

脱「昨日の世界」の哲学

ウィーン、フランクフルトの時代

井坂康志

人間は、個人としての個人生活をいとむだけでなく、意識する
としないときにかかわらず、その時代と同時代人たちの生をも生きる
のである。

——トーマス・マン『魔の山』

歴史とは歴史家の経験である。これは歴史家だけが「作った」も
ので、歴史を書くのは、歴史を作る唯一の方法である。

——オークショットの発言（E・H・カー『歴史とは何か』
より）

序

ドゥッカーと聞けば、多くはマネジメントを体系化した経営学者
を想起するであろう。ドゥッカーがまずもって経営理論で世に名を
なしたのは事実である。しかしその言説を経営に限定するならば、
体系を貫く基本思想を見落とすことになる。

その活動はきわめて広範に及ぶ。法学で学位を持ち、同時に社会
学、政治学、技術史、美術等複合的立脚点に基づく論者だった。そ

こには経済社会と実践知の結びつきをひととき強く意識し続けた、
ともすれば特異な社会科学者像が浮かび上がる。その実像は特に活
動の初期にあつて研究者よりむしろジャーナリスト、警世家のイ
メージに近い。若き日彼が世の表舞台に登場したとき、手にしてい
た武器は思弁に偏するものではなかった。きわめて広範囲の主題を
めぐる知的営為全体は、いわゆるマネジメント体系に直接関わるか
否かとは無関係に実践的関心によつて貫かれた。

ドゥッカーの思索は実践的諸問題を強く意識し展開されたのみで
はなかった。それらの具体的解決策の導出に不可欠な視野の広がり
と思考の型を備えていた。静態と動態、継続と変革、合理と生態と
いったいくつもの相対立する視座から人間社会の枠組みを描き、世
界の変化に自ら忍耐強く付き合う形で思考を発展させた。十指に余
る知的分野に恐るべき精通を示し、それらを寛容に継承しながらそ
の業績は既成の学問の範囲と方法を超え、新たな問題像を提起する
ものだった。その問題意識は全体的であると同時に立体的だった。

方法論にあつては分析とともに知覚を重視した。それは既存の学



界に対立と緊張をもたらすものであった。しばしば無原則な折衷主義と見なされた。特定の政策にコミットする発言をも行い、社会の一般通念に反する言説も避けなかった。大学教授の肩書きを持ちながらも、専門研究者たる適性を欠くと見られた。学問上の弟子にも学派の形成にも一切の関心を示さなかった。人の評価に恬淡たるものがあつた。

だがドラッカーは、課題の探索にあまりに柔軟でありながら、頑ななまでに思考の型は生涯守り通した。しかもその多くは、青年期の時代観察と経験によつて培養されたものだった。異形の思想家はいかにして生まれ育まれたか。包括的ヴィジョンはいかなる知的姿勢に基礎づけられるか。いずれであれ、それらを形成した特定の時代的コンテクストの理解が今後ドラッカーの人、思想、学問を適切に評価する足がかりとなるのは間違いない。業績の背後にある思考法や型を描出していくうえで、青年期ほどに思想形成の態様を雄弁に物語るものはない。その一端を見ていくことにしたい。

一 出生と幼年時代

ドラッカーは一九〇九年、ウィーン一九番街の閑静な住宅街デブリングのカーズグラーパーン通りで生を受けた(写真1)。父アドルフは政府高官、母キャロラインは神経科医だった。

父は一八七六年の生まれで、ウィーン大学卒業後官職に就いた人である。貿易省次官等を歴任し、退官後、銀行頭取やウィーン大学教授を務めた。その後、一九三八年にナチスの迫害から夫妻ともにアメリカに逃れ、後にノースカロライナ大学に職を得て、国際経済学を教えた。一九四一年以降ワシントンDCのアメリカン大学で教鞭を執りながら、関税委員会や政府関連の仕事にも従事したという。



写真1 生家(筆者撮影)

一九六七年に没する。母は一八八五年に生まれ、やはりウィーン大学で医学を修めた人だった。チューリッヒの神経科クリニックで一年ほど助手を務めた。医師資格を持ちながら開業することなく家に入り一九五四年に没した。

医者や法律家、音楽家を多く輩出した家系という。そんな経済的文化的に申し分ない生育環境がドラッカー家にあつた。典型的な中産階級だった。ささやかながらも知識社会の酵母だった。教養と財

産、親類・縁者・職業上のネットワークが複雑に交錯しつつ展開する世界だった。そのような環境が少年ドラッカーの知性と感性の涵養に少なからず寄与したのは何ら不思議ではない。後々までマネジメンツの書物で外科医や指揮者の比喩がごく自然に登場するのも家庭環境のなせるところと思われる。

一家の知的交流にも目をみはるものがあった。自宅では月曜にサロン風の会合が開かれた。当時サロンは単なる社交を越えて、それぞれが文化的に統一された精神共同体であり、小さな宇宙だった。そこに集う人々の顔ぶれでその人がどの階層に属する者かはつきりするほど、社交は階層と一体のものだった。多い時には週に二、三度知人たちが自宅に招かれ、討論に花を咲かせた。経済学者、高級官僚、法律家が多かったとされる。ウィーン・サークルの一端さえ垣間見られた。来客にはシユムペーター、ハイエク、ミーゼスといった父の仕事関係の知識人がいた。さらには、後のチェコ大統領トマス・マサリクがしばしば出席した。叔母の夫で世界的に著名な公法学者ハンス・ケルゼンが家族に近い存在として出入りした。

週の後半には母がデイナを設け、医学、数学、音楽などの統一的な話題にもとづいて議論が繰り広げられた。ウィーンの高名な医者たちが当時欧州で最も有名な人物とされたフロイドをこき下ろす場面に遭遇したのもこの頃だった。

他方、時代状況は刻一刻と陰影を濃くしていった。ウィーンはあらゆる意味で例外的空間だった。創造性の坩堝だった。コスモポリタン都市だった。神経症だった。ドラッカーの幼年期はウィーン凋落の歴史と重なる。一九世紀末から二〇世紀初頭にかけて、ウィーンでは学問、芸術等の多様な領域できわめて稀有な才能の持ち主たちが独自の活動にいそしむ。ドラッカーが生まれた頃の二〇世紀初

頭のウィーンは、文明の中心地としての輝きがかろうじて残っていた。その頃青年期を過ごしたシユテファン・ツヴァイクは当地を次のように回顧する（『昨日の世界』）。

ヨーロッパの都市でウィーンほど、文化的なものへの欲求を情熱的に持っているところはなかった。その君主国が、オーストリアが、何世紀このかた政治的に野心を抱きもしなかったし、その軍事的活動で特に成果を収めもしなかったゆえにこそ、郷土の誇りは芸術的な優越を得ようとする願望にも強く向けられた。……そして知らず知らずのうちにこの都市の市民の一人一人が、超国民的なもの、コスモポリタンなもの、世界市民へと育てあげられていった。

後に深い交誼を持つことになるカール・ポラニーも同様の感慨を述べる。ポラニーはブダペストに生まれウィーン、イギリス、そしてアメリカと移住の人生を歩む。生涯の終局に際し、旧友に次のように書き送る（『天転換』）。

私の人生は、『世界を住処とする』生涯であった。——私は、人類世界の一員として人生を送った。……私の仕事は、アジア、アフリカ、そして新しい人々のためのものである。

そこには世界市民に十分な養分を備えた文化風土が窺い知れる。その民族構成や社会階層からすると決して均質性の高い都市とは言えなかった。しかしドラッカーにあってはギムナジウムに入学するあたりには故郷ウィーンへの失望は決定的なものとなっていた。「昨

日の世界」からの脱出を決めていた。出発点は第一次大戦後の崩れゆく文明の幻影だった。

二 ウィーンとギムナジウムの時代

知的に早熟だったドラッカーはすでに時代状況と厳しく切り結び、現実的な課題を受け取っていた。後にドラッカー自身が述べるように、マネジメント体系の基本的な性格はコスモポリタン都市ウィーンの凋落と共に欧州文明の終焉に規定されるものだった。時代の産物だった。

ドラッカーは地元のシュワルツワルト小学校を経て、一九二七年の一七歳まで地元のデブリンガー・ギムナジウムに籍を置く。当時のギムナジウムは大戦を挟んだとはいえ、ハプスブルグ帝国時代の文化が濃厚だった(写真2)。ギムナジウムの卒業資格は大学進学と一体化していた。帝国が教育制度を作り上げるのは一八五〇年以降である。ギムナジウムに進学した者は最終学年でマトウーラなる卒業試験を受験し、それに合格すれば他のドイツ語圏も含む大学入学資格を得ることができた。

主な進学先として、帝国時代から多様な講座を備えた総合大学が整備されていた。ウィーン、グラーツ、プラハ、ブタペストなどには工科大学が置かれ、他には森林学、農学、応用美術などを教える単科大学もあった。ただし、工科大学や単科大学進学のコースを選択する者には別に実科中等学校が用意されていた。こちらはテクノロジスト(職業人)養成を目的としており、小学校を終えると各種職業学校で職業技能を身につけ多くはそのまま社会に出た。ドラッカーが当時共感を抱いたのがこのコースだった。

ギムナジウムのカリキュラムは古典教養科目の伝統に基づくもの



写真2 旧文明の中心地ウィーン市庁舎前。この場所で少年時ドラッカーは自らが「観察者」になることを悟った(筆者撮影)。

だった。例えばラテン語が八年間、入学から卒業まで週六時間必修、うち二年間は週八時間だった。ギリシャ語も必修とされ、五年間あるいは六年間で週五時間あった。カリキュラムの細目はギムナジウムごとに異なるものの、名門校などではギリシャ語の一環としてアリストテレスの購読まであったとされる。

古典教養科目は学生の生活や経験をはるかに越える非日常の世界である。苦痛を伴いつつも学業に秀でた者には抽象的推論能力のよ

き訓練の場ともなった。わけでも、ギリシヤやラテンの詩文暗記などは古典・神話に関する広範な知識や鋭敏な言語センスを養うのに大きな役割を果たした。言語を通じた知的伝統への敬意、そして自らもその伝統に連なるものとしての矜持を自然に培う場としてもギムナジウムは機能していた。マクルーハンの着目する古典的教養としての弁論術である。

当時の学生にとってそこがいかなる意味を持つ場所であったか——。ギムナジウムを舞台とする文学作品は少なくない。ドイツ語圏の作家によるものでもヘルマン・ヘッセやトーマス・マン、ケストラーなどの作品の舞台となる。

ツヴァイク『昨日の世界』の「前世紀の学校」では時代の象徴としての胸苦しい悪夢として登場する。ツヴァイク自身はよく知られるように、言葉を手足のように自由に操る言語の天才である。そんな彼でさえ、ギムナジウム時代の授業は悲哀に堪えざる代物だった。むしろ歴史を生ける世界として記述していく独自の文学スタイルはギムナジウム時代の退屈な授業の反動であった。毎日ほぼ六時間程度木製の椅子に固定されたことを彼は怨みがましく「そのような圧迫を不満をもって感じなかった級友を思い出すことはできない」と書き記している。

ギムナジウムに対して抱く負の感情は決してツヴァイク一人のものではない。むしろ当時の若者たち一般が抑圧的に時にサデイスティックな教育機関を悪夢とともに追憶するのが常だった。

他方、自由に飛翔してやまぬ精神もまた全く正反対ながらギムナジウムの果実だった。この牢獄を反転のばねとして、知の自由へのあくなき探求はむしろ活発になっていった。そのような思想をツヴァイクは次のような瑞々しく美しい章句で表現している。

精神的なものへの飛躍、魂の肉体的な把握力はただあの形成の決定的な歲月においてのみ鍛え得られるものであり、年若くして魂を広く拡げることが学んだ者のみが、後に全世界を自己のうちに捉えることができるのである。

その約二〇年後輩にあたるドラッカーの世代も、ギムナジウムの重厚な知的風土は残存していた。ドラッカーがキルケゴールと出会うのは卒業間もないハンブルグ時代ながら、それでもなおキルケゴールを深く読むためにデンマーク語を学んだと書いている。その根源的な問いつめのための知的錬磨、精神修養のありようは、旧態依然たる社会体制のなかにあつて進取の魂を持つウィーンの学生気質にも大いによつていた。

ツヴァイクの言にならえば、明らかにドラッカーも「年若くして魂を拡げること学んだ者」の一人だった。そのことが彼をして彼なりの流儀で「全世界を自己のうちにとらえる」ことを可能とした。そこにおいて、反語的な意味合いながら、ギムナジウムほど彼に「世の道理」を教えた学校はなかった。むしろ彼にとつてもギムナジウムが退屈と苦痛をもたらす場所であるのに変わりはない。ツヴァイクが在学した頃の世紀末の陰惨さは相当に減じられていたようだが、自由の精神に飛翔せんとする若者の心をつなぎとめておくのに、ギムナジウムが適切な場所であるなどほばありえないことだった。

その意味では、ドラッカーの体験したギムナジウムはツヴァイクのそれよりいくぶんましと言いうるものに過ぎない。彼は最年少の一〇歳で入学している。それでも、年高の同級生に混じって、中上の成績を維持した。かなり早い時期から自らの学び方を確立し、

勉学への処し方を知っていた。ラテン語、ギリシャ語などの古典的教養科目についてもしかるべき成績は残した。落第の恐怖からは無縁だった。

だが、ドラッカーもまた規律と統制が厳しく支配するこの小空間で精神的に倦み疲れていたと想像すべき根拠はある。弱冠一四にして故郷脱出を夢見ていた。まして学校の壁の中で自分の居場所を見出せると期待できなかつた。ギムナジウムのみではない。ウイーンの神経症的風土も問題だった。「戦前」に取り憑かれていた。「昔は今に優る」が当時のウイーンの人々の口癖だった。そんな時代状況が何より生理的嫌悪をもよおした。

むしろ当時の過ぎ去った栄光への執着は数多くの著作によつても指摘される。ツヴァイクは第一次大戦前を「黄金の安定期」と呼び、その二〇年において社会的・政治的生活における反ユダヤ主義が一時的に消滅したのを記録する。かかる黄金時代の記憶は時とともに消えゆくものではなかつた。反対に時とともに輝きを増すものだった。

ドラッカーの同時代人ハンナ・アレントは、失われた楽園が成立しえた理由として、権力概念の独特の転移が生じたことを挙げている。工業力・経済力が大反転を遂げ、国際的な力関係のなかで政治的な要因はますます無力になり、経済的な力、すなわち産業の力が実質的な権力となった時代背景を指摘する（『全体主義の起源——反ユダヤ主義』）。

一九二〇年、三〇年代のオーストリアにあつて、知識人や指導者層は、おしなべて旧帝国時代に育っていた。「戦前」から離れられない心性は、彼らをあまりに深く浸食した。二〇年代に法律、経済、社会学、政治理論、哲学などの領域でいわゆる「実証主義」をさか

んに繰り広げた叔父ハンス・ケルゼンを筆頭にオットー・パウアー、モーリツ・シュリックやオットー・ノイラートなどの代表的理論家にあつても、その理論構築の基礎にあつたのは、「戦前」から引き継がれた価値観だった。むしろ戦前に培われたものが、知的前提の根本変化などものともせず大手を振って闊歩する不自然さが鋭敏なドラッカーの感性を刺した。

過去への郷愁や執着、退嬰感、あるいは総じてデカダンスと呼ばれる時代の支配的空気こそが、ナチズム勃興の主因となるのをドラッカーは一〇年を経ずして『「経済人」の終わり』で指摘した。

そんな抜き差しならぬ時代、ドラッカーはギムナジウムの帰りに国立図書館で読書する喜びを見出した。法哲学と社会学の本を集中的に読む。それが独学の流儀と意味、学びの価値の多様性を教える。碩学ツヴァイクは確実にドラッカーの先輩にあたる実践者だった。

三 フランクフルト時代

ギムナジウムを卒業し、ハンブルグでの短期の社会人経験を経て、ドラッカーはフランクフルトで知力と行動力を実践に移す。当時、フランクフルト大学に籍を置き国際法の研究を行う傍ら、地元紙の記者を兼任した（写真）。

ドラッカー思想の理解にあたり、単にそれまで培われた知的基盤や習慣のみでなく、実際に社会人としての活動で獲得された高度な実践性をも加味するならば、フランクフルト時代こそが「全世界を自己のうちにとらえる」孵化器の役を果たした事実に気づかないわけにはいかない。一九二〇年代後半から三〇年代初頭のドイツというきわめて強い時代的風圧も総合的な考慮に入れるならば、フランクフルト時代がその人格形成にもたらした力さえ勘案せねばなら



写真3 フランクフルト大学（筆者撮影）

ない。特にナチズムとの対抗関係は言動を規定し尽くした。何よりナチズムとの現実的な接点はフランクフルトをもって始まった。むしろウィーン時代からヒトラーの『我が闘争』を一読し、そこに書かれたことをほぼすべて未来に起こるものと直観してはいた。酔漢の練り言ではなく、確固たる政治的イデオロギーの宣言と受けとめてはいた。だがフランクフルトではナチスの党大会に潜入したばかりか、ゲッベルスやヒトラーへのインタビューさえ敢行した。

その思索、観察、行動の中で、ナチズムの正体を着実に掌中に収めていった。

ナチズムは確かに嫌悪感を催させた。しかし、それはありとあらゆるものが『過去の波』たらんとしているなかにあつて、唯一『未来の波』だった。

ナチズムとは退嬰と虚無に沈む欧州にあつて、ほぼ唯一「未来志向」の革命だった。その視座こそがフランクフルト時代の最大の収穫だった。事実ナチズムは欧州再建を企図した絶望の闘争だった。ウィーン時代の文明崩壊の予兆がフランクフルトで現実に変わった。それは「戦前」に取り憑かれ墮落した社会の世直し運動のみではなく、欧州再生に向けたナシヨナリズム革命の形で現実と化した。ナチズムが多くの国民から熱狂的支持を得たのはそこだった。

その様相をあまりに間近で見たいか、ナチズム勃興期から興隆期にいたるドラッカーの思考は生々しい政治そのものといつてよい。すでに三〇年代初頭にして『経済人』の終わり』の下書きは終えられていた。そこでは反時代的思考が十分に昇華された感がある。ドラッカーのドイツにおける思想形成は、いずれも危機の時代の思考実験だった。理論的争点を超越して実際のどむきだしの暴力への抵抗だった。事実、彼の著作群には時代診断の結果捉えた文明の方向喪失を政治的展望に望みをかけることで克服しようとする思考が終始離れない。マネジメント関連の著作さえその例外ではない。

四 基礎的視座の形成

ウィーン、フランクフルト時代を概観する上でのモチーフの一つ

が文明の崩壊だった。いわば原風景だった。

近代合理主義の自己確信が堅持されえぬところからくる反時代的思考はいつしか彼に充溢していた。西欧近代の終焉を見つめ、そのあまりにリアルな危機感のなかで後年のドラッカーの思考が育まれていった。差し迫る現実のなかで、運動で筋肉が鍛えられるように、実践で思想的な基盤が形成された。ドラッカー著作の本質たる高度の実践性にかかる歴史的遠景なくして理解しえない。

では、そのような危機意識に立つ思想基盤はいかなるものか。そこには文明観、イデオロギー観、歴史解釈、近代合理主義批判といったさまざまな土壌が観察できる。しかも、それは単なる思弁にとどまることなく、行動様式をも内面的に規定するものだった。

それがいかに後々までドラッカーの内面の枠組みたり続けたかは一九八九年の著作『新しい現実』で示されたソ連崩壊への卓抜な見解にさえほほそのままの形で表れる。ソ連崩壊への見解もその実相を見るならば、半世紀前の『「経済人」の終わり』のモチーフが繰り返されただけだった。同書は一九三〇年代にして社会主義が人間社会に希望と幸福を与えぬとの事実を見抜いている。ソヴィエト帝国は幻想であり、砂上の楼閣に過ぎぬとする。冷戦構造のはるか前、計画主義のはらむ危険は見抜かれ、構造は分析し尽くされていた。それのみか全体主義、ひいては資本主義までも、二〇世紀の象徴的イデオロギーとしてその構造分析がなされた。いずれも欧州時代の思索と体験の賜だった。

そもそも思想的にドラッカーは保守主義の系譜に属する。保守主義者はユートピアを信じない。社会主義、全体主義、資本主義いずれの衣装をまとうものであれ、完全無欠の社会を信じない。それは『「経済人」の終わり』が繰り返すごとく全体主義、マルクス主義へ

の激烈な批判、さかのばればフランス革命のジャコバン主義への否定的評価、さらにはそれと好対照をなすアメリカ独立革命や日本の明治維新への賛同によっても知られる。

マネジメントも例外でない。事業部制、目標管理などの組織原理や戦略策定の基本イメージはアメリカ政治の基本理念にきわめて近い。その対比で言えば、フランス革命における啓蒙やソヴィエトの一党独裁のイメージほどにその理念から遠いものはない。ドラッカーの保守主義思想は計画主義ないし理性主義への批判的視角と表裏一体にある。

一九三三年四月やがて欧州を席卷し尽くす現実を目前にして彼は一つの決断を余儀なくされる。ユートピアを自称する帝国からの脱出がそれだった。ナチス・ドイツからイギリスを経てアメリカに渡る決断は少年時代から青年期に至る思索と経験の一つの中間決算の意味合いをさえ持つものだった。そのときに選り取られた姿勢は生涯精神に消すことのできぬ刻印となった。

目にしてきた現実、数百年来の伝統と歴史を持つ大帝国の崩壊、そして文明そのものの断絶だった。秩序の深層崩壊だった。それに伴う無数の紛争と不条理が瀰漫する時代状況だった。安泰なる秩序はもはや存在しなかった。そこから自らの知的道程をスタートせざるをえなかった。

五 二人の保守主義者——シュタールとバーク

当時のドラッカーに直接の影響を持った保守主義者に若干ふれておきたい。フリードリヒ・ユリウス・シュタール（一八〇二—一八六三年）とエドモンド・バーク（一七二九—一七九七年）である。

そもそもドラッカーの事実上の著作活動は「F・J・シュタール

論」(一九三三年)をもつて始まる。副題に「保守主義とその歴史的展開」と掲げられる小冊子であつて、ドイツ脱出直前にチュービンゲンのモアア社から出版される。重視すべき方法論として保守主義を捉え、自らの立場を明らかにする。

保守主義とは歴史的認を経た個と政治の自由を守る。それらを現実の問題解決の手段とする。高次の秩序を重んじ人の不完全性を自覚する。

シュタールは一九世紀の改宗ユダヤ人であり、ベルリン大学教授としてヘーゲルを批判的に継承した知識人だった。政治家でもあつた。一九世紀にあつて独自の保守思想で復古と革命を揺れ動く政治的危機の克服を試みた。やや時を置いて公刊される政治的著作『「経済人」の終わり』『「産業人の未来」はその時期や内容における連続性を見るならば、「シュタール論」なる種子から萌芽したものと考へてよい。特に『「産業人の未来」は正統性概念を正面から考察し新社会に位置付けた点においてその関連性にはきわめて強いものがある。』同書副題には「保守主義的アプローチ」が掲げられ、先駆たるバークが参照される。次のように依拠が表明され、理性主義との訣別が宣言される。

本書の基本概念たる一人ひとりの人間の「位置」と「役割」は、いずれも保守主義の語彙である。エドモンド・バークやジェームズ・マディソンの語彙であつて、ジョン・ロックの語彙ではない。ましてフランス革命や、カール・マルクスの語彙ではない(『「産業人の未来」上田惇生訳』)。

バークはドラッカー著作で最も注意深く言及される思想家の一人だった。特に社会の成立及び保守主義的アプローチの一般概念について論じられる際に顕著だった。ドラッカーの社会思想はある面でバーク保守主義思想の受容・継承プロセスそのものだった。

バークは穩健な自由主義と保守主義を最大価値とした思想家だった。フランス革命の觀察を通じ、既存価値体系の維持発展をもつて急進的動乱に対峙した思想家だった。時代診断家としてのバークとドラッカーの立場は、その思考様式を見る限りあまりに同次元で共鳴し合う。バークにおけるフランス革命批判、ドラッカーにおけるナチズム批判は同型の思考を持つ。さらに西欧保守主義思想の系譜においてさえ、両者の思想的営為は複雑に錯綜する時代状況にあつて、高度に共通の運動法則と展開を見せた。バークとドラッカーという時代状況を異にする二人の思想家に通底する社会観、保守主義的思考による洞察の反映と見てよい。

ではドラッカーにとつて、保守主義とはいかなる意味と価値内容を持つものだったか。本来、保守主義は「ナイル河のように、一つの湖、しかも広大で果てしない広さをもつた湖から発しているのであつて、その境界はだれも見極めることができない」多様な相貌を持つ(L・H・セシル)。さらに近代思想としての保守主義を検討する場合、その種の自然的傾向が重要な一部をなす一方で、統一体として理解可能な価値内容をも合わせ持つ。いわば人間の自然的傾向と識別しうる、意識的営為としての保守主義である。

それは保守主義のとする独自の構造に由来する。人間理性により措定された原理が現実を認識・評価するという、いわゆる近代合理主義の思考様式とは反対に、原理が現実と同レベルで直接的に作用し合うものとする。その意味で保守主義は人間理性の力や急進的変革

に総じて懐疑的である。社会の自己調整能力を相対的に信頼する。パークをはじめとする保守主義たちも社会の自己調整機能の担い手たる指導階層や、時代の風雪に耐えた慣習、偏見をことのほか重視した。

一方、一切の変革を全面的に否定するものではない。変革の必要性を承認したうえで、現実を起点とした漸進主義的アプローチを志向する。社会を歴史的にしかるべき意味付け、権威付けを経た有機統一体と見なし、現存素材(制度、慣習、価値体系等)を変革の手段とする最高方針を持つ。

それらの価値内容は、まさにパークとドラッカーにおいてそうであつたように、アクチュアルな危機状況、すなわち社会的価値体系が根底から危機に晒される事態への反発、働きかけを持ってその具体的様相を明らかにすることが多い。ドラッカーにあつても「シユータル論」から保守主義に基づく社会の再構築を主張していた。だが、ナチスの政権掌握に伴い欧州では社会の機能不全が個の意志を超越する。その煽りを受けて「シユータル論」もナチスの憤激に遭い、焚書とされる。そんな個人的経験からも欧州先進諸国が真に機能する社会を創造できない事実を主要関心事とせざるをえなかつた。

そもそも当時にあつてドラッカーは社会科学が社会の現実問題を保守主義の視角から適切に取り扱っていないと感じていた。現実を生起する危機への具体的な診断がまずなされるべきであつた。ドラッカーにとって社会における意味ある個、コミュニティの創造そして社会の正統性の維持・発展は不即不離の関係にあつた。

そのような観察結果から、彼は社会成立に必要な理論上の三つの基本コンセプトを提示する。第一は社会における人間の尊厳、目的価値としての人間である(位置付け)。第二は社会における人間の働

きや機能である(役割)。第三は高次の規範、責任、ヴィジョンを根拠とする社会的認知によって正当化される権力である(正統性)。いずれもドラッカー流保守主義解釈の実地適用だつた。

六 ヴァルター・ラーテナウ——思想としてのマネジメント

青年期に育まれた思想は、後年のマネジメントとどう接続するか。種子はやはり欧州時代にあつた。その架橋役がヴァルター・ラーテナウ(一八六七—一九二二年)だつた。二〇年代を中心にドラッカーの思想形成に深甚なる影響を与えたのがラーテナウだつた。

ラーテナウは右にも左にも収まり切らぬとらえどころなき思想家だつた。同時代人によるラーテナウ評価には多岐にわたるものがある。ハイエクが『隷従の道』で次のように述べる。

第一次世界大戦中にドイツの原材料管理に対して独裁的権力を振るつた、ヴァルター・ラーテナウ……は、自分が始めた全体主義的経済がどんなに恐るべき結果をもたらすことになるか、という点に気付いていたならば、自分自身が身震いしたことだろう。それはそれとして、もしもナチスの考え方の発展を十分に説明した歴史書が書かれるとするなら、その中で彼はかなり高い立場を占めるに足る人物である。すなわちラーテナウは、その著作を通じておそらく他の誰よりも強力に、第一次大戦中や大戦直後に育つた世代の経済的見解を決定づけた人物である。

ツヴァイクは同じ人物を次のように評する。

(ラバロ条約締結に際して) このヨーロッパ史における記憶すべ

き交渉の主導者は、誰であろう私の旧友ラーテナウにはかなならなかった。彼の天才的な組織本能は、すでに戦時中に偉大に確認された。戦争の初期早くも、彼はドイツ経済の最も弱体な箇所を認識したが、その点こそドイツ経済が後日にまた致命的打撃を受けたところである。すなわち、原料供給ということである。ラーテナウは機を失せずして（この点でも時代にさきがけて）全経済を集中的に編成した。

ツヴァイクは暗殺の直前まで共に過ごし、勤務先の外務省で握手して別れる。それが最後の別れとなったことをツヴァイクは昨日のように切々と思ひ起す。ラーテナウの突然の死は当時の人々にとって筆舌に尽くしがたい悲嘆と衝撃、絶望をもたらしたが、ツヴァイクにとってその死は親しい友人を超えて、欧州の暗澹たる未来を予兆するものとして、彼をして絶望の時代の到来を確実視させるのに十分なものとなった。

事実、ツヴァイクの人生が大きく暗転しはじめるのはおおむね二〇年代前半、ラーテナウ暗殺の報を聞いたあたりである。ラーテナウの死は一個の人生の終焉のみならず、欧州全体の暗転をも背負うものでもあった。ツヴァイクが次のように述べるのはいささかの誇張でもない。

私がこの歴史的に不幸きわまる情景の目撃者とならなかつたのは、実はほんの偶然であつたのである。それで私は、いっそう感動的に、具体的な印象をもって、この悲劇のエピソードを偲ぶことができたが、このエピソードとともに、ドイツの不幸、ヨーロッパの不幸が始まつたのである。

まさに「西洋の没落」のカリカチュアがラーテナウの暗殺だった。彼の死は特に当時の知識人たちの間であまりにも大きな衝撃をもたらした。やはりラーテナウと友人関係にあつたアインシュタインはその悲報に接し、瞬時に実体的暴力の時代の到来を直覚したばかりか、反ユダヤ主義の台頭さえ理解したという。当時アインシュタインは同じベルリンにおり、報を聞くやすべての講義の予定を取りやめたとされている。当時、遠くプラハにいた作家のカフカなどは、「ラーテナウの業績と生涯には信じがたいほどのものがあつた。私が彼の死を噂で知つたのは、二カ月経つた後だった」と述べる。

ラーテナウはドイツの実業家にして思想家だった。ドラッカーは後に自らのマネジメント思想の形成にあつて先覚者がいたことを認め、そのことを率直に書き記している。アンリ・ファヨール、メアリ・パークー・フォレットに加え、日本の実業家の洪沢栄一、岩崎弥太郎などもいた。だが、ドラッカーのマネジメント思想の培養に力を持つ者の中で、ラーテナウの存在はあまりに際立っていた。ドラッカーもまたわずか一二歳ながらラーテナウの死の直接的影響を受けた一人だった。

その影響力がいかに巨大なものであつたか、もはやラーテナウはマネジメントの先駆を超えて、カサンドラのごとき文明迷走の予言者だった。ドラッカーはマネジメントに思いを馳せるはるか以前からラーテナウを知つていた。一〇歳以前から父の話や新聞購読を通じて、その名を強く脳裏に刻み込んだ。事実、知名度において群を抜いていた。欧州全域に響き渡つていた。AEG総裁であり、社会主義理論家だった。政治家だった。欧州を代表する知性だった。ドイツの外務大臣を務めた俊英だったが、一九二二年に右翼によつて暗殺され、奇しくも彼が来るべき暗黒の時代の最初のユダヤ人犠

犠牲者となった。その悲劇の生涯が崩れ行く文明の象徴たるをドロッカーは理解した。主要関心たる「文明」そして「マネジメント」を直接架橋しうる唯一の存在だった。

一九九七年八月二〇日上田惇生氏への私信で、ドロッカーはラーテナウ暗殺の悲報に接した経緯を次のように記している。

ヴァルター・ラーテナウが暗殺されたのは一九二二年六月のことだ。実際のところ、それが私にとって政治に関する衝撃的な記憶の最初のものとなった。その日学校が退けて、家に帰る途中のことだった。号外が出ていた。見ると大見出しで「ラーテナウ暗殺さる」とあった。むろん当時私はオーストリアにおり、ラーテナウはドイツ人だった。それでもウィーン市民のほとんどはラーテナウの名を知っていた。

少年の心の動揺が伝わってくる。

ドロッカーがラーテナウを評するのには大きく言って三つの文脈がある。第一に企業・産業の政治社会的意義を見抜いたこと、第二に企業社会が必然的に多元社会たらざるをえない事実を認識したこと、第三に多元社会の中心が組織を通して担われるのを理解したことだった。ドロッカーは自ら「マネジメントを発明した」とする。だが、正確には過去に示された多様な思想・実践を丹念にふまえつつ、一つの体系と方法にまとめたというのが事実である。ラーテナウのごとき先駆者を語るに際し、深い敬意と衷心からの哀悼が垣間見られるのはかかるゆえであろう。

その意識はむしろ晩年にいたり明瞭に表出された（写真4）。二〇〇三年刊 *A Functioning Society* は戦中から戦後にかけての社会学的

考察を編集して一書としたものである。七部から成り、各部の冒頭には二〇〇二年に執筆されたドロッカー自身による短いイントロダクションがある。その第四部は「新たな多元主義」と題され、ラーテナウへの賛辞からはじまる。

マネジメントなる新たな機関を私が発明したとするのは、必ずしもあたっていない。最初にそれをなし遂げたのはヴァルター・ラーテナウだった。彼は思想家であり、産業家だった。政治家でもあった。後に右翼によるテロの犠牲者となった。彼がそのことを最初に指摘したのは一九一八年の著作『新しい社会』(*Die Neue Wirtschaft*) だった。そこで彼は企業組織こそが新たな、そしてかつて手にしたことのない「機関」なのであって、その政治的機能、目的、価値、構造において権力の中心をなす自律的存在であるとした。

ラーテナウこそが次なる世界の原理を思索と実践によって理解した最初の人であった。そのゆえに彼は崩落する欧州文明と運命をともにせざるをえなかった。ラーテナウはドロッカーにとって永遠のアンチ・ヒーローだった。そこが思想としてのマネジメントの出発点となった。

結語

ドロッカーは九一歳になる二〇〇一年の初頭、日本の経済誌に掲載されたインタビューにコメントを寄せている。そこで他の経営学者と自分を決定的に分ける根拠を次のように述べる。



写真4 最晩年のドラッカー（2005年5月。カリフォルニア州クレアモントの自宅で。撮影／八木澤智正氏）

私の場合は、社会への関心の原点が第一次世界大戦時、一九二〇年代、三〇年代における西欧社会および西欧文明の崩壊にあつたためだと思うが、企業とそのマネジメントを経済的な存在としてだけでなく、社会的な存在として、さらに進んで理念的な存在

としてとらえてきた。確かに企業の目的は、顧客を創造し、富を創造し、雇用を創出することにある。だが、それらのことができるのは、企業自体がコミュニティとなり、そこに働く一人ひとりの人間に働きがいと位置付けと役割を与え、経済的な存在であることを超えて社会的な存在となりえたときだけである。

著作や論文でも、かくまで明確に自らの知的原点を明らかにしたものはない。数ある著作でも「文明の崩壊」なる語を使用するのは、『ポスト資本主義社会』二〇〇〇年版序文以降、すなわち最晩年にいたってからである。ドラッカーの知的来歴は政治評論にはじまりマネジメント研究を経て文明観察に終わる。きわめて端然たる歩みに見える。だがその間、大仰な言辞を弄せずとも、まさに死を迎えるそのときまで、ドラッカーの瞳には欧州文明断絶の遠景が不吉なフィルムのごとく克明に映じ続けたに違いない。

マネジメントに関わる一連のコンセプトもすべてが西洋文明の崩壊と再生に関わる診断と処方賜だった。その点こそが、ドラッカーと他の論者を截然と区別する。ドラッカーの人と思想、業績を検討するにあたり、青年期の欧州にあって涵養された経験、思索、観察が何より見逃されるべきでないのはそのためである。

謝辞

執筆に際し、上田惇生氏（ものづくり大学名誉教授）の助言、往復書簡等貴重な資料の提供をいただいた。特記して謝意を表したい。

（いさか やすし・編集者／マネジメント研究者）