが人として行動する。すなわち、『それぞれの人がそれぞれの強みを持つ』ということである。『それぞれの仕事の仕方を持ち、それぞれの価値観を持つ』ということである。

したがって、自らが成果を上げるためには、共に働く人の強み、仕事の仕方、価値観を知らなければならない。これは当然のことに思われる。しかし、このことを肝に銘じているものはほとんどいない。

(最初の上司が読み手だったとする。当然書くことに慣れてくる。次の上司が聞き手だったとする。ところが、相も変わらず報告書を書き続ける。

これが、読み手だったケネディの下で働いていた補佐官たちが、ジョンソンのために行ったことだった。もちろん役に立つはずはなかった。ジョンソンからは、無能、怠惰とみられ、落伍していった。

これを避ける方法の一つしかない。上司を見て、どういう仕事をしているかを知ることである。)

上司とは、肩書を越える存在である。それぞれの仕方で仕事をする権利を持つ一個の人間である。その上司を観察し、仕事の仕方を理解し、上司が成果を上げられるようにすることは、部下たるものの責務である。

(数字を先に見ておかなければ何も分からない上司がいる。GMのアルフレッド・スローンがそうだった。経理の出身ではなかったが、マーケティングの勘の鋭いエンジニアだった。数字の見方をエンジニアとして身につけていた。

このGMに、有能ではあったが、スローンの仕事の仕方を理解していなかったために、

[6] 自らをマネジメントするー明日の生き方  
明日を支配するもの (P・ドラッカー)

ついにトップ経営陣に入れなかった若者が三人いた。スローンに対しては、あらかじめ数字を示しておかない限り、何を言っても、何を書いても無駄なことを知らなかった。たしかに報告書は持っていった。その後で数字も置いてきた。だが、それでは遅かった。)

すでに述べたように、読み手が聞き手に変わることは稀である。逆も稀である。しかし報告する方としては、報告書を書いたり、あるいは口頭で説明する能力を一応の水準まで持っていくことはできるはずである。上司に仕事をしやすくさせることは、部下の務めである。そのためには、上司を観察し、彼らの強み、仕事の仕方、価値観を知るだけでよい。これこそまさに、上司をマネジメントする上での秘訣である。

これと同じことを、共に働く人全員について行なわなければならない。それぞれに、それぞれの仕事の仕方がある。それぞれの仕方です仕事をして当然である。重要なことは、共に働くものの強みである。仕事の仕方である。価値観である。これらのすべてが、人によって違うのが当たり前である。

したがって成果を上げる秘訣の第一は、共に働く人たち、自らの仕事に不可欠な人たちを理解し、その強み、仕事の仕方、価値観を活用することである。仕事とは、仕事の論理だけでなく、共に働く人たちの仕事ぶりに依存するからである。

②自分の考えを伝える責任

もう一つは、コミュニケーションについて責任を持つことである。自らの強み、仕事の仕方、価値観、果たすべき貢献を知ったならば、「それを誰に知らせなければならないか、誰に頼らなければならないか、誰が自分に頼っているか」を考える必要がある。そして考えた結果を、それらの人たちに知らせる必要がある。もちろん、それらの人たちが理解できるかたちで伝えなければならない。読み手にはメモで、聞き手には口頭で伝えなければならない。

私に限らず、コンサルタントの仕事をするとき、必ず、組織内の人間関係を説明される。しかし摩擦のほとんどは、互いに相手の仕事、仕事の仕方、重視していること、目指していることを知らないことに起因している。その原因は、互いに聞きもせず、知らされもしていないからである。

これは人間の愚かさというよりも、人間の歴史のほうに原因がある。ついこの間まで、これらのことは、誰にも言う必要がなかった。

(中世の都市では、同じ職場の者は同じ仕事をしていた。金細工、靴、鎧の職人たちの横町があった。京都には、今でも陶器、漆器、絹織物の横町がある。金細工師は、隣の金細工師が行っている事を知っていた。靴の職人や鎧の職人も互いの仕事を知っていた。互いに説明し合う必要はなかった。

雪が溶けて春になれば、皆が畑に出ていた盆地の村でも、同じことが言えた。「じゃが

[6] 自らをマネジメントするー明日の生き方  
明日を支配するもの (P・ドラッカー)

いもを植えている」とわざわざ言う必要はなかった。皆が、同じことを同じ頃行った。)

他方、他の人とは違うことをしていたごくわずかの人たち、特別の技能を持つ人たちは、一人で働いていた。そのため、自分のしていることを説明する必要がなかった。ところが今日では、違うことをする人たちが一緒に働いている。

(販売部門出身のマーケティング担当副社長は、販売のことを何でも知っている。ところが、販促、価格、広告、包装については何も知らない。経験がない。とするならば、それらのものの担当者にとっては、それぞれが自ら行おうとしていること、その理由、方法、目標について副社長に教えることは、自らの責務である。)

販売部門出身の副社長が、販売以外のことについて、専門家がやっていることを理解できないとすれば、その責任は副社長ではなく、それら専門家のほうにある。知らせていないこと、教えていないことが悪い。もちろん副社長の方も、「自分がマーケティングについてどう考えているか」を知らせる責任がある。自らの目標、仕事の仕方、行おうとしていること、部下に期待していることを知らせなければならない。

ところが、他の人との関係について責任を持つことの重要性をかなり認識している人たちでさえ、実際には、話しかけたり問いかけたりしていないことが多い。押しつけがましい、詮索好き、何も知らないなどと思われたくないからだろう。完全な間違いである。

共に働く人たちのところに行って、自らの強み、仕事の仕方、価値観、目標を話してみるならば、返って来る答えは、必ず、「聞いてよかった、どうしてもっと早く言ってくれなかったか」である。しかも、「それでは、あなたの強み、仕事の仕方、価値観、目標について知っておくべきことはないか」と聞くならば、ここでも、「どうしてもっと早く聞いてくれなかったか」である。

知識労働者たるものは全て、部下、同僚、チームのメンバーに、自らの強みや仕事の仕方を知ってもらう必要がある。自分が読み手ならば書いてくれるよう、聞き手ならば話してくれるよう頼んでよい。事実、頼んでみれば、「よく言ってくれた、助かる、どうして早く言ってくれなかったのか」との反応がある。

組織は、もはや権力によっては成立しない。信頼によって成立する。信頼とは好き嫌いではない。信じ合うことである。そのためには、互いに理解していなければならない。互いの関係について互いに責任を持たなければならない。それは義務である。

組織の一員であろうと、組織へのコンサルタントであろうと、取引先であろうと、流通業者であろうと、共に働く者には、互いの関係についての責任がある。

【5】第二の人生

① 中年の危機

[6] 自らをマネジメントするー明日の生き方  
明日を支配するもの (P・ドラッカー)

すでに述べたように、歴史上初めて、人間のほうが組織よりも長命になった。そこで全く新しい問題が生まれた。「第二の人生をどうするか」である。

もはや、三十歳で就職した組織が、六十歳になっても存続しているとは言い切れない。そのうえ、ほとんどの人間にとって、同じ種類の仕事を続けるには、四十年、五十年は長すぎる。飽きてくる。面白くなくなる。惰性になる。耐えらなくなる。周りのものも迷惑する。

(ごくわずかの偉大な芸術家は例外である。

印象派の巨匠クロード・モネは、八十代で名作を遺した。目が悪くなって、なお一日に十二時間描いた。パブロ・ピカソは九十代で亡くなるまで描いた。七十代で新しい画風を開いた。

今世紀最高のチェロ奏者パブロ・カザルスは、演奏会のための新曲に取り組んでいたとき亡くなった。九十七歳だった。だが、彼らは例外中の例外である。

同じ超一流の物理学者でも、四十代に偉業をなしたマックス・プランクとアルベルト・アインシュタインが対照的だった。プランクは1918年、六十歳の時に、第一次大戦後のドイツ科学界を再建した。1933年に、ナチによって強制的に引退させられたが、1945年、九十歳近くになって、再びドイツ科学界の再建に取り組んだ。アインシュタインのほうは、四十代には引退したも同然となり、単なる有名人となった。)

今日、中年の危機がよく話題になる。四十五歳ともなれば、全盛期に達したことを知る。同じ種類のことを二十年も続けていれば、仕事はお手のものである。学ぶべきことは残っていない。仕事に心躍ることはほとんどない。

(製鉄所や機関車の機関室で働く肉体労働者は、四十年も働けば、平均寿命どころか定年もまだ先だというのに、肉体的精神的に疲れ果てる。もう十分である。平均寿命が七十五歳前後になったために、余生は長い。あとの十年、十五年、は何もしないで満足である。ゴルフ、釣り、諸々の小さな趣味で十分である。)

ところが、知識労働者は何歳になっても終わることがない。文句は言っても、いつまでも働きたい。とはいえ、三十歳のときには心躍る仕事だったものも、五十歳ともなれば退屈する。だが、あと二十年とはいかないまでも、十年、十五年は働きたい。したがって、第二の人生を設計することが必要となる。

この問題についての必読の書は、自ら第二の人生に成功した企業人ボブ・バフォードの著作、『ハーフ・タイム』、『ゲーム・プラン』である。

[6] 自らをマネジメントするー明日の生き方  
明日を支配するもの (P・ドラッカー)

②第二の人生を始める方法

第二の人生の問題は、三つの方法によって解決できる。

第一の方法は、マックス・プランクのように、文字通り第二の人生を持つことである。単に組織が変わることであってもよい。

(その典型が、子供も大きくなり、年金の受給権も確定した四十五歳から四十八歳に、会社を辞めて、病院や大学などの非営利組織に移る人たちである。仕事の内容は、あまり変わらない。大企業の事業部の経理責任者が、病院の経理部長になっていく。)

もちろん、全く職業を変えてしまう人たちもいる。

(すでにアメリカでは、プロテスタントの神学校の学生は、二十五歳前後よりも四十五歳前後の方が多い。企業、官庁、あるいは医師として成功し、子供が大きくなったのを機に、聖職に入ろうとしている人たちである。)

企業や地方自治体で二十年ほど働き、四十五歳前後で中堅幹部となっていながら、子供が大きくなったのを機に、ロー・スクールに入る女性もいる。三、四年もすれば、地元で小さな法律事務所を開業している。)

こうして仕事がうまくいっているにもかかわらず、第二の人生を始める人が増えている。地元の病院の経理部長になる事業部の経理責任者のように、能力は十分にある。仕事の仕方も心得ている。子供は独立していった。地元のコミュニティで仕事をしたい。もちろん何がしかの収入も欲しい。しかし何よりも、新しい事に挑戦したい。

第二の方法は、パラレル・キャリア (第二の仕事)、すなわちもう一つの世界を持つことである。

二十年、二十五年続け、うまくいっている仕事はそのまま続ける。週に四十時間、五十時間を割く。あるいは、あえてパートタイムとなったり、コンサルタント的な契約社員となる。しかしもう一つの世界をパラレル・キャリアとして持つ。多くの場合、非営利組織で働く。週十時間といったところである。

(例えば、教会の運営を引き受ける。地元のガール・スカウトの会長を引き受ける。夫の暴力から逃げてきた女性のための保護施設を助ける。地元の図書館で、パートの司書として子供を担当する。同じく、地元で教育委員会の委員になる。)

第三の方法は、ソーシャル・アントレプレナー (篤志家) になることである。企業人、医師、コンサルタント、教授として成功した人たちの例である。仕事は好きだが、もはや心躍るものではない。そこで、仕事は続けるが、それに割く時間は減らしていく。そして

[6] 自らをマネジメントするー明日の生き方  
明日を支配するもの (P・ドラッカー)

新しい仕事、特に非営利の仕事始める。

(まず前出のボブ・フォードの例がある。現在もテレビとラジオの放送局を運営している彼は、各地のプロテスタントの教会に手をかしている。最近はこれに加えて、同じような篤志家を助けている。

もう一人良い例がある。大企業の法律顧問として成功しているある弁護士は、モデル校となるべき私立学校の設立に奮闘している。)

もちろん、誰もが第二の人生を持てるわけではない。まだ、今日していることをそのまま続けている人たち、あるいは似たことを繰り返しつつ、退屈しきって定年の日を待つ人たちのほうが多い。

しかし、労働可能年限すなわち労働寿命の伸長を、自らと社会にとっての機会としてとらえることによって、模範となるべきは、彼らのような数の少ない方の人たちである。彼らこそ、成功物語として位置づけるべき人たちである。

③第二の人生に備える

しかし、第二の人生を持つには、一つだけ条件がある。本格的に踏み切るはるか前から助走していなければならない。

(労働寿命の伸長が明らかになった三十年前、私を含め多くの人たちが、ますます多くの定年退職者が、非営利組織でボランティアとして働くようになると予測した。だが、そうはならなかった。四十歳、あるいはそれ以前にボランティアの経験をしたことがない人が、六十歳になってボランティアになることは難しかった。)

同じように、後に篤志家となった人たちも、本業で成功するはるか前から、そのような事業に取り組んでいる。

(前出の弁護士は、三十五歳頃にはいくつかの学校に手をかしていた。四十歳で教育委員になっていた。そのため五十歳になって生活に余裕ができると、モデル校の設立に取り組むことができた。この人は、今でも大企業の主任法律顧問として、ほとんどフルタイムで働いている。実はその大企業も、彼が若い頃、弁護士として設立に手をかしたベンチャーが育ったものだった。)

■全員が成功するわけではない

知識労働者にとって、第二の人生を持つことが重要であることには、もう一つ理由がある。誰でも仕事や人生で挫折することがあるからである。

[6] 自らをマネジメントするー明日の生き方  
明日を支配するもの (P・ドラッカー)

(昇進しそこねた四十二歳の有能なエンジニアがいる。大きな大学へ移ることが絶望的となった四十二歳の立派な大学教授がいる。離婚や子供に死なれるなどの不幸もある。)

逆境のとき、単なる趣味を超えた第二の人生、第二の仕事が大きな意味を持つ。 四十二歳のエンジニアが、現在の仕事ではうまくいかなかったことを悟る。だがもう一つの仕事、たとえば教会の会計責任者としては成功している。これからも立派な仕事をしていける。あるいは、家庭は壊れたかもしれないが、もうひとつのコミュニティがある。それらのものは、成功が意味を持つ社会では、特に重要である。

(そのような社会は、初めてのものである。これまで人間は、いるべき所にいられることが最高だった。ありうる動きは、すべて下方に向けてのものだった。そもそも成功なる概念が存在していなかった。)

知識社会では、成功が当然のこととされる。だが、「全員が成功する」などということはありません。 ほとんどの人間にとっては、失敗しないことがせいぜいである。成功する者がいれば、失敗する者もいる。

そこで、一人ひとりの人間およびその家族にとっては、何かに貢献し、意味あることを行い、ひとかどとなることが、決定的に重要な意味を持つ。すなわち、第二の人生、パラレル・キャリア、篤志家としての仕事を持つということは、『社会において、リーダー的な役割を果たし、敬意を払われ、成功の機会を持てる』ということである。

#### ■革命的な変化

自らをマネジメントすることは、本書の各章で述べてきた種類の変化や機会に比べると、はるかに簡単なことにみえるはずである。答えも、素朴というべき簡単さである。たしかにチェンジ・リーダーとなり、あるいは情報革命の主役となるためには、はるかに難しい複雑かつ高度の技術、仕組み、方法論を必要とする。しかしそれらのものといえども、本質は、あくまでも進化にすぎない。

しかるに、自らをマネジメントするということは、一つの革命である。一人ひとりの人間、とくに知識労働者に対し、前例のない全く新しい種類のことを要求する。あたかも組織のトップであるかのように考え、行動することを要求する。思考と行動において、これまでのものとは百八十度違うものを要求する。

そもそも知識労働者なるものが大量に登場したのは、わずか一世紀前のことにすぎない。知識労働者なる言葉も、三十年前の著書『断絶の時代』において、初めて使った造語である。

[6] 自らをマネジメントするー明日の生き方  
明日を支配するもの (P・ドラッカー)

今日、かつては仕事の仕組みや主人の意向によって、決められたことを行うだけだった肉体労働者に代わり、自らをマネジメントする者としての知識労働者へと、労働力の重心が移行したことが、社会の構造そのものを大きく変えつつある。

これまでの社会は、いかに個を尊重するにせよ、あくまでも次の二つのことを当然とする社会だった。すなわち、第一に、組織は、そこに働くものよりも長命であって、したがって第二に、そこに働く者は組織に固定された存在であるということを当然としていた。ところが、自らをマネジメントするということは、これと逆の現実立つ。働く者は組織よりも長命であって、知識労働者は移動する存在である。

すでにアメリカでは、働く者が組織から組織へ動くことは、一般化した慣行である。しかしそのアメリカでさえ、働く者が組織よりも長命であって、したがって第二の新しい人生の用意が必要であるなどということは、誰にも心構えの出来ていない革命的な変化である。退職制度を含め、既存のいかなる制度も想定していなかった事態である。アメリカ以外では、今日に至るも、働く者は組織を動かないことが前提とされている。これを安定と称している。

(ドイツでは、ごく最近まで、職業を選ぶ自由は十歳で終わっていた。延ばしてもせいぜい十六歳だった。十歳でギムナジウムに入らない限り、大学へ行く可能性は失われた。そして、十五歳か十六歳で入っていく機械工、銀行事務員、料理人などの徒弟制度が、一生の仕事を決定した。徒弟として身につけた職業から他の職業に変わることは、禁止されてははいないものの、事実上あり得なかった。)

■日本の解決がモデルとなる

しかし、この問題に関しては、今日最も困難な試練に直面している先進国が、この五十年間、社会として最もうまく機能してきた日本である。日本は、働く者が動かないようにすることによって、社会として歴史上類をみない成功を収めて来た。それが終身雇用制だった。終身雇用制の下では、個々の人間をマネジメントするのは、明らかに組織の方である。個々の人間は動かないことを前提としている。働く者は、あくまでもマネジメントされる存在だった。

私は、日本が、終身雇用制によって実現してきた社会的な安定、コミュニティを維持しつつ、かつ、知識労働と知識労働者に必要な移動の自由を実現することを願っている。

これは、日本の社会とその調和のためだけではない。おそらくは、日本の解決が、他の国のモデルとなるであろうからである。なぜならば、いかなる国といえども、社会が真に機能するためには、絆が不可欠だからである。もちろんその暁には、日本は今日とは全く違う姿となっているであろう。

あらゆる先進国が、今日の姿とは全く違うものとなる。自らをマネジメントすることができ、マネジメントしなければならないという知識労働者の登場は、あらゆる国の社会を

[6] 自らをマネジメントするー明日の生き方  
明日を支配するもの (P・ドラッカー)

変えざるをえない。

本書は、意図してマネジメント上の挑戦に的を絞ってきた。本章においても、一人ひとりの人間としての知識労働者について述べてきた。しかし、本書で述べてきた変化は、マネジメントの領域にとどまるものではない。個々の人間の仕事と、その生き方にとどまるものでもない。

実は、本書が取り上げてきたものは、ほかならぬ『明日の社会』そのものだったのである。