

福井県文書館講演

記憶を記録に ―オーラル・ヒストリーの射程―

中村 尚史*

はじめに いま、なぜ、オーラル・ヒストリーか？

1. オーラル・ヒストリー（口述史）とは何か
2. オーラル・ヒストリーの方法
3. 記憶を記録に：オーラル・ヒストリーの実例
 - (1) 中内功オーラル・ヒストリー
 - (2) 川田達男オーラル・ヒストリー

おわりに

はじめに いま、なぜ、オーラル・ヒストリーか？

どうも皆様、はじめまして。よろしくお願いいたします。

私は、きのう岩手県釜石市に行っておりました。今ご紹介がありましたように、私は九州の熊本の出身でありまして、とにかく40歳近くまで雪になじみのない生活をしていたんですが、このところ、2006年（平成18）ぐらいから釜石にかかわり始めて雪に少しなじんできています。ただ幸いというか、もう2006年から6、7年たちますけれども、釜石では大雪に遭うことがありませんでした。福井にももう3年ほど前からお伺いさせていただいているんですけれども、あまり大量の雪というのを見ることなく、公共機関というのは普通に動くもんだと信じていました。しかし、今日はさすがに参りました。朝、東京からどうやってここへ来るかと、もう早朝から悩みまして、本当に運を天に任せるつもりで、JRに乗り込みました。列車は若干おくれていましたが、幸いにも何とかここで話しさせていただくことができるようになりました。

今日、私がお話をさせていただきますのは、オーラル・ヒストリーという歴史研究の方法です。私の専門は日本近代史、とくに経済史・経営史を中心に研究していますが、オーラル・ヒストリーなどという方法は、正直なところ自分の学生時代には、聞いたことがありませんでした。歴史学というのは、文字史料と格闘するものだというふうに教わっておりまして、基本的にはテキストをいかにしっかりと読み込んで批判的に解釈するか。これが歴史学の、ある意味で方法的基準でありまして、それ以外の史料というのは、補助的なものだというふうに教わっておりまして、そのように信じておりました。

後でお話ししますが、幾つかのきっかけでこのオーラル・ヒストリーというものを手がけ始めた

* 東京大学社会科学研究所教授

ころ、これはこれで歴史を考える際に重要な方法だと気づきました。そこで十数年ぐらい前から、この分野に積極的に取り組んでいます。

私がオーラル・ヒストリーを本格的にやり始めたのが2000年（平成12）ぐらいだったと思いますが、その頃から、歴史学界全体としてオーラル・ヒストリーという方法について関心が高まります。

あらかじめ結論を申し上げます。なぜ今オーラル・ヒストリーが注目されているかという、日本の歴史学会でも戦後史へと研究の領域が広がってきたからなんですね。もともと私が専攻している時代は明治時代です。当然のことですが、いまではその時期の証言は聞けません。例えば2001年に95歳で亡くなった私の祖父は明治生まれでしたが、明治時代には子供でしたので、子供のときの話は聞けても、研究上意味のあることは聞けませんでした。大久保利通の話が聞けるかという聞けるわけがないわけでありまして、もう文字と格闘するほかなかった。ところが、戦後という領域に入ってくると、当事者がまだご存命の場合があるというのが一つです。

それからもう一つは戦後における文字史料の利用状況もしくは残存状況の問題です。皆さん、時代が今に近づけば近づくほど史料がたくさん残っているだろうというふうにお考えかと思います。確かにそういう側面もありますが、実は時代が近づけば近づくにつれて史料が仮に残っていても見られないということがあるんです。余りにも近過ぎるので、史料をいろんな人に出してもらうのは難しくなる、ないしは自由に使えなくなる。

さらにもっと重大な問題は、戦時期から戦後になると、紙の質が極端に悪くなるという点です。戦前の、和紙に墨で書いたものというのは半永久的とは言えませんが、非常によく残ります。水に濡れても上手に処理すれば残せます。が、酸性紙という大体戦時中ぐらいから使い始められた紙は、放っておけばそのまま酸化します。ポロポロと崩れるんですね。戦時中から戦後ぐらいの史料というのは、閲覧すると机の上にもわもわわっとした綿ゴミが残るんです。要するに繊維が崩壊しているんです。そのため史料の閲覧そのものが難しくなります。

ですから、史料はあっても使えないし、史料が残りにくくなっているという状態のもとでは、何か意味のある事柄を見つけようとすると、人の話を聞くというのが非常に重要な方法になるということになるわけです。

ここのところ、歴史学、とくに現代史研究において、オーラル・ヒストリーが非常に注目されている。それに伴い、オーラル・ヒストリーの方法が盛んに議論されてきています。今日はその一端をまずご紹介したいと思っております。

またオーラル・ヒストリーにも、メリットとデメリットがあるわけです。最大のメリットは、これも結論を先に言いますと、直接本人に聞きますので、本人しか知らない情報を得られるという点です。その最たるものは当時の思いですね。どういう気持ちでこれをやったのかというのを聞くことができます。

ところが、一面ではそれが危険性を伴うんです。オーラル・ヒストリーのヒアリングのやり方を回顧法といいますが、後から振り返って当時のことを聞いていきますので、その記憶ないしその思いがいつの段階で形成されたものなのか曖昧になるわけです。ですから、そこをどうやって比定していくかという、いわゆる年代比定が難しくなります。年代比定は、古文書学において決定的に重要な営み

になるわけですが、オーラル・ヒストリーでも年代比定が決定的に重要な課題になります。

ほかにもメリット、デメリットそれぞれたくさんありますが、これは後でまたお話しします。

むしろ今日は、実際にオーラル・ヒストリーの方法を使って私自身がどういうことをやっているのかという点を、事例をご紹介しますながら見ていただこうと思います。具体的にはご当地にあるセーレンの川田社長の事例と、それと相對する形でダイエーの中内功氏の事例をお話しします。ただし、一から十まで話すと、とても時間が足りませんので、今日はオーラル・ヒストリーでないとわからなかった部分がどこなのかという点を中心に見ていきたいと思います。

今日の構成はこうなっております。まず最初にオーラル・ヒストリーのイントロダクションと方法論を1と2でやりまして、3で事例をお話し、最後にちょっとまとめをできたらなと思います。

1. オーラル・ヒストリー（口述史）とは何か

まず、私自身がどうしてオーラル・ヒストリーというものに取り組むことになったのかについてお話しします。30歳になる前まで、私は正直言ってオーラル・ヒストリーというのを知りませんでした。もちろん歴史学においても当時から、文字以外の史料をどう使うかというのが非常に大きな課題になっていまして、例えば画像史料といったようなものは盛んに使われていました。日本史においては特に中世史などの分野で絵画や景観図、絵図といったものを史料として使うという動きがあったわけです。ただ恥ずかしながら、当時の私は正直言って眉唾だと思っております、あんまりこれに重きを置いていませんでした。しかし2000年（平成12）前後にあるきっかけで非文字史料への関心が急速に強まりました。

二つきっかけがあったんですが、そのうちの一つを与えてくれたのは、私の祖父・中村力でした。私の祖父は、神宮皇学館（現：皇學館大学）という官立学校の出身で、戦前は旧制中学の世界史の先生をしていました。そして戦後に、そのまま新制高校の先生になって定年まで勤め、私が子供のころは引退していました。

戦前の神宮皇学館。私から見るとどう見ても皇国史観の牙城のような学校です。祖父は、恐らくじゃなくて、確実に戦前いっぱい皇国史観で、恐らくその矢兵^{せんべい}として中等教育に当たっていたはずであります。

ところが、少なくとも私が知っている祖父というのは、日教組の支部長などをやっている社会党系の、一活動家ではないですね、非常にシャイな方でしたので、決して活動家ではなかったんですが、左翼知識人です。そこが私にはつながらなかったです。何で神宮皇学館がこんな人を育てたのかが、非常に不思議でしょうがなかった。子供のころからそれは薄々とは思っていたんですが、自分が歴史学を勉強するようになって、ますます何だこれはと思うようになりました。そこで祖父に自伝を書いてみないかと持ちかけました。自分史というのが今はやっているから、ちょっとおじいちゃん書いてみたらと。要は自分が読みたいから、なんですけれども。最初、祖父もそれに非常に乗り気でありました。自分たちの世代もそろそろみんな退場するから、経験も語らなきゃいかん。とくに戦争のときの経験なんかは重要だというふうに言うておりまして、実際に書き始めたんです。

戦前のリベラルアーツ教育を受けた人は筆が達者なんですね。祖父も子供時代の話とか、学生時代

の話を生き生きと書いてくれました。第二次大戦前までの話はとても順調に。非常に興味深かったです。戦前の官立時代の神宮皇学館は、私が思っていたのと全く違って実はリベラルアーツ教育をしていたという。だから、決して皇国史観で凝り固まっていたのではなく、非常にリベラルだったと。学生時代から朝はパンとコーヒーだったというので、びっくりしたんですけれども。

ところが戦争中から少しずつ筆が重くなりまして、戦争が終わったところで筆がとまってしまいました。それからしばらく引いたり押したりしながら、書いて書いてとせがんでいたんですけれども、なかなか書けなくなった。それから数年、その状態が続きまして、2001年（平成13）にとうとう亡くなってしまったんです。

95歳ですから大往生といえば大往生なんですけれども、私にとっては非常にショックでした。本人しか知らない戦後直後の状況を聞き出す重要な機会を失ったわけです。本人に任せていたために、肝心なことを聞けなかった。こんなことなら最初から自伝なんか書かせずに私が聞いておけばよかったと、心から後悔しました。これが、私がオーラル・ヒストリーに真剣に取り組み始めた、一番大きな動機です。

ちょうどその時期なんですが、私は『鳥栖市誌』という地方史にかかわることになりました。鳥栖市は九州の長崎本線と鹿児島本線のジャンクションです。佐賀県が福岡県の中にちょっと割り込むような形で入っているのが鳥栖市です。この市の歴史、地方史をやるというので、私の恩師から依頼が来たわけです。

私は、このとき埼玉大学に勤めておりましたので、ちょっと遠いよなと思いつつ、ついでに熊本の実家に里帰りさせてくれるのであれば、といった話をしてお引き受けしました。鳥栖というのは、鉄道のまちなんですね。だから、鉄道史が専門である私に依頼があったわけです。私の方も、鉄道のまちだから、当然、史料があるに違いない。史料があって、旅費を出してくれるんだったらやってもいいかなと思って、お引き受けしたわけです。

鳥栖市で初顔合わせがありまして、ご挨拶をした後、さて史料はどこでしょうと言ったら、ありませんと。最初、えっと耳を疑いました。何で鳥栖に鉄道の史料がないの、と。実は、JRになったときに全部処分されてしまったという話だったんです。国鉄からJRになるときに、いろんな鉄道機関が史料をわっさわっさと処分したんです。こんなはずはないと思ひまして、JR鳥栖駅にねじ込みに行ったわけです。今度鳥栖市史をやるからぜひ史料を出してくださいと。そしたら、ないと。本当はないんです。鳥栖駅で駅舎内をどうぞ見てくださいと言われて。本当はないんですね。びっくりしました。これは困ったと思って、今度はJR九州の本社にかけ合った。何かないかと。ないと言うんですね。

本当に最初は途方に暮れました。おれに何しろというんだというふうに思ったんですが、一計を思いついた。案外、OBが史料を持っているんじゃないかと。そこでOB会を紹介してくれと言って、鳥栖の鉄道OB会の会長の綾部さんという方にご挨拶に行きました。こういう事情で史料がないかと。そうすると綾部さんは非常に気の毒がられまして、わかりました、じゃ私がちょっとみんなに声をかけてみますと。そう仰って、OBの皆さんに声をかけてくれました。

地元にいらっしゃるOBの方々ですから、もちろん労働者OBの方々ですね。いろんな方が史料を

持ち寄ってくださったんですけれども、出てきたものは大体写真と、それから切符を切るはさみ。これを私は使っていたんですみたいなのが出てくるんですね。あとは時刻表とか。傑作だったのは切符を売った記録の用紙。記録は全部提出しているんですが、切符を売った記録を書くための用紙を家に持っていたんです。こんなのありますって。要するに、何もないわけですね。経営がわかったり、当時の作業現場の状況がわかったりする史料はほとんどゼロに近かったのです。

どうしようと思ったんですけれども、そのときにちょうど祖父が亡くなり、少しオーラル・ヒストリーの勉強を始めておりました。そこで、しょうがない、史料を作ろうというふうに思ったわけです。史料を自分で作るためには、本格的なオーラル・ヒストリーが必要です。これが私にとって正式にオーラル・ヒストリーを始めるきっかけになりました。

実は、この『汽笛の記憶』という、タイトルだけちょっと素敵なんですが、中身は500頁もある非常に無骨なオーラル・ヒストリー集ですけれども、この本がそのときの成果です。

本当にたくさんの方々にご協力いただきました。とくに、さっき話に出た綾部さんが、人選を始め様々な局面で、いろいろと協力してくださいまして、5年以上かかってようやくこの本ができた。市町村史でこうした本格的なオーラル・ヒストリー集を研究編として出すという試みは多分初めてだったと思います。

この本は、研究者の間でもそれなりに評価していただきましたが、何より一番評価してくださったのは地元の方です。地元の本屋でかなり売れたらしいのです。一般の方に喜んでいただいたという意味では、とてもいい経験だったと思います。

2. オーラル・ヒストリーの方法

少しだけオーラル・ヒストリーの方法論的な話をさせていただきます。なぜ今、オーラル・ヒストリーが必要なのかというと、時間が無いからです。冷静に考えてみると、もう戦前、それから戦時に活躍した方々は既に退場している。退場という言い方は上品ですけども、亡くなったり、少し記憶が飛んでおられたりしまして、完全にお話を伺えない状態です。

戦後の復興期はどうかというと、この世代も今は90歳になっておられまして、これも実はちょっと難しい。ギリギリというのが高度経済成長期ですね。しかしこれも、1960年（昭和35）に30歳の人で考えれば、ことしは82歳ですから本当にギリギリです。

あとでお話ししますが、オーラル・ヒストリーには適齢期というのがあります。そしてそれが、基本的には70歳代なんですね。ですから、これもちょっと危ない。そうすると、今や実はバブル期ぐらいがちょうどいいぐらいになってくるということなんですね。だから、高度経済成長期以降を研究しようとする、オーラル・ヒストリーをやらざるを得ないし、やるべきだというのが私の問題意識です。先ほど言いましたけれども、戦後の史料は保存状態が劣悪だというのが、もう一つの理由ですが。

ところでオーラル・ヒストリーといいましても、要はヒアリングです。これは、社会科学における最も基本的な調査方法で、幾つかのタイプがあります。

最もポピュラーなヒアリングのやり方は、仮説検証型と言われるものです。これは、例えば労働調査の聞き取り調査とか、経営学の調査で用いられますが、調査者側が何か仮説を持っていて、それが

確かかどうかを検証するために使う方法です。

もう一つは、社会学でやるライフ・ヒストリーという方法でありまして、一人ひとりにその一生を順々と聞いていくことで、その時代の社会構造というのを再構成していくという方法です。これも量をたくさんこなしていくところに特徴があります。

これに対してオーラル・ヒストリーというのはどういうものかという、歴史学における歴史的事実の再構成の手段であります。それでは、これまで歴史学ではヒアリングをやらなかったのかといいますと、そうではありません。歴史学の中でもヒアリングの伝統というのはずっとあったんです。例えば『古事記』なんていうのはまさに聞き書きですね。それから、『史談』と言われる形態も、少なくとも江戸時代まではかなり存在しております。

明治以降は、速記技術が発達してきてまして、それによって談話筆記という形での史料が残されることになります。いろんな談話筆記がありますが、例えば『氷川清話』などは、勝海舟の談話を筆記したものです。

明治以降、談話筆記という形式での聞き書きがふえる一方で、近代実証史学がドイツから導入され、歴史学が文字史料至上主義に傾斜していきます。厳密な史料批判を通して、史実を再構成するところに近代実証史学の真髓があるわけです。そうなりますと、文字史料こそが歴史学的な史料の中心であって、口述史料、口述筆記というのはあくまで補完的な位置づけがなされるようになります。

この傾向は、戦後特に強まってきます。マルクス主義的な歴史学が隆盛をきわめた結果、どうしたら科学としての歴史学を確立できるかという話になりました。「科学」ということにこだわると、やっぱりはっきり物があるほうがいいわけです。それで文字史料のウエイトないしは文字史料の位置づけがますます高まります。

ところが、これが90年代に入りますと、いわゆる口述史、オーラル・ヒストリーが復権してくるということになります。その復権のきっかけは、やはり欧米の研究動向にありました。日本人は欧米に弱いんですね。日本語だと口述史というんですが、これをオーラル・ヒストリーと言っていること自体が欧米の影響を受けていることが明白なわけです。日本にも古代以来、口述史の伝統があったにもかかわらず、日本ではむしろ文字に対する価値が高まってきたのに対して、ヨーロッパやアメリカではこの時代、特にアメリカを中心に文字を持たない人たちの歴史をどう書くか。例えば奴隷の歴史をどう書くか。いわゆるネイティブ・アメリカンの人たちの歴史をどう書くか。さらに、移民や女性の歴史をどう書くか。こういったところに研究の光が当たるようになるにつれて、オーラル・ヒストリーというものが注目され始めたということになります。

そうやっていくうちに、どうも文字とは違う価値がこのオーラル・ヒストリーにあるというのがわかってきてまして、徐々に口述史料と文字史料との関係が変化するんです。要するに、AはBの補完物ではなく、それぞれが違った価値を持つ史料であるという位置づけがなされるようになってきました。

その中で、オーラル・ヒストリーにも幾つかのタイプ分けが出てきます。

最も簡単なタイプ分けが、エリート・オーラルとライフ・ヒストリーという2つのタイプになります。実は先ほど言った戦後、欧米で発達し始めたのは後者、すなわちライフ・ヒストリーというタイプのオーラル・ヒストリーです。要するに、文字史料を残しにくい人々を対象とした調査でありまし

て、先ほど私がご紹介した鳥栖市の『汽笛の記憶』なんていうのは、典型的なライフ・ヒストリー・タイプです。普通の労働者の人生を聞き取り、それを数多く集めるという形で歴史を再構成するという方法です。

一方、日本で90年代以降、注目されるようになったのは、エリート・オーラルというタイプです。なぜ、この方法が注目されるようになったかといいますと、きっかけは政治史における政治家の研究でした。御厨^{みくりやたかし}貴『オーラル・ヒストリー』という本に書いてあります「公人の、専門家による、万人のための口述記録」という、リンカーンをもじったような標語がその研究意義を象徴的に示しています。公人、例えば御厨氏が想定した、政治家とか官僚といったような人々は、よくしゃべりますし、よく自分で書きます。自伝まで書きちゃう人もいますが、大体都合のいいことしか書かない。都合が悪いことが山ほどあるのにそれは一切ふたをしている状態です。これは良くない。

こうした問題は第三者がそこに介入しないから起こる。だから、専門家である歴史家が、その人のインタビューをやりながら、その人がふたをしたいと思っているところをこじあけていくということによって、万人のための口述記録というのを作っていくべきだ。それが彼が主張したオーラル・ヒストリーなんです。

多分、御厨氏が一人でこつこつやっていたらこれほどブレイクしなかったと思うんですが、政策研究大学院大学というところがこれをメイン・プロジェクトの一つに据えたんですね。それで巨額の資金がそこにつぎ込まれまして、膨大な数のオーラル・ヒストリーが積み重ねられることになりました。実は私もこれにちょっとだけ参加して、いろいろと勉強をさせていただきました。

これがきっかけになりまして、さっき言いましたように90年代以降、オーラル・ヒストリーが盛んになってきました。

細かい方法的な話を始めますと時間がかかりますので、詳しくはお手元の資料を読んでいただきたいと思いますが。一つポイントを指摘しておきますと、テキストの完成・公表というところが重要です。

隠しているのではなくて、これを公にするというのを前提にやるのがエリート・オーラルのポイントということになります。

もちろんその場合は、対象者に原稿の校閲をやってもらい、本当にまずい部分はカットしますが、どこをカットするかという点は、聞き手と対象者との間でのやりとりの中で絞り込んでいきますので、最大公約数の部分は公表できるということになります。

一方、もう一つのタイプである職場のオーラル・ヒストリー、これは要するにライフ・ヒストリーの一種なんですが、むしろ準備の段階で一工夫、二工夫入っています。もし関心がおありの方は後で私のほうに言っていただければいろんな資料を差し上げますけれども、ポイントになるのは座談会とライフ・ヒストリー・カレンダーです。普通の人に、例えば普通の労働者に、さあ話してくださいと言っても、みんな、えっ、何を話せばいいんですかとなるわけですね。要するにこちらの問題意識を説明し、それから受ける方々の記憶を呼び覚ます機会を設けるというのが必要でして、それがこの座談会です。2種類ぐらいの座談会をやります。最初はみんな来てくださいという座談会、次に世代を分けた座談会をやります。後者は、ある時代をともに生きた人に集ってもらって、その人たちの固有

の記憶を呼び覚ます効果をねらっている座談会です。さらに質問票だけではなく、ライフ・ヒストリー・カレンダーという、ある種の自分史年表を作ってもらう。これらの作業を通して、当時の記憶を呼び覚ましておいて、そしてようやく聞き取りに取りかかります。かなり事前準備に時間をかけたオーラルということになります。普通の人を対象とする場合、この位やらないとなかなか話が聞き出せないということがあるんですね。聞き取りからあとは大体、エリート・オーラルと同じなんです。

さらに、これが最後の点なんです。結局、オーラル・ヒストリーだなんだといっても、要するに「聴く」ということなんです。聞き取り調査ですから、話してもらわないといけません。

じゃ、ヒアリングをするときにどういう留意点があるのか。これは、恐らくオーラル・ヒストリーに限らず、人の話を聞くときの三原則だと思いますけれども。一つは、相手が話しているときに口を挟まない。要するに、人の話の流れを途中で切らないということです。これは特にオーラル・ヒストリーでは重要でして、流れをとめるとそこで記憶が寸断されるんです。だから一連の記憶を引き出すためには、とにかくひたすら聞く。途中で、これ違ってると思っても、言わない。とにかく最後まで聞くというのが一つです。

二つ目は、議論をしない。これも途中でとめないというのと似てるんですけども、事実と違うと思ってもオーラル・ヒストリーの場合、「いやそれは・・・」と、途中で反論してはいけません。なぜいけないかというと、その人の記憶の中でそうになっている可能性があるからです。その場合、なぜそうになっているのかを考えると重要になります。また特にエリート・オーラルなんかでは典型的にそうですが、回数を重ねますので、5回、6回、7回と回を重ねていくうちに、間違いは当然本人が気づきますし、こちらも気づきますので、訂正する機会が絶対出てきます。そこで、とにかく一回は全部相手の言ってることを受けとめるというのが二つ目です。

三つ目は、これはこっちがあんまりしゃべり過ぎないということなんです。要するに、話を聞くときに相手の話を引き出そうとして、実は私もそうなんです。経験が浅いときほどしゃべります。ああですね、こうですね、ああですね、こうですねと聞き出していかうとするんですが、これは避けたいところです。なぜいけないかというと、誘導尋問になる可能性があるんですね。自分の聞きたいことを聞くために相手を誘導していくことになりかねませんので、我慢が必要です。これは結構きついです。特にライフ・ヒストリー・タイプのオーラル・ヒストリーの場合、相手が無口な場合もありますから、下手すると数分間沈黙が続きます。この沈黙にどっちが先にしびれを切らすかというところがポイントです。こっちが先にしびれを切らすと大体誘導尋問になります。こっちがぐっと我慢していると、向こうはさすがに間が悪くなって口を開かれるということがあります。ですから、この我慢というのが3点目になるわけです。

この3点は、多分、オーラル・ヒストリーに限らず、人の話を聞くときのコツなんだろうと思いますが、私自身は10年以上かけてようやく会得しました。この2、3年でしょうか、今言った3点を肝に銘じつつ、人の話を聞くことができるようになりました。

一番新しい私のオーラル・ヒストリーのテープを聞いてると、私の発言の機会と量は結構少なくなっています。最初のうちはやたら自分が長く話しているんですね。自分の意見を聞くためにやっているわけではないわけですから、これは無駄が非常に多かったということになります。

次にオーラル・ヒストリーの利点を考えてみたいと思います。一番大きな利点は、内部情報の獲得です。オーラル・ヒストリーというのは、最低でも2回ずつぐらいやりますね。1回で終わるのももちろんありますが、2回、3回とやっていきますと、聞く人と話す人との間にある種の信頼関係が生まれてきます。最初は、お互いやっぱり警戒します。この人に話していいんだろうかというふうに警戒するんですね。

その壁を突破できれば、情報がぱっと出てくるようになります。結局、その結果として本人が恐らくしゃべるつもりはなかった情報も実は引き出すことが可能になります。もちろんそれが外に対してはまずい情報である場合は、最後にテキストを訂正する段階で、これちょっと出さないでくれということもよくあります。それはわかりましたと言って修正しますが、とにかく相手の内部情報を引き出すことができます。これは絶対文字史料に残りませんので、常に大きなメリットだと思います。

さらに、冒頭でお話ししましたが、当事者の主観に接近するという点、これも大きなメリットですね。ただ、これはさっきも言いましたが、どの時点の主観であるかというのを後でしっかり確認する必要があります。テキストを正確に読むためには、いわゆる裏を取るという作業を行います。これは文字史料でもやる場合がありますが、口述史料の場合、より重要な手続きです。カウンターを当てるともいいますが、別な方に、例えば少し立場の違う方のお話を聞きながら、対象者の話の信憑性みたいなものを確かめていくということもやります。

最後、これも大きなメリットなんですが、実はオーラル・ヒストリーがきっかけになって文字史料が出てくるということがあるんですね。オーラル・ヒストリーの最後に、文字史料が出てくるケースが多いです。といいますのは、やはり皆さんある程度資料を持っておられるんです。場合によっては日記だったり、手帳だったり、一番傑作だったのは給与明細が出てきました。その方の奥さんは、結婚してから定年するまでの給与明細を全部保管されていたわけです。これを先生になら見せるよというのがありました。これは感激しましたけれども、なかなかないですね。給与明細がこれだけ長期間、連続しているというのは。要するに、オーラル・ヒストリーをやっている間に、私とその方との間で強い信頼関係が生まれた場合に、そうした文字史料も提供してくださる。もちろん、こちらを信頼されているわけですから、そういう意味では大切に扱うということが必要になりますけれども。このようにオーラル・ヒストリーが、案外、文字史料にアプローチするためのきっかけになるのです。ですから、地方史をやられる方がもしいらっしゃったら、ぜひこのオーラル・ヒストリーを取り入れられることをお勧めします。

一方で、オーラル・ヒストリーはいいことばかりかというとは決してそうではなく、実は非常に大きな危険を伴っています。一つは、主体と客体の関係性です。さっきも言いましたが、ヒアリングをやっていくうちに聞く人と聞かれる人の関係が密になっていって、ある一定の時期を超えるとある種の共振現象みたいなものが生じるんです。そうすると、客観的に聞けなくなっていくのに、だんだん対象者に感情移入していってしまう。その人にべったりになって、客観的に史実を見極められなくなる危険性がある。これは常に頭の片隅に置いておく必要があります。

今お話ししたのは、私、つまり聞き手にとっての危険性です。一方、実はもう一つ、重要な危険性があります。それはオーラル・ヒストリーに適齢期があるといったところに関係があるんです。

オーラル・ヒストリーをやると、対象者は例外なく元気になられます。皆さん、若いころの記憶を呼び覚ましていくうちに、だんだんと興奮してこられる。中内氏なんかも典型的にそうでした。最初はほとんどしゃべらなくて、ああ、うんという感じだったんですが、これがだんだんと乗ってくると顔が生き生きしてきて、目に力が出てきて、どんどん話してくださる。そういった意味では癒しの効果があるわけですが、一方でこれはものすごい危険性を伴っています。興奮し過ぎてしまうんです。それで、例えば頭に血が上り過ぎて脳溢血を起こしたり、血圧が上がっちゃったりするんですね。そういった身体的な危険性を伴う。だから、オーラル・ヒストリーをやる場合、聞く人も体力が必要ですが、聞かれる人もものすごい体力が必要になります。

さっき70歳代と言ったのは、それに耐えられるのは70歳代がギリギリなんです。これが80歳代になると、例外的に元気な方はいらっしゃいますけれども、こちらはものすごく気を使います。一歩間違えると健康を害しかねないという状況になるんですね。

どうやってこれを防ぐかというと、一つは定年をもうける。80歳以上の人はやりませんと。ところが、それを破らざるを得ないことがたまにあります。どうしてもその人の話を聞かないといけない。その時には時間制限をかけます。もうとにかく1時間なら1時間と時間を決めて、これ以上絶対にやらない。一応私は2時間というのを自分の中では時間制限にしていまして、2時間を超えたオーラルは原則やりたくないし、やらない。ただ、例外的に話が進んでちょっと延びることはありますけれども、原則2時間。相手が80歳を超えてたり、少し体調に不安がある方の場合、1時間。何があってもそれでやめます。ここもある種の経験が必要でして、ちらちら時計を見ながら、もう時間が来た、というところで上手に話をまとめて、じゃここでという形で終えます。

3. 記憶を記録に：オーラル・ヒストリーの実例

(1) 中内功オーラル・ヒストリー

次に事例の紹介にうつります。まずはダイエーの創業者、中内功氏です。この仕事は御厨貴さんのご紹介というか、御厨さんから誘われて、一緒にオーラル・ヒストリーを行うことになりました。聞き手は御厨さんと私と、もう一人、松島茂さんという東京理科大の先生です。場所は流通科学大学の東京オフィスでした。最初出会ったとき、中内氏は全く笑わないんです。目も合わせない。無表情で本当にびっくりしました。そもそもこの話というのは中内氏側から御厨さんに來た話で、中内のオーラル・ヒストリーをやってくれないかというふうに言われて、御厨さんが私たちを集めて行ったわけです。ところが別にやりたくないという感じで、1時間ぐらい顔合わせをやったと思いますが、その間一切笑顔なし。その打ち合わせが終わった後、喫茶店に行って3人で、何か全然話が違うというふうな話になって、しかもその後しばらく連絡も来ない。どうする。おれたち嫌われたんじゃないかというふうに、最初はだめかなという話をしていました。すると1カ月ぐらいしてようやく連絡が來ました。ぜひやらせてくださいという話になりました。そこで一応1回2時間で全10回のヒアリングをやることになりました。

ところが、それでも最初の1回目はやっぱり話が固かった。ところが2回目ぐらいになってきて、戦争の話になったころから、乗ってこられました。彼は戦争ですごく悲惨な体験をされていまし

て、それを正確に後世に残したいという非常に強いものがあつたんだと思います。それから、顔色はよくなるわ、目つきは鋭くなるわ、自分で立ってホワイトボードにいろんな説明をしてくれるわ。本当にノリノリなんですね。

春から始めたんですけども、夏休みにちょっと回数を稼ごうという話になりました。といいますのは、我々3人も結構みんな忙しかったんで、なかなか都合がつかないので、1カ月に1回の予定だったんですが、ちょっと間があいたりしていました。そこでこの夏休みにまとめて2、3回やろうという話になって、集中的にやろうとしたんです。ところが、それで6回までやったのかな。6回目というのは、中内氏のライフ・ヒストリーでいくと、ちょうどダイエーの絶頂期から、その後の崩壊に向かうあたりです。その絶頂期の話を聞いて、次からいよいよ挫折の話だ。我々としてはそこから先が聞きたかったわけです。いよいよ次から本番。こっちも準備をしておくわけです。しかし、いきなり秘書の方から、「済みません、次の回、キャンセルさせていただきます」と言われました。ちょっと夏、詰め込み過ぎちゃったから秋にしましょうかと言ったら、それからしばらくして、「実は中内が亡くなりました」という話だったんですね。

後で聞いたら、彼は我々のインタビューに応じるために自分の書庫、流通科学大学の大講義室いっぱいにある彼の蔵書、手帳というかスケジュール帳というか、それからさまざまな個人的なものを保管している部屋へ行って、自分の手帳を見ながらずっと調べられていたらしいんですね。そしてそこで倒れたんです。そのまんま病院に運ばれて、回復せず亡くなってしまったということなんですよ。あれはびっくりしましたね。

中内氏は当時、83歳ですね。今考えてみて、我々はちょっとやり過ぎだったということになるわけです。こういうことも起きかねませんので、オーラル・ヒストリーを高齢者にやるときには、以後、神経質と言われるぐらい気をつけるようにしています。

このように6回中内氏の話をお伺いしたわけですが、彼の絶頂期で話が終わっていますので、一番聞きたかった、何でダイエーが失敗したのかというところが聞けませんでした。

そこで、周りの人に聞こうと。あとで『中内切』という本が出ますけれども、この本の構成、もしよかったら手にとっていただきたいんですが、前半6回が中内氏の話です。後半に、彼の周囲の人々の話が収められています。イトーヨーカドーの伊藤（雅俊）氏とか、イオンの岡田（卓也）氏とか、ライフコーポレーションの清水（信次）氏、そういったいわゆる流通四天王みたいに言われるあの人たち。また彼の部下だった川（一男）氏という、元マルエツの社長だった人の話、あとは息子さんの話、中内潤氏です。こういった人たちの話を集めて、本を作ったということになります。

ですから、これから彼自身から聞いた部分と、それからそうした周りの方から聞いた部分というのを少し組み合わせでお話しすることになります。

まず、中内氏の原体験は、戦争と闇市です。彼は、戦争で一回死にかけます。フィリピンの山奥で生死の境をさまよい、奇跡的に生還して神戸の家に帰ってくるわけです。そのため一回死んだと同然なんですが、廃人のような状態で闇市に入った。そして闇市で、生氣を取り戻すわけです。ですから、何でもありの世界です。彼の実家はサカエ薬局という薬屋さんでした。そこで彼は薬の密輸をやった。台湾あたりからサッカリンなんかを密輸して、それを闇市でさばくということで儲けたわけです。そ

れで原資をつくって、その次の展開に持っていくということになるわけです。

今度は小売店を出していく。これが主婦の店ダイエーというのですが、これが1957年（昭和32）です。ここまでが第一段階。

次の展開が総合スーパーです。GMS（ゼネラル・マーチャンダイズ・ストア）化する時期があります。あと全国展開を始めた時期がありまして、これが63年のことになります。三宮3号店というのがダイエーとしての初のGMSでして、それから福岡進出といった、全国展開を始める。

なぜこの時期以降、急速に全国展開していくのか。それからもう一つは、多業種化。恐らくこの点が彼のある種の事業の失敗の遠因になっているところであろうと思うんですけども、はたから見たらちょっと理解できないんですね。ダボハゼのように企業を買いまくって、それでひたすら拡大するという点が。

これらの点について、彼の話を知っているとあるほどと思うことがあったり、彼の部下の話を知っていてそうかと思ったようなことがあったんで、この点を少し皆さんに紹介したい。オーラル・ヒストリーをこういうふうに使いますよということをちょっと見ていきたいと思います。

まず、GMSダイエーの全国展開を考える際には、もちろん時代背景を考える必要があります。時代背景としましては当時、高度経済成長の最中であって、いわゆる本格的な大衆消費社会というのが到来する。そこにうまく乗っていったというのが、客観的に見た場合、ダイエーの全国展開の背景にあったと思います。

ただしダイエーのようにとにかく急速に全国に、しかも関西からいきなり関東に進出するような形で全国展開したスーパーというのは、それほど多くない。普通は、例えば西友だったら関東を中心とか、ユニーだったら中部圏中心になっていますね。そういう形で徐々に出ていくわけですが、ダイエーはいきなり飛車角のようにぼんぼんぼんぼん飛び出していったわけです。

何でこんなことをやったかという、実はその背景に大店法（大規模小売店舗法）があったんですね。ここは中内氏のお話を持ってきましたけれども、非常に興味深い証言です。細かく見る時間はありませんが、スーパーに百貨店法を適用されるという、そういう心配があったということです。

彼は当時、チェーンストア協会の会長をやっていて、政府とその折衝をやっていたわけです。その結果として、業界のだれよりも先に、通産省の政策の方向性というのを知ることができたんです。そのために今、店を開かないとチェーンストアが成り立たないというふうに考えるわけです。それで急いで店を出す。

実はこのときの決断が原因で、弟さんと、もともとは力氏という弟さんと2人でダイエーを創業していたわけですが、経理を弟さんが見て、営業を功氏がやっていたんですけども、ものすごく深刻な対立をする。弟さんから見たら、そんなにいきなり店をたくさん出して、資金はどうするんやということになって、大反対するんです。ところが、中内氏は、法改正の前に、とにかく今やらなきゃいけない。金は何とでも、とにかくどこからでもいいから持ってこい、みたいな話になるんですね。結果的に弟さんはこれに腹を立てて、もうついていけないと言ってやめちゃうわけです。

それまで、弟さんがずっと中内氏にある種のプレーキをかけていたわけなんですけど、ここでプレーキが外れ、ダイエーの野放図的な拡大が始まったということになるわけです。

参考・講演資料より

ダイエーグループ主要会社一覧(1992年現在)

リテール	サービス	ディベロッパー	その他
(株) ブランタン銀座 (株) ブランタン神戸 (株) ショッピングプラザ横浜 (株) 中合 (株) 棒二森屋 (株) 十字屋 (株) ユニードダイエー (株) 熊本城屋 (株) 上毛シルクプラザ (株) ダイナハ (株) 函館ダイエー (株) ヒカリ屋 (株) 三春屋 (株) 会津中合 (株) 清水屋 (株) タイヨー (株) マルエツ (株) サカエ (株) セイフー (株) ハーフ・アンド・トップ (株) ビッグ・エー (株) 丸栄商事 (株) 丸栄商事 (株) グリーンプラザ (株) ササイ (株) ショッピングエーシン (株) ダイエーふうしや (株) トウア (株) 西村	(株) 光商事 (株) プラザヒカミ (株) ミドリ (株) やませ (株) ダイエーコンピュータシステムズ (株) アシーネ (株) オートワールド (株) コルドバ (株) ゼノン (株) ダイエーフォートエンタープライズ (株) 大中 (株) ディナディナ (株) パシフィックスポーツ (株) マルシェ (株) ジョセフ・マクニ・ジャパン (株) ジョイント (株) ロベリア (株) ロベルト (株) 燦宝石 (株) リッカー (株) エックスワン (株) オレンジページ (株) 天津大栄	(株) 朝日トラベルエージェンシー (株) ダイエーレジャーランド (株) オリエンタルホテル (株) ホテルセントラザ (株) フォルクス (株) ウェンコ・ジャパン (株) キャプテンクック (株) ビクトリア・ステーション・ジャパン (株) ビッグボーイジャパン (株) ほっかほっか亭 (株) ミルキーウェイ (株) りきしまん (株) ヴィクトリアステーション (株) 蔵板 (株) 壺中天 (株) ダイエーファーストフードサービス (株) ボンテ (株) 日本ドリーム観光 (株) 朝日セキュリティシステムズ (株) ジャパン・カー・ゴ・システムズ (株) セントラルオペレーションサービス (株) ダイエー情報システム (株) 大和研装社 (株) ツインドームシティ (株) 阪神運輸倉庫 (株) 朝日アカウンティングサービス (株) 茨木熱源センター (株) 消費経済研究所 (株) ダイエーコミュニケーションズ (株) 宮崎熱源センター	(株) イチゲン (株) 神戸セントラル開発 (株) ダイエー・アゴラ (株) トーエイ (株) 福岡ダイエーリアル・エステート ファイナンス (株) ダイエーファイナンス (株) 日本流通リース (株) 朝日ファイナンスサービス (株) 大栄商事 (株) ダイエー投資顧問 (株) ダイエーミート (株) 福岡ダイエーホークス (株) 朝日青果 (株) 大野食品 (株) セイフーオーナーズ (株) セントラルコールドチェーン (株) ダイエーセントラル水産 (株) ダイエーセントラル牧場 (株) ダイエーセントラルミート (株) ダイエーミート関西 (株) ナガイ総合食品 (株) 那覇ミート (株) 富士デリフーズ (株) 六甲牛乳 海外のグループ会社 駐在事務所

* 出典：ダイエー社史編纂『ネアカのびのびへ
こたれず：ダイエーグループ40年の歩み』
(1997年、アシーネ)

どうしてそこまでして店を増やさないといけなかったかという、実はメーカーとの対立という問題があったんですね。要するに、ロットを増やしてメーカーから価格決定力を奪うというのが、チェーンストア展開の際のダイエー・中内氏の戦略だった。そのために店を増やしてきた。ところが、店が出せなくなるとその戦略が行き詰まるということで、彼は焦ったわけです。

もう一つが多業種展開です。これは、1992年（平成4）の時点でのダイエーの主要グループ会社一覧であります。リテールというところが小売です。サービス、ディベロッパー、ファイナンス、その他。もう、その他として分類できないようなものも含めて、とにかく大量の会社をダイエー傘下に置いていたということになります。何でこんなことになったのかということですが、どうも話を聞いていくと二つ要因もしくは理由があったようです。

一つが、M&Aの問題です。これは、川氏という中内氏の腹心だった人の話なんですけれども、中内氏は事業を拡大しようというときに、企業買収の部門を作ったんです。要するに、M&A部門です。ところがM&A部門が自分で仕事を作るために買収をやるんです。自己増殖を始め、何でもいからどんどん買ってくる。中内氏も、もちろん相談を受けるんですが、彼自身も大きくなるのが好きですから、よっしゃと言ってOKを出す。そのため買収案件が取締役会に出てくるときは既に手付まで終わってる状態で、とにかく歯どめが全く効かなくなるということなんです。さらにM&Aで会社を買うのはいいんだけど、そこにダイエーが人を送り込みますので、被買収企業の優秀な人材はどんどん逃げ出してしまふ。その点でもM&Aのメリットが減殺されるわけです。

逆に言えば、どうしてそれだけ拡大しようとしているのかというと、実はダイエーから人を送り込

むことに、ある意味で目的があるのです。ここからは中内氏自身の話です。

高度経済成長期にダイエーは経営拡張します。そうすると、ある一定の層の人を大量に採用するわけですね。大卒の人なんですけれども。この人たちの処遇は年功序列で、かつ終身雇用だと彼は言っていた。500人、1,000人と管理職候補ができてくるとその処遇に困る。そこで子会社をたくさん作って、彼らを管理職として送り込むわけですね。

社員を社長にする。おまえたちを社長にするのがおれの仕事だというふうに途中から彼は思ったんです。それでどんどん、子会社を増やす。優秀か優秀でないか、もしくはその会社にフィットするかもしれないかにかかわらず、ダイエーから人を送り込んで役員なり社長にするということをやっちゃう。そのために、もともといた人は当然おもしろくないからやめちゃうということになるわけですね。

こうして、どうもダイエーの崩壊の過程では、中内氏自身の問題点と組織上の問題点があったという点が浮かび上がってきた。こんなものはどこにも史料が残っていないわけですので、当然オーラル・ヒストリーをやらないとよくわからないということになると思います。

(2) 川田達男オーラル・ヒストリー

次が、川田セーレン社長のオーラル・ヒストリーの紹介です。

現在、私たちは希望学・福井調査というものを福井県と一緒に、共同研究という形でやらせていただいております。その一環として私たちは繊維産業の研究をやりたい、というよりセーレンの研究をやりたいということで、県庁にご紹介いただきました。最初は史料調査をお願いしておまして、一度社長に挨拶をさせていただきたいというお話をし、インタビューをさせていただきました。そこで話が盛り上がりまして、全6回のオーラル・ヒストリーが実現したということになります。

川田氏はとてもお忙しい方ですので、とにかく時間と場所をどこにするかというのはすべて秘書さんにお任せして、やっていきました。結果的には2010年（平成22）の1月からほぼ隔月ぐらいのペースで6回。大体1回1時間半から2時間ぐらいやりました。最後は時間をとるのが大変だったので合宿でやりました。

これは私たちにとっても得がたい機会でありまして、現役経営者の思考と行動に直接切り込むという、オーラル・ヒストリーの一つの醍醐味を味わいました。

この研究はまだ進行途中でありますので、今日は主に前半部分、川田氏の若かりし頃の話を中心にお話しをさせていただきたいと思っております。

まず、川田氏は福井市で生まれました。1940年（昭和15）生まれです。62年に明治大学経営学部を卒業後に、直ちにセーレンの前身である福井精練加工株式会社に入社されております（以下「セーレン」と統一して表記）。

最初に、どうしてセーレンに入ろうと思ったんですかという質問をしました。川田氏の答えは「それはグッドカンパニーですから。あのころは情報とかそんなものない。地元で一番いい会社だから入った」という、非常にシンプルな理由でありました。地元に戻るんだったら一番いい会社に入ろうと。福井銀行かセーレンかと。だから、余り相手の会社を知らずに入った。

ところが、入ってみたら川田氏が想像していたのとはかなり違う会社だったということなんです。そ

れが次のところであります。最初に新人研修が半年間あったらしいんですが、その間にセーレンの仕事の内容を勉強するわけなんです。すると、どうもこの会社は物を売っていないし、作っていないことに気がついた。マーケティングを含めて企業としての機能の一部がないんじゃないかと考えたわけです。どうも委託加工しかやっていない。そこで、「これはおかしいんじゃないですか」というふうに新人研修のときに直言した。そしたら先輩に「何で？」というふうに言われた。現実にセーレンの人はずっとその仕事をしてきているわけですから、かつ当時は1960年代ですから繊維華やかなりし頃ですね。利益が出ている。ですから、「これでどうしていけないんだ」というふうに逆に言われてしまったということになるわけです。

川田氏は、企画、製造、販売というメーカーの一般的な企業像を想像していたので、それと大分違うというふうに考えられたというわけです。

じゃ、どうしてこういうことが起きたかという、その背景に当時の繊維業界の分業構造がありました。基本的には糸を作る原糸メーカーと織物をやる機屋さんと、そして精練加工。これがセーレンがやっていた部分です。それから製品販売となる。これらが、それぞれが分業構造になっていまして、セーレンは、基本的にこの工程だけを賃受けでやっているというのが、100年ぐらい続いた繊維業界の常識だったわけです。だから、セーレンの方が何でこれがおかしいんだと、いいじゃないかというふうに言うのは当然なわけです。ところが、川田氏は全部やるのが当たり前だと思っていたので、おかしいと。これでどうしておかしくないんですか、というふうになることになったわけです。

ところが、恐らく素人というか、何も知らないから気がつく問題点があるわけです。どういう問題点が今言ったような構造の中で生まれていたのかというと、一つは、長年原糸メーカーや商社といった企画販売を行う人から受託生産（委託加工）を行ってきたことで、どうしても受け身になります。自分から仕掛けることができないわけです、逆に言うと。向こうから言われたとおりに仕上げるのが仕事で、逆に良すぎると違うと言われることになるわけです。少しでも注文のスペックと違うことをしちゃいけないということになるわけですから、どうしても受け身になる。

一方で、分業構造の中では、当然精練加工に業者がいっぱいいて、その中でセーレンがナンバーワンです。そうすると、おれたちが中心だと思うわけです。さらに、精練加工がないと上も下も困るわけですから、やっぱり自分たちのことが肝心だというふうに考えるのもこれまた自然なんです。しかし、その結果として妙なというか、独特の中華意識というのが生まれるということになるわけです。そういった価値観は、新しい事業をやろうというときに困ることになるわけですね。

それからもう一つは、目的合理的な行動というのがここから生まれてくるということになります。当時のセーレンは、賃加工の染色加工という目的だけを考えると世界一の技術レベルに達しておりまして、その意味で極めて目的合理的な経営だったわけです。

ところが、この技術が染色加工以外にどう応用されることができるといったような問題、本業以外でどういう形で付加価値がとれるかといった関心が希薄になるということなんです。

さらに営業面でも、さっき言ったような受託加工ですから、企画力を発揮する場面がないわけです。さらに、在庫リスクや金利負担といったものも賃加工ですから基本的に負わなくていいわけです。普通の、いわゆる企画、製造、販売をベースとするメーカーの普通の姿からすれば独特な形がここで生

まれてきている。恐らくこの2点が当時の川田氏が強い違和感を覚えた部分だということです。

それがこうした問題提起になるわけです。物を作っていない、売っていない会社はおかしい。企業として体をなしていないのではないかと。これから発展しようと思うと、自然に自分で物を作って売らねばいカンのではないかと。これは素直な問題提起なんですけれども、これに対して当時の経営幹部は、何を言っているのかと。セーレンにとってはこの発言そのものが非常識だったんです。その結果、あいつはちょっと変なやつだと言ってマークされる。程度が悪い。あいつは何を言ってるかわけわからんと。要するに、ある種の異分子なんだと、そういう位置づけにされてしまったわけです。

で、結果として1962年（昭和37）に最初の配属先になるわけなんですけど、当時、文系の大卒というのはエリートでありますから、普通は本社からスタートするということだったらしいんですけども、彼は1人だけ支工場である勝見工場からスタートするということになります。ここでも川田氏の言葉を引いておりますが、とにかくみんな周りから同情された。同期生から「おまえのサラリーマン生活は終わった」と言われたというんです。入ったばかりですよ。まだ入って半年でこんなこと言われちゃった。そこまで言われるかと最初ショックを受けたというふうにおっしゃってたんですけど、それでも彼はここで5年間生産計画という仕事を担当されまして、非常に頑張られるわけです。現場感覚を身につけて、かつ仲間ができた。これが結果的に川田氏の企業者活動のある種の原点になったという意味では、後から振り返ってみるとかなり意味があったことではないかと思います。

さらに1967年（昭和42）、今度は営業に転勤になるわけです。営業は文系の人たちにとってはある種のやりがいのあるあこがれの職場だったようです。勝見工場で頑張ったというのもあって、決して左遷とかそういうものではなくて、正規のルートの人異動だったと思います。

こうして大阪に転勤されるわけですが、ここでも川田氏はこの会社はおかしいというふうに思うわけです。何でおかしいと思ったかというと、当時の営業は原系メーカーに指図書、要するにスペックをもらいに行くのが仕事で、スペックどおりにやるのが重要であって、それと違うことをやってはいけないわけです。創意工夫というのは、もちろん技術的にはあるんですけども、営業の面では何もやることはない、メッセンジャー。こんなのはおかしい。本当の営業、いわゆるマーケティングとか、そうした営業をやらなければいカンし、会社を変えなければだめでしょうというふうに上司に向かってかみつくわけです。そうするとまた、こいつ何言ってるんやという話になりました。それで今度は営業の本流から外されて、製品開発グループの係長というのに就任されるということになります。

そろそろ同期生がみんな課長になるときに、係長として営業から製品開発にかわった。「主流からはそこで外されました」と川田氏は言っています。ここで川田氏は「内なるアウトサイダー」になった。セーレンという会社の中にいるんだけど、その中の異端者ですね。

もしかすると彼は、いわゆるキャリア組のなかでは、最初から異端者だったかもしれませんが、恐らく勝見工場のときにはそうじゃない。現場では異端者じゃなかったんです。でも、やっぱりここに来て明らかに異端者というふうに位置づけられました。それで製品開発に行くんですが、もう何でもやってもいいと言われたとおっしゃっています。

とにかく、あんまりというか、ほとんど期待されていないけれども、何でも好きなことやっていいと言われて係長になった。そして、部下3人とともに、新規事業の開発に取り組むことになったので

す。それまでセーレンは基本的に委託加工でやってまいりましたのでこんなことやる必要なかったわけなんですけど、70年代になってきますとドルショックがあつて、それからオイルショックがありまして、繊維の構造不況が始まってくるんです。ですから、さすがにこの時期になると経営者も何か新しいことをやらないと、まずいということになりまして、こうした製品営業部のような新規事業部門ができた。企画、製造、販売にいよいよ乗り出す、挑戦するということになったわけです。ここで川田氏は新規事業をいろいろ模索されます。例えば、傘地とか、靴の中敷きとか、ベビーカーの生地とか、いろいろなものを試してみて、その一つとしてカーシートをやっていくということになったわけです。

1973年（昭和48）、自動車メーカーの開発担当との交渉を開始されるわけなんですけど、川田氏いわく「我々はそういうことで試作を作ることだけでも社内で認められていませんでしたから、社内の対応は非常に問題でして、なかなかやってくれなくて、我々は5年半工場にいたということの人間関係で、昼間やると管理者がいて、そんなものやるなどと言ってやらせてもらえませんでしたので、夜中に夜勤でみんなで持って行ってやって、そこで試作品を作って、朝担いでお客さんのところに持っていく」と。こういう苦労をしながら製品開発をやるということなんです。

こんなものは絶対文書に残ってないわけですから、オーラル・ヒストリーでないとなかなか聞けない話です。要は、社内の壁というのが実は一番大きくて、カーシートという、後にセーレンの救世主になる商品開発の部分でこういうことが起きているわけです。

さらに、もう一つ難しいのは、セーレンの中だけではなくて、繊維業界全体にとってもこの試みは異端なわけです。なぜ異端かというと、セーレンというのは委託加工の会社なんです。下請けの会社なわけです。ここで彼がやろうとしているのは、その領域を超えようという動きですので、例えば機屋さんなんかは協力してくれないわけです。機屋さんからニッターさんまで協力してくれないという中で、唯一松屋ニットというところがこれに協力してくれ、一緒に製品開発を進めていった。要するに、社内外における壁を様々な人脈を駆使して突破していったわけです。

細かい点はもう省略いたしますけれども、某有力自動車メーカーの製品に採用されて、これが急速に伸びていきます。その後、とうとう自社でニット部門を作った。これもセーレンにとっては画期的なことでありまして、ここで初めてさっきの分業構造を打ち破る第一歩をふみ出したのです。具体的には、セーレン・ケーピーという子会社を作りました。そこの社長に川田氏が就任して、いよいよ自動車の内装材事業を本格化していくということになります。

結果的にはこの分野、要するに企画製造部門が急成長を遂げていきまして、セーレン社の事業構成自体が変化するということになります。

80年代後半以降には、自動車内装材を中心とする製品事業部門の売り上げが、賃加工の染色・捺染加工の売り上げを凌駕するようになりました。経常収支そのものも87年以降、改善するということになって、セーレンが息を吹き返すということになったわけです。

こうして自動車内装材部門が急成長を遂げていきますと、当然、川田氏に対する社内の評価が大きく変わっていきます。

まず、79年、自動車内装材が軌道に乗った時期に彼は部長になりました。その後、急速な勢いで出世し、2年後には取締役になり、6年後に社長に就任する。47歳で社長に就任するということになり

ます。

川田氏の経営革命というふうにはセーレン内では言われていますけれども、ここからセーレンの再生が本格的に始まるわけであります。まず、経営改革が社長の就任とほぼ同時に始まります。最初に自分たちが目指したい「夢」を具体的に提示されます。恐らくこの点は最初のステップとして非常に重要です。今までセーレンは、委託加工が本業でした。その自動車内装材部門が成長してきたとはいえ、やっぱり本流はどうしても染色加工の分野だったわけです。そこの企業風土というのは、先ほどから説明しましたように、下請け気質というのがどうしてもある。意識もそういうところがある。それを打開するためには、まず最初に私はこうしたいと、意思を表明する必要があったわけです。

イラストを使った具体的イメージで、セーレンをこういう会社にしようというビジョンを打ち出しています。それとともに社是も新しくして、それでコーポレート・アイデンティティ、要するに会社の自己意識といいましょうか、それを再構築しようとしています。

さらにそれと並行して、企業の構造を改革する方法、方針として、例えば事業多角化、これは非衣料化ですね。一番典型的なのは自動車内装材です。それから流通ダイレクト化。これはさっき言いました繊維の分業構造を打開して、とにかく直接消費者につながっていくということですね。さらにはグローバル化です。世界に展開していこうという方向性。こうした方向で企業の構造を変えていく。

さらに企業体質そのものを変革していくことを目指します。これはある種、セーレンに固有の問題であります。従来のセーレンは、川田氏が会社に入ったときに思ったように、ある種、普通のメーカーではなかったのです。メーカーに企画、製造、販売という3つの機能があるとすると、セーレンには製造の部分はあるものの、企画と販売の部分が欠如していた。そのために、さっきも言いましたけれども、どうしても待ちの姿勢であるとか、技術力が非常にすぐれているにもかかわらず、それを使ってどう儲けるか、あるいはどう付加価値をとっていくかという意識が弱い。そうした問題が生じる。普通の企業だったらそこにものすごく力を入れて、例えば特許ビジネスをやるといったことになるんですが、なかなかそういかない。それを変えるためには、恐らく体質そのものを変えなきゃいけない。そういった下請け的な体質を何とかもっとポジティブなものに変えていかないといけない。それでこの企業体質改革を構造改革と並行して行っていくということになったんだろうと思います。

具体的には、社長就任後しばらくして、すぐ行動指針というのを出した。これは何回も出ているんですけれども、繰り返し繰り返し行動指針を出しつつ、最終的には原理、原則、現場、現物、現実を重視する五ゲン主義に行き着いた。原理・原則という言葉が最初に出てくるところがセーレンの五ゲン主義のおもしろいところです。

例えば原理というのは何かというと、要するに企業が企業として成長する、ないしは生き残るために付加価値をしっかりとっていかなきゃいけない。付加価値をどう生み出すかということが企業の原理だということを確認する。

さらに、五ゲン主義を具現化するためにはさまざまな仕掛けの部分が必要になります。例えば整流管理のような仕掛けを考案し、すごい労力をかけて五ゲン主義を具現化していくことになります。

これらの改革によって、ようやくセーレンは復活していくわけなんです。じゃ、こうした成功の要因は何だったか。川田氏の入社以来の行動と思考を追っていくと、やっぱり本流から離れたところに

いたことのメリットというのが非常に大きい。「内なるアウトサイダー」というふうに私は言っていますが、内部にいながら異端者であり続けるということによって柔軟な思考が得られる。要するに、セーレンの常識ないしは繊維業界の常識というところに染まらずに、そこから離れて物を考えられたというところがポイントだと思います。

そのために、さっき言いましたけれども、社長になってすぐコーポレート・アイデンティティの再構築を行う。普通、企業文化を変えるというのは大変なことなんですね。企業文化とは信頼の束です。例えばセーレンのセーレン社員としての行いは企業文化によってある種、形づくられた信頼の上でしかできないものですね。いろんなモラルハザードを防ぐのはある種の信頼関係でして、それを束ねたのが企業文化です。ですから、その企業文化を変えるというのは、信頼のあり方を、信頼の基盤を変えるということです。簡単なことではないわけです。これを最初に提起できるのは、本流にいないからです。本流の人が自分が築き上げてきた企業文化を自分で否定するのは非常に難しいわけですが、そこから離れていたためにこれが可能になったというのがあるだろうと思います。

もう一つ、川田氏の行動を見ていると、非常にネットワーク構築がうまいですね。例えば最初の勝見工場に赴任したときも、普通考えればくさると思うんですね。よくやめませんでしたねというふうに私が聞いたんです。すると、やめようとは思わなかったと。当時は高度経済成長期だし、やめるという選択肢はなかったんですという話です。要するに、行ったところでしっかりと仕事をしながらネットワークを作っていくわけです。行ったところ行ったところにくさらずにネットワークを構築しているというところに非常に大きな特徴があります。恐らくその積み重ねが自動車内装材の成功につながって、さらに社長になってからの企業改革の成功につながっていくということになったんだろうと思います。

これは単に同僚とか部下とか取引相手だけでなく、実はちゃんと上司を、あれだけ反抗しながら、やっぱり押さえるところはちゃんと押さえているんです。この点に関して天才的にうまい方だなというふうに思います。

さらに、これだけでは恐らく、少なくとも社長にまではなれたかもしれませんが、社長の後、セーレンを変えることはなかなか難しかっただろうと思います。

じゃ、どうしてセーレンを変えることができたのか。会社のベクトルを変えるというのは非常に難しいわけですが、逆に言えば、それを変えられたのは、一定の方向性ないしは希望みたいなものをまず提示して、それをみんなで共有するんだという姿勢を示し続けた。そして、それに対するいろんな仕組みを構築し続けたという点がポイントであります。恐らく今でも夢の共有ないしは希望の共有というのはセーレンの大きなテーマであると思います。いずれにしても、社長が一人で考えるんじゃないくて、これをみんなで共有するんだという姿勢を示し続ける点に、多分ポイントがあるんだろうと思います。

この点も恐らく史料で示すのは難しいと思います。これはやっぱり川田氏のオーラル・ヒストリーをやりながら端々にこうした証言が出てきたことから考えることができたということになると思います。

おわりに

以上で、事例の紹介は終わります。最後に今日の主題に戻りまして、オーラル・ヒストリーの可能性というのを幾つかお話ししておきます。まず、オーラル・ヒストリーには限界があることをしっかり認識することが必要です。私はもともと自分が文献史学と言われる文字史料をベースにやる歴史学から出発していますので、いまだにオーラル・ヒストリーが万能だとは全く思っていません。オーラル・ヒストリーで明らかになる部分と、それから文字史料で明らかになる部分と、この両方をあわせて初めて史実に迫れるというのが近代史ないしは現代史における歴史へのアプローチの仕方かなと思っています。

さらに問題の一つとしては、さっき言いましたけれども、やっぱり自分も相手も、オーラル・ヒストリーをやると、文字史料を読む以上に肉体的に消耗します。この点を重々理解した上でやられることが必要かなと思います。

また、方法的な課題としては、文字史料と口述史料をどう上手に併用していくか。そして、両者をどう体系化していくかというのが今後の大きな課題です。やっぱりオーラル・ヒストリーが最も得意とする分野は、一つは文字を持たない人の歴史であり、もう一つはエリート・オーラルでやるような内面に迫れるという点なわけです。一方、事実の確定という面においてはやや不安なところがある。ここのやや不安なところをいかに文字史料で補っていくかというのが非常に重要な課題になります。

実践的な課題としては、地方史にもっとオーラル・ヒストリーを取り入れるといいかなと思っています。史料が断片的な地域で地方史をやろうとするときには、新聞史料とかに頼りがちになるわけです。確かに新聞史料も一つの史料ではありますが、新聞には案外、自分の地域に直接関係する記事が出てこないのです。そういうときにやっぱりオーラル・ヒストリーを多用すると、もっと立体的な歴史が描けるということになりますし、オーラル・ヒストリー集を史料編として出すことによって、それ自体が史料となる、史料を作るということが可能になるということです。

最後に、「いま、私たちができること」という点ですが、実は今、オーラル・ヒストリーはやらなきゃいけないという事情があるんですね。私はオーラル・ヒストリーに関しては断ったことがないというのは言い過ぎですが、基本的には可能な限りやります。それはオーラル・ヒストリーが一期一会だからなんです。そのタイミングでやらないと次のタイミングはないかもしれない。古本と一緒にです。古本は1回会ったときに買っておかないと、次にもう1回買おうとしても買えないわけです。それと一緒に、オーラル・ヒストリーは機会があるときにやっておかないと2回目はないと思ってください。なぜならば、相手の命があるからなんですね。ですから、やっぱりオーラル・ヒストリーに関してはそこでやって、しかもそれを残すことにある種の歴史家としてというんでしょうか、今生きている我々としての義務があるというふうに思っています。オーラル・ヒストリーはなるべく多くの人にいろんな意味で方法的なものを検討していただいて、皆さんでやっていただくというのがいいと思います。

歴史学においては文字史料を使うのが簡単だと思われるかもしれませんが、しかし、文字史料を駆使するのは、実はすごく大変なんです。史料批判のトレーニングを受けないと文字史料はなかなかうまく扱えません。それに比べるとオーラル・ヒストリーはもうちょっと簡単です。聞き上手の人であればだれでもできると言ったほうがいいのかもかもしれません。ただ、使い方を間違えないようにしなければ

いけません。そういう意味でいくと、記録を作るという点に関してはだれにでもできるというメリットがあります。ぜひ、例えばオーラル・ヒストリーの会みたいのを作って皆さんでやるとか、そういったこともやっていただきたいかなと思っております。

ちょっと長くなりましたけれども、これで今日のお話を終わりたいと思います。

ご清聴ありがとうございました。

参考文献

- ・ Thompson, Paul. 2000. *The Voice of the Past: Oral History 3rd Edition*. Oxford:Oxford University Press. (酒井順子訳『記憶から歴史へ：オーラル・ヒストリーの世界』青木書店、2002年)
- ・ 御厨貴『オーラル・ヒストリー』中公新書、2002年
- ・ 日本政治学会編『年報政治学2004 オーラル・ヒストリー』岩波書店、2005年
- ・ 歴史学研究会「方法としての『オーラル・ヒストリー』再考」『歴史学研究』811号、813号、2006年
- ・ 鳥栖市誌編纂委員会・中村尚史編『汽笛の記憶：鉄道員のオーラル・ヒストリー』鳥栖市、2006年
- ・ 御厨貴編『オーラル・ヒストリー入門』岩波書店、2007年
- ・ 法政大学大原社会問題研究所編『人文・社会科学研究とオーラル・ヒストリー』御茶の水書房、2009年
- ・ 中内潤・御厨貴編『中内切：生涯を流通革命に献げた男』千倉書房、2009年
- ・ 中村尚史・青木宏之・梅崎修・仁田道夫編『炎の記憶：釜石製鉄所労働者のオーラル・ヒストリー』Ⅰ・Ⅱ、東京大学社会科学研究所、2011年

〔付記〕本稿は2012年（平成24）2月4日に、福井県立図書館多目的ホールで行なわれた講演会「記憶を記録に ―オーラル・ヒストリーの射程―」の講演録を加筆・修正したものです。