

（1）自らの成長

■責任ある仕事

自らの成長のために最も優先すべきは卓越性の追求である。そこから充実と自信が生まれる。成果をあげる力は、仕事の質を変えるだけでなく人間そのものを変えるがゆえに、重大な意味を持つ。実力なくしては、優れた仕事はありえず、自信もありえず、人としての成長もありえない。

何年か前にかかりつけの腕の良い歯医者に聞いたことがある。「あなたは、何によって憶えられたいか」。答えは「あなたを死体解剖する医者が、この人は一流の歯医者にかかっていたと言ってくれることだ」だった。この人と、食べていくだけの仕事しかしていない歯医者、平凡を旨としている歯医者との差の何と大きいことか。

組織に働く者の場合、自らの成長は組織のミッションと関わりがある。それは、この教会、この学校での仕事に意義ありとする信念や献身と深い関わりがある。仕事のできないことを、設備、資金、人手、時間のせいにはならない。それではすべてを世の中のせいにしてしまう。よい仕事ができないのをそれらのせいにすれば、あとは墮落の急坂である。

非営利組織のリーダーにとっては、人の成長を考えることは必須のことである。人は組織とビジョンを共有するからこそ非営利組織で働く。何も得ることのないボランティアが長く働いてくれることなどありえない。金銭的な報酬を得ていないからこそ、仕事そのものから多くを得なければならない。

非営利組織の側にしても、これまでずっとそこにいたから、そのまま続けていたいというような、大義を失った人たちを抱えていたくはない。事実、成果に焦点を合わせた優れた非営利組織では、そのような色あせた人たちがい続けられないほど、多くの時間と仕事を要求しているはずである。

非営利組織においては、建設的な不満を醸成しなければならない。有給のスタッフやボランティアが、夜の会議に疲れて、「みんな、なんてバカなのか、どうしてやるべき事をやらないのか」と大声で文句を言い合いながら帰途につく。それでいながら、では、「なぜ辞めてしまわないのか」と聞かれれば、「とても大事なことから」と答える。そのような組織をつくりあげる鍵は、全員が「目的の達成には自分の存在が不可欠である」と実感できるように仕事を組織することである。

（私が相談に乗っている信者数一万二千人というある教会では、一般信者をゼロにすることを目標にしている。「有給と無給のスタッフばかりにしておもう」というのである。全員が、何らかの形で働く。それが目標である。まだ完全には実現していない。

しかし、そのような目標を掲げているからこそ、毎年五十人から百人の人が、新たに教会で責任ある仕事を引き受けるようになっている。今日では、その教会には有給のスタッフはほとんどいない。今では有給のスタッフ一人の仕事を六人の無給のスタッフが

手分けしてこなしている。

その彼らが、半年ごとに「自分は何を勉強したか。教会での仕事は人生をどう変えているか」という問いに答える手紙を自分宛に書き、そのコピーを牧師に渡している。この教会では、ボランティアの数に不足を感じることはまったくくないという。それどころか問題は、ボランティア希望者のウェイティングリストが長くなる一方だということだ（という。）

■成果をもたらすもの

自己開発に最大の責任を持つのは、本人であって上司ではない。誰もが自らに対し「組織と自らを成長させるには何に集中すべきか」を問わなければならない。

例えば、医師の様々な要求とペーパーワークに追われている病棟の看護師は、大勢の外科の患者を見ながらこう問わなければならない。「彼らの看護こそ私の仕事だ。他のことは邪魔でしかない。この本来の仕事に集中するにはどうしたらよいか。仕事の仕方に問題があるかもしれない。もっとよい看護ができるよう、みんなの仕事の仕方を変えられないだろうか」

自らを成果をあげる存在にできるのは、自らだけである。他の人ではない。したがってまず果たすべき責任は、自らのために最高のものを引き出すことである。人は、自らがもつものでしか仕事はできない。しかも人に信頼され協力を得るには、自らが最高の成果をあげていくしかない。

馬鹿な上司、馬鹿な役員、役に立たない部下についてこぼしても、最高の成果はあがらない。障害になっていること、変えるべきことを体系的に知るために、仕事の上で互いに依存関係にある人たちと話をするのも、自らの仕事であり責任である。

成功する人たちは、自らが行ったこと、そのうち意義の大きなもの、さらに力を入れるべきものについて年に一、二度反省している。私自身 1940 年頃から、毎年八月には二週間ほどかけて一年間を反省している。「いかなる分野で大きな貢献をしたか。いかなる分野が私を必要としているか。いかなる分野で時間を無駄にしたか。最高の貢献をし最高の成長をするためには、いかなる分野に集中すべきか」

計画通りにやれるわけではない。突然何かが起こり、思ったようにならなくなる。しかし、今のところ、私がコンサルタントとして成長し、成果をあげ、仕事から多くのものを得ることができているのも、自分が違いを生み出せることに集中してきたためである。

人は、強みへの集中によってのみ自らの成長を図ることができる。そうして初めて、自らのビジョンを生産的なものにすることができる。実に、真の貢献を行う者とは、組織のミッションそのものを成長させる者のことである。

組織とそこに働く者の成長を図るには、「いかなる分野に集中すべきか」を考えなければならない。有給、無給のあらゆるスタッフが考えなければならない。特に幹部は共に考えなければならない。そのための形式はない。事実、その種のものの最高のものと思われる

ものは、指揮者ブルーノ・ワルターが取った方法である。

（彼は、シーズンの終わりには全団員に手紙を書いたという。「ハイドンのシンフォニーのリハーサルでは、あの難しい一節の演奏であなたからいろいろなことを学びました。ところで、あなたのほうは今シーズン一緒に仕事をしてどのようなことを学びましたか」

おそらく返事の半分は絵葉書程度だったと思われる。しかし「現在は十八世紀のトランペットを模索しているところです」などの真剣な返事もあったはずである。ワルターのオーケストラで働くことは、音楽家として一つの大きな成長の機会となっていた。）

成功に必要なものは「責任」である。あらゆるものがそこから始まる。大切なのは肩書ではなく「責任」である。「責任を持つ」ということは、仕事にふさわしく成長したいと言えるところまで真剣に仕事に取り組むことである。

そのためにはスキルを身につけることも必要である。時には、いかに辛くとも、長年かけて身に付けた能力がまったく意味を失ったことを認めなければならない。十年かけてコンピュータを自在に使いこなせるようになったにもかかわらず、今や学ぶべきはいかにして人と働くかである。

「責任ある存在になる」ということは、「自らの総力を発揮する決心をする」ということである。「違いを生み出すために、何を学び、何をなすべきか」を問う。昔一緒に働いたある賢い人が、私にこう言ったことがある。「よい仕事をすれば昇給させる。しかし昇進させるのは、仕事のスケールを大きく変えたときだけだ」。

自己開発とは、スキルを習得するだけでなく、人間として大きくなることである。おまけに、責任に焦点を合わせるとき、人は自らについてより大きな見方をするようになる。うぬぼれやプライドではない。誇りと自信である。一度身に付けてしまえば失うことのない何かである。目指すべきは、外なる成長であり、内なる成長である。

あらゆることについてリーダーとなる者と他の者との間には、一定の関係がある。あらゆる者が先達の力を借りる。リーダーがビジョンと基準を定める。だがリーダーだけではない。リーダー以外の者が傑出した仕事をすることがある。すると他の者がこれを真似る。

リーダーをリーダーたらしめるものは肩書ではない。「範となることによって」である。そして最高の範となることが、「ミッションへの貢献を通じて自らを大きな存在にし、自らを尊敬できる存在にすること」である。

(2) 何によって憶えられたいか

■働く環境を知る

成長するには、ふさわしい組織でふさわしい仕事につかなければならない。基本は「得べき所はどこか」である。この問いに答えを出すには、「自らがベストを尽くせるのはど

のような環境か」を知らなければならない。

学校を出たばかりでは、自分のことはほとんどわからない。成果をあげるのは、「大きな組織か小さな組織か。人と一緒にか一人でか。不安定な状況を好むか嫌うか。締め切りは必要か必要ないか。意思決定は速いか慎重か。」

最初の仕事はくじ引きである。最初から適した仕事に就く確率は高くない。しかも、得べき所を知り、自分に向いた仕事に移れるようになるには数年を要する。

われわれは気質と個性を軽んじがちである。だがそれらのものは、訓練によって容易に変えられるものではないだけに、重視し、明確に理解することが必要である。決定したことを完全に理解しなければ行動できない人は、職場には向かない。右サイドが崩れたときには、闘うか退去するかを八秒以内に決めなければならない。もちろん決定に時間を要する者であっても、そのようなときには無理にでも決定するだろう。だが、それでは、せつかくの決定も間違っただけのものとなる公算が大きい。

「得べき所はどこか」との問いへの答えが、「いま働いているところではない」ということであるならば、次の問いは、「それは何故か」である。組織の価値観に馴染めないからか。組織に緊張感がないからか。そのようなとき人は確実にダメになる。組織の価値観が自らの価値観に合っていないならば、人は自らを軽く見るようになる。あるいは上司が利己的なことがある。上司としての役目、部下を育て引き上げる役目を果たさないことがある。

組織が腐っているとき、自分が所を得ていないとき、あるいは成果が認められないときには、辞めることが正しい道である。出世はたいした問題ではない。重要なことは公正であることであり公平であることである。さもなければ、やがて自らを二流の存在と見るようになる。

■所を得る

自らに刺激を与えるうえでも、ある種の変化が必要である。その必要は、ますます人が長生きするようになり、ますます長く活動できるようになるにつれて大きくなる。十年から十二年同じ組織で働いてきたというボランティアが組織が変わる。日常を変えたいためである。あるいは、学ぶべきことがなくなったためである。このことは特に重要である。仕事において学ぶことがなくなれば、人間の大きさが一挙に小さくなるからである。

例えばアメリカ赤十字の社長リチャード・シュバードは、労働問題の弁護士をした後、企業の人事部門に入り、四十代で政府機関に移り、再び企業に戻ってから赤十字に入った。まさに彼は、異なる組織文化の中で色々な人と働いてきたために図抜けて有能になった。

日常化した毎日が心地よくなったときこそ、違ったことを行うよう自らを駆り立てる必要がある。「燃え尽きた」とは、たいていの場合、「飽きた」というだけのことである。くだらないことと思われるもののために朝出かけるほど、疲れを覚えさせられるものはない。必要なのはほんの小さな変化である。校長だったら、他の学区を訪れてその校長方と共

通の問題について話し合う事でもよい。

週に六十時間働いている非営利組織のトップにとっては、週に三時間をまったく異質の仕事に使うことが、魔法のように効く。働きすぎているからこそ、精神的にも肉体的にも使ったことのない部分を使うという刺激が必要である。なぜならば、日常のほとんどの仕事は繰り返したからである。

喜びは成果の中になければならない。石臼に向かいながらも丘の上を見なければならぬ。「仕事に飽きた」ということは、「成果をあげるべく働くのをやめた」ということである。目もまた石臼を見ているに違いない。

仕事から学び続けるには、自分の期待に成果をフィードバックさせなければならない。「重要な活動は何か」を知らなければならない。それらの活動において「何を期待するか」を書き留めておく。九ヶ月後、あるいは一年後に、成果とその期待を比べる。そうすることによって、「自分は何をうまくやれるか、いかなる能力や知識を必要としているか、いかなる悪癖を持っているか」を知ることができる。

私のように諦めが早いことに気づくかもしれない。私は、ひどく気が短いことに気づいた。人によっては、ありがちな悪癖として、人の言うことを聞かないために成果が生まれないことに気づくかもしれない。

もちろん、自らの行動からしか学べないわけではない。組織の中、まわり、知り合いにも目を向ける必要がある。「彼らは、何について立派にやっているか。それをどのようにやっているか。」言い換えるならば、「成功に目を向けなければならない」ということである。「誰にとっても難しいと思われるあのことを、ジョーはいかにやっているか」。それを自らもやってみる。

仕事を変え、キャリアを決めるのは自らである。自らの得るべき所を知るのは、自らである。組織への貢献において、自らに高い要求を課すのも自らである。飽きることを自らに許さないよう予防策を講じるのも、自らである。挑戦し続けるのも、自らである。

■強みを生かす

組織に働くわれわれのほとんどが、驚くほど小さな成果しかあげていない。私は半世紀以上いろいろな組織の人と仕事をしてきた。ほとんどの人がよく働き、いろいろなことを知っていた。しかし十分に成果をあげている人は少なかった。

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どうかの問題である。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それらのことに優れるにいたっていない。

成果をあげるための方法は、かつての一人だけの工房の時代と、今日のような組織の時代とは異なる。一人の工房では仕事人が人をつくりあげる。組織では人が仕事をつくりあげる。

成果をあげるための第一歩は、「行うべきことを決める」ことである。いかに効率があが

ろうとも、行うべきことを行っているのだから意味はない。しかるのちに「優先すべきこと、集中すべきことを決める」ことである。そして「自らの強みを生かす」ことである。

成果をあげる道は、尊敬すべき上司、成功している上司を真似ることではない。たとえ私の本であっても、そこに載っているプログラムに従うことではない。指紋のように自らに固有の強みを発揮しなければ、成果をあげることはできない。なすべきは自らが持っていないものではなく、自らが持っているものを使って成果をあげることである。

自らの強みは自らの成果でわかる。もちろん、好きなこととうまくやれることとの間には、ある程度の相関関係がある。また、人は嫌いなことには手間をかけないことから、嫌いなこととうまくやれないこととの間には、さらに強い相関関係がある。

だが、アルバート・アインシュタインのような例外はある。彼は、「シンフォニーで弾けるぐらいバイオリンがうまくなれるなら、ノーベル賞と取り換えてもよい」と言っていた。その彼が弦楽器に必要な技をまったく欠いていた。日に四時間弾いていた。それは彼の強みではなかった。「数学は嫌いだ」と言っていたが、才能があったのはその数学の方だった。

強みとはスキルの有無ではない。成果をあげる力である。読めるかどうかの問題ではない。「読み手であるか、聞き手であるか」が問題なのだ。それは右利きや左利きのように、変え難いものである。

（フランクリン・D・ルーズベルトとハリー・トルーマンは聞き手だった。ルーズベルトはほとんど読んだことがなかった。読んでもらっていた。

アイゼンハワーは読み手だった。彼自身はそれを知らなかった。ヨーロッパで司令官だった頃は見事な記者会見を行っていた。副官が会見前に必ず記者に質問を書いて出させていた。それを読んで答えていた。見事な対応だった。そして大統領になった。彼はルーズベルトとトルーマンにならって、口頭の質問をそのまま受け付けた。結果は無残だった。質問に正面から答えられなかった。目がうつろだった。そもそも質問が聞こえていなかった。)

強みが人によって大きく違うことが広く認識されるようになったのは、ごく最近のことである。朝型人間がいる。知覚型人間がいて、理論型人間がいる。

しかし、人の強みと弱みについて間違っ理解されていることが、対人関係の得手不得手である。多くの人が、話し上手だから人との関係づくりは得意だと思っている。対人関係のポイントが聞く力にあることを知らない。

■成長の原理

仕事が刺激を与えるのは、成長を期しつつ、自ら興奮と挑戦と変化を生み出すときである。これが可能となるのは、自らと仕事の双方を新たな次元で見るときである。

指揮者に勧められて客席から演奏を聴いたクラリネット奏者がいる。そのとき彼は初めて音楽を聴いた。その後は、上手に吹くことを超えて音楽を創造するようになった。これが成長である。仕事のやり方を変えたのではない。意味を加えたのだった。

自らの成長につながる最も効果的な方法は、自らの予期せぬ成功を見つけ、その予期せぬ成功を追求することである。ところがほとんどの人が、問題にばかり気を取られ成功の証しを無視する。

報告書も問題に焦点を当てている。最初のページには、前期の業績不振についての要約がある。しかし、そこには当初の計画や予算よりもよい成績を記すべきである。そこにこそ予期せぬ成功の兆しが現れる。最初は無視してしまうかもしれない。「放っておいてくれ。問題の解決に忙しいんだ」

私は訪問看護の非営利組織を運営している女性を知っている。彼女は残業の増加を見て、抑制するのではなく原因を調べた。看護が忙しいのはむしろ午後六時過ぎであることを知った。医療の進歩のおかげで、病気の人が働けるようになり、夜間の治療が増えたためだった。

成長のプロセスを維持していくための強力な手法を三つ挙げるならば、教えること、移ること、現場に出ることである。第一に、上手くいったことをどのように行ったかを仲間に教える。相手が学ぶだけでなく、自らが学ぶ。第二に、別の組織で働く。そこから新たな道が開かれる。第三に、一年に何度か現場で働く。

ある病院のトップマネジメントの一人が、数年前ストか何かのために、病棟で働かなければならなくなった。毎日がドラマだった。学ばざるを得なかった。真剣にならざるを得なかった。今日その病院では、年に一週間、経営管理者はすべて病棟で働く決まりになっている。

成長のための偉大な能力を持つ者はすべて自分自身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、世の中のことすべてを自らの成長の糧にしている。

■ 「何によって憶えられたいか」という問いかけ

私が十三歳のとき、宗教の先生が「何によって憶えられたいかね」と聞いた。誰も答えられなかった。すると「答えられると思って聞いたわけではない。でも五十になっても答えられなければ、人生を無駄に過ごしたことになるよ」といった。

長い年月が経って、私たちは六十年ぶりの同窓会を開いた。ほとんどが健在だった。あまりに久しぶりのことだったため、初めのうちは会話もぎこちなかった。すると一人が「フリーグラー牧師の問いのことを憶えているか」といった。みな憶えていた。ある者は四十代になるまで意味がわからなかったが、その後、この問いのおかげで人生が変わったといった。二十五ぐらいになってから考え始めたという者も何人かいた。

（二十世紀最高の経済学者ジョセフ・シュンペーターは二十五の時、ヨーロッパの

馬術家、ヨーロッパの美人の愛人、偉大なる経済学者として憶えられたいといった。しかし、亡くなる直前の六十の頃、同じ問いを再びされたときには馬のことも女性のことも言わなかった。インフレの危機を最初に指摘した者として憶えられたいといった。事実、彼はそのように憶えられた。それこそ憶えられるに値することだった。）

今日でも私は、いつもこの問い、「何によって憶えられたいか」を自らに問いかけている。これは、自己刷新を促す問いである。自分自身を若干違う人間として、しかしなりうる人間として見るよう仕向けてくれる問いである。運の良い人は、フリーグラー牧師のような導き手に、若い頃そう問いかけられ、一生を通じて自ら問いかけ続けていくことになる。

（3）第二の人生としての非営利組織

- 季節の変化
- 世界を広げる

（4）非営利組織における女性の活躍

- 男性社会での女性役員
- 成果の評価
- 自己開発に力を貸す

（5）自らを成長させるということ

■ 自ら自分の人生を設計する

ある人が、自己開発とは「人生を通じてのもの」であることを私に教えてくれた。1950年代の初め、山登りで知り合ったユダヤ教のラビ、ジョシュア・アブラムズだった。夏を過ごす山が同じだった。アブラムズは、学生だった時に戦争が始まり、海軍に応召して傷を負った。完全に治ることはなく、その三十五年後六十歳前後で亡くなった。復員後ユダヤ教の神学校に入り、ラビとしてユダヤ教の教会、シナゴグの建設にあたった。

彼は十年後には、信者数四千人から五千人という大シナゴグに育てた。したがってある夏、「ピーター、シナゴグを辞めて別のことをすることにしたよ」と言ったときには驚いた。「もうあまり得るものがなくなったんだ」といった。一年後、彼は大学の礼拝堂付のラビになることにしたといった。1965年頃のことだった。

「まだ学生たちの悩みがわかる年だし、彼らが直面することになる問題についても経験のある年になったものだから」と説明した。確かにそのすぐ後、世界中で学生たちが動揺を始め学生運動が激しくなった。

私は一再ならず若い人たちから「ジョシュア・アブラムズをご存知だそうですね。お恥ずかしいことに、二十歳の頃麻薬にやられたとき助けてもらったんです」「これこれの馬鹿なことをしてしまいましたね。助けてもらったんです」と打ち明けられた。

それから十年ほどした 1973 年頃、私はまた驚かされた。「大学のラビとしての役割はすんだような気がするんですよ。彼らと話が合う年でもなくなりましたし。今度はお年寄りのために働こうかと思うんです。これから増えていくのはお年寄りですからね」。翌年には、大学を辞めてアリゾナの退職者の街に移って行った。彼が亡くなったときその町は人口が三千人を超えていた。その町で、彼は、孤独な人、伴侶を亡くした人、病気の人を見つけ、精神的にだけでなく物質的にも助けていた。

まさにジョシュアは、私がその後長い間にわたって説き続けたもの、「自分の人生は自分で設計しなさい。誰も設計してはくれませんよ」ということをもって私に教えてくれたのだった。

しかも彼の人生は自己開発には二つの意味があることを教えていた。一つは人としての成長であり、一つは貢献のための能力の向上だった。

一方の人としての成長は、自分の存在の外のものに仕えることによって始まる。 戦略の大家マイケル・カミは黒板に四角を書き、「あの中に何でも書いてください。キリストでもお金でも何でも結構です。どちら用の戦略でも考えてさしあげます。しかし、キリストか金かどちらに仕えたいかは、ご自分で決めてください」という。

私はこれと同じことを「何によって憶えられたいか」を問うことによって聞いている。 聖アウグスチヌスによれば、そこから人としての成長が始まる。答えは成長の度合いによって変わっていく。この問いを問わなければ、人は焦点をなくし、方向を失い、成長を止める。

もう一方の貢献のための能力の向上とは、自らの強みを伸ばし、スキルを加え、仕事に使うことである。 ここでは上司の果たす役割が大きい。しかし、いかに上司が力づけようとあるいは無視しようと、自らの能力の向上は自らの責任である。

「強みを伸ばすということは、弱みを無視してよい」ということではない。 弱みには常に関心を払わなければならない。しかし人が弱みを克服するのは、強みを伸ばすことによってである。安易な道をとってはならない。完全主義者である必要はないが、自らにいい加減さを認めてはならない。

■能力向上の方法を知る

貢献という意味での自己開発は、「なされるべきこと」から始まる。 自分ではなく「課題から」スタートする。外の世界のニーズと機会に自らの能力と強みをマッチさせるとき成果が得られる。

具体的には二つの方法がある。一つは、「すでによく行っていることを、さらによく行うこと」、すなわち改善である。 もう一つは、「それまでとは違うことを行うこと」すなわちイノベーションである。いずれもが重要である。

イノベーションに力を入れ改善を怠ることは間違いである。 次のステップを可能とする小さなステップを見つけ続けて行かなければならない。もちろん改善にばかり力を入れ、

やがてイノベーションを行うべき時がくることを忘れることも、同じように愚かというべきである。

イノベーションは自己開発には不可欠のスキルである。しかも問題があるときではなく、「うまくいっている時に」こそ、イノベーションは行わなければならない。日常の仕事を注意深く見て「いま知っていることをみな知っているとして、今これを始めるか。成果を生んでいるか、安寧を貪っているだけか、成果を期待しえないことに力を入れているのではないか」を問わなければならない。

歩む道を変え、違う世界を見、新しい目的地に向かうとき、自己刷新がもたらされる。うまくいっている時こそが、外からの助け、良き師の助けが必要なときである。成果をあげるほど、目の前の仕事、緊急の仕事に没入している恐れがある。その時、経験豊かな師が、「それは意味のあることか。自らの最高のものを引き出しているか」を聞いてくれる。

貢献の能力の向上には具体的な方策がある。例えば、「教えること」が最高の方法の一つである。先生の方が生徒よりも多くを学ぶ。もちろん誰もが教える機会を持てるわけではない。教えることがうまいわけでもない。楽しんで教えられるわけでもない。しかし、誰でも似た機会をもたらす。他人の能力向上を助ける機会はいくらでもある。部下や同僚の成果を向上させることに正面から取り組んだことのある者ならば、教えることが、自らの能力の向上にどれだけ役に立つかを知っているはずである。

能力の向上のための方法の一つとしては「自己採点（フィードバック分析）」がある。私の経験からすれば、これは謙虚さを学ぶ最善の方法でもある。私にとっては、できたはずのことと、実際にできたことのギャップを目にすることほど辛いことはなかった。しかしさすがの私も、この自己採点のおかげで目標の立て方や成果のあげ方を徐々にではあるが進歩させることができた。自己採点は、貢献の大きな分野に焦点を合わせ、貢献のできない分野、クライアントや学生の時間を浪費させるだけの分野には手を出さないようにするうえでも役に立った。

「自己開発」は哲学でも願望でもない。それは人としての成長である。同時に、貢献の能力の向上である。したがって、私はあなたに「明日何をしますか。何をやめますか」とお聞きすることによって本書の結びとしたい。