

第1回稲盛和夫研究会シンポジウム

「稲盛和夫研究にいかに関わるか」パネルディスカッション

開催日：2021年8月26日

形式：Zoomによるオンライン開催

コーディネーター：澤邊 紀生（京都大学大学院教授）

報告者：木村 昌人（関西大学客員教授）

金 容度（法政大学教授）

北居 明（甲南大学教授）

登壇者：長谷川 信（青山学院大学名誉教授）

青山 敦（立命館大学稲盛経営哲学研究センター長）

佐藤悌二郎（元 PHP 研究所専務取締役・経営理念研究本部長）

総括：沢井 実（稲盛和夫研究会副会長、南山大学教授）

パネルディスカッションの目的と進め方について

澤邊 今回のパネルディスカッションでは、「稲盛和夫研究にいかに関わるか」という大きなテーマを扱うわけですが、どのような方針で何のためにこのパネルディスカッションを行うのか、どこまでこのパネルディスカッションで議論したいのかということについて、登壇者の皆様と事前に意見交換しましたので、その内容について説明させていただきたいと思います。「稲盛和夫研究にいかに関わるか」という非常に大きな課題に対して、今回のパネルディスカッションでは、様々な学問領域や研究アプローチをお持ちの登壇者の皆様に自由にご発言いただき、議論を進めていきます。言ってみるとアイデアを膨らます方向で議論を進めたいと思っています。

私自身は、管理会計の研究者として、やはり管理会計の研究者同士で議論することが多くなっています。それはそれで学問の発展上、非常に重要なわけですが、今回はそのような深掘りをしていくというよりは、広げていくということを主たる目的として議論を行いたいと思っています。ですから、論点、問題点、可能性を広げていくのが今回のパネルディスカッションの大きな目的だご理解ください。

その上で、稲盛和夫研究という研究領域において、どのような研究内容、方法があり得るのか。また、どのようなコラボレーションや新しい知見を期待していったらいいのかというような、どちらかという夢を広げるようなお話をしたいと思っています。

能性を広げることが主目的であり、議論を取束させる、結論を出すことが目的ではないということをご理解の上、参加していただきたいと願っております。

オンラインでの開催ですので、臨機応変に対応するのは非常に難しいということを予想しております。したがって、事前に計画した進行表に従って進めさせていただきます。せっかくこれだけすばらしい登壇者の方に恵まれているわけですから、本来ならば、その登壇者の皆様での丁々発止の議論というのを行いたいところではありますが、今回はそれはあまりご期待されないようお願いいたします。

本パネルディスカッションは、第1部と第2部の2部構成にしております。まず、第1部は、木村先生、金先生、北居先生それぞれの報告（本誌収録論文）に対して、佐藤先生、長谷川先生、青山先生からコメントをいただきます。これが基本になります。コメント、あるいはご意見をいただいた上で、それに対して、各報告をしてくださった先生からリプライをしていただきます。そこから参加者の皆さんの関連するご質問やコメントを拾っていくという順番で進めたいと思っております。

第2部は、報告横断的な論点に関するディスカッションです。事前に登壇者の皆様と意見交換をしまして、三つの論点をピックアップしております。一つ目が「企業家『稲盛和夫』の特長をどう捉えているか」に関するディスカッションです。これに関して、長谷川先生から、なぜこのテーマについて議論したいのか、何を期待しているのかといったことも含めて論点提示をしていただきます。それから登壇者の皆様にご発言いただき、残された時間でディスカッションをするというのが論点1となります。

論点2は「稲盛和夫研究における社内報の位置づけ」です。これは北居先生の今回のご報告がインスピレーションの源となっているかと思いますが、論点提示は木村先生のほうから行っていただきます。

論点3は「稲盛ライブラリー・稲盛和夫研究会に期待すること」です。かなりフリーディスカッションに近いテーマですが、特に研究者の皆様、またフロアの皆様も含めて、稲盛ライブラリーにこういうことをしてもらいたい、研究会にはこういう機会をつくってもらいたいというような、自由な願望、要望、期待を寄せていただきたいと思っております。もちろんできること、できないことがありますので、現実問題としてはかなり限定的なことしかできないとも思いますけれども、今回はそういう実現可能性ではなくて、願望のほうを中心に議論をしていきたいと思っております。

このまま第1部に入っていきたいと思えます。

まずは、佐藤先生による木村先生の報告に対するコメントを行っていただきます。それでは、佐藤先生、よろしく願います。

PHP 研究所における松下幸之助関連資料の収集・整理について

佐藤 PHP 研究所 OB の佐藤と申します。よろしく願います。先ほど、木村先生から洪沢栄一記念財団でのご体験をもとに「アーカイバル研究から見た稲盛ライブラリーの魅力と将来の可能性」ということでご報告、ご提案があったわけですが、一つ一つなるほどと

思いながらお聞きしておりました。『稲盛和夫を知る事典』の刊行もぜひ実現していただきたいと思っておりますし、その他の様々なご提言についても本当にそうだなというふうに思うことばかりでした。ですので、特に木村先生のお話に対するコメント、質問はございません。コメントを楽しみにしておられたかと思いますが、ご期待に沿えず申し訳ございません。

それに代えてということではないですけれども、私も同じような仕事をずっと PHP 研究所でやっておりましたので、少しこの時間を頂戴して、稲盛ライブラリーをさらに充実させるために何か参考になればと思い、松下幸之助の資料の収集と整理の方法や内容についてご紹介するとともに、一点皆様にご提案申し上げたいと思います。

先ほど、稲盛ライブラリーの井上さんのほうから「稲盛アーカイブの現状と展望——研究に資するアーカイブズの構築——」というテーマで非常に壮大なアーカイブについてご報告がございましたが、稲盛名誉会長同様、松下幸之助の資料も膨大な数に上っております。ちなみにどのような資料を集め、どのように整理し、データベース化しているかといいますと、経営理念研究本部では、「松下幸之助のあらゆる資料が揃い、必要なものが、いつでも、すぐに取り出せ、活用できる」という目標のもとに活動しています。

PHP 研究所で収集・整理している資料として、まず映像・画像があります。媒体としては、昔ながらの VHS 等に保存された動画や写真があり、CD や LTO、DVD、ハードディスクへのデジタル化を進めています。音声媒体としては、松下幸之助は 3,000 本以上に上る講演等の音声データを残してくれており、オープンリール、カセットテープといったものを保管していますが、これも HDD にデジタル化しています。そして、紙媒体としましては、音声を文字化した速記録、掲載紙・誌や書籍等をテキスト化しています。特に掲載紙・誌につきましては、扱われている分量や重要度に応じて ABCD の 4 ランクに分け、ABC ランクについてはコピーを取って、キーワードをつけて管理するといったことも進めております。

そしてそれぞれの資料について、現在デジタル化がどれくらい進んでいるかといいますと、著書および関連図書が 510 冊ほどあります。幸之助自身の著書が 59 冊、それとは別に『松下幸之助発言集』全 45 巻や対談集、共著、講演録、さらには PHP 研究所の編著です。関係図書は、タイトルに「松下幸之助」と記載があるものだけで 256 冊あります。その他、英語版といったものも含めて、トータルで 510 冊ほどであり、デジタル化の進捗状況としては 483 冊です。動画資料は 1,600 本強、音声資料は 3,000 本強ありますが、それぞれデジタル化が進んでいます。それらを文字に起こした速記録が全部で 3,000 件強ありますが、そのうちでデジタル化が必要だろうと思われるものが 2,600 件強あり、1,500~1,600 件デジタル化が進んでいます。まだ 6 割ほどしか進んでいないわけです。掲載誌については、2 万 2,000 件ほどあります。新聞記事の掲載紙は 1 万件ほどです。最近では、インターネットで掲載されたものも収集しています。その他、写真等も含めて収集し、デジタル化を進めているということです。

この中で一つ検索機能につきましてご紹介します。単行本や掲載紙・誌、速記録については、内容を表すキーワードをつけてカードにしております。現在はデジタル化が進んで、パソコンでも検索ができるようになってきました。このカード検索とパソコン検索には、それぞれ一長一短がございます。言葉や文章そのものはパソコン検索ですぐに出てきますが、逆に余計なものまで引っ張ってくる嫌いがありますので、その精査・選別が大変です。一方、カード検索と

というのは文章や言葉の検索には向いておりませんが、内容、塊で探しやすい、非常に便利です。ですので、このカードとパソコンを併用することで、まさに必要なものが漏れなく、いつでも、誰にでもすぐ取り出せ、活用できるという仕組みになっています。幸之助が亡くなって32年が経ちましたが、現在もマンパワーと資金不足でなかなかはかどらず、前途遼遠ではありますけれども、デジタル化、データベース化に地道にコツコツと取り組んでいるということでもあります。

本当はそれぞれの進め方や内容について、細かく説明したいんですが、時間の関係で概要のみのご紹介とさせていただきます。ざっくりし過ぎていて、あまり参考にならなかったかもしれません。もし、これはどうなっているんだというようなこととか、確認されたいことがございましたら、ご説明いたしますので、また後日そういった機会を持てればと思っております。

もう時間がありませんけれども、せっかくの機会ですので、稲盛ライブラリーの皆様にアーカイブズの構築に当たって、一点ご提案申し上げたいと思います。それは今しかできないことに集中して取り組んでいかれるべきだということです。どういうことかといいますと、例えば、稲盛名誉会長から直接薫陶を受けられた人や名誉会長と関わりのあった人の証言を可能な限り集めるということです。特に、創業当時名誉会長と一緒に仕事をされたり、また日常的に薫陶を受けられたOBの方や親交のあった社外の方々に、ご存命の方がまだおられると思っておりますので、今のうちにできるだけ多くの方の証言を記録して蓄積していかれることをお勧めします。

それと申しますのも、PHP 研究所では昭和50年代から研修事業を始めまして、当初は松下電器（現パナソニック）の幹部の方々を対象に実施しておりました。そのときに幸之助から直接薫陶を受けた方々がまだ数多くご健在でしたので、順番にゲストスピーカーとして来ていただいて、「松下相談役に学んだこと」といったテーマで話をしてもらい、ビデオに収録しました。それ以外にも、間もなく聞けなくなる、今のうちにということで、OBの方々や、幸之助と親交のあった外部の方々にお話を聞いて回りました。それが今、すごく財産になっています。幸之助の人となりや考え方が部下とのやり取りの中で鮮明に浮かび上がってきますし、我々が幸之助について執筆したり講演したりするときにも、印象深いものにしたり主張を補強するアイテムになったりしています。

さらに、稲盛名誉会長ご本人にも疑問の点、不明な点などについて、今のうちにどんどんお聞きになっておくことをお勧めします。幸之助は膨大な資料を残してくれました。よくこれだけ残してくれたなと思うわけですが、しかし、いろいろ調べていきますと不明なことや、幸之助に確認したいと思うことがたくさん出てきます。存命だったらいろいろ聞けるのと思うこと、先輩の方々にもっと聞いておいてほしかったなと思うことがしばしばあります。もちろん、直接ご本人に聞くのが憚られることもあるわけで、何でもかんでもというわけにはいかないでしょうが、ぜひ事実関係で不明な点等について、今のうちに洗い出して、嫌がられない範囲で聞いておかれたらいいのではないかと思います。もうすでに実施しておられるかもしれませんが、それにさらに拍車をかけられてはいかかかご提案申し上げる次第です。

学術研究と個人情報の取り扱いについて

澤邊 大変貴重なご助言、ありがとうございます。最後の点に関しては、第2部の最後のデイ

スカッションでも扱いたいような内容でありましたので、何か補足するようなこと、あるいは質問があれば第2部の三つ目の論点のところでも改めて議論いたしたいと思えます。

ここで辻村先生より木村先生を中心に先生方への質問をいただいております。読み上げさせていただきます。

「稲盛和夫研究に限らず、学術研究において存命の方の家系図を明らかにすることの是非はどのように考えればよいでしょうか。私自身は家系図というのは非常にプライベートな個人情報になるのではないかと考えておまして、その家系図を学術研究とはいえ明らかにすることによって、ご親族やご血縁の方々が不利益をこうむることがあってはならないと思っています。そうした家系図を学術研究によって明らかにすることの倫理的な問題、あるいはプライベートな活動に関わる領域を学術研究において扱うことの倫理的な問題をどのように考えればよいかが教授いただければ幸いです」

確かに研究倫理上、大きな論点かと思えます。まず、木村先生のほうから何かお考えがあれば、コメントをいただけますでしょうか。

木村 これは非常に重要な問題ですが、やはりタイミングと申しますか、時が解決する問題がかなりあります。稲盛和夫さんご自身がまだ現役で活躍されている方ですので、ご家族や周囲の人たちは存命の方がほとんどだと思います。そのところはやはり気をつけて対応しないといけない。ある程度の年月、例えば30年とか、あるいは50年経てば、開示できるようになるのではないかと考えております。もちろん、ご家族やご親戚の承諾は得なければいけないと思えます。

澤邊 ありがとうございます。実際、研究倫理の問題はここ数年、極めて厳しい状況になっております。特に北米から始まって、ヨーロッパも巻き込むような形で研究倫理上の慎重な態勢というのが求められるようになっております。これが国際的な流れです。それに比べると、日本はまだ研究倫理の扱いは比較的穏やかな状態にはなっておりますが、プライベートな個人情報の取り扱いについてはやはり慎重な態勢が必要だろうということだと思います。理想を言うと、関係者の文書による同意を得ておくことが本来望ましいだろうと思っておりますが、現実問題としてどこまでできるのか。恐らく木村先生がおっしゃるような形でデータを集めておいて、関係者の合意もできる限り得ておいて、その上で時間の経過に伴って開示できるものは開示していくというやり方かと思えます。今、データは集めておくけれども、公表できるのは何十年後というようなことも現実問題としては視野に含めて、準備しなければいけないのではないかと考えております。非常に重要な問題提起でした。

さて、辻村先生、いかがでしょうか。

辻村 明確なお答えをいただき、ありがとうございました。

金報告「日本経営史からみた稲盛和夫・京セラ研究の意義と課題」へのコメント

澤邊 続きまして、長谷川先生による金先生へのコメントをお願いしたいと思います。それでは長谷川先生、よろしくお願いいたします。

長谷川 金先生のご報告は、日本経営史の比較に基づき、企業家・稲盛和夫、そして京セラの特徴を明らかにする研究として必要な論点を包括的に提示したものだと考えております。さらにそれに企業間関係の分析といった新しい視点を加えられて、今後の研究の方向性を示そうとする非常に意欲的なご報告であったと感じております。

何点かお聞きしておきたいと思いますが、1点目は、その包括性という点についてです。これは質問というよりも感想です。稲盛の戦後高度成長期の起業、平成時代の革新、その後の国際的な評価という継続的な成長を見ていって、それに伴う事業組織のトップマネジメントや企業間関係の変化を長期的に実証的に明らかにする必要性を網羅的に示されているわけです。今までの日本経営史の稲盛研究はかなりスタートアップの時期に集中していたと思われるので、新しい現在にもつながるような経営史分析ということで、今後の発展が期待されると思います。

2点目ですが、稲盛は戦後日本の典型的な企業家であるといわれています。これはもちろん事実であるわけですが、「典型的」といった場合、高度成長期に同じように創業した大企業はたくさんありますので、そういった企業と比較するのが従来、経営史分析としては多く取られている方向だろうと思います。金先生も恐らくそういった比較はすぐに思い浮かばれるだろうと思うのですが、どのような比較対象を考えておられるのかという点について、もう少しお聞きしたいと思います。

3点目ですが、経営哲学と京セラの経営戦略との関連について論じていらっしゃいます。経営哲学が企業活動にどのように影響したのかということを実証的に調べていかなければいけないというご提案で、非常に重要なポイントだと思います。例えば、経営哲学と実際の企業活動、経営戦略との関係を相互作用としてとらえることもできるのではないかと思います。経営哲学そのものが、事業活動の中で変わりながら、徐々に発展していくというのが実際の姿であるような気もしますが、その辺はどのようにお考えでしょうか。

4点目ですが、京セラの組織面の特殊性として、当然のことながらアムバ経営を指摘されているわけですが、アムバ経営は多角化に伴って変化したはずだとお考えになっていると思います。もう少し具体的に、どういった変化を想定されているのかといった点について、提示いただければと思います。

5点目ですが、これは金先生の最近の研究の一環だと思いますが、トップマネジメントの役員属性が重要だと指摘されています。これもごもっともな指摘なんですけど、京セラの場合、創業メンバーのグループが当然あるわけで、そのグループの役割が重要です。そういった創立メンバーのグループの時代からマネジメントグループに洗練されていくというプロセスが恐らくあったのではないかと考えております。少し細かい話になりますが、そういった歴史的な変化については、どんなお考えをお持ちでしょうか。

そして最後になりますが、なぜ企業間関係を取り上げるのかという点です。これは金先生の

最近のご研究にもとづく論点提示だと思っています。主要な顧客企業との間で生まれてくる企業間関係。その中での市場性と組織性の絡み合いが、その後の京セラの組織とか企業構造、事業活動に跳ね返っていく。つまり、企業間関係を起点として変化が起こってくるということまで想定されているのかどうかについて、少しお考えを伺いたいと思います。

以上でございまして、非常に意欲的なフレームワークだと思いますので、できるだけ早い成果を期待いたしております。

澤邊 ありがとうございます。六つの論点をご指摘いただきました。そのうちの一つ目はどちらかというと感想的な色彩が強く、残りの2から6までが具体的な質問も交えたご意見だったかと思います。金先生、ここで全てを網羅してご回答いただく必要性はないかと思いますので、できる範囲でお答えいただくというのはいかがでしょうか。

金 長谷川先生から、どれも非常に鋭いコメントを頂戴しました。また、私があまり気づかなかった部分で、もっと豊富に調べるべきことに関する質問が多かったかと思います。先ほど、澤邊先生がおっしゃったように、1番目は長谷川先生からの感想ですので、特にこちらからお答えすることはありませんけれども、2番目から6番目まで、今のところの私の考えを少しだけ述べさせていただきます。

まずは2番目の典型的な企業家ということについてです。やはり企業家というのは、それぞれ一人一人の個人ですので、そもそも「典型的」という表現自体が成り立たない側面もあると思います。そういう意味では、一人一人の企業家が一つの分析対象であり、タイプ化しにくい部分を持っていると思います。個人個人の中で、何らかの共通点みたいなものを見つけることに、むしろ重要な側面があるんじゃないかというのが、あえて「典型的」という言葉を使った理由なんです。先生のおっしゃるように、当然ながら比較という手法は非常に重要だと思います。比較になると、やはり難しいところがあります。人として全体的比較をするのは非常に難しいです。そこで、企業家が局面局面で、事業に対してどういう考えで、どういう実践をしたかに注目します。3番目の質問の相互作用とも絡むんですけれども、行動をした結果として、どのような考えを持つに至ったかということと比較した方が、むしろ得られることが多いような気がします。ある局面における企業活動と思想との関連性を比較する形を今は考えています。

3番目の質問である相互作用については、私はあまり考えていなかったんですが、やはり企業活動と哲学の間には、与えて、与えられるという相互関係があると思います。ただ、それをどうやって実証するかは非常に難しいところがあります。ジグザグの部分があるし、ある局面では哲学自体が変わったり、変更したりする部分もありますので、どういう意味で相互作用しているかということ进行分析の中で明らかにすべきであると思います。相互作用を考えながら実証する必要があると思います。

4番目の質問についてですが、京セラの組織に関して、私はあまりよく知らない立場ですので、アメーバ組織がどう変わったかということについて申し上げられることはほとんどありません。ただ、先ほど言ったように、事業の数や範囲が変わってきて、全体組織の中でアメーバ組織の持つ位置づけが変わるときに、やはり求められる機能なり役割も変わるはずで、実際

の組織の形態、オペレーション面でどう変えたのか。このあたりの実証の課題が浮かび上がると思います。ただ、今のところ、どういうイメージをしているかというのは、あまり申し上げる内容はありません。

5番目のトップマネジメントの話も、長谷川先生がおっしゃった通り、最初に稲盛さん自らがリーダーシップを取った時期から、後のマネジメントグループに至るプロセスを重視すべきだと思います。例えば、有価証券報告書に掲載されている役員のキャリア、あるいはその属性を追っかけていくと同時に、個人のキャリアに対するヒアリングを行っていくことが必要であるような気がします。先ほど、佐藤さんのコメントの中で、関係者へのヒアリングの大切さをおっしゃっていましたが、個別の役員の方のキャリアの中で、どういう考えで、どういう活動をして、その後トップマネジメント層になってからどういう経営判断をしたのかといったことに対するヒアリングが必要だと思います。

最後の企業間関係についての先生からの質問も非常に重要なポイントだと思います。例えば、京セラが携わっている事業が変わっていくことによって、その事業の特性によって、顧客企業の性格も変わって、関係の特質も変わっていく部分があると思います。つまり、事業構成と絡む課題だということです。もう一つは、企業間関係が企業内部の営業、開発、そして生産の組織にまで影響を与えていく。企業間関係が、そうした組織の中での変化とどうつながっているかということも、重要な課題だと思います。長谷川先生がおっしゃったように、企業間関係が内部の組織の変化にどのような影響を与えたのか、また、それが一回限りの変化じゃなくて、やはりフィードバックというか、相互作用する関係だと思いますけれども、そのあたりを明らかにすることも重要であると思います。

澤邊 それぞれ非常に重要な論点に対して、金先生から真摯なお答えをいただけたのではないかと思います。

北居報告「社内報に見る稲盛経営哲学——『敬天愛人』の内容分析を通じて——」へのコメント

澤邊 それでは、第1部の最後のコメンテーターとして、青山先生による北居先生へのコメントをお願いいたします。

青山 木村先生、金先生、北居先生、大変すばらしい発表、ありがとうございました。まず、計量テキスト分析というアプローチは、この研究では非常に重要だと思います。先ほどのご報告にもありましたように、稲盛ライブラリーには膨大な量のテキスト資料が存在しているわけで、これを全部読んで「こういうことがわかりました」と考察するのは大変なことです。

木村先生のご報告にもあったように、稲盛さんはとてもユニークな人、ユニークな経営者です。つき合ったことがある人はみんなそうおっしゃるんですが、実際どこがどんなふうにユニークなのかといったところを明らかにしていただきたらすごくいいのではないかと思います。その中で、稲盛さんがどのようにだんだん人格を磨いてこられたのか。あるいは、稲盛さんと

つき合ったことがある人の多くは、「稲盛さんはめちゃくちゃ怖い人なんだけれども、すごく魅了される」と言われるが、どこにそんな魅力があるのか。その点に私は非常に興味があります。

北居先生にお伺いしたいのは、なぜ「心」というところに注目されたのか。社内報に出てくる頻度からいくと、そんなに上位ではなくて、20位ぐらいの頻度です。また、この分析で稲盛さんの考え方の変化みたいなものを捉えることができるのか。例えば、考え方が様々な体験とか出来事によって、どのように影響されて変わっていったのかがわかる。あるいは、いろんな交友関係を通じて、どのような影響を受けたのか。さらには、稲盛さんはすごい読書家で有名ですが、先人の本とか教えがどんなふうに影響しているのかといったことが分析からわかると非常に面白いと思いました。

人間的魅力という点では、北居先生が提示された事例にもありましたように、話の組み立てや語り口そのものが、相手への説得力にもつながっていると思うので、そのことも計量テキスト分析によって導き出すことができるのかどうか。以上が私からの質問です。

澤邊 ありがとうございます。全体を通じては、計量テキスト分析で、どれぐらいのことが考察できるのかという視点からのコメントだったと思います。その上で、個別の論点としては、大きく分けると三つぐらいだったかと思います。

1点目は、経営者としてのユニークさというものが一体どんなものなのか、どういうふうにアプローチしたらいいのかについての質問です。

2点目は、北居先生のご報告に直結している部分だと思いますが、「心」に注目した理由は何か。「心」という単語自体は頻度としては、全体の二十何番目です。若干、説明はしていただきましたけれども、なぜもっと頻度が高い言葉ではなくて、「心」を選ばれたのか。北居先生ご自身もお話しされたい部分だと思しますので、時間を使って説明をいただければと思います。

3点目は、人間的魅力についてです。例えば、お話しするときの語り口は非常に重要だと考えるけれども、そういったものはどういうふうに研究できるのだろうか。これは、語り口というよりは、テキストの活用の仕方という、まさに社内報の位置づけ的な部分とつながってくるものです。場合によっては、この三つ目の論点については、後ほどの2部での議論のほうに回すというご判断でも結構かと思えます。

では北居先生、よろしく願いいたします。

北居 青山先生、澤邊先生、どうもありがとうございます。

青山先生、どれも非常に難しいと同時に大事なご質問だと思います。まず一つ目の稲盛和夫先生のユニークさに関してですが、計量テキスト分析からすぐに思いつく考え方としては、他の経営者と同じような分析をしてみても比較するという手法は、エビデンスベースで可能なのではないかと思っています。それ以外に、これは人格の魅力と関係しているんですが、今回、社内報の巻頭言を読んでいて、私自身が非常に面白かった。計量テキスト分析では反映できなかったのですが、逆説がとて多いいんです。「しかし」と言って、前半の話の部分と全く逆のことを後半で言ったりします。そのあたりが、語り口の部分とすごく関係しているのではないのでしょうか。「しかし」とか「しかしながら」という言葉が実に効果的に使われていると思いま

た。ここはストーリーテリングと関係してきて、今回使ったような計量分析には反映されないのですけれども、そこに注目するというのも一つの方法なのかなと思いました。ですので、29万字を打ち込むのは大変でしたが、結構楽しかったのも事実です。

次に、なぜ「心」に着目したのかというところですが、確かに29万字のデータの切り口はたくさんあり得ます。通常の経営学で重要なタームから切り込むという手もあったと思います。でも今回は、これは「あえて」ということしか言えないんですけれども、経営とか経済に関連する言葉が多い中で、ジャンルの違う「心」という言葉だけがボンと、24位といいながら非常に上位に上がってきているなという印象を持ちました。そこで、あの言葉に注目してみたということです。ただ、青山先生がおっしゃる通り、今後は他の言葉にも注目して変遷を追えば、さらに面白いのではないかと考えています。

それから、他からの影響についてですが、社内報の中で私が読んだところでは、3人の方の名前が出てきます。1人目が福沢諭吉、2人目が中村天風、3人目が安岡正篤です。3人の著書をどんなタイミングで読まれて、どういうふうに影響を受けたのかというのは非常に興味を持つところであります。社内報で出てくるのは、あくまで最終点であって、実際に読まれたのはそれ以前だということはわかるんですが、どの時点かというのはよくわかりません。これは社内報以外のデータを追わないとわからないのではないかと考えています。

最後に、先ほどの青山先生のご質問で大事だと思ったのは、社内報で書かれていることが変わるということは、稲盛先生の考え方の変化を表すのかどうかということです。これは非常に微妙な問題で、稲盛先生は社内報の中で「私は前から言っていることですが」と前置きして書いていることがとても多いです。社内報というのはフォーマルな形で社員の皆さんが読みますし、今後も残っていくものなので、確実な形で残そうと思ったタイミングが社内報だと思うのです。考え方としては、社内報掲載より以前に元々持っておられたものだというニュアンスの記述が多いという印象です。

すみません、お答えになっているかどうかわかりませんが、以上です。

澤邊 青山先生、何か追加でお話しただけることがあればお願いいたします。

青山 特に逆説を多用されているというのが非常に面白いと思いました。どうやって相手に伝えるかということをごく考えているんだなというふうに思いました。

澤邊 その逆説の部分も非常に示唆に富みますし、また社内報の位置づけについては、伝える手段としての部分と、元々持っていた考え方の発端から社内報掲載までの時間的なギャップの可能性は、これからさらに深く検討する必要があると思った次第です。

こちらについては、時間があれば、第2部のほうで改めて議論させていただきたいと思います。

企業経営における「心」の重要性と働き方改革について

ここで参加者から北居先生にご質問です。

「企業経営に心が重要だといったときに、日本的雇用、終身雇用、年功賃金が前提です。これからの働き方改革の社会に不適合だという意見がありますが、未来に生かすにはどのようなアプローチが必要でしょうか」というご質問をいただいております。この点について、補足説明があればお願いしたいと思います。

質問者 質問を取り上げていただき、ありがとうございます。今回、経営に心が重要だという点を強調されています。その重要性はわかるのですが、日本的雇用環境がいろいろ変わってきています。かつての終身雇用とか年功序列のときは、非常に心が大切だというのはよくわかるのですが、この新しい社会において、それをどう生かすか。今後役に立たせるためには、どういうアプローチが必要か。その辺を教えていただけたらありがたいです。

澤邊 ありがとうございます。では、こちらについては、まず北居先生からの回答をいただいた上で、他の登壇者の先生方、あるいは研究会のメンバーの他の先生からもご発言をいただければありがたいと思っております。北居先生、お願いします。

北居 とても深いご質問で、私が答えるのはちょっと僭越のような気もしなくはないくらい大きな質問だと思いました。当時の雇用環境と比べて、随分変わっているというのは事実ですが、逆説的にいうと、だからこそ心というものが求められる時代に入ってきているという気がします。私も今回調べてみて、再認識したのですが、稲盛先生の社内報の巻頭言を見ましても、1970年代当初というのは、日本経済にとって大変な時期で、そのときにやはり「心」という言葉に対する言及頻度が増えています。今まさに同じように大変な時期を迎えている中で、心の意味するところは違っても、心の重要性というのは再認識されなければならないのかなと思っています。今後、恐らくもっと心と心の結びつきのところは重要になってくると思います。稲盛先生はどちらかというと、社内の人間関係の重要性を説いているところが多いのですが、社内外を問わず、心と心の結びつきというものが大事な時代になってくるのではないかと思います。抽象的な答えで申し訳ありませんが、こんな感じでよろしいでしょうか。

澤邊 次に、青山先生からご発言いただければと思いますが、いかがですか。

青山 昔とどこが違うのかというと、昔はものづくり中心だったから、みんなで力を合わせるという農耕生産的な働き方だった。それに対して、今はソフトウェア産業とかでは一人の持つ能力がすごく重要で、他の人が力を合わせる必要があまり重要ではなくなった。そういう時代の流れの中で、心の結びつきがあまり重要じゃなくなったのではないかと趣旨だと思います。

人によってできるものに差があるという環境にあっても、やはり先端に行く人と、それをサポートする人の協力がなかったら、企業のパフォーマンスは出ないと思います。逆に、下手し

たらずごい能力のある人をみんなが寄ってたかって足を引っ張るみたいなことすらあるわけです。そうではなくて、能力のある人も能力のない人も、組織全体としての最善のパフォーマンスに向かって、自分の能力を発揮していく。そういう部分の本質は変わらないと思います。そのような意味でも、やはり心の重要性というのは変わらないのではないのでしょうか。全然そういうことを考えなくても、経営が成り立つかどうかという成り立つわけですが、やはり心の問題を考えたほうが、組織全体のパフォーマンスが上がるというのが稲盛さんの考え方です。逆に、では何のためにみんな会社に勤めているのかといたら、それは単にお金を稼ぐためではなくて、生きがいか、仲間と一緒に何かを達成する喜びです。そういう目的があって、みんなは働いているという実態を考えたら、やはり心というのは、これからの経営においても重要性は変わらないのではないかと思います。

澤邊 こういうテーマだと、つい研究会のメンバーの先生方からすると、梅崎先生に一言お願いしたいなというふうに思ってしまうのですが、いかがでしょうか。

梅崎 一言コメントしますと、やはり時期として1970年代の日本的雇用のお話と、成果主義などにおいて、いわゆる日本的雇用が崩れてきた時代の話との間に若干ずれがあるということだと思います。北居先生がおっしゃったように、1970年代もちろん揺らぎはあるんだけど、日本のいわゆる職能資格制度といった基盤みたいなものがあって、そこに心の問題がプラスされているわけです。一方、成果主義の問題は1990年代後半からになります。この時期から日本の人事制度自体の根幹に揺らぎがあって、その中で別のメッセージを出すというケースです。議論をお聞きしていて、その両者を比較すると面白いのではないかなというふうに思いました。

澤邊 学術的な視点からこの問題をどういうふうに捉えるのか。揺らぎがあるときに心が重要だというのは恐らくその通りだが、時代によって揺らぎの性格が違うという点で、より踏み込んだ研究ができるかもしれないというようなご示唆だったかと思います。

まだまだこの点について、議論したいことはたくさんありますが、時間の関係で今日は以上とさせていただきます。

論点1「企業家『稲盛和夫』の特長をどう捉えているか」

澤邊 これから第2部に移り、横断的な論点について議論をしていきたいと思っています。

まず論点1です。「企業家『稲盛和夫』の特長をどう捉えているか」、あるいは「どう捉えるべきか」ということについて議論したいと思います。

発言の順番は、長谷川先生、青山先生、佐藤先生、北居先生、木村先生、金先生の順でお願いします。その後、他の参加者からの質問を扱っていきたくて思っています。

では長谷川先生、まず論点の提示をお願いいたします。

長谷川 「企業家『稲盛和夫』の特長をどう捉えているか」ということですが、課題としては金先生のご報告が全てを網羅しているのではないかと思います。私のほうから改めて、経営史研究の視点から捉え方を考えてみたいと思います。

やはり経営史の方法としては、企業家とか企業の比較がよく採られる方法です。戦後の典型的な企業家という場合には、教科書的にはよくソニーやホンダが取り上げられると思います。ただ、実際にはソニー、ホンダというのはむしろ戦前・戦中派の企業グループだというふうに私は見えています。そういう点でいうと、企業家・稲盛和夫さんは真の戦後派企業家という特徴を持っているのではないかと。

そうしますと、真の戦後派企業家を他にもう少し探して比較しなければいけないということになります。私は不勉強なせいも、なかなかぴったりと当てはまる企業家が思い浮かびません。平成時代の継続的な革新といった点から見ると、日本電産の永守さんが比較的共通点が多いのかなと思ったりしております。したがって、企業比較による共通性と特殊性の分析というような方法が一つ考えられるのではないかと、というのがここでの論点の提示になります。これについては様々なお考えや他の論点があると思います。よろしくお願いします。

澤邊 では、続けて青山先生いかがでしょうか。

青山 私は経営史の専門家ではないので、何か言えることはないのですが、企業家・稲盛さんのどこにユニークさ、特長があるのかを見つけ出すのがこの研究の目的ではないかというふうに思います。

澤邊 時間の関係で、こういう形で次々のご意見を言っていただくことをご容赦ください。続きまして、佐藤先生、お願いいたします。

佐藤 私は、「企業家『稲盛和夫』の特長」について、私自身がどう捉えているかということについて、お話ししたいと思います。これは皆様、同じ思いをお持ちだと思いますけれども、私はやはり特長は“経営理念”“考え方”“思い”といったものをとても大事にされていることだと思います。中でも特に“人間として”“何が正しいか”を第一の判断基準にされている点をまず特長として挙げたいと思います。

それと経営哲学の広さ、深さです。単に企業経営にとどまらず、広く宇宙にまでその思索が及んでいるところにも特長があると思います。松下幸之助について申し上げますけれども、松下幸之助は経営理念というのを非常に大事にしたんですが、その経営理念というのはこうでなければならないと言っているんです。それは真理というか、社会の理法、自然の理法に適ったそれぞれの経営者の正しい人生観、人間観、社会観、世界観、自然・宇宙観に根ざして生み出されたものでなければならない。そうであってこそ、真に正しい経営理念たり得るんだと言っています。もちろん松下幸之助の経営理念も幸之助自身の人生観、人間観、社会観、世界観、自然・宇宙観に根ざしていたわけです。稲盛名誉会長の経営理念も全く同じで、それは経営だけから考えられたものではなくて、やはり稲盛名誉会長の人生観、人間観、社会観、世界観、

自然・宇宙観に基づいているということが言えると思います。

どれだけの経営者が宇宙のことや自然の理法、あるいは人間の使命、本質といったことまで考えて、しかもそれを言葉にし、従業員に訴えているのでしょうか。極めて少ないのではないかと思うんです。そういう意味では、名誉会長は企業家の中でも稀有な存在であり、ちょっと上から目線になりますけれども、まさに松下幸之助の後継者といいますか、幸之助の理念を継ぐ企業家、衣鉢を継ぐ人物だというふうには私は感じております。

澤邊 続けて、北居先生、お願いいたします。

北居 先ほど、青山先生からの質問にもありましたが、私は今回、社内報の分析を通じて、本当に稲盛先生というのは「心の経営者」であると同時に、「逆説の経営者」ではないかというふうに思っています。

先日、神戸大学の原田勉先生の訳された本に『ポジティブな逸脱』（『POSITIVE DEVIANCE（ポジティブデビアンズ）：学習する組織に進化する問題解決アプローチ』東洋経済新報社）という本がありますけれども、もしかしたら稲盛先生は、日本の経営者の中でポジティブな逸脱をした経営者なのかなと思うのです。恐らく彼のユニークさを研究することが閉塞した日本企業を打破する何かのヒントになるのではないかというふうにも考えております。

澤邊 木村先生、お願いいたします。

木村 稲盛さんが日本航空の再建をやり遂げたことは海外の人々から高く評価されています。したがって日本航空の社員の意識改革を図った手法をもっと調べる必要があるのではないかと思います。そういう視点からは、土光敏夫さんとも比較できるのかなと思います。

2点目は、宗教との関係です。心の問題を取り上げている多くの経営者は、宗教との関係が深いと思います。ですから、稲盛さんの場合は仏教かもしれませんが、経営者と宗教の関係を考える必要があるのではないかと思います。

澤邊 それでは、最後に金先生、お願いいたします。

金 先ほどの長谷川先生のコメントにあった企業家間比較でいうと、稲盛さんの場合は外への発信や、外で企業家を養成するという側面では、松下幸之助さんと非常に似ている部分があるんじゃないかと思います。それは企業家として稲盛さんの一つの特長と言える部分だという気がします。

一方、会社の中に関しては、カリスマ経営者の企業の場合は、組織的な対応や工夫という側面はどうしても弱くなりがちです。しかし、京セラの場合は、アメーバ経営の組織に見られるように、ある意味で企業家のカリスマ性の側面と、組織的な工夫という側面の両方を持って経営をすることで、稲盛さんの特長があるんじゃないかと思いました。

澤邊 大変、様々な論点が出されたかと思います。私自身は、歴史の研究、あるいは経営者の研究というのはこれまでやってきてはいないんですが、お話を伺っていると、ある種の経営学的なつながりを感じます。例えば、松下幸之助氏の正統なる後継者であるというお話がありました。それは伝統の蓄積の上で生まれるものですが、しかしながら自然発生的に伝統が蓄積するわけではなく、個性があって蓄積されていくようなプロセスとして長期の歴史を見ることもできるんじゃないかと思います。恐らく、そういった研究をいろいろされていると思うんですが、その中でも理念とか、思いとか、宗教的な観点を含めた共通認識が得られるような部分はあろうかと思います。それをもう少し焦点を絞って研究できるのではないかと、素人ながら感じた次第です。

論点2「稲盛和夫研究における社内報の位置づけ」

澤邊 次の論点に移ります。論点2「稲盛和夫研究における社内報の位置づけ」についてです。これは先ほどから何度も議論に上がっておりますけれども、北居先生のご報告がまさに社内報を用いた研究で、しかし社内報というはある種のメディアであって、全てではない。そのある種のメディアである社内報を用いることの可能性と限界というのはどういったところにあるのかについて、恐らく議論していくのではないかと考えています。まず、木村先生のほうからこの点について、どういうふうに議論を進めたいかということも含めて論点提示をお願いしたいと思います。

木村 非常にわかりやすく、論点を整理していただきありがとうございました。北居先生のご報告に触発されて、社内報とはそもそもどういう性格を持っているのかを考えてみました。この際、社内報の位置づけをしておいたほうがよいのではないかと思います。

社内報自体は、社内向けにつくられています。しかし、果たしてどこまで、経営者はその中に自らの根底にある思想というのを載せるのか。あるいは、社内報とはいえ、当然のことながら社外にも伝わっていくので、社外秘と、社員の教育のバランスをどのように取るのだろうか。稲盛さんの場合には、一般書物として刊行されたり、講演もなさっていますが、そういったものとの違いはどこにあるのか。

さらには、そもそも最初になぜ社内報を出すことになったのか。長い会社の歴史の中で、その目的が変わってきていないのか。あるいは、社内報自体の性格が変わっていないか。昔に比べると様々なものが簡素化、簡便化されていることが他の会社では見られるのですが、京セラさんの場合にはそういうことはないのか。そういうことも考えてみる必要があるのではないのでしょうか。以上が問題提起になります。

澤邊 テキスト・クリティーク的な話、あるいはメディア・クリティーク的な話をしなければいけないという論点提示であったかと思います。その上で、「こういうような観点で社内報は考えたらいいのではないか」とか、「京セラにおける社内報の位置づけとしての特徴」とか、いろんな観点があろうかと思われま。それぞれの登壇者の皆様のほうからご意見を頂戴したいと

思います。

佐藤先生、お願いいたします。

佐藤 「稲盛和夫研究における社内報の位置づけ」ということですが、先ほどの北居先生からのご報告、大変興味深く拝聴いたしました。私は稲盛和夫研究において、社内報は有用かつ重要な位置づけを占める資料の一つだと思いました。ただ、研究対象としましては、それにふさわしいものは他にも多々あるのではないかなという感じがします。

松下幸之助のことをまた紹介しますが、幸之助の場合は社内広報活動については早くから積極的に進めておられて、例えば、従業員の親睦団体である「歩一会」の機関誌として昭和2年に『歩一会会誌』が創刊されています。その内容は会員の方々の随筆とか詩歌といった文芸欄など、多くは会員の方々の投稿からなり、巻末には部門ごとの動静とか会員の消息などが載っていたりしていました。その巻頭に幸之助の所感がほぼ毎号掲載されていたんですが、その中では歩一会会員、すなわち全従業員に向けて「松下電器の従業員はかくありたい」といったメッセージが折々に述べられています。幸之助の自叙伝が連載されたのも実はこの会誌だったんです。

さらに昭和9年には社内新聞が創刊されています。その紙上でも経営方針発表会ですとか、あるいは記念式典といった折々の行事や出来事に関する記事が載っていたわけですが、それと共にそのときの幸之助の訓示、談話、挨拶の要旨といったものが掲載されておりまして、幸之助の考えや従業員に対する要望の内容を知ることができます。

しかし、いずれも分量的にはそれほど多くなく、それらの社内報よりもむしろ、例えば、朝夕会での話をまとめた「社主一日一話」ですとか、あるいは「社主通達」といったもののほうが幸之助の考え方がよりストレートに、またふんだんに表れています。

社内報の巻頭言での稲盛和夫名誉会長の文字数はものすごく多いということですので、今私が申し上げたことは必ずしも当てはまらないかもしれませんが、名誉会長から社員に向けて考えを発信されたものとして、社内報以外にどういったものがあるのか。これは私はわかりませんが、他にもいろいろあろうかと思います。それらのものも合わせて、やはりトータルで見ていく必要があるのではないかということを感じた次第です。

澤邊 続けて、青山先生のほうからお願いしたいと思います。

青山 北居先生には先ほどコメントしてしまったので、繰り返になってしまうんですが、やはり社内報の特徴というのは、一つには時系列的なものがあるということです。だから、5年前はどうだったか、3年前はどうだったかといった変化というのを見るのにすごくいい資料ではないかと思います。また、その時々で世の中で何があったのかもわかっているので、何か影響されているのかといった分析にも使えるのが利点ではないかと思います。

今回の分析では、稲盛さんが社長であった期間だけでしたけれども、社内報そのものはずっとあるので、続けて現代まで分析したら新たに何か発見があるのかもしれない。そういうことも可能性としてあり得るのではないかと思います。

澤邊 金先生、お願いいたします。

金 実は、京セラの社内報については、社内用に編纂された「巻頭言集」を少し読んだだけで、その資料が稲盛研究でどのような位置づけになるかについて、私のほうから申し上げることは少ないです。どちらかという期待したいのは、先ほど私の報告にもありましたが、企業家が発信したい内容とその時期になぜそういうことを発信したいのかという点について、実際の企業の中の出来事とつき合わせて見る上で、社内報は有効に使えることです。

澤邊 企業の中での活動ともつき合わせていくべきだろうという論点が提示されたかと思えます。では、北居先生、どちらかという、あまりご自身の研究とは関わりなく、自由にご発言いただいたほうがいいかもしれません。変に縛りをかけていただく必要はございませんので、よろしくお願いいたします。

北居 木村先生の論点提示を受けまして、この議論をしてから分析したほうがよかったなと思いました。先ほど、青山先生がおっしゃったように時系列で分析できるというのが、こういったアーカイブ資料のとてもいいところです。もちろんそれに関連して、金先生がおっしゃったように社会情勢とか、あるいは京セラの実際の活動との関連等を見ていく必要があると思います。

また、この研究における社内報の位置づけだけでなく、京セラの社内における社内報がどのような位置づけだったのか。そして、稲盛先生が社内報をどういうふう位置づけていたのかというところを押さえないと、社内報が発しているメッセージをミスリーディングする危険があるなと思いました。

社内報はその後続くんですけども、稲盛先生がずっと直筆で書いておられたのか、それとも途中から誰かが代わりに書くようになったのか。そのあたりの社内報の作成プロセスの変化にも気をつけないといけないと、コメントをお聞きしながら思いました。そういうふうな感想を抱きました。

澤邊 それでは、最後に長谷川先生のほうからお願いしたいと思います。

長谷川 私は京セラの社内報は見ておりませんので、他の会社の社内報の経験しかないんですけども、一番印象的なのは東芝の社内報を見ていたときに、トップの顔写真が前面に出てくるのは土光敏夫社長のときだけなんです。土光さんが社長になったときに、いかつい顔が表紙いっぱいに出てくるというのが非常に印象的で、まさに経営者の意思を表している部分があるんだなと実感したことがございます。ただ、それ以外の時期というのは親睦的な部分とか、あるいは経営計画を伝える役割が1970年代後半に加わってくる。そういった変化が戦後の中でのいろいろあるわけですけども、どうも会社によってかなり違うのかもしれないということを今回、お話をお聞きして感じました。

澤邊 ありがとうございます。いろいろと可能性があると同時に面白いと思うのは、やはり社

内報がどういうふうに使われてきたのかということです。テキスト単独で見えていくのももちろん重要ですが、どういうふうに通じたかとか、あるいはどういった他の活動と結びついていったかという部分について、他のテキストや関連するエピソードなどを通じて見ていくというのも非常に面白い研究になるのではないかと思った次第です。

論点3「稲盛ライブラリー・稲盛和夫研究会に期待すること」

澤邊 最後の論点に移りたいと思います。最後の論点は、これまでの論点1、論点2を包摂する形で議論をしていただきたいと思っております。これは特になぜ議論しなければいけないかということの説明する必要はないかとは思いますが、「稲盛ライブラリー・稲盛和夫研究会に期待すること」についてです。この際、ご自身で積極的にリーダーシップを発揮したいということでも結構ですし、自分のことは棚に上げてということでももちろん結構ですので、ご発言をいただきたいと思います。

それではまず、青山先生のほうからお願いいたします。

青山 私がトップバッターで恐縮ですけれども、フォーカスされた研究であれば研究者個人が読んで、資料を解釈していくということはできると思いますが、やはり北居先生のご報告にもありましたように、これだけ膨大な量の資料を生かすためには計量テキスト分析的なアプローチが大変有効だと思います。そうすると、やはりデジタル化というのがすごく重要だと思っています。

稲盛さんの幼少期から学生時代ぐらいまでは鹿児島大学稲盛アカデミーの吉田健一先生が結構綿密に調べられていますが、稲盛さんが京都セラミックを創業してから最初の10年か20年ぐらいの間にどんなふうにして考え方を発展させて、アメーバ経営とか経営理念をつくり出してこられたかについては、公開されている資料がないため、あまりわかりません。本日の稲盛ライブラリーからの発表にもありましたように、外向けではなくて、備忘録として稲盛さんが書いた直筆資料といったものがとても重要な資料であり、その資料のデジタル化を進め、テキスト分析できるようになれば、稲盛さんという人の経営がすごくわかるようになるのではないかと思います。研究者がテキスト分析をするために打ち込むのは非常に大変な作業ですので、初めからデジタル分析に提供できるような形で整備していただけたら、とてもうれしいなというふうに思います。

澤邊 多くの研究者の声を代弁していただいているかなと思います。では、続きまして、北居先生のほうからお願いいたします。

北居 青山先生、計量テキスト分析を推奨していただき、本当にありがとうございます。確かに計量テキスト分析をもっと研究に応用していけば、今までとちょっと違う事実が発見されて面白いかなと思っています。一方で、自分のことを棚上げにした研究になると思うんですけれども、豊富な資料の中に写真がいっぱい残されているということをお聞きしました。私も不届

強で申し訳ないんですが、写真をちゃんと分析した研究というのは少ないんじゃないかなと思っています。海外にはゼネラルエレクトロニクスの写真を分析した優れた研究がございます。その日本版ができないかなとったりしました。

澤邊 続きまして、木村先生、お願いいたします。

木村 今の北居先生の写真研究の件と、先ほどの佐藤先生からの大変重要なご提案と合わせまして、ぜひとも創業早期から稲盛さんと一緒に京セラを築いてこられた方々に早急に座談会を開いていただきたいと思います。その座談会の中で、写真を見ながら事実確認をしてもらうということが非常に重要です。私も以前、写真の特定で相当苦労したことがあります。渋沢史料館が渡米実業団 100 周年記念の企画展を行った際に、渋沢が実業団を率いてアメリカ全土を回ったときの写真集が出てきたのですが、撮影日と場所がわかりませんでした。私の友人でアメリカの地理学者に依頼して、いろいろと調べてもらって、150 枚のうち 120 枚まで場所を特定することができました。それが歴史資料としての価値を高めるのにどれだけ重要かというのがよくわかりました。写真の日付と場所の特定をぜひ進めていただければすばらしい研究業績につながるはずですよ。

澤邊 歴史資料としての写真の価値をさらに高めるような、また今しかできないような調査をしていただきたいというご要望だったかと思います。続きまして、金先生、お願いいたします。

金 稲盛ライブラリーに対しては、私は内部の意思決定に関わる稲盛さんの資料、例えば取締役会や社内会議の資料が閲覧できることを非常に期待しています。企業間関係でも、顧客として仕事に携わっておられた方へのヒアリングを一緒にできればと思います。

研究会の運営自体に対しては、やはり外部にあまり公開されていない内部資料を使って研究した成果をお互いに共有できる機会をつくるのが大切だと思います。分科会の場合や分科会を超えた場、あるいは今日のようなシンポジウムの場において、普段はあまり入手できない資料を使って、どのような観点で研究されているのかを共有できることを期待しています。

澤邊 今の金先生のお話は、異なる専門的な観点から同じ資料を一緒に分析してみるということだと思います。データ、あるいはテキストとしては共通で、その一次資料を異なる専門性で見えていくというような視点かと思います。

金 はい、場合によっては共同研究の形へも発展できると思います。

澤邊 そうですね。多面的研究があって、お互いの分野の常識に対して、それぞれが心でもって本質を見抜いていくというような可能性もあるのかなというふうに感じました。

それでは続きまして、佐藤先生、お願いいたします。

佐藤 私は同じような仕事をやってきたということから、稲盛ライブラリーの皆さんにちょっとエールを送りたいと思います。20数年前になるでしょうか、京セラの粕谷昌志さんともう一方、お二人でPHP研究所を訪ねてこられまして、松下幸之助の資料をどのように収集・整理しているのかについて、資料室をご案内しながらお話ししたことを覚えています。

当時は、まだ稲盛名誉会長の資料の収集・整理があまり進んでおられないような状況でしたが、先ほどの稲盛ライブラリーの井上さんのお話を伺って、その進捗ぶりといいますが、充実ぶりには目を見張る思いがいたしました。いつの間にか、すっかり追い越されてしまったなど、むしろ我々のほうこそ学ばなければいけないという感を深くいたしました。稲盛ライブラリーの皆さんの熱意とご努力のなせる業だと満腔の敬意を表する次第です。

皆さんが着々と粛々と資料整理され、積み上げておられるこのアーカイブズは、繁栄の原理といえますか、経営の要諦が詰まった知恵の宝庫だといえます。日本が誇る宝とっていいと思います。今後は、とにかく一日も早く、稲盛和夫の研究を志す方とか、あるいは日本の経営者の方々がいつでもすぐに目指すものが入手できて、活用できるように検索機能も含めて、さらに整備、充実させていかれることを期待しています。そして、先ほど木村先生からもお話がありましたけれども、50年、100年と、さらに何世紀にもわたって、日本が誇る宝として燦然と輝き続けるアーカイブズを構築されることを願っております。

研究会のほうにつきましては、発足メンバーとしては12名の先生方で構成されているとお聞きしております。錚々たる先生方が名を連ねておられますので、特にどの研究ということではなく、すばらしい成果が生まれるに違いないと確信しております。どんな研究成果が上がるのか、とても楽しみです。

澤邊 それでは、最後に長谷川先生のほうからご発言をお願いします。

長谷川 すでに言い尽くされた感があるかと思いますが、今日のお話を伺って、当然ながら、マネジメントの基本的な資料をそろえておられ、今後も資料収集されていくいろんなプランをお聞きして、大変うれしく思っております。できれば稲盛さん自身だけではなくて、稲盛さんの周囲の人的ネットワークにもかなり広げた形でのヒアリングも含めて、今後検討いただければと考えております。稲盛ライブラリーの資料の公開性に今後期待したいと思っています。よろしく願いいたします。

澤邊 ありがとうございます。ここで、質問が寄せられています。

「社内報、社史は公表資料なので、一般には外向きなメッセージが強いです。公表できない企業秘密という事項について、その取り扱いが重要ですが、注意事項をお教えてください」

かなり一般的なお話かとは思いますが、企業秘密事項に関していうと、少なくともいつまではオープンにできないとか、そういったルールが整備されている場合が多いかと思えます。プライバシーに関しては、大原則として当事者の文書による同意を得ておくのが昨今の状況になっております。

では、そういった同意を得ていないものについてはどうかというと、時間に委ねるというの

がこれまでの研究の多くの常識かと思いますが、個々の倫理的な問題に関しては、現在進行形でどんどん変わってきておりますので、それは研究倫理に関する最新の状況に鑑みて判断していくということになります。公共財としての歴史的事実とプライバシーや企業秘密との間のバランスをどうやって取っていくかについて、場合によっては我々が意見を述べていくといったことも必要になってくるのかなと思っております。

私が代弁できるようなことでは全くありませんが、時間の関係で研究倫理に関する最近の動向を踏まえて、コメントさせていただきました。

実は、時間のほうはちょうど終了予定時刻ということになりました。皆様のご協力のおかげで、無事論点について皆様のご発言をいただいた上で時間を迎えることができました。ご協力に感謝しております。今回、どちらかという、あまりよろしくない表現ですけれども、言い放し的な部分が多かったと思います。これは偏にそういう論点を提示していただくことを目的としたパネルディスカッションであったからだと思います。

今回、このパネルディスカッションで多くのアイデアや洞察に富む発言がパネリスト、登壇者の皆様からあったかと思えます。ご参加の皆様がそれぞれご自身の研究や実務、あるいは思考、思想を深めるために今日のパネルディスカッションの内容を活用いただくことを心より願っております。

それでは、これにてパネルディスカッションのほうは終了したいと思います。もう一度、登壇者の皆様に大きな拍手をお願いいたします。どうもありがとうございました。

総括

司会 ありがとうございました。それでは、シンポジウムの結びに当たりまして、当研究会副会長の南山大学の沢井実先生からシンポジウムを総括して、ご挨拶を頂戴いたします。よろしくお願い申し上げます。

沢井 本日は、ご苦労さまでした。総括ということで、緊張してメモを取っていたんですが、これは私には無理だということがよくわかりまして、途中で早々に諦めました。とても総括はできないんですけれども、いくつか感想だけ述べさせていただければと思います。

一つは、佐藤先生はじめ、皆さんからオーラルヒストリー、ヒアリングの重要性ということが提起されました。私もその通りだなというふうに思います。オーラルヒストリーは、当事者でないとわからないことが語られて、それを知ることができるという大きなメリットがあるんですが、我々が忘れてはならないのは、語られなかったことが何かを、そのオーラルヒストリーを通して知っていくということです。これは政治研究をされている方のオーラルヒストリーにとっては、いろはだと思えますけれども、それは経営史でも企業者史でも同様です。何かを知りたいために人に伺うわけですが、そこで語られなかったことを自分で調べる。そのよすがにもなるということが非常に大事なんじゃないかというふうに思います。

それから、稲盛和夫さんという非常に個人的で、卓越した企業者、経営者の経営哲学といていいような一貫性、あるいは体系性を持った言説が京セラという会社の経営戦略、あるいは

経営のオペレーションに大きな影響を与えているんじゃないかということをご指摘いただきました。その後の議論の中で、逆の面もあるんじゃないか。つまり、経営戦略、あるいは経営のオペレーション的な現場がその経営哲学を鍛え直す。その再定義をしていくという面もある。そういう意味で、現場と哲学の往復運動を我々は追いかける必要があるんじゃないかというご指摘をいただきました。私も全くその通りだというふうに思います。

先ほど稲盛ライブラリーの井上さんの資料紹介の中で、私は非常に感銘を受けたのは、稲盛さんがまだ会社を設立されて3年しか経っていない1962年の時点で工場の組長さん、あるいは班長さんにいろんなことを語って、それが文字に残っているということです。そのことを教えていただきました。まだこのときは社長ではありませんけれども、技術部長とか常務の時代に現場の班長、組長に指示を出した記録が残っているということ、そのこと自体が、この会社の何かを語っているように私は思うんです。そのときに話されたことは、話している稲盛さんも、話を聞いている人も哲学の話をしているとは思っていないと思うんです。しかし、例えば2000年になって稲盛さんが何かを語られるときには、語っているご本人もそうですし、あるいは聞いているほうも体系的な稲盛経営哲学を聞いているというふうに意識しているかもしれません。その間に40年の年月が流れているわけですから、そういう哲学と戦略、あるいは経営のオペレーションの領域との関係を、非常に長い時間幅で、変化する時間的な位相の中で検討していくということが我々に求められているのではないかと感じました。

考えてみますと、今年が2021年ですが、明治元年というのは1868年です。第二次世界大戦が終わるのが1945年ですから、我々が戦前と呼んでいるのは、引き算すると77年という時間幅があります。そして45年から現在の2021年を引き算すると、ちょうど76年なんです。近代史と呼ばれる約150年というのが終戦・敗戦の年を真ん中に置いて、同じ時間が流れているわけです。そして、京セラは戦後企業であり、稲盛さんは戦後型の代表的な経営者であるというお話がありました。京セラは設立が1959年ですから、今までに60年を超える歴史を刻んできたわけです。決して、短くない時間なわけです。その時間の流れの中で、こういった哲学の問題、経営活動の問題、経営のネットワークの問題をこれからもぜひ皆様と協同しながら勉強していけたらというふうに思っております。

最後に今日のご登壇いただきました6人の先生方、それから澤邊先生に厚く御礼申し上げます。パネルディスカッションやシンポジウムというのは物理的に同じ場に集まって、多対多で議論するのが鉄則なのですが、今回はこうやって離れて、オンラインで基本的に1対多というコミュニケーションをやるという、綱渡りのような形式をとりました。とりわけ澤邊先生には二重三重のご負担をおかけしたと思うんですけれども、よくこういう議事運営ができるものだと、ほとほと感心しながら伺っていました。最後になりましたが、ご参加いただきました皆様にもう一度御礼申し上げたいと思います。ありがとうございました。