

筆者の「ドロッカー・イノベーション・サイクル論」参照

- (7) レスター・C・サロー 『資本主義の未来』1996年, TBS ブリタニカ
- (8) テープ版『日本企業への警告』1993年, ダイアモンド社
- (9) 『日本成功の代償』1981年, ダイアモンド社
- (10) 『ドロッカーの遺言』2006年, 講談社
- (11) 『明日を支配するもの』1999年, ダイアモンド社
- (12) 『ドロッカーの遺言』2006年, 講談社

第12章 もう1人のキルケゴール

「もう一人のキルケゴール」を読む —ある葛藤と緊張関係についての考察

井坂 康志

はじめに

邂逅は、ある面で静かなものだった。むしろ後年の影響を考えたとき、それはいささか静か過ぎたかもしれない。

修業時代の十代後半、ギムナジウムを卒業し、貿易商社見習いとして働き始めたハンブルグでの読書で起こったささやかな事件だった。もちろん事象としてささやかであることが、本人の人格形成や価値観の培養にとってもまたささやかであるとは限らない。事象の意味を感知し、受容し、逆にそれに働きかけて培養しうるかはどこまでも受け手の人格の決するところである。

ある意味で、誰の人生にも「ささやかな」出来事は四六時中起こる。ただし、ありきたりの素材も達人の手腕にかかればいくぶん異なる作品に仕上がることもある。キルケゴールがドロッカーの生涯を支配するほどの意味をもたらしたのは、晩年にあつての本人の述懐とも一致する。ドロッカーから影響を受け、事業を売却してキリスト教伝道者・組織者として名をなしたボブ・ビュフォードは、『ドロッカーと私』のなかで、自らをキルケゴール主義者とした最晩年の発言を書き記している。

ごく短い一文とはいえ、重い必然性をもって口に上せられたものであろう。折しも『おそれとおのき』に出会ってから70年以上をへた一人の哲人の言葉として、しかるべき慎重さをもって受けとめられるべきものと思う。だが、ややいきなり先を急ぎすぎたようだ。個であれ社会であれ、思想とは性急に結論を得るべきものではない。しかるべき理路を押さえながら時間をかけて理解していくべきものである。

だが一つ、確かに言えることがある。葛藤こそが—あるいは緊張関係こそが—人を正しい意味において育て、あるべき姿へと導いていく、まさにその事実である。典型的な例がドロッカーの人生である。人生にあつては、何者かを根底から呼び醒まし育て大成に導く問いが存在する。ゲーテはその観念を「プレグナントな何か」と呼んだ。プレグナントとは、真に生産的な何かを生み出す根源的な力である。ゲーテ自身『ファウスト第二部』の執筆を自らの本業と呼んだ。80歳間際になって本業を再開せしめたのは、まさしくプレグナントな何かをゲーテ自身が内に宿したためである（経過を知るのに、すぐ後に言及するシュテファン・ツヴァイク『人類の星の時間』における「マリーエンバート

の悲歌」ほど雄弁かつ迫真の作品はない)。

では、ドラッカーはいかなる緊張関係を内に引き受け、根源的葛藤とともに生き、そして死んでいったか。言い換えれば、あの40冊近い書物と数え切れないほどの論文・記事を残したドラッカー、自らを「書く人」と規定したあの哲人が、どれほど言うべきことを言わずに内に蔵し生を全うしたかをも、葛藤と緊張の補助線から自ずと明らかになるであろう。

青年時代から話を始めたい。

青年時代の思い出

キルケゴールの名は、ギムナジウム時代の20年代にはさほど知られていなかったとドラッカーはいう。これは他の論者も同様の印象を述べている。たとえば、ドラッカーより20最年上で、やはりウィーン生まれの作家にシュテファン・ツヴァイクがいる。

ツヴァイクは地元ウィーンの名門ギムナジウムを経て、ウィーン大学に進んだ事実上社会的知的先駆者であり、時代の先端を切ることに何よりも情熱を燃やすインテリだった。自ら聞いたことがない新規なものを耳にすると、すぐさま異常なほどの関心を示し、徹底的に知り尽くさねば済まないだけの好奇心の塊だった。ツヴァイクは友人との間で取り交わされたある会話を次のように書きとめている。

「当時まだ社会から放逐されていたニーチェを論ずる時、突然われわれの一人が優越を装って、『しかしエゴティズムのイデーにおいてはキルケゴールのほうが彼よりもすごいね』と言うとすると、すぐさまわれわれは不安になるのだった。『Xが知っていて、われわれが知らないキルケゴールとはどんな人物であろうか。』次の日には、この忘れられたデンマークの哲学者の著書を探し出すために、図書館に押し寄せるのだった」(『昨日の世界』)

自由に飛翔してやまぬ精神は、全く正反対の性質を持つギムナジウムという精神の牢獄の産物でもあった。ギムナジウム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。

例えばツヴァイクの世代の学生はリルケやホフマンスタールを尊敬してやまなかった。というのも単に偉大な詩人であるにとどまらず、二人は彼ら同様にギムナジウムの窮屈な校舎から巣立った先輩でもあった。ツヴァイクは牢獄のような環境においてさえも、世界というものの無限の美を凝縮する真の詩作は可能なのだということに、率直な感動を表明している。

ドラッカーの世代も、この種の教養主義的風土は生き残っていたようだ。ドラッカーもまた、ウィーンのギムナジウムに倦み疲れ、新たな生を求めて自らを知る者のほとんどのいない土地に旅立ち、そこでキルケゴールと出会う。出会

いがいかに青年の魂に鮮烈な感動を呼び起こしたか、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いうドラッカーの後に述べた発言が何よりも証するところである。

あるいはこうもいいうるかもしれない。ドラッカーは若き日に得たキルケゴールの省察をもって、自らを実存的に養ってきたのだと。実はこの見解は私がドラッカーに対して抱いてきた一つのイメージに重なる。というのは、一般にドラッカーは——今なおある面で変わらないかもしれないが——ビジネスや経営の書き手と見なされる傾向が少なからずある。ある程度ドラッカーの著作に精通した人であっても、もし代表的な書物を数冊上げよと問われれば、マネジメント関連のものが口をついて出てくるに違いない。

しかし、キルケゴールから受けた細い炎は、俗世の暴風をもってしても、ドラッカーの魂から失われはしなかったと私は思う。

ものを見ること

それはなぜか。

もちろんマネジメント関連の著作は重要である。否定されるべきではないし、否定される意味さえない。だが、長大なオペラを作曲しても、現代において序曲のみが演奏されるのに似て、創作の情熱と世人の受け止めには常に一定の懸隔が発生するのはごく通常のことである。

ドラッカーはマネジメントの著作をもって世に知られ、世界的な知名度を確立し、さらには自らコンサルタントとしても成功を取っている。外観のみを見るならば、世俗の王のごとき面貌がないわけではない。何が世俗的かと言って、高度に日常の物的用を供する企業ほど世俗的なものはない。というよりも、企業は世俗の維持発展に資するうえで、最も有用かつ存在感ある組織である。経営に高度な利便をもたらす知識の創出に貢献したドラッカーが、世俗性の余塵にまみれずにいるなどおおよそ不可能とすべきであろう。

しかし、それがそうではない。ドラッカーはかくも単純な人物ではない。いや単純な面貌も、子細に観察してみると、まったく異なるいくつもの姿がふとした折りに見えてくる。さらなるドラッカーの姿をとらえるのに、マネジメントや企業の論者をとらえる目線はかえって邪魔になる。

小林秀雄は、プラトンははじめとするギリシアの古賢に多くを学んだ。小林は次の趣旨のことを述べている。すなわち、私たちは目があるから見えると思っている。間違いである。目があるから見えるなどとは言うてはいけない。大事なものは眼球ではとらえきれない。かえって目があることがなまじ見えると錯覚させるだけに本質をとらえる邪魔になる。むしろ目があるにもかかわらず見えると言わなければならない。

何が言いたいのか。ドラッカーを見る上でも、私たちは彼の提示したものを物質に引きつけてとらえるのではなく、深い動機にまで——あたかも井戸の中に

深く降りていくかのように——沈潜していくもう一つの視覚を必要とするのではないか。そして、ドラッカー本人が、かかるもう一つの視覚を働かせたからこそ、多くの場合世人の見解と異なる、しかしそれがまさに大なる切実さとリアリティを備えた言論を可能ならしめた最大の要因だったのではないか。

どうキルケゴールを読んだか

確かに言えるのは、現実にはドラッカーは生涯キルケゴールの友であり続けたことである。実存を魂の友として、20世紀を歩み、そして死んでいったことである。

「キルケゴール論」を読むときのポイントはまさにそこである。その点を忘却するならば、汗牛充棟ただならぬドラッカーの業績も精神においては灰燼に帰するであろう。そこで次に見るべきは、キルケゴールをどのように自らの言説において戦略的に活用したかである。この点は重要な示唆をはらむ。

そもそも、「キルケゴール論」の構成を見ればわかるとおり、この論文はキルケゴールの哲学体系を考察するものでも、本質究明をするものでもない。むしろ、キルケゴールの思想そのものには、さほどふれられないのに読み手はもっと違和感を覚えるべきである。むしろドラッカーが書くのは、キルケゴールが生きた19世紀ではなく、ドラッカーが現に生きた20世紀前半の諸相である。

上記の構図を見るならば、ドラッカーの掲げた見えざる戦略目標が透けて見えてくる。すなわち、ドラッカーははじめからキルケゴールの研究を目的としたわけではなく、高度のアクチュアルな20世紀前半のヨーロッパに焦点を据えて論じている。キルケゴールは、時代の特徴を浮かび上がらせるための、一つの比較対照として、あるいは便宜的尺度として参照されるかにさえ見える。

言い換えれば、キルケゴールの実存思想を清明な鏡とすることで、逆に当時のヨーロッパ社会を映し出そうとしたように感じられる。これを一つの手法とってよければ、ドラッカーは何度もさまざまな形で試している。たとえば、最初の書物となった「シュタール論」はドラッカーの著作としては例外的にヨーロッパで出版されている。この著作もまた、シュタールを直接研究したというよりも、シュタールの活動した19世紀を一つの考証材料として、20世紀における正統性の所在を探し求めたものと言ってよい。そして、本書がナチスによって焚書となったのは、ナチス側も、ドラッカーの執筆の意図を正確に読みとっており、歴史研究に名を借りた現代の批判であることが時代に共通認識としてあったことを示唆している。

もちろんキルケゴール論が発表されたのはアメリカであり、第二次世界大戦の終結した後のことである。それでも、キルケゴールについての論文はヨーロッパがああ戦争で何を失ったか、その致命的空白の所在をこのうえなく明白に指し示すものとなっている。

人間のもつ二つの世界

キルケゴール論の主題を一言で言えば、人間には二つの世界があるということに尽きるだろう。すなわち、彼岸（現界）と此岸（神の国）である。あるいは物質の世界と精神の世界である。誰もが一人の例外もなく二つの世界を生きている。そして、二つの世界の原理は著しく、絶望的なまでに対立している。

ドラッカーは、キルケゴールの『おそれとおののき』に根源的な対立構造を見出している。妥協の余地なき対立であるとドラッカーは見る。「旧約聖書」創世記におけるアブラハムとイサクの逸話である。アブラハムはユダヤ・キリスト教の世界では信仰の父とされる重要な偉人物である。アブラハムは妻サラとの間でようやく授かった息子イサクを神への捧げものとして殺すように神から命ぜられる。

アブラハムは忠実な神のしもべとして、言われたとおりにイサクをモリヤの山につれていく。まったく神の命ずる通りである。アブラハムの心の内は描写されない。たんと神の命令通りに行動するのみである。もちろんイサクには伝えない。いざ刃物を振りあげたとき、神自身がアブラハムの信仰を是とし、イサク殺害をやめさせる。

大学時代にこの描写を読んだとき、とても不思議な印象をもったことを今も覚えている。そもそもユダヤ・キリスト教に登場する神は不合理なことを強要してくるところがあるが、わけてもこの記述には不条理といってよいほどの理路の不在が強く感じられたためである。その場面が、キルケゴールの『おそれとおののき』でも取り上げられ、信仰のもつありようを端的に描いた場面として取り上げられている。

だが、この場面こそが、人間には二つの世界が存在することを明瞭に示している。一つは現世であり、そこでは物的な充足を必要とし、社会的な地位や役割などを果たす。人は現世においては、族長であり、夫（妻）であり、あるいは現代にあっては会社員であり、医者であり、教師でありといったペルソナとともに生きている。だが、他方で、人は誰しも純然たる個として生きてもいる。個としての自分とは孤独のうちに生まれ、孤独のうちに生き、孤独のうちに死んでいく。どのような社会的地位も富も、個としての自分には力をもたない。個としての自分にとって唯一意味あるのは、神とのつながりのみである。

この考えは18世紀まではごく通常のものであったとドラッカーは言う。根本的な世界観や人生観が変質していったのは、17世紀以降のヨーロッパ文明が推進されてからである。19世紀を迎える頃には、現世のみが意味をもち、物的世界の維持と発展のみが世界と認識されるようになる。そうなれば、必然的に現世に真をおく人は、経済至上主義にならざるをえない。経済こそが物的基礎を保証する要因であり、金銭こそがそのための価値体系を支えるシステムである。いうまでもなく、人間意識をめぐる巨大な大転換が起こったことになる。

経済至上主義の時代

キルケゴールが生まれ、人となったのは、まさしく物質と精神が分裂し、一方が他方を圧倒していく時代だった。人が社会のみに還元され、個としての自己を失う。言い換えれば、すべてが社会的にしか意味をもちえない。人は社会が是認する範囲でしか個でなくなる。

だが、いうまでもないことだが、論理的にみても欺瞞である。個とは定義からしても、「分離不能な最小単位」であって、自存するものだ。他者から与えられる個などは存在しない。まさに、これが実存と呼ばれるものであるが、個としての実存とは、神との純然たる私的関係であって、社会のいかなる存在も介在する余地はない。アブラハムが実存としての個を神との直接的な対話を通して——それがかけがえのない一人息子を殺害せよとの敕命であったとしても——具現化したことから明らかである。

19世紀において、個が社会に収斂されることで、社会による社会の救済なるコンセプトが新たに発明されることになった。代表的な論客は言うまでもない。カール・マルクスである（「宗教とは大衆の阿片」の一文は社会によってしか個はありえないとの観点から読まれるべきかもしれない）。

思想的風潮のもたらす先にあるもの容易に理解できる。すなわち、すべては社会に収斂されるのであるから、現世すなわち物質や経済至上主義にいたらないほうがどうかしている。幸福も自由もすべて社会が用意する限りにおいて意味をもつ。さらには、経済至上主義の考えは、異常なまでの楽観主義を生む。すべては経済によって進化していくのであるから、人間活動が貨幣の増殖に関わるかぎりにおいて、人は無限の幸福増大の活動を行うことになる。ちょうど80年代から90年代はじめの日本のバブルを思い起こせばよいであろう。

われわれは、初期ドラッカーの関心が経済至上主義や経済人からの転換にあったことを知っている。それらドラッカーの知的射程にあるいくつかのコンセプトは、すでに19世紀に周到なまでに用意されていたことがここから理解されるであろう。唯物論、経済至上主義は、個としての実存を放擲したために、論理的必然として全体主義社会を生む。初期著作によれば、ナチズムも社会主義も、決して人間社会における政策上の誤りによって生じたものではない。反対である。失敗の結果ではなく、成功、いや奇跡的大成功の結果生まれた。それは一つの到達点だった。19世紀の社会による社会の救済が社会に浸透し、ついに「政策」にまで到達したのだった。

全体主義への鉄路

一つの疑問が生じるかもしれない。個としての実存はどこへいったのかとの問いである。むろん全体主義社会の中で、個としての実存は認められることはない。存在しないものとして扱われる。それでも、キリストが「すべて飢え渴く

ものは私のところにきなさい。私が癒そう」と呼びかけるように、個としての実存の渇きは社会システムのいかににかかわらず、存在する。まさしくそこそがキルケゴールの言う「絶望」であった。

もちろんこの実存であろうとする限り、人は絶望せざるを得ない。なぜなら、神の国の要求と現世的要求とは本質的に相入れないからである。現世を生きるのに、家族生活や経済生活を避けて通ることはできない。しかし、神の目から見ればそれらは何の意味ももたない。父も母も子も、金も財貨も、神の国の住民となるうえで何らの意味ももたない。

それだけでも人は絶望するのに十分である。だが、19世紀以降の社会はさらに先を行く。人は自らの絶望さえをも現世において認められない。「絶望を絶望する自由」さえ手放してしまっている。とするなら、人は絶望を絶望する自由さえもたない、二重の絶望にさいなまれていることになる。

キルケゴールが『死に至る病』で討究したのがこの問題だった。本書には「死に至る病、それは絶望である」との有名な一文がある。この絶望を世上言及される絶望と同じと考えてはならない。それはあまりにも無定見、無思慮、浅薄な解釈である。神の国との関係で考える限り、人はすでに十分すぎるほどに絶望している。キルケゴールの言う絶望とは、自らが絶望する事実さえ意識が及ばない、救いようのない二重の絶望をさすからである。

経済至上主義の楽園に生きる楽天主義的な人々は、自らの個が飢え渴き、絶望している事実さえをも自覚できていない。これを正しい意味で地獄と呼ばないならば何と呼べばよいのだろうか。本当ならば、この絶望に気づかせ、現世と神の国との間の絶望から、信仰の原理を見出す——絶望の山から希望の岩を切り出す（キング牧師）——のは誰だったか。言うまでもない、教会がそれである。というよりも、教会の存在理由は、信仰をこの実存として育てる以上のものなどあろうはずがない。しかし、ナチス治世下の教会には問題意識も気概も見出すことはできなかった。

『経済人の終わり』では、一章を割いて教会批判に費やされている。教会はまさしく自らのミッションを放棄した。自らの世の光、地の塩とする——本来教会はそのためにこそ存在しているはずなのだが——千載一遇の機会を失ったばかりではない。致命的に世を損なった。

自由と実存

少し話が長くなった。簡単に中間的なまとめをしておこう。

個としての実存を絶望との関係で意識できるならば、人は自由になりうる。自由とは実存としてみるならば、権利ではない。責任である。自由とは神との関係においてなすべきことをなす責任である。アブラハムの逸話に見るならば、いかに理不尽であろうとも、一人息子イサクを殺すことを神が命ずるならば、それに従う以上の自由はない。神がアブラハムを義とし、殺害の中止を命

ずるならば、やはりそれに従うのが自由である。「矛盾している」などとの指摘は意味をなさない。なぜなら、自由な個としての実存は、神との関係においてしか意味をなさない、そもそも世界観において成り立つコンセプトである。

キルケゴール論が他のドラッカーの論考ともっとも異なるのは、この実存とそれに伴う死の問題を取り上げている点にある。この実存を存在しないものとするならば、死を徹底的に隠蔽しなければ社会がもたなくなる。

死を隠蔽するもっとも簡易にして有効な方法は数字に還元することである。戦争や災害の死者数は数字に置き換えられ、保険などの事業においても、死は確率論に置き換えられる。そうすることで、人は生々しい実体としての死から目を背けることができる。かりに一時であるにせよ。

19世紀後半を代表する文豪トルストイに『イワン・イリッチの死』がある。トルストイの作品の中では短編に近い小説とはいえ、扱われる主題は19世紀的思想潮流の限界を端的にとらえたものとなっている。今も岩波文庫他で読むことができる。

イワン・イリッチは高級官吏の息子として、中央で高い教育を受け、やがて法曹関係で重要な位置を占めるようになる。家庭生活も、妻との間でいくぶんの確執はあるにせよ、平穏な部類に属する。イワン・イリッチが、ふとしたきっかけで病を得て、死んでいくまでのごく短い時間に小説的なスポットが当てられている。

イワン・イリッチは、死を個別のものと考えていなかったことが小説後半でほめかされる。死とは観念であって、自らに現実的に訪れるものではなかった。それがまざまざと肉体的に訪れつつある。そのあたりの心理的葛藤が実に繊細かつリアルに描かれている。「自分が人生に求めたものは根本的に誤りだったのではないか」との問いが死の床のイリッチに訪れる。

最終場面のクライマックスで、イワン・イリッチは自らの人生を省みる。あるいは、現実と思っただけのものが、幻だったのではないか、善と思っただけのものが世俗の便宜にすぎなかったのではないか——。次々と受け入れがたい想念がイリッチの脳裏に浮かぶ。人生を成り立たせてきた基盤の反転に襲われる。実はこの描写こそが、絶望の本質の様態を克明に説明する。そしてそれを認める。自分が誤りだったことを受け入れ、そしてイリッチは最後の瞬間安らかな死を迎える。

『イワン・イリッチの死』は19世紀の作品であるが、同じ問題はどのように20世紀において扱われるか。ナチズムにおいても社会主義においても、死の問題は実存の問題としてはふれられさえない。それらは観念にすぎず、もっといえば国家社会を成り立たせるための手段にすぎない。19世紀的な物質主義的世界観を忠実に政治社会に移項した姿だった。社会では、個人は絶望する自由さを与えられない。個であること自体が原理的に否定されているためである。

このあたりで、ドラッカー初期の主要著作『経済人の終わり』の執筆意図と

のかかわりが見えてくる。『経済人の終わり』のキーワードは、全体主義はいかにして到来したかであった。ドラッカーは、根因として、「大衆の絶望 (despair of the masses)」をあげている。あえていうまでもない。この絶望とは、私が先に述べた二重の絶望、すなわちキルケゴールのいう絶望である。

すなわち、大衆は経済至上主義に個たる実存を否定されることで、二重の絶望にとらえられている。選択の余地がない。自由を奪われたばかりではない。絶望する自由さえもない。少なくとも、キリスト教社会における個としての基本条件を満たしていない。そんな大衆が、選択の自由を自ら放棄する「自由」を熱狂的に求めるのは、理の必然である。それを自由と呼べるのかは疑問なしとしないが、少なくとも一つの選択の結果にはほかならないからである。

芸術の世界

さらに時を経て、経済人の終わりをめぐる戦いが世界規模で戦われた。第一次大戦、ロシア革命、世界恐慌、そして第二次大戦を経て、世界は東西に分かれた。資本主義陣営と社会主義陣営に分離することになった。ドラッカーが資本主義側の中樞をなすアメリカで戦後を迎え、やがて企業社会の中心をなす理論をマネジメントとして具現化していったのは周知の通りである。

確かに生産力や人材の活用などを通してのマネジメントの生成発展は、アメリカのみでなく、世界規模で物的世界の基盤は着実に整えられていった。しかし、ドラッカーの業績を省みるとき、「キルケゴール論」を表明した個の実存についての問題意識からするならば、真意がどこにあったかを見定めるのは必ずしも容易とはいえない。というよりも、ドラッカーの提起した多様なコンセプトやアプローチは、マネジメントも社会生態学も、基本的視座は、外部の世界にあった。先の例に立ち返るならば、人のもつ二つの世界の現実世界についてのものだった。

ドラッカーは実存という人間を成り立たせるのに欠くべからざるもう一つの側面について忘却してしまったのか、そうではあるまい。ドラッカーはわれわれが思う遥か以上にしたたかな哲学者である。ドラッカーは亡くなる直前、ビュフォードから信仰を問われ、「私はキルケゴール主義者」と答えたのは冒頭に見た。彼がキルケゴールの灯火を失うはずがない。

だが、あくまでも社会的業績からするならば、ドラッカーの業績にあって個の内面に関わるものは(二冊の小説を数少ない例外とするならば)手がけられることはなかった。ドラッカーは自らを思想家とも哲学者とも宗教家とも考えていなかったから、精神の領域は自らの手にあまるし、他の人々にゆだねられるべきだと考えたのかもしれない。

おそらくそうなのだろう。とはいえ、個の実存にあくまで「個的」に関心を寄せ続けたドラッカーにあって、世界の果てしない広がりや想像させるものが一つだけなかったらどうか。

なぜ日本画を見たか

日本画である。

もちろん芸術は宗教ではない。あくまでも美的表象の世界であって、信仰や思想を直接的に扱うものではない。だが、ドラッカーは芸術、とくに日本画と向き合うときに、おそらくは個としての自分自身、すなわちキルケゴールのいうところの絶望としての個の実存と向き合ったであろうことは想像に難くない。そう感じたのは、2015年、千葉市美術館でドラッカーによる日本画コレクションを目にしたときである。

圧倒された。数にではない。果てしない深淵に圧倒されたのである。

同展示のカタログには、ドリス・ドラッカーによる解説がふされている。短文ながらも、ドラッカーがいかに全身全霊をかけて日本画に視覚的エネルギーを注いだかが実に的確に表現されている。

そのなかで、ドラッカーは、作者による技巧的巧拙よりも、宗教者としての霊性を見いだしたとの言明がある。ドラッカーは日本の美術に、精神的故郷を見いだしたとさえ言っており、ヘルマン・ヘッセがドイツの作家でありながら、東方に自らの精神的故郷を見いだしたのに似ているかもしれない（実際に、ドラッカーは『すでに起こった未来』でヘッセの『ガラス玉演戯』を取り上げているのは偶然だろうか）。

この点は、ドラッカーの特徴である折衷的傾向性ともかかわりがある。折衷主義といってもよい。考えてみれば、世界性を獲得しようとする思想にはすべて折衷的傾向が色濃くある。

たとえば、キリスト教は典型的な折衷主義の宗教である。キリスト教のなかには、ユダヤ教をはじめさまざまな宗教や思想的伝統がある。さまざまな伝統をハイブリッドに取り入れたからこそ、キリスト教は世界に広く受け入れられたとも見られる。

ドラッカーの中にも顕著な折衷主義が見られる。キルケゴールばかりでなく、彼の中には自らのアイデンティティを維持しつつ、自らを刷新する要素は何でも取り入れられているのに気づく。「ある社会生態学者の回想」で自身に影響をもった思想家のリストを提示している。ざっと見ても、B・ド・ジュブネル、F・テニエス、G・ジンメル、H・アダムス、J・R・コモンズ、S・ヴェブレン、W・バジヨットなどの哲学的・社会学的理論家だった。うちの数名はヨーロッパの理論的危機を反映した思想家の群像とも連なる。特定の思想傾向にそって自らを形成したのではなく、自らの自我が受け入れかつ、利することができる限りにおいて受け入れた。それがドラッカーの折衷主義である。

さらにはここに東洋の思想や文物なども豊かに加わってくる。日本画は典型であるが、ドラッカーは日本史や仏教などにも造詣が深かった。さらには、日本の文学なども手にしたらしい。

マネジメントでは、渋沢栄一をはじめ、日本の多くの経営実践家から影響を受け、同時に影響を与えている。それらを可能としたのも、やはりドラッカーの折衷的姿勢によっていると見てよいであろう。

ちなみに、先の日本画との関係で言えば、ドラッカーは圧倒的に宗教的テーマをもつものもあるし、人や鳥や風景が描かれているものを好んだように感じられる。彼にとって宗教的テーマが重要でなかったのではない。むしろ、ごくありのままに描かれた自然の中に、ある種の反転した宗教性がたち現れるのを見た。

私が見て印象深かったのは、観音の作品である。観音が中央に描かれている墨絵である。観音とは、神の世界におり、肉眼では見えない。筆を使って、見えるようにする。すなわち、視覚的に置き換える。墨汁のしたたる静寂としぶきたつような躍動がそこには見てとれた。生きていた。現に生きていた。

比喩に表現された内面世界

日本の仏教学者に鈴木大拙がいる。鈴木は理説は欧米にも広く紹介され、ステイブ・ジョブスをはじめ多くの企業家にも影響をもった。むろんドラッカーも読んでいたはずだ。鈴木は『日本的霊性』でおおむね次のようなことを述べている。

神の世界は天のどこかにあるのではない。それはここにある。ちょうど植物が天に背丈をのびしながらも、土に根をもつように、この世界にあるものだ。こう指摘し、さらにはこの地上こそが、霊的世界の「奥の院」であるとも述べている。私はドラッカーによる日本画鑑賞を考えると、鈴木によるこの指摘を思い出す。

勘違いしないでほしい。私は芸術体験が個の実存の代替たりうると言いたいのではない。この実存が美術品によって癒せるなどとの安直な主張をしたいわけでもない。それに実際に芸術は宗教的実存の代替物にはなりえない。まったく異なる次元のものである。しかしながら、芸術が、現実世界、そして観念や表象の世界との間の葛藤や緊張関係のなかで存在しているのもまた事実である。いや、芸術とは理念と個物の葛藤そのものである。まさにそのありようは、ドラッカーの言う実存に符合する。実存とは、「個と社会との間の緊張関係においてのみ成り立つ」。

むろん芸術は人の個の実存を救済することを目的に存在するのではない。しかし、それでも、芸術の存在形式が個と社会との間の絶望的葛藤にあって、ある種の蝶番に似た役割を果たすのも確かである。

ドラッカーが日本画を鑑賞したのには、おそらく現実の世界を生き、世界について書いた彼が、自らを個としての自分、実存としての自分へと引き戻すための、一つの装置として機能した可能性は否定できない。考えてみれば、ドラッカーはマネジメントにおいてさえ、ある種の芸術的組成をもつものとして

構成したようにさえ思われる。たとえば、マネジメントは科学ではないと断言する。この言明は見方によっては、芸術は科学ではないとのごく常識的な言明に通じるものを感じる。科学的合理性によって支えられるのではなく、高度に人間の知覚によって妥当性と効力の支持されうるものである。

同時に、しばしばドラッカーがあげる比喩がマネジメントのもつ芸術的類似性を表現しているかもしれない。組織をオーケストラの指揮者と団員との関係になぞらえたり、自らのセルフマネジメントでもヴェルディのオペラやフェイディアスの例が引かれるなどは典型と言えるし、経営者に対するコンサルティングにおいても、しばしばドラッカーはクライアントを音楽会に連れ出すなど、芸術体験への誘いを意識的に行った。

むしろ、それらがドラッカーの幅広い教養や、はてしない知的世界の一端を表現するエピソードに過ぎないとの見方もできなくはない。しかし、実際にドラッカーが収集した日本画のコレクションや『傍観者の時代』で触れられるウィーン時代の芸術体験を子細に点検してみるならば、それらがただに伊達や酔狂のディレクタントとしていたずらに口にされたものでないのは明らかである。

それらは余技というよりも、むしろドラッカー自身が意識的に自らに課してきた個としての実存を深く内省する習慣的行為であったのはまともな目をもつ者ならわからないはずのない明白な事実である。

おわりに ― やや長い補足

最後になるが、どうしてもふれておかなければならないことがある。たびたびふれたビュフォードの件である。ビュフォードは没する直前のドラッカーに、勇気をもって信仰を尋ねた。答えが「キルケゴール主義者」だったのはすで見たとおりである。

だが、すでにビュフォード自身が、ドラッカーによって大きく人生をシフトチェンジさせられた一人だった。すなわち、企業家から信仰の組織者への変貌である。これは一人の人生にとってのみならず、社会的論件としても決して小さな変化ではない。むしろシフトチェンジ自体が、宗教的な次元でも大事件あるいは革命と言ってさえよいように思う。

ビュフォードの物語は、私にいくつかの聖書上の事件を思い出させる。端的に言えば、キリストがガリラヤ湖の漁師だったペテロを弟子にした場面である。「あなたはこれから人をとる漁師になる」との一言で、漁師は世界的な信仰をめぐる宗教的巨人に成長していく。あるいは、使徒パウロについてはそれ以上の劇的転回が「使徒行伝」に記される。ユダヤ教の若手リーダーだったパウロは、キリスト教徒を一網打尽にするために出かける途中ダマスコで神の意により盲目にせられ、幻の中でキリストに出会う。それから、パウロは一転してキリストを伝えるミッションをもち、世界的な宣教者になっていく。いわゆる

「ダマスコの回心」である。

ビュフォード自身が、ドラッカーとの出会いによって自らの中に「ダマスコの回心」のごとき心理的大転換が起こったと述懐している。ビュフォードの場合、将来を嘱望された自慢の息子の事故死という「経験」が示唆されるが、それらを具体的なものへと顔を向ける「実存体験」としたのはドラッカーであった。

ビュフォードの転換が、キリスト教の領域で起こったこと、そして、一般市民への布教と組織化、現代的なニーズへの対応（まさしくマーケティング）などを通して具現化されたのは、偶然の産物であったろうか。私はそうは思わない。ドラッカーが最晩年の貴重な時間を、趣味に弄したとはとうてい考えられない。

ドラッカーの中には、自らの葛藤を適切に具現化し、しかも社会的な共有価値として転換しうる人物が、無意識にせよ模索されたと考えた方が自然であろう。ドラッカーは30年代、40年代において、暴力化する国家社会における教会と知識人の沈黙と裏切りを直接目にしている。彼らは「ノー」を拒んだ人々たちである。間接的には全体主義の政治的掌握を是認した人々である。

『傍観者の時代』で、フランクフルト大学の生化学教授が、ナチス・コミッサールに何らの異議をも述べず、現状を追認した卑怯さをドラッカーは一生許さなかった。卑怯さはナチスそのものよりも世を墮落させたドラッカーは考えた。本来、個の自由と尊厳に直接的な責任をもつはずの彼らが、責任を拒んだために、20世紀は最悪の時代に墮した。

メガチャーチの興隆には、さまざまなマネジメント上の機会を認めることができる。ビュフォード『ドラッカーと私』で詳述されているので、詳しくは述べない。しかし、背後には、現実世界にびたりと踵を接するように、ドラッカーが個として抱いた実存への憧れ、そして絶望、さらには根源的な葛藤の諸相が色濃く表れている。そこには可能態として20世紀が映し出されてもいる。同時に書かれることのなかったドラッカーの内面のもう一つの世界を暗示する。

本来はその点についてさらに論を展開すべきところかもしれない。だが、やめておく。代わりに先頃訪れたクレアモントのドラッカーの自宅書斎の印象を再掲して、小論を締めくくりたい。

【書斎】

植栽のはるか彼方に、白く峻険な山並みを目にすることができた。生活感といえるものはいねいに取り払われていたけれど、哲人の発する残り香のようなものはそこはかとなく漂っている。確かにかの哲人が身を置いたささやかな一隅だった。

自宅は平屋である。ただに質素という以上の何かがある。私の知るイメージで近いものをあげれば、能舞台かもしれない。意識的に形成された場と霊妙な何かが出会うときに発せられる静寂な質朴さである。

2005年5月に訪れたときと比べれば、扉が取り払われ、いくぶん明るい色調に塗り替えられてはいる。書き物に疲れるとタイプライターの手を休めて、窓の外の風景を目にしたのだろうか。

表から埃っぽい扉を開ける。何の中間地帯もなく、一気に哲人の生活空間の人となる。かつては10畳ほどの台所を兼ねた食卓があったはずだ。今はU字にソファが配されている。たしか右手に小さなクリーム色の冷蔵庫があった。初夏のまだらの影が海の底のようにゆっくりと床を這っている。20センチほどの段があってプールに面した居間へと続く。

籐の椅子は今もそのままだ。世界と自分をしっかりとなじませるように哲人がゆったりと身を沈める。あるとき彼は人生最後の数か月をこの籐椅子にもたれて過ごした。自らの歩んだ20世紀の追憶になぞむように、一對の目をひたすら空中に漂わせていた。バロック調の音楽が静かに流れている。

部屋は五部屋ほどしかない。動線はどこへでもつながっている。誰かが言ったように、山小屋に通じる。いや本当に山小屋だったのかもしれないと思う。山小屋の本質は自由にある。哲人なら、実存と言うかもしれない。この世界では誰もが二つの世界を生きている。市民として、そして個として。

山小屋が自由なのは、個のみを考えてデザインされているからだ。個以外のものは一切意味をもたない。動線はどこへでもつながっている。鴨長明や吉田兼好が一時の仮庵を結んだように、個であろうと決意することは自由のはじめである。そんな人ならいかなる形態の神学も必要ない。信じることだけが、個として生きるのに必要にして十分な条件だった。

あらためて思う。哲人は瀟洒な邸宅を願わなかったのではない。願う必要をもたなかった。だからこそ哲人は、個であることを死ぬまでやめなかった。

書齋は入って右手にある。机の脇にはタイプライターが重たく置かれている。あの同じ欧州の時代を過ごしたハンナ・アレントは、日本からの来客に対して、「オムレツをつくるのは労働、タイプライターを叩くのは仕事」と話したという（『人間の条件』）。

6畳ほど、台所とはほとんど隣り合っていて、ものを考えることと生活とが区別されていない。労働と仕事の間にさしたる垣根は見あたらない。きっと夫人のたてるコーヒーやオムレツの香りは、やわらかに舞い込み知の室を満たしたことだろう。

哲人がいくぶん前屈みに、細い指先で叩く姿が目につかぶ。練達の射撃手のようにときどき眼鏡の位置を調整し、にらむような眼で、口をとがらせて、真剣に粟粒のような文字列に視力のすべては注がれる。口の中で何かをつぶやく。見えない誰かと対話するように。

タイプライターが、哲人の内面世界を可視化してくれたのだ。心から尊敬したくなる。ふと思い出す。たしか仏壇の広告だったろうか。「形は心」とあった。形は現象化した内面なのだとそれは主張していた。

考えれば、哲人の名の由来は印刷人だった。先祖はオランダで宗教書の印刷を営んでいた。2005年、まさにこの場所で、哲人は活版印刷の発明が、世界を根底から新しくしたのだと私に語ったのだった。印刷人が世界を新しい場所にした。哲人は言った。「最も意味ある変化は、意識の変化にある」。

昔見た映画に、小型印刷機を爆弾でも扱うようにそっと森の奥に埋める場面があった。あれは何の映画だったろう。薄クリーム色のシンプルな手動印刷機は、哲人にとっての最も手近な武器でもあったのだ。ならば、さしずめ書齋は世界最強の兵舎であり、武器庫であり、参謀本部だろう。

ここで、まさにここで、哲人はみずからの時代と戦った。一つひとつのキーは、迫撃砲もかなわない意識の爆発を全世界で呼び起こした。しかも人の心という最も扱いにくい見果てぬ暗い暗渠で、フランス革命の反乱軍や、人民解放軍もかなわないほど勇猛果敢に、繊細かつ有効に戦いは戦われたのだ。

タイプライターを眺めてみる。心の中で語りかけてみる。彼は（あるいは彼女は）、哲人の内面とともにあった。何を聞いたのだろうか。何を見たのだろうか。もちろん、何も語ろうとはしない。本物の戦争を目にした人がそれを決して語りたがらないように。あるいは語らないことのみを通して秘密を共有するように。