

【研究ノート】

経営史教育に関する一考察 —経営史の何をいかに教えるべきか—

A Study on the Business History Education -What and how to teach the business history?-

宇田 理
UDA Osamu

<目次>

はじめに

2. 経営史教育はなぜ有効でないのか

2-1. 「歴史は繰り返す」という言葉の意味について

2-2. 「歴史を学ぶタイミング」について

3. 「歴史に学ぶ」ことの新潮流

3-1. 「逆・タイムマシン経営論」とは何か？

3-2. 「逆・タイムマシン経営論」が抱える諸問題

3-3. 「逆・タイムマシン経営論」が経営史教育に示唆するところは何か？

おわりに

はじめに

筆者が日本大学商学部助手として着任した2000年の9月に行われた経営史学会の第36回全国大会の統一論題で大変興味深いテーマが議論された。それは「経営史教育の現状と課題—アメリカ・ヨーロッパ・日本—」と題され、「経営史教育の危機」が語られたのである。問題提起者の山崎廣明氏は、経営史が必修から選択科目に格下げされたり、担当者が専任から非常勤に変えられたり、科目そのものが廃止されたりといった「制度面における危機」と、大学の大量化に伴う学生の歴史離れといった「学習者の趣向変化に伴う危機」を提起した。そして、久保文克氏は学会員への事前アンケートを踏まえた分析¹⁾を提示しつつ、理論離れ、歴史離れ、向学心の低下といった学生気質の変化を定位された。理論よりもケース志向であり、昔の話よりも戦後・現代志向であり、向学心は二極化しているということであった。とはいえ、久保氏は、こうした学生気質の変化は、経営史教育にとって制約要因というよりもむしろチャンスとして捉えていこうと宣言され、報告の最後に、理論離れに対しては「ケースを積み上げ、一般経営史へ！」、歴史離れに対しては米倉誠一郎氏の言葉を借りて「想像・創造の冒険の水先案内人に！」、向学心の低下に対しては「経営史を通じて志と夢を！」とポジティブなメッセージで結ばれた。

当時、助手というポジションで経営史の講義をまだ持っていなかった筆者にとって、その大会で先生方が吐露された危機感の実感は薄かったが、翌年から非常勤として他大学で

経営史の講義を担当するようになり、その危機感をまざまざと追体験することになった。教育者としては駆け出しの筆者が1つの試みとして取ったスタンスは、①産業史ではなく個別企業の歴史を、また一回一企業ではなく複数回を1セットで一企業を語ること、②内容は戦後の企業史を中心とすること、③意思決定の主体である経営者が何をしたのかが見える講義にすることであった。こうしたスタンスは、浅学ながらも商学部の基幹科目、例えば、経営管理論、経営戦略論、経営組織論で語られる内容との相互作用を意識したものであった。具体的には、経営史の講義では理論的な話は明示的には行わないが、他の科目で聞いていると思われる基本的な理論を多少は想起できるようなストーリーの組み立てにした。こうしたスタンスの前提には、まずは経営現象に、その次に現象の裏に潜む経営のロジックに興味を持ってもらいたいという想いがあってのことであった。

さて、その後も経営史学会では、折に触れ、経営史教育の危機が語られるものの、学会を挙げての明示的な取り組みが見られることは大変少ない²⁾。より問題なのは、経営史研究のみならず経営史教育の社会的要請が先細っていつているように見えることである。歴史小説や歴史物の書籍の需要は変わらぬ人気を保ちつつも、実社会で経営史というアプローチに光が当たることはほとんどない。当の経営史研究者として「歴史に学ぶことは大事だ」と言うだけでは何の解決にもならない。そうした経営史教育の社会的要請の先細り(危機)に真っ向から応えたものとして、橘川武郎氏が提起された「応用経営史」というアプローチがある。それは「経営史研究を通じて産業発展や企業発展のダイナミズムを析出し、それを踏まえて、当該産業や当該企業が直面する今日的問題の解決策を展望する方法(橘川, 2018, p.29)」であり、蓄積された歴史研究をベースに現代企業の諸問題を解いていくものである。歴史が単なる昔話、昔語りではなく、現代の諸問題を解き明かしてくれる大切な材料になるのである。

この橘川氏が提起する「応用経営史」が持つ特質は、産業や企業の発展・成長のパターンやメカニズムを絶対時間という視座で考察し、現実への処方箋(実のある解決策)を思考していくところにある。そのため、まずもって、問題に直面している産業や企業が置かれている歴史的文脈(コンテキスト)を明らかにすることが大事になる。企業が置かれた歴史的なコンテキストから問題の本質が特定されるからである。また、そうしたコンテキストは、それまで産業や企業が辿ってきた成長・発展の軌道であり、それ自体が経営史的記述でもある。個々の産業や企業の成長・発展の軌道、すなわち、プロセスは、それ自体が産業や企業の発展のダイナミクス(原動力)を内包しており、そうしたダイナミクスを同時代のコンテキストのなかで、どう活かすかを考えていくことが応用経営史なのである。応用経営史のアプローチは、一見、経営学の個別事例研究、すなわち、個別企業の意思決定の連鎖(行為システム)を時系列に記述・分析していくことと似ているが、経営史の場合はそこに、その時代でなければ起こりえなかった事柄、すなわち、固有の時代性(絶対時間)を反映させるところがユニークなのである(橘川, 2018, pp.24-25, 221)。

こうした久保氏による学部の経営史教育の危機に対する応答と橘川氏による経営史教育の社会的要請の先細り(危機)に対する応答は、経営史は学部教育や社会人教育において役に立つのかという問題から派生して、そもそも経営史教育は存在意義があるのかという問題にも連なっている。経営史研究者が経営史教育は有効であるといっても自己撞着を繰り返すだけなので、本稿では、まず、経営史教育が有効な理由ではなく、むしろ「なぜ、経営史教育は有効でないように思えるのか」について考えてみることにする。そこからは、

歴史を学ぶ側の問題、とりわけ、「歴史に学ぶタイミング」の問題が大切であることが理解できるはずである。

次に、最近「歴史に学ぶ」ことを積極的に打ち出している経営学者の楠木建、社史研究家の杉浦泰、両氏による「逆・タイムマシン経営論」という近過去を教材とした知的鍛錬の方法を取り上げ、経営史教育にどのような示唆があるのか批判的に考察することにする。かかる考察からは、どれだけ時間が経過しても変わらない「物事の本質」が何かを理解することで、問題解決の糸口を見つけられることが理解できるはずである。それは歴史家が大切にしているファクトとファクトのつながり(因果関係)の論理を析出することであり、そうした論理が作用するコンテキストを理解することでもあり、橘川氏のいう応用経営史のアプローチと近似したアプローチだともいえる。

最後に、かかる考察を踏まえて「歴史に学ぶ」ことの経営史教育における意味について考えることで、まとめにかえることにする。

2. 経営史教育はなぜ有効でないのか

2. では「なぜ、経営史教育は有効でないように思えるのか」について考えていくことにする。その際、データに基づく実証的な考察というよりもむしろ、筆者の日頃の実感に基づく印象論を基調とする。具体的には、以下の諸点から考えていくことにする。まず、世間でよく語られる「歴史は繰り返す」という言葉の持つ意味とその本質を探る。次に「歴史に学ぶタイミング」について考えてみることにする。こうした考察によって、歴史の学びが有効でない局面が見えてくるだろう。

2-1. 「歴史は繰り返す」という言葉の意味について

歴史家がよく引用する言葉に「愚か者は経験に学び、私は歴史に学ぶ」と「歴史は繰り返す」の2つがある。プロシアの政治家のオットー・フォン・ビスマルクが語ったと言われる前者の言葉は、狭い経験主義による陥穽、すなわち、自ら経験した範囲でしかものを考えないと視野狭窄に陥ってしまうことを戒めたものである。そして、自己の経験を相対化し、広い視野から眺め、自分のあずかり知らないところで起きている現象も学び取っていくのに「歴史」は最良の教材であることを教えてくれる。経営史家の安部悦生氏も、かのヘンリー・フォード1世の「歴史は、ごまかしで無意味だ」という言葉を引きながら、彼の歴史嫌いが、彼をしてT型フォードの成功体験に固執させ、結果的に、市場ニーズの変化に適応できなかったことに触れている(安部、2010、序章)。

このよく使われるビスマルクの言葉に出てくる「歴史」とは一体何を指すのであろうか。この言葉自体が本当にビスマルクの語った言葉なのか定かではないが、流通している原文では‘Nur ein Idiot glaubt, aus den eigenen Erfahrungen zu lernen. Ich ziehe es vor, aus den Erfahrungen anderer zu lernen, um von vorneherein eigene Fehler zu vermeiden.’となっており、試訳すれば「愚者は自分の経験を信じて疑わない。私はむしろ、自ら過ちを犯さないようにするため、進んで他人の経験から学ぶだろう」となり、ビスマルクの言葉とされる「私は歴史に学ぶ」の「歴史」の部分は「他人の経験(erfahrungen anderer)」ということになる。

自分以外の他者が経験した事柄を、歴史を通じて追体験することに意義があるとしても、

そのことを、もうひとつの「歴史は繰り返す³⁾」という言葉が持つ意味と合わせて考えるとき、歴史の学びの有効性に対する疑義の一端が見えてくる。一般に「歴史は繰り返す」と言われるとき、その言葉はネガティブな意味で使用される。つまり「歴史を学ばない者は、同じ過ちを繰り返す」といった意味である。それは一方では、歴史（の教訓⁴⁾）から学ばない者は、容赦なく、同じ過ちを招くので、歴史に学ぶべきだという規範的言説として立ち現れてくる。けれども、他方では、同じ過ちが幾度も繰り返されてきたという事実を直視するとき、実際には、人々が歴史（の教訓）から学ぶことができないという経験的言説としても立ち現れてくるのが指摘できる。次に後者の、人々は「歴史から学ぼうとしているが、実際には、学び取ることができない」ということの意味について次に考えてみよう。

2-2. 「歴史に学ぶタイミング」について

人々は歴史に学ぼうとしているが、実際はその歴史の教訓を学び取ることができない。それはなぜであろうか。それを考えるにあたり、人々が「歴史は繰り返す」という言葉を発するタイミングに注目することが重要だと思われる。なぜなら、そのタイミングに「歴史に学べない理由」のヒントが隠されているからである（宇田，2020，p.236）。

人々が「歴史は繰り返す」という言葉を発するタイミングは、大概において、出来事が起こった後、それも自分にとって良くない出来事が起こった後であることが重要である。歴史の教訓が活かされるためには、その教訓が良くない出来事の起こる前に、人々に理解され、人々の行動に活かされなければならない。そうでなければ、当然ながら、同じ間違いが容易に繰り返される。ところが、現実には、良くない出来事が起こった後に、ある歴史の教訓を思い起こしたり、後日自らの行為を省察したりするなかで、その行動に照らして、関係する教訓に気づく場合が多いのである。

なぜなのだろうか。それは、数多ある歴史の教訓の中で、どの教訓が自分にとって大切であり、必要であるかということが、出来事が起こった後に理解されやすいという特徴があるためである。すなわち、出来事が生じて、それが自分にとって良くない出来事だとわかり、その出来事に内包される問題に気づいたときに、自分にとって必要な教訓が明確になるからである。逆にいえば、出来事が起こる前には、どの歴史的教訓が自分にとって大切なのか、必要なのかといった関心は明確化されにくいのである（宇田，2020，p.236）。

かかる問題は、こうまとめることができるだろう。すなわち、歴史の教訓が活かされる局面というものは「進化的特徴」を帯びており、「出来事の意味は事が起こってからはっきりする」ため、自分にとって適切な歴史の教訓は、事前に知ることは難しく、得てして事後的に了解されるという矛盾を抱えているのである。

自分にとって大切かつ必要な歴史的教訓が、事後的にしか理解し得ないとすると、「歴史は繰り返す」というネガティブな言説は解消しようがないのであろうか。そこには2つの解消法があると思われる。解消法の1つは、企業や企業家が辿ってきた道（プロセス）を丹念に追いかけていくことである。興味深いことに「歴史は繰り返す」と語った人々は、大概において歴史家であり、まさに、人々が過去の経験に基づき良かれと思ってやったことが裏目に出たり、自らの経験の中に潜む変化のダイナミズムに気づかず、同じ轍を踏んできたことを描いているのである。

ここでいうダイナミズムは、橘川氏が使用している意味に近似しているが、以下の2つ

の意味を付記しておく。第一に、歴史は、その不可逆的な性格、つまり、起こった出来事は巻き戻したり、リセットしたりすることは不可能なので、ある出来事が起こった時点で生じる変化に関わる「意味の累積物」として捉えていくしかないことを、人々は簡単に忘れてしまうことである。別言すれば、歴史的事実は、本質的には、現代の文脈に引き寄せて自由に解釈することに寛容ではないのである。第二に、変化のダイナミズムは、逆説的ながら、経営史家のアーサー・コールのいう歴史の持続性・連続性・不変性、すなわち、歴史の進化を通じて変わり得ない部分を内包しているものである。例えば、変化のダイナミズムといったときに、それは産業や企業が変革し、変貌していくことのみを指し示すだけでなく、(長い歴史を経る中でも) 変革・変貌し得ない諸行為の体系を捉まえることでもあることに注意が必要なのである(中川, 1981, pp.83-87)。

もうひとつの解消法は、歴史学者にはよく知られている「経路依存性」を意識することである。すなわち、産業や企業の現在、そして未来も「過去の囚われ人」であることを理解することである。歴史は連続しているので、企業そして経営者は、自らが過去に行った意思決定の制約から逃れられない場合が多い。そのことを認識していると、自分の経験してきた範囲、例えば、自分の生きてきた世代の共通認識にどう囚われているのかを知り、その囚われを超えた思考を用いて「同じ歴史を繰り返さない」行為に至ることができるのである(宇田, 2020)。

3. 「歴史に学ぶ」ことの新潮流

昨今、経営学の世界でも「歴史に学ぶ」という知的鍛錬の手法に関する新潮流が見られる。代表的なものは楠木・杉浦両氏が提起する「逆・タイムマシン経営論」であり、経営史教育の1つのあり方として検討するに値する。そのため、3. では「逆・タイムマシン経営論」を紹介しながら、そのアプローチが抱える問題点や、経営史教育へいかなる示唆があるのか考えようと思う。

3-1. 「逆・タイムマシン経営論」とは何か？

まず「逆・タイムマシン経営論」とは何かについて整理することにする。楠木・杉浦両氏のいう「逆・タイムマシン経営論」は、近いところでは10年、長くてもせいぜい半世紀前の彼らが「近過去」と呼ぶ「史料」を1つのたたき台として、その「史料」が書かれた時点で、どのような情報や言説が、どのように受けとめられ、どのような思考と行動を引き起こしたのかを吟味することで、経営の本質を見抜くセンスと大局観を錬成することが可能なアプローチを指す(楠木・杉浦, 2020, p.2)。別言すれば、歴史家などが考察を加えた歴史書ではなく、『日経ビジネス』といった経済雑誌を「一次史料(依拠する史料—筆者)」と見なし、そこで語られている言説を、現代の文脈のなかで思考し、新たな実践知を引き出す手法ともいえる。

かかるアプローチが目指すところは、経営の本質を見極めること、すなわち、そう簡単には変わらない、経営活動を貫く「不変の本質(本来的な姿)」を、「歴史の流れ(変化の軌道—筆者)」という「プロセス」を振り返ることで浮き彫りにしていくものであるともいえる。

こうした手法をとるメリットを彼らは「未来予測はどうやっても不確かですが、過去は

既に確定した事実です。過去の事実は膨大に蓄積されています。歴史それ自体『ファクトフル』なものです。しかも、そこには時間的奥行きがあります。何がどうしてそうなったのか、個別のファクトだけでは得られない因果関係についての論理を知ることができま
す・・・[中略]・・・加えて、歴史的事実には統計データにはない強みがあります。それは一つのファクトが豊かな文脈を持っているということです。特定のファクトが生起した背景や状況といった文脈を理解し、それを自分のビジネスの文脈と相対化し、ファクトを自らの文脈の中に位置づけて考える・・・「文脈思考」はファクトから自分の仕事に役立てる実践知を引き出す上で決定的に重要です（楠木・杉浦, 2020, p.7)。「さらに言えば、あらゆるビジネスパーソンにとって「パストフルネス」は差別化の武器として大いに有用です。現在は以前にも増して同時代性の罣がより強く働く時代になっています・・・キャッチーで刺激的なワンフレーズで物事が語られる傾向がますます強くなっています（楠木・杉浦, 2020, p.7)」と語っている。

大事なのは、楠木・杉浦両氏は、いわゆる経営史的アプローチを志向しようとしているわけではないということである。つまり、歴史的事象の説明を目指すのではなく、その当時の言説を、現代の経営課題に多方面から照射し、思考訓練をする道具として使用することである。

次に、彼らの中核的コンセプトである「同時代性の罣」という、ある種の「認知バイアス」について見ていくことにしよう。そうした罣は、楠木・杉浦両氏が引用しているウォーレン・バフェットの「われわれが歴史から学ぶべきなのは、人々が歴史から学ばないという事実だ」という言葉に象徴されている。すなわち、近過去に容易にアクセスできるにも関わらず、それを見ようとしないう、彼らが「同時代性の罣」と呼ぶ認知バイアスは、以下の3つのタイプに分類される（楠木・杉浦, 2020, pp.8-9）。

第一は「飛び道具トラップ」というもので、同時代の人々は「これからはこれだ！」という飛び道具めいた言説に飛びつきがちであることを指している。例えば、ある企業の経営者・経営陣が他社の成功事例を見て、その成功事例に埋め込まれた文脈を無視して、どこにでも使える万能の飛び道具のように見做してしまうもので、このトラップが最も頻繁かつ大々的に生じるとしている。この認知バイアスは、成功事例に埋め込まれた文脈を丹念に追っていけば、2匹目のドジョウがないことを理解できるわけである。

第二は「激動期トラップ」というもので、同時代の人々は「今こそ激動期！」「今こそ変革期」という（思い込みにも似た）言説に囚われ、変化に過剰適応してしまうことを指している。著者が挙げている「ポストコロナで働き方は一変する！」といった雑誌の表紙を飾りそうなタイトルや勢いだけのスローガンは、どの時代にも見られるもので、こうした言説が醸成されてきた背景を丹念に追っていけば、その種のスローガンの空疎さが分かるわけである。

第三は「遠近歪曲トラップ」というもので、時空間的に遠いものは麗しく見え、近いものは粗が目立ち、より劣って見えるという認知バイアスである。例えば「昔は良かったね」「現代の若者は・・・」といった世間でよく聞かれる言説のビジネス版である。このトラップに嵌まると、実効性のあるビジョンや戦略が出てこないだけでなく、現状を悪化させる間違っ
た意思決定を導くとしている。

楠木・杉浦両氏は、こうした同時代性の罣（トラップ）が発動するメカニズムを知り、それを回避する思考訓練を積むことを推奨している。そうしたトラップの発動メカニズム

の要因として、まず「同時代の空気」があり、それが言説を生み出す土壌を形成する。次に、成功事例と結びつきながら「飛び道具」たる言説が生じる。さらに、そうした言説を飛び道具専門のサプライヤーが売り込もうとし、その過程で社会にキャッチーな略語が定着すると、飛び道具という手段を手に入れることが自己目的化し、何のために飛び道具を手に入れるのかといった戦略的意図や目的がないがしろにされるという。そして「飛び道具」が生まれてくる成功事例には、成功主体である企業や経営者の論理文脈（事例文脈）が存在し、それをある課題を抱えている自社の論理文脈（自社文脈）の中で咀嚼しないと、自社文脈が事例文脈から大きく剥離してしまう。そのため、自社文脈を無視した飛び道具の無節操な導入には注意を要することになる（楠木・杉浦，2020，pp.84-85）。

こうしたトラップを招来しやすい人のプロファイリングも以下のように掲げられている。①情報に対する感度が高い人，②考えが浅い人，③せっかちな人，④何らかの意味で行き詰まっている人，⑤視野の狭い担当者。そして、飛び道具トラップを回避するための以下のような方策を掲げている。①自社の戦略ストーリー⁵⁾を固めること，②飛び道具物件が埋め込まれている事例文脈を理解すること，③飛び道具を抽象化し，論理でその本質をつかむこと，である。重要なのは、両氏が述べているように、戦略ストーリーが優れたものであるほど、誰もが利用できる一般解ではなく、その企業や経営者だけの「特殊解」になるということである（楠木・杉浦，2020，pp.88-91）。

この「同時代性の罠」を基盤としたアプローチは、経営史教育にも活用できそうなもので、それが持つ利点を認めるにやぶさかではない。しかし、両氏が「一次史料」とするのは容易に入手可能なメディア記事であることには注意を要する。経営史研究が大切にしてきた真正の一次史料を用いた厚い記述は、「同時代性の罠」では捉えきれない深層の文脈を紡ぐことができ、ある企業の行動を左右している文脈全体（歴史的な文脈）を浮かび上がらせてくれることは明記しておく必要がある。

次に、その時々時代の文脈だけでなく、対象とする歴史全体に連なる（歴史的）文脈の意味を理解するために、両氏が取り上げている事例文脈を批判的に考察することにより、「逆・タイムマシン経営論」では明らかにできない部分を指摘したいと思う。ちなみに、かかる批判的考察は「逆・タイムマシン経営論」の有効性を批判することを目的にしたわけではなく、経営史教育のどこに、どのような形で「逆・タイムマシン経営論」を活用できるかを考えるための考察だと理解されたい。

3-2. 「逆・タイムマシン経営論」が抱える諸問題

3-2. では、楠木・杉浦両氏が飛び道具トラップの事例として掲げる「SIS（戦略情報システム）」の光と影という部分のヤマト運輸に関わる事例記述に関して、既存の経営史研究の成果を重ねて、見ていくことにする。こうすることで、近過去を活用する「逆・タイムマシン経営論」が抱える問題点、とりわけ「同時代性の罠」を考えていくことだけでは明らかにできない点が見えてくるはずである。

楠木・杉浦（2020）で取り上げられている「SIS」が飛び道具トラップとなる事例では、コンピュータ利用の構造的変化のストーリーから説き起こされる。まず、1970年では建築物の構造計算などに利用されていたコンピュータが、1980年代までに複写機やロボットなど多様な分野に応用されるようになったことが語られる。このコンピュータ利用の変化は1970年代の技術革新、とりわけ、インテル社の「マイクロプロセッサ」の発売によって生

じたことが語られる。さらに、1980年代には事務分野ではオフィス・オートメーション(OA)や製造分野ではファクトリー・オートメーション(FA)というキーワードが定着したことの背景にも、マイクロプロセッサの登場によって、コンピュータを様々な機器に組み込み可能になったことが語られる。加えて、1970年代～80年代を通じて起こったネットワークの発達もコンピュータ利用の変化をもたらした。すなわち、1980年代の電電公社の民営化と、それと並行して進行する企業間ネットワーク「VAN(付加価値通信網)」の整備によって、情報ネットワークが急速発達したことが指摘される。こうした構造的変化がSISブームの技術的背景を形成したのである(楠木・杉浦, 2020, pp.46-48)。

ちなみに、SISブームに連なる背景には、1970年代～80年代にかけて企業の「情報システム部門」設立と通信分野の規制緩和が後押ししていたことも併記されている。こうした情報システム部門は、1970年代に日本経済全体が成熟期へと移行していくなかで、本業の伸びが期待できない分、情報システムサービスの外販や雇用の受け皿となることが期待され、各社で子会社化された。同時に日本電信電話公社(現在のNTT)に独占されていた通信回線の規制緩和(1972年, 1982年の回線開放)を契機に、1982年頃から「情報を企業経営に結びつける」という切り口が注目を浴び始め、SISブームになったことも『日経ビジネス』の記事を引きながら記されている(楠木・杉浦, 2020, pp.48-50)。

こうした背景要因(コンテクスト)をベースとして、SISの先駆的事例としてヤマト運輸、花王、セブン-イレブンの3社を取り上げている。ヤマト運輸の事例では『日経ビジネス』を引きながら、「先義後利」、すなわち、顧客の利便性を第一義とし、利益確保は二の次としてきた同社が、1980年代末までに輸送(物流ネットワーク)、情報(VAN)、決済機能(代金回収代行)を擁し、今後の流通革命の主役になる可能性をもつグループに成長したストーリーが語られる。そして、1970年代後半に一般消費者向けの新しい物流サービスである「宅急便」を開発するが、この事業開発の過程で物流情報システムを自前で構築した話がなされる。ここで注目すべきこととして、1973年に同社がヤマトシステム開発という情報システム子会社を設立し、この子会社が1980年頃からコンピュータの本格的な活用に取り出していることに触れている。こうした1970年代からの情報システムを活用しようとする戦略が、1980年代末のヤマト運輸の競合他社に対する圧倒的競争優位につながった、というわけである。そして、このケースの最後は、西濃運輸など競合他社がITの活用に出遅れ、ヤマト運輸のような成功を収められなかった話で締めくくられている(楠木・杉浦, 2020, pp.51-53)。

本稿では花王とセブン-イレブンのケースの紹介は割愛するが、こうした先駆的事例の紹介を踏まえて、両氏がケースとして取り上げた企業はいずれもSISブームを受けて情報システムに投資をしたわけではなく、ブームの遙か前より戦略的必然性を持って、情報システム構築に取り組んでいたことが指摘される。両氏が「各社とも1970年代から1980年代初頭に情報システムを段階的に企業経営に導入し、実質的な成果を上げていました。現実の商売の競争力を強化する上で、もっとも有効な手段として情報システムを強化し、それが事後的に1980年代後半に「SIS」という名前をまとめて紹介されたというのが実態です(楠木・杉浦, 2020, pp.61-62)」、「花王、セブン-イレブン、ヤマト運輸の事例にしても、3社に共通しているポイントは、明確な意図を持った戦略が情報システムに先行していたということです。この『戦略が先、ITが後』という順番が大切です。・・・情報システムへの投資に先行して、長期的に稼ぐ力をつけることを目的とした戦略がこの3社にはあり

ました・・・そしてヤマト運輸では宅配便という全く新しい事業への転換・・・こうした戦略的な意図からして・・・情報システムは切実にして必要不可欠なツールでした（楠木・杉浦，2020，p.63）」と記しているとおりである。

さて、この一連の事例記述を、既存の経営史研究（武田，2011）の成果に照らして見ていくと、種々の問題が浮かび上がってくる。主だったものは、ファクト自体の取り扱い、そして、ファクトとファクトの間のつながり（因果関係）が曖昧な点である。

楠木・杉浦両氏は、1980年代後半に「SIS」と呼ばれるようになった情報ネットワーク・システムを「飛び道具トラップ」の起点とし、「SIS」で真の成功を収めている企業は、それ以前の情報システム構築に関して、戦略的意図を持って行ってきており、「SISブーム」に飛びついた企業は「飛び道具トラップ」に嵌まったとしている。

しかし、両氏が戦略的意図を持って情報システム構築を行ってきたと位置づけるヤマト運輸とて、その戦略的意図の中身はかなり複雑である。両氏が「注目すべき事として、情報通信が脚光を浴びるはるか以前、オイルショック直前の1973年にヤマト運輸は子会社「ヤマトシステム開発株式会社」を設立し、1980年ごろからコンピュータの本格的な活用に乗りに出しています（楠木・杉浦，2020，p.52）」と記している1970年代から80年代初頭までの情報システムの段階的導入の話は、一定の戦略的意図に基づいて段階的に構築されてきたものではない。

まず、ヤマト運輸が宅急便に乗り出す計画を打ち出し始めたときに、当然のごとく、ヤマト運輸の子会社、ヤマトシステム開発の鶴社長は、宅急便用の情報システム構築の相談をヤマト本体に持ちかけた。しかしながら、ヤマト運輸の小倉社長は「宅急便はコンピュータを使わずにやる」という方針を固めており、すべて宅急便事業はすべて手作業でデータを集計して管理する方法が採られたのである。すなわち、宅急便事業は、当初は「コンピュータレス」でスタートしたのである。そして、宅急便専用の情報システム構築の必要が意識されるのは、宅急便取り扱い個数が1000万個を超えた1978年度に入ってからのもので、実際の宅急便用の情報システムが稼働し始めたのは1982年からのことだった（武田，2011，pp319-320）。つまり、宅急便事業に乗り出した当時のヤマト運輸は、経営的に大変厳しく、コンピュータ・システムを新たに導入する余裕などなかったのである。そのため、宅急便事業を開始した当時のヤマト運輸と情報システムを提供するヤマトシステム開発は、とても相乗関係にあるとはいえなかったのである。

一方で、宅急便の取り扱い個数が急増し、事務処理作業の限界が露呈し、宅急便専用の情報システム開発に乗り出すことになったときに、ヤマトシステム開発側は、従来の商業貨物輸送時代のリアルタイム・オンライン中心の情報システムの設計を改め、ディレイド・バッチ方式の情報システム設計を提案したのである。従来のリアルタイム・オンラインの情報システムは、現場にある無数の端末と中央のホスト・コンピュータが通信回線を通してダイレクトにつながっており、仮に、各端末からホスト・コンピュータの処理能力を超える情報が舞い込んだ場合、ホストがダウンする恐れがあった。そのため、端末とホスト・コンピュータの間に、クラスターと呼ぶ中継のためのコンピュータを配し、中央のホスト・コンピュータがダウンしない設計に替えたのである。これによって、当時不安視されていた1980年代の宅急便需要の急拡大に対応できる情報システムとなり、それが1980年代のヤマト運輸に競争優位性をもたらしたのである。

こうした1970年代の商業貨物輸送時代の情報システム導入の経験が、1980年代の宅急便

専用の情報システム開発に活かされたという事実を、両氏がいうヤマト運輸の戦略的意図に基づく、情報システムの段階的構築と見做すこともできない。しかしながら、1980年代前半、ヤマト運輸を模倣して宅配便事業に参入した物流企業はどこもこうした宅配便専用の情報システム構築に乗り出していたのである。事実、1976年にヤマト運輸が宅急便に乗り出すと、翌77年には日通がペリカン便（当初の名称はペリカンBOX便）に乗り出し、ヤマト運輸が1982年より宅急便専用のオンライン・システムを導入すると、同年には日通がペリカン便情報システムを導入するなど競合他社も競って情報システムを導入していった。こうした各社の宅配便専用の情報システムは、長年に渡る商業貨物輸送用の情報システムの経験の上に作られたものであり、ヤマト運輸だけが「戦略が先、ITが後」といった特別な意図を持っていたわけではなかったのである（武田，2011，p.311）。

確かに、ヤマト運輸だけが早い段階で情報システム部門を分社、ヤマトシステム開発という子会社を設立している。実際、楠木・杉浦両氏のストーリーの最後に出てくるトラップに嵌まった企業、西濃運輸は、1983年に全店オンライン・システム化を行い、そのタイミングに合わせて、1984年にセイノー情報システムサービスを設立した。ヤマト運輸から遅れること約10年後に情報システムサービスを行う会社を設立した西濃運輸と比較して、こうしたサービスの外販に関してヤマトシステム開発に一日の長があることは事実である（武田，2011，p.311）。しかしながら、銀行法により副業が禁止されており、1970年代にシステム受注のために情報システム子会社をこぞって設立した銀行と違って、物流企業は情報システムサービス会社として分社化あるいは子会社化しなければ、こうした情報システムサービスを外販できなかつたわけではない（武田，2011，p.310）。

ヤマト運輸が1973年という早い時点で、自社の情報システム部門たるコンピュータ室を一子会社のヤマトシステム開発として分社したのには、情報システム構築という戦略的意図があったというよりも、1970年代のヤマト運輸の収益率の低さを補うために、本体の情報システム部門を分社して、ヤマトシステム開発として子会社化し、ヤマト運輸本体との取引を全体の40%まで引き下げようという意図があったのである。それはヤマト運輸本体の情報システム投資のコストを減らしながら、子会社にはヤマト運輸以外の顧客への外販を増やして経営的自立を図ってもらおうという意図があったことも重要なのである。つまり、情報システム部門をサービス子会社として分社するか、社内の一部門に留めておくかの選択において、1970年代初頭のヤマト運輸の意思決定は、後々訪れるVAN事業の解禁を見越したものではなかったのである。ヤマト運輸に見られる情報システム構築の戦略的意図は、コンピュータレスで宅急便事業へ乗り出そうとしたのと同様、ヤマト運輸が置かれた厳しい経営環境の中でできるだけリスクを避けようという意図だったのである。

ちなみに、1980年代に物流各社で散見された情報システムサービス子会社設立の直接の動機は、1982年にVAN事業が認可されたことが大きい。VAN事業の認可をもたらしたのは、1982年10月に施行された第二次回線開放と呼ばれる電話回線を使用したデータ通信の規制緩和であった。少し長くなるが、その経緯を説明しておく。日本のデータ通信サービスは、東京オリンピックの前年の1963年より始まるが、かかるサービスはすべて日本電信電話公社（以下、電電公社）によって独占されていた。それは、戦後の電話事業の枠組みが1952年の日本電信電話公社法案の樹立によってスタートし、翌1953年の公衆電気通信法の制定により、公衆回線に関わる通信サービスは電電公社の一元管理の下に行われることになったためである。そのため、後に、民間企業が、通信回線を使ってコンピュータのデー

タを送信する場合も電電公社の認可を受けなければならなかった。とりわけ、企業同士でデータ通信を行う場合には様々な制約があった。例えば、本社と支社間、支社と支社間、本部と営業所間、営業所と営業所間といった同一企業内のデータ通信は、電電公社に対して、専用線と呼ばれる、公衆回線とは別の独自の回線の利用申請をすれば許可された。しかしながら、他社とのデータ通信（共同専用）は、原則的に禁止されていた。そのため、他社とデータ通信網を構築する場合は、共同で専用線を引く必要があるだけでなく、両社ともにエクストラチャージが課され、同一社内で利用する場合と比較して非常に高いコストがかかった。そのため、企業側からは、こうした状況が民間経済の発展を阻害するものとして、郵政省の通信行政に多くのクレームが寄せられた。その結果、企業間でのデータ通信をより便利に、より安価に利用できる法改正が、1971年5月に国会で成立した「公衆電気通信法の一部を改正する法律」の施行であり、通称「第一次回線開放」と呼ばれるものであった（宇田，2013）。

この第一次回線開放により企業によるデータ通信の利用がより便利に安価になったが、緩和されない規制も残った。それは「メッセージ交換」の禁止であり、具体的には、現在の電子メールのように他人から受け取った電子メールというデータを、別の人にそのまま送るといった行為は禁じられていた。また、データ・センターを営むオンライン・データ処理業者を経由するデータのやり取りに関して、例えば、A社→データ・センター→B社という流れで、A社がデータ・センターにデータ処理してもらうために送信したデータをA社に戻すのではなく、B社にそのまま送信するといった行為も禁じられていた。これらは「他人の通信を媒介する行為（他人使用）」と言われるもので、この行為を認可すると、電電公社の以外の企業も通信サービスを行うことができ、電電公社の一元的管理体制が崩れてしまうことから禁じられていたのである。この規制を部分的に緩和した法律が、「第二次回線開放」といわれる1982年7月に国会で成立した「公衆電気通信法の一部を改正する法案」で、これ以降、一定の条件の下で、メッセージ交換が可能になったのである（宇田，2013）。

この第二次回線開放が1982年10月に施行されると、同月に郵政省が「中小企業を対象とする民間企業による付加価値サービス（通称：中小企業VAN）」の認可を開始し、「VAN事業」がスタートしたのである。元々、VAN事業は電電公社だけが行っているものであったが、複数の企業から構成されるグループ企業や、先に述べたデータ・センターのような複数の企業とのデータのやり取りが必要になるオンライン・データ処理業者にとっては、通信回線を利用したデータ通信サービスを行えるという意味で、郵政省によるVAN事業者としての認可は願ってもないことであった。もっとも「中小企業VAN」という通称に見られるように、その適用先は情報システムを自前で構築する余力のない中小企業にあり、中小企業が大企業同様にデータ通信サービスを利用できることを狙ったものだったが、ヤマト運輸グループのようにネットワーク内に大企業（ヤマト運輸本体）が一社までであれば、特例的に中小企業VANとして認可されたのだった（武田，2011）。

楠木・杉浦両氏のケースとして取り上げられているヤマト運輸は、宅急便への進出に伴って、全国配送ネットワークの構築が急がれていた。もちろん、すべてのエリアの路線免許を取得し、自社所有のトラックで配送するのは困難で、いくつかのエリアでは地域の運送業者に業務委託していた。問題は、業務委託した会社とのデータ通信の取り扱いで発生する問題にあった。すなわち、データ通信業務を子会社のヤマトシステム開発に一任してい

たヤマト運輸は、ヤマト運輸⇔ヤマトシステム開発⇔業務委託先の運送業者とのデータ通信が必要になり、データ通信業務の中心となるヤマトシステム開発は、以前は、関係する会社ごとにデータ処理を切り分ける必要があった。しかし、中小企業VANの認可によって、こうした問題が解消されていくことになったのである(宇田, 2013, 武田, 2011)。つまり、VAN事業への進出は、物流企業の全国配送ネットワークの構築に伴って情報システムを構築する際に、極めて有益なものであり、何も考えずに良さそうなので飛びつくといった類いのものではなく、むしろ必要不可欠(戦略的に必然)な行為だったのである。問題はそうしたVAN事業への進出と、その事業からヤマトシステム開発のように情報システムサービスの外販によって範囲の経済性を引き出せるかどうかは全く別の問題であったのである。

さらに補足しておくとして、ヤマト運輸の情報システム構築が「戦略が先、ITが後」といったある種の戦略的意図に基づいているとしたとしても、ITの展開は1970年代のヤマトシステム開発設立以前から脈々と息づいていたのである。初代社長、小倉康臣氏は社内業務のコンピュータ化に意欲的であり、1963年頃から、そうした取り組みを見せ、翌64年には企画管理部において、コンピュータ化の実施計画案をまとめさせており、ヤマト運輸では1960年代から情報システム構築につながる種がまかれていた。しかしながら、こうしたコンピュータ化への取り組みでさえ、その戦略的意図の発生の端緒を、もっと昔まで遡ることができる。物流業界は元来、本社と事業所、事業所同士の連絡が業務上重要であった。それは、品代金取立(代引き)に関する連絡の速さが、荷主の現金化の速度を左右し、荷主がどの物流会社を選ぶかの基準になる。つまり、連絡のスピードが物流会社の収益を決しており、数多ある業界の中でいち早く全国的な電信の導入を行っていたのである(武田, 2011)。

ここまで見てきたように、経営史研究に照らして見ると『逆・タイムマシン経営論』の「同時代性の罠」の1つ「飛び道具トラップ」のファクト自体の取り扱い、そして、ファクト間のつながりの曖昧さが指摘できる。もちろん、3-1.で述べたように、楠木・杉浦両氏は経営史的アプローチを志向しようとしているわけではないので、事実の説明としての問題は残るとはいえ、現代の経営問題の思考訓練として、過去の言説を一次資料として利用して、かかる事例文脈に潜むトラップ(認知バイアス)を掘り起こそうとすることの意義は認められる。ただし、その思考訓練に無節操に飛びつくことには注意が必要であることを指摘しておきたい。

これらを踏まえ、最後に、かかる思考訓練が経営史教育にどのような示唆を与えるのかを見ていくことにしよう。

3-3. 「逆・タイムマシン経営論」が経営史教育に示唆するところは何か?

ここまで「逆・タイムマシン経営論」という「歴史に学ぶ」アプローチを見てきた。とりわけ、我々が陥りやすい同時代性の罠という3つのトラップ(認知バイアス)は、現代の経営問題を近過去の材料を使いながら探求するのに適した思考の道具である。ただし、3-2. で見たように、過去を正しく、的確に理解するには、やはり、伝統的な経営史的アプローチによる考察が欠かせない。そうしたそれぞれのアプローチが持つメリットを踏まえ、「逆・タイムマシン経営論」が経営史教育に示唆するところは何かについて、次の2つの点について考えていくことにする。

第一に、2. で考察した「歴史に学ぼうとしても、歴史から学び取ることができない」ことについて「逆・タイムマシン経営論」がいかなる役割を果たせるかについて考えていくことにする。経営史を含めて歴史研究で明らかにされてきた様々な「歴史」自体は、大変有益なものであることは論を待たないが、ある特定の「歴史」が、それを必要としている人の元に、的確なタイミングで提供されることは滅多にない。そのため、ただ闇雲に過去に学んだところで、現代企業が抱えている問題に役立ててくれるわけではない。

しかし「逆・タイムマシン経営論」は、歴史家が依拠する古文書や企業内資料といった文書(ドキュメント)を一次史料とするのではなく、経済雑誌などに描かれている言説(ディスコース)を一次(一番大事な)史料とすることで、「時代の空気感」といったその時々の人々の認知バイアスの吹きだまりを抽出することができ、そこから間違いやすい思考パターン(同時代性の罣)を積極的に言語化することが可能となる。

同時代性の罣を読み解くカギは、近過去の「言説」という「語り(telling)」を使用することにある。すなわち、「サブスク」「選択と集中」「アウトソーシング」といった言説化されたフレーズ、スローガン、パスワードを通じて、近過去の「企業のケース」を括ることで、その時代の事例文脈を表出化させることができる。そうした事例文脈と、現在課題を抱えている自社の文脈を照らし合わせることで「思考の囚われポイント」が明確化するのである。

この近過去の言説から事例文脈をたぐり寄せる「逆・タイムマシン経営論」は、経営史的アプローチが得意とする近過去の「物語(story)」自体の記述、つまり、歴史の内容に関する綿密な調査を踏まえた記述を必ずしも必要としない。そのため、経済雑誌などの記事から、比較的容易に「事例文脈」を引き出すことができ、それを「自社文脈」を考える上での思考の参照点にできるというメリットがある。そのため、自分にとって必要な「教訓的歴史(≒事例文脈)」に比較的容易に辿り着けるのである。もっとも、こうした言説ベースの教訓的歴史は、史実の検証レベルにおいて心許ない面はあれど、かくある「歴史に学ぶ」手法の中で、自分にとって学ぶ必要のある歴史へ、もっとも簡単に到達できる。その意味では、ケース志向、現代志向の色が濃い現代の経営史教育の導入部分には十分使えるアプローチだと言える。ただし、歴史記述の精度を考えると、次に挙げる重層的なコンテクストを踏まえた「歴史に学ぶ」方法も合わせて活用すべきであろう。

第二に、「逆・タイムマシン経営論」を経営史教育の導入に使うとしても、思考訓練が①「言説(ディスコース)」中心となり、歴史記述に関して②重層的なコンテクスト(文脈)までカバーできないという2つの点には注意が必要である。経営史教育は基本的には、経営史家による歴史研究をベースに歴史を語っていく方法を採用、「逆・タイムマシン経営論」のような「言説」を扱う際も「時代の空気感」といった曖昧な実体ではなく、言説が指し示す中身の厳密な定義を行う場合が多い。そのため、橘川氏が応用経営史のアプローチで提起している(歴史的)文脈の把握と、「同時代性の罣」たる「言説の流布」から引き出される事例文脈とでは、その精度が違うことに注意が必要である。まさに3-2. で確認したとおりである。

また、そうしたファクター一つ一つの背景要因たる文脈は時系列で並べられるものではなく、長期にわたる重層的に構成された(歴史的)文脈になっていることにも注意が必要である。「SIS」の事例文脈においても、現代の自社文脈に照らして「戦略が先、ITが後」といった時系列的な教訓的フレーズに落とせる一方で、筆者が本稿で補完したヤマト運輸のケー

スのように、経営史的アプローチで描かれる歴史は、戦略的必然性を持って情報システム構築に取り組んできたから優れた情報システムの完成につながったというコンテクスト（文脈）と、戦略的必然性によって宅急便への事業転換を行ったので優れた設計思想を持つ情報システムの完成につながったという（また別の）コンテクスト（文脈）と、さらに、政府の通信事業の規制緩和に付随して1982年に中小企業VANが認可されるという戦略的偶然性の中でVAN事業に乗り出せたからこそ優れた情報システムの完成につながったという（さらに別の）コンテクスト（文脈）の3つが重層的に構成されたものなのである。

こうした点を踏まえると、入口は「逆・タイムマシン経営論」からの学びでも、そこから一步進んで経営史的アプローチを用いることで、「歴史に学ぶ」上での複眼的思考が獲得できるのである。というのも、文脈思考の重層性が「歴史に学ぶ」思考に厚みを加えてくれるからである。

おわりに

本稿では、20年前に提起された「経営史教育の危機」という問題提起を出発点に、経営史に学ぶことがなぜ有効ではないのかについて、経営史を含む歴史に学ぶことの難しさについて考察した後、昨今注目されている歴史に学ぶことの新潮流としての「逆・タイムマシン経営論」の経営史教育への示唆について考察してきた。そこから分かったのは、以下の2点である。

第一に、歴史に学ぶことが難しく、有効でないと思われる原因の一つとして、学び手が自分にとって必要な歴史を知りうるのは、事が起こった後である場合が多く、そのことが、悪い歴史が繰り返される元凶となることが分かった。しかしながら、そうした通常「歴史は繰り返す」という言説に膾炙した悪い歴史が繰り返される状況は、2つの方法によって解消可能であることも示唆された。ひとつは、企業や企業家が辿ってきたプロセスを丹念に追いかけていくことと、いまひとつは「経路依存性」を意識して、産業や企業の現在、そして未来も「過去の囚われ人」であることを意識することである。

第二に、こうした解消法をより積極的に経営史教育のなかに持ち込むには、「逆・タイムマシン経営論」で提起されている「同時代性の罫」といった近過去を史料とした思考訓練の手法を歴史解釈の導入に利用することが至便であることも分かった。とりわけ、「同時代性の罫」を構成する「飛び道具トラップ」「激動期トラップ」「遠近歪曲トラップ」の3つの認識バイアスを踏まえて歴史記述を行うことで、成功主体である企業や経営者の依って立つコンテクスト（事例文脈）がうまく言語化でき、それらを踏まえて現代の経営課題の背景にある自社文脈の考察が可能になる点は経営史教育の学びの有効性を高めてくれるものである。

もっとも、「逆・タイムマシン経営論」は歴史の正確な記述を目指すものではなく、同時代の言説をベースとした思考訓練に重きを置いたものである。そのため「同時代性の罫」を使った文脈思考から一步進んで、経営史的アプローチが得意とする長い期間に構成される重層的な歴史的な文脈の理解を踏まえると、物事への複眼的な思考が獲得され、「歴史に学ぶ」思考に厚みを加えてくれるはずであり、そこに経営史教育の1つの活路が見いだせるように思う。

経営史教育において経営史の何をいかに教えるかといった点では、やはり学び手が、自

らのニーズ（自社の現代的課題，自社の置かれた状況）に基づいて「何」の部分を設定することが学びの有効性を高めてくれる。その意味では「逆・タイムマシン経営論」の文脈思考は利用価値が大きいと思われる。しかしながら、「何」が措定された後の「いかに」において、「同時代性の罫」という囚われの言説を利用した歴史理解では、歴史解釈の精度に限界がある。そのため、さらに進んで、史料の精緻な解読による重層的な歴史的な文脈の理解を踏まえることも重要である。

いずれにせよ、「逆・タイムマシン経営論」と経営史的なアプローチとでは、文脈の厚み、時間的長さにおいて大きく異なっており、その差をどう的確につないで教育に活かすかという新たに顕在化された問題は稿を改めて論じたい。

謝辞：お二方のレフェリーの丁寧なコメントに感謝申し上げます。本稿は平成31年度 商学部研究費（共同研究〔代表：鈴木由紀子先生〕）による成果の一部であります。本研究費の支援に記して感謝申し上げます。

〔注〕

- 1) この報告に基づく「経営史教育をめぐるアンケート分析」という久保氏の論稿は、経営史教育を語る際に必ず引用される重要なマテリアルとなっている。
- 2) 2014年9月に文京学院大学で行われた第50回全国大会では、学生セッションと銘打って、「中堅・若手教員によるゼミ活動の事例紹介」「大規模インターゼミナール交流の事例紹介」「慶應ビジネススクールの経営史履修者からの報告」「東京理科大学専門職大学院（MOT）卒業生による研究発表」「MBA・MOT大学院の担当教員によるミニパネル」といった例外的取り組みもあったことを明記しておく。
- 3) 「歴史は繰り返す」という言葉の由来は、古代ローマの歴史家、クルティウス・ルフスによるものとされていたり、カール・マルクスの『ルイ・ボナパルトのブリュメール18日』にある「ヘーゲルはどこかで、すべての偉大な世界史的な事実と世界史的な人物はいわば二度現れる、と述べている。彼はこう付け加えるのを忘れた。一度目は偉大な悲劇として、二度目はみじめな笑劇として」が約められて「歴史は繰り返す。一度目は悲劇として、二度目は喜劇として」として流布していたりする。
- 4) ベルンハイムが歴史叙述発達の3段階（物語的歴史、教訓的歴史、発展的歴史）にある教訓的（または実用的）歴史を、対象の歴史性を無視して過去から直接に得ようとするものである限り学問とは言えないとする向きもあるが、本稿では、遅塚氏の言うように、それぞれに存在理由があるという立場を取っている（遅塚，2010）。
- 5) 戦略ストーリーについては（楠木，2010）を参照のこと。

〔参考文献〕

- 安部悦生（2010）『経営史<第2版>』日経文庫。
- 宇田理（2013）「戦後日本の情報通信産業の歴史研究序説」『経済系』第254集，関東学院大学経済学会研究論集。

- 宇田理（2020）「TOPIC14 経営史」（日本大学商学部経営学科編『はじめての経営学』同文館出版 所収）。
- 橘川武郎（2006）「経営史学の時代—応用経営史の可能性—」『経営史学』第40巻第4号。
- 橘川武郎（2012）『歴史学者 経営の難問を解く』日本経済新聞社。
- 橘川武郎（2016）『応用経営史 福島第一原発事故後の電力・原子力改革への適用』文眞堂。
- 橘川武郎（2018）『ゼロからわかる日本経営史』日経文庫。
- 楠木建（2010）『ストーリーとしての競争戦略』東洋経済新報社。
- 楠木建・杉浦泰（2020）『逆・タイムマシン経営論』日経BP。
- 久保文克（2001）「経営史教育をめぐるアンケート分析」『経営史学』第36回第1号。
- 柳原清則（1992）『企業ドメインの戦略論』中公新書。
- 杉浦泰（2020）『20社のV字回復でわかる「危機の乗り越え方」図鑑』日経BP。
- 武田晴人編（2011）『日本の情報通信産業史 2つの世界から1つの世界へ』有斐閣。
- 遅塚忠躬（2010）『史学概論』東京大学出版会。
- 中川敬一郎（1981）『比較経営史序説』東京大学出版会。
- 米川伸一（1973）『経営史—生誕・現状・展望—』東洋経済新報社。
- Gras, N.S.B. (1944) 'Are you writing a Business History' *Bulletin of Business Historical Society*, Vol.18,No.4.