

タイトル	『傍観者の時代』について
著者	春日，賢； Kasuga, Satoshi
引用	北海学園大学経営論集，15(3)：101-134
発行日	2018-03-25

## 『傍観者の時代』について

春 日 賢

### はじめに

『傍観者の時代』（原題は『傍観者の冒険』）(79)<sup>1</sup>を内在的に整理・検討することが、本稿の課題である。

本書は、数あるドラッカーの著書にあって異色の存在である。ドラッカーの人となり、生活ぶりを知ることができる貴重な本として、いわゆるドラッカー・ファンには確かに必読のものではある。ドラッカー特有の洒脱な語り口もあいまって高い人気を誇るが、一方で彼の全著書のなかでもっともとらえどころのない、不可解な内実を有している。初版時の彼自身によれば、本書は自伝でも回想録でも「わが人生と時代」記でもなく、「他者の人生と私の時代」記といったような前例のないものだとしている。とりあげたのは有名ではなくても重要な人物、すなわち自分にとって重要というだけでなく、その存在したいが何かを体現・象徴し、自分たちと自分たちの時代について語っている人々だという<sup>2</sup>。また後に語ったところによれば、とりあげたのは自分にとって重要である人々、そしてここにいう「自分にとって重要」というのは、彼らがその社会を様々な形で映し出しているからだという<sup>3</sup>。「プロローグ： ひとりの傍観者が生まれた」では、本書は自伝でもなければ、時代史でも自分史でもない。ドラッカー個人に関する本ではないが、「傍観者ドラッカー」の主観を通してつづられるとも述べている<sup>4</sup>。

この言い回しを、どのようにとらえればいいのかだろうか。「自伝ではない」としながらも、ドラッカー個人史の重要な時期が記されており、自伝的な要素を兼ね備えていることは否定すべくもない。いかに「自伝ではない」とのドラッカーの断りがあっても、自伝として読んでしまうような内容である。ドラッカーは厳密な意味で自伝を著わさなかったため、実際本書は長らく一般に自伝とみなされがちであった<sup>5</sup>。そして、メインは他者にあるのであって、自分すなわちドラッカーにはない。ただしメインの他者は、自分すなわちドラッカーというフィルターを通して語られるものだという。一見歯切れよく明快なようであるが、実は必ずしもそうではない。むしろ拠り所がなく、にわかには理解しがたい言い回しである。ウィットイで魅力的な表現、ドラッカー流の巧みな言葉づかいに幻惑されてしまうが、本書はただの思い出話ではない。一皮むけば、その含意は表層的なものにとどまっておらず、真意を見定めるのは決して容易ではない。むしろ「傍観者」をもって任じるドラッカーのもの見方・考え方の深淵が見出せるのである。実にドラッカー本人も意識していない、彼の人間としての思考の深層的な部分が現われていることがみてとれるのである。

実際本書は自伝として読むことをはじめとして、その他にも様々な読み方が可能であろう。

単に「おもしろい」の一言で済ますこともできるだろうが、ドラッカー思想の深淵を見きわめようとするならばそれで済まされるものではない。この実はとらえどころのない本書を内在的に整理、検討し、改めてドラッカー研究の諸論点をあぶり出すことが本稿のねらいである。ただし、あくまでも後の本格的な考察に向けての準備的な作業であることはあらかじめお断りしておかねばならない<sup>6</sup>。以下では、まず本書の背景その他特徴を概観し、ドラッカーにおける本書の意図と意義をあらかじめ明確化する。ついで章ごとに概要をまとめ、それらのポイントと論点を整理する。そのうえで、若干の検討を加えていくこととする<sup>7</sup>。

## I

本書の刊行は、ドラッカー70歳の年である。すでに『断絶の時代』(68)、『マネジメント』(73)を経て前著『見えざる革命』(76)が刊行されており、「マネジメントの大家」「時代の診断者」「未来予見者」としてドラッカーの盛名がおよそピークに達していた頃である。「Transaction版への序文」での彼によれば、本書は自分自身のために書いたものであるが、人に関するものであって、自分に関するものではない。構想期間こそ長かったものの、執筆期間はずっとも短く、また彼自身にとっては書いていてもっとも楽しいものだったという。彼の著書を全部読んだという読者から本書が「一番おもしろい」と評されたことが、うれしいとも述べられている<sup>8</sup>。彼によれば、登場人物たちのことを考え始めて20年以上経過していた。察するに、およそ彼らの選定作業もふくめて、かかる構想のプロセスはかつての旧友に再会するような懐かしく楽しいものだったのだろう。既述のように、ドラッカー自身は本書を回想録でも自伝でも時代史でも自分史でもないとした。けれども彼の個人史にかかわる部分が網羅されており、自伝的な要素を大きく兼ね備えている。まずこの点について、整理・確認しておこう。

ドラッカー自身によれば、本書で取りあげた時期は、例外はあるものの基本的に自らの人間形成期であり自分が何かを生み出し始めた時期、すなわち1940年代の太平洋戦争が勃発したあたりまでである<sup>9</sup>。時代としては、二大世界大戦を軸にして、①第一次大戦前と戦中、②戦間期、③第二次大戦期、とみることができる。実に彼は「この本を読めば、もはや存在していないヨーロッパについて、現在の現実ではなく歴史と化したアメリカについて、多くを学べるはずである。私たちの社会について、私たちの時代について、私たちの経済について、私たちの知的関心と関心事について、多くを学べるはずである。」と述べている<sup>10</sup>。3部15章で主役として登場するのは、およそ15組28名の人々である。これらの人々を選定したのは私たち自身と私たちの時代を象徴し語る人物だからだと彼はいうが、そこには大きく20世紀という時代を見据える視点、さらにヨーロッパやアメリカという思想・文明、あるいは社会や社会的なイデオロギイというものを見据える視点が認められる。ドラッカーが見つめていたのは、単に印象深い人々のみならず、彼らの存在に象徴される時代と社会でもあった。かくみるかぎり、やはり時代史というべき内容を有していることが認められる<sup>11</sup>。

本書以前のドラッカーの自己規定といえば、概ね「文筆家」「社会生態学者」であった。実に本書初版の「日本語版への序文」では自己規定で「政治生態学者」<sup>12</sup>というのは冗談半分であり、基本的には「文筆家」だとしている。そこに本書以降、「傍観者」が加わることになる。「文筆家」は職業を、「政治(社会)生態学者」は彼の造語による学問研究者としての専門領域を表しているが、「傍観者」は単なる行為者を表すものでしかない。「文筆家」「政治(社会)生態学者」

のベースとなる行為者としての側面であり、ひいては「人間ドラッカー」そのものに大きくかかわっている。本書にいう「傍観者」とは、常にニュートラルな視点から物事を客観視できる「最高の観察者」だからである。

一方で、ある時代・社会をひたすら見つめつけたドラッカーという主観、解釈者が存在することもまた、まぎれもない事実である。「文筆家」(writer)は、常に対象を客観視するとともに、そこにやはり常に入ってくる「自分」という主観と対峙せざるをえない。「客観」(傍観)と「主観」(解釈)のせめぎ合いのなかで、それらすべてを昇華して文章とするのが「文筆家」という存在である。「傍観者」でない「文筆家」などいない。まして「文筆家」をもって自らを任じたドラッカーであれば、このことは重々わかり切っているだろう。ところが彼は、あえて自らが「傍観者である」ことを公表した。そもそも「傍観者」が自ら「傍観者である」と公表することじたいが、矛盾している。その事実を晒した時点で、「傍観者」はもはや「傍観者」ではなくなるからである。ドラッカーは自らが「傍観者である」ことをあえていう必要はなかった。しかし、彼はそれをした。なぜか。「傍観者」だった自分を見つめる＝「傍観する」ためにほかならない。つまり人・時代・社会を見つめていた自分自身を見つめるために、ドラッカーは自らが「傍観者である」という、「傍観者として決して晒してはいけない秘密」を晒さなければならなかったのである。かくみるかぎり、やはり本書はまさに「傍観者」としての自分史であり、自伝にほかならないといってよい。

たとえドラッカー自身は否定しても、このように本書はまぎれもなく彼のなかの時代史であり、彼の回想録そして自分史・自伝であった。すでに世間的な名声をえた70歳の老人がかつての旧友と時代を語りいながら、ひるがえって自らの人生を顧みている思い出話にほかならない<sup>15</sup>。旧友と時代を主役に自分をナレーターにしながら、その実はナレーターたる自分が本当の主役として暗に存在するという構図なのである。以上を確認したうえで、以下では初版の内容について具体的に整理・検討していくこととする。

## II

本書初版はプロローグの他に実質的に3部15章からなり、本文336頁という大著である。構成は以下のようになっている<sup>14 15</sup>。

- プロローグ： ひとりの傍観者が生まれた
- アトランティスからの報告
  - おばあちゃんと20世紀
  - ヘムとゲーニア
  - エルザ先生とゾフィー先生
  - フロイトという神話とフロイトという現実
  - トラウン・トラウネック伯爵と女優マリア・ミュラー
- 旧世界での若者
  - ポランニー一家
  - キッシンジャーを生み出した男
  - 怪物と子羊

ノエル・ブレイルズフォード — 反体制派の末路

アーネスト・フリードバーグの世界

銀行家と愛人

ほのぼのとしたお人好し

ヘンリー・ルースと『タイム』『ライフ』『フォーチュン』

予言者： バックミンスター・フラーとマーシャル・マクルーハン

プロフェッショナル： アルフレッド・スローン

ほのぼのとしたお人好し

「プロローグ： ひとりの傍観者が生まれた」にはじまり、本論は「アトランティスからの報告」「旧世界での若者」「無邪気な小春日和」の3部構成となっている。原著では、部・章・節の区切りは付されてない。「プロローグ： ひとりの傍観者が生まれた」はドラッカーが14歳になる年のことで、本書を貫く視点とアプローチとして提示されている。「アトランティスからの報告」はおよそ物心ついた頃からギムナジウム卒業までの少年期に、「旧世界での若者」は実家を出て様々な職業につきながら勉学にも励んでいた在欧の青年期に、「無邪気な小春日和」は渡米した1937年から第2次大戦終結あたりの在米期に、おおむね該当している。上田訳（2006, 2008）では「アトランティスからの報告」を「失われた世界」, 「旧世界での若者」を「ヨーロッパの人々」, 「ほのぼのとしたお人好し」を「アメリカの日々」と訳しているが、まさに的を射た表現といってよい。というのも、①ウィーンでの幼少から少年期、②ウィーンを脱出して、自らの進むべき道を模索していた在欧青年期、③渡米後、職業人として一本立ちした時期、と時系列的に展開していることが見事に言い表されているからである。以下、章ごとの概要をまとめてみる。

「プロローグ： ひとりの傍観者が生まれた」

「傍観者」(bystander)には、自らの歴史などない。舞台にはいるが、演技手ではない。聴衆でもない。聴衆は芝居と役者の命運を握るが、傍観者がいかに振舞おうとも他の誰にも何ら影響を与えない。傍観者はただ舞台の袖に立って、聴衆や役者とは違った仕方でも誰も気づかないものをみているだけである。物事を映し出すのが傍観者であるが、映し出された像はプリズムのごとく屈折している。

本書は「われわれの時代」史でも「私（ドラッカーのこと。以下、同）の時代」史でも、自伝でもない。私の半生における登場人物をとりあげるために私の半生を用いているにすぎず、あくまでも「私個人の本」ではない。かくいう一方で本書は、一流の写真と同様にきわめて主観的でもある。登場するのは、いずれも印象深く、私のなかでは思いをめぐらす価値のある人物と出来事だからである。

自分が傍観者だと気づいたのは、14歳の誕生日の8日前すなわち1923年11月11日だった。デモ行進の先頭を任されるという荣誉に浴しながら、この時の私は行進に違和感を覚え、隊列を離れてひとり帰宅してしまった。ここでの違和感とは、ふだんなら大好きな水たまりでジャブジャブするのを、行進で強制的にさせられてしまった、ということにあった。たとえ大好きなことであっても、自分の意思とは関係なく無理強いさせられたことへの反発である。隊列から離れた私はさびしく感じたが、それでいて浮き浮きした気分にもなった。あまりの早い帰宅

をいぶかる両親に、私がいったのは「こんなに気分のいいことはないよ。だって、自分がどこにも所属しない人間だってことがわかったんだ (I only find out that I don't belong)」だった。これこそ、傍観者が自らを傍観者だと気づいた時であった。

傍観者とは、生まれつきのようなものである。傍観者と気づいた14歳の時からさかのぼってみれば、8歳の時にはすでに私は一人前の傍観者となる途上にいた。あるクリスマス・パーティーのこと。法を犯したとはいえ同情すべき事件をおこした人物の話で持ちきりだった。その人物は民衆の敵あつかいされていて、その場にいたみんなも同感だった。意見をもとめられた8歳の私は、あろうことかその人物を称賛するスピーチをしてしまった。これには私自身も驚いたが、何よりも場違いの発言に周囲が静まり返って気まずい雰囲気になった。そんなことをいうべきでないという忠告してくれた大人もいたが、こうしたことは人と違う見方をする傍観者がよくいわれることである。しかし私はそうした忠告にしたがったことなど、ほとんどない。まさに本書も、そうである。

### 「アトランティスからの報告」

#### 「おばあちゃんと20世紀」

おばあちゃんは、間抜けだが誰からも好かれる人物で、エピソードには事欠かない。誰もがおばあちゃんの話で盛り上がってしまう、そんな憎めない人だった。価値基準は第一次大戦のはるか昔のままで、インフレというものをまるで理解できなかった。しかし役人と政治をあつかわせたら、独自の理屈と手口で、自分の思い通りにしてしまう(悪)知恵の持ち主でもあった。違法入手したパスポートで役人を手玉にとって都合よく利用したり、内戦がはじまろうかという緊迫した状況で銃を構える兵の隊長に向かって、「ここにいる馬鹿どもと鉄砲をさっさと片付けなさい。誰かが怪我をするでしょ。」と敢然と言い放ったこともある。また、すでにナチスが社会的な脅威となっていた時代に、バスで乗り合わせた若者が鉤十字をしていることを咎めて、「あなたの政治的な考えに文句はないけれど、これ(鉤十字)をみて気分を害する人がいるってこと、わからないかしら。」と直接注意したこともあった。老人でも容赦なく暴力の対象とするよう、ナチスはメンバーをしつけていた頃である。しかし注意された若者は鉤十字をポケットにしまっただけでなく、降車時にはおばあちゃんに会釈までしていった。

こうした無知で無鉄砲なおばあちゃんの話にみんなが驚愕し、そして大笑いした。ドラッカー一族きっての間抜けと目されたおばあちゃんだったが、その世間知らずの愚直さには分別(wisdom)があった。利口(bright)でもインテリでもなかったが、実際家(literal)だった。頭は良く(clever)ないものの、ある面では鋭かった(shrewd)。教養(sophistication)も才知(cleverness or intelligence)もなかったけれども、今にして思えばおばあちゃんの方が正しかったのかもしれない。彼女は、直観的に20世紀という時代を誰よりもいち早く理解していたのだ。間抜けあつかいされたエピソードはいずれも、20世紀からすれば時代遅れでしかない基本的な価値観を、彼女が信じて実践していたことである。インフレを理解できないと笑われたが、逆に今では誰もがインフレというものを理解していなかったことがわかっている。後に採用されたインフレ会計制度など、かつておばあちゃんがインフレ理解のためにやったことと同じ発想のものである。「役人は何のために存在するのか」「なぜ鉄砲を持つべきでないのか」「一人ひとりの信条を尊重しないと、どうになってしまうのか」「コミュニティとは何か」といった20世紀の基本問題を、おばあちゃんは察知していたのだ。とりわけコミュニティの本質が他者に対

する思いやりであって、決して便宜のためのだけのシステムではないことがわかっていて。これこそ、20世紀が失ってしまった必要物である。おばあちゃんは、天才だったのだ。

### 「ヘムとゲーニア」

私はかなり早い頃から自分がやれる仕事は物書きしかないと思っていたが、小説家にはならなかった。というのも、小説のモデルにせずにはいられない夫婦が身近にいたが、実際彼らを小説化することが自分にはできないとわかったからである。それほどこの夫婦は魅力的だが複雑で、とらえどころがなかった。夫ヘムは傑出した官僚、妻ゲーニアは傑出した女性教育者という、ポーランド系ユダヤ人夫婦だった。

夫ヘムは口を開けば辛辣な嘯みつき屋で嫌われ者だったが、ごくまれに他者への思いやりを示すこともあった。帰省した私がぐずぐずしてオーストリアから離れられないでいた時、手荒いながらも背中を押してくれたのがヘムだった。彼は異例の出世を果たし、官僚として大成功をおさめたが、最終的には大失敗してしまった。経済政策の運営でつまずき、天下った銀行も倒産した。誰がやってもどうしようもないことだった。引退後の彼は、落魄の人だった。

妻ゲーニアがなしたことは、夫ヘムよりも偉大で創造的だった。女性の大学進学を阻む風潮にあった当時のオーストリアにあって、その壁を打ち破るべく女性のためのギムナジウムを設立した。ゲーニアはそこで教師をしていたヘムと結婚した。私の父もその教師で、母は生徒だった。ゲーニアはついで様々な社会活動に手を染めていき、官僚主義に窮している人々のためのオンブズマンの役割を果たすようにもなった。一方で、オーストリアでは珍しい盛大なサロンを主催していた。そこは常に多くの魅力的な人々であふれていて、子供の好奇心をそそる大人の世界があった。

この夫婦は確かに魅力的ではあったが、どこかおぞましかった。後に私が見出した答えは、彼らのサロンが海底の生ける屍の都市アトランティスだった、ということである。戦間期のヨーロッパは「第一次大戦前に戻りたい」という想いに取りつかれていたが、それを実現していたのが彼らの魅力であり、不気味さとおぞましさを感じさせる原因だった。もちろん「戦前」に戻るなど不可能であって、彼らのサロンは虚構でしかなかった。私が「戦前」から逃れなければと直感し、できるだけ早くウィーンを脱出しようと決心したのもそのためだった。

### 「エルザ先生とゾフィー先生」

これまで私は、実に多くの一流の教師をみてきた。私自身も学んだ教師のうち、本当に優れた教師といえるのは、職に就きたての頃の上役2人、すなわちドイツの夕刊紙の編集長とロンドンの老練なマーチャント・バンカー<sup>16</sup>、そして小学校4年生時のエルザ先生、ゾフィー先生の4人だけである。

エルザ先生とゾフィー先生は三人姉妹で、末妹のエルザ先生が校長兼4年生担当、そして私のクラス担任だった。ゾフィー先生は長姉で、美術と工作を担当し、私は毎日1時間教わっていた。ふたりの教え方が見事なまでに対照的で、エルザ先生がまさにソクラテスの教育法だったのに対し、ゾフィー先生は禅の師だった。エルザ先生とは週1回個人面談し、今週の成果と次週の計画を話し合うが、まず生徒の得意なことを話し合ってから取り組むべき課題を明らかにするというやり方だった。疑問があれば、いつでも聞くことができた。エルザ先生は何でもお見通しでいつも生徒たちを見守ってくれていたが、基本的に生徒の自主性に任せるやり方で、

決して生徒と親しむことはなかった。ワークブックを使って、目標を定めて計画を立てて勉強するという手法である。他方、ゾフィー先生は、言葉を使わずに教えた。生徒の手に自分の手を重ねて絵筆などのもち方を正してくれたり、生徒が描けずに困っている絵に手を入れて、生徒が自力で描けるようにしてくれたりした。ゾフィー先生の周りにはいつも生徒が群がり、彼女の膝には必ず誰かが乗っかっていた。

エルザ先生からは仕事の規律と、いかに体系的に行って成果をあげるかという方法を、ゾフィー先生からは人が創ったものを味わう力と楽しむ心、仕事への尊敬を、学んだ。彼女たちから学んだものがいかに重要なものであるか、不肖の教え子ながら、私は理解していた。教えることと学ぶことは一生懸命やれば楽しいものであるということ、何よりも彼女たちの姿が物語っていた。

かくて「教師観察」(teacher-watching)は、私の大きな楽しみのひとつとなった。ここからわかったことは、①常に生徒は良い教師を見分けるということ、②教え方に一定のパターンや唯一の正しい方法などなく、教師とはとらえどころがないものだという事、③それぞれの道で成果をあげる能力と教師としての能力は別物であるということ、である。そして一流の教師には二種類あることもわかった。ゾフィー先生のように、教える才能をもつ「天賦の教師」と、エルザ先生のように、体系的な手法によって生徒に学ばせる「教育者」(pedagogue)である。カリスマ性か手法か、与えるのは啓蒙かスキルか、ビジョンを描かせるか学びの手引きをするか、の違いである。教えることと学ぶことは「認識」(cognitive)の問題か、「行動」(behavioral)の問題かという論争が長らく繰り広げられてきたが、実はその両方なのである。そして「天賦の教師」であれ「教育者」であれ、真の教師というものは情熱と責任に駆り立てられる。彼らにとって、愚かな生徒などいない。良い教師とダメな教師がいるだけなのである。

### 「フロイトという神話とフロイトという現実」

両親は昔からフロイトと知り合いだった。私がフロイトに接したのは8歳の時、両親に握手をさせられた、ただそれだけである。その時両親がいった「今日のことはよく覚えておくんぞ。今の人はオーストリアで一番偉い人、もしかしたらヨーロッパで一番偉い人かもしれない。皇帝よりもだ。」があまりにも強烈で、いまだに覚えているのである。フロイトと彼の理論に批判的だった両親が、にもかかわらずフロイトをそこまで評価していたことが重要である。フロイトがこれほど高名でなかったならば、彼の神話と現実をめぐる矛盾に、私が注目することもなかっただろう。

フロイトについては、一般に受け入れられている3つの事実がある。①貧乏に近い生活をしてきたこと、②反ユダヤ主義で迫害を受けたこと、③ウィーンのとりわけ医学界から無視されていたこと、である。しかしこれらはいずれも作り話である。彼の実家は裕福だったし、彼自身も医師として早くから多額の収入をえていた。ナチスを逃れて亡命するまでユダヤ人として差別されたことはなかったし、医学界でも異例の速さで認められた存在だった。ウィーンの医学界は彼を無視したのではなく、拒絶したのが実際のところだった。彼が医療従事者としての倫理にもとり、そして彼の理論が医学や医療というよりも文芸評論だとして拒絶したのである。

この根も葉もない3つの話をつくって広めていたのは、ほかならぬフロイト本人だった。そして彼自身がこの作り話を信じ込んでいた。手紙でこの作り話を強調することによって、彼は自らの不安を取り除いていたのである。この作り話を必要としていたのは、フロイト自身には



かならなかつた。フロイト流に言えば、これは「フロイト的錯誤」(Freudian slips)によるものである。フロイトが無意識のうちに抑圧したものの表白として、この貧困、差別、無視の神話ができあがった。とくに学界によって「拒絶された」という事実はフロイトにとってあってはならないことであり、彼はそれを抑圧して「無視された」とせざるをえなかつたのである。

世に伝えられるフロイトよりも現実のフロイトの方が、はるかに興味深い存在である。というのもフロイトの精神分析学は、デカルトの「科学合理性」と「非合理的な内的体験」というふたつの世界を統合する偉大な試みだったからである。この両者をひとつの体系にまとめあげることこそ、精神分析学を重要な存在とすると同時に脆弱なものにした。科学的批判に対応していけば、やがてバランスが崩れて体系性は崩壊してしまう。学界から「無視された」といいつづけることでのみ、一体性を保つことができた。そしてフロイトにとって、それは誰よりも自分自身に対していいつづけなければならないことだった。究極的には成立不可能にせよ、フロイト理論は外見以上に魅力的かつ啓蒙的な、人間を突き動かすものだと思うのである。

### 「トラウン・トラウネック伯爵と女優マリア・ミュラー」

事実婚のふたりと両親は親しかった。クリスマスと元日には必ずわが家に来て、マリアが朗読をしてくれた。わが家の誰もが楽しみにしていた恒例行事で、聞いたことがないほど美しい声にいつも魅了されたものだった。伯爵はといえば、登山事故で無残な姿となった左半身を隠すようにして、いつもマリアを見守っていた。わが家ではみながその存在を忘れてしまうほど、常に目立たぬようにしていた。しかし両親をはじめとして、伯爵を知る者は誰もが口をそろえて「すごい人」と認めていた。私がそんな伯爵の素顔を知ったのは、オーストリア脱出の1年前のことだった。

当時の私は大学進学か就職かで迷っていて、それを決める力試しとして研究論文を書くことにした。そして法哲学分野で最大の難問に決着をつけるという、身のほど知らずなテーマに挑戦し、そのために伯爵が次長を務める国立図書館で本を読みあさっていたのである。結局、その場で手元に残ったのは私と同じような考えの小冊子だけだったが、ちょうどそこに私を気遣う伯爵が入ってきた。その小冊子を見つけると、彼はそれが自分が書いたものだと告げる。そこから彼の長い話が始まった。それは単なる個人的な話ではなく、「失われた世代」と「失われた夢」の話だった。

伯爵はいう。自分がその小冊子を書いたのは23歳の頃で、マルクスも読んでいないくせに誰もが社会主義者という時代だった。誰もが平和を望み、そのために社会主義者になっていた。社会主義こそが「新しい社会」すなわち平和をもたらしってくれると思っていたのだ。そうした平和を願って社会主義者となった人間として、自分も大きな働きかけを行っていた。ところが各国の社会主義大衆はプロレタリアの団結を捨て、ナショナリズムに燃えて殺し合いの道、すなわち第一次大戦へと進んでいった。社会主義は、失敗したのだ。あの戦争最大の罪は、ヨーロッパの次代を担う人々をことごとく殺してしまったことにある。友人や同志の犠牲を思うと、この役立たずの体で自分がいまだに生き永らえていることがつらくてたまらない。マリアがいなければ、いっそ死んでしまいたい、と。

興奮した伯爵は、まともではなかつた。私はこの突然の感情の吐露に恐れをなし、一刻も早くその場から逃れたい気持ちで一杯だった。伯爵の思い込みもあつただろうが、それは夢としての社会主義の終焉であり、ある世代にとっての夢の終焉だったのだ。以来、社会主義の約束

と政権獲得という現実が対立すれば勝つのは常に政権獲得という現実であり、社会主義の約束とナショナリズムの情熱が対立すれば勝つのは常にナショナリズムの情熱だった。ビジョンも信念も信条もなくした社会主義など、政権奪取とナショナリスティックな専制でしかない。

この伯爵の話が聞かされてから、私が自分を取り戻すのに数日を要した。その後は何事もなかったかのように、伯爵とは以前と同じくほとんど口をきくことはなかった。しかし最後に会った日に、伯爵は私に話しかけてきた。ナチスのブラック・リストに載っているであろう私の父を心配してのことだった。それから1年後ドイツがオーストリアを併合し、新たな戦争勃発への気運が高まっているなかで、伯爵とマリアはひっそりと心中したのであった。

「旧世界での若者」

「ポランニー一家」

私がカール・ポランニーと出会ったのは、ヨーロッパ有数の総合誌『ザ・オーストリアン・エコノミスト』の編集会議に招かれて参加した18歳の時だった。同誌にかかわっていた私の父を意識したものであったにせよ、活字化された私の初めての論文が認められてのことだった。そこで私は副編集長だったポランニーの知遇をえて、後には家族ぐるみで付き合う仲にまでなったのであった。

ポランニー一家は、私の知るなかでもっとも天賦の才に恵まれた人々である。類まれな両親のもと、子供5人がみなその名をとどろかせるほどの存在となった。父と子供5人はいずれも19世紀を克服し、市場至上主義にかわる「新しい社会」を見出すという理想に邁進していた。子供5人はそれぞれ違う道を歩みながらも同じものをもとめ、結局は夢破れて失意のうちにあるか、燃え尽きてしまった。エネルギッシュで興味深い一家であるが、その最たる人物こそ4番目の子カールであった。

私たちが出会ったのは、カールが41歳の時である。ハンガリーで国会議員、法相を経てウィーンに亡命し、『ザ・オーストリアン・エコノミスト』でたちまち副編集長として腕をふるっていた頃である。高給をえて、過去の栄光に満足しているだけの、すでに燃え尽きたかのような感じであった。ところがその後、ナチスの弾圧で同誌での職を失い、ウィーンを離れてイギリス、アメリカ、カナダと渡り歩くこととなった。私がカールと頻繁に会い、親しくなっていたのも、この頃からである。彼と政治の話をするたびに、私には彼が自らの頭の良さの犠牲になっているように思えた。いや、彼は時代の先をいっていたのだ。あまりに想像力がありすぎて、いつも物事を考えすぎ（speculate）てしまうのである。

第二次大戦勃発の翌年、私たち家族はカールをバーモンド州の山荘に招き、一夏を共にした。暗い戦局を耳にしながら、私とカールは互いの考えをぶつけ合った。その時の私は『産業人の未来』の一次稿を書いて「保守的アプローチ」を主張したが、彼はそれにまったく同意しなかった。このようなやり取りをしていくうち、自らの主張をまとめる必要性から、カールには著書の構想ができあがっていったようである。それこそが後に『大転換』となるものにほかならなかった。

同書は、産業革命の歴史を書き換えようとしたものである。しかしカールにとってそれは、資本主義と共産主義にかわる「第三の道」(the alternative)、すなわち経済の「成長」と「安定」、 「自由」と「平等」をそれぞれ同時に実現する社会を模索する媒体でしかなかった。もっとも重要なのは、「経済」と「社会」を統合する理論モデルであった。市場は唯一絶対のシステムでは

ないのであって、「良い社会」(a good society)を実現するためにはそれを秩序だてて用いることが必要となる。ここに経済統合のための社会原理が、再分配 (redistribution)、互酬 (reciprocity)、交換 (market exchange) の3つにまとめられる。かくて反資本主義かつ反マルクス主義の立場から、独創的な新しい方法で「経済」と「社会」間の問題が提起されるのである。これはきわめて重要な指摘だったが、その意義を理解できた者はほとんどいなかった。『大転換』後の彼は、まさに失意の人だった。「第三の道」としての「良い社会」をめざしていたのに、しだいに人類学にのめり込み、脚注にこだわる学究生活を送るようになっていったのである。「良い社会」をめざしていたかつてのカールがしばしば顔を出すこともあったが、すぐ熱は冷めていつもの学問のための学問に戻ってしまうのだった。

確かにポランニー一家は天賦の才に恵まれてはいたが、結局はマイナーな存在でしかなく、重要というよりは面白いというだけにすぎない。彼らが有する真の意義は、彼らがめざした理想に対して挫折したということにある。彼ら一人ひとは確かに偉大なことを成し遂げたが、彼らが本当に成し遂げたかったことを、結局成し遂げることができなかった。「完全なる社会」あるいはせめて「良い社会」の実現である。それは少なくともフランス革命以来、西洋が追いつめてきたものにほかならないが、結局はそれじたいが無意味だったことを彼らの挫折は表わしている。そういった社会にかえて私が『産業人の未来』でめざしたのは、何とか耐えうる程度ではあるが妥当で自由な社会だった。カールはこの考えを聞いて、半端な妥協でしかないと拒否した。「社会による救済」(salvation by society)を信じ、資本主義と社会主義を超えた「第三の道」をめざしたポランニー一家の挫折は、「無謬な社会の時代」の終焉を予告するものなのかもしれない。

### 「キッシンジャーを生み出した男」

フリッツ・クレイマーと私は、フランクフルト大学法学部で国際法のゼミで一緒だった。自身の教授のかわりに、ふたりでゼミを仕切っていた。私たちの関係は特殊で、友人以下であり友人以上でもあった。ゼミ以外で顔を合わせることはほぼ皆無だったし、ファースト・ネームで呼び合ったこともない。互いの答えはいつも違うけれども、問いがいつも同じであること、そして重要なのは問いの方であることを、互いにわかり合っていた。自分の考えをぶつけて相手から意見をもらうことで、自分の考えを明確化していく、私たちふたりの関係はそういうものだった。互いにとって相手は、自分の考えや自分自身というものを規定してくれる存在だったのである。

クレイマーは独自の哲学から諸知識をまとめあげるほど優秀ではあったが、時代錯誤的な信条とそれを体現した身なりによって変人と目されていた。片眼鏡に馬術大会の選手のような服装、すなわちかつてのプロシア近衛士官の出で立ちで、世はすでにワイマール共和国時代だったにもかかわらず、死して半世紀にもなるプロシアの君主制を信奉していたのである。ドイツならびにヨーロッパを救う道はプロシア精神の復活以外ありえないとする保守主義者で、ナチスを毛嫌いしていた。

クレイマーにはふたつの夢があった。ひとつは軍の参謀総長の政治アドバイザーになること、もうひとつは大物外相の政治顧問 (the political mentor) になることである。「自分で参謀総長や外相になればいいじゃないか」という私に、「自分は表に出る人間じゃない」というのが彼の返答だった。思わず吹き出してしまうほど叶いそうもない夢だったが、結局彼は何とふたつとも

叶えてしまった。ナチス政権誕生によって彼は渡米し、志願兵となってまたたく間に昇進。退役して民間人に戻った後、アメリカ陸軍参謀総長のヨーロッパ担当の政治アドバイザーに就任したのであった。その数年後に、ヘンリー・キッシンジャーがアメリカの外相にあたる国務長官になったが、このキッシンジャーを見出し育てたのがまさにクレイマーだった。実に国務長官としてのキッシンジャーの思想と行動は、クレイマーそのものといえた。つまり彼は、大物外相の政治顧問という夢も実現してしまったのである。

なるほどキッシンジャーにクレイマーの影をみることは、ばかげているかもしれない。しかしキッシンジャーの主張には、クレイマーの政治哲学三原則が息づいていることが認められる。クレイマーの議論はいつも3つに集約されていたが、これこそ彼の政治哲学でありキッシンジャーのそれにほかならない。①内政に対する外交の優位、②外交における力の優位すなわち究極的には軍事力となる政治力の優位、③外相は大器でなければならない、である。常に答えが違うクレイマーと私であったが、とりわけ③について天才をもとめる彼に私は真っ向から反対した。「天才外相」はその才ゆえに成功をもたらすが、しかしまたその成功の反動で次代に衰退をもたらす。天才の後継者は天才でなければならないが、ほとんどの場合、それが叶うことはない。一方で自らが強力であるのみならず、後継者をも強力にしてしまうリーダーがいる。そういったリーダーは天才ほどの能力はないが、カリスマ性といったいかがわしいものではなく、勤勉と真摯さを駆使して実行する。すべて自分でやろうとせずにチームをつくって、人に任せる。もとよりキッシンジャーがめざしたのは、あくまでもそれとは違う「天才外相」であった。

1973年の中東戦争でヨーロッパ同盟国があっさりアメリカを見捨てたことで、キッシンジャー外交は崩壊した。ここから得られる教訓は、「天才外相」理論の誤りである。アメリカの外交にはリーダーシップが必要であるが、そこでもとづくべきは才知ではなく誠実さである。

### 「怪物と子羊」

ナチスが政権を掌握した1933年に、私はドイツを脱出した。まさにその時期にかかわった「怪物」「小羊」と呼ばれたふたりについて、しばしば思い返すことがある。結局どちらが大きな罪を犯したのか、と。

「怪物」ヘンシュは私が当時フランクフルトで勤めていた大手新聞社の同僚で、とくに親しい間柄というわけでもなかった。私はこの新聞社ですぐさま昇進し、記者と編集者と論説員になっていた。またこの仕事の他にフランクフルト大学法学部に在籍し、病気がちな老教授の代講をしていた。すでに博士号も取得しており、講師への就任を打診されるなど、ドイツの学界への第一歩を踏み出していた。しかし他方で、ナチスが政権をとったらドイツを離れることを意識し、その準備も進めていた。そしてドイツ脱出に向けて、自分で自分の背中を押すために執筆したのが、『シュタール』だった。実際ナチスは政権をとり、私は同書の校正後すぐさま国外脱出するつもりでいた。そしてその校正を終えたドイツ最後の夜、訪ねてきたのが、かの「怪物」ヘンシュだった。

そもそもその日、私のドイツ脱出を決定づける出来事があった。フランクフルト大学での教員会議である。ナチスが同大学の運営方針を周知すべく、助手を含めた全教員を招集し、私も出席していた。ドイツでもっともリベラルで民主主義的な同大学がナチスに制圧されれば、全大学がナチスにひれ伏したことを意味する。ナチスの担当者が告げたのは、全ユダヤ人教員の

学内立入禁止と解雇、そしてとても口にはできないような罵詈雑言の数々だった。場が静まり返ったなか、ノーベル賞クラスの実力とリベラルな思想から尊敬を集めていた生化学者が口を開くのをみんな待っていた。そして彼がいったのは「大変興味深いお話で、よくわかりました。ただひとつわからない点があります。生化学の研究費は増やしていただけるのでしょうか。」会議が終わって退出する際には、さきほどまで親しかった同僚同士であっても、ユダヤ人教員と肩を並べていく非ユダヤ人教員はほとんどいなくなった。私は不快感で一杯になり、すぐさまドイツ脱出を決意した。新聞社に辞表を出して、家に戻ると『シュタール』の校正にかかって終えたところだった。

訪れた「怪物」ヘンシュは、ナチス突撃隊の服を着ていた。私の退職を聞いて、引き留めに来たという。とくに仕事ができる男ではないが、ナチスには早くから入党していたため、内部ではすでにそれなりの高いポジションにいた。私の決意の固さにあきらめて帰ろうとしながら、彼は胸の内を明かした。早くからナチスに入党していたのは、「ひとかどの人物」(somebody)になるためだ。能力のない自分にとっては、それしかなかった。今やナチス指導部のメンバーになっており、今度はうちの新聞社の担当になった。さっそく社主をクビにした。でも本当は怖いんだ。ナチスの会議で飛び交う会話は、ユダヤ人を皆殺しにするとか、正気の沙汰じゃない。ドイツを出る君がうらやましい。でも、出るわけにはいかない。君みたいに能力のある人間にはわからないだろうが、今こそ自分のような人間が認められるチャンスなんだ。君も今にきつとこの俺の評判を聞くようになるぞ。覚えておけよ、と。その後、私が聞いたヘンシュの名は、ナチス・ドイツ崩壊時の新聞での小さな記事だった。ナチス殺人部隊の副隊長ヘンシュはその残忍性から仲間内で「怪物」と恐れられていたが、アメリカ軍による逮捕時に自殺した、と。

「小羊」シェイファーに会ったのは、ヘンシュとのドイツ最後の夜からわずか1か月後のことである。ドイツ脱出後に向かったロンドンで、知人を介してのことだった。シェイファーはドイツの名門新聞の後継者と目されていた人物で、当時はアメリカに長期派遣されていた。すでにジャーナリストとして頭角を現わしていたが、ナチスは彼にドイツに戻ってかの名門新聞社の後を継ぐよう要請したのだった。今ドイツ国内でどんなことが起こっているか、そして自分がそのポストに就くことがどのような意味をもつのか、シェイファー自身は十分理解していた。しかもナチスに利用されるかもしれないことをも承知の上で、自分はこの要請を引き受けるつもりだという。ナチスと西側の架け橋として、事態の悪化を防げるのは自分しかいない、実は他にもっといいオファーがあったが、それを蹴ってでも引き受けるのは、これが自分の義務だからだ、というのがシェイファーの言い分だった。かくて彼はかの新聞社のトップとなり、ナチス側の報道者として、西側との相互理解のために尽力した。ところがその後、利用価値がなくなると、ナチスはシェイファーとその名門新聞社を跡形もなく粛清してしまったのであった。

悪とは常に巨悪であり、そしてその悪をなすのは常に平凡な者である。ヘンシュのように自らの野心のために悪を利用する時、またシェイファーのようにより大きな悪を防ぐために悪を利用する時、人は悪の手先となる。権力への渴望と自己への過信、はたしてどちらが大きな罪だったのだろうか。結局、最大の罪を犯したのは、これら昔ながらの罪のどちらでもない。人を殺したわけでもうそをついたわけでもないが、現実を直視しなかった、あの生化学者だったのだ。つまり20世紀が新たに生み出した「無関心」(indifference)こそ、最大の罪だと、私には思われるのである。

### 「ノエル・ブレイズフォード — 反体制派の末路」

かつてノエル・ブレイズフォードといえば、英米で影響力のあるジャーナリストだった。しかしその末路は、名すら忘れ去られてしまうという、落日のものだった。私の父よりも年上という年齢差にもかかわらず、私は彼と1930年代半ば、在英から在米にかけて親しい間柄にあった。『経済人の終わり』の序文を書いたのも、彼である。学究から政治に転じ、やがて反戦論者として名をはせていった。権力には無縁の「孤高の人」で、「反体制自由主義者」から「反体制社会主義者」となったが、彼の社会主義はマルクスの科学的社会主義よりも信念と道義の社会主義であり、そして心の社会主義だった。古くからのイギリスの伝統に立ち、「プロレタリアの団結」よりも「思いやり」、権力よりも良心をもとめる「良心の人」(a conscience)であり、いわばイギリス最後の「反体制運動家」(dissenters； 非国教徒)だった。第一次大戦後には、イギリス人初のインド独立運動家として、その実現にも貢献した。結果を気にせず、ただ自らの良心にしたがって行動することが反体制派の強みであると同時に、破滅の原因でもあった。

彼と私のものの見方は正反対だったが、だからこそブレイズフォードは自分の考えをまとめる存在として私と親しくしていたのだと思う。彼はますます左傾化していったが、私は左翼どころかリベラルだったことさえない。1930年代半ば、彼が考えをまとめなければならなかった問題は、ソ連共産主義との関係だった。彼が共産主義とりわけスターリニズムに惹かれたことはなかったが、全体主義の勢力拡大を目の当たりにして、その対抗勢力としてソ連共産主義に期待する立場に転じていくことになった。かくして自由主義、社会主義、共産主義に對全体主義の共同戦線を張るよう働きかけ、「左翼人民戦線」を生み出すこととなった。そのためソ連の礼賛までしたブレイズフォードだったが、他方でスターリンに疑いの念も抱いていた。大量虐殺や粛清などソ連で起こっていることを耳にしながら、しかし彼は全体主義という「暗黒の大敵」打倒のために目をつぶったのである。

ソ連共産主義は彼の心の葛藤を見抜いたうえで、彼を巧みに利用した。誠実で良心の人として知られたブレイズフォードを自陣営においておくことは、何ものにも勝る効果的な宣伝だったからである。もとより彼自身も、いつまでも利用されるだけの人間ではなかった。さんざん悩んだ末にソ連共産主義と手を切ることにしたが、その手段が拙著『経済人の終わり』の序文で自らの立場を表明することだった。ところが独ソの結託、そしてドイツのソ連侵攻へと戦局は二転三転する。ここに彼は、ふたたびソ連共産主義に力を貸そうとした。しかしすでに相手にされなくなっていた。彼にしてみれば、かつてクロムウェルのために戦った「非国教徒」(dissenters)が「用済み」とされてしまった心境だった。「良心の人」の末路とは、悲惨なものである。自らの良心を権力に迎合させたブレイズフォードもまた、今や名もなき存在になってしまったのである。

### 「アーネスト・フリードバーグの世界」

ドイツ脱出後、イギリスでやっと得た職が、フリードバーグ商会というマーチャント・バンクでのものだった。ここでアナリスト兼秘書役として、渡米するまでの3年間働いた。私の仕事ぶりは高く評価され、辞める際には共同経営者にするからと引き留めてもくれた。私自身はそこでの仕事が面白かったわけではなかったが、そこに来る人々が面白くて楽しかった。同商会は、3名の共同経営者からなっていた。創業者で年長のフリードバーグは会社そのものとして存在し、具体的な仕事は他の2名の共同経営者に任せていた。まだ30代の若いリチャード

とロバートのモーゼル兄弟である。フリードバーグは75歳の老人で、自らが銀行家であることを誇りとし、「投機」という言葉を嫌っていた。しかし実際にはトレーダーであり、「取引」を生きがいとしていた。そこで問題なのは実際の取引で相手よりうまくいったか否かであって、儲けたかどうかは二の次だった。彼は利口で判断力があつたし、人を直感的に見抜く鋭さも持ち合わせていた。そして真摯で、他者を思いやる度量があつた。とくに私は親切にしてもらった。口では辛辣なことをいいながら、その実私に本当にやるべき仕事は何かを気づかせてくれる人であった。本ばかり読んでいる私に、人を相手にする銀行業では人を観察することが大事だ、観察するに値する人を会わせてやる、という。その最初の人物こそ、ヘンリーおじさんだった。

通称「ヘンリーおじさん」は、80歳過ぎの立志伝中の人だった。若い頃に渡米して商売をはじめ、徹底した顧客志向や時代に先駆けた視点とサービスによって、アメリカ流通業界の革命児となった。私がかじかを見たところでは、どこにいても何かチャンスはないかと嗅ぎまわり、見つけるとすぐさまその解決策を提示する、そんな人だった。後に政府関係の委員会でビジネス界の御大の話聞いたことがあつたが、その時私はこのヘンリーおじさんのことを思い出した。かつてであれば、経験に裏打ちされたヘンリーおじさんやこの御大の話に誰もが耳を傾けたが、経験よりも論理が幅を利かせている今ではなかなか通用しない。しかしここで私は、プラトンの教え「論理の検証のない経験は雑談でしかなく、経験の検証のない論理は合理ではない」を思い出してしまう。そして思うのである。抽象的な論理に埋没している今こそ、「心の目」でみようとすするヘンリーおじさんのような人が必要なのだ、と。

ヘンリーおじさんの次に会ったのが、ヴィレム・パールブームだった。若くして孤児となった彼はオランダからバタビアへ渡り、不動産開発で当てて百万長者となって帰国した。しかし貧しさと醜さから虐げられ、一生癒えることのない傷を負った。二度と傷つくまいと誓った彼は、そのため常に「紳士」たろうとし、また他人の世話にならず自力でやっつけようとしたのだ。かくて財務コンサルタントとして独立すると、若くしてすぐれた手腕を発揮していった。ユニリーバの誕生や、オベルのGM子会社化など、斬新なアイディアと行動力で業績をあげ、彼にコンサルティングを依頼する会社が殺到して順番待ち状態となるほどの活況を呈したのである。

確かにパールブームは、財務の天才だった。ほんの些細なことから企業や公共事業の財務上の問題を発見し、2週間後には完璧な解決策を用意していた。それは独創的でありながら、まことに理にかなったものだった。巨利をえていた彼だったが、しかし利益だけを考えていたのではなかった。彼がいうには、かつては抜け目なく儲かる投資をしていたが、今は自分の投資がその会社に何らかの役に立つというのでなければ、投資はしない。正しいことをして、お金をもらうようにしている、とのことだった。またパールブームは熱狂的な愛国者で、仲間にするのはオランダ人だけと決めていた。彼は私の先祖がオランダ人であることを調べ上げ、仲間にしたがっていた。私は渡米前後に2度ほど、ニューヨークでの彼の代理人になるよう頼まれた。いずれも私は断ったが、以後二度と彼が私の前に現れることはなかった。私は、彼のバタビアの古傷にふれてしまったようだった。

このように興味をそそられる多くの人々と会ったのが、フリードバーグ商会での毎日だった。私にとってそれが楽しかったのは、19世紀の個人銀行家（private banker）という、滅びゆく存在を観察していたからであろう。自分たちの存在を消し去ってしまうものを目の当たりにしな

がら、彼らは自分たちが滅びつつあることにまだ気づいていなかった。フリードバーグ、ヘンリーおじさん、パールブームらの文明すなわち「実体」取引は、後に「シンボル」取引にとって代わられた。実体すなわち現実があってシンボルがあるのではなく、シンボルこそが現実となったのである。この認識と形而上学の変化こそ、経済学におけるケインズ革命の真の意味である。経済学は、ケインズ以前であれば「人間をあつかうもの」だったが、ケインズ以後は失業にせよ通貨にせよ、いずれも「数値化された現象(シンボル)をあつかうもの」となった。かつて金銭は「現実の仮面」にすぎず、金儲けとは悪意も害もないものだった。しかし金銭というシンボルが現実そのものとなり、本来の現実を影とみるようになった今、はたして金儲けが悪意も害もないといえるだろうか。

### 「銀行家と愛人」

フリードバーグ商会の共同経営者モーゼル兄弟の弟ロバートは気分屋だが、大変な切れ者だった。洞察力があつて鋭く、市場の先行きを的確に見通すことができた。それは調査や分析ではなく長い瞑想の賜物だったが、その最大の恩恵を受けたのはほかならぬフリードバーグ商会である。しかも美男子の彼はただでさえ目立っていたが、それにも増して興味をそそられたのは、彼の愛人たる高級娼婦マリオン・ファーカーソン夫人の存在だった。

ファーカーソン夫人は名家の出身ながら、早くから困われ者の道を選んだ。金持ちから金持ちへと渡り歩き、その最後の人がフリードバーグを遺言執行人に指名して亡くなった。フリードバーグは彼女も引き継ぐことになり、数年後に共同経営者になる条件として今度はロバートが引き継いだのである。ファーカーソン夫人は50歳ぐらいで、ロバートとは20近くも歳の差があった。ところが彼は彼女を崇拜し、ぞっこんだった。不慮の交通事故で彼女が亡くなると、ロバートは残りの人生30年間を悲痛のうちに過ごすという末路を迎えた。

実はフリードバーグ商会には、ロバートの他にもファーカーソン夫人の死に影響された者がいた。ロバートの親友にして商会の稼ぎ頭ウラジミール・ブーニンである。彼を共同経営者にしようとの話が持ち上がった際、フリードバーグはその条件のひとつとしてファーカーソン夫人を引き継ぐことを提示した。もちろんロバートは猛反対したが、フリードバーグは断固として譲らなかった。「私は彼女を愛してるんです。彼女は私の愛人なんです。」「いや、わが社の愛人だ。」とのやりとりが丸1年もつづいた。ウラジミールには妻子がいたが、何よりも彼はファーカーソン夫人を大の苦手としていた。どうしたものか頭を抱えていたところに突然の訃報が届き、ウラジミールは晴れて共同経営者になれたのだった。

### 「ほのぼのとしたお人好し」

#### 「ヘンリー・ルースと『タイム』『ライフ』『フォーチュン』」

1937年に渡米して以後、私は「雑誌王」ヘンリー・ルースと、何度か恋愛ごっこのような関わりをもった。誘ってくるのはいつもルースで、はじめは私もその気になる。しかしいざ実を結びそうになるといつも決まって、やはりお互い合わないことがわかるのだった。

最初は、『タイム』国際面の編集者にとの要請だった。刊行間もない拙著『経済人の終わり』を読んで、私にねらいをつけたのだった。この頃のルースは、まさに絶頂期にあった。彼の雑誌『タイム』は当時のアメリカで唯一の全国版ニュース機関でオピニオン・メーカーとなっており、その他の『フォーチュン』『ライフ』も斬新な手法によってジャーナリズム史上に名を残



す成功をおさめていた。ライター憧れの仕事、加えて桁外れの高給に、私の心は揺れた。とはいえルース独自の「グループ・ジャーナリズム」その他のやり方には疑問があったし、編集内部のよくない評判も耳にしていた。いったんはOKしたもの、諸事情から結局私は断ることになった。だがルースはあきらめなかった。1年後、今度は『フォーチュン』創刊10周年記念号の編集を手伝ってほしいとやってきた。ルースにとって同誌は、彼の切なる望みすなわち「自らを有力者にしてくれる」ものにほかならず、もっとも手をかけた愛着あるものだった。私が協力したのはわずか2か月にすぎなかったが、それでも私の文筆人生においてもっとも面白く、しかも勉強になった仕事だった。

当時の『フォーチュン』には興味深い人間がたくさんいたが、実はルース自身がその最たる人物だった。もっとも一緒に働きやすい人間であった反面、とても一緒に働けるような人間ではなかった。編集ではアイデアがありすぎて、全部形にできないのが常だった。頑固で傲慢というイメージがあるが、決してそんなことはない。自分には厳しいが他人には寛容で、仕事さえしっかりできれば、あれこれ口をはさむことはなかった。ユーモアもあり、若手を引き立てる素養を持ち合わせていた。ところが社内は団結力に欠け、必ず分裂と内部抗争が起こって相互不信になってしまうなど、常に人間環境が荒廃していた。実はこれはルースが自らの支配力を確保すべく、仕掛けていたことだった。それがわかった以後の私は、もうルースの誘いに乗ることはなかった。

このような組織や人の操り方から、てっきりルースはマキャベリストすなわち権謀家なのかと思いきや、そうではなかった。彼は中国人だったのだ。中国で生まれ育った彼がアメリカに来たのは、大学からだった。「派閥をつくらせ、時おり上下関係を乱して、不和・不信・対立を生み出して、組織を支配する。」これは漢王朝以来の伝統的な中国流の人間操作法であり、毛沢東もそれにならっていたにすぎない。政治的立場も政策も関心がなかったルースだが、対中政策だけは親中派たる自身の見解をもって社内のもんとしていた。ただしこれは、あくまでも例外である。結局彼にとって問題だったのは、自分がみているもの、自分がつくろうとしている雑誌を部下はみているか、という「知覚」(perception) だったのである。彼はモラリストだったが、キルケゴールの「美学は道徳なり」には賛同したであろう。マクルーハンのはるか以前に、「メディアはメッセージなり」と結論していたのであった。

ルースはアメリカの政治に対して何の力もなかったし、影響を与えることもなかった。というのも、彼の雑誌が彼の政治的見解をほとんど反映していなかったからである。しかし彼は雑誌を通して、アメリカの世界観に計り知れないほどの影響を与えた。彼自身は新しい知覚を生み出さなかったかもしれないが、そうした新しいものをアメリカ全土に広めたのである。今ではすでに印刷に代わる電子媒体があらわれているが、その意味でルースの雑誌は旧テクノロジー時代最後の大衆雑誌だった。とはいえ、彼の編み出した数々の手法は雑誌の歴史に名を残すものであり、とりわけ写真などの視覚に訴える手法は後に電子雑誌のごときものが出現した際には、まさにルースの落とし子といえるだろう。

私はその後も何度か、ルースに請われてかかわることがあった。典型的な親中派の常として、彼の反日感情は徹底していた。日本に関する好意的な企画は、一切とりあげなかった。私が最後に見た彼も、日本への不快感をあらわにした後姿だった。

「予言者： バックミンスター・フラーとマーシャル・マクルーハン」

フラーとマクルーハンはいずれも 1960 年代の同時期、テクノロジーの予言者として、崇拜の的となった。対照的なふたりと私が知遇をえたのは、ともに同時期の 1940 年頃のことである。無名時代の彼らにとって私は自分の話を聞いてくれる数少ない友人だったが、その私でさえ、まさか彼らの考えが世の中に受け入れられるとは思ってもみなかった。1960 年代はテクノロジー発見の時代であり、それこそがフラーとマクルーハンの存在を際立たせた。それまで専門技術者に任せておけばよかったテクノロジーが、人間活動とみなされるようになり、その新しい現実を垣間見せてくれる予言者がこのふたりだったのである。

バックミンスター・フラー、通称バッキーは、今日神話的な存在である。私がはじめてバッキーに会ったとき、彼は無名の五十男で、バカげた考えに夢中だった。夫人に喰わせてもらう生活をずっとつづけていたが、すでにテクノロジーの予言者としてそれなりの名声はえていた。飛行機に関する未来予測、エレクトロニクス出現の予測などで、その気になればそれなりの収入をえることはできたにもかかわらず、よほどのことがないかぎり、そういうことはしなかった。そんなことよりも当時の彼にとって大事だったのは、「ダイマクシオン」という名の奇妙な幾何学デザインだった。ルースに見出され、技術コンサルタントとして『フォーチュン』に雇われてもいた。ところが当のルースも、バッキーのいっていること、考えていることがさっぱりわからないとこぼしていた。バッキーは幾何学者を自称したが、実際にはそれ以上のものをみていた。彼の友人そして彼を崇拜する人たちまでもが、バッキーの考えを非現実的だとした。しかし彼にとって非現実的なのは、逆に世間の方だった。彼は自分の考案した奇妙なデザイン、「ダイマクシオン」をあらゆるものに適用して「現実的」であることを証明しようとしたが、それが認められたのは 40 年後の今である。彼が講演をすれば、多くの聴衆が魅了された。彼の言葉ではなく体験、より正確には彼のビジョンに釘付けになった。つまりバッキーは、先見者 (seer) だったのだ。

マクルーハンと会ったのは、学会発表である。そこでの彼の主張「グーテンベルクの印刷技術は、その後の知識を規定した」は、当時としては突拍子もないものだった。「メディア」という用語に、情報伝達手段という今日的な意味がなかったからである。したがってもしあったとすれば、彼は「メディアはメッセージである」、もしくは少なくとも「メディアがメッセージを規定し形成する」と認識していたにちがいない。この考えは当時の私も理解できなかったが、学会で知り合ってから以来、マクルーハンは頻繁にわが家に訪れるようになった。彼はいつも自分の考えていることを夢中になって話した。しかしある夜を境に、もう来なくなってしまった。その夜の彼は、後の彼のメディア論となるビジョン、すなわちこれまで追究してきたものが何であるかを明確化したのだった。それまでの彼は「ビジョンなき先見者」だった。マクルーハン最大の洞察はかの有名な「メディアはメッセージである」(the medium is the message) ではなく、「テクノロジーは人間の拡張であって、単なる道具ではない」ということにあったのだ。

バッキーとマクルーハンは、テクノロジーへの新たなアプローチを提示した。純粹にテクニカルなものとしてではなく、「人間的」「文化的」なものとしてテクノロジーをあつかったのである。テクノロジーの予言者として、その名をとどめるものである。しかし両者にはテクノロジーを人間特有の活動にして絆たる「仕事」(work) に結びつけるビジョンがなく、テクノロジーと文化と形而上学の三者を統合することはできないだろう。テクノロジーとは「人間がいかに物事を行い、つくるか」であり、あつかうのは人間特有の「仕事」を通じた、意図的・人工

的・非生物的な進化である。もとよりテクノロジーを人間特有のもので社会的次元として把握するのは、時期尚早かもしれない。バッキーとマクルーハンが身をもって示したのは、予言者のパラドックスである。予言者の絶頂期は予言実現までのプロセスでしかなく、したがって予言者の成功は失敗にほかならない、ということなのだ。

「プロフェッショナル： アルフレッド・スローン」

『産業人の未来』を上梓した1942年頃の私は、公私ともに順調だった。大学に常勤で職をえるとともに、物書きとしても一本立ちしていた。しかし同書をきっかけに大企業を内部から調査する必要があると考えてはいたものの、その調査先がなかなか見つからず困っていた。そこにGMから調査の依頼が舞い込んできた。『産業人の未来』を書いたその目で、GMの今ある姿をまとめて報告してもらいたい、というのである。渡りに船で、その後約2年にわたり有給で、同社の構造や経営方針、社内外の関係を調べることになった。GM内では誰もが親切で協力的だった。多くの幹部にも会ったが、みな個性的な面々だった。なかでも印象的なのは、調査を依頼した張本人の副会長ブラウン、シボレー事業部長コイル、その後任ドレイスタット、後に国務長官となった社長兼COO（最高執行責任者）ウィルソン、そして「ミスターGM」スローンである。分権制への取り組みや労働者への接し方、組合との交渉の仕方など、彼らはいずれも個性的で際立った存在だった。

このうちウィルソンは、GM内で私がやろうとしていることに本当に興味を持ってくれた唯一の人物である。GMに対する私の提案ふたつ、すなわち①従業員のための収入保証制度（guaranteed annual wages）、②従業員自身による自治的な「工場コミュニティ」、の開発に耳を傾けてくれたのである。組合出身のウィルソンは従業員のあり方や処遇に強い関心もっていて、彼自身も自分なりの考えを温めていた。「利益分配制度」（profit-sharing）もそのひとつだが、私とのやり取りのなかで、従業員の年金積立にそれを適用すること、すなわち今日の企業年金を思いついた。このアイデアは私には納得できない部分があったが、その後ウィルソンのやり方が一般的となっていった。結局その行き着く先は、年金基金を通じて従業員がアメリカ経済を支配するということになる。組合出身の社会主義者にしてGMの社長、第一級の資本家のウィルソンがずっと心に抱いていたのは、従業員が資本家になるということだったのかもしれない。

このように逸材あふれるGM幹部の面々であったが、「ミスターGM」スローンの前では脇役でしかなかった。スローンの名を口にするだけで、誰もが声の調子が変わる。絶対の精神的権威にしてスーパースター、それこそがスローンだった。彼は名誉を大変重んじる人間で、政治的には終生共和党员でありつづけた。時に過度の思いやりを示すなど、人間的には非常に親切な良い人だった。しかし仕事では、まさにプロだった。GM幹部それぞれの個性を生かすという多様性を重視し、またそのためにスローン自身は彼らと距離をおき、孤高のままでいた。本来の彼は陽気だが、同僚と仲良くなると公正さが保てなくなってしまう。みんながどうしたら成果をあげることができるのかを考えるのが自分の仕事であって、彼らの人となりややり方を云々することではない、としていた。

会議には何度も同席させてもらったが、そこで私が気づいたスローン流の意思決定は、①政策よりも具体的な人事や人の処し方を重視すること、また②多数決ではなく、問題への理解を深めてみんなが納得して決めること、だった。私の研究を理解してくれていたわけではなかつ

だが、スローンは全面的に協力してくれた。私のことも、評価していたようである。ところがここでの調査にもとづく拙著『企業とは何か』については、その存在すら黙殺した。「GMの本を書く」ということにすれば、GM内での私の調査研究もやりやすくなるとのアドバイスから著書となったのが同書だった。しかし当のGM内では同書での私の指摘に、非難の嵐だった。後にスローン自らも『GMとともに』を書いたが、『企業とは何か』には一切ふれていない。他にスローンの経営哲学に言及した本がなかったにもかかわらず、である。伝え聞くところによれば、彼が『GMとともに』を書いたのは、私とは異なるアプローチのGMの姿を世に示したかったからだという。つまりところマネジメントというものについて、結果的に私の本が意図していたのは学問の確立だったのに対し、スローンの本が問題としていたのは経営者というプロの仕事の何たるかだったのである。

本来スローンは「専門経営者」(professional manager)ではなく、「所有者たる資本家」(owner-capitalist)だった。買収によってGM傘下となった企業の所有経営者であり、資産の売却でGMの大株主や取締役にはなったものの、もともとは専門的な経営者ではなかった。「所有と経営の分離」以前の所有経営者すなわち純然な資本家であり、GM内の同僚をふくめて彼の世代とはそういうものだった。ところがスローンは、自らがこの新たな「専門経営者」の実例であることを自覚していた。実に『GMとともに』で書かなかったことを通じて、彼は「専門経営者」とは何かを定義した。同書ではスローン自身もふくめて「人間」というものが取りあげられていない。人間を大事にする彼の処し方はあくまでも個人的なものであって、彼にとっての「プロ」とはそうした個人的な関心とは切り離されていなければならなかった。政治に深く関与したにもかかわらず、それに対する言及がないのもそのためである。

フォードが苦境に陥った際、スローンはその救済に積極的に動いた。フォードを救うことはひいてはGMの利益にもなるとの考えからである。とはいえ、企業の「公共的責任」(public responsibility)には否定的だった。企業の「公共的責任」というものは彼にとって、プロにあるまじき行為というのみならず、無責任な権力の悪用であった。権限のともなわない責任などなく、自らが権限を有する領域に限定することこそプロの責任だからである。実に『企業とは何か』を彼が受け入れなかったのは、「公共的責任」を提唱したからだった。このスローンの方針はGMの強みとなったが、同時にGMの弱みともなった。ビジネスとしては確かに大成功をおさめたものの、他方で社会に認められる存在という点で大失敗を犯してしまったのである。

### 「ほのぼのとしたお人好し」

1938年、ヨーロッパ旅行のためにニューヨークで申請書類を提出した時のことである。移民局の職員は私の書類をみるなり、「この移民局ならもっといい待遇で働けるよ」と、何も頼んでいない私のために、わざわざ就職の手はずまで整えてくれるといった。この職員の姿は、1930年代末のニュー・ディール期、「ほのぼのとしたお人好し」(the Indian Summer of Innocence)のアメリカを象徴するものとして、今も心に残っている。赤の他人であっても何とか助けてあげたいという想いと、そのための即行動こそ、大不況期のアメリカであった。他者への嫉妬などなく、誰かの成功はみんなの成功だった。仕事を探すがいればいっしょになって探してやる、他人を励まし応援し、助けてやるという互助の時代だった。他人に賭けてみるという意欲も旺盛だった。渡米したばかりの私の家族そして私自身も、この「ほのぼのとしたお人好し」に幾度となく救われたのだった。

私はこのことを知人に問うたが、20年代のアメリカは不親切だったらしく、大不況期に特有のものようである。つまりアメリカにとって大不況は、自然災害と同じなのであった。絶望的な大不況期にあって、社会が一致団結し、立場の違いをなくしてお互いを助け合ったということなのである。天災に生き残った者の常として、30年代のアメリカ人はみな自分がどれだけ酷い目にあったか、それをどうやって切り抜けたかを得意になって語り、そして「僕にだってできたんだ、だから君にだってできるよ」で締めくくるのであった。社会とコミュニティは健全で活き活きとしていたが、反面でコミュニティの賛美は地方や部族などの小集団の存在感を高め、人種や宗教をめぐる亀裂を深めてしまった。反ユダヤや反カトリックあるいは親ユダヤや親カトリックといった結びつき、さらに同じユダヤ民族やカトリック教徒の内部でも分化した結びつきの仲間意識が強まり、部族主義(tribalism)となっていたのだった。そして、それが差別的な優遇となるか冷遇となるかは状況しだいだった。実に黒人の地位向上がはじまったのも、傑出した黒人指導者が輩出されたこの大不況期からだった。

ヨーロッパから来た者にとっては、驚き、戸惑うことばかりだった。その他30年代は、アメリカ高等教育の「偉大な時代」でもあった。社会における大学の役割への関心をはじめとして、ヨーロッパとは異なった意味で、活気ある革新的な時代だった。ヨーロッパを逃れた多くの学者も職をえていたが、当時の私はといえば、在米海外特派員として、全国の小規模単科大学を中心に講演してまわっていた。講演はアメリカを知ることができる最良の方法だった。「アメリカは約束だった」とうたった詩人がいたが、アメリカ人が心のなかでアメリカを分け隔てていたもの、それはアメリカが「国」ではなく「憲法」であるという事実である。「アメリカの夢」とは「理想の社会」であり、アメリカの真髄は政治にある。リンカーンすなわち政治家が民衆の聖人になるという唯一の国こそ、アメリカなのである。この国で生粋のアメリカ人になる儀礼はただひとつ、政治である。「憲法」に忠誠を誓うことによって、誰でもアメリカ市民になることができるのである。

ニュー・ディールは、アメリカのアメリカらしさを再確認する作業にほかならなかった。アメリカとは「国家」(nation)でも「国土」(country)でもなく、「信条」(creed)なのだというアメリカの基本的な公約を再び確立しようとするものだったのである。この「アメリカ的信条」こそ、リンカーンがいう「最後にして最良の希望」(Last Best Hope)であり、それに惹かれて渡米したヨーロッパ人はやがてヨーロッパ人でなくなってしまう。海外特派員だった私も、そのうちアメリカの記者になるよといわれ、事実その通りになってしまった。

伝統的に「アメリカ的信条」のアメリカは「孤立主義」でなければならなかったが、1938年にはすでに国際問題の現実に対峙せざるをえなくなっていた。本来アメリカにおける「国際主義」とは、「孤立主義」の一形態でしかない。そもそも国際司法裁判所や国連とは、アメリカが他国から干渉されず、また他国に干渉しないで実現できるもののはずであった。ところがこの伝統的な対外政策からの転換を迫られたのが、1938年だった。ヒトラーの台頭を前に、孤立主義者が「介入主義」を声高に叫び出して大きな流れとなっていた。対する「孤立主義」の代表的論者は、労働運動のリーダーで、ルーズベルト大統領に次ぐアメリカ第2の権力者と目されていたジョン・L. ルイスである。彼は徹底した孤立主義者で、「孤立主義」以外の外交政策はアメリカの理想に反する災いのもとと考えていた。世論が「介入主義」に流れ、自分のおかげで大統領になれたルーズベルトも結局は「介入主義」に転じていくなかで、彼はシェイクスピアのリア王のごとくなっていた。自らの愚かさに気づくことなく、孤独な最期を迎えるのである。

このように「孤立主義」と「国際主義」すなわち「介入主義」の戦いは「アメリカの夢」を引き裂いていたが、それでもアメリカはどちらにするか態度を決めかねていた。かくて日本の真珠湾攻撃を機に、アメリカは自らの約束と信条を捨て、大国となる道を選ぶのである。ここに、あの「ほのぼのとしたお人好しの時代」は終わったのだった。

### III

改めて本書の時代と登場人物を整理しよう。時代としては、二大世界大戦を軸にして、①第一次大戦前と戦中、②戦間期、③第二次大戦期、と区分できる。これらはドラッカーの個人史として、①在澳期、②在欧期、③在米の初期に、ほぼ対応している。本書刊行はドラッカー70歳の年ながら、内容は第2次大戦終結後の『企業とは何か』刊行の40歳手前あたりまでがメインとなっている。つまり人類史上かつてない世界戦争の時代が、中心的な考察対象となっている。ドラッカー個人でみれば、大戦争の脅威にさらされるなか、早くから故郷を離れることを決意し、様々な人々との交流を通じて、自分なりの夢をもとめていった、ひとりの若者の成長記と読めなくもない。いずれにせよ、ドラッカーの全生涯のうち、あくまでも二大世界大戦期に焦点を合わせたものであり、戦禍に色濃く反映されたものにほかならない。以下では、各章でのポイントその他注目すべき点を整理してみる。

「プロローグ：ひとりの傍観者が生まれた」；

本書の視点とアプローチの提示である。もとよりそれは、ドラッカーという思想家の本質にあるものでもある。すでにふれたところでもあり、ここであえて多くを語る必要はなからう。

「アトランティスからの報告」；

つづく本論の第1部にあたるオーストリア編で、5章からなっている。①第一次大戦前と戦中、そして②戦間期でオーストリアを出る前の1927年、ドラッカー18歳頃までがメインの内容である。部のタイトル「アトランティスからの報告」が、何やら意味深である。その意味と意図は「ヘムとゲーニア」で語られているが、読み手には抽象的で不可解な感はぬぐえない。

「おばあちゃんと20世紀」；

本編の冒頭にあたる本章でとりあげられているのが、ドラッカーの祖母である。エピソードに事欠かなかった祖母のことがユーモラスに語られており、読んでいて単純に楽しい章である。おばあちゃんは間抜けだが合理的、頭は良くないが鋭く实际的、論理より直観、才知ではなく英知をもった人物だった、とドラッカーは評する。本章の趣旨は、そんなおばあちゃんこそ、人間として本当に大切なもの、すなわち「分別」をもっていたということにある。そこには、人間一人ひとりとコミュニティ、社会がいかにあるべきかを見据える視点とアプローチが通底している。

これらはドラッカー思想の根本にして、彼のマネジメントの本質をなすものにほかならない。いずれも20世紀が失ってしまった必要物だった。おばあちゃん子だったドラッカーは愛惜の念をもって、この失われたものとおばあちゃんを重ねてみている。他方で、この失われたものを今ふたたび取り戻すべきことを暗にとなえているようにもみてとれる。かかる想いこそがマ

ネジメントへと結実するのだろうか。実に「实际的」「才知ではなく英知」やその他のおばあちゃん評は、まさにマネジメントを彷彿とさせるものだからである。後のドラッカーの原型をみる思いである。ドラッカー思想の源流は彼の祖母だったといってもよいような描き方になっている。

「ヘムとゲーニア」；

本章でとりあげられているのは、両親の古くからの知人で、盛大なサロンを主催していたユダヤ人夫婦である。幼き日のドラッカーにとって、この夫婦は大人の世界を垣間見せてくれる存在だったようである<sup>17</sup>。子供目線からの名だたる人々や魅力的な人々との交流は、ドラッカー一家のみならず当時のオーストリアやヨーロッパの社交の様子を生き活きと描き出している。しかしここでドラッカーが問題にしたのは、彼ら夫婦の「おぞましさ」である。結局ドラッカーは、彼らのサロンは海底に沈んだ都市アトランティス、すなわち「第一次大戦前のヨーロッパ」という「失われた世界」だったのだと結論する。彼らは「過去にしがみつく亡者」あるいは「生ける屍」でしかなかったのだ、と。つまり部タイトル「アトランティスからの報告」が表わすのは、「死者の都ウィーンからの報告」ということなのである。

前章「おばあちゃんと20世紀」とは異なり、本章での彼は戦前さらには20世紀が失ってしまったものに対して愛惜の念どころか、そこに戻ることじたいに退歩的な醜さを見ている。失ってしまったものを再び取り戻すのではなく、逆に過去からの決別しか念頭にない。これこそ、まさに彼にとってのウィーン脱出の真因でもあろう。「20世紀が失ってしまったもの」をめぐる、前章「おばあちゃんと20世紀」と本章はそれぞれ相矛盾する想いを表出させている。故国オーストリアひいては20世紀ヨーロッパの歴史と文明に対する、ドラッカーなりの葛藤ということもできるだろう。コントラストをなす両章は、いわば一对の相互補完的な関係にある。

「エルザ先生とゾフィー先生」；

本章は先生論、教師論であり、また教育論、学習論でもある。ドラッカーが自らの生涯において範とした「先生」4人のうち、小学校4年生時のふたりがとりあげられている。個性と教え方が違うふたりを比較対照し、それぞれの長所を鮮明化することによって、先生や教育というものの本質に迫るといふ論法である。自らも大学教授として多くの教え子に慕われたドラッカーであるが、その秘訣を開陳するものといつてよい。本書のなかでは啓発的で、おもしろく読める章である。けれども長年の「教師観察」から彼がえた結論は、先生や教育というものについて「唯一のものはなくとらえどころがない」などは、あまりにもありきたりである。

一方でふたりのうち、体系的な手法によって生徒に学ばせる「教育者」とされたエルザ先生には、彼のマネジメントを想起させるものがある。彼女の「強みに注目し、方法論による手法、すなわち天賦ではなく学べばできる」という視点は、ドラッカーがマネジメントを論じるうえで強調するものにほかならないからである。さらにこれは彼流の戦略論にも通じている。またエルザ先生のワークブックの手法「自ら目標を定めて計画を立てて行動する」は、まさに「目標による管理」そのものである。ふたりの恩師を高く評価しながらも、明らかにドラッカーはエルザ先生寄りである。「教育とは何か」あるいは「学習すなわち自ら学ぶということは何か」を語る本章は本書のなかでもっとも熱く、そしてドラッカーの想いがストレートに伝わるどころ

でもある<sup>18</sup>。

「フロイトという神話とフロイトという現実」；

本章は、個人的な回想による他の章と毛色が違う。とりあげられるのは、一度握手しただけのフロイトである。つまり個人的なかかわりからとりあげられたわけではなく、あくまでもドラッカーがフロイトという存在を論じているからである。後の諸章、たとえば「ポランニー一家」もポランニーとの交流を通じながら彼の考えを論じている点でポランニー論という側面を備えているが、本章は完全なフロイト論となっている。

「フロイトという神話」すなわちフロイトに関する3つの通説を偽りとし、「フロイトという現実」すなわち真のフロイト像をドラッカーは論じる。彼は「フロイト的錯誤」というフロイト理論を用いて、そうしたフロイト本人に関する偽りの説を通説としたのはほかならぬフロイト自身だったとする。自らの壮大なフロイト理論を守るべく、フロイト自身がかかるとする通説を事実として信じ込まなければならなかったというのである。このフロイト論をその筋の専門家がどうとらえるのかはわからないが、非専門家の読者でも（だからこそ）「そうなのか」と思ってしまうような説得力がある。かくてドラッカーはフロイトの精神分析学の偉大さと根本的な欠陥の両面を指摘しつつも、その偉大さをたたえて結論としている。

このフロイト論については、ドラッカーはフロイトと自らを重ねて論じているとの指摘がある。フロイトを論じながら、実はフロイトの存在を借りてドラッカーが自分自身を論じているものにほかならない、というのである<sup>19</sup>。確かに、学界から無視されたというフロイトの精神分析学は、ドラッカーの場合、「マネジメント」と読み替えることができる。学界から「無視された」といいつづけることでのみ、ドラッカーは自らの「マネジメント」の一体性を保つことができた。そして彼にとって、それは誰よりも自分自身に対していいつづけなければならないことだった、と。もとより「他者を論じる体裁で、実は自分自身を論じる」というのは、そもそも本書『傍観者の時代』のスタイルである。しかしそのなかでも、本章のフロイト論は、ドラッカー自身によるドラッカー論という傾向が強いように感じられる。

「トラウン・トラウネック伯爵と女優マリア・ミュラー」；

本章は「アトランティスからの報告」の最後に配されているが、とりあげられているのはやはり「失われた世界」である。進路を決めかねていた少年ドラッカーは、ふとしたことから知人の伯爵の夢破れた身の上話を聞かされてしまう。かつて「平和の実現」という夢に向かっていた「失われた世代」の「失われた夢」の話である。ここにあるのは若者の夢と希望そして挫折であり、夢の対象として社会主義を論じている点で社会主義論、第一次大戦の爪痕を論じている点で戦争論でもある。

本章のポイントは、当時およそ16歳のドラッカーが人生の岐路に立っていたことではないだろうか。夢としての社会主義の終焉、第一次世界大戦がどれほど甚大な被害をもたらしたのか、これらをリアル・タイムで知らない少年にはあまりにも重すぎる話である。夢破れて仲間を失ってなお、無様にひとり生きながらえている自分を責める大人を眼前にして、少年にはなす術もない。夢みる若者に、現実の酷さがまざまざとみせつけられる。伯爵の無残な姿が悲惨なヨーロッパの現実と重なって、底知れぬ陰鬱さが感じられるだけでしかない。この出来事の1年後にドラッカーはオーストリアを出る道を選択し、さらに後にはヨーロッパをも出る道を



選択することになる。「ヘムとゲーニア」同様、本章もまた「過去の都」すなわち「失われた世界」との決別にかかわるエピソードであるが、より直接的なきっかけだったようである。ドラッカーにとっては、子供から大人への成長プロセスにおける忘れ得ぬ一コマとして、あまりにも衝撃的だったのだろう。

#### 「旧世界での若者」

本論の第2部にあたるヨーロッパ編で、6章からなっている。②戦間期のうち、1927年のオーストリア脱出後から1937年の渡米までの在欧期、ドラッカー18-28歳頃までがメインの内容である。部のタイトル「旧世界での若者」との表現は「失われた世界」オーストリアを脱出したものの、ヨーロッパじたいもそう変わるものではなかったという暗示であろうか。他の部「アトランティスからの報告」「ほのぼのとしたお人好し」のように、本部では文中に部のタイトルの意図を示唆する記述は見受けられない。

#### 「ポランニー一家」；

本章は、経済人類学者カール・ポランニー論である。カールの私生活や著名なポランニー一家の様子を伝える希少な資料として、ポランニー研究では必読のものとされる。しかし一方で、ここでの描写には多くの事実誤認があり、信憑性に問題があることも指摘されている<sup>39</sup>。ドラッカーはカールをふくめた一家5人について、その傑出した才能を十二分に認めながら、夢を追い求め破れた人々としてまとめている。市場至上主義にかわる「新しい社会」を見出すという夢である。これはドラッカー自身の生涯のテーマとも大きく重なり合う。というより、そのものといってよい。もとよりこの時代の「新しい社会」への希求はドラッカーやポランニー一家にかぎったことではなく、マンハイム、シュムペーター、フロムらをふくめた「ヨーロッパのユダヤ系亡命知識人たち」に同様に認められるものである。ただ、これらのなかにあつて、知的交流のあつたカールに対して、ドラッカーの思い入れはとりわけ大きかつたようである。

彼との議論のなかで、互いの「新しい社会」ビジョンの違いが明確化されたことが描写されている。資本主義と社会主義を超えた「第三の道」という基本的立場は同じながら、ドラッカーの造語「社会による救済」をめぐるドラッカーとカールでは異なるのである。ドラッカーはこの伝統的な考え方の非有効性をとなえ、それに固執したがゆえにカールは失敗したとする。かくてカールが追いもつめた「新しい社会」がいわば「理想の社会」だったとすれば、ドラッカーが追いもつめたのはあくまでも「妥当な社会」だった、と。そしてカールがこの議論から自説をまとめたのが、かの大著『大転換』（44）になったという。当時ドラッカーは『産業人の未来』（42）執筆中で、同書がカールをして『大転換』（44）を誕生させた助産師的役割を果たしたかのような記述である。自著『産業人の未来』（42）と『大転換』（44）を同列視して異同を指摘しながら、最終的には自著の有効性を際立たせている。かくみるかぎり本章はカールそしてポランニー一家を題材にしながら、実はドラッカー自身を語るものとなっている。天賦の才に恵まれながらも、あまりに大きすぎる夢を追い求めて失敗した人々を描くことで、ひるがえってドラッカーは自らの夢すなわち「新しい社会」ビジョンの有効性を際立たせているのである。この論法も、ドラッカーではよくみられるものである。

「キッシンジャーを生み出した男」；

本章ではゼミ時代の旧友をとりあげながら、ドラッカーの政治哲学が述べられている。プロイセンやワイマールをふくめて「ドイツとは何か」を論じるドイツ論や、基本的な政治哲学である。登場するゼミ時代の旧友クレイマーはドラッカーの影法師、いわばもうひとりの自分として存在し、彼との対比においてドラッカーの見解が明確化される構図となっている。これは前章「ポランニー一家」にもみられる手法であり、結局ドラッカーが自説の有効性を際立たせて終わるというのも、そのまま同じである。

内容的には政治学というドラッカー本来の専門領域であるところから、読み応えのあるものとなっている。ただし、ここでの話はあくまでもドラッカーの憶測にすぎない。キッシンジャーとクレイマーの関係が十分に検証されているわけではなく、若干の事実以外ほとんどはドラッカーが両者の類似性・近親性を指摘して論じているだけのことである。読み物としては興味深い、明らかにタイトルの「キッシンジャーを生み出した男」といえるほどの信憑性に足るものではない。きわめて恣意的であって、この点は注意を要する。外相論ではクレイマーの天才外相論を否定し、リーダーシップにおける誠実さを強調している。これはドラッカーにおけるリーダーシップ論、マネジメント論にそのまま通底するものである。

「怪物と子羊」；

抽象的なタイトルでわかりにくい、本章は「怪物」と「子羊」の比較によって「本当の悪とは何か」を論じた「悪論」といってよい。ナチス政権誕生によるドイツ脱出前後期のもので、ナチスの傍若無人ぶりとともに、緊迫した状況が伝わってくる内容となっている。「怪物」は新聞社の同僚で、後にナチス殺人部隊副隊長となったヘンシュ、「小羊」は敏腕ジャーナリストのシェイファーである。「怪物」はとりたてて傑出した人物でもなかった。だからこそ、周囲に認められる人物になりたいと、ナチスに入って「怪物」とよばれるまでになった。自らの居場所を探しもとめる様は、まさに「社会の一般理論」二要件のひとつ「一人ひとりに社会的な地位と役割を与えること」を想起させる。

これに対して「小羊」は、有能であるがゆえに自らの力でナチスを何とかできると過信し、逆に利用された。結局は何もできなかったどころか、事態を悪化させてしまっただけの小さな存在である。この「権力への渴望」と「自己への過信」、いずれが重罪かと二択を迫りながら、ドラッカーが提示するのはそのどちらでもない第三の答えである。この論法はサプライズを与えるもので、確かに読者受けはいいだろう。ナチスという眼前の現実に向き合わず、ただ自分のことだけを問題にして現実逃避した生化学者こそ、最大の重罪人＝「悪」だとするのである。

ドラッカーによれば、平凡な人間こそ悪すなわち巨悪なす存在とされ、これら三者はまさにありきたりのちっぽけな存在だった。ナチスという「悪」へのかかわり方をもって、人間にとって本当の悪と罪とは何かを問うているのである。けれども罪について「怪物」と「子羊」は伝統的なものなのに対し、生化学者は20世紀の新しいものと規定され、それこそが最大の問題だとされている。ここでの傍観者ドラッカーの視点は、20世紀という時代そのものにある。罪深き人間に新たな罪を負わせる時代を見据えている。先の「おばあちゃんと20世紀」「ヘムとゲーニア」であついていたものが「20世紀が失ってしまったもの」であれば、本章は「20世紀が生み出したもの」わけても「望ましくないもの」＝「悪」をあつかうものであった。

「ノエル・ブレイルズフォード — 反体制派の末路」；

前章「怪物と子羊」が「悪論」であれば、本章は「善論」とでもいうような内容である。先の「おばあちゃんと20世紀」と「ヘムとゲーニア」の関係同様、一對の相互補完的なものといってよい。登場するブレイズフォードの政治遍歴は紆余曲折を経ているが、その立場は自らの「良心」にもとづく点で首尾一貫していた。そしてこの「良心の人」ということこそ、彼最大の魅力であるとともに悲劇の原因でもあったとする。ブレイズフォードとドラッカーは、親子以上の年齢差があっても政治的立場が対極ほど違っていたにもかかわらず、親交があった。先のポランニーやクレイマー同様、互いの考えをぶつけ合うことで自身の考えを整理していく知的関係にあったようである。

ブレイズフォードは全体主義に対抗すべく、非全体主義の共同戦線を考え出す。ここにおいて全体主義という「巨悪」打倒のために、ソ連共産主義という「悪」を容認してしまうのである。もとよりそれは自らの「良心」からの行動であったが、結局彼はソ連共産主義にさんざん利用されたあげく、最後には見捨てられてしまった。前章「怪物と子羊」の「小羊」シェイファーと似たようなケースながら、本章でのドラッカーは「自己への過信による失敗」とはとらえていない。「良心であるがゆえの悲劇」、「良心の人の末路」ととらえている。前章の「悪論」との対比が際立って、「良心とは何か。本当の良心とは何か」を問うものといえなくもない。そして「良い心」が必ずしも「良い結果」をもたらすわけではないパラドックスを、ドラッカーは嘸みしめているかのようでもある。『経済人の終わり』序文執筆のエピソードがあるが、今となっては実際「ノエル・ブレイルズフォード」の名を探し出すのは容易ではない。確かにせいぜい『『経済人の終わり』の序文を書いた人』というだけでしかない。

「アーネスト・フリードバーグの世界」；

本章は在英時代のマーチャント・バンクで出会った人々をあつかいながらも、その焦点は「滅びゆく19世紀」にある。ドラッカーによれば、それは「実体」取引などの「現実をあつかう文明」、具体的な経験にもとづくものだった。しかし今や「シンボル」取引などの「数値化された現象（シンボル）をあつかう文明」、抽象的な論理にもとづくものにとってかわられた。ここで後者の例としてケインズ経済学をあげているのが、何とも印象的である。事あるごとにケインズ経済学の限界を指摘してやまないドラッカーではあるが、本章にいう認識と形而上学の変化においてもとりあげられるのである。ただしその論調は批判ではない。新たに20世紀がもたらしたもの、否応なく対応せざるをえないものとして、指摘されるにすぎない。

フリードバーグ、ヘンリーおじさん、パールブームら「滅びゆく19世紀」を語るドラッカーにあるのは、「20世紀が失ってしまったもの」への郷愁である。これは先の「おばあちゃんと20世紀」を彷彿とさせる。抽象的な論理に埋没する現代に、かつての具体的な経験による「心の目」をもとめるものの、ただし本章ではかなり抑制した主張でしかない。章末で「金儲けはかつて悪意も害もなかったが、はたして今そういえるのか」と問う姿には、科学的合理性を超えて人間的な意味と価値のあり方をもとめつづけるまなざしが見出せる。「20世紀が失ってしまったもの」のなかにこそ、人間としてもっとも大事なものを認めるドラッカーがいるのである。

「銀行家と愛人」；

前章につづくフリードバーグ商会でのエピソードで、テーマとして変わりがあるようにはみえない。あえてふたつの章に分ける必要があったのかという感がある。含意はさておき、人間的なエピソードとして興味をそそられるがゆえに、章として独立させたというところであろうか。一見すると、身近な人間の単なるおもしろおかしい話のひとつのようである。けれども「高級娼婦」という存在や、企業と愛人の契約関係という新たな現象など、これも「滅びゆく19世紀」の風景のひとつなのかと思えなくもない。人と人の好悪愛憎という「現実」が、企業(契約)という「シンボル」に良くも悪くも翻弄されていく様がコミカルに描かれているからである。ただし本章ではドラッカー自身によるテーマ解説がないため、前章からのつながりでそのようにも読めるということではしかない。かくみるかぎりでは、失われてしまった「19世紀文明」とりわけその人間的な意味と価値に対するドラッカーの郷愁を、本章でも強く感じざるをえない。

「ほのぼのとしたお人好し」

本論の第3部にあたるアメリカ編で、4章からなっている。渡米した1937年から、③第二次大戦期をカバーしており、ドラッカー28-40歳手前あたりまでがメインの内容である。なぜヨーロッパ脱出と渡米を決めたのかには、言及されていない。部のタイトル「ほのぼのとしたお人好し」が、やはり抽象的で不可解である。その意味と意図は、終章にあたる同名の「ほのぼのとしたお人好し」で語られている。

「ヘンリー・ルースと『タイム』『ライフ』『フォーチュン』」

本章は、「雑誌王」ヘンリー・ルースをあつかいながら述べられるジャーナリズム論、雑誌論である。ドラッカーにとっていわば本業にほかならず、彼自身かなり乗って書いていることがみてとれる。ジャーナリストの仕事の何たるかが生き活きと描き出されており、門外漢にも業界の内幕とその仕事の醍醐味が伝わるものとなっている。もとより「雑誌王」といわれた男の真の姿もドラッカーなりに論じられており、本書のなかでたいへん読み応えのある章である。ルース独自の革新的なジャーナリズム手法への疑問にはじまり、ジャーナリズムの何たるかが述べられ、そしてルースという人物が論じられる。

ジャーナリストとしてのルースは政治的影響力がまったくなかったが、雑誌というものを通じてメディアの力をあまねく知らしめた影響は計り知れない。その意味で雑誌史のみならず、メディア史に名を残す存在であることは間違いない。かくてルースの本質は中国人という、意外な結論が用意されている。彼の組織運営と支配力は、まさに中国伝統のそれを踏襲しているにすぎないとするのである。マネジメントという点でいえば、明らかにドラッカーとは次元を異にする。日本に対する感情という点でも、結局ドラッカーとルースは合わない者同士だったというところだろうか。

「予言者：バックミンスター・フラウとマーシャル・マクルーハン」

本章は、テクノロジーとその「予言者」をあつかっている。ここにいう「予言者」とは、新たに人間活動としてテクノロジーの現実を垣間見せてくれた先覚者・先導者である。若干テクノロジー論という側面もあるものの、本章の焦点はあくまでも「予言者」すなわち未来を見通す

先見者の視点と存在にある。ドラッカーは1960年代を「テクノロジー発見の時代」とし、そこにおけるテクノロジーの「予言者」としてフラーとマクルーハンの意義と限界を論じる。「人間的」「文化的」なものとしてのテクノロジーという新たなアプローチを提示した一方、テクノロジーを人間特有の「仕事」に結びつけるビジョンがないため、かかるアプローチではテクノロジーと文化と形而上学の三者を統合することはできないだろう、と。

もとより1960年代はポスト産業社会論がいわれ、そのなかにおいてドラッカー自身も新たな社会論を提示した頃である。『断絶の時代』(68)での「知識」による「知識社会」のビジョンである。彼もまた時代の行く末を見通す先覚者、未来学者とみなされるようになり、さらにそれは前著『見えざる革命』(76)で決定づけられるところとなっていた。ドラッカーはこうした自身への評価を強く否定するが、見方によっては本章にいう「予言者」とは、ドラッカー自身ということもできる。

また、後期ドラッカーにおける「知識」概念は、「体系的かつ目的的に組織された情報」すなわち応用実践を中心としたものである。単なる科学やテクノロジーの枠組みにとどまらない人知の全体系にわたる広範なもの、そして特定の目的達成に向けて応用実践されるべく組織されたものを表わしている。ひるがえってみれば、本章におけるテクノロジーの現実を人間活動とした「予言者」の意義と限界とは、ドラッカーが自らの「知識」概念に照らして指摘したものである。換言すれば、本章ではテクノロジーの「予言者」を高く評価しながらも、最終的にはそれを超えた自らの「知識」概念のアプローチの優位性を際立たせる評価となっている。「ポランニー一家」、「キッシンジャーを生み出した男」同様の手法である。その一方で、ドラッカーはいわば「予言者のパラドックス」を指摘し、未来を見通す「予言者」の末路を「予言者の成功は失敗にほかならない」としている。この結論を書いたのは、「予言者」という自身への評価から決別するためか、「予言者」たる自身を論じるためかはわからない。かくみるかぎり、本章はある種の意味深さを感じずにはいられないのである。

#### 「プロフェッショナル： アルフレッド・スローン」

本章はスローンという稀代の経営者を通じたプロフェッショナル論、経営者論である。また『企業とは何か』(46) 誕生前後をめぐる裏話という側面もあって、きわめて興味深い。ボリュームからみても、本書のなかではかなりの力作である。「マネジメント思想家」ドラッカーに関するかぎり、もっとも興味をそそられる内容で読み応えがある章である。ただGMと『企業とは何か』については本書以前に『企業とは何か』の1964年版、1972年版それぞれの「序文」(prefaceとintroduction)と「エピローグ ジェネラル・モーターズ再訪」ですでに論じられている。本章はそれらを再編集した部分もあり、必ずしも目新しいものとはいえない。しかし、本書の対象はあくまでも人物であるため、スローンならびにGMの面々に関するエピソードとしてきわめて興味深いことは間違いない。

GMの内部調査と『企業とは何か』(46)の出版は、ドラッカーの文筆人生最大の転機といってよい。本章では個性的なGM幹部が次々と登場し、前著『見えざる革命』(76)での年金基金革命のもととなったウィルソンとのエピソードも盛り込まれている。そしてそれらキラ星のごとき面々ですら震でしまう絶対的大スターとして、「ミスターGM」スローンが据えられている。ここで描かれるスローン像は、本来は人間的な慈愛に満ちていながら、あくまでもプロであることに徹した「プロ中のプロ」である。一見冷徹な意思決定も、その底流には人間に対す

る深い想いがあることが指摘されている。資本家から専門経営者への過渡期的存在でありながら、自ら新たな経営者像としての専門経営者すなわち「プロの何たるか」を身をもって示したとされる。ただしここでのドラッカーの描き方は、両面的である。スローン個人を冷徹な合理性のなかに温かい人間性を備えた「プロ中のプロ」としながらも、結局スローン流の経営は非人間的で、それこそが後の GM の成功と失敗の原因であったとする。およそ日本におけるスローンのイメージは、このような本章の描写に多くを負っている。

もとよりドラッカーにとって、スローンの存在はきわめて大きかったようである。明らかに彼のマネジメント論あるいは経営者論には、ここで論じられたスローンの影が認められるからである。多様性の重視など、まさにその好例である。ドラッカーにおいてスローンは専門経営者すなわち専門的な「マネジメント」の雛型であり、プロとは何か、そしてプロの責任と社会的責任はいかにあらねばならないかを教えてくれる存在にほかならなかった。さらに後期ドラッカーが執拗に主張しつづけた「知識労働者」概念にも、プロの専門家という点でスローンの姿をみることもあながち的外れではなからう。良かれ悪しかれ、ドラッカー・マネジメントの具体的モデルとして、スローンはある。ただし本章で語られるスローンらとのエピソードの信憑性については、全面的に首肯しがたい部分もある。スローンとの交流もすべてドラッカーのひとり語りであって、関係者の証言があるわけではない。ポランニーとの交流にも、同様のことがいえる。なお、本章その他で事あるごとにドラッカーは、自著『企業とは何か』がスローンら GM で無視されたことをあげ、それが後の GM 凋落原因であるとして、最終的には同書の意義と有効性を際立たせる論法をとっている<sup>21</sup>。これも、まさに本書で何度も使われている手法である。

### 「ほのぼのとしたお人好し」

部のタイトルと同名の本章は、本書全体をむすぶ最終章である。本書最大のボリュームながら、とりとめもない書き方で冗長な感否めない。いかにもエッセイといったところであるが、結局何が良かったのか、よくわからない読後感を与える。あえてまとめると、要するに本章はアメリカ論、とりわけ 30 年代末のニュー・ディール期の「古き良きアメリカ」を愛惜の念で顧みたものというところであろうか。ドラッカーが渡米した 1937 年から太平洋戦争勃発の 1941 年あたりが、メインの内容である。「ほのぼのとしたお人好し」の語に象徴されるように、危機における人と人の絆の姿を通して、アメリカにおける人とコミュニティ・社会のあり方が見据えられている。

コミュニティ・社会は部族主義や差別など良い面ばかりではないし、たとえそれらがあっても 20 年代など不親切な時代もあった。ヨーロッパを逃れたドラッカーはまさに「最後にして最良の希望」としてアメリカに赴き、「アメリカ的信条」の実現すなわち「政治」を通して「生粋のアメリカ人」となった。彼によれば、「ほのぼのとしたお人好し」の時代すなわちニュー・ディールは、この「アメリカ的信条」の実現によってアメリカらしさを再確認する作業であった。しかし同時に、アメリカにとっての岐路でもあった。伝統的な「アメリカ的信条」すなわち「孤立主義」を捨て、新たな「介入主義」によってアメリカは大国となってしまったのである。寂寥感をもってドラッカーは「ほのぼのとしたお人好しの時代」の終焉を告げながら、その余韻を味わう形で本書をむすんでいる。あの「古き良きアメリカ」は本当に終わってしまったのだ、と。

#### IV

以上、章ごとの概要とポイントその他論点をみてきた。通読した全体的な印象としては、エッセイとして気軽に読めて楽しめる部分もある一方、抽象的でわかりにくい部分、とりとめもなく冗長な部分も多々ふくまれている。章によっては趣旨が理解しにくいところもあり、おもしろいと思う反面、煙に巻かれたような読後感もある。すでにドラッカー的世界に知悉している読者であればあるほど、「あのドラッカーが、こうだったんだ」といった体で興味がそそられるものであろう。けれども、そうした読者をもってしても、めまぐるしく登場する人々に圧倒されてしまう。ドラッカー初見の一般読者なら、なおさらであろう。

一概にまとめることができないほど、多彩な内容である。主なものを一瞥しただけでも、ヨーロッパ論、アメリカ論、ドイツ論、20世紀論、文明論、社会主義論、戦争論、「良き社会」論、政治学・政治哲学、悪論、善論、先生論、教育論、ジャーナリズム論、予言者論、プロフェッショナル論、経営者論、さらにフロイト論、ポランニー論、ルース論、フラー論、マクルーハン論、スローン論、ルイス論などがある。いずれも、それだけで十分に個別テーマとなりうるものばかりである。もとより登場人物の誰もが、何らかの意味でドラッカー思想の重要かつ不可欠な視点・論点に関係している。相互に重複もあるものの、以下ではとりわけ重要と思われる点を整理しておこう。

- ・いうまでもないことではあるが、戦争が最大の原体験としてある。普通のちっぽけな人間を「怪物」にしてしまったナチスの恐怖もふくめて、戦争こそがドラッカーの人間観・世界観の出発点となっている。
- ・「傍観者」の視点が一貫している。もとよりそれこそが本書の趣旨であるが、それにしてもその徹底ぶりこそ、「社会生態学者」「文筆家」を可能ならしめたことが痛感される。「傍観者」は、ドラッカーのアイデンティティそのものに根ざすといってよい。とりわけ「失われた世界」（19世紀、ヨーロッパ）と「新たな世界」（20世紀、アメリカ）を見据える視点は、「社会生態学者」の視点「継続と変革の相克」そのものといった感がある。
- ・「失われた世界」と「新たな世界」の間で、ドラッカーが郷愁と未来への希望のディレンマにあることがみてとれる。「継続と変革の相克」、まさに両者がせめぎ合う緊張のなかにあるということだろうか。矛盾した感情の吐露に、内面的葛藤の様が表出している。ここから、新たなビジョンを描き出していく「文筆家」の創造プロセス「生みの苦しみ」がうかがい知れる。けれども「過去」が嫌で「未来」をもとめていきながら、本書の基本的枠組みはむしろ「過去」＝「失われたもの」への郷愁にある。70歳時の刊行であるから、致し方ないといってしまうまでもそれまでだが、「失ってはいけないもの」まで失ってしまったとの視点が強く出ている。この「失ってはいけないもの」とは、「人間が人間であること」といってよい。そしてそれをふたたび獲得することが、ドラッカーを執筆させづけた最大の誘因とも考えられるのである。
- ・「傍観者」の焦点が、人と社会にあることも明らかである。後の「社会の一般理論」とりわけ「一人ひとりに社会的な地位と役割を与えること」を彷彿とさせるエピソードもあった。居

場所のない人間が居場所をえようとものがく様は、本書のドラッカー本人にも重なってみえる。

- ・論法として目につくのが、およそ「他人について語りながら、それを通じてもっとも語っているのは実はドラッカー自身である」ことである。ポランニー（「良き社会」）、クレイマー（政治哲学）、フラーとマクルーハン（予言者）、スローン（自著『企業とは何か』）らがあつた。彼らはいずれもドラッカーの影法師、もう一人のドラッカーとして登場する。そして最終的にドラッカー自らの立場の優位性・有効性が際立つ結論となっている。他者を論じながら、結局は自分のこと、すなわちドラッカー思想じたいを裏づける内容を論じ、自らを正当化するのが彼の性癖のようである。
- ・マネジメント論の視点からみれば、ヨーロッパ的伝統とアメリカ的革新を融合し、「進歩的な保守主義者」となったところから、彼のマネジメントは誕生したとみることもできる。まさにマネジメントを想起させるエピソードもいくつかあつた。
- ・実に多くのユダヤ人（系）が登場している<sup>22</sup>が、ドラッカー自身はあたかも非ユダヤ人（系）のごとく彼らを傍観している。この点でも、彼の「傍観者」ぶりは徹底している。ここに彼の自身に対するコンプレックス、あるいは何らかの歪んだ想いが見出せる感がある。またこれは、マージナルマンとして「社会生態学者」たることを可能ならしめた点とも推察されうる。
- ・登場人物については、他の著書からすれば、違和感もある。父母については外的状況を語るものの、ほとんど論じていない。妻もふくめて、意識的に排除したようである。また個人的にも思想的にも多大な影響を受けたシュムペーターが入っていないのは、何とも意外というか奇異である<sup>23</sup>。

## おわりに

本書は『経済人の終わり』（39）、『断絶の時代』（68）らと基本的に同じトーンで、陰鬱なやるせないムードに覆われている。「新たな世界」アメリカにせよ、ドラッカーが肌で感じた「あのアメリカは終わったのだ」という過去形で締めくくられている。自らの原点であるヨーロッパは未来ある若者には重苦しくて生きづらく、その未来をもとめていったアメリカもすでに過去のものになってしまったという描写である。もはやあいまみえることのない数々の面影に彩られながら、ペースを残して終わるのである。

本書は読み込めば読み込むほど、底知れぬ奥深さを感じさせる。検討しつづけると際限がないので、ここでいったん区切りとする。さしあたり本稿の作業によって、本書の基本的な内容と展開は整理・検討できたと思われる。もとより言及しえなかつたポイントや論点も、いまだ多く埋もれている。本稿を足掛かりにして、いずれさらに踏み込んだ検討を行っていきたい。



注

- 1 本書の邦訳は、3冊ある。風間禎三郎訳『傍観者の時代 — わが20世紀の光と影』（ダイヤモンド社、1979年）、上田惇生訳『ドロッカーわが軌跡 — 知の巨人の秘められた交流』（ダイヤモンド社、2006年）、上田惇生訳『傍観者の時代』（ダイヤモンド社、2008年）である。上田訳の2冊はタイトルこそ違うものの、本文の翻訳じたいはほぼ同じである。抽象的な表現をわかりやすく訳している点上田訳は便利であるが、決して見過ごせない省略や意訳が多々見受けられる。したがって本稿では、より原書に忠実な風間訳を基本的に参照している。なお、以下では、『傍観者の時代』（79）を「本書」と表記していく。
- 2 風間禎三郎訳、日本語版への序文1-2頁。
- 3 *Adventures of a Bystander*, sixth printing, 2007, Introduction to the Transaction Edition, p.xii, 上田訳（2008）, vi 頁。
- 4 *Adventures of a Bystander*. (79) p.1, 風間訳3-4頁。
- 5 上田惇生訳『ドロッカーわが軌跡 — 知の巨人の秘められた交流』（ダイヤモンド社、2006年）の邦訳タイトルは訳者によるものと推察されるが、「自伝」を想起させる表現である。その他、最晩年のドロッカーへのインタビューを著書化した『ドロッカー 二十世紀を生きて』（牧野洋訳、日本経済新聞社、2005年）が、後に『知の巨人ドロッカー自伝』（日本経済新聞社、2009年）と改題して文庫本化されている。建前上は、同書がドロッカーの自伝ということになる。しかし同書中でも、訳者・牧野氏はドロッカーは「自伝を出していない」と明記している（93頁）。
- 6 前掲『ドロッカー 二十世紀を生きて』（牧野洋訳、日本経済新聞社、2005年→『知の巨人ドロッカー自伝』日本経済新聞社、2009年）は、本書と重複している部分、あるいは本書を補足している部分が多々認められる。本書にはないエピソードも盛り込まれているが、ドロッカーはすでに最晩年で頭のハッキリしていた時期とはいえなため、必ずしもそのままとらえるべきではないと思われる。フラれた初恋の思い出が、いつのまにか自分がつたことになっている感がなきにしもあらず、である。さしあたり本稿では本書の内在的理解に専念するため、同書を考察対象から外すこととする。同書の検討ならびに本書との対応関係については、機会を改めて行いたい。
- 7 エッセイに属する本書を、心理学の専門領域にない筆者が内在的に検討することには、もちろん限界がある。にもかかわらず、あえて試みるのは、本書に関する内在的な理解はドロッカー研究に不可欠と思われるからである。本書については、部分的に言及されることはあっても、真正面からとりあげた研究は寡聞にして見当たらない。この学問的空白を埋めることが、本稿の意義でもある。もとより本書がエッセイ的なものであるがゆえに、筆者の個人的見解からかなり偏った整理になってしまった部分も多い。この点も、ご海容願いたい。
- 8 *Adventures of a Bystander*. (79), Introduction to the Transaction Edition, p.xi, 上田訳（2008） v 頁。
- 9 風間訳、日本語版への序文、2頁。
- 10 風間訳、日本語版への序文、4頁。
- 11 ただしドロッカーは、本書の力点があくまでも人にあることをくり返し強調している。注10での言葉につづけて、次のようにいう。「けれども、私の心からなる願いは、この本が、実在した人物についての、重要な人物についての、そしてなかんずく、極めて興味深い人物についての、物語として日本の友人と読者諸氏に読まれることである。」（風間訳、日本語版への序文、4頁。）
- 12 ここでいう「政治生態学者」は、「社会生態学者」とほぼ同義と考えられる。確認できる範囲では、1972年の時点（『ドロッカー全集 第1巻 産業社会編 — 経済人から産業人へ』ダイヤモンド社、日本語版への序文4頁）ですでに「社会生態学者」の語を使っている。したがって1979年出版の本書で「政治生態学者」を使っているのは、奇異な感がある。「社会生態学」という概念が、ドロッカーのなかでまだ固まっていなかったということであろうか。
- 13 もっとも1979年の初版刊行当時のドロッカーは、本書を自叙伝や回想録ではないと否定したうえで、そういったものを書くほど自分は老け込んではいないつもりだと述べている（風間訳、日本語版への序文1頁）。
- 14 ちなみに邦訳での構成は、以下のようになっている。  
風間禎三郎訳『傍観者の時代 — わが20世紀の光と影』（ダイヤモンド社、1979年）  
プロローグ 傍観者の誕生  
アトランティスからの報告

『傍観者の時代』について(春日)

祖母と二十世紀  
ヘムとゲーニア  
ミス・エルザとミス・ゾフィー  
フロイトの神話と現実  
トラウン＝トラウネック伯爵と女優マリア・ミュラー  
滅びゆく世界と若者  
ポラニ家の人びと  
キッシンジャーをつくり出した男  
怪物と小羊  
最後の反体制派  
アーネスト・フリードバーグの世界  
銀行家と妾  
「お人好し」の小春日和  
雑誌王ヘンリー・ルース  
二人の予言者  
専門経営者アルフレッド・スローン  
「お人好し」の小春日和

上田惇生訳『傍観者の時代』(ダイヤモンド社, 2008年(2006年も同じ))

第Ⅰ部 失われた世界

- 第1章 おばあちゃんと二〇世紀の忘れ物
- 第2章 シュワルツワルト家のサロンと「戦前」症候群
- 第3章 エルザ先生とゾフィー先生
- 第4章 フロイトの錯誤とその壮大な試み
- 第5章 トラウン伯爵と舞台女優マリア・ミュラーの物語

第Ⅱ部 ヨーロッパの人々

- 第6章 ポランニー一家と「社会の時代」の終焉
- 第7章 キッシンジャーをつくった男クレイマー
- 第8章 怪物ヘンシュと小羊シェイファーの運命
- 第9章 反体制運動家プレイズフォードの挫折
- 第10章 マーチャント・バンクの世界
- 第11章 フリードバーグ商会の愛人

第Ⅲ部 アメリカの日々

- 第12章 ヘンリー・ルースと『タイム』『フォーチュン』
- 第13章 テクノロジーの予言者、フラーとマクルーハン
- 第14章 プロの経営者、アルフレッド・スローン
- 第15章 お人好しの時代のアメリカ

- 15 蛇足ながら、ドラッカーによれば、本書には日本に関する章も構想されていた。話題が60年代になってしまうため、本書からは割愛せざるを得なかったという(風間訳, 日本語版への序文3頁)。それは『日本画の中の日本人』(*A View of Japan Through Japanese Art*) (79)になったという。この邦訳は非売品で、風間訳『傍観者の時代』発刊を記念して「とくに予約者のために」発行されたという。
- 16 本章での記述 (*Adventures of a Bystander*. (79) p.71, 風間訳 112頁) では、職に就きたての頃の上役2人について名前まで書いていない。「ドイツ刊紙の編集長」とは、フランクフルトの夕刊紙『フランクフルター・ゲネラル・アンツァイガー』編集長エーリッヒ・ドンブロウスキー、もうひとりの「ロンドンの老練なマーチャント・バンカー」とは、後章「アーネスト・フリードバーグの世界」のフリードバーグであると考えられる。
- 17 「幼少時代の謎であり、スターであった」と述べている(風間訳, 日本語版への序文1頁)。
- 18 ちなみに、本章での論法すなわち「それぞれのアプローチの違いを際立たせて二者を鮮明に比較対照する手法」は、後の「シュムペーターとケインズ」(*Schumpeter and Keynes*)でもみられる。同稿では、シュムペー

ターとケインズを、それぞれ優秀で才気に満ちて魅力あふれるプロタゴラスと、鈍重で醜いが英知あるソクラテスにたとえて、後者すなわちソクラテス＝シュムペーターの有効性を際立たせてむすんでいる（『すでに起こった未来』（『生態学的なビジョン — アメリカの状況に関する描写』）（93）に所収）。ただし本章では、そこまでエルザ先生寄りではない。

- 19 磯秀雄『ピーター・ドラッカー研究序説 生きながらの死者の肖像』（水山産業出版部，2011年）
- 20 栗本慎一郎『ブダベスト物語』（晶文社，1982年），若森みどり『カール・ポランニー』（NTT出版，2011年）を参照のこと。
- 21 前掲注19同様，磯秀雄氏は，こうした部分についても違和感をとなえている。GMが『企業とは何か』を無視したというドラッカーの主張は，それこそ「フロイト的錯誤」だというのである。磯氏の主張には看過しえない指摘がふくまれており，今後さらなる検証と検討が必要である。
- 22 ユダヤ人と明記してあるのはヘム，ゲーニア，フロイト，ポランニー一家，クレイマー，キッシンジャー，フリードバーグ，リチャードとロバートのモーゼル兄弟，ヘンリーおじさんである。その他にユダヤ人との明確な記述はないものの，かなりそれらしいのが，トラウン・トラウネック伯爵，女優マリア・ミュラー，「怪物」ヘンシュの恋人エリーゼ（①ヒトラーが権力を握った時，ヘンシュはエリーゼと婚約を解消しなければならなかったと述べていること。②これから国外に出るドラッカーに，国外に知り合いのいないエリーゼのためにドラッカーの住所を教えてくださいと，ヘンシュがたのんでいること，から推測される。*Adventures of a Bystander*. (79) p.163, 風間訳 251頁。)である。
- 23 『現代の経営』（54），『マネジメント』（73）におけるマネジメントが，企業家によるイノベーションを軸とする動態的経済観にあることはいうまでもない。後の『イノベーションと企業家精神』（85）はまさにシュムペーターの視点そのものである。ドラッカーのシュムペーターに対する評価は「シュムペーターとケインズ」（前掲注18）で端的に表わされているように，きわめて好意的である。その他，直接言及したものとしては，*Drucker on Asia*. (97), p.109-110（上田惇生訳『P.F. ドラッカー・中内功 往復書簡② 創生の時』ダイヤモンド社，1995年，46-49頁。）でも，ドラッカーに影響を与えたであろうエピソードが印象深く語られている。