

タイトル	ドラッカーと人間像：「産業人」と「知識労働者」の意義と内実，両者の関係をめぐって
著者	春日，賢；Kasuga, Satoshi
引用	北海学園大学経営論集，16(2)：1-18
発行日	2018-09-25

ドロッカーと人間像¹

—「産業人」と「知識労働者」の意義と内実、両者の関係をめぐって—

春 日 賢

はじめに

ドロッカーは事実上の処女作『経済人の終わり』で、書名そのままに「経済人」(Economic Man)の世界観の終焉を宣言し、新たな人間像²の世界観の到来をとらえた。それに応えて、つづく『産業人の未来』では「産業人」(Industrial Man)の世界観を打ち立てるべく、「新しい社会」建設のための方向性を示した。ところがその後長らく新人間像に言及することなく、後期ドロッカー³の起点『断絶の時代』で突如「知識労働者」(knowledge worker)を大きく論じるようになる。以降「知識労働者」は後期ドロッカーの中心的論点として、終生概念的に進化あるいは変遷していった。この「知識労働者」については、絶えざる概念的進化があったことにくわえて、前期ドロッカーとの関連が省みられることもほとんどなかったがゆえに、ドロッカー思想全体においてみると位置づけが必ずしも明確ではない。「知識労働者」ひいては彼の人間像そのものをいかに位置づけるのかという作業が、いまだドロッカー研究において大きな課題として残されているのである。当該研究のさらなる発展のために、このことは大きな障害といわねばならない。彼のマネジメント論さらには思想全体の本質理解をすすめるうえで、前提となる人間像の考察は必要不可欠だからである。

そこで本稿では内在的な理解に徹し、ドロッカーそもそもの問題意識からみた人間像の位置づけをふまえ、その展開を跡づけていく。まず最初期に新人間像として提示された「産業人」とはそもそもいかなるものなのか、その内容と意義を改めて吟味する。ついで社会構想の展開とかかわらせながら、「知識労働者」の概念的変遷を整理してその基本的特徴を明らかにしてみる。そして新人間像の終着地点としての「知識労働者」とは何かを「産業人」との関係もふくめて改めて問いただし、総じてドロッカーにおける人間像の意義に可能なかぎり迫っていくものとする。

I

まずドロッカー思想全体を概観しておこう。生涯を通じて希求したのは「新しい社会」すなわち彼が考える「望ましい社会」=「自由な社会」(free society)の実現にあり、思想的本質は社会論にある⁴。したがって彼のマネジメント論もまた、自ずと「マネジメント(企業)と社会」がビルド・インされたものであった。「ナチス・全体主義の迫害を逃れた「中央ヨーロッパ系亡命知識人たち」(K. ポランニー、マンハイム、シュムペーター、フロムら)による諸著作は、19

世紀的社会の危機がもたらした社会転換を分析している」⁵との指摘があるが、ドラッカーも大きくはこの流れにある。そしてこれは、彼の思想を画する時代的な特徴にして制約でもある。「新しい社会」＝「自由な社会」実現をめざす焦点は、「新しい秩序」すなわち「新しい人と社会のあり方」の建設におかれる。実に前期ドラッカーは「秩序論」(order)であったが、後期ドラッカーは「責任論(自己責任論)」(responsibility)へと転換していくこととなる。そしてその転換は、「マネジメント」の誕生にあったことが認められる⁶。

こうしたドラッカー全思想の土台をなすのが、最初期の二著作『経済人の終わり』、『産業人の未来』である。まず『経済人の終わり』において、生涯にわたる根本的な問題意識が表明された。旧来の秩序「経済至上主義社会」「経済人」の崩壊を目の当たりにし、新たな秩序「非経済至上主義社会」「非経済人」の建設をうたうのである。ここでめざされる社会像「非経済至上主義社会」(noneconomic society)とは「自由・平等」実現のための「資本主義や社会主義を超えた第三の社会」⁷であり、そこにおける人間像「非経済人」とは「自由・平等人」(Free and Equal Man)だという⁸。このように本書は「新しい社会」実現を希求する社会論にほかならなかったが、ウェイトがおかれているのは社会像そのものよりもむしろ人間像＝「時代を象徴する個人の姿」である⁹。書名は「経済至上主義社会の終わり」ではなく、あくまでも人間像に焦点を合わせた「経済人の終わり」である。本論でも時代の秩序に応じた人間像の変遷が強調され、これまでの「精神人」(Spiritual Man)、「知性人」(Intellectual Man)、「政治人」(Political Man)を経て、現代の「経済人」(Economic Man)にいたったと整理される¹⁰。眼前で猛威をふるう全体主義も、かかる「経済人」から脱却する新人間像「非経済人」として、「英雄人」(Heroic Man)をかかげた¹¹。それは戦争遂行による経済的困難の克服を意図しており、戦争のために一人ひとりの犠牲を正当化するものである。そもそも戦争がなければ成立しえないという点で、結局はいまだ旧来の「経済人」の範疇を超えるものではない。かくてドラッカーは真の意味での新人間像「非経済人」＝「自由・平等人」の必要性をうたえるのであるが、それがどのようなものなのかという内容にまでは言及していない¹²。新人間像の提示としてみれば、あくまでも問題意識の表明と抽象的な理念のレベルにとどまるものでしかないのであった。

それがより具体化されたのが、次著『産業人の未来』である。前著の問題意識を受け継ぎ、「新しい社会」たる「非経済至上主義社会」実現への方向性が明示されたのである。前著での「自由・平等」はさらに「自由」へと集約され、めざされる「非経済至上主義社会」はより具体的に「自由で機能する社会」(the free and functioning society)と規定されることになる。ここで問題となるのは、眼前の「産業社会」をいかにして「新しい産業社会」すなわち「自由な社会」へと構築し直していくかである。まさに書名『産業人の未来』は、終焉を迎える「経済人」にかわる新人間像「産業人」¹³の提示と確立を意図したものにほかならなかった。

具体的な立論は、次のごとくである。「自由で機能する社会」実現に向けて、「自由」概念が「責任ある選択」(responsible choice)と定義され¹⁴、社会が社会として機能するために充足すべき「社会の純粋理論」(a pure theory of society)二要件(①一人ひとりに社会的な地位と役割を与えること；コミュニティ実現問題)、②社会上の決定的な権力が正当なものであること；権力正当性実現問題)があげられる¹⁵。そして「自由」＝「責任ある選択」から自治の導入が提唱され、「社会の純粋理論」二要件充足に向けて「工場企業体」(plant)すなわち企業が注目される。かくて解決の方向性として、企業を自治によるコミュニティへ発展させるということが結論づけられるのである¹⁶。ここにドラッカー思想は、「自由」をメイン・テーマとする「新しい社会」実現

論として明確に設定されたのであった。「非経済至上主義社会」すなわち「自由で機能する社会」としての「新しい産業社会」を実現するという方向性が明確に打ち出され、そのための具体的解決策として「社会の純粋理論」二要件充足問題がかかげられることとなったのである。

このように新社会像が提示された一方で、新人間像はどうなったか。新人間像であるはずの「産業人」について、本書には実際まったく定義がない。書名以外に用語として登場するのも、ほぼ皆無といってよい¹⁷。実に本書でのドラッカーは「経済人」にかわる新しい理念がすでに存在しているとしながらも、それが何であるかを知りえていないという¹⁸。本書での考察を通して、最終的に提示することを企図していたようである。しかし、結局何も提示されていない。これはどういうことだろうか。もしあえて定義するとすれば、本書全体の主張を実現していく人間像が、「産業人」ということであろうか。「自由で機能する社会」を実現すべく、自治的な「工場企業体」(plant)という現場において二要件を充足していく人間像こそが「産業人」なのだ、と。本書を読み込むなかで「産業人」をあえて明確化するとすれば、このようなとらえ方しか考えられないだろう。

とすれば、「産業人」それじたいは、新人間像としていまだ具体的なものではないことになる。「新しい産業社会」をこれから建設できるか否かに託された人間像でしかないからである。あくまでも「非経済人」として、かの「経済人」との対比で明らかになるという、相対的なレベルにあるにすぎない。旧来の経済秩序にかえて新たな産業秩序にもとづく人間像、すなわち新しい産業組織たる工場企業体において規定される人間像である。つまり「経済人」が経済力によって、自らの社会的な地位・役割が規定される人間像だったとすれば、「産業人」とは経済力ではなく産業組織への所属によって、自らの地位・役割が規定され、それがひいては社会的な地位・役割となる人間像である、と。それをして、「組織人」ということもできよう。かくみるかぎりにおいてのみ、「産業人」なる新人間像は理解可能となる。したがって概念としては、あくまでも形成途上のものとして用いられていたにすぎない。つまり「産業人」概念において「非経済人」=「自由・平等人」という新人間像は、いまだ定式化されきれていないのである。方向性としては「自由・平等人」から「自由人」に特化し重心移動した点は認められるが、その内実を明確に規定できるまでにはいたっていないのである。いまだ理念レベルにとどまるものでしかない。

かくていえるのは、新人間像「自由人」としての「産業人」とは、さしあたり便宜的に指定されたものにすぎなかったということである。つまり本書でドラッカーは結局のところ、「新しい社会」実現論に見合う新人間像を明確に定式化することまではできなかったのである。実に以後長らくドラッカーが新人間像に言及することはなかった。したくてもできるだけのものを彼はもち合わせていなかった、摸索しつづけていたというところであろうか。実に著書名でも『産業人の未来』以降、新人間像をあらわす「～人」がつくものはみられなくなってしまう。かくみるかぎり「産業人」で意図した内実、すなわち彼にとって真の意味での新人間像の提示は、課題として積み残されたままとなったということができるのである。

II

『産業人の未来』では新人間像の内実こそ明示できなかったものの、社会論としては「新しい社会」実現への具体的方向性は明確化された。こうして「自由」そして「自由で機能する社会」

の実現に向けて、具体的には「社会の純粹理論」二要件充足問題を軸に、以後のドラッカー思想は展開されていく。そのプロセスで誕生したのが、『マネジメントの実践』（＝『現代の経営』）での「マネジメント」概念にほかならない。「目標による管理」（いわゆる「目標管理」；Management by Objective；MBO）に象徴されるように、彼のマネジメントにあつては「行為主体それぞれの主体性を可能なかぎり生かす」視点が貫かれている。権限委譲による自己責任の手法によって、一人ひとりが自ら意思決定を行って責任をとるのである。さらに本書では一人ひとりに「責任」をもたせることこそ、彼らに最高の業績をあげさせるモチベーションであると、し、「責任ある労働者」（the responsible worker）の名でまとめられている。ここにあるのは自治すなわち自己責任論であり、まさに「責任ある選択」＝「自由」の実現を意図する自由論にほかならなかった¹⁹。実に本書においてドラッカー最頻出のキー・ワードは、「秩序」から「責任」へと明確に転じていく。この秩序論から責任論（自己責任論）への転換こそ、ドラッカー思想における「マネジメント」概念誕生の意義でもあった。「責任ある労働者」とは「責任ある選択」＝「自由」を実現する労働者」にほかならず、本書の原題『マネジメントの実践』とはいわば「自由のための実践」を意味するのである。「責任ある労働者」そのものは人間像を表す語ではないが、本書で本格的に登場してから後期ドラッカーにいたると、「知識労働者」を裏づける概念としてしばしばあらわれてくるようになる²⁰。さらに最晩年になると、「責任ある労働者」を発展させた上位概念として、「知識労働者」を位置づけているとの記述もみられる²¹。

かくて本書以降、ドラッカーは自ら主体的に行動を起こすことを積極的かつ頻繁にとなえるようになり、やがて社会構想そのものも「新しい産業社会論」から「知識社会論」「多元社会論」へと転換を果たしていく。ひるがえってみれば、責任論ひいては自由論たる「マネジメント」の誕生が大きなトリガーとなって、社会構想が転換したともいえる²²。そもそもドラッカーの「マネジメント」は誕生当初より、多義的な概念であった。「経営する」という行為、経営者や経営陣という行為主体、さらに企業や経営体などの機関をもふくむものとして設定されている²³。彼において、それまでの「企業」概念にかえて、社会上の新たな決定的権力を意図して据えられた概念にほかならなかったのである。

責任論ひいては自由論としての「マネジメント」については、『マネジメント：課題・責任・実践』で完成をみる。「実践」に「課題」「責任」がつけ加えられ、「マネジメント」は成果を志向する人間諸活動全般に適用される普遍的なものとして位置づけられるところとなった。かの「社会の純粹理論」二要件充足問題も、この「マネジメント」によって決着がつけられたのである。今や社会上の決定的権力たる「マネジメント」が正当化されるのは、「人間一人ひとりの強みを生かすこと」にある、と²⁴。②権力正当性実現問題が①コミュニティ実現問題を充たすことによって充たされとするのである。『マネジメントの実践』すなわち『自由のための実践』は、ここに『マネジメント：課題・責任・実践』すなわち『自由のための課題・責任・実践』となったといつてよい。そしてかかる「マネジメント」の前提となっているのが、「責任ある労働者」としての「知識労働者」にほかならない。実に後期ドラッカーは「知識社会」における最重要課題として「知識労働の生産性」をかかげ、その解決に向けた焦点を「知識労働者のあり方」に合わせていくのである。かつて『産業人の未来』でドラッカーは新人間像「非経済人」＝「産業人」の内実を明示することができなかった。しかしここに彼は再び新人間像として「知識労働者」を大きく論じ、そのあり方を明示しようと摸索していくことになるのである。

III

「知識労働者」は、「マネジメント」とともに後期ドラッカー最重要のキー・ワードである²⁵。その概念的萌芽は『会社の概念』(=『企業とは何か』)にさかのぼるほど古いが、体系的な初提示はあくまでも『断絶の時代』においてである。そしてそれがドラッカー思想の新人間像として明確に組み込まれたのは、『マネジメント：課題・責任・実践』からである。「マネジメント」という、彼の思想的な中核に据えられたからである。同書で「知識労働者」が「マネジメント」の担い手というのみならずその対象でもあり、また「マネジメント」の前提ともされた。「知識労働者」と「マネジメント」は、概念的に相即不離の関係にある。では、そもそも「知識労働者」とは何だろうか。この問いに答えるのは容易ではない。というのも体系化された『断絶の時代』以降だけでみても、概念的な進化が終生とどまることはなかったからである。萌芽的なものもふくめると、全ドラッカー思想におけるその概念の変遷は、およそ次の4つの時期に整理することができる²⁶。

(1) 萌芽・成長の段階(『企業とは何か』(1946)～『経営者の条件』(1966))；

「知識労働者」概念がアイディアとして芽生え、しだいに明確なものとして体を成していった時期。この時期のドラッカーの問題意識は「新しい産業社会」の建設に向けて労使対立を解消することであり、そこで高度な技術的發展にもなつて社会的な勢力を拡大する「新しい階級」でしかもアメリカ的なもの、つまり職長という「産業中間階級」に注目するのである。これこそ、「知識労働者」概念そもそものはじまりであった。

(2) 本格的誕生の段階(『断絶の時代』(1968)～『マネジメント』(1973))；

「知識労働者」概念が体系的に提示された時期。ここでまず「肉体的なスキルよりも、アイディアや観念、情報を適用して、仕事を生産的にする者」と定義される。そしてプロの専門家でサラリーマン、教育をそなえた中間階級全体、「知識社会」における真の資本家、という側面があるとされる。かくてドラッカーは「知識労働の生産性向上問題」を社会的な最重要課題にかかげ、以後の中心的論点としていくことになる。

(3) 適用・普及の段階(『見えざる革命』(1976)～『新しい現実』(1989))；

「知識労働者」概念に大きな展開はみられない時期。ただし、「知識」と「マネジメント」との概念的関係が近似的にとらえられていく傾向がみられる。

(4) 転回の段階(『未来企業』(1992)～『ネクスト・ソサエティ』(2002))；

「知識」概念がまとめ上げられる一方で、「知識労働者」概念そのものは錯綜していった時期。「サービス労働者」「(知識)テクノロジスト」など、「第二知識労働者」や「知識労働者」の後継概念あるいは下位概念とでもいえるようなものが登場し、「知識労働者」概念そのものの不明瞭さがさらに増して混迷の状態となった。

このように概念的に絶えず変遷しつづけていった「知識労働者」であるが、基本的なコンセプトをまとめると、およそ次のように整理できる。「従来の肉体労働者にかわって、知識をメインに仕事をする専門家であり、教育をそなえた社会的中間層、そして被用労働者(サラリーマン)層であるとともに、年金基金などによって生産手段を所有するという点で、知識社会における真の資本家でもある」と。また彼らの取り組み方によって「社会が社会として機能する」

可否かも決まるという点では、新しい中心的権力主体ともされる。とりわけ終生変わることがなかった点として、あくまでも熟練・未熟練の被用労働者の後裔であって、決して「知識人」（インテリ）ではないということがある。人間像として考えるならば、「～人」としなかったのはこのためであろうか。実にドラッカーは、「知識人」（Knowledge Man）とはしなかった。

ドラッカーの「知識労働者」をさらにくわしくみていくと、およそ以下のことがある。「知識労働者」は組織の単なる一構成員や一歯車といったものではなく、自らの専門的な「知識」=技量によって、組織に対して自律した存在である。しかしながら組織と「知識労働者」は互いなくては機能しないという点で、相互依存のかつ相即的な発展関係にある。組織と「知識労働者」=個人は、あくまでもワン・セットなのである。いわばかかる「知識労働者」で意図されるのは、知識社会=多元的組織社会における新たな行為主体、すなわち組織と対等に協働していく自律した人間像なのである。換言すれば、それは「組織人」として、新たな組織社会において高度化した個人の姿とあってよい。つまりドラッカーにおいては「知識労働者」の望ましいあり方によって、「個人と組織」ひいては「個人と社会」すなわち「部分と全体」の統合が果たされ、「社会が社会として機能する」状態へつながっていくのである。この自律した個人とは、「責任ある労働者」として意思決定を行う責任主体であり、まさに「責任ある選択」の実現者にほかならない。総じて「知識労働者」とは経済発展の中核を担う社会的な一大勢力であるが、その一人ひとりが意思決定者として「責任ある選択」=「自由」を実現していく存在と理解しうるのである。

しかも、この「知識労働者」なるものは決して一部のエリートではない。自らの仕事に向上心をもつてのぞむ専門家であり、われわれの誰もがなりうる一般的な存在なのである。もとより「知識労働者」は後期ドラッカーの最重要キー・ワードであるが、上記のごとくあくまでも「組織」概念とワン・セットで社会を発展させていくことが含意されている。そしてそれを担うのが「マネジメント」ということになる。実際、「知識労働者」概念には「マネジメント」をふくめることが前提されている。むしろ、その視界の先にあるのは「自由で機能する社会」つまりところ「自由」の実現である²⁷。

かくみるかぎり「知識労働者」とは、ドラッカーが自らの「自由」実現を託した主体にほかならなかったといえよう。実に後期ドラッカーにおける「知識労働者」論の展開は、人間一人ひとりによる「自由」実現論とってしまうことも可能であろう。「新しい個人主義」を体現し、社会と組織に対して責任を担う主体=「責任ある労働者」として指定されている。いわば「知識労働者」とは、ドラッカーがもくろんだ「自由な社会」における新人間像にほかならなかった。かつて明示できなかった「自由人」たる「産業人」の内実が、ここに大きく「自由実現人」として示されたといえようのである。

IV

これまでの考察を整理しよう。ドラッカー思想の本質たる社会論を「個人と社会」の枠組みでみると、ウェイトがおかれるのはあくまでも個人である。「自由」=「責任ある選択」、自治、「目標による管理」などにみられるように、いずれも行為主体個々における意思決定を起点として、「新しい社会」への道筋が語られるのである。それがもっともストレートかつ全面に押し出されたものこそ、最初期の『経済人の終わり』、『産業人の未来』での新人間像=「新時代を象徴

する個人の姿」の摸索であった。いわば新人間像の確立こそが、ドラッカーの原点における「望ましい社会」実現のための最大の焦点であり、ひいては「新しい社会」実現そのものにほかならなかったのである。「責任ある選択」を行う自発的な行為主体として、これからを担う新人間像「自由人」の定式化を試みていたのである。そこで提示したのが、「産業人」のはずだった。しかしながら、この「産業人」構想段階では新人間像としての具体的な内容を明示するまでにはいたっておらず、その成否は以後の「新しい産業社会」の発展に託される形でさしあたりの区切りとされた。いわば同書以降のドラッカーにおいて、かかる「産業人」の内実を提示することが大きな課題として積み残されたのである。

このような「産業人問題」=「新人間像問題」をかかえる一方で、ドラッカーはアメリカ特有の階級・人的集団たる職長すなわち「産業中間階級」に邂逅する。そして終生にわたって、彼はその存在を注視しつづけていくことになる。実にこの人的集団の存在は彼のなかでしだいに大きくなっていき、ついに明確な体を成したもののこそ「知識労働者」なのであった。『産業人の未来』以来、長らく言及されなかった新人間像が『断絶の時代』でふたたび真正面からとりあげられたのである。まさにそれは「新人間像問題」への解答にほかならなかった。かつて「産業人」の名のもとに意図された新人間像の内実として、「知識労働者」は指定されたのである。積年にわたる懸案事項の解決であり、自らのメイン・テーマ実現に向けた大きな前進であった。

新人間像としての「知識労働者」の指定にあたっては、ドラッカーにとって『マネジメントの実践』(=『現代の経営』)での「マネジメント」概念の誕生が大きかった。彼の思想を「秩序論」から「責任論(自己責任論)」へと転換させ、「責任ある労働者」=「責任ある選択」を行う自発的な行為主体という、新人間像の方向性を強力に推し進める契機となったからである。さらに『マネジメント：課題・責任・実践』では、「新しい社会」実現に向けてこの上なく強力な武器と位置づけられるところとなった。そして、かかる「マネジメント」を実際に担う人的主体こそが「知識労働者」としてあることになる。それはかつての新人間像すなわち「産業人」で構想された「自由人」を超えるものであった。自らが「責任ある選択」を行って自由を獲得していく「自由実現人」なのである。ここに「自由な社会」、「マネジメント」、「知識労働者」=「人間一人ひとり」は、ドラッカーのなかにおいては三位一体のものとして有機的に結びつけられたこととなったのである。

おわりに

ドラッカー思想の中核にあるのは、これからの社会における人間一人ひとりのあり方である。いわば「責任ある選択」を行う自発的な行為主体=個人論こそが、むしろ彼の社会論そのものなのであった。とすれば、どのような新人間像を提示するのかが、彼の考察におけるアルファにしてオメガとならざるをえない。「産業人」の内実としてようやく示された「知識労働者」は、ドラッカーにとって生涯のメイン・テーマ実現を担う象徴にほかならなかったのである。

実に後期ドラッカーでは「マネジメント」を「新しい社会」実現のための強力な拠り所として考察がすすめられるが、その担い手としてあるのが「知識労働者」である。ドラッカーは「知識労働者」概念を絶えず進化させながら、その存在とあり方を説きつづけていった。しだいに概念的に錯綜・混迷していった感は否めないものの、「知識労働者」を論じつづける様には執念すら感じさせるものがあった。このことは何を意味するだろうか。確かに時代は変化の度合いを

高めており、それに応じた新人間像として「知識労働者」を追究しつづけたということもできるだろう。しかし、そればかりではないように思われる。ドラッカーは「マネジメント」を完成させることはできても、彼の理想とする新人間像までも完成させることができなかった。否、あえて完成させようとはしなかったのである。

つまり「責任ある労働者」＝「責任ある選択」を行う主体たる人間像について、完成形ではなく絶えざる変革主体としてあくまでも進行形でとらえようとしていたのである。いわば未完でありつづけることが、最終的にドラッカーが追い求めた新人間像の姿なのであった。これこそが、人間像に関するドラッカー生涯の帰結であった。

かくて以上の考察から、本稿ではドラッカー思想における人間像の意義を多少なりともとらえ直すことができたと思われる。とりわけ最初に設定された新人間像たる「産業人」とは何か、最終的な新人間像たる「知識労働者」とは何かをより具体化するとともに、「産業人」から「知識労働者」への道筋がある程度はつけられたと思われる。最後に改めて、かかる成果を次の 5 点にまとめてむすびとする。

- (1) ドラッカー思想の根幹は社会論にあり、「新しい社会」＝「新しい人と社会のあり方」が希求される。そしてそこでの焦点は「新しい社会」そのものよりも、「新しい人間像」すなわち「新時代を象徴する個人の姿」を打ち立てることにこそあった。
- (2) 当初かかる「新人間像」たる「自由人」として措定されたのが「産業人」であったが、結局「新人間像」たる内実を備えることができなかった。つまり「産業人」概念とはあくまでも理念レベルにとどまっているにすぎず、いわばスローガン程度のものでしかなかった。突きつめていってしまえば、「産業人」とは概念として実体のないものであった。ドラッカーは「産業人」の措定に失敗したのである。
- (3) かくて「産業人」で意図した「新人間像」の内実を示すべく、その後のドラッカーは長らく摸索していくことになる（「産業人問題」＝「新人間像問題」）。そして、しだいに「責任ある労働者」として「知識労働者」を概念的に形成していったのである。
- (4) すなわち体系化されて後期ドラッカーの中心的論点となった「知識労働者」こそが、まさにかの「新人間像」にほかならなかった。その際「マネジメント」概念の誕生によって自発的に行為していく、自らが働きかけて「責任ある選択」を行う視点が座標軸となっており、「新人間像」の内実はかつての「自由人」から「自由実現人」へと強化されたものとなった。
- (5) それは、ドラッカーの想いすべてを託したエッセンスであった。体系化後の存命中もとどまることなく、「知識労働者」が概念的な進化・変遷をつづけていったのも、彼にとっては終生の見果てぬ夢としてあったからであろう。まさに「新しい人間像」を打ち立てることを、ドラッカーは生涯を通じて追いもとめつづけたのである。同時にそれは「自由」実現を追いもとめつづけることでもあったからである。

注

¹ 本稿は、経営学史学会第 25 回全国大会（於青森中央学院大学，2017 年）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，報告で貴重な意見をくだ

さったフロアーの諸先生方、匿名レフェリー2名の先生方、その他ご高配くださったすべての先生方に、この場を借りて御礼申し上げます。なかでもチェア・パーソンとして労をとっていただいた関東学院大学教授・高橋公夫先生には、大変お世話になった。高橋先生との議論によって、考察を深化発展させて本稿とすることができた。ここに記して、高橋先生に感謝申し上げます。

- 2 用語について、確認しておく。本稿でいう「人間像」とは、ドラッカーが追究した「人間」に関する理念型、すなわち時代を象徴する個人の姿を意図している。それはある社会や時代をあらわす人間に関する代表的な見方であり、一般的には「人間観」といえるものである。そこには、狭義の「人間観」、すなわち理論的な意味合いの強い「人間モデル（人間仮説）」もふくまれている。かかる「人間観」と「人間モデル（人間仮説）」の区別をふまえつつも、両者を包摂した上位概念として、本稿では「人間像」の語を用いていいあらわしている。この点、あらかじめお含みおきいただきたい。
- 3 ドラッカー思想における区分について付言しておく。一般的には、社会構想の転換前後で分けて考えられている。すなわち「産業社会論」にあった時期（『経済人の終わり』～『経営者の条件』あたりまで）を「前期あるいは初期ドラッカー」とし、「知識社会論」にあった時期（『断絶の時代』～逝去まで）を「後期ドラッカー」とするものである（島田恒（1999））。こうした区分はあくまでも便宜的なものであって、もちろん他の区分も可能である。たとえば筆者であれば、「産業社会論」の「前期ドラッカー」について、『現代の経営』での「マネジメント」概念の登場前後をもっても区分できると考えている。ともあれ、社会構想の転換前後での「前期ドラッカー」「後期ドラッカー」の区分は、おおむね広く認知されているものといつてよい。
- 4 岡本（1972）、山口（1969）203頁などを参照のこと。
- 5 若森（2011）、128-129頁。
- 6 くわしくは、春日（2013）②を参照されたい。
- 7 この点に関する考察としては、春日（2013）①。
- 8 Drucker（1939）p.268、岩根訳204頁。ただし岩根訳はFree and Equal Manを「自由で平等な人間」としており、「非経済人」たる人間像との意味を反映しているとはいいがたい。「経済人の終わり」＝「旧秩序の人間像の終焉」をタイトルとする本書の最後に、なぜドラッカーがこのFree and Equal Manもってきたのか。その意義は決して小さくないはずである。なお上田訳（2007、248-249頁）ではFree and Equal Manを訳すどころか、この言葉の存在すら完全に削除してしまっている。本書が究極的には人間像を論じたもののだとするならば、その真意は伝わらないだろう。
- 9 次のような言及がある。「組織だった社会はみな、人間の本性ならびにその社会上の役割・位置（place）に関する概念にもとづいている。それが人間本性の理解としてどれほど正しいかは別として、常にこの概念によって当該社会のアイデンティティが認められ、当該社会の本質に関する正しい理解が与えられる。この概念は社会上決定的かつ至高の人間活動の領域を示すことで、社会の基本的な教義と信念を象徴するのである。」（Drucker（1939）p.45、岩根訳35頁、上田訳44頁。）
「一人ひとりが合理的な位置（place）と合理的な役割を有する秩序の崩壊によって、価値の旧秩序、すなわち合理的な価値の合理的な秩序もまた必然的に無効となる。この秩序の土台たる自由・平等は、合理的な社会に適用される場合にのみ、理解可能な意味あるものとなる。あらゆる合理的な意味を失った社会で途方にくれる孤独な一人ひとりにとって、自由・平等はいかなる意味をもちうるのか。そして一人ひとりはいかに反応するのか。自身が合理的存在なのを破壊されたことによって、いかに影響されるのか。」（Drucker（1939）p.58、岩根訳44頁、上田訳55-56頁。）
- 10 Drucker（1939）pp.51-52、岩根訳39頁、上田訳49頁。
- 11 Drucker（1939）pp.190-195、岩根訳146-150頁、上田訳176-180頁。
- 12 Drucker（1939）p.268、岩根訳204頁、上田訳248-249頁（前掲注8を参照のこと）。
- 13 岩根訳『産業にたずさわる人の未来』は苦心の労訳であるが、Industrial Manを「産業にたずさわる人」としたところに、まさに苦心のあとがみえる。「経済人」にかわる人間像たるIndustrial Manを、あえて「産業人」と訳さなかったのである。当時としては、「産業人」の訳語ではあまりにも斬新すぎたのだろう。ドラッカーの企図を読者に伝えるうえで、はばかれたものと考えられる。この点については、岩根訳『産業にたずさわる人の未来』の東洋経済新報社版にある「訳者覚え書き」（v-vi頁）を参照のこと。
- 14 Drucker（1942）p.109、岩根訳（『ドラッカー全集』）327頁、上田訳（2008）139頁。
- 15 Drucker（1942）「第2章 機能する社会とは？」（pp.25-37、岩根訳（『ドラッカー全集』）224-239頁、上田訳（2008）20-38頁）。なお上田訳（1998、2008）では、同書内で用いられているa pure theory of societyを「社

会の一般理論」と表記している。「社会の一般理論」の原語 a general theory of society は、INTRODUCTION TO TRANSACTION EDITION (1995) でドラッカーが用いた言葉であるが、本文中では用いられていない。

- ¹⁶ Drucker (1942) pp.207-208, 岩根訳 (『ドラッカー全集』) 449 頁, 上田訳 (2008) 287 頁。
- ¹⁷ 本文中、唯一といえる記述は、Drucker (1942) p.25 (岩根訳 (『ドラッカー全集』) 225 頁, 上田訳 (2008) 20 頁) にみられる。
- ¹⁸ Drucker (1942) p.196, 岩根訳 (『ドラッカー全集』) 435-436 頁, 上田訳 (2008) 270 頁。
- ¹⁹ 春日 (2015)。
- ²⁰ Drucker (1973) では、「第 1 部 課題」「生産的な仕事と達成意欲がある働き手」内に「第 22 章 責任ある労働者」として、1 章が設けられている。
- ²¹ Drucker (2005) はドラッカーのインタビューを著書化したものであるが、「22 「知識労働者」を生涯のテーマに トヨタに協力」との見出しのもとに、次のように述べられている。「GM の調査で得た結論で最も自身を持ったのは、「責任ある労働者」が運営する自治的な「工場共同体」をつくることだ。戦時下で管理者が不足する中で、労働者が責任感を持ち、連帯しながら品質改善に取り組む状況に感銘を受けたからだ。平時体制へ復帰してもこれは生かさなければならない、と思った。「責任ある労働者」はその後、「知識労働者」へ取って代わられて生涯の重要テーマになる。」(文庫版 149 頁。)
- ²² 春日 (2013) ②。前掲注 6。
- ²³ Drucker (1954)。
- ²⁴ Drucker (1973) 「結論：マネジメントの正当性」(pp.805-811, 野田・村上監訳, 下巻 715-722 頁)。なお春日 (2012) ①も、あわせて参照されたい。
- ²⁵ 「知識社会」「知識労働者」なる用語・概念は、ドラッカーがオリジナルのものともておよそ間違いない(ただし「知識労働者」(knowledge worker) なる用語じたいは、ドラッカー以前にすでにある程度流布し、一般化していたようである。たとえば、Drucker (1964) p.222, 上田訳 298 頁, を参照のこと)。もとよりその中核にあるのは、彼独自の「知識」(knowledge) 概念にほかならない。「知識」「知識社会」「知識労働者」は密接に関連した概念であり、互いを切り離して独立して論じることとはできない。これら三概念のうち、最初に注目されたのは、萌芽的なものもふくめれば、「知識労働者」であった。まず技術発展を担う人的主体が注目され、独自の「知識」概念が形成されていった。そしてそれを担う人間モデル「知識労働者」の着想から、社会構想全体を表わす「知識社会」構想ができあがっていったことがみてとれる。また事あるごとにもっともドラッカーがくりかえし説きおよんでいったのも、「知識労働者」についてであった。
- ²⁶ これらの整理は、春日 (2013) ③によっている。「知識労働者」の概念的な範囲とポイントの置き所については、必ずしも明確ではない。その時々の問題意識に応じて、ドラッカーがきわめて便宜的にあつてからである。詳細な検討は春日 (2013) ③を参照されたい。なお同稿に付した「「知識労働者」概念の変遷およびその周辺・関連の概念」なる表を、便宜上ここに再掲しておく。

「知識労働者」概念の変遷およびその周辺・関連の概念

※「「知識労働者」(的な)概念に、マネジメントをふくめるか否か？」の項目について；

『経営者の条件』(1966)以降の著書では、すべて「マネジメントをふくめる」ことが前提となっている。したがって同書以降で「一言及なし」というのはあえて言及しなかっただけのことであり、同書以前のものとはおのずと意味合いが違っている。

「知識労働者」概念の発展段階	登場する主な用語	登場する著書 (代表的な邦訳書名)	内容・主旨	「知識労働者」(的な)概念に、マネジメントをふくめるか否か？
(1) 萌芽・成長の段階	・産業中間階級 (the industrial middle class)	『企業とは何か』(1946)	職長。労働者階級の最高位にあると同時に、経営側へ入る第一歩という位置	ふくめる (ただし、まだ「知識労働者」概念は登場していない)
	・新しい(産業)中間階級 (the new (industrial) middle class)	『新しい社会と新しい経営』(1950)	監督者、中間管理職、技術者、職長、エンジニア、セールスマン、会計士、設計技師、工場長など	ふくめない (ただし中間管理職は、ふくめる。また、まだ「知識労働者」概念は登場していない)
	・専門職従業員 (the professional employee)	『現代の経営』(1954)	工学技術者、化学者、物理学者、地質学者、生物学者その他自然科学者、弁護士、経済学者、統計学者、公認会計士、心理学者など	ふくめる (ただし、まだ「知識労働者」概念は登場していない)
	・「知識プロレタリアート」 (intellectual proletariat) (ただし、「知識労働者」に直接関係ある用語ではない)	『オートメーションと新しい社会』(1956)	オートメーションの運営で求められるのは、高度な教育を受けた人々。思考能力、熟達した機転、正確な判断、加えて論理的な手法上のスキル、数学的素養、基本的な読み書き以上の能力をそなえた者の力が必要。教育をもっとも必要とするのは、マネジメント。	ふくめる (ただし、まだ「知識労働者」概念は登場していない)
	・知的職業人 (professional men) ・被用知的職業人 (employed professional) ・プロの専門家 (professional specialist) ・プロの経営管理者 (professional manager)	『変貌する産業社会』(1957)	・(被雇用)知的職業人は、(プロの)専門家と(プロの)経営担当者から構成される。 ・プロの専門家は、ひとつの領域の知識に習熟した専門的な能力の持ち主。 ・プロの経営担当者は、組織化する能力を専門的知識とする。プロの専門家たちの活動を統合し、全体として効果的にすることが職務。	(被用)知的職業人のうち、(プロの)経営管理者はふくめる(ただし、まだ「知識労働者」概念は登場していない)

(1) 萌芽・成長の段階	・知識ある人々 (knowledge-people) ・知識労働者 (knowledge worker)	『創造する経営者』(1964)	知識労働者を、「知識を仕事に適用する人々」と規定。	一言及なし
	・被用知的職業人 (employed professional) ・知的職業人 (professionals) ・知識組織 (knowledge organization) ・知識労働者 ・知識にたずさわる者 (the man of knowledge)	『企業とは何か』(1946) 改訂版 (1964) 「エビログ」	エンジニア, 会計士, 科学者, セールスマン, マーケット・リサーチャー, 生産スケジュール作成管理者, 教育専門職 (the teaching profession)	ふくめる
	・エグゼクティブ (executive) ・知識にたずさわる者 (a man of knowledge) ・知的職業人 (professionals) ・知識組織 (knowledge organization) ・知識労働者	『経営者の条件』(1966)	・エグゼクティブ≡知識労働者とされる。 ・知識労働者を、「筋力や手先のスキルよりも聴覚で得られるものを仕事に用いる者。肉体的な力やスキルよりも、知識、理論、概念を使うべく学校教育を受けた人々」と規定。	ふくめる (知識労働者を前提としたエグゼクティブ概念)
(2) 本格的誕生の段階	・知識ある人々 (knowledge people) ・知識にたずさわる者 (the men of knowledge) ・知識労働者	『断絶の時代』(1968)	・知識を、「体系的かつ目的的に組織された情報」と規定。 ・知識労働者を、「肉体的なスキルよりも、アイデアや観念、情報を適用して、仕事を生産的にする者」と規定。プロの専門家, サラリーマン, 知識社会における真の資本家という側面を持つ。	ふくめる

ドロッカーと人間像(春日)

(2) 本格的誕生の段階	・知識専門職 (knowledge professional) ・知識ある人々 ・知識組織 ・知識労働者	『マネジメント』(1973)	・知識専門職を、「知識を仕事に適用することで給与を受け、自らの知識にもとづいて意思決定を行い、企業全体の業績能力、成果、将来の方向性に影響を与える人々」と規定。 ・知識ある人々を、「現代組織における管理職と専門職」と規定。 ・知識労働者を、「会社社長、コンピューター・プログラマー、エンジニア、医療技術者、病院理事、セールスマン、原価計算係や、教師、また被雇用下にあつて、教育をそなえた中間階級全体、すなわちあらゆる先進国において人口上の重心をなすにいたった中間階級全体」などと規定。	ふくめる
(3) 適用・普及の段階	・知識労働者	『見えざる革命』(1976)	知識労働者を、「肉体や手先を使うのではなく、技術的、専門的、マネジメントといった知識を使って仕事をする人々」と規定。「技術者、専門家、マネジメントにたずさわる職員」	ふくめる
	・知的職業人 ・知識労働者	『乱気流時代の経営』(1980)	知的職業人を、「明確に体系化された知識をもち、何よりもその知識に対して責任をもっていることを自覚している人々」と規定。会計士、マーケット・リサーチャー、セールスマン、エンジニア、品質管理技術者。	一言及なし
	・知識労働者	『変貌する経営者の世界』(1982)	知識労働者の例として、会計士、エンジニア、ソーシャル・ワーカー、看護師、各種のコンピューター専門家、教師、研究者がある。	ふくめる
	・知識にたずさわる人々 (people of knowledge) ・知識労働者	『新しい現実』(1989)	知識労働者を、組織の従業員だが、“プロレタリア”ではない。中間階級でもなく、“単一階級”(uniclass)である、とする。	一言及なし

(4) 転回の段階	・サービス労働者 ・中間管理職 (middle managers) ・専門職 (知的職業人) (professionals) ・知識労働者	『未来企業』 (1992)	サービス労働の例として、郵便注文や病院の受診手続、大学での業務のスリム化があげられる。	一言及なしー
	・知識エグゼクティブ (knowledge executive) ・知識専門職 ・知識従業員 (knowledge employees) ・知識専門家 (knowledge specialists) ・サービス労働者 ・知識労働者 ・知識にたずさわる者 (a man (or woman) of knowledge) 「知識にもとづく組織」 (knowledge-based organization) ・知識ある人々	『ポスト資本主義社会』 (1993)	・サービス労働を、「多くが物をつくったり、それで何かをする仕事とさほど変わらない」と規定し、データ処理、請求作業、顧客照会への対応、保険支払請求の処理、運転免許証の発行といった事務的な仕事があげられている。 ・知識労働者を、「知識の生産的使用への配賦の方法を知っている人」と規定。 ・サービス労働者を、「知識の専門度が低く、事務もふくめ主として定型的な仕事にたずさわる人」と規定。	知識労働者のうち、明らかに知識エグゼクティブはふくまれるが、本書の知識概念からすれば、知識労働者や知識社会に生きるすべての人々が、マネジメントを行う主体ということになる。
	・知識専門家 ・知識組織 ・サービス労働者 ・知識階級 (literati) ・テクノロジスト (technologist) ・サービス労働者 ・非知識サービス労働者 (non-knowledge-services worker) ・知識を有しない者 (nonknowledge people) ・知識労働者	『未来への決断』 (1995)	テクノロジストを、「肉体および理論的な知識のいずれも使って働く人々。たとえば、コンピュータ技師や、医療技師すなわレントゲン技師、物理療法士、医療研究技師、肺専門技師、などであり、1980 年以降アメリカで最も急速発展してきた集団」と規定。	一言及なしー
	・テクノロジスト (technologists) ・情報テクノロジスト (information technologists) ・知識労働者	『明日を支配するもの』 (1999)	情報テクノロジストを、情報革命によって生み出された IT, MIS にたずさわる者や CIOs としている。	一言及なしー

(4) 転回 の 段階	・ サービス労働者 ・ 知識専門職 (knowledge professionals) ・ 知識テクノロジスト (knowledge technologists) ・ 製造テクノロジスト (manufacturing technologists) ・ 医療テクノロジスト (medical technologists) ・ 高度な知識労働者 (high-knowledge workers) ・ 知的職業人 ・ 知識労働者	『ネクスト・ソサエティ』 (2002)	・ 知識テクノロジストを、「仕事の大半に身体を使う人々」「知識労働者であるとともに、肉体労働者でもある人々」と規定。コンピューター技師、ソフトウェアのデザイナー、臨床検査師、製造テクノロジスト、弁護士補助員、レントゲン技師、理学療法士、超音波技師、精神科ケースワーカー、歯科技工士、査定者、コンピューター修理工、プログラマーなど。 ・ 高度な知識労働者を、医師、弁護士、科学者、聖職者、教師などとする。 ・ 知識労働者を、「仕事に正規の高等教育が必要な人々」と規定。そして、一般に「医者や弁護士、教師、会計士、化学技師といった、きわめて理論的な知識と学識をもつ人々を表わすもの」と言明。	一言及なし
--------------------------------	--	--------------------------------	---	--------------

27 春日 (2015)。

参考文献

(1) Drucker, P. F. の著書

- (1933), *Friedrich Julius Stahl; Konservative Staatslehre und Geschichtliche Entwicklung*. Tübingen: Mohr. (1933) (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』) (DIMMOND 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『DIMMOND 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, 99-121頁。)
- (1939), *The End Economic Man; The Origins of Totalitarianism*. (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『ドロッカー全集』第1巻, ダイヤモンド社, 1972年。上田惇生訳『「経済人」の終わり』ダイヤモンド社, 2007年。)
- (1942), *The Future of Industrial Man; A Conservative Approach*. (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』東洋経済新報社, 1964年。岩根忠訳『産業にたずさわる人の未来』所収は『ドロッカー全集』第1巻, ダイヤモンド社, 1972年。上田惇生訳『[新訳] 産業人の未来』ダイヤモンド社, 1998年。『産業人の未来』ダイヤモンド社, 2008年。)
- (1946), *Concept of the Corporation*. (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。上田惇生訳『企業とは何か』ダイヤモンド社, 2008年。)
- (1950), *New Society; Anatomy of Industrial Order*. (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『ドロッカー全集』第2巻, ダイヤモンド社, 1972年。)
- (1954), *The Practice of Management*. (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。)
- (1955), *America's Next Twenty Years*. (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『ドロッカー全集』第5巻, ダイヤモンド社, 1972年。)
- (1957), *The Landmarks of Tomorrow*. (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

- 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。)
- (1959), *Gedanken für die Zukunft*. (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。)
- (1964), *Managing for Results; Economic Tasks and Risk-taking Decisions*. (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。上田惇生訳『創造する経営者』ダイヤモンド社,2007年。)
- (1966), *The Effective Executive*. (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。上田惇生訳『経営者の条件』ダイヤモンド社,2006年。)
- (1968), *The Age of Discontinuity; Guidelines To Our Changing Order*. (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。上田惇生訳『断絶の時代』ダイヤモンド社,2007年。)
- (1970), *Men, Ideas, and Politics*.
- (1973), *Management; Tasks, Responsibilities, and Practices*. (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。上田惇生訳『マネジメント』上巻・中巻・下巻 ダイヤモンド社,2008年。)
- (1976), *The Unseen Revolution*. (→ *The Pension Fund Revolution*.) (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。)
- (1979), *Adventures of a Bystander*. (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。上田惇生訳『傍観者の時代』ダイヤモンド社,2008年。)
- (1980), *Managing in Turbulent Times*. (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。)
- (1982), *The Changing World of the Executive*. (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。)
- (1985), *Innovation and Entrepreneurship*. (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。)
- (1986), *The Frontiers of Management*. (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。)
- (1989), *The New Realities*. (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。)
- (1990), *Managing the Non-Profit Organization*. (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。)
- (1992), *Managing for the Future*. (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。)
- (1993) ①, *The Ecological Vision*. (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。)
- (1993) ②, *Post-Capitalist Society*. (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。)
- (1995), *Managing in a Time of Great Change*. (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。)
- (1997), *Drucker on Asia*. (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。)
- (1999), *Management Challenges for the 21st Century*. (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。)
- (2002), *Managing in the Next Society*. (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。)
- (2005), 『ドラッカー 二十世紀を生きて』(牧野洋訳, 日本経済新聞社 → 『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)
- (1972), 『ドラッカー全集』全5巻,ダイヤモンド社。
 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

(2) Drucker, P. F. 以外

麻生幸 (1992), 『ドロッカーの経営学』文眞堂。

池田光則 (1992), 「産業企業体と産業人の摸索 —制度学派の場合」國島・池田・高橋・裴『経営学の組織論敵研究』白桃書房, 59-136 頁。

磯秀雄 (2011), 『ピーター・ドロッカー研究序説 生きながらの死者の肖像』水山産業出版部。

岩尾裕純編著 (1972), 『講座経営理論 I 制度学派の経営学』中央経済社。

枝松正行 (2001), 「ドロッカー制度論経営学における工場共同体論—産業企業体論, 年金基金革命論, 非営利組織論の三層構造」富士短期大学『フジ・ビジネス・レビュー』11巻2号, 61-72 頁。

岡本康雄 (1972), 『ドロッカー経営学—その構造と批判』東洋経済新報社。

春日賢；

(2012) ①, 「マネジメントのパイオニア—産業社会発展への貢献—」河野大機編著『経営学史学会叢書 第X巻 ドロッカー』第2章, 文眞堂, 32-93 頁。

(2012) ②, 「初期ドロッカーについて—社会成立二要件の検証を中心に」経営哲学学会『経営哲学』第9巻1号, 140-143 頁。

(2012) ③, 「ドロッカー的世界とその原点—『経済人の終わり』をめぐって—」北海学園大学『経営論集』第10巻第2号, 1-19 頁。

(2012) ④, 「後期ドロッカーについて—世界観としての相貌—」北海学園大学『経営論集』第10巻第3号, 35-54 頁。

(2013) ①, 「『第三の道』論としてのドロッカー—非経済至上主義社会の希求とその終着地点—」北海学園大学『経営論集』第10巻第4号, 1-25 頁。

(2013) ②, 「中期ドロッカーについて—方法論的転換とマネジメント誕生の意義—」北海学園大学『経営論集』第11巻第1号, 1-20 頁。

(2013) ③, 「ドロッカーの『知識労働者』概念について—概念的変遷をめぐって—」北海学園大学『経営論集』第11巻第2号, 13-59 頁。

(2014), 「末期ドロッカーについて—集大成後のドロッカー—」北海学園大学『経営論集』第11巻第4号, 143-160 頁。

(2015), 「自由論としてのマネジメント —マネジメントに込められた思想—」北海学園大学『経営論集』第13巻第3号, 1-28 頁。

『現代思想』特集 (2010), 「ドロッカー—マネジメントの思想」『現代思想』第38巻第10号, 青土社。

河野大機；

(1986), 『ドロッカー経営論の体系』文眞堂。

(1990), 『ドロッカー経営論の体系 (増補改訂版)』文眞堂。

(1994), 『ドロッカー経営論の体系化 — 時代に適い状況を創る経営』(上巻) 文眞堂。

(1995), (増補改訂版 1998), (第2増補改訂版 2002), 『ドロッカー経営論の体系化 — 時代に適い状況を創る経営』(下巻) 文眞堂。

(2006), 『P. F. Drucker のソシオ・マネジメント論』文眞堂。

(2006), 『経営体・経営者のガバナンス—ドロッカーの所論ならびに関連諸理論・実践とその統合化』文眞堂。

(2007), 『P. F. Drucker のマネジメント・プラクティス論』文眞堂。

河野大機編著 (2012), 『経営学史学会叢書 第X巻 ドロッカー』文眞堂。

佐伯啓思 (2007), 「ドロッカーを見捨てた経営者たち」(特集 資本主義の行方—株主から会社をどう守るのか)『表現者』13巻, 52-55 頁。

坂本和一；

(2008), 『ドロッカー再発見』法律文化社。

(2011), 『ドロッカーの警鐘を超えて』東信堂。

- (2016),『ドロッカー『断絶の時代』で読み解く 21 世紀地球社会論』東信堂。
- 島田恒；
- (1999), (新版, 2009),『非営利組織のマネジメント ―使命・責任・成果』東洋経済新報社。
- (2015),『「働き盛り」の NPO ―ドロッカーに学ぶ「真の豊かさ」』東洋経済新報社。
- (1999),「ドロッカー社会思想の系譜―「産業社会」の構想と挫折,「多元社会」への展開」『経営理論の変遷』経営学史学会編第六輯, 文眞堂。
- (2010),「ドロッカー経営学の哲学基盤―キルケゴールからの衝撃と思索」『経営哲学』(経営哲学学会) 第 7 巻 1 号。
- 高橋公夫；
- (2004),「非営利組織のミッション経営: 島田恒『非営利組織研究―その本質と管理』をめぐって」『龍谷大学経営学論集』44 巻 2 号, 58-74 頁。
- (2011),「グローバル時代における経営学批判原理の複合―「断絶の時代」を超えて」『危機の時代の経営と経営学』経営学史学会編第十八輯, 文眞堂, 86-101 頁。
- (2015),「ポスト資本主義社会と組織」関東学院大学『経済系』第 264 集, 1-14 頁。
- (2016),「現代資本主義と株式会社」日本経営学会『経営学論集』第 86 号, 37-46 頁。
- 武井昭 (1997),「P.F. ドロッカーの「経済」と「社会」の関係の論理構造」『産業研究』(高崎経済大学) 32 巻 2 号, 1-17 頁。
- 田代義範 (1986),『産業社会の構図―ドロッカーの管理思想』有斐閣。
- ドロッカー学会監修, 三浦・井坂編著 (2014),『ドロッカー 人・思想・実践』文眞堂。
- 仲正昌樹 (2018),『思想家ドロッカーを読む』NTT 出版。
- 野田信夫 (1991),『ドロッカーの経営原則』たいせい。
- 萩原富夫 (2010),「社会制度論と高度成長期の企業経営―ドロッカー初期作品から学ぶ」Project Paper 19 (神奈川大学 国際経営研究所), 59-88 頁。
- 福永文美夫 (2007),『経営学の進化』文眞堂。
- 松藤賢二郎 (2006),「知識経済におけるマネジメント―ドロッカーの知識経済論の考察」『研究年報経済学』(東北大学) 67 巻 4 号, 327-336 頁。
- 三井泉 (2010),「ドロッカー思想と二十一世紀―グローバルな知識社会における多元主義を求めて」村田・吉原編『経営思想研究への討究』文眞堂, 157-175 頁。
- 三戸公；
- (1971),『ドロッカー―自由・社会・管理』未来社。
- (2002),『管理とは何か―テイラー, フォレット, バーナード, ドロッカーを超えて』文眞堂。
- (2011),『ドロッカー, その思想』文眞堂。
- (2014),「ドロッカーの遺言―知識社会の未来」『世界経済評論』文眞堂, 3/4 号。
- 三宅正伸 (2006),「ドロッカー理論における社会性」『社会経営学研究』(社会経営学研究会) 5 巻, 1-23 頁。
- 藻利重隆 (1959), (増補版 1962), (第二増補版 1964), (第三増補版 1972), (第四増補版 1975),『ドロッカー経営学説の研究』森山書店。
- 山口正之 (1969),『マルクス主義と産業社会論』新日本新書。
- 若森みどり (2011),『カール・ポランニー』NTT 出版, 128-129 頁。
- 渡邊厚代 (1999),「ビジネスと社会―ドロッカー理論への問い掛け」『Review of Economics and Information Studies』(岐阜聖徳学園大学) Vol. 1 (3・4), 253-262 頁。