

ドラッカー経営理論の補充と発展

——知識社会への移行前期（1990 年代）——

Supplement and Development of Drucker's Management Theory in the 1990s: First half of the transition era towards a knowledge society

河 野 大 機

はじめに：ドラッカー経営理論についての解釈法

ドラッカー（Drucker, P.F. : 1909-2005）の経営理論について、これまでに筆者は、まず経営体の客体面から、つぎに目的や組織や管理・経営という主体的・行動的な面から考察してきた。また、ドラッカーの所論には、自身の各所の中で、それぞれの時点で発展あるいは補充あるいは復活させられてきたものがあるので、それも考慮して解釈するよう努めてきた（河野（1994・1995, 2006・2007））。本稿では、2020 年代から本格化するとされた知識社会への移行前期にあたった 1990 年代の著書群を考察の対象にし、その補充と発展であると解釈される部分を明らかにしていくこととする。

1. 2020 年代に本格化する知識社会とそれへの移行前期（1990 年代）

ドラッカーは、19 世紀から 21 世紀までにおける社会変遷と各時代の人間モデルを提示していた。これらの社会と時代における人間観としてドラッカーが捉えたものは、それ以前の教義とは異なった。永遠と時間、人間・個人と市民、生と死、という相容れない対立関係の各次元のなかで同時に生きる実存であるという考え方が示されることになった。さらに、これらが一体となり意味を持つのは神においてであるという信仰、すなわち絶望・苦難・苦痛を伴う終わりなき戦いによって初めてえられる確信が、大事であるとされた。こうして人間は、死ぬ覚悟とともに生きる覚悟も与えられたもの、または社会において地位と機能をもった意味ある存在、あるいは自由と責任と真の倫理を具えたもの、と捉えられた。（Drucker (1993b), Chapters 30. 邦訳、第 12 章。）

2. 知識社会に向けた経営体一般における事業面の補充・発展

経営体は事業を展開する場合に将来の機会も活用している。それにはドラッカーの既に起こってしまっている将来も含まれ、その影響結果が現われる前にそれに対応した事業化をすることができる。こうした事業的意味も含め、技術・科学・知識の革新によってもたらされる各種の意味の変化が、古い制度の陳腐化を感じさせ、新しい制度を人間に価値・目的・優先順位に基づいて構築させることになる、とドラッカーは革新の歴史から学んでいる。（Drucker (1993b), Chapters 21, 19. 邦訳、第 9・8 章。）

一度構想・規定された事業も、再び直されることによって改善されたり革新されたりする。たとえばドラッカーは、小売業が、20 世紀の後半のショッピング・センター的なものから、90 年代に鋭敏に描かれた個性やニッチ市場向けに、モデル・チェンジされる中で、ウォールマートが「販売」から「商品移動」に変更することによって各

種の革新を行ったと捉えた。情報のリアル・タイムの収集、工場から店舗フロアまでの全工程の見直し、接客法などである。(Drucker (1995), Chapter 9. 邦訳、第9章。)

事業構想・事業規定には、次のような3つの前提と4つの条件がある、とされるようになった。第1の前提は、経営体環境についての仮説であり、対価の源を規定している。第2は、経営体における特定の使命についての仮説であり、成果の意義・意味を規定している。第3は、使命達成のための中核能力についての仮説であり、先導性の維持のための卓越分野を規定している。第1および第2の条件は、経営体の環境・使命・中核能力が、現実および他の仮説との適合性である。第3さらに第4の条件は、事業構想・事業規定が経営全体に周知され、さらに常に検証され自己変革能力を組み込んでいなければならないことである。(Drucker (1995), Chapter 1. 邦訳、第1章。)

事業資源は、優先順位にもとづいて極大利用されなければならない。経営体の強味や能力は、機会の潜在性を経営体の現実や機会に転化させるものである。'64年著『事業成果管理』での強味の分析と当時同僚のC.K.Prahalad & Gary Hamelの研究によって、「中核能力の研究」とされ、その改善・革新・可能性・必要性が解明されるようになったとされた。(Drucker (1995), p.43. 邦訳、p.50。)

中規模同族経営体の構造化手段には、①無能な同族者は不採用、②トップ層には同族外の者も採用、③重要職位に同族外の専門家も採用、④諸問題の解決のために外部仲介者を用意することが必要である。(Drucker (1995), Chapter 4. 邦訳、第4章。)

事業活動の一部の外部委託は、その業務が収入源ではなく支援的な場合、あるいは昇進の道が提供されていない場合に、有効とされている。また、外部委託が情報や人事の活動面で進んでいるのは、知識の専門化、意思疎通コストの低下、分散による生産性向上などによっている。(Drucker (1995), p.68. 邦訳、p.80。)

ベンチャー・創業〔起業〕経営体の構造化で注意すべきは、初期での市場志向の欠如、成長期での財務志向や財務政策の欠如、外部の独立した身近な相談相手やトップ・チームの必要性、などである。(Drucker (1985), Chapter 15. 邦訳、第15章。)

3. 知識社会に向けた経営体一般における統治面の補充・発展

経営体は、各種利害者集団との関係化および調整にもとづく経営体の維持による正当な経営権力ないし権威、すなわち、こうしたことを経営者自身が自己の職務責任にする自己統治を必要としている。しかし、アメリカの実際界でも学界でもその主流の考え方は、株主の直接的な利益のためにのみ経営すべしとして、株主中心主義である。これはアメリカの新理論であり短期的である、とドラッカーは批判している。ただし、これとは異なった、顧客・従業員・株主の間の均衡ある利益のために経営すべしという考え方が、1920年代から最近までアメリカとイギリスの主流であったが、啓発的経営者主義になり誰にも責任を負わないものに堕してしまったと、これにもまたドラッカーは否定的であった。以上のような考え方は、無効であり、やがて修正が必要になる。企業とくに上場企業の目的に新定義をなす場合には、株主優先の短期的利益と長期的な繁栄との均衡をとることが大事である。また、社会的な調和、とくに肉体労働者の利益のために経営すべしという考え方の場合も、労働者の中心が知識労働者にな

り、そのニーズに応える必要がでてきており、非金銭的な業績・成果にも報いなければならなくなっているとしている。(Drucker (1999), pp.58-61. 邦訳, pp.66-69.)

企業成果にかかわる実態は、市場地位・革新・生産性・人材開発などを財務上の必要性・成果に結合させること、すなわち他の目標すべてを統合する形で財務目標を設定することであり、企業の富の創出能力を最大化させることにある、とドラッカーは主張した。これに関連してドラッカーは「価値を付加し、富を創出する」(Drucker (1995), p.140.邦訳, p.159.)とも表現している。しかも、実践においても、「富」は、株主・顧客・従業員のいずれも企業のあらゆる関係者がそれぞれの期待と目的を満足させる上で必要とするものとされている。富の創出能力最大化のための事業計画・経営計画に沿って活動されているかぎり、個々の短期の業績いかに関わらず、機関投資家は経営陣ないし最高経営者を支持しており、両者の間に実質的な合意形成がなされているということが、ドイツや日本の伝統的な経営にはある、とドラッカーは提示している。このことが機関投資家と経営陣の両者に対してともに成果に焦点を当てさせ、また、このことにより経営陣は責任をもたせられ成果獲得に必要な継続性と安定性を与えられることになっている、とされている。(Drucker (1992), Chapter 31. 邦訳, 第31章。) こうした主張の出発点は54 著『経営の実践』(=『現代の経営』)の8つの経営目標にある、と筆者は解釈している。このような経営目標論は74 著『マネジメント』にも引き継がれている。それらの内容からすると「富」は、経済的な意味だけではなく経営的・社会的な意味をも含んだものであるという解釈に至るのである。

これは、富を創出し財を創出し仕事を創出する存在としての企業の維持・存続よりも、一般の投資家の利益を下位におき、投資家を所有者ではなく請求者として扱うということであり、日本では実践されているとドラッカーは紹介した。しかも、この方向にアメリカも、徐々にではあるが、向かいつつある、とドラッカーは感じ取っていた。株式公開企業の株式のなかにアウトサイダー対策の決議権制限つき株式を含めるようになったからであり、また、年金基金の運用益を自社の利益として処理することを禁止されるようにコーエン上院議員によって提案されたからであり、さらに、年金基金管理・経営のために社会的責任の考えを普及させる機関投資家サービス協会がレーガン大統領時代の年金保証公社総裁のモンクスによって設立されたからである。(Drucker (1992), Chapter 38. 邦訳, 第39章。)

4. 知識社会に向けた経営体一般における社会面の補充・発展

経営体の内外には社会的制度面がある。まず、政治理念の再構築についての各種経営者の社会的責任に関するものである。アメリカでは、国を分裂しかねないイデオロギーの亀裂と対立を克服し中和化させるものとして、問題を経済化するという原則を活用してきている。このことは、金の問題としてしまえば妥協が可能になることを意味している。こうした伝統は非経済的な問題に関する超党派的なアプローチをアメリカ政治体制にとらせることを可能にしてきた。しかしながら、1960年代末には、こうした経済的な枠組みのなかに、米国人の問題や課題が、総てではないにしろ、押し込められなくなった。そこで、新しいアプローチが工夫されなければならなくなった。ただし、それらの基底の原則までもが捨て去られてしまわないことが望まれるという

のが、ドラッカーが求めていることである。それは、対立を利用し統一を図り、イデオロギーの狂信に対抗するものとして、利益に訴えることが大事であること、を意味している。それこそ、共通の利益に向けて政治を生産的にするものなのである。この保持強化が経営体・経営者の責任である（Drucker (1993b), Chapter 6. 邦訳、第2章。）

政府事業についての経営者の社会的責任に関するものである。政府事業等の改善には、継続学習とベンチ・マーキングが必要とされている。前者は、ベル・テレフォン・システムが第一次世界大戦以来開発し自身で実施して来たものである。得るべき成果・業績・品質・コストが解明され、おのおのについて年間の改善目標を定めて実施してきた。後者も、その後ベル・テレフォン・システムが開発した。あらゆる組織や活動の成果を比較して、毎年最高のものを翌年の基準にする。そこで、使命は何か、それは正しい使命か、今も実施する価値があるか、すでに実施していなかったとしても今から始めるべきか、を問うて、見直す必要がある。（Drucker (1995), Chapter 24.）

政府非営利経営体関係を、政府の赤字は縮小されるべきであるし、また適切に経営された非営利経営体は政府より資金を少なくとも2倍は有効に活用している、とドラッカーは捉えている。実際は非営利経営体への寄付を不利にし削減させてしまうような税務当局の措置を批判し、成功傾向の非営利経営体に対する官僚の反感を心配した。また、非営利経営体に対する寄付の1ドル当たりにつき1.1ドルの所得控除を認めるようにすることによって資金問題を解決すべきであると提言している。現代社会が福祉主義的官僚群による誤りから抜け出る道は、1969年著『断絶の時代』に示された民営化であり、今日の非営利化であるとされている。これらを支援し推進するのが、経営体・経営者の社会的責任である。（Drucker (1995), pp.277-278. 邦訳、pp.310-311.）

市場経済は、機能する社会を創出するのではなく、機能する社会を前提にしている。確乎たる法制度、整備された金融制度、適切な教育制度が必要である。また市場経済には、市民社会というインフラストラクチャーが存在し、市民社会が生み出し、育て、発展させ、試練を課し、尊重できるような人的資源が存在しなければならない。市場経済に絶対に必要なもの、それなくしては経済制度としてさえも機能し得ないものは、人権、すなわち自由の基礎としての人権である。自由とは、信教の自由、職業選択の自由、結社の自由、政党・教会・国家等の力に拘束されずに読み・話し・考える自由である。市場経済は、従来の社会体制を克服している、とドラッカーはみなしている。社会主義の幻想を克服しているのは、労働者による年金基金株式投資や投資信託を通じて広範な社会的所有が実現している点である。資本主義の純粹市場を克服しているのは、多種多様な非営利経営体によって健康維持から学生指導までの多様なコミュニティ・ニーズに応えている点である。市民社会や非営利経営体と自由市場経済を両立させていくことは、経営体・経営者の社会的責任である。（Drucker (1995), Chapter 25.）

起業家社会との関係についての経営・経営者の社会的責任についてである。起業家社会は、革新と起業家精神が当たり前のものと存在し常に継続していく社会である。革新とは、新しいものを意識的・組織的に生み出す機会とすること、富を創出する能力を資源に与えること、人々が資源から得られる価値や満足を大きく変えること、である。起業家精神は、革新のための経営の原理と方法を適用し、資源の生み出す価値

を高め、新しい市場・顧客を創造する行動に現れる特性のことである。このために必要なことは、革新によって余剰となった労働者を組織的努力で訓練し転職させること、時代遅れとなった社会政策や陳腐化した社会的機関を廃棄する仕組みを創出すること、各種の政策・姿勢・優先順位を見直して経営体・個人づくりを柔軟・学習的・可変的・機会追求的なものにすること、である。(Drucker (1985), Chapter 1, “Conclusion.”) 商業社会・産業社会・組織社会の社会観は、各人に地位と機能を与えて自由で機能する社会というものであった。しかしながら、1993年著の前後から変化してきたと解釈される。貧者や弱者には、自立や能力や責任を生み出すような福祉制度への転換、あるいは、能力に自信をもち自らの発展力を高められよう経済と社会への大転換が、必要であるとした。貧困から脱出して能力を身につけることは可能であるし、真の福祉は成果に焦点を当てるべきであると主張した。(Drucker (1995), Chapter 25.) また同時に、恵まれた人々や知識をもった人々には、非営利や非政府の経営体において自らの専門能力や特性を活用してもらいつつその他の能力や特性も活かした人間的・地域的な結びつきが、必要であるとした。非営利や非政府の経営体に各種の経営者・経営体や知識労働者は関わりをもつべきであると主張した。(Drucker (1992), Chapters 27, 29. (1993a), Chapter 9.) こうして、各人に生活も与え、連帯・一体化もする社会が構築されるようになる、とドラッカーが主張するようになった、と解釈される。

5. 知識社会に向けた経営体一般における経済面の補充・発展

ドラッカーは、事業経済との関係またはその環境として、経済学やマクロ経済を考察している。その一つが、健全かつ正常な経済、動的不均衡、成長と革新、起業家精神についてのシュンペーターとケインズの比較である。ケインズや古典派経済学者は、革新を外部の破局であるとし、地震・気象・戦争などは経済に重大な影響を与えるが、経済学の部分をなしていないと捉えた。これに対しシュンペーターは、革新を、陳腐化した古いものから新しく生産性の高いものへと資源を移すという起業家精神によるものとし、経済の真の本質と捉えた。(Drucker (1993b), p.111. 邦訳, pp.71-72.) また、もう一つは、シンボル経済の出現と支配的経済化への評価である。ケインズは、財政支出・利子率・信用量・貨幣流通量等の僅かな貨幣的手段の利用により、完全雇用と経済繁栄と経済安定をとまう永続的均衡がえられるとした。これに対しシュンペーターは、経済学者が自らを無謬と宣言することは傲慢であり、しかも力の行使者は経済学者ではなく政治家や軍人であると批判した。(Drucker (1993b), p.114. 邦訳, p.76.)

多国籍企業のうち中国人の所有や支配下のものを結び付けているものは、一族の一員たることによる信頼や義務に基づくものである。これは、外部から役員を登用しても軋轢は生じない欧米企業と異なり、また事業拡張に必要な人材を自前で育てなければならぬ日本企業とも異なっているとした。(Drucker (1995), Chapter 20.)

貿易をドラッカーは、サービス貿易と商品貿易に分け、後者を商品取引と関係貿易に分けた。後者はさらに二分され、構造貿易（部品や中間製品をコストや為替レートや市場や各種知識をもとに構築）と制度貿易（母国で長年慣れ親しんできた信頼の置ける諸々の品々を進出先の外国にも調達）とした。後者は為替レートにも影響する。

(Drucker (1993b), pp.148-150,160-162, Chapter 19. 邦訳, pp.169-171, 181-183.)

世界経済の中心が貿易から投資重視さらに経営体関係へと変遷した、と捉えられた。資金だけでなく知識も基盤となり、世界的に適用され、形態は共同事業・パートナーシップ・技術提携・外部委託等である。(Drucker (1995), p.150-153. 邦訳, pp.171-173.)

日本経済の政策決定環境は 1990 年代初頭に変化し、その契機は 85 年の円高に始まりバブル崩壊までの過程にあり、以降は欧米諸国に類似し個々の企業・産業・利害者集団が国内的にも国際的にも我が道をいくことになるドラッカーは診断した。ただし、各企業はグローバル化に対応しつつも、経済政策が国や産業の国際競争力に与える評価はすべきだと提言した。(Drucker (1995), Chapter 18, p.262. 邦訳, pp.291-292.)

市場機会は、世界経済や先進国経済の時代によって異なり (Drucker ((1969), (1995), (2002)), また途上国の成長事業によっても異なる ((Drucker (1995))). こうして開かれている市場機会を各経営体はそのつど獲得していかなければならない。

情報経済は、シンボル経済とともに、世界経済の支配的要因になり、国境を越えた影響を各分野に与え、グローバル競争化、顧客の変化、産業構造の変化、医療革命、個人別教育、経営体概念の変革等を導いている。(Drucker (1995), p.146. 邦訳, p.167.)

6. 知識社会に向けた経営体一般における目的・戦略前提面の補充・発展

経営体の目的・目標を現実の成果に結びつけるものが戦略である。戦略の前提とすべきものが、21 世紀への転換という急激な変化や不確実性の時代の影響を受けている、とドラッカーは捉えた (Drucker (1999), Chapter 2.)。 (I)先進国における少子化についてである。①先進国における高齢化は定年延長で対応できるが、②少子化問題は労働力獲得のための移民問題が深刻化するし政治問題化するし、③早期退職傾向は続くので多様化した被用者の管理と定年後の知識労働者の誘引・定着・生産性向上が必要化し、④かくして市場機会は教育充実化や子供用品製造業の機会となっている。(II)経費支出配分の変化についてである。①政府部門では増大しないが、環境対策面が増加し、②医療分野は成長するが、部門内部が様相一変し、③教育分野は継続学習が成長し、④余暇部門は顧客時間獲得競争が激化し利益率が低下しサービス差別化が難化する。また、⑤成長産業では革新の先頭を切りリスクを冒す覚悟が必要であり、⑥成熟分野では柔軟性と変化や満足度変化に対し提携・パートナーシップ・合併という形態で対応することが必要であり、⑦衰退産業では市況製品に変化し差別化が困難になり費用削減と品質向上に努力せざるをえない。かくして、量的な変化の情報と質的な変化の分析が各種経営体に必要となっている。(III)業績の新定義についてである。株主優先の短期的な利益と長期的な繁栄との均衡、および、多数化した知識労働者の動機・非金銭的報酬が必要である。(IV)グローバル競争の激化についてである。世界のどこかの主導的経営体が設定する基準を達成しない場合に成功も生き残りも困難になるし、逆に保護主義では最後まで守ってもらえず弱くなるだけであることを覚悟しなければならない。(V)政治の論理との乖離についてである。あらゆる種類の経営体がグローバル経済と地域共同体経済と各国経済のなかで同時に生きていかざるをえないので、①行ってはならないことは、(i)他の政府・自治体が弱体経済力を補うために

用意してくるあらゆる種類の餌や誘惑（減免税の優遇、高関税の保護、独占の約束、諸々の補助）に負けて経営上の判断を疎かにすること、(ii)自らの事業構想・定義や経営戦略に合致しない事業へ進出すること、である。行うべきことは、(i)事業発展を進出国の他の経営体との協力で実現すること、(ii)経済と政治との摩擦を緩和すること、(iii)野放図で不安定極まりない為替変動に適切に対応すること、である。

7. 知識社会に向けた経営体一般における組織面の補充・発展

現代の組織は、知識専門家による組織であり、同等の者・同僚・僚友による組織である。各知識労働は専門化するほど成果があがるが、知識労働者は他との協力・結合・継続によって成果が上がるものなので、チームが仕事の単位になる。その組織形態は、チームスポーツの三種に分けられる。野球型の例は心臓手術外科チーム、フォード組立ライン、昔ながらのデトロイト新車開発型、オーケストラである。各構成員はその位置が固定され自分のやり方で行っているが、彼らが守るべきものは監督(仕事・報酬・評価・昇進を決定)の指示だけである。強味は、各構成員を評価し、明確な目標・責任をもたせ、各人に訓練で強味を限度一杯まで伸張させることである。弱味は、試行を何度も行い全構成員が全体の動作を把握して初めて機能するため柔軟性がない点である。適用範囲は、従来の知識を活用し発展させる分野である。サッカー型の例は、緊急患者への救命医療チーム、日本式の新車開発設計チーム、である。各構成員は一斉に動くが、彼らが相互に関連づけられた位置を維持するにはコーチが指示する戦術という非常に厳格な条件がある。強味はフレキシブル・マニファクチュアリングの結果に対応できた柔軟性であるが、設計仕様書(型・技術・機能・重量・価格)は厳格・詳細・厳守を求められている。弱味は、型の習得に時間がかかることである。ダブルス・テニス型、ジャズ・バンド型の例は、GMのサターン事業部である。各構成員はお互いに知り尽くし補い合っている。チーム全体の目標には明確さが必要であり、業績をあげるのはチームであり、各構成員はチームに貢献するのみである。強味は、信じられないほどに柔軟であることである。弱点は、構成数は少人数(多くて5-7人まで)であり、かなりの時間をかけて訓練を積み共に働く必要があるという点にある。情報化組織が多くなり、各構成員が自ら責任ある意思決定を行なうべき組織になるために、サッカー型かダブルス・テニス型あるいはジャズ・バンド型への転換が迫られている。個々のチームは1つの型しか選べないが、経営体では複数の型が使いこなせなくてはならない。或る型から他の型への転換は、容易ではなく、徐々に出来なく、従前の型・習慣・価値観・人間関係の廃棄が必要である。かくして、チーム型組織形態の中心課題は、各種チーム型の成果をあげる能力、その強味と問題点、各チーム型の代替関係などを理解する人間マネジメントであり、またその不可欠な条件は、どのチーム型が必要かを判断し、実際に組織化し、自らがチームの一員になる能力である。

(Drucker (1995), pp.15-6, 89-91, 97-102, 240-3. 邦訳, pp.19-20, 104-7, 111-6, 267-270.)

組織が、命令中心組織から転換し、外部委託や各種提携が活用されるようになって、組織には、統制もされず統制もできないという状況が生まれている。各人と支援者の関係、ならびに、相互理解と責任の組み合わせ、が重視されている。個々の特定分野

に対する責任をもったエグゼクティブは、まず個々の仕事を検討し、つぎに必要な情報を入力し、最後に人間関係に進むことによって、仕事を行うのである。そこには仕事の複雑さがある。仕事で使う情報は、自分が今後1年半から2年以内になしうる最高の貢献を考え抜き、自分が置いている重点を協働者に知らせ、それが理解されたかを確認した上のものでなければならない。自らの仕事が生み出す情報は、他者に活用されてはじめて成果に結びつくということを、十分に自覚する必要がある。仕事に必要な様々な関係を生み出してくれるものは、情報の解釈、専門性と異分野接触との均衡、各専門家の管理、各個別知識の統合等である。(Drucker (1995), “Interview.”)

経済的組織と統制的組織と社会組織と事業組織との統合化された広義の経営組織がドラッカーにも必要とされている、と筆者は解釈している。このことが情報・システムでも進みつつあると考えられる。原石に過ぎないデータが情報となるためには、情報について、課題が体系化され、具体的成果が指向され、意思決定に活用されなければならない。①道具作成者やユーザー相談相手とは異なって、情報のユーザーたる経営者・各種専門家・組織が情報に精通しなければならないし、②経営体外の情報(既存顧客・非顧客の購買のための物・場所・方法)と市場外の情報(人口動態・潜在顕在的競争相手の行動や計画・技術・経済・為替・資本移動)を既存情報システムに統合する必要があり、③従来のデータ処理システムと会計システムの間を、一体化、少なくとも矛盾しないようにすることが、会計面での変革が進んでいるなかでは、好ましく可能である。しかも、コンピュータに精通したエグゼクティブが経営意思決定の地位に就くようになり、この方向に向う傾向が出てきている。(Drucker (1995), Chapter 10.)

道具や技術の歴史の教えに従えば、コンピュータという新しい道具と新しい事業概念の相互依存や影響が理解できることになる。(1)新しい事業体概念の第一は資源の加工者、ないしコストを成果に変換する機関である。これに応じて新しい道具や情報は、個別作業の原価計算から経営過程全体の成果管理やその情報へと変わった。それには価値分析・プロセス分析・品質管理・原価計算の統合化が必要である。必要な情報は、①製造過程全体の原価情報、②何かをしないことによる原価発生(遊休時間・待ち時間・不良品の手直し・廃棄)情報、③各作業や作業場所の必要性・不要性の情報、特にサービス活動(＝一定期間の総原価が固定し資源間の交代が不可)の成果向上努力情報、④個別の活動原価と成果の変化が事業全体に与える影響情報である。(2)新しい事業体概念の第二は事業経済的な連鎖である。これは、法的擬制としての各経営体の概念から転換したものである。各経営体は、ますます激化するグローバルな市場において競争に打ち勝つために、次のものが必要とされている。①外部委託・連携・合併などのパートナーシップ的な事業関係下にある諸経営体でなされる経済諸活動の連鎖全体にかかわる総ての原価を把握し革新・改善して、成果を最大化する必要がある。②経営体は、その顧客が自ら進んで支払ってくれるような価格をまず設定し、商品の設計段階から、許容されうる活動・原価を明らかにし革新・改善していくという価格主導の原価管理を必要としている。以上の①②から、企業間での会計システムの接続と情報の共有化が必要になっている。(3)新しい事業体概念の第三は富を創出する社会的機関である。従来は、経営体が支払を受けている現在の事業状況におけるコスト管

理で十分であったが、今や、富の創出とその情報が次のように必要とされるようになっている。①は基礎情報であり、経営状況の判断のための情報である。異常値は、発見し処置すべき問題の存在を教えてくれるものである。キャッシュフローや流動性、在庫数と販売数の比率、収益と社債費の比率、売掛金と売上高の比率、などである。②は生産性情報である。(i)生産や経営に関係する総ての各要素についての生産性比率である。(ii)総合的な生産性に関するものは付加価値分析である。これは、いかなる製品・サービス・活動・作業の生産性が高く、その価値が高いかということを教示してくれるものである。(iii)ベンチマーキングは自らの経営体の仕事を同一産業あるいは全産業の最高水準の仕事と比較して改善していく方法である。この方法の前提としていることは、ある経営体にはできることは他の経営体にもできる筈であり、また、主導的経営体と少なくとも同水準の仕事ができなければ競争優位は保持できないということである。③は自らの経営体の卓越性についての情報である。主導的地位を得るには、市場や顧客にとっての価値と生産者・供給者としての自らの特別な卓越した能力とを結合する力が必要である。卓越性をもたらす契機になる情報は、(i)自らの経営体と競争相手の予期せざる成功、(ii)業界全体と自らの経営体の成功した革新例、(iii)革新実績の目標達成度や市場動向・市場地位・研究開発費との合致度、(iv)成功した革新は成長力や機会が最大の分野のものであるか、(v)逸失させてしまった重要な革新機会とその理由、(vi)革新の商品化の成功度、である。④は資金や有能者という資源配分についての情報である。(i)収益率・回収率・回収期間・キャッシュフロー・現在価値のすべてを、投資の提案と代替案について検討して、一覧表のなかにまとめる(成果の期待と達成の度合いとその影響と期限も含める)。(ii)明確な目的意識のもとに慎重に人員配置し、その結果ないし各人の業績を記録し検討する。(4)第四は、外部世界によって造られた被造物であり外部世界を創る創造主体であるという事業体概念である。従来まで必要であったのは、戦術的情報であり、現在の事業状況の情報である。今や、戦略的情報も必要になっている。成果が存在する外部環境(市場・顧客・非顧客・産業内外の技術・国際金融市場・世界経済など)についての組織的な情報である。市場選考・流通経路・税制・社会規制・知的財産などについて期待する情報を提供し、環境の仮定や経営体の戦略・ビジョンに正しい疑問を提起してくれるような日常的なシステムが構築されれば、戦略の適切な策定が可能になる。そのためには、あらゆる種類のデータベース、各国の専門誌、データサービス、経済団体、政府刊行物、世銀レポート、科学論文、調査結果等を活用しなければならない。また、情報の使用法を具体的に教え、事業や業務について具体的に聞いてくれ、双方向のコンサルティングをしてくれるものは、特に必要である。(Drucker (1995), Chapter 12.)

8. 知識社会に向けた経営体一般における管理・経営面の補充・発展

経営体の事業構想化の管理をドラッカーは既に研究していたが、新たに①その陳腐化前兆の発見管理と②予防管理と③蘇生 (turn around) 管理を考察することになった (Drucker (1995), pp.34-36,32-35,37-38.邦訳、pp.40-42,38-40,43-44.)。①:(i)目標の達成時には新しい思考が催促されている、(ii)急速な成長時には既存の事業構想より大きくなりすぎている、(iii)予期せざる成功時には他社の成功・失敗に不注意

である、(iv) 予期せざる失敗時には自らの既存の事業構想が機能不全になっている、という点に注意が必要である。環境や経営体使命や中核的卓越性が持続的に自問自答していかなければならない。②: (i) 事業構想を系統的に監視し(モニタリング)検証するシステムを組み込んで、早期診断をできるようにしておき、(ii) 環境の新しい現実、経営体使命の新しい定義、要獲得の新しい中核的卓越性に組織行動を適合させて、方針と慣行を変革させることが、陳腐化した事業構想を再考させることになる。(iii) 既存の総ての製品・サービス・流通経路・方針などを3年ごとに見直し、(iv) 経営体外とくに顧客以外の人々を知り顧客志向よりも市場志向の対策をとる。③は①②を基にする。

知識労働者の自己管理(managing oneself)は、知識社会に向けた人間や個人の一つの革命を意味している(Drucker(1999), Chapter 6.)。①自分の強味や仕事の方法をもとに為すべきことを決定し期待を明記しておき、9ヶ月後か1年後に比較することによって、自分の強味、悪癖、摩擦を減らし成果をあげられる人間関係、無知の元凶たる知的傲慢さを改め強味を伸ばす技能、自分向きでない仕事の方法、自分の価値観と所属経営体の価値観の共存度、を明らかにする。②機会・職場・仕事を知って、自らの在るべきところを確保し所属する用意をする。③状況(1年半から2年後のことも考慮)の求めに応じた自らの貢献と目標を自ら考えて、採るべき行動への起点とする。④協働者との関係と意思疎通についてである。上司・部下・同僚・チーム構成員という協働者の強味・仕事法・価値観を知って、自分の仕事に生かす。自分の強味・仕事法・価値観・貢献を知らせ、頼るべき人々(=自己のマーケティングの対象)ならびに自分に頼っている人々を充分に考え、かれらに理解されるように意思疎通することによって、相互の責任と義務を知って、信頼にもとづく経営体を構築する。⑤第2の人生(所属経営体が職業の変更、非営利経営体等の非常勤の仕事に同時並行的に従事、非営利的・社会的な起業家)を早目たとえば50歳ぐらいから準備を開始して、燃え尽き症候群を予防し、自分自身のための非競争的生活・コミュニティを構築しておく。

最高経営者の自己管理についてアメリカの大統領の場合を適用しておくことにする(Drucker(1995), Chapter 5, "Six Rules for President." 邦訳, pp.69-75.)。①何が行われなければならないか、を先ず問う。②集中せよ、二兎を追う勿れ。唯一つを選ぶリスクという大きな選択をしない限り何も出来ないからである。③リスクの無いような当然なことなど存在しない、と知るべし。④細かいことに手出しをするな。高度に実行力のある少数の有能な人材からなるチームが必要である。⑤友人というものは、最高経営の職務遂行が孤独になる傾向にあるので手元におきたがるが、問題発生時に辞任を迫れないので経営には入れてはならない。⑥就任後にはキャンペーを止めよ。

9. 知識社会に向けた政府行政経営体における諸面

——特有・固有な事業・統治・社会・経済・目的・組織・管理の面——

政府行政経営体についてドラッカーは、一方でその歴史的な考察をする(Drucker(1993a), "Part Two." 河野(2007), p.98.)とともに、他方でその現代の経営についても以下のように考察している。

政府行政経営体にも、**事業構想・事業定義**が必要とされている (Drucker (1993b), p.447. 邦訳, p.308. ((1993a), pp. x iv, 45. 邦訳, pp.viii, 57.)). また、政府行政事業において計画的・組織的な廃棄と革新 (Drucker (1974), Chapter 14.)、および、継続的改善とベンチマーキング (Drucker (1995), Chapter 24.) が必要とされているのは、次のような事情がドラッカーによって考慮されているからである。決して機能せず最初に廃棄されるか自制されるべきものは、他国に対する軍事や経済面の援助と、景気後退のような「短期」の経済変動に対する防止克服活動であるとされている。前者についての理由は国の自立性など、後者についての理由は政府では無理ということである。

統治力のある強力な政府のための政体が必要であると訴えることがアメリカの政党の目的である、とドラッカーによって解釈されている。それには、十分に機能する正当な政府の創出、および、真に全国的な規模での成功が必要である。選挙において利害や主義の違いを共通の信条に昇華させられていなければならない、とされている。

(Drucker (1993b), pp.7-8.邦訳, p.17.) 米国の政治の基本原則は共通の利益に向けて政治を生産的なものにする原則であり、捨てられぬことが望ましいとドラッカーは捉えた。経済資源は、人間の活動によって、しかもかなりの程度は政治的行動によって、殆ど際限なく拡大できるからである。経済以外の問題、たとえば外交・宗教・教育・市民権などの社会的分裂をもたらすような問題は、政党政治から切り離して、超党派で処理し、これを超えると連邦最高裁に委ねているからである。(Drucker (1993b), Chapter 6. 邦訳, 第2章.) また、政府行政経営体にも企業の経営監査の公共版が必要とされている。各歳出項目が公益に真に資するか、公共政策に適合するかについて、評価し判定する機関が、立法府や行政府から独立して必要であるからである。(Drucker (1993a), pp.148-149. 邦訳, pp.275-276.)

政府行政経営体も含めサービス経営体でも、環境や社会などとの関係について、企業と同様に**社会的責任**が必要である (Drucker (1974), p.136.邦訳上巻, p.222.)。また、非営利経営体という独立のコミュニティ経営体を育成していくことは、政府に方向転換させ、政府が再び成果をあげていけるようになるための重要な第一歩となる。コミュニティと人間の変革をめざす社会的サービスが、今後ますます必要になる。高齢者しかも一人暮らしの者が急増し、保険と医療が必要化・複雑化し、成人への継続教育がますます必要にされるからである。(Drucker (1993a), Chapter 9.)

1950年代の中葉以降の40年間における政府行政経営体の**経済面**には、赤字国家や福祉国家についてのケインズ主義的信念があった。前者は、①消費は自動的に資本形成と投資を生み出すという乗数効果論、②貯蓄は経済の健全性にとって危険であるとする過剰貯蓄論、③政府の赤字は経済を刺激することである。経済的前提①②③を支持する事実は生じていない。後者は、④平等化推進のため政府は所得再分配を行えるし、行うべし、⑤貧者に必要なものは金、である。④は成果をあげていなく、⑤は被給者に恒常的依存心と精神の退廃をもたらした。(Drucker (1995), Chapter 25.) 後に、③に政府の縮小・機能化、⑤にセイフティ・ネットワークの非恒久化、が要請された。

以上を**相互関連させ統合化させた面**については次のようなものと解釈される。まず、民主主義国家の政府の健全性と政策実現能力を回復させる第一歩は、予算

編成法をケインズの赤字国家の登場前に戻して、歳入の範囲内で資金を投入し、範囲を超える支出要求は拒否する。次の歩では、政策の優先順位を決定しなければならないが、そのためには政治・政党の枠組も転換させるようになる必要があることを覚悟すべきである。また、国内外の支援策については、依存体質を高めるだけの福祉制度と途上国開発援助の多くを、中止するか、少なくとも削減させる。不運な人々には能力や誇りや自立を取り戻す権利があるとして、貧しい者に能力・健全さ・自尊心を生み出すように支援することが豊かな者や民主主義国家にも必要であるとされている。その成功例として、ロックフェラー財団とフォード財団による「緑の革命」(新しい農産物品種と農耕技術のインドへの提供)、救世軍、アメリカの失業保険(失業というショック時に支給し、その後は二年後のゼロに向けて遞減させることによって求職を動機づける制度)などが既にある。さらに、市場経済体制についてである。いかなる経済体制にも優るものとして、政府支出の削減、予算均衡化、国営企業の民営化、経済規制の撤廃・緩和、輸入自由化と競争促進、資本移動規制の撤廃・緩和などを推進することによって、成長経済が始まった。市場経済の機能化には、法律・金融・教育などの諸制度の適正化は必要であり、法治国家や人権の確立が最低限不可欠である。

(Drucker (1995), Chapter 25.) 最後に、財政政策の目的は、税率の高低よりも税の使途のほうを重視し、政策面では、経済の「天候」をほとんど無視し、適切な「気候」のほうを創設するために、知識や人材と、企業の生産設備と、インフラなどに投資を奨励することである。これらは実際に、独・日・韓・香港・シンガポールで行われている。なお、行政府や立法府から独立して公共政策の適否を評価するための新しい公的機関として、経営監査が必要とされている。(Drucker (1993a), p.150.邦訳、p.278.)

政府行政経営体に特有な**目的**は、人々に、要請し (command)、遵守 (compliance) を求めることである (Drucker (1993), p.447.邦訳、p.308.) (1995), p.256. 邦訳、p.285.)。

政府行政経営体に特有な**組織**では、政府が、当初設計され現在使用されている組織構造や原則や規則を超えて成長するので、継続的改善とベンチマーキングが必要とされている。政策や行政の内容についてたとえ公務員労働組合や議会等が反対したとしても、改革が必要である。巨大国家という精神的にも財政的にも破綻してしまった国家像に代わるべきものは、多くの人々に言われてきたような小さな政府ではなく、機能し成果をあげる政府である、というのが、ドラッカーの基本的な考え方である。政府の政策・機関・活動に対して見直しが必要なのである。政府に何ができるのかについての情報や理論が与えられなければならないのである。(Drucker (1995), Chapter 24.)

政府行政経営体に特有な**管理**では、政府活動の見直しでめざされなければならないものが歳出の削減にあるのではなく、政府活動の成果・質・サービスの向上にあることが、常に意識される必要がある。それによってもたらされる最も重要なものは、基本的なアプローチの変更である。それは、政策立案において活動の仕方を変更しておかなければならない。従来は目的に基づいた評価であったが、今後は成果いかんについての評価が大事なのである。そのような評価のためには、活動リストの作成が必要である。強化すべき活動、あるいは重点を代え新しい仮説の実現を試みるべき活動、廃棄すべき活動などに分類し、リストアップしておく必要がある。ただし、悲惨な状

態から脱出させる前に数年の猶予期間を与えておかねばならぬ分野（福祉事業）があることには、配慮が必要である。（Drucker (1995), Chapter 24, esp.p.296. 邦訳、p.332.）

10. 知識社会に向けた非営利（非企業）と非政府の経営体における諸面

——特有・固有な事業・統治・社会・経済・目的・組織・管理の面——

以下の考察においては、非政府行政経営体も含めた形で、非営利（非企業）経営体を取り上げていくことにする（Drucker (1990)）。『非営利経営体の経営』は、企業も含めた経営体一般における経営のみならず、非営利経営体の経営に特有なものも志向されている。「非営利経営体の経験からとくに開発され、非営利経営体の現実と関心事に焦点を合わせられて得られるような教材に対して、強い必要性が非営利経営体の間にはある。」（Drucker (1990), p. x v. 邦訳、pp.ix-x, 日本語版序文 pp.vii-viii.）

非営利経営体は人間・社会の変革機関として捉えられているので、**事業**の目的は人間・社会の変革とされている。ただし、人間改革機関としてのサード・セクターには既に触れられていた（Drucker (1989), pp.195-206. 邦訳、pp.282-298.）。そのマーケティングは、顧客創造（例：美術館＝美的価値意識の創造・再創造）とともに、一つのコンセプトの販売（例：病院＝医師による治療への支援）をめざしているものもある。イノベーションは、非営利経営体にとくに必要とされている。非営利経営体には決算がなく、徳義・大義に奉仕していると思いつく傾向があるからである。革新に自分をかけられ組織内で信望のある個人に依存しつつも、重要箇所のすべてに注意が向けられ、企画部門と実働部門の協力が必要とされている。（Drucker (1990), pp.4-10, 14-15, 54, 68, 108. 邦訳、pp.6-15, 20, 68, 87-88, 134.）なお、非営利経営体の事業構想の設定法は、企業も学ぶべきとされている（Drucker (1992), pp.161, 164. 邦訳、pp.249, 253.）

統治機関である理事会の機能は、①事業構想の構築を支援し、②事業構想に基づき事業活動の遂行を指導し、③有能で適切な経営陣を選別し指導し、④経営成果を評価し、⑤危機を火消しし、⑥資金獲得を指導し必要資金を獲得することとされているが、とくに⑥は企業の取締役の機能ではなく、非営利経営体に特有なものとされている。こうした理事会に対して、最高経営者は、理事に相応しい人達を実質的に推挙しチーム化し、指針を提示することが必要である。（Drucker (1990), pp.157-158, 182. 邦訳、pp.197-198, 224-225.）なお、成功している非営利経営体の統治面は、企業も学ぶべきとされている（Drucker (1992), Chapters 27-28. 邦訳、第 28-29 章.）

非営利経営体は、その諸活動によって人々とくに知識労働者に貢献するという**社会**面を持っている。専門能力と特性にもとづいて労働移動性が高いために各種経営体で局外者になり易く社会では根無し草になり易い知識労働者に、社会的な貢献の機会や人間的・地域的な絆を提供するものだからである。また非営利経営体では、一人一人がリーダーで責任を負い能動的に行動するという参加型経営がなされるので、参加者はより大きな人間へと導かれ成長させられ、経営体はビジョンと能力と成果の向上が図られる。（Drucker (1990), pp.49, x vii, 98, 224. 邦訳、pp.62-63, x viii, 123, 274. (1992), Chapter 29. 邦訳、第 30 章.）

非営利経営体も経済的な制度面をもっている。経営体の資金は、受益者でもないのにその大義に共鳴し参加したいと思う人々から、寄付として提供される場合が多い。寄付者を顧客として扱い、「あなたが必要としているものは、これ！です」と説得することが望ましい。こうした**事業面に対応した経済**は、事業構想・事業戦略・事業計画に即した資金を獲得し活用することである。また、**統治面に対応した経済**は、理事会が、①自らも寄付し、資金源を開拓し、資金調達で積極的なリーダーシップをとること、②寄付者から託された資金の守護者として、目的にかなう成果を経営体に生ますこと、③運用資金や年金基金の資産価値を維持増大させるための投資分については投資先を適切に経営監査することである。さらに、**社会面に対応した経済**は、寄付者に、自己実現、理念、信念、理想像へのニーズを充足させ、市民としての責任を取り、隣人を思いやる人間にまで成長していく機会を提供することによって、寄付者を貢献者にまですることである。(Drucker (1990), pp.47, 57-58, x vi, 100. 邦訳, pp.60, 71-72, x ii, 127. (1992), p.198. 邦訳, p.304.))

事業組織では、①価値があり働き甲斐があり情熱を維持できる職務を提供すること（こうしたボランティアあるいは知識労働者問題については、成功している非営利経営体から企業も学ぶべきだとされている (Drucker (1992), pp.166-170. 邦訳, pp.258-264.))、②大義も含め、各人の関与や互いの関係の明確化、自分を理解させる責任、同僚を教育する責任、を重視すること、③権限委譲の内容、責任遂行の中間報告や完遂の目標と期限、権限・責任委譲の後始末、について共通に認識すること、④悪い組織の兆候として、社会的潤滑油や良い礼儀作法がなくなることや、反対意見（＝建設的な代替案になりうるもの）ではなく不和や口論が激しくなることが注意されるべきであること、が必要である。(Drucker (1990), pp.40, 150, 33, 117, 115, 125, 114-115. 邦訳, pp.51, 189, 42, 146, 143-144, 158-159, 142-143.))

統治的組織では、①理事会と最高経営者の関係は、強い方が弱い方の方法・強味・個性に合わせるというダブルス・チーム型にすること、②理事会のメンバーと経営体のスタッフは自由に接触できるようにしておくが、そのたびに CEO に通知すること、③主要理事と一般理事の間に双方向の関係を結べるようにしてチーム全体を機能化させること、が必要である。(Drucker (1990), pp.175, 157, 160, 177. 邦訳, pp.270-271, 197, 201, 274.))

社会的組織では、①各種利害関係者との間では、「何かお聞きしておかねばならぬ事がありますか」と尋ねるように双方向の関係にすること、②地域社会・一般住民との関係では、使命の下に地域社会で生活し、地域ボランティアを大事にし、地域社会からの疑問を報告させやすくすること、が必要である。(Drucker (1990), pp.157, 160. 邦訳, pp.197, 201.))

経済的組織では、①経営陣とマーケティング部門と調査ならびに研究部門との関係は特に適切なものにすること、②理事会は、事業の構想・戦略・計画に即した資金源を開発し、計画と資金運用の適合度チェックをし、寄付目的にかなう成果を産出すること、が必要である。(Drucker (1990), pp.54, 57, x vii, 160. 邦訳, pp.68, 72, x ii.))

管理職能の遂行に必要な諸要素の管理を通して各種のすべての管理者・経営者を管理することは総合的管理であると解釈する。**管理態度**では、人間行動、環境、ビジョ

ン、希望、とくに、人間の能力と資質において現われる成果を重視し、時相統合化、情況統合化が必要とされている (Drucker (1990), pp.101, 112, 23-25. 邦訳、pp.127, 140, 31-34.)。管理業務は、①多種多様な利害集団を統合して長期目標を設定し、②自分に最適で最善を尽くせるように組織化し、③上司は部下にチャンス为数回与えて勇気づけ、④ビジョン・基準・価値・責任・人間能力の創出度で業績を評価し、⑤能力と特性を自己開発することである。構成員が大義に奉じていると意識しているため内部対立が生じやすいので、関係者には反対・不同意の表明を奨励し、対立関係者達を落ち着かせて共通点から話を開始し、合意可能点を探求し、一致点を重視するという管理技能とくに意思決定技能が必要である (Drucker (1990), pp. 109-111, 195, 42, 107, 112, 193, 207. 邦訳、pp.136-138, 239, 52-53, 123, 140, 236-237, 253-254)。組織が、外部と接する多種多様のボランティアによって構成されているので、管理用具としては訓練と業務遂行マニュアルが必要である (Drucker (1990), p.101.邦訳、pp.127-128)。

また、経営体の4つの制度面に対応した各管理、ならびに、それらの管理を相互に関連させる統合的管理、が必要とされている。前者の各管理は次のようなものである。期待されている内容を各人に知らせ事業関連の活動計画と任務分担を持たせるような事業管理がなされなければならない (Drucker (1990), p.182.邦訳、pp.224-225)。統治管理では、統治責任者たる CEO により理事が選ばれ、理事会全体・各委員会・各理事・各経営者の業績は目標に照らして評価されなければならない (Drucker (1990), pp.158-159. 邦訳、pp.198-199. (1992), pp.176, 178.邦訳、pp.273, 275-278.)。社会的管理では、各種利害関係者との間で参加的・双方向的・機能的・自立的な関係化が図られなければならない (Drucker (1990), pp.98, 49, 159. 邦訳、pp.123, 62-63, 200.)。経済管理では、①潜在的寄付者を各種の要因に基づいて市場区分し、区分ごとの人々に適切に配慮し啓発させ、心情と理性に訴え、成果状況も報告することによって、長期的な支持がなされていかなければならなく、②年金基金の投資に当たっては適切な経営監査がなされなければならない (Drucker (1990), pp.94, 96, 58. 邦訳、pp.119, 121, 73.)。

おわりに：ドラッカー解釈の今後の課題

以上における本稿をこれまでの研究成果と関連づけ、統一的なドラッカー経営理論の体系化を図る努力をしていくことが、筆者の今後の課題になったのである。

【参考文献】

- Drucker, P. F. (1985) *Innovation and Entrepreneurship*, Harper Business. (上田惇生訳 (1985) 『イノベーションと企業家精神』 (上)・(下) ダイヤモンド社)
- Drucker, P. F. (1986) *The Frontiers of Management*, Plume. (上田惇生・佐々木実智男訳 (1986) 『マネジメント・フロンティア』 ダイヤモンド社)
- Drucker, P. F. (1989) *The New Realities*, Harper Business. (上田惇生・佐々木実智男訳 (1989) 『新しい現実』 ダイヤモンド社)
- Drucker, P. F. (1990) *Managing the Non-Profit Organization*, Harper Business. (上田惇生・田代正

- 美訳 (1991) 『非営利組織の経営』ダイヤモンド社)
- Drucker, P. F. (1992) *Managing for the Future*, Plume. (上田惇生・佐々木実智男・田代正美訳 (1992) 『未来企業』ダイヤモンド社)
- Drucker, P. F. (1993a) *Post-capitalist Society*, Harper Business. (上田惇生・佐々木実智男・田代正美訳 (1993a) 『ポスト資本主義社会』ダイヤモンド社)
- Drucker, P. F. (1993b) *The Ecological Vision*, Plume. (上田惇生・佐々木実智男・林 正・田代正美訳 (1993b) 『すでに起こった未来』ダイヤモンド社)
- Drucker, P. F. (1995) *Managing in a Time of Great Change*, Plume. (上田惇生・佐々木実智男・林 正・田代正美訳 (1995) 『未来への決断』ダイヤモンド社)
- Drucker, P. F. (1999) *Management Challenges for the 21st Century*, Harper Business. (上田惇生訳 (1999) 『明日を支配するもの』ダイヤモンド社)
- Drucker, P. F. (2002) *Managing in the Next Society*, Harper Business. (上田惇生訳 (2002) 『ネクスト・ソサエティ』ダイヤモンド社)
- 河野大機 (1995・1996) 『ドラッカー経営論の体系化』＜上＞＜下＞三嶺書房
- 河野大機 (2006) 『P.F.Drucker のソシオ・マネジメント論』文眞堂
- 河野大機 (2007) 『P.F.Drucker のマネジメント・プラクティス論』文眞堂

(2013 年 1 月 7 日受理)