

解 題

梅崎 修（法政大学教授）

本資料は、稲盛和夫氏（当時、取締役）の初代秘書（同時に青山（政次）専務の秘書）であった岩崎多加子氏のオーラル・ヒストリーである。京セラ株式会社（京セラ）の創業2年目の1960年に入社の岩崎氏は、創業当時の京セラ、そして稲盛氏の経営者としての日常を知っている語り手である。

ところで、会社組織を対象にした多くのオーラル・ヒストリー、特に経営史のオーラル・ヒストリーでは、経営の主たる意思決定者が語り手になることが多い。組織内の集合的な意思決定の情報、秘匿性が高い情報であり、文書資料にも残り難く、研究者がそれらの意思決定を分析しようとしても文書資料が集まらない。そこで経営史や企業史の研究においては企業内役職などの意思決定者にインタビューが行なわれることが多かった。

しかし、その一方で、そのような企業家に代表される組織内リーダー自身の語りだけでは多面的な分析ができないという課題もある。組織内リーダーとその活動を研究したい場合、彼らの優れた判断力と行動力を追うだけでは、リーダーの「英雄的側面」が強調され過ぎてしまう。

組織内のリーダーは、部下に対して弱い部分を見せられないし、部下もまたリーダーに対して理想を求めているので、ご本人とは少しズレている理想のリーダー像が生まれてしまう。そのようなリーダー像とは一定の距離をとって実像に迫るためには、身近なところでリーダーを見ていた人物にインタビューするという方法が一番である。稲盛和夫氏のようなカリスマ性がある企業家の場合、もちろんそのカリスマ性は稲盛氏の一側面であるのだが、その全体的な人間性に迫る調査が必要である。

岩崎多加子氏は、初代秘書という立場で稲盛氏の経営者としての日常を身近で見聞きしていた。また岩崎氏は、当時の他の男性社員のように、将来の昇進などを決める上司として稲盛氏を意識していなかった。それゆえに素顔の稲盛氏を見れたし、稲盛氏自身も経営者という重荷を降ろして岩崎氏と話すことも多かったと考えられる。さらに、後述するように岩崎氏は、すぐれた観察眼を持っていて、稲盛氏を尊敬しつつ、客観的に経営者とは何かを見ていた。本オーラル・ヒストリーには、京セラ経営史において、これまで記されなかった新しい情報があり、読む人たちを驚かせるであろう。以下では、本オーラル・ヒストリーの歴史資料上の三つの価値について説明しよう。

第一の価値は、稲盛和夫氏の多面性を理解できる様々な語りである。まず、入社時点の「工場内は、狭いのですけれども、すごくきれいに整理整頓されていて、きれいにしてあるなというか、清潔感は漂っておりました。多分、名誉会長がそういう整理整頓に厳しい方でしたので、皆さん、きれいにしておられたのだなと思いました。」

「本当に近づいてこられるだけで緊張しましたね。」という発言がある。青山専務が非常に穏やか、優しい感じで、近づきやすいという語られているのとは対照的に、当時の若き稲盛取締役の厳しい一面がわかる証言になっている。

その一方で、稲盛氏のもう一つの側面として「何しろ、仕事を離れたら、優しくて笑顔もすごくあっていいんですよ（笑）」とも語られている。岩崎氏が預かっていた猫と別れるのがつらく、会社で泣いていたらなにも理由を聞かず、歌を歌ってくれた話、OB、OGの集まりでの稲盛氏のやさしい配慮の話、気心が知れた社用車運転手の前では息抜きをしていたという話などは、稲盛氏の素顔の人間性を教えてくれる。

もちろん、岩崎氏は、稲盛氏の優しさだけを見ていたわけではない。岩崎氏の観察眼は、社員に対して冷静な分析を行う経営者の顔も捉えている。「敬天愛人」の掛け軸を会社が頒布した際、稲盛氏が申し込んだ人の名簿を知ろうとしたことに対して、岩崎氏は「そうすれば、その人の思想が分かるな、と私は思ったのです（笑）」「怖い方でございます（笑）」と発言している。この他にも稲盛氏に関する語りは多い。これらの語りから、優れた企業家の多面性がわかるのである。

第二の価値は、岩崎氏の数々の語りから創業期における京セラ社内の雰囲気を知られることである。稲盛氏は、飲み会の席では世界一の企業を目指すと言っていた。それに対して社員たちは、どのように応じたのか。岩崎氏は、「家族」として会社を次のように語っている。「でも、われわれは、それを信じて、望んでいました。そうおっしゃるのだから、絶対なるんやと。（中略）家族的で、楽しかったです。何をするのも、みんな一緒。遊ぶのも一緒、食事をするのも一緒、どこへ行くのもの一緒、みんな一緒で、本当に大家族というか、家族でした。」

第三の価値は、どちらかという会社の裏方と言える秘書・総務業務の変遷がわかることである。岩崎氏は、創業期の本社における仕事、滋賀工場への本社機能移転、役員室での仕事、株式上場に向けた業務、受付業務の体制づくりを経験しており、一人の女性の仕事史から会社の総務の形成を窺い知ることができる。

なお、岩崎氏は京セラ退職の経緯も語っている。過去の日本企業における女性のキャリアの閉そく感を知ることができるエピソードである。こういう側面も含めて京セラの人材管理の歴史について証言されていることが、本資料の価値である。

上記のような歴史的価値があるオーラル・ヒストリー作成にお付き合いいただいた岩崎氏に感謝を申し上げます。一つひとつのお話がとても興味深く、インタビューが長時間になってしまいました。インタビュー終了後、稲盛和夫ライブラリーの1階入口までご一緒し、ビルを出る直前に岩崎氏は、ちょっとお待ちくださいと言われた。1階の展示コーナーにあった稲盛和夫氏の写真のところまで歩き、お一人で向かい合い一人でおじぎをされて、戻ってこられた。インタビューの時間以外の出来事に触れるのはルール違反かもしれないが、私にとっては、岩崎氏の深い心情に触れる経験であった。だからこそ、このような心情とともにこのインタビューが行なわれたことを読者の皆様にもお伝えしたいと思ったので、ここに記しておきたい。