

ドラッカーとNPO経営—POからNPOへ—

ドラッカー思想の旅路—その2—

(公財) えひめ地域政策研究センター

特別研究員 水口 和壽



前回(その1)の補足:ロンドン時代の三つの出会い

ドラッカーがロンドンに渡ったのは1933年4月のことでした。ドラッカーのロンドン時代(1933~1937年)には、三つの大きな出会いがありました。第一は、ドリスとの再会です。ドリスはドラッカーより一足先にロンドンに渡っており、1933年春のある日のこと、ロンドンの地下鉄ピカデリーサーカス駅の英国最長のエスカレーターの上りと下りで、フランクフルト大学国際法ゼミの後輩であったドリスとバッタリ再会します。ドラッカーはその時を「人生最高の瞬間だったと思う」と言っています(ピーター・ドラッカー著・牧野洋訳・解説『ドラッカー 20世紀を生きて・私の履歴書』(日本経済新聞社、2005年、P.67))。

ドラッカーとドリスが結婚宣言をするのは1937年1月、ドラッカー 27歳、ドリス25歳の時です。二人の結婚を祝福して、素晴らしいプレゼントをしてくれたのはフリードバーグ商会でした。ドラッカーはフリードバーグ商会に1934年1月から1937年1月までの3年間勤務しますが、第二次世界大戦の足音が迫る中、ドリスとの結婚宣言をすると同時に同社を辞めて、二人でアメリカへ渡る決意したとき、地中海からアメリカに向かう二週間のハネムーン旅行をプレゼントしてくれたのがフリードバーグ商会でした。このフリードバーグ商会の人脈、とりわけアーネスト・フリードバーグとの出会いが、第二の大きな出会いです。これについては後(9)で述べます。

前回(その1)はまったく触れていませんが、ドラッカーのロンドン時代の第三の大きな出会いは、仕事のかわら毎週金曜日の夕方にケンブリッジ大学へ足を運んで、ジョン・メイナード・ケインズ(1883~1946年)の講義を聴講したことです。ドラッカーは前掲『私の履歴書』の中で、「ケインズの講義にはいつも数百人の聴

講者が集まり、大盛況だった。ケインズはヨーゼフ・シュンペーターと並ぶ20世紀最高の経済学者であり、講義では学ぶことも多かった。それでもケインジアンになろうとは思わなかった。講義を聴きながら、ケインズを筆頭に経済学者は商品の動きばかりに注目しているのに対し、私は人間や社会に関心をもっていることを知ったのである」(P.73)と述べています。つまり、ロンドン時代にドラッカーはケンブリッジ大学でケインズと出会い、ケインズの講義を直接聞くことによって、「経済より人間に関心がある」という自らの立場を明確に知ることができたのです。

余談ですが、経済学者は大雑把に言うと、ケインズ派とシュンペーター派に分かれますが、ドラッカーは明らかに後者です。ドラッカーはケインズについては評価していませんが、シュンペーターについてはドラッカーの父アドルフがシュンペーターと親交があったということもあって、大のシュンペーター・ファンです。周知のように「イノベーション」という言葉を最初に使ったのはシュンペーターですが、ドラッカーも1985年75歳の時に『イノベーションと企業家精神』(Innovation and Entrepreneurship)を著し、その重要性を指摘しています。近年「イノベーション」という言葉(キーワード)が氾濫していますが、ドラッカーがロンドン時代にケインズの講義を聴いて、反面教師的に「私は人間や社会に関心をもっていることを知った」という言葉を、今一度思い起こしたいものです。

9. マーチャント・バンクの世界:フリードバーグから学んだこと

『傍観者の時代』第Ⅱ部「ヨーロッパの人々」の第10章は「マーチャント・バンクの世界」、第11章は「フリードバーグ商会の愛人」となっています。この二つの章は

密接に関連しています。ドラッカーはロンドンのシティでマーチャント・バンクのフリードバーグ商会で働き始めますが、第10章の冒頭に、「マーチャント・バンクへの就職」の経緯がこう述べられています。「私の今日あるのは、身の丈近くの鳩時計のおかげである。1933年から34年の冬、私はウイーンに戻り、実家でクリスマスを過ごし、そのままずると時を送っていた。ようやく重い腰を上げ、ロンドンに戻って新しい職探しを始めようと決意したとき、父から友人の一人が、ロンドンで働いている子息のために小さなプレゼントをしたがっているのだから、届けてもらえないかと頼まれた」(P.224)と。そのプレゼント(荷物)は身の丈5フィート(150センチ)もある大きな鳩時計で、届け先はフリードバーグ商会の共同経営者の一人であるリチャード・モーゼルでした。ドラッカーはその鳩時計を苦労してロンドンまで届けますが、それが縁で、その翌日からフリードバーグ商会で働くことになります。

それから1937年にニューヨークに向けて発つまでの3年間、フリードバーグ商会で働きますが、ドラッカーはその理由をこう述べています。「私はマーチャント・バンクの人間として、上出来に仕事をしたといってもらえた。少なくともフリードバーグ商会はそのような待遇をしてくれた。ロンドンを離れる決心をしたときには引き留めてくれ、数年のうちには共同経営者にすると決めてくれた」「しかし、私自身はマーチャント・バンクでの仕事が心底面白いわけでも、抜きんで得意なわけでもないと思っていた。それでも、毎日の仕事は楽しみだった。なぜなら、商会の人たちと商会へやって来る人たちが、興味津々たる人たちばかりだったからである」(P.225～226)と。つまりドラッカーが惹かれたのはマーチャント・バンクの仕事そのものではなく、そこに集まってくる人々だったのです。まさに「人に関心がある」というドラッカーらしいところなのです。

フリードバーグ商会は第一次世界大戦時、敵国ドイツの出身であるというだけの理由でロンドン証券取引所の会員権を取り上げられた三人の証券取引業者、すなわちマックス・カンター、オットー・ベルンハイム、アーネスト・フリードバーグの三人によって創設されました。しかし、マックス・カンターはすぐに辞め、オットー・ベルンハイムは50代に脳卒中で倒れ、フリードバーグ

商会に顔を出すのは週に一度2～3時間だけでした。当初、頭脳的な仕事はベルンハイムが果たしていましたが、今ではモーゼル兄弟(兄のリチャードと弟のロバート)が果たすようになっていました(ドラッカーが鳩時計を届けたのは兄のリチャードの方です)。フリードバーグ商会では、創業者の一人である75歳のアーネスト・フリードバーグが今なおエネルギー源でした。ドラッカーは専らアーネスト・フリードバーグ(以下フリードバーグ)から「マーチャント・バンカーの知恵」を学ぶことになります。ドラッカーはフリードバーグを次のように観察し、評価しています。「フリードバーグにとって投機は汚い言葉だった。彼はバンカーを称し、バンカーであることを誇りにしていた。しかし、彼自身はバンカーではなく、トレーダーだった。取引そのものが生き甲斐だった。この老人には抜け目のなさがあつたし、知恵もあつた。彼は人を見抜く力をもっていた。フリードバーグは親身になってくれる人でもあつた。とくに私に対してそうだった」(P.228～231)と。こうしてドラッカーはフリードバーグを通して、「マーチャント・バンカーの知恵」を学んだのです。

三人の創業者の一人であるオットー・ベルンハイムの叔父で、フリードバーグの古くからの友人でもあるヘンリー・ベルンハイムからも多くの事を学んでいます。フリードバーグはヘンリー・ベルンハイムの名前を「ヘンリーおじさん」と呼んでいました。ドラッカーにヘンリー・ベルンハイムを引き合わせたのもフリードバーグです。ドラッカーがヘンリー・ベルンハイム(以下ヘンリーおじさん)に初めて会ったとき、彼はすでに80歳を越えていました。彼は15歳でアメリカに渡り、手押し車で行商をしながら15年後に小さなデパートを開店しました。彼はどこへ行っても何かないと嗅ぎまわっていました。彼は「アメリカ流通業界の革命児」であり、シアーズ・ローバックに先駆けて「満足保証、代金返済」を経営方針にし、クレーム処理の仕方も独特のものを開発していました。ドラッカーはロンドン滞在中のヘンリーおじさんから「流通革命の経営哲学と現場主義」、もっといえば「イノベーションの原点」を学んだのでした。ドラッカーはヘンリーおじさんの教えを「プラトンの教え」に譬えています。「論理の裏付けのない経験はおしゃべりであつて、経験の裏付けのない論理は屁理屈

に過ぎないのである」(P.238)と。

さらにフリードバーグは「大事な客」であるとして、ドラッカーにヴィレム・パールブームを引き合わせています。パールブームは14歳で孤児となり、オランダから一人で植民地バタビア(今日のジャカルタ)へ渡って、ゴム農園開発で一旗揚げ、5年後に億万長者となって帰国し、オランダで財務コンサルタントの看板を掲げ、オランダ企業の相談相手となることを目指しました。また彼は合弁会社方式を開発し、イギリスの会社とオランダの会社の合弁会社ユニリーバの生みの親となります。さらに彼はドラッカーの先祖の家系を調べ上げ、ドラッカーの先祖が印刷したものがオランダの図書館にあり、いつどこで創業し、いつ廃業したか、アムステルダムはどこに店と印刷所をもっていたかを調べ上げ、教えてくれました。パールブームはドラッカーをフリードバーグ商会における彼の腹心と見なしてくれたのです。フリードバーグがパールブームを「大事な客」と言った理由がよく分かります。後年ドラッカーがマネジメントを発明し、その本質を「顧客の創造」であるというようになった原点は案外この辺りにあるのかもしれませんが。

またドラッカーはパールブームを観察し、次のように言っています。確かに、パールブームは「財務の天才」でしたが、「彼は膨大な利益を上げていたが利益のために働いているのではなかった」(P.245)のです。ドラッカーがパールブームに興味をもったのは、とくにそのことでした。以下の事例があげられています。マッチ王イヴァール・クリューガー社の社債が過小評価されているという情報をドラッカーが見つけた、フリードバーグ商会の現共同経営者の一人であるリチャード・モーゼルが一口乗ることを勧めたとき、彼(パールブーム)は状況を調べてこう言ったそうです。「おっしゃるとおりです。あの会社は6倍の価値があります。でも私のプロジェクトではありませんね」。私たち(ドラッカーとリチャード・モーゼル)が「どうしてですか」と聞くと、「あなた方があの社債を買っているのは、利益をあげるためです。でも私の場合、自分がその会社のお役にたてる時しか株は買わないことにしているんです。お金儲けのためにだけ頭を使うのは、かなり前にやめたんです。いまは、なにか良いことをしたときだけ、お金をいただくようにしています」(P.245)と。そうありがたいものです。

ドラッカーもきっとそう思ったに違いありません。ドラッカーの経営哲学である「企業の目的は利益ではない」と「顧客の創造」は渡米前にパールブームから学んでいたのかもしれませんが。

ドラッカーはニューヨークに行くため、フリードバーグ商会を辞めることにし、パールブームに挨拶に行きます。そのときパールブームから、ニューヨークでの代理人になって欲しいと頼まれ、想像もつかないほどの高給が提示されました。但し、それ以外の仕事は一切しないとの条件がついていました。せっかくの申し出ではありましたが、ドラッカーは独力でやっていくつもりである旨を伝えて断ります。そして、そのことをフリードバーグに報告しますと、フリードバーグは次のように答えたといいます。「仕事もほとんどせずに、そのような大金をもらうわけにいかないという、君の気持ちはよくわかるよ。しかし、年俸2万5000ドルの3年契約というのはすごい。自分でマーチャント・バンクをつくって、大銀行に育てることもできるじゃないか」(P.246)と。それに対してドラッカーが「でもフリードバーグさん。私は、自分がバンカーに向いているかどうかわからないんですよ」(P.246)と反論すると、フリードバーグは「君は何をいっているのか。まともな若者にとって、バンカー以上のものがありうるはずがないじゃないか」(P.246)と。この時点で、フリードバーグとドラッカーの価値観が微妙に食い違っているところが実に面白いところです。

10. 共同経営者の条件を探る

『傍観者の時代』第Ⅱ部「ヨーロッパの人々」の第11章は「フリードバーグ商会の愛人」の話となっています。ドラッカーはここでフリードバーグ商会の三人の共同経営者の一人であるロバート・モーゼルとロバートの親友でロシア人のウラジミール・ブーニンの二人をとりあげて、「共同経営者の条件」を探っています。二人がフリードバーグ商会の共同経営者になる条件は、マリオン・ファーカーソン夫人を愛人とすることでした。

ドラッカーが1934年に初めてロバート・モーゼルに会ったとき、ロバート・モーゼルは32歳でした。フリードバーグ商会の共同経営者になって、すでに7年が経っていました。彼(ロバート・モーゼル)は第一次世界大戦の直後、兄(リチャード・モーゼル)に続いて18歳

でロンドンに修行に出てきて、仕事を覚えたらウイーンで家業を継ぐことになっていましたが、フリードバーグ商会にとって欠くことのできない人間となり、そのままシティで働くこととなります。そして創業者の一人ベルンハイムが卒中で倒れた後、すぐに共同経営者になったのです。もちろん彼（ロバート・モーゼル）はマーチャント・バンカーとして一流でしたが、ドラッカーがロバートについて最も興味を持ったことは、その愛人マリオン・ファーカーソン夫人との関係でした。

マリオン・ファーカーソンは、ロンドン郊外の名家の出でした。彼女はかなり若い頃にパトロンを見つけ、囲われ者の道を選びましたが、パトロンは投機家が金融機関関係者に絞っていました。例えば、南アフリカの鉱山で財を成したパトロンの一人が、第一次世界大戦のすぐ後、アーネスト・フリードバーグを遺言執行人兼彼女のパトロンに指名して、亡くなったのです。そしてその数年後、今度はロバート・モーゼルがフリードバーグ商会の共同経営者になること条件として、彼女を引き受ける（パトロンになる）ことになったのです。ファーカーソン夫人はロバート・モーゼルより20歳近く年上でしたが、ロバート・モーゼルはそのような彼女をなぜか崇拝していました。

パトロンになるということはどういうことなのか。次の事例が取り上げられています。ロバート・モーゼルは車より馬車の方が好きだったのですが、ファーカーソン夫人のほうは大きな車を飛ばすのが好きでした。二人がある雨の夜、時速90マイルで飛ばしていたとき、交通事故にあって、運転していた夫人が即死します。ロバートは悲観し、絶望し、その後結婚もしなかったし、亡くなるまでの30年間、命日は一日中彼女の部屋にこもり、ブラインドを下ろし、彼女からもらった数少ない手紙を読んでいたといいます。マリオン・ファーガソン夫人のパトロンになることが、フリードバーグ商会の共同経営者になる条件であったというところが、ドラッカーならずとも実に興味深いところですよ。

フリードバーグ商会にはロバート・モーゼルの他にもう一人マリオン・ファーカーソンの死に影響を受けた者がいました。ウラジミール・ブーニンです。ウラジミールはロシアのペテルスブルグに生まれ、父親がロシアのボルシェビキ（多数派）の革命を逃れてイギリスへやっ

て来たとき、父親についてイギリスにやって来たのです。ウラジミールは、イギリスでパブリックスクールを出て、すぐフリードバーグ商会で働き始めます。ちょうどロバート・モーゼルがウイーンから修業に来た同じ年だったので、二人はたちまち親友になります。ウラジミールはフリードバーグ商会の「花形ディーラー」でしたが、単なる「ディーラー」ではなく、市場間の相場差を利用して差益を稼ぐ「サヤ取り人」でした。彼の扱う銘柄は一種類、クライスラー株だけでしたが、彼はフリードバーグ商会でも「飛び抜けた稼ぎ手」でした。「飛び抜けた稼ぎ手」であることが「共同経営者の条件」であるとするならば、ウラジミールは、その資格を十分にもっていたのです。

フリードバーグはモーゼル兄弟に対し、ウラジミールを共同経営者にするための契約条件を詰めて、契約書の準備をするよう依頼しますが、合意された契約書にはウラジミールがファーカーソン夫人を引き継ぐことについて何も書いていませんでした。そのことをフリードバーグが指摘したとき、びっくりしたロバート・モーゼルが猛烈に反対します。ウラジミールも愕然としました。おまけにウラジミールは、愛するマーシャと結婚したばかりでした。マーシャもまた、ウラジミールがマーシャを愛する以上にウラジミールを愛していました。二人は結婚して2年経っており、子供も生まれていました。兄のリチャード・モーゼルの方は、用心して、二人の若者とフリードバーグのやりとりには加わらなかったのですが、フリードバーグは譲りませんでした。フリードバーグは「ファーカーソン夫人は共同経営者のポストにくっついているんだ。それが原則だ。ウラジミールは立派にそのポストを手に入れた」（P.255）と言っただけです。

絶望した二人は、あろうことかマーシャに助けを求めます。マーシャの父親は鉱山技師であって、ロシアから亡命してきたとき、フリードバーグの紹介で南アフリカの鉱山会社に就職していました。しかも、ウラジミールをフリードバーグに紹介したのが、マーシャの父だったのです。事務所へやって来たマーシャは、「フリードバーグの原則」なるものについて説明され、こう言います。「なんて優しいんでしょう。アーネストおじさん（アーネスト・フリードバーグのこと。そう呼びかけることできるのはマーシャだけだった）。何から何までお考えになっ

ていらっしやるのね。これで私も、ウラジミールのことで相談する相手ができたわけね。おまけに、どうウラジミールを喜ばせたらよいかも教われるようになるわけね」(P.256)と。

リチャード・モーゼルが、「でも、あなたはウラジミールのそばに来る女の人には、いつも焼きもちを焼いていたではないですか」(P.256)と詰問すると、マーシャがこう言います。「マリオン・ファーカーソンは別ですわ。プロですもの」(P.256)。マーシャが帰った後、ウラジミールは部屋の片隅で頭を抱えて唸っていました。フリードバーグが今度はロバートにこう言います。「これで、マリオン・ファーカーソンをウラジミールのものにしないことが、どんなに身勝手なことかよくわかったろう」(P.256)と。今度はロバートがこう反論し、懇願します。「でもフリードバーグさん。私は彼女を愛しているんです。彼女は私のものなんです」(P.256)と。フリードバーグは答えます。「いや、彼女は商会のものなんだ」(P.256)と。このようなことが一年余り続いていました。そこへファーカーソン夫人が亡くなります。それから3週間も経たないうちに、ウラジミールが共同経営者になります。

このようにして、ドラッカーは「マーチャント・バンク」の世界に飛び込んで、マーチャント・バンカーとしての「共同経営者の条件」を探っていくのですが、ドラッカーがどの段階で得心したのか、筆者(水口)にはよく分かりません。「個人間の信頼関係」と「個人と組織の信頼関係」そして「組織間の信頼関係」の「信頼関係」の積み重ねが重要であろうことは分かるにしても、それら「信頼」の共通の基礎(根拠)になるもの、それは一体「何」なのか。その答えはまだ見いだせていません。出発点となる「個人と個人の信頼関係」の基礎に「愛」と呼ばれるものがあり、「身勝手な愛」が許されないことは分かります。しかし、「共同経営者の条件」としての「愛」とは一体何かのかは、筆者(水口)もドラッカーもマーシャほどには分かっていないように思えます。マーシャはアーネスト・フリードバーグを「アーネストおじさん」と呼んで信頼し、尊敬していました。また、パトロンであるファーカーソン夫人を「プロ」と呼んで別格扱いにしました。

ロバート・モーゼルとウラジミール、そしてファーカー

ソン夫人の三角関係を観察することによって、「プロ(プロフェッショナル)」であることが「経営者の条件」であり、同時に「共同経営者の条件」でもあるということが、ドラッカーにも少し分りかけた頃ではないかと思えます。ドラッカーが『経営者の条件』(The Effective Executive)を著すのは1966年のことです。同書に『現代の経営』(The Practice of Management, 1954)と『創造する経営者』(Managing for Results, 1964)を加えた三冊はドラッカーの経営三部作と言われますが、そのなかで論じられる「成果をあげるエグゼクティブ」の条件について、ドラッカーは端緒的にはフリードバーグ商会の「共同経営者の条件とパトロンとの関係」を探ることによって学んで行ったものと思われます。

11. 新天地アメリカへの移住

ドラッカーは、1937年1月にドリスと結婚すると同時にフリードバーグ商会を辞めて、米国への移住を決断。1937年の2月から3月にかけて豪華客船で地中海から米国へ向かう数週間の新婚旅行をします。繰り返しになりますが、その新婚旅行をプレゼントしてくれたのはフリードバーグ商会です。ドラッカーは旅行途中でウィーンに立ち寄り、父アドルフにオーストリアからの脱出を促します。ナチス・ドイツがオーストリアを併合するのは、その1年後(1938年3月)のことです。ドラッカー夫妻は1937年4月にニューヨークに到着し、小さなホテルの一室を借りますが、熱波による暑さに耐えられず、ニューヨーク郊外のブロンクスビルにあるアパートに引っ越し、新婚生活を始めます。そのアパートを紹介してくれたのは、新婚旅行中の船旅で顔見知りになった年配のニューヨーカーでした。彼は典型的な「お人好しのアメリカ人」でした。

ドラッカーは、米国で「フィナンシャル・ニュース(現在のフィナンシャル・タイムズ)」など英国新聞社の米国特派員としてスタートし、ドリスもまた英国小売大手(マークス・アンド・スペンサー)のニューヨーク代理人として働き始めます。ドラッカー一家の中で最初に米国移住したのは弟のゲルハルトです。ゲルハルトは1936年にウィーン大学から医学博士号を取得し、半年前から米国に移住して医師として働き始めていました。またドラッカーの米国移住の1年後には、ドラッカー

の両親も合流し、父アドルフはノースカロライナ大学のチャペルヒル校で、国際経済を教え始めました。前掲『私の履歴書』の中で、ドラッカーは米国移住当初の気持ちを次のように表現しています。「第二次大戦の勃発が迫っている中で、ウイーンと同様に、ロンドンも第一次大戦の『戦前』から抜け出せず、沈鬱だった。未来志向のニューヨークへやってきて、ようやく『戦前』と決別できた気がした」(P.79)と。

1938年3月にナチス・ドイツがオーストリアを併合した時、ドラッカーは欧州へ出張して情報を収集し、米国の有力新聞である『ワシントン・ポスト』向けに欧州情勢について初めて寄稿します。そしてその記事によって、ドラッカーは記者にとって最高の栄誉であるピューリッツァー賞を受賞しています。まさに1938年という年は、両親が米国へ移住し、長女キャスリーンが誕生するなど、ドラッカー家にとっては幸福な年でした。しかし、世界情勢は緊迫していました。また1938年はドラッカーが処女作『「経済人」の終わり』(実際の処女作は1933年刊の『シュタール論』です)を脱稿した年でもありました。

1939年4月に『「経済人」の終わり』(The End of Economic Man)が出版されると、大反響を呼びます。ドラッカーは同書の中でナチス・ドイツがユダヤ人抹殺に踏み切る一方で、ソ連と手を組むと予想します。1939年5月になると、英首相になる前のウインストン・チャーチルが同書を英高級紙タイムズの書評で高く評価し、その影響もあって、同書は英米でベストセラーになります。1939年8月にドラッカーの予想通りにナチスはソ連と独ソ不可侵条約を結び、一週間後にドイツ軍がポーランドへ侵攻して、第二次世界大戦が勃発します。また同書を読んだ雑誌王ヘンリー・ルースから「感銘を受けた」との手紙をもらい、それからドラッカーとルースとの交流が始まります。ドラッカーは1939年からニューヨーク郊外のサラ・ローレンス大学で、非常勤講師として週一回、経済学と統計学を教えるようになります。

1940年に入ると、ドラッカーは雑誌王ヘンリー・ルースに頼まれて、経済誌『フォーチュン』の創刊10周年号の編集に参画し、自ら論説を書く一方で、紙面の編集作業を引き受け、2か月間にわたってルースと二人三脚で働き詰めになります。また『フォーチュン』の編集を

手がけた関係で、天才建築家と言われるバックミンスター・フラー(1895～1983年)に出会い、さらに後に『メディアの理解』などで一世を風靡したカナダの著述家で、文明評論家でもあるマーシャル・マクルーハン(1911～1980年)と知り合って、20年以上にわたる長期的な交流を続けます。

1941年には年初に、バーモント州のベニントン大学の学長から電話があり、「政治学と経済学の分野でだけか学者を知らないか」と尋ねられ、友人の経済人類学者カール・ポランニーを紹介し、そして1942年夏にはドラッカー自身もニューヨークからバーモント州へ引っ越し、女子大学のベニントン大学の教授に就任し、政治や経済、歴史、哲学など幅広いテーマで教えることとなります。また妻ドリスはベニントン大学で数学と物理の勉強を始めます。ポランニーとドラッカーはベニントン大学での同僚となり、相互に刺激しあいながら、ドラッカーは2作目の『産業人の未来』(The Future of Industrial Man, 1942)、ポランニーは処女作『大転換』(The Great Transition, 1944)を刊行したことについては説明済みです。

1943年に入ると『産業人の未来』を読んだゼネラル・モーターズ(GM)の副社長から、GM調査の依頼を受け、同社の主力工場を見学すると同時に、主要幹部から経営方針や組織構造について、1年半の聞き取り調査を行います。そして当時会長であったアルフレッド・スローン(1875～1966年)に「経営のプロ」とはどうあるべきかなどを質問し、その成果は第二次世界大戦後に『企業とは何か』(The Concept of Corporation, 1945)として発表されます。ドラッカーは1943年に米国籍を取得しています。

ところで、1941年12月に日本が真珠湾を攻撃し、太平洋戦争が始まってから1、2か月後にドラッカーはワシントンに呼び出され、戦時体制下の政府で働き始めます。しかし1942年にはワシントンを離れ、陸軍省のコンサルタントとして、デトロイトなど中西部で軍需品を生産する企業の経営を立て直す仕事を引き受けます。この時、後に品質管理(QC)の権威となるエドワード・デミング(1900～1993年)をスカウトし、これをきっかけにドラッカー自身もQCの世界へ足を踏み入れることとなります。ドラッカーの陸軍省の仕事が終わるの

は第二次世界大戦が終わる1945年になるのですが、第二次世界大戦後に敗戦国日本の政府と企業がドラッカーの紹介でデミング博士を日本に招聘して、QCの普及を図り、経済復興をするのは実に皮肉なことでした。

ドラッカーの半自伝『傍観者の時代』の第Ⅲ部は「アメリカの日々」となっています。ここでは、1937年にドラッカーがアメリカに移住してから、戦中・戦後を含めた1940～50年代（遅くとも1960年代初頭頃まで）に、アメリカで出会って大きな影響を受けた人びとが取り上げられています。具体的に言えば、第12章「ヘンリー・ルースと『タイム』『フォーチュン』」で、ヘンリー・ルース（1898～1967年）、第13章「テクノロジーの預言者、フラーとマクルーハン」で、バックミンスター・フラー（1895～1983年）とマーシャル・マクルーハン（1911～1980年）、第14章「プロの経営者、アルフレッド・スローン」で、アルフレッド・スローン（1875～1966年）と彼の周辺にいる人々が取り上げられています。そして最後の第15章は「お人好しの時代のアメリカ」となっており、産業別労働組合会議（CIO）の創設者であるジョン・ルイス（1880～1969年）を除いてとくにこれといった人物は出てきませんが、そのことは1940～50年代にアメリカが世界でいち早く「人の時代」から「組織の時代」へ移行したということだろうと思います。第15章の最期は「お人好し時代の終わり」となっており、ドラッカーの『傍観者の時代』（Adventures of a Bystander, 1979）もそこで終わります。（つづく）

Profile 水口 和壽（みなくち かずひさ）

1944(昭和19)年	高知県に生まれる
1967(昭和42)年	立命館大学大学院経営学研究科博士課程単位取得退学
1967(昭和42)年	九州産業大学経営学部講師（現代産業論・企業形態論担当）
1986(昭和61)年	愛媛大学法文学部経済学科助教授（企業論担当）
1988(昭和63)年	同教授
1998(平成10)年	愛媛大学大学院法文学研究科教授（企業システム論担当）
2003(平成15)年	愛媛大学地域共同研究センター副センター長（～2007年）
2009(平成20)年	放送大学愛媛学習センター教授（～2011年）
2010(平成22)年	愛媛大学定年退職
2011(平成23)年	松山短期大学教授（現代日本経済論・中小企業論担当）
2014(平成26)年	松山短期大学定年退職
2014(平成26)年	水口マネジメント研究所代表（～現在）
2016(平成28)年	えひめ政策研究センター特別研究員（～現在）