

経営史の方向性について -多様性とコア-

メタデータ	言語: jpn 出版者: 明治大学経営学研究所 公開日: 2022-05-30 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 安部, 悦生 メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/10291/22502

経営論集
69巻第2・3号
2022年3月

経営史の方向性について

——多様性とコア——

安部悦生

2019年に、筆者は経営史関連の2冊の拙著を出版した。『経営史学の方法——ポスト・チャンドラー・モデルを求めて』（ミネルヴァ書房）と『文化と営利——比較経営文化論』（有斐閣）である。後者は、比較経営文化論であり、必ずしもダイレクトに経営史を扱うものではないが、経営史とは密接に関連している。この2冊の著書を手がかりに、経営史の方向性を探ろうというのが本稿の狙いである。また、この2著についての書評が、2020年12月の『経営史学』（55巻3号）で発表された⁽¹⁾。書評を含めて、拙著の内容を紹介しつつ、経営史の今後の方向性を探りたい。

I 経営史の諸側面と方向性

まず、『経営史学の方法』は、経営史学と隣接の諸科学（経営学、経済学、社会学、人類学、生物学など）との関連を、多少なりとも明らかにしたものである。経営学では、ロナルド・コース、オリヴァー・ウィリアムスン、アルフレッド・チャンドラーなど、また経済学ではいわゆる近代経済学や宇野経済学、社会学ではマックス・ウェーバー、人類学ではエマニュエル・トッド、生物学ではリチャード・ドーキンズや木村資生などを基礎に、経営史との関連を論じている。

経営史は、その名称からしても経営学との関連が最も深く、戦略論や組織論、リーダーシップ論などをベースにするべきであり、また経営史はそのレゾナントから言っても、経営学を最大の支柱にしなければならない、というのが筆者の主張である。経営学を重視せずに経営史の多様性を論じようとする見解に対する批判は、スクラントン&フリダンソン『経営史の再構想』への、筆者による書評で強調した点である⁽²⁾。さらに、経営学、経営史、経済史という3者の関係については、社会経済史学会編『社会経済史学事典』で、「経営学と経済史」というタイトルで論じている。タイトルは「経営学と経済史」であるが、実際には経営学、経済

史、経営史の3者の関連を取り扱っている⁽³⁾。

『経営史学の方法』では、経済史と経営史の不即不離の関係から、経済学との関係、特に「近代経済学」（計量経済史を含む）との関係を論じている。また遅塚忠躬をベースにしたチャートによって、社会学、社会史、人類学などの隣接諸科学との関係の枠組みに触れている⁽⁴⁾。マルクス経済学については、その歴史的な性格から、経済史や経営史との関わりが深いのであるが、拙著では深くは取り上げていない。また宇野弘蔵の考えを支持して、イデオロギーと学問の峻別という視点から、「マルクス経済学」はありうるが、「マルクス主義経済学」なるものは存在しないとの立場である。

ところで近年、欧米では従来の企業や企業家、経営環境などを対象にする狭い経営史に留まらず、自然環境や社会との関連性を問う傾向が強い。2000年代初め、アメリカのBHC(Business History Conference)に久しぶりに出席した時に、若手対象の賞のうち、ほとんどが社会史のような内容を持つ著作によって受賞されていた（記憶では、4つのうち3つ）。率直に言って、これらが経営史のジャンルに当てはまるのだろうかという違和感を覚えた。

また歴史研究でも、経営史や経済史よりも社会史の方が「人気」があり、やはり2000年代初めに、イギリスの経済史学会の大会に出席した折、ウォリック大学の同じキャンパスで、社会史学会も開催されていた。両方の学会大会では掛け持ちで報告する人もいて、参加者は行ったり来たりした状況であったが、圧倒的に社会史学会の方が盛況であった。このように、イギリスでも経営史や経済史より社会史の方が「人気」があるようである。その傾向も影響しているのであろうか、先のBHCでも社会史的な報告が多かったと思われる。ただし、『経営史学の方法』でも書いたのだが、その社会史でさえ、文献の出現頻度数は低落傾向で、歴史研究全体が低調なのだが、文化史だけが相対的に踏みとどまっている状況である⁽⁵⁾。

そうは言っても、おそらく従来の企業や企業家、経営環境の狭い研究対象から広げて、自然環境や社会との、そして政治との関係も問題にしていく方向性が、今後の経営史の基本方向なのであろう(2020年12月開催のオンライン経営史学会関西部会での久野愛氏およびコメンテーターの発言)。ただしその際に、企業や企業家を扱う経営学との関係を欠いては、経営史それ自体のレゾンデートルが無くなり、コアを欠いた状態で社会史に溶解していつてしまうことが危惧される⁽⁶⁾。

さらに書評執筆者であった久野氏は、経営史学会の全国大会で報告し(2020年)、その内容を『経営史学』56巻1号(2021年)で、「Business Historyの多様性——米国を事例に」と題し論じている。わずか1頁余りの文章であるが、含蓄に富んでおり、拙著への書評で触れた点を深く論じている。

久野氏による論点は、多様性と、意味＝意義＝インプリケーションの2つであらう。ここで

の多様性とは、「従来の企業・産業史を踏襲する研究」から、「社会史や文化史の分析手法・枠組み」を取り入れて、アメリカでの経営史研究が多様化したことである。これは「経済的要因だけでは説明できない事象・変化を文化的・社会的要因から説明」を試み、「企業や産業、あるいは起業家や経営者、という研究対象・枠組みだけでなく、それらを超えて、ジェンダー・階級・人種・エスニシティなどの差異に注目しながら」、多様なアクターとその背景に注目すべきだとする。

筆者も、従来の狭い産業・企業研究から、文化や社会の視点を導入することには全く異議がない。拙著『文化と営利』はまさに経営・経済の視点から、文化へと視点を拡充しようとするものである。しかしながら、経営や経営学というコアを抜きにして、様々な側面を論じるならば、それは社会史、文化史であれこそすれ、経営史の一部ではなくなってしまうのではなかろうか。筆者の『経営史の再構想』にたいする批判も、経営、経営学というコアを欠いて対象の広がりを追求することは、経営史のレゾンデートルを危うくするという危惧から来ている。

もう一つの意義づけにも、ある危うさを感じている。「こうした経営史研究の手法や問題提起は、研究の広いインプリケーションを説明することに有効」であり、換言すれば「企業・産業や企業戦略の歴史を示すだけでは不十分であり、それら企業や産業の歴史を明らかにすることで何が言えるのか、なぜそうした研究が必要なのかという突っ込んだ研究の意義づけが必要」である（久野「多様性」52 - 53 頁、傍点引用者）。「研究の根幹となる問題意識、例えば『資本主義』や『消費文化』など」の視点が必要という主張である。

意味・意義を強調する思考は、おそらくポスト・モダン（言語論的転回派、文化論的転回派）から来ていると思われる。研究者がどのような意識・意義づけから対象にアプローチしようとしているのかが、リサーチ・トピックやリサーチ・クエスチョンの設定、ひいては結果の解釈（インプリケーション）に肝要だとする。（リサーチ・トピック、リサーチ・クエスチョンについては、『経営史学の方法』の「終章 経営史の意義」参照）。逆に、歴史対象としての人びとの思考そのものにも、関心が注がれることになる（研究主体と研究客体の意識（心性）の重視）。

20 年くらい前に、学界でも、特に若手の間で「それがどうした」(so, what?) という言葉が人口に膾炙した。いくら実証研究を詰めても、それがどのような意味を持つかが明らかにならなければ、無意味な研究であるという趣旨である。だが、たしかに、研究の意義・意味を問うことは重要だが、あまりに突き詰めることは研究の範囲・対象を狭めるような気がする。「今日あまり意味のないこと」でも「明日には大きな意味」を持つかもしれない。

あるいは自分がどう考えていたか、人々がどう考えていたかは重要ではあるが、考えていたことと実際が異なっていたことはよくあることである。「人は何を言ったかによって判断されるべきではなく、何を行なったかによって判断されるべきだ」（カール・マルクス）。さらに、「何

を言ったか」と、「何を考えていたか」との間にもギャップがある。思考・言説・行動のギャップを考えることが重要である。『経営史学の方法』の裏扉に掲げたイギリスの自由主義的ジャーナリスト、チャールズ・P・スコットの「事実は神聖であり、意見は勝手である」との箴言は重い。

『経営史学の方法』でも引用したが、ポスト・モダンに対して辛口のデヴィッド・キャナダインの言葉を再び引用しておこう。「今から20年後には、研究者たちはまったく異なる何かに関心をもっているだろうし、私たち世代（言語論的転回派世代）が、過去の『意味』を解き明かすことが歴史家の決定的で本質的な仕事であると、かくも自信満々に信じられたことを、啞然として振り返るだろう」（『経営史学の方法』32頁）。

以上、2点を強調したうえで、今後の方向性のある程度あげておけば、次のようになるのではなかろうか（この点に関しては、Walter Friedman & Geoffrey Jones, “Debating Methodology in Business History”, *Business History Review*, vol.91, no.3, 2017が参考になる）。

(1) いっそうの国際経営史化（静態比較、動態比較の両面で）

この国際経営史の面に関しては、ミーラ・ウィルキンズによる多国籍企業の研究や、チャンドラーの米英独の国際比較、ジェフリー・ジョーンズやロバート・フィッツジェラルドなどによる国際経営論の視点から、経営学と密接に関わりながら研究が進んできた。今後は、第一次世界大戦、第二次世界大戦、東西冷戦、米中のデカップリングなどの政治的な動きとの関係がより追究されるべきであろう。また、国際税制の観点から、多国籍企業、特に従来のモノの生産よりもソフトウェアで利益をあげるハイテク企業にいかにか課税するかは大きな国際問題であり、国際税制には井澤龍氏などが取り組んでいるが、一層のこの分野の探求が待たれる。

(2) 環境問題との関わり

1970年代にもローマ・クラブの問題提起（「成長の限界」）などはあったが、21世紀には、それとは段違いで自然環境問題が大きくクローズアップされ、二酸化炭素による地球温暖化、投資家の側からはグリーン・インベストメント、またそれらを取り上げるグリーン・ヒストリーへの関心が活発になった。SDG（持続的成長目標）やESG（環境・社会・企業統治）などのアルファベット用語の使用（濫用?）もしばしば見られる。また原子力開発の地球に与える影響も大きな問題になっている。いずれも重要な研究課題であり、企業、企業家との関係が問われるであろう。

個人的経験を述べれば、大学院の留学生向けの英語による特別授業で、GEのジャック・ウェルチの経営戦略について説明したことがあった。1980年代から1990年代、冷戦の終結を受けて、ウェルチは軍需・官需から民需への転換を図っていて、その戦略について説明した。その時、

アメリカから来た博士課程後期の男子学生（日本文学専攻）が、ウェルチなどは死刑になるべきだと発言し、GEは核兵器開発を推進し、ウェルチはニュージャージーのケミカル汚染の張本人だと、強い口調で批判したことがあった。やや呆気にとられたが、ともかくもGEの戦略転換を説明して切り抜けた経験がある。社会や企業・企業家について、人々は様々な意見をもっていると感じた。

(3) 衣食住の基本的事柄

人間にとっては、衣食住がいつでも基本的な問題である。そこで、これを対象にした優れた研究も登場してきた。例えば、Hisano, Ai, *Visualizing Taste* (Cambridge, MA, Harvard U.P., 2019) や、湯澤規子『胃袋の近代』（名古屋大学出版会、2018）などである。

地理学者・文化人類学者である片倉もとこによれば、人間社会の価値観（ものの見方）は、生産、生活、集団の三つの様式から分析することができる⁽⁷⁾。先に挙げた研究は、従来の経営学や経営史が主に問題としてきた「生産」の側からではなく、「生活」の側から分析したものと言えよう。人間は食べて寝て暮らしていくのであるから、生活を疎かにしてよいことはない。また人間が欲して、貨幣的裏付けを持った場合、「需要」となるのである。以前の生産におけるQWL（quality of working life）への問題関心から、QSL（quality of social life = 社会生活の質）や、ワーク・ライフ・バランスの重視へと、時代の関心は変化してきた。従来の「労働力の再生産」などという狭い視野では不十分なのである。消費財企業の視点から、社会について、「工場・倉庫・家庭」という捉え方もある（フランスの企業家、フランソワ・ダル）。

さらにCreative Industriesと呼ばれる、ファッション、レジャー、広くサービス産業、あるいはハイテクと連動したコンテンツ・ビジネス（ゲーム産業）等が勃興している。

こうした視点は、生活の質を、ひいては人生の意味を問うことにも繋がって行こう。経営史研究でもこうした問題を取り上げることは重要であるが、社会史との差異がやはりここでも問題にされうる。

(4) 集団：家族、氏族、近隣集団（コムーネ、コミュニオン、コミュニティ）、職業集団、企業

当たり前であるが、人間は一人では生きられず、必ず何かしらの集団を形成する。経営史はこのような集団、特に企業や職業集団を問題にしてきた。こうした研究を、家族や氏族（同族）、近隣集団（地縁）などと関連付けていくのも、重要な領域である。例えば、家族企業の強靱性、経営者企業のメリット・ディメリットなどが近年、研究の一つの焦点とされ、人間社会における血縁の強固さ（相続、世襲）、地縁（場の記憶）や人縁（友人関係）のそれなりの強さは、人間社会および企業を理解するうえで、研究に大きな影響を与えている。経営史の重要なトピックである経営者企業の誕生、その普及の程度、これに対して、ある国々では家族企業が強靱で、経営者企業はあまり発展しないという傾向もある。これはなぜか、ということも『文化と営利』

の主要な課題の一つであった。経営者企業の発展程度の国別の違いである。

(5) 共同体は、村落を起点として（村落共同体）、都市国家、地域国家、国民国家、国民帝国（例えばイギリス帝国）、世界帝国（例えばローマ帝国）に発展していく（順不同）。ここで問題になるのは、経済的側面だけではなく、対立、敵対、戦争、あるいは逆に協調、連合、同盟などの政治的側面である。こうした政治的側面と経営史がどのように関わっていくか、例えば、第一次世界大戦、第二次世界大戦に企業がどのように関わってきたのか、こうした点も分析していく必要がある。最近の著作としては、例えば、西牟田祐二『語られざる GM 社——多国籍企業と戦争の試練』日本経済評論社、2020）が興味深い。また日本では、いわゆる「徴用工」の問題もある。

(6) 生物学との関連

人間は、動物の一部であり、哺乳類であり、霊長類であり、類人猿と近親性が高く（遺伝子は 98～99% 同一）、旧人、新人と続き、現代人はたかだか十数万年の歴史しかない。一般的な家族としては、父系性、母系性の類別があり（バッハオーフェン）、企業のレベルでは家父長制（パターナリズム）や経営家族主義が歴史的に大きな役割を果たし、経営史でも多少とも研究が進んでいる（ファミリー・ビジネス研究の活性化）。近年、大きな関心を集めている宗教でも（20 世紀後半における「宗教の復活」）、パターナリズム（家父長的権威主義）の影響力の強さが言われている。イスラームにおける強い父系性、家父長制の問題は、宗教や人種の課題を経営史にも突き付けるであろう。

現在、ジャーナリスティックなレベルや、アカデミックなレベルで重要な問題となっているジェンダーや人種問題も、企業経営が避けて通れない問題である。LGBT を初め、女性の経営幹部比率、トップ比率などに関して、種々の意見がある。ただし、女性初の首相とか、女性初の大統領とかを云々するのはいかがであろうか。たしかに女性幹部比率などを問題にするのは妥当性があるが、首相とかのトップ人事は、たまたま女性であったというだけで十分なのではなかろうか。その方が女性を対等に扱っている気がする。日本初の女性物理学会会長はそうした発言をしていた（米沢富美子「私の履歴書」『日本経済新聞』2014 年）。

また迂遠なようだが、生物学的に、あるいは家族史的にジェンダー問題を探求していくことも重要な課題であろう（人類史＝ディープ・ヒストリー）。例えば、人類学者の山極寿一による、『父という余分なもの——サルに探る文明の起源』新潮社、1997）も示唆的である。そもそも家族に父親はいらないというのが、多くの動物界に共通する現象のようである。かつて富士コンファレンスに参加したイギリスの女性研究者が、「男は悪いことばかりしている、刑務所にいる死刑囚の 99% は男だ」と断定的に言っていたのが忘れられない。

以上のような方向性、特に集団と共同体に着目しつつ、文化の側面と企業経営の側面を結合

させ、家族企業と経営者企業の問題を、国際比較を通じて明らかにしようとしたのが、次の『文化と営利——比較経営文化論』であった。

Ⅱ いくつかの論点（『文化と営利』への書評に答えて）

二番目の拙著は『文化と営利』であるが、『経営史学の方法』でも文化と企業・資本主義というコアのところには触れたので、ここでは米倉誠一郎氏が執筆した書評を中心に、論点を浮き彫りにしたい。書評の中身はほぼ的外れであると思うが、こうした書評への反論も議論の活性化と論点の明確化をもたらすと思うので、何がしかの意味もあろう。

米倉氏による主要な批判は以下の3点である。最初の批判は、アマゾンをめぐる「税を払わない企業は社会的企業ではない」とする筆者の主張に関してである。『文化と営利』の基本的主張は、利益自体をいかがわしいと見る見解に対し、「ウィンウィンの利益」（共益）はまっとうな利益であると主張することであった。（まっとうな）利益をあげれば、当然、社会的義務として課税されることになる。かつては暴力団の「てら銭」に課税して話題になったことがあった。（私的利益、ウィンウィンの利益＝共益、公益の関連については、筆者による「書評 木村昌人著『渋沢栄一』」『渋沢研究』近刊、参照）。

しかし、米倉氏は「所属国家あるいは地域の法体系に違反していない限りは」、利益処分は「企業組織の主体的な意思決定」であるとする。したがって税を払っていないとしても「社会的企業」と言えることになる。しかし、脱税と節税あるいは租税回避に関しては幅広いグレイゾーンが存在し、どこで線を引くかは難しいことから、「違反していない限り」という言葉で表されるようには、現実世界は截然としてはいない。日米両政府間の税をめぐる交渉を見ても、簡単ではないのである。脱税で摘発された企業が、「見解の相違だ」と開き直すことも多い。このような領域では、法の趣旨、立法の精神が重要であり、納税の趣旨が国や社会の枢要な資金を獲得するということからして、妥当な税を納めることは必須であると考えられる。かつては国民の三大義務の一つが納税であった。さらに最近では、ウォーレン・バフェットらの発言に見られるとおり、富者にはもっと重い税を課すべきであるとの、富者からの主張もある。社会的分断を危惧する立場からである。

もっとも、私の主張は、CSR（企業の社会的責任）などことさら言わなくとも、税を払っている限り、それ自体でCSRをしていることになるとの含意であった。アマゾンの税支払いが極端に少なく（これはハイテク企業一般にも言えることだが）、その意味で社会的企業ではないというのが私の主張である。周知のように、EUは何とかハイテク企業に課税しようと努力している。また通常のCSRでもアマゾンが積極的であるとは聞いたことがない。アマゾン

が「便利さ」という社会的にプラスの貢献をしたことは株価の上昇によって報われており、世界一の富豪となったジェフ・ベゾスを含む株主は多大な利益を受けている。しかし、取引先、末端の従業員は厳しい状況に置かれている。このような状況については、アマゾンの事例を取り上げた『ケースブック アメリカ経営史 新版』（2020年12月、有斐閣）で書いたので、それを参照していただきたい。「三方よし」の精神に反するアマゾンの事業方針は、早晚、修正を迫られるであろう。

第二の論点は、私の主張が決定論になっているということであり、これは経営史のメリットを放棄したに等しいとの批判である。米倉氏が追求してきた「逸脱」や「アントルプルヌールシップやイノベーションは非決定論的不規則性から発現すること」を看過しているというのである。これは、パターンより例外（逸脱）に着眼する視点である。この問題は、経営史学会でもかつて論じられたことがあるが、パターン（典型、類型）の形成に重きを置くか、逆に例外（逸脱）を重視し、それが変革の原動力であり、より重要であるとの考えである。もちろん、辺境革命論（ローマ帝国の辺境から革命が起きた西洋）、マージナルマン革命論（下級武士による明治維新）に見られるとおり、例外的・周縁的な存在の重要性は明らかである。「余所者、若者、馬鹿者」が革新の原動力と言われる昨今である。しかし、変革から始まるパターンの形成、諸パターンの相違も重要な課題であろう。「型破り」は型があって初めて「型破り」になりうるものであり、型（パターン）がなければ、「型無し」になってしまう。なぜマージナルなものが一般化したのか、その一般化が国ごとにどうして異なるのか、こうした差異の比較も重要である。

パターンからの逸脱（例外）論は否定しない。しかし、決定論という批判はいかがであろうか。筆者は単純な決定論を採ってはいない。かつて書いた『大英帝国の産業覇権』（有斐閣）でも、経営環境と企業家の意思決定という視点を問題にし、「こうしたアプローチの前提には、企業家の行動には常にある程度の選択の余地があることを想定している。決定論的に、企業家の選択余地が全くなく、あるいはほぼ存在しないと考えるならば、企業家の意思決定あるいは意思決定過程を問題にする意義は事実上無いということになる」（同書6頁。この本についても米倉氏は書評を書いているので、当然該当箇所を読んでいるだろう）。

ただし、マクロ的にかつ長期的に趨勢（結果）を考察するならば、企業タイプと経営文化との関係では、アメリカや日本の文化が経営者企業に適合的であり、中国やイタリアの文化が家族企業に適合的であると、筆者は主張した（ドイツはその中間）。100社ないし200の大企業を考察し、経営文化の特徴（個人主義、家族主義、中間組織への信頼）を踏まえるならば、上記の結論が導かれる。企業形態決定の主要な要因が、文化の相違ということになる。家族についての意識（血縁家族文化の重視）が、経営者資本主義か、家族資本主義かという選択に大き

く影響したのである。

決定論という場合、有名なマルクスの理論がある。下部構造（経済構造）が、上部構造（政治、文化、精神）を決定するという考えである。歴史的にも、下部構造（生産関係）が上部構造を決定すると主張し、いわゆる唯物史観が誕生した。これに対しては、ウェーバーの上部構造から下部構造への反作用論がある。ウェーバーは、精神や政治構造が経済構造に影響し、双方向の影響があると主張した。基本的には、私もウェーバーの考えを肯定している。ただし、どちらからの力が強いのかといえば、たしかに上部構造は方向性に影響するが（プロテスタンティズムが資本主義の発展に大きく作用する）、下部構造（経済利害）の力の方が、超長期的には大きいと考えている。超長期的に歴史を考察するならば、「人はいかにして生活の糧を得るか」が極めて重要である（なお、この点に関しては後述のガーシェンクロンの主張を参照。超長期的に見れば（50年から数百年）、筆者はガーシェンクロンの主張に近い）。

ただし、決定という言葉は強すぎるので、「大きく影響する」というのが妥当な表現であり、他の影響要因も無視することはできない。経営者企業と文化との関係で言えば、企業発展の原動力は経済的利害であるが、経営者企業かあるいは家族企業か、どちらの形態を採るかに大きく影響するのは文化であるとの考えである⁽⁸⁾（ウェーバーの用語を使えば、「転轍機」）。

第三の論点は、中国企業をめぐる問題である。中国に限らず、『文化と営利』はフランシス・フクヤマの著書（『「信」無くば立たず』）から大きく影響を受けているが、中国に関して、フクヤマからの「孫引き」と言うのは正確ではない。フクヤマは中国に関して、林語堂の著作にほぼ依拠しているが、私はもちろん林語堂の著作にあたったので孫引きではない。直接、林語堂から引用している。孫引きとは、「他の書物に引用されたものを、原点にさかのぼって調べることなく、そのまま引用すること」（広辞苑）。孫引きの意味も知らずして、孫引きであるとの誹謗を与えるのは研究者としていかなものか。

ただし、林語堂の著作は古く（1935年）、フクヤマの著作も1995年である。中国は目まぐるしく変化している。1990年代は「民進国退」の時代であり、2000年代に入ると「国進民退」に変わった。儒教は1960年代、毛沢東の「批林批孔」によって大批判されたが、文化大革命が終わると徐々に復活した。人々は、政治状況が変わるとイデオロギーの持つ意味が変わり、それに頼るのは危険であると判断するようになった。この言説はジャーナリズムレベルではあるが、説得力がある。なお、フクヤマの強調する「中間組織」については、中国史家、岸本美緒による「中国中間団体論の系譜」が参考になり、かつ示唆的である。ただし、フクヤマの解釈を否定してはいない。

ここで「皮膚感覚」を用いると、1980年代に来日し、明治大学でお会いした、ある中国人が、「毛沢東主義（マルクス主義）はもう信じられないが、資本主義も嫌なので、頼れるのはお金

だけです」と言ったことがあった。お金は資本主義と同一なのではないかと奇妙に思ったが、率直な感想だったのだろう。そしてお金と共に、家族が一番頼りになるものだったに違いない。

2010年代に入ると、アリババなどのBATHが登場する。しかし同時に国有企業も躍進しているので、現在の中国の状況を解説するのは難しい。例えば、米中対立の焦点であるファーウェイについても、巷にあふれる中国企業に関する日本語の文献では、通り一遍のことは分かるが、次のようなことは分からない。ファーウェイは、任氏が事実上のCEOであるが、彼の株式所有は1～2%くらいで圧倒的に少数株主である。他の株のすべては従業員が所有する純然たる従業員企業である。一見民主的だが、議決権があるのは任氏の株だけであり、従業員はファーウェイを去る時に株式を返さなければならない。この情報を得たのは、私の大学院ゼミの中国留学生からであった。彼らは、ウィーチャットなどを駆使して中国の真相を感得している。

また民間企業の雄たるアリババのジャック・マー氏が、中国共産党の党員であることが明らかになって世界を驚かせたが、留学生の一人は「中国では党員でなければ上に行けませんよ」とクールに語っていた⁽⁹⁾。また、数名の委員会を立ち上げるときは、一人は女性、一人は非党員を入れるのが暗黙のルールだそうである。このように、中国についての実感の籠ったリアルな情報は彼らから得ることが多い。毛沢東が、金日成と同様に、自分の息子を後継者にしようとしたことも彼らから知った。かつて私は、毛沢東は息子を後継者にしなかった（世襲の否定）という面で、金日成より偉いと思っていたが（世襲の社会主義などというものはありうるのかという素朴な疑問）、事実はそうではなかった。単に息子が朝鮮戦争で戦死したためであった。毛沢東は息子を後継者にしたかったそうである。留学生からの情報がなければ、中国の真相はなかなか突き止め難い。

それゆえ、米倉氏が列举した中国企業の状況がどうなっているか、もっと明らかにすべきだということについては不明な点が多く、回答はできないし、だれもできないのではなかろうか。だが21世紀に入ってからの基本線は「国進民退」、ないしは民間企業にあっても中国共産党の締め付けが強まっていることであろう。例えば、すべての国有企業はもとより、売上高2千万円以上の民間大企業の96%で、社内に共産党組織がある（『日本経済新聞』2012年11月29日）。今では企業における共産党組織の書記と、企業の総経理（社長）との力関係では、前者が圧倒的に強い。「民進国退」の時代には、総経理もかなりの力があつた。ちなみに大学でも、たとえば北京大学の書記と学長では、前者の権力の方が強い（大学によって区々ではあるが、日本の大学の理事長と学長の比ではない）。

そうした企業の根底では、「共産主義」と称するものと儒教とのせめぎ合いがあると思われる。ただし、現在では世界的な孔子学院拡張政策に見られるように、かつての批孔運動はもはや無い。結局、ここ十年の、特に習近平登場以降の企業の状況がどうなりつつあるのかを解説する

ことは至難の業である。実際、中国からの留学生と接してみて、1990年代と2010年代では様相がかなり異なる。1990年代には、毛沢東や鄧小平の批判をする留学生もいたが、現在ではそうした政治的発言をすることは考えられない。

1990年代に、鄧小平は改革開放を進めた良い指導者ではないかと私が言ったら、ある留学生は天安門を弾圧した大悪人だと反論したことがあったし、毛沢東のやった唯一の良いことは女性の社会参加だとネガティブに述べた女性留学生もいた。いまはそうした率直な意見の表明は難しい。したがって中国企業についてのリアルな情報を得ることも、以前より格段に困難となった。

また、米倉氏は書評の中で野中郁次郎氏に批判的に触れているが、私は、野中氏の東洋は善・美を追求したが、真は追求しなかった、だが西洋は真実を追求したという含蓄の深い言葉を『文化と営利』で使った（同書、39頁）。この言葉は、ヨーロッパとアジアを同等に扱おうとするグローバル経済論、グローバル経済史に対して、私が批判的に考えている根拠の一つでもある。科学技術や企業システム・経済システムだけではなく、普遍主義、自由・平等、人権、法治などの思想面でも、「西力は東漸」したのであり、中国の「社会主義」も変形はしたが、西欧で発生したマルクス主義の残滓である⁽¹⁰⁾。

また、「欧米・日本・中国において宗教がもつ意味」という括り方に異議を述べ、「中国さらには日本という言葉でさえ分析対象としてはすでに陳腐化しているのではなからうか」と米倉氏が述べるとき、かつて流行ったフラットなグローバル化論やボーダーレス経済論などの妄言に毒されているとの感を強くする。「国民国家」は依然として強固である。また欧米という括りは、キリスト教圏という意味にすぎない。

書評への感想を述べれば、多忙な米倉氏が拙著の書評を引き受けてくれたことに感謝するが、批判点は概ね「的外れ」であったと思う。

Ⅲ まとめ

以上、拙著とその書評を中心に、経営史の方向性について論じてきた。経営史の方向性は、本稿で示したように様々な分野がある。多様性として、本来の「企業、企業家、戦略、組織」に加えて、市場や企業環境、消費者嗜好、文化の影響力などがまず存在する。

さらには、(1) 多国籍企業に代表される国際経営史、(2) 人類史的観点からの環境問題、(3) 人間が生きていく上で必須の衣食住という基本的事柄、(4) 人間は単独では生きられず、必ず何らかの集団をつくらねばならないが、そうした集団の種々の形態（家族・氏族・部族などの血縁集団、地縁などの近隣集団、ギルドなどの職業集団、企業という労働集団）を解明してい

くことも重要な課題である。(5) 共同体が政治集団化していくと、敵対、連合、戦争などの複雑な関係が生ずるが、そうした政治との関わりが重要となる局面、(6) 人間は、ゴリラ、チンパンジー、ボノボなどの霊長類・類人猿から発達してきたので、そうした霊長類が根底において保持してきた集団の特質、個体間の関係、性差（ジェンダー）などの問題。これも企業の特質（パターナリズムなど）に大きく影響する。かつて女性社員に、パンタロンの着用を禁止したフランスの大企業社長がいた。

最後に、ここ数十年、人口史分野の研究が活発であるが、最近では人類の人口は100億に到達する前に減少に転じるという説が有力となっている。これまでは人口過剰圧力を議論することが多かったが、そうした人口減少、労働力不足、社会の高齢化といった人類史の問題と企業環境、企業の政策がどのように絡み合っていくのかということも、経営史のコアをどこに求めるかという問題と併せ、大いに関心をそそる課題である。

（注）

- (1) 久野愛氏と米倉誠一郎氏による書評である。なお『文化と営利』については、粕谷誠氏による書評（『歴史と経済』249号、2020年）、川勝平太氏による書評（『書斎の窓』664号、2019年）、島田昌和氏による書評（『世界経済評論』64巻6号、2020年11月・12月号、2020年）もある。『経営史学の方法』については、谷口明丈氏による書評（『歴史と経済』254号、2022年）が最近出た。
- (2) この書評は『歴史と経済』240号、2018年に掲載され、後に『経営史学の方法』に収録されている。フィリップ・スクラントン&パトリック・フリダンソン（粕谷誠&矢後和彦訳）『経営史の再構想』（蒼天社出版、2017年）。
- (3) この事典には、社会史など関連の深い項目も収められている。そもそも社会史自体が、社会あるいは領域（分野）の構造史から、様々な個別史へと転換してきているので、社会史とは何かという問いに対する答えも一様ではない。
- (4) 『経営史学の方法』11頁。
- (5) 同上、13頁。なお社会史に関しては、社会史が脚光を浴び始めた1977年頃の状況（川北「社会史の方法」）、また問題を孕んだ1995年頃の状況（川北「残余の要因」）について、川北稔が簡にして要を得た解説をしている。後者では筆者と同様に、デヴィッド・キャナダインを基に、「社会史は、たちまち際限のない細分化に陥っていく危険をはらんでいる」（川北、76頁）と、好事家的傾向の危険性を指摘している。また社会史の問題点として、「それ自体が『全体史』となっているというよりは、『全体史』をつくりあげるための一構成要素にとどまっているように思える」（同上、123頁）と、全体や構造から、言い換えれば社会史本来の長期的流れ（長期持続）と遊離している傾向を批判している。言語論的転回以降の社会史については、本稿本文のキャナダインの指摘参照。また言語論的転回についても筆者と同じく、川北も批判的である（川北「リアルなものを求めて」）。最新の言語論的転回（文化論的展開）以降の社会史については、長谷川貴彦が手際よくまとめている（『「転回」以降の歴史学』）。ただし、長谷川の見解（特に実践性の復権や展望）に同意というわけではない。なお長谷川の他の論考も「転回」、ならびに新たな方向性として、グローバル・ヒストリー（全球史）、ビッグ・ヒストリー（宇宙史）、ディープ・ヒストリー（人類史）について触れている。さらに、中村・高島・中林も、「転回」について論じ、記述的実証研究と数量・計量史的研究の比較、またオーラル・

ヒストリーやポストモダンとの関係を方法論的に論じている。

- (6) 久野愛氏は、次のように指摘している。「日本における『経営史』と欧米（特に米国）の『business history』とは必ずしも一致しない。後者は、日本でいう企業経営の歴史だけではなく、企業と他の社会的アクターとの関係や、経済と社会・文化との関連性を重視する傾向にある」。また「女性や黒人企業家など従来注目されてこなかったアクターを含め歴史の重層的分析を重視するとともに、経済・政治・社会・文化の相互関係を明らかにすることで、なぜそもそも企業経営の歴史を分析する必要があるのかという経営史研究の意義を問うものであった」（『書評』『経営史学』55巻3号、54頁）。もちろん日本にもマイノリティの経営活動を取りあげた秀れた研究がある。韓載香『パチンコ産業史——周縁経済から巨大市場へ——』名古屋大学出版会、2018年。

- (7) 片倉もとこ『アラビア・ノート——アラブの原像を求めて』筑摩書房、2002年、277頁。同氏の『イスラームの世界観——「移動文化」を考える』岩波書店、2008年、氏族を重視するアラブ人社会への理解を深めるのに役立つ。また、イスラーム金融の理解も、企業経営の上で避けて通れない問題である。

- (8) いわゆる「資本主義の多様性」は、文化の相違から生ずるというのが筆者の見解である。また文化の重要性に関して、デヴィッド・ランデスの次の論文のタイトル（「文化はほぼ全ての差異を作る」）が印象的である。Landes, David, "Culture Makes Almost All the Difference", in Lawrence Harrison & Samuel Huntington (eds.), *Culture Matters: How Values Shape Human Progress* (New York: Basic Books, 2000).

またランデスとガーシェンクロンの間で、文化（社会的態度、企業家精神）と経済発展に関して、論争が交わされている。ランデスは、保守的な企業家精神がフランスの経済発展を妨げたとしたが、ガーシェンクロンは「社会的価値体系は、決して経済発展の重大な阻止要因たりえぬこと、ランデスが、自動車や百貨店など、フランスの重要な技術革新を過小評価していること、またフランスをアメリカと比較してその経済発展の遅れを浮彫りにすることは無意味で、ドイツと較べるならば、多数の零細企業の残存や同族企業など同一の特徴が認められることを主張する」（石坂昭雄「訳者解題」690頁）。また国際比較を行う上では二カ国比較では不十分で、フランスとアメリカだけではなく、ドイツやロシアなど他の国も入れた三カ国比較、多数国の比較が不可欠と、サマーセット・モームを引用しながら主張している（ガーシェンクロン『後発工業国の経済史』68頁）。チャンドラーは賢明にも、米英独の3カ国比較を行っている（『スケール・アンド・スコープ』）。

ところで、ガーシェンクロンは、以下のように問題提起する。「企業家に対する社会的態度は重要ではないのだろうか。支配的だろうと逸脱的であろうと、価値システムというものは重要ではないのだろうか。それらは発展にまったく影響を与えないのだろうか」と、ガーシェンクロンは問いかけ、ロシアの場合には、「企業家精神に対して明白に非好意的な社会的態度がロシアに広範に存在していたこと」、「この態度は、ロシアの工業化をある程度まで遅らせることになっただろう。だが、それにもかかわらず、ロシアが急速に工業化した1890年代の輝かしい時代は訪れた」（同上、65頁、傍点引用者）と、影響を基本的に否定する。

さらに、ヨーロッパ全体に関しても、「19世紀のヨーロッパ諸国の経済発展を阻害する重要な力として、企業家および企業家精神に敵対する社会的態度が出現することはなかった」（同上、73頁）と結論する。すなわち支配的かつ逸脱的社会的態度は、ヨーロッパにおける経済発展の基本的な阻害要因では（おそらく促進要因でも）なかったというのである。言い換えれば、経済利害（経済チャンス）が第一の要因で、制度の変化（例えば、ロシアにおける1860年代の農奴解放）が続き、支配的であれ逸脱的であれ、経済発展に対する社会的態度の意義は、速度や性格に影響するが、副次的であるというものである。ただし、ガーシェンクロンのロジックは複雑で難解なため、あくまで筆者の理解である。

- (9) アリババの金融部門であるアントの上場に際して、ジャック・マー氏は中国共産党指導部の怒りに触れたと見えて、数か月間、消息不明になったことは、中国における企業活動の難しさを象徴している。また習近平体制になってから、インターネット企業への締め付けが厳しくなっていることは周知の事態であろう。

- (10) 「真・善・美」は古来からある言葉だが、人間生活の諸側面を巧みに表している。真実の探求は、理論的に「真偽」や「虚実」を追求することであり、生活に便利な道具を生み出すこととは違っている。東洋は、紙、火薬、印刷、羅針盤など様々な道具を発明したが、それらを理論的に解明できなかった。西洋は数々の道具

を生み出す点では東洋に劣っていたとも言えるが、理論的に体系づける点で優っていた。錬金術から化学や物理学・天文学への発展が西洋の特筆すべき事柄であろう。真実への漸近線的接近（asymptotically approach）（真実の完全な把握はできない）が、天動説を覆し、身分制を倒し、宗教の負の側面を解消（魔術からの解放）させる要因となった。その結果もたらされた政治的変革により、ほぼ誰もが否定できない自由・平等・友愛のスローガン、ジハードなどに惑わされない人権の尊重、権力者を縛るための法治という「普遍主義」が成立した。こうした「西洋中心史観」は、現代ではきわめて評判が悪いのだが、それでも現今の政治情勢を見れば、それがきわめて重要であることが分かる。

中洋（インド、中東、中央アジア）（梅棹忠夫による中洋の発見、『文明の生態史観』58頁）をどのように位置づけるかはなお考慮すべき事柄であるが、東洋（東アジア、東南アジア）においては、この普遍主義の制覇は明らかだと思われる。中国では、欧米とは異なる中国的民主主義を打ち出そうとしているが、螳螂の斧に終わるであろう。イスラームの価値観、拡大がどのようになるかはいまだ不明の点が多いが、イスラーム女性の最先端動向を見れば（例えば、オランダのアヤーン・ヒルシ・アリ）、やはり西洋の普遍主義に従うのではないと思われる。だが、それには数世紀の時間がかかるであろう。

もちろん東洋や中洋は、人類に善・美の分野で貢献した。東洋や中洋は、善（善悪）＝正義（正邪）、美（好悪＝好き嫌い）の世界において、優れた独自の価値観、審美眼を作り上げた。西洋が探究した真実が一つであるのに対し、善や正義にはもう一つの善や正義がある（マイケル・サンデル）。審美眼についてはさらに多様である。Alternative fact や post-truth（主観的真実）はありえず、だが another justice, another goodness や various beauty は存在する。

なお、東洋の善や正義、審美眼に関しては、川勝平太の諸著作がきわめて参考になる。例えば、『日本の中の地球史』ウェッジ、2019。

主要文献一覧

- 安部悦生『大英帝国の産業覇権——イギリス鉄鋼企業興亡史』有斐閣、1993
- 安部悦生『文化と営利——比較経営文化論』有斐閣、2019
- 安部悦生『経営史学の方法——ポスト・チャンドラー・モデルを求めて』ミネルヴァ書房、2019
- 安部悦生「経営学と経済史」社会経済史学会編『社会経済史学事典』丸善、2021
- 石坂昭雄「訳者解題」、デヴィッド・ランデス著（石坂昭雄ほか訳）『西ヨーロッパ工業史2』みすず書房、1982
- 梅棹忠夫『文明の生態史観』中公文庫、1974（最初の出版は1966）
- ガーシェンクロン、アレクサンダー（絵所秀紀ほか訳）『後発工業国の経済史——キャッチアップ型工業化論』ミネルヴァ書房、2005
- 粕谷誠「書評 安部悦生著『文化と営利——比較経営文化論』」『歴史と経済』249号、2020
- 片倉もとこ『アラビア・ノート——アラブの原像を求めて』筑摩書房、2002年
- 片倉もとこ『イスラームの世界観——「移動文化」を考える』岩波書店、2008
- 川勝平太ほか『日本の中の地球史』ウェッジ、2019
- 川北稔「社会史の方法——イギリス社会史を中心として」樺山紘一編『歴史学』日本評論社、1977
- 川北稔「『残余の要因』から『全体史へ』」竹岡敬温・川北稔編『社会史への途』有斐閣、1995
- 川北稔「リアルなものを求めて：『日本西洋史学』の道」『パブリック・ヒストリー』4号、2007
- 岸本美緒「中国中間団体論の系譜」同編『岩波講座「帝国」日本の学知、第3巻 東洋学の磁場』岩波書店、2006
- サンデル、マイケル（鬼澤忍訳）『これからの「正義」の話をしよう』早川書房、2011
- 島田昌和「書評 文化と営利——比較経営文化論」『世界経済評論』64巻6号、2020年11月・12月号、2020年

- スクラントン、フィリップ&パトリック・フリダンソン（柏谷誠&矢後和彦訳）『経営史の再構想』（蒼天社出版、2017年）
- 谷口明丈「書評安部悦生著『経営史学の方法——ポスト・チャンドラー・モデルを求めて——』」『歴史と経済』254号、2022
- 中村尚史・高島正憲・中林真幸「実証的経済史研究の現在」『社会科学研究』72巻2号、2021
- 西牟田裕二『語られざるGM社——多国籍企業と戦争の試練』日本経済評論社、2020
- 長谷川貴彦「『転回』以降の歴史学——新実証主義と実践性の復権」恒木健太郎&左近幸村編『歴史学の縁取り方——フレームワークの史学史』東京大学出版会、2020
- 長谷川貴彦「物語論的転回2.0——歴史学におけるスケールの問題」成田龍一・長谷川貴彦編『＜世界史＞をいかに語るか——グローバル時代の歴史像』岩波書店、2020
- 長谷川貴彦「現代歴史学と世界認識」小川幸司編『岩波講座 世界歴史、第1巻、世界史とは何か』岩波書店、2021
- 韓載香『パチンコ産業史——周縁経済から巨大市場へ——』名古屋大学出版会、2018
- 久野愛「書評 安部悦生著『経営史学の方法——ポスト・チャンドラー・モデルを求めて——』」『経営史学』55巻3号、2020
- 久野愛「Business Historyの多様性——米国の事例に」『経営史学』56巻1号、2021
- 米倉誠一郎「書評 安部悦生著『文化と営利——比較経営文化論』」『経営史学』55巻3号、2020
- Friedman, Walter & Geoffrey Jones, "Debating Methodology in Business History", *Business History Review* (vol.91, no.3, 2017).
- Landes, David, "Culture Makes Almost All the Difference", in Lawrence Harrison & Samuel Huntington (eds.), *Culture Matters: How Values Shape Human Progress* (New York: Basic Books, 2000).

追記 「逸脱」について

2021年7月に、経営史学会関東部会大会（オンライン）が、「経営史と経済史の架け橋—多様なアプローチをめぐる」とのテーマで開催された。この部会大会では、米倉誠一郎「経営史学の方法論：逸脱・不規則性・主観性」『一橋論叢』120巻5号、1998、および山下幸夫「経営史学（一）—その問題点と方法」『中央評論』20巻2号、1968が引用されていた。前者は筆者も以前読んだことがあったが、後者の論文は全く知らなかったので急いで入手した。

この山下幸夫論文では、「逸脱する事態」とか、「原則から逸脱する問題」などのように「逸脱」という言葉が使用されていて、経営史において日本で最初に逸脱の問題を取り上げたようである。「逸脱」という言葉は、maverick（異端者）などを連想させ、何かしら魅力的な香りを発散させている。支配的潮流や主流派からの逸脱、辺境革命論、周辺革命論、マージナルマン、「余所者、若者、馬鹿者」などを想起させ、近年ファッショナブルな言葉であり、本文でも記したとおり、かつて経営史学会の大会でも論及されたことがある。

筆者は山下氏とはかつて知己であり、氏の論文・著書はいくつか読んでいたが、迂闊にも当論文は知らなかった。ただ山下氏がmaverickを連想させるような発想を持っていたかについて疑問を持ったので、同論文を精読した。その結果、山下氏が言わんとしたことは、抽象的・

合理的エコノミックマンに対して、社会に固有の価値体系や社会環境に置かれた「具体的な」人間をも考察しなければならないという趣旨であり、主流派に対するアンチとしての逸脱ではないということである。抽象的な経済人を扱うのが経済学や経済史であり、経営学や経営史は具体的・現実の人間を取り上げるとする。

山下氏の発想は、古典的なマルクスの「下向（下降）・上向の方法」から来ており、表象された具体的なものから下降して抽象的なものに至り、その抽象的・合理的な人間像から上向して、再び「具体的」な人間（「豊富な総体としての」人間）にたどり着くという趣旨であった。経済人（経済原則に則った人間）を「前提して」、そこから価値観、社会環境などの影響を受け、「現実の人間」に至るというわけである。

しかしながら、近年よく使用される「逸脱」はこのような意味ではなく、主流派的な思想・発想から飛び出た、逸脱した行為を指している。その意味で「逸脱」には二つの意味があるというべきである。一つ目は、抽象的・合理的な人間分析の枠組みから、現実の具体的・現実的人間への分析対象の移動（逸脱）と、二つ目は支配的・主流派的型（パターン）からの逸脱である。

ただし私見では、抽象的人間（＝合理的）、具体的人間（＝不合理）という単純な理解ではなく、上向して辿り着いた具体的な人間は不合理でもありうるが、合理的でもありうる。抽象的・合理的人間から辿り着いた具体的・現実的人間は、必ずしも不合理な人間ではなく、不合理の要素と合理的要素を兼ね備えている場合もある。例えば、具体的な現実の人間は、プロテスタンティズムの倫理（不合理）と計算合理性（営利）の両方を有することもありうるのである。もっともこの現実的次元は価値判断の領域にも属し、全体としては合理 (rational) とか不合理 (irrational)・非合理 (nonrational) という問題ではない。この合理性については、拙著『文化と営利』の第3章「合理性あるいは営利について」において論じている（そこでは「目的合理性」が否定されている）。

他方で、二つ目の解釈、すなわち支配的な思潮や主流派の発想、すなわちパターンから逸脱した人間は、当該体制の価値観から見れば、最初是不合理とされることが多いであろう。そんなことを考え付く、そんな行動をする「馬鹿者」的な評価・認識が下され、しかも転倒して、それが後々支配的な思想、合理的な行動パターンになることもある。

以上のように、「逸脱」という用語の使い方には二通りあり、そこを峻別することが重要である。拙稿本文では、逸脱について山下氏流の使い方は想定しておらず、もっぱら後者の意味、支配的な思想・行動パターンからの逸脱という意味に限定されていた。

しかし、「逸脱」という用語が適切であるかどうかは別にして——「離脱」と言う方が適当であると筆者は思う——抽象的人間から具体的な人間への考察の移動が経営史のレゾナント

ルであるという山下幸夫氏の意見には異論がない。言い換えれば、抽象的人間から離れて（山下氏の用語では逸脱）、価値観や社会環境の点から抽象的人間を肉付けし、現実的・具体的人間へと分析を上向（高度化）させていくことが経営史の意義であるとすることは尤もである。

換言すると、山下氏は、抽象的と具体的を対比し、一般的と特殊例外を対比したのではなかった。その意味で、自説の支柱として山下論文を引用する米倉氏の山下論文の解釈は完全な誤読である。

支配的思考・行動のパターンから「逸脱」することが一つ目の逸脱とすれば、抽象的人間から「離脱」して具体的人間へ、さらには支配的・合理的パターンを形成していくのが二つ目の「逸脱」であろう。

筆者の主たる関心は、狭い意味でのパターンからの逸脱そのものよりも、その逸脱がいかにして支配的な潮流・パターンになるのかということである（パターンの形成）。異端の考えがいかにして支配的な思想・行動パターンになるのか、例えば、なぜある国で経営者資本主義が優勢となり、他国ではなぜ家族資本主義が依然として優勢になっているのか、あるいは近世ヨーロッパで資本主義がなぜ最初に生まれ、支配的になったのかという問いである。

ここに至って、経営史をめぐる山下氏の本来の考え（具体的人間によるパターンの形成）と筆者の考えは合致するのである。

以上を図示すれば、以下のようになる。

