

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4—

(公財) えひめ地域政策研究センター

特別研究員 水口 和壽



今回の話題：アメリカ社会の変容とマネジメント思想の発展

前回(その3)は、ドラッカーの半自伝『傍観者の時代』第Ⅲ部「アメリカの日々」の第12章、第13章、第14章に立ち入って、ドラッカーがヘンリー・ルース(第12章)、フラートマクルーハン(第13章)、アルフレッド・スローン(第14章)との交流を通して、マネジメント思想を構築していく過程を考察しました。それに続く第15章(最終章)は、「お人好しの時代のアメリカ」となっており、そこには1937年4月末にドラッカーがアメリカにやって来た頃のアメリカ社会の状況と、1941年12月8日(現地時間12月7日未明)の日本の真珠湾攻撃を転機にアメリカ社会が変容していく様子が人々との交流を通して描かれています。従来アメリカは「モンロー主義(宣言)」により、ヨーロッパの戦争に参戦しないという「孤立主義」または「中立主義」の立場をとっていましたが、日本の真珠湾攻撃はアメリカ人の愛国心に火をつけ、「リメンバー・パールハーバー」を合言葉に、参戦を支持する「国際主義」が支配的になります。

今回(その4)は、『傍観者の時代』第Ⅲ部第15章(最終章)に立ち入って、ドラッカーがこのアメリカ社会の変容をいかに捉えたのか。そして、第二次世界大戦中から戦後初期にかけて、自らのマネジメント思想(論)をいかに発展させていくのかについて考察します。アメリカでは2017年1月に、「アメリカ・ファースト」を掲げるトランプ政権が誕生し、約20か月が経ちました。その間トランプ大統領の強権的な発言が世界中にさまざまな軋轢を生み出しています。一見すると、アメリカは「国際主義」の名を捨て、「孤立主義」に戻ったかのように見えます。これから先の世界経済と日本はどうなっていくのでしょうか。われわれ日本と日本人はアメリカといかに付き合っ、生きていけばいいのでしょうか。『傍

観者の時代』第15章(最終章)を読み解くことで、何がしかの知見(指針)が得られるのではないかと考えています。

15. お人好しの時代のアメリカ：一肌脱いでくれる人々

1930年代末のアメリカには「一肌脱いでくれる人々」が大勢いました。1937年4月末にニューヨークに着いたドラッカー夫妻は小さなホテルに泊まりますが、熱波のため眠れず逃げ出します。その時アメリカに渡る船の中で知り合った弁護士の紹介でニューヨーク郊外のブロンクスビルのアパートへ引っ越すことができました。また事務所もフリードバーグ商会を表敬訪問していたニューヨークの証券会社のあまりよく知らない人の好意でブロードウェイ120番地のエクイタブルビルの一室を格安料金を借りることができました。1938年初めにドラッカーが6週間のヨーロッパ取材旅行に出かける際には、再入国申請用の所得証明書を一目見た移民局の係官が「移民局ならもっと高い給料が貰えるよ」と言って、仕事の斡旋までしてくれました。ドラッカーはこの移民局の係官のことを「1930年代末の不況とニューディール時代のアメリカ、お人好しの小春日和のアメリカを象徴するものとして、いまでもよく覚えている」(P.343～344)と述懐しています。

英国新聞社の米国特派員としてアメリカでの生活をスタートしたドラッカーにとって、ワシントン『ポスト』紙の国際面編集者のバーネット・ノーヴァーと発行人のユージン・マイヤー、雑誌『ハーバース』の副編集長のフレデリック・ルイス・アレン、『サタデー・イブニング・ポスト』の国際面編集者のマーティン・リアーズと「アポイントなしの面会」をすることができたのは好都合でした。またニューヨーク市立大学の学長などはほとんど

面識がなかったにもかかわらず、気軽に電話に応じてくれました。「産業や教育について記事を頼まれ、会社や大学や政府機関へのインタビューを申し込んだり資料を頼んだりしたときにも、初めて会った人間を自分の目で見てそのまま受け入れようという姿勢はいたるところで見られた」（P348）とドラッカーは述べています。

さらにこうも述べています。「確かに不況時のアメリカは形式張らなくなっていた。人に賭けてみようとする姿勢は、あの不況時に特有のものだった」「人を助けようという気持ちの高まりはほかならぬ不況のおかげだった。ヨーロッパではそのようなことは起こらなかった。不況は、疑念、敵意、恐怖、羨望を生んだだけだった」「しかし中心が崩れつつあったヨーロッパとは違い、アメリカは中心がしっかりしていた」「アメリカではコミュニティが健全だった。これこそフランクリン・ローズヴェルトの偉業だった。このことを考えるならば、経済政策の失態も問題ではなかったといえた」（P.349～350）と。このようにドラッカーがフランクリン・ローズヴェルトの経済政策（ニューデール政策）を「失態」と酷評する一方で、コミュニティの健全さを「ローズヴェルトの偉業」として皮肉的に評価しているのは、実に面白いところです。

ところで、アメリカでは1930年代の不況期に各コミュニティが「部族化」を強めますが、ドラッカーは「部族化したアメリカ」の問題点を次のように指摘しています。「しかし、コミュニティが大きな役割を果たすようになったということは、部族的なもの、郷党的なもの、地域的なものが強化されることを意味した。宗教、人種、文化の違いが強調され、互いの境界になるということだった」（P.350～351）。「不況時のアメリカは、集団を分け隔てるもの、ルーツ、出身を重視したという点で部族的だった。1920年代よりも部族的だった。しかし、それが差別的な冷遇を意味するか差別的な厚遇を意味するかは状況次第だった。しかしそれはあくまでも単純な部族主義だった。そのため、不況時にアメリカ人の生活にしっかり根付いたかに見えて、一晩で忘れられる代物だった」（P.353～354）と。ここで指摘されているように、もしもコミュニティが不況時に特有の「単純な部族主義」であり、「一晩で忘れられる代物」であったと言うのであれば、果たして「持続的なコミュニティ」は

存在しうるのか。そのためマネジメントはいかなる役割を果たすことができるのか。そういったことを考える際に、ドラッカーのこの指摘は極めて重要な問題提起であるように思えます。

日本でもこの20数年間に阪神淡路大震災（1995年）、東日本大震災（2011年）、熊本地震（2016年）、西日本集中豪雨被害（2018年）などの自然災害が相次ぎ、地域コミュニティの崩壊と地域再生が繰り返し叫ばれています。災害復興のために全国的なボランティア活動が組織され、その広がりが「新・旧コミュニティ」を繋ぐ架け橋となり、また企業およびNPOにおけるBCP（事業継続計画：Business Continuity Plan）策定の重要性が指摘されています。それらが「持続的なコミュニティ」を構築するための有効な方策であることを否定するつもりはありませんが、何か重要なものを見落としているように思えてなりません。災害復興から立ち直るとコミュニティの重要性はすぐに忘れられてしまいます。「コミュニティ」とは何であるか。それは何のために存在し、何故に必要であるか。そうした本源的な議論と合意形成（コンセンサス）、言い換えれば、「コミュニティの哲学（思想）」が欠落しているように思えてなりません。

さらに見過ごせないのはこの時期の「黒人の地位」の向上に対するドラッカーの見解です。ドラッカーはこう述べています。「黒人の地位の向上が始まったのが、不況時代つまりニューデール時代だった。この時代は、アメリカの黒人が、初めて大量の傑出した人物、ビジョンをもつ人物、真に自由な人物を輩出した時代だった。不況時代に現れた黒人学者や黒人伝道者は偉大な人たちだった。しかし彼らが影響力をもったのは知力、学識、権威のゆえではなかった。真摯さのゆえだった。（中略）マーチン・ルーサー・キング（*注、キング牧師、1929～1968年）が影響力をもちえたのも真摯さのゆえだった。彼ら黒人の指導者たちに、黒人だけでなく白人にも通用する道義的な力と権威をあたえたものが真摯さだった。しかしおそらくは、それ以上に重要な役割を果たしたものが、彼らの声だった。アメリカの黒人問題の解決には政策よりも心の転換が必要とされていた。心に届くためには、農村社会学以上のものが必要だった。（中略）不況時代はラジオの時代でもあった。そのためわれわれは音に敏感になっていた。（中略）アメリカの

黒人問題が、黒人の権利問題よりも白人の良心の問題であることを認識させたものが、マリアン・アンダーソン（*注、黒人アルト歌手、1902～1993年）の声だった」（P.355～357）と。つまり、ニューディール時代の「黒人の地位の向上」にとって大事だったのは、「黒人の権利問題」よりも「白人の良心の問題」であり、黒人指導者の知力・学識・権威ではなく、「真摯さ」と「心に響く声」だったとドラッカーは言うのです。心に留めて置きたい言葉です。アメリカでアフリカ系黒人の公民権運動が活発になるのは1950年代から60年代にかけてのことです。

16. 難民学者とアメリカの大学：ヨーロッパの大学との違い

この時期、多くの「難民学者」がアメリカにやってきましたが、ドラッカーはその理由を次のように説明しています。「このような不況時代の激動の中へ、（中略）難民学者がアメリカに押し寄せた。そして彼らを吸収して仕事をあてがうことを可能にしたものが、この不況に伴う激動だった。イギリスへはどちらかといえば功成名を遂げた年配の学者が向かった。しかし彼らはイギリスの大学にはさしたるインパクトを与えなかった。ところがアメリカへ来た難民学者は、アメリカの大学が新たな価値観、方法論、声、顔を求めているところへ到達したのだった。そしてアメリカの大学が彼らにインパクトを与えた。アメリカという国が、母国にいたのでは有能であるにすぎなかったであろう彼らを一流の学者に育て上げた。彼らはニーズに応えさせられ学問の領域を超えさせられた。ヨーロッパの大学では永久に不可能だったチャンスを与えられた」（P.357）と。さらにヨーロッパの大学とは異なるアメリカの大学、とりわけ地方の小さな単科大学の魅力について、ドラッカーは次のように説明しています。

「ヨーロッパでは総合大学の一員たるべきことを要求されることなどありえなかった。自分の専門に閉じ込められたままか、せいぜいが一つの学部内で働くことが許される程度だった。しかし不況時のアメリカではハーバード大学のような大学院と研究機能に力を入れる最大規模の大学さえ、内部にいかなる軋轢、陰口、政略があるろうとも、一つのベンチャー、法人、コミュニティにす

ぎなかった。それでも世間で脚光を浴びていたのは、有名大学だった。ところが、私自身は小さな単科大学に魅力を感じていた。それはまさにアメリカ的な組織だった。ヨーロッパにそのようなものはなかった。ヨーロッパにあるのは、巨大な国立大学あるいは巨大な大学システムであり、オクスフォードやケンブリッジのような巨大な私立集合大学だった。私の眼には、学生総数150人から700人というアメリカの単科大学こそ価値のあるものに思われた。その頃私は、たくさんの単科大学を訪れた。私の見るところでは、ひとたびヨーロッパで戦争が始まれば、ヨーロッパの新聞と金融機関の在アメリカ特派員、在アメリカの投資顧問という仕事もなくなる恐れがあった。そこで私は、書き手としての仕事の基盤をアメリカに移すことによって、講演者としての仕事を増やすことにした。こうして、アメリカが参戦した頃には、アメリカ全土を股にかけ、年間50回から60回というペースで講演をしていた。少なくとも半分が小さな単科大学のものだった」（P. 358）と。

かくして、ドラッカーは地方の小さな単科大学を中心に講演旅行を始めます。そして、その効果を以下のように明記しています。「国を知るうえで講演旅行に勝るものはない。私の場合大都市が多かったが、地方の小さな単科大学での講演も増やしていった。彼らは外部の者の話に飢えており、人なつっこく親切で魅力的な人たちだった。そしてアメリカという国と同じように多様だった。（中略）しかし、いずれも、訪問者をして、アメリカという国がいかにかに学ぶことと教えることを大事にしているかを認識させるだけのものをもっていった。貧弱で遅れている単科大学さえベストを尽くしていた。いろいろな実験をしているのはそれら小さな単科大学だった。（中略）当時は、小さな単科大学のほうが規模の大きな総合大学よりも財政状況がよかった。学生の総数を325人に絞っていた女子大のベニントン大学は財政的にも教育的にも活力に満ちていた。教員への給与は最高水準だった。325人の学生に対し50人の教員がいた。確かに授業料は高かった。しかし、大学院や研究所や高齢教員を抱えていない単科大学では費用はあまりかからなかった。芸術や文系学科では有名大学より優れた教員をそろえていた」（P.360～361）と。ドラッカーがバーモント州の女子大ベニントン大学の教授に就任するのは、その後し

ばらく経った1942年夏のことでした。「学ぶことと教えることを大事にしている」地方の小さな単科大学に魅力を感じたというドラッカーの心情になんとなく共感を憶えます。

17. ヨーロッパとは別世界：政治家が聖人になっている国アメリカ

ドラッカーが外国特派員としてアメリカ各地の取材旅行を始めて間もなく、アイオワ州デイトンの有力新聞『レジスター』の編集長ウィリアム・ウエイマックと知り合います。ドラッカーはウエイマックとの交流を通して、アメリカ（の多様性）を知るのです。ドラッカーは次のように述べています。「アイオワを辺地と見ていたのは外国人特派員だけでなかった。アイオワ自身がそう見ていた。アイオワ以外の地の多くも、同じように自らを見ていた。ヨーロッパの列強とその抗争、価値観と文化、信条から遠く離れた存在と見ていた。ヨーロッパよりも自分たちのほうがよいというわけではなかった。文化、価値、洗練の象徴として、この時代ほど、ヨーロッパがアメリカで評価され尊敬された時代はなかった。まさに当時は、(中略)中西部の諸都市が美術館を建てては、ヨーロッパの美術品を買い漁り、東のコロンビア大学から西のスタンフォード大学に至る諸大学においては、アメリカ的要素をすっかり排した西洋文化がカリキュラムの中心に据えられた時代だった」(P.363～364)と。ドラッカーはまた次のようにも述べています。

「詩集としては珍しく数千部を売り上げたアーチボルト・マクリーシュ（*注、米国詩人:1892～1982年）は、『アメリカは約束だった』と謳った。アメリカ人にとって、カフカ（*注、チェコ生まれのドイツ語作家:1883～1924年）のようなヨーロッパ人にとって、アメリカとは国ではなく、政体だった。約束とは、政治的な希望であり社会的な希望だった。アメリカの夢とは理想社会のことであり、アメリカ人とは政治人間のことだった。確かにアメリカとは国土であり、地上において一定の地域を占める存在である。しかしその場所とは、それなくしてはアメリカ合衆国はありえないという一つの普遍的な理念が存在する空間なのだった。アメリカとは、当時も今も、政治家が聖人になっているという世界で唯一の国である。ほかならぬアブラハム・リンカーンである。そ

もそもアメリカには、土着の芸術は一つしかない。ほかならぬ政治である。そしてアメリカへ来た者は、際立って抽象的な理念、すなわち合衆国憲法に忠誠を誓うことによってアメリカ市民になるのだった」(P.364～365)と。ドラッカーは続けて次のように言っています。

「実はニューディール政策とは、アメリカの独自性、特異性、『らしさ』を確認する作業だったのである。それは、アメリカの基本的な信条、すなわち、アメリカとは国でも国家でもなく、理念であるとの信条を確認するためのものだった。そしてそのことだけについては、ニューディール政策に反対する者も共感したのだった。ニューディール時代においては、常に論点は、正しいか正しくないかではなくアメリカ的かアメリカ的でないかにあった。アメリカとは、リンカーンのいう『最後にして最良の希望の地』だった。そしてヨーロッパ人をこの国へ惹きつけたものがそのようなアメリカだった。そして、惹きつけられてこの国へ来たヨーロッパ人のことごとくが、時を置くことなくヨーロッパ人をやめた」(P.365)と。アイオワ州デイトンの『レジスター』の編集長ウィリアム・ウエイマックは、初めて会ったドラッカーに対して、こう言っていました。「外国特派員でいることもそう長くはないでしょう。じきにアメリカの記者になってしまいますよ」(P.366)と。ウエイマックが予言した通り、ドラッカーは1942年夏からペンントン大学でヨーロッパ史ではなく、アメリカ史とアメリカ政治を教え、1943年に米国籍を取得しています。「しかし、私がウエイマックに初めて会ったその頃、アメリカの夢は、その最も苦手とする問題、すなわち国際問題に直面しかかっていた」(P.366)とドラッカーは言います。ドラッカーの説明にもう少し耳を傾けてみましょう。

「アメリカの信条におけるアメリカは孤立主義でなければならなかった。事実、アメリカで国際主義とされてきたものでさえ、孤立主義の一変形に過ぎなかった。それは、国際裁判所、国際連盟、国際連合など、いかなる政策決定も抜きに平和と秩序を維持してくれる自動の完全なメカニズムによって、国際問題や外交のわずらわしさからアメリカを解放しようとするものにすぎなかった。アメリカの夢が意味をもつには、国際関係は事件でも何でもないものでなければならなかった。ところが国際関

係の現実には常に外交の優位を要求する。信条、約束、価値、理想は目的でなく手段であるとする。国としてのビジョンよりも、国としての生存を優先させる。あらゆるものを超越した『最後にして最良の希望の地』としてのアメリカではなく、他の諸々の国と関わりをもつ一つの国として扱うことを余儀なくさせる」(P.366～367)。すなわち、ここでドラッカーは、アメリカの理想である「孤立主義」と国際関係の現実である「国際主義」のギャップを埋めるために、「目的と手段の転倒」が起きる蓋然性を指摘しているのです。そしてその上で、ローズヴェルト大統領の外交政策が「孤立主義」から「国際主義」へ転換していく過程を次のように説明しています。

「1932年にローズヴェルトが初めて大統領選に出馬したとき、彼の外交政策は孤立主義だった」「1936年、ローズヴェルトが再選を目指したときにも外交問題は触れなかった。彼は孤立主義をとった」「しかし1年後、世界が急速に動いた。1938年には、アメリカが重大な外交問題に直面し、重大な決定を迫られていることが明らかになった」「アメリカは不況時代から戦前時代へと急速に移行した。そしてそのとき策定した外交の基調が戦後も続くことになった。その基調を定めた一人が、ウエイマックと同様に抜きん出たジャーナリストであり文筆家だったケンタッキー州ルイビル『クーリエ』の編集長、ハーバート・エイガーだった。エイガーは不況時代、ピューリッツァー賞に輝いたアメリカ史『国民の選択』(1933年)によって、アメリカの夢についての傑出した歴史家としての地歩を築いていた。それはアメリカの政治の独自性を重視し、アメリカをヨーロッパの悪徳、国粹主義、権力主義から切り離すことに成功してきた歴代大統領の物語だった。ところがこのエイガーが、アメリカはヒトラーに対する戦いの先頭に立つべきことを、何のためらいもなく主張したのだった」(P.367～368)と。かくして、ドラッカーはローズヴェルトが「孤立主義者」(孤立論者)から「国際主義者」(介入論者)に転向し、第二次世界大戦へ参戦する可能性をハーバート・エイガーやウィリアム・ウエイマックと確認合っていたのです。そして、そのことが「ケンタッキーの夕暮れ」のなかで、次のように記されています。

「私は1939年の夏、『『経済人』の終わり』が刊行されてすぐ、エイガーからルイビルの彼の家に一週間招か

れた。ロンドンやパリでは対ヒトラー宥和策が全盛だった。しかしエイガーは戦争は不可避と見ていた。アメリカは参戦するであろうし、賛成しなければならないとした。アメリカの価値観と原則が、アメリカが追求してきたものの崩壊を防ぐ最後の試みにアメリカ自身が参画することを要求している、と結論したのである。(中略)ウィリアム・ウエイマックも、ローズヴェルト政権よりも前に介入論者になった。というよりは、彼は一度として孤立論者だったことはなかった。彼自身も『レジスター』も、共和党支持であって、ローズヴェルトとそのニューディール政策には最初から批判的だった。しかし、エイガーとは違い、ウエイマックは、アメリカの介入も、ヒトラーの脅威下にある国々への経済援助程度のことですむかもしれないと見ていた。したがって、彼が設立を助けた団体も、『同盟国支援を通じてのアメリカ防衛委員会』なるものだった。彼が目指していたものは、アメリカの経済力に裏打ちされた自警的世界秩序というウイルソンの戦略だった。そしてローズヴェルトが、いよいよ自らの孤立主義的スタンスの変更を余儀なくされたとき採用した外交政策が、このウエイマックが目指したのだった」(P. 369)とドラッカーは言っているのです。

ここで言うウエイマックが目指した「ウイルソンの戦略」とは、第28代アメリカ大統領(在職1913～1921年)ウッドロー・ウイルソンの外交政策のことです。当初ウイルソンは「孤立主義」を継承していましたが、ドイツの無制限潜水艦作戦(Uボート作戦)を転機に、「国際主義者」(積極的介入論者)となり、第一次世界大戦への参戦を決断し、1917年4月6日にドイツに宣戦布告をしました。また、第一次世界大戦終結後の新世界秩序を掲げてパリ講和会議を主宰し、国際連盟(League of Nations)の創設に尽力しました。これと全く同じように、第32代アメリカ大統領(在位1933～1945年)のフランクリン・デラノ・ローズヴェルトも、当初は「孤立主義」の立場を採っていましたが、1941年12月8日の日本の真珠湾攻撃を転機に、第二次世界大戦への参戦を決断し、連合国を勝利に導きます。連合国は戦時中から戦後処理問題について密接に語り合い、その連合国協議のなかで生まれたのが国際連合(United Nations)です。その創設に最も熱心に取り組んだのがアメリカのローズヴェルト大統領でした。しかし、ローズヴェルト

大統領は終戦直前の1945年4月12日に突然死去し、急遽副大統領のハリー・トルーマンが第33代アメリカ大統領に就任（在位1945～1953年）します。そして、アメリカ大統領トルーマン、イギリス首相チャーチル、中華民国首席蒋介石の名の下で、1945年7月26日にポツダム宣言（「日本への無条件降伏要求」）が発せられ、1945年8月6日広島、相次いで8月9日長崎に原爆が投下され、1945年8月15日正午、昭和天皇が玉音放送でポツダム宣言受諾を表明して、ようやく終戦（日本から見れば敗戦）となるのでした。今から73年前のことです。

18. 産業別労働組合会議（CIO）の創立者ジョン・ルイスの外交政策批判

ローズヴェルト大統領の「アメリカ参戦」の決断に関連して、ドラッカーが注目していたもう一人の人物が産業別労働組合会議（CIO）の創立者ジョン・L・ルイスの動向でした。ドラッカーは次のように述べています。「他方、私が最も気にしていたのが、労働組合のリーダー、全米合同炭鉱労働組合（UMW）の会長、産業別労働組合会議（CIO）の創業者ジョン・L・ルイスの動向だった。（中略）私は、労使関係と労働組合運動について考えを聞くためにインタビューした。彼はこれに答えずに外交について話した。外交こそ彼が目の敵にするものだった。彼は、あらゆる災いが外交政策によってもたらされるといった。彼自身の孤立と凋落、労働組合運動の腐敗、アメリカの凋落までが外交政策のせいだった。完全な孤立主義以外の外交政策は、すべてアメリカの理想と相容れず、アメリカを腐敗させ、歪め、変形させるものだった」（P.370）と。

「ルイスは当時、ローズヴェルト大統領に次ぐアメリカ第二の権力者と目されていた。彼はその後10年間、1946年に彼の炭鉱ストをはったりと見て取ったトルーマン大統領に敗れるまで、その権力者としての地位を維持した。しかし、マスコミと世論が彼の権力の大きさを問題にしていたのに対し、彼自身は、1937年以降、自らの権力と部下の反抗を気に病んでいた。彼は、自らをシェイクスピアのリア王に擬した。彼から権力を与えられながら彼に背を向けた二人の恩知らずの子供によって、荒野に追いやられたリア王であるとした。一人がローズヴェルトであり、もう一人がCIOの後継会長に選んだ

フィル・マレイだった。彼によれば彼らもまた外交の悪魔に魂を売ったがゆえに、彼を裏切り見捨てたのだった」（P.371）。

「1937年に私が初めてルイスに会ったとき、まだ彼は50代後半だった。体は頑丈であって、その後30年生きた。亡くなったのは1969年、89歳のときだった。しかし私が初めてあった頃には、すでに孤独であって、孤独であることを嘆いていた。原因は彼自身にあった。対抗しうる者はすべて放逐していた。しかし、ルイス自身は、自らの孤独の責任を他のあらゆることと同様、外交に帰していた。より正確にいうならば、国際主義、介入論に帰していた。（中略）。1937年、ルイスは、労働界のほぼ一致した反対を押し切り、リトル・スチールと呼ばれる鉄鋼4社に対するスト突入を決め、政府介入による勝利を確信していた。ところがローズヴェルトは、中立を守り、ルイスはスト指令の撤回を余儀なくされた。ローズヴェルトが火中の栗を拾わなかったのは、鉄鋼労働者自身と世論がルイスのストに反対していたからだった。だがルイスは、裏切られたとした。彼がその原因と見たものが、ローズヴェルトによる中立政策の放棄と、介入政策の採用だった。（中略）1年もしないうちに、ルイスは、ローズヴェルトと公然と手を切り、完全な孤立主義者となった」（P.373～374）。

「ルイスは、フィル・マレイの裏切りも、遠因はアメリカの外交政策の変更にあったとした。マレイは、UMWにおいて長年ルイスの補佐役を務めていた。ルイスにとっては彼だけが唯一の親しい人間だった。（中略）ルイスは、リトル・スチールでのスト指令時に、失敗したらCIOの会長を辞任すると豪語していた。そして彼は失敗した。（中略）そこで彼は、UMWにおける同様に、マレイが自分の代役を務めることを当然として、彼が後任会長に選ばれるよう工作した。ところがそのマレイが、力を発揮し、大騒ぎもせず、ストも打たずに、リトル・スチール4社から、ルイスがストによっても獲れなかった交渉権を獲得した。さらに1938年の初め、マレイは、ローズヴェルトの国際主義的外交政策への支持を表明した。ルイスはマレイをCIOに遣したまま絶縁し、UMWを引き連れてCIOを脱退した」（P.375）。

「私は彼に『どうして戦争は労働組合の敵なのでしょうか。労働組合にせよ組合指導者にせよ、20世紀に入っ

てからの戦争では、地位と名誉を得てきたように見えますが』と試みてみた。答えはこうだった。『違うね。墮落していったにすぎない。組合のリーダーは偉そうになった。事務所をもって、政府からあれやこれやの肩書もらった。そうして愛国心と国家団結ためと称して、組合員を売ったんだ』。彼はこういったこともあった。『アメリカでは、国家主義とは、貧しい人たちから金と食物を取り上げ、非生産的な兵器と弾薬の生産に注ぎ込むことでしかない。労働者の権利ではなく義務を重視する。利益の増大、賃金の引き下げ、労働時間の延長をはかる。世論は国益の名の下に、経営者に好き勝手にさせ、労働者に犠牲を強いる。アメリカの緑なす大地に楽園を築くことを諦め政治家と軍人をふんぞり返させる』(P.375～376)のだと。なんとなくルイスの外交政策と組合幹部批判に納得させられるところがあります。

「ルイスに最後に会ったのは、ヒトラーがソ連に侵入した直後、日本が真珠湾を攻撃する少し前のことだった。彼は、アメリカを戦争に引きずりこみつつある権力に飢えた政治家を罵倒し、ローズヴェルトは、なんとかしてヒトラーにアメリカを攻撃させるに違いないと断じた。当時の誰もがそうであったように、彼は日本には関心をもっていなかった。彼は、来るべき戦争が、銀行資本、兵器製造業者、インテリ、経営者による自由、正義、平等の破壊を目指す陰謀であるとした。『すでにフランスとオランダの植民地を手に入れた。次はイギリスだ。こうしてアメリカは、最後にして最良の希望の地であったことを忘れ、世界を救うために帝国主義国になるというローズヴェルトの宣言に拍手を送ることになるんだ』とまくしたてた」(P.376)。

「ルイスへの最後のインタビューを終えて数か月後、私は、ミネアポリス最大のルター派教会の日曜礼拝で、国際情勢について簡単な講演を行った。私の話の後、スウェーデン訛りのある年配の牧師がこう話した。『私たちは大変な時代に生きています。しかし、皆さんのご先祖は、ヨーロッパの絶え間ない戦争、憎しみ、虚栄から逃れてこの地にやって来ました。国の名誉という不正と愚行、軍の光栄という政府の専横には与しない自由の人として生きるために、冬のみぞれと夏の砂塵の中で荒野を耕してこられました』『皆さんのご先祖は、人に従うのではなく、法に従う新しい国をつくるためにこの国に

来ました。私たちが、今日のこの苦しみを乗り越え、アメリカが、最後にして最良の希望の地であり続け、空しい帝国の末席に加わることはないよう、祈りましょう』

私は感動した。アメリカの夢をこれほど簡潔、明快、感動的に話してくれた人は、後にも先にも一人もいなかった。だが、空港への車の中、私はこの祈りの空しさも感じていた。よき意図だけでは、もはや間に合わなくなっていた。国際主義者と孤立主義者の対立は、すでにいかなる戦争よりもアメリカの夢を引き裂いていた。しかし、それにもかかわらず、アメリカは一向に決めきれないでいた。自分たちなりの方法で、アメリカの夢を守ろうとする国際主義者と孤立主義者の対立は、国民の意思を麻痺させ、それだけでアメリカの生存を危うくしかねないものとなっていた」(P.376～377)。

「ミネアポリスの空港を発って30分ほどしたときだった。機長が興奮気味の声で、座席のイヤホンでラジオのニュースをお聞きくださいといった。日本が真珠湾を攻撃したのだった。2時間後、12月の夕方の薄暗がりの中をシカゴの空港に着陸したときには、着剣した銃を構えた兵士が、駐機場を警戒し、空港ビル内の廊下をパトロールしていた。お人好しの時代は終わったのだった。その数週間後、アメリカはその約束と信条を捨て、大国となる道を選んだ。カリフォルニア州民を安心させるために、ローズヴェルトが日系アメリカ人の収容を命じた」(P.378)。ドラッカー半自伝『傍観者の時代』第Ⅲ部第15章の記述は、この後しばらくの間「お人好しぶりの残り香」が漂っていたアメリカが、本格的な戦時体制に入っていくところで終わっています。

「よき意図だけでは、もはや間に合わなくなっていた」ルター派の牧師の祈りの空しさを埋めるため、そしてアメリカを分断する「国際主義者」と「孤立主義者」の対立を克服するため、ドラッカーのマネジメント論(研究)はこの「本格的な戦時体制」進展のなかで加速的に発展していくわけですが、今回も予定の紙幅を超えてしまいました。ドラッカーのマネジメント論の発展の部分については、次回に廻すことをお赦し頂きたいと思いません。(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21)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
2016(平成28)年	えひめ地域政策研究センター特別研究員(～現在)
2017(平成29)年	愛媛大学社会共創学部特任教授(～現在)
