

タイトル	ドラッカーのフォード論について
著者	春日，賢；Kasuga, Satoshi
引用	北海学園大学経営論集，16(3)：1-9
発行日	2018-12-25

ドラッカーのフォード論について

春 日 賢

はじめに

本稿の課題は、ドラッカーのヘンリー・フォード論として「ヘンリー・フォード：成功と失敗」(Henry Ford : Success and failure) (47) を検討することにある。

ドラッカーは、1947 年にフォードが他界してすぐに同稿を発表した。その後、同稿は自選集『明日のための思想』(59)、『人、思想、政治』(70)、『生態学のビジョン』(=『すでに起こった未来』)(93) に収録される¹ など、彼のなかでは代表的な論考のひとつに位置づけられている。『明日のための思想』(59) については「この本に収録した論文は私がいままでに書いた論文のなかでも最高のものだと思っている」と述べており²、また『生態学のビジョン』(=『すでに起こった未来』)(93) は全生涯にわたる選りすぐりの自選集としての意味合いが強く、同書への収録は同稿がいかに重要であるかを物語ってあまりあるものといえる。

その他でもフォードの名は、彼の諸著書にしばしばあらわれている。およそ『新しい社会』(=『新しい社会と新しい経営』)(50) や『マネジメントの実践』(=『現代の経営』)(54) を中心に、マネジメントの具体的な例証として事あるごとに登場している³。ドラッカーにとって、フォードの存在がいかに大きなものであったのかは論をまたない。とはいえ、GM の内部調査とその成果『会社の概念』(=『企業とは何か』)(46) に比すれば、ドラッカーとヘンリー・フォードその人やフォード・モーターとの関連についてはそれほど明確なものがあるわけではない⁴。以上を踏まえつつ、本稿ではドラッカーのフォード論を検討していくものとする。

以下では、まず論考「ヘンリー・フォード：成功と失敗」(47) 執筆をめぐるドラッカーの背景を概観する。そのうえで、同稿の内容を具体的に整理検討していく。そして最終的に、ドラッカーにとってフォードの存在はどのようなものだったのかをつまびらかにしていくものとする。

1

いうまでもないことながら、自動車王ヘンリー・フォード(1863 年 7 月 30 日—1947 年 4 月 7 日) は、アメリカ史に名を残す稀代の企業家である。自動車の大量生産体制の確立により、モータリゼーションをもたらし、また独自の経営理念フォードイズムでも知られる。フォード社の絶頂期は 20 世紀初頭から 20 年代半ばにかけてであり、フォードその人はいわば第一次大戦前後のアメリカ経済の輝かしい発展を象徴する存在であった。その後の彼は、かのモデル T

からの車種転換、世界大恐慌の到来とニュー・ディール政策の実施、第二次大戦前後における生産の軍需転換と民需再転換、二代目社長たる息子の死、孫の三代目社長への就任、自身の病氣などを経て、戦後の1947年に他界した。業界トップの座はすでに1920年代からGMのものとなっており、かつての最盛期に比して寂しい晩年と死ということがしばしばいわれる。個人としての主張や傾向では、平和主義、反ユダヤ主義⁵、ナチスとの交流、ワンマンで労働組合嫌い、あるいは銀行家嫌いなどでも有名である。

ドラッカー（1909年11月19日－2005年11月11日）は1933年にドイツを出国後、イギリス滞在を経て、1937年にアメリカに移住していた。すでにフォードの盛名は世界中にとどろいており、また反ユダヤ主義でフォードがナチスおよびヒトラーと1920年代から交流があったことは周知であった⁶。渡米前からドラッカーがフォードの存在を意識していたことはいうまでもない。渡米後の彼は『経済人の終わり』（39）、『産業人の未来』（42）の上梓によって高い評価を獲得し、それがきっかけでGMの内部調査の機会に恵まれるとともに、同調査の結果をもととする『会社の概念』（＝『企業とは何か』（46）を上梓していた。これら3著を貫く問題意識は、「望ましい社会」の実現にある。かくてその集大成として『新しい社会』（＝『新しい社会と新しい経営』（50）を上梓するのであるが、その途上で公表されたのが論考「ヘンリー・フォード：成功と失敗」（47）であった。フォードの追悼文として、その死後すぐに公表されたものだという⁷。

渡米後に執筆された『産業人の未来』（42）、『会社の概念』（46）、『新しい社会』（50）では「望ましい社会」実現の担い手を明確にアメリカにもとめて考察がすすめられるが、それらの集大成たる『新しい社会』（50）は前2著をさらに深大にとらえ直す枠組みが敷設されることとなった。「大量生産」を「社会組織の原理」とするものである。これは社会変動の原動力を技術にもとめる点で技術史観に通じるものであり、ドラッカーにおける方法論の一大転機にほかならなかった。実にかかる技術史観をベースに次著『マネジメントの実践』（＝『現代の経営』（54）で「マネジメント」概念が編み出され、やがて『断絶の時代』（68）での「知識」概念にもとづく新史観の提示へとつながっていくことになる。かくみるかぎり、大量生産体制確立の象徴フォードをドラッカーがどのようにとらえていたのか、そしてそれを『新しい社会』（50）へと反映させていったのかも焦点となってくる。以下では、実際に同稿へと目と転じていこう。

2

当該稿⁸は全13ページで、4つのパートから成っている。それぞれのパートにタイトルは付されておらず、脚注はない。以下、内容をパートごとにまとめてみる。

I⁹

冒頭で、ドラッカーはいう。フォードは新しい富と自動車時代を具現するシンボルというよりも、現代の新しい大量生産文明を具現するシンボルであった。彼の技術的・経済的な成功と政治的な失敗は、それをあらわしている。リバー・ルージュ工場の機能性とデトロイトの混乱ぶりはいずれもフォードの遺産であり、両者の対比のうちに現代の中心的問題が浮き彫りになる。かかる成功と失敗は、彼がアメリカ的伝統をもっともあらわす典型だったことによる。すなわちヘンリー・フォードは最後にして、おそらくはもっとも偉大なポピュリストだったので

ある。

フォードの基本的な信念 (basic convictions) すなわち平和主義、孤立主義、反独占や反ウォール・ストリートは、いずれもブライアン¹⁰に負うものである。ポピュリストは独占や金融支配や搾取をとりのぞいてしまえば、ジェファースン的な平和で幸福な時代が到来すると信じていたが、まさにこの夢を実現したのがフォードなのである。ところがこの 19 世紀的な夢が実現すると、彼は自らそれを打ち砕いてしまう。19 世紀がなしえなかった産業問題を解決したことでフォードは成功者となったが、長期不況や大工場での産業市民権など、新たな産業問題を解決できなかったことで、最終的に彼は悲劇の失敗者となったのである。

フォード自身は、実務家 (a practical man) をもって任じていた。確かにすぐれた技術者だったが、かといって何かを発明したわけではない。彼の貢献とは技術的なものではなく、あくまでも概念的なものだった。確固たる政治社会哲学があつて、それに狂信的なまでにこだわりつづけた。自らの行動が社会に与える影響を気にしていたが、まさにその姿勢こそが生涯の方向性を決めたのだった。自らの技術的・経済的業績を社会目的到達への手段とし、かの未熟練工への日給 5 ドルを定めたのである。かくて利益獲得について独占の効用を説く伝統的経済理論にかえて、賃金上昇・価格低下・大量生産による大量生産の効用を証明する。しかし自らの基本信念については、意図せざる結果をむかえた。平和主義、孤立主義、反ウォール・ストリートをかかげながら、結局はそれらとは真逆の結果をもたらしてしまったのである。平和主義者でありながら、世界最大の兵器工場を建設することで、現代の機械戦争を可能とした。孤立主義者でありながら、アメリカを世界最強の産業国とすることで、アメリカの国際的な政治・戦争への関与を不可避とした。その他でも自身が行ったことによって、彼が敵視していた独占やウォール・ストリート、労働組合が結果的には発展してしまうなど、悲劇と皮肉の結末となつてしまった。

とはいえ、およそ 1 世紀にもわたってアメリカ人が追い求めてきた解答を見出したのがフォードだったことは明かである。実に第一次大戦後のウィルソン政権下で、フォードはアメリカ黄金時代のシンボルだった。しかし第二次大戦後 1947 年に他界したとき、フォードの名があらわすのはもはやアメリカの成功ではなく手詰まり状態でしかなかった。これは、戦間期にアメリカの国力が認知され影響をおよぼすようになった結果であつた。

II

ベルトコンベアと流れ作業、互換性精密部品そのものは、いずれもフォード以前から存在していた。しかしフォードこそが、伝統的な生産プロセスでは補助的手段しかなかったそれらをまとめあげ、意図的に新しいテクノロジーへと発展させた最初の人であつた。この大量生産という新原理によって、またたく間に産業文明がもたらされた。フォード自身は自覚していなかったが、この原理の重要性は技術そのものよりも、それがおよぼした社会的な影響にある。つまり基本的に「大量生産の原理」とは、「機械化の原理」(a mechanical principle)ではなく「社会組織の原理」(a principle of social organization)であつた。機械や部品をコーディネートするだけでなく、むしろ人と仕事を組織するものだった。このように「大量生産の原理」を「機械化の原理」から「社会組織の原理」とした事実こそ、フォードの重要性がある。流れ作業とは、新しい「社会組織の原理」のシンボルであり、共通課題のために協働する人々の新しい関係のシンボルなのである。

では、かかる大量生産の工場によって成立する現代社会は、どのようなものとなるのか。一人ひとりの業績は単独で獲得されるよりも、組織内でのポジションから生じるものとなる。つまり一人ひとりにとって、組織が自身のコミュニティでの役割や市民権、自尊心をえる場となる。このような社会では、特定の個人や利益集団のためではなく、社会全体のために行動する統治とマネジメントが必要となる。また役割による命令と従属という序列がある一方で、仲間意識による基本的な平等がなければならない。要するに大量生産社会はヒエラルキー社会であるが、ただしその原理じたいは目新しいどころか、実際には古いものである。流れ作業は中世にもみられるし、社会組織のタイプとしては古代ローマにまでさかのぼりうる。いずれにせよ、すでに大量生産はアメリカ産業を代表する存在である。フォードに象徴される現代の産業革命、その真の意義は技術的な革命にはない。「社会組織の原理」として、大量生産を実現する人間諸力を階層的にまとめあげることによっているのである。

III

フォードとその追従者たちは、大量生産の政治的・社会的帰結が攻撃的な労働運動となって、まさか自分たちに挑みかかってくるなどとは思ってもみなかった。フォードが取り組んでいたのは、あくまでも大量生産社会以前の問題であった。自らの大量生産によってこの問題は解決されたが、それが次の新たな問題を生み出していた。しかし彼は、かかる新しい問題を問題として直視することができなかつたのである。

フォード自身は何も知らなかつただろうが、彼の知的な源流はブルック・ファームやオーエンのニュー・ハーモニー、あるいはかつてアメリカ中西部に点在していたユートピア的コミュニティにある。これらユートピア的試みはいずれも失敗したが、まさにそれらが成し遂げられなかつたところからフォードは出発している。かくて政治的・社会的問題の解決策となった大量生産であったが、今では新しい問題を生み出す原因である。周知のように、もはやフォードの解決策は、産業文明の諸問題に対する究極的な解決策とはなりえない。確かに彼は生産が独占資本家や銀行家の利益のためではなく大衆のためにあること、最大の利益の源泉は実は大衆にこそあることを示した。かの革新的な日給最低5ドルの意義は、工業生産が労働者の購買力を高め、その状態を中間階級の生活水準としてしまうことにあった。

またフォード自身にとってもっとも重要なこととして、工業生産によって労働者が重労働から解放されることが証明された。この点については大量生産の弊害として労働のルーティン化が批判されることもあるが、逆にフォードはこれを肯定的にとらえていた。仕事以外の時間をジェファースン的な独立市民としてすごすことができると考えたのである。ユートピアをめざしたブルック・ファームでも、「精神の交流」(communion of the spirits)ができる「真の生活」(real life)は仕事が終わった夕方からとされた。大量生産は日常労働の負担を減らし、労働者が「真の生活」を送れることを可能とする。1919年のフォードが「新しいイェルサレム」を築いたと自負したとしても、彼にとっては当たり前のことなのであった。

IV

フォード自身の悲劇は長く生きすぎて、自ら創りあげたユートピアの崩壊を目の当たりにしてしまつたことである。消費者の嗜好が「安価で実用的」から「高級感と流行」へかわり、フォードは独自の経済原理「もっとも実的なものをより安く」を放棄せざるをえなくなつた。

自動車市場のシェアは減少の一途をたどり、1941年にはフォード社の労働者は3対1の割合でCIO（産業別労働組合）への加盟に賛成票を投じるようになっていた。自動車メーカーとしてのフォードはもはやいくつかあるうちのひとつでしかなく、またフォード自身の夢だった「労働者を産業市民（industrial citizenship）に」がついえたことが明らかとなった。

長らくフォードは、絶対に「わが社の労働者たちは組合加盟などに賛成投票しない」と、かたくなに信じていた。自分が落ちぶれたのも誰かの陰謀だと自分自身にいいかせ、敗北という現実と常に戦っていた。フォードにとって組合の勝利は、これまで自分が労働者のためにつくりあげてきたものの否定にほかならず、晩年には相当辛い日々を送ったことだろう。かくてフォードの最終的な失敗からわかるのは、19世紀の思想が依拠していた二大アプローチすなわち技術的手段や分配変更では、大量生産社会の諸問題を解決できないということである。

もとよりフォードが成し遂げた政治的成果は、驚異というほかはない。社会主義陣営による資本主義批判を押さえ込んだのみならず、共産ロシアではフォード的な労働者を社会主義で実現できるようにマルクスを解釈し直したほどである。大恐慌勃発の1929年を迎えるまで、共産主義者たちはフォード的アメリカが資本主義の根本問題を解決し、その影響を世界中に広めるとまで確信していた。実に共産主義リーダーが独自の信条を甦らせ、産業社会の新しい諸問題の解決をとらえるようになったのは、1929年に大恐慌が起こった後、すなわちポスト・フォードに入ってからであった。

こうしてドラッカーは、功罪両面にわたるフォードの業績をまとめて次のようにむすぶのである。現代アメリカでは、もはや恐慌の防止などの経済問題は解決不能の問題ではない。それよりも難しいのは、20世紀の産業主義がもたらした政治的・社会的問題、すなわち工場内で秩序と市民性を発展させ、自由で自治的な産業社会を建設することの方である。フォードの成功と失敗が明確なコントラストをなし、また彼の描いたユートピアと現代社会の現実があまりにもかけ離れているということは、現在の政治的課題がいかに重要なかを物語っている。しかし、ポスト・フォードの世界がいかに危険に満ちていようと、フォードが残してくれた20世紀の悪は、彼が征服した19世紀の悪に比べれば、手に負えないというほどのものではない、と。

3

以上が「ヘンリー・フォード：成功と失敗」(47)の内容である。まずイントロとしてヘンリー・フォードという存在およびその成功と失敗の概略が語られ、また結論にあたるフォード評価があらかじめ示されている。ついでフォードの偉業たる大量生産の真の意義が独自に規定されて大量生産社会の様相が展望されるとともに、大量生産体制のもたらした影響の二面性が立ち入って検討される。そしてフォード自身の悲劇とともに、ふたたびフォードの評価すなわちその存在の意義が強調されてむすびとされている。流れとしてはこのようなところであるが、言葉の歯切れはいいものの内容的なくり返しも多く、展開といえるほどのものはない。

全体を通じてフォードの業績が功罪両面にわたってまとめられているが、その軸をなすのが「最後にして、もっとも偉大なポピュリスト」とのフォード評価である。『すでに起こった未来』(93)ではサブ・タイトルを「最後のポピュリスト」としているが、かかる評価こそまさに同稿のすべてを集約したものといつてよい。

つまりフォードをして、およそ「ジェファークソン流民主主義の流れを汲み、アメリカの夢た

る牧歌的な社会の実現に邁進した。そして大量生産体制の確立によって、かかるアメリカのユートピアを実現した信念の人である」とみなすものとなっている。かの平和主義、反ユダヤ主義、ワンマンで労働組合嫌い、銀行家嫌いといった個人的な主張・傾向も、フォードがアメリカ的伝統の典型として、実にアメリカ建国の精神を継承したがゆえとされる。独立自営農民とその自給自足の農村を、理想的な市民と理想的なコミュニティとし、かかる理想を破壊するものとして独占や金融支配を敵視する。こうした農民神話にあらわされるアメリカ的美徳、すなわち勤勉・実直で人間的豊かさに満ちた日々の労働＝「産業」を守るべく、営利主義に抗した、といった見方である。

きわめて明快で説得的なフォード評価である。ドラッカーはフォードによる「アメリカ的ユートピア実現」を十二分に評価しながらも、かかる偉業への執着こそがフォード落魄のもとになったとする。フォードの成功と失敗はいわば原因と結果であり、成功のゆえに失敗した悲劇の人として、とりわけその表裏一体性を強調するのである。しかもその際、フォードの成功と失敗はそれぞれ、「19世紀的なもの」と「20世紀的なもの」とに規定されている。フォードの成功＝アメリカ的ユートピア実現を「19世紀における夢や産業問題」などとし、フォードの失敗＝ユートピア実現によって生じた諸問題（長期不況や大工場での産業市民権問題）を「20世紀における新しい産業問題」とするのである。かくてフォードをアメリカのシンボルとして、「アメリカ建国にはじまる19世紀的問題を解決した人」とであるとともに「新たな20世紀的問題を生み出した人」という、両義的な存在とするのである。

ここには、ドラッカー自身の究極的な視点がオーバーラップしてみえる。回想録『傍観者の時代』(79)であらわれた「失われた世界」と「新たな世界」へのドラッカーの想い、すなわち両者の間でゆれる心的葛藤が想起されるのである。ここにいう「失われた世界」と「新たな世界」とは、「旧世界ヨーロッパ」「19世紀的なもの」と「新世界アメリカ」「20世紀的なもの」である。ドラッカーは「過去」ばかり顧みる伝統的なヨーロッパ世界が嫌で、「未来」をみつめる革新的なアメリカ世界にあこがれてたどり着いた。しかし一方で同書の彼は、「過去」＝「失われたもの」への郷愁の念を引きずるのであった。「失ってはいけないもの」＝「人間が人間であること」まで失ってしまった、と。かくてそれをふたたび獲得していこうとして行き着くのが、「社会生態学者ドラッカー」の問題意識「継続と変革の相克」(the tension between continuity and change) といってよい。「継続」すなわち歴史と伝統を維持しつつ、「変革」すなわちイノベーションによって次代を切り拓いていくとの視点である。それこそが、歴史的視点と開拓者の視点を併せもち、政治的にみれば保守的であるとともに進歩的でもあるドラッカーの根本、すなわち両面性にほかならなかった¹⁾。

実にフォードは、かかる「19世紀的なもの」と「20世紀的なもの」がせめぎ合った存在として描かれている。つまりドラッカーにとって、フォードとはまさに「継続と変革の相克」の体現者なのであった。ドラッカーは「継続」と「変革」からフォードの偉業を考察し、その功罪のうち「罪」を補って余りある「功」をもって、最大級の最終的評価を下す。しかし同時に、フォードに「継続と変革の相克」からくるディレンマをもみている。人間・文化・制度の「継続」と、新時代の課題に応えた「変革」、両者を一身に背負った者の緊張感である。実にフォードの成功と失敗のコントラスト描写からにじみ出るのは、ドラッカー自身が感じたディレンマにして、心的葛藤にほかならない。

『産業人の未来』(42)で設定されたドラッカー理論からみれば、フォードは産業社会とともに

に、組織社会、企業社会をもたらした重要人物のひとりである。かの「社会の一般理論」二要件（①一人ひとりに社会的な身分と役割を与えること、②社会上の決定的な権力が正当なものであること）充足問題も、ここでは産業市民権の問題として登場している。これは『会社の概念』（『企業とは何か』）（46）での設定を継承するものであり、同稿でも最重要の課題として最後に言及される。

また『会社の概念』（46）から『新しい社会』（50）への移行という点でみれば、「大量生産の原理」を「社会組織の原理」と規定するようになったのも、およそ「ヘンリー・フォード：成功と失敗」（47）からといっていいだろう。実に同稿における「大量生産の原理」のとらえ方は、『新しい社会』（50）の枠組みそのままである。とくに「イントロダクション 産業上の世界革命」で顕著である。かくみるかぎり同稿の執筆ひいてはフォードの死が、ドラッカーにとって大量生産の意義を改めて客観的にとらえ直すきっかけになったという見方もできるだろう。してみれば、同稿は画期をなすともいえる。ともあれフォードを論じるドラッカーは、自身を論じるがごとき強い思い入れをもって、筆をふるったことがみてとれるのである¹²。

おわりに

アメリカ史を代表するヒーローのひとり、稀代の企業家として、フォードがいることはいうまでもない。だれもがフォードという存在を聞きおよび、またそれぞれのフォード論を展開している。経営史や企業者史においても、その名は不朽である。それほどメジャーなものとしてみれば、ドラッカーのフォード論はどのようにみえるだろうか。検討後の正直な感想としては、可もなく不可もなく、それなり活目すべき点もあるものの、いくつかあるフォード論のひとつといったところである。しかしドラッカーにとっては、フォードという存在じたいが特別なであった。「最後のポピュリスト」すなわち「19世紀の終わり」と「20世紀のはじまり」の体現者として、ドラッカー自身の問題意識に大きく重なる存在だったのである。これこそ、「ヘンリー・フォード：成功と失敗」を、全生涯にわたる選りすぐりの自選集『すでに起こった未来』（93）に収録した理由であろう。

注

¹ ただしサブ・タイトルは変化している。オリジナルの *Harper's Magazine*, July, 1947 では「ヘンリー・フォード：成功と失敗」(Henry Ford: Success and failure)であったが、『明日のための思想』（59）では「フォード：ユートピアの成立と崩壊」(Ford: Erfolg und Zusammenbruch einer Utopie)、『人、思想、政治』（70）では「ヘンリー・フォード」のみでサブ・タイトルはなく、『すでに起こった未来』（93）では「ヘンリー・フォード：最後のポピュリスト」(Henry Ford: The Last Populist)となっている。

² 文献③『ドラッカー全集』第3巻、672頁（清水敏充による解説）。

³ 『新しい社会』（『新しい社会と新しい経営』）（50）では、「大量生産の原理」の確立によって産業的な世界革命をもたらした象徴的人物と位置づけられている。『マネジメントの実践』（『現代の経営』）では、ケース・スタディでとりあげられ、マネジメント不要論を実践して失敗したとし、ひるがえってマネジメントの重要性を浮き彫りにした人物として描かれている。

⁴ フォード再建の教科書となったということが、ドラッカー自身によって喧伝されている。

（文献④ *Concept of the Corporation*, 1983 edition, p.291, 上田淳生訳『企業とは何か』ダイヤモンド社、2008年、269頁。文献③『知の巨人ドラッカー自伝』143頁。）

- ⁵ フォードは、反ユダヤ主義的な論考をまとめた『国際ユダヤ人』も刊行している（全 4 巻で 1920～22 年に順次刊行）。
- ⁶ R. バッチラー著、楠井・大場訳『フォーディズム』日本経済評論社、1998 年、41-43 頁。
- ⁷ 文献⑨、掲載邦訳 112 頁。
- ⁸ 邦訳には、ドイツ語出版された『明日のための思想』所収の同稿を訳した清水敏充によるものがある。しかしそもそも同著所収の同稿がオリジナルとは異なっている。したがって、かかる清水訳もオリジナルとは異なったものである。同邦訳の参照に際しては、この点にご注意いただきたい。
- ⁹ 1947 年のオリジナルでは、当該箇所にローマ数字「I」の表記はない。ミスと思われるため、本稿ではあえて「I」の表記を入れている。
- ¹⁰ 本文中には Bryan の表記しかないが、19 世紀末にポピュリズムのリーダーだった W.J. Bryan をさしていることは間違いない。
- ¹¹ 拙稿『『傍観者の時代』について』（北海学園大学経営論集第 15 巻第 3 号、2018 年 1 月）を参照されたい。
- ¹² 蛇足ながら、フォードの反ユダヤ主義および親ナチスについて、ドラッカーが踏み込んだ考察を行っていない点が気になる点である。アメリカを自らの理想とする姿勢がドラッカーには強くみられるが、かかるアメリカの体現者としてフォードをとらえる視点の方が、フォードの反ユダヤ主義・親ナチスを上回っていたということであろうか。さしあたり、そのようにしか解釈できない。

Drucker 主要文献

- ① *Friedrich Julius Stahl; Konservative Staatslehre und Geschichtliche Entwicklung*. Tübingen: 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、ダイヤモンド社、2009 年。)
- ② *The End Economic Man; The Origins of Totalitarianism*. (39) (原題『経済人の終わり；全体主義の起源』) (岩根忠訳『経済人の終わり』所収は『ドラッカー全集』第 1 巻、ダイヤモンド社、1972 年。)
- ③ *The Future of Industrial Man; A Conservative Approach*. (42) (原題『産業人の未来；ある保守主義的アプローチ』) (岩根忠訳『産業にたずさわる人の未来』所収は『ドラッカー全集』第 1 巻、ダイヤモンド社、1972 年。なお同書は、その後の邦訳タイトル『産業人の未来』として一般に受容されている。)
- ④ *Concept of the Corporation*. (46) (改訂版；64, 72, 83, 93) (原題『会社の概念』) (岩根忠訳『会社という概念』東洋経済新報社、1966 年 (64 年版の訳)、『ドラッカー全集』第 1 巻、ダイヤモンド社、1972 年にも所収。下川浩一訳『現代企業論』上巻・下巻、未来社、1966 年 (46 年初版の訳)。上田惇生訳『企業とは何か』ダイヤモンド社、1993 年 (93 年版の訳)。『企業とは何か』ダイヤモンド社、2008 年 (93 年版の訳)。
- ⑤ *New Society; Anatomy of Industrial Order*. (50) (原題『新しい社会；産業秩序の解剖』) (村上恒夫訳『新しい社会と新しい経営』所収は『ドラッカー全集』第 2 巻、ダイヤモンド社、1972 年。)
- ⑥ *The Practice of Management*. (54) (原題『マネジメントの実践』) (上田惇生訳『現代の経営』上巻・下巻、ダイヤモンド社、1996 年。)
- ⑦ *America's Next Twenty Years*. (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、ダイヤモンド社、1972 年。)
- ⑧ *The Landmarks of Tomorrow*. (57) (原題『明日への道しるべ；新たな「ポスト・モダン」世界に関するレポート』) (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、ダイヤモンド社、1972 年。)
- ⑫ *The Age of Discontinuity; Guidelines To Our Changing Order*. (68) (原題『断絶の時代；われわれの変わりゆく秩序への指針』) (林雄二郎訳『断絶の時代』ダイヤモンド社、1969 年。)

- ⑬ *Men, Ideas, and Politics.* (70), 未訳
- ⑭ *Management, Tasks, Responsibilities, and Practices.* (73) (原題『マネジメント；課題，責任，実践』) (野田・村上監訳『マネジメント』上巻・下巻，ダイヤモンド社，1974年。)
- ⑮ *The Unseen Revolution.* (→ *The Pension Fund Revolution.*) (76) (原題『見えざる革命』→『年金基金革命』) (上田惇生訳『見えざる革命』ダイヤモンド社，1996年。)
- ⑯ *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』) (ダイヤモンド社，1979年。)
- ⑰ *Managing in Turbulent Times.* (80) (原題『乱気流時代の経営』) (上田惇生訳『乱気流時代の経営』ダイヤモンド社，1996年。)
- ⑱ *The Changing World of the Executive.* (82) (原題『変貌するエグゼクティブの世界』) (久野・佐々木・上田訳『変貌する経営者の世界』ダイヤモンド社，1982年。)
- ⑲ *Innovation and Entrepreneurship.* (85) (原題『イノベーションと企業家精神』) (小林宏治監訳『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社，1985年。)
- ⑳ *The Frontiers of Management.* (86) (原題『マネジメントのフロンティア』) (上田・佐々木訳『マネジメント・フロンティア』ダイヤモンド社，1986年。)
- ㉑ *The New Realities.* (89) (原題『新しい現実』) (上田・佐々木訳『新しい現実』ダイヤモンド社，1989年。)
- ㉒ *Managing the Non-Profit Organization.* (90) (原題『非営利組織の経営』) (上田・田代訳『非営利組織の経営』ダイヤモンド社，1991年。)
- ㉓ *Managing for the Future.* (92) (原題『未来への経営』) (上田・佐々木・田代訳『未来企業』ダイヤモンド社，1992年。)
- ㉔ *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。)
- ㉕ *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。)
- ㉖ *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。)
- ㉗ *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。)
- ㉘ *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。))
- ㉙ *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』) (ダイヤモンド社，1999年。)
- ㉚ *Managing in the Next Society.* (2002) (原題『ネクスト・ソサエティの経営』) (上田惇生訳『ネクスト・ソサエティ』) (ダイヤモンド社，2002年。)
- ㉛ 『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)
- ㉜ 『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 — 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