

ドラッカーの周辺

Around “Drucker”

三浦一郎

Ichiro Miura

(立命館大学)

Summary

When a thinker like Peter Drucker is understood, it is necessary to research over many sides of the person, thought, and study. Drucker's management theory and social ecology were born as base for his thought. And Drucker's thought was formed while Drucker's being born and grown up and living. When Drucker's person and thought is researched, the almost only biographic material is *Adventures of a Bystander*. This essay introduced doubts that I had while I read *Adventures of a Bystander*, and some were considered about Drucker's rhetoric in this text. And a part of his thought formation was seen centering on what to do after the gymnasium graduation. In other words, I showed the hypothesis that in his thought formation conservative Drucker might have faced a problem of critical overcoming of the thought and theory of democrat Hans Kelsen.

はじめに

ピーター・ドラッカーのような思想家を理解しようとする場合、その人・思想・学問の全体にわたって多面的に研究する必要が出てくる。ドラッカーのマネジメント論および社会生態学はドラッカーの思想を基盤として生まれたものであり、ドラッカーの思想はドラッカーが生まれ、育ち、生きていく中で形成されていったものであるからである。

ドラッカーの人と思想を理解しようとする場合、その不可欠の資料は『傍観者の時代』(原題は『傍観者の冒険』⁽¹⁾)である。ドラッカーの自伝とされる『傍観者の時代』を除くと、ドラッカーがその膨大な著作の中で自らについてふれたものはきわめて少なく、『創生の時』における「7つの経験」⁽²⁾、『すでに起こった未来』の最後に収録されている「ある社会生態学者の回想」⁽³⁾などいくつかの重要な例外的な記述があるが、その他の多くの場合、印象的ではあるが断片的な思い出が記されているに過ぎないのである。したがって『傍観者の時代』を改めて丁寧に読む必要がある。

本稿では『傍観者の時代』を読みながら遭遇することになった、いくつかの疑

問を紹介するとともに、ドラッカーのレトリックについて多少考察し、そしてドラッカーの思想形成の1コマについて言及することにしたい。

なお「ドラッカーの周辺」という題名については、ささやかな小稿を作成するに際して影響を受けた長尾龍一教授の『ケルゼンの周辺』⁽⁴⁾の驥尾に付すものであることを告白しておきたい。

1. 『傍観者の時代』(1979)と『ブダペスト物語』(1982)の思い出

私がドラッカーの著作で最初に読んだのは1979年の『傍観者の時代』(風間禎三郎訳)である。ドラッカー『断絶の時代』⁽⁵⁾、ガルブレイス『不確実性の時代』⁽⁶⁾、そしてドラッカー『傍観者の時代』というように、「時代」という名前によってすぐ連想がわいた。そこで、そういう内容のものかと思って読み始めると、内容というよりもスタイルがまったく違うのに驚いた記憶がある。通読すると非常におもしろく、あの経営学者ドラッカーがこのような本も書くのかと思った。同時に「冒険」と「時代」ではだいぶ意味が違ふと感じ、タイトルに多少の違和感もあった。『傍観者の時代』には、ドラッカーが有名な人物はほとんど出てこないと言っているにもかかわらず、幼少時に出会ったフロイトを始め、経済人類学者カール・ポランニー、竹村健一の紹介によりメディア学者・未来学者として一時期日本でもブームを起こしていたマクルーハン、GMのアルフレッド・スローン等々よく知られた登場人物たちが続々と登場する。それだけでなく、ドラッカーの言う有名でない人たちに奇妙なりアリティがあり、ドラッカーの人物デッサンに感心していた。

その時私の主な関心はドラッカーにはなかったのも、おもしろい本を読んだと感じ、ドラッカーのライターとしての才能に感銘を受けたに過ぎない。その印象が修正されたのは、数年後栗本慎一郎『ブダペスト物語』⁽⁷⁾(1982年)が出たことによる。経済人類学者歩ポランニーの紹介者であり、ポランニー流経済人類学の布教者といってもよかった栗本は、『傍観者の時代』の中におけるポランニー・ファミリーについての記述の誤りが、『ブダペスト物語』の研究の出発点の1つであったと述べている。そしてドラッカーによるポランニー伝説の誤りを正す旅としての『ブダペスト物語』が展開されていくことになる。その旅の途上にはドラッカー自身も登場してにぎやかであるが、カール・ポランニーの夫人をはじめとする絶世の美女たちも登場して彩をそえている。『ブダペスト物語』には、次のようにドラッカーと栗本との面会の方が記されている⁽⁸⁾。

1980年のドラッカー教授は、繰り返し、遠くを懐かしむように目を細めて、イロナ(カール・ポランニー夫人)は美しい婦人だったといった。(中略)については、ドラッカーは、イロナについてではないが、ポランニー家の人々について、全員、容姿が飛びぬけてよかったと書いているので、可哀そうに、こ

の経営学の大家は自らの容姿には自信がなくコンプレックスに悩んでいるのだろうとなんとなく余分な同情までしたというわけであった。

何しろ、ドラッカーは私との会談中、さらにもう2人のポランニー家の女性、カールの姉ラウラ(彼の本ではモウジー)とその娘エーヴァについても美人だった美人だったを連発し、エーヴァについては「私の生涯に会った女性のうち、最も美しい女性だった」とまで私に語ったのである。

このように栗本の描くドラッカーは人間味にあふれ魅力的である。ドラッカーは「モウジーは長生きし、1960年代末にニューヨークでなくなった。高齢ではあったが相変わらず非常に美しい女性だった。確かに、ポラニ家の人たちはいずれも、特別に顔立ちがよかった」⁽⁹⁾と記している。

ドラッカーは、ポランニー・ファミリーを天才の家族として描いている。しかしドラッカーの記述と、歴史家栗本慎一郎の現地を歩いて調べた事実との違いは、印象的である⁽¹⁰⁾。このずれを、そしてドラッカーの記述に潜むものをどのように理解すべきか。

2. 『傍観者の時代』の語ることと語らないこと

ドラッカーはよく自分を著述家であると定義する。『傍観者の時代』は、ドラッカーが、家族、友人、知人、仕事関係など、自らの周辺を語ることをつうじて自らを語るという、著述家としてのドラッカーの、レトリックをこらした作品である。ドラッカーには、語ることと語らないことがある。そして語る場合、ストレートに語る場合と、変形と誇張を加えて語る場合と、事実と異なることを加味して語る場合がある。たとえば誇張の例としてスローンについての表現をあげておこう。スローンに初めて会ったときの印象の描写である⁽¹¹⁾。

はじめてスローンに会ったときはがっかりした。痩せ型、中背で、なんともいただけない馬面であり、大きな補聴器をぶら下げ、風変わりで感じの悪い男に見えたからだ。髪は白く、まだ多少赤味がかった。その赤毛にふさわしく、ひどく気短でもあった。そのしわがれた声には強いブルックリン訛りがあった。

ドラッカーのこのような表現には誇張が見られると思う。また別の箇所では次のようにも語られる⁽¹²⁾。

私はよく「経営者にとって完璧な秘密兵器があるとすれば、それは何ですか」と聞かれる。そんな時には「アルフレッド・スローンの補聴器です」と答えることにしている。各種の経営委員会にオブザーバーとして出席するよう

になり、実際に彼の補聴器の威力を目撃したからだ。

以前から耳が遠いスローンは旧式な補聴器を使い、胸には大きな電池をぶら下げ、耳には大きなラップをつけていた。自分が話をするときにはスイッチを切らなければならず、そのたびにとてつもなく大きな音が響き渡る。すると部屋の中の誰もが話をやめ、彼は会議を牛耳れた。

このようなスローンのイメージは、尊敬おくあたわざる大経営者にふさわしいというよりも、むしろ滑稽であるとさえ言える。アルフレッド・スローンは、ドラッカーにとって、経営者の理想像であり、リーダーシップの理想を体現する人であるが、そうであるがゆえに、あえてこのように述べるところにドラッカーのスタイルがある。

次に、語ることと語らないことについて。たとえば『傍観者の時代』第1章には「おばあちゃん」と「おじいちゃん」が、第2章には「父」と「母」が登場する。「おばあちゃん」については、魅力的なエピソードが次々と紹介され、「おばあちゃん」の人柄と魅力と人間としての知恵が余すところなく記される。ドラッカーの「おばあちゃん」に対する愛情あふれる表現には感動する。他方「おじいちゃん」には、いかにもウィーンらしいエピソードが紹介される。「おじいちゃん」は成功した銀行家、資産家であり、シュニッツラーの劇作に現れるウィーン、フロイトの精神分析の背景となったウィーン、シュトラウスの「こうもり」のウィーンにふさわしい女遊びの好きな金持ちである。彼はユーモラスに処理されており、道徳家ドラッカーが単純に謹厳実直な人ではなかったことをしのばせる。そして第2章では、「母」の大学進学をめぐるエピソードを中心に、大学進学予備校の教師をたまたますることになった「父」が登場し、おそらくそこでドラッカーの両親が知り合ったことが、言外に示唆されている。この章では「母」についての、数少ない精彩にとんだ記述が見られる。

しかし「おばあちゃん」と「おじいちゃん」が、「父」と「母」のどちらの両親なのかは、明らかにされず、あいまいに記述されている。ドラッカーは家族にかかわって、事実関係を明確に述べることはしない。ドラッカーの人間を描写する優れたデッサン力は、わずかの例外的な言及を除いて、両親、ドラッカー自身、自身の家族、親戚等について、適用されることはない⁽¹³⁾。有名な法学者「ハンスおじいさん」とは書かれるが、ハンス・ケルゼンと実名が記されることはない。『傍観者の時代』は、自伝的な内容のものであるにもかかわらず、通常の自伝とはまったく異なり、ドラッカーが自身と家族とを直接的に語る、あるいはそのように語ることはないのである。余儀なく記述する場合には、通り一遍の表現に止めているように思われる。

スローンについて少しふれたが、『傍観者の時代』に登場する人たちは、喜劇の登場人物に似ている⁽¹⁴⁾。ウィーン時代に限っても、「おばあちゃん」と「おじいちゃん」、「ヘム」と「ゲーニア」、「エルザ先生」と「ゾフィー先生」、フロイト

等多くのキャラクターがそろっている。

3. 「ニルスの夢」について

ドラッカーの思想形成プロセスの中で最大の謎の1つは、ドラッカーがギムナジウムを卒業するとともにウィーンを出たことである。ドラッカーは、当時のドラッカー家にそう経済的ゆとりがなかったこと、弟がウィーン大学医学部に進むことになっており物入りでもあったことなどを理由にあげて説明しているが、説得的ではない。第1次世界大戦後のウィーンは、中欧の大国オーストリア・ハンガリー帝国の首都から1小国オーストリアの首都に成り下がってしまったし、戦後襲った超インフレーションがドラッカー家の資産の多くを雲散霧消させたことは間違いないと思われる。しかし、父アドルフは相変わらずオーストリアにおいて重要な仕事についており、社会の中での位置にそう変化があったとは思えない。ドラッカーにとって、ギムナジウムでの授業と受験勉強がつまらないものであったことは確かだが、そのことが大学での学習を嫌う理由になったはずもなく、むしろ大学での研究はそれまでの勉強に比べて自由を意味したはずである。ウィーンを去り、ドイツのハンブルクで働くようになったとき、ハンブルク大学に籍を置き、働きながら学ぶことにしたのも、大学での勉強そのものを嫌ったわけではないことを語っている。

『傍観者の時代』の「ウィーン時代」には「アトランティスからの報告」というタイトルがついている。このタイトルは、「ヘムとゲーニア」の章(上田訳では「第2章 シュワルツワルト家のサロンと『戦前』症候群」)の終わりに近いところに出てくる「ニルスの夢」の話にちなむものである⁽¹⁵⁾。ニルスは、スウェーデンの作家セルマ・ラーゲルレーヴの児童向けの小説『ニルス・ホルゲルソンの不思議な旅』⁽¹⁶⁾の主人公である。この小説の中に「海底の都市」のエピソードがある。海底に沈んだ都市という意味でアトランティスである。この物語を子供時代に読んでいた感銘を受けたドラッカーは、この海底に沈んだ都市の夢、それも同じ夢を繰り返して見たことを記している。ドラッカーの夢は次のようなものである。

船が難破して海に放り出された水夫が、海底の都市にたどり着く。それは貪欲の罪によって沈んだ都市だった。住民たちは、罰として不老不死にされていた。昔風の高価な衣服を身につけ、華美を競い合っていた。だが、彼らも彼らの都市も、たとえ不死でも、この世のものではなかった。

生きた世界からやってきた水夫は、彼らに魅せられた。しかし正体が知られれば、2度と生きた世界には戻れない。

この物語を読んだ10歳前後の頃、私はその水夫になっている夢を何度も見た。私もこの都市に魅せられた。誰かが私に気づくことを恐れた。しかも

彼らの顔を見たくてたまらず、誰も私を見ていないことを確かめて、帽子の下から顔を覗き込む。彼らが振り返り私を見る。そこで目が覚めるのだった。

ずっと後年、結末の異なる夢を見て、ドラッカーは、つば広の帽子の下で見た顔がヘムとゲーニアのものであったということに気づく、という落ちがついている。

このドラッカーの夢は、『ニルス』の「海底の都市」の物語とはかなり異なっている。『ニルス』では、神の呪いによって海底に沈められ不死とされた都市が100年に一度地上に出てくる。このとき、たまたまその都市に来合わせた誰かが、1円でもよいからその都市の商品を買ってやると、呪いが解けるというものであった。ニルスはそれができなくて悲しむという終わり方であった。『ニルス』の「海底の都市」の物語は、ドラッカーの夢では、かなり変形されている。ストーリーの狙いは、むしろ反対のものになっていた。夢が変形されるのはごく普通のことであるが、ドラッカーの夢のように変形されることについては、やはり当時ドラッカーの置かれた状況が影響していたに違いないと思われる。

ドラッカーは、ウィーンに魅力と反発を感じている。ウィーンに強いこだわりを持ちながら、ウィーンを離れたい、離れなくてはならないと強く感じ、そう決意している。何がそうさせたのだろうか。『傍観者の時代』の中に書かれているように、その原因はいくつもあったと考えられる。

当時のウィーンは、左右対立が激化し、ときに流血の事件も引き起こされている⁽¹⁷⁾。「おばあちゃん」の章では、そのようなことが、さらっとふれられていた。反ユダヤ主義の風潮も強まっており、ナチズムの台頭も見られた。他方同時に「ヘムとゲーニア」の章に見られるように、「戦前」症候群が蔓延している。非ユダヤとユダヤが共存していた時代は完全に終わってしまったにもかかわらず、ハプスブルク帝国の追想にみなが浸っているという状況がある。オーストリア・ハンガリー帝国の首都であったウィーンは、まさにアトランティスであったに違いない。また「トラウン伯爵」の章では、第1次世界大戦の直前の時期における社会主義者の国際平和の夢について語られている。これも戦前の夢に殉じた人の物語であった⁽¹⁸⁾。

早熟な青年であったドラッカーにとって、ウィーンにおける社会、政治、経済の問題は大きな関心事であったに違いない。しかし、ギムナジウムの卒業が近い将来に迫った青年にとって、自分自身この現実の中をどう生きていくか、そして自らの進路をどのように選択するかという問題は避けることのできない大きいテーマとして存在したはずである。ドラッカーといえども、全青年にとっての共通の課題に直面していたはずである。

4. ドラッカーの進路問題について

『傍観者の時代』に現れるエピソードからすると、ドラッカーは素直な子供ではなかったようである。たとえば、「プロローグ」における最初のエピソード(デモ行進の先頭に立ちながら、違和感を持ちそれを突然止めたこと)も最後のエピソード(闇を利用してサービスを行った国賊を賞賛するスピーチ)も、小学校における習字のエピソード(手習いの成果がまったく見られないこと)も、おそらくそのような例である。ギムナジウム卒業後の進路選択は、ドラッカーの素直でなさを示す代表例であったに違いない。両親としては、自分たちが議論するまでもなく当然のことと考えている結論(ウィーン大学進学)とまったく異なる行動(ウィーンを去り、進学せず、働くこと)を長男が取ろうとしていることを知ったとき、何を感じるだろうか。それは家族内に決定的なコンフリクトを生んだものと考えられる。ドラッカーは次のように語っている⁽¹⁹⁾。

私の父は、私が大学に進むことを強く望んでいた。何の彼のと言っても、わが家は役人と弁護士と医者の家系だったのである。父はまた、私が商人としての勘と才能を欠いているのではないかと、とも思っていた。(中略)要するに、私には、大学教授への道にトライせよという強力な圧力がかかっていたのである。事実、私の周囲には大学教授がたくさんいた。(中略)

大学教授への道にトライせよという家族からの圧力あるいは期待に対して、ドラッカーはどのように考え対処したのだろうか⁽²⁰⁾。

学問の世界では、何はともあれ学者として、研究者として、一流にならないければならない。私はある程度筆は立つのではないかと思っていた。けれども、研究能力や学問的な思考能力の有無についてはまったく見当がつかなかった。そこで私は、大学教師への道に進むと決める前に、とりあえずその方面の能力があるかないか試してみよう、そして能力がないとわかったら実業界に入ることにしよう、と思った。

ドラッカーの設定した目標はかなり高いものであった。現実には、18歳になるとき、ギムナジウムを卒業し、故郷ウィーンを出て、ドイツのハンブルクで綿製品の商社の見習いになった。「もちろん私の父はあまり喜びませんでした」「一応、ハンブルク大学の法学部に入ることは入りましたが、動機といえば、父の手前、入ったというにすぎなかったのです」⁽²¹⁾とドラッカーは回想している。

5. ハンス・ケルゼンとドラッカー——仮想敵としてのケルゼン

ドラッカーとドラッカー家にとって大学教授のモデルは、ウィーン大学教授ハンス・ケルゼンであった。ケルゼンはユダヤ人であり、ドラッカーの母の妹の夫である。当時ヨーロッパを代表する法学者で、法学のウィーン学派を率いていた。第1次世界大戦後の新生オーストリアの憲法の起草者でもあった。社会主義者ではないが、オーストリア社会民主党とは人脈的に近く、戦闘的といってもよい民主主義者であった。

ケルゼンについては、わが国では、長尾龍一教授によるすぐれた精力的な研究がある。法思想史の研究者である長尾教授の研究は、ケルゼンの人・思想・学説の全体にわたるものである。ドラッカーとドラッカー家も、その調査研究の一角を占めている。家族関係、人的関係についての要点は、次のようになる⁽²²⁾。

- ①ウィーン時代のケルゼンにとって、ドラッカー家との関係はきわめて重要である。ドラッカー家の一員と言ってもよいほどである。仕事の面でも、家族としての面でも。
- ②甥ピーター・ドラッカーはケルゼンに対して反抗的であった。『傍観者の時代』における「ハンスおじさん」についての記述は、すべてどこか冷ややかである。「ハンスおじさん」は出てくるが、そしてケルゼンという名前は出てこない。
- ③『傍観者の時代』におけるケルゼンの兄弟についての記述(兄弟の数、彼らの歩んだ人生)には事実と異なる誤りが多く含まれている⁽²³⁾。さらに次の2点については、より重要である。
- ④『傍観者の時代』のなかで、ドラッカーが進路に悩みながら、自分の研究者としての能力を試すべく、法学の最難問をケルゼンに聞く場面がある。ドラッカーの進路問題にかかわるのみならず、トラウン伯爵の登場を導く重要な場面であるが、長尾教授は、それが最難問であるはずはなく、厄介な甥ドラッカーをあしらうためにその課題を出したのではないかと解釈されている。
- ⑤さらに長尾教授には「民主主義と保守主義の間？」という論文⁽²⁴⁾がある。この論文は、ケルゼンとドラッカーのシュタール評価の差異をテーマにしたものである⁽²⁵⁾。

長尾教授の研究により、ドラッカーとケルゼンの関係はかなり明らかにされたと言えるだろう。ドラッカーには「超合理主義者ハンスおじさんには我慢ならなかった」という発言がある。ドラッカーは、ウィーンを出て、ドイツにおいて働きながら学びつつ、保守主義的な政治活動にもかかわっている。そしてケルゼンの最大の論敵ともなるカール・シュミット⁽²⁶⁾とも一定の接触を行ったことが明らかになっている。

また当時のドラッカーがキルケゴールの思想にも強く引かれていたことが明

らかであるが⁽²⁷⁾、キルケゴールの背後にはハイデッガーの哲学に対する関心が潜んでいたのかもしれない。このようなドロッカーの思想的関心の方向には、ドロッカーなりにケルゼンを克服するという人間的・思想的課題が潜んでいたようにも思われる。民主主義者ケルゼン⁽²⁸⁾は、ドロッカーの思想的な仮想敵であったとすることができるのではなかろうか。

おわりに

ケルゼンには「民主制の本質と価値」という論文がある。この論文は、神の子にしてユダヤびとの王なりと自称したかどで、ローマの総督ピラトの前に連行されたイエスを描く場面で終わっている⁽²⁹⁾。

ここで、古く、疲弊し、それゆえ懐疑的となった文明の人たるピラトは、「真理とは何か」と問うた。彼は真理の何たるかを知らず、また民主的思惟を習慣とするローマ人であったから、これを民意に問い、票決に附そうとした。彼はユダヤ人たちの前に出て、イエスの言葉を伝え、彼らに対し、「私は彼に何の罪責をもみない。しかし過越節に私が1人の罪びとを釈放するのが汝等の仕来りである。そこで汝らはこのユダヤびとの王の釈放を欲するか」と問うた。票決の結果はイエスの釈放を認めなかった。満場の民衆は呼号して、「彼ではない、バラバだ」と言った。聖書の著者はこれに「バラバは強盗であった」と付け加えている。

信仰者、政治的信仰者は、これこそ民主制肯定ではなく、民主制否定の適例であると反論するであろう。この反論は承認せざるを得ない。しかしそれには唯1つ条件がある。すなわち信仰者の、その奉ずる政治的真理、必要とあれば血の雨を降らせてでも貫徹されるべき真理に対する確信が、神の子のそれの如く堅固であると言う条件が。

このように、ケルゼンは民主主義者ピラトを弁護している。

保守主義者を自認し人間的な価値観を重視するドロッカーは、当然ピラトの批判者であり、したがって、ピラトを借りて自らの立場を表明したケルゼンの批判者でもある。

保守主義者ドロッカーの思想形成に当たっては、民主主義者ケルゼンの思想と理論の批判的克服という課題が存在したのではないかと、という仮説の提示が本稿の問題意識の1つであった。

ドロッカーの思想および初期政治思想については、最近になってようやく、上田惇生氏、井坂康志氏の研究によって、光をあてられつつある。ドロッカーの思想と問題意識に、ドロッカーの同時代の思想家、たとえばハイエクやアーレントのそれとときわめて共通したものがあはれることは確かであり、そのための比

較研究が必要とされている。

しかし、働きながら学ぶところに、学習から学ぶとともに生きることから学ぶところに、ドロッカーの独創があると思われる。

【注】

- (1) Drucker (1979)
- (2) Drucker (1997)
- (3) Drucker (1993)
- (4) 長尾龍一(1980)
- (5) Drucker (1969)
- (6) Galbraith (1977)
- (7) 栗本慎一郎(1982)
- (8) 栗本慎一郎(1982) 41-42頁。
- (9) Drucker (1979), p.131.
- (10) 栗本慎一郎によるこの調査には、歴史家としての栗本の長所がよく現れている。一読をお勧めしたい。
- (11) Drucker (1979), p.279. 風間訳430頁。
- (12) ドロッカー(2005) 107頁。
- (13) なおこの点、ドリス・ドロッカー夫人の回想は例外的に貴重な資料である。ドリス夫人の非常に率直な目によって、ドロッカーと知り合い結婚するまでのエピソードが語られている。ドロッカーのフランクフルト大学時代の様子も一部うかがい知ることができ。ドロッカーとしては夫人がこのような回想を書いていることは意外であったろうし、おそらく困惑したのではないと思われる。「めぐり逢うまで」でこの回想が終わっていることは残念であるが、そのことにドロッカーの意思を感じている。Drucker, Doris (2004).
- (14) 「7つの経験」にヴェルディの『ファルスタッフ』を見た感動の話があった。言うまでもなくこの歌劇は喜劇である。
- (15) Drucker (1979), pp.57-58. 上田訳52-53頁。
- (16) ラーゲルレーヴ(1982)。ドロッカーは『ニルス』をおそらくドイツ語訳で読んだと考えられる。
- (17) たとえば塚本哲也(1992)。
- (18) Drucker (1979). 上田訳第5章。
- (19) Drucker (1979), p.107. 上田訳109頁。
- (20) Drucker (1979), p.108. 上田訳110頁。ドロッカーはユダヤ人教授人事についての奇妙なエピソードを紹介している(Drucker (1979), p.59. 風間訳92頁)。「この頃、少数政党でありながらドイツの国家主義者の支持で政権を維持していたカトリック系保守政党は、彼らの歓心を買おうとして、今後ユダヤ人はウィーン大学の正教授に任命しないと発表した。ところが、その舌の根も乾かぬうちに、力量に乏しい、実際には無能なユダヤ人の候補者を正教授に任命した。このユダヤ人は研究成果をただの1度も発表したことがなかったし、さえない教師でもあったが、父親が『戦前』の有名教授であった」。
- (21) Drucker (1997), p.102. 上田訳28頁。
- (22) 長尾龍一訳(2007) 111-118頁。この訳書は「自伝」の翻訳と、調査研究の結果がまとめら

れた部分からなる。この箇所は後者にある。

- (23) ポランニーの場合と同様のパターン。
 (24) 長尾龍一(2005) 111-125頁。
 (25) なおドラッカーのシュタル論およびドラッカーの初期政治思想については、井坂康志による一連の研究がある。
 (26) なおこの時期のシュミットは、まだナチスの御用学者とはなっていない。
 (27) Drucker (1993) に収録されているキルケゴール論(1949年初出)はそのことを示している。
 (28) 戦闘的民主主義者ケルゼンの思想については、鶴飼信成・長尾龍一編(1974)に収録されたケルゼンの1932年の論文「民主制の擁護」(長尾龍一訳)を参照。
 (29) 『民主制の本質と価値』には、1920年の初版と1929年の第2版がある。第2版の翻訳は岩波文庫に収録されている。ここでは長尾訳の初版によった。ケルゼン(1977) 44-45頁。

【文献】

- 鶴飼信成・長尾龍一編(1974)『ハンス・ケルゼン』東京大学出版会。
 栗本慎一郎(1982)『ブダペスト物語』晶文社。
 H・ケルゼン(1977)『デモクラシー論 ケルゼン選集9』木鐸社。
 塚本哲也(1992)『エリザベート ハプスブルク家最後の皇女』文芸春秋。
 Drucker, Doris (1996), *Until I Met You*. [野中ともよ訳(1997)『あなたにめぐり逢うまで』清流出版。]
 Drucker, Peter F. (1969), *The Age of Discontinuity*, Harper & Row. [上田惇生訳(2007)『断絶の時代 ドラッカー名著集7』ダイヤモンド社。]
 Drucker, Peter F. (1978), *Adventures of a Bystander*, John Wiley & Sons. [風間禎三郎訳(1979)『傍観者の時代』ダイヤモンド社。 上田惇生訳(2008)『傍観者の時代 ドラッカー名著集12』ダイヤモンド社。]
 Drucker, Peter F. (1993), *The Ecological Vision*, Transaction. [上田惇生, 佐々木実智男, 林正, 田代正美訳(1994)『すでに起こった未来』ダイヤモンド社。]
 Drucker, Peter F. & Isao Nakauchi (1997), *Drucker on Asia*, Butterworth-Heinemann. [上田惇生訳(1995)『創生の時』ダイヤモンド社。]
 ドラッカー, P. F. (牧野洋訳・解説) (2005)『ドラッカー 20世紀を生きて 私の履歴書』日本経済新聞社。
 Galbraith, John Kenneth (1977), *The Age of Uncertainty*, Houghton Mifflin. [都留重人監訳(1978)『不確実性の時代』TBS プリタニカ。]
 長尾龍一(1980)『ケルゼンの周辺』木鐸社。
 長尾龍一(2005)『ケルゼン研究Ⅱ』信山社。
 長尾龍一訳(2007)『ハンス・ケルゼン自伝』慈学社出版。
 ラーゲルレーヴ(香川鉄蔵・香川節訳) (1982)『ニルスの不思議な旅1』偕成社文庫。原作は1906年刊。

【略歴】立命館大学経営学部教授。京都大学大学院修了。著書に『現代の流通メカニズムと消費者』大月書店等。

My Three Essential Principles of Strategy: A Tribute to *A Class with Drucker*

Akihiro Takamoto

(Graduate School of Management, Ritsumeikan Asia Pacific University)

Summary

A Class with Drucker: the Lost Lessons of the World's Greatest Management Teacher written by William A. Cohen is the epitome of a good memoir; it is enlightening, inspirational, and engaging. Cohen's "Ten Principles of Strategy," presented in Chapter 17 of the book, were very thought-provoking as well, encouraging the MBA students in my class to develop their own principles. I was also inspired to develop my own three essential principles of strategy:

1 *Know "him" and know yourself, and play the right game.*

2 *Defense-in-depth: Beware of common mode failures.*

3 *Look back on the present, placing yourself in the distant future to observe and judge what you are doing today.*

These principles are meant to add a few more new dimensions to the set of Cohen's principles. Whatever combination of these principles is employed, they would effectively work only when they are underpinned by good answers to the fundamental questions Drucker used to pose: "What is your business and what should it be?"

1. Introduction

In his remarks for the publication, *A Class with Drucker* (2008), by W. A. Cohen, Ira Jackson said:

Bill Cohen brings that laboratory of learning alive to those of us who didn't have the pleasure, privilege, or opportunity to sit at the feet of the master in Peter's classroom. One can feel the energy, the humor, the discipline, the interaction, the edge, the energy, the simplicity, and the relevance of Peter's practice of teaching. ... *A Class with Drucker* comes at a time when a reflection on Peter's legacy is an important anchor as we move forward (Cohen 2009, p. xi).

Among all parts of the book, Chapter 17, *Base Your Strategy on the Situation, Not on a Formula* made for an excellent discussion material for the Marketing Strategy