

レスリスバーガーの誤った二分法に関する所見 ——「成功の秘訣」(1948年)の翻訳——

坂井正廣・杉山三七男

- I. 緒 言
- II. 翻訳：「成功の秘訣」
 - 1. 頭 注
 - 2. まえおき
 - 3. 先入観と適応
 - 4. 成長と適応を妨げるのは何か
 - 5. 現在と未来
 - 6. 結 論

I. 緒 言

われわれは、これまでフリッツ・J・レスリスバーガー (Fritz J. Roethlisberger) の論文集『組織の中の人間¹⁾』に含まれている論文の翻訳をしてきている。昨年は、その第1章「強迫的思索の特質²⁾」の翻訳と解題を公にした。そこでの主題は、強迫観念に苛まれた人々がしばしば犯す不適切な思索の基盤を成している「誤った二分法」であった。彼は、ハーバード・ビジネス・スクールに勤め始めた頃、精神的な問題を抱えた学生が送られてくるハーバード大学のライマン・ハウスで、そうした学生にカウンセリングをしながら事例を集めていた。この論文は、その成果をまとめたものであった。

そこで、ここに訳出する「成功の秘訣³⁾」は、頭注にもあるように、この二分法の一つである「成功-失敗」の二分法を題材にして、彼が大学のラジオ局から放送したものの原稿

である。表題は、「成功の秘訣」とハウ・ツーもののように思われるかも知れない。しかしこれも、ラジオで放送されることを意識したものであろう。実際の内容は、どのような秘訣があるのかを示すようなものではなく、そうした解答不可能な質問をすること自体を成功-失敗の二分法の観点から検討するとともに、この種の思索が人々の成長と適応に与える影響を問題にするものとなっている。その意味でこれは、頭注で自ら明らかにしているように、まさに「強迫的思索の特質」の部分的な展開といってよい。

レスリスバーガーの師であるエルトン・メイヨー (George Elton Mayo) の用語を用いれば、今日の日本の社会は、概ね確立された社会から適応的社会へ移行している⁴⁾。社会的な絆が弱まる一方で、過度に自由が主張されていて、夢や希望、あるいは期待は膨らむものの、現実と直面し、逆にそれらに押しつぶされそうになっている人も多いのではない。彼らは、一種の社会的な不適応状態にある。過度に積極的であったり、過度に寡黙であったりして、ちょっとした普通の付き合い

1) *Man-in-Organization*, The Belknap Press of Harvard University Press, 1968.

2) 原題は "The Nature of Obsessive Thinking" で、翻訳は、「人間関係論と強迫的思索-レスリスバーガー稿『強迫的思索の特質』の翻訳-」『環境と経営』第7巻、第1号、2001年4月。

3) "The Secret of Success".

4) Cf., Mayo, Elton, *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Division of Research, Harvard Business School, 1945.

いをすることもできずに孤立していく。これこそ、レスリスバーガーがハーバード大学の学生に見たものである。このラジオ放送では、そうした脅迫状態から解き放されて自由になる手がかりがわれわれに与えられているように思われる。

なおこの翻訳は、「強迫的思索の特質」を訳出した段階でも述べたように、元国士舘大学教授の故坂井正廣先生が最初の部分を訳し始められていたけれど、病気のためにそれが続けられなくなって私が後を引き継いだものであり、坂井先生と杉山の共訳となっている。私の訳が稚拙なことは十分自覚している。それゆえ、このことによって坂井先生の名を汚してしまうのではないかと心配している。ここでの「レスリスバーガーの誤った二分法に関する所見」という表題に関しては、生前坂井先生が訳し始められていた当時のまま用いることにした。ただし、坂井先生はこれに中部大学の辻村宏和先生の解題を付けることを予定しておられたが、ここでは翻訳だけにさせていただいた。というのも、現在辻村先生と共に、『組織の中の人間』に関する抄訳の出版を企画しており、そこで改めて辻村先生に解題をしていただくことにしているからである。もちろんこの企画は、生前坂井先生が考えておられたものであるが、その意志を継ぎ、先生の成果を公にして行くことこそ、われわれにできる先生への恩返しだと思っている。

II. 翻訳：「成功の秘訣」

1. 頭 注

これは、1948年4月29日、ハーバード・ビジネス・スクールのラジオ局 (WHBS) から放送されたものであるが、活字としては発表されてこなかった。年代順ではここ (『組織における人間』の第5章) に位置するけれど、論理的には、強迫的思索の特質に関する第1章の私のアイディアを展開させたものである。ビジネス・スクールの学生に話をすることになっていたのも、私は、自分自身として注目に値すると思われる主題に成功—失敗

の誤った二分法を選択した。私から見れば、ビジネス・スクールの学生は、この誤った二分法で一番苦痛を受けているように思われたのである。

この話の中では、特定のビジネス・スクールに特有の用語がいくつか使用されている。「経営実践」(Administrative Practices)は、ハーバード・ビジネス・スクールが1947年に導入した第1年次の必修科目の名称である。学生たちは、それを頻繁に「アド・ブラック」(Ad. Prac) と呼ぶようになり、さらにその上、誰かをアド・ブラックするというような形で、動詞としても使用するようになった。多くの場合その意味は、誰かの話をよく聞くということであった。彼らにとって、行動するということは、聞くことではなく語ることなのであり、行動することこそ経営者が行うことだったので、誰かをアド・ブラックするというのは、結局何もしていないと言うことなのであり、それゆえ、これこそ経営者だとは言えない人のとる態度のように思われていた。この話の中で私は、語ることと聞くことの二分法もまた弄んでいる。

2. まえおき

今夜私は、「成功の秘訣は何か」という問題について諸君に話をすることに決めた。個人的な見解からすれば、この疑問は馬鹿げており、意味もなく、さらには答えることのできないものであり、正直に言って私は、この疑問に答えるつもりなどまったくない。しかしながら、少しも私が責任を負うことではないけれど、この種の馬鹿げた、意味のない、解答不可能な事を自問自答する傾向のある人がいるので、その答自体ではなく、そうした質問をする傾向について注意を払う必要があるように思われる。

われわれアカデミック・サークルに籍を置く大多数の者にとっては、この問題に思いを巡らすことで学ぶところがあるかも知れない。というのもわれわれは、結局のところ、決して満足できる答えなど得られない質問が投げかけられるような環境のなかで、相当な時間を過ごしているからである。教師たちは、諸

君には答えられない、少なくとも教師の側が満足するようには答えられない質問を投げかける。諸君の方も質問するけれど、今度は教師の側が、諸君が満足するようには答えられない。お分かりのことだと思うが、われわれの経験からすれば、このことはきわめて欲求不満に陥りやすい状況だ。

ところで、この欲求不満となる経験に関して言えば、少なくとも理論的には容易に解消することができる。誰もが質問に対する答えにばかり関心を持つので、わざわざ問いかれた質問自体を注意深く検討しようと思う者など誰一人いない。いかに馬鹿な者にも提示できるどんな質問でさえ答えはあるはずだ、と誰もが思いこんでいるのだ。ビジネス・スクールの科目は別として、われわれの教育課程全体が、この馬鹿げた質問に答えを出すことに向けられている。学生は、自分が出した答えや自分に示された答えについて詳しく吟味するように教えられているのであって、それと比べて見れば、自分が問いあるいは問われている質問自体について詳しく吟味するように教えられている人など希である。その結果学生諸君は、次第にはあるけれど着実に、自分自身と教師たちに対して幻滅を感じるようになっていく。

したがって私は、この「成功の秘訣は何か」という疑問を注意深く検討することから始めたい。諸君の多くは、成功が何を意味しているのかについて、知っていると思っていることであろう。「成功は成功である、以上。」しかしそこで立ち止まり、振り返ってみて欲しい。ビジネス・スクールにおける最初の数週間のことを思い出してみるがよい。当時諸君は、単純に「ビジネスはビジネスだ」と考えており、その結果として、経営実践の授業で感情的な拒絶反応に苦しんだ人もいた。諸君の中に、リプトン社のウィリー・マグアイヤとメアリーのようなケースに出くわし、机をたたき続けて「ビジネスはビジネスだ」と主張していた人々がいたことを思いだして欲しい。「こいつは普通の職長じゃない」、「メアリーは変わり者だ」、「こんなことはビジネスじゃ起こらない」と挑戦的な叫びを上げてい

た人々、苦悶してくどくどと愚痴を言っていた人々を覚えてはいないか。ことによると、今ではそうしたことは忘れてしまったかも知れないが、しかし、少なくともその学期に付けられた「可」とか「不可」の評価は覚えているであろう。

そして、「ビジネスはビジネスだ」ということ以外のいかなるアイディアも感情的に受け入れることができないか、あるいはそれらに関してちょっと考えてみることもさえできないような手に負えない時期に続き、(少なくとも諸君の大多数の人にとってそうであったものと期待しているのであるが) 平穏で満たされた時期がやって来たことを思い出してはしないか。諸君の中には、おそらくこの変容が生じた瞬間を正確に思い出すことのできる人もいるであろう。その時諸君は、心の中で何かがボキッと折れ、人生とビジネスにかかわる粗暴で頑強な事実にも心もすっかり任せたのである。ひょっとすると、最後の段階で諸君は、発作的に激情して「退散だ」、「ギブアップ」、「お手上げだ」、「『アド・ブラックの先生』と地獄へ落ちよう」などと喚いていたかも知れない。そしてその時、ひどい失敗にうんざりしてしまい、荷物をバッグに詰めて大学を去ろうとしていた、諸君にとってはお先真っ暗なこの状況で、どうしたことだろう、奇跡が起こったのだ。最後の段階で、発作的に息を飲み込むとともに、何かいやおうなしに心を支配していた中核部分が破綻した。諸君は、馬鹿げてはいるのに大切にしてきたアイディアを、完全に放棄したのである。そして、このように心の中で断念を決めると同時に、急に平穏な静寂が諸君にやってきた。初めて諸君は、ことによると「ビジネスとはいかがわしいビジネスも含むものだ」というアイディアを情緒的に受け入れ、ちょっと考えることができるようになった。変わるとはいかに単純なことか、でもそれを実際に行うのはいかに困難なことか。諸君は、敗北の中に勝利を見出したのだ。失敗の中に成功を見出したのだ。もちろんアルコールとは関係のないことを言っているのだが、現在浸って感じている高揚したこの火照り、決まった

ように「優」の評価や榮譽が続き、今ではそれが日常的で単調な巡り合わせのようになってしまっていること、諸君はそれらを思い起こしはしないのか。諸君は、今では哀れなウィリー・マグアイヤとメアリーに対し、いかに思いやりを感じるようになってきていることか。哀れなウィリーは、部下の言うことを聞いてやるようにと上司に言われているのであるが、それと同じように、上司自身も自分の言うことを聞いて欲しいものだと思っているのであった。そして哀れなメアリーは、理路整然と話されたことが感情的には聞き入れられないことだったのだけれど、メアリーの上司は、彼女に話をするに当たって、彼女が感情的に受け入れられないことばかりを繰り返すのであった。私は、諸君が冷静に理解してくれる今この時に、経営実践の教師に対して、何か思いやりの感情でも心に抱いてはくれないのかとさえ思っている。この哀れな行き暮れの民も、人間性に共通している定めで悩んでいる。つまり、学生に誤解されており、そのため理解されたいと思っているのである。

私は、入れ込みの強さとイマジネーションで、われを忘れそうになっているのではないかと心配している。私としては、多くの者にとってこの移行が、今説明したほど感情的に高く舞い上がった情熱的なものではなかったことくらい分かっている。諸君の大多数の人にとって、変化はもっとゆっくりして平凡なものであった。平穏な状況に至る前に、何ら大きな危機があったわけではない。ことによると何人かの同情的な女の子やいくらかのアルコール飲料の助けを借りて、肩をすくめながら、諸君は情緒的な成熟に向けて足を踏み出していた。さらにはほんの僅かではあるが、急激であろうと徐々にであろうと、私の見るところ、未だに何ら移行が生じていない人もいます。ところで私は、ひどく逸脱してしまったかも知れないので、(というよりも逸脱してしまったので) 要点に戻ることにしよう。

他の多くの言葉と同じように、「成功」という言葉も、たった一つの意味を持つのではなく、多くの意味を持っている。一つの言葉があればそれが指し示す一つの物事がある、

と考えるのは道理に合わない。おそらく、その言葉を使う人がいれば、そしてその言葉に言及される状況があれば、それだけ多くの意味があるであろう。言葉が使われる場合、おそらく百回のうち九十回は、それを使っている人の置かれている個人的な状況や感情を別にしては、ほとんど意味を為さないかあるいはまったく意味を為さないものである。先に述べた経験で、私は、成功と失敗があまりにも密接に絡み合っているため、人によっては失敗したのがいつで成功したのがいつなのかを明確に理解することが困難となるような、極端な事例を紹介した。その上私は、諸君が、ある点で成功すればするほど、他の点では一層失敗となるような状況を想定することもできる。

3. 先入観と適応

この問題に関連して、しばらくの間私が関心を持っていた側面が一つある。それは成功に関する先入観であり、かなり多くの学生がそれに興味を抱いていた。長年の間私は、多くの若い有能な人々が、現在の状況に自分自身を効果的に関連づけるに当たって妨げとなってしまうような、将来に関する先入観に関心を抱いてきた。およそ15年前、大学で多くのりっぱな学生(それも非常にりっぱで有能な学生)にインタビューをするというのが私の仕事となっていた。学生との話し合い、それも特にビジネス・スクールの学生との話し合いでは、しばしば「成功」の話題が持ち上がってきた。「夜は早く寝る」、「定期的に運動をする」、「コーヒーを飲んだりタバコを吸ったりしない」、「高い点を取る」、さらには「一つの事に専念する」などといった事すべてが、成功に大きく関わっているか、あるいは成功へと導いてくれる基本だとして提示されていた。忘れもしない、ある学生はずっと成功に関する格言集を持っていた。おそらく諸君は、その格言をいくつか聞いてみたいものだと思っているであろう。彼のノートからいくつか読み上げてみる。

1. 達人は、支配するのではなく、いつでも対応できるべきである。

2. 成功に欠くことのできない資質、すなわち実行する意志を伴った野心。
3. 成功の必要条件、すなわち腕力、潔白な心、果敢な精神。
4. 成功の基本、すなわち健康、能力、そして品性。
5. 成功の秘訣は（それをわれわれは今手にしているのであるが）、機会が訪れた時にそれに対して準備のできている人のためにある。
6. 知力の最良の代用物は、沈黙である
7. 起きていて自分が有名であることに気づく人は、眠ってはいない。
8. もしあなたが自分で物事を行う人であるならば、上司は気難し屋であってはならない。

諸君も想像することができるように、この学生は、これらすべてのルールに背かぬように行動しようとして、苦しい時を過ごしていた。成功に向けたこの死に物狂いの競争は、彼を常に興奮した状態に置き、そのためさし当たっての環境に気を配る機会がほとんど無い状況になってしまった。人々が、この「成功」に心を奪われるようになればなるほど、ますます彼らは、今ここで自らを人々と結びつけることに失敗しているように思われる。こうしたことを観察するのは、私にとっていつも興味深いことであった。この点は、私が言及したばかりの学生について特に当てはまった。彼は、ほとんど友達がいなかったのだ。彼の覚えているところ、生活のすべては、仲間の人との個人的で親密な関係を欠いたものだった。このことは、取りわけ女性との関係において当てはまった。女性と仲良くやっていく能力の無さは、彼のノートの中でよく表されていた。そこには、「女性」を主題にした格言も含まれていたのである。諸君に、それらの格言をいくつか読んで差し上げよう。その中で、諸君の多くは、精神科医でなくとも、彼が、女性という言葉が指し示しているそれぞれ特定の多くの人物に関してというよりも、「女性」という言葉について熟知していることに気づくことであろう。次に、いくつかあげてみよう。

1. こともあろうに、臆病者のいる最悪の場所が二カ所ある。その一つは戦場であり、もう一つは、恋の現場である。
2. すばらしい女性の唇から発せられることばと同様に、あなたも言葉をはっきりさせておきなさい。そしてインディアンと同様に、寡黙にしていよう。
3. あなたは、二つの理由で星を眺めている。一つは、それが発光して輝いているからであり、もう一つは、それが不可解なものだからである。あなたのそばには、甘い輝きを発する偉大なる神秘、女性がいる。
4. 男性が女性に関して最も許し難いことは、女性が、その気のない男性と恋に落ちてしまうことである。そして、女性が男性に関して最も許し難いことは、女性が望んでいるのにその男性が恋をしないことである。
5. 性的関係とは、「自ら申し出る紳士など誰もいないけれど、また拒否する紳士も一人もない」何事かである。

こうした格言のリストをこれ以上続ける必要はないであろう。それらは、私が頻繁に観察した経験の中に見られる二つの斉一性を示してくれている。つまり、(1) 成功に対する極端な偏見は、人が現実には注意を払ってそれを維持していく過程を促進するよりも、むしろ妨害してしまっている。(2) そうした偏見を持つ人々は、ちょっとした、親密で友好的な関係を他の人々と結ぶ能力に欠けているように思われる。私がこれまで述べてきた学生のように、彼らは、言葉が指し示している物事よりも、むしろ言葉自体に夢中になっている。結果として彼らは、具体的な出来事、物事、そして人々よりも、むしろ言葉や抽象的な物事に自分自身を関係づける才能に優れていることとなる。

さらにもう一つ、コメントする価値のある第三の斉一性がある。成功に対する極端な偏見は、常にまた、失敗に対する同程度に極端な偏見を伴っているように思われる。しばしば私は、このように成功と失敗の偏見が交互に現れてくるのに出くわした。人々の中には、

こうしたことのために、周りの社会的な状況から自らを孤立させてしまう傾向のある人もいる。いく人かの人にとって、成功と失敗の間には何も存在しない。彼らは、他の人の行動ばかりでなく自分自身の行動までも、これ以上単純化できないこうした範疇の観点から解釈している。完全に成功でないものは、いずれも失敗なのである。たとえば私の知っているある人は、自ら選択し努力していこうと決めた領域で、自分自身が著名となって権威が認められた人物であるかのようなことを思い描き、さらには故郷に帰った段階で、仲間や周囲の人々が自分に向かってどのように対処してくれるであろうかと想像して、多くの時間を費やすのが常であった。ことによると彼は、合衆国の大統領であることができたかも知れない。そんな時には、張り切って物事を進めていたのではなかろうか。その一方で彼は、落ち込んでおおかた疲れきっている場合、自分には決して大したことなどではしないのだと確信してしまう。彼の生活の中に、次から次へと失敗が起こってきた。それならばと彼は、自分が非常に裕福な家族の執事であるかのような状況を思い描く。そこでは、贅沢で便利な世界と密接なかかわりを持つことができるのだ。ことによると彼は、逮捕され、国家が面倒を見てくれる刑務所へと送られた犯罪者であることもできたかもしれない。人生をホワイトハウスから眺めることと「檻の中」から眺めることの間には、何ら中間点が存在しなくなってしまうのである。そうした人々の思索の中には、冒険の観念が欠けている。探求や実験の居場所は、ほとんど無いままにたどっていく。彼らは、自分が失敗を犯さないようにするためにあまりにも一所懸命に精を出し、結局は、決して何事も学んではないのである。

4. 成長と適応を妨げるのは何か

「成功の秘訣は何か」と問いかけるかわりに、「自分の置かれた今ここという状況において適応と成長を妨げているのは何か」、あるいは「今ここで学習することを妨げているのは何か」と問う方が、より一層賢明なのか

も知れない。こうした質問については、部分的には経験から答えることができる。

成長、適応、そして学習という現象が、現時点において生じることは明らかであろう。過去に対しても、あるいは未来に対しても、簡単に人は適応できない。過去はすでに過ぎ去っており、未来は不確定である。そのため、もしある人が過去か未来に過度に心を奪われているとするならば、その人は、成長、学習、そして適応が最も生じやすいと思われる現在に、注意を払うことを止めてしまう。私の知るところ、過去の間違い、失敗、さらには罪に過度に心が奪われるとか、漠然として、絶対的で非現実的な目的に過度に心が奪われてしまうのは、今ここの成長、学習、そして適応を最も妨げてしまうやり方である。この主張は、他の人の経験どころではなく、諸君自身の経験にも照らし合わせることでできる、経験からの帰納である。それは、諸君が現在置かれている状況に対して適切な関係を持つことを妨害する主要な原因を、二つ指摘している。

(1) 妨害の源泉の一つは、過去に由来している。われわれは、現在自分自身が置かれている状況に、過去の経験に起源を持つ間違った意味を持ち込んでくるかも知れない。われわれは、自分の過去の経験を誤解したり誤って解釈したりしているかも知れないのだ。これこそ、「経験からの学習」を主唱する人々が見過ごしていることである。あたかもわれわれが、経験からの正しい教訓として間違ったことを学んでいるようなものだ。われわれの大多数の者にとって、経験は限定されており、不十分なものである。さらにその上、経験は、いわばそのままでは重要性も意味も語ってはくれないし、示してさえくれないのである。もし誤解と誤った解釈にならないようにしようとするならば、絶えず継続的に反対尋問がなされなければならない。人というものは、経験に関して、馬鹿げた答えようもない疑問を提示したところで、決してそこから学ぶようなことはない。私が言おうとしていることは、諸君の多くが慣れ親しんできた自明の理の中でよく表現されている。「面倒を引

き起こすのは、人々が何かについて知らないということではない。彼らが知っていることが、実はそうではなく、そのことが学習と成長を妨げているのである。」われわれの中のあまりにも多くの者が、実際にはそうではないことをあまりにも多く知っている。経営実践の教育を困難なものにしてるのは、何にもましてこの要素なのである。自らの経験の重要性を知り、そしてそれが教えてくれる教訓をそこから正しく引き出すために、われわれの大部分の者は、長い年月を要してきた。長い間私が一緒に仕事をしていたエルトン・メイヨーは、このアイデアを、次のようにぶっきらぼうに言うことで示すのが常であった。「人々は、正常に生まれてくるとか、異常に生まれてくるといのではない。特に現在われわれが生きている複雑な世界では、正常であるということは、達成困難なことなのである。」

(2) 人が現在置かれている状況と適切な関係を形成することに対する妨害の第二の源泉は、特に言えば特にであるが、未来に由来している。それは、われわれが自分自身のために設定した漠然として、非現実的で、絶対的な目的からやってくる。恒常的にわれわれは、その観点から見ることによって、日常の達成感に関して挫折を感じるようになっていくのである。いく人かの人々が思い浮かべる「成功」というのは、この種の目的の一つだ。それは、まさにこうした漠然として、非現実的で、絶対的な指示対象に付された言葉であり、そのために、今ここでの成長と適応が妨げられてしまう。私は、この言葉以上に多くの人々を一層混乱へと導いて行く言葉のことを知らない。「私は成功者なのか失敗者なのか」と人生について問うて回るのは、この種の人々が問いかける解答のない愚かな質問の一つである。それは、あたかも「私は人間なのかそれともネズミなのか」と問うているようなものだ。これもこうした質問の一つであるが、多くの学生を惨めにしてしまう。可能な限り厳密な形で一つの答えに到達すればするほど、それは、ほとんどの人にとって満足の行くものではなくなってしまう。すべての

人は、成功者でもあり失敗者でもある。すべての人は、人間でもありネズミでもある。このことは、われわれ多くの者にとって苦難の道であるが、十分反対尋問に耐えている場合、経験が教えてくれる教訓である。これは、諸君の先生だけでなく、諸君自身にも当てはまる。私としては、諸君のいく人かを、あまりにも急激に幻滅させることのないようにと思っている。しかしながらまったく不思議なことに、これらの言葉がいったん感情的に受け入れられるようになれば、それらは、いらつような馬鹿げた心配事から諸君を解放してくれる。諸君は、「宇宙の謎」にやきもきするのではなく、夜ベットに入ってくすくす笑うことができるようになるであろう。

5. 現在と未来

このことは、私が主張したいと思っている最後の点へと導いてくれる。それは、諸君の大多数の者にとって最も受け入れることが困難なものであろう。二十才代よりも四十才代のほうが一層意味を持つ。でもまあ、諸君は人生がいつ始まったのかは知っている。特にハーバード大学の教員にとっては、普通の大多数の人々より成長するのに長い時間がかかる。本から得られた学識があるにもかかわらず、その上彼らは、苦難な方法でさらに何かを学ばなければならないのである。

私は、諸君の中のいく人かの者が、現在を手段とし、未来が目的だと考える傾向をもっているのではないかと恐れている。諸君の多くは、たとえばビジネス・スクールを、「成功」という何か輝かしい目的に向けた一つの手段として扱っている。諸君は、毎日陰うつなケース討論をこなしているけれど、そのことは、将来成功を手にするであろう「ビジネス」と呼ばれる粗暴で頑固なリアリティーに関して最終的には事情に精通することになる素晴らしい日に向けての、単なる日常的な準備でしかない。そうした結果として、諸君の中には、ここにいる間に大して学ぶことのない人々がいる。私は、諸君のいく人かにとっては、このような事態がずっと続くのではないかと恐れている。諸君が就くことになるそ

それぞれの仕事は、「成功」の梯子のさらに高い次の仕事に対する単なる踏み石のように見られることになってしまうであろう。

もし私が、諸君に、未来は手段であって現在こそ目的だと提唱したらどんなものであろうか。これもまた、馬鹿げたことのように聞こえるのであろうか。しかしながら、馬鹿げたことだとして捨て去る前に、しばらくの間そのことについて考えてみよう。諸君は、過去に生きることも、未来に生きることもできない。そして、未来がやってくれば、結局それは「現在」ではないか。ビジネスマンが65才になってリタイアする段階で、20才の時と同じ肉体をもっているわけではない。彼は、20才の時に楽しもうと思っていたことのいくつかについて、60才で楽しむことなどできないであろう。これは、当然ありそうなことではないか。それとも、私が白昼夢でも見ているというのであろうか。だとすれば、われわれの中のこれほど多くの者が、成功が達成されるまで、現在に本腰を入れたりそれを楽しんだりすることができないと感じているのはなぜであろう。なぜわれわれは、絶えず現在からすべての意味や意義を取り上げ、それらを未来に置いてしまうのであろうか。それは、われわれが現在を手段とし、未来を目的として扱っているからではないか。その時が来れば、すべては「最高」になるものだ、などとわれわれは思っているのではないか。しかし、もしこれがわれわれの基本的な態度であるならば、われわれは、自分自身の古いやり方で活動し続けることになってしまうではないか。未来がやって来た段階で、それは現在となる。そして、現在は意味の無いものとして扱うように自らに言い聞かせてきたのだから、われわれは、さらに努力するため、それ以上のさらに新しい目的、より大きくよりよい目的を設定しなければならなくなってしまう。それは、際限なく続く。

私が提起している疑問は、次のようなものだ。つまり、二種類の異なった目的があるのではないか。(1) その一つは、現在から意味と意義をすべて取り去ってしまうような類のもので、(2) もう一つは、現在を一層意味と

意義のあるものにする類のものである。

(1) 第一の種類の目的のよい例は、私がこれまで話してきた成功に関する極端な先入観である。それによってわれわれは、自らを現時点において惨めにしているのだ。われわれは、自分自身で今ここにおける学習と成長を妨げている。このように物事が関連する中で、われわれは、まさに命中させるための標的を作り出し、そして、その真ん中に当て損ねた場合はいつでも、自分自身を惨めにしているのである。

(2) 二番目の種類の目的の場合、われわれは、今ここでの射撃を完全なものにするために標的を作り出している。この種の目的は、われわれのために役立つものとなる。それは、現時点を意味と意義に満ちたものにしてくれる。成長、学習、冒険心、そして探検を促進する。このような物事の関連の仕方の中では、真ん中に命中させること自体は目的ではない。中心の丸は、今ここでの間違いの原因を訂正するための手段となるだけである。このような目的では、未来が手段とされ、さらには現在が目的とされているのではないか。もしそうであるならば、死を迎える日まで、成長と学習と適応に向けてわれわれの熱意を保ち続けさせてくれる当の目的とはどのようなものなのであろう。私の思うところ、この疑問は、「成功」という目的よりも、諸君が分別ある熟慮をするためにはふさわしい題材であるかも知れない。

6. 結 論

「成功」という言葉の正体を暴く過程において、本当に不思議なことだが、私は、成功裏に現在を取り扱う方法についていくつか述べるようになってしまった。それらは、次のように要約されよう。

(1) 解答不可能な疑問を自分自身に投げかけるようなことは、今ここでただちに止めなさい。この種のことを、伝染病にかかったかのように行うのは避けよう。どのような質問にも一つの答えがあるという考え方は放棄なさい。解答不可能な質問に答えようとすることは、いわゆる「悪習」よりも重大な結末

へと導いてしまう。今日の精神病院や教育機関は、この種の娯楽にふけている人々で満ちている。彼らの中には、「成功」をおさめ、政治やビジネスのリーダーとなっている人さえいる。それがどうしたと言うのだ。

(2) 自分に問いかけてられている解答不可能な馬鹿げた質問に答えようとするなど、今ここでただちに止めなさい。もし答えなければならないとするならば、大ざっぱにしておくがよい。そうでなければ、ほとんどの場合諸君がする必要のあることといえば、礼儀正しく話を聞くことである。さらにこの種のテクニックの経験を積み、諸君は、人が最終的に求めていることは、その人の馬鹿げた質問に対してとにかく諸君が答えることなのだ、ということに気づくであろう。

(3) 経験から今ここで答えが得られるような質問だけをしなさい。それも、最終的な答えではなく、今ここでより優れた新たな識別を促進してくれるような暫定的な答えである。よりよい質問でもって、経験に対して反対尋問をし続けなさい。解答不可能な質問に答える努力を減らすにつれて、諸君は、今ここで経験に向けて尋ねる価値のある良い質問を見出す努力を増やすようにしなさい。それは、あちこちにそれほど多く転がっているわけではない。だから、慌てることなどない。気楽にやってごらん。

(4) 過去の失敗と未来の目的について異常なほど考え込むのは止めなさい。メリアム教授が諸君に語っているように、ビジネス・スクールには、もし諸君が挑戦する気があるならば、失敗して学習するための素晴らしい機会が用意されている。私の理解が正しいとするならば、彼が諸君に語っている点は、次のようなことであろう。つまり諸君は、将来の良い成績と高い評価を切望するあまり、今ここの学習の妨げになってしまわないようにしたまえ。「成績」をもって、諸君が今ここの仕事から興味深さ、刺激、そして面白さを奪い去ってしまうような目的にまでしてしまわないようにしたまえ。もし諸君が、ある星に荷馬車を停めておかなければならないとするなら、たとえば諸君にとって成績が

そうであったように、不可思議さ、奥深さ、そして甘美な神秘さでもって星を選んではいけない。諸君もよく知っているように、それは絶望への道である。できることなら、数は少ないが、現時点で諸君の経験の重要性に部分的にでも光を当て、それを強化することになるような星を選びなさい。こうしたことは、諸君にとって、成績や「成功」に血眼になったところで起こることではないであろう。

(5) では、何がそうしてくれるのか。私としては本当にありがたいことに、持ち時間が迫ってきた。だから、おそらく諸君の心に芽生えさせたてしまったこの質問に、お答えする時間がもうない。この世を去る日まで、現在を生きようとする熱意を維持させてくれる目的は、どのようにすれば選ぶことができるのか。これは、解答不可能な疑問であろうか。部分的にはその通りだと思う。その質問には、ほんの僅か漠然とした言葉が含まれている。この中では、「選ぶ」という言葉が極めて重大である。われわれの多くは、自分の目的を選んではいない。われわれは、両親や社会が貸してくれたかあるいは手渡してくれた目的とともに生きている。私は、それでもやはり、話のはじめに出した「成功の秘訣は何か」という質問より、この方がよりよい質問だと考えている。この質問は、それほど絶対的ではない。少なくともそれは、現在からわれわれが手にする満足というものが、われわれの抱く期待や現在の状況から生み出される要求と関連していることを意味している。それはまた、目的というものが、他のほとんどの事物が変化を受けているのと同様に、静態的なものではないことを意味している。この質問は、時にはそれらの目的が修繕を必要とし、そしてもし適切に選択されるならば、現在をより意味あるものにしてくれる方向へと修繕され得るものであることを示唆している。不幸なことに、多くの人々は、こうした方法で目的をいじくり回すことを選んではいない。彼らは、自分が借りてきた目的でもって、自らを惨めなものにしてしまっているのだ。さらには、最後に私は、少なくとも各々の人が、部分的には自分自身の経験の中で自らのために

答えを手にすることができる質問であるという
ことで、これがよりよい質問だと考えてい
る。

私としては、諸君に、賢明な質問をするこ
との難しさを十分に示すことができたもの
と思っている。