

タイトル	『企業とは何か』の意図とアプローチ：ビジネスの書か，政治学の書か
著者	春日，賢； Kasuga, Satoshi
引用	北海学園大学経営論集，12(3)：93-107
発行日	2014-12-25

## 《研究ノート》

# 『企業とは何か』の意図とアプローチ

— ビジネスの書か、政治学の書か —

春 日 賢

## はじめに

『企業とは何か』（原題は『会社の概念』）（46）について、初版の内容と特質を改めて整理することが本稿の課題である。

ドラッカーが世間でいう「マネジメントの発明者」と認知されたのは、『現代の経営』（＝『マネジメントの実践』）（54）による。当初より「人と社会のあり方」を問題意識としていたドラッカーは、そもそも経営学者ではなかった。本来「新しい社会」を構想する社会思想家であり、それをして彼自身は「社会生態学者」と表現する。「望ましい社会」の実現を掲げ、そのための手段として企業に注目し、そしてマネジメントを編み出すにいたったのである。しかしながら、企業に注目し、その具体的な研究成果を公表したという点で見れば、「マネジメントの発明者」となる以前にドラッカーはすでに「経営学者」となっていた。それこそが、事実上の第三作『企業とは何か』（46）とされる。もとより当時の彼は経営を専門的に研究していたわけではなく、ジャーナリストを出自に『経済人の終わり』（39）、『産業人の未来』（42）での成功から、むしろ政治学者としての地歩を固めていた<sup>1)</sup>。経営研究に関しては、まったくの素人でしかなかったのである。とはいえ、ドラッカーをして専門的な経営研究へ向かわしめ、さらにはマネジメント開眼への転機となったのが本書なのもまた否定すべくもない。その後本書には、初版になかったエピソードがつけ加えられた改訂版が何度か出ている。そこであくまでも初版を改めて読み解くことで、ドラッカー・マネジメント理解の一助とすることが本稿のねらいである<sup>2)</sup>。初版を本来の主張として虚心坦懐に受けとめ、整理することをもって、本書『企業とは何か』（46）理解の原点としていくこととする<sup>3)</sup>。以下では、まずマネジメント誕生以前すなわち初期ドラッカーにおける本書の大まかな位置づけを確認し、本書初版の内容を整理・検討する。そのうえでふたたび初期ドラッカーにおける本書の位置づけと意義について、より詳細に考察しとらえ直していくこととする。

## I

他の思想家がそうであるように、ドラッカーにおいても思想全体の基盤となったのは初期の論考である。それにあたるのは、事実上の処女作『経済人の終わり』（39）、『産業人の未来』（42）、本書『企業とは何か』（＝『会社の概念』）（46）、『新しい社会と新しい経営』（＝『新しい社会』）（50）、の4冊である<sup>4)</sup>。これらの展開を大まかにみれば、思想の原点『経済人の終わ

り』(39)で「人と社会のあり方」への問題意識が表明され、理論の起点『産業人の未来』(42)で「望ましい社会」実現への枠組みと要件が設定され、かかる枠組みにそって本書『企業とは何か』(46)で実態調査による具体的な肉づけが行われ、それらの成果すべてが総決算として『新しい社会と新しい経営』(=『新しい社会』)(50)で結実されたというところである。全体主義の脅威という時代的な背景を受けて展開されたドラッカーの基本的な主張は「自由」の実現であり、それを可能とする「望ましい社会」すなわち「非経済至上主義社会」の実現であった。同時にそれは、戦後世界のあり方をめぐる構想にほかならなかった。

実にこれら初期の論考は、ドラッカー全著書のなかでもっとも充実しかつ知的好奇心をそそる内容との評価が高い。これまでの社会の根本的な問題を別抉し、これからの「望ましい社会」実現のために克服すべき課題を積極的に提示していく姿勢は、確かにきわめて力強く明快で刺激的である。この「望ましい社会」実現に向けた一連の思索から、マネジメントは生み出されていったのである。これらの論考は初期社会論と云うものであるが、そのなかでみると本書『企業とは何か』(46)の存在は微妙である。実態調査にもとづいているがゆえに毛色が違うこともあるにせよ、全体的な主張としては他の3冊ほど明確ではないからである。なるほど社会制度的企業観の提示や分権制の提唱で有名ではあるものの、理論の起点『産業人の未来』(42)から初期の総決算『新しい社会と新しい経営』(50)への橋渡しのなもの、補足的なものとして、従来から位置づけられてきた感がある。他の初期3冊に比べると、むしろ素通りされる存在であることは否めない<sup>5)</sup>。

本書には、1946年の初版、1964年版、1972年版、1983年版、1993年版がある。1964年版から「エピソード ジェネラル・モータース再訪」が追加され、以降1983年版までは改訂のたびにこの「エピソード」の内容は書き換えられている<sup>6)</sup>。「序文」や翻訳版への序文を別とすれば、ドラッカーにおいてこれほど出版後に手のくわえられた著書はない。その意味で、彼にとって異例の書である。本書成立の経緯や、GMからの反応をふくめた本書の評価・影響については、これらそれぞれの版ごとの「序文」や「エピソード」、その他『傍観者の時代』(=『傍観者の冒険』)(79)、『ドラッカー 二十世紀を生きて』(2005)(→『知の巨人ドラッカー自伝』(2009))など、ほぼすべてドラッカー自身の言説によっている。『傍観者の時代』(79)がもっとも詳細に書かれているが、それも当時の主なGM関係者の没後である。ドラッカー以外の証言は何もない。彼の知っていることだけが、世間では事実として受け止められている。そして今となっては、それを確かめるすべもないことだけが確かなのである。

初版「序文」でのドラッカー自身によれば、本書成立の経緯は以下のごとくである。彼は1943年秋にGMから調査依頼を受けた。同社の経営方針と組織について、外部コンサルタントの立場から研究し報告してほしい、期間は18か月間とする、と。このGM調査があつてはじめて、本書は世に出ることとなったのである。このことはまぎれもない事実である。ただしその際、注意が必要である。GMを調査した成果を報告するということから、GMに提出された報告書の存在が想起される。そしてかかる報告書をもとに本書は成立したということから、GMに提出された報告書(あるいは≒)本書『企業とは何か』(46)として理解されがちである。けれども、かかる報告書と本書はあくまでも別のものである<sup>7)</sup>。それは本書でドラッカー自身も、「本研究の目的は、自由企業システムの諸成果・諸問題と解決のひとつの試金石として、主にジェネラル・モータースを検証するものである。」(文献④1946年初版p.115, 下川訳『現代企業論』上巻159頁)と述べていることから明らかである。本書はGMを素材に、ア

アメリカ産業社会すなわち自由企業システムを論じたものであって、決してGMという単一企業にのみ注目した分析書ではない。焦点は単なる企業のみならず、あくまでも「社会における企業」「企業と社会」ひいては「企業による望ましい社会」にある。この点は、本書を読み解くうえでのポイントとして押さえておくべきところである。以下では、かかる初版の内容について具体的に整理・検討していくこととする。

## II

本書 *Concept of the Corporation* すなわち『会社の概念』(=『企業とは何か』) (46) が、「企業」「会社」というものに真正面から取り組んだ研究であることに間違いはない。ここでは「企業」「会社」を表わす用語として、corporation が使われている。なぜ corporation なのかについて、ドラッカーは次のように述べている。アメリカ自由企業システムのもとで組織されたビッグ・ビジネスを社会的・経済的の制度として描き出す用語について、適当なものがなかった。不満足ではあるが、一般的なものとして corporation をやむなく使用したのだ、と。バーリ＝ミーンズ *The Modern Corporation and Private Property* (『近代株式会社と私有財産』), 1932 に言及していることもあり(文献④ 1946年初版 p.4, 下川訳『現代企業論』上巻 17-19頁), 同書をかなり意識していることもみてとれる。本書の構成は、以下のようになっている<sup>8)</sup>。

### 序文

#### 第1章 一国の資本主義

#### 第2章 人間的営為としての会社

1. 生産のための組織
2. 分権制
3. それをいかに機能させるか?
4. 小さなビジネス・パートナー
5. モデルとしての分権制

#### 第3章 社会的制度としての会社

1. アメリカの信念
2. 職長：産業中間階級
3. 労働者

#### 第4章 産業社会における経済政策

1. “大ききゆえの災い”
2. “利益”のための生産か? “利益”のための生産か?
3. 完全雇用は可能か?

初版の「序文」では、次のようにいう。ある若者が中国に関する最終決定版の本を書いている、ほとんど完成したようなものだったが、細部にとらわれてまごまごしているうちに老人となってしまった。その本はいまだに完成していない、と。この若者の話を引き合いにして、ドラッカーは完璧な出来ではないにせよ、形にして上梓しなければ、いつまで経っても本にならないという。本書『会社の概念』(=『企業とは何か』) (46) も野心的なテーマをかけたながら、

実際はそれに見合うだけの内容を有していない。素描にすぎない本書をあえて出版するのも、かの若者の二の轍をふまないためである。産業社会の根本を論じるのは急を要する問題だからであり、それに対する解答とはいわぬまでも問題を提起できることを本書は望んでいる。産業社会の諸問題について経済学とは異なったアプローチ、すなわち社会的・政治的アプローチ（the social and political approach）でやってみたいという考えは、前々からあった。これができたのも、GMから調査依頼があったおかげである、としている。このように、ご丁寧なことにドラッカー本人も、本書の完成度が決して高くないことを認めて、あらかじめ断りを入れている。以下、章ごとの概要をまとめてみる。

「第1章 一国の資本主義」は、実質的なイントロダクションである。まず本書の前提としてアメリカ産業社会の政治的・経済的な方向性が「自由企業（経済）システム」（free-enterprise (economic) system）であることが言明される。したがって政治の中心的課題となるのは、かかる自由企業システムをいかに機能させるか、問題は何か、できることとできないことは何か、答えられる問題は何か、である。ただしドラッカーは、本書を自由企業の弁護論にするつもりはないという。意図しているのは、自由企業が果たすべき任務の範囲を見出し、またそれら任務を全うするための道筋をつけることだということのである。

もとよりここにいう企業とは「巨大企業」（Big Business）にはかならない。大規模生産単位は現代の代表的な社会的現実となり、その社会組織たる「大会社」（the large corporation）は代表的な社会制度となっている。巨大企業を構成する技術や組織によって、社会そのものの性質が決定されている。また巨大企業の内部と巨大企業自身が、いかに社会的な信念・約束を実現しているかによって、社会そのものの性質が決定されているのである。そして分析の対象とするのはあくまでもアメリカの巨大企業であり、GMという特定のものであるとする。

かくしてドラッカーはいう。本書であつかうのは政治学では伝統的な問題にほかならず、目新しいのはそれを大会社に当てはめたことである、と。それこそが、会社を社会的制度と考えることである。そして制度というものを社会的・政治的に分析するにあたっては、3つの面で行わねばならないという。①制度を自律的なものとみなし、②制度を社会の信念と約束に照らして分析し、③社会の機能的な要求との関係において制度を分析する、ことである。これら3つの面は相互に依存している。会社が社会における自律的な制度であれば、その制度的機能を果たしていくということは、社会の根本的な信念・約束を実現することに大きくかかわり、会社としての目的と社会的機能の関係に大きくかかわるからである。どれかひとつやふたつということではなく、3つすべてを解決することが必要である。したがって政治的な行動として、調和が根本的に求められてくるのである。

「第2章 人間的営為としての会社」では、まさに人間的営為（human effort）として「分権制」（decentralization）がとりあげられている。会社がひとつの制度だというのは、ある共通目的に向けて、人間的営為を組織だてる道具だということである。会社の本質は、社会的組織すなわち人間的組織ということにある。会社第一の原理は、かかる人間的営為を有効化する組織として存続することである。したがって会社組織の中心的課題は、権力と責任の配分、方針と実行の一般的・客観的基準の設定、リーダーの選択と訓練となるのである。

これらの課題に応えたのが、GMである。そもそもGMは、多様な製品・機能群から内部組織じたいも多様とならざるをえなかった。そこで歴史的にしだいに形成されていったのが、

「連邦制」である。それは権限と機能を分割する一方で、全体としての行動を統一するものである。この上ない会社の統一性と、この上ない事業部の自律性・責任を結びつける試みであった。この「連邦制」(federalism)、すなわち権限に焦点を合わせるならば「分権制」によって、GMは異例の成功をおさめることができたのである。

ドラッカーは問う。このGMの「分権制」を経営トップのみならず、下位の管理層およびアメリカ産業全般に適用できるだろうか。産業秩序として妥当な考えだろうか、と。GMの事業部はそれじたいが大企業であり、そっくりそのままとはいかぬまでも、他企業でも十分応用可能である。生産効率とリーダーの育成でも、基本的に有望なものである。

「第3章 社会的制度としての会社」で論じられているのは、あくまでもアメリカの社会的制度(social institution)としての会社である。そこでアメリカ特有の信念や階級、労働者がとりあげられている。社会の代表的制度は、自ら機能する内に社会的な信念・約束の実現をふくまねばならない。それこそが社会の代表的制度たるゆえんである。アメリカの代表的社会制度が巨大企業であるならば、かかる巨大企業はアメリカ社会の根本的な信念を実現しなければならない。ここにいうアメリカ社会の根本的な信念とは、機会均等の正義、そして人間としての尊厳すなわち一人ひとりに地位と役割をもたせることへの約束である。この「産業市民権」(industrial citizenship)について、巨大企業がその実現を担うのである。もとよりこれは、会社の経済的目的との間に優先順位をつける問題ではない。しかし産業社会において大会社がこれらを実現できるか否かに、アメリカ社会の意義そのものがかかっているのである。

機会の均等化と、地位・役割の付与という問題を現実には当てはめてみると、「職長」(foreman)という「産業中間階級」(the industrial middle class)と、一般労働者の場合ではいちじるしく異なっている。職長は、大量生産体制下のアメリカでみられる特殊アメリカ的なものである。彼らは労働者階級のトップ・ランクに位置するのみならず、さらには経営側へランク・アップするという点で、労資の中間に位置する特異な存在である。彼らには昇進の機会均等が与えられており、問題は地位と役割の付与である。これに対して労働者は機会均等、地位・役割の付与のいずれもが問題である。自動車産業などで労資対立の激しい原因は、まさにこのふたつの欠如にある。賃金だけですまされる問題ではない。機会の均等化については、労働者すべてに訓練の均等な機会を与えることはもとより、諸施策がある。地位・役割の付与については、労働者からの提案制度をはじめとして、労働者と仕事との結びつきを密接にし、生産現場ひいては工場や会社における自分の地位の理解を進めることが重要である。さらに経営者側は、労働者ができること、すなわち職場のコミュニティの運営の一部をやらせるべきである。これについてドラッカーは、「工場コミュニティ」(plant community)の語を当てている。

かくしてドラッカーはいう。産業市民権の問題解決、すなわち機会の均等化と、地位・役割の付与は、大会社にとっても利益になる、と。新しい社会制度たる大会社を、効果的かつ生産的に機能させ、ポテンシャルを発揮させて経済的・社会的な諸問題を解決させること、これこそがもっとも緊急の課題であるとともに、もっともやりがいのあるチャンスなのである。

「第4章 産業社会における経済政策」は、これまでの諸章をふまえた結論である。「会社の概念」すなわち社会における企業という存在について、とくに政策的な観点から最後にまとめている。社会的にみれば、会社は経済的機能を果たすべく、法律上権利・義務を与えられた存在であって、社会的な制度として行動することがもとめられる。他方で会社は、会社それじたいの機能と存続を果たすべく、行動することがもとめられる。機能する自由企業社会が存立し

うるためには、これらふたつの立場からの要求が同一の経済政策で満たされねばならない。両者の相互依存関係を論じるうえで、大きくは3つの側面がある。①会社独自の方針と社会の安定性の関係、②「用益のための生産」と「利益のための生産」の関係、③自由企業システムは雇用問題を解決できるかどうか、である。

①については、つぎのようにいう。会社の安定と存続は、社会にとって重要である。もとより独占の社会的な弊害は不可避であるが、会社の巨大さについては一計を要する。会社と社会双方にとって不利益な点もあるものの、逆に克服することで双方にとって有益なものともなるからである。分権制によるGMの成功は、巨大なればこそその格好な例である。

②については、つぎのようにいう。生産は社会的な需要を充たすために、市場を通じて行われる。ここでもととなっているのは、会社の利潤動機であって社会的利益ではない。この点で市場は、完全な制度ではない。機能的に限界のあるシステムではあるが、自由な活動と社会的利益の比較衡量によって両者にとって益するものである。

③については、つぎのようにいう。完全雇用がつつかなければ、自由企業システムも長くはもたない。大規模な長期失業は、社会組織の結合と存続をおびやかすからである。実行可能な雇用政策が必要である。

このように3つの側面はいずれも、矛盾するものでも実行不可能なものでもないとして、ドラッカーは本書をむすんでいる。

以上が章ごとの概略であるが、本書の基本的な展開を整理すると次のようになる。まず本書は、アメリカ産業社会を自由企業システムとして機能させる道筋をつけるためのものであると言明される。そこでとられるのが社会的・政治的アプローチ、すなわち伝統的な政治学の問題を当てはめて会社を社会的制度とし、それを社会的・政治的に分析するものである。具体的な分析対象は、アメリカそしてそれを代表する巨大企業GMである。当時いわれたソ連の「一国の社会主義」を強く意識し、それとは異なる戦後世界のあり方のモデルとしてアメリカの「一国の資本主義」を論じていくのである。かくして「第2章 人間の営為としての会社」、

「第3章 社会的制度としての会社」がその具体的な分析内容となっている。

「第2章 人間の営為としての会社」では、会社の本質は人間の営為を有効化する組織として存続することにあるとし、そのための有効な手段としてGMにみられる分権制をあげる。「第3章 社会的制度としての会社」では、アメリカ社会の根本的な信念を実現すべく、大会社がその役割を担うべきことが主張される。ここにいうアメリカ社会の根本的な信念とは、産業市民権すなわち働く一人ひとりに機会均等および地位と役割をもたせることであり、具体的には特殊アメリカ的な「職長」という「産業中間階級」に、かかる産業市民権獲得のチャンスを与えるべきとされる。そして結論として、アメリカ産業社会がとるべき経済政策、すなわち自由企業システムを機能させる経済政策が述べられる。ここでは「社会における会社」および「会社それじたい」という二面性を解消するために、3つのポイントがあげられている。本書の基本的な展開としては、このようなところである。

一著書としてみると、「序文」でドラッカー自身認めているように、お世辞にも内容的な完成度が高いとはいえない。問題意識と論点、全体的な展開、そして結論にいたるまで、かなり荒削りな内容となっており、とくに最後の結論は読み手に散漫な印象を与える。他の初期社会

論3冊の完成度が高いだけに、この出来ばえではやはりせいぜい素描程度としかいようがない。むしろ本書で提示された基本的な問題意識と枠組みは、初期の総決算たる次著『新しい社会』(=『新しい社会と新しい経営』)(50)へ引き継がれて大きく結実したといったところであろう。本書の問題意識は、あくまでもアメリカ産業社会の政治的・経済的な方向性として自由企業システムのあり方を論じることにある。「望ましい社会」実現に向けた構想の一環なのである。初版にもとづいてみるかぎり、企業を分析対象とした本書では政治学的な立場が強調されている。事実、GMそのものに対する直接的な分析は、「第2章 人間的営為としての会社」全5節のうち、「第2節 分権制」から「第4節 小さなビジネス・パートナー」までにすぎない。本編290頁のうち、せいぜい71頁ほどでひいき目にみても四分の一程度である。やはりあくまでもGMという一企業を素材に、「望ましい社会」いわば「企業による望ましい社会」を論じたものであることが改めて確認されるのである。

### III

以上、1946年の初版の内容を整理・検討してきた。改めてポイントを確認しておけば、本書はアメリカ産業社会の方向性として自由企業システムのあり方を論じるものであり、社会的・政治的アプローチとりわけ基本的にはあくまでも政治学的な立場にある。『経済人の終わり』(39)以来のメイン・テーマ「望ましい社会」実現に向けた作業として、これは一貫しているものである。そのなかで、新たに企業を社会的制度とみなし、また企業を生き生きとした人間的な組織とすべく分権制を提唱したのが本書にほかならなかった。いわばそれは「企業による望ましい社会」への構想であった。大きく有意義な試みではあるものの、ただやはり基本的な主張としての完成度や全体的な出来ばえでみて、素描の域を超えるものではない。

では、かかる初版における問題意識と概要をふまえたうえで改めて問うに、本書は本来ドラッカー初期社会論のなかでどのように位置づけられるべきなのだろうか。もとより彼の各著書とりわけ前期のものは「問題提起とそれに対する解答(回答)」という流れで、前著と後著がつながりをもった一連のものとして展開されている。前著『産業人の未来』(42)を受けた本書も、次著『新しい社会』(=『新しい社会と新しい経営』)(50)およびそれ以降の後著へとつらなる論点が多くみられる。以下では、これら前著『産業人の未来』(42)および後著『新しい社会』(50)と本書の対応関係について、より詳細に跡づけていくこととする。

『産業人の未来』(42)から『企業とは何か』(46)へ；

第二次大戦中に著わされた『産業人の未来』(42)は、「望ましい社会」すなわち戦後の「新しい社会」構想を「新しい産業社会」として論じたものである。そしてそれは、端的に「自由で機能する社会」と表現される。ここにいう一方の「自由な社会」とは、「自由」が「責任ある選択」と規定され、一人ひとりが責任をもって決定する自己統治による社会であるべきとされる。もう一方の「機能する社会」とは、その成立要件が「社会の一般理論」に定式化される。すなわち社会が社会として機能するためには、①「人間一人ひとりに社会的な地位と役割を与えること(コミュニティ問題)」、②「社会上の決定的権力が正当であること(ガバナンス問題)」、という二要件を充足せねばならない、とされるのである。現代の代表的な社会現象すなわち「大量生産工場」と「株式会社」は、これら二要件を充足していない。「大量生産工場」

はそこに働く一人ひとりを機械の一歯車とみなし、彼らに人間としての社会的な地位と役割を与えていない。「株式会社」は「所有と支配（経営）の分離」によって自律的な社会的実体となっているが、社会上正当な権力とは認められないものである。かくして本書では、かかる「社会の一般理論」二要件の充足によって、来たるべき「新しい社会」を「自由で機能する社会」たらしめるという方向性が提示されたのである。

実に、それが述べられている同書の最後はきわめて印象的である。ドラッカーはいう。現在の社会危機にあってもっとも問題なのは、「工場企業体」(plant)が基本的な社会単位にはなったものの、いまだ社会的制度となっていないことである。産業社会における基本的な権力は、「工場企業体」単位での権力である。「自由で機能する社会」を実現する唯一の方法は、かかる「工場企業体」を自己統治によるコミュニティへと発展させることである。産業社会が機能しうるのは、「工場企業体」が自らのメンバーに社会的な地位と機能を与える場合だけであり、産業社会が自由たりえるのは、「工場企業体」の権力がメンバーの責任と意思決定にもとづく場合だけだからである。今ある解決策は、分権的な自己統治にもとづく産業の組織化である。戦争への勝利というひとつの目的のもとでみんながまとまっている今こそ、それを始める時である、と。

この最後の部分こそ、とりわけGMをして同社の調査をドラッカーに依頼せしめたものとみなされうる。同書はドラッカー全著書の中でも読んでもっとも面白いもののひとつに数えられるが、とりわけこの部分は、読後に残るきわめて印象的なものだからである。「工場企業体」を自己統治によるコミュニティへと発展させる。この自己統治すなわち自治とは、「工場企業体」それ自身による「責任ある選択」=「自由」にほかならない。「工場企業体」を自らの「責任ある選択」によるコミュニティとすることがめざされたのである。これは先の「社会の一般理論」二要件でみれば、まさに要件①「人間一人ひとりに社会的な地位と役割を与えること（コミュニティ問題）」そのものである。ここには大企業を舞台に、それを充足していこうとするドラッカーの意欲をみてとることができる。「人間」「社会」が真に「人間」「社会」であるための道を、企業に託そうとするのである。もとより企業は、現代の社会問題の根本的な原因でもある。その企業に切り込んでいくことによって、「企業による望ましい社会」の実現をめざす決意が示されているのである。

「工場企業体」を自らの「責任ある選択」によるコミュニティとしていく。」本書『企業とは何か』(46)は、まさにこの課題に答えるべく著わされたものといってよい。『産業人の未来』で非正当なものとした株式会社について、その社会的あり方を考察したものこそ、本書なのである。原題『会社の概念』とは、社会において「会社の概念」=「会社というもの」をいかに位置づけるかをあつかっていることを表している。その際、まず現実の企業というものをどのようにとらえればよいのか。そしてさらに社会において企業をどう位置づけていくのか、また位置づけるべきなのか。GMの内部調査を経て、ドラッカーは本書でそれを「人間的営為としての会社」「社会的制度としての会社」としたのである。

「人間的営為としての会社」とは、企業を人間的組織ととらえるものであった。意図されるのは、組織全体と組織各部分たる行為主体の双方における行為を有効化すべく、権限と機能を分割しつつ、全体としてまとめあげることである。そこで具体的な成功例としてあげられるのが、GMの連邦制すなわち分権制であった。権限の委譲に応じた責任を具有させることによって、分権制は組織内における行為主体それぞれの自律性すなわち「責任ある選択」=「自由」を

実現するものとされる。しかもそれはリーダーをはじめとする人材の育成につながるとともに、組織全体の統合と矛盾するどころか絶妙にリンクし、全体と部分双方にとって望ましい成果をもたらす。このような評価から分権制をとりあげるドラッカーの焦点は、何よりもそれを「新しい産業社会」における「産業秩序」とすることにあった。その限界を十分認識しながらも、しかしドラッカーは可能性を強調していく。「責任ある選択」＝「自由」を実現する分権制をもって、「新しい社会秩序」とすることを訴えるのである。

「社会的制度としての会社」とは、社会が有する根本的な信念の具現として企業をとらえるものであった。そしてかかる具現されるべきアメリカの社会的信念を、ドラッカーは「産業市民権」と表現する。機会均等をふくみながらも、もとよりその核をなすのはかの「社会の一般理論」要件①「人間一人ひとりに社会的な地位と役割を与えること（コミュニティ問題）」にほかならない。特殊アメリカ的な新たな階級、すなわち従来の経営者－労働者といった二分法ではくれない、新たな階級に注目しながら、アメリカの社会的信念すなわち「産業市民権」の実現が力強くうたわれている。かかる新たな階級をふくめた労働者すべてにおける「産業市民権」の実現である。そのために労使双方がなす努力が提示されているが、そのなかには「工場コミュニティ」もある。これは明らかに『産業人の未来』(42)での結論、すなわち「工場企業体」を自らの「責任ある選択」によるコミュニティとしていく」からのものである。ただしその内容については、いまだ萌芽的なものにとどまってはいる。

かくみるかぎり「人間的営為としての会社」でめざされているのは「産業秩序」、社会的制度としての会社でめざされているのは「産業市民権」、それぞれに集約されるといってよい。「社会における企業」に注目し、「企業による社会」すなわち「企業による望ましい社会」を企図したものが本書『企業とは何か』(46)であったのは間違いない。ここに荒削りではあるが、「人と社会のあり方」の考察の軸に、企業という制度・組織を据えるルールがドラッカーにおいて敷かれたのである。

#### 『企業とは何か』(46)から『新しい社会』(50)へ；

『新しい社会——産業秩序の解剖』（＝『新しい社会と新しい経営』）(50)は、マネジメント誕生前すなわち初期ないし前期ドラッカーの総決算である。『産業人の未来』(42)ひいては『経済人の終わり』(39)以来の問題意識について導き出された総まとめなのである。戦後世界構想を「新しい社会」としてかけ、「望ましい社会」すなわち「自由で機能する社会」を「企業による望ましい社会」として体系化したのが本書なのである。前著『企業とは何か』(46)での考察を引き継ぎながら、それを大きく完成させたものである。とはいえ、前著の出来ばえとは比べ物にならないほど、本書の充実度・完成度はきわめて高い。「工場企業体」を自らの「責任ある選択」によるコミュニティとしていく」ことへの解答が、ここに大きくまとめられたのである。

本編は「第1部 産業企業体」をのぞく他の8部が前半「産業秩序の諸問題」と後半「産業秩序の諸原理」に二分され、最後の「結論 自由な産業社会」へといたる。前半は「産業秩序」すなわち主に労使をめぐる問題の指摘であり、後半はそれらへの解決策の考察ということになる。前著『企業とは何か』(46)との対応関係でみると、「産業秩序」や社会制度的企業観など基本的な発想やムードはそのままである。しかし焦点やポイントの置き方は異なる。まず本書では社会制度的企業観を前提に、新しい「産業秩序」の構築を前面にかかげることで「新

しい社会」がめざされる形となっている。またテクノロジーの役割にさらに大きくふみ込んで、それを「大量生産秩序」すなわち新たな社会秩序の原理としてフォーマット化するなど、考察上の発展がみられる。したがって本書にいう「産業秩序」も、テクノロジー的な現実が織り込まれて、より深みと中身のあるものとなっている。

このように本書は進化発展した「産業秩序」概念のもとに「新しい社会」を構想するものであるが、その際の大前提となっているのが舞台たる大企業にほかならない。本書では「産業企業体」(industrial enterprise)と表現されているが、社会的制度としての規定はより明確かつ具体的になっている。すなわち企業が社会的制度であるというのは社会における決定的制度・代表的制度・基本的制度であることだとし、具体的には経済的機能・統治的機能・社会的機能を果たすとされるのである。このうち統治的機能・社会的機能とは、まさに「社会の一般理論」二要件それぞれに対応すべく組み込まれたものにほかならない。統治的機能は要件②「社会上の決定的権力が正当であること（ガバナンス問題）」を、社会的機能は要件①「人間一人ひとりに社会的な地位と役割を与えること（コミュニティ問題）」を、それぞれそのままあつかっているからである。

「社会の一般理論」二要件の展開でみるならば、『産業人の未来』（42）で解決すべき直接的な課題として定式化されながらも、後の著書では明確にそれとして再び論じられることはなかった。個々別々にとりあげられるにすぎないのである。つづく『企業とは何か』（46）では要件②ガバナンス問題はほとんど言及されることはなく、要件①コミュニティ問題が「産業市民権」問題として「工場コミュニティ」らとともに論じられている。本書『新しい社会』（50）でも二要件は個々別々にとりあげられているが、出色なのはその充足への解答が大きくまとめられていることである。これこそ、本書が初期・前期ドラッカーの総決算たるゆえんである。要件②ガバナンス問題については、「所有と支配（経営）の分離」をこれまでのネガティブな評価からポジティブな評価へと180度転換することによって解決が図られる。「所有と支配（経営）の分離」により、企業はもはや特定個人のものでなくなり、自律的な社会的制度として、社会と個人をとり結ぶ制度と化したのである、と。もう一方の要件①コミュニティ問題については、労働者に地位と役割を与える場として、「工場コミュニティ」に大きな期待を寄せることで解決が図られる。「工場コミュニティ」において「経営者の態度」(managerial attitude)をもって労働者一人ひとりが責任ある参加を果たし、また彼らの活躍によってさらには「工場コミュニティ」の自治が実現されるとするのである。

このような解答は、当時のドラッカーが渾身の力を振りしぼって提出したものであったが、必ずしも十分なものではなかった。かくしてかかる二要件充足問題は持ちこされ、次著『現代の経営』（54）でのマネジメント誕生へと結実していくことになる。前者『企業とは何か』（46）との対応関係に話をもどすと、かかる二要件充足については「産業市民権」から、本書では企業の果たす社会的機能の問題として論じられている。そこでの解決策の軸を「工場コミュニティ」とするのは同じであるが、さらにそれを有効化すべく労働者一人ひとりが具備すべきものとして「経営者の態度」を指摘するなど、考察はより深められている。かかる「経営者の態度」は『現代の経営』（54）での「経営者の視点」(managerial vision)に継承されるとともに、マネジメントの担い手が一部の経営陣のみならず組織メンバーすべてとする、ドラッカー・マネジメント思想に脈動する考え方となっていく。分権制に関する考察は『企業とは何か』（46）ととくに変わるころはなく、全体に占める割合は小さくなっている。かくし

て『産業人の未来』(42)以来、「工場企業体」を自らの「責任ある選択」によるコミュニティとしていく」ことについて、ここに一応の区切りがつけられたのである。

以上、本書『企業とは何か』(46)について、前著『産業人の未来』(42)と後著『新しい社会』(=『新しい社会と新しい経営』)(50)とのかかわりでより詳細に跡づけてきた。これをふまえて、両著をふくめた初期社会論における本書の位置づけと意義を改めて整理しておこう。理論の起点たる前著『産業人の未来』(42)で、「望ましい社会」実現への枠組みが設定された。それは「社会の一般理論」二要件の充足に象徴されるように、「工場企業体」を自らの「責任ある選択」によるコミュニティとしていく」とするものであった。まさしく本書『企業とは何か』(46)は、かかる枠組みに荒削りながらも応えようとした試みにほかならなかった。その大きな柱のひとつが、社会制度的企業観の提示である。これは、その後のドラッカーの企業観ならびにマネジメントのあり方を規定する枠組みそのものとなった。もうひとつの大きな柱たる分権制は、自己責任にもとづくアイディアである。それは組織内における行為主体それぞれの自律性を可能とし、ひいてはドラッカー生涯のメイン・テーマ「責任ある選択」=「自由」実現につらなるものにほかならない。くわえて「経営者の態度」や「経営者の視点」、さらには「目標による管理」(いわゆる「目標管理」；Management by Objective；MBO)など他の概念・手法にも大きくかかわっている。もとより分権制じたいも、マネジメントの基本的な発想および手法として後々登場しつづけていったものである。

また大企業が担うべきアメリカ社会の根本的信念すなわち「産業市民権」とは、まさに前著『産業人の未来』(42)での「社会の一般理論」要件①「人間一人ひとりに社会的な地位と役割を与えること(コミュニティ問題)」である。ここにおいて「工場コミュニティ」も登場し、次著『新しい社会』(=『新しい社会と新しい経営』)(50)へとつながっていく。特殊アメリカ的な「産業中間階級」も、同書での「新しい(産業)中間階級」(the new (industrial) middle class)を経て、後には「知識労働者」概念へとつながっていくものである。

このように本書『企業とは何か』(46)は、前著『産業人の未来』(42)の枠組みをもとに、後のマネジメント論にみられる重要なものが多くふくまれている。もとよりそれらが開花するのは、次著『新しい社会』(=『新しい社会と新しい経営』)(50)での洗練を経てからのことである。主要論点や全体的なムードからいっても、両著は親近性がきわめて高い。むしろ両著はふたつでワン・セットとみるべきである。ただしそれは、他の著書間で多くみられるような「問題意識の提示とそれに対する解答(回答)」という関係ではない。『企業とは何か』(46)は『新しい社会』(=『新しい社会と新しい経営』)(50)へいたる途中経過、あるいは同書の習作にすぎなかったといった方が適切であろう。明らかに完成度では雲泥の差がある。『企業とは何か』(46)がラフなデッサンであるのに対し、初期・前期の総決算『新しい社会』(=『新しい社会と新しい経営』)(50)はドラッカー全著書群のなかでも屈指の充実度と完成度を誇っている。したがって、かかる同書との関連を重視することなく、本書『企業とは何か』(46)のみをとりあげても片手落ちでしかない<sup>9)</sup>。これこそが、初期社会論における本書の真の位置づけであろう。

## ま と め

本稿では『企業とは何か』（46）初版のみを取りあげてきた。ここで確認しえたことを最後に簡単にまとめておこう。「企業」に真正面から取り組んではいるが、本書は決して企業経営やビジネスの書ではない。これは間違いない。焦点は「望ましい社会」実現に向けた構想の一環として、自由企業システムのあり方を論じることにあつた。そこでとりあげられたGMという具体的事例は、あくまでもその一素材でしかない。実際、GMに関する記述は四分の一度にすぎない。そしてアプローチからみれば、明らかに本書は「政治学の書」である。これも間違いない。そして前二著のジャーナリスト的な傾向から、本書ではより学問的な立場が鮮明となっている。

しかしまた、このように「政治学の書」と断定してもなお、本書が「経営学者ドラッカー」さらには「マネジメントの父ドラッカー」を生み出すもととなった書であることにも間違いはない。社会制度的企業観や分権制といったアイデアが諸々ふくまれており、後のマネジメント概念へと結実していくことがみてとれるからである。ただしそれはつづく『新しい社会』（『新しい社会と新しい経営』（50）での洗練・彫琢を経てのことである。その意味でいえば、本書は同書の習作と位置づけられるべきである。

以上のことにもとづきながら、後にドラッカー自身は本書をどのように位置づけていったか、その言説をつぶさに検証していく必要がある。すなわち1964年版から追加された「エピローグ ジェネラル・モータース再訪」、1972年版エピローグ、1983年版エピローグ、これらそれぞれの版ごとの「序文」、『傍観者の時代』（79）、『ドラッカー 二十世紀を生きて』（2005）（→『知の巨人ドラッカー自伝』（2009））である。さらにスローンの『GMとともに』（1963）の日本語版でも、ドラッカーは本書に関する言葉を寄せている。これらの内容の検証については、稿を改めて行うこととしたい。

## 注

- 1) 『産業人の未来』（42）出版の頃、ドラッカーはベニントン大学に常勤として職を得ており、ジャーナリズムからアカデミズムに転じていた。また『企業とは何か』（46）出版以前に、アメリカ政治学会の政治理論部会の委員に選出されており、彼の軸足は主に政治学にあつたとみてとることができる。
- 2) 本書『企業とは何か』（46）をとりあげるに際し、言及せねばならない研究がある。磯秀雄『ピーター・ドラッカー研究序説 生きながらの死者の肖像』（水山産業出版部、2011年）である。同氏の長年にわたるドラッカー研究の成果であり、きわめて刺激的かつ貴重な労作である。これまでのドラッカー研究からみて、同書には多くの論ずべき点がふくまれている。それぞれの論点の検証は後の機会に譲るが、同書最大の特徴は今までにない新たなドラッカー像を提示したところにある。一言をもって約すれば、「ドラッカーは、自らの功績を誇示・粉飾するために平気でうそをつく虚言癖の持ち主であり、創り話の名手である」ということである。そしてドラッカーがこのような行為をするようになったターニング・ポイントが、本書『企業とは何か』（46）の1964年の改訂版であつたという。以降、1972年版、1983年版、『傍観者の時代』（79）その他本書に関する著述では事実にもとづかない描写にさらなる拍車がかかり、自分に都合の良い世間的な評価の方向性を定めてしまったとする。かくしてドラッカー・ファンを自認する多くの読者や、ドラッカー研究者さえも、このドラッカーが意図して創りあげた「まやかしのドラッカー像」を論じているにすぎないとする。「ドラッカーとは数々の偉業を成し遂げた偉大な思想家だ」という、事実とは異なる幻術にはまって

いる、幻想のなかをさまよっているにすぎないのだ、と。これはドラッカーの人物像および思想の根本的な見直しを迫るものであり、まさにドラッカー研究の根幹をも揺るがす革命的な主張といってよい。

磯氏のドラッカーおよび関連文献の読み込みは相当なものであり、かかる主張は並大抵の理解では容易に反論しえないほど強い説得力にあふれている。論理を積みあげて誰もが納得するものを提示することだけが、すぐれた研究というわけではない。直感的に正しく射ているものもある。むしろ後者の方が、研究の新しい枠組みを創ることが多いといってよい。ドラッカーをはじめとする歴史に名を残す思想家というのは、まさにこれに属する。しかしいかに正しくすぐれていても、その認識に時代すなわち他の誰も追いついていなければ、評価のしようがないのもまた事実である。今後のドラッカー研究において必要なのは、磯氏の労作で指摘された多くの論点について綿密に検証を積みあげていくことかと思われる。もとより同氏の労作はこれまでのドラッカー研究の枠組みを創造的に破壊し、新たな地平を切り拓いた稀有のものであることはいうまでもない。本稿じたいも、同書に刺激され、大きく開眼させられたことに端を発している。何よりも同氏のドラッカー研究に対する情熱には感服せざるをえない。真摯に取り組まれる研究姿勢もふくめて多くを学ばせていただいた。衷心より、磯氏には研究者としての敬意と謝意を表わさせていただく。

- 3) 念のために確認しておけば、初版以外の「序文」、および1964年版以降つけくわえられた「エピローグ」をのぞいて検討していくということである。邦訳書で参照しているのは、1946年初版の訳である下川浩一訳『現代企業論』上巻・下巻(未来社、1966年)である。
- 4) ドラッカー自身によれば、一貫した問題意識という点で、ここに真の処女作『フリードリヒ・ユリウス・シュタール；保守的国家論と歴史の発展』(33)もふくまれるとされる。かくみるかぎり同書は、問題意識の原点とでも位置づけられるであろうか。同書についての立ち入った検討は、機会を改めることにしたい。
- 5) ご丁寧なことに、1983年版への「序文」でドラッカー本人は本書をして「おかげさまで誰もが知っているが誰もが読まないという類いの古典にならずにすんでいる。今日に至るもよく読まれている。」(文献④所収は1993年版p.xiii、上田訳『企業とは何か』1993年、289頁)と述べている。しかしはたしてそう言い切ってしまうものかどうかは、はなはだ疑問といわざるをえない。なぜかかる疑問が生じてしまうのか、それに答えようとするのが本稿の意義でもある。
- 6) 1993年版は「エピローグ(1983)」と表記されており、内容は1983年版そのままである。
- 7) この点も、すでに磯秀雄氏の前掲書で指摘されているところである。
- 8) ちなみに、1993年版を訳した上田惇生訳『企業とは何か』(ドラッカー名著集⑩、2008年、ダイヤモンド社)での構成は、以下のようになっている。

#### 序文

#### 第I部 産業社会は成立するか

##### 第1章 企業が基盤となる社会

#### 第II部 事業体としての企業

##### 第2章 事業を遂行するための組織

##### 第3章 分権制の組織と原理

##### 第4章 分権制をいかに機能させるか

##### 第5章 社外パートナーとの連携

##### 第6章 分権制はすべての答えか

#### 第III部 社会の代表的組織としての企業

##### 第7章 この尊厳と機会の平等

##### 第8章 産業社会の中流階級

##### 第9章 働く者の位置と役割

#### 第IV部 産業社会の存在としての企業

##### 第10章 企業の存続と社会の利益

##### 第11章 生産活動の目的

第12章 完全雇用の可能性

終章 成功がもたらす失敗 エピローグ（一九八三年）

9) *New Society; Anatomy of Industrial Order.* (50) (『新しい社会；産業秩序の解剖』)の邦訳は、『ドラッカー全集』第2巻(ダイヤモンド社, 1972年)所収の村上恒夫訳『新しい社会と新しい経営』以来, 再版も新訳出版もまったくなされていない。初期・前期ドラッカーの総決算にして, 全著書のなかでも代表作のひとつである同書が, なぜ他の著書同様に広く邦訳出版されないのだろうか。そもそも同書の習作にすぎない『企業とは何か』(=『会社の概念』) (46)ばかりが何度も再版, 新訳出版されるなど, 大きくとりあげられているのはむしろ不自然ですらある。ドラッカーを論じるうえで看過できない重要な著書だけに, 同書にはそれ相応のあつかいがあるべきと思われる。一刻も早い新たな邦訳出版が望まれるところである。

文 献

- ① *Friedrich Julius Stahl; Konservative Staatslehre und Geschichtliche Entwicklung.* Tuebingen: Mohr. (33) (原題『フリードリヒ・ユリウス・シュタール；保守的国家論と歴史の発展』) (DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳『フリードリヒ・ユリウス・シュタール；保守的国家論と歴史の発展』所収は『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』第34巻第12号, ダイヤモンド社, 2009年。)
- ② *The End Economic Man; The Origins of Totalitarianism.* (39) (原題『経済人の終わり；全体主義の起源』) (岩根忠訳『経済人の終わり』) 所収は『ドラッカー全集』第1巻, ダイヤモンド社, 1972年。)
- ③ *The Future of Industrial Man; A Conservative Approach.* (42) (原題『産業人の未来；ある保守主義的アプローチ』) (岩根忠訳『産業にたずさわる人の未来』) 所収は『ドラッカー全集』第1巻, ダイヤモンド社, 1972年。なお同書は, その後の邦訳タイトル『産業人の未来』として一般に受容されている。)
- ④ *Concept of the Corporation.* (46) (改訂版, 64, 72, 83, 93) (原題『会社の概念』)  
同書の邦訳は, 3人によって手がけられている。  
・岩根忠訳『会社という概念』東洋経済新報社, 1966年(64年版の訳)。『ドラッカー全集』第1巻, ダイヤモンド社, 1972年にも所収。  
・下川浩一訳『現代企業論』上巻・下巻, 未来社, 1966年(46年初版の訳)。  
・上田惇生訳『企業とは何か』ダイヤモンド社, 1993年(93年版の訳)。『企業とは何か』ダイヤモンド社, 2008年(93年版の訳)。
- ⑤ *New Society; Anatomy of Industrial Order.* (50) (原題『新しい社会；産業秩序の解剖』) (村上恒夫訳『新しい社会と新しい経営』) 所収は『ドラッカー全集』第2巻, ダイヤモンド社, 1972年。)
- ⑥ *The Practice of Management.* (54) (原題『マネジメントの実践』) (上田惇生訳『現代の経営』) 上巻・下巻, ダイヤモンド社, 1996年。)
- ⑦ *America's Next Twenty Years.* (56) (原題『アメリカのこれからの20年』) (中島・涌田訳『オートメーションと新しい社会』) 所収は『ドラッカー全集』第5巻, ダイヤモンド社, 1972年。)
- ⑧ *The Landmarks of Tomorrow.* (57) (原題『明日への道しるべ』) (現代経営研究会訳『変貌する産業社会』) 所収は『ドラッカー全集』第2巻, ダイヤモンド社, 1972年。)
- ⑨ *Gedanken für die Zukunft.* (59) (原題『明日のための思想』) (清水敏充訳『明日のための思想』) 所収は『ドラッカー全集』第3巻, ダイヤモンド社, 1972年。)
- ⑩ *Managing for Results; Economic Tasks and Risk-taking Decisions.* (64) (原題『成果のための経営；経済的課題とリスクをとる意思決定』) (野田・村上訳『創造する経営者』) 所収は『ドラッカー全集』第4巻, ダイヤモンド社, 1972年。)
- ⑪ *The Effective Executive.* (66) (原題『有能なエグゼクティブ』) (野田・川村訳『経営者の条件』) 所収は『ドラッカー全集』第5巻, ダイヤモンド社, 1972年。)
- ⑫ *The Age of Discontinuity; Guidelines To Our Changing Order.* (68) (原題『断絶の時代；われわれの

- 変わりゆく秩序への指針』(林雄二郎訳『断絶の時代』ダイヤモンド社, 1969年。)
- ⑬ *Management; Tasks, Responsibilities, and Practices.* (73) (原題『マネジメント; 課題, 責任, 実践』)(野田・村上監訳『マネジメント』上巻・下巻, ダイヤモンド社, 1974年。)
- ⑭ *The Unseen Revolution.* (→ *The Pension Fund Revolution.*) (76) (原題『見えざる革命』→『年金基金革命』)(上田惇生訳『見えざる革命』ダイヤモンド社, 1996年。)
- ⑮ *Adventures of a Bystander.* (79) (原題『傍観者の冒険』)(上田惇生訳『傍観者の時代』ダイヤモンド社, 2008年。)
- ⑯ *Managing in Turbulent Times.* (80) (原題『乱気流時代の経営』)(上田惇生訳『乱気流時代の経営』ダイヤモンド社, 1996年。)
- ⑰ *The Changing World of the Executive.* (82) (原題『変貌するエグゼクティブの世界』)(久野・佐々木・上田訳『変貌する経営者の世界』ダイヤモンド社, 1982年。)
- ⑱ *Innovation and Entrepreneurship.* (85) (原題『イノベーションと企業家精神』)(小林宏治監訳『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社, 1985年。)
- ⑲ *The Frontiers of Management.* (86) (原題『マネジメントのフロンティア』)(上田・佐々木訳『マネジメント・フロンティア』ダイヤモンド社, 1986年。)
- ⑳ *The New Realities.* (89) (原題『新しい現実』)(上田・佐々木訳『新しい現実』ダイヤモンド社, 1989年。)
- ㉑ *Managing the Non-Profit Organization.* (90) (原題『非営利組織の経営』)(上田・田代訳『非営利組織の経営』ダイヤモンド社, 1991年。)
- ㉒ *Managing for the Future.* (92) (原題『未来への経営』)(上田・佐々木・田代訳『未来企業』ダイヤモンド社, 1992年。)
- ㉓ *The Ecological Vision.* (92) (原題『生態学のビジョン』)(上田・佐々木・林・田代訳『すでに起こった未来』ダイヤモンド社, 1994年。)
- ㉔ *Post-Capitalist Society.* (93) (原題『ポスト資本主義社会』)(上田・佐々木・田代訳『ポスト資本主義社会』ダイヤモンド社, 1993年。)
- ㉕ *Managing in a Time of Great Change.* (95) (原題『大変革期の経営』)(上田・佐々木・林・田代訳『未来への決断』ダイヤモンド社, 1995年。)
- ㉖ *Drucker on Asia.* (97) (原題『ドラッカー, アジアを語る』)(上田惇生訳『P. F. ドラッカー・中内功 往復書簡① 挑戦の時』『P. F. ドラッカー・中内功 往復書簡② 創生の時』ダイヤモンド社, 1995年。)
- ㉗ *Management Challenges for the 21<sup>st</sup> Century.* (99) (原題『21世紀に向けたマネジメントの課題』)(上田惇生訳『明日を支配するもの』ダイヤモンド社, 1999年。)
- ㉘ *Managing in the Next Society.* (2002) (原題『ネクスト・ソサエティの経営』)(上田惇生訳『ネクスト・ソサエティ』ダイヤモンド社, 2002年。)
- ㉙ 『ドラッカー 二十世紀を生きて』(牧野洋訳, 日本経済新聞社, 2005年 →『知の巨人ドラッカー自伝』日本経済新聞社, 2009年として文庫化)
- ㉚ 『ドラッカー全集』全5巻, ダイヤモンド社, 1972年。  
第1巻 産業社会編—経済人から産業人へ  
第2巻 産業文明編—新しい世界観の展開  
第3巻 産業思想編—知識社会の構想  
第4巻 経営思想編—技術革新時代の経営  
第5巻 経営哲学編—経営者の課題
- ㉛ 磯秀雄『ピーター・ドラッカー研究序説 生きながらの死者の肖像』(水山産業出版部, 2011年)