

産業人ヴァルター・ラーテナウ

——P. F. ドラッカー初期著作(1933-1942年)の政治的射程

An Ideal Image of Industrial Man of the Day, Walter Rathenau:
P. F. Drucker's Political Perspectives in His Formative Works (1933-1942)

井坂康志
Yasushi Isaka
(東洋経済新報社)

Summary

This essay deals with a discussion of Drucker's personal history and experience in Europe, and in his formative writings 1933-1942 generally, because this is essential for his whole life and works. Our approach to his "inventing management" and to his thinking framework depends on a distinctive way, which had been developed in Europe from 1914 to 1930's. The best way to demonstrate his "difference" is to analyze that curious intellectual politician and industrialist, Walter Rathenau 1867-1922, who was so influential for German history in the early twentieth century. Rathenau worked in the intellectual and practical arenas, and in short whole became one of the dominant forces in the field. He generated new rules of industry, achieved for publication, and created novelty, often through the harsh polemics sometimes though to be brilliance of the day in politics and industry. In the management profession, Drucker regarded him to be the first person who organized it as a specific discipline, singled out as an autonomous total function, discussed the philosophy and consistency of his endeavor and provided new surprising applications. Surveying Rathenau's life and accomplishments provide the general discussion as to which kind of distinctive perspectives are adequate for "Drucker Studies," which is one of the major purposes of this essay.

根をもつこと、それはおそらく人間の魂のもっとも重要な欲求であると同時に、もっとも無視されている欲求である。また、もっとも定義のむずかしい欲求のひとつでもある。

——シモーヌ・ヴェイユ(1909-1943年)

序

20世紀が「戦争と革命の世紀」(ハンナ・アレント)であったとするならば、ドラッカーが自ら政治的に生き、政治的言論にコミットし続けたのは、避けられぬ宿命だったともいえる。20世紀はそれほどまでに、非政治的性を困難と

する要因に溢れていた。あらゆる階層の人々を必然的に政治の波に巻き込んだ時代だった。

『「経済人」の終わり』から『産業人の未来』にいたる初期著作は、ドラッカーの政治論説の中で最もボレーミッシュな長編となった。彼を執筆活動に向かわせた直接的な原因は、まずもって当時の政治的危機意識にあったが、視角をさらに広くとれば、第一次大戦以降の文明状況にも端を発していた。彼の政治論説は、時代精神状況の動揺を直接的に扱うものだった。危機による人間存在そのものの解体と問題化にまともにぶつかり合うものだった。

彼にあって、一連の政治批評は他方で自己探求ともきわめて高度にリンクするものがあった。それらの著作が執筆された当時、多くの知識人がナチズムに賛同し高揚感に浸った事実や、ために自らドイツで職を失い、欧州を去らざるをえなくなった個人史も背景として重なるものがある。かくまでに時代と個が濃密に絡み合うために、初期著作は従来の研究においてドラッカーのなかでも例外として扱われる傾向が強く、十分に論じ尽くされたとはいいがたい。しかしながら、彼が第二次大戦以前から産業社会の構想を抱き、そこから後年のマネジメントをはじめとする表現内容と独自の概念用法が確立されたことを考えると、初期の著述にこそ知的フレームの原点が存するのは間違いない。しかも、そこでは複雑で錯綜した時代と個人史を丁寧に重ねて読み説く必要がある。

初期著作には第一次大戦以降のヨーロッパ、特にドイツの政治文化について注目すべき記述が含まれている。ナチズム批判においては、ヨーロッパ社会の根本的弱点が暴露されており、またドイツとデモクラシーの不適應性についても鋭い筆誅が加えられている。それらも、ヴァイマル・デモクラシーの崩壊に至る帰結と反動的政治の危険性についての警告を顧慮した場合、次なる社会の備えるべき特性を見抜き予見能力の高さと慧眼を読みとることができる。

ドラッカーはヨーロッパが1914年以降文明の腐敗と墮落のために、根となりうる価値観を再生し展開する契機を見出そうとしていた。処女作「シュタール」(1933年)を見る限りでは、社会の再建を19世紀の思想家に仮託して立論したこともあって、いまだ幾分とはいえ平穩かつ冷静なものを感じさせる。しかし、この小論ですでに産業のうちに社会のドラスティックな変革の契機を期していたことは明らかである。『「経済人」の終わり』(1939年)は第一次大戦以降のヨーロッパ世界を描き、自らの政治信条を公的に表現した評論だった。ナチズム、マルクス主義はいずれも文明に対する戦争だった。正義を装った欺瞞

的変革主義だった。彼は文明を普遍のものとする概念の下で膨張する両者の本質に批判を加えた。彼の立論によれば、かかる急進主義のための急進主義は単なる暴力革命であって、破壊のための破壊と選ぶところはなく、やがて無政府状態に墮するとした⁽¹⁾。

ドラッカーは当初からナチスに対して敵対的だった。さらにかねてよりのマルクス主義への対立も重なり合い、そのデモクラシー観や文明観の相違は決定的なものとなっていく。第二次大戦が勃発してから間もなく、「プロシア軍に何が起こったか」(1941年)といった重要な政治論説が執筆されているのにも注意が払われるべきであろう⁽²⁾。彼は渡米後新しい社会に目を見開かれる時期に、ヨーロッパでの体験をふまえて、新たな創作の可能性を開いていた。ウィーンという旧文明の中心地から、ニューヨークという新文明の中心地に降り立った彼は、いわば両文明のバイリンガルたる宿命をも担うこととなった。当時の著作や論文はいずれも複合的な視角に貫かれていた。

アメリカの地でヨーロッパのためにジャーナリスティックな手段で貢献するとの意図から『産業人の未来』は発表された。本書では、理念型としての社会像と人間像の概念が対立軸としてとらえられており、それはそのままナチズムやマルクス主義的な一元的正当化の論理とマネジメン트의多元論の対立概念として示されている。彼は2つの大戦のなかで時代の価値意識にふさわしい人間像と社会像が失われ、文明の要求する理念の獲得に失敗したものと考えた。

他方で彼は第二次大戦を崩壊から再生にいたる文明の好機とも見なした。崩壊したヨーロッパ文明を浄化、救済し、価値転換を行う転機ととらえた。『産業人の未来』ではその対立項を意識しながら、新たなテーゼである産業人の概念が提起される。そこには同時に高度な政治の論理を産業組織の展開に見出していく体系化の端緒を読みとることができる。彼は産業秩序によって正当化されうる社会を産業社会と呼び、そこから大戦時にあってヨーロッパ諸国のナショナリズムをもあえて認めようとした。「シュタール」から『「経済人」の終わり』『プロシア軍に何が起こったか』『産業人の未来』にいたる連作で提示された人間像や社会像における新旧の対立図式は、時代の課題であるとともに、文明の根を再び取り戻すという意味で彼個人の野心的課題でもあった。

彼は2つの大戦間に著したそれら一連の作品で、社会の原理、秩序を主として取り上げ、政治とマネジメン트를寓喩的に結び付けようとしていた。同時に、戦争を解放、希望とする見解を峻拒し、欧米はむしろフランス革命以来の決意

によるラディカリズムに備えるべきとした。その観点からするならば、彼のマネジメント論の前提をなす政治言説は、第一次大戦時の文明社会の機能不全とその後青年期に目の当たりにしたナチズム体験を結ぶ生命線と考えるのは不自然ではない。さらには、機能する社会の再建を期しての知的営みは、後のマネジメント論への思想的歩みを論じる上での要となった。

ところで、ドラッカーは折に触れて苦境に陥った欧米をプロシアのシュタールや第一次大戦時のヴァルター・ラーテナウに重ね合わせ、対比的に説明している。本稿は一つの試論として、ドラッカーが自説の展開の中で産業人のモデルとして念頭に置いたと思われるラーテナウを例にその政治観の探索を試みるものである。

ラーテナウを取り上げるにあたっては2つの観点がある。第1に、ドラッカーはその青年期、政治評論から自らの歩みをスタートさせたように、本来的にはきわめて高度な政治性を帯びた書き手であった。まさにその産業、政治、言語の立脚点で欧州を代表する知性たりえたラーテナウは、彼の人生のみならず、政治観、ひいては初期著作からマネジメントにいたる構想にも強く影響を及ぼしたのではないかという疑問が浮かび上がる。すなわち、彼が著した初期の政治的射程はもとより、マネジメントに関する書物や論文から確認される基本原理を鑑みた場合、ラーテナウの影響は浸透していたのではないかというものである。

第2はドラッカーとラーテナウの関係である。ラーテナウが当時さまざまなメディアを通して公にした書物や論説が世論に無視しえぬ影響を及ぼしたのは確かである。同時に、その政治的反響がどの程度ドラッカーの政治的な方向性に力を持ちえたのかについてである。

それらの疑問点を明らかにするために、検討すべき課題は次の3点である。第1に、ラーテナウの人物像、第2に第一次大戦から第二次大戦の間に形成されたドラッカーによる政治思想の形成プロセス、第3に、産業の概念をめぐる彼の政治思想の再構成とそこからマネジメントにいたるプロセスの探求である。

1 ヴァルター・ラーテナウ

1-1 人物像

では、ラーテナウとはいかなる人物だったのか⁽³⁾。ラーテナウはまずもって

実業家として生きる運命を担っていたといいながらも、その活動領域は単一に収まり切らぬ多彩な相貌を呈している。彼の生涯はその意味において一滴の水に無数の光が乱反射するプリズムのごときものだった。

ラーテナウについては多くの肖像写真が残っている。いずれもが精悍な芸術家の印象を醸すもののように見える。面差しは濃く鋭く、特にその眉毛と目の深さ、きりりとした輪郭に特徴がある。だがそこには、どこことなく繊弱な魂の凜動を感じさせる何かがある。そのように思われるのは、事実として彼が芸術方面にもその持てる才能を発揮したためなのかもしれない。彼は文筆家であり、絵画もよくした。彼の著作は欧州でも短期間で1万から3万の単位で売れて読まれた⁽⁴⁾。それほどまでの大衆の支持を得られたのも、彼の持つ思索内容とともに、卓抜な教養と言語能力に負うところが大きかったであろう。

その一方で彼は工科大学で物理、機械工学、電気工学などをも修める優秀な技術者、工学者であった。その才能は父の跡を継いで自ら経営した大企業の実践活動においても発揮された。彼はいわば文理、実理融合型の異能の秀才であり、異形の時代を象徴する知性であったのは間違いない。伝記作家ツヴァイクは直に接したラーテナウについて、次のような感想を書き残している。それは当時の人々が彼に対して抱いた一般的な印象とさほどかけ離れてはいなかったはずである。

「彼の頭脳はつねに準備が整っていて、私がほかの人々には見たことのないような正確さと迅速さを持ったひとつの器械ともいえるべきものであった。」⁽⁵⁾

だが、彼が時代を代表しうるのは、知性においてばかりではなかった。もともと彼は正確無比な頭脳を持つ一方で、純粋に理論や思考を抽象的に展開していくタイプの哲学者や思想家ではなかった。彼には自らの実践経験や内面的体験を統覚し、新たなヴィジョンを切り開いていく種類の高次の精神性があった。彼は多くの書物を残しているものの、純粋な意味での哲学書・思想書はない。いずれもが、現実の世界を一つの映し鏡として眺めた彼独自の理想世界がそのまま書物として著された。彼は時代と共に生き、時代と共に苦しむ中で、自らの生きて働く思想を紡ぎ上げていった。時代特有の希望と絶望の中で、実験的な生を生きた⁽⁶⁾。

ラーテナウは1867年ドイツの二大電機コンツェルンの一つ、AEG (Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft) の創立者エミール・ラーテナウの息子として出生している。隣国ではオーストリア・ハンガリー二重帝国が創設された年だった。ラーテナウ家は古くはプロシアの定住ユダヤ商人の家系である。19世紀の初め頃、祖父はニーダーシュレジェンで鉄工業を営み、農業機械、織機などの製造に従事していた。祖父は当時のナポレオンによる大陸封鎖の期間にプロシア人としては初めて綿布の機械生産に成功し、イギリスの独占を打破した人物である。いわば製造業の世界における革新者の系譜であったことになる。他方で、母方は中世のラビを先祖に持つユダヤの名家であり、同じ頃にはフランクフルトで金融業を営んでいた。フランクフルトとはロスチャイルド家発祥の地、そして世界有数の金融の中心地として知られる。その家系をたどれば、いずれもが商工業における上層中産階級に属するユダヤ人であったことになる。そのような出自は他の思想家や哲学者同様に、精神活動を社会的に展開するにあたってラーテナウの思想と行動における与件ともなった⁽⁷⁾。

父エミールは工学系に強みを発揮した人で、本来は蒸気機関車の技術者として世に出て、後にイギリスに渡り機械製造の設計に携わった。だが、単なる技術者ではなかった。加えて企業家としての才覚をも発揮し、ドイツの機械製造会社を買収し、経営者としての一步を着実に踏み出していく。時は1865年、産業が大規模に進展しつつあった。やがて同社はエジソンの特許獲得に成功し、それを機に成長軌道に乗る。1883年当時は企業名をドイツ・エジソン会社 (Deutsche Edison-Gesellschaft) とし、後の1887年、息子ヴァルターが二十歳になった時にAEGに改称する⁽⁸⁾。

恵まれた生育環境の中で、ラーテナウは名門王立ヴィルヘルム・ギムナジウムを修了し、工科大学での高等専門教育を終える。さらにベルリン大学、シュトラスブルグ大学で数学、物理学、哲学を学んでいる。物理ではヘルムホルツに、哲学ではディルタイに師事している。そして1889年には「金属における光の吸収」で博士号を取得している⁽⁹⁾。

職業選択において懊悩を重ねた結果、父の生業である技術方面を進路に据える。産業技術分野が新時代の基礎となるとの確信に達したためであった。卒業後は電気化学技術者としてスイス・ノイハウゼンのAEG子会社に入社し、そこを起点として技術の現場と経営の実践に関するスキルを自ら涵養していく。いわばこの時期は修行期間と見なすことができる。一定の下積み期間を経て、

30を少し過ぎた頃の1899年、父の経営するAEGに幹部としての入社を果たす。その間、1902年から1909年までさらにAEG系列の商業銀行で金融業務の経験を積み、1915年父の死にともないAEG総裁に就任することとなる。このような職業上の経歴を見ても、理論知に加え、実務上のスキルが全方位に渡って修練されたのがわかる。

彼は巨大企業AEG総裁として世の表舞台に登場するわけだが、総裁の役職は父エミールが死去した後にラーテナウの前に立ち現れたフェリックス・ドイチュというライバルとの後継者争いの中で創設された妥協の産物であったという。純粋にラーテナウのために新設されたポストであって、彼は監査役会議長を兼任しつつ、総裁を名乗ることとなった。他方、実務活動の展開と呼応して、社会改革の構想の萌芽もAEG入社の前後から明確な形をとって現れることとなった。彼は1897年以降、経営者としての活動のかたわら執筆活動を開始し、それはやがて余技を超えた彼の人生の支柱へと生長していく。

その間1907年から翌年にかけて、彼は植民相ベルンハルト・デルンブルクのアフリカ視察旅行に随行している。この視察旅行にはラーテナウの潜在的な問題意識を刺激し、顕在化させる効果があった。彼は本来技術者、経営者であって、実践の世界の人である。欧州政治の苛烈さを象徴する第一次大戦前夜のアフリカを実地見聞することで、内面における政治的实践と社会改革構想への思惟のブリッジを不可避なものとした⁽¹⁰⁾。

以降一連の著作活動も本格的に開始されることとなる。むしろそのような志向性の背景をなすものとして、当時のドイツの政治社会情勢も無縁ではありえなかった。第二帝政末期のドイツの後進性を克服することが巨大なスケッチとしてすでに彼の脳裏に確固たる地位を占めていた。内外両面にわたる困難への洞察と危機意識のなかで、ドイツは旧体制の克服と再生の道を何よりも必要としていた。後進性からの脱却は、資本主義的立場からの処方、すなわち産業を大規模に組織化するとともに高度に生産的なものとし、それを社会の中心に据えることによってしか成し遂げえないものとラーテナウは考えていた。

産業とは彼にとって物質的なもののやりとりや技術・金銭の管理や操作にあるのではなかった。人間らしい生き方を可能とするための努力、彼流に言えば「魂の道」のための人間解放の手段だった。その意味で経済にまつわる観念は彼の倫理哲学と現実をつなぐ要の役を果たすブリッジにほかならなかった⁽¹¹⁾。次のように述べる。

「自由社会と階級社会は両立しえない。ドイツ人ならば、市民であるかプロレタリアであるか、いずれかを選ばなければならない。」⁽¹²⁾

彼にとっての究極の倫理的規範とは「魂の発展」だった。そのような精神的、倫理的、現世超越的な課題をいかにして現実的、具体的、実際のものに転換させるかが、彼にとって最も意味ある問いだった。そして、かかる問いに対し、人間が世襲や階級、民族・宗教による隷属関係に呻吟せざるをえぬ状態は魂の発展とは決定的に調和を困難とするものだった。

経営者として、あるいは政治家として、ラーテナウが第一次大戦前後に気づいた諸問題は20世紀を通じた代表的な構造を持っていた。彼が見てとった主たる現象は、産業を主軸とした多元社会の到来にあった。そのなかで技術的な主軸を占める機械化が、近代合理主義の極致を表現すると同時に、そのいかんともしがたい限界をも指し示していた。

そのようななかで育まれたラーテナウの時代批判には確かにさまざまな意味合いで独特のものがあつた。特徴的に見られる思想傾向には、主知主義と合理主義への批判があつた。彼が理性を万能とする近代合理主義への懐疑と、そこで抑圧されてきた直観や体験を称揚するのは特徴的な姿勢の一つと見られる。事実、そのことを通して、彼は個と民族における魂の進化と成長を志向した。ラーテナウは現世的宗教を政治社会の基盤としえないとした。

彼には実務家あるいは政治家としてはやや過激ともとれるほどの精神的傾向があつた。あえて言えば、ラーテナウはあたかも産業社会を一つの宗教に仕立てようとしたかにさえ見える。その意味で彼は20世紀に再び現れたロバート・オーウェンだった。そのような傾向ゆえに、彼は時代を代表する警世家・思想家としての地位を得ることができたのだが、他方で浮世離れした理念の王国を現世に実現する営みはきわめて微妙かつ危険な問題性を孕んでいた。

確かに、彼は近代合理主義の限界とそれがもたらす凄惨な不条理、そして意味を喪失した世界のありようをその明敏な知性と直観を持っていち早く理解した。しかも、彼は政治家としての世界改造を通して意味性の回復を自らの手で実地に行おうとした。後に見るように、それは問題意識において正しく、処方と行動において限界をはらむものだった。少なくとも当時にして実を結ぶことはなかった。恐らく、ラーテナウによる行動がもたらした結果ほどに、彼の高邁な意図とかけ離れたものはなかった。ドラッカーは言う⁽¹³⁾。

「(ナチス幹部の)ほとんど全員が、この前の大戦中、原材料調達について権力を振るい、外相就任中にナチス過激派によって暗殺された民主党左派のユダヤ人、全体主義経済学の父、ヴァルター・ラーテナウの門下だったことである。ラーテナウ自身は、全体主義がファシズムのかたちをとることを予期していなかった。それどころか、彼の全体主義は自由と平等の道への最終段階に位置づけられるべきものだった。」⁽¹⁴⁾

1-2 多元社会の考察——企業の公的性格

ラーテナウが産業家を超えて、政治的思索と実践に力点をシフトさせたのは1907年あたりと言われている。当時のドイツにとっては、国際的にはバルカン問題による緊張の苛烈化があるとともに、国内的には第一次ロシア革命の影響による労働運動の激化があった。いずれも、自由派と保守派との間の対立が極度に先鋭化しつつある時代だった。折しもアフリカ視察旅行から帰り、その劣悪さと重要性を再認識させられた頃である。

彼はまずもって紊乱を極める政治的リーダーシップを問題とし、その改善のために社会的流動性の増大と政治改革の2つの方法を提起する。すでにこの時点でともに産業の様相が政治社会の手綱をなす事実が的確に洞察され、それをもとに具体的な政策構想がなされた。まず社会的流動性の増大とはあえてドラッカー流に言い直せば、産業を軸とした多元社会と捉えることができる。産業社会とはその本質において一元的な絶対正統性による統治構造を脱せざるをえないものとなる。分裂と変化を当然とせざるをえない社会である。そのなかでラーテナウが着目したのはかかる社会における企業独自の性格づけとも言うべきものだった。

一例として、彼は現実の問題として存在する独占の中に富の普遍的源泉を見出し、同時にそこに「機械化」法則の貫徹を見ている。独占とは言い換えれば産業の一元的集中と巨大化の現象を指すものと見てよい。機械化とリンクして伸張するような現象について、独占の果たす経済への刺激効果を受け入れつつも、それでもなおそこには不道徳があるとしている。少数の多数に対するコントロール不能な専横や権力のなかに反倫理的なものが潜むと考えざるをえないとした⁽¹⁵⁾。

そこには企業の社会的意義への見解のみならず、ラーテナウの思想の基本をなす倫理観と多元性への信頼が比較的鮮やかに表れている。まず彼が問題とす

るのは正当性である。そこで彼は独占による意思や権力が社会全体の中では認められるかと問う。その場合、焦点となるのは独占の持つ量的な側面ではなく、純粋に質的な側面である。さらに言えば、独占の社会的な正当性の欠如した状態、すなわちその純然たる私的性格が批判されていることになる。企業とは政治コントロールの手綱そのものであって、それ自体公的なものとして扱われねばならぬとするそのようなラーテナウの見解には高度の先駆性が認められる。それは彼自身が実地で産業家のルートを歩み、その社会的意味を観念論を超えて現場で学び取ったことが大きく作用している。

事実、産業の持つ公的性格について自ら受け継ぐべき事業を通して具体的に理解していた。彼にとっては巨大企業AEGそのものが、産業社会のための実験材料にほかならなかった。だが、他方でそれを政策の問題として捉えたとき、独占が経済への刺激や効率化の面で一定の意義を持つとも、可能なかぎり資源の過度な一元集中を避けつつ、国民の富を増大させる方法が必要となる事実に変わりはない。しかも、そのことは政治的コントロールの要諦をなすものである。

そのような立場からラーテナウは、株式会社における所有と経営の分離に着目し、所有者の意思から離れた独自の経営論(「企業自主化論」)を展開する。彼がすぐ後に経験する戦時経済は、まさにかかる産業政策のまたとない巨大な実験室の役割を果たすことになるとともに、その経営論は30年代になってからA. A. BerleとG. C. Meansが主として展開する所有と経営の分離の先駆をなすものとも評価される⁽¹⁶⁾。

ラーテナウによって提起された企業の持つ公的性格に関する議論とドラッカーの所説へのインプリケーションについて若干整理しておきたいと思う。多元社会とは言い換えれば個の能力と責任、そして自由を前提としつつ、そのような個の流動性を当然とする社会である。産業社会のごとき個のニーズへの応答を存続条件とする社会は、まさに多元社会たることを宿命付けられた社会である。そのような時代状況の中で、自らの分析能力と直観を併用し、ラーテナウは即座に多元社会の到来を見てとり、そのための政策を確立する必要があることを理解した。そのためには多元社会特有の構造を把握し、特有の問題に対処しなければならなかった。多元社会の到来とは、ひとり産業社会という新社会の到来にとどまらない。世界観そのものの変化だった。

企業組織そのものは19世紀以前から存在し、規模と活動範囲が巨大化の一

途にあったのは確かである。本来私的徒党に過ぎぬ生産組織に文明社会の重心が移行したなどとは、当時を生きる相当高度な知識人でさえとうてい想像の及ばないところであったに違いない。確かに企業とは、官僚や軍隊、教会などのごとき公的認知を受けた組織ではない。むしろあらゆる行動において私的な存在である。彼らは時に自らの必要とすることをなし、時に追求したい利潤を追求する。しかし企業は成果を通して多元社会に養分を供給するとともに、組織を通して社会における一人ひとりの人間を守る。個に位置付けと役割を与え、市民性を創出する。そのような企業組織が社会的に果たす機能に着目すれば、それは多元的かつ自律的、そして公的な存在と考えざるをえなくなる。

では、いかなる論理をもって公共性を担保しうるのか。ラーテナウの問題意識を一言で要約すれば自由と責任の防波堤をもってということになる⁽¹⁷⁾。そのような問題意識のなかで、独占に加えて彼が考究対象としたのが世襲問題だった⁽¹⁸⁾。独占問題の討究に彼の分析能力が高度に表れているとすれば、この世襲問題の考究に彼の直観と道徳観念、そして脱近代への意識は明白に表れている。ラーテナウは世襲をまず不労所得の問題に置き換え、そこに社会の本質的な不道徳を見出している。彼は封建的世襲が資本主義にも濃厚に残存する事実を見て（彼自身も世襲でAEG総裁の地位を手にしたわけだが）、それを高度に近代化を遂げる社会にとって不適切なものと考え、だが、不適切とする理由はそれが単に不労所得であるのみにとどまらなかった。むしろ彼は世襲の問題を高度な政治問題ととらえていた。というのも、資本主義以前に封建的世襲のようなものが合理的に存立しえたのは、支配階級たる特権階層が恩恵の享受とともに特別の義務をも負っていた事実によっていた。だが、資本主義の発展とともに出現した産業社会における世襲にあっては、恩典の継承のみで責任・義務の観念が抜け落ちる事実をラーテナウは問題とした。さらには財産譲渡の問題のみならず、30年代に一気に噴出する経営そのものの問題、すなわち経営者が企業の所有者たる株主に対していかなる責任も負うことのないとする資本主義の内包する構造的欠陥にもつながる問題意識だった。

ラーテナウは同様の批判意識にもとづき、財産税、所得税の累進強化による世襲財産の制限を提唱することとなった。それはドラッカーの言葉をそのまま使えば、「権力の行使に限界を設定する」のと同義だった⁽¹⁹⁾。ラーテナウはそうすることで、世襲の問題を緩和し、個の能力における平等の保証の原理を奨励しようとしたのだが、その後たどることとなる政治的蹉跌を見るならば多元

社会における責任の問題に対しては何ら本質的な解決とはならなかったのは間違いない。しかしながら、それが産業社会の原理たる多元性確保の視点から構想された政策の一つであったことは記憶されてよい。ちなみにラーテナウ自身はある面において「生ぬるい資本主義の弁護者」であって、私的所有そのものを明確に問題とはしなかった。彼の思想は確かに一面で社会主義にも似ているし、もっと言えば全体主義にも似ている。しかし、彼自身はマルクス主義や社会主義、そして全体主義には心情としては常に敵対的だった。

2 ドラッカーによるラーテナウ評

2-1 晩年の発言

ドラッカーは後に自らのマネジメント思想の形成にあって先駆者がいたことを認め、率直に書き記している。わけでもラーテナウこそが自らの重要な先駆者と見なしていた。2001年の上田惇生氏への私信で次のように述べる。

「私としては次のこともきちんと強調しておかななくてはならない。それは私の仕事がいかに先人たちの業績によって支えられるかを証するものであり、そこには日本のマネジメントの巨人とも言うべき、福沢諭吉、岩崎弥太郎、そして渋沢栄一がいる。わけでも渋沢栄一などは19世紀から20世紀初頭にかけての真の意味での『明治の偉人』と呼ぶにふさわしい者だった。他に私の業績を可能としてくれた思想的先達には、フランスのファヨール、ドイツのラーテナウ、イギリス、後にアメリカのメアリ・パーカー・フォレットがいる。謙遜ではない。率直な真実である。」⁽²⁰⁾

自らのマネジメント思想の礎石を据えたこれらの人物の中にあっても、ラーテナウの存在はしばしば引証され、あたかも「影の英雄」のごとき扱いをされている。というのも、ドラッカーはマネジメントへ思いを馳せるはるか以前に、ラーテナウを知っていたし、ラーテナウの生涯そのものが、崩れ行くヨーロッパ文明の象徴であることを理解していた。その影響力がいかに巨大なものであったか、ラーテナウは彼にとってマネジメントの先駆者を超え、カサンドラのごとき文明迷走の悲劇の予言者でもあった。

「初期のマネジメントの大家のなかでは、ドイツのヴァルター・ラーテナ

うだけが、マネジメントを客観的な体系、すなわち文化から独立した体系とすることに疑問を抱いた。しかし、その疑問に耳を貸す者はいなかった。」⁽²¹⁾

2003年に刊行された書物*A Functioning Society*は主として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。7部から成り、各部の冒頭には2002年に執筆されたドラッカー自身による短いイントロダクションが付加されている。その第4部は新たな多元主義(The New Pluralism)と題され、主として組織社会の諸相に関する考察の転載で構成される。本部のイントロダクションがラーテナウへの賛辞からはじまるのは偶然ではない、というのも、ラーテナウこそが次なる世界の原理を自らの思索と実践によって理解した最初の人であったし、そのゆえに彼は崩落する欧州文明と命運をともにせざるをえなかった。

「マネジメントなる新たな体系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・ラーテナウである。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1918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、価値において権力の中心をなす自律的存在であるとした。」⁽²²⁾

2-2 マネジメントの原点——産業が社会に構造を与える

ドラッカーがラーテナウを評するのには大きく言って2つの文脈がある。1つは産業というものの政治社会的権力を見抜いたこと、もう1つは企業を中心機関とする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である。端的に言えば、ラーテナウは産業が社会に構造を与える事実を第一次大戦による文明崩壊のなかで身をもって実践した人物だった。少しくその点からラーテナウとドラッカーの説を相互に引証しつつ検討してみたい。

第一次大戦がそれまでの大規模な戦争と相貌を異にするのは、それが史上初の総力戦としてはじまったところにあった。勃発当初、ドイツ首脳が多くが早期終結を予想していたと言われるが、現実とはまったく逆だった。結果として、ドイツは戦争遂行に対する経済的準備が不十分のまま長期化に突入せざるをえ

なくなる。戦争の長期化につれ、経済・社会における負の国民的影響もまた深くなっていく。同時並行でドイツのみではなくヨーロッパそのものの体制再編も着々と進んでいった。ドイツが自然資源に恵まれないのは今も当時も変わらない。まず喫緊の課題として立ち現れたのは資源だった。必要物資や原料依存度のきわめて高い国の常として、破綻の予兆は産業分野で明瞭となりつつあった。

そのようななか、ドイツ戦時体制の指導者として辣腕を振るったのが産業家出身の政治家ラーテナウだった。まずもってラーテナウにあってはすでに確立されたドイツの独占体制の打破と刷新が志向された。その点で、彼がドイツ帝国主義の政治経済基盤の再編を目指す改革派として世の舞台に立ち現れた事実には強調に値する。彼は原料危機の事態を重く見て、プロシア陸軍省に赴き、原料の中央集権管理の必要を強く主張している。プロシア軍は、ドイツの軍事のみならず、政治的・精神的支柱をなす組織であった。後にドラッカーは旧体制におけるドイツの中心的組織をプロシア軍の存在に探り当てているのだが、すでに当時において旧幣と保守にからめとられた前時代の遺物となり果てていた。ドラッカーは言う。

「1870年から1914年にかけて、プロシア軍の権力は、ドイツ帝国憲法にはほとんど何も規定されていなかったが、決定的な権力、しかもおそらくは正統な権力だったことは間違いない。事実上政府は、反軍的な国会が後ろに控えていたにもかかわらず、軍に対して従属的な位置を占めるにすぎなかった。」⁽²³⁾

そのような頑迷きわまりないプロシア軍の陸軍大臣がラーテナウの提案を受け入れざるをえなかったのは、いかに軍事的必要性からとはいえ、事態の深刻度、そしてラーテナウへの異常なまでの期待感を何より物語っていた。事実、ドイツは誰よりもラーテナウの存在を必要としていた。時の陸軍大臣E. ファルケンハインは単にラーテナウの提案を受け入れたのみならず、実質的な指導権さえ委ねている。そのとき、欧州政治の正統性はプロシア軍から産業組織に承継されることとなった。その明確な成果として、陸軍省の内部に戦時原料課(KRA)が意義深く設立されることとなり、その長にはラーテナウが着任した。

戦時原料課の課員は5名いた。そのなかにはラーテナウを含む3名がAEG関

係者であったとされる。その頃まだ新興産業だった電気工業が戦争遂行にあたっての最重要産業の一つとされた。このようにラーテナウは明らかに極度の危機を背景に登場し、同時に自らの強みを新たな舞台で最大限発揮しえた新種の政治家だった。その意味で、彼は純粹理論家としてでなく、実践的な責任を担う者として、あるいはテクノクラートの立場から危機を打開しようとした政治家だった。

そこでは電光石火の設立を見た戦時原料課に見られるように、権威主義的な指導者としての相貌が他方で彼の特徴をいっそう浮き彫りにしていった⁽²⁴⁾。ラーテナウによる実践の成果はドイツ産業の生産性向上に即座に現れた。戦時原料課に象徴されるラーテナウの政治的思惑は、産業を中央集権的強制のもとに置き、それに関するテクノクラートを国民的政策の手段とするところにあった。それは単に戦時の原料調達の組織化のみならず、彼の経済改革構想全般を象徴しうるものだった。本来彼は戦時原料課設立に際して、ドイツ工業の再編を明確に意図していた。その推進力の中核をなす組織の長官に自ら就任することは、彼の経済改革構想を具体的に目に見えるものとする第一歩でもあった。ゆえに彼が原料調達課を一時的な機能と見なさず、恒常的機関として経済全体を統括させるべきと考えたのは自然の成り行きだった。彼は1915年に9カ月務めた戦時原料課長官を辞任した⁽²⁵⁾。

2-3 プロシア軍に何が起こったか

そのような動きは伝統的なドイツ政治のなかでも相当程度に画期的なものだった。というのは、それまではプロシア・ドイツ体制とも呼ばれるように、その国家的中心軸に常にプロシアの存在を措いて考えることなどできぬものだった。そして、そのような体制を象徴する組織、中心的機関としてプロシア軍の存在はあまりに際立っていた。事実、プロシア軍は戦争遂行のための機関を遙かに超えて、政治的機関、精神的機関だった。かかるプロシア的なものにとどめを刺すとともに、新たに社会に構造を与える機関として戦時原料課が構想されたのは明らかだった。その参謀とは言うまでもなくラーテナウであった。後にドラッカーがプロシア軍に着目して欧州の政治における中心的機関を論ずるのは、かかるラーテナウの存在をふまえてのことであるのは間違いない⁽²⁶⁾。

ところで、ラーテナウは軍が自由で開放的気質を持つゆえに戦時原料課の創設が可能となったことを評価する。他方で、軍事上の意思決定を行う際に軍が

経済的なニーズを出発点にすることは、大きく任務に反する。にもかかわらず、そのような軍事や国家的意志決定でさえ産業を抜きに考えられないのは、戦争というやむにやまれぬ現実を前にすでに明らかだった。同時に、栄誉と伝統あるプロシア軍自体がヨーロッパの政治的中心をなすにはあまりにも社会との構造的懸隔において絶望的なものとなっていた。そう考えるならば、産業や工業の組織化を持って戦争遂行を統括せんとする戦時原料課の出現こそが、政治的・精神的な中心組織としてのプロシア軍の実質的終焉とともに新たな社会の本格的到来を象徴する出来事となったのは驚くにあたらない。

戦時原料課の要員の多くがラーテナウをはじめ産業人だったことから明らかなように、そこでは戦争遂行や政策形成においてブルジョアの抜擢とともに独占資本がいっそうの直接的重要性を持たざるをえない事実が示唆されていた。時代はほぼ完全に工業を中心とする産業社会に移行し、戦争でさえ資源の組織化を通じてしか行えぬものとなっていた。まさに、そこでは戦争と経済改革が絶妙に一致した流れが形成されつつあった。社会に構造を与えるのは産業以外になかった。

従来からの主張を考え合わせると、ラーテナウが実践に移した政策の含意というものが理解されてくる。その主張の骨格は、固定的で硬直的な社会を生成する要因としての世襲の打破、そして社会的流動性と多元化の促進にあった。それは第一次大戦前に展開された所有と経営の分離論だった。そのような業績原理、あるいはメリトクラシーの発想が、彼による経済構造改革の核心をなすものであったのは改めて指摘するに値する論点と言ってよい。不労所得や投機を抑制し、能力に応じた所有や業績の享受を押し進めることで、有能な者による支配を実現することが彼の経済思想には織り込まれていた。その点から、彼をテクノクラート主義者、あるいはエリート主義者とする評価はあながち間違っていない。だが、そのような過程を経て所有から解放され、能力や業績のみを価値とする社会、それはもはや資本主義を超越し、高度な知識社会の様相をとらざるをえなくなる。実はそこにラーテナウにとっての社会的正義実現の要があった。彼自身はマルクス主義に対しては、「奴隷の僻み」などとして軽蔑の立場をとっていたものの、その客観の様相を見るならば、彼はある種の共産主義者だったし、大方の見方もそのようなものだった。例えばドラッカーは、第一次大戦についてラーテナウがいかなるものの見方をしていたかを端的に次のように述べている。

「ドイツ自身が事態をいかに理解していたかは、左翼のヴァルター・ラーテナウから、右のメラー・ファン・デン・ブルックやエルンスト・ユンガーにいたる当時のドイツのさまざまな政治思想家が、ドイツの勝利は『歴史の倒錯』であるがゆえにありえないことであるとしていた点にうかがえた。」⁽²⁷⁾

ラーテナウを「左翼」として、ブルックやユンガー等を「右翼」としたうえで、政治的両翼の中でも第一次大戦のドイツの帰趨にはほぼ同様の見方がなされた事実をドラッカーは強調する。ラーテナウにはその精神的外皮からは極度の共産主義者とも極度の国家社会主義者とも判別のつかぬところが確かにあった。ラーテナウにおける最も実践的な目標とは、その語彙の正確な意味においてユートピア的なものだった。そこには政治家としてのラーテナウ、そして戦前以来の「空想的社会主義者」としてのラーテナウとの明瞭な連続性が認められる。彼が目指した世界とは常にかかるユートピア的共同経済の理念に貫かれていた。それは私益に対する公益の優先の思想によっていた。そして、そのような思想は戦時原料課や戦時原料会社などの設立・運営理念にまで及んでいた⁽²⁸⁾。

3-4 保守主義の観念

ここでドラッカーの初期著作に改めて目を転ずるならば、いずれもが社会における権利と責任の所在を問う歴史的エッセイともいえるべきものであって、苦境に立たされたヨーロッパを保守主義的政治思想に重ねて書かれたものであったことに思いがいたる。

まずもって主題とされた「シュタール」は19世紀の政治家にもかかわらず、1930年代の切迫した緊張感がそのまま投影される。執筆当時彼はフランクフルト大学で政治学博士の学位を取得後、員外講師としてまずシュタールを講ずる構想を持っていた⁽²⁹⁾。しかしドイツ統一に果たすプロイセンの役割を題材とした講義の主題は、現実のドイツの政治状況を説明するものとして構想され直して、小論という形で刊行された。ドラッカーがドイツを脱出した直後1933年のことだった。この小論で問題とされているのは、第一次大戦下でのドイツの時局の運命と、大戦による運命の打開をいかに歴史的な過去と結びつけて表現するかにあった。

政治論説「プロシア軍に何が起こったか」では特にしたたかな保守主義を体

現したプロシアへの彼の解釈において、危機的状況を打開するのに、いかなる道具立てと精神的エトスが必要であることを強調する点に注目する必要がある。そのような意識は時代に即したものとして、現実の危機的な政治状況へのヒントを示唆したものであった。

他方でそのような社会的中心機関と人間像の条件が後の『現代の経営』や『イノベーションと企業家精神』に見られる継続と変革のマネジメントの概念にも丁寧に織り込まれているのは看過されるべきではない。社会的機関としての企業という存在、そしてマネジメントや企業家として描かれる人物像の全般に、市民社会末期のヨーロッパの規範的倫理的な精神、そして没落期に耐え抜きつつ新たな規範を獲得しようとする新旧の精神的態度のせめぎあいが見事なまでに映し込まれている。ドラッカーがくぐり抜け、自らのうちに培養した精神が半ば無意識のうちにマネジメントの著作にも浸透していたことを窺わせるものがある。

そこでもドラッカーにあって描かれるラーテナウ像は、文明断絶を絶望的な努力を持って修復に努めるアンチ・ヒーローだった。伝統主義と急進主義の狭間に苦しみながらも克己的禁欲的な生活態度、その倫理的態度から市民的時代の解体、危機、没落を前にして耐え抜く毅然たる態度を貫き、なおも産業家として政治家として新たな社会的機関を創造しようとする存在としてラーテナウは描かれる⁽³⁰⁾。この人物像はシュタール同様にプロシア軍の没落から産業人の興隆を体現する時代の自画像でもあった。一方で、この人物像はその市民的没落やデモニッシュな魔力の崩壊の危機のうちに必然的に自滅を余儀なくされる悲劇のヒーローの象徴でもあった⁽³¹⁾。ドラッカーはラーテナウを次のように評する。

「第一次大戦後成立した共和国において、伝統あるプロシアの陸軍精神は見ると影もなかった。ドイツ国民は保守政党の成立を心から望んでいた。反対党としてだけでも十分だった。保守の指導者がいないわけではなかった。戦後ドイツには4人の際立った指導者がいた。マックス・ウェーバー、ヴァルター・ラーテナウ、グスタフ・シュトレゼマン、ハインリヒ・ブリュニングがいた。いずれも信念の保守主義者だった。」⁽³²⁾

ドラッカーは真の保守主義者ゆえにラーテナウがあえて身を挺せざるをえな

くなった文明崩壊の犠牲者として運命に共感を示しているように見える。実際に彼は思想に抗して自らの使命を全うせざるをえなかった。本来哲学者・審美家であるにもかかわらず、そうあることを許されず、あたかも哲人王のごとく現世の使命を果たさざるをえなくなった。結果としてラーテナウは運命に殉ずることとなった。おおむね歴史的考察を主とした著作のなかで、代表的産業人としてのラーテナウへの直接的言及が見られるのは『産業人の未来』においてである。その政治的論旨には、沸騰するヨーロッパのナショナリズムを牽制し、劣勢にある国際世論からアメリカの大戦への決意を促す意味があった。

ラーテナウに擬人化される時代認識は、ドラッカー自身の決意表明の象徴にほかならなかった。彼が捜し求めたのは、一度根絶やしとなった文明社会で跋扈する大衆の絶望に抗しうるだけの正統性創出の機関と人間像だった。そして一連の大戦間に書かれた初期論考に示される対立図式は、戦後GMのマネジメントの実地見聞から基本構想を写し取った『企業とは何か』でさらなる発展を見ることとなった。

結語——暗転 1922年6月24日

ドラッカーは文明の中心地ウィーンに出生して、青年期ドイツのハンブルグ、フランクフルトで過ごし、ロンドンを経てアメリカに渡る。その過程で彼は世紀末の文明崩壊の経験を経て、欧州のディレクタント的生活から離別し、マネジメントの体系化を一つの宿命として志すようになる。だが、彼は専門的なマネジメント研究者となることを拒否し、むしろ市民的生活様式を維持する市井の思索家であることを望んだ。そのように彼は自らの職業への自覚を強めるにいたった。

『「経済人」の終わり』が英国の宰相チャーチルの称賛を得るなど、その成功によって政治評論家としての地歩を固めつつ、彼は欧州人としての伝統的市民精神とアメリカ的な進取の実践精神を共に自覚し、精力的に執筆活動に邁進していく。彼がそもそもこの時期『「経済人」の終わり』や『産業人の未来』といった高次元かつ確かな政治的洞察を発揮しえたのも、一方で彼が19世紀的な欧州文明の没落と市民の時代の終焉を故郷ウィーンや修行の地ドイツで体感していたためだった。彼は健全で規律的、倫理的な市民精神と、頹廢的で虚無的、非社会的な当時の政治体制の間で、内面的な葛藤にも陥っていた。そのようなアンヴィバレンツは初期作品や論文の主題として結実する。

ドラッカーはかなり早くからドイツの政治的指導者としてのラーテナウの名を知っていた。恐らく10歳になる前から、政府高官だった父を通じて、あるいは雑誌や新聞の購読を通じて、強く脳裏に刻まれていた。事実、ラーテナウは知名度において群を抜いており、欧州全域で知られていた。彼はドイツの希望というのみではなかった。欧州全体の希望の星だった。あらゆる面で欧州を代表するユダヤ系知識人・実践家だった。外務大臣を務めた後、1922年に右翼によって暗殺された。奇しくも彼が来るべき「暗い時代」の最初の犠牲者となった⁽³³⁾。ドラッカーはラーテナウ暗殺の悲報に接した経験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1922年6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。大見出しで『ラーテナウ暗殺さる』とあった。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が誰かを知っていた。そのとき、まだ物心ついたばかりの私にさえ、根源的な何かが変わったことが瞬時に理解された。」⁽³⁴⁾

少年の心の動揺が伝わってくる一節である。ドラッカーはその青年期に大衆の支持を獲得したナチズムを異質な政治制度として批判し、ヨーロッパの政治社会文化と基本的な価値観・信条の不適應を問題にしながら、ナチズムのみならず社会主義などの一元的原理にもとづく政治制度の致命的欠陥を暴露した。第二次大戦後、彼は一転して産業社会の中心機関たる企業のマネジメントの探求に邁進し、その体系化とともに、精神的擁護者として世界の表舞台に登場した。あえて言えば、大戦で崩壊していく過程において、彼は産業社会の中心機関としてのマネジメントに文明再生の可能性を託した。

ドラッカーにおいて、産業、政治、文明を凝縮的に具現化した人物がヴァルター・ラーテナウだった。ラーテナウが来たるべき産業社会、組織社会、ひいては恐らく知識社会のモデルまでも指し示す存在だった。確かにラーテナウは近代以降はじめて体系的思考をもって産業にかかわる問題を討究していた。今日言われる企業の社会的責任問題のほとんどが、第一次大戦前に彼によって考究されていた。いささか高度過ぎるまでの技術志向をその特徴としつつも、

利益を責任に置き代えることを最初に述べたのがその表れである。

ラーテナウにおいては、組織活動をもって国内外における企業の価値を一元化し、それをもって戦争をはじめとする巨大変化に抗する方途とした。確かにそれは体系としてのマネジメントの原型を提供するものといえる。ラーテナウにあっては、企業活動、あるいは事業活動に対し富創出の手法を与えるという点で、マネジメントは意識的かつ体系的に行われていた。しかし、企業の特徴は経済的価値を実現しうるのみにあるわけではない。企業とは顧客をはじめとする多元の主体への価値を実現せざるをえない以上、その存在意義そのものが多元的でゆえに複雑な存在である。顧客のニーズそのものが複層的であり、変化を常態とせざるをえないものとなる。ラーテナウの方法はむしろ企業活動にとっての一定の限界を付すことによって、きわめて限定的な形態をとって行われた点を特徴とする。ドラッカーが次のように評価するのはそのことを適切に表すもののように思われる。

「はるか前の時代のリーダーたちのほうが、企業の社会的責任を正面から捉えていた。日本の明治の渋沢栄一であり、第一次大戦前のドイツのヴァルター・ラーテナウだった。しかしその渋沢とラーテナウにしても、主たる関心は企業活動の限界のほうにあった。」⁽³⁵⁾

「戦争と革命の世紀」、そして根を失った文明状況にあって、産業と企業をもって暴力装置の無軌道な発動を抑えるという着想は、ドラッカー初期著作にあっても見られるものだった。そのあたりの思想的展開の方法も見方によってはヴァイマル体制の生成と崩壊の過程でヨーロッパ文明に殉じたラーテナウの生涯と重なって見えなくもない。だが少なくともラーテナウの思想を彼なりに発展させ、ナチズムに対抗する概念としてマネジメントを意識的に前面に出したのは間違いない。さらには第二次大戦以降も、彼はマネジメントをさらに独自の文脈に沿って適応させ、加工・発展させていった。

そこで、産業やマネジメントがいかに政治と密接な結びつき方をしていたかを考えるにあたって、特に一般のドラッカー理解で過度に強調された観のある「マネジメントの父」としての像とそれに付随する英雄的イメージも、改めて客観的に検証するならば、彼の政治的言説のなかの副旋律の一つに過ぎないこともわかってくる。実際に初期著作で彼は政治的企図をもって産業論を展開し

ており、企業経営を越えたもう一つの世界がそこに広がるのを感じないわけにはいかない。

本稿ではラーテナウ像を分析しつつも不十分かつ一面的にしか展開できなかった。思想内容における影響関係やドイツ近代政治思想上の位置付けなどは本来筆者の力量に余るところであるが、ドラッカーとラーテナウにおける産業と政治秩序に関する詳細は次稿を期したいと思う。

[注]

- (1) 本論に見られるフランス啓蒙主義を源流とする正統性の維持、展開を源流とする文明の対立図式は、当時においてドイツの詩人や作家にあっては共通したものを読みとることができる。たとえば「保守革命」の代表的論者ともされる作家のトーマス・マンにおいては、ヴォルテールとフリードリヒ大王の関係に見立てて、当時の政治対立の諸相が詳しく論じられる。
- (2) 彼は当時のヨーロッパ社会の命運を19世紀のプロシアに見立てている。第一次大戦前のプロシア軍はドイツ道徳の現れであり、形態であるとしてその政治上の優位を確認する。ドイツの精神性は彼によれば道徳的な保守主義によるものであって、そのような社会の中心的機関は第一次大戦の前後には機能を失い、時を同じくしてドイツ、そしてヨーロッパ全体の迷走がはじまることになった。
- (3) ラーテナウの人と思想、文献、ドイツでの評価について教示を下さったWinfried Weber氏(マンハイム大学教授)に感謝する。Kesslerの1928年の伝記の英訳版、ラーテナウの主著*The New Society, In Days to Come*(英語版)、同時代人シュテファン・ツヴァイク『昨日の世界』、その他関連著書・論文を参考にした。
- (4) Rathenau, 1921 英訳版の巻頭に記された著書の累計発行部数資料による。
- (5) ツヴァイク I, 1999, p. 266.
- (6) カール・ヤスパースはそんな彼を評して、第一次大戦後に最も注目された「世界の鏡」として、シュベングラの『西洋の没落』とともに、ラーテナウの『現代の批判のために』をあげている。ドラッカーをはじめとする後世の人々がなぜかラーテナウという悲劇の主人公に注目せざるをえなかったというのも、そのような時代をありのままに反映する象徴、ヤスパースの表現を借りれば、時代を映す鏡となりえた彼の生涯そのものの特性にあったものと思われる。「大戦前および大戦中に、われわれの世界の最も多く注意のほらわれた鏡が成立した。ラーテナウの『現代の批判のために』(1912年)とシュベングラの『西洋の没落』(1918年)がそれである。ラーテナウはわれわれの生活の機構化の犀利な分析を、シュベングラは没落を文化形態学的方法にしたがって時代にそくした必然的なものだと主張するところの、資料にも観察にも富んだ自然主義的な歴史哲学を提供する。これらの試みの新味は、素材が現在に近いものであること、世界が前には萌芽において見られたものをそののち接近してきたために、中身は同じ思想でもそれが量的に成長した資料で形づくられていること、思想をきわめて広い範囲に拡張していること、そして無の前に立っているということがいよいよ明白になっていることである」(ヤスパース, 1971, pp. 25-26)。
- (7) ハンナ・アレントは、あらゆる階級からの脱落者を近代のモップと呼び、その指導者たちが何ゆえに19世紀末以来、歴史一般を解く鍵としてユダヤ人問題を挙げたのか、そし

- て彼らのユダヤ人に対する憎悪がいかにして、またいかなる理由で形成されてきたかを記述する。そして、彼女はユダヤ人と社会との関係の歴史のうちに理解の糸口を求めている。その探索において次のように述べている。「ユダヤ人が財政顧問として双方の側で重要な役割を演じた最後の講和条約はヴェルサイユ講和条約であり、もっぱらユダヤ人の国際関係のおかげで国民国家におけるその地位を得ていた最後のユダヤ人はヴァルター・ラーテナウだった。ラーテナウは周知のように、『共和国の国際的に名を知られていない大臣たちは国際的な財界における彼の信用……(と)、文化的かつ政治的に有力な筋においてユダヤ人たることによって彼の得ていた関係とを提供した』(と彼の同僚たちの追悼文は彼を讃えて言っている)がために殺されたのである」(アレント I, 1972, p. 36).
- (8) 現在も AEG は家電ブランドとして存続しており、会社としてはスウェーデンの電機メーカーであるエレクトロラックスの傘下に入っている (AEG エレクトロラックス).
- (9) 正井, 1986, p. 2.
- (10) Kessler, 2008, pp. 130-131.
- (11) ラーテナウは言う。「私の書くものは物的なものを扱いつつも、その実魂の問題を主題とする」(Rathenau, 1921, p. 11).
- (12) Kessler, 2008, p. 105.
- (13) Drucker, 1939, p. 260.
- (14) そのことに気づいたのはひとりドラッカーのみではない。例えば、フリードリヒ・ハイエクによるラーテナウ評ほどにその本質を鋭く指し示したものはない。「第一次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った、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った世代の経済的見解を決定づけた人物である」(ハイエク, 1992, pp. 232-233).
- (15) Rathenau, 1921, p. 96.
- (16) Berle & Means は新たな経済社会における企業像の把握の先駆者がラーテナウであったことを率直に認めている (Berle & Means, 1932, p. 309).
- (17) Rathenau, 2008, p. 99.
- (18) Rathenau, 1921, pp. 98-111.
- (19) Drucker, 1942, p. 36.
- (20) 上田惇生氏への私信 (2001 年 7 月 7 日).
- (21) Drucker, 1993, p. 142.
- (22) Drucker, 2003, p. 87.
- (23) Drucker, 1942, p. 33.
- (24) だが確かに、戦争や革命といった非常時の指導者にとって、そのような政治スタイルは危機脱却における唯一の活路であったと言えなくもない。そのようなスタイルをパクターは次のように適切に評している。「ラーテナウは『自由企業の下で意に反して失業した者より多い浮浪者を、計画社会では道徳上の動因によって生み出すことはできない』と信じていた。これら道徳上の動因とは、『責任』、『連帯』、そして国家への奉仕意識で

あった。リーダーシップが、財産からではなく、真の価値から生ずることを彼は夢見た。それゆえ譲渡財産には課税されなければならず、国家資源によるかかる贅沢は、すべて禁じられなければならない。消費は『公務』と主張されるようになった」(パクター, 1989, p. 200).

- (25) 太田 (2), 1975, p. 84.
- (26) Drucker, 1941, p. 39.
- (27) Drucker, 1939, p. 63.
- (28) Rathenau, 1921, p. 86.
- (29) Flaherty, 1999, p. 13.
- (30) ラーテナウの保守主義観については、Rathenau, 2008, p. 59 を参照.
- (31) ラーテナウ暗殺の 1 日前になされた同時代人 Bernstein のインタビューに次のような一節がある。「現下のヨーロッパは大戦以前よりかなり悪くなっている印象を受ける。戦前、アルザル・ロレーヌほどの困難な地域はなかった。現在ヨーロッパでどれほど困難な地域があるのか、考えられないほどである」(Bernstein, 1924, p. 290).
- (32) Drucker, 1941, p. 63.
- (33) ラーテナウが暗殺される 1 年前、ヒトラーがナチスの機関誌でラーテナウを攻撃していた。彼が最初反ユダヤ主義による犠牲者となった (正井, 1986, p. 10).
- (34) 上田惇生氏への私信 (1997 年 9 月 20 日).
- (35) Drucker, 1974, p. 314.

【参考文献】

- Berle A. A. & G. C. Means, *The Modern Corporation & Private Property*, Harcourt, 1932.
- Bernstein, H. *Celebrities of Our Time*, Ayer Publishing, 1924.
- Bonaparte, T. H., "The Philosophical Framework for Peter Drucker," *Peter Drucker: Contributions to Business Enterprise*, New York University, 1970.
- Drucker, P. F., *Friedrich Stahl: Konservative Staatslehre und Geschichtliche Entwicklung*, Mohr, 1933.
- Drucker, P. F., *The End of Economic Man*, John Day, 1939.
- Drucker, P. F., "What Became of the Prussian Army?" *The Virginia Quarterly Review*, 1941.
- Drucker, P. F., *The Future of Industrial Man*, John Day, 1942.
- Drucker, P. F., *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Low, 1974.
- Drucker, P. F., *Adventures of a Bystander*, HarperCollins, 1978.
- Drucker, P. F., *The Ecological Vision*, Transaction Publishers, 1993.
- Drucker, P. F., *A Functioning Society*, Transaction Publishers, 2003.
- Flaherty, J. E., *Peter Drucker: Shaping the Managerial Mind*, Jossey-Bass, 1999.
- Kessler, H., *Walter Rathenau: Tragic Statesman of Germany*, Allborough Publishing, 1992.
- Kessler, H., *Walter Rathenau: His Life and Work*, Beston Press, 2008.
- Novakovic, W. E., *Walter Rathenau: An Idealist Tested by Reality*, Slippery Rock University of Pennsylvania, 1975.
- Rathenau, W., *In Days to Come*, George Allen & Urwin Ltd., 1921.

Rathenau, W., *The New Society*, BiblioLife, 2009.

Rathenau, W., *Writings on Economics and Management*, Thoemmes, 2003.

Williamson, D. G., *Walter Rathenau: A Study of His Political, Industrial and Cultural Activities and of His Reputation in Contemporary Germany, 1893-June 1921*, University of London, 1971.

アレント・H.／志水速雄訳『革命について』ちくま学芸文庫, 1995年.

アレント・H.／大島通義・大島かおり・大久保和郎訳『全体主義の起原』(1・2・3) みすず書房, 1972-74年.

アレント・H.／阿部斉訳『暗い時代の人々』ちくま学芸文庫, 2005年.

井坂康志「P. F. ドラッカー『産業人の未来』における文明と社会——『シュタール論』正統性概念との関連から」『文明』(東海大学文明研究所)No. 8, 2006年2月.

井坂康志「プロシア軍に何が起こったか」『文明とマネジメント』No.2, 2008年11月.

井坂康志「脱『昨日の世界』の哲学——ウィーン, フランクフルトの時代」『現代思想』Vol. 38-10, 2010年8月.

ヴェイユ・S.／富原真弓『自由と社会的抑圧』岩波文庫, 2005年.

ヴェイユ・S.／富原真弓『根をもつこと』(上・下) 岩波文庫, 2010年.

太田和宏「ヴァルター・ラーテナウの社会思想——危機におけるドイツ帝国主義の思想(1)」『経済論叢』115(6), 483-501, 1975年.

太田和宏「ヴァルター・ラーテナウの経済思想——危機におけるドイツ帝国主義の思想(2)」『経済論叢』116(1-2), 79-98, 1975年.

小野清美『テクノクラートの世界とナチズム——「近代超克」のユートピア』ミネルヴァ書房, 1996年.

ジョンストン・W. M.／井上修一他訳『ウィーン精神』みすず書房, 1986年.

多田真鋤『近代ドイツ政治思想研究』慶応通信, 1988年.

ツヴァイク・S.／原田義人『昨日の世界』(I・II) みすず書房, 1999年.

野藤忠「ワルター・ラテナウの経営思想」『西南学院大学商学論集』49(3/4), 51-85, 2003年.

ハイエク・F. K.／西山千明訳『隷従への道』春秋社, 1992年.

バクター・H.／蔭山宏・柴田陽弘訳『ワイマール・エチュード』みすず書房, 1989年.

正井章箴「ヴァルター・ラーテナウ——その生涯と思想」『熊本法学』47, 1-23, 1986年.

ヤスパース・K.／飯島宗享訳『現代の精神的状況』理想社, 1971年.

論考——思索と実践

Essays: Thoughts and Practices

[Profile] Yasushi Isaka is an editor of Toyokeizai Inc.. He is also serving as Tokai University and The Institute of Technologists adjunct lecturer, Waseda University visiting research fellow, and "Ishibashi Tanzan New Face Award" adjudicator. He graduated from Waseda University School of Political Science and Economics, and passed through the University of Tokyo Graduate School of Information Studies Doctorial Course (Obtaining Master's Degree of Social Informatics).