

質疑応答

帝塚山大学全学教育開発センター教授 岩 井 洋
園田学園女子大学経営学部教授 三 井 泉
司会 同志社大学社会学部教授 藤 本 昌 代

岩井 関連するところからお話していきます。まずオンラインでのご質問です。先程の理念の話で、「見えない理念というものを、どういうふうに従業員が受容して共感していくのかが気になりました」というご質問です。何かを吸い取ろうという気がなかったら、何も吸い取れないと思います。おそらく何も考えないでやっている職場もあります。でも危機に瀕した時、ある過去に出会った時、「あ、そうだな」と思う瞬間があって、転換点やきっかけがない限りは、なかなか社員は過去のことを振り返れないと思います。過去のよかった時代、悪かった時代を思い起こして、学ぶべきことは随所にあるわけで、それをどうとらえるかは受け手の社員の問題あるいは経営者の問題ではないかと思います。

これに関係して、「継ぐ」ということの中に「人」「モノ」「金」「コト」「知恵」の関係性についてのご質問がありました。「全部つながっている」と言うと、何事もいってないように聞こえてしまいますが、たとえば、「知恵」という中に「ノウハウ」も含まれている。知的財産も「ノウハウ」ですし、お金にもつながってきます。人的なネットワークや信頼があるかどうか

かは、実は「コト」、過去に起こった出来事によって信頼がある、ないという人的ネットワークが築かれる。ある出来事の中で、会社が著しく信頼を損なうようなことがある場合、それは当然、人的ネットワークにもかかわってくるのだと思います。そう考えていくと、5つの関係性がすこし見えてくるのではないのでしょうか。

最後に「記憶」の話をしました、「真実」というのは一つではなく、記憶によって変わってくるんですね。昔、アメリカの人類学者・オスカー・ルイスが「羅生門技法」という方法を使いました。黒沢明監督の映画『羅生門』（1950年）に由来するものですが、映画自体は、芥川龍之介の小説『羅生門』と『藪の中』をうまくミックスしたものです。映画のなかでは、ある事件に対する認識が、人によってかなり異なることが描かれています。ルイスは、様々な現象に対して、いろんな人にインタビューをして、それをうまく重ね合わせるようにして分析していく手法を重視しました。

「社史」の世界もそうだと思うんですね。多くの場合、社史の編纂室や外部の人に書いてもらうとなると、会社の意向で「こんなことは書くな」ということが出てくる。本当は豊かな記憶の錯綜とか共有とか、いろいろなものがあるかもしれないのに、それらが捨象されて、会社に都合のいいことだけが書かれてしまう。私の場合、都合の悪いことがあったわけではなくて、細かいところでは記憶の錯綜が見られましたが、それは大きな問題にはならなかったです。いずれにせよ、「人・モノ・金・

コト・知恵」については、複雑な動きが全部つながっている、ということをお伝えしたいと思います。

「社史」についてのご質問もいただいています。社史をつくることの難しさについてです。あるところの社史についてヒアリングをされているようですが、現社長がご自身を正当化してしまったり、息子さんが先代の武勇伝を語りたがったりして、社史づくりの壁があるということです。

全くその通りだと思います。社史の研究では村橋勝子さんという方が、ダイヤモンド社から『社史の研究』（2003年）という分厚い本を出されています。村橋さんは、経団連の図書館に勤めていた方で、1万冊以上の社史を読んで、そこから抽出した事柄を本にまとめられました。ぜひ、ご参照いただきたいと思います。社史は、なかなか一筋縄ではいかないんですね。タイプによりますが、社内の部署が書くものもあれば経営者が書くものもある。さらに、外部の人が書くものがある。書き手によって焦点の当て方が違いますよね。だから、いろんな社史が出てくる。比較的客観的に書かれているのは、学者が書いた社史なのではないでしょうか。たとえば、由井常彦先生や土屋喬雄先生といった有名な経営史の先生がいらっしゃいますが、大企業の社史をたくさん書いていらっしゃって、比較的客観的に書いておられます。社内で書くと、どうしても「書いてくれるな」というところは削除される傾向がありますからね。

このことは、最後にいった「現代は過去と未来が入り込んだ時間だ」ということとかかわります。「未来に向けてこんなこ

とをやりたい」と「過去のこんな不祥事は書かないでくれ」ということがあると思います。同志社大学は自校教育を早くからやっていたらっしゃって、その中でいいことも悪いこともきっちり提示しておられます。会社の歴史も、そうあるべきだと思うんですね。過去を教訓にして、どう書くか。いずれにしても、社史づくりには難しい問題があります。

「社史は原点に戻って見直すということなのか？」というご質問もいただいています。社史の使い方は様々ですが、社史は常に自己を見直す原点にはなりうると思います。京セラの会長・社長を歴任された伊藤謙介さんは、経営理念の働きを回転するコマにたとえてこういいます。変化する時代のなかで、外に働こうとする遠心力は革新であるが、中心に働く遠心力がなければコマは倒れる。その中心の軸が経営理念であると。このような、いつもぶれないでいるための標準点が経営理念であり、また社史の役割でもあるといえます。

「南方曼陀羅」についてのご質問もいただいています。私がうまく説明できるかどうかわかりませんが、鶴見和子さんの『南方曼陀羅論』（1992年）という本もありますので、ご参照いただきたいと思います。南方熊楠は、近代科学における科学論、つまり、必然的な原因と結果ですべてが動いているという考え方ではなく、そこに「偶然」という要素が絡まっているといえます。そして、必然と偶然の複雑な絡み合いが森羅万象にあると考えたわけです。そこには、仏教思想の影響もあると考えられます。そして、必然と偶然が多く絡まる場所を「萃点」と呼

びました。もちろん。これはひとつのモデルでしかありませんが。

あと二つ、コメントをいただきました。まず「ユダヤ人は不動産よりも動産が大事だということは、中世ヨーロッパ社会から始まっているのではないですか?」というコメントです。そして、「ユダヤ系住民が土地所有を禁止されたことがあって、特にダイヤモンドの市場はユダヤ人の市場で、貴金属、アクセサリーなどをユダヤ人が重要視したのは、ある種の必然ではないか」というコメントです。これは、全くその通りだと思います。

新聞の販売店をやっておられた方からのコメントです。「乱売競争で業界がだめになって、正常販売を心がけてきた。そのこと自体、間違いでなかったことを確認した」ということです。新聞の業界は難しく、かつて神戸で聞いた話ですが、よくオリックスが新聞販売店を通して、大量にタダ券を配っていた。ところが、そういうことをやめて、別のかたちで集客に成功した。新聞販売店はいろんなキャンペーンの受け皿になりやすい。本来、新聞を売るというのはどういうことなのか。今日、お話しした岡田良男さんの「独占するな」ということも、どういうふうに分の立ち位置を決めてやるかが重要になってくるのではないかと思います。

藤本 ありがとうございます。三井先生及び岩井先生からのご回答を聞いて、さらにご質問、ご意見等ありましたら、ぜひ、フロアのみなさまからいただければと思います。いかがでしょ

うか？

質問者 作家の城山三郎さんが社史に近い小説を書かれていて、戦後、トラックのリフトとかについて書かれた小説があります。「社史小説」についてコメントがありましたら。

岩井 社史は小説そのものではないと思いますし、私も小説を書いたつもりはないのですが、書き方や書きぶりの問題はあると思います。一般的な社史は年表があって、どんな製品をつくって、どういうふうに進展してきたか、売上がどのように伸びたか、などを記したがります。今回の本のもともとの企画は、岡田三朗さんという、いま88歳になられて、兄とともに会社をつくってきた人の「兄と会社のことを、何かの形に残しておきたい」という思いからはじまりました。そして、堅苦しい社史ではなく、物語として読んでいただけるものをつくろう、というのが当初からの企画でした。事実を曲げるような脚色は一切していませんし、聴き取った事実、語り口を物語として書いています。その意味で、フィクションの小説とは、一応、違うと認識しています。

藤本 他にいかがですか？

質問者 同志社大学の職員です。大学も大学史がつくられるとか、レトリカル・ヒストリーという部分ももっていますが、今日のお話では家族の方々の理念が中心でしたが、それを未来に向けて残していく時、どういう材料を残していかないといけないのか。ヒアリングをされて会社の中でのモノ、資料、そういうものがないと難しいのではないか。そういうものを残してはいな

かったが、たまたま社長が紙の裏に書かれていたものが残っていた、偶然ですが、そういうものに頼ってつくられたと。実際、組織として50年後に生き残っていたら「こういうものがある」という材料についてのお考えをお聞かせいただければありがたいと思います。村橋勝子さんの知り合いで社史的な面から「書くための材料がどういうものでないと将来、難しいか」ということを気にしているものですから、少しフォローしていただければありがたく存じます。

岩井 村橋さんは、もともとアーカイブをどうやっているかという連載を、かなり長くされてきました。おそらく今のご質問はアーカイブにつながっていくのではないかと思います。この本の作業をしていく時、会社に問い合わせをして「こういう資料はありますか？」と聞いたんですが、整理されている部分と整理されていない部分がありました。もちろん、探せば出てくるのですが。これは、いい悪いの問題ではなく、それぞれの会社の姿勢の問題だと思います。今後、社史を書くとか、そういう思いがある場合は、アーカイブ化をきっちりしているはずだと思います。それをあまり念頭におかず仕事してきた場合、アーカイブの視点から資料が収集・保存されてきたわけではないと思います。

これから社史を書く会社を考えた時、資料はどこにだってあります。研究者にとってもその視点は重要ですが、何が資料になるかは見方によって変わるんです。現場と人とモノとコトを大事にして、会社が使っているカラー、ロゴ、社員が使ってい

るモノ、モノの使い方とか細かいことに着目する。一般にいわれている資料、ドキュメント、紙になっているもの以外のところに、何者かが宿っていると思います。それらをきっちり整理して、後のために役立てるつもりで書いているのか、そうでないのかによっても全く変わってきます。したがって、会社のアーカイブに向けた姿勢によって、資料の蓄積は全く違ってくるのではないかと思います。

オルファの場合は、創業 55 周年の時にうまく本が出たんですが、何十周年記念誌というような社史を出すつもりは全くなかったと思います。やはり、アーカイブの考え方が社史に大きく影響しますね。

三井 ちょっと付け加えていいですか。渋沢史料館の関係者とお話したことがあり、書かれた資料のみならず、栄一さんの孫の渋沢敬三さん自ら各地で収集された民具のコレクションを展示したアチック・ミュージアムをお持ちですよ。あのような素晴らしいものを、直接、渋沢家とか、会社の経営にかかわらないかもしれないものを、民族の生活様式や、その時の民衆の思いや自然との関係なども含めて、モノとして表現されている貴重なコレクションだと思います。同志社大学にも、新島にかかわるような遺品もたくさん残されていて、サバティカルで滞在していた時には興味深く拝見しました。そのようなものも、社史といえるのかどうかわかりませんが、重要だと思いました。

最近、私は神戸大学で発見した資料で共同論文を書いて学会賞をいただきましたが、その題材は、なんと図書館の本への

「学生の落書き」なんです。昔のテキストへの落書きですが、そこにはきちんと先生方の論争を踏まえた議論がなされているんです。その背後には当時、日本で初めての経営学部が神戸大学にできる時で、その制度変更の論争もあった。これらを含めて資料として見ると日本の経営学の発生という歴史的事実が立体的に明らかになってきました。そのようなことを含めて、モノも含めて資料を総体的にみるということは、難しいけれど、重要なのだと思った次第です。

岩井 社史を編むこと自体に、どうしてもフィルターがかかりますね。現場の裏事情ばかり出したら発禁になるわけですよね。今回の本は自由度が高く、仕事がしやすかったんですけれども、社史には、おそらくフィルターやある種の拘束力が効いてくるので、そこは難しいところがありますね。

藤本 他にご質問はありますか。

質問者 経営者のタイプによって社史は変わると思うんです。私が担当した時も、そうでした。編集企画を役員会で審査する時、後になった社長が、それを読んで「俺だったら、こうは書かない」と。継続というのが、うまくいっていなかったからかなというのがありました。その当時の社長が継続するものと任期中に与えられた経営課題を投資家に対して実現するには、この手法しかないと言った役員会に諮って。後から見れば「この社史では」ということもある。そのへんは、いい、悪いではなく、両方あると。私は広報責任者でしたが、それを英語にする時に問題になった。日本的なことを、どこまで英文で社史にするかは大変

な問題でした。翻訳家にとっても。大きな企業は、そういうことをやっているのかなと。

もう一つ違う視点で考えたのは業界紙の情報ですね。業界には情報誌がありますが、そこで吸収合併の流れをどう見たか。吸収合併と産業界の再編を任されたのは私でしたので極秘の会合がホテルでなされる。A社とB社が合併するか、しないかを担当者としてやらされただけに「そのことを書きたいけれども、情報誌がニュースで流したらいいやん。社史までやらんでも」と。別に隠しているわけではなく、業界紙でオープンにされたから、そちらの役目でいいと。いろいろなややこしい問題も出てきます。前任者と違うことをやろうと業界紙の手法を取り入れたのですが、プラスの材料だけでないこともあったもので、真実と社史のあり方、タイプは違うんだなと感じました。いかがでしょうか？

岩井 全く、その通りだと思います。フィルターも当然かかるし、どの経営者の時期に社史をつくるかによっても全く変わってくると思います。私は「宗教経営学」をやっていますから、宗教的な補助線を引いて、宗教教団を見る視点を経営に適用すると面白いと思います。たとえば、教祖がいろんなことを言い出して、二代目になった時に違うことをやる。二代目になると「今の教祖さん、小粒やな」と言われたくない。だから、目立つことをやりたくなる。そして、先代とか前の教祖がやらないことをやる。かつての教えを全部引き継ぐのではなく、自分が重要だと思うところをピックアップして大きく見せる。同時にモノ

も大事で、教祖の聖地をもっと整備しようじゃないかとか、新しい儀礼をつくろうじゃないかという動きも出てきます。そういうメカニズムと社史の編纂は似ていると思います。

藤本 他にいかがですか？

質問者 経営人類学が始まった頃から天理大学で文化人類学を教えています。2006年、オルファの書を書かれた頃の記憶が蘇ってきました。示唆に富む、ホリスティックな、いろんなエピソードがあって、それらが因果関係で説明されるというよりも、いろんな局面から全体的にホリスティックに物語として説明していただいたことは経営人類学のアプローチだなと思いました。これまで経営人類学が30年くらい行われてきましたが、社史を意識してアプローチされたのは初めてではないかと。これからまた新しい方向に向かうのではないかと思いました。自分たちの歴史を語るということで、会社ばかりでなく、日本の歴史を語るという時、『古事記』と『日本書紀』がある。『古事記』の方は大和言葉、万葉仮名で書かれていて内部的に見るようになっている。天皇家の悪いことばかり書いてある。倒された人たちの心境も書いてある。『日本書紀』は中国語で書かれていますから、いい格好で書かれている。そういうのが社史の中にもあるなど。見にくいところ、「これが真実だ」と出しているものと、いいところを書いて誇らしい部分もある。常に微妙なバランスの中で、『日本書紀』と『古事記』のように全く違うバージョンで書かれているものとか、そういう伝統が日本にあるのではないかと思ったりもしたんですが。

質問というかコメントですが、南方熊楠の「南方曼陀羅」を面白く聞かせていただきました。11月27日は松下幸之助さんの誕生日ですね。その話の中に「学問的に扱いにくいな」と思われるのは「運」というものです。松下さんがいろんな哲学をもっておっしゃるけど、「運がなかったらダメですね」とおっしゃる。その部分を何とか学問の俎上に載せられないか。運をどのように分析するか。経営学とかから完璧にアプローチすることはできないと思いますが、「運が、いい、悪い」というと、それで終わりになる。今日のご講演の中に「逆風が吹いた」「訴訟問題になる」とかの負の側面、若干、触れなくてもいいこともあるかもしれませんが、それを「見識あるアメリカ市民に任せます」といつてストップさせたということで事なきを得たと。こういうのを見るとマイナスの側面があっても、運を引き寄せる姿勢が常にあるのではないかと思うんですね。運だからブラックボックスに入れて、どうこうということではなく、どうやって運を掴んだのか。天から降ってきたのではなく、何か引き寄せたという、そういうところから少しアプローチできるのではないかなど。可能性はわかりませんが、松下さん曰く「学者の意見通りやっとうまくいったら苦労はしない」というくらい、見えてきたものだけを見て分析して「これが学問だ」という、科学の世界では、それでいいかもしれませんが、人間がやっていることはそれだけでは難しいなと思ひまして。経営人類学ですので、そういうわけのわからないところを、どう上手に扱えるか、先生はおやりになろうとしていると思ひましたの

で、よろしければ「運」について、どういうふうにお考えか、お聞かせ願えませんでしょうか？

岩井 私が心の中にずっと思っていたことをご指摘いただきました。いま『宗教の経営学』という本の原稿を書いています、その次にやろうと思っている研究が、「偶然とインプロビゼーション」、つまりアドリブの研究をしようと思っています。人生はアドリブだと思っている。

キャリア理論の中に、ジョン・D・クランボルツという学者が唱える「計画的偶発性理論」というのがあります。幸運は単なる偶然ではなく、それを引き寄せるような身の処し方や態度を身につけることで、向こうからやってくるというのです。単なる偶然に身を委ねるのではなく、それを引き寄せる生き方があるんだと。この考え方は、キャリア理論の中で支持されていますが、ある意味で宗教的であったり、スピリチュアルであったりするわけです。宗教書とか自己啓発本に書かれていることは裏表で、「引き寄せ」とか「出会い」というキーワードを使うと宗教的にみえてきます。しかし、別の側面からみると科学的に分析できる部分があって、そのあたりを攻めていきたいと思っています。

このように考えるようになった背景には、何か「経営戦略論」的な考え方に対する違和感があります。もちろん、「経営戦略論」を貶めているわけではありませんが、みんな成功した事例を真似したがる。ところが、大谷翔平選手を真似しても大谷翔平みたいになれるわけではない。確かに「型」として、あるい

は「戦略」として役立つ部分があります。しかし、自分は自分であるし、自分史的なもの、生育環境や巻き込まれている世界のありようは違うわけで、そこにインプロビゼーション、アドリブというものが出てくる。たとえばジャズの場合も、一応コード進行があって、外れてはいけないものの幅はあるんだけど、かなり自由に多くのことができる。そして、全くのカオスではないが、その中に偶発性が含まれているというのが、どうも人間の生き方とか会社のあり方に似ているのではないか。そのあたりのことを、少し理論化できればと思っています。

三井 付け足しますと、かつてシンガポールで日本の大きな投資会社の支社長をやっていた方から、投資先をどう決めるかという時に「その人間がどの程度、運がいいかも実は参考にする」と伺ったことがあります。「それは、その人が経済的な能力があったというところではないか？」という研究者からの質問があったのですが、「そうではない。運は大事だ」と断言されました。アジアの国では、重要な決定に際して「その人間は運があるか」ということが、まともに議論されることも多い、ということを知って驚きました。経営人類学では、そういうことも含めて扱ってみたいと思いました。

藤本 最後のご質問、よろしくお願ひします。

質問者 従業員に対して格言を書くだけでなく、音声とか映像とかマルチメディアが残っている部分を従業員に伝えていく方法も考えられます。つまりメッセージを伝えるものとしての「社史」は、必ずしも活字媒体ばかりではないということかと。そ

れについてどう思われるか。それと、先ほどの「運」の話ですが、松下幸之助さんから「運は自分でとりにいくものだと思っているか、どう考えているか?」といわれことがあります。

岩井 社史には、マルチメディア的な形態もあると思います。事実、すでに社史をつくっている会社の中に、マルチメディア化したものをつくっているところもありますね。松下幸之助さんはそうですが、音声テープとかアーカイブにこだわられてきた。あれほど自分のしゃべったことをアーカイブ化することに熱心だった経営者は、他にいないと思います。これは、経営理念の一端を後世の人に伝えていく現実的な方法だと思いますし、もっと言うとバーチャルリアリティという方法もあるかと思えます。おっしゃる通り、文字媒体だけではない伝え方によって、もっと広がる世界があると思います。三井先生のお弟子さんに仏壇屋さんの息子さんがいて、バーチャル仏壇をつくらうとしているそうです。もうそんな時代にきています。どれだけリアリティをもっているかどうかは別問題としても、方法としては十分にありうると思います。

藤本 ありがとうございます。質疑応答の時間は以上とさせていただきます。今日の岩井先生のお話、三井先生のコメントを伺いまして、アルヴァックスという研究者の「集合的記憶」という概念と共鳴すると思いました。その時、同時性で経験した人々が、その時の社会的な文脈の中で感じたことは記録しないと、集団のメンバーがいなくなった時点でどんどん消失していく。私たちはすべての過去を覚えておくことはできないので、

その時代、時代で再解釈されたものが形を変えて残っていく。その当時の主観、その時の社会的な文脈を意識的に残さないと完全に消失する。その過去自体をみんなが知らない状態になる、「それを唯一、残す方法はストーリー的なものに書き残しておくことだ。それがなされなかったものは過去として存在しなくなる」と彼はしています。今日の岩井先生の講演、三井先生のコメント、これはその時にどういうことがあったか、どのような考えで、どのような社会的な文脈の中でなされたかをストーリーを立てて書き残されたということで、オルファの方々だけではなく、他の企業、社史を読まれる次の世代に重要な仕事をしていただいたと思います。

本日はどうもありがとうございました。もう一度、感謝を込めて拍手をお送りください。それでは本日の講演会、これにて閉会とさせていただきます。ありがとうございました。