

タイトル	ドラッカーにおける「目的・目標」をめぐって：ミクロ・マクロ・リンクへのアプローチ
著者	春日，賢；kasuga, Satoshi
引用	北海学園大学経営論集，12(1)：1-10
発行日	2014-06-25

ドラッカーにおける「目的・目標」をめぐって

— ミクロ・マクロ・リンクへのアプローチ —

春 日 賢

はじめに

ドラッカーの根幹にあるのは、「自由」そしてその大前提たる「非経済至上主義社会」の実現である。およそ70年にもわたろうかという執筆活動はすべて、このメイン・テーマのためにあった。その意味では、彼の思想全体が目的論的であるといえる。このメイン・テーマ「自由」「非経済至上主義社会」の実現に向けて、「自由で機能する社会」が構想され、人間個人とそれが集う社会の望ましいあり方が問われた。そのなかでドラッカーは企業に注目し、さらにマネジメントを生み出すにいたったのである。

このように彼の基本的な問題意識は、あくまでも人間個人すなわち行為主体個々とそれが集うコミュニティ・組織・社会さらには文明にある。そしてこうした全体的な流れを受けて、彼のマネジメント論じたいも、目的や目標を徹底して明確化することを大きな特徴としている。もとよりドラッカーの議論は、一見明快である。彼の著書がいまだに売れ続け、広く世間に認知されているのは、何よりも読みやすくわかりやすいからである。その理由のひとつとして、対象をきわめて明確に定義する、あるいは読者すなわち行為者自身に定義させる手法があげられる。定義されるものには「利益」や「顧客」などがあるが、そのなかでも中核にあるのは「目的・目標」、さらに行為者自身の存在であるといつてよい。

またドラッカーの大きな業績のひとつに、「目標による管理」(いわゆる「目標管理」; Management by Objective; MBO)を提唱・普遍化したことがあげられる。目標を行為者自らに主体的に設定させることによって、行動のめやすや達成度合いをも自ら評価できるようにする管理手法である。自ら主体的に設定した目標が具体的で明確であればあるほど、当事者意識をもって人間一人ひとりにはそれに向かう推進力が増大していくのだということを主旨とするものである。このようにドラッカーにおいては、とにかく目的意識の強化や目標の明確化、さらには行為者自身が「何のために存在するのか?」という存在意義・理由の確立を徹底することが、一貫して主張されるのである。そもそも目的と目標はめざすべき価値内容とそのための一定の指標であり、行為者にとっては行為の方向性を設定するのみならず、とりわけ目的は行為者自身の価値としてその存在意義そのものを規定することにもなる。つまり総じてドラッカー最大の焦点は、行為主体のアイデンティティをいかに確立・明確化するかにあったといつてよい。

上記のように、ドラッカー自身の執筆活動全般も、一貫した大目的のもとに行われていた。メイン・テーマ「自由」の実現である。そのなかで、彼のマネジメントは生まれた。本稿では、ドラッカー・マネジメントにおける目的・目標、総じて存在意義の定義のポジションをサーベ

いしながら、彼がそれらを強調しつづけた意味について考えてみたい。すなわち目的・目標をキーワードとして、ドラッカーにおける行為主体個々とコミュニティ、「個と全体」の関係、いわゆるミクロ・マクロ・リンクに焦点を合わせ、新しい個人像として知識労働者をとらえていく。これをもって、ドラッカー・マネジメント思想の特質の一端に迫ることを課題とする。

I

ここではドラッカーにおけるミクロ・マクロ・リンク問題を取りあげていく。その前にまず、本稿のキー・ワードたる「目的」「目標」の概念について確認しておこう。「目的」と「目標」、両者は概念的に重なり合う部分が少なくない。めざされる方向性という点で共通するが、一般に「目的」(purpose)はめざすべき価値・内容であり、「目標」(objective)はかかるめざすべき価値がいかにどれほど達成されるかの指標・尺度・基準・めやすである。これに対して「使命」(mission)とは、一般に①使者として受けた命令や使者としての務め、②与えられた重大な務めや責任ある任務、である。とくに①は神からの使者が受けた命令・任務という意味合いが強く、キリスト教的世界観によるものである。さしあたり本稿では、基本的にこれらを同系統の概念として大まかにとらえていくこととしたい。

さて、ドラッカーは、社会学者ともみなされる。それは上記のように、そもそもの基本的な問題意識が人間一人ひとりと社会のあり方、「個と全体」をめぐるものだからにほかならない。その理論的な起点は、第二作『産業人の未来』(42)に求めることができる。事実上の処女作『経済人の終わり』(39)での問題意識を受けて、本書において彼は自ら理想とする人間一人ひとりと社会のあり方を具体的に提示したのである。ここでとくに重要なのが「社会の一般理論」すなわち社会が社会として機能するための二要件である。要件①「人間一人ひとりに社会的な地位と役割を与えること」、要件②「社会上の決定的権力が正当であること」、がそれである。①は一人ひとりの個性を生かして機能させ、居場所を与えるコミュニティ実現の問題であり、②はかかるコミュニティを全体として機能させ、まとめる力を現実化するガバナンスの問題である。ドラッカー初期の執筆活動は実にかかる二要件をいかに充足するかをめぐる展開され、やがて『現代の経営』(=『マネジメントの実践』)(54)でマネジメントの誕生へといった。メイン・テーマとのつながりでいうと、「自由の実現」そのための「自由で機能する社会の実現」、そしてその具体的な課題として「社会の一般理論」二要件が設定されたとみることができる。つまりかかる二要件を充足するためにドラッカーは企業に注目し、しかしそれでも充足しきれない部分があることから、それらの充足をめざしてマネジメントなる体系を編み出したのである。

既述のように二要件のうち、①「人間一人ひとりに社会的な地位と役割を与えること」はコミュニティ実現の問題である。まさしく社会学的な「個と全体」のあり方、ミクロ・マクロ・リンクそのものに関するものである。「人間一人ひとりに与えること」と表現しているように、ここでのドラッカーのアプローチは社会全体から個々人をとらえるもの、いわゆる「方法論的集合主義」(methodological collectivism)にあった。もう一方の個々人から社会全体をとらえるアプローチ、いわゆる「方法論的個人主義」(methodological individualism)にはない。こうして彼は上記のごとく企業を二要件充足の場としたが、それだけでは充足しきれない部分があることを自ら認める。そして、それらを充足すべくマネジメントを編み出していくこととな

るのである。以下、マネジメントの手順における「個と全体」のあり方、ミクロ・マクロ・リンクに関する彼のアプローチをみってみる。ここでは「方法論的集合主義」と「方法論的個人主義」のあり方がポイントとなる。目的・目標をキーワードとして、大きくは「組織と社会」、「個人と組織」という2つのレベルで整理する。かくしてそれらをふまえたうえで、最後に新しい個人像としての「知識労働者」が言及されることになる。

II

まず「組織と社会」である。組織体一般のマネジメントは、理論的な大枠としては『マネジメント』(73)で完成しているが、ここでは組織を(1)企業(営利組織)と(2)非営利組織に分けて整理する。まず(1)企業のマネジメント実践について、その基本的な手順を極端に圧縮して要点だけまとめると、およそ以下のとおりとなる¹。

①企業(business)目的の定義 → ②自社を定義する → ③個別目標を設定する →
④戦略計画を作成する → ⑤実施 → ⑥フィードバック

「①企業目的の定義」は、ドラッカーによる定義「企業の目的は顧客の創造」である。これを大前提に、「②自社を定義する」では、行為主体自身が自らの事業を問い、そもそも自社は何をする存在なのかを定義していく。ここでは目的・市場・強みという3要因から定義される。すなわち「何のために事業を行うのか?」という目的から自社が定義され、外部環境分析で対象となる市場＝「顧客は誰か?」を明らかにすることで自社が定義され、内部環境分析によって「自らの強みが何か?」を知ることで自社が定義される。かくして自社が行う事業の定義がさらに細分化されて、③「個別目標を設定する」では8つの個別領域で具体的な目標を設定することになる。④「戦略計画を作成する」では戦略計画はいつどれだけの行うのか、期間および経営諸資源の割り当て、評価基準などが盛り込まれ、⑤「実施」で実施され、⑥最後に「フィードバック」が行われる。②「自社を定義する」での自社の定義に照らして、不要なものを捨て去る「体系的な廃棄」(systematic abandonment)も、ここで行われる。

上記においてドラッカーによる定義は①「企業の目的は顧客の創造」のみであり、それ以降の定義・設定その他は行為主体個々が自ら行うことになる。ドラッカーがこの中で最重要視するのは、②「自社を定義する」である。この根本的な問いを自明のものとせず、十二分に検討して解答を用意しておくことがもっとも重要であると力説する。自社を定義するということは、換言すれば自社の社会的な地位と役割を明確化することにほかならない。何をする存在かが明らかになってはじめて、何をすべきか、何が必要かが決まる。そして何が不要かも明らかとなる。最後の「体系的な廃棄」についても、ドラッカーが繰り返し強調するところでもある。これによって、本当に必要なもののみを残し、自社の定義すなわち自社の社会的な地位と役割を確保することが意図されるからである。これは社会制度的企業観を前提に、社会的な地位と役割を自ら積極的に提示することこそ、マネジメントの責任とするものにほかならない。「組織と社会」の関係でいえば、企業組織が自らの存在意義の定義を通じて、自ら社会的な地位と役割を明確化するものなのである。

つづいて(2)非営利組織のマネジメントはどうか。上記(1)企業のマネジメントの手順と、基本的には同様である。『非営利組織の経営』(90)でまとめて提示されたが、ここでは企業のマネジメントでは目的に該当する、あるいはそれ以上の上位概念として「使命」(mission)が措定されている。以下、概略を整理して要点だけまとめる²。

①使命の設定 → ②使命の個別具体化・しぼり込み（目標の設定と計画の立案） → ③戦略の策定 → ④成果の定義と設定 → ⑤実施 → ⑥フィードバック

企業（営利組織）と非営利組織を分かつ根本的な違いは、その目的にある。前者は「顧客の創造」すなわち社会経済の発展を目的とするのに対し、後者すなわち非営利組織は「よき意図」すなわち「人と社会の変革」といった社会的な救済・慈善を目的としている。したがってまず非営利組織においては、使命をいかに設定するかが大きな問題となってくる。さらにかかる使命を考え抜くとともに、絶えず見直さなければならない。ポイントとなるのは、それがマネジメントの対象として、実行可能・達成可能なものであるということである。つまり①「使命の設定」で設定される使命とは決して抽象的なものではなく、あくまでも現実は何をするか焦点を絞ったものである。つづいて②かかる使命の「個別具体化としぼり込み」を行う。自組織の強みと成果に目を向け、外部の機会・ニーズに目を向け、そしてそれが信念をもってやれることかどうかを検討する。こうして具体的な行動目標の設定と計画の立案を行うが、短期的視点の陥穽にはまらぬよう、長期的な使命との絶えざる関連のなかで見直ししながら、やるべきことを見きわめていかなければならない。

計画を成果へ転化するものこそ、③「戦略」である。マーケティングによって、市場（顧客）を知り、改善とイノベーションを果たし、寄付者を開拓する戦略が必要である。戦略は使命からはじまり、作業計画が立てられ、道具を開発したところで終わる。そして企業と非営利組織の違いのなかでもっとも重要なのは、④「成果」に関することである。決算書のない非営利組織にとって、最終的な評価となる成果の設定いかにによって、使命が画餅に帰してしまうことにもなる。実に使命と同様に、成果の定義は重要である。成果を明確に定義してはじめて、目標を具体的に設定することも可能になる。こうして⑤「実施」され、⑥「フィードバック」が行われる。使命と短期的な目標との調整・バランス、目標や成果さらには使命そのものの見直し、および「体系的な廃棄」が行われる。

かくみるかぎり、(1)企業のマネジメントの手順との違いでは、目的にかえて使命が措定されているのにくわえて、具体的な成果の定義と設定が組み込まれている点がある。しかも使命と成果の両者に、同等の重要性が認められている。めざすべき方向と実際になすべき成果、両者の具体化が強調されるのである。『マネジメント』(73)から時を経ていることもあって、とくに戦略的な視点にポイントが置かれている点も異なる。「非営利組織と社会」の関係としてみると、やはり非営利組織が自らの存在意義の定義を通じて、自ら社会的な地位と役割を明確化することになる。

以上のように、営利・非営利を問わず組織体のマネジメントにおいては、目的・目標あるいは使命を通じて組織体＝行為主体個々が自らの社会的存在意義を定義し、方向性を設定して実際に行為していくことになる。これによって組織体は、自らの地位と役割を明確化することになる。ここでとくに重要なのは、行為主体個々が自ら地位と役割を明確化し、自ら行為して獲

得することにある。地位と役割を与えられるのではなく、あくまでも自力で獲得するということである。かくみるかぎりマネジメント誕生後における要件①コミュニティ実現の問題は、全体的な視点から行為主体個々をとらえる「方法論的集団主義」から、行為主体個々から全体をとらえる「方法論的個人主義」へと、大きく重心移動したといつてよいであろう。

III

つづいて「個人と組織」である。組織における個々人の成果達成に焦点を合わせたマネジメントは、『経営者の条件』(66)においてはじめて体系的に提示された³。今風にいえば、セルフ・マネジメントである。後の『明日を支配するもの』(99)では、「自らをマネジメントする」(managing oneself) ことに関して、まず知るべきことが3つあるとされる。自らについて、(1)強み、(2)仕事の仕方、(3)価値観つまり自分にとって価値あるものは何か、である。これらの理解を得て、さらにどこでいかに貢献するかを考え、自分がいるべき場を知ることになる⁴。このことを前提に、ドラッカーにおける個人のマネジメントの基本的な手順をあえて要点だけまとめて整理すると、およそ以下ようになる⁵。

①自らの貢献に焦点を合わせた個人目標の設定 → ②時間の分析と効果的な配分(タイム・マネジメント) → ③自らの強みの明確化と選択 → ④もっとも重要なことへの集中 → ⑤フィードバック

あらゆる組織が社会の機関である以上、それが目的とするのはそれぞれの領域における需要に応じることである。①かかる組織全体の目的・目標を前提として、個々人の目標は設定されることになる。ここで設定される個人目標は、組織目的達成への貢献に焦点を合わせることが必要である。「自らできる貢献は何か?」を自問自答し、それを自分の目標として設定・努力することで、個人と組織がリンクする。目標と成果ともに、個人と組織双方のものとなるのである。②自らの目標が定まれば、その達成に向けていかに時間を有効活用するか、すなわちタイム・マネジメントが問題となる。③強みこそが機会であり、それをいかに生かしていくかによって行動しうる可能性も高まることとなる。④もっとも重要なことに集中するということは、他のすべてを捨てるということでもある。ここで必要なのは、他のすべてを捨て去る意思決定をする勇気である。生産的でなくなった過去のものを計画的に廃棄すべきである。

さらに個人のマネジメントで重要なのは、ドラッカーが「マネジメントの哲学」とまで言い切った「目標と自己管理によるマネジメント」(Management by Objectives and Self-Control) である。「目標による管理」(いわゆる「目標管理」)のなかでも、その中核たるものである。これこそ、個人と組織を強力に結びつけるものにほかならない。目標設定を軸に、個々人に目標を共有させることで、組織と共通の方向づけが与えられる。さらにその最大の利点は、個々人が自らの仕事をマネジメントできるようになることであるという。目標設定によって、達成意欲が喚起され、仕事への強い動機づけとなる。設定された目標を基準にして、自己の仕事を評価することができる。メンバー個々人にできるかぎり仕事を任せ、自立させる。責任をもたせることによって、彼らはやる気と創意工夫が引き出され、組織全体として望ましい成果がもたらされることはもちろん、人材育成をはかることもできるのである。

また個人のマネジメントにおいては、「自己開発」(developing yourself) も大きな課題となる。ドラッカーによれば、自己開発にはふたつの別の問題、すなわち人間そのものの開発と、技術・能力や貢献する能力の開発があるという。自己開発は、自分の外部にある理念に向けて努力することによってはじまる。そこで必要なのは、方向性を決める焦点である。自らの焦点を定める手法として、「何をもって記憶されたいか？」の自問自答が生きることになる。自ら自己開発に努めることは、あくまでも自分自身の責任にはかならないからである。まず自分の強みを伸ばすことからはじめ、そこに技能を加え、そしてその強みを生産的に利用していく。そのプロセスは改善と変革、すなわちすでにうまく行っていることをさらにうまく行い、また従来とは何か違うことを行う、というふたつの並行した流れにそって進められねばならない。そして最後に、これら一連のプロセスを自己採点する習慣をつけることが基本となる。自分はこれから何をするか、何をやめるかを明確化することで、より効果的かつ献身的な人間になれる、と。

このように個人のマネジメントでも、組織全体の目的・目標を前提としながら、やはり個々人の目的・目標が大きな役割を担うことになる。それぞれの目的・目標を通じて、個人が自らの社会・組織における存在意義を定義し、方向性を設定して実際に行為していく。これによって個人は、地位と役割を与えられるのではなく、あくまでも自ら地位と役割を明確化し、行為して獲得することになる。また、自己開発では「何をもって憶えられたいか？」すなわち自らの望む自己像を明確化することが焦点となる。それは自らのあるべき姿を目的・目標として具体的に提示し、自らの地位と役割については存在意義を自ら規定するものにほかならない。かくして個人のマネジメントでも要件①コミュニティ実現の問題は、全体的な視点から行為主体個々をとらえる「方法論的集団主義」から、行為主体個々から全体をとらえる「方法論的個人主義」へと、大きく重心移動していることが確認できるのである。

IV

以上みてきたように、マネジメントの誕生によって、ドラッカーのアプローチは方法論的集団主義から方法論的個人主義へと大きく重心移動した。二要件充足問題としてみれば、組織社会に適合した形として理解されうる。要件①「人間一人ひとりに社会的な地位と役割を与えること」は「人間一人ひとりに組織における地位と役割を与えること」のみならず、「人間一人ひとりが組織における地位と役割を自ら獲得すること」となった。このことは、要件②「社会上の決定的権力が正当であること」についても同様である。『マネジメント』(73)の結論において、ドラッカーはいう。マネジメントの権限が正当なものとは認められるためには、組織の道徳的責任すなわち組織メンバー一人ひとりの強みを生かす責任をもたなければならない。マネジメントを担う者はかかる責任をはたすことによって、自らマネジメントを正当なものとしていくことができるのだ、と。かくして要件②「社会上の決定的権力が正当であること」は「マネジメント権力が正当なものであること」のみならず、「マネジメント権力を正当なものにしていくこと」となったといえる。二要件ともに、行為主体個々が自ら行為し獲得・達成していく部分に主眼が置かれるのである。換言すれば、要件①コミュニティ実現論は、コミュニティ実現に向けていかに行動していくかというコミュニティ化論となり、要件②正当性論は正当でないマネジメント権力＝経営者支配をいかに正当化していくかという正当化論となったのである。

このような方法論的個人主義への重心移動は、新たな人間モデルにも現われている。「産業人」にかえて指定された「知識労働者」がそれである。『変貌する産業社会』(57)⁶では、集合主義 (collectivism) と個人主義 (individualism) を超えるものとして、「新しい組織」(the new organization) の登場を指摘している。自立した個々人と、彼らの十分な活躍を可能とする場としての組織、両者の相互補強・補完関係こそが、これからの新たな組織なのである、と。かかる「新しい組織」における個々人＝知識労働者は、それぞれが高度な専門知識をもつがゆえに組織の単なる一歯車ではなく、それぞれの領域で重要な意思決定を行い自ら行動していく存在であり、組織に対して自立(自律)した個々人である。ただしドラッカーがその後半生で最大のテーマとした「知識労働者」なるものがどういうものであるのか、実は概念的に必ずしも明確ではない。知識社会の展開とともに、その時々の問題意識からドラッカーが現在進行形的にとらえているからである。もとより従来の肉体労働者にかわる存在であるということだけは確かである。そして大きくみれば、「知識をメインに仕事をする人々」「知識を仕事に適用する人々」として、高度な専門知識をもつとともにその具体的適用に責任をもつ者すべてが当てはまる。ここには知識と知識を結合し、新たな知識を生み出す知識としてのマネジメントを行う者もふくまれる。知識労働者のあり方を提示したのは、個人のマネジメントを体系的に提示した『経営者の条件』(66)である。本書の原題は『成果をあげるエグゼクティブ』であるが、このエグゼクティブにふくまれるのは固有の経営者・管理者だけではない。組織活動において意思決定に責任をもつ者すべて、換言すれば成果をあげるべく日々向上心をもって行動している一人ひとりの労働者すべてであり、広い意味での知識労働者を想定したものにはほかならなかった。つまり個人のマネジメントで前提される個人そのものが、ドラッカーにおいてはすでに知識労働者ということになる。

かくて後にドラッカーは知識労働における最重要課題をその生産性の向上とし、そのための組織として「責任にもとづく組織」(the responsibility-based organization) の構築を提唱していく。ここにおいては、それぞれが高度な専門家である知識労働者が、自らの目標・貢献・行動について責任を負う。それぞれが「目標と自己管理によるマネジメント」を行い、個々のメンバーの責任で組織は成り立つことになる。さらに最晩年のドラッカーは、この知識労働者の延長上にチェンジ・リーダーなる人間モデルも提唱している。これまでの組織は継続を目的としてきたが、変化が常態化したこれからの社会では変化そのものを目的としていかなければならない。生き残れるのは、自らが変革の担い手となるチェンジ・リーダーのみである。まさにチェンジ・リーダー⁷となることが、21世紀の中心的な課題である、と。ここにおいて変化とは所与の外的環境として対応・適応するだけのものではなく、行為主体個々人にとっての機会として自ら創りだすことが可能なものともとらえられている。

このようにドラッカーにおける方法論的個人主義への傾倒は、新たな人間モデルとしての知識労働者観にも大きく現われている。知識労働者とは、自ら目標を掲げて自ら行動していく人間であり、組織に対して自立(自律)した人間である。ドラッカーにおける「知識労働者」指定の意義は、いわば方法論的個人主義の具現化であり、自由＝「責任ある選択」を行う新たな人間モデルの提示にほかならなかったのである。

おわりに

『マネジメント』(73)をもって、それまでの初期ドラッカーの問題意識とくに「社会の一般理論」二要件問題は、マネジメント概念に集約される形で決着がつけられた。マネジメントとは行為主体個々が自らの目的・目標に向けて行為し獲得・達成していくためのものとされるのであり、いわばドラッカーにおける方法論的個人主義への重心移動の完成であった。こうした方法論的個人主義への重心移動が意味するのは何か。何よりもドラッカーは、自立（自律）した存在としての人間一人ひとりによる意思決定、「責任ある選択」に大いなる可能性を見出したのである。そしてこの自立（自律）した新しい人間モデルとして提示されたものこそ、知識労働者にはかならなかった。目的・目標を掲げ、それに向って自ら行為しゆく人間一人ひとりにこそ、ドラッカーは望ましい組織・コミュニティ・社会を創造しゆく未来をみたのである。そしてそこで不可欠なのが行為の方向性、めざすべき価値と尺度、さらには存在意義を規定するものとしての目的・目標である。自立（自律）した人間一人ひとりにとって「責任ある選択」＝「自由」（～への自由）の実現とは、それぞれの目的・目標に向けたものにほかならないからである。

文献

- ① *Friedrich Julius Stahl; Konservative Staatslehre und Geschichtliche Entwicklung.* Tuebingen: Mohr. (33) (未訳『フリードリヒ・ユリウス・シュタール；保守主義的政治理論と歴史的展開』)
- ② *The End Economic Man; The Origins of Totalitarianism.* (39) (原題『経済人の終わり；全体主義の起源』) (岩根忠訳『経済人の終わり』所収は『ドラッカー全集』第1巻，ダイヤモンド社，1972年。)
- ③ *The Future of Industrial Man; A Conservative Approach.* (42) (原題『産業人の未来；ある保守主義的アプローチ』) (岩根忠訳『産業にたずさわる人の未来』所収は『ドラッカー全集』第1巻，ダイヤモンド社，1972年。なお同書は，その後の邦訳タイトル『産業人の未来』として一般に受容されている。)
- ④ *Concept of the Corporation.* (46) (原題『会社の概念』) (岩根忠訳『会社という概念』所収は『ドラッカー全集』第1巻，ダイヤモンド社，1972年。なお同書は，上田惇生訳による邦訳タイトル『企業とは何か』として一般に受容されている。)
- ⑤ *New Society; Anatomy of Industrial Order.* (50) (原題『新しい社会；産業秩序の解剖』) (村上恒夫訳『新しい社会と新しい経営』所収は『ドラッカー全集』第2巻，ダイヤモンド社，1972年。)
- ⑥ *The Practice of Management.* (54) (原題『マネジメントの実践』) (上田惇生訳『現代の経営』上巻・下巻，ダイヤモンド社，1996年。)
- ⑦ *America's Next Twenty Years.* (56) (原題『アメリカのこれからの20年』) (中島・涌田訳『オートメーションと新しい社会』所収は『ドラッカー全集』第5巻，ダイヤモンド社，1972年。)
- ⑧ *The Landmarks of Tomorrow.* (57) (原題『明日への道しるべ』) (現代経営研究会訳『変貌する産業社会』所収は『ドラッカー全集』第2巻，ダイヤモンド社，1972年。)
- ⑨ *Gedanken für die Zukunft.* (59) (原題『明日のための思想』) (清水敏充訳『明日のための思想』所収は『ドラッカー全集』第3巻，ダイヤモンド社，1972年。)
- ⑩ *Managing for Results; Economic Tasks and Risk-taking Decisions.* (64) (原題『成果をあげる経営；経済的課題とリスクをとる意思決定』) (野田・村上訳『創造する経営者』所収は『ドラッカー全集』第4巻，ダイヤモンド社，1972年。)
- ⑪ *The Effective Executive.* (66) (原題『有能なエグゼクティブ』) (野田・川村訳『経営者の条件』所収は

- 『ドラッカー全集』第5巻, ダイアモンド社, 1972年。)
- ⑫ *The Age of Discontinuity; Guidelines To Our Changing Order.* (68) (原題『断絶の時代; われわれの変わりゆく秩序への指針』) (林雄二郎訳『断絶の時代』ダイアモンド社, 1969年。)
- ⑬ *Management; Tasks, Responsibilities, and Practices.* (73) (原題『マネジメント; 課題, 責任, 実践』) (野田・村上監訳『マネジメント』上巻・下巻, ダイアモンド社, 1974年。)
- ⑭ *The Unseen Revolution.* (→ *The Pension Fund Revolution.*) (76) (原題『見えざる革命』→『年金基金革命』) (上田惇生訳『見えざる革命』ダイアモンド社, 1996年。)
- ⑮ *Adventures of a Bystander.* (79) (原題『傍観者の冒険』) (上田惇生訳『傍観者の時代』ダイアモンド社, 2008年。)
- ⑯ *Managing in Turbulent Times.* (80) (原題『乱気流時代の経営』) (上田惇生訳『乱気流時代の経営』ダイアモンド社, 1996年。)
- ⑰ *The Changing World of the Executive.* (82) (原題『変貌するエグゼクティブの世界』) (久野・佐々木・上田訳『変貌する経営者の世界』ダイアモンド社, 1982年。)
- ⑱ *Innovation and Entrepreneurship.* (85) (原題『イノベーションと企業家精神』) (小林宏治監訳『イノベーションと企業家精神』ダイアモンド社, 1985年。)
- ⑲ *The Frontiers of Management.* (86) (原題『マネジメントのフロンティア』) (上田・佐々木訳『マネジメント・フロンティア』ダイアモンド社, 1986年。)
- ⑳ *The New Realities.* (89) (原題『新しい現実』) (上田・佐々木訳『新しい現実』ダイアモンド社, 1989年。)
- ㉑ *Managing the Non-Profit Organization.* (90) (原題『非営利組織の経営』) (上田・田代訳『非営利組織の経営』ダイアモンド社, 1991年。)
- ㉒ *Managing for the Future.* (92) (原題『未来への経営』) (上田・佐々木・田代訳『未来企業』ダイアモンド社, 1992年。)
- ㉓ *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』ダイアモンド社, 1994年。)
- ㉔ *Post-Capitalist Society.* (93) (原題『ポスト資本主義社会』) (上田・佐々木・田代訳『ポスト資本主義社会』ダイアモンド社, 1993年。)
- ㉕ *Managing in a Time of Great Change.* (95) (原題『大変革期の経営』) (上田・佐々木・林・田代訳『未来への決断』ダイアモンド社, 1995年。)
- ㉖ *Drucker on Asia.* (97) (原題『ドラッカー, アジアを語る』) (上田惇生訳『P.F. ドラッカー・中内功 往復書簡① 挑戦の時』『P.F. ドラッカー・中内功 往復書簡② 創生の時』ダイアモンド社, 1995年。)
- ㉗ *Management Challenges for the 21st 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』ダイアモンド社, 1999年。)
- ㉘ *Managing in the Next Society.* (2002) (原題『ネクスト・ソサエティの経営』) (上田惇生訳『ネクスト・ソサイエティ』ダイアモンド社, 2002年。)
- ㉙ 『ドラッカー 二十世紀を生きて』(牧野洋訳, 日本経済新聞社, 2005年 → 『知の巨人ドラッカー自伝』日本経済新聞社, 2009年として文庫化)
- ㉚ 『ドラッカー全集』全5巻, ダイアモンド社, 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

注

- ¹ 文献⑥、⑬による。
- ² 文献⑫による。
- ³ 同書では、成果をあげる者に共通する8つの習慣として、以下のものがあげられている。①自らが得意とするものに集中し、②組織にとって良いことは何かを考え、③アクション・プランをつくり、実行に移す。そのために④効果的な意思決定と⑤コミュニケーションを行い、⑥変化をチャンスとしてそこに焦点を合わせる。さらに⑦会議の生産性をあげ、⑧組織の一員として「私は」ではなく「われわれは」と考えること。そして身につけるべき習慣的な能力すなわち成果をあげるための条件として、以下の5つがあげられている。①自らの時間を知ること、②自分にできる貢献は何かを考える、③人の強みを生かす、④もっとも重要なことに集中する、⑤成果をあげる意思決定を行うこと。
- ⁴ 本書では知識労働者が「自らをマネジメントする」うえでなすべきこととして、より具体的には次のことがあげられている。
 1. 自ら問わねばならない。自分は何者か？ 自分の強みは何か？ どのように仕事をしているか？
 2. 自ら問わねばならない。自分はどこに所属しているのか？
 3. 自ら問わねばならない。自分のなしうる貢献とは何か？
 4. 他者との関係において責任を取らねばならない。
 5. 第二の人生を計画しなければならない。
- ⁵ 文献⑪による。
- ⁶ 初期の「社会の一般理論」二要件充足問題から、『現代の経営』（54）でのマネジメントの誕生を受けて、後期の知識社会論へといたるなかで、本書『変貌する産業社会』（57）は刊行されている。方法論的集合主義から方法論的個人主義への重心移動を決定づけたものであり、その意味でドラッカーの転換期をなす画期的な書である。
- ⁷ 『ネクスト・ソサエティ』（2002）では人間モデルのみならず、「チェンジ・エージェント」（the change agents）という、変革を先導する組織モデルも登場している。