

タイトル	ドラッカーの企業観について - 「企業」の概念と位置づけの変遷をめぐって -
著者	春日, 賢; Kasuga, Satoshi
引用	北海学園大学経営論集, 21(2): 1-56
発行日	2023-09-25

# ドラッカーの企業観について

—「企業」の概念と位置づけの変遷をめぐって—

春 日 賢

## はじめに

ドラッカーの企業観について、基本的なとらえ方とその変遷を整理・検討することが本稿の課題である<sup>1</sup>。

ドラッカーは、「企業社会を発明した男」ともいわれる。彼本来の問題意識は望ましい「人と社会のあり方」、大きくいえば社会論にある。それはヨーロッパ伝統の「自由」を理想に、旧秩序が瓦解しゆく 20 世紀における新たな秩序を打ち立てようとするものであった。「自由」＝「責任ある選択」が果たされた「新しい社会」の実現である。かかる問題意識から、彼はまず社会における「企業」の存在に注目する。現代社会がかかえる問題の本質を「企業」の存在に見だし、そこから問題解決に向けた具体的な考察を本格化させていくのである。そしてかかる「企業」の考察を通じて、「マネジメント」概念へとたどり着くことになる。『マネジメントの実践』（＝『現代の経営』）(54) のことであったが、以後の彼は「マネジメント」を「企業」の上位概念に位置づけて望ましい「人と社会のあり方」を論じていくのである。

このように「マネジメント」概念の誕生において、「企業」概念は母胎ともいうべき役割を果たしている。しかも「マネジメント」概念誕生にいたるプロセスで、ドラッカーは主な「企業」概念を何度か変更している<sup>2</sup>。社会において「企業」というものをいかに把握すべきなのか、試行錯誤していたのである。そして「マネジメント」概念誕生後においては、「企業」を諸組織のワン・オブ・ゼンと位置づけるなどの重心移動も認められる。かくみるかぎり、彼の企業観とその変遷を明らかにすることは、ひいては「マネジメント」概念および社会論のさらなる理解につながるものといえる。以下では、「企業」をあらわす語<sup>3</sup>を著書ごとに時系列で追いながら<sup>4</sup>、ドラッカーの企業観とその変遷を整理・検討していく。

## I. 『経済人の終わり』(39)～『新しい社会』(49)

そもそもドラッカーの学問的ベースは政治学にあり、当初の彼は政治学的社会論を展開していた。「政治学者ドラッカー」が「新しい社会」実現の根本問題に取り組んでいくなかで、「企業」に注目していったのである。まずそのプロセスを追っていく。

『経済人の終わり』(39)：

初の本格的著書たる本書でドラッカーは、生涯のメイン・テーマにつながる問題意識を表明

する。旧来の秩序「経済至上主義」の破綻で社会の一体性とそのコミュニティが崩壊しつつある今、それにかわる新秩序「非経済至上主義」の建設が必要である。市場を中核とする「経済至上主義」にかえて、自由で平等な「非経済至上主義」の「新しい社会」を打ち立てるのである。これ以外に全体主義に打ち勝つ方法はない、と。背景にあるのは、第二次世界大戦の勃発である。ここではより良き「新しい社会」をめざしつつも、それは経済が第一ではない「非経済至上主義」によってなされるものとしている。経済を第一とする「経済至上主義」に問題の根本をみているが、政治学的社会論たる本書では時代にそぐわない旧秩序という側面が強調されるのみで終わっている。それもあってか、経済主体である「企業」の語は数えるほどしか登場せず、また特別な意味合いをもって位置づけられてもいない。大企業 (big business), 大会社 (a large company), 企業 (business) が、あくまでも一般的な用語として登場したにすぎない。ともあれ、「非経済至上主義」はドラッカーに一貫するアプローチのひとつとして、ポイントである。実際彼は常に「非経済学者」でありつづけ、その所産としてマネジメントを編み出したといえる。こうした本書での問題意識が生涯のメイン・テーマとして明示されたのが、つづく『産業人の未来』(42)であった。

『産業人の未来』(42)：

第二次世界大戦のさなかにあつて戦後構想として著わされたのが本書であり、前著『経済人の終わり』の続編をなしている。「これまでの経済人の時代が終わって、これからの産業人の未来はどうなるのか」という展開である。旧秩序崩壊の必然性を明らかにしたのが前著であれば、新秩序建設の具体的な方向性を明らかにしたのが本書であった。本書でドラッカーは旧秩序「経済至上主義社会」を「商業社会」、来たる新秩序「非経済至上主義社会」を「産業社会」と明確化する。そして現在進行中の「産業社会」を望ましい状態「自由で機能する社会」とすることをもって、「新しい社会」の実現とするのである。本書も政治学的社会論であり、「自由で機能する社会」については「自由な社会」と「機能する社会」に大別して論じられる。「自由な社会」において「自由」は「責任ある選択」と規定される。企業に関する考察は「機能する社会」で行われるが、ここで提示されたのが「社会の純粹理論」二要件であった。それは社会が社会として機能するうえで充たすべき二要件であり、①一人ひとりに社会的な地位と役割を与えること、②社会上の決定的権力が正当なものであること、である。この二要件の充足をめぐって以後のドラッカーは展開されていくのであるが、本書でその具体的な場として設定されたのが企業、より正確に言えば大企業にほかならなかった。

本書でのドラッカーによれば、現代産業システムの代表的な社会現象は、「大量生産工場」(mass production plant)と「株式会社」(corporation)である。前者は代表的な社会形態で労働者が集う場を形成し、後者は代表的な社会制度でそれを経営するのは社会上の決定的権力となる。ところが両者は、「社会の純粹理論」二要件を充たしていない。大量生産工場は労働者一人ひとりを機械の一歯車とみなし、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つてしまい、もはや社会上の決定的権力として正当ではない。かくて本書では二要件の充足に向けて、最後に次のようにまとめるのである。現代の社会的危機における中心的事実は、「産業工場」(industrial plant)が基本的な社会単位となつたにもかかわらず、いまだ社会制度となつていないことである。産業社会における基本的な権力は、企業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、「工場企業体」(plant)を自治によるコミュニティへと発展させることである、と。

以上のように、本書で現代社会の根本問題として「社会の純粹理論」二要件がかかげられたが、突きつめればかかる問題の本質は企業にある。社会問題の本質を企業に見いだし、その改革をもって解決をはかろうというのである。もとより本書で前提される企業とは、アメリカ大量生産体制下の巨大独占企業である。それにもとづく企業観は「産業システム」(industrial system)を上位概念に、「大量生産工場」と「株式会社」に二分して把握するものであった。「大量生産工場」には類似概念で「産業工場」(industrial plant)、「大規模な中央集権化された大量生産単位」(the big centralized mass-production unit)、「工場」(plant)なども登場しているが、これらはそもそも「企業」を直接あらかず語ではない。しかし文脈上「企業」とそのまま訳出した方が意味の通る場合が多く、とくに本書最後の段落に登場する「工場」などはその典型である。そのため、本稿では「工場企業体」と訳出した。

このような「大量生産工場」と「株式会社」という二分法的企業観には、ドラッカー独自の経済観が反映されている。彼は、現代産業経済は「実物経済」(real economy; 工場, 機械設備, 資源)と「象徴経済」(symbol economy; 有価証券, 法的権利, 財産権)に分かれてしまったとする。前者はゴーイング・コンサーンとして組織されるものであり、後者は富と市場に関するものである。法律上はいまだに後者が権力主体として前者を支配しているが、実際にはすでに前者が権力主体で後者はその付随物でしかなくなってしまったのだという。また「社会の純粹理論」要件②の「所有と支配(経営)の分離」により所有にもとづかない経営権力の正当性を問うなかで、バーナムの「経営社会」(the managerial society)が言及され、問題外といった感で否定されている。これは、後続書でしばしば登場する論点でもある。「マネジメント」の語も散見されるが、もとより本書の時点では特別な意味合いをもったものではなく、およそ「経営陣」の意で用いられている。最後の「工場企業体を社会制度とし、自治的なコミュニティとする」という解決への方向性は、まさに「社会の純粹理論」二要件の充足をはかるものといえる。専制や中央集権化に抗して、自治と分権化を前面にかかげるのである。これも、後続書にしばしば登場する論点である。

本書での「企業」の位置づけについて総じていえるのは、政治学的アプローチによる把握だということである。そもそも本書は政治学的社会論であり、企業観は国家を意識したものとなっている。「企業」を疑似国家あるいは国家に対抗するものとしてとらえているのである。これはドラッカーにおいては「企業」のみならず、ほかの社会的な制度(機関)にも当てはまる点ではあるが、とくに本書では顕著にあらわれているといえる。

なお、その他で企業をあらわす語としては、enterprises, 近代大会社(the modern big business corporation), 大会社(a big corporation), 近代会社(the modern corporation), 巨大会社(the mammoth corporations), アメリカ大会社(the great American corporations), 近代産業大量生産工場(the modern industrial mass production plant), 競争的な小企業(small competitive enterprises)などがあつた。

『会社の概念』(=『企業とは何か』)(46) :

本書は原題そのままに、ドラッカーが自らの企業観を明確化するために著した書といえる。前著『産業人の未来』(42)での問題意識「社会の純粹理論」二要件の充足、「企業の社会制度化、自治的なコミュニティ化」をはかるべく、会社(corporation) = 企業をいかに社会に位置づけるかをめぐって論じるのである。背景にあるのは、第二次世界大戦の終結および東西冷戦のは

じまりである。当時いわれたソ連の「一国の社会主義」に対抗し、本書のドラッカーはアメリカの「一国の資本主義」を戦後世界のモデルとすることを企図している。そして提示されたのが、「自由企業（経済）システム」(free-enterprise (economic) system)であった。内容はやはり政治学的社会論であるが、当時のアメリカを代表する巨大企業GMの内部調査にもとづいている点が本書最大の特徴である。そしてこの内部調査で、先の問題意識にかなうものとして、ドラッカーはGMの分権制に邂逅したのである。

本書の企業観を整理するうえでまずポイントとなるのは、そのアプローチである。本書では新たに「社会的・政治的アプローチ」(the social and political approach)なるものによっていとされる。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制度とし、それを社会的・政治的に分析するというのである。これは次著『新しい社会』(=『新しい社会と新しい経営』)(49)での社会制度論につながるものである。

ついでポイントとなるのは、主な「企業」概念がcorporation((株式)会社)とされたことである。これについてドラッカーは、眼前の産業社会の代表的制度をおよそ企業と認定したうえで、かかる状況をいいあらわす一般的な用語がないとする。こうした企業とは大規模に統合された技術単位であるとともに、法的・経済的な制度でもある。そこでバーリ=ミーンズにならって、corporationの語を使うことにした。バーリ=ミーンズ自身の場合もそうであったように、もとよりこの語で本書の意図する企業がすべてカバーされるわけではない。不十分なことを承知で使わざるをえなかった、としている<sup>5</sup>。かくみるかぎり本書で想定される「企業」とは、大規模に統合された産業単位としての「会社」という側面を軸に、副次的に出資形態や財務としての「株式会社」という側面をも包含したものである。「大規模産業企業体」とでもいうべきものを想定しつつも、ドラッカーはcorporationを一般的な用語として選んだようである。

本書の企業観そのものについては、「自由企業システム」を上位概念に、「人間的営為としての会社」「社会制度としての会社」に二分して提示されている。「自由企業システム」を有効に機能させるべく、GMという特定企業の分析を通じて「社会における企業」の位置づけ、および「企業による社会」としての大企業体制が模索されるのである。「人間的営為としての会社」では、主に「分権制」が論じられる。会社の本質は人間的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の分権制をあげるのである。分権制は全体的視点からとらえれば「連邦制」ともなるが、GMのそれは中央本部と事業部の巧妙な役割分担と連携により成果をあげていた。分権化によって各事業部で最大の自律性と責任が引き出される一方、連邦化によってそれら各事業部の成果が会社のまとまりに結びつけられて、会社全体としても最大の統一性を引き出していたのである。現場での自治を通じて全社の統一がもたらされ、ひるがえって全社の統一を通じて現場での自治がもたらされるという、好循環ができあがっていたのである。かくてドラッカーは、企業内での下位部門における「責任ある選択」すなわち自治をすすめるものとして、分権制を提唱するのである。

「社会制度としての会社」では、巨大企業を代表的社会制度とするアプローチが論じられる。アメリカを代表する社会制度としての企業は、アメリカ社会の根本的な信念すなわち「産業市民権」(industrial citizenship)を実現しなければならない。機会均等の正義と、人間一人ひとりに地位と役割を与えることを担うのである。さらにここでは、労働者に職場の運営をある程度任せる「工場コミュニティ」(plant community)にも、若干言及されている。

また企業を社会制度ととらえるところから、「利潤(利益)」に新たな意味づけがほどこされている。本書でドラッカーは「利潤」(profit)、「利潤性」(profitability)、「利潤動機」(profit motive)を峻別する。経済拡大で必要なのは「利潤」であるが、実際に生産を行ううえで基準かつ決定要因となるのは「利潤性」である。そして「利潤動機」ひいては市場は、経済的進歩を望ましいと信じる社会では、社会統合のための有効なメカニズムである。これら三者は混同されがちであるが、まずそれぞれの意義を見定めることが出発点となる。かくてドラッカーは、「社会制度としての企業」(生産の社会的性格)と「企業それじたい」(営利の私的性格)のディレンマを解消する経済政策によって、「自由企業システム」ひいては産業社会は機能していくと主張している。

このように、「新しい社会」=「自由で機能する社会」実現に向けたドラッカーの企業観が、本書ではじめて提示された。大きくは企業を社会制度とする制度的アプローチであり、組織形態としての分権制を提唱するものであった。まさに『産業人の未来』(42)での解決の方向性、「企業の社会制度化、自治的なコミュニティ化」に込めるものにほかならない。しかも「人間的営為としての会社」「社会制度としての会社」と二分することによって、それぞれで分権制=自治化、「産業市民権」すなわち「社会の純粹理論」二要件充足=コミュニティ化に対応する形となっており、内容としてより具体的に詰められている。換言すれば、前者は「責任ある選択」=「自由」を、後者は「社会が社会としてあるための要件」=「機能」を担っている。両者を総じて、「自由で機能する社会」の実現がめざされているのである。なお企業を社会制度とするアプローチにおいては、その裏面として「利益」(利潤)をいかに位置づけるかという問題がある。本書では独自の「利益」観がはじめて提示されたが、いまだ萌芽的な段階にとどまっている。その意味で、本書の制度的アプローチはいまだ本格的なものになっていない。それは次著『新しい社会』(49)で果たされるところとなる。

実に本書では「企業」をあらわす言葉が、前著『産業人の未来』(42)から格段に多く登場するようになっている。本稿で主な対象とする「企業」をあらわす語で最頻出はやはり corporation であるが、「人間的営為としての会社」での分権制に関する部分ではほとんどが company である。全体では business, company もそれなりに登場しているが、firm はなきに等しい。

その他にも、「企業」をあらわす語が多く登場している。営利企業 (business enterprises), 自由企業 (a free enterprise), 大企業 (Big Business, big business), 大会社 (the large corporation, a great corporation, the big corporation, a big corporation), 大企業会社 (the big-business corporation), 独占的企業 (a monopolistic business), 近代大企業 (modern Big Business), 近代大会社 (the modern large corporation), 大規模に統合された会社 the large integrated corporation), アメリカ大会社 (the large American corporation), 近代会社 (the modern corporation), 近代産業会社 (the modern industrial corporation), 産業企業 (the industrial enterprise), 産業会社 (industrial corporation), 近代産業企業 (the modern industrial enterprise), 経済企業 (an economic enterprise), 共同企業 (the common enterprise), 公企業 (public enterprise), 私的会社 (a private corporation), 私企業 (private enterprise, private business), 小企業 (small business), 中企業 (the medium-sized, business), 「中小企業」(small or mediumsized business), などがみられる。

これらのうち「産業企業(体)」(the industrial enterprise)は、次著『新しい社会』(49)の主な「企業」概念となるものである。なお「マネジメント」の語も、前著『産業人の未来』(42)よりは多く登場するようになっている。テクニカル・タームとしてのほか、労使における使用

者側としての利用が目につく。バーナムへのわずかな言及もあるが、『産業人の未来』（42）と内容的には変わらない。

『新しい社会』（＝『新しい社会と新しい経営』（49））：

本書の原題はこれまでめざされてきたテーマそのものにほかならず、本書にかけるドラッカーの意気込みがきわめて高いことは明らかである。『経済人の終わり』（39）以来の「新しい社会」への政治学的社会論をまとめあげた渾身の総決算こそ、本書なのである。前著『会社の概念』（＝『企業とは何か』（46））のアメリカ大企業体制の世界観そのままに、考察を練りあげたものであり、企業を社会制度と位置づける制度的アプローチの完成度が高められている。本書で意図されるのは、アメリカ大量生産システムを産業社会のモデルとし、世界的普及をはかることである。背景にあるのは、冷戦の本格化である。ソ連の影響のもとに新しい社会主義国が次々と誕生する状況にあって、社会主義・共産主義に対するドラッカーの危機意識は『会社の概念』以上に高まっている。くわえてアメリカ国内では多数のストが行われるなど、労働運動がかつてなく高揚していたこともある。実に本書で中心的に論じられるのは、企業を舞台とする労使関係である。

本書の主な「企業」概念は、industrial enterprise（産業企業（体））という耳慣れないものとなっている。ドラッカー自身も、これは用語として一般的でもなければ、意図するところを十分に満たすものでもないとしたうえで、さしあたり最良であるがゆえに用いている。big business（大企業）や『会社の概念』（＝『企業とは何か』（46））で用いた corporation（（株式）会社）で限定される意味よりは、industrial enterpriseの方がまだ良いというのである<sup>6</sup>。他所でドラッカーは「産業」（industry）とは本来、製造業に限定されるものではなく、人間労働の組織を意味すると述べており<sup>7</sup>、この意味で industrial enterprise にしたようである。また本書は技術決定論の立場をとり、当時の最新テクノロジーたる大量生産を単なる「機械化の原理」ではなく、「社会の原理」すなわち「人間組織の原理」と規定している。大量生産の具体的な場としても、industrial enterpriseの方が通じがよいということになるろう。

ただし本書で企業をあらわす語としての industrial enterprise は実はそれほど多くなく、最頻出は enterprise である。そしてこれら両語の概念的な違いも、明確にされていない。industrial enterprise は本書における理念的な意味を強調するものであり、その奇異性を和らげる一般的な語として enterprise を補完的に用いているようにみとることはできる。他方で、むしろ両語を意図的に使い分けることによって、ドラッカーは本書にいう「企業」概念を巧みに曖昧にしているかのようにもみえる。そのほかの一般的な語としては、およそ enterprise, company, corporation, business の順で登場回数が多いが、firm はなきに等しい。これらのうち、enterprise と company を使い分けている箇所も多い。そこに corporation がくわわっている場合もある<sup>8</sup>。

本書の企業観そのものについては、およそ「第1部 産業企業」内の全6章で論じられている。『会社の概念』（＝『企業とは何か』（46））での考察を発展させて、企業を自律的な社会制度と明確に規定し、はっきりと「新しい社会」実現の担い手と位置づけるものである。「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はなく、社会的な制度となった。企業とは最新テクノロジーたる大量生産システムの推進主体であるとともに、「新しい産業秩序」を形成する場でもある。ここにおいて、企業の利益目的論は否定されることになる。社会発展

を担う制度として企業があげる利益はあくまでも自らの活動の維持のための「未来費用」(the future costs)であって、利益ではない、と。この主張は、ひいては企業のあげる利益は単に企業にとっての私益ではなく、社会に必要な企業を存続させる意味で公益であるとする「利益」観である。前著『会社の概念』(=『企業とは何か』)(46)での「利益」観を発展させて、私益追求が至上目的ではないとする営利主義否定論としたものである。そして企業における労使関係の解決が試みられ、「企業による新しい社会」の実現が展望されるのである。

社会制度としての企業は、具体的には三制度三機能の存在として提示されている。社会における企業は「決定的制度」「代表的制度」「基本的制度」の三側面からなり、「経済的機能」「政治的機能」「社会的機能」の三機能を果たすというのである。つまり企業は社会において「決定的」な影響力を有し、また社会を「代表」とするとともに社会を構成する「基本」的な制度としてある。そして企業は財を生産するという点で「経済的機能」を果たし、その内部では諸権限により組織された擬似国家である点で「政治的機能」を果たし、またそこで働く従業員にとって社会的な場となっているという点で「社会的機能」を果たしている。これら企業の三機能のうち「経済的機能」はいうまでもないが、「政治的機能」「社会的機能」は本書でドラッカーがつけくわえたものである。そしてかかる二機能こそ、『産業人の未来』(42)での「社会の純粋理論」二要件の充足を期したものにほかならなかった。「社会的機能」とは要件①「一人ひとりに社会的な地位と役割を与えること」、「政治的機能」とは要件②「社会上の決定的権力が正当なものであること」にそれぞれ該当するものだからである。

ただし、『産業人の未来』(42)でそもそも要件②を未充足とした問題意識は、ここにはみられない。そもそもそれは「所有と支配(経営)の分離」によって、社会上の決定的権力たる企業権力は正当ではない、とするものであった。本書のドラッカーは、企業の「政治的機能」は従業員の統治が目的ではないため、その権力は正当なものとはいえない。しかし企業が社会の要請にこたえる制度になったということによって、必ずしも非正当ともいえないとする。そこで打開策とされるのが、労働組合であった。労働組合が従業員を代表して企業と対峙することによって、かかる正当性の問題を補足しようとするのである。

また要件①に関する「社会的機能」については、企業内に自生する「工場コミュニティ」に活路を見いだしている。その制度的な整備と自治をすすめて、従業員が「経営者の態度」(managerial attitude)をもって責任ある参加を果たし、彼ら一人ひとりに地位と役割を与える場となることを提唱するのである。そして「経済的機能」では、『会社の概念』(=『企業とは何か』)(46)での分権制を導入することでやはり自治が展望されている。

かくみるかぎり、本書でまさに『産業人の未来』(42)での解決の方向性、「企業の社会制度化、自治的なコミュニティ化」への結論が示されたといえる。総じて本書にいう「新しい社会」とは、自主的な企業と自主的な工場コミュニティを軸に、そこに国家や人間一人ひとりがそれぞれ有効にかかわっていく社会ということになるのである。

なお、その他登場した「企業」をあらわす語としては、以下のものがある。enterprise, firm, company, corporation, 産業会社 (the industrial corporation), 近代企業 (the modern enterprise), 営利企業 (business enterprises), 大規模営利企業 (large-scale business enterprises, the big business enterprise), 大規模産業企業 (the large industrial enterprises), 近代産業企業 (the modern industrial enterprise), 大量生産企業 (the mass-production enterprise), 大会社 (major company, a large company, big corporations, large corporations, a big company) かなりの大企業

(the very large enterprises), かなりの大会社 (the fairly large company), 大企業 (the big enterprise, the large enterprise, Big Business, a big business), 近代大企業 (the modern large enterprise), 巨大企業 (the giant enterprise, a huge enterprise), 巨大会社 (giant corporations), 持株会社 (holding company), 子会社 (subsidiary companies), 「国有化企業」 (the nationalized enterprise), 小企業 (the little businesses, the small businesses, the small enterprise) 同族企業 (family enterprises), 中小企業 (the small and medium-sized enterprise), 新興企 (the young and growing enterprise), 「小会社 (a small company) 自由企業」 (free enterprise), 競合企業 (competitive-enterprise)。

以上のように、『会社の概念』(=『企業とは何か』) (46) よりもはるかに豊富なバリエーションとなっている。「マネジメント」ははまだ「経営陣」といった一般的な意味にとどまるものの、『会社の概念』よりもふみ込んで位置づけられており、認識上の進展がみられる。本書はあくまでも政治学的社会論ながら、企業の具体的事例が多く盛り込まれており、内容的には経営学にかなり接近したものとなっている。その他、バーリ=ミーンズやバーナムを意識しているのも、これまでと変わるところはない。

## I の小括

以上、『経済人の終わり』(39) から『新しい社会』(49) までの「前期ドラッカー」をみてきた。この期間は、まず現代社会がかかえる根本的な問題の所在を企業に見いだすことにはじまり、ひるがえってその企業をもって問題解決の担い手とすることを模索した時期であった。ここでめざされる「新しい社会」は企業という一元的組織によるものであり、「企業による社会」すなわち企業社会という様相を呈している。いわば企業を「新しい社会」実現における担い手のメインと位置づける段階であった。

## II. 『マネジメントの実践』(54)～『有能なエグゼクティブ』(66)

「政治学者ドラッカー」の「新しい社会」論をもとに、『マネジメントの実践』(=『現代の経営』) (54) で「マネジメント」そして「経営学者ドラッカー」は誕生した。「マネジメント」概念の誕生によって、ドラッカーは「企業」をどのように位置づけていったのかがここではポイントとなる。

『マネジメントの実践』(=『現代の経営』) (54) :

本書はドラッカーにとって初の経営書であり、「マネジメント」誕生の書として知られる。GM や GE などアメリカを代表する大企業その他実務界との交流にもとづくものであり、企業経営の実践が生きた現実として描き出されている。本書は経営管理にたずさわる者の手引き書というのみならず、一般人に企業経営の社会的重要性を知らしめるためのものでもあった。本書は単なる経営実践書ではなく、本質的には社会書なのである。前著『新しい社会』(=『新しい社会と新しい経営』) (49) 同様、冷戦における自由世界の牽引役としてアメリカに期待する姿勢が貫かれており、一人ひとりが日常的な仕事において「責任ある選択」を実践していくことをもってそれは成し遂げられるとするのである。そしてこれらの意図すべてを集約した新しい概念として、「マネジメント」が措定されるのである。

したがって本書の企業観を整理するうえでまず問題となるのは、「マネジメント」概念との関係となる。ドラッカーは冒頭で「マネジメント」を、社会・文明を牽引するリーダー的な集団・制度 (institution), 経済進歩への責任を託された機関 (organ) であり、しかも経済の単なる創造物ではなく創造主と規定する。「マネジメント」とは総じて社会制度であるとともに、それじたいが能動的に働きかける行為主体だといっているのである。ここに認められるのは『新しい社会』(49) で「企業」に適用された「制度」概念が「マネジメント」にも適用されているのみならず、それをも超えた包括的・総合的な概念として「マネジメント」があるということである。これは「新しい社会」実現のためのキー概念が、これまでの「企業」から新たに「マネジメント」へ移行したということにほかならない。ドラッカーにおいて「マネジメント」が、「企業」の上位概念に位置づけられることとなったのである。

以上を確認したうえで本書の主な「企業」概念をみると、およそ business enterprise (営利企業) となっている。最頻出は business ながら、本書で同語は「企業」というよりは「事業」や「取引」と訳出した方が通じる場合も多い。business の目的を顧客の創造とする顧客創造論は、その典型であろう。もとより日本語でいう「企業」が英語とまったく同義ではないことからくる訳語上の問題にほかならず、そのことが本書の business に顕著にあらわれているにすぎない。なお、これは『新しい社会』(49) での営利主義否定論 (利益目的否定論) を前提とするものであるとともに、そこからの新たな展開ともいえる。

ついで頻出するのは business enterprise, enterprise, company の三語であるが、とりわけ要所要所で使用されているものこそ business enterprise である。この語じたいはすでに『会社の概念』(=『企業とは何か』)(46), 『新しい社会』でも登場していたが、それほど目立つものではなかった。もとより business enterprise は前著『新しい社会』(49) での industrial enterprise とは異なり、一般に通用している語である。business enterprise と enterprise の関係は、『新しい社会』での industrial enterprise と enterprise を彷彿とさせる。しかし本書での business enterprise は同書での industrial enterprise よりも頻出しており、enterprise と補完的な関係というわけではなさそうである。実に business enterprise と enterprise が混在することがしばしばあり、何らかの使い分けをしているようである。しかし両語の違いは同書での industrial enterprise と enterprise 以上に曖昧である<sup>9</sup>。そのほかに business をふくめて、business enterprise, enterprise, company が二語以上混在することもある。business enterprise, enterprise と company は、やはり使い分けられている。firm が少ないのはこれまで通りながら、意外にも corporation はほとんど登場していない。

本書の企業観そのものについては、前著『新しい社会』(49) をほぼ踏襲したものとなっている。ただし「企業」が「マネジメント」の下位概念に位置づけられたことから、もはや同書ほどの存在感はない。また経営実践書として具体的な成果を志向するがゆえに、企業の機能のなかでも経済的機能がとくに強調されている。企業とは経済成長の機関であるとしつつ、本書では次のように定義するのである。

「そもそも企業 (enterprise) とは、それを構成する資源以上の質や量を生産できなければならない。企業とは、真の意味での全体でなければならない。つまりインプットよりもアウトプットが大きく、その諸部分の総和よりも大きな、あるいは少なくとも異なるものでなければならない。

したがって企業は、資源の機械的な集合体ではない。19 世紀の経済学者が固く信じていた（そして彼らの学問的な継承者の多くがいまだに信じている）ように、資源から企業をつくるには、資源を論理的にむすびつけて金銭（capital）というスイッチを押せば十分なのではない。必要なのは、資源を違うものへ変えることである。そしてこれは、金銭のような生命のない資源にはできない。マネジメントを必要とするのである。」<sup>10</sup>

以上のほか、企業は人間のコミュニティであり<sup>11</sup>、また「経営管理者をマネジメントすることは、企業をつかって資源を生産的にすること」<sup>12</sup>とも述べている。依然として企業は人であり、単なる経済制度ではないこともまた、強く織り込まれている。なお、その他登場した「企業」をあらわす語としては、以下のものがある。

大企業（big enterprises, the big business, the large business, the large enterprise）、巨大企業（the giant enterprise）、かなりの大企業（the very large business）、大営利企業（the big business enterprise）、近代企業（the modern enterprise）、近代営利企業（the modern business enterprise）、近代大営利企業（modern large business enterprise）、かなりの大会社（very large companies）、大会社（the big companies, a large company, sizable companies, the large corporation, larger companies）、かなり大きな複合企業（a very large and complex enterprise）、マネジメントできないほどの大企業（the unmanageably big business）、小企業（a small enterprise, the small business, the smaller business）、小会社（small companies）、零細企業（a very small business）、典型的な同族小会社（the typical family-owned small company）、独立企業（independent businesses）、中企業（a medium-sized business）、中規模会社（a medium-sized company）、そこそこの規模の企業（the fair-sized business）、成長企業（the growing business）、成長会社（the growing company）、アメリカ企業（American business）、自由企業（free enterprise）、民間企業（private enterprise）、親会社（the mother company）、完全子会社（wholly owned, company）、分権化された会社（the decentralized companies）、100%従業員所有の企業あるいは国有企業（all worker-owned or nationalized enterprises）、アメリカの上場会社（America's publicly owned companies）。

本書は本格的な経営書として、これまでの政治学的社会論の書とは比較にならないほど多くの「企業」や「会社」の語が登場している。上記のように、バリエーションも今まで以上に豊富である。もとより「マネジメント」が前面にかかげられることによって、「企業」は副次的な存在とみなされることになってしまった。本書において「企業による「新しい社会」」は、「マネジメントによる「新しい社会」」へと枠組みを変更したのである。

『アメリカのこれからの 20 年』（＝『オートメーションと新しい社会』）（55）：

本書は、1955 年の 3 月から 6 月までに掲載された論文を集めたものである。小編の論文集ながら全体の問題意識は継続していたわけであり、まとまった内容となっている。原題が示すように、アメリカの近未来を展望する社会書として、後の未来社会論につながる視点が萌芽的にふくまれている。『新しい社会』（＝『新しい社会と新しい経営』）（49）のように企業経営をあつかった社会論ではないため、「企業」そのものへの言及は多くなく、また主な「企業」概念というほどのものもない。business を最頻出に、以下はそれほど差がなく、company, enterprise, business enterprise, business enterprise と登場している。管見では、corporation, firm はみられなかった。本書の企業観そのものについても、とくに特徴的なものは見いだせなかった。

なお、その他登場した「企業」をあらわす語としては、以下のものがある。自動化された企業 (automated business), 小企業 (small businesses, smaller business), 小会社 (the small company), 堅実な大会社 (the large, well-established company), 経済企業 (economic enterprise), 民間企業 (private business), 民間会社 (private companies), 小規模成長企業 (the small and growing business), 伝統的な大会社 (the large and old company), 大企業 (large-scale business), 大会社 (the big companies), 大規模公営会社 (the large, publicly owned companies), アメリカ企業 (American business), アメリカ会社 (American companies), 近代企業 (the modern enterprise), 営利会社 (business companies), 大営利会社 (the big business corporations)。

『明日への道標』(=『変貌する産業社会』)(57) :

本書は『新しい社会』(=『新しい社会と新しい経営』)(49) 以来の書き下ろしの社会論であるが、同書とはかなり毛色が違う。従来一般的だった方法論・世界観からの脱皮をドロッカーが主張したものであり、彼の思想的な転換期にあたる書である。モダンとポスト・モダンの錯綜する「変転の時代」を対象とし未来はあつかわれないとしながらも、未来展望的な色彩を帯びていることは否定できない。やはり「企業」そのものへの言及は多くなく、主な「企業」概念というほどのものもない。また「企業」の語が全体を通じて万遍なく登場するわけではなく、場所によって多寡にかなりムラがある。相対的には business enterprise がやや多いようにみえるが、あまり差はなく business, company, enterprise も登場している。ただし firm, corporation は、なきに等しい。本書の企業観そのものについては、短いながらも次のように述べられている。

「経済発展の現代において、営利企業 (business enterprise) があらわす価値は何か。本来企業は財・サービスを生産する経済的な機関であるが、社会目的に資することを示さなければならぬ。すなわち、より良く公正な社会を建設し、さらなる機会均等を提供して個人に満足と責任をあたえるという社会目的に資することを示さなければならぬ。企業が物を使うのは、やさしさと人間味を兼ね備えた社会を築くための手段でなければならない。」<sup>13</sup>

やはり、これまでの社会制度的企業観にあることが確認できる。なお、その他登場した「企業」をあらわす語としては、以下のものがある。大会社 (large companies, a big company), 大小の企業 (small and large business), 大企業 (large business), 大会社 (large company), 大企業 (big business), 大営利企業 (the large business enterprise, big-business enterprise), 自由企業 (free enterprise), 小企業 (small business), 国際企業 (the international businesses), アメリカ企業 (American firms), アメリカ会社 (American companies), 民間企業 (private enterprise, private business), 同族会社 (a family-owned company), 組織化された大規模企業 (organized large-scale enterprise)。

『成果をめざす経営』(=『創造する経営者』)(64) :

本書は、『マネジメントの実践』(=『現代の経営』)(54) につづく経営実践書である。同書の論点を発展させつつも、焦点は成果をあげることにある。今日という経営戦略論を意図して著わされたものであり、成果達成に向けてテクニカルなアプローチが貫かれている。独自の「マネジメント」概念は登場せず、企業活動の現実的なすすめ方のみが論じられている。その意味

で『マネジメントの実践』以上に、専門的な経営学の本でもある。本書の主な「企業」概念は business である。数のうえでも圧倒的に business が多く、ついで company がくる。以下かなり少なくなって、enterprise がみられる。corporation, firm はやはりなきに等しい。business enterprise は『マネジメントの実践』で主な「企業」概念だったが、ほとんど登場していない。本書は企業の制度的側面よりも活動的側面をメインとするため、business を多用しているようにみえる。また、firm がこれまでの本よりは若干多くみられる。

本書の企業観そのものについては、次のような定義がみられる。「企業 (business) とは、自らに固有の知識という資源を市場での経済価値に変換するプロセスである。」<sup>4</sup> やはり経済価値の創出を担う活動的側面を重視していることがわかる。

なお、その他登場した「企業」をあらわす語としては、以下のものがある。大企業 (large business), アメリカの大会社 (large United States corporations), 大会社 (large company), かなりの大会社 (a pretty large company, the very large company), 高度に複合的な大会社 (the big and highly complex company), 大規模複合会社 (a large and complex company), 比較的大規模な企業体 (the larger business complex), 高度に多角化した大手会社 (a major, highly diversified company), 有名な大企業 (well-known large businesses) 大企業 (big concerns, the big business), かなりの大企業 (a very big business), 大会社 (big-company), 中企業 (a medium-sized business), 中規模会社 (a medium-sized company), 中小企業 (the smaller or medium-sized firm, the smaller or medium-sized business), 小企業 (small business, smaller businesses), 小会社 (a small company), 零細会社 (quite small companies), 小規模で単純明快な企業 (the small and apparently simple business), かなりの小企業 (fairly small businesses), かなり小会社 (fairly small company), 親会社 (the parent company), 同族会社 (family-owned companies), 近代企業 (modern business), アメリカ会社 (American companies), 民間企業 (the private businesses), 凡庸な会社 (a mediocre business), 真に国際的な会社 (a truly international company)。

『有能なエグゼクティブ』(=『経営者の条件』) (66) :

本書も『マネジメントの実践』(=『現代の経営』) (54) の論点を発展させた経営実践書であり、前著『成果をめざす経営』(=『創造する経営者』) (64) と同様の論調である。やはり独自の「マネジメント」概念は登場せず、テクニカルなアプローチが貫かれている。焦点は、実践者たる人間個人にある。キー・ワード「エグゼクティブ」で意図されるのは、単なる経営者や管理職にとどまらない。向上心ある人間一人ひとり、すなわち「知識労働者」である。後の本格的な知識労働者論のはじまりといえる内容であり、「企業」よりもその内部にあって自ら主体的に行動する人間個人をとりあげているのである。したがって「企業」は外在的にあつかわれるにすぎず、語としてもさほど登場していない。ウエイトのおかれていない「企業」概念であるが、主なものとしてあえてあげるとすれば business である。数のうえでも business であり、ついで company がくる。以下かなり少なくなって、enterprise, business enterprise, firm がみられる。corporation はなきに等しい。この点でも前著『成果をめざす経営』と近親的ではあるが、firm がこれまでの本に比して多くなっていることが目を引く。

本書の企業観そのものについては、とくに記述はない。しかし特徴的なのは企業以外の組織への言及がしばしばみられ、企業を組織のワン・オブ・ゼンとする視点が強くなっていることである。国際的な企業・会社といった語も、これまでに比して多くなっている感がある。これ

らはいずれも、次著『断絶の時代』(68)につらなるものである。

なお、その他登場した「企業」をあらわす言葉としては、以下のものがある。大企業 (large businesses, big business), 営利会社 (business corporation), 大営利会社 (a large business corporation), 大会社 (large corporations), 大規模商業企業 (a large-scale commercial business), やや大きな企業 (a somewhat larger business), 多国籍会社 (the multinational company), 今日の多国籍大企業 (today's large multinational business), 国際的な会社 (an international company), アメリカ会社 (a U.S. company), 民間会社 (a private company), 自由企業 (a free enterprise), 制約のない民間企業 (unfettered private business), 親会社 (the parent company), 子会社 (the affiliated company), 持株会社 (holding companies), 営利会社 (business firm)。

## II の小括

以上、『マネジメントの実践』(=『現代の経営』)(54)から『有能なエグゼクティブ』(=『経営者の条件』)(66)までの「経営学者ドラッカー」誕生の時期、すなわち「転換期ドラッカー」をみてきた。この期間は、やはり企業社会、すなわち企業という一元的組織による「新しい社会」がめざされているが、「マネジメント」概念の誕生によって「企業」概念の位置づけに変化が生じている。「マネジメント」が最上位概念とされ、「企業」はその下位概念とされたのである。「企業による「新しい社会」」は正確には「マネジメントによる「新しい社会」」となったのであり、企業は「新しい社会」実現における担い手のセカンド・メインとなった段階であった<sup>15</sup>。

## III. 『断絶の時代』(68)～『ネクスト・ソサエティにおける経営』(2002)

『断絶の時代』(68)において、ドラッカーはこれまで展開してきた自らの世界観・社会観さらには方法論までも刷新することになる。総じて知識社会論とされる構想、いわゆる「後期ドラッカー」の世界である。この期間は以後のドラッカー終生にわたって長いので、ここでは便宜的に1. 初期、2. 中期、3. 末期に区分し整理していく。

### 1. 後期ドラッカー初期：『断絶の時代』(68)～『見えざる革命』(76)

『断絶の時代』(68)：

既述のように、本書は後期ドラッカーの起点とされる書である。『明日への道標』(=『変貌する産業社会』)(57)での問題意識を体系化し、新たに知識社会論として提示したのである。先行きの見通せない時代をむかえ、同書での未来展望的な傾向を推し進めて確立した文明の書であり、以後終生のドラッカーの基調をなしている。『新しい社会』(=『新しい社会と新しい経営』)(49)までの産業社会論で「企業」は社会の中軸とされていたが、本書の知識社会論で「企業」はいまだ先導的ではあるものの、あくまでも社会を構成する組織のひとつにすぎないとされるようになる。実にドラッカーは新しい制度のうち「企業」だけをとりあげて、これこそ新しい制度だとい切るのはまったく不適切だとして、次のようにいうのである。

「20年あまり前のことながら、私自身がそのようなことをした罪を述べなければならない。『会社の概念』(New York: John Day, 1946)で私は、大企業 (big business) を現代の「決定的」制度をよんだ。しかし、それ以外の制度は当時ほとんど認識できなかったし、現代社会の構造も

まだ明確ではなかった。とはいえ、新刊『新しい産業国家』（Boston: Houghton Mifflin, 1967）でジョン・ケネス・ガルブレイスが、企業（business）以外に制度がないかのようにとらえる過度の単純化は、今日許されるものではない。<sup>16</sup>

こうして本書では多元的組織社会を前提とし、「企業」よりもむしろ「非企業」（nonbusinesses）に大きく注目していくようになる。これは後の非営利組織論へと展開されるのであるが、大学、病院、政府機関などをあげるものの、サービス機関（service institution）、非営利サービス機関（nonbusiness service institution）といった語はまだ用いられていない。いずれにせよ、本書では組織としても「企業」そのものに従来ほどウエイトがおかれなくなったが、「企業」だけがなしうる機能的特性の評価に変わるところはない。しかし、その意味するところは逆説的である。かかる機能的特性は代替不能であるがゆえに、むしろ「企業」の意義はさらに高まると位置づけられるのである。また本書ではじめて大きくとりあげられた「多国籍企業」（multinational company, multinational corporation, multinational business, multinational）は、ドラッカーの「企業」概念に新たにくわえられた機能的特性である。本書では経済的枠組みも一新され、これまでの各国経済の関係からなる「国際経済」（international economy）から、新たに各国経済の関係をひとつとする「世界経済」（world economy）＝グローバル経済<sup>17</sup>が提唱されている。このグローバル経済の担い手として、ドラッカーは「多国籍企業」を論じるのである。

彼は、次のようにいう。「世界経済」とは、テレビら新しいメディアによって生み出された新しい認識である。単一経済圏となりつつある世界で必要となるもののひとつに、「世界経済」全体の繁栄をはかる超国家的な（super national）制度（institution）がある。それこそが多国籍企業である。そもそも世界の経済的単一化と多国籍企業の発展は、表裏一体である。第二次世界大戦後、自由世界をひとつの経済圏とし、経済資源が最大の成果と利益を生み出す場をもとめてきた企業活動の原因にして結果が、多国籍企業なのである。世界が多国籍企業を必要とするのはそれが超国家的な制度として、①「世界経済」全体の視点からマネジメントを行い、②その子会社が開発途上で現地指導者を輩出するなど人材開発を担い、③国境を越えた経済圏を形成する一方で、そこにおける各国の主権と各地の文化を尊重する、からである。ただし、いまだ多国籍企業は不完全である。もっとも深刻なのは多国籍企業≒アメリカ企業であることであり、今後はアメリカ以外を本拠とする多国籍企業を発展させていく必要がある、と。

ドラッカーにおいてかつての産業社会論では、アメリカ型産業社会の様な世界的波及による発展が企図されていた。しかし本書では世界各国・各地域の自主性を尊重し、それら多様な発展を世界全体の発展につなげていくことが企図されている。そしてその担い手として注目されるのが、多国籍企業なのである。超国家的な制度として多国籍企業をとりあげるドラッカーの意欲は高い。『新しい社会』（＝『新しい社会と新しい経営』（49）で「新しい社会」の担い手として、企業を論じていたのを彷彿とさせるほどのものがある。一方、本書では「マネジメント」にも言及しているが、『マネジメントの実践』（＝『現代の経営』（54）でのように「社会・文明を牽引するリーダー的な集団・制度」といった特別な意味をもったものとはなっていない。「企業」と「マネジメント」は制度・仕組みとそこにおける行為・実践として、概念的に並行している感がある。

本書では、主な「企業」概念といえるほどのものはない。企業観そのものについても、とくに記述はない。「多国籍企業」を別として、本書の主な「企業」一般をあらわす概念および最頻出

語は、business である。ついで company, そして以下かなり少なくなつて corporation, business enterprises, enterprise, firm がほぼ同程度で登場する。また本書は社会論であるがゆえに、「企業」に関する語の登場はやはり場所によって多寡がはっきりしている。

なお、その他登場した「企業」をあらわす語としては、以下のものがある。大企業 (big businesses), 巨大企業 (a giant business), 大会社 (big companies, large companies), 小会社 (a small company), 主要会社 (a major company, a major corporation), 既存大会社 (the big and established company, the large existing companies), 小企業 (small business), 既存の古い大企業 (the existing big and old business), 成長している小企業 (the small and growing business), 古い大会社 (the old, big companies), 外国会社 (foreign companies), 国際会社 (the international company), 国際企業 (international business), 親会社 (the parent company), 日本企業 (a Japanese company), アメリカ多国籍企業 (the American multinational companies), アメリカ企業 (American business, a United States business), ヨーロッパ企業 European businesses), フランス企業 (French business, French companies), 先導的なオランダ企業 (a leading Dutch company), ユーゴスラビア企業 (Yugoslav business), アメリカ以外の多くの優良な多国籍企業 (a good many non-American multinational corporations), スウェーデン多国籍企業 (the Swedish multinational companies), はるかに小さなアメリカ企業 (much smaller American business), アメリカ会社 (American companies), アメリカに本拠をおく会社 (an American-based company) アメリカに本拠をおく多国籍企業 (the American-based, multinational corporation), アメリカ以外に本拠をおく新興多国籍企業 (new additional multinational corporations with a non-American base), 産業会社 (industrial companies), 民間企業 (a private business, private enterprise), 民間会社 (private companies), 政府企業 (government enterprises), いわゆる成長会社 (the so-called growth company), 全国企業 (national business), 後継会社 (successor companies), 派生会社 (daughter companies), 営利会社 (the business corporation), 大規模営利会社 (the large business corporation), 自由企業 (free enterprise)。

『マネジメント：課題・責任・実践』(73)：

本書は『マネジメントの実践』(=『現代の経営』)(54) 以来の「マネジメント」の考察を総括的におさめたものであり、ドラッカーにおける「マネジメント」の理論的完成の書といえる内容をほこっている。同書での「マネジメント」を自由世界の牽引役とするアプローチはそのままながら、前著『断絶の時代』(68) でリニューアルされた社会論にもとづくがゆえに、もはやアメリカのみに期待を寄せるものではない。「企業」の位置づけも前著そのままに、知識社会論に立って「企業」は多元的組織社会を構成する組織のひとつ、しかし先導的な役割を果たすという点でやはり重要な組織としている。グローバル経済論から「多国籍企業」に大きく注目するのも同じである。ことさら「マネジメント」を強調せず、「企業」とむしろ概念的に並行させている点も変わらない。かくみるかぎり、本書は『断絶の時代』を経営実践書として書き直したものとみることできるだろう。

本書も主な「企業」概念といえるほどのものはないが、最頻出は business, ついで company である。以下、およそ business enterprise, enterprise, corporation, firm といった順で、business enterprise が enterprise よりも多いなど、これまでと同様の傾向がみられる。企業観そのものについては、「企業」を定義することがしばしば行われているものの、これまでの社会制度論とと

りたてて変わるところはない。ただし、かなりくわしく述べられてはいる。他方、多元的組織社会で「企業」と対をなす非企業＝「非営利組織」の増大しゆく重要性が強調され、それなりの頁が割かれている。前著『断絶の時代』（68）では「政府と企業」という大枠で論じられていたが、さらに立ち入って考察がすすめられているのである。実にかかる「非営利組織」に該当するものとして、サービス機関（service institution）、非営利サービス機関（nonbusiness service institution）、公的サービス機関（public-service institutions (agency)）、公有機関（public-owned institutions）など複数の語があてられている。かくて「企業」と「非営利組織」が相互補的にそれぞれ特有の機能を生かしていくことによって織りなされる多元的組織社会の発展が展望されている。

「多国籍企業」についても、基本的な主張は『断絶の時代』（68）と変わるところはない。国家間の枠組みを越えた超国家的な制度、すなわちグローバル経済を推進する主体として多国籍企業を位置づけ、期待するというものである。とはいえ、考察はさらに立ち入ってすすめられている。本書でのドラッカーによれば、そもそも多国籍企業にいう「多国籍」の語では、誤解が生じてしまう。多国籍企業が本来意味するのは多くの国で事業を行うことにあるのではなく、共通のグローバル市場で国家を超えて事業を行う「超国籍」(transnational) たることにあるからである。多国籍企業はその内部のみならず外部においても多様性に対処しなければならないという点で、ほかの企業とは異なる。多国籍企業じたいは古くから存在していたが、グローバル経済という新しい現実を反映し、爆発的に増加しているのが現代の多国籍企業である。しかも国家にかわる存在となっている点で、現代の多国籍企業はかつてのものとは異なる。その先鞭をつけたのはアメリカだったが、いまや主導権を握っているのは非アメリカである。今後、多国籍企業は「超国籍」的な課題を果たしていく必要があるが、いまだ旧態としており過渡的な状況にある。多国籍企業のマネジメント組織を、「超国籍」的なものにしていかななければならない。ひとつの組織構造のもとに、多極化した経営管理と共通の企業戦略を調和させていく必要がある。かくて「多国籍企業」(multinational corporation) から「超国籍企業」(transnational corporation) への転換が大ききうたわれるのである。

なお、その他登場した「企業」をあらわす語としては、以下のものがある。もとより序文 8 頁、本文 811 頁からなるドラッカー最大の書にしてマネジメント書の決定版であるがゆえに、かつてない多くの語が登場している。大小の企業 (large and small businesses)、大企業 (large businesses, the large enterprise, a big enterprise, the big business enterprise)、大会社 (a big company, large company, the large corporation, big corporations)、かなりの大企業 (very sizable businesses, a fairly big business, very large businesses, a very big business, a very big enterprise)、かなり大きな会社 (very large company, very big company)、巨大企業 (a giant business)、大規模複合企業 (a large and complex enterprise, a large and complex business enterprise)、巨大会社 (the giant corporations)、専門的に経営された大企業 (the large and professionally managed companies)、中小企業 (small and medium-sized businesses)、中企業 (medium-sized enterprises, medium-sized business)、かなりの規模の会社 (fair-sized company)、小企業 (the small enterprise, small businesses)、かなり小さな企業 (fairly small businesses)、小会社 (a small company)、かなり小さな会社 (a very small company)、所有者経営の小企業 (the small owner-managed firm)、多国籍企業 (multinational corporation, multinational businesses, multinational enterprise, multinational company, multinational)、大規模多国籍会社 (large multinational company)、大規模多国籍企業 (the

large multinational corporation), かなり大きな国際企業 (a respectably large international business), 大規模多国籍世界企業 (large multinational world companies), 小規模多国籍企業 (small multinational businesses), 全国会社 national companies), 大規国際会社 (the big international companies), 全国業 (national businesses), 大規模全国企業 (a large and national company), 主要企業 (major business, major enterprise), 多角化会社 (the diversified company), 多角化企業 (a diversified business), 既存企業 (already existing businesses), 分権化された会社 (a decentralized company), アメリカ企業 (American business, U.S. businesses), アメリカ大企業 (American big business), 非アメリカ企業 (non-American businesses), アメリカ会社 (the American corporations, an American company, U.S. companies), アメリカ大会社 (large American company, an American large company), アメリカに本拠をおく企業 (American-based businesses), 汎ヨーロッパ会社 (the Pan-European company), ヨーロッパ会社 (a European company), ヨーロッパ企業 (European businesses), ヨーロッパ超国籍会社 (European transnational company), スウェーデン会社 (Swedish companies), スウェーデン大会社 (large Swedish companies), フランス企業 (French businesses), フランス大会社 (the large French company), アングロ・オランダ会社 (the Anglo-Dutch companies), イタリア企業 (Italian businesses), ドイツ企業 (German businesses), ドイツ会社 (the German company), ドイツの大会社 (the large German company), 日本企業 (Japanese businesses), 日本会社 (the Japanese company), 日本大会社 (the Japanese large company, the large Japanese company), 大規模な現代日本企業 (the large, modern Japanese business), 成長会社 a growth company, 公社 (public corporations), 民間企業 (private enterprise, private businesses), 民間会社 (private company), 私有私営の大会社 (large privately owned and privately managed companies), 親会社 (the parent company), 子会社 (a subsidiary company), 同族会社 (family company, the family-owned business), 系列会社 (affiliated companies 自由企業 (free enterprise), 近代企業 (modern businesses, modern enterprise, the modern business enterprise, the modern corporation), 独立会社 (an independent company), イノベーション企業 (innovating businesses), イノベーション会社 (a innovating company), イノベティブな会社 (innovative companies), 主要な成長会社 (a major growth company)

『見えざる革命』(76) :

本書は、年金基金の台頭と少子高齢化の到来という「見えざる革命」を指摘した書として知られる。もとより『断絶の時代』(68)で提示された後期ドラッカーの世界観にあるが、これら二重の「見えざる革命」をもって同書を補足する内容となっている。本書によって、後期ドラッカーすなわち多元的知識社会の論点は出そろったといてよい。1974年にエリサ法 (Employee Retirement Income Security Act; 従業員退職所得保障法) が制定されたことが出版の契機のようにあり、焦点はあくまでも年金基金および人口動態の意義を説き明かすことにある。したがって「企業」のとりあげ方は副次的で、corporate pension funds (企業年金基金) など年金に付随した形で言及されるにすぎない。たしかに年金基金の登場によって財産の意味も変わり、バーリ=ミーンズ以来の「所有と支配(経営)の分離」問題は決着がついたという企業観が示されてはいる。しかし主な「企業」概念といえるほどのものもやはりなく、そもそも用語じたいさほど登場しないのである。数少ないなかでは、business と company がやや目立つ程度である。管見では、その他 business enterprise, enterprise, corporation がわずかにみられるが、firm はみ

られなかった。多国籍企業（multinational）や国際企業（international corporations）の話、また非営利組織に関する公的サービス機関（public-service institutions）も、ごくわずかに登場している。

なお、その他登場した「企業」をあらわす言葉としては、以下のものがある。大企業（big business, large enterprise, larger businesses）、大会社（large companies, big companies）、小企業（small businesses）、小会社（the small companies）、かなりの規模の会社（fair-sized company）、営利会社（the business corporation）、アメリカ企業（American businesses, U.S. business）、アメリカ会社（American companies）、アメリカの大会社（America's large corporations）、既存会社（existing companies）、デンマークやスウェーデンの会社（Danish or Swedish company）、小さくはあるが成長している企業（the small but growing business）、すでに確立された大ないし中規模の企業（the established big or fair-sized business）、自由企業（free-enterprise）、近代企業（modern business）、民間企業（private enterprise）。

### Ⅲ-1. 後期ドラッカー初期の小括

以上、『断絶の時代』（68）から『見えざる革命』（76）までをみてきた。この期間は後期ドラッカーの世界観が示された時期であり、主要論点が明らかとなった。企業のみならず非企業による多元的組織社会はポスト企業社会といえるものであり、多様な諸組織のなかで企業は「新しい社会」の担い手として相対的に先導的な役割をはたすとされる。もとより「マネジメント」との関係においては、セカンド・メインであることに変わりはない。いわば企業は、「新しい社会」の担い手として相対的セカンド・メインとなった段階であった。

## 2. 後期ドラッカー中期：『乱気流時代の経営』（80）～『非営利組織の経営』（90）

### 『乱気流時代の経営』（80）：

本書は『断絶の時代』（68）を枠組みとする社会論であるが、同書が壮大な文明論であるのに対して、時事的な社会評論といった色合いを強くしている。ビジネス・パーソン向けの書が強く意識されており、変化しゆく諸相と取り組むべき経営課題が具体的に提示されているのである。「乱気流時代」（turbulent times）をキー・ワードに、少子高齢化の到来による至上命題としての生産性向上、年金基金の台頭による従業員社会の到来、グローバル経済の様相などで考察の進化がみられる。企業に関する論点としては、知識労働者の台頭による企業組織の変容と、多国籍企業の展開がある。

とりわけ生産性向上のために国家を超えた「プロダクション・シェアリング」（production sharing）なる国際分業体制が提唱され、その担い手たる多国籍企業の変容が説かれる。本書でのドラッカーによれば、これまで多国籍企業といえば、外国に子会社や支店をもつ先進国の国内企業のことであったが、プロダクション・シェアリングにおいては異なったものとなる。従来のような製造企業ではなく、マーケティング企業そして技術と設計をまとめあげるマネジメント企業となる。それは各国の発展段階に応じて最適な経営資源を調達し製品化する企業であり、グローバルに生産と流通を組織する主体になるという。かくて多国籍企業は「多国籍連合」（multinational confederation）、「超国籍企業」（transnational）となることが明言されるのである。『マネジメント』（73）から考察の進展が認められるが、世界における国家になりかわる主体を企業とそのマネジメントとする主張内容をさらに詰めたものとなっている。

本書もこれまでの流れと同様、主な「企業」概念といえるほどのものはない。語としては

business, company を中心に, enterprise, firm, business enterprise が散見される。非企業 = 非営利組織に関する語も多くみられ, 非企業・非営利 (non-business), 非営利機関 (non-for-profit institution, non-profit institution), 公的サービス機関 (public service institution), 非営利公的サービス機関 (non-profit public service institution, non-business public service institutions), サード・セクター (Third Sector) などがある。

なお, その他登場した「企業」をあらわす語としては, 以下のものがある。先導的な会社 (the leading company), 巨大会社 (a giant company), かなりの大企業 (the very large corporation), 既存会社 (existing companies), 既存大会社 (existing large companies), 大企業 (big business, large businesses, large enterprise, large corporation), 大会社 (the large company, big company), 中小企業 (a small or medium-sized company), 中規模企業 (medium-sized businesses), 純粋に地域的な小企業 (small and purely local businesses), 小企業 (small business), 小会社 (small companies), きわめて小さな会社 (a tiny company), アメリカ企業 (American businesses, American corporations), アメリカ大企業 (large American businesses, American big business), 日本企業 (Japanese enterprise), 日本大企業 (the large Japanese business), 日本会社 (a Japanese company), 日本大会社 (a large Japanese company), イタリア会社 (Italian company), イタリア大企業 (large Italian business), 主要市場会社 (a major marketing company), 親会社 (the parent company), 自由企業 (free-enterprise), 上場会社 (the publicly owned companies), 近代企業 (modern enterprise), 地方の小企業 (a small local business), 同族企業 (family business), 超国籍企業 (transnational business, transnational), 多国籍企業 (multinational corporation, multinational companies, multinational), アメリカ多国籍企業 (American multinationals), 国際会社 (international company), 大多国籍企業 (the large multinationals), 全国企業 (a national company), 外国会社 (a foreign company), 国内企業 (domestic business, domestic company), もっとも国際化の進んだ企業 (the most internationally -minded business)。

『変貌する経営者の世界』(82) :

本書は, Wall Street Journal に 1975~1981 年にわたって掲載された経営者向けのエッセイの選りすぐりである。最後の論考以外はすべて短く, たいへん読みやすい。執筆時期が『見えざる革命』(76) から『乱気流時代の経営』(80) にいたる時期と重なっており, 両著の問題意識にあるテーマが個別具体的に述べられている。知識労働者, 従業員社会, 非営利領域, グローバル経済, 多国籍企業, プロダクション・シェアリングなどである。

「企業」概念についてもこれまでと同じ流れにあり, 主な「企業」概念といえるほどのものはない。語としては business, company が中心で, corporation, business enterprise, firm が散見される。管見では, enterprise はみられなかった。多国籍企業に関する語としては, 国際企業 (international business), 多国籍企業 (the multinationals, multinational corporation), 多国籍会社 (multinational companies), ドイツの大規模多国籍企業 the large German multinationals) などがある。

非企業 = 非営利組織に関する語としては, 非営利 (non-business), 非営利機関 (non-business institution, non-profit institution), 非営利組織 (non-profit organization), 公的サービス機関 (public service institution), サード・セクター (Third Sector), サード・セクター機関 (Third Sector institution), サード・セクター組織 (Third Sector organization) などがある。

なお、その他登場した「企業」をあらわす語としては、以下のものがある。大企業 (big business, large business, big enterprises), 大会社 (big companies, large company), かなりの大会社 (very large companies), かなりの大企業 (substantial firms), 巨大会社 (giant companies), 専門的に経営された大会社 (large, professionally managed companies), 大規模政府企業 (large government enterprises), 上場会社 (publicly held companies), 最大の複合会社 (the biggest and most complex companies), 中企業 (medium-sized businesses), 中小企業 (a small or medium-sized business, the small- and middle-sized business), 小企業 (small businesses), 小会社 (small company), 先導的な会社 (the leading company), 成長企業 (the growing business), 小規模成長企業 (small and growing business, small, growing business), 小さな企業家的企業 (small entrepreneurial businesses), 日本企業 (Japanese business), 日本会社 (Japanese company), 日本大企業 (Japan's large companies), アメリカ企業 (American business), アメリカ大企業 (American large business), アメリカ会社 (U.S. companies, the American company), イギリス会社 (British companies), インドの巨大国有企業 (the huge state-owned Indian enterprises), 欧米会社 (Western companies), 親会社 (the parent company)。

『イノベーションと企業家精神』(85) :

本書は、イノベーションの体系的な実践に焦点を合わせた経営実践書である。すでに『マネジメント』(73)でドラッカーの「マネジメント」は理論的に完成しているが、そこからさらに「顧客の創造」のためのイノベーション論を発展させたものである。したがって企業家 (entrepreneur) の語が多く、ベンチャー (venture) もそれなりにみられる。企業家的企業 (entrepreneurial business), 企業家的会社 (entrepreneurial companies) といった語もあるが、「企業」そのものにはあまり意が注がれていない感がある。もとよりこのことは企業を看過しているわけではなく、企業の存在が前提としてあるということである。イノベーションを実現するのは、企業に特有の機能という認識に裏打ちされているからである。やはり主な「企業」概念といえるほどのものはなく、最頻出は business と company が同程度にみられる。以下, enterprise, firm, corporation が散見される。firm が比較的多く, business enterprise はなきに等しいのが、これまでに比した特徴である。

多国籍企業に関する語としては、そもそも多国籍企業に関する記述が少ないなかであって、多国籍企業 (multinational), 日本の多国籍企業 (Japanese multinationals), 真の世界的な会社 (a truly global company) などがあつた。非企業=非営利組織に関する語としては、公的サービス (public service), 公的サービス機関 (public service institution), 公的サービス・セクター (public-service sector), 非営利 (non-businesses, nonbusinesses), 非営利公的サービス組織 (a nonbusiness public-service organization), 公的セクター機関 (public-sector institution) があつた。

なお、その他登場した「企業」をあらわす語としては、以下のものがある。営利会社 (business corporation), 主要企業 (major enterprises), 大企業 (big business, big firms, large business, large corporation, big corporation), かなりの大企業 (a very big corporation), 巨大企業 (giants, giant enterprise), 大会社 (large companies, big companies), かなりの大会社 (very large companies, a very big company), 名門大企業 (deeply entrenched giants), 近代大企業 (a large modern business), そこそこの規模の会社 (a fair-sized company), 中規模企業 (the medium-sized business, a medium-sized enterprise), 中規模会社 (a medium-sized company), 中小企業 (small

and middle-sized businesses), 中規模成長会社 (mid-sized growth companies, middle-sized growth companies, medium-sized growth companies), 小企業 (small businesses, small enterprises, small firm), 小会社 (small company), かなり新興の小企業 (the very young or very small business), 高度に専門化した新しい小企業 (the small and highly focused new enterprise), 小規模成長企業 (the small and growing business), 古い大企業 (large and often old enterprises), 既成の大企業 (large and established business), 古い大会社 (the big old companies), 既成の安定した大会社 (large and established company), 非企業家的会社 (a non-entrepreneurial company), 既存の企業家的企業 (existing entrepreneurial businesses), 既存の小企業 (small existing enterprises), 既存の大中企業 (existing large and fair-sized businesses), 収益企業 (profit-making enterprises), アメリカの株式公開企業 (publicly owned American companies), 株式公開企業 (publicly owned companies), 非公開企業 (privately held companies), 既存企業 (the existing business, existing enterprises), 既存大企業 (the existing large enterprise, existing and sizable enterprises, existing big businesses), 独立企業 (an independent enterprise), 親会社 (parent company), 買収会社 (acquiring company), 被買収会社 (acquired company), イタリア会社 (an Italian company), アメリカ会社 (the American company), アメリカ大会社 (large American companies), 成功している企業 (successful businesses)。

『マネジメント・フロンティア』(86) :

本書は1981~1986年執筆の短い論考をまとめた論文集で、ドラッカーへのインタビューもふくまれている。ドラッカーによれば、これら論考はみな、今日的意思決定が明日を形成するマネジメントのフロンティアをあつかう点で一貫しているという。前著『イノベーションと企業家精神』(85)と執筆時期が相前後して重なっており、企業家 (entrepreneur), ベンチャー (venture), 企業家的企業 (entrepreneurial business), 企業家的会社 (entrepreneurial companies) の語も、それなりに多い。またアメリカではM & Aが盛んになっていた頃であり、敵対的買収の問題点など、コーポレート・ガバナンスにつながる論考もみられる。やはり主な「企業」概念といえるほどのものはなく、最頻出もやはり business と company が同程度にみられる。以下、およそ enterprise, firm, business enterprise, corporation の頻出順で、それなりに登場している。

多国籍企業に関する語としては、多国籍企業 (multinational, the multinational concern), 多国籍大企業 (big multinationals), 日本の多国籍企業 (the Japanese multinational), 欧米の多国籍企業 (the Western-based multinational), 多国籍会社 (a multinational company), 国際的な会社 (international companies) などがある。「第4章 変わりゆく多国籍企業」という独立した論考もあり、多国籍企業に対する意識は高い。非企業 = 非営利組織に関する語としては、公的セクター (the public sector), 非企業 (nonbusiness), 非営利セクター (the nonprofit sector), 急成長している非営利第三セクター機関 (institutions of the rapidly growing nonprofit third sector) があるものの、あまり多く登場しているとはいえない。

なお、その他登場した「企業」をあらわす語としては、以下のものがある。これまでの著書に比して、かなり多くのがみられる。自由企業 (free enterprise), 近代営利企業 (the modern business enterprise), 大営利企業 (big business enterprise), 大企業 (the large business corporation, big business, large business, major business, large enterprise, the large business enterprise, (large corporation, big corporation), 近代大企業 (the modern big corporation), 全国的な大企業

(big, national business), 大会社 (big company, big corporations, big-company, large companies), かなりの大会社 (very big companies), 確立された会社 (the established company), 確立された大会社 (the big established company), 巨大企業 (giant, the giant business), 巨大会社 (giant companies), (金融) コングロマリット financial conglomerate, 個人商会 (business firm), 小企業 (small business, smaller firms), かなりの小会社 (fairly small companies), 外国の小会社 (smaller foreign companies), 小規模な専門会社 (smaller and more specialized companies), 自律的で自治的な小企業 (autonomous, self-governing, and smaller enterprises), 中規模企業 (middle-size businesses), 中規模会社 (a medium -size company), 中小企業 (small and medium-size (enterprise, businesses, firms)), 急成長しているかなりの大会社 (a very big and rapidly growing company), 中規模成長会社 (mid-size growth companies), 急成長している企業 (a rapidly growing business), 急成長している中規模会社 (fast-growing medium-size companies), 革新的な会社 (the innovative company), 高度な革新性を達成している会社 (a highly successful innovative company), 企業家的で革新的な企業 (entrepreneurial and innovative businesses), 高度に革新的な巨大企業 (highly innovative corporate giants), 民間企業 (private business, private business enterprise), 民間会社 (private company), 株式会社 (Société anonyme), 無名会社 (Aktiengesellschaft 訳 204, 原 170), 有限会社 (private limited company), 株式合資会社 (Kommanditgesellschaft auf Aktien), 魂のない株式会社 (the soulless corporation), 公有の大企業 (the large, publicly owned corporation), 株式公開会社 (publicly owned companies), 株式公開大会社 (big, publicly owned companies, large, publicly owned (held) companies, the large public corporation), 非公開会社 (closely held companies), 親会社 (parent company), 現代の株式公開大企業 (the modern, publicly owned, large enterprise), 同族会社 (a family company), ベンチャー・キャピタルの会社 (venture capital firms), アメリカ企業 (American businesses, American firms, American corporation, U.S. businesses), アメリカ会社 (American company, U. S. companies), アメリカ大会社 (large American company, large U.S. companies), 西ドイツ会社 (West German company), ドイツ会社 (German company), 日本企業 (Japanese businesses, Japanese firms), 日本会社 (Japanese company), 日本大会社 (large Japanese company), 日本の主要会社 (major Japanese company), かなり大きな日本会社 (very large Japanese companies), 日本大企業 (Japanese big business), ヨーロッパ主要企業 (major European corporation), ニューヨーク主要企業 (major New York business enterprises), かなりの規模の日本会社 (a fair-size Japanese company), 外国会社 (the foreign company), 国内会社 (domestic companies), 既存企業 (the existing businesses), 国有企業 (government-owned enterprises)。

『新しい現実』(89) :

本書は『乱気流時代の経営』(80)と同様に、『断絶の時代』(68)を枠組みとする社会論である。歴史の境界, 世界的な政治・経済・社会・教育, そして最後にそれらの土台をなす世界観・価値観の変化といった広範な問題が, 「新しい現実」として論じられている。やはりビジネス・パーソン向けの書が強く意識されているが, カレントな問題の底流にある文明史的な意義を知らしめる点できわめて刺激的な書でもある。ただ, どちらかという政治評論に比重があり, 企業に関する考察はさほど多くないばかりか, 内容的にもとりたてて新しい展開はみられない。

たとえば, 「第7章 新しい多元主義」では, 今日の多元主義は機能にもとづく新しい多元主

義であるとし、そのはじまりを中央集権的な「主権国家」が勝利を遂げた時に登場した新しい多元的な制度、すなわち近代営利企業 (the modern business enterprise) にもとめている。この近代企業につづいて、近代官僚機構、労働組合、学校、病院などが次々と登場した。これらはそれぞれが単一の社会的課題に取り組むことに特化して組織化された制度であり、それぞれのパフォーマンスによって社会が全体として運営されているとする。また「第12章 ポスト企業社会 (the Post-Business Society)」では、ビジネス (企業・事業) が成功への主な手段であった社会から、選択肢のひとつにすぎなくなった社会への移行が説かれるが、これらの考察はいずれも『断絶の時代』(68) で提示された世界観である。すなわち多元的組織社会において企業は諸組織のひとつにすぎないとするものである。ただし、内容的には同書よりも詰めたものとなっている。

しかし本書でとりわけ注目すべき点は、非営利領域や知識労働者の存在が強調され、ここにおいて「マネジメント」は中心的な社会的機能を担うとともに新たなリベラル・アート<sup>18</sup>となったとされることである。実に「第15章 社会的機能およびリベラル・アートとしてのマネジメント」と、そのままの章も配されている。このように『マネジメント』(73) 以来、本書ではかなり久しぶりにマネジメントの意義が強力に論じられており、ひるがえって「企業」はその下位にある概念との印象を強く与える。かかる論調はつづく『非営利組織の経営』(90)、『未来への経営』(=『未来企業』)(92) を経て、『ポスト資本主義社会』(93) へとつながっていくものである。

本書でも主な「企業」概念といえるものではなく、business と company を中心に、以下 business enterprise, enterprise, corporation, firm といった順で登場している。ベンチャー (venture)、ジョイント・ベンチャー (joint ventures) もそれなりにみられる。

多国籍企業に関する語としては、多国籍企業 (multinational)、超国籍企業 (transnational businesses, transnational enterprise, transnational)、超国籍会社 (transnational companies)、超国籍大会社 (large transnational companies)、ヨーロッパ超国籍企業 (European transnational companies) などがある。

非企業 = 非営利組織に関する語としては、非営利 (non-profit)、非企業 (non-business)、非営利機関 (non-profit institution)、第三セクター (third-sector)、第三セクター機関 (third-sector institution)、非営利・非政府機関という第三セクター (the third sector of non-profit, non-governmental institution) などがある。

なお、その他登場した「企業」をあらわす語としては、以下のものがある。大企業 (large businesses, Big businesses, big businesses, large enterprises)、巨大企業 (the corporate business giants)、豊かな大企業 (the large and rich corporations)、大会社 (large companies, big companies)、巨大会社 (giant companies)、中規模会社 (middle-sized companies)、中小企業 (middle-sized and even small businesses)、小企業 (small businesses, small enterprises)、小会社 (small company)、地方企業 (a strictly local firm)、全国企業 (a national business)、大陸企業 (a continental business)、自由企業 (free enterprise)、民間企業 (private business, private enterprise)、国営会社 (nationalized companies)、10億ドル企業 (billion-dollar corporation)、近代営利企業 (the modern business enterprise)、近代企業 (modern business, modern corporation, modern enterprise)、business corporation、親会社 (the parent company)、株式公開大会社 (large, publicly owned companies, large, publicly held companies)、メキシコ会社 (Mexican companies)、日本企業

(Japanese business, Japanese firms), 日本大会社 (the large Japanese companies), アメリカ企業 (American business, American firm), アメリカ会社 (American companies, the U.S. company), アメリカ大会社 (America's large companies), アメリカを本拠とする会社 (American-domiciled companies), イギリス会社 (the U.K. company), 西ドイツ会社 (the West German company), ヨーロッパ企業 (European business), ヨーロッパや日本の大会社 (large European and Japanese companies)。

『非営利組織の経営』(90) :

タイトルが示すように、本書は非営利組織に焦点を合わせた経営実践書である。『断絶の時代』(68)の多元的組織社会論で「企業」はいまだ先導的ではあるものの、あくまでも社会を構成する組織のひとつにすぎないとされるようになった。これを受けて、企業＝営利組織以外の非営利組織のマネジメントをあつかった書なのである。当然ながら、非企業＝非営利組織に関する語が多く登場し、企業に関する語はあまり登場しない。企業への言及は、あくまでも非企業＝非営利組織の特徴を際立たせるためのものでしかない。

非企業＝非営利組織に関する語では、非営利機関 (non-profit institution (agency), the non-profits), サービス機関 (the service institution), 非営利セクター (non-profit sector), 非営利組織 (non-profit organizations), 非営利サービス組織 (a non-profit service organization), 公的サービス機関 (a public service agency) などがある。企業に関する語は数じたいが少ないなか、ほとんどが business, company であった。それ以外は管見では、business enterprise がわずかにみられるだけで、corporation, enterprise, firm はみられなかった。その他、大企業 (big business), 巨大企業 (the very biggest businesses), 上場会社 (a publicly listed company), アメリカ企業 (American business) などがある。管見では、多国籍企業に関する語はみられなかった。

### Ⅲ-2. 後期ドラッカー中期の小括

以上、『乱気流時代の経営』(80)から『非営利組織の経営』(90)までをみてきた。この期間には国際分業体制の提唱、イノベーションや非営利マネジメントの体系的提示など、多元的組織社会における企業、そしてその裏面としての非企業に関する具体的な様相とポイントが考察されている。企業観についての大きな変更はなく、企業を「新しい社会」の担い手として相対的セカンド・メインとするのもそのままであった。

3. 後期ドラッカー末期:『未来への経営』(92)～『ネクスト・ソサエティにおける経営』(2002)『未来への経営』(=『未来企業』)(92) :

本書もビジネス・パーソン向けの論文集で、1986年から5年にわたる論考を集めたものである。企業内外の問題をテーマに、経済と経済学、人、マネジメント、組織が論じられている。冒頭のドラッカーへのインタビュー「ポスト企業社会」(the Post-Business Society)に象徴されるように、本書の基調をなすのは企業観の変容である。これは『断絶の時代』(68)での世界観にあって、『新しい現実』(89)でより詰められたものである。実に本書では、社会における企業の意義と枠組みの変容が具体的に強く意識されている。まさに邦訳書名『未来企業』は、かかる意を反映したものであろう。前著『非営利組織の経営』(90)と執筆時期が重なっていることもあって、とくに非営利組織の意義と成果が強調され、またコーポレート・ガバナンスに関する

論考もおさめられている。その他、企業をあつかった章もそれなりにあり、企業に関する語はかなり多く登場している。やはり business, company を中心に、firm が比較的多く、corporation, enterprise がみられる。business enterprise は、管見ではわずか数か所であった。ベンチャー (venture), ジョイント・ベンチャー (joint ventures) も、やはりそれなりに登場している。

多国籍企業に関する語としては、多国籍企業 (multinationals), 大規模多国籍企業 (big multinationals), 多国籍会社 (the multinational company), 超国籍企業 (transnational enterprise, transnational firm, transnationals), アメリカ多国籍企業 (American multinationals), アメリカ巨大多国籍企業 (American giant multinationals), 日本多国籍企業 (Japanese multinationals) などがある。

非企業 = 非営利組織に関する語としては、非企業 (nonbusinesses), 非営利組織 (nonprofit organizations, nonprofits), 非営利機関 (nonprofit institution), 非営利セクター (nonprofit sector), 第三セクター (third-sector), 第三セクター機関 (third-sector institution) などがある。

なお、その他登場した「企業」をあらわす語としては、以下のものがある。旧式の企業 (the old-style corporation), 大企業 (a large business, a large corporation, a large enterprise), big business, big corporation), かなりの大企業 (very big enterprises), 巨大企業 (giants), 大会社 (a big company, a large company), かなりの大会社 (a very large company), 多角化した大会社 (a big and diversified company), 大規模複合企業 (a large and complex enterprise), 中小企業 (middle-sized and even small businesses, small and medium-sized businesses, a small or medium-sized firm), 中小会社 (middle-sized and small companies), 中規模企業 (middle-sized enterprises, middle-sized business, midsized businesses, midsized firm, medium-sized firms), 中規模会社 (middle-sized companies), 零細企業 (tiny firms), 企業家的な小企業 (small, entrepreneurial businesses), 親会社 (parent companies), 国内会社 (a one-country company, national firms), 純粋国内企業 (purely national enterprises), 主要企業 (the major corporations), 株式非公開小会社 (smaller, closely held companies), 株式非公開小企業 (smaller, closely held firms), 中規模同族企業 (middle-sized, family-owned businesses), 中規模株式非公開企業 (middle-sized, privately held firms), 政府系企業 (governmental enterprise), 政府管轄下の会社 (government-controlled companies), 巨大政府企業 (giant government businesses), 大規模持株会社 (the large holding company), 政府持株会社 (state holding company), 系列会社 (a keiretsu company), 民間企業 (private businesses), 自由企業 (free enterprise), 合併企業 (the joint enterprise), 情報型企業 (the information-based business), 企業家的な会社 (entrepreneurial companies), 株式公開企業 (publicly held corporations, publicly owned corporations, public corporations; 公社, 公共企業体, 文脈上「株式公開企業: 原 208, 訳 254), 株式公開大企業 (large publicly owned enterprise, the large, publicly held corporation, the large, publicly owned corporation), 株式公開会社 (the publicly held company), 株式公開大会社 (the large publicly held companies), アメリカの株式公開会社 (America's publicly owned companies, publicly owned U.S. companies, the U.S. publicly owned corporation), 日本企業 (Japanese businesses, Japanese firms), 日本大企業 (the large Japanese firm), 日本会社 (Japanese companies), 日本大会社 (big Japanese companies, large Japanese companies), 近代日本企業 (the modern Japanese corporation), ヨーロッパ企業 (European businesses), ヨーロッパ会社 (European companies), ヨーロッパ中規模会社 (medium-sized European companies), ヨーロッパ株式非公開会社 (European privately held companies), アメリカ企業 (American businesses (firm),

American firm, U.S. businesses), アメリカ会社 (American companies, U.S. companies), アメリカ大会社 (large American companies, large U.S. companies), アメリカ大企業 (American big business, America's large corporations), アメリカ中小企業 (small and medium-sized U.S. firms), イギリス会社 (British companies), フランス会社 (a French company), フランス超会社 (French supercompanies), ドイツ国内企業 (domestic German business), 西ドイツ会社 (West German companies), アメリカを本拠とする会社 (U.S.-based companies), アメリカ全国企業 (national U.S. businesses), 欧米会社 (American and other Western companies), 欧米企業 (Western businesses), 欧米会社 (Western company), 日本所有の会社 (Japanese-owned companies), アメリカ所有の会社 (American-owned companies), ハンガリー企業 (Hungarian business), 中国企業 (Chinese enterprises, Chinese business), 外国企業 (a foreign business), 地元会社 (local company)。

『ポスト資本主義社会』(93) :

本書は『断絶の時代』(68)を枠組みとする社会論として、『乱気流時代の経営』(80),『新しい現実』(89)の系譜にあり,またそのしんがりに位置している。のみならず,マネジメントをはじめとするドラッカーの思想と理論が網羅されており,彼生涯の集大成と位置づけられうる。タイトル「ポスト資本主義社会」に明らかなように,最大の焦点は冷戦終結そしてソ連崩壊後の社会体制の行方にある。『新しい現実』(89),『未来への経営』(=『未来企業』)(92)では「ポスト企業社会」がかかげられていたが,視点がさらにスケール・アップしたかのごとくである。かくて歴史的な転換期という認識のもとに,社会・政治・知識の三領域が論じられるのである。企業に関する考察はさほど多くなく,語としてもさほど登場していない。やはり business と company を中心に, business enterprise, corporation が散見される。管見では, enterprise, firm はみられなかった。また国境を越えた視点,まさにグローバリズムがうたわれている<sup>19)</sup>が,意外にも多国籍企業や超国籍企業に関する語がみられなかった。

非企業=非営利組織に関する語としては,非企業 (non-businesses), 非営利組織 (not-for-profit organization, non-business organizations, non-profits), 非営利であるが非政府の組織 (not-for-profit but non-governmental organizations), 社会セクター (social sector), 社会セクターの非営利機関 (non-profit institutions of social sector), 非営利セクター (not-for-profit sector) などがあった。

なお,その他登場した「企業」をあらわす語としては,以下のものがある。大企業 (large businesses, big business, large corporations, large-scale enterprise), 民間資本家企業 (private capitalist enterprise), 民間資本家大企業 (large-scale private capitalist enterprise), 主要企業 (a major business corporation), 主要会社 (major companies), 営利会社 (business corporation), 民間企業 (private businesses), 中規模会社 (middle-sized companies), 大規模公開会社 (the large publicly owned company), 日本企業 (Japanese businesses), 日本大企業 (Japan's large businesses, Japanese big businesses), 日本会社 (Japanese companies), 日本大会社 (a Japanese big company, large Japanese companies), アメリカ企業 (American business, American corporations), アメリカ大企業 (the big American corporation), アメリカの中規模企業 (America's medium-sized businesses), アメリカ会社 (the American companies), アメリカ大会社 (the large American companies), アメリカ, ドイツ, イギリスの大企業 (a large American, German, or British company), ド

イツ会社 (the German company), スペイン会社 (Spanish company)。

『大転換期の経営』 (=『未来への決断』) (95) :

本書は『未来への経営』 (=『未来企業』) (92) につづくビジネス・パーソン向けの論文集で、1991年以降の論考を集めたものである。「序文」(preface)と「結論」にドラッカーへのインタビューが配され、ポスト資本主義社会が展望されている。『未来への経営』 (=『未来企業』) (92) の続編といった感が強いが、企業観その他企業に関する論点としてはとくに新たな展開といったものはみられない。やはり business, company を中心に、corporation, firm, business enterprise, enterprise といった感じで登場する。ベンチャー (venture), ジョイント・ベンチャー (joint ventures) もみられる。ちなみに『新しい社会』 (=『新しい社会と新しい経営』) (49) での industrial enterprise が、major industrial enterprise (主要産業企業) の形で久方ぶりに登場しているのが目につく。

多国籍企業に関する語としては、多国籍企業 (the multinational corporation, multinational, multinational businesses, a multinational enterprise), 巨大多国籍企業 (huge multinationals), 大規模多国籍会社 (large multinational companies) があつた。

非企業 = 非営利組織に関する語としては、非企業 (non-business, nonbusinesses), 非営利組織 (nonprofits, nonprofit organization), 大規模非営利組織 (the large nonprofits), 社会セクター (social sector), 社会セクター機関 (social sector institutions), 社会セクター組織 (social sector organizations), 第三セクター (third sector), 非営利セクター (nonprofit sector), 非政府のコミュニティ組織 (non-governmental, community organizations) がある。

なお、その他登場した「企業」をあらわす語としては、以下のものがある。大会社 (big company, large companies), 大企業 (big corporations, large businesses, the large business enterprise, large scale business, Big Business, big businesses), 巨大企業 (the giants), 中小企業 (small and medium-sized firms), 中規模企業 (the medium-sized businesses), 中規模会社 (mid-size companies), 小企業 (small businesses), 小会社 (small companies), 主要会社 (major companies), 企業 (business corporation), 主要企業 (a major business corporation), 同族企業 (family business, the family-managed business), 同族会社 (family company, the family-managed company), かなり大きな完全同族企業 (a very large and completely family-managed business), 小さな同族企業 (small family-owned enterprises), 大コングロマリット (a big conglomerate), 国内企業 (domestic business), 外国企業 (foreign business), 近代企業 (the modern corporation), 近代企業 (the modern business enterprise), 国家企業 (state enterprises), 国有企業 (government-owned businesses), 民間企業 (private enterprise), ドイツ会社 (German companies), ドイツやイギリスの大会社 (a large German or British company), ドイツの中規模会社 (Germany's mid-size companies), ドイツ大会社 (big German company), イギリス会社 (British companies), アメリカ企業 (American business, U.S. businesses), アメリカ大企業 (the great U.S. businesses), アメリカ巨大企業 (the American giants), アメリカ会社 (U.S. companies), アメリカの大会社 (large U.S. a large American company, companies, big American company, big U.S. company), アメリカやヨーロッパの大会社 (big U.S. or European companies), ヨーロッパ会社 (European companies), 主要ヨーロッパ会社 (the major European companies), 欧米会社 (Western companies), アメリカ多国籍企業 (American multinationals), アメリカ巨大多国籍企業 (huge American multinationals, giant

American multinationals), アメリカを本拠とする多国籍企業 (the American-based multinationals), 海外中国人の多国籍企業 (the overseas-Chinese multinational), 日本企業 (Japanese businesses), 日本会社 (Japanese companies), 日本大企業 (Japanese big business), 日本大会社 (the big Japanese company, a large Japanese company)。

『ドラッカー、アジアを語る』(=『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』) (95) :

本書は、1994年9月21日から1995年3月27日にかけて行われたドラッカーと中内功の手紙を通じた対話を著書化したものである。執筆時期としては、『大転換期の経営』(=『未来への決断』) (95) 所収の論考と重なっている。中内功が問題提起してドラッカーがそれに答えるというスタイルですすめられており、ドラッカーの考えが著書とは違った形で引き出されている点特徴的である。時代と世界の様相、日本のあり方など論点は多岐にわたるが、企業観その他企業に関する論点は前著ととりたてて変わることはない。語としても business と company を中心に、enterprise, business enterprise, firm, corporation といった感じで登場する。ジョイント・ベンチャー (joint venture) もみられるが、多国籍企業に関する語はきわめて少なく、多国籍企業 (multinational), アメリカ多国籍企業 (American multi-nationals) が数か所で登場するのみである。

非企業=非営利組織に関する語としては、公的サービス機関 (public-service institutions), 非営利機関 (non-profit institutions), 非営利組織 (nonprofits, a nonprofit organization), 社会セクター (social sector), 社会セクター機関 (social sector institutions), 社会セクター組織 (a social sector organization), 社会セクターの非営利機関 (the nonprofit institutions of the social sector), アメリカの社会セクター (an American social sector), 日本の社会セクター (a Japanese social sector), 公的セクター (public sector) などがみられた。

なお、その他登場した「企業」をあらわす語としては、以下のものがある。自由企業 (free enterprise), 大企業 (the large business enterprise, the big business enterprise), 主要企業 (major business), 主要会社 (a major company), 大会社 (big companies, large companies), 近代企業 (modern corporation, the modern business), 国有企業 (state-owned enterprises), 小企業 (small businesses), 民間企業 (private enterprise), 既存会社 (established companies, existing companies), 既存大会社 (existing, large companies), 営利目的会社 (for-profit companies), メキシコ企業 (Mexican business), メキシコ会社 (Mexican companies), 主要な欧米企業 (a major Western business), 日本会社 (Japanese companies), 日本大会社 (large Japanese companies), 主要日本企業 (a major Japanese corporation), 日本大企業 (the large Japanese corporations), アメリカ企業 (American businesses), アメリカ会社 (American companies), 先導的なドイツ会社 (the leading German companies), ヨーロッパ企業 (European business), ヨーロッパ会社 (European companies)。

『21世紀に向けたマネジメントの挑戦』(=『明日を支配するもの』) (99) :

本書は21世紀に向けた明日の課題、とりわけ決定的に重要な課題のみをとりあげたものだという。ドラッカーは「行動へのよびかけである」「マネジメントの本である」と規定しているが、変化のさなかにあるマネジメントや経営戦略, IT, そして変革の担い手など、主に人的主体

個々の立場にそって論じられている。セルフ・マネジメントの書といったスタイルであるが、企業観その他企業に関する論点としてはおおよそこれまでと変わらない。語も business と company を中心に、enterprise, corporation, business enterprise, firm といった頻度で登場している。

多国籍企業に関する語はさほど頻出しておらず、バリエーションも多国籍企業 (multinational), 大規模多国籍企業 (large multinationals), 超国籍企業 (transnational) のみであった。非企業 = 非営利組織に関する語としては、非企業 (nonbusiness), 非営利機関 (a nonprofit institution), 非営利組織 (nonbusiness organization, nonprofits) がみられた。とりわけ nonbusiness が主に非営利組織をあらわす語として多用されていたのが目につく。

なお、その他登場した「企業」をあらわす語としては、以下のものがある。近代企業 (modern business), 主要企業 (a major enterprise), ジョイント・ベンチャー (joint venture), 先導的な会社 (leading company), 急速に成長している会社 (rapidly growing company), 大企業 (big business, large business, large enterprises, big corporation), 大会社 (big companies), かなりの大会社 (fairly big company, the very big company), 中規模企業 (mid-sized businesses), 二流の小さな同族会社 (a small and mediocre family firm), 親会社 (parent company), 株式公開企業 (the publicly owned corporations), 株式公開会社 (the publicly owned companies), 大規模株式公開企業 (large, publicly owned enterprise), 高度に専門化した中規模会社 (highly specialized, midsized companies), アメリカの上場企業 (American publicly listed corporations), イギリス企業 (British business), メキシコ会社 (Mexican company), インドネシア会社 (Indonesian company), 欧米会社 (Western companies), アメリカ企業 (U.S. businesses), アメリカ会社 (U.S. companies), ヨロッパ会社 (European companies)。

『ネクスト・ソサエティでの経営』(=『ネクスト・ソサイエティ』)(2002) :

本書は1996年から2002年までの論考をおさめた論文集で、事実上の絶筆である。いわゆるIT革命やニュー・エコノミー論など当時のカレントなトピックスをとりあげつつ、経済よりも社会を重視する問題意識から全体がまとめられている。社会論の『ポスト資本主義社会』(93)の続編といった感が強いものの、同書ほど完成度は高くない。もとよりITも織り込んで「来たる次の社会」を展望している点で、たいへん興味深いものではある。企業に関する論点としては、大きくふたつある。企業誕生の政治史的意義と、企業観の変容である。それぞれ「第三部 変わりゆく世界経済」内の「11章 偉大な制度の興隆」と、「第四部 ネクスト・ソサエティ」の「第15章 ネクスト・ソサエティ」内の「企業 (corporation) は生き残るか?」で論じられている<sup>20</sup>。

企業誕生の政治史的意義は、『新しい現実』(89)の「第7章 新しい多元主義」と内容的にかなり重なっているが、大意は次のごとくである。ここ1000年にわたる西洋は多元主義の興隆と衰退そして再興隆の歴史だった。当初、国王や教皇など中央の権威に力はなく、騎士や貴族、司教、自由都市、ギルドをはじめとする自治的な無数の権力主体からなる多元社会だった。その後、国民国家が唯一の権力主体として発展するにつれ、アメリカ以外の西洋では多元主義は命運が尽きたかにみえた。しかしまさにその時、自律的な権力主体とし新たに営利企業 (business enterprise) が登場し、労働組合や病院、大学など社会的影響力ある自律的な制度がつづくこととなった。これが今日の多元社会である。各制度はそれぞれに特有の機能にもとづく点で、かつての多元社会とは異なる。したがって、これからの時代、諸制度の自立性を保ちつつ、政

治的な一体性を回復することが課題となる。超国籍企業であれば、国家主権の枠組みを超えた自律性を保ちつつ、政治的な一体性を回復する必要があるという。

企業観の変容で論じられるのは、知識社会の進展によって、企業と従業員＝知識労働者の関係が変わるとともに、企業の非階層化やアウトソーシング、ダウンサイジング、グローバル化、他企業との連合化が推進される、また年金基金の台頭による企業所有の意味の変化といったところである。これらはいずれもドラッカーがこれまで事あるごとに論じていたものであり、ここでそれらを大きくまとめている感がある。項目タイトル「企業は生き残るか？」に対する結論としては、「これまでとは形を変えながらも、やはり企業というものは存続する。従来と異なる新たな定義によりながらも、企業は生きながらえる。」といったところである。換言すれば、これは「これまでとは形を変えなければ、企業というものは存続しえない。従来と異なる新たな定義によらなければ、企業は生きながらえることはできない。」ということでもある。社会における企業の存在意義を改めて問う両義的な結論である。

企業に関する語としては、business と company を中心に、enterprise, corporation, business enterprise, firm といった頻度で登場している。知識会社 (a knowledge company) や知識にもとづく企業 (knowledge-based businesses) の語もみられる。

多国籍企業に関する語としては、多国籍企業 (multinationals), 多国籍会社 (multinational companies), 超国籍企業 (transnational, transnational business), 超国籍会社 (transnational companies) があつた。multinationals が transnationals を意味しているところもある一方で、両者を明確に区別し前者から後者への移行を主張する記述もあるなど混乱がみられる。

本書では社会の重要性を強調するだけあって、非企業＝非営利組織にかなり高い期待が寄せられている。語としては、非営利組織 (non-profit, the nonprofits, nonprofit organizations), 非企業セクター (the nonbusiness sectors), 第三の非営利セクター (a third nonprofit sector), 社会セクター機関 (social-sector institution), 非営利社会セクター (the nonprofit social sector) があつた。

なお、その他登場した「企業」をあらわす語としては、以下のものがある。企業 (business corporation), 国内企業 (domestic firms), 合弁企業 (joint venture), 大会社 (the big company, the large company), 大規模複合会社 (large and complex companies), 大企業 (large enterprise, large corporations, big firms), かなりの大企業 (very large corporations), かなりの大会社 (a very big company), 大規模営利企業 (the large business enterprise) 中規模企業 (the medium-size businesses, middle-size businesses, medium-size firms), 中規模会社 (a midsize company, a medium-size company, middle-size company), 地元会社 (a local company), 中小企業 (small and medium-size companies), 小企業 (small firms, small businesses, the small enterprises), 利益を生む会社 (profit-making company), 近代企業 (the modern corporation), 近代会社 (the modern company), 経済的企業 (economic enterprise), 個人が所有し自分で経営する小会社 (the small, privately owned, and personally run firm), 伝統的企業 (traditional corporation), 営利追求企業 (for-profit businesses), 外国会社 (foreign companies), 国内会社 (domestic companies), 全国会社 (national company), 親会社 (the parent company), 業績をあげる企業 (well-performing enterprises), アメリカ企業 (American business), アメリカ大企業 (a big American corporation), アメリカ大会社 (America's large companies), メキシコ企業 (The Mexican firm), 韓国企業 (Korean business)。

### Ⅲ-3. 後期ドラッカー末期の小括

以上、『未来への経営』(=『未来企業』)(92)から、事実上の絶筆『ネクスト・ソサエティでの経営』(=『ネクスト・ソサエティ』)(2002)までをみてきた。この期間はドラッカーがコミュニティや社会を重視し、非営利領域へ重心移動していくとともに、技術革新から企業の枠組み変化を意識した時期である。実に企業の意義と役割を見直し、再定義も行っている。「新しい社会」実現の担い手としては、企業はさらに非営利組織の下位におかれ、相対的サード・メインに位置づけられるようになった段階であった。

## Ⅳ. 整理と検討

これまでみてきたところを改めて大きく整理しなおしていこう。ドラッカーの企業観の展開については、3つの段階に区分することができる。すなわち(1)企業を「新しい社会」担い手のメインとする段階、(前期ドラッカー)(2)企業を「新しい社会」担い手のセカンド・メインとする段階(転換期ドラッカー)、(3)企業を「新しい社会」担い手のひとつとする段階(後期ドラッカー)、である。(3)の段階はさらに多元的組織社会における企業について、1)新しい枠組みを提示した段階(後期ドラッカー初期)、2)新しい枠組みでの企業の考察を深めた段階(後期ドラッカー中期)、3)企業の変容を指摘した段階(後期ドラッカー末期)、に区分することができる。以下、これらのポイントをまとめてみる。

#### (1) 企業を「新しい社会」担い手のメインとする段階(前期ドラッカー)：

『経済人の終わり』(39)から『新しい社会』(=『新しい社会と新しい経営』)(49)までは、まず現代社会がかかえる根本的な問題の所在を企業に見いだすことにはじまる。そして、かかる企業それ自身をもって問題解決の担い手とすることが模索された段階である。「新しい社会」実現をめざす「文筆家ドラッカー」の底流をなす問題意識とアプローチが、もっとも鮮明にあらわれた段階でもある。想定される企業は独占的な大企業であり、ドラッカーにおける考察の中心をなしている。企業観は「政治学者ドラッカー」としてのものであり、企業を疑似国家あるいは国家に対抗しうる存在と位置づけようとするのが意図されている。そしてその成果が、企業を社会制度とする社会制度的企業観としてあらわれた。この間の主な「企業」概念は、『産業人の未来』(42)での corporation (株式会社)、plant (工場企業体)→『会社の概念』(=『企業とは何か』)(46)での corporation ((株式)会社)→『新しい社会』(49)での industrial enterprise (産業企業体)と変遷している。しかし各著書での主な「企業」概念と最頻出の「企業」をあらわす語が必ずしも一致するわけではなく、実に『新しい社会』での最頻出は enterprise (企業)であった。この段階でめざされる「新しい社会」は企業という一元的組織による産業社会(一元的組織社会)であり、「企業による社会」すなわち企業社会という様相を呈している<sup>2)</sup>。いわば企業を「新しい社会」実現における担い手のメインと位置づける段階であった。

#### (2) 企業を「新しい社会」担い手のセカンド・メインとする段階(転換期ドラッカー)：

『マネジメントの実践』(=『現代の経営』)(54)から『有能なエグゼクティブ』(=『経営者の条件』)(66)までは、企業という一元的組織による企業社会=産業社会としての「新しい社会」がめざされている点で変わりはない。しかし「マネジメント」概念の誕生によって、「企業」概

念の位置づけに変化が生じた段階である。「新しい社会」実現に向けて「マネジメント」が最上位概念とされ、「企業」はその下位概念とされたのである。ドラッカーにおける考察の中心は企業というよりも、企業の経営実践すなわち「マネジメント」概念へとシフトした。大きくはいまだ「企業による新しい社会」（一元的組織社会）にあるものの、より正確には「マネジメントによる新しい社会」へと重心移動したのである。いわば企業は「新しい社会」実現における担い手のメインから、セカンド・メインとなった段階であった。想定される企業は独占的な大企業を中心としながらも、中小企業もふくめた企業全般となっている。企業観は、やはり社会制度的企業観である。ただし、すでにあえて言及するまでもない前提と化しており、もはや国家への意識も前面にあらわれてはいない。主な「企業」概念は『マネジメントの実践』（=『現代の経営』）（54）では business enterprise（営利企業）であるが、同書以降の著書ではもはや主な「企業」概念というほどのものはなくなってしまう。最頻出の「企業」をあらわす語も、同書以降はおよそ business の場合が多くなる。かくみるかぎり、この段階では「企業」を存在そのものから問うのではなく、一定の「企業」概念を前提にそれをいかに経営実践していくのかという議論に焦点を移行したといえる。もとより「政治学者ドラッカー」から誕生した「経営学者ドラッカー」の存在が大きくなった結果である。

### （3）企業を「新しい社会」担い手のひとつとする段階（後期ドラッカー）：

『断絶の時代』（68）から事実上の絶筆『ネクスト・ソサエティでの経営』（=『ネクスト・ソサエティ』）（2002）までは後期ドラッカーといわれる時期であり、ドラッカーがそれまでの産業社会論すなわち企業社会（一元的組織社会）論にかえて新たに知識社会論すなわち多元社会（多元的組織社会）論を展開した段階である。かかる転換によって、「企業」の位置づけも変化した。「企業」を多元的な組織社会における諸組織のうちのひとつにすぎないとするものである。ただし諸組織の先導的な役割を果たすという点で、いまだ最重要な存在であることには変わりはない。ここでは企業の領域（企業にできること）と非企業の領域（企業にできないこと）が峻別され、両者の機能的な相互補完によって「新しい社会」の実現がめざされることになる。

多元的な知識社会論では他方で、世界経済＝グローバル経済が新たに構想され、その担い手として多国籍企業がクローズ・アップされることとなる。多国籍企業を超国家的な制度とし、従来の国家間の枠組みを改廃せしめる存在とするのである。この点で、「企業」を国家とのかかわりで把握する視点がふたたび前面にあらわれている。その他、年金基金の台頭およびITテクノロジーによる「企業」の本質の変容、また「企業」と非企業＝非営利組織間の相対的重要性の変化も、大きな論点としてある。「新しい社会」実現という点でいえば、相対的セカンド・メイン、そして相対的サード・メインへと「企業」の位置づけの低下がみられた段階である。なお前提されるのは社会制度的企業観が変わるところはなく、既述のようにもはや主な「企業」概念というほどのものはない。

以上が（3）の段階における企業観の枠組みとしてあるが、さらにくわしくふみ込んでみれば、以下のようにこの枠組み内でも変化していた。

#### 1）企業の新しい枠組みを提示した段階（後期ドラッカー初期）：

『断絶の時代』（68）から『見えざる革命』（76）までは、後期ドラッカーの全体的な世界観が示され、主要論点が明らかとなった段階である。多元的組織社会はもはや企業による一元的組

織社会=企業社会ではなく、それを超えた多元的知識社会=ポスト企業社会といえる状況にある。「企業」は社会的な諸組織のなかではワン・オブ・ゼンでしかなくなってしまうが、その機能的卓越性ゆえにまだほかの諸組織を先導する存在としてある。「新しい社会」の担い手としてみれば、絶対的ではなく、あくまでも相対的に先導的な役割を果たすにすぎないものと位置づけられる。もとより「マネジメント」との関係においては、それに次ぐセカンド・メインであることに変わりはない。いわば企業は、「新しい社会」の担い手として相対的セカンド・メインとなった段階であった。

想定される企業はやはり大企業を中心としながらも、中小企業もふくめた企業全般となっている。最頻出の「企業」をあらわす語は、およそ business である。非営利組織および多国籍企業への言及が、しだいに本格化していく傾向がみられる。現存する多国籍企業を「超国籍企業」に転換すべきとの主張も提示されている。『見えざる革命』(76)はこれと趣を異にするものの、年金基金の登場によって財産の意味が変わり、バーリ=ミーンズ以来の「所有と支配(経営)の分離」問題は決着がついたという認識は、後のドラッカーのコーポレート・ガバナンス論につながっていく部分である。

## 2) 新しい枠組みでの企業の考察を深めた段階(後期ドラッカー中期):

『乱気流時代の経営』(80)から『非営利組織の経営』(90)までは、ビジネス・パーソン向けの論文集を刊行するようになった時期であり、経営問題を軸にしたわかりやすい評論書といった色彩を強くしている。この段階では、1) 後期ドラッカー初期で提示された世界観を受けて、多元的組織社会における企業の考察が深められた。大きな展開といえるほどのものはなく、企業を「新しい社会」の担い手として相対的セカンド・メインと位置づけることにも変わりはない。ここで深められた企業の考察をまとめれば、次のようになる。

- ①グローバル経済における国際分業体制が新たに提唱され、多国籍企業の変容として超国籍企業への転換がさらに強調された。
- ②イノベーションに関する体系的な考察を明確に提示したことで、結果的にイノベーションの枠組みとしての企業の存在が強調されるようになった。
- ③年金基金の台頭によって「所有と支配(経営)の分離」問題は決着がついたという認識から、独自のコーポレート・ガバナンス論が提示された。
- ④非企業=非営利組織に関する体系的な考察を明確に提示したことで、ひるがえって結果的に企業の意義と機能が強調されるようになった。

この段階で想定される企業は、企業全般である。言及されるのはやはり大企業が多いものの、むしろ大企業にとらわれない視点の方が強調されている。最頻出の「企業」をあらわす語は、『非営利組織の経営』(90)をのぞき、business と company が中心である。また非営利組織に対する期待が、さらに大きくなっていることが認められる。

## 3) 企業の変容を指摘した段階(後期ドラッカー末期):

『未来への経営』(=『未来企業』)(92)から『ネクスト・ソサエティでの経営』(=『ネクスト・ソサエティ』)(2002)までは、ソ連の崩壊によって資本主義の勝利がいわれる一方、アメリカ同時多発テロやエンロン・ワールドコム事件など、資本主義に対する敵愾心と疑問があらわれていた時期である。ソ連崩壊後に刊行された『ポスト資本主義社会』(93)はその名が示す通り、

資本主義の「後に来る社会」を展望したものである。資本主義＝「経済至上主義社会」にかえて「非経済至上主義社会」たる「新しい社会」の実現を一貫してめざしてきたドラッカーにとって、初心に帰ったかのごとき感がある。実に彼は80年代のマナー・ゲーム化したアメリカ経済に対し、独自のコーポレート・ガバナンス論を展開し、非企業＝非営利組織の重要性を強調していたが、90年代にはコミュニティや社会を前面にかかげた主張をさらに鮮明化する。こうした力点の変化もふくめてこの時期は、総じて多元的組織社会における企業の変容を説いた段階といえる。ここで説かれた企業の変容をまとめれば、およそ次のようになる。

- ①これまで企業を諸組織の先導的な役割を果たすものと考え、非企業＝非営利組織との関係では「非営利組織は企業に学ぶ」としていた。しかし逆に「企業は非営利組織に学ぶ」という姿勢を打ち出し、企業と非営利組織の関係の逆転を明らかにした。
- ②年金基金の台頭による「従業員社会」の到来を強調し、コーポレート・ガバナンスの問題として、所有者たる従業員＝知識労働者のための「企業」という再定義を行った。
- ③IT技術の進展による「企業」の非階層化やアウトソーシング、ダウンサイジング、グローバル化、他企業との連合化など、「企業」概念そのものの変容を説いた。

この段階で想定される企業は、企業全般である。もはや規模の大小を問うことに、さほど重要性はないとしている。最頻出の「企業」をあらわす語は、やはりbusinessとcompanyである。多国籍企業ひいては超国籍企業への言及はかなり少なくなっており、かつてのように国家のオルタナティブとする強い期待はもはやみられない。すでにグローバリゼーションの概念が一般化してしまい、その前提たる多国籍企業概念も陳腐化してしまったということなのであろうか。いずれにせよ、この点に関しては、かなりのトーン・ダウンが認められる。また「新しい社会」実現の担い手としては、「企業」は非営利組織の下位におかれるところとなり、相対的サード・メインに位置づけられるようになってしまった段階であった。

以上のドラッカー企業観の展開について、以下では若干の検討をくわえていこう。そもそもドラッカーにおいて「企業」とは、メイン・テーマ「新しい社会」実現のポイントにほかならなかった。当初は「新しい社会」＝「自由で機能する社会」実現にかかわる存在とされながらも、実現をはばむ根本問題の所在というネガティブな位置づけにあった。しかしすぐにひるがえって、かかる問題を解決し「新しい社会」を実現する担い手という、ポジティブな位置づけへと転じることになる。かくて提示されたのが、企業を社会制度とする企業観＝社会制度的企業論であった。そしてそれと表裏一体をなすのが、企業利益を社会的な公益とする「利益」観＝営利主義否定論である。実にこの社会制度的企業論と営利主義否定論はドラッカーの生涯を通じて一貫しており、決して揺らぐことはなかった。もとより企業をあくまでも「新しい社会」実現の担い手と位置づけるがゆえである。

しかし『マネジメントの実践』（＝『現代の経営』）（54）で新たに「マネジメント」概念を措定して以降、ドラッカーは「新しい社会」実現の担い手としての「企業」概念の地位を相対的に低下させていくことになる。順を追ってみれば、メイン→「マネジメント」概念に次ぐセカンド・メイン→諸組織をリードするにすぎないという意味で相対的なセカンド・メイン→さらに非営利組織に次ぐ相対的なサード・メイン、といったところである。このプロセスにおいては、何よりもドラッカー自身が「新しい社会」実現の象徴として「マネジメント」概念を最上位に措定したことが大きかった。そしてその後の世界観・社会構想・アプローチの転換によって、「企

業」が諸組織のワン・オブ・ゼンとして相対的にとらえられることがつづいた。その際、企業の機能的卓越性を重視する視点に変わりはない。しかもグローバル経済を担う企業＝多国籍企業を国家になりかわる存在と位置づけ、その役割に大いに期待するのである。ここでの企業に対する意欲は、かつて「新しい社会」実現の担い手のメインと位置づけていた時を彷彿とさせる。

ところが相次ぐ M & A によってコーポレート・ガバナンス論が盛んになった頃から、しだいに非企業＝非営利組織への重心移動を鮮明にしていく。もとより企業の機能的卓越性とりわけ経済的重要性を認めつつも、経済にとどまらないコミュニティや社会での成果をもとめるのである。あたかも『経済人の終わり』(39)での非経済至上主義的な「新しい社会」希求という、初心に帰ったかのようなのである。そしてそれが残るドラッカー終生の姿勢となった。

『ネクスト・ソサエティでの経営』(=『ネクスト・ソサエティ』)(2002)は事実上の絶筆であり、企業に関する論考としてもおよそドラッカー生涯最後のものといってよい。ここでは「企業は生き残るか?」というタイトルの論考がみられるが、その主張したいはさほど目新しいものではない。しかし究極的に問われているのは、企業における変化である。時代とともに変化しなければ、いかに企業が社会制度であっても、社会的な存在意義を失ってしまうという認識である。タイトルでの問いのみならず、その結論においても意味深長な論考である。これをもって、ドラッカーの企業観に終止符が打たれたのであった<sup>2)</sup>。

## おわりに

ドラッカー生涯の著書にわたって、企業観の変遷をみてきた。できるかぎり網羅することを企図したが、もとより過誤遺漏を免れるものではない。結局、彼において「企業」とは何であったのか。メイン・テーマ「自由」＝「責任ある選択」の「新しい社会」実現に向けて、企業を社会制度とするアプローチは一貫していた。あくまでも「企業」とは、「新しい社会」実現のための「制度」すなわち「社会制度」でなければならなかったのである。「責任ある選択」の担い手たる個人の対立軸として常に意識されていたのは国家であり、したがって両者を架橋する存在としてあったのが社会制度たる「企業」ということになる。実に「企業」を疑似国家あるいは国家のオルタナティブととらえていたこともしばしばあった。

けれどもドラッカーにおいて「企業」は経年にしたがって低く位置づけられていき、最晩年には「新しい社会」実現の担い手としては非企業よりも下位におかれてしまった。彼がめざす「新しい社会」とは「非経済至上主義社会」であるがゆえに、「非経済至上主義的な制度」でなければならなかったからである。「企業」は経済的機能の遂行を前提としながらも、それを唯一絶対の存在意義、至上命題とはしない「制度」でなければならない。まさに営利主義否定論に裏打ちされたものなのである。したがって「企業」が経済至上主義的傾向を強めるのであれば、彼においては「新しい社会」を実現するどころか阻害するだけのものでしかない。最晩年の非企業への重心移動は、ドラッカーにとってみれば当然きわまりないことであった。彼のコーポレート・ガバナンス論がこうした企業観にもとづくものであることはいうまでもない。というより、そもそもコーポレート・ガバナンス論がいわれるはるか以前から、企業をいかに規律づけていくのかという斯論の根本的な問題意識がドラッカーにはあった。その意味で社会情勢のなりゆきによって、この彼の問題意識が後にコーポレート・ガバナンス論として具体化したにすぎないともいえる。

一方、ドラッカーにおける企業観変遷の軌跡は、そのまま彼本来の「社会生態学者ドラッカー」の展開ということもできる。「社会生態学者ドラッカー」は、当初「政治学者ドラッカー」として国家に対抗しうる「制度」として企業を措定しようとした。そのプロセスで「経営学者ドラッカー」が誕生し、一般的なドラッカー評価となっていった。しかしドラッカー自身においては本来の学問的アプローチたる「政治学者ドラッカー」と世評の「経営学者ドラッカー」は並行してあり、両者の相互作用と共進化によって「社会生態学者ドラッカー」の世界を進展させていったのであった。企業から非企業への重心移動も、「社会生態学者ドラッカー」なればこそのことなのである。

ただしこの重心移動は、すでに企業（営利）と非企業（非営利）を問わない「マネジメント」あってこそ可能であった。社会の各所無数にある「マネジメント」によって個々の「責任ある選択」が果たされ、総じて「新しい社会」は実現されるというビジョンを前提するのである。リベラル・アートとしての「マネジメント」観も、まさにこのビジョンとリンクしている。「マネジメント」は単なる社会制度＝狭義の「制度」概念のみならず、「行為」をもふくむ新たな社会制度＝広義の「制度」概念であり、ドラッカーにおける最上位概念として大きくかけられているのである。

改めて彼におけるポイントが「制度」の概念にあること、またそれがあくまでも彼独自のものであることが認められる。そして彼が独自に形成したはじめての「制度」概念こそ、「企業」にほかならなかった。「政治学者ドラッカー」として政治学的なアプローチによってかかる企業「制度」概念を形成したのはもちろんながら、その際バーリ＝ミーンズらアメリカ制度学派からの影響を看過することはできない。ドラッカーがアメリカから学び、彼なりに継承・展開したものなのである。こうしたドラッカーの「制度」概念、また制度学派との関連は今後の課題である。

最後に、本稿でみてきた著書における企業観および「企業」概念の変遷を、便宜的に表にまとめておく。

表. 企業観および「企業」概念の変遷

企業の位置づけ	著書	時代背景と問題意識	企業観の内容・主旨	主な企業概念	企業をあらわす言葉 (主な企業概念以外)
(1) 企業を「新しい社会」担い手のメインとする段階(前期ドラッカー)	『経済人の終わり』(39)	第二次世界大戦の勃発と「新しい社会」の希求	とくになし	とくになし	business, 巨大企業 (big business), 大会社 (a large company)
	『産業人の未来』(42)	第二次世界大戦後の「新しい社会」構想	現代社会の特徴であるとともに、根本的な問題	大量生産工場 (the mass production plant), 株式会社 (the corporation)	enterprises 近代大会社 (the modern big business corporation), 大会社 (a big corporation), 近代会社 (the modern corporation), 巨大会社 (the mammoth corporations), アメリカ大会社 (the great American corporations), 近代産業大量生産工場 (the modern industrial mass production plant), 競争的な小企業 (small competitive enterprises), 文脈上「企業」の意味; the plant など。
	『会社の概念』(=『企業とは何か』)(46)	第二次世界大戦の終結, 東西冷戦のはじまり。 戦後世界のあり方のモデル(ソ連の「一国の社会主義」に対抗するアメリカの「一国の資本主義」)	社会制度	会社 (corporation)	enterprise, firm, company, 営利企業 (business enterprises), 自由企業 (a free enterprise), 大企業 (Big Business, big business), 大会社 (the large corporation, a great corporation, the big corporation, a big corporation), 大企業会社 (the big-business corporation), 独占的企業 (a monopolistic business), 近代大企業 (modern Big Business), 近代大会社 (the modern large corporation), 大規模に統合された会社」the large integrated corporation), アメリカ大会社 (the large American corporation), 近代会社 (the modern corporation), 近代産業会社 (the modern industrial corporation), 産業企業 (the industrial enterprise), 産業会社 (industrial corporation), 近代産業企業 (the modern industrial enterprise), 経済企業 (an economic enterprise), 共同企業 (the common enterprise), 公企業 (public enterprise), 私会社 (a private corporation), 私企業 (private enterprise, private business), 小企業 (small business), 中企業 (the medium-sized, business), 「中小企業」(small or mediumsized business)
	『新しい社会』(49)	冷戦における自由世界の防衛	社会制度: 「新しい社会」の担い手	産業企業 (industrial enterprise)	enterprise, firm, company, corporation, 産業会社 (the industrial corporation), 近代企業 (the modern enterprise), 営利企業 (business enterprises), 大規模営利企業 (large-scale business enterprises, the big business enterprise), 大規模産業企業 (the large industrial enterprises), 近代産業企業 (the modern industrial enterprise), 大量生産企業 (the mass-production enterprise), 大会社 (major company, a large company, big corporations, large corporations, a big company) かなりの大企業 (the very large enterprises), かなりの大会社 (the fairly large company), 大企業 (the big enterprise, the large enterprise, Big Business, a big business), 近代大企業 (the modern large enterprise), 巨大会社 (the giant enterprise, a huge enterprise), 巨大会社 (giant corporations), 持株会社 (holding company), 子会社 (subsidiary companies), 国有化企業 (the

企業の位置づけ	著書	時代背景と問題意識	企業観の内容・主旨	主な企業概念	企業をあらわす言葉 (主な企業概念以外)
					nationalized enterprise), 小企業 (the little businesses, the small businesses, the small enterprise) 同族企業」(family enterprises), 中小企業 (the small and medium-sized enterprise), 新興企 (the young and growing enterprise), 小会社 (a small company) 自由企業 (free enterprise), 競合企業 (competitive-enterprise)。
(2) 企業を「新しい社会」担い手のセカンド・メインとする段階 (転換期ドロッカー)	『マネジメントの実践』(=『現代の経営』)(54)	冷戦における自由世界独自の論理としてのマネジメントの確立	社会制度: 「新しい社会」の担い手としてのマネジメントが行われる場	営利企業 (business enterprise)	business enterprise, enterprise, company, firm, corporation, 大企業 (big enterprises, the big business, the large business, the large enterprise), 巨大企業 (the giant enterprise), かなりの大企業 (the very large business), 大営利企業 (the big business enterprise), 近代企業 (the modern enterprise), 近代営利企業 (the modern business enterprise), 近代大営利企業 (modern large business enterprise), かなりの大会社 (very large companies), 大会社 (the big companies, a large company, sizable companies, the large corporation, larger companies), かなり大きな複合企業 (a very large and complex enterprise), マネジメントできないほどの大企業 (the unmanageably big business), 小企業 (a small enterprise, the small business, the smaller business), 小会社 (small companies), 零細企業 (a very small business), 典型的な同族小会社 (the typical family-owned small company), 独立企業 (independent businesses), 中企業 (a medium-sized business), 中規模会社 (a medium-sized company), そこそこの規模の企業 (the fair-sized business), 成長企業 (the growing business), 成長会社 (the growing company), アメリカ企業 (American business), 自由企業 (free enterprise), 民間企業 (private enterprise), 親会社 (the mother company), 完全子会社 (wholly owned, company), 分権化された会社 (the decentralized companies), 100%従業員所有の企業あるいは国有企業 (all worker-owned or nationalized enterprises), アメリカの上場会社 (America's publicly owned companies)。
	『アメリカのこれからの 20 年』(=『オートメーションと新しい社会』)(55)	アメリカの近未来展望	とくになし	とくになし	business, company, enterprise, 営利企業 (business enterprise), 自動化された企業 (automated business), 小企業 (small businesses, smaller business), 小会社 (the small company), 堅実な大会社 (the large, well-established company), 経済企業 (economic enterprise), 民間企業 (private business), 民間会社 (private companies), 小規模成長企業 (the small and growing business), 伝統的な大会社 (the large and old company), 大企業 (large-scale business), 大会社 (the big companies), 大規模公営会社 (the large, publicly owned companies), アメリカ企業 (American business), アメリカ会社 (American companies), 近代企業 (the modern enterprise), 営利会社 (business companies), 大営利会社

ドラッカーの企業観について(春日)

企業の位置づけ	著書	時代背景と問題意識	企業観の内容・主旨	主な企業概念	企業をあらわす言葉(主な企業概念以外)
					(the big business corporations)。
	『明日への道標』(=『変貌する産業社会』)(57)	モダンとポスト・モダンの交錯する「変転の時代」をありのままに記述	社会制度	とくになし	business, company, enterprise, firm, corporation, 営利企業 (business enterprise), 大会社 (large companies, a big company), 大小の企業 (small and large business), 大企業 (large business), 大会社 (large company), 大企業 (big business), 大営利企業 (the large business enterprise, big-business enterprise), 自由企業 (free enterprise), 小企業 (small business), 国際企業 (the international businesses), アメリカ企業 (American firms), アメリカ会社 (American companies), 民間企業 (private enterprise, private business), 同族会社 (a family-owned company), 組織化された大規模企業 (organized large-scale enterprise)
	『成果をめざす経営』(=『創造する経営者』)(64)	経済的成果をあげることが焦点	経済価値の創出を担う活動的側面をとくに重視	企業 (business)	business, company, enterprise, corporation, firm, 営利企業 (business enterprise), 大企業 (large business), アメリカの大会社 (large United States corporations), 大会社 (large company), かなりの大会社 (a pretty large company, the very large company), 高度に複合的な大会社 (the big and highly complex company), 大規模複合会社 (a large and complex company), 比較的大規模な企業体 (the larger business complex), 高度に多角化した大手会社 (a major, highly diversified company), 有名な大企業 (well-known large businesses) 大企業 (big concerns, the big business), かなりの大企業 (a very big business), 大会社 (big-company), 中企業 (a medium-sized business), 中規模会社 (a medium-sized company), 中小企業 (the smaller or medium-sized firm, the smaller or medium-sized business), 小企業 (small business, smaller businesses), 小会社 (a small company), 零細会社 (quite small companies), 小規模で単純明快な企業 (the small and apparently simple business), かなりの小企業 (fairly small businesses), かなり小会社 (fairly small company), 親会社 (the parent company), 同族会社 (family-owned companies), 近代企業 (modern business), アメリカ会社 (American companies), 民間企業 (the private businesses), 凡庸な会社 (a mediocre business), 真に国際的な会社 (a truly international company)
	『有能なエグゼクティブ』(=『経営者の条件』)(66)	組織における人間個人を有能にすることが焦点	とくになし	企業 (business)	business, company, enterprise, firm, corporation, 営利企業 (business enterprise), 大企業 (large businesses, big business), 営利会社 (business corporation), 大営利会社 (a large business corporation), 大会社 (large corporations), 大規模商業企業 (a large-scale commercial business), やや大きな企業 (a somewhat larger business), 多国籍会社 (the multinational company), 今日の多国籍大企業 (today's large

企業の位置づけ	著書	時代背景と問題意識	企業観の内容・主旨	主な企業概念	企業をあらわす言葉 (主な企業概念以外)
					multinational business), 国際的な会社 (an international company), アメリカ会社 (a U.S. company), 民間会社 (a private company), 自由企業 (a free enterprise), 制約のない民間企業 (unfettered private business), 親会社 (the parent company), 子会社 (the affiliated company), 持株会社 (holding companies), 営利会社 (business firm)。
<p>(3) 企業を「新しい社会」担い手のひとつとする段階（後期ドラッカー）…1) 企業の新しい枠組みを提示した段階（後期ドラッカー初期）</p>	『断絶の時代』(68)	歴史の断絶による新たな様相を記述。	とくになし。ただし超国家的な制度として、多国籍企業に期待	企業 (business)	enterprise, firm, company, corporation, 営利企業 (business enterprises), 多国籍企業 (multinational company, multinational corporation, multinational business), 大企業 (big businesses), 巨大企業 (a giant business), 大会社 (big companies, large companies), 小会社 (a small company), 主要会社 (a major company, a major corporation), 既存大会社 (the big and established company, the large existing companies), 小企業 (small business), 既存の古い大企業 (the existing big and old business), 成長している小企業 (the small and growing business), 古い大会社 (the old, big companies), 外国会社 (foreign companies), 国際会社 (the international company), 国際企業 (international business), 親会社 (the parent company), 日本企業 (a Japanese company), アメリカ多国籍企業 (the American multinational companies), アメリカ企業 (American business, a United States business), ヨーロッパ企業 European businesses), フランス企業 (French business, French companies), 先導的なオランダ企業 (a leading Dutch company), ユーゴスラビア企業 (Yugoslav business), アメリカ以外の多くの優良な多国籍企業 (a good many non-American multinational corporations), スウェーデン多国籍企業 (the Swedish multinational companies), はるかに小さなアメリカ企業 (much smaller American business), アメリカ会社 (American companies), アメリカに本拠をおく会社 (an American-based company) アメリカに本拠をおく多国籍企業 (the American-based, multinational corporation), アメリカ以外に本拠をおく新興多国籍企業 (new additional multinational corporations with anon-American base), 産業会社 (industrial companies), 民間企業 (a private business, private enterprise), 民間会社 (private companies), 政府企業 (government enterprises), いわゆる成長会社 (the so-called growth company), 全国企業 (national business), 後継会社 (successor companies), 派生会社 (daughter companies), 営利会社 (the business corporation), 大規模営利会社 (the large business corporation), 自由企業 (free enterprise)
					enterprise, firm, company, corporation, 営利企業 (business enterprise), 大小の企業 (large and

ドラッカーの企業観について(春日)

企業の位置づけ	著書	時代背景と問題意識	企業観の内容・主旨	主な企業概念	企業をあらわす言葉(主な企業概念以外)
	『マネジメント』(73)	専制にかわるものとしてのマネジメントの提示	とくになし。ただし超国家的な制度として、多国籍企業に期待。	企業 (business)	small businesses), 大企業 (large businesses, the large enterprise, a big enterprise, the big business enterprise), 大会社 (a big company, large company, the large corporation, big corporations), かなりの大企業 (very sizable businesses, a fairly big business, very large businesses, a very big business, a very big enterprise), かなり大きな会社 (very large company, very big company), 巨大企業 (a giant business), 大規模複合企業 (a large and complex enterprise, a large and complex business enterprise), 巨大会社 (the giant corporations), 専門的に経営された大企業 (the large and professionally managed companies), 中小企業 (small and medium-sized businesses), 中企業 (medium-sized enterprises, medium-sized business), かなりの規模の会社 (fair-sized company), 小企業 (the small enterprise, small businesses), かなり小さな企業 (fairly small businesses), 小会社 (a small company), かなり小さな会社 (a very small company), 所有者経営の小企業 (the small owner-managed firm), 多国籍企業 (multinational corporation, multinational businesses, multinational enterprise, multinational company, multinational), 大規模多国籍会社 (large multinational company), 大規模多国籍企業 (the large multinational corporation), かなり大きな国際企業 (a respectably large international business), 大規模多国籍世界企業 (large multinational world companies), 小規模多国籍企業 (small multinational businesses), 全国会社 (national companies), 大規模国際会社 (the big international companies), 全国業 (national businesses), 大規模全国企業 (a large and national company), 主要企業 (major business, major enterprise), 多角化会社 (the diversified company), 多角化企業 (a diversified business), 既存企業 (already existing businesses), 分権化された会社 (a decentralized company), アメリカ企業 (American business, U.S. businesses), アメリカ大企業 (American big business), 非アメリカ企業 (non-American businesses), アメリカ会社 (the American corporations, an American company, U.S. companies), アメリカ大会社 (large American company, an American large company), アメリカに本拠をおく企業 (American-based businesses), 汎ヨーロッパ会社 (the Pan-European company), ヨーロッパ会社 (a European company), ヨーロッパ企業 (European businesses), ヨーロッパ超国籍会社 (European transnational company), スウェーデン会社 (Swedish companies), スウェーデン大会社 (large Swedish companies), フランス企業 (French businesses), フランス大会社 (the large French company), アングロ・オランダ会社 (the Anglo-Dutch companies), イタリア企業 (Italian

企業の位置づけ	著書	時代背景と問題意識	企業観の内容・主旨	主な企業概念	企業をあらわす言葉 (主な企業概念以外)
(3) (2) 新しい枠組みでの企業の考察を					businesses), ドイツ企業 (German businesses), ドイツ会社 (the German company), ドイツの大会社 (the large German company), 日本企業 (Japanese businesses), 日本会社 (the Japanese company), 日本大会社 (the Japanese large company, the large Japanese company), 大規模な現代日本企業 (the large, modern Japanese business), 成長会社 a growth company, 公社 (public corporations), 民間企業 (private enterprise, private businesses), 民間会社 (private company), 私有私営の大会社 (large privately owned and privately managed companies), 親会社 (the parent company), 子会社 (a subsidiary company), 同族会社 (family company, the family-owned business), 系列会社 (affiliated companies 自由企業 (free enterprise), 近代企業 (modern businesses, modern enterprise, the modern business enterprise, the modern corporation), 独立会社 (an independent company), イノベーション企業 (innovating businesses), イノベーション会社 (a innovating company), イノベティブな会社 (innovative companies), 主要な成長会社 (a major growth company)
	『見えざる革命』(76)	年金基金の台頭と少子高齢化の到来	とくになし	とくになし	business, company, enterprise, corporation, 営利企業 (business enterprise), 大企業 (big business, large enterprise, larger businesses), 大会社 (large companies, big companies), 小企業 (small businesses), 小会社 (the small companies), かなりの規模の会社 (fair-sized company), 営利会社 (the business corporation), アメリカ企業 (American businesses, U.S. business), アメリカ会社 (American companies), アメリカの大会社 (America's large corporations), 既存会社 (existing companies), デンマークやスウェーデンの会社 (Danish or Swedish company), 小さくはあるが成長している企業 (the small but growing business), すでに確立された大ないし中規模の企業 (the established big or fair-sized business), 自由企業 (free-enterprise), 近代企業 (modern business), 民間企業 (private enterprise)
	『乱気流時代の経営』(80)	「乱気流時代」における変化しゆく諸相と取り組むべき経営課題の提示	とくになし。ただし多国籍企業の変容が説かれる。	とくになし	business, company, enterprise, firm, 営利企業 (business enterprise), 先導的な会社 (the leading company), 巨大会社 (a giant company), かなりの大企業 (the very large corporation), 既存会社 (existing companies), 既存大会社 (existing large companies), 大企業 (big business, large businesses, large enterprise, large corporation), 大会社 (the large company, big company), 中小企業 (a small or medium-sized company), 中規模企業 (medium-sized businesses), 純粋に地域的な小企業 (small and purely local businesses), 小企業 (small business), 小会社 (small companies), きわめて小さな会社 (a tiny

ドラッカーの企業観について(春日)

企業の位置づけ	著書	時代背景と問題意識	企業観の内容・主旨	主な企業概念	企業をあらわす言葉 (主な企業概念以外)
深めた段階 (後期ドラッカー中期)					company), アメリカ企業 (American businesses, American corporations), アメリカ大企業 (large American businesses, American big business), 日本企業 (Japanese enterprise), 日本大企業 (the large Japanese business), 日本会社 (a Japanese company), 日本大会社 (a large Japanese company), イタリア会社 (Italian company), イタリア大企業 (large Italian business), 主要市場会社 (a major marketing company), 親会社 (the parent company), 自由企業 (free-enterprise), 上場会社 (the publicly owned companies), 近代企業 (modern enterprise), 地方の小企業 (a small local business), 同族企業 (family business), 超国籍企業 (transnational business, transnational), 多国籍企業 (multinational corporation, multinational companies, multinational), アメリカ多国籍企業 (American multinationals), 国際会社 (international company), 大多国籍企業 (the large multinationals), 全国企業 (a national company), 外国会社 (a foreign company), 国内企業 (domestic business, domestic company), もっとも国際化の進んだ企業 (the most internationally-minded business)。
	『変貌する経営者の世界』(82)	経営者向けのエッセイ	とくになし	とくになし	business, company, corporation, firm, 営利企業 (business enterprise), 国際企業 (international business), 多国籍企業 (the multinationals, multinational corporation), 多国籍会社 (multinational companies), ドイツの大規模多国籍企業 the large German multinationals), 大企業 (big business, large business, big enterprises), 大会社 (big companies, large company), かなりの大会社 (very large companies), かなりの大企業 (substantial firms), 巨大会社 (giant companies), 専門的に経営された大会社 (large, professionally managed companies), 大規模政府企業 (large government enterprises), 上場会社 (publicly held companies), 最大の複合会社 (the biggest and most complex companies), 中企業 (medium-sized businesses), 中小企業 (a small or medium-sized business, the small- and middle-sized business), 小企業 (small businesses), 小会社 (small company), 先導的な会社 (the leading company), 成長企業 (the growing business), 小規模成長企業 (small and growing business, small, growing business), 小さな企業家的企業 (small entrepreneurial businesses), 日本企業 (Japanese business), 日本会社 (Japanese company), 日本大企業 (Japan's large companies), アメリカ企業 (American business), アメリカ大企業 (American large business), アメリカ会社 (U.S. companies, the American company), イギリス会社 (British companies), インドの巨大国有企業 (the huge state-owned Indian enterprises), 欧米会社 (Western companies),

企業の位置づけ	著書	時代背景と問題意識	企業観の内容・主旨	主な企業概念	企業をあらわす言葉 (主な企業概念以外)
					親会社 (the parent company)
	『イノベーションと企業家精神 (85)』	イノベーションの体系的な実践を意図。	とくになし	とくになし	business, company, enterprise, firm, corporation, 営利企業 (business enterprise), 多国籍企業 (multinational), 日本の多国籍企業 (Japanese multinationals), 真の世界的な会社 (a truly global company), 企業家的企業 (entrepreneurial business), 企業家的会社 (entrepreneurial companies), 営利会社 (business corporation), 主要企業 (major enterprises), 大企業 (big business, big firms, large business, large corporation, big corporation), かなりの大企業 (a very big corporation), 巨大企業 (giants, giant enterprise), 大会社 (large companies, big companies), かなりの大会社 (very large companies, a very big company), 名門大企業 (deeply entrenched giants), 近代大企業 (a large modern business), そこそこの規模の会社 (a fair-sized company), 中規模企業 (the medium-sized business, a medium-sized enterprise), 中規模会社 (a medium-sized company), 中小企業 (small and middle-sized businesses), 中規模成長会社 (mid-sized growth companies, middle-sized growth companies), 小企業 (small businesses, small enterprises, small firm), 小会社 (small company), かなり新興の小企業 (the very young or very small business), 高度に専門化した新しい小企業 (the small and highly focused new enterprise), 小規模成長企業 (the small and growing business), 古い大企業 (large and often old enterprises), 既成の大企業 (large and established business), 古い大会社 (the big old companies), 既成の安定した大会社 (large and established company), 非企業家的会社 (a non-entrepreneurial company), 既存の企業家的企業 (existing entrepreneurial businesses), 既存の小企業 (small existing enterprises), 既存の大中企業 (existing large and fair-sized businesses), 収益企業 (profit-making enterprises), アメリカの株式公開企業 (publicly owned American companies), 株式公開企業 (publicly owned companies), 非公開企業 (privately held companies), 既存企業 (the existing business, existing enterprises), 既存大企業 (the existing large enterprise, existing and sizable enterprises, existing big businesses), 独立企業 (an independent enterprise), 親会社 (parent company), 買収会社 (acquiring company), 被買収会社 (acquired company), イタリア会社 (an Italian company), アメリカ会社 (the American company), アメリカ大会社 (large American companies), 成功している企業 (successful businesses)
					business, company, enterprise, firm, corporation, 営利企業 (business enterprise), 企業家的

ドラッカーの企業観について(春日)

企業の位置づけ	著書	時代背景と問題意識	企業観の内容・主旨	主な企業概念	企業をあらわす言葉(主な企業概念以外)
	『マネジメント・フロンティア』(86)	今日の意思決定が明日を形成するマネジメントのフロンティアとなる論考	とくになし	とくになし	<p>企業 (entrepreneurial business), 企業家的会社 (entrepreneurial companies), 多国籍企業 (multinational, the multinational concern), 多国籍大企業 (big multinationals), 日本の多国籍企業 (the Japanese multinational), 欧米の多国籍企業 (the Western-based multinational), 多国籍会社 (a multinational company), 国際的な会社 (international companies), 自由企業 (free enterprise), 近代営利企業 (the modern business enterprise), 大営利企業 (big business enterprise), 大企業 (the large business corporation, big business, large business, major business, large enterprise, the large business enterprise, (large corporation, big corporation), 近代大企業 (the modern big corporation), 全国的な大企業 (big, national business), 大会社 (big company, big corporations, big-company, large companies), かなりの大会社 (very big companies), 確立された会社 (the established company), 確立された大会社 (the big established company), 巨大企業 (giant, the giant business), 巨大会社 (giant companies), (金融) コングロマリット financial conglomerate, 個人商会 (business firm), 小企業 (small business, smaller firms), かなりの小会社 (fairly small companies), 外国の小会社 (smaller foreign companies), 小規模な専門会社 (smaller and more specialized companies), 自律的で自治的な小企業 (autonomous, self-governing, and smaller enterprises), 中規模企業 (middle-size businesses), 中規模会社 (a medium-size company), 中小企業 (small and medium-size (enterprise, businesses, firms)), 急成長しているかなりの大会社 (a very big and rapidly growing company), 中規模成長会社 (mid-size growth companies), 急成長している企業 (a rapidly growing business), 急成長している中規模会社 (fast-growing medium-size companies), 革新的な会社 (the innovative company), 高度な革新性を達成している会社 (a highly successful innovative company), 企業家的で革新的な企業 (entrepreneurial and innovative businesses), 高度に革新的な巨大企業 (highly innovative corporate giants), 民間企業 (private business, private business enterprise), 民間会社 (private company), 株式会社 (Société anonyme), 無名会社 (Aktiengesellschaft 訳 204, 原 170), 有限会社 (private limited company), 株式合資会社 (Kommanditgesellschaft auf Aktien), 魂のない株式会社 (the soulless corporation), 公有の大企業 (the large, publicly owned corporation), 株式公開会社 (publicly owned companies), 株式公開大会社 (big, publicly owned companies, large, publicly owned (held) companies, the large public corporation), 非公開会社 (closely held companies), 親会社 (parent company), 現代の株式公</p>

企業の位置づけ	著書	時代背景と問題意識	企業観の内容・主旨	主な企業概念	企業をあらわす言葉 (主な企業概念以外)
					開大企業 (the modern, publicly owned, large enterprise), 同族会社 (a family company), ベンチャー・キャピタルの会社 (venture capital firms), アメリカ企業 (American businesses, American firms, American corporation, U. S. businesses), アメリカ会社 (American company, U. S. companies), アメリカ大会社 (large American company, large U.S. companies), 西ドイツ会社 (West German company), ドイツ会社 (German company), 日本企業 (Japanese businesses, Japanese firms), 日本会社 (Japanese company), 日本大会社 (large Japanese company), 日本の主要会社 (major Japanese company), かなり大きな日本会社 (very large Japanese companies), 日本大企業 (Japanese big business), ヨーロッパ主要企業 (major European corporation), ニューヨーク主要企業 (major New York business enterprises), かなりの規模の日本会社 (a fair-size Japanese company), 外国会社 (the foreign company), 国内会社 (domestic companies), 既存企業 (the existing businesses), 国有企業 (government-owned enterprises)
	『新しい現実 (89)』	「新しい現実」として、広範な問題が論じられる	とくになし	とくになし	business, company, enterprise, corporation, firm, 営利企業 (business enterprise), 近代営利企業 (the modern business enterprise), 多国籍企業 (multinational), 超国籍企業 (transnational businesses, transnational enterprise, transnational), 超国籍会社 (transnational companies), 超国籍大会社 (large transnational companies), ヨーロッパ超国籍企業 (European transnational companies), 大企業 (large businesses, Big businesses, big businesses, large enterprises), 巨大企業 (the corporate business giants), 豊かな大企業 (the large and rich corporations), 大会社 (large companies, big companies), 巨大会社 (giant companies), 中規模会社 (middle-sized companies), 中小企業 (middle-sized and even small businesses), 小企業 (small businesses, small enterprises), 小会社 (small company), 地方企業 (a strictly local firm), 全国企業 (a national business), 大陸企業 (a continental business), 自由企業 (free enterprise), 民間企業 (private business, private enterprise), 国営会社 (nationalized companies), 10 億ドル企業 (billion-dollar corporation), 近代営利企業 (the modern business enterprise), 近代企業 (modern business, modern corporation, modern enterprise), business corporation, 親会社 (the parent company), 株式公開大会社 (large, publicly owned companies, large, publicly held companies, メキシコ会社 (Mexican companies), 日本企業 (Japanese business, Japanese firms), 日本大会社 (the large Japanese companies), アメリカ企業 (American business, American firm), アメリ

ドラッカーの企業観について(春日)

企業の位置づけ	著書	時代背景と問題意識	企業観の内容・主旨	主な企業概念	企業をあらわす言葉(主な企業概念以外)
(3) 企業の変容を指摘した段階(後期ドラッカー末期)					カ会社 (American companies, the U.S. company), アメリカ大会社 (America's large companies), アメリカを本拠とする会社 (American-domiciled companies), イギリス会社 (the U.K. company), 西ドイツ会社 (the West German company), ヨーロッパ企業 (European business), ヨーロッパや日本の大会社 (large European and Japanese companies)
	『非営利組織の経営』(90)	非営利組織に焦点を合わせたマネジメント書	とくになし	とくになし	business, company, 営利企業 (business enterprise), 大企業 (big business), 巨大企業 (the very biggest businesses), 上場会社 (a publicly listed company), アメリカ企業 (American business)
	『未来への経営』(=『未来企業』)(92)	企業内外の問題をテーマに, 経済と経済学, 人, マネジメント, 組織を	とくになし	とくになし	business, company, firm, corporation, enterprise, 営利企業 (business enterprise), 多国籍企業 (multinationals), 大規模多国籍企業 (big multinationals), 多国籍会社 (the multinational company), 超国籍企業 (transnational enterprise, transnational firm, transnationals), アメリカ多国籍企業 (American multinationals), アメリカ巨大多国籍企業 (American giant multinationals), 日本多国籍企業 (Japanese multinationals), 旧式の企業 (the old-style corporation), 大企業 (a large business, a large corporation, a large enterprise), big business, big corporation, かなりの大企業 (very big enterprises), 巨大企業 (giants), 大会社 (a big company, a large company), かなりの大会社 (a very large company), 多角化した大会社 (a big and diversified company), 大規模複合企業 (a large and complex enterprise), 中小企業 (middle-sized and even small businesses, small and medium-sized businesses, a small or medium-sized firm), 中小会社 (middle-sized and small companies), 中規模企業 (middle-sized enterprises, middle-sized business, midsized businesses, midsized firm, medium-sized firms), 中規模会社 (middle-sized companies), 零細企業 (tiny firms), 企業家的な小企業 (small, entrepreneurial businesses), 親会社 (parent companies), 国内会社 (a one-country company, national firms), 純粋国内企業 (purely national enterprises), 主要企業 (the major corporations), 株式非公開小会社 (smaller, closely held companies), 株式非公開小企業 (smaller, closely held firms), 中規模同族企業 (middle-sized, family-owned businesses), 中規模株式非公開企業 (middle-sized, privately held firms), 政府系企業 (governmental enterprise), 政府管轄下の会社 (government-controlled companies), 巨大政府企業 (giant government businesses), 大規模持株会社 (the large holding company), 政府持株会社 (state holding company), 系列会社 (a keiretsu company), 民間企業 (private businesses), 自由企業 (free enterprise), 合併企業

企業の位置づけ	著書	時代背景と問題意識	企業観の内容・主旨	主な企業概念	企業をあらわす言葉 (主な企業概念以外)
					(the joint enterprise), 情報型企業 (the information-based business), 企業家的な会社 (entrepreneurial companies), 株式公開企業 (publicly held corporations, publicly owned corporations, public corporations ; 公社, 公共企業体, 文脈上「株式公開企業 : 原 208, 訳 254), 株式公開大企業 (large publicly owned enterprise, the large, publicly held corporation, the large, publicly owned corporation), 株式公開会社 (the publicly held company), 株式公開大会社 (the large publicly held companies), アメリカの株式公開会社 (America's publicly owned companies, publicly owned U.S. companies, the U.S. publicly owned corporation), 日本企業 (Japanese businesses, Japanese firms), 日本大企業 (the large Japanese firm), 日本会社 (Japanese companies), 日本大会社 (big Japanese companies, large Japanese companies), 近代日本企業 (the modern Japanese corporation), ヨーロッパ企業 (European businesses), ヨーロッパ会社 (European companies), ヨーロッパ中規模会社 (medium-sized European companies), ヨーロッパ株式非公開会社 (European privately held companies), アメリカ企業 (American businesses (firm), American firm, U.S. businesses), アメリカ会社 (American companies, U.S. companies), アメリカ大会社 (large American companies, large U.S. companies), アメリカ大企業 (American big business, America's large corporations), アメリカ中小企業 (small and medium-sized U.S. firms), イギリス会社 (British companies), フランス会社 (a French company), フランス超会社 (French supercompanies), ドイツ国内企業 (domestic German business), 西ドイツ会社 (West German companies), アメリカを本拠とする会社 (U.S.-based companies), アメリカ全国企業 (national U.S. businesses), 欧米会社 (American and other Western companies), 欧米企業 (Western businesses), 欧米会社 (Western company), 日本所有の会社 (Japanese-owned companies), アメリカ所有の会社 (American-owned companies), ハンガリー企業 (Hungarian business), 中国企業 (Chinese enterprises, Chinese business), 外国企業 (a foreign business), 地元会社 (local company)
	『ポスト資本主義社会』(93)	「ポスト資本主義社会」すなわち冷戦終結そしてソ連崩壊後の社会体制の行方	とくになし	とくになし	business, company, corporation, 営利企業 (business enterprise), 大企業 (large businesses, big business, large corporations, large-scale enterprise), 民間資本家企業 (private capitalist enterprise), 民間資本家大企業 (large-scale private capitalist enterprise), 主要企業 (a major business corporation), 主要会社 (major companies), 営利会社 (business corporation), 民間企業 (private businesses), 中規模会社 (middle-sized companies), 大規模公開会社 (the large

ドラッカーの企業観について(春日)

企業の位置づけ	著書	時代背景と問題意識	企業観の内容・主旨	主な企業概念	企業をあらわす言葉(主な企業概念以外)
					publicly owned company), 日本企業 (Japanese businesses), 日本大企業 (Japan's large businesses, Japanese big businesses), 日本会社 (Japanese companies), 日本大会社 (a Japanese big company, large Japanese companies), アメリカ企業 (American business, American corporations), アメリカ大企業 (the big American corporation), アメリカの中規模企業 (America's medium-sized businesses), アメリカ会社 (the American companies), アメリカ大会社 (the large American companies), アメリカ, ドイツ, イギリスの大企業 (a large American, German, or British company), ドイツ会社 (the German company), スペイン会社 (Spanish company)
	『大転換期の経営』(=『未来への決断』)(95)	変革期におけるエグゼクティブのためのサバイバル・マニュアルの提供を意図。	とくになし	とくになし	business, company, corporation, firm, enterprise, 営利企業 (business enterprise), major industrial enterprise (主要産業企業), 多国籍企業 (the multinational corporation, multinational, multinational businesses, a multinational enterprise), 巨大多国籍企業 (huge multinationals), 大規模多国籍会社 (large multinational companies), 大会社 (big company, large companies), 大企業 (big corporations, large businesses, the large business enterprise, large scale business, Big Business, big businesses), 巨大企業 (the giants), 中小企業 (small and medium-sized firms), 中規模企業 (the medium-sized businesses), 中規模会社 (mid-size companies), 小企業 (small businesses), 小会社 (small companies), 主要会社 (major companies), 企業 (business corporation), 主要企業 (a major business corporation), 同族企業 (family business, the family-managed business), 同族会社 (family company, the family-managed company), かなり大きな完全同族企業 (a very large and completely family-managed business), 小さな同族企業 (small family-owned enterprises), 大コングロマリット (a big conglomerate), 国内企業 (domestic business), 外国企業 (foreign business), 近代企業 (the modern corporation), 近代企業 (the modern business enterprise), 国家企業 (state enterprises), 国有企業 (government-owned businesses), 民間企業 (private enterprise), ドイツ会社 (German companies), ドイツやイギリスの大会社 (a large German or British company), ドイツの中規模会社 (Germany's mid-size companies), ドイツ大会社 (big German company), イギリス会社 (British companies), アメリカ企業 (American business, U.S. businesses), アメリカ大企業 (the great U.S. businesses), アメリカ巨大企業 (the American giants), アメリカ会社 (U.S. companies), アメリカの大会社 (large U.S. a large American company, companies, big American company, big U.S. company), アメリカやヨー

企業の位置づけ	著書	時代背景と問題意識	企業観の内容・主旨	主な企業概念	企業をあらわす言葉 (主な企業概念以外)
					ロッパの大会社 (big U.S. or European companies), ヨーロッパ会社 (European companies), 主要ヨーロッパ会社 (the major European companies), 欧米会社 (Western companies), アメリカ多国籍企業 (American multinationals), アメリカ巨大多国籍企業 (huge American multinationals, giant American multinationals), アメリカを本拠とする多国籍企業 (the American-based multinationals), 海外中国人の多国籍企業 (the overseas-Chinese multinational), 日本企業 (Japanese businesses), 日本会社 (Japanese companies), 日本大企業 (Japanese big business), 日本大会社 (the big Japanese company, a large Japanese company)
	『ド ラ ッカー, アジアを語る』 (=『P. F. ドラッカー・中内功 往復書簡』①②)	中内功の問いにドラッカーが答える	とくになし	とくになし	business, company, enterprise, firm, corporation, 営利企業 (business enterprise), 多国籍企業 (multinational), アメリカ多国籍企業 (American multi-nationals), 自由企業 (free enterprise), 大企業 (the large business enterprise, the big business enterprise), 主要企業 (major business), 主要会社 (a major company), 大会社 (big companies, large companies), 近代企業 (modern corporation, the modern business), 国有企業 (state-owned enterprises), 小企業 (small businesses), 民間企業 (private enterprise), 既存会社 (established companies, existing companies), 既存大会社 (existing, large companies), 営利目的会社 (for-profit companies), メキシコ企業 (Mexican business), メキシコ会社 (Mexican companies), 主要な欧米企業 (a major Western business), 日本会社 (Japanese companies), 日本大会社 (large Japanese companies), 主要日本企業 (a major Japanese corporation), 日本大企業 (the large Japanese corporations), アメリカ企業 (American businesses), アメリカ会社 (American companies), 先導的なドイツ会社 (the leading German companies), ヨーロッパ企業 (European business), ヨーロッパ会社 (European companies)
	『21 世紀に向けたマネジメントの挑戦』 (=『明日を支配するもの』) (99)	21 世紀に向けた明日の課題のうち, 決定的に重要な課題を提示	とくになし	とくになし	businesscompany, enterprise, corporation, firm, 営利企業 (business enterprise), 多国籍企業 (multinational), 大規模多国籍企業 (large multinationals), 超国籍企業 (transnational), 近代企業 (modern business), 主要企業 (a major enterprise), ジョイント・ベンチャー (joint venture), 先導的な会社 (leading company), 急速に成長している会社 (rapidly growing company), 大企業 (big business, large business, large enterprises, big corporation), 大会社 (big companies), かなりの大会社 (fairly big company, the very big company), 中規模企業 (mid-sized businesses), 二流の小さな同族会社 (a small and mediocre family firm), 親会社 (parent company), 株式公開企業 (the publicly owned corporations),

ドラッカーの企業観について(春日)

企業の位置づけ	著書	時代背景と問題意識	企業観の内容・主旨	主な企業概念	企業をあらわす言葉 (主な企業概念以外)
					<p>株式公開会社 (the publicly owned companies), 大規模株式公開企業 (large, publicly owned enterprise), 高度に専門化した中規模会社 (highly specialized, midsized companies), アメリカの上場企業 (American publicly listed corporations), イギリス企業 (British business), メキシコ会社 (Mexican company), インドネシア会社 (Indonesian company), 欧米会社 (Western companies), アメリカ企業 (U.S. businesses), アメリカ会社 (U.S. companies), ヨーロッパ会社 (European companies)</p>
	『ネクスト・ソサエティでの経営』(『ネクスト・ソサエティ』(2002))	「来たる次の社会」を展望	企業観の変容を指摘	とくになし	<p>business, company, enterprise, corporation, firm, 営利企業 (business enterprise, 知識会社 (a knowledge company), 知識にもとづく企業 (knowledge-based businesses), 多国籍企業 (multinationals), 多国籍会社 (multinational companies), 超国籍企業 (transnational, transnational business), 超国籍会社 (transnational companies), 営利会社 (business corporation), 国内企業 (domestic firms), 合弁企業 (joint venture), 大会社 (the big company, the large company), 大規模複合会社 (large and complex companies), 大企業 (large enterprise, large corporations, big firms), かなりの大企業 (very large corporations), かなりの大会社 (a very big company), 大規模営利企業 (the large business enterprise) 中規模企業 (the medium-size businesses, middle-size businesses, medium-size firms), 中規模会社 (a midsize company, a medium-size company, middle-size company), 地元会社 (a local company), 中小企業 (small and medium-size companies), 小企業 (small firms, small businesses, the small enterprises), 利益を生む会社 (profit-making company), 近代企業 (the modern corporation), 近代会社 (the modern company), 経済的企業 (economic enterprise), 個人が所有し自分で経営する小会社 (the small, privately owned, and personally run firm), 伝統的企業 (traditional corporation), 営利追求企業 (for-profit businesses), 外国会社 (foreign companies), 国内会社 (domestic companies), 全国会社 (national company), 親会社 (the parent company), 業績をあげる企業 (well-performing enterprises), アメリカ企業 (American business), アメリカ大企業 (a big American corporation), アメリカ大会社 (America's large companies), メキシコ企業 (The Mexican firm), 韓国企業 (Korean business)</p>

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』) (DIMOND 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『DIMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』第34巻第12号, ダイアモンド社, 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, ダイアモンド社, 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, ダイアモンド社, 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) (原題『会社の概念』) (下川浩一訳『現代企業論』上巻・下巻, 未来社, 1966年。岩根忠訳『会社という概念』東洋経済新報社, 1966年。)
- 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, ダイアモンド社, 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, ダイアモンド社, 1996年。)
- ⑦ *America's Next Twenty Years.* (55) (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, ダイアモンド社, 1972年。)
- ⑧ *The Landmarks of Tomorrow.* (57) (原題『明日への道標』) (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, ダイアモンド社, 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, ダイアモンド社, 1972年。)
- ⑩ *Managing for Results; Economic Tasks and Risk-taking Decisions.* (64) (原題『成果をめざす経営；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』ダイアモンド社, 1964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』ダイアモンド社, 1966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』ダイアモンド社, 1969年。)
- ⑬ *Technology, Management & Society, Harper & Row.* (原題『テクノロジー, マネジメント, 社会』) (70)
- ⑭ *Men, Ideas, and Politics.* (原題『人間, 思想, 政治』) (71)
- ⑮ *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, ダイアモンド社, 1974年。)
- ⑯ *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』ダイアモンド社, 1996年。)
- ⑰ *Adventures of a Bystander.* (79) (原題『傍観者の冒険』) (風間禎三郎訳『傍観者の時代 — わが20世紀の光と影』) (ダイアモンド社, 1979年。)
- ⑱ *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』ダイアモンド社, 1996年。)
- ⑲ *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』ダイアモンド社, 1982年。)
- ⑳ *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』ダイアモンド社, 1985年。)
- ㉑ *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』ダイアモンド社, 1986年。)
- ㉒ *The New Realities.* (89) (原題『新しい現実』) (上田・佐々木訳『新しい現実』ダイアモンド社, 1989年。)
- ㉓ *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』ダイアモンド社, 1991年。)
- ㉔ *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』ダイアモンド社,

1992年。)

- ②⑤ *The Ecological Vision*. (93) (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。)
- ②⑥ *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。)
- ②⑦ *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。)
- ②⑧ *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。)
- ②⑨ Peter Drucker the Profession of Management. (98) ((原題『ピーター・ドラッカー, マネジメントという職業を語る』) (上田惇生訳『ドラッカー経営論集』ダイヤモンド社, 1998年。)
- ③⑩ *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。)
- ③⑪ *Managing in the Next Society*. (2002) (原題『ネクスト・ソサエティでの経営』) (上田惇生訳『ネクスト・ソサイエティ』ダイヤモンド社, 2002年。)
- ③⑫ 『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)
- ③⑬ 『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
- ③⑭ “Business Objectives and Survival Needs: Notes on a Discipline of Business Enterprise”, *Journal of Business*. (58) (サブ・タイトルがない Business Objectives and Survival Needs のみのタイトルで, 文献⑬に所収。邦訳は文献⑬『ドラッカー全集』第5巻「経営哲学編 — 経営者の課題」に「企業経営と企業目的」のタイトルで所収)
- ③⑮ “Big Business and the National Purpose”, *Harvard Business Review*. (62) (邦訳は文献⑬『ドラッカー全集』第5巻「経営哲学編 — 経営者の課題」に野中昌夫・久野桂訳「ビッグ・ビジネスと国家的目標」のタイトルで, DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー第28巻第11号(2003)と第34巻第12号(2009)に沢崎冬日訳「大企業の使命」のタイトルで, 所収。)

<sup>1</sup> 本稿は, 経営学史学会第30回全国大会(専修大学オンライン開催, 2022年5月29日)での自由論題報告にもとづいて作成されたものである。報告の機会を与えてくださった経営学史学会の諸先生方, 大会実行の先生方, チェアパーソンの方をさせていただいた井坂康志先生, 報告で貴重なご意見をくださったフロアールの諸先生方, その他ご高配くださったすべてのみなさまに, この場を借りて御礼申し上げる。

<sup>2</sup> そもそも「企業」の語と概念について, われわれはあらかじめ整理しておく必要がある。英語で主なものとしては enterprise, corporation, company, business, firm があるが, もとより日本語の「企業」, 「会社」とは少なからぬ意味上の違いがある。手元の辞書によれば, まず日本語の「企業」は営利目的に事業を営む組織であり, 「会社」は会社法にもとづいて設立された法人のことである。つまり「企業」は一般的な概念, 「会社」は法律上の概念である。ついで英語をみると, enterprise は営利目的に事業を営む組織, corporation は大規模会社や法人企業, company は営利目的の小規模会社, business は商品やサービスを売り買いする小規模企業, firm は専門的な能力をもった個人間のパートナーシップによって成り立つ会社や企業となる。これらの主な日本語訳は enterprise が「企業」, corporation が「会社」や「株式会社」, company は営利目的の小規模会社で主な訳語は「会社」, business が「企業」, firm が「会社」や「企業」, といったところである。いずれも英語とはニュアンス上の違いがあり, 必ずしも単一の日本語訳であらわせるものではない。とりわけ corporation と firm はふたつの訳語があり, 文脈によって訳し分けざるをえない。また business はそもそも多義的な語であり, 「事業」, 「商取引」, 「仕事」といった意味をふくむため, やはり文脈によって訳し分けざるをえない。この点をあらかじめお断わりしておく。

<sup>3</sup> 本稿で主な対象とする「企業」をあらわす語は, enterprise, corporation, company, business, firm (『マネ

ジメントの実践』（＝『現代の経営』）（54）以降は business enterprise も加える）である。基本的にこれら以外で文脈によって企業を意味する語（monopoly, subsidiary, affiliate, agency など）は除外しているが、場合によってくわえていることもある。また enterprise, corporation, company, business, firm についても、可能なかぎりとりあげるよう試みたが、必ずしもすべてを網羅できているわけではない。あくまでも代表的なものにとどまる。この点、あらかじめご了承ください。

4 初版時におけるドラッカー当初の企業観をとらえていくことを趣旨とする。したがって論文集のうち、初出年があまりにも隔っている論文から構成されるものは便宜的に本書の検討対象外とした。これに当たるものとして、『明日のための思想』（59）、『テクノロジー、マネジメント、社会』（70）（同書の初版は正確には1958年ながら、収録論文の変更などをくり返し、初版の原形をとどめていないこともある）、『人間、思想、政治』（71）、『生態学のビジョン』（＝『すでに起こった未来』（93）がある。なお『生態学のビジョン』については、「あとがき：ある社会生態学者の回想」（92）のみ一部言及する。

5 文献④ p.4, 岩根訳 4-6 頁。

6 文献⑤ p.28, 掲載邦訳『全集』34 頁。

7 文献⑤ p.4, 掲載邦訳『全集』7 頁。

8 文献⑤ p.330, 掲載邦訳『全集』386 頁。

9 本書以降の著書では business enterprise が、enterprise, corporation, company, business, firm という「企業」をあらわす語と同じように日常的に登場してくることになる。そのため、本書以降については、business enterprise も「企業」をあらわす語にくわえて整理していくこととする。

10 文献⑥ p.12, 掲載邦訳・上 16 頁。

11 文献⑥ p.91, 掲載邦訳・上 64 頁。

12 文献⑥ p.14, 掲載邦訳・上 18 頁。

13 文献⑧ p.194, 掲載邦訳『全集』623 頁。

14 文献⑩ p.91, 掲載邦訳 136 頁。

15 なお、『明日への道標』（＝『変貌する産業社会』（57）と『成果をめざす経営』（＝『創造する経営者』（64）の間に、ドラッカーは企業に関して注目すべき次の二論文を著している。

(1) 「企業目的と存続に必要なこと：営利企業の規範に関する覚書」(Business Objectives and Survival Needs: Notes on a Discipline of Business Enterprise) (58)

(2) 「大企業と国家目的」(Big Business and the National Purpose) (62)

以下、これらの内容について整理しておく。

(1) 「企業目的と存続に必要なこと：営利企業の規範に関する覚書」(58) は、今やビジネス教育が成長著しいにもかかわらず、それに見合った適切な営利企業 (business enterprise) の規範・理論が欠如しているとして、その確立に向けて展開される論考である。適切な企業理論は、①社会における企業を一般的に理解するための方途、②マクロ経済学とミクロ経済学の架け橋、③企業組織内部の統合の方途、④経営者の指針のための方途として必要だからであり、その欠如は学問や実務のみならず自由企業社会 (free enterprise society) の問題である。では、どうすればいいのか。企業の規範を獲得するための出発点は、存続するのに必要な目標をもつことである。というのも、存続の目標そのものが企業の本質であり機能であり、またひとつの理論だからである。この目標は 1. 人間組織として永続させること、2. 全体的な社会・経済において存在すること、3. 財・サービスを提供すること、4. 変革機関として存在すること、5. 利益をあげること、の 5 つである。かくて適切な企業の規範・理論を獲得するためにすべきこととして、①先の 5 つを満たす目標を設定し、評価する尺度を開発すること、②合理的な価値判断をするための規範 (= 倫理、戦略) を獲得すること、③これらのことを織り込んだ新たな予算作成アプローチを獲得することがあげられる。そして最後に、こうした試みは将来的にマネジメントの中心概念になるとしてむすばれている。

同稿の主な企業概念は、business enterprise である。これまでくり返し強調されてきた営利主義否定論もまた登場している。business, enterprise も散見されるが、これらはいずれも business enterprise を補足するものとして登場している。管見では firm はなく、company と corporation も単一語としては登場していない。

なお、その他登場した「企業」をあらわす語としては、以下のものがある。自由企業社会 (a free enterprise society), 自由企業システム (the free enterprise system), 近代営利企業 (modern business enterprise), 大会社 (the large corporation, large companies), 大企業 (the large enterprise), 大企業 (big business), 巨大

企業 (the giants), 大営利企業 (a large business enterprise), 私有企業 (a privately owned business)。

(2) 「大企業と国家目的」(62) は、アメリカ社会における経済進歩の中核的な制度 (institution) として、アメリカ大企業とその経営者の課題をとりあげた論考である。具体的には、大企業は以下の4つの新分野での公的な要求に対応することを迫られているという。

①世界市場におけるアメリカの競争力を維持すること。その中心の問題はアメリカの賃金、雇用政策の原則を変えること。

②イノベーターとしての役割を、従来の技術やビジネスのみならず、政策面でも発揮すること。

③大企業の経営は、公益にかかわるとみなされるようになってきていること。

④大企業の経営者の二面性 (経営トップとサラリーマン) を調和させること。

これら4つの分野それぞれについてさらに具体的な項目が詳述されるが、結論としてドラッカーは大企業がアメリカ国民から自由社会における自律的な意思決定機関のひとつと認められるにいたっているとす。大企業は経済的機関としてのみならず、人間的価値を推進し、国家目的に資することが期待されているのであり、これこそが大企業における倫理の中核にあるとすむすんでいる。

同稿では、主な企業概念といえるほどのものはない。テーマの big business が数のうえでも存在感でも圧倒的で、それ以外は補足的なものではないのである。company, business enterprise, enterprise, firm, business などが散見されるが、firm が比較的多い感がある。管見では、corporation はみられなかった。

なお、その他登場した「企業」をあらわす語としては、以下のものがある。

アメリカ企業 (American business), アメリカ大企業 (American big business), アメリカ会社 (American companies), 大会社 (the large companies, big company), 大企業 (large enterprise), 大営利企業 (the large business enterprise, the big business enterprise), 大規模複合営利企業 (large, complex business enterprises), 私企業 (private enterprise), 顧客である会社 (customer companies)。

16 文献⑫ p.175, 掲載邦訳 229 頁。

17 ドラッカーが用いているのはあくまでも world economy であって、global economy ではない。今日的な用語法からすれば、その意味するところは global economy ということである。

18 ドラッカーは liberal arts の語を用いていない。

19 正確には本書では globalism ではなく transnationalism の語が用いられているが、その意味するところは日本というグローバリズムと同義とてよい。掲載邦訳も、グローバリズムの語をあてている。

20 邦訳書では、原書と異なる配置となっている。「11章 偉大な制度の興隆」は「第IV部 社会か経済か」内の「第1章 社会の一体性をいかに回復するか?」、 「第15章 ネクスト・ソサエティ」内の「企業 (corporation) は生き残るか」は「第I部 迫りくるネクスト・ソサエティ」内の「第5章 企業のかたちが変わる」となっている。

21 ちなみに「多元社会」(pluralist society) の語は、すでに『新しい社会』(文献⑤ pp.36-37, 掲載邦訳『全集』43-44頁) でみられる。

22 後年のドラッカーによる自らの企業に対する基本的な見方と位置づけは、『生態学のビジョン』(『すでに起こった未来』) (93) の「後書き:ある社会生態学者の回想」(92) で提示されている。同所はドラッカーがこれまで行ってきた生涯の仕事を顧みて整理したもので、自らの企業観もふくまれているのである。

ここでドラッカーは、自らを社会生態学者と規定する。そして「継続と変革の相克」への関心から生涯の文筆活動ははじまったとし、まず「法治国家」を発明した3人の思想家に注目したという。彼らは社会が崩壊し「継続」が失われつつあるなかで、「法治国家」という制度 (institutions) の発明によってその後100年にわたる安定すなわち「継続」を生み出した。彼らにならってドラッカーも「法治国家」研究を志したが、ナチスの台頭によって断念せざるをえなくなる。その後、初の本格的な著書を経て、産業社会が一人ひとりに地位と役割を与え、一人ひとりの仕事をひとつの成果にまとめあげる制度の分析にすすんでいった。その頃には、マネジメントされた制度すなわち組織 (organizations) によって社会的課題が遂行される社会の到来がみえていた。そこで最初にドラッカーの関心を引いた組織こそ、「営利企業」(business enterprise) だった。『会社の概念』(『企業とは何か』) (46) で、GM という当時もっとも成功していた大企業を内部からはじめて研究した。大企業を社会的組織として、また権力・権限・責任といった統治に関する課題をまとめる組織としてみたものである、と。この頃の組織といえば、政府と企業しか眼中になかった。しかし後には、社会に市民性とコミュニティを生み出すものとして、「非営利機関」(nonprofit institution) の重要性を認識するにいたった。その成果が『非営利組織の経営』(90) になったという。

ここでは、時代の転換期において社会を成立させる制度の確立を企図し、研究対象が「法治国家」から「企業」そして「非営利機関」へ移行したとされている。「企業」と「非営利機関」については総じて「マネジメント」概念のもとにまとめられているが、いずれも社会制度と把握されていることがポイントである。ドラッカーにあって、「企業」「マネジメント」はあくまでも「新しい社会」実現のための「制度」とされているのである。また、ここでは「企業」をあらわす語として営利企業 (business enterprise) があてられている点が目を引く。

その他、当該稿で登場した「企業」に関する語としては、business, business enterprise のほか主要企業 (a major enterprise), 非企業 = 非営利組織に関する語は非営利機関 (nonprofit institutions), 第三セクター (third sector), 非営利セクター (nonprofit sector) があつた。