

第5回稲盛和夫研究会シンポジウム

「稲盛和夫の直筆手帳とオーラルヒストリーから迫る京セラ創業期の人物像」

開催日：2025年10月11日

場所：京セラ株式会社本社 20階大ホール

形式：Zoomによるハイブリッド開催

開会挨拶 宮本 又郎（稲盛和夫研究会会長、大阪大学名誉教授）

趣旨説明 梅崎 修（法政大学キャリアデザイン学部教授）

【人物像に迫るための資料論・方法論】

研究報告① 阿部 武司（大阪大学名誉教授）

研究報告② 武田 徹（専修大学文学部教授）

【稲盛ライブラリー収蔵資料を活用した個別研究】

研究報告③ 沢井 実（大阪大学名誉教授）

研究報告④ 梅崎 修（法政大学キャリアデザイン学部教授）

パネルディスカッション 進行：梅崎 修

パネリスト：阿部 武司／武田 徹／沢井 実

閉会挨拶 田中 一弘（一橋大学大学院経営管理研究科教授）

開会挨拶

宮本 宮本でございます。シンポジウムの開会にあたりまして、一言ご挨拶を申し上げます。

稲盛和夫研究会につきましては、ご承知の方も多いと思いますが、5年前の2020年に発足いたしました。これは稲盛和夫名誉会長の資料を一括所蔵している稲盛ライブラリーの資料を活用して、稲盛和夫研究の深化を図り、企業経営ならびに社会の進歩発展に寄与することを目的として成立した学術研究会であります。現在、研究者18名と稲盛ライブラリーのスタッフで構成しております。

活動といたしましては、年数回の内部研究会、個人研究、それに外部にも公開するシンポジウムを年1回開催しております。これまでの活動、成果につきましては、研究会のホームページ、機関誌『稲盛和夫研究』をぜひともご覧いただきたいと思っております。

当研究会ではこれまで4回、シンポジウムを開きました。第1回が「稲盛和夫研究にいか

取り組むか」、第2回が「企業家活動とオーラルヒストリー」、第3回がアメーバ経営学術研究会との共催で「稲盛和夫の経営理念とアメーバ経営」、そして昨年が「松下幸之助と稲盛和夫」、これはPHP研究所にご協力いただきました。この4つのシンポジウムについては機関誌『稲盛和夫研究』に概要が掲載されております。

本日の第5回シンポジウムですが、テーマは「稲盛和夫の直筆手帳とオーラルヒストリーから迫る京セラ創業期の人物像」でございます。主として稲盛ライブラリーの次の2つの個人的資料（エゴ・ドキュメント）を活用した研究が報告されます。

一つは「直筆手帳」です。これは稲盛名誉会長自身が京セラ創業直前から13年間にわたり書き留められた備忘録で、業務日誌のようなものです。創業期京セラの日々の業務のありさまを克明に伝える、大変興味深く、貴重な資料であります。

二つ目は、創業期から急成長期の京セラを稲盛名誉会長とともに駆け抜けた方々のインタビュー記録、「オーラルヒストリー」と称しておりますけれども、これを使った研究です。私どもの研究会では、遺された資料を保存するだけでなく、新たな資料をアーカイブ化することも課題としており、関係者のオーラルヒストリー編纂は今、研究会で精力的に取り組んでいる重要な事業の一つです。

本日は研究会メンバーの梅崎教授、沢井教授、阿部教授の報告に加え、専修大学文学部教授の武田徹先生をゲストスピーカーとしてお迎えしております。武田先生の専門分野はメディア社会学、メディア実践と伺っていますが、サントリー学芸賞を受けられた『流行人類学クロニクル』（日経BP、1999年）をはじめ、メディアの歴史と現在、メディア表現に関わる多くの著作を上梓されており、大学教授としてばかりでなく、ジャーナリスト、評論家としても幅広く活躍しておられます。

私どもの研究会は経済学や経営学分野の者が大多数ですけれども、エゴ・ドキュメントからどのようなことが読み解けるのか、ご専門の武田先生から大きなご教示、ご示唆を受けることができる大変楽しみにしております。

本日は合計320名以上のご参加をいただいております。毎回、非常に多くの方にご参加いただきまして、これは稲盛名誉会長への皆様のご関心の高さを物語っていると同時に、私どもの研究会としては大きな励みになっております。厚く御礼申し上げます。

それでは、約4時間の長丁場ですが、よろしくおつき合いただきますようお願い申し上げます、私の開会のご挨拶とさせていただきます。ありがとうございました。

趣旨説明

梅崎 修（法政大学キャリアデザイン学部教授）

皆さん、こんにちは。法政大学の梅崎修といいます。簡単な自己紹介をしますと、私は労働経済学、労働史の研究者であり、20年以上、オーラルヒストリーという手法を通じて歴史研究をしてきました。稲盛和夫研究会では必ずしも労働に絞らず、京セラ・オーラルヒストリー・プロジェクトをメンバーの皆さんと続けている最中で、今、少しずつまとまってきており、今後これでどのように研究するかというところまで来ています。

これまでも企業の資料館や社史編纂室等で関係者へのインタビューが行われたことはあるものの、そのオーラルヒストリーをアーカイブとして保存している企業は少ないと思いますので、何らかのかたちできちんと方法論を踏まえた資料保存および資料研究ができればと考えております。

今日取り上げる直筆手帳とオーラルヒストリーは、厳密には資料としての特徴が違うわけですが、歴史学においてはひとまとめにして「エゴ・ドキュメント」と言われています。私的文書、すなわち一人称で書かれた日記や手紙、インタビュー記録などであり、近年、このエゴ・ドキュメントを使った研究が再評価されています。

エゴ・ドキュメントは、本人の内面、心持ちであって、主観性が再現されたものです。その主観性がどのように構築されてきたのかということが資料に表れているわけです。もちろん、歴史研究においては、一般的に言えば伝記研究であり、そういう意味ではそれほど目新しくないともいえませんが、再評価という新しい側面があります。

では、この伝記研究というものをあらためて再検討するとどうなるのか。まず、経営史や経済史研究においては、制度や数字等の資料なら統計学的に分析するといった手法はありますが、それとは違ってエゴ・ドキュメントには特有の扱いにくさがあると思います。分析には工夫が必要になります。特にオーラルヒストリーの場合、さまざまな領域にわたって多様性があり、文化人類学・民俗学、社会学というような生活史的な研究もエゴ・ドキュメント研究になるので、かなり学際的・横断的な資料といえるかもしれません。

ただ、そうした難しさはあるものの、同時に独自の魅力があって、個人の語りの中に表れている、その人がどのようにアイデンティティを形成していったのかとか、いつの時点でこのような価値観を持つようになったのかを、周りの人たちとの関係性から読み解くことができるのですね。それが最大のメリットだと思っています。

例えば、ある経験をしたときに当事者はどう感じたか、もしくはどういう発言につながっていったか、端的に言えば、意味、価値をどう創出していったのか。つまり自分のアイデンティティがどう構築されたのかを考えることは、他人との関係性で自分を意識するようになるということなので、エゴ・ドキュメント研究では、その関係性をあらためて問うことになるかと思っています。

さらに、オーラルヒストリーでは「ナラティブ」という言葉をよく使います。「語り」ということです。語りも文字に起こせば文字情報ですが、もともとの書き言葉とは違って、音声を聞

いてみますと、語り方とか語るときの抑揚の違いがあり、その中に貴重な情報が表れている。そこから他者や社会との関係性を分析していくことになるわけです。

このエゴドキュメント研究が過去の伝記と違う点は何でしょうか。皆さんも子どもの頃に伝記は読まれたことがあると思いますが、伝記は「こんなすばらしい人がいました」と、人物を神格化、英雄化しています。例えば司馬遼太郎さんの『竜馬がゆく』の竜馬は、ドラマティックに書かれています。もちろん、物語として読むのであればそれでいいのです。しかし歴史研究の場合は、自律的な個人としての偉人ではなく、「関係論的に構成された個人」として、できるだけ客観的、中立的に描くべきです。そこにいる他者との関係や、組織・社会との関係性の中で、個人の「エゴ」や「自我」が徐々に形成されていった、一般的にいえば成長していったという視点が重要なのです。

ですから、どういう人間関係の中でその人の内面が形成されてきたかを、日記やオーラルヒストリーによって再構成するのが、エゴ・ドキュメント研究の面白さだと思います。

これを企業研究や経営史研究という我々の研究プロジェクトの中で考えてみると、もちろん稲盛さんは経営者として大きな業績を残された方ですが、同時に神格化してはいけないのですね。一人の人間がすべてをつくった、すべてやったという物語ではなく、群像劇として描きたい。稲盛さんも他者との関係性の中で成長してきたし、稲盛さんと関係を持った方々もそこで成長してきたはずです。一人のエゴ・ドキュメントでは分析が不可能ですので、複数の方々のエゴ・ドキュメントから読み解いていく必要があるのです。エゴ・ドキュメントを使った研究とは、「複数の主観性の再現」であると言い換えてもいいと思っております。

エゴ・ドキュメントには生々しい本人の声、直筆手帳であれば若き日の稲盛さんの経営者としての内面が描かれているわけで、そこには我々がこう見たいという英雄像とは違ったものがあるのかもしれませんが。そういう意味でも私は、個人ではなく、群像劇としてとらえていくほうがよいと考えます。

研究を進めるにあたって我々が整理しつつあるのは、一つは「稲盛和夫直筆手帳」、つまり日記ということになります。スキャンした画像とテキスト化したPDFを、研究会メンバー限定で公開していただいております。企業家の日記としては大変すばらしい整理状況だと思います。

もう一つのエゴ・ドキュメントが先ほど申し上げた京セラ・オーラルヒストリー・プロジェクトです。これはまだ継続中で、徐々に使えるドキュメントが生まれてきています。特に京セラ史を語る上では大変重要なものだけれども、資料として残っていない、または少ないというものを口述のかたちで残していきましょと。語り手を選んでいくことで、京セラ史の全体像が見えてくるのではないかと考えております。

実は、このプロジェクトの前段として、京セラの社史が制作されたときに行われたインタビューがありました。ただ、これは社史をつくるためのもので、それ自体を残し、公開するのが目的ではありませんでした。どういう音声資料が残っているかを整理した上で、「口述による京セラグループ事業史」として我々研究者がアーカイブを構築すべく取り組んでいるのが、現在のオーラルヒストリー・プロジェクトです。すでに整理、公開まで進んでいるのが、稲盛さんの秘書をされていた岩崎多加子さんの「かたわらで見た稲盛名誉会長」というオーラルです。岩崎さんから稲盛さんがどのように見えていたのかがわかる内容になっています。

今後もプロジェクトメンバーで順次進めていき、オーラルヒストリー・コレクションを蓄積して、いずれ稲盛ライブラリー来館者が読めるかたちにしていければと思っています。

さて、今回のシンポジウムにあたり、こうしたエゴ・ドキュメント研究の議論をどのように行うかが悩みどころでしたが、次のような点から皆さんと議論できればと思います。

まず、エゴ・ドキュメントという個人情報の塊をどう扱うかです。非常に魅力的な情報源なのだけでも、同時に主観的バイアスがかかっている情報であり、それをどのように収集、保存、整理、公開するのは難しい問題です。そこで研究会メンバーである阿部武司先生に、資料論として、日記のようなデータは今まで経営史の中でどのように扱われてきたのかについてご報告いただきたいと考えています。

次に、インタビューを使った取材方法というのは、実はアカデミズムよりもジャーナリズムのほうが先行していて、実際、伝記作家、ノンフィクション作家は、経営者に肉薄するような取材をされています。ではアカデミズムと何が違うのか、またアカデミズムとジャーナリズムはどんな相互影響があるのかを、ジャーナリストであり、評伝をお書きになったご経験もある、武田徹先生にお話を伺いたいと思います。

さらに研究会の実証研究として、沢井実先生が「稲盛和夫直筆手帳」を使って研究されているので、そのご報告をいただく。そして私のほうから、主にオーラルヒストリーを使った個別研究をご報告する。最後に、皆様のご意見、ご批判を頂戴したいと考えております。

さて、今日は、京セラの社員の方やOBの方々もお越しになっています。歴史学者だけが歴史観を持つわけではなく、社員の方は常に自社の歴史を、歴史観を持って解釈し直していくものだと思います。その意味では、すべての人は歴史家なのです。そこで、皆さんと一緒にエゴ・ドキュメントを使った自社に対する歴史認識を持つことの意味についても議論できればと思います。

以上で趣旨説明を終わらせていただきます。ご清聴ありがとうございました。

人物像に迫るための資料論・方法論

研究報告①「歴史資料としての日記——稲盛和夫直筆手帳の活用に関連して——」

阿部 武司（大阪大学名誉教授）

1. はじめに

ご紹介にあずかりました阿部でございます。私は特に日記の専門家というわけではありませんが、これまで多少、資料の復刻というかたちで日記とおつき合いしたことがございます。とりあえずは、拙稿「企業家の日記について」（『企業家研究』第26号、2025年、pp.27-31）をお読みいただければ幸いです。その経験から、今日は、歴史資料として日記はどのように活用され得るのかについてお話をさせていただきます。

これまで洋の東西を問わず、また有名無名に関わらず、さまざまな人々の日記が翻刻・公刊されています。それらの執筆の動機も多様です。稲盛さんの直筆手帳は備忘録という面が多分にあると思いますが、別の人の日記には政治的な出来事の記録など何らかの意図を持ったものもあります。

日記はある時点で個人が残した記録という点で、まぎれもない一次資料です。一次資料とは、特定の出来事が生じたときに直接の関係者が時間を置かず記した記録だと私は理解しております。歴史学の場合、一次資料が非常に大事であるのは当然のことですので、日記は歴史資料として大いに活用されるべきだということには、どなたもご異論ないと思います。ただ問題は、その場合、日記という資料の性格あるいは特徴をちゃんと押さえておく必要があるということことです。

2. 歴史資料としての日記の活用法

(1) 史実の宝庫、史実を確認する手段

日記を歴史資料として読む際には、著者の主観に基づいてそれが書かれているという認識を持つことが何よりも重要です。言い換えれば、日記は著者の主観によって選ばれた史実の宝庫だということです。歴史学では、何よりも事実を発見することが大切です。fact findings です。そのために多くの歴史学者が日記を活用してきたのは当然のこととして、それが日記という歴史資料の最大の効用だろうと思います。

吉川弘文館から2011～2012年に出版された『日記に読む近代日本』（全5巻）というシリーズは、史実の宝庫としての観点から、明治から戦時中頃までに公刊された日本の主な日記について、著者や時代背景、内容等を適切に紹介しています。有名人ばかりでなく庶民の日記まで広くカバーされており、大変優れた業績だと思います。

もう一つ注目されるのは、史実を確認する手段としての日記の活用です。繰り返しになりま

すけれども、日記の記載内容は個人の主観を通した情報です。ですから、日記に書いてあるからそれが事実だというような評価の仕方は難しくなります。同じ事象を別の人が日記に書いていることがありますが、その内容は各人の立場によって当然変わってきます。例えば、為政者と被支配者という違いもあるでしょうし、企業なら雇用者と被雇用者といった立場で事実の受け止め方や解釈は大きく変わってきます。さらに、登場する関係者が属する階層が仮に同じだとしても、それらが違ってくることがあるのです。同じ職業の人々が同じ出来事に遭遇しても、それに対する各自の関心の度合いは違います。ある人はさらっとしか触れていないが、一方で非常に詳しく書いている人もいるというわけです。

日記を資料として重視する典型的な学問分野は政治史です。政治史の分野で、ある出来事に関して複数の日記を見ますと、著者によって受け止め方がかなり違ってきます。日記に限らず、書簡とか回想録とか、広い意味で先ほど梅崎先生の言われたエゴ・ドキュメントですが、これらを突き合わせれば、同じ点もありますけれども、やはり違う点が出てきます。どうして違っているのかを考察すること自体が学問の対象になるのです。後でご紹介する歴史学者の伊藤隆氏のお仕事などからも、そういった手法の有効性を確認できます。

(2) 異常な出来事が人によってどのように受け止められるかを示す材料

今申し上げたことと関係があるのかもしれませんが、日記は、何か異常な出来事が起きた際、それが各人によってどのように受け止められるかを分析する素材としても有効ではないかと思えます。例えば、明治維新など政治体制が大きく変わるとき、戦争が始まるときや終わるとき、それから世界恐慌のような経済危機、また最近のコロナ禍といった出来事が始まったときや終わったときの人間の対応を比較するという試みには、結構面白いものがあります。

好例として小説家の野坂昭如の『「終戦日記」を読む』（日本放送出版協会、2005年）や、ドナルド・キーンの『日本人の戦争——作家の日記を読む——』（角地幸男訳、文藝春秋、2009年）が挙げられます。

『「終戦日記」を読む』の内容を簡単に述べますと、野坂昭如（1930–2015）は敗戦時、神戸の旧制の中学生でした。戦時下ながら家族と平穏に過ごしていたのですが、1945（昭和20）年の3月と6月に神戸で空襲がありました。それ以降、彼は悲惨な境遇に陥っていきます。そんななかで野坂は、自分がつらい体験をした同じ時期を、他の人たちがどうやって過ごしてきたのかという点に強い関心を持ち、戦争中のさまざまな日記を読んでいきました。それらの著者には彼と同じ小説家のほか、木戸幸一のような政府高官も含まれていますし、名もない庶民の日記も集め、これらについても考察しています。

面白いのは、日本人の多くが戦争を天災とみなしていたという指摘です。人々は、身に天災が降りかかってきたととらえて、戦争の責任追及をしていないということが鋭く指摘されています。もう一つ注目されるのは、多くの日本人が終戦間際でも日常的な生活を続けていたという認識です。例えば小説家の多くが、終戦ぎりぎりまで翻訳の外国小説を読んでいたとか、友だちとどこかに遊びに行ったとか、そういう普通の生活をしている。言い換えれば彼らが、正常性バイアスを保ちながら、見方によれば結構のんきに生きていたということが書いてあります。だから、そういう人たちが突然空襲に遭うと、うろたえることになるかと野坂は主張するわ

けです。

また野坂は、清沢^{きよし}冽の『暗黒日記』（東洋経済新報社、1954年）を非常に高く評価しています。「あの時代の中で、これほど冷静に時局を判断し、まことにあやまりなき見とおしを立て得た人間のいたことは、ひょっとしてこれからどう狂うかわからない先きゆきをひかえて、ほくのある支えとなってくれる」と書いています。

一方、ドナルド・キーン（1922–2019）は、もともと日本人の江戸時代からの日記一般に関心を持ち、『日本人の戦争』のほかにも何冊かを上梓しています。キーンは、太平洋戦争中の3年間、米国海軍情報将校として押収された文書の解読に従事した経験から、日本人への関心を深めたといいます。高見順、伊藤整、山田風太郎、永井荷風等文学者の日記を素材として、日米開戦以降、戦時中・敗戦時と、それ以後のGHQによる占領を日本人がいかに受け止めてきたのかを考察しています。開戦とその後の連戦の勝利に対して、大多数の日本人が、元左翼のいわゆる転向者である青野季吉のような人までが感激していたと論じています。また、日本の勝利をかなり後まで信じている人が多かったけれども、軍部による戦況悪化の隠蔽が次第に伝わり、これはおかしいのではないかと気づく人も増加していったこと、特に空襲が激化すると、不安を持つ人が増えていったことも書かれています。そして、敗戦の受け止め方はさまざまだったのですが、多くの人は半年も経つと新しい時代に慣れていったことが活写されています。

(3) 一人の人物が継続して残した日記の考察

私がもう一つ重要と思うのは、一人の人間が継続して残した日記を考察すること自体に意味があるということです。短い期間ではなく、少なくとも10年以上続けて書かれたような日記です。研究の一例として、甲南大学経営学部教授の平野恭平さんのご論文「ビニロンの市場確立をめぐる経営者の内面への『感情的』アプローチ——大原總一郎日記の分析を中心として——」（『経営史学』第59巻第4号、2025年、pp. 49–65）に示された「大原總一郎日記」の活用についてお話ししたいと思います。

一般論としてですが、比較的長い期間、続けて書かれた日記からは、一人の人間があることに立ち向かうときの心の揺らぎや感情の変化を読み取ることができます。平野さんが最近発表されたこの研究はその点に注目し、倉敷レイヨンのビニロンへの投資に関して、同社社長だった大原總一郎の心の動きあるいは心理について優れた分析をされています。

大原總一郎（1909–68）は現在のクラボウやクラレの礎を築いた岡山県倉敷地方出身の企業家大原孫三郎の息子で、東京帝国大学経済学部を卒業後、倉敷絹織（戦後倉敷レイヨンと社名変更。今日のクラレの前身）に入社します。戦後はビニロンを中心に同社を発展させました。日記には、他人が読むことを意識しているものと、そうとは考え難いものがありますが、大原日記は、おそらく他人に読まれることを意識していません。大原は、小難しいと言うと失礼ですが、非常にマニアックなことを延々と書くタイプの人で、日記には内省的な記述が多いのです。彼は、エッセイストとしても有名で、日記にエッセイの素材になるようなアイデアも書きつけていて、後日それを推敲して発表していることもあります。

大原については、井上太郎『大原總一郎——へこたれない理想主義者——』（中公文庫、1998年）といった読みやすい本も出ています。「大原總一郎日記」は現在、公刊されていませんが、

稲盛和夫研究会会長の宮本又郎先生、それから私も翻刻に関わっており、平野さんも翻刻者のお一人です。

平野さんは未公開の「大原總一郎日記」を研究して論文を書かれているのですが、それがどんな内容かを紹介いたします。1930年代までの日本は繊維大国で、綿業と絹業という2つの天然繊維を原料とする産業に支えられていたといっても過言ではありませんでした。しかし1930年代になると、貿易摩擦、および世界経済のブロック化が進むなかで、従来、外国から輸入していた綿花や羊毛といった天然繊維原料の入手が難しくなっていました。折からその30年代の終わり近くにアメリカのデュポン社によって、ナイロンという全く新しい合成繊維が工業化されます。その報に接し、京都帝国大学の櫻田一郎教授を中心にして、日本でも合成繊維をつくろうという動きが出てきます。それが戦時中に、カーバイドを原料とするポリビニールアルコールから製造されるビニロンとして結実したのです。

戦後、その国産ビニロンの工業化に、主に倉敷レイヨンと鐘紡が取り組むのですが、鐘紡はもともとファッション志向が強い会社でした。ビニロンは非常に強い繊維ではあるものの、ファッション性に乏しく、見た目があまりきれいではなかったのです。さらに染色が難しいという難点もあったため、鐘紡は早期に撤退しますが、大原を中心とした倉敷レイヨンは、ビニロンをレーヨンと並ぶ同社の主力製品としました。

さらに大原は、初めての国産の合成繊維ビニロンを、綿や羊毛に代わり得る低廉な essential fiber として育てようという強い意志を持っていました。ところが、先ほど申しましたように、耐久性はあるがファッション性に乏しく染色が困難なビニロンは、美観からはほど遠い存在でした。結局1950年代には、その利点を生かした学生服や漁網に活路を見出すところで落ち着きました。用途に合わせた新しい繊維ということで、essential ではない additional fiber です。本来、天然繊維に代わる essential fiber をつくろうとしたところが、additional fiber にとどまったというわけです。平野論文は、高度成長直前の時期に、essential fiber になってほしいビニロンが、実際には additional fiber にとどまらざるを得なかった現実に対する大原の心の内の葛藤を、見事に描き出しています。

もう一つの例は、大阪大学名誉教授・瀧口剛さんの「平生鈞三郎日記」の活用です。先ほど少し触れましたが、戦争や恐慌といった異常な出来事によって一人の人間の世界観や思考の座標軸が大きく変化することがあるのです。瀧口さんは『「自由通商運動」とその時代』（大阪大学出版会、2024年）というご著書で、平生日記を駆使して、長期間にわたる平生の変化を自由通商運動の変貌と重ねて描いています。

平生鈞三郎（1866-1945）は戦前の企業経営者・教育者です。今の一橋大学の前身の東京高等商業学校を卒業した数年後、東京海上火災保険に入社して専務まで務め、保険業で大成しました。一方で、幼稚園から高校までを含む甲南学園を創立・運営し、教育振興にも尽力します。また、川崎造船所社長として、1927（昭和2）年の金融恐慌で破綻した同社の再建にあたり、その後貴族院議員、文部大臣、さらに日本製鉄会長、鉄鋼連盟会長等を歴任。戦時下でも重要産業統制団体協議会会長といった要職を務めました。

平生は当初、自由主義者として市場経済を信奉し、民政党の井上準之助を尊敬していたのですが、満洲事变勃発および井上の暗殺をきっかけに国家主義に大きく転じていきます。自由通

商運動は保っていくけれども、意味合いが全く変わっていくのです。平生は膨大な日記を残して活字にもなっていますが、大変面白い日記です。

もう一つの例として、昨年亡くなられた東京大学名誉教授の伊藤隆さんの『昭和十年代史断章』（東京大学出版会、1981年）に示された、矢部貞治日記刊行会編『矢部貞治日記——銀杏の巻——』（読売新聞社、1974年）の活用についてご説明します。平生の例からもうかがわれると思うのですが、長期に及ぶ日記からは、さまざまな史実が理解できるだけでなく、人生の意外性とでもいうのでしょうか、同じ人物が時代とともにどんどん変貌していく。もっと言うと運命に翻弄されていく、そういったことがわかります。この点も非常に面白いのです。

それで、ここで取り上げるのは、東京大学法学部の政治学の教授だった矢部貞治です。矢部日記を使った伊藤さんのこの研究を、以下ではかいつまんでご紹介します。伊藤さんは昭和政治史を実証的日本史学の一環として位置づけたパイオニアですが、次のようなモデルをつくられています（図1）。

普通、私たちが日本の近代史を振り返るとき、欧化志向か、あるいは日本の伝統が大事だとする復古思想かを、この図の横軸だけで考えがちです。伊藤さんは、そうではなく、縦軸を入れなければいけないとされます。現状維持派か、その対極として現状を変えていくのか、極端に言うと現状破壊派か、という選択があり得るということで、革新（破壊）と漸進（現状維持）という縦軸を入れるのです。戦前の政治思想モデルとして、革新派には左翼と右翼があるわけですが、双方を含む革新派こそ昭和史を動かした原動力だという考え方です。

さて矢部貞治（1902-67）は、生前の名声に比べ現在では知名度があまり高いとはいえ、数年前によく井上寿一『矢部貞治——知識人と政治——』（中央公論新社 [中公選書]、2022年）という優れた伝記が出版されましたが、伊藤さんの著書にも彼の戦前戦中の活動は詳細か

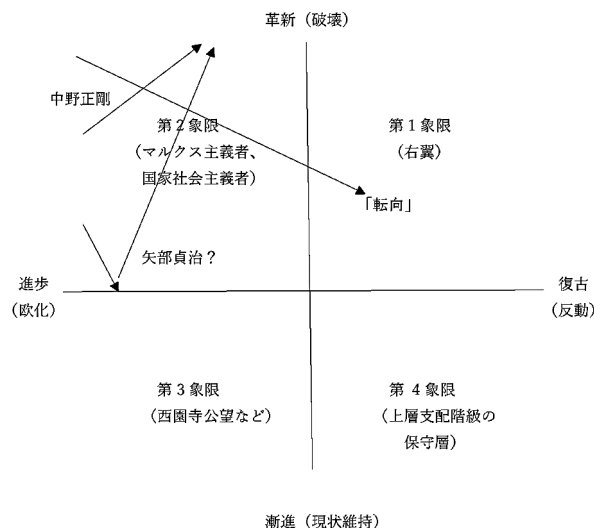


図1 伊藤隆氏の戦前の政治思想モデル
 [出所] 伊藤隆『昭和初期政治史研究——ロンドン海軍軍縮問題をめぐる諸政治集団の対抗と提携——』（東京大学出版会、1969年）序章より阿部が作成。

つ適切にまとめられています。矢部は戦前、近衛文麿のブレーンとして、新体制運動の原案を作成しました。同じ頃から海軍にも頼られ協力します。つまり、日本の代表的政治学者という能力を政治家や軍に高く評価され、そういった筋の政策形成に関わっていきます。ところが、その中で現実の政治の深みにどんどんとはまっていき、結局、日本の敗戦につながっていくわけです。大変潔い人物で、敗戦の年の暮れに東大教授を辞任し、戦後は政治評論家として活躍し、戦後10年目に拓殖大学の総長に迎えられます。

時間の関係で、この人物のお話を詳しくできないのが残念ですが、矢部日記も非常に面白い内容です。伊藤さんの著書からご説明しますと、東京帝大法学部で矢部の前任者だった小野塚喜平治教授から受け継いだ「衆民政」、つまり民主主義の研究を、有名な吉野作造の「民本主義」とは別の視角から進めていきます。欧米留学をしますが、それがナチス・ドイツが台頭し、イギリスが押されていく第二次大戦の少し前ぐらいの時期のことでした。帰国後、近衛文麿が関わっていた昭和研究会に加わった縁から、1940（昭和15）年、第二次近衛内閣ができる直前に近衛と会い、大変気に入られました。近衛の要請で、いわゆる新体制運動を担う大政翼賛会の構図ないし下書きを、軽井沢にこもって同年夏に書き上げます。近衛はそれに基づいて大政翼賛会を実現させますが、その後、翼賛会の実態は矢部の意図を離れた軍部・官僚の支配する奇妙な組織となり、ほどなく衰退していったと伊藤さんは論じられています。

近衛から距離を置くようになった矢部は東大の同僚であった大河内一男らと同じく、高木惣吉を中心とする海軍の一派のブレーンになっていきます。海軍は陸軍に比べて民主主義的だなどとよくいわれますが、伊藤さんの解釈によれば、決してそんなことはなく、日米開戦の頃には明らかに開戦の方向に向かっていくのであって、矢部も開戦派になっていきます。矢部は、その後も海軍大将の末次信正を総理大臣にしようという海軍内の運動に協力し、あるいは太平洋戦争についても、「開戦やむなし、海上で頑張れ」となっています。さらに、長期政権の中で首相が独裁的傾向を強め、戦争の永続化を図っていた東條英機内閣を倒す運動にも参画しました。そして1944（昭和19）年からは海上決戦論に向かうというようなことで、要するに矢部が、政策に加担して、歴史の流れにどんどん巻き込まれていくという運命をたどっていったことが、伊藤さんによって鮮やかに解き明かされています。

3. 「稲盛和夫直筆手帳」から読み取れること

最後になりますが、稲盛の直筆手帳について、6月の稲盛和夫研究会でも報告させていただいたので、その概要を申し上げます。

稲盛の直筆手帳の特徴は、経済・経営活動以外の日常生活や交友などを記した他の経済人の日記とは違い、技術を中心とした備忘録的な業務日誌だということです。京セラ初期のものであって、何よりも、若い稲盛が全精力を投じて同社の発展を実現しようとしていた気概が伝わってまいります。

率直に言いまして、「稲盛和夫直筆手帳」は、これまでに紹介したいくつかの日記に比べて、あまり面白い読み物ではありません。ただ、本日後ほど沢井実先生がお話してくださいますが、例えば製品開発・技術開発や商取引の展開といった一つのテーマに絞り込んで考察する際には

非常に重要な素材であって、確実に顕著な学術的成果が得られる資料といえます。その時々課題が適宜まとめられていて、福利厚生への配慮なども書いてあります。また、特に外国貿易を模索する状況が大変よくわかるといった特徴があると思います。

矢部貞治と比較しますと、矢部は当時特権的地位にあった東大教授で、内閣総理大臣となった近衛文麿、高木惣吉をはじめとする海軍首脳と密接な関係を結びました。そして大政翼賛会の青写真をつくり、大東亜共栄圏の具体化に携わって太平洋戦争の海軍側の戦略形成に深く関わるといった仕事に注力しました。これらは産学連携などというレベルをはるかに超えています。私が見るに学者の職分を大きく超えて、政治への過剰介入に陥ってしまったということだろと思うのです。矢部本人としては、自身の学問的能力が国家の役に立っているというプライドもあったでしょうし、同時に日々後に引けない状況になっていったという感慨も持っていたのでしょう。敗戦後、彼が大学を退かざるを得なくなったのも仕方がなかったのだと思います。

他方、稲盛の場合、問題が多かった松風工業を仲間とともに離れて、小規模ながら京都セラミックを設立し、その後、自身の開発した独自技術を基礎に販売先の拡大に努め、外国への輸出にも成功していく様子が直筆手帳から浮かび上がってきます。若い経営者が技術改善と営業拡張に日々注力し、短期間に目覚ましい経営成果を上げていったことがわかります。

両者を比べてみて、やはり時代の相違が大きいと思うのです。矢部の場合は戦争が一時の名声を彼に与えてくれたのでしょうけれども、それが日本の敗北に終わると失脚につながりました。稲盛の場合、高度成長が彼と京セラを大きく支えていたのは間違いのないところです。矢部は学識において、稲盛は技術力と経営力の双方において卓越していたのは確かです。ただ、当たり前のことなのですが、どんなに優秀な人物でも、その活動時期がいかなる時代かで、人生は大きく変わってくるのです。

日記という人生の日々の記録は、明日がわからないなかで書かれたいわば事前的な (ex ante) 資料です。それに対して回顧録やオーラルヒストリーは到達点が明らかになっていて、後になって整理したという事後的な (ex post) 性格を持っています。ここで特に申し上げたいのは、経営でも政治でも共通して意思決定がどのようになされるかを知る上で、事前的に書かれた日記はまことに有益な資料ではないかということです。

ご清聴ありがとうございました。

研究報告②「仮説検証型評伝執筆における資料収集」

武田 徹（専修大学文学部教授）

1. はじめに

武田徹と申します。よろしく申し上げます。私は今も大学にポストがありますし、梅崎さんとも一緒に研究に携わったこともあるのですが、基本的にはジャーナリストとして、今日の他の先生方とはちょっと違う場所で仕事をしてきました。そのことを最初にお断りしておきたいと思えます。

そして、もう一つ断らなければいけないのは、稲盛さんに関する仕事をしたことがありません。今、そのことを強く後悔しているのですが、同じ経営者ということでは、ソニーの井深大の評伝を書いております。それから、これは比較的最近の仕事なのですが、ジャーナリストの立花隆の評伝を書いています。今日はこの2冊を事例としまして、評伝を書く上でどのように資料を使ったかというお話をさせていただきたいと思えます。

私はジャーナリズムの仕事をしてきたと申しましたが、ジャーナリズムの中心にいたかという、そうではありません。ジャーナリズムの世界でもちょっと傍流かなと思っています。これから事例として使いたいと申し上げた評伝はいわゆる「人モノ」です。私はこれまで、実は「人モノ」をあまり書いてきていなくて、今回取り上げる2冊は私の仕事の中では異色のものです。

ジャーナリズムというのは現在主義、現場主義であって、例えば人のことを書くのであれば、その人物の姿が生々しく浮かび上がるように描くことを、ある種の理想とする価値観があります。しかし、あえてそういうところから距離をとりたいと思ひ、少しへそ曲がりの「人モノ」を書こうとしたのが、この2冊です。

どういうことかという、私は「状況」とか「構造」といったものを相手にする仕事をしてきました。もしも「人モノ」、つまり評伝を書くのだとしたら、そこでも同じような方向をめざしたいと思ひ、この2人はどういう時代と社会の中に生きたかを示しつつ、2人を通して時代と社会を描くことを目的としました。したがって、人物を生き生きと描き出すことをめざす他の評伝とは少し毛色が違うのではないかと思ひます。そのあたりの感覚も含めて今日はお話ししたいと思ひます。

2. 井深大の場合

(1) 仮説形成

まず井深大さんの評伝『井深大——生活に革命を』（ミネルヴァ書房、2018年）です。ミネルヴァ書房で「日本評伝選」というシリーズの刊行が始まっていて、その中の1冊として依頼があったものです。先ほど申しましたように、ちょっと変わった「人モノ」をつくりたいということで、井深さんのことを調べ始めて、少し気になっていた本がありました。それは佐古曜一郎さんの『井深大が見た夢——21世紀の「ものさし」はこう変わる！』（風雲舎、1998年）

です。晩年の井深さんのことが書かれているのですが、その中に、当時ソニー社内で「井深さんはもうだいぶボケられているから」と言われていたという、ちょっと衝撃的な言葉があったのです。どういう意味合いだったかという、その頃、井深さんが気功に凝っていて、「脈診研究所」といったものを社内につくろうとしていた。そこで「最近の井深さんは少し変じゃないか」という意味合いで、「ちょっとボケた」と陰口をたたかれる状況になっていたというのです。

しかし佐古さんは、井深さんの脈診研究所の設立に共鳴し、一緒にやろうとしていた人ですので、「ボケた」と言われていたけれども、そうではないのだという考え方でこの本を書かれています。

この「ボケた」の一言が、私はすごく引っかかりました。なぜ引っかったかという、私は科学的なテーマを扱うジャーナリズムの仕事や科学技術社会論に関する仕事もよくやってきました。そうした経験から申し上げますと、我々は科学を合理的な、脱魔術化したものだと考えるけれども、科学は決してそのように輪郭がはっきりしたものではなくて、魔術と科学の間には意外と曖昧な関係がある。そうした論考が、科学史の領域ではずいぶん書かれているわけです。

井深さんに関しても、「ボケた」と言われているけれども、それは科学と魔術が交錯しているような状況を生きた井深さんの生き方を表現しているのではないか思ったのです。そういう仮説から書き始めたのが、この作品です。

例えば電気を実際に使うようになっていく時期の電気技術者たちは、魔術師という形容で呼ばれることが多い。エジソンのライバル的存在であったアメリカの発明家、ニコラ・テスラの子どもの向け評伝にも「“電気の魔術師”と呼ばれた男」という副題がついています。これは井深さんにも関係のあるところですが、無線電信技術の歴史において非常に大きな役割を果たしたイギリスのオリバー・ロジジという物理学者がいます。彼はコヒーラ管というものをつくり、無線の検波技術を実用化しました。彼も心靈現象研究に熱心に関わっており、そういう人はこの時期にはたくさんいます。

実際、日本でも、明治時代の後わり頃、透視術を本格的に考えて、東京大学の先生が関わって実験が行われたりしています。そこで意識すべきなのは、当時 X 線が実用化された時期だったということです。X 線で透視ができるのなら、別の力でもできるのではないかと物理学者が考えるのはある意味当然で、今から見ると非科学的ですが、当時、透視術というのは第二、第三の X 線を探している科学者が本気で関わるものだったのだと思います。井深さんはこの透視実験の時期に生まれた人なのです。そんなつながりからも連想を得て、科学と魔術の間のある種の往復可能性のようなところから井深さんを考えてみようという仮説を立てました。

この本に関して、2018年の私に伝えたいのは、今日こういう機会でお話をさせていただくことがもしわかっていたら、もっとちゃんと資料の検証をしておいたほうがよかったのではないかということです。井深さんの日記もあったかもしれませんが。しかしこのときには、先ほど言ったように、時代と社会を描くことが私にとっては前面に出ており、世間的に知られている資料以上に調査を進めて、文献史料を掘り下げて井深さん自身の生きざまを調べることには、なかなか精力を注げませんでした。ですので、ここでは私の考えるジャーナリズムにおける評伝の一つのスタイルとして、井深さんの本をどのように書いていったか、そのあたりに限ってお話しできればと思います。

仮説を立てたと言いましたが、仮説を立てるとはどういうことかを、あらためて考えてみます。仮説を立てるといえるのは、私はアブダクションという推理、推論の仕方だと思っています。演繹法と帰納法というのを多分皆さんも聞いたことがあると思いますが、アブダクションというのはあまり聞いたことがないのではないのでしょうか。アメリカの哲学者であり数学者である C. S. パースは記号学を提唱した人ですけれども、アブダクションを重視しました。彼が目する以前にアブダクションが推論の考え方の中でそれほど重視されてこなかったのは、単純な話で、アブダクションは間違うからです。推論としてはあまり頼りにならない。アブダクションは仮想推論、あるいは逆行推論と訳すこともあるのですが、一つの事例から全体の法則性を遡って推論する方法です。B という事例があったとき、もしも A だと仮定すれば、なぜ B なのかの説明できるだろうと、遡って説明するのがアブダクションです。そこで仮説 A が本当に正しい推論である保証はないわけですから、結論としては「おそらく A である」くらいの蓋然性を持っているのがせいぜいでしょう。そうであるがゆえに、正統的な論理学では認められてこなかったという経緯があります。

ただ、私はジャーナリズムの世界で仕事をしていますが、ジャーナリズムというのはかなりアブダクションを使うのです。事件を取材して、これはこういうことだろうと推測する。ジャーナリズムはよく間違えますが、それはアブダクションが必ずしも正しくないという、推論の性質を宿しているからという事情もあります。アブダクションだけでは正しいところに行き着かないので、正確さを極めようとするならアブダクションで逆行推理をして仮説を立てた後に、その仮説を検証するという流れをとらざるを得ないと思います。私は評伝を書くときにそんな方法を採用しています。そこで、今日のテーマを「仮説検証型評伝」としました。

(2) 資料収集と仮説形成と検証

井深の場合も、彼が科学と魔術の間を生きたのではないかという仮説を立て、それを検証していくために、井深について書かれた資料を調べる作業をしながら書いていきました。日記が残っていないか探したりするのをさぼってしまったことをちょっと恥ずかしく思いながらここに立っていますが、井深さん自身が書いた『井深大 自由闊達にして愉快なる——私の履歴書』（日経ビジネス人文庫、2012 年）、『幼稚園では遅すぎる』（サンマーク出版、2003 年）といった本はあります。本人著、あるいは本人談ですので、この研究会のテクニカルタームで言う広い意味でのエゴ・ドキュメントになるのかもしれませんが、こういったもので井深さんが語ったことを資料として使っています。あと、中川靖造『創造の人生 井深大』（ダイヤモンド社、1988 年）、小林峻一『ソニーを創った男 井深大』（ワック、2002 年）など第三者が書いた評伝もたくさんあります。そうした資料を相手に仮説を検証していくという作業を行いました。そして私は評伝の最後に次のように書きました。

晩年の井深をボケたと評したが、常識的科学観が、科学的であろうとして逆に科学の何たるかを見失っている危うさを宿している。科学的思考は常にその時点の科学によって埋められていない余白を埋めようと目指す。

ソニーの経営者となって高度経済成長期を牽引していた頃の井深を合理的科学的な脱魔術

資料収集と仮説形成と検証と作品化

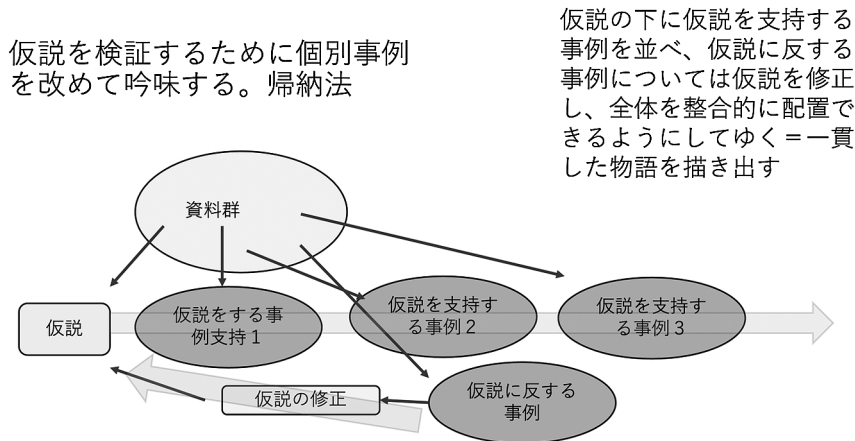


図2

化のひとつ、晩年の井深を非合理的な再魔術化のひとつと二分するのはおかしい。井深の人生は徹底的に一貫していた。

井深を慕い敬う人は、「ボケ」云々がささやかれる前と後で、すっかり顔ぶれが入れ替わってしまったように感じられるが、そのいずれの人々をも魅了したのは生涯を通じて新しい技術を求め続ける発明家的科学者として生き抜いた、無垢にして純粋な井深の魂だったのだろう。

(3) 資料収集と仮説形成と検証と作品化

実際に資料群を相手に、どういう作業をしたかを図式化してみます(図2)。

資料群から仮説を立てるのがアブダクションです。次に、仮説に基づいて、もう一度この資料群を、それが仮説を支持する事例なのかどうかを見ていきます。これは論理学の用語で言えば帰納法です。アブダクションで導いた仮説を帰納法で検証していくというやり方です。その過程で仮説に反する事例が出てくると、遡って仮説を修正するという循環を経て書いたのが、私の井深大評伝だといえます。

以上が井深大に関してのお話です。

3. 立花隆の場合

(1) 仮説形成

次に立花隆の評伝『神と人と言葉と 評伝・立花隆』(中央公論新社、2024年)です。立花の場合にも仮説を立てたい、どういう仮説を立てようかと、資料を探っていました。立花にはほとんどない数の著作がありますので、まずご本人が書いたものを読んでいく。また、かなりいろいろなところで語っていますから、そういったものも読んでいく。ここでもエゴ・ドキュメントを読んでいくということです。

私自身の問題意識としては、先ほど科学技術系のジャーナリズムもある程度やってきたと申しましたが、そういう意味で立花は自分とかなり近い領域の仕事をしていた人であり、先行して走ってくれたランナーだと思っています。ただ、そりが合わないというか、なぜこんなふうを書くのだという気持ちが非常に強くありました。端的に言って立花の場合、文章が致命的につまらないと思ったのです。書いている内容は面白いのですが、書き方に魅力がないのです。作品として文章がつまらないという、そこが立花に対する引っかかりではありました。

しかし、エゴ・ドキュメントを読んでいく過程で、実は立花は若い頃は詩人だったことを発見します。東大の駒場キャンパスで文学を愛好する学生たちが出していた同人誌『駒場文学』に自作の詩を発表していたりします。こうした文学志向の立花が、なぜジャーナリストになつてからけれん味の全くない、つまらない文体で書くようになったのか。そこが気になりました。

もう一つの発見はキリスト教に対する関わり方です。立花の両親は熱心なクリスチャンでした。無教会主義のキリスト教です。その家で育っているのです。立花自身は「僕はクリスチャンだったことはない」とか、「教会にゆくのは日曜学校に出る程度で礼拝にいったことはない」「僕はキリスト教を信じていないが」といったことを後に書いているのですが、本当にそうなのかと、そこもちょっと疑わしいなと思いました。

(2) 疑問を解く鍵

そういうことを疑いながら資料を見ていきました。立花は自分の読書経験を雄弁に語り続けた人ですが、なかでもオーストリア出身の哲学者、ルートヴィヒ・ウィトゲンシュタインが生前に出した唯一の著作『論理哲学論考』について繰り返し言及しています。これを何度も「生涯で最も影響を受けた本」と書いたり、語ったりしています。『文藝春秋』誌の巻頭エッセーが生前で最後の連載になりましたが、その最終回でもこの本に触れていることから、かなり影響を受けたのではないかと思われる1冊です。

『論理哲学論考』はアフォリズムのようなかたちで展開される特徴的な文体の本ですが、最後の一文が「語り得ぬものについては沈黙しなければならない」というもので、ちょっとかっこいいですね。ウィトゲンシュタインは非常に人気のある哲学者で、すごく印象的なこの一文がTシャツにもなっているほどです。

立花が最初に読んだ頃はまだまだ知名度も低い現代哲学者でしたが、私はこの本がキーになるのかなと、思ったのです。立花は詩の曰く言い難い魅力や宗教の神秘的な部分を「語り得ぬもの」だと思い、沈黙したのではないか。「語り得ぬもの」なので、それについて自分はもう語ることはない、語らないのだというある種の意志を固めてジャーナリストになったのではないかという仮説を立てたのです。

その仮説の下に、立花の仕事をもう一度評価してみようと考え、ここに関しては、新たに資料を調べています。立花は水戸の出身なので、高校まで一緒に遊んでいた現地の友人たちにも取材しています。これはまさにオーラルヒストリー的なインタビューであり、今日のこの研究会の趣旨と近いことを立花の評伝ではしました。

さらに、立花が書いたもので公刊されていない資料も実は結構あるということで、それらを探していきました。例えば、立花が東大入学後に入ったのが、キリスト教系の学生寮「登戸学

寮」でした。無教会主義クリスチャンの塚本虎二の推薦状を持って入寮しています。その学生寮の人にも話を聞きましたし、立花が寮に残した作文も見せてもらいました。すると、立花は「自分はクリスチャンだった」と書いているのです。つまりマスコミで仕事をするようになった後にクリスチャン時代の話から自ら封印してしまったのです。

このように、資料を見ていくと、本人が後に語ったエゴ・ドキュメントとは違う意味合いのエゴ・ドキュメントも、意外と発見できるということがありました。

では立花がキリスト教を封印する過程において何があったのか、私はそこにワイトゲンシュタインの影響があったのではないかとという仮説を立てて議論を展開していきました。詩も信仰も「語り得ない」のだから沈黙してしまったのではないかと考えたのです。

文学に関しては、実は詩だけでなく小説も書いているのです。東大新聞五月祭賞に「さみしい女」という作品を応募するも受賞を逃しています。このときにはまだワイトゲンシュタインには出会っていません。立花はその頃、少し前に鮮烈なデビューを飾っていた大江健三郎の跡を継ぎたいと思っていたのですが、大江はこの賞を受賞して作家デビューしていますから、賞を取れなかったことでふんざりがついた、自分は小説家としてはやっていけないと思って文学を諦めたのではないのでしょうか。

東大を出た後は文藝春秋社に入社し、『週刊文春』編集部配属されます。『週刊文春』の特集ページは署名記事ではないので探すのが大変なのですが、立花自身が後で語っていることとクロスチェックをかけるとどの記事を彼が書いていたかがわかってきます。例えば、やくざに取材して「やくざのあばいたやくざの内幕」というオーラルヒストリー的な記事を書いていました。記者としては優秀だったのですが、文藝春秋社を3年で退社します。記者というのは、すごくたくさんものを見るけれども、全然考えることをしないと。「超人的に見たつもりで凡人的にしか見ていないという結果になってしまう」「(自分は)より多く見るために、よく少なく見ることにした」という文章を最後に社内報に書いています。

そして、もう一度東大に行き、哲学科に学士入学します。そして末木剛博のワイトゲンシュタイン講義に出ることになる。ここでもエゴ・ドキュメントを調べてみました。当時、立花がつけていたノートがあって、ワイトゲンシュタインについての言及があるのを発見しました。ただ、あまり書き込みはなく、テキストをただ写しているようなノートだったので、ここから新しいことが何か言えたかという、そうではなかったと思います。

ただ、影響がやはり非常に強かったのだなと思ったのは、立花を有名にしたのは、ご存じのように「田中角栄金脈の研究」です。これを書いたことで時代の寵児になった後に、古巣の『週刊文春』でイーデス・ハンソンさんと対談していて、その中で「ぼくは、こんどの記事を作れたのは最終的にはファクト（事実）とロジック（論理）だと思っんです」と言っているのです。見出しにも、「事実と論理だけでつくったぼくの『角栄研究』」とあります。このファクトとロジックというのは、まさにワイトゲンシュタインの『論理哲学論考』の用語だと思います。「田中角栄研究」は、彼がワイトゲンシュタインを勉強してきたある種の応用、結果報告のような仕事だったのではないかと。本人は、政治的な関心よりも、むしろ論理的にどこまで田中角栄の金脈を調べられるかを追求したのであり、巨悪と戦うジャーナリストというパブリックイメージと少し違うのではないかと考えたのです。

(3) 立花の仕事の2つの系譜

ここで、ウィトゲンシュタインの影響から立花の仕事を読み直すことが必要だと思いました。「語り得ぬものについては沈黙しなければならない」を起点として立花の仕事を見ていくと、2つの系譜に分かれるのではないかと、私は考えました。

「田中角栄研究」は、まさにその一つ目の系譜です。本当は語り得るジャーナリズムとしての対象になるにもかかわらず、まだ語られていないものがある、そこを自分は書くのだという仕事の系譜です。田中角栄に関して、登記簿謄本などいろいろな資料を突き合わせると、ジャーナリズムがアプローチできていないことがあります。その欠如を埋めることが必要なのだという、ジャーナリズムを徹底する仕事をしたのが「田中角栄研究」であり、その後の仕事の系譜で言うと、「脳死」がそうだと思います。

ただ、それだけではないのです。立花はウィトゲンシュタインの『論理哲学論考』からもう一つ、自分のすべき仕事を方向づけたのだと思います。それが、「語り得ないと思われるものの中に実は語り得るものがあるのではないか」ということでした。語り得る領域をもう少し先まで進めようとした仕事の系譜が、もう一方にある。それが『宇宙からの帰還』（中央公論新社、1983年）や『臨死体験』（文藝春秋、1994年）ではないかと思っています。

立花の仕事形容する言葉として、「個」としての人の始まりと終わりと、「種」としての人の始まりと終わりを知ろうとしたと紹介する人がいたのですが、言い得て妙だと思います。個としての人の終わりに関しては、脳死研究はそこをやっている。一方で彼は、人間という種はどのようなふうになってどのようなふうになっていくのかを知りたいという非常に強い好奇心を持っていて、そのような考え方で行った仕事が、例えば『サル学の現在』（平凡社、1991年）でした。サルがいかに人間に変わっていくか。サルが人間に変わっていったように、人間もまた次のものになっていくのではないかを調べたいということだったのだと思います。

種としての人間の終わりは、現在しか追えないジャーナリズムの手の届かないもので、これまで一般的なジャーナリズムはそれをテーマにしませんでした。でも、そこに挑戦する、ジャーナリズムを超えるジャーナリズムをめざそうとしたのが立花の姿勢でした。『宇宙からの帰還』『臨死体験』は、まさにそういう仕事だったのではないかと思います。

このように、ウィトゲンシュタインを起点として、立花の仕事をもう一度一つのつながりとして見ていく作業を立花の評伝ではしました。『臨死体験』が、ある意味ジャーナリズムを超えるジャーナリズムをめざそうとした仕事の系譜のピークだったと思うのです。『臨死体験』を書いたのは、立花が特任教授となって東大に戻ってくる時期にあたります。所属は理系の大学院だったので、インターネットが使い放題でした。1990年代の半ば頃でインターネット使い放題というのはかなり珍しい状況で、案の定、立花はネットに夢中になるわけです。そして、この時期以後、ウィトゲンシュタインを読んで自分に課してきた、ある種の制約を踏み越えてしまう仕事に踏み出していったのではないかと、私は評伝の中で書きました。

立花はインターネットでつながることによって、人類は一つの大きな脳を持つことになるのか、「人類はグローバル・ブレインに進化する」とか言い始めます。これは実証的にいえる話ではないので、『立花隆先生、かなりヘンですよ』（谷田和一郎、洋泉社、2001年）といった評論が書かれるようになっていきます。

こうして批判もされるようになって晩年を迎えてゆくのですが、インターネットでつながった一つの知性が、巨大な全体知性みたいなものになっていくとする立花の思想形成に強い影響を与えたのは、実はテイヤール・ド・シャルダンという神学者の考え方です。キリスト教から離れたはずなのに、結局キリスト教の文脈に残っていたことを示すような展開だと思います。

今日はお話しできませんが、詩の封印というのもやがて解かれていきます。その作品が、『武満徹 音楽創造への旅』（文藝春秋、2016年）ではないかと、私は評伝に書いていますので、もしご興味があれば読んでいただければと思います。

4. おわりに

このように仮説を立ててそれを検証していく過程を作品化するというかたちで、私は評伝を書きました。ただ、私はジャーナリズムの仕事をしているので、ある時点で物語をとりあえず完成させて発行、公表しなければならないわけで、それなりの息苦しさとか肩身の狭さがあります。ジャーナリズムの仕事として作品化することの制約を感じるどころです。

さまざまな資料を使いましたが、その資料の使い方、あるいは議論の広がり、一つの物語、ノンフィクションの作品として提示するという点でかなり限定されています。もっと資料を広く使えば、例えば既成宗教のかたちをとらない宗教的感性とか、ニューエイジサイエンス志向といった方向で井深大と立花隆の共通点を探ることができるかもしれないし、稲盛さんもそういう文脈の中で考えることができるのかもしれませんが。そうした広がりの可能性が、もし私の評伝の先にあれば、少しは役に立てるのではないかと思いながら、井深と立花の評伝を紹介させていただきました。

以上です。ありがとうございました。

【稲盛ライブラリー収蔵資料を活用した個別研究】

研究報告③「創業期における稲盛和夫の企業者活動——『直筆手帳』を中心に——」

沢井 実（大阪大学名誉教授）

1. はじめに

ご紹介いただきました大阪大学の沢井です。

皆さんにご説明するまでもありませんが、京都セラミックは1959年4月の創業です。高度成長に入った頃の日本で、京都市中京区に誕生した小さな会社だったわけです。それが約10年の間に、中堅企業あるいは大企業とっていい規模に一気に駆け上がることになります。

私は創業期という言葉を使っていますが、創業から鹿児島島の川内工場が立ち上がる頃までの約10年がちょうど重なる1960年代を、京セラ創業期と考えております。1959年の創業時、稲盛さんは27歳の技術部長としてスタートします。66年に社長に就任されたときもまだ34歳で、非常に若い社長が誕生するわけです。

1960年代創業期の、特に稲盛さんの企業者活動ということで、主に営業の話と工場の生産の組み方の問題、輸出開拓の話、そして一気に規模が大きくなる時代ですので、どうやって従業員をリクルートし、養成していったか。さらに労務管理や研究開発といった活動について、いろいろな角度から見ていきたいというのが今日の狙いがあります。

私は『直筆手帳』を大変面白く、のめり込んで読みました。確かに備忘録という性格はあるのですが、非常に忙しい若い重役、あるいは社長が、営業からくたくたに疲れて帰ってきて書いているわけです。なぜそういう努力をずっとされていたのかということです。誰かに見せることを全く考えていない文章だというのは明らかなのですが、その割にはとても読みやすく、この字は何と読むのだろうと悩むことがほとんどありません。文章に書くことによって、昨日起こったこと、今日起こったことをまとめ直すというか、経験を整理して、紙に書いて自分と対話をすることで明日の決断やあり方の指針にするという明確な意図のある文章などと、いつもそう思いながら読んでおります。

2. 営業活動と生産体制の不断の見直し

先ほど10年で小企業から大企業に駆け上がったと言いましたが、これは従業員数の推移です（2頁参照）。

滋賀の工場が1963年から出てきて、65年に本社工場の従業員数を追い越してメイン工場になっていったことがわかると思います。実は滋賀工場がある蒲生町は、近くを名神高速道路が通るのです。それによって、蒲生町は純農村地帯ですので、企業誘致を考えるようになります。そして熱心に誘致をした企業の第1号が京都セラミックなのです。後にいくつかの企業が来ま

すけれども、1970年代の初頭で見ると、京セラの滋賀工場の従業員が500人台なのに対し、2番目に従業員が多いのは30人、40人規模の縫製工場だったりするわけです。ですから、滋賀の農村部にある蒲生町にとって、京セラの工場は隔絶した大工場だったのだと思います。

その年の従業員数の合計の横にあるのが、前年からの増加数(①)です。かなりの勢いで従業員が増えていっています。さらにその横に中学校や高校の新卒採用者の人数(②)がありますが、これでは賄えないわけです。会社が急成長しているときには新卒者でとても埋め切れないので、正確な数はわからないのですが、場合によっては半分以上が中途採用者で占められているというのも大きな特徴です。

営業の話に入っていきたいと思います。これも有名な話で皆さんよくご存じかもしれませんが、創業期の主製品はU字ケルシマというテレビのブラウン管の後ろについている部品です。フォルステライトという素材でできています。創業直後の客先は、ほとんど松下電子工業1社でした。1959年4月1日が創業ですが、その直前の『直筆手帳』を見ると、例えば3月23日に、松下電子工業の映像管資材課の奥森氏に電話して先方にて会うか、こちらに来てもらうかして、今後どれくらい発注してもらえるのか、あるいは発注してもらわなければならないと。そうでなければ我々は仕事の準備ができないからだ、ということが書いてあります。もともと稲盛さんはじめ京セラの設立に参画された方々がいたのは、松風工業という京都の会社です。その松風工業がつくっていたU字ケルシマという製品を持って設立した会社なので、この問題はきわめて切実だったわけです。

私が驚くのは、『直筆手帳』の中に、創業して2週間後には、松下との技術会議のときに定期的な技術会議を開くことを議題にしたいという記述があることです。創業当初から、非常に深いつき合いになるところと技術会議を行って、ユーザーとメーカーの連携を密にしていこうとしているのです。

4月1日の創業から半年ほどは、このU字ケルシマと、陰極管であるカソードチューブの2つがメインの製品でした。専務は稲盛さんのだいぶ年上ですけれども青山政次さんと、稲盛さんは青山さんと2人で見本を持って、関西・関東の電子メーカーを回るというのが、創業後1年ぐらいの動きになります。

そんななかで、例えばこんな文言が出てきます。創業から1年数カ月後の1960年7月9日のことです。松下電子工業の犬飼さんという人を訪ねた際、最近のU字ケルシマに折れ不良が出ているというクレームがつくわけです。非常に問題で、こういうことでは京セラの技術管理が信用できないと言われたと。これに対して稲盛さんは、「過去に色々和松下から云はれさんざん引張り廻されたのであって当社の技術は全く良い」という下請けらしからぬ強気のことを言ったと書いています。さらに11日に技術的なデータと、これでいいという自信のあるサンプルを持っていくので、それを見てから結論を出してくれと言っているわけです。

何を申し上げたいかというと、創業当初から稲盛さんは耐えるだけの下請け業者ではなかったのです。当初は1社に頼らざるを得なかったのですけれども、そのリスクをよく認識していて、何とか客先を拡大しようと努力しています。取引相手が増えれば増えるほど、松下との交渉力強化につながるということを見通し、松下に感謝しつつ、一方でここだけにつながってはダメだという両方の思いがあることがわかります。

それから私はここを読んだとき、すごいなと思ったのですが、営業で外回りをして帰ってきた後に、生産体制の見直しを検討しています。1961年3月27日の記述によると、今後の組織は次のようにする。岩切さんを研究に回して研究をさせる。今、全員に依頼してある仕様書を完成させること。研究の中田君を技術に持ってきて、女子の堀井さんと交換する。技術の波戸元君、この人はキーパーソンの1人ですが、前年に入社したばかりで、当時まだ18、19歳です。この方と今度入った高卒男子の2人で新しい設計をやるようにする。そのために創業からいる浜本君が訓練して、至急、体制を確立する。製造は今、青山君が工程管理を担当しているけれども、去年入った高卒の中でできれば、中川一君のプレスを今年入った佐藤君にでもさせたい。仕上げに2人も持っていくのは無駄だ、過剰だと。さらに、中卒の入社があるのだから彼らでやって、中川君は抜いて、これと女子1名、あるいは中川君は入れないで女子だけで工程管理をさせて、いつでも工程が組めるように教育したいと。このような文章が出てくるのです。

お客さんのところに行って注文を受けて帰ってきて、翻って社内を見て、まだそれほど従業員が多くない時代ですけれども、誰をどう配置していくかを検討している。そのように営業と生産の組み方が連動していることがよくわかる記述が、ここだけでなく頻繁に出てきます。

3. 輸出市場の拡大

次に輸出市場の拡大についてです。これは京セラの輸出動向です（表1）。

(b) は総売上高です。(a) が輸出額ですから、割り算すると輸出比率になります。1964年は会社ができてまだ6年目で、輸出比率も1.2%とほとんど内需の時代で、そこから10%台、20%台と増えていきます。1970年代に入ると、例えば1974年は64%と、オイルショックの影響で内需が少し落ちる年には半分以上が輸出というように一気に様相が変わるわけです。

しかし、どこのメーカーもそうですけれども、規模の小さいこの時代、京セラには自社で直接輸出をするだけの人員も力もないので、商社に頼るかたちになります。最初にシャーマン商事が京セラにとって大事な商社になります。シャーマン商事は大野哲人さんという方が経営する、東京の小さな会社です。従業員が多いときでも10人に満たないような、家族企業とっていい規模ではあるもののフェアチャイルドに大変強いのです。1970年代になると、フェアチャイルドとインテルという巨大なお客様ができるわけですが、香港にフェアチャイルドセミコンダクタという生産子会社があって、その子会社向けの商売にも強いということになるのです。

一方、極東貿易は非常に大きな商社です。戦前の三井物産機械部をそのまま引き継いだ大商社で、京セラは1962年6月に代理店契約を結びますが、1964年の暮れには解消しています。

もう一つ、この時代の対共産圏貿易は、例えばソ連に対してはココム規制、中国に対してはチンコム規制とさまざまな制約があって、自由に貿易ができませんでした。しかし当時、1964年から68年にかけて、和光交易や国際貿易促進協会の紹介でソ連の要人が京セラの本社や滋賀工場をたびたび訪問しています。京セラとしてはプラント輸出の可能性を探っていたのでしょう。京セラにソ連をアテンドした和光交易というのは、丸紅飯田のいわゆるダミー商社です。

表1 京セラの輸出動向

(100万円、%)

年度	輸出額 (a)	総売上高 (b)	輸出比率 (a) / (b)
1964	3	247	1.2
65	28	298	9.4
66	95	643	14.8
67	165	1,043	15.8
68	270	1,921	14.1
69	871	4,419	19.7
1970	1,436	7,002	20.5
71	1,975	6,852	28.8
72	4,204	11,255	37.4
73	10,078	23,881	42.2
74	13,369	20,805	64.3
1975	14,104	29,633	47.6

[出所] 京セラ40周年社史編纂委員会編『果てしない未来への挑戦』2000年、109、399頁。

商社が直接、中国と貿易をするのはアメリカとの関係で都合が悪いので、ダミー会社を使う。逆に中国とつき合っている商社は、台湾との貿易がなかなか難しいことからダミー商社を使うのです。これを逆ダミーといました。

1964年12月に極東貿易との契約が切れた京セラは、丸紅と代理店契約を結びます。したがって本格的な商社とのつき合いは、その後、丸紅と続くかたちになります。丸紅はもともと「糸へん」商社ですけれども、この時代には総合商社になっていて、例えばアメリカならロサンゼルスにもニューヨークにも支店を持っていました。ですから丸紅にアメリカ市場をお願いします。極東貿易にはどちらかというところヨーロッパ市場向けを、シャーマン商事は先ほど申し上げたようなかたちで香港をはじめアジア市場向けをお願いしますことになります。

そして1964年12月に、京セラは社内に貿易部を設置しています。ただ発足時の人員は3名で、上西阿沙部長と女性社員と、翌年に入社する若い社員だけでした。71年ぐらいになって、十数名の規模になるわけです。

実は京セラからすると、商社を介した商いというのはあまり伸びないのです。どうしてかという、セラミックはカスタム製品です。出来合いのもの、在庫品を売るのではなく、客先の意向を反映したものをつくるB to Bビジネスなので、商社が仲介するのは荷が重いのです。確かにそういう面はあろうかと思えます。資料を読んでも、そのことは間違いのないのですが、も

う一つ商社ビジネスの限界として、商社の人がロサンゼルスやニューヨークでアメリカのカスタマーに売ることにはあるものの、実際に売るのは Sales Representatives、すなわちセールス・レップと呼ばれる人々なのです。基本的にはアメリカ人です。だから、このレップをどう組織化し、どうしっかり把握するかが非常に重要な問題でした。

この点で、極東貿易にしても丸紅にしても、稲盛さんから見てもあまり働いていないので、それなら自前の組織をつくろうということだったのだと思います。1966年1月7日の『直筆手帳』にも、ある時点から以後は当社で広告を出して、例えば IEEE という有名なショー（展覧会）に出品して主導権を取り戻し、力のある商社を自由に使っていくといった記述があります。別の言い方で言うと、丸紅のロサンゼルスやニューヨークの支社を one of reps というか、京セラが使えるレップの1人としてつき合っていくということになっていきます。

一方で貿易部は、1968年2月にロサンゼルスに初代駐在員を派遣します。社内報を読んでいますと、1人で行って寂しいところで営業をやっているのだから、みんな励ましの手紙を書くと。これが唯一彼を慰めることになるからということを書いている、そんな時代です。さらに同年8月、新たに2人の駐在員がロサンゼルスに行ったのを機に、丸紅飯田内に駐在員事務所を置かせてもらいます。その後、カリフォルニアのサニーベールにフェアチャイルドがあり、ここのほうが便利だということから移転し、翌69年7月に現地法人京セラインターナショナル・インク（KII）に改組します。現地法人になると L/C が開設できるので、これが京セラにとって直接貿易の始まりといえるでしょう。

4. 養成訓練と労務管理

高度成長期はご承知のように、高校進学率が上昇する時代です。ざっくり言いますと、昭和30年頃の進学率は2人に1人ほどだったのに対し、ほぼ「全入」が実現します。しかも女子の進学率が相当低かったのが逆転して、高度成長期が終わる頃には女子が男子を若干上回るようになります。

これは戦前以来なのですが、日本には、義務教育修了者は工場の現場作業員・現業員・工員、中等教育以上の修了者は職員という区分がありました。戦時中に工員という日本語ができてからは工員と職員というかたちだったのが、この工員に中卒者がいなくなる、みんな高校に進学するので中卒者が採れなくなる時代が来るわけです。そうすると高卒の現場従業員を採用しないといけないけれども、今まで職員待遇だった高卒者に工場でも働いてもらうのは、そんなに簡単なことではなかったのです。日本中の企業が、新卒高校生の処遇に頭を悩ませるといえる時代になります。

ここにあるように、京セラでは大卒をコンスタントに採っていることがわかりますが、高卒と中卒で見ただけだと、1967年ぐらいから中卒は採れなくなり、高卒が増えつつあります（3頁参照）。

中卒の大量採用は1965年度ぐらいまでで、それ以降の新卒者採用は高卒に移行していきます。それでも足りないので、冒頭で申し上げたように中途採用者をたくさん入れることが非常に大事になってくるのです。この時期の『直筆手帳』を見ると、1960年1月18日には「中学

校廻り、余り人がいない 第二次 2月11日試験 第一次 1月31日試験する予定」、61年3月27日には「技術要員の給料を上げて来年の大学卒に良いもの3名程度来てもらふ事とする。島田〔欣二〕先生〔鹿児島大学工学部教授——引用者注〕にも話しておく事」と、稲盛さんの鹿児島大学の恩師である島田先生にもお願いするといった記述があります。

さらに「臨時工の募集については明日打ち合せて新聞にて」（61年9月18日）採る。「求人の結果23人来て 10名採用」（61年10月4日）した。「主婦をアルバイトとして10数名募集して検査要員として使用し現在の女子を現場に出して機械の運転をやってもらふ様に考へる」（62年8月19日）、「滋賀の人員募集に対して強力に推進する事」（64年9月18日）、「滋賀工場における来春の中卒者の募集について地元、周辺部、地方等をすぐに廻って人員のカクトクに全力を上げる事」「地元の区長を集めて会社の経営方針を発表し町発展の為になる事だからなるべく各人の子弟を当社へ入社させる様に依頼する事」（65年11月22日）、こういう言葉が出てきます。

募集案内を読んでも、1965年度の中卒者では「“京セラ”は全員が自分の会社であり、自分の手で京セラを世界一の京セラにするんだという考えで、一致協力して働いています。誰でも数年を経て技術的に向上し会社の発展に協力する立派な人格の人は株主となり、将来の安定が得られます」と。中学生にこういうことを言って通じるかどうかはわかりませんが、親御さんは安心したかもしれません。あるいは68年度の高卒・高専・大学卒用募集案内には「高能率高賃金を標榜し、且つ社員株主制度を実施して、名実共に自ら働くものの会社であることをモットーとしている」とあります。

そして、これが1963年度の高卒新規採用者に対する導入教育です（10頁参照）。1週間使って、幹部総動員で教育しています。稲盛さんは初日に2時間、「企業は人なり」という話をし、次の日も「正しい態度と考え方」、さらに5日目に「向上の精神」ということで各2時間話をされていて、大変熱心に、力を入れて導入教育を行っていることがわかります。

どこの会社もそうなのですが、それでも高卒者の定着率はよくないのです。そんななかで定着してくれる人に、稲盛さんは非常に期待を寄せています。例えば「班長補佐以上は頼れる者たよりになる奴として昇進させ今后は差をつけて指導して行く事。優秀なものを幹部へ上げる 組長以下について 組長、組長補佐の2グループとして幹部としての意識を強くし機会ある毎に企業意識を注入する。これは管理者ではなく労ム管理の一環として取上げる 今后はこのグループ制（入社年月も考へに入れて）の集団指導制を確立して行く事、君達が会社の中心の柱である旨を強調する事」（65年4月20日）。高卒で入って定着し、組長を経て班長になっていく人たちに対する期待が、繰り返し語られているように思います。

1966年にフランス IBM から厚膜 IC 基板（サブストレート）を大量に受注したことが京セラの飛躍の大きなきっかけになったのは有名な話ですが、青山さんによると、このときに稲盛さんは滋賀工場に出ずっぱりで従業員と一緒に働くわけです。そして現場で実際に物をつくっている責任者、指導者は班長層であると知ったことから、この人たちに対しての処遇をしっかりとやっていかないといけないと語るようになります。

5. セラミックの可能性の追求

最後に、セラミックの可能性の追求ということです。

この時期、日本の無機絶縁材料メーカーの中で、電子工業用無機絶縁材料に最も注力していたのが、京セラ、鳴海製陶、日本ステアタイト、日本特殊陶業の4社でした。なかでも京セラは、点火プラグという主軸商品を持っていた日本特殊陶業や、食品生産から出発した鳴海製陶とは異なり、さまざまなセラミックの応用可能性を拡大することに長けていたと聞いていいと思います。セラミックの幅を広げていく、セラミックにおける多角化に社業の将来をかけていたのです。

そのためには、先ほど工場の現業員を中途採用したと申しましたが、技術者についても中途採用者が続きます。典型的な例として、1963年4月に、フォルステライト研究の第一人者で工業技術院名古屋工業技術試験所の課長、杉浦正敏さんがリクルートされて京セラの研究部長に就任します。65年には杉浦さんの共同研究者だった平井道夫さんも入社し、さらに67年に日本電信電話公社電気通信研究所の新井湧三さんが入ってきます。この3人が入社したことで、京セラはセラミック材料と電子部品用材料の精密加工に関する先端技術を手に入れました。こうした外部技術人材の採用は70年代も相次ぎます。

あるいは商社から中途入社したケースもあります。1962年に稲盛さんが初めてアメリカに行ったときにアテンドしたのが、極東貿易の永井立昇さんでした。この方は1973年でしたか、後に京セラに入社されているのですが、すでにその5年前、1968年の『直筆手帳』に永井さんがぜひ欲しい、彼を入りたいと書かれています。5年越しの話が実ったということになります。

6. おわりに

最後に、まとめにもなりません。創業して間もない無名の京セラは、まず存在を認知してもらう必要があり、稲盛さんは市場開拓に東奔西走する日々が続きました。しかし、外回りで疲れた体を休める間もなく、松下電子工業をはじめとする客先からの品質・価格両面のさまざまな要求に応えるために、工場現場の編成のあり方を絶えず検討していることがわかります。さらに既卒者と新卒者の組み合わせ、中途採用者と生え抜き社員の融合を図って、最適なジョブローテーションは何かを追求しています。そうやって現場労働者の熟練形成を支援しているのですが、その中で班長補佐層への期待は非常に強かったと思います。

また、新素材であるセラミックの可能性を徹底的に追求していたと申し上げましたが、私は多角化の一環としてセラミック製品を手がけるというよりも、創業期1960年代の京セラは、セラミックの用途を可能なかぎり拡大する、セラミックで何ができるかを徹底的に追求するという姿勢だったと思います。そしてそうした姿勢は、研究開発に対しても、製造現場に対しても、営業に対しても、輸出担当に対しても相当大きな負荷をかけ、それぞれの部門は絶えず背伸びすることが求められました。その背伸びを要請することが、各部門の潜在的な可能性を引き出すことにつながったと考えられます。

これは言うは易しで、背伸びしすぎると困るので、限度というのがなかなか難しいと思うの

ですけれども、少なくともセラミックの可能性を最大限に追求する、言い換えれば背伸びすることを組織文化として定着させようとしていたのではないかと思うわけです。それを前提として、1970年代以降は本格的な多角化の時代が始まります。そういう意味でも京セラにおいて1960年代と1970年代は分けて考えることができるのではないかというのが、今日の結論になります。ご清聴ありがとうございました。

研究報告④「エゴ・ドキュメントから読み解く京セラにおける組織文化の複数性」

梅崎 修（法政大学キャリアデザイン学部教授）

1. 報告タイトルの3つのキーワード

私の報告は「エゴ・ドキュメントから読み解く京セラにおける組織文化の複数性」です。ちょっと変わったタイトルでわかりにくいかと思うのですが、タイトルの中に3つのキーワードを入れております。

1つ目は「エゴ・ドキュメント」。これは、先ほどご説明したとおりで、私の場合はオーラルヒストリーを使った歴史研究です。

2つ目は「組織文化」で、組織行動論という専門領域の中で定義されている専門用語です。特に私が興味を持っているのは、企業全体の組織文化ですが、企業内の一部署である営業部なら営業部で独自の組織文化があります。それらはどういう構造かを考えるということです。

3つ目として、「複数性」です。ただこれは私のエゴというか強引さが入ってしまっていて、正確には人事の研究においてはダイバーシティと呼びます。ダイバーシティ・マネジメントの研究はよくあるのですが、あえて複数性という言葉にしました。なぜかという、ダイバーシティは一般に「女性活躍」とかですごく使われているので、私が使いたい意味が誤解されやすい。あえて複数性と言ってみたいと思ったからです。これは後々説明しますが、要するに、創業期の京セラ独自の組織文化の特性を明らかにできるキーワードなのです。

2. 組織文化の教科書的定義と複数性

組織文化の教科書的定義は、組織行動論のテキストにあるように、構成員すなわち社員、従業員がいたときに、そのメンバーが共有している意味のシステムになります。京セラであれば、京セラ社員が持っている共通する価値観や規範があると考えられるわけです。もちろん、新入社員はいきなり京セラパーソンになれるわけではないので、新入社員教育であるとか社史の勉強の中で、上司や先輩から徐々に組織文化を伝達されていくということだろうと思います。

あらゆる組織には何らかの組織文化があって、ここまでがメンバーですよという境界や、自分が所属している組織に対するアイデンティティを持っていたりする。個人の単純な損得だけで、給料があるから働いているということではなく、この会社のために働きたいとか、この会社のミッション、社是がこういうものだから、そのために自分も貢献したいみたいなことを意味づけしていく。また組織自体がある程度の安定性を持つために、組織文化というものが必要になるわけです。

この組織文化の研究の中でいくつかの発見があります。まず組織文化というのは早期においては圧倒的に創業者の影響が強い。京セラの場合では、稲盛さんの影響が非常に強いということです。

さらに文化、カルチャーでありますから、どうやって伝達されたり共有されたりしていくの

かを考えますと、エピソード、小さな物語、創業者物語によって、儀式とかシンボルというところちょっと大げさな言い方ですが、会社員なら研修を受けたりすることで伝授されていく。特に京セラ文化の基盤として考えられるものに、京セラフィロソフィがあります。語られたものを文字情報にしてみんなに読んでもらう。つまり、書かれたものを通して組織文化を継承していくということになります。

組織文化を共有しているのは、もちろん企業経営にとってある種の強さですが、神戸大学におられた加護野忠男先生は「組織文化の逆機能」という問題も指摘されています。あまりにも組織文化の共有度が強くなりすぎると、社員が金太郎飴のように均質化・単数化してしまうのです。そうなれば組織の活力が生まれません。ではバラバラでいいかというところ、バラバラになりすぎるとまさしく分断です。勝手気ままな個人主義になってしまう。バラバラになる危機も、均質化・単数化する危機もあって、それらの危機を回避しつつ組織文化をつくっていくのは非常に難易度が高いことです。また、創業期、成長期、成熟期では、それぞれの問題も大きく違う。

加えて、組織文化には複数性、すなわち多様性（ダイバーシティ）がある。1つの組織の中に優位な文化もあればサブ的な文化も存在するのです。だから製造部門には製造文化があって、工場担当の技術者を中心としたカルチャーがあります。営業は営業で、やはり文化がちょっと違うのです。だから、部署ごとに従業員の特徴や考え方が違う。地理的な分散もありますので、鹿児島の工場と京都の工場はだいぶ違うことも当然考えられるわけです。強く伝達しやすいものと、まだ伝えにくい曖昧な弱さというものもある。

また、繰り返しになりますが、複数性はあったほうがいいのですが、ただ、マネジメントと組織行動学の権威であるアメリカのスティーブン P. ロビンスが組織文化と多様性のパラドックスということを言っています。複数性・ダイバーシティは組織の活性化につながり、企業成長に貢献するので、たくさんの価値観があったほうがいいけれども、あまりにもバラバラになりすぎると一体感がなくなる。先ほど言ったことと同じような問題が指摘されているのです。

3. 京セラ元社長・安城欽寿氏の仕事史

(1) オーラルヒストリーの概略

このような問題を考えた上で、私が取り上げたのは京セラ元社長の安城欽寿さんの仕事史です。全4回のインタビューをさせていただきました。

入社からずっと、国内営業を含めて営業の統括、そして稲盛さんの次の社長になります。非常に独特なのは、その後の歴代社長を見ても、いわゆる文系営業畑出身の社長は安城さんお一人なのです。製造業の企業の中でちょっと違う文化を背負っているといえるかと思います。

安城さんは本当に営業の鬼というか、「鬼の安城」と言われていたくらいですから、厳しくノルマをつくりながら営業先を開拓していかれた。特に創業期ですと、京セラは名前が知られていないわけです。そうしたなかで市場を広げていかれたというのは大変なことであったと思います。

さらに、安城さんのオーラルヒストリーの資料的な価値を申し上げますと、先ほどの趣旨説

明で、かつて社史編纂の際にインタビューが行われたと申しましたが、実はそのときに安城さんは語っていないのです。ですから、安城さんの語ったことは現在の京セラ社史には残されていません。社史に残されている語りは人によって偏っていますから、安城さんが今回のオーラルヒストリー・プロジェクトで語られたことには大きな資料的価値があります。実際、安城さんはインタビューの4回目が終わって半年ほど後にお亡くなりになっていますので、最後にオーラルヒストリーを残すことができたのは貴重な機会だったと思います。

これは1回目のインタビューです（写真1）。

次は創業1周年のときの写真で、安城さんもおられます（写真2）。安城さんがこだわっていたのは、京セラに入ったのは創業2年目ではなくて、創業年度の10月だと。「大学4年生だったけれども、もう東京から来て働いていたのだよ」とおっしゃっていました。

安城さんの経歴を見ていただければわかるように、入社してから最初は主に関西での国内営業、それから東京、そして地方営業まで拡大して営業部長になられています（表2）。本当に営業畑を一直線に歩まれた方だといえます。役員時代の話になってくると複数の部署のことも取り上げられるのですが、今日の報告は基本的に営業の安城さんの創業期のお話ということになるかと思えます。



写真1 第1回目のインタビュー



写真2 創業1周年記念写真

表2 安城欽寿氏の略歴

	経歴（株式資料）	経歴（稲盛ライブラリー調査）
1934年（昭和9年）3月15日		新潟県西蒲原郡味方村（現新潟市南区）生まれ
1949年（昭和24年）3月		新潟県立巻中学校卒業
1954年（昭和29年）3月		新潟明訓高等学校卒業
1960年（昭和35年）3月	東京経済大学経済学部卒業	
同 4月	京都セラミック株式会社（現京セラ株式会社）入社	
1961年（昭和36年）5月		業務係長（組織図）
1962年（昭和37年）1月		本社営業係（組織図）
1963年（昭和38年）4月		関西営業課長（組織図）
1965年（昭和40年）1月		営業課長（社内報5号）
1966年（昭和41年）4月		関西営業課長（社内報69号）
同 10月		営業部長補佐（組織図）
1967年（昭和42年）4月		関西営業部長補佐（組織図）
1968年（昭和43年）1月		営業事業本部次長（組織図）・経営委員会 S.B.
同 8月		関西事業部部長（組織図）
1969年（昭和44年）8月		京セラ商事株式会社設立に伴い、同社取締役営業部長に就任
1970年（昭和45年）10月		京セラ商事（株）が京都セラミック（株）に吸収合併により取締役退任
1970年（昭和45年）12月		営業部長（社内報31号）
1971年（昭和46年）5月	同社 取締役（営業部長）就任	
1973年（昭和48年）11月	同社 常務取締役（営業担当）就任	
1977年（昭和52年）6月	同社 専務取締役就任	
1979年（昭和54年）11月	同社 取締役副社長就任	
1980年（昭和55年）4月		営業本部長（国内営業と貿易事業本部を統合し、営業本部が発足）（社内報）
1980年（昭和55年）7月	同社 代表取締役副社長就任	
1981年（昭和56年）1月		営業担当取締役副社長（社内報74号）
1983年（昭和58年）2月		副社長国内・海外第一営業責任者（第一営業はセラミック部品関係と思われる。第2が商品+電子機器、第3がOEM）（社内報84号）
1983年（昭和58年）6月		ファインセラミック事業本部（セラミック、半導体部品、電子部品、産機部品、特品の各本部を統合）発足に伴い本部長に就任（社内報86号）
1986年（昭和61年）10月	同社 代表取締役社長（第4代）就任	
1989年（平成元年）6月	京セラ（株）代表取締役社長を退任し、代表取締役副会長就任	
1993年（平成5年）6月	京セラ（株）取締役副会長就任	
1995年（平成7年）6月	同社 相談役（非常勤）就任	

2023年にご自宅をお伺いし、ぜひインタビューさせていただきたいとお願いしてから、半年くらいの期間を空けてインタビューにお邪魔しました。まさか4回来るとは思っておられなかったのかもしれませんが（笑）。

また、かつて部下であった宮前武彦さんや久木寿男さん、柏原光人さんという、時代ごとに側近の方にも同席していただきました。安城さんはこのときすでに89歳でしたので、細かい事実は同席していただいた方から「こうでしたよ」という話をさせていただくこともありました。ですから、オーラルヒストリーのタイトルはお一人なのですけれども、インタビューの中には、宮前さん、久木さん、柏原さんからも、それぞれテーマに合わせて伺った語りがあります。

(2) 京セラ創業期の営業活動

さて、このオーラルヒストリーの歴史研究上の価値は、創業期の国内販売拡大のプロセスが明らかになることです。この会社と取引が始まった、販売先が広がったということは社史に書かれています。取引がなかった会社にどうやって取引が生まれてくるのかというプロセスは社史ではあまりわかりません。ソニーに関しては青山政次さんの『心の京セラ二十年』（自費出版、1987年）の中で、稲盛さんが何度も直接訪問して取引先にしたという記述があるので、部分的にわかっているものもあるのですけれども、では他の企業との取引はどうかということ

です。また、貿易部については先ほど沢井先生から詳細な報告があったのですが、これは実は上西阿沙さんのお仕事で、オーラルヒストリーもあります。全1回ですけれども、上西さんが貿易部での活動を語っておられます。営業部と貿易部で役割を分けていたと思います。

初期の頃に売上高がこのように伸びていったことは、皆さんもご承知のとおりです（図3）。売上を細かく見ますと、創業初年度の1959年は松下電子工業が受注額の圧倒的な割合を占めています（表3）。これはリスクがある状態で、松下との取引が何らかの理由でなくなってしまう

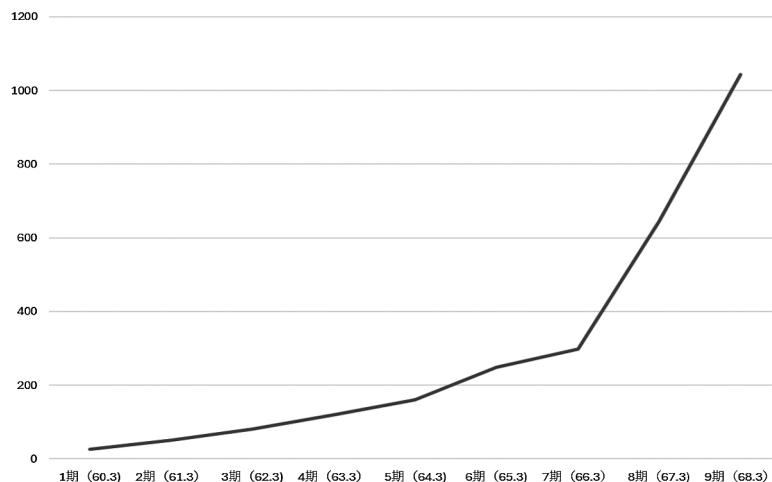


図3 売上高推移（百万）60-68年

資料）京セラ『果てしない未来への挑戦_下巻_技術編・資料編』

表3 受注企業の推移（1959→1963年）

創業初年度（1959年度）受注構成比		1963年度 受注構成比	
受注企業名	割合（%）	受注企業名	割合（%）
松下電子工業	92.4	松下電子工業	23.9
三菱電機	1.4	三菱電機	15.1
松下電工	0.4	ソニー	13.2
神戸工業	0.1	北陸電機	8.4
その他（関西）	5.7	松下電器	5.5
		日本電気硝子	5
		精工舎	2.8
		東芝	2.8
		日立	1.9
		立石電機	1.7
		新日本電機	1.6
		松下電工	0.6
		神戸工業	0.6
		富士通	0.2
		その他（関東）	12.9
		その他（関西）	3.6

4年間の拡大

売上：2,600万円 → 1億1,900万円

資料）社内制作ビデオ『チャレンジスピリット—創業メンバーが語る京セラの原点』（京セラ株式会社）

と、ほとんど受注がなくなってしまう。しかし、数年後に受注割合が変化します。もちろん、松下電子工業の割合は高いのですけれども、他の取引先の数も増えたわけです。

こうした状況を生み出したのがおそらく安城さんであると稲盛ライブラリーの方からお聞きしていたので、そのときのことを話してくださいと安城さんをお願いしました。

当時の営業部長は、松下電子工業をまずしっかり押さえるという考えだったそうです。ルートセールスというのでしょうか、現在の取引先との関係性をちゃんと築いていく。若者の安城さんは血気盛んに、従来の取引先は部長さんに任せて、自分は新しいところに飛び込んでいった。「帰れ」と言われたり、「お前ら何の会社だ」と言われたりしながら、何とか食い込んでいって受注を取ってきたのです。

安城さんの個人的な営業能力だけでなく、営業体制もこの時期少しずつ整えられていきます。ただ、今の京セラと違い、組織がしっかりして担当者を決めてというより、営業先が出てきたらその場で組織をつくっていく、取引先によって担当者もぐるぐる変わるようなかたちでした。これは関西営業部のメンバーです。真ん中が安城さんで、宮前さんも部下として並んでいますね（写真3）。

また、京セラは、最初は関西で強いのですけれども、関東でも取引先を拡大していきます。久木さんから安城さんと共同生活を送りながら一緒に東京営業所を立ち上げていくお話を伺うことができました。営業の拡大というものが、個人の語りからもよくわかります。こちらは東京営業所の写真になります（写真4）。

(3) 「営業の語り」が伝える商才

このようにメンバーが増えていったことは社史でも普通にわかる事実ですが、ではどうやって営業先を増やしていったのかについては、なかなかわかりにくい。つまり、営業の技みたいなことです。これについて安城さんに質問して語っていただきました。

まず、なかなか大変だったというお話がありました。細かく見ていくと長くなるので簡単に申しますと、朝、工場の前で掃除をしているおじさんがいると。毎日やっているので目立つよ



写真3 1967年当時の関西営業のメンバー
前列中央が安城氏、後列右端が宮前氏

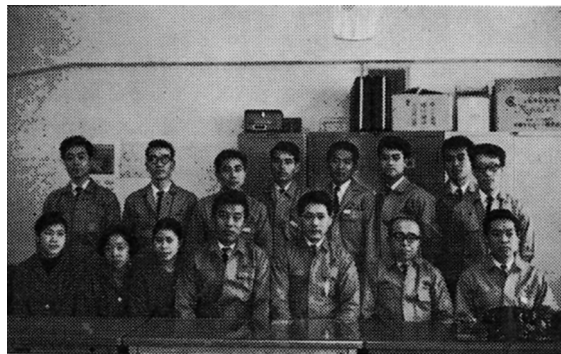


写真4 昭和44年当時の東京営業所メンバー：前列
左から4人目より、佐々木武夫氏、岡川健一氏、小
坂東美（はるみ）氏、大平哲氏、後列左から3人目
より石平健二氏、（一人おいて）山本卓二氏、明比信
一郎氏、（一人おいて）三宅新一氏

うになってきて、あの人は誰だという話になる。実は京セラの安城さんだということで、そこにいた女性社員のグループが、かわいそうだからちょっと上司に話をつけてあげましょうということがあった。取引をしたい会社に協力者をつくるという、機転の利く商才です。

こういう面白い話がたくさん聞けたわけです。例えば忘年会に手土産を持っていくときにはあえてジュースにする。管理職の男性にお酒を持っていくのではなく、女性社員に喜ばれるようにジュースを持っていったそうです。すると、女性社員が管理職に、あの人はいいですよ、あの人はよく来ていますよと、何かいいことを言ってくれて、それが注文のきっかけになった。逆に敵にするとひどいことになってしまうのですが、そういうやり方がいいのですよといった話をされました。

また、取引先が、京セラが納めた部品の不良品率を計算するわけです。そのチェックをする人が京セラファンになってくれると、不良率が減るということもあったそうです。小さな声で言うべきことかなとおっしゃられたけれども、社内にファンをつくることで欠品率が下がった。

本当に欠品だったらダメですが。安城さんが行くと、人と人の信頼関係が広がっていったのです。

これも話すとき長くなってしまいますのだけれども、アポなし訪問をして守衛さんに「誰に呼ばれて来たのだ」と言われ、「山本さんとアポを取っています」と答える。「山本なんていないぞ」となるので、「鈴木さんだったかな」なんて言って（笑）。簡単に言うと嘘をついているわけですが、なんとか粘って取り次いでもらう。誰かが出てきて、結局「お前なんて知らないぞ」となっても、もう会ってしまっている（笑）。そこから営業が始まるというのです。

あるいは部下が怒られて帰ってくれば、私が行かせたのだからと言って、相手に「怒るのなら私を怒ってください」と。そこからまた関係性が生まれてくるわけです。こんなかたちで創業期に安城さんは活躍されたのです。

駆け引きみたいなものもあったそうです。「近くに営業所をつくってくれ」と言うお客さんに「受注が5,000万円になればつくりまします」と話しておいて、2,000万円ぐらいの受注の段階でつくってしまう。お客さんは「まだ5,000万円ないぞ」と言われるのですが、「あなたならきっと5,000万円の受注をくれるでしょう」と褒めて持ち上げるようなかたちで営業所をつくったわけです。

いろいろなやり方で目立つ営業をされていたということです。相手の印象に残って愛されるというか、機転を利かせた営業です。

(4) 「営業」分析の難しさと売るアート（技芸）の伝わりにくさ

ただこの営業力は、もともと経営学の中でなかなか分析されていないものだと思います。というのは、これまでお話ししてきたように、営業力は技なのですね。職人芸的な色彩が強いというか、技芸というか。普通に営業を教えると、教科書的に営業はマーケティングの一分野の話になってしまう。営業研究というのはエピソードとしては面白いのですけれども、スキル化・測定化が難しいのです。

フィリップ・デルヴス・ブロートン著『なぜハーバード・ビジネス・スクールでは営業を教えないのか？』（プレジデント社、2013年）は、ビジネススクールにはなぜ営業というコースがないのかということに言及した本で、もともとのタイトルは『THE ART OF THE SALE』です。ARTとは技です。先ほどから商才がある、駆け引きがうまいと言っているわけですがこれもこれは何か。最新の営業能力の統計分析では、営業成績の高い人には、マキャベリ的知性があるとされています。Dark Triad、ある種ポジティブでない、明るくない側面がある人格特性ですね。マキャベリズムと言ったりもしますが、駆け引き的な知性は営業成績にプラスの効果があった。そして、この駆け引き的な才覚というものは企業にとって重要なのですが、どうやって伝承していくかが難しいと思うのです。

例えば稲盛さんとの対比で考えてみると、稲盛さんは技術がベースにあるから、取引先の技術者と喧嘩をしてしまうこともあったと、安城さんはお話しになっています。つまり取引先にもっと効率的な方法があるとか、結果的に相手を論破することになった。相手の技術者から、あの人を連れてこないでくれということになってしまい、安城さんが裏で何となくだめて取引を続けていったこともあったそうです。だから製造文化の人と営業文化の人では考え方が違う。その後、それらの焔を超えた経営者になったとしても、もともとは文化的な違いを持つ

ているということだと思のです。

同じように上西阿沙さんも、貿易部で海外の会社と取引するときに、若き日の稲盛さんと営業観が違ったといいます。稲盛さんはいいものをちゃんとつくれば売れるのだという情熱ですね。上西さんは海外貿易を長くやっているから、その中での営業は駆け引きなのです。貿易というのはそんなにうまくいかないと思っている。海外に行ったとき、稲盛さんはなぜ売れないのかとホテルで泣いていたというような、それ自体は経営者の圧倒的な熱さがあるわけです。やはり営業の仕事はちょっと特殊なのだということを感じます。

企業の課題は、こういう営業文化を、京セラフィロソフィやエピソードでどうやって残していくかということです。『営業の心得』というフィロソフィの営業版があり、資料として残っています。これは安城さんが相談役時代に社員に向けて語ったものをまとめた48の心得です。私も読みました。

ただ、感想を言うと、安城さんに直接語ってもらった営業の話と、ここに書かれているものにはやはり乖離があるわけです。どちらかというと、心得というのはちょっと教訓めいていて、お客様のことを考えなさいというのは確かなのだけれども、そうになってしまうと先ほどの駆け引きの面白さ、商才のようなものは伝わりにくい。

安城さんの部下だった久木さんも、研究開発みたいなものは文字や数字になって残りやすいけれども、商才というのはやはり先輩と一緒に取引先に行って何となくわかってくるもので、文章にしたらつまらなくなってしまうとおっしゃっています。そういう意味で、営業文化や商才は、伝達しにくさを持っているわけです。

(5) 個人の違いではなく部門間の組織文化の違い

そういうふうにと考えると、今回は安城さん個人の話なのですが、部下の方の語りも聞くと組織内の文化対立も見えてくる。例えば、営業の人はここで値下げして、この納期で、ここでタイミングよく食いつかなければ他のライバル社に取られてしまうと思っている。一方、製造側はしっかり時間をかけてつくりたい、いい製品にしたいと思う。だから、製販会議のとき、侃々諤々の議論になる。これは単純に個人的な対立と考えるのではなくて、組織文化の対立と考えたほうがいいのではないかと思います。

ですから、安城さんも宮前さんも久木さんもお話しになっていますが、製販会議というのはすごく緊張する場であったそうです。5日でできますと言わないと注文が取れないということで営業が受注を取ってくると、工場とは喧嘩ですね。でも、それはそれで仕方がないことだとおっしゃっていました。宮前さんは、値段を安くしすぎて工場から叱られるのも営業にとっては勉強のうちと言っておられます。これは仕事の目標設定が違うということもありますけれども、組織文化的な違いなのですね。

久木さんの語りによると、最後は営業の親分と製造の親分とが出てきて手打ちみたいなことがあった。当然、安城さんが最後に出ていく。工場のトップも出てきて、最終的にどこで妥協するかはお互いに議論せざるを得ないということで、ばちばちになってやる。でもこれがある意味、創業期の活力なのです。歴史家はこの活力を描かなければならないわけです。

なお、補足ですが、このような営業文化を分析したときに、安城さんの駆け引き的な部分だ

けが目立ってしまうところがあるわけです。本当は安城さんの許可を取らなければいけないことですが、インタビューの録音前にこんなことをおっしゃいました。「俺が今から話すことが残ることで、後輩に迷惑をかけてはいけない」と。

だから取引先との駆け引きがあったことを語りたい、伝えたいのだけれども、語って残ってしまうのはまずいのではないかと、安城さん自身が躊躇される。営業の駆け引きの部分というのは語っていいのか、残していいのかという、ここがやはり営業文化を語る時の壁なのです。語りたいけれども、語って残すものなのかどうかということです。

私も注意して誤解されないように歴史を研究したい。例えば、お話を聞いていると、安城さんは駆け引きをした相手の工場から表彰を受けたりしています。駆け引きしてだまされたと思って終わっていたら、さすがに今の京セラはないでしょう。安城さんの場合、当時おつき合いし、駆け引きしながら取引していた会社の人、だいたい後になって「社長になったよ」と訪ねてきてくれたことがあったそうです。駆け引きがあるからだまされるのではなく、駆け引きがあっても信頼を得られるという、ちょっと難しい2つの価値をうまく統合している人物が安城さんであると考えられることもできます。

愛されているが駆け引きもするというようなパーソナリティの営業人が残っていくのかなと思いますし、安城さんは創業期の京セラ営業文化そのものであったと、私は考えています。

4. 結論とメッセージ——再び、エゴ・ドキュメントと複数性へ——

時間もあまりないのですけれども、最後に結論とメッセージとして、再び「エゴ・ドキュメントと複数性」に戻りたいです。

京セラの創業期には、安城氏に代表される営業文化がすごく色濃くありました。営業部門の方に聞いていくと、営業独特の組織文化があって、製造と営業間の緊張を生み出していました。組織内で複数文化が激しく議論するのは、悪い意味の対立ではありません。製造の人が営業の人と議論すると営業のことがわかってくる。営業の人でも製造の人と議論するうちに製造のことがわかってくるのです。

こういうことをダイバーシティ論では、単純に組織にいろいろな人がいてバラバラというダイバーシティではなく、組織文化の複数性によって、イントラパーソナルダイバーシティという個人複数性になると考えます。つまり、個人の中に多様な視点を持つ人材が生まれてくる。現状の人事研究でもすごく注目されています。だから組織に複数性があるというだけではダメで、その中で人々が活力を持っていることで個人内の複数性が出来上がってくる必要があるのです。

ハンナ・アレントの『人間の条件』（牧野雅彦訳、講談社学術文庫、2023年）でも、人間の条件とは複数性であると主張しています。組織も人間は単数性になってはダメだと、私も考えます。企業内の組織文化についても、企業は成熟期になってくると、組織文化が均質性・単数性になってくる。でも、創業期には、組織の複数性と個人の複数性の相互作用という関係があったのではないかと。

議論をしない「分断的個人主義」でも、「単数的カリスマ主義」でもなく、激しく議論しながら

ら成長する「複数的個人主義」があって、それが創業期の活力であったということを、私は、オーラルヒストリーをしたからこそ描きたいと思っています。

趣旨説明の中で、「関係論的に構成された個人」を描くのがエゴ・ドキュメント研究だと述べました。個人が先にあるのではなく、人々との関係性で個人が出来上がっていくという意味です。そのような研究自体がまさしく「複数的個人主義」の展望だといえます。例えば、京セラコンパというのは、そのような複数性を維持する装置であったとも考えられるわけです。

創業期文化の複数性に関してはまだまだ歴史研究が必要だと思っておりますが、これからオーラルヒストリー研究がどのように活用されていくのかを考えると、研究者が歴史研究するだけでなく、いま会場におられる社員の方々もオーラルヒストリーを読むことがあってほしいのです。そして、創業期の組織文化の複数性に気づいていく、もしくはそういう歴史認識を持つ。そのことがすごく大事ではないでしょうか。今、京セラが成熟期の大企業として組織文化の複数性が消えて、どんどん均質化・単数化してしまうとするならば、今、社員の皆様にも複数性の探索という試みが必要なのではないかと考えています。

私にできることは限られていますが、今後も京セラの複数性に向けてお話を聞きに行きますので、どうぞよろしく願いいたします。

これで終わりたいと思います。ありがとうございました。

パネルディスカッション

進行：梅崎 修

パネリスト：阿部 武司／武田 徹／沢井 実

1. 資料としての日記をいかに活用するか

梅崎 それでは、パネルディスカッションに入らせていただきます。それぞれの報告で重なる部分や、資料の使い方もしくは資料論としての見解を確認するということもあるかと思います。参加者からいただいている質問も踏まえて、登壇した4名でディスカッションしていければと思っています。

まず質問を一つ頂戴しています。阿部先生から日記には書き手のタイプによっていろいろあるので、うまく活用することが大切だというお話がありましたが、経営者は筆まめな方なら記録として残すかもしれないけれども、現状として、日記はあまり残っていないのではないかと、また残す人に何か特徴はあるのかというのがご質問の趣旨です。阿部先生、いかがですか。

阿部 現在では稲盛さんのように筆まめな方が少なく日記があまり残っていないのではないかと、あるいはプライバシーに関わるので資料として使うのに限界があるのではないかとというご質問だと思います。こうした事情は時代によって違いますが、戦前は日記を書くことが子どもの頃から奨励され、日本人には日記を書く習慣が普通に身についていたのだと思います。

先ほどドナルド・キーンの話をしましたけれども、キーンがそもそも日本に関心を持ったきっかけは、日本に来る前にアメリカで、ガダルカナル島などで亡くなった日本兵たちが残した日記を翻訳する仕事をしていたのですが、それらの日記を読むと、当時のアメリカ人の多くが想像していたように日本人が狂信的好戦的な民族なのでは決してなく、アメリカ人と変わらないごく普通の人間たちであって、誠実に毎日を生きることがわかった。そこが日本研究の出発点だったということです。

それに対して、アメリカではそもそも兵士が日記を書く風習があまりなく、しかも敵に情報を与える可能性があるという理由から、上官が日記をつけることを禁じていたといいます。ところが日本人はそんなことは全然考えず、上官が兵隊にむしろ日記を書けと勧めていた、それが日本人の一つの特徴だと言っています。

ですから、少なくとも戦前は階層に関係なく、日記を書くのは普通の習慣でした。稲盛さんの世代頃の方までは、日記を書く習慣がついていたのではないのでしょうか。時代が変わって、ご指摘のように、現在ではほとんどの人が日記をつけていないと思います。ただここで主張できるのは、稲盛さんの世代までの方々の日記はたくさんあって、公開されているものも多いということにして、それらを歴史資料として使うのは有意義なのではないかと思っております。

梅崎 沢井先生から、稲盛さんの日記には、他の経営者の日記と違ってこんな特徴があるということを教えていただきたいのですけれども。

沢井 一番の特徴は、ビジネスのこと以外は一切書いていないことです。それが最大の特徴だと思います。例えば、創業期の10年間に世の中が大きく進展するわけですが、世の中がどうか、諸外国がどうかといった話は全くないわけです。基本的に営業の話と社内の話に限定されています。他に日記を書かれていたのかもしれませんが、少なくとも直筆手帳は、ビジネスを進める上で、誰かが読むものではなく、自分が頭を整理して、次の決断をするための材料として使うという明確な位置づけがあったと思います。

もう一つの特徴は人物評価がほとんど書かれていないことです。業績が満足すべきものではないという記述はあっても、好き嫌いという話は一切出てこない。社員や仕事でつき合っている方に対する好き嫌いはあるはずだと思うのですが、そういうことを書く場ではないと位置づけていると思いました。

梅崎 そういう意味ではプライベートなことを書く日記というよりも、業務用の手帳だと理解したほうが正確なのでしょうか。

沢井 はい。私はそういう意味では業務日誌だと思います。

梅崎 我々は日記を使うとき、どの範囲のことを書こうとしたものなのかを意識しなくてはいけないのですね。もしプライベートの日記と業務日記の2つがあったとすれば、プライベートのほうは捨ててしまっているかもしれない。そうすると、日記の中には偏りが当然あるわけです。また、読まれることを想定しているものもあり、同じ日記でも読者（未来の読者）がいるかどうかで書くことが変わってくるという問題もあると思うのです。日記資料の扱い方についていかがですか。

阿部 確におっしゃるとおり、いろいろな日記があります。庶民が書く本当に日常的な日記は個人的な記録ですけれども、先ほど『矢部貞治日記』に触れた際に紹介できませんでしたが、矢部と同時代の木戸幸一という官僚や、矢部と一緒に仕事をした細川護貞は、明らかに政治記録を残すために意図的に日記をつけていたと思われます。それらが後に東京裁判で資料として提出されることになるわけですが、そういった性格の資料だと判断した上でお使いになると思います。

それから、文学者の場合は読まれることを意識して書かれることが多いのではないかと思います。実際に永井荷風や高見順は、生きている間に日記を一種の文学作品として公刊しています。これらは公開を前提に書かれていた節があります。ですから、ケース・バイ・ケースなのであって、一つひとつどういう性格の日記なのかを見極めて使う以外ないのではないかと思います。

梅崎 日記に限らず、エゴ・ドキュメント全般に当てはまることだと思いますが、ジャーナリズムの世界ではどうでしょうか。武田さんを介して誰かがノンフィクションの作品を読むことを、語り手、もしくは書き手は意識されると思うのですが、観客性、読者性ということ

はどう考えたらいいのでしょうか。

武田 鶴見俊輔さんが『ジャーナリズムの思想』（筑摩書房、1965年）という著書の中で、ジャーナリズムという言葉には「ジャーナル」が入っている、「ジャーナル+イズム」だと言っています。ジャーナリズムというのは、実は日記を核にして発展してきたものであると言っているのです。

ところが、日本にジャーナリズムが入ってきた後に、その日記性をなくしてしまった。だから日本のマス・コミュニケーション・ジャーナリズムは、個人、一人称の記録性を失い、客観的な、不特定多数の匿名性の高いものを報じるようになったと。鶴見さんはそのことに問題意識を持っていて、日本にはかつてはもっと日記の文化があったらろうと書いています。

それは多分『更級日記』とか、かなり古いことを意識していたのだと思いますけれども、私がちょっと思ったのは、「ブログ」と言うようになりましてよね。これは「ウェブログ」を略した言葉で、ウェブ上で日記をとることだったのですが、アメリカではイラク戦争ぐらい、2000年に入ってから登場しているのですけれども、日本には当時すでに日記サイトは結構あったのです。日本のほうがブログよりもネットに日記を書く習慣では先行していて、それは日記を書く文化が意外と日本にはあったからではないかと思います。

ただ、公私の分断のようなものがあって、日本では日記サイトも匿名で、読まれたとしても自分に被害が及ばないかたちで書くことが多い。ですから公的な記録文書を署名入りの一人称で世界に公開していくという文化ではなかったような気はします。

日記にはいろいろな種類があるというのは確かで、『暗黒日記』の話が出ていましたけれども、あれは清沢冽が戦争中に何があったと記録しておいて、それを戦後、自分で本を書くときの資料にしようとしたものです。そうであったがゆえに当時の新聞のスクラップなども貼ってあったわけで、あくまでも資料として書いたものだと思います。

ジャーナリズム系の日記でいうと、佐藤栄作の秘書官で、元産経新聞記者の楠田實さんの『楠田実日記——佐藤栄作総理首席秘書官の二〇〇〇日』（中央公論新社、2001年）が思い浮かびます。元国鉄官僚だったから業務日誌をつける習慣があったという佐藤の日記と、楠田さんの日記は好対照でしょう。佐藤日記は後に書こうとしていた回想録のための備忘録で結構いろいろ記録している。その点、楠田さんは、かたちはどうあれ秘書官時代の日記そのものを公開しようと、書いていた時点で考えていたのだと思います。機微な箇所は楠田さんは匿名化したりしている。日記と一言で言っても、例えば読者をどうイメージするかでいろいろあると思います。

梅崎 読者を意識すると書き方が変わりますね。例えば「佐藤栄作日記」があることを意識して、宮澤喜一さんが日記を書いているときには、明らかに後世に残る日記をつくりたいという意図があると思うのです。

武田 例えば楠田さんの日記には、例えば若泉敬が佐藤栄作の密使として動いていたことはほとんど書いてありません。そこは伏せなければいけないという意識がおそらくあって書いていない。

梅崎 以前、御厨貴先生のプロジェクトで、企業家のオーラルヒストリーを行うために日記資料を探そうとしても、政治家に比べると少ないのではないかというお話がありました。特に創業社長は年配だからということで「事業史を振り返ってください」とお願いしても、これから取り組むことを延々と話される。企業家は未来に傾斜しているというか、過去を振り返るよりも未来を語るほうが好きなタイプの人が多い。つまり、企業家は、文学者や政治家に比べて日記に残りにくいのではないのでしょうか。また、別の言い方をしますと、同じ経営者という枠でも創業型のほうが残りにくく、2代目や官僚型経営者のほうが残りやすいという偏りがあるとすれば、意識しておいたほうがいいと思うのです。個人的な解釈かもしれませんが、パーソナリティによって残り方が違う。いかがでしょうか。

武田 井深大の日記があるかどうか、先に告白したように私は調べなかったのですが、彼は発明家的な気質が強いので、物をつくっていくこと自体が生きがいであった。だから、物として残すことで日記を書くことが代替できてしまうタイプの人だったのかなと思います。

阿部 企業経営者の日記は、政治家や文学者に比べると少ないように思います。日々のビジネスに追われて、毎日の生活をゆっくり振り返る余裕がないのかなという気がします。ただ、先ほど名前を挙げた平生夙三郎はビジネスマンでもありましたが、大変幅が広い人物で、甲南学園を経営したり、さらに政治家としても活躍するなどすごく広い視野を持っていたからでしょうか、大量の文章から成る日記を残しています。その中には本業の保険業のことも結構詳しく書いてあります。ただ、そういう人は例外的かなという気もいたします。

梅崎 なぜオーラルヒストリーを行うのかというと、消極的な選択になるのですが、この人に関して調べようとしたら著書や日記といった文字資料がないので、聞くしかないということも多いですね。非常に大きな仕事をされているけれども、文書資料が少ないからオーラルで聞くしかない。

ところで、阿部先生のお話にあったように、日記は同時代性というか、その場でつくられてきたものです。オーラルヒストリーの場合は、よく言われる批判ではあるのですが、回顧してしゃべっているのが、単なる記憶違いということだけではなく、どうしても自己内物語化する。今から見た自分の過去という意味づけになってしまい、語り手が話したことを信じてそのまま論文を書くとなると問題になる。だから語り手が自分の過去をどう意味づけしているか、もしくは物語にしているのかを気にしながら聞くことが必要だと思います。

どうでしょうか、オーラルヒストリーと日記の違いというところでお話があればお願いします。

阿部 梅崎さんが言われたとおりでして、日記のいい意味での特徴は、ある時点で、先のことはわからないで、とにかく今考えていることが書かれていることです。それがたくさん残ると、その人の心の動きもわかりますし、戦略のようなものも浮かび上がってくる可能性があることは、先ほどお話しした平野恭平さんの大原總一郎研究の事例などが示しています。

それに対してオーラルヒストリーは、後から振り返って語ってもらう。そうすると、もうす

で一種の結論はあるわけです。ある人が成功したとか失敗したとかいうとき、それと整合性のある話をどうしてもつくらざるを得ないところがあります。

ただ現実には、日記のような資料はやはり限られていますよね。そこを補うとなればオーラルヒストリーしかないというケースも多いわけです。その場合は使い方を慎重にするとか、梅崎さんが実施しておられるように、一人だけでなく関係した複数の方にお話を伺って突き合わせるとか、そういった工夫が必要になってくると思います。

2. 日記やオーラルヒストリーを活用したエゴ・ドキュメント研究のあり方とは

梅崎 沢井先生が論文やご著書を書かれるときに気をつけていることや資料の扱い方として工夫されていることはありますか。

沢井 あまり自信を持って言えるようなことはないのですが、例えば、京セラの初代貿易部長の上西阿沙さんについて調べようとしたときに、あまり情報がなく、ちょっと行き詰まっていたのです。上西さんは移民でカナダに渡った両親のもとに生まれた、8人きょうだいの四男です。日本で教育を受けることになり帰国して、その後、三高、京都大学の経済学部に入りました。全く偶然だったのですが、『三高野球部戦史』という本を読んでいると、戦時中、上西さんとお兄さんが三高の野球部だったのです。上西さんはキャッチャー、お兄さんはセカンドで活躍したということが書かれていました。

そのときに「へえ」と思ったのは、阿沙という名前ですけれども、カナダで生まれたので、当時から野球部の仲間は「アーサー (Arthur)」と呼んでいたというのです。ストライクと言っただけではいけないような時代なので、随分時代に反しているとは思いますが、後に京セラで海外営業の先頭を切ってアメリカで営業をやるときには、ご自身で「アーサー」と言っています。また京大の学徒動員で戦地に行かれて、終戦をパレンバンで迎え、現地にイギリス軍が駐留したときに通訳をしているというキャリアがあることもわかりました。

ですから、調べていくことによって、パーソナルヒストリーがある程度わかってきます。そのパーソナルヒストリーが会社の仕事とつながっているのかどうかはわかりませんが、でもそれを知ることで、上西さんという方が立体的に見える感じはあるのです。そういう意味で、オーラルヒストリーや日記とは関係ないのですが、やはり調べる価値はあるのではないかと考えております。

梅崎 調べていくと、パーソナルヒストリーというかその人の輪郭が見えてきてヒントがつかめるとするのは、資料を読む上で大きな喜びでもあります。

また、武田先生からアブダクシオンの推論をする、まず仮説を立てて考えるというお話がありました。それだけ聞くとジャーナリズムは仮説先行で、歴史家は細かく資料を見るという対立のようになるのですが、実際はかなり似ていることをやっていると思います。今、沢井先生がおっしゃったように、資料を見ていると「こんな人だったのではないか」という仮説が生まれてきます。つまり、仮説を生む際の推論の程度の違いのようなものであって、アブ

ダクシヨンの推論の危険性はありますが、そのような推論は歴史資料を見ていくときにも欠かすことができないのではないかと思います。どうお感じになりましたか。

武田 ある種の初期設定というか、最初はこういうふうを考えてみて、それを確かめていくというプロセスは、ジャーナリズムでもアカデミズムでも共通するとは思いますが。ただ、ジャーナリズムは仮説設定をあまりにも無意識にやっているところに問題があって、仮説である以上、後で検証が必要なのにそれを怠りがちなのです。その点、アカデミズムの場合は、非常に丁寧な検証をする。発表がちょっと遅くなる可能性はありますが、丁寧な作業はアカデミズムのよさでもあります。そう考えると、ジャーナリズムとアカデミズムは、仮説と検証のどちらに重点を置くかという違いはありますけれども、構図的には共通するものがあるように思います。

先ほどのオーラルヒストリーの話ですが、マスメディアが「取材させてくれ」と言う場合、やることはインタビューですよ。断片的にしか聞かないのですから、インタビューという言葉のほうが合っていて、オーラルヒストリーのようにスケールの大きなものではないということでもあります。私はオーラルヒストリーという言葉に価値があると思っていて、オーラルヒストリーは、やはりヒストリーなのです。その時点である意味、歴史を語っている。ヒストリーの中にストーリー、物語があるわけです。この人は歴史を語っている、物語的な秩序を持たせて語っているという意識を持って話を聞くことが必要かと思えます。

今日は仮説検証の話をししましたが、検証の技術を持っているかどうか結構問われるのではないかと思います。梅崎さんがおっしゃったように、クロスチェックはすごく有効な検証の手法ですが、社会学系のインタビュー論は他にも方法的に考えられているところが随分あります。例えばその語りが本人の本音なのか、所属している共同体、例えば会社なら会社の語りなのか、もしくは社会通念全体を語っているのかといった重層的な構造を持っているはずなので、そこを分析してかかる。あるいは、言いよどみがあったかとか、聞き手と語り手の言葉がオーバーラップしたときに、その割り込みはどういう権力の行使の結果なのかとか、そういう非常に細かい分析方法を持っていると、語りに対してもっと意識的になれると思います。

社会学の例をお話ししましたが、アカデミズムはそういう検証のための方法論があるのに対して、ジャーナリズムは方法論的なアプローチをしていないところが、私は気になります。

梅崎 私の経験でも、例えば京セラの後輩の方が同席していれば、やはりその人に何かを残そうと思って語ると思えます。ですから、インタビューの場における人間関係がどういうふうに構成されているか、インタビューではその場の関係性を意識せざるを得ないということになります。

武田 もう少し広い尺度の社会なり歴史なりを意識して語られてはいるのですが、そういう小さなたちの関係性がまずそこで語られているわけですから、同席している人を意識せざるを得ないというところはあるのでしょうか。

日本語は敬語のシステムであったり、目の前にいる人との関係を意識しないと発話できないという特徴を持っています。そういう特性も意識した上で、語られているストーリーなりヒス

トリーナリを分析していく必要があるのではないかと考えています。

阿部 京セラでのオーラルヒストリーについてのお話を伺っていて、一つ思ったことがあります。私が研究者としての駆け出しの頃、大阪府泉南地方の中小規模織物業の戦前の歴史を調べていたのですが、織物がどれだけつくられ、販売されたのかというような数量的なことはある程度わかっても、それでは出来上がった織物をどう売なのか、あるいは原料の糸をどう仕入れるかといった流通の話は資料が残ってなくて、なかなかわからなかったのです。

でも幸いなことに戦時中にそういったことも調査した谷口行男著『泉南郡綿織物発達史』（1950年）という書物が残されていました。戦時中の大阪商科大学（今の大阪公立大学）の学生の卒業論文を、ご本人が戦死した後、遺族が自費出版した本です。著者谷口氏の父上が竹中商店という大阪船場に拠点を持つ繊維問屋の重役だったことから、著者が綿糸布の取引がどうやって行われていたのかをいろいろな人に会って丹念に聞いた記録がその本には多数収録されています。それが後にとっても貴重な資料になったのでした。

その書物を読んでヒアリングが非常に大事だということに気づき、自分でも、50年近く前は、戦前のことをまだ知っている方がかなりの数ご存命だったので、オーラルヒストリーとまではいかないのかもしれませんが、そういう人をさまざまなルートで紹介してもらってお話を伺うことを意識的に行い、それを実際自分の研究に使っています。

そもそも、ものの売り買いを具体的にどうやるかということは記録に残りにくいので、それを残すための手法として、オーラルヒストリーは非常に有益ではないかと考えております。

沢井 オーラルヒストリーがテーマになっているのですが、日本の経済ジャーナリズムは、戦前から経営者に対するオーラルを随分やってきています。念頭にあるのは『東洋経済新報』『東京経済雑誌』『ダイヤモンド』といった経済雑誌ですが、今で言うベンチャーの経営者にインタビューして、どういうバックグラウンドの人で、どうやって今に至ったかを、4～5ページ程度の小さな記事ですけれども絶えず発信しています。世の中の人にはそれを読んで、こんな面白いことをやっている経営者がいると知るといったようなことが、大正期以降、戦後のある時期まで非常に活発だったのです。

その一つのピークは戦時期だと思っていて、例えば日本の新興企業家2,000人余りの情報を紹介するような本が何冊も出版されています。一人の経営者について、経歴や家族関係、信仰している宗教など今で言うところのプライバシーの塊みたいなことが書いてあるのです。これはある意味、経済ジャーナリズムが日本の企業家を鼓舞するような仕組みを担っていたのだと思うのです。

経営者の伝記・評伝の刊行数も、多分戦時期がピークで、「この人を見よ」のようなタイトルの伝記・評伝が非常に多く出ています。それが紙の心配をしなくてはいけない時代、昭和18～19年になっても出されているということは一つ考えなくてはならないという気がします。

一般庶民の側で書くことをトレーニングする場面としては、生活の合理化とか計画化ということが大正期ぐらいから言われるようになります。それは『主婦の友』、戦後では『家の光』といった雑誌が媒体となって、収支のバランスをとるために家計簿をつけなさいと。しかも入り

と出を文章化しなさいと、そうすれば切り詰められるところがわかるというので、農村婦人に対して、あるいはサラリーマンの奥さんに対して家計簿をつけること、書くことを奨励したという歴史もあります。

最初の話に戻るのですけれども、かつて日本人が日記を書いていたというのは、本当にジェンダーを問わず推奨されていましたし、盛んに行われていたような気がします。それがいつなくなってきたのかはよくわからないのですが、今は書いている人はあまりいないという感じは持っています。

梅崎 先ほど武田さんが比較精神史的考察のお話をされていました。ところで、稲盛さんは経営者であるわけです。経営者はアブダクションの塊でなければ判断ができない。10年後に実証されて明らかになったなどという知識は役立ちません。そうであるならば、経営者がやっているアブダクションを、研究者としてどうやってアブダクションで分析するか。つまりアブダクションの塊のような人、あるいは半分は科学的だけれども半分は直感的だという人を、アブダクションを使って分析するという重層的構造になると思っています。それはとても知的にスリリングな行為です。比較精神史的にアプローチすると、稲盛さんの多面性が明らかになる部分があるのではないのでしょうか。

武田 一番論理的で合理的な考え方は、三段論法的な演繹法だと思います。絶対に間違わないのです。絶対に間違わないのだけれども、新しさが全くない。新しいことをするためには、やはりアブダクションなり帰納法なりで、間違える可能性を含みながら何かを決定しなくてはいけないところはあります。だから、経営者はアブダクションをする必要があると思います。

私は井深のことを語ったときに、「科学と魔術」という言葉を使いましたが、「知ることと信じること」と言い換えられるとも思っています。知ることというのは、正しさを求める地平で論理的に深めていくものですが、信じることというのは正しさや論理性に収まらない、ある種の跳躍があると思うのです。自分の知らない新しいことで、これが正しいのではないかと思うことを信じ、そこに賭けるような跳躍が必要であり、いい経営者は常にそういうことをしているのでしょう。信じることから始めて、それを知の地平に落とし込んでいくことによって、新しい時代の文脈を切り開いていけるのだと思います。井深の場合はそういう文脈で論じられると思うので、同じように稲盛さんも語れるのではないかということを、比較精神史という言葉で今日は言ってみました。

梅崎 間違える確率はもちろんあって、いろいろな経営判断の中にはおそらく間違っただけのものもあるわけです。ただ、トータルとして事業に成功しているということは、露骨な言い方ですが成功率の高い選択を続けた人であり、そういう人が、やはり優れた経営者としては残るのだと思います。

では、優れたアブダクションと、間違っただけの陰謀論のようになってしまう人の違いが、経営者とそうでない人を分けるとして、我々にはその理由がよくわからない。だから、直感がすごい人だったというような説明になってしまう。でも、個々の選択の事例を見ていくと、その人は

初めから信じていたわけではなく、これで行こうと信じる決断のシーンがあると思うのです。経営者とは、もう信じるしかないという決断場面で、どのようにチェンジした人たちなのかという興味はあります。

武田 梅崎さんが企業の複数性とおっしゃったけれども、私はその考えから思いつくことがあって、例えば井深がトランジスタを商品化したときの最初の歩留まり率はすごく悪いわけです。それでも「これは絶対よくなる」と信じてやっているのです。そこには彼の信念を支えるスタッフがやはりいたわけです。そういう仲間恵まれていたから、信じられたということもあるのではないのでしょうか。だからその信念が現実的に結実して、トランジスタのソニーになっていったのだと思うのです。信念を持つ経営者とその実現に関わる社員から成る、複数の役割を持った企業文化と照らし合わせながら、信じるということの位置づけを考える必要があると思います。

梅崎 企業家史研究においては、必ず決断についてのケーススタディをすることになります。成功しているわけですから、事後的に見ればその決断がよかったというのはわかりますが、当時なぜこんな1つや2つの情報だけで信じることができたのか、歴史研究としても明らかにしたいという部分があると思うのですけれども、阿部先生いかがでしょうか。

阿部 先ほど触れた平野恭平さんが明らかにした大原總一郎のビニロンの話に一つのヒントがあるかと思います。大原は、日本人が初めて作り出した合成繊維であり、しかも国産の原材料で製造できるビニロンをどうしても商品化したかった。一番望ましいのは、それが綿や羊毛に代わる繊維になってくれることだったのですが、なかなかそうはなりません。まず安くすることも難しかったのですけれども、それ以上にビニロンのくせのある性質、例えば染めが難しいとか、衣料品としては風合いに限界があるとかいったことから、綿や羊毛の着心地にはどうしても及ばない。ただ、非常に頑健であって耐久度が高く、激しい作業にも耐える衣服、あるいは漁網には適しているなどいいところがいろいろあって、結局そこを生かした学生服、労働着、漁網などの特定の製品に収まってしまうわけです。

それにしても、大原の情熱を支えたのは、日本にある原材料を使い、日本人が作り出した国産の合成繊維をどうしても世界的レベルにしたいという執念、願いだったという気がいたします。そのあたりが複雑な心理を生み出し、また情熱の一つの源泉になることを示してくれる事例だと思います。

梅崎 沢井先生、いかがですか。いくつかの選択肢からどう一つを選んだかを描くことに関して、どんな歴史研究アプローチを考えたらいいのでしょうか。

沢井 例えば今一つ考えているテーマとして、京セラは当初、自社で直接輸出するだけの人手がないので商社に頼ったのですが、どうも思うように伸びない。それでカリフォルニアに拠点を置いて、そこをベースにアメリカに攻めていくことになるのですけれども、丸紅が引き続きやらせてもらえないかと言ってくるわけです。うちでセールス・レップについても組織化して

やっていくと。しかしその話は決裂して、直接輸出というかたちをとるのです。

なぜ、そのとき商社に委ねずに直接販売でいったのか、そのあたりを考えることが今の問題にアプローチできるのではないかと思います。まだ答えは出ないのですけれども、少なくとも稲盛さんの中では明確な方針がすでにありますよね。

梅崎 歴史研究は究極の事例研究です。選ばれた一つの歴史だけが残っているわけです。「歴史にifはない」と言われますが、我々にはifを考えることが重要だと思うのです。この人はこれを選んだけれども、その人の内面というか、その時代にどのくらい選択肢があったのかは論理的に考えるべきだと思います。

我々が歴史研究をするときは、歴史の外側にいて歴史を見ているのですけれども、オーラルヒストリーをやっていると過去にトリップする感じがあります。その人が過去の決断について話しているのですが、30年前、40年前のことも当時の感情が戻ってくるのです。するとやはり聞き手のほうも演劇的共感になるというのか、「ああ、俺ならどっちかな」と、思わず、その人の気持ちになってしまう。民俗学で言えば折口信夫に近いというか、折口には相手に憑依して理解していく部分がありました。

この「自分がこの人だったら」という気持ちで相手の内面を理解していく手法は、今の学問的方法ではあまり残ってなくても、ジャーナリズムの世界では、危険けれども、魅力がある方法ではないかと思うのですが、いかがでしょうか。

武田 そうだと思います。ただ、もっと行き過ぎて、話してほしいことをあらかじめ用意して尋ねたり、聞いたことを自分で聞きたい文脈に変えてしまう悪い癖もジャーナリズムにはあります。行き過ぎは気をつけたいと思います。

オーラルヒストリーの聞き取りは、私も梅崎さんと一緒に働いていた頃に経験したことがありますけれども、皆さん話していると、元気になりますよね。昔のエネルギーがあった頃を語りながら、その時点の自分に戻ります。現実ではないのですけれども演劇的に戻れるというか、そういうところはあって、そこにやはり同じ場所にはいないと聞けない話があると思います。だから聞き手はあえて同じ場所にいる。一方で最後の最後には取材対象との距離感を持っていないと科学性をなくしてしまうので、同じ場所にいるけれども、違う場所にいる自分も同時に残すというある種の複数性、ここでも役割の複数性のようなものが求められるのかなと思います。

梅崎 語り手に思い出してもらおうというのは想起ということなのですが、事実知識の想起と感情の想起があって、その人が感情を想起する状態になるときは、私は、良いインタビューであったと感じます。「あのとき悔しかったんだよ」というような感情の想起と、日記で事実を調べて「何年です」といった事実の想起ではだいぶ違う。感情の想起までいかないと、なかなか良いオーラルヒストリーにはならないのかなと思います。

そろそろ時間ですが、最後に相互に聞いておきたい、もしくはご自身でここは重要ではないかということをお聞きしてよろしいでしょうか。

阿部 エゴ・ドキュメントは、これまであまり意識されずに使われてきた資料ですが、今後は日記でもオーラルヒストリーでも、特性を意識的に活用して、個人がどういう状況の下でいかなることを考え、どのような決断を下したのかをできるだけ科学的に解明するのに活用していくことが大切だと思います。

経営史などの学問分野で陥りがちな欠陥は、成功した事例ばかり取り上げ、それを、悪く言うと都合のいいような記述資料等で埋めて、面白おかしく書いていくというやり方です。そのような仕事はこれまでも結構あったのですが、物事はそんなに単純に進むわけがないので、研究の深みを増す意味でも、エゴ・ドキュメントを意識的に、しかしできるだけ科学的に活用していくことが大事だろうと、今回のシンポジウムに出席してあらためて感じました。

武田 先ほど家計簿の話をしてくださいました。多分『婦人之友』ではないかと思うのですが、自由学園の羽仁もと子さんのところですね。あそこは『婦人之友』の家計簿が非常に重要な収入源になっていて、安定した経営ができていたのですが、確かに、いかに合理的な家庭生活を送るかを目的として女性の生活を方向づけていく役割も期待して、家計簿をつけることが求められていました。その合理化ということがトヨタのカイゼン活動につながっているという説もあるのです。トヨタのカイゼン方式を編み出した人の奥さんが『婦人之友』の愛読者で、彼女がやっていることを見て思いついたというのです。これはもう少し検証しなければいけないと思うのですが、その場合には、家計簿が踏まえていた合理化の思想をカイゼン方式に生かしたということは、あり得ない話ではないように思います。

私は、エゴ・ドキュメントの中に混じる、本人すら意識していない無意識の記述みたいなものも相手にする必要があると思っています。本人の意識も歴史的な拘束の中にあるので、そういうことを乗り越えるような、何か違うものも書かれていると思うのです。そのような文脈を超えた情報を読み取れるだけの力が、やはりエゴ・ドキュメントに触れる側に求められているということはよく考えます。

沢井 今日参加させていただいているいろいろ思うところはあるのですが、一つは日本の戦後生まれのメーカーが、世界に展開していく過程で何と格闘しなければならなかったかというのは、わかっているようでそれほどわかっていないと思うのです。だから京セラがどういうものと格闘して世界に出ていったかを知ることには、一つの会社の事例を超えた普遍的な意義があります。稲盛ライブラリーにはそれに迫れるような材料を随分ご提供いただいているので、そういう意義のある仕事ができればと思っています。

梅崎 ありがとうございます。私も最後に一言申しますと、今後も京セラ・オーラルヒストリー・プロジェクトでは、エゴ・ドキュメントの可能性を広げていきたいと思っています。今日、なぜ複数性と言ったかということ、複数性でもエゴ・ドキュメントの伝記研究が書けるようにしたいということなのです。資料に単数性を探すと、わかりやすくいえば偉人伝になってしまう。だから一人の人間の物語にはなるけれどもその物語の中に複数性を残しておくことの難しさにチャレンジしていき、そのチャレンジができる資料群を、この研究会の活動も含めて

つくっていければと思います。今後ともどうぞよろしくお願いいたします。

パネルディスカッションは以上です。これでシンポジウムを締めさせていただきます。皆様、ありがとうございました。

閉会挨拶

田中 一弘（一橋大学大学院経営管理研究科教授）

皆様、最後までおつき合いいただきまして、ありがとうございました。そして、ご報告いただいた4先生に感謝申し上げます。とりわけ、ゲストとしてお出でいただきました武田徹先生に、厚く御礼申し上げたいと思います。

時間の関係で手短に、今回は稲盛和夫研究会ですので、稲盛さんの人物像ということに関連して、今日の先生方のご報告を聞きながら感じたことをお話しします。

一つは、直筆手帳が大事な素材になっていました。この直筆手帳のことを阿部先生は備忘録、沢井先生は業務日誌とおっしゃっていて、まさに To Do リスト的なところがあるのですが、沢井先生も言われていたように非常に丹念に書かれています。しかも、To Do リストですから我々なら箇条書きにしてしまうところを、箇条書きではなく、短いですがその中にストーリー性のある文、ある種の豆論文がいくつも並んでいます。例えば、地区の区長を集めて会社の経営方針を発表し、「町の発展のためになるのだから入社させてくれ」という台詞回しまで書いてある。ただ何をするかではなく、何をどう伝えるかというところが短い一文の中に書き込まれている、そういうことが繰り返し出てくるのです。

そのことが結局は、沢井先生がおっしゃっていた「紙に書いて自己と対話することで明日への指針とする」ということになります。これは今の我々も、経営者の皆さんもそうですし、経営者でなくても、仕事をする上で大いに学びたい一つの態度ではないかと思いました。

二つ目に、武田先生が最後のところで、ニューサイエンス志向という共通性に着目して立花隆と井深大、そして稲盛さんの比較精神的考察ができないか、とおっしゃっていました。それはぜひやっていただきたい。稲盛さんが批判されたり懐疑的に見られたりするの、このニューサイエンス志向のところをとらえて言われることが多いのです。そのあたりをどのように評価するか、さらに考察を進め、議論を深めていく必要があると思います。

それともう一つ、武田先生のお話を聞いていて思い出したのですが、評論家の小林秀雄が昔、ある講演で「科学的精神なんてものは、ここ数百年の風潮に過ぎない」ということを言っていた。科学というものをどう相対化するか。「信ずることと考えること」というのがその講演のタイトルだったと思います。稲盛さんを理解する上でも、知ることや考えることだけではなく信ずること、我々はそこに目を向ける必要があるでしょう。

ということで、直筆手帳もそうですし、オーラルヒストリーもそうですけれども、稲盛ライブラリーというのは本当に豊富な資料を持っています。例えば、20年前、30年前に稲盛さんが取材を受けた新聞社とのインタビュー記事に関するファックスのやり取りまで全部保存されているという、非常に恵まれたものがあります。私も、その恵まれた資料を使わせていただく研究会のメンバーとしては、今後もそうした資料を活用しながら稲盛研究を推進していきたいと考えております。引き続きご支援をいただければ幸いです。

本日は、どうもありがとうございました。