

RIPESS

Working Paper No.60

社風に応じた企業アーカイブを ー歴史資料を現在と将来に活かすー

佐藤 政則
麗澤大学 経済学部

平成26年3月24日

RIPESS 麗澤大学経済社会総合研究センター

はしがき

企業史料は、極めて個性的な生き物です。法律で保管が定められているものを別にすれば、日常業務を支える様々な形態の企業文書や物品が、各社各様に生産され、保管され、廃棄されています。それらを活用できるように選別し整理して、場合によっては加工するのが、企業アーカイブの役割です。なにしろ膨大な量ですから、想像しただけでも尻込みしてしまいますね。

創業から 10 年、30 年、50 年、100 年と歴史を積み重ねた企業は、それだけ社会的な存在の意義があったわけです。どうして何年にも渡って事業を続けてこられたのか、その問い掛けと何らかの応えにこそ、最も貴重な無形の財産が潜んでいると思います。そしてその財産を体現しているのが、企業史料と呼ばれる社内の文書類や物品です。

ヨーロッパでは歴史マーケティングと言うようですが、そのエッセンスは社会的信頼を得るにはより長い社歴ほど有効なものはない、という考え方です。社会に提供するモノやサービスへのこだわりが、どのような歴史的変遷を経て今日に凝縮しているのか、これをわかりやすく、しっかり提示すると、びっくりするほどの力を発揮します。

日々の積み重ねのなかで紡がれる社歴そのものが重要な財産であり、それを体現しているのが企業史料なのです。企業は各々独自ですから、アーカイブの仕事はできるところから、できるように進めればいい、社風に合った整理・管理方法を取ればいい、そこで合理性を追求していけば、普遍的な方法に辿りつくはずというのが、私の基本的な考え方です。

本書には、筆者がこれまで機会を頂戴して行ってきた企業アーカイブのガイドに関する寄稿や口述記録を収録しています。それらについて少し紹介しておきます。

面白いご縁で 2010 年にある会社のデジタル文書の史料整理についてアドバイスをしました。これを機に、それまでの経験を再整理したのが、1 番目の「ビジネスアーカイブへの期待—歴史的資料で組織を支える」と 2 番目の「野心的ビジネスアーカイブの構築を」というふたつの小論です。それを更に企業アーキビスト速成 6 ステップにまとめ、これを中心に構成したのが 3 番目に収録した、第 18 回ビジネスアーキビスト研修講座の講義資料「社内文書を歴史資料に整備し現在と将来に活かす—資料の収集、評価・選別、管理と活用—」です。いずれもデジタル文書を主要な対象にしています。

私が企業アーカイブの世界に足を踏み入れたのは、経営史研究所のもとで 1989 年から始まった三菱製紙の史料整理が最初です。それらはすべて紙モノ史料でした。この経験を通じて得た企業アーカイブの作業方法や考え方について語っているのが、4 番目から 6 番目の口述記録です。私の現在の考え方と多少違っていてもいますし、若かったせいか、話が武骨なうえ言葉足らずで、お恥ずかしい限りなのですが、迫力があります。

ちょうど三菱製紙の作業が終了した頃に、企業史料協議会主催のビジネスアーキビスト

研修講座が（当時は養成講座と呼んでおり、法政大学と共催でした）立ち上がり、講師を依頼されました。その第1回の口述記録「史料の収集と管理」が書類の山から発掘されたので5番目に収録しました。

また大日本印刷が年史センターを設置していた頃に、同センターは“ねんりん”という非常に有益なHPを作っていました。そこでは企業アーカイブへの提言という、各界の皆さんの口述記録を掲載するシリーズがあり、私も第10回目にお話させて頂きました。4番目に収録したのがその記録です。このふたつは、三菱製紙での経験に基づいていますので、内容的には同じようなものですが、4番目が概論、5番目が詳論という関係になっています。

会社史の執筆は私の本業に近く複数の会社の会社史に関わりました。各社の魅力的な編集室の皆さんとの交流を通じて、会社史編纂の全体像を考えるようになり、それを伝えたのが、6番目の口述記録「銀行史の編纂」です。これは、全国地方銀行協会調査部主催のセミナーで1999年の第1回～2001年の第3回まで行われ、そのすべてで講義しているのですが、記録は収録した第3回目しか見つかりませんでした。この原稿は、当時同協会調査部におられた大野恭弘さんが、丁寧に起こしてくださったものです。

企業アーカイブに関わるようになってすでに25年の歳月が流れました。経営史研究所および企業史料協会の皆さんには、会社史執筆やビジネスアーキビスト研修講座の講師などたくさんの機会を設けて頂きました。これがなければ、今日まで企業史料に関わり続けることはなかったと思います。愛社精神豊かな三菱製紙総務部および社史編纂室（当時）の皆さん、三菱信託銀行産業経済調査部（当時）の皆さんには、昼夜を問わず会社という世界を教えて頂きました。会社史料を扱うさいの心構えは愛情と熱意だと思い知りました。今後も、微力ではありますが、愉快的仲間たちと共に企業アーカイブの普及に取り組みたいと思います。

拙稿や口述記録の転載・収録については、帝国データバンク史料館、日本経営協会、企業史料協会、大日本印刷、全国地方銀行協会からご快諾頂きました。感謝申し上げます。

たいへん拙いものではありますが、悩みながら企業アーカイブの仕事に関わっておられる全国、いや世界の仲間たちに、本書が少しでもお役にたてれば望外の幸せです。

なお、本書の刊行に理解を示して頂いた麗澤大学経済社会総合研究センター長、高辻秀興教授をはじめ関係各位に篤くお礼申し上げます。またやっかいな原稿を文句も言わずに（言えずに）丁寧に編集して本書を仕上げて下さった同僚の陳玉雄准教授に、心からお礼申し上げます。

2014年3月6日

佐藤政則

社風に応じた企業アーカイブを —歴史資料を現在と将来に活かす—

目 次

はしがき

1. 寄稿：企業アーカイブへの期待—歴史的資料で組織を支える
帝国データバンク史料館編 別冊 *Muse*—企業と史料— 2012 年 10 月
.....1
2. 寄稿：野心的ビジネスアーカイブの構築を
日本経営協会 *OMNI-MANAGEMENT* 2012 年 2 月号
.....6
3. 講義資料：社内文書を歴史資料に整備し現在と将来に活かす
—資料の収集、評価・選別、管理と活用—
企業史料協議会 第 18 回ビジネスアーキビスト研修講座 2013 年 10 月 25 日
.....14
4. 口述記録：企業アーカイブへの提言 No.10
旧 DNP 年史センター“ねんりん”インタビュー 2002 年 7 月 23 日取材
.....22
5. 口述記録：史料の収集と管理および付属資料・三菱製紙での資料収集と整理
企業史料協議会 第 1 回ビジネスアーキビスト養成講座 1992 年 5 月 28 日
.....35
6. 口述記録：銀行史の編纂および配布資料
全国地方銀行協会調査部 第 3 回年史懇談会 2001 年 11 月 8 日
.....77

帝国データバンク『別冊 Muse』2012年10月号掲載

企業アーカイブへの期待 —歴史的資料で組織を支える—

佐藤 政則

11月5日は、何の日？

11月5日は、何の日だろうか。電報の日や雑誌広告の日でもあるそうだが、なんと「ビジネス アーカイブズの日」なのだ。ご存知の方はあまりおられないかもしれない。恥ずかしながら、私も7月に知った。

昭和56年(1981)11月5日に発足し、各社アーカイブの経験交流において大きな役割を果たしているのが企業史料協議会(BAA)である¹。昨年、創立30周年を迎えた。これを機に記念目的なものがほしいとの声が高まり、「ビジネス アーカイブズの日」が設けられたとのことである。

創立から現在までの同協議会の歩みは、ある意味で1980年代からの日本経済そのものであり、まさに山あり谷あり、よく持ち堪えたと思う。何より逆境の中でも着実にアーカイブ活動を広げてきた。例えば、同協議会が開催しているビジネス アーキビスト養成講座は今年で17回目を迎えるという。大雑把だが、これまでに300名以上の修了生を出したことになる。おそらく、そうした様々な思いが、この「ビジネス アーカイブズの日」には込められているのであろう²。今後は、毎年11月初旬に記念のイベントが開かれ、さらなる交流の機会が設けられることになろう。

企業資料の二面的な性格とは？

あまりに常識的なことかもしれないが、業種・事業規模に関わりなく、われわれの社会における企業には明確な特徴がある。それは私的性と社会性であり、両者はコインの表と裏の関係にある。そして同時に、これが企業資料における固有の性格を形成している。

企業はまず私的なものとして誕生するが、提供する製品やサービスが社会的ニーズに迎合していなければ、私的に存在することが許されない。企業が成功するということは、より大きな社会的ニーズを満たしていくということである。私的な存在でありながら、より大きな社会的役割を果たそうと努める企業、ここに企業資料を扱うさいの魅力と厄介さがある。

企業の社会性に重きをおけば、社内資料というものも公開されるべきだ、という方向に

¹ 活動内容は <http://www.baa.gr.jp/index.asp> を参照。

² 企業史料協議会の歩みについては、30周年特集号として編集された機関誌『企業と史料』第7集、2011年5月、および『企業史料協議会20年史』日本経営史研究所、2004年、を参照。

なり、いわゆる公文書との基本的な差異はなくなる³。実際そのように信じている人も少なくないだろう。しかし事態はそれほど単純ではない。

企業資料は、まず業務遂行に必要なものとして、つまり私的なものとして日々生み出されているからだ。現業を離れた社内資料、これを「非現用資料」と呼ぶが、大昔から会社の中には、こうした社内文書や創業以来の重要文書を扱う人たちがいた。現在においても所管組織・名称、兼任・専任等々スタイルは様々だが、業種・事業規模に関わりなく、必ず配置されている。しかもその最大のユーザーは、社外ではなく、社内にいる。最初から公開を目的に作成される決算関係の文書を別にすれば、圧倒的多数の社内文書が、まさに社内向けである。なかには、企業秘密に属するものも多数存在するし、同じ会社でありながら各部署やグループ企業によって管理ルールやフォームが異なる場合さえある。

私的に生み出されるのであるから、当然ながら全国・全社共通の管理・保存ルールなどあるはずもなく、いわば各々の企業が独自に形成してきた社内ルールによってマネジメントされている。日本の株式会社数を約 250 万社とみなせば、その膨大な数だけ独自のルールで個性豊かな企業資料が存在していると考えた方がいい。比較するのも変だが、国公立の公文書館は全国で 56 館（2009 年末）しかない。

もっとも企業資料を管理するツールやシステムという点から観れば、潜在的「企業資料市場」はなかなか巨大である。例えば、兼任専任を問わず担当者を各社 1 名以上と考えると、国内だけでなんと 250 万人以上の人たちが同じような課題に取り組んでいることになるからだ。配分される経営資源に限界がある以上、極少人数でも管理上の質を維持するには、より合理的・効率的なシステムが必要となろう。これをビジネスチャンスと考える企業も出てきている⁴。こういうところから、次第に共通化が進んでいくのかもしれない。

つまり企業資料の世界は、私的に営まれており、広大で多種多様、千差万別、あくまでも任意の取り組みだということである⁵。

企業資料の何を、どのように残すのか？

企業における歴史的資料のマネジメントを担う部署を企業アーカイブ、その担当者をアーキビストと呼んでいる⁶。

³公文書については、松岡資明『日本の公文書 開かれたアーカイブズが社会システムを支える』ポット出版、2010 年、を参照。

⁴例えば、大日本印刷が開発した、企業アーカイブ構築の支援データベース“デュアルシーブ 3.0”などは、その代表的な一つであろう。詳しくは下記を参照。
http://www.dnp.co.jp/cio/solution/detail/10032598_5309.html

⁵日本の企業資料の現状という点では、松崎裕子「日本の企業史料—その概観とアクセス」、小川千代子・小出いずみ編『アーカイブへのアクセス』日外アソシエーツ刊行・紀伊國屋書店発売、2008 年、所収、および武田晴人「企業史料」、石井寛治・原朗・武田晴人編『日本経済史 6 日本経済史研究入門』東京大学出版会、2010 年、所収が参考になろう。

⁶以下、企業アーキビストの具体的な活動については、佐藤政則「野心的ビジネス・アーカイブの構築を」、日本経営協会 OMNI-MANAGEMENT、2012 年 2 月号。を参照。

過去の会社資料、アーキビスト用語で言えば「非現用の歴史資料」となるが、「これを残した方がいいか」と聞かれたら、その会社の人々はトップから新入社員までおそらく圧倒的多数が「残した方がいい」と答えるだろう。業務上必要になるかもしれない、という潜在的不安があり、社員としても、会社としても本能的に資料を残しておきたいのである。実際、デジタル文書では、サーバーコストが許容する限りだが、ほとんどの文書類が残っている。

基本的に会社資料は残る、そして時間の経過とともに本能が希薄化して、自然に無くなっていく、それが企業資料だと考えたていた方がいい。したがって企業アーカイブの第一の仕事は二側面で発生する。まずは重要文書が散逸・喪失していくことを防止することであり、次が残り過ぎへの対応となる。いずれも社内的な重要度が確定していれば、必ずしも困難ではない。問題は、何を残すのか、この重要度の確定にある。

何を残せばいいのか、冷静に考えればすぐわかる。その会社にとって大事な出来事に関わる資料が残っていればいいのである。それでは大事な出来事とは何か。例えば、『有価証券報告書』に掲載されている「会社の沿革」に記載されている事項を裏付ける資料は、どの位、どこに残っているのだろうか。次は『社内報（誌）』などで周年のさいに組まれる特集の年表事項である。会社史を刊行しているのであれば、巻末の年表事項も活用できる。なにより、こうしたものに記載されている出来事は、成功や失敗に関わらず、大事なものとして社内で認知されており、歴史的な評価が定まっていることが重要なのである。

非現用資料あるいは5年を経過した資料を扱うのが企業アーカイブであるとすれば、これらの区分が必要になる。いつも言っている「3+1のカテゴリー」だが、参考になるかもしれない。

「3+1のカテゴリー」とは、全体的な社業の動きがわかる資料（A群資料ないし経営資料）、各本部、部、室、課等の業務全般がわかる資料（B群資料ないし組織資料）、会社の重要な出来事に関するテーマ別資料（C群資料ないしトピック資料）、そして物品等の物資料である。A群資料はグループ全体における重点、目標、成果等々が、簡潔かつ一覧的にこれを見れば判別可能という性格の資料である。またB群資料は会社組織に対応し、各々の部署における重点、目標、成果等々が判別可能という性格の資料となる。A群とB群の資料が備わっていれば、社内外への広報、社員教育、会社史編纂等々にほぼ対応可能であろう。しかしながら、会社の重要な出来事を語り得る基本的な文書類ではあっても、重要な出来事を決定的に明らかにしている資料群にはなっていない。こうした重要な出来事に関する社内文書等をテーマ別に整備したものが必要である。それがC群資料であり、担当者が最も注力すべき業務となる。

こうした区分を進めるには、社内各部署ではどんな文書を作成し保有しているのか、これを知らないと仕事にならないだろう。

紙物資料でもデジタル文書でも基本的には同様であるが、「文書管理規定」のようなも

のがあれば、実際にそのとおり運用されているかどうかに関わりなく、社内文書の配置を知る上で活用できる。現在は、文書管理に関する社内規程やそれに準じるものが複数あり、複雑である。例えば、「取締役の業務に係る文書の管理規程」、経理関係の「文書保存規程」、製造部門の「品質文書一覧」や「ISO 関係書類」等々である。一見すると、どれが優位な規程なのか、にわかにわからないこともある。包括的かつ全社的な親規程を設けている会社は、少ないかもしれない。いずれにせよ、こういう規程類を悉皆調査して社内文書類の配置図を頭に入れておくことは、すべての作業を円滑に運ぶ基礎となる。その上で資料保存に関する社内アンケート（保有文書名、保有期間、保存場所）はかなり有効である。一定期間を置いてローリングすれば、もっと効果的になる。

各社アーカイブの活動を軌道に乗せるには、アーキビストの養成が不可欠であるが、これも簡単ではない。一般的な企業資料を扱うのではなく、各社毎の会社資料を扱うのであるから、OJTは欠かせない。その意味では社内養成が基本となるだろうが、同じような仕事を担っている人々が全国至る所に膨大にいることを考えれば、社外にも蓄積された知恵がある。これを活用しない手はない。ハートと目配りは社内で鍛えつつ、具体的なノウハウは社外の知恵も活用する、というところが賢明な行き方であろう。

様々な交流となれば、やはり企業史料協議会である。先進的な取り組みを行っている会社の様子もわかるし、なにより同じような悩みを抱えた人々が集ってワイワイやっているのがある。充分ではないかもしれないが、企業アーキビスト専門の養成講座も定期的に行っている⁷。

以上のような考え方をベースに、社内の雰囲気に応じて柔軟に応用していけばいい。要は、歴史的文書のマネジメントを誠実かつ着実にやることであり、そうした素朴な営みが、結局、社会性や公益性を満たすことに結びついていくのである。

野心的で愛情に溢れた企業アーカイブを！

各社のアーカイブは、どういう姿勢で取り組むのが自然なのか、ということであれば、結論はあまりに明確である。歴史的資料を用いて当該企業の業容拡充へ貢献する、それを能動的・野心的に展開する、しかも社内への深い思いやりを基礎に着実に努める、これがすべてである

直接的な営業・広報支援もある、社会的名声（ブランド、文化、価値、評価）を高める取り組みもある、長期的な観点からの経営判断を支援することも可能である。まだまだいろいろとあり得るだろう。

具体的な事例では、重複があるが、専門図書館協議会全国研究集会分科会「味の老舗の

⁷ アーキビスト一般であれば、学習院大学大学院人文科学研究科（博士前期・後期課程）アーカイブズ学専攻もあり、かなり広がる。また会社史編纂という特定の目的となれば、日本経営史研究所、大日本印刷、凸版印刷などが開催するセミナーが有益であろう。

ビジネス・アーカイブズ」(2010年)での報告⁸、企業史料協議会『企業と史料』第7集(2011年5月)が取り上げた取り組み⁹、そして渋沢栄一記念財団 実業史研究情報センター編『世界のビジネス・アーカイブズ—企業価値の源泉』¹⁰に収録された国内外企業・機関の取り組みは、極めて参考になる。いずれも、とにかく気持ちがいいほど、能動的で積極的な取り組みなのである。しかも各々のアーカイブが当該企業・機関のために、歴史的資料の保管・活用を通じて、何ができるのかを試行錯誤しているところが、素晴らしい。

恐れることも、臆することもない。元来、企業資料は各社独自なのだから、やれるところから、やりやすいように進めていけばいい。内に閉じこもったり、社内文書の単なる管理部門になっては、面白くない。歴史的資料を武器に、どのような業務支援ができるのか、常に模索するアーカイブでありたい。

【プロフィール】

佐藤 政則 さとう まさのり mssatou@reitaku-u.ac.jp

1954年生。麗澤大学大学院経済学研究科・経済学部 教授。法政大学経済学部卒業、横浜市立大学大学院経済学研究科修士課程修了、東京大学大学院経済学研究科第二種博士課程修了。経済学博士。専門は日本の経済・経営史。とくに高橋是清・日本銀行を中心にした人と組織のネットワーク金融史を研究。1989年から三菱製紙の歴史的資料を整理し、これを機にビジネスアーカイブの世界に入る。会社史では『三菱信託銀行六十年史』、『住友海上火災百年史』、『三菱製紙百年史』、『大東京火災海上史』などを共同執筆。

⁸虎屋文庫、月桂冠、中村屋が報告した。詳しくは、『専門図書館』No.243、2010年9月、を参照。

⁹日常的アーカイブ活動としては花王ミュージアム・資料室、アサヒビール本店総務部資料室、キャノン コーポレートアーカイブ室、会社史編纂としてはダイキン工業(70年史、80年史)、味の素(100年史)、清水建設(200年史)、そして企業博物館活動では資生堂企業資料館、松下幸之助歴史館(パナソニック)、トヨタ博物館、帝国データバンク史料館、やまぎん史料館(山口銀行)、竹中大工道具館(竹中工務店)の事例が収録されている。

¹⁰ 15の国内外企業・機関が紹介されている。日外アソシエーツ刊行・紀伊國屋書店発売、2012年。

一般社団法人日本経営協会経営情報誌 OMNI-MANEDEMENT 2012 年 2 月号掲載

野心的ビジネス アーカイブの構築

佐藤政則

ビジネス アーカイブへの期待と現実

歴史的企業資料のマネジメントを担うビジネス アーカイブ、この認知度が高まってきている。もっとも名称や組織は何であれ、大昔からほとんどの会社において歴史的文書等を扱う担当を置いてきた。そういう意味ではアーカイブ業務自体は今に始まったことではないが、社内外で新しい状況が生まれてきている。

まず年々増大のテンポが高まる社内情報であり、この処理に悩んでいる会社は数多ある。次に会社の歩みを社外に向けて語ることが、消費者や投資家の信頼度を高める一助になる、これに気付いたことであろう。そして私企業ではあるが、社会の公器として相応の説明責任や情報公開が「常識」化しつつあることを理解し始めたということである。こうして会社資料を継続的かつ体系的に保存し、積極的に活用しようとする企業が増えつつある。

他方で、ビジネス アーカイブの現実はどうかと言えば、社会的期待との乖離はあまりにも大きいように思われる。たしかに、先進的な取組みを行っている企業も決して少ないわけではない。しかし、残念ながら、この業務に対する社内認知度は相変わらず低いように見える。配分される経営資源も乏しいし、何より業務に関わる担当者の志気が決して高いとは言えない。多くの企業が、なんとかしなければと認識しながらも、具体的な取組み方針を全社的に確定できず、やむを得ず担当者任せにしているという状況であろう。

もちろん、歴史的会社資料に対する社内意識を高め、より効果的に活用すべきだと考える企業人もいる。トップの理解もさることながら、担当者たちの地道で日常的な取組みこそが、変革の大きなエネルギーとなるはずである。

アーカイブ活動の交流

各社は、どのようにアーカイブ活動を進めているのか。これは知っておいた方がいい。直接、話を聞きに行くのが最善だが、それができにくい場合には、社外から支援する機関も少なくないので、それらのホームページや機関誌を活用すれば、かなりの参考になる。

例えば、企業史料協議会である。同会は、各社におけるビジネス アーカイブの経験を交流するために昭和 56 年(1981)に結成され、昨年、創立 30 周年を迎えた。会員になればいいが、非会員にも門戸は開いている。各社の取組みを紹介する機関誌『企業と史料』は第 7 集が発行されており、多彩な講師によって開講される「ビジネス アーキビスト研修講座」もすでに 16 回を数える。

創立から現在までの山あり谷ありの試行錯誤的歩みを語っているのが、30 周年特集とし

て編集された『企業と史料』第7集（企業史料協議会、2011年5月）である¹¹。同書では、実際に走っている日本企業のビジネス アーカイブ活動を、大きく3つに分けて紹介している。まず歴史的企業資料の収集選別、保管、活用に関わる、日常的アーカイブ活動であり、花王ミュージアム・資料室、アサヒビール本店総務部資料室、キャノン コーポレートアーカイブ室を取り上げている。次に会社史編纂であり、ダイキン工業（70年史、80年史）、味の素（100年史）、清水建設（200年史）の編纂事業を紹介している。三つ目が企業博物館活動である。資生堂企業資料館、松下幸之助歴史館（パナソニック）、トヨタ博物館、帝国データバンク史料館、やまぎん史料館（山口銀行）、竹中大工道具館（竹中工務店）の運営を取り上げている。いずれの企業の取り組みも定評のある、先進的なものである。

図書館活動の交流を図っている専門図書館協議会でも、その全国研究集会において時々、ビジネス アーカイブをとり上げる。最近では、平成22年度に「味の老舗のビジネス・アーカイブズ」という分科会を設け、虎屋文庫、月桂冠、中村屋から報告が行われた¹²。

三社は各々ビジネス アーカイブの一つのスタイルを示している。虎屋文庫では、展示、会社史編纂、会社資料の収集・保存・利用の、いわゆる三大業務のほかに、機関誌『和菓子』の刊行まで行っており、歴史的会社資料の一元的なマネジメントを実現している数少ない事例であろう。月桂冠では、酒博物館である大倉記念館が重要な役割を果たしており、350年史などの会社史編纂と併せてアーカイブ活動の中軸になっている。中村屋は、会社史編纂を機に、会社の歴史は財産、という意識が強くなり、社内で社史講習会を開催するなど画期的な取り組みを始めた。

これら三社に共通しているのは、自社のアーカイブ活動の目的を「当該企業の経営活動に資する」（虎屋文庫）、「ブランド価値向上の一環」（月桂冠）、「企業価値向上ツールとしての役割」（中村屋）と明確に認識していることであり、担当者の志気も高いことである。ちなみに『企業と史料』第7集で紹介された企業も全く同様である。同時に、三社の報告者が所属する組織の違いも興味深い。虎屋文庫（虎屋）、広報室（月桂冠）、CSR推進室（中村屋）であり、会社によってアーカイブの軸が異なっている。この違いは各社の個性の現われでもあり、ビジネス アーカイブの多様性を示していると言える。

最近では、海外企業のアーカイブ活動に関する紹介も活発になってきた。この動きを牽引したのは、渋沢栄一記念財団実業史研究情報センターであろう。その詳細は、同財団のホームページに譲るが、2011年5月に開催された国際シンポジウム「ビジネス・アーカイブズの価値—企業史料活用の新たな潮流—」については触れておきたい。そこでは日本（虎屋）を含む12社・機関が活動状況を報告したが、民間企業に共通しているのは、各社のアーカイブが当該企業の名声（ブランド、文化、価値、評価）を高めるために、歴史的資

¹¹ 併せて『企業史料協議会20年史』、日本経営史研究所、2004年、も参照。

¹² 詳しくは、報告内容を掲載した『専門図書館』No.243、2010年9月、を参照。

料の保管・活用を行っていることである。各セッションでも「歴史マーケティングの力」、「変化への武器」など有効な活用を強く意識したタイトルになっており、旧来タイプよりもはるかに野心的・戦闘的なアーカイブを志向していることが明瞭であった¹³。

こうした先進的事例から得るものは多い。その上で、更により理論的にも深めたいという場合には、例えば、日本アーカイブズ学会や記録管理学会、といった学会があり、各々の機関誌にはビジネス アーカイブに関する研究も掲載されており、参考になろう¹⁴。なお、日本アーカイブズ学会では、会員を対象とするアーキビスト資格認定制度の創設へと動き出している。

ビジネス アーカイブの基本 ①—柔軟な対応—

他社の先進的な活動のエッセンスをつかんだら、次は自社のアーカイブをより充実したものにすることであろう。そのさい、会社は各々が個性的であり、その個性に応じた活動が自然だということを忘れてはならない。他社事例を金科玉条のように思い込むのはいけないし、「とても無理」と悲観することもない。できるところから、できるように始めればいいのである。要は、前に進むことだ。

アーカイブの担当や組織がどの部署におかれるかによって活動の重点をどこに置くかが微妙に違ってくる。これは何が期待されているかでもある。例えば、総務部に置かれる場合は、全社的な文書管理と結びつきやすくなるが、社内向けの雰囲気が高い。広報部の場合は、逆に社外向けの感じが強く、即効性のある活動に比重がかかる。当れば成果が見えやすいが、地道な作業はやり難い。資料館（博物館）では、展示の関係で物品資料に対する執着が強くなる。社長室や企画部の場合は、自ずと社長や経営全体の資料に関心が向く。どこに置かれようとも、まずはそこで期待されていることに応えることが大事であり、それは次のステップにつながるだろう。

予算や人員の配分が少ないことを嘆く声が、しばしば聞こえてくる。これは、やはりおかしい。与えられた戦力で、工夫しながら成果をだすのがビジネス アーカイブの醍醐味である¹⁵。とくに短期と中長期の目標を区分し柔軟に対応することである。例えば、ある程度まとまった量の資料が搬入され、そのリストが必要になったとしよう。しかし資料 1 点

¹³ こうした考え方については、松崎裕子「近年の海外における企業アーカイブズをめぐる動向と企業史料専門アーキビスト」『企業と史料』第 7 集、2011 年 5 月、所収、を参照。またこのシンポジウムについては、公益財団法人 渋沢栄一記念財団実業史研究情報センター編『世界のビジネス・アーカイブズ—企業活力の源泉—』、日外アソシエーツ、2012 年 3 月刊行予定、を参照。

¹⁴ このほか、近年のものでは、朝日崇『実践アーカイブ・マネジメント 自治体・企業・学園の実務』、出版文化社、2011 年 10 月、が参考になる。また公文書については、松岡資明『日本の公文書 開かれたアーカイブズが社会システムを支える』、ポット出版、2010 年 1 月、を参照。

¹⁵ 事例としては古いし、専門図書館の活動でもあるが、橋本健太郎「小規模な企業資料室の在り方」『びぶろす』21 巻 3 号、1970 年 3 月、所収、が示す姿は今日でも有効である。

ごとのリストを作る予算と人員はない。「だからできない」と止まるのではなく、当面、一人でも作成可能なダンボール単位のリストを作ればいいのである。その程度のもので「△△関係資料」とダンボールに書き、リストがあれば、それはそれで使えるし、はっきりとした成果になる。そして将来、予算的に可能な範囲で、1箱ずつでも更に細かなリストを作ればいいのである。

歴史的企業資料においても集中管理か分散管理かを問題にすることがある。これは公文書館の世界から企業資料を見た問題としか思えない。紙かデジタルかを問わず、毎日、新たな情報生産が行われている企業資料の場合、極論すれば、どちらでもよいし、両方の併用でもいい。現用（作成部署が現在使用中）、非現用（使用済み）の区別がつく会社であってもそうである。要は、どこの部署が、どういう資料をいつからいつまで管理しているのかについて、歴史的資料の担当者（部署）がきっちりと把握していればいい。あとは社風に応じた対応となる。縦割り組織が強ければ、そこで管理してもらうことがベターだし、横割意識が強ければ、自ずと非現用資料は集中されてくるだろう。

複数の事業所をもつ会社の場合に、担当者が注意しないといけないのは、全社的資料と事業所資料の区別であろう。例えば、ある事業所での社内イベントの写真があったとしよう。全社的観点に立てば、個別事業所のプロパー資料は管理の対象とならず、むしろ廃棄の対象になる。しかしその写真は、当該事業所にとって歴史を刻む大事な記録であり、仲間が写っている貴重な資料である。ここを理解できなければいけない。歴史的資料として位置づけられたもの以外の資料の処置については、当事者に委ねればいい。業種や規模を問わず、関西に置かれた事業所には、全社的観点もさることながら、こうした個々の事業所の歩みを尊ぶ気風がある。こういう雰囲気は大事にしたい。

ビジネス アーカイブの基本 ②—残すべき資料とは—

会社のなかでは、紙物文書、デジタル文書、物品など膨大な情報が日々生産され、使われ、山積されていく。そのなかで何を残せばいいのか、戸惑う担当者が多い。しかし冷静に考えればすぐわかるように、さしあたり、その会社にとって大事な出来事に関わる資料が残っていればいいのである。むしろ残っていなければ問題であろう。

もし何が大事な出来事であるのかが、わからない場合には、勉強すればいい。教材は社内にくらでもある。例えば、『有価証券報告書』に掲載されている「会社の沿革」、ここに記載されている事項から始めればいい。それらは、どういうことなのか、資料にあたって調べるのである。当然、それらを根拠付ける資料と接するようになる。本当に残っているのか、あるとすれば、それら資料の質・量はどの程度のものなのか、そして社内のどこが所管し、どこに保管しているのか等々、自ずと知るようになる。そしてある出来事に関する資料が絶対的に不足しているということを知れば、社内を探すようになるだろう。

『有価証券報告書』を卒業したら、次は『社内報（誌）』などで周年のさいに組まれる特

集の年表である。これに記載されている事項もまた同様である。更に欲を言えば、会社史を刊行しているのであれば、巻末の年表も活用できる。なにより、こうしたものに記載されている出来事は、成功や失敗に関わらず、大事なものとして社内で認知されており、歴史的な評価が定まっていることが重要なのである。

紙物資料とデジタル文書とで違いはあるのか、との質問を受けることが多い。基本的には、紙物文書の選別に関する考え方は、デジタル文書にもそのまま適用できる（逆も成立）と答えている。そもそもデジタル化が進んだ現在では、紙状態で残っている社内文書は極めて少ない。紙物はスペース的にも廃棄せざるを得ないのだから、自然淘汰されて残るものしか残らない、ということであろう。できれば、現存している紙物文書は基本的に保存するのが望ましい。しかしデジタル文書は、サーバー等が許容する限り、あるいは更新されない限り、メール等も含めてすべて残っているのだから、むしろ選別の必要がある。そのためにも担当者は、どこのフォルダに何のファイルが入っているのか、知る必要がある。そのさいには、フォルダへのアクセス権の確保が重要な問題になるだろう。

ビジネス アーカイブの基本 ③—歴史的資料の区分—

現用・非現用などで歴史的会社資料が、おおむね確定できるようであれば、次にそれらを区分することになる。以下は、いつも言っている「3+1のカテゴリー」であるが、参考になるかもしれない。

「3+1のカテゴリー」とは、全体的な社業の動きがわかる資料（A群資料ないし経営資料）、各本部、部、室、課等の業務全般がわかる資料（B群資料ないし組織資料）、会社の重要な出来事に関するテーマ別資料（C群資料ないしトピック資料）、そして物品等の物資料である。

会社全体の動きがわかるA群資料は、形態を問わず、絶対的に残さねばならない。例えば、有価証券報告書、株主総会議事録、取締役会議事録、常務会資料、営業報告書、部長会議資料、経営会議議事録、社内報、社員名簿、中・長期経営計画のようなものである。これらは、定型的・定期的なものが多く、保存状態も良好なものが多い。選定の必要はほとんどなく、その多くが長期保存ないし永久保存となっている。これら資料の保存状況（どこが、いつからいつまで保有しているのか）を常に確認しておくことが重要である。

各本部、部、室、課等の業務全般がわかるB群資料は、組織的にA群資料を補完する関係にある。例えば、各本部や研究所の単年度経営計画及び総括、各事業所（支店・支社・工場）の単年度方針や成果、関係各社の単年度経営計画及び総括のようなものである。A群資料と重なるところは、どちらかで保存されればいい。B群資料も近年では定型化・定期化されている。組織割にしたがって末端までの動きが分かる文書を選定することが肝要となる。また、組織変更等に伴い所管文書の変更もあり得るので、定期的なローリングな

どが必要となる。

繰り返すと、A 群資料はグループ全体における重点、目標、成果等々が、簡潔かつ一覧的にこれを見れば判別可能という性格の資料である。また B 群資料は会社組織に対応し、各々の部署における重点、目標、成果等々が判別可能という性格の資料となる。A 群と B 群の資料が備わっていれば、社内外への広報、社員教育、会社史編纂等々にほぼ対応可能であろう。しかしながら、会社の重要な出来事を語り得る基本的な文書類ではあっても、重要な出来事を決定的に明らかにしている資料群にはなっていない。こうした重要な出来事に関する社内文書等をテーマ別に整備したものが必要である。それが C 群資料であり、担当者が最も注力すべき業務となる。

それでは何がテーマになるのか。例えば、先ほど述べた『有価証券報告書』『会社の沿革』で記載されている事項、『社内報』の周年記念年表で取り上げられた事項は、すでに社内評価が定まっているのだから、これらは当然にテーマとなる。ここ 10 年内外の出来事でも、現時点から 5 年以前のものであれば、さすがに一定の社内評価が形成されているだろう。過去 5 年というのは目安になる。

多くのテーマについて資料が整備されていればいるほど、活用の程度が高まり、その範囲が広がる。展示はもちろん、社内研修の素材として使える。それらに関する簡潔なエピソードを『社内報』に連載すると、社内理解も進む。広報室（部）から「なんか使えるなもの、ないかな」という問い合わせがあれば、「待ってました」とばかりにテーマリストを示せばいい。

C 群資料の保管の仕方は、ケースバイケース、いろいろだろう。すべて紙物でファイル、というわけではない。加工を考えるとデータで残す方が便利なこともある。デジタル文書の海の中にいる現在では、そのテーマに関するファイルがどのフォルダにあるのかをリスト化しているだけでもいい。要は、あるテーマについて探さねばならなくなったときに、直ちに見当がつけばいいのである。

こうした A、B、C 群資料に物資料が加わるのだが、物資料を意識的に収集・保管している企業は少ないだろう。紙物に比べても厳しい状況にある、と言いきかもしれない。製品そのものが残ればベストだが、現物が無理なら、製品のラベル、容器、製造設備の写真でもいいし、使ったポスターだけでもいい、販促ツールだけでもいい。とにかく代表的な製品やサービスがビジュアルにたどれるようにしておきたい。現物にこだわらないのであれば、デジタルの世界は素晴らしい。以前の CM を今でも見ることができるし、仕様書もちゃんと残る。製品はもとより、販売している現場の写真まである。これらを意識してリンクさせておけば、それは C 群資料になる。

展示、広報ツールとしても活用可能な物資料は、C 群資料の一端を担う。そのテーマに関わる物品は、現物が無理なら写真でもいいが、できるだけ集めておきたい。とくにデジタル化以前については、残念ながら、担当者の意識的な探索努力が必要である。そうしな

いと、すぐに散逸してしまうだろう。

ビジネス アーカイブの基本 ④—社内資料の所在を知る—

社内の各部署は、どんな文書類を生産し保管しているのか、知らないともまるで仕事にならない。この点では、社歴の長い社員の方がやはり活躍の幅は広い。また熱意のある OB OG も大切な戦力になる。

以前、三菱製紙の本社各部がもっている資料を調べる機会があった。直接、見に行くのがいいのだろうが、なにしろどこも忙しく、アンケート調査でやろうということになった。あまり手間隙かけずに回答できるように、何を（文書名）、いつからいつまで（保有期間）、どこに（社内外の保管場所）保有しているかをきくだけにした。幸いに「ファイリングシステム マニュアル」というものがあり、そこに各部・課の保有資料が記載されていたので、予めそれらを書き込んでおいた。下記がサンプルである。これに保管場所や、その他の資料の確認を付け加えて実施した。恐ろしく単純なものであるが、この程度で充分なのである。

総務課 御中

総務課

貴課が保有されている下記の文書等について保有期間をお調べのうえご回答ください。

文 書 名	保 有 期 間	
株主総会議事録	年 月～	年 月
定 款	年 月～	年 月
常務会議事録	年 月～	年 月
取締役会議事録	年 月～	年 月
固定資産台帳	年 月～	年 月
社 報	年 月～	年 月
場所長会議資料	年 月～	年 月
社外倉庫文書保存台帳	年 月～	年 月
(社外倉庫寄託申込書)	年 月～	年 月
社外倉庫保有分の在庫リスト		

当時の総務課長さんが懸命に回収してくださり、かなり正確な全体的リストが完成した。この成果は大きかった。継続して保有していると思っていた、ある A 群資料の欠落がわかったからである。その欠落部分は、京都工場が自らの意思で保管していたものを借用して埋めた。

以上は紙物の話だが、デジタル文書類でも基本的には同様であろう。この事例から汲み取れることは、次の 3 点となる。第 1 にアンケートは有効である。一定期間を置いてローリングすれば、もっと効果的になる。第 2 に「文書管理規定」のようなものがあれば、実際にそのとおり運用されているかどうかに関わりなく、社内文書の配置を知る上で活用できる。第 3 に本社の言うとおりにする優良な事業所では余計な文書類は残らない。むしろ独自の雰囲気をもつ事業所の方が残る可能性がある。

上記 2 についてもう少し述べると、現在は、文書管理に関する社内規程やそれに準じる

ものが複数あり、複雑である。例えば、「取締役の業務に係る文書の管理規程」、経理関係の「文書保存規程」、製造部門の「品質文書一覧」や「ISO 関係書類」等々である。一見すると、どれが優位な規程なのか、にわかにわからないこともある。包括的かつ全社的な親規程を設けている会社は、少ないかもしれない。いずれにせよ、こういう規程類を悉皆調査して社内書類の配置図を頭に入れておくことは、すべての作業を円滑に運ぶ基礎となる。

野心的、思いやり、実力・実績

以上のように、各社のアーカイブ活動や海外事例の紹介が意欲的に行われており、ビジネスアーキビストの資格認定の動きも加速してきた。他方で、減少したとはいっても全国で260を超える企業博物館が、ユニークな活動を展開しており、自社の強味や弱みを歴史的文脈のなかで再認識するという会社史編纂の重要性も変らない。

日常的なアーカイブ業務としては、原則的には下記の4点となろう。

- ①歴史的社内文書の選定と保存に関する業務
- ②歴史的物品資料の選定と保存に関する業務
- ③歴史的資料のうち社内外に公開するものの選定と管理に関する業務
- ④歴史的資料の社内外に向けた活用に関する業務

各業務の前提として①ではデジタル文書のアクセス権確保が、②では物品の所管移動が、④では現行関連組織との連携が、課題となる。なお③や④については、アーカイブの組織がどのようなものであるかによって格段の違いが生じる。博物館なども所管するのであれば、また様子が異なる。いずれにせよ、これらを全部やらないといけない、というわけではない。あくまでも原則である。これまで述べてきたように、柔軟に、できるところから、確実に進めていけばいい。

ただ、歴史的資料の担当者（部署）が内に閉じこもってはいけないと思う。できるだけ、社内外に打って出る、そんな気持ちがほしい。社内のいろいろな職場を観て、何が求められているのかを感じてほしい。ある職場に、もし荒んだ雰囲気があれば、歴史的資料は先人たちの足跡なのだから、驚くような和みや癒しを提供することができる。まずは、社内から信頼され、頼りにされるアーカイブでありたい。

業務支援を強く意識した野心的なアーカイブ、製造・営業などの現場で頑張っている社員を支援できるアーカイブ、社内の様々な部署に思いやりをもつアーカイブ、そしてきちんと成果を残す実力あるアーカイブ、社名を冠した、そうしたアーカイブが、一つでも増えていくことを願ってやまない。

社内文書を歴史資料に整備し現在と将来に活かす
—資料の収集、評価・選別、管理と活用—

佐藤政則（麗澤大学）

mssatou@reitaku-u.ac.jp

はじめに

企業 アーカイブの業務（期待されているもの）

- ①歴史的社内文書の選定と保存に関する業務
- ②歴史的物品資料の選定と保存に関する業務
- ③歴史的資料のうち社内外に公開するものの選定と管理に関する業務
- ④歴史的資料の社内外に向けた活用に関する業務

それではユーザーはどこにいるのか⇒もっぱら社内

歴史的資料を扱う担当を、便宜上、アーカイブと呼びます。また各部署が作成したサーバー上の文書類をデジタル文書と呼びます。以下では、デジタル社内文書を対象に企業アーカイブの基本についてガイドします。

その前に、注意事項を二つ

- ①私文書である企業アーカイブと、公開を前提とする公文書館等とは基本的に違います
資料のための企業アーカイブであってはならない
- ②企業アーカイブの活動は、デジタル文書であれば、組織なし、担当者一人、しかも兼任、さらに初心者で期間限定、それでも進めることができます

【これからのプログラム】

企業アーキビストを速成するための基本トレーニング！ 6 ステップ

社内文書の配置マップを作る—ステップⅠ

主要トピックスの流れを知る—ステップⅡ

A 群資料を確認し残す—ステップⅢ

B 群資料を調べ残す—ステップⅣ

C 群資料を作ってみる—ステップⅤ

物品資料リストも必要です—ステップⅥ

社内文書の配置マップを作る—ステップⅠ

まず、下記3点がわかる、社内文書の大まかな配置図を作ります。要は、全社的な文書配置の把握です

- ①どの部署がどういう文書類を作成所管しているか
- ②どこに保存しているか
- ③その文書類の対象期間はいつからいつまでか

留意点

- (a)組織単位は部・室のレベルでいいでしょう。
- (b)様式は担当者がわかればなんでも構いません
- (c)デジタル文書ならば、各部室課が各々フォルダの管理をしていますから、そこを見れば、すぐにわかります
- (d)フォルダの数が多いですから、部室課内限りのフォルダ、社内に発信しているものが入っているフォルダに分け、後者中心でもいいでしょう
- (e)担当者が見当のつく部・室は確認だけでいいですし、知らない部・室は念入りにした方がいいでしょう

架空の総務部を使って少し具体的に示すと、下記のようになります。この程度のものでもいいのです。「継続」というのは、デジタル化されてからは継続しているという意味です。

部名	文書名	フォルダ管理課	フォルダ名	対象期間（年度）
	就業規則	総務課	就業規則制度	継続
	福利厚生制度	総務課	総務ナビ	継続
	組織図	総務課	総務部組織図	1971～1996
	現職者名簿	総務課	現職者名簿	継続
	退職者名簿	総務課	現職者名簿	継続
	チャレンジ表彰	総務課	グループ表彰制度	1996～2010
総務部	株主総会議事録	総務課	株主総会	継続
	定款	総務課	定款	継続
	常務会議事録	総務課	常務会	継続
	取締役会議事録	総務課	取締役会	継続
	固定資産台帳	総務課	資産台帳	継続
	社報	総務課	社報	継続
	場所長会議資料	総務課	場所長会議	2001～2012

会社のこれまでの主要トピックスを知る—ステップⅡ

これは、会社にとって何が重要だったのかを知る、というトレーニングです。入社以来のことなら経験的にだいたいわかるでしょうから、知らない時代の主要なトピックスを押

さえていきます。無味乾燥なものにあなたの息吹を吹き込みます。ツールには次のものが有効です。

- ①会社のホームページにアップされている「会社の沿革」
- ②『社内報』などで周年のさいに特集される過去の出来事
- ③会社史があれば、その目次に取り上げられている出来事や巻末の年表など

企業アーカイブにとって最も重要な仕事は、何を残すのか、という選別眼です。

冷静に考えればすぐわかることです。会社にとって大事な出来事に関わる史料が残っていればいいのです。とは言っても何が大事なのかは、なかなか難しい問題です。だから、上記のような『社内報』などのツールを使うのです。これらに取り上げているトピックスは、社内的コンセンサスが得られているからです。

主要トピックスを語ってくれる会社史料が、社内のどのデジタル文書たちなのか、それを知っていることが極めて重要です。トピックスの流れと配置マップとを結合すれば、ものすごい威力になります。相当に働けるはずですから、すでに一人前と言っても過言ではありません。

しかもこの結合は社内情報の探知力を育むわけですから、仮に異動した場合でも、新しい業務の遂行に必ず力を添えてくれます。文字通り、会社内無形資産の継承なのです。

A 群資料を確認し残す—ステップⅢ

ステップⅠとⅡの結合のポイントは、ヒット商品、国内外での事業所新設、効果のあった販売施策等々の会社にとって重要な出来事を語ってくれるデジタル文書がどこにあるのかです。当然、複数にまたがるはずですから、時間も人手もあるのであれば、丁寧な検索作業によって特定化することができます。しかし、兼担で一人、しかも期間限定となると余裕はありません。また社内評価が定まらないケースもあり得ます。

そこでベタで残すことを考えるのです。ベタと言っても必要なものを指すのであって、全部という意味ではありません。グループ企業全体、単体であれば会社全体の動きがわかる資料は、歴史的資料として残すのです。繰り返しますが、個々の本部や部署の動きではなく、グループ全体や会社が何をめざし、どういう成果を挙げたのか、それをみればわかる資料です。「3+1のカテゴリー」で言えば、A群資料となります。経営資料と言い直しても構いません。

＊「3+1のカテゴリー」とは企業資料を区分する一つの考え方です。全体的な社業の動きがわかる資料（A群資料ないし経営資料）、各本部、部、室、課等の業務全般がわかる資料（B群資料ないし組織資料）、会社の重要な出来事に関するテーマ別資料（C群資料ないしトピック資料）という3つと、物品等の物資料に分けて考えることから「3+1」と呼んでいます。

A 群資料を具体的に示すと、例えば、次のようになります。

会長・社長の各種メッセージ	中・長期経営計画および総括
単年度経営計画および総括	全社的会議での担当役員メッセージ
有価証券報告書	株主総会議事録
取締役会議事録	役員会議事録
部店長会議資料	決算書類
社内報	社員名簿

これらは、定型的資料が多く、所管部署が必ず保管しており、何か事故でも起きない限り、消去される心配はないでしょう。所管部署のどのフォルダに、いつからいつまで保管されているのかを、知っておくことが重要です。つまり、またここでステップⅠに立ち戻り、配置図と向き合うことになるのです。

さて会社の歴史的資料としては最小限の保管となる A 群資料ですが、その考え方には隠された意味合いが二つあります。二重の意味で保険なのです。

第 1 に、今に生きるわれわれは、過去と現在で重要だと評価されている会社の出来事に関する資料は残せますが、過去と現在で評価されていないものについては残せません。つまりわれわれの評価には歴史的制約があるわけです。したがって、現在とは異なる評価が、将来において生じたとしても何がしかの対応ができるようにある程度の資料を残しておく必要があります。それが A 群資料なのです。

第 2 は段階的作業の第一段階という意味です。いつ中断されてもいいように、企業アーカイブの作業全体を段階的に区分してその成果を明確にしておくことが必要でしょう。A 群資料の見通しがつけば、それが第一段階の成果となります。また何らかの事情で担当者が活動できなくなったり、突然に担当部署が廃止されたりすることも充分あり得ることで、その場合でも、他のことは何もできなくても、A 群資料について見通しできていれば、最小限の資料は残せたわけです。将来、再開されたときにも困らないと思います。

A 群資料の重要性は極めて高いのですが、作業自体は所在の確認ができればほとんど終了です。

B 群資料を調べ残す—ステップⅣ

A 群資料は最小限の歴史的資料ですし、緊急避難的資料群でもあります。全体的かつ総合的ですから、当然、個々の施策や業績に関係する突っ込みは弱いものです。もう少し残す資料を拵げておかないと心配にもなります。企業アーカイブの作業継続が認められ、多少の余裕があれば、次のステップに進みたいものです。「3 + 1」で言う、B 群資料です。

各本部、部、室、課等の業務全般を対象とし、それらの動きがわかる資料が B 群資料です。組織資料と言い換えても構いません。A 群資料を補完する関係にあります。当然、そ

のボリュームはA群資料をはるかに上回ります。事業本部制をとってれば、それに応じて各本部の活動が一望できるものが対象となります。サンプルを挙げれば次のようなものです。

マーチャンダイジング本部の単年度経営計画および総括

同上本部の施策に直結する関連資料（TV 広告等、主要製品仕様書・販売政策）

営業本部の支社・支店単年度方針および総括

生産物流本部の工場単年度方針および総括

同本部の物流センター工場単年度方針および総括

海外事業本部の欧米事業単年度経営計画および総括

海外事業本部のアジア事業単年度経営計画および総括

研究所の単年度計画および総括

関係各社の単年度経営計画および総括

人事・総務部門の単年度計画および総括

組織が各社各様ですから文書名称も各社各様です。本部・傘下の各部・室・課のどこまでを対象にするのかは、これまた各社各様でいいのですが、とにかく無理をしないように進めることが肝要です。中長期計画・総括はA群、単年度計画・総括はB群という区別も有効です。組織の変更は頻繁ですから、所管の連続性は意識してください。

再度繰り返しますが、A群資料はグループ全体、会社全体における重点、目標、成果等々が、簡潔かつ一覧的に判別可能という性格の資料です。B群資料は会社組織に対応し、各々の部署における重点、目標、成果等々が判別可能という性格の資料となります。A群とB群の資料が備わっていれば、社内外への広報、社員研修、会社史編纂等々にほぼ対応可能と思われます。

そして、これらの文書類が、所管部署の何のフォルダに、いつからいつまで保管されているのかを、調べるわけです。またまたここでステップⅠに戻ります。配置図にA群、B群の区別記号を付け、必要なら追記したりします。これによって配置図は、最強のマップに転身していくのです。

C群資料を作ってみる—ステップⅤ

A群、B群の資料は生の文書類ですから、用途は限られます。これら的加工しておけば、活用のレベルは格段に上がります。加工と言っても、何か別のものを生み出すのではなく、会社の重要な出来事に対応する文書類を整理してリスト化することを意味します。「3＋1」では、これをC群資料と呼んでいます。先述したように、トピック別史料とも言います。

ここではステップⅡで行った、主要トピックスの流れが活きてきます。これらのトピックについて具体的に語る文書類は、どこの所管フォルダのどういうファイルとして保存さ

れているのか、これを調べておくわけです。そのさい、写真があれば、忘れずにリストに入れてください。ステップⅠの配置図にもわかるようにしておきましょう。ここ10年内外の出来事でも、現時点から5年以前のものであれば、さすがに一定の社内評価が形成されていると思います。過去5年以前というのは、一つの目安になります。

C群資料の具体的なイメージですが、これは三菱製紙の事例です。

三菱製紙

2005年 4月 北上工場事業を分社化、北上ハイテクペーパー株式会社を設立。

2007年 8月 富士フイルムと写真事業に関して業務提携。

2007年 11月 王子製紙と情報用紙事業に関して業務提携。

同 11月 中国に珠海清菱净化科技有限公司を設立、中国でのフィルター製品加工事業を開始。

2008年 4月 メキシコに MP Juarez(LLC)を設置、北米でのインクジェット用紙加工事業を開始。

三菱製紙のホームページで会社沿革をみると、2005年から2008年では上記のような出来事が記載されています。これらは三菱製紙にとって重要な出来事なのですから、各々について関連資料はいくつかのフォルにまたがって保管されているはずです。これを見ればわかる、というまとまった文書類があれば、なお結構です。こうした一連の文書リストを案件ごとに作成しておくということです。

すでにステップⅠからⅣまでを消化してきましたから、C群資料の作成は驚くほど容易です。ちょっとだけ欲を出して、A4で1枚程度の概要をまとめておくとう素晴らしい。トピックの内容紹介とそれを語る文書類のリストです。これが1件、1件積み上がっていくのに応じて、確実にアンテナが鋭くなり、活用の程度や範囲が広がります。こちらから社内での用途はないかと社内セールスができます。もちろん、あるトピックについて資料の要請があった場合に即応できますから、社内的な信頼度は高まります。使えるアーカイブと思われることは極めて重要です。

物品資料リストも必要ですーステップⅥ

ステップもいよいよ最後です。文書類については、すでに手堅いアーカイブ業務ができるようになっています。ただ物品類については文書類といささか異なりますので、これについても何が問題なのかは知っておきましょう。

物品資料は会社の過去と現在を語る場合に不可欠です。とは言ってもその対象範囲がかなり広い、というのが物品資料の特徴です。例えば、メーカーの場合、次のようなものが物品資料と考えられます。

会社の刊行物（会社案内、定期刊行冊子等）
製品関係（製品現物、パッケージ、製品案内、販促パンフ等）
設備関係（製造設備、製造道具等）
その他（記念式典等での配布物、グッズ類、制服・作業服等）

これらの現物を意識的に残していくことは、様々の問題が発生しますので、不可能でしょう。もちろん、偶然に残る場合もありますから、基本的にケースバイケースの対応となります。現物を残せる業種の場合は、できるだけ主要製品だけでも残していきたいものです。

現物に代わる有力なツールが、言うまでもなく写真です。紙物時代にも数多くの写真が残っていましたが、時を経過するほど整理が難しくなりました。この写真に関するほとんどの難点をデジタル社内文書はクリアーしています。すべての製品から店頭での販売状況まで、ことごとく写真でも残されているはずです。もう一つ、製品や容器等の仕様書が悉皆でファイリングされているはずです。容器の正確なデータがあれば、今日では 3D プリンターで概略再現できるのです。

物品資料は一度集めてしまうと、なかなか廃棄できません。ですから残す物品についてはある程度の制限が必要でしょう。それに代えて写真を多用するのが現実的だと思います。要は、どこのフォルダにいけば、どういう写真群があるのかを、知ることです。ステップ I の配置図にインプットしておけば、完璧です。

おわりに

「社風に応じたアーカイブを」？ 少なくとも次の 4 つの意味が込められているようです。

- ・会社の中で無理のないように進めましょう
- ・できるところから、できるようにやればいいので、意地は必要ですが、見栄はいりません
- ・残る資料は残るし、残らないものは残らない、こうした諦観の境地
- ・A 群資料さえあれば、なんとかなるだろう、という楽観性

要するに、予算も人員も充分ではないと形から入るのではなく、やれるように進めればいいのです。なにしろデジタル文書であれば、組織なし、担当者一人、しかも兼任、さらに初心者で期間限定、それでも進めることができるのですから。

そもそも企業アーカイブは、自分の会社の中で役に立てばいいのです。なににも他社のアーカイブを務めるわけではありません。もともと社内限定なのです。ですから上述の 6 つのステップをクリアーし、独自に作成したマップをもてるようになった方で、一定の勤務実績がある方には、社名を冠したアーキビストを名乗らせたらどうでしょうか。当社のア

一キビストであるという認定は会社が行えばいいのです。通常行われている社内資格制度と同様です。

いずれにせよ、歴史資料の担当者（部署）が内に閉じこもってはいけないと思います。できるだけ、社内外に打って出る、そんな気持ちがほしいものです。社内のいろいろな職場を観て、何が求められているのかを感じてほしいものです。ある職場に、もし荒んだ雰囲気があれば、歴史資料は先輩たちの汗と涙の足跡なのですから、驚くような和みや癒しを提供することができます。まずは、社内から信頼され、頼りにされるアーカイブでありたいものです。

業務支援を強く意識した野心的なアーカイブ、製造・営業などの現場で頑張っている社員を支援できるアーカイブ、社内の様々な部署に思いやりをもつアーカイブ、そしてきちんと成果を残す実力あるアーカイブ、社名を冠した、そうしたアーカイブが、一つでも増えていくことを願ってやみません。

主要文献の紹介

- ・ 企業アーカイブに関する最新の入門書
企業史料協議会編『企業アーカイブズの理論と実践』（11 月初旬刊行予定）
- ・ 企業史料協議会の歩みと企業アーカイブの活動について
『企業史料協議会 20 年史』、日本経営史研究所、2004 年
企業史料協議会『企業と史料』第 7 集、2011 年 5 月
大谷明史「本邦企業アーカイブズの 30 年」
日本アーカイブズ学会『アーカイブズ研究』第 16 号、2012 年 3 月
- ・ 日本の企業資料の現状について
松崎裕子「日本の企業史料—その概観とアクセス」
小川千代子・小出いずみ編『アーカイブへのアクセス』、日外アソシエーツ刊行・紀伊國屋書店発売、2008 年、所収
武田晴人「企業史料」
石井寛治・原朗・武田晴人編『日本経済史 6 日本経済史研究入門』、東京大学出版会、2010 年、所収
帝国データバンク史料館『別冊 Muse 2012 企業と史料』2012 年 10 月
- ・ 海外の企業アーカイブの活動について
渋沢栄一記念財団 実業史研究情報センター編『世界のビジネス・アーカイブズ—企業価値の源泉』、日外アソシエーツ刊行・紀伊國屋書店発売、2012 年
- ・ 公文書について
松岡資明『日本の公文書 開かれたアーカイブズが社会システムを支える』、ポット出版、2010 年

企業アーカイブへの提言 No.10 佐藤 政則
企業史料の整理と管理

企業アーカイブへの提言、第10回は、麗澤大学国際経済学部教授・佐藤政則先生に「企業史料の整理と管理」と題して、お話を伺いました。

目次

- [＜実務と研究の橋渡し＞](#)
- [＜何がどこにあるかを知る＞](#)
- [＜企業史料にはそれぞれ個性あり＞](#)
- [＜群としての意義と普遍性＞](#)
- [＜Aタイプ、Bタイプの史料に込めた意味＞](#)
- [＜段階的に作業を実施＞](#)
- [＜個々の企業史料の解決策とは＞](#)

＜実務と研究の橋渡し＞ [目次へ](#)

—— 佐藤先生は経営史の学者として、史料群の最先端に分け入って整理されたご経験をお持ちですが、まずはその時のことをお聞かせ願えますか。

佐藤 私の狭い意味での専門は日本金融史です。経済史や経営史という領域に属します。ですから会社史を書いたり、史料を調べたりというのは本業の一環なのです。私に限らず、経営史や経済史の研究者たちはみんな史料が大好きですから、どこかの蔵の中に古文書があると聞けばすぐにでも飛んで行って、埃まみれ、泥まみれになっても見ようとします。私が初めてそういう古い史料を見たのは大学院の時でした。長崎市に本店をおく十八銀行の倉庫で「聯帯為替」という史料を見ました。この時は、指導教授に紹介状を書いてもらって、いわば「飛び込み」で行ったわけです。この史料は、今でもコピーを持っています。

このように、自分の関心分野に関係する史料であれば、誰でも、搜したり、整理したりするわけです。それと企業史料を収集して管理する作業とは、基本的に別だろうと思います。ですから私がやった仕事というのは、実務と研究の橋渡し役、架け橋というところに意義があると考えています。

たまたま私が『三菱信託銀行六十年史』の執筆に加わっていて、もう刊行直前という手

の空いた時期（1988年ごろ）に、「三菱製紙が90年史をまとめているのだけれど、その延長線上で100年史に向けての史料集めと整理をやってくれないか」と、声をかけてもらいました。私自身は金融関係の企業ならば見当がつくけれども、メーカーは見当もつかないし、そういう仕事をした経験もない。正直、研究者としては余計な仕事かな、困ったなという部分もありました。

けれども詳しい話を聞くと、三菱製紙の高砂工場で事務棟の移転があり、古い事務棟を解体したらいろいろなところから古い帳簿類が山のように出てきた。その一言を聞いて、それを上手く使えばいろいろと新しいことが分かるかも知れないという欲が出て来ました。たとえば、高砂工場と三菱本社との資金的やり取りとか、地元の高砂銀行との取引関係などが分かるかもしれない、と思ったわけです。それならば自分の研究分野と無縁ではないと考えて、引き受けることにしました。

そういう経緯で、きっかけとしては自分の研究に近いところで引き受けたつもりだったのですが、始めてみるとこれが、まったく別の世界でした。作業に着手をしてからその帳簿類も見ることができたのですが、実際には何かを書く余裕もなく、作業の全体像を組み立てなければならなくなりました。

<何がどこにあるかを知る> [目次](#)へ

企業史料を管理する際に肝心なのは、何がどこにあるかを知る、ということです。その企業で史料を管理する担当セクションがはっきりしていればそれに越したことはないのですが、仮にはっきりしていなくてもやることは同じです。

メーカーは工場が多いですし、地方にあれば、地価が安いのか、倉庫がいっぱいある。あらかじめ目星をつけておいて、ありそうなところをひたすらぐるぐると巡りました。その時のスタッフは基本的には私ともう一人で、メモ帳だけ持って行って、おおざっぱにどこに何があるかを確認しました。

もちろん本社で持っているものも結構ありますから、総務課に本社各部に対するアンケートを採ってもらい、どこに、何が、どの程度あるかということを確認しました。工場と本社の保有資料の量のある程度知った上で、作業にどのぐらいの予算、人員、時間がかかるかというプランを立てました。

要するに、最初にやることは、何が、どこに、どのくらいあるのか、ということをおおざっぱに整理して一段落をつけることです。そこから先の作業をやるかやらないかは三菱製紙側が決めることだと思いました。

次に進もうということが決まると、私は予算と人をどのようにするかという「絵」、全体像を描きました。その時に悩んだのが整理の方法でした。いろいろな問題があったので

すが、最大の問題は、私自身がその方法を知らなかったということです。安藤正人先生（[注1](#)）の著書（『記録史料学と現代』）を読んだりもしましたが、基本的には地方文書などの整理理論なので、このままでは、個別性の強い企業史料にはなじまない、と思いました。企業史料は、ある意味当然ですが、近代や現代のものが多く、中世史や近世史で蓄積されてきた古文書整理の世界とは違うわけです。その違いを尊重するならば、できるだけ生の史料に合わせて考えた方がいい。それにはどうすればいいかを何日も考え続けました。結論的に言えば、奇しくも安藤先生が言われる普遍的な文書整理の基本原則に行き着きました。しかし、それは、普遍的な整理方法から思い切って離脱して、企業史料の個別性を尊重する整理方法をみつけようと試行錯誤した結果、行き着いたのであって、最初から基本原則に則って整理しなければ、と考えたわけではありません。

製紙会社には、製造部門、営業部門、研究部門、財務・人事・総務部門などがあって、これに従って史料を整理していけば企業の職能というものにきれいに整理できる。それに各工場と本社各部門とを組み合わせ、混乱しないようにやっていけばいいということになったわけです。これはその企業の独特な整理方法ではなく、たとえば図書館の書架にそのまま史料を置いてもおかしくないなと思えるぐらいの形に落ち着きました。このように最終的に行き着いたところは、あまりに一般的な結論でしたけれども、そこに行くまでは悩みが続きしました。はじめはあまりに具体的なもののばかりなので、そこにどういう普遍的な意味を見出したらいいのかが分からなかった。しかし、たくさんの資料が集まりそれをグルーピングしていく過程で道筋が見えてきたわけです。

<企業史料にはそれぞれ個性あり> [目次](#)へ

私はいろいろなところでお話するのですが、最初から企業の史料を、公の文書館や図書館と同じように整理しないといけないと思ひ込むのは危険だと思います。企業史料というのは、同じ業種でも企業によってまったく違いますし、同じ企業でも工場によってだいぶ違うこともあります。だから、むしろ気楽に構えて、その企業ごとに考えていけばいいことなのです。しかし、その企業に即して、どうしたら使いよくなるか、どうすればオープンなものになるか、ということを一所懸命に考えなければいけません。いい加減に考えると、その企業、その工場だけにしか使えないものになってしまいます。懸命にやれば必ず普遍的なものに行き着くはずですが、そうでない場合には、どこかで手を抜いているか、何かを妥協しているかのどちらかだと思います。

もうひとつ大切なのは、机上の理論の重要性です。史料整理は、基本的にフィールドに出て行って生身のものを見ながら考えていく作業です。しかし、指針となるものが事前にきちんと練られていなければうまくいきません。また、練ったつもりのアウトラインを現

場に持っていても、言うことを聞いてくれないイレギュラーな史料もあります。しかし、たいがいのものは素直にアウトラインに従ってくれるので、まずきちんとアウトラインを練っておいて、その上でイレギュラーなものの対応を考えればいい。難しい問題を限定してしまえば作業はやりやすくなります。

—— 資料をすべて集めて会社全体の組織に分類するのではなく、工場などひとつひとつの組織ユニットで整理された理由はなんだったのでしょうか。

佐藤 史料の分類は基本的にはマトリックスを作って行いました。それは史料をどこが管理するかという問題に関わっているためでした。たとえば各工場で持っている史料がある。工場からいえば、それを本社に運んでしまって他の工場の史料と同じように整理されるというのでは、関心を持ってくれません。しかし、自分のところの史料を整理するというのであれば、いくらでも協力してくれます。自分たちの工場の歴史を伝えてくれる物を体系的に整理する、という必要性が工場にはあるわけですから。特に歴史のある工場ほど史料には愛着を持っています。それを無視して勝手に本社に集めてしまうというのは、手続きなどを含めて、必要もない難しい問題を起こすことになりかねません。

マトリックスを作るというのは目録に縦軸と横軸を作るということです。たとえば、製造関係の帳簿がA工場にあったとして、それを製造なり、営業なりの職能別の分類でナンバリングしてしまいます。その上で、それはA工場にあるとしてコードをつけます。そのように縦軸で場所別、横軸で職能別ないしテーマ別という形でデータベースにしておけば、「製造」というキーワードで検索すると、各工場の関連史料が時系列で出てきますし、また「A工場」で検索すればA工場にある史料が時系列で出てくるわけです。史料の管理所管はどこか、という問題と全社的な管理の間

あたり前の方法だと思うのですが、ここに行き着くまでは非常に時間がかかりました。各工場の史料分類だけだったならば、いわゆる文書整理の基本原則のようなものとは、まだ溝があるままだっただろうと思います。各々の工場には各々の風土がありますし、その工場で使いやすければいいわけですから、工場の個別性に引っ張られて全社的、普遍的なものには到達できなかっただろうと思います。しかし、すべての工場の史料を整理すると、個性を尊重しながらも、何か一般的なルールを考えないわけにはいきません。そこから職能別に分けて各工場や本社が持っている史料を一元的に眺めることができるような形式を作り上げる。ここで初めて文書整理の基本原則とつながったわけです。

マトリックスも考えついてしまえば簡単なことですがけれども、現物をどこに所属させるか、どこでつかまえておくかという問題は、当時の私には非常に難しかったのです。この作業は、自分の関心がある史料だけを見に行くわけではなく、その企業にいわば内在して、どういう意味があるかを考えなくてはいけないわけですから。題を、上手く融合させるに

は、こういう整理方法が妥当だと考えました。



作成した目録カード

<群としての意義と普遍性> [目次](#)へ

—— 史料管理論では、たとえば史料は出所からバラしてはいけないということなど、群としてとらえるということがあります。少しうがった見方をすると各工場に「なわばり意識」のようなものがあって、それがその原則を守ることにつながったということはあるのでしょうか。

佐藤 その史料がどこで生まれた史料か、ということは非常に重要です。ですから群で見るとということと、そこでつながるかも知れません。「A工場」で何年に作成された史料ということが重要なのであって、それは他の場所では生まれようがない。どこで作成された史料なのか、という観点は大きな柱として最後まで堅持しました。

その史料をバラしていいかどうかというのは、現物をバラすかどうかは別にして、職能別にコードをふり、たとえば営業なら a、製造なら b というふうにつけて、それが A 工場から出た物なら A a、A b となっていく。それがさらに経営政策 g と関わるなら A a g、A b g という風にどんどんつけていけばいい。それを一通り終えたら元に戻しておきます。そうしておけば、本社でも A 工場にどんな史料があるのかはすべて分かるわけで、たとえば会社史の編纂担当者が「ここにこういう史料があるから借りたい」といえば、いつでも借りることができます。群としての存在意義を認めながら、そこにどういうふうに普遍的な要素、他でも使える要素を見出していくか、が重要なのです。この作業は、個々

の工場の歴史を考えながらも、全社的な立場からその会社の歴史を考えているのですから。

三菱製紙に即して言えば、高砂工場が現存している一番古い工場です。ですから 100 年史というのは、正確には高砂工場だけの問題でもあるわけです。もちろん同じ会社の工場ですから他の工場も 100 年を祝うけれども、他の工場は 100 年史ではないわけです。こうした問題への目配りは、実際の作業を進める上で、意味を持ちます。

もうひとつ、今は人事異動で工場間を異動する人たちは増えていますが、そこで採用され、そのままずっとその工場働いて定年を迎える人たちもかなりいるわけです。その人たちにとっては、三菱製紙というのは、高砂工場のことであって、他の工場ではありません。ですから、自分たちで材料を丁寧に残していました。それだけ自分が過ごした工場に愛着や誇りを持っているわけです。西日本に立地する企業が史料に対して抱く感覚は、三菱製紙に限らず、一般にそういう傾向があるようです。歴史の重みをしかと受け止める真摯さがあるのでしょうか。

企業史料を整理する場合には、こうした工場の風土を充分すぎるほど尊重することが重要になります。そういう工場がひとつでもあれば何とかなる。それがみな同質になってしまっ、本社の音頭で全部一斉に整理してしまうようになると、効率的ではあるかもしれませんが、史料がある程度残っても画一的なものしか残りません。また、万一本社が誤った判断をしても、それをヘッジする機能がなくなってしまう。ですから工場ごとの愛着心や誇りというのは尊重し抜いていい、と考えました。

この作業は、会社全体の作業ですが、高砂工場にも、他の工場にも意味がなければならぬ。ですから、どういう風にしたらそれぞれの工場に還元できるかということは、副軸としてずっと考え続けていました。余力がなくて、残念ながら充分なことはできませんでしたが、マトリックスの整理方法に行き着いたことで、それぞれの工場の史料も整理するメドがつかしました。

—— 「なわばり意識」というよりは強い愛着があったということですね。

佐藤 もちろん、愛着の強さというのは、局面によっては「なわばり意識」につながることもあります。ですから、なるべくそちらに向かわないように、その史料を大事に残してもらうように作業をもっていくことが重要だと思います。

< Aタイプ、Bタイプの史料に込めた意味 > [目次](#)へ

—— 史料をAタイプ（全社の動きが分かる、決して捨ててはいけない史料群）、Bタイ

プ（Aタイプを補完する史料群）というように分類する考え方はそのころ思いつかれたものですか。

佐藤 全体のプランを考えていたころに受けたもう一つの要請は、史料を捨てたいのだが、捨ててもよい史料はどれかを示して欲しいということでした。

そういう依頼を受けたので、プランを立てるにあたっては常に廃棄ということを意識しました。そうすると、史料をどう区分するかが課題になってきます。これは、「史料評価」の原則を確立することにつながる問題でしたので、かなり深刻に悩みました。本社には永久保存となるような史料が集まっていて、一方で各工場にはその工場でしか分らない、使わない史料が山のようにある。これをどう一元的に考えるか、なかなかの難問でした。

しかし、ここでも行き着いた結論は、単純なものでした。つまり、史料整理の目的は工場の100年史ではありませんから、まず会社の100年の流れが骨太に分かるものは、絶対に残そうと、これがすべての出発点になりました。ただ、その会社の歩みというのは、立場や職務など人によって、当然、理解が違ってきます。ですから、誰しもが重要と思うような過去の出来事を、「知る」ことから始めました。材料としては、有価証券報告書に収録されている年表、社内報に載った周年記念の年表、そして既刊の会社史の目次や巻末の年表などを使いました。これらは、すでにオーソライズされた歴史的出来事なわけですから。これらの個々の出来事が分かる個別史料と全社的な動きが分かる史料は、絶対に残すということを基本にしました。

具体的に全社的な動きが分かる史料というのを説明しますと、法令などで定められている永久保存文書類は別として、三菱製紙には「場所長会議資料」という全社の史料が残っていました。この会議は、役員・各工場長・本社各部長の会議で年2回行われ、各工場や本社各部が抱える当面の課題を議論するものでした。実は、本社総務課で保存していた場所長会議資料には欠けている年次が結構あったのです。ところが、京都工場にはその史料がきれいにそろって保存されていました。だから各々の工場の風土は重要なのですが、これを借りてきて本社保存分の穴を埋め、通しでそろえることができました。本社でも工場でも、どこで保有していてもいいのですが、このような全体の動きが分かる史料は必ず残す。決して捨てない。これらの史料を、便宜的ですが、Aタイプの史料と名付けたわけです。この史料の性格上、定型的、定期的なものがかなり含まれます。

難しいのは、Aタイプ以外の史料、これをどのように選別するかでした。いろいろと考えましたが、Aタイプを前提にすれば、次のような考えしか湧いてきませんでした。つまり、Aタイプの史料でその会社の歩みすべてが分かれば何も問題はありますが、そういうことはまずあり得ない。Aタイプの史料に欠落の時期があったり、Aタイプだけでは分からない出来事があるという方が一般的だと思います。これらについては、Aタイプ以外の史料でカバーするしかありません。ですから、まずAタイプの史料でどこまで分かるか

を見て、分からないところは、たとえば各々の時期で中心となった工場の史料でカバーせざるを得ない。全体としての会社の動きが分かればいいわけですから、それは工場に置いたまま永久に残すということでもいいわけです。こうしたAタイプを補完する全社的史料を、便宜上、Bタイプと呼びました。

Bタイプ以外の工場史料については、A、B両タイプの史料で主要な出来事については概略分かりますので、処分してもらってかまわないし、場所があるのなら残しておいてもらう、ということにしました。これらには、工場にとって大事な史料が含まれます。たとえば、工場で行われた運動会の写真などは、全社的には必要としないものですが、工場にとっては工場報や工場史を作るときに必要となる大切な史料です。そういうものまで本社で掌握する必要はありませんから、処置は工場にお任せするということです。Aタイプの史料を補完する史料がBタイプなのですが、実は、Bタイプは厳密には二つに分かれていて、Cタイプがあるのです。BタイプはAタイプを補完していますので使用後も残す史料、Cタイプは用が済んだら廃棄してもよい史料という意味です。正確には、A・B・Cの3つに区分し、これら以外の史料は工場史料ないし場所史料と呼んで、工場や本社各部課ごとの処置に任せたくわけです。

この区分に気付いてから、気分的にも実際の作業も楽になりました。全体が分かる史料は誰でも残せと言いますし、多くの場合は文書規定などに永久保存、あるいは何十年保存と書いてあります。ですからここで悩むことはあまりないわけで、それ以外の史料の必要度、重要度をどう見極めるかに時間と労力を投入すればいいわけです。

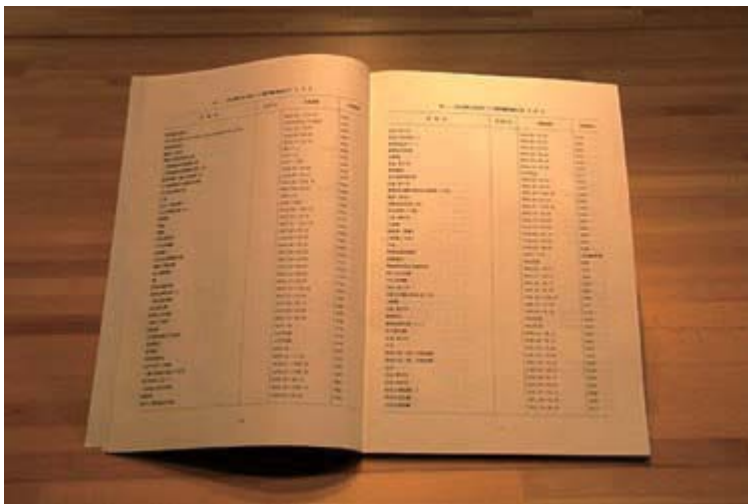
これは行き着いてみれば、あたり前に近い区分方法です。もっとも社外のいろいろな分野の研究者からみれば、この区分で廃棄される史料が宝の山という可能性もありますが、あくまでその会社の歩みを史料によって語らしめることが目的ですから、それに該当しない史料についてはやむを得ない、と割り切りました。それでも結果的には、廃棄されずにかなりの史料が残ることになりました。

何が重要な出来事かをまず知って、次にさしあたり本社各部の保有史料でどこまで分かるかを押さえよう。それで分からない事があれば、各工場が保有する史料を調べよう。こんなところでした。一番時間がかかったのは、本社の史料では何が分からないのかをはっきりさせる作業でした。これには、かなりの勉強が必要になりました。

本社レベルで見る重要性和工場で見ると重要性は異なりますので、全社的な問題にかかわる史料は、できれば本社に集中する方が望ましいと思います。工場でその史料を必要とするときには、使えるようにしておけばいいわけです。一方、工場ごとで周年事業を行いますし、また地元からいろいろな問合せがある。たとえば「誰それさんは何年まで在職されましたか」というようなことを聞かれた時に、すぐに対応しなければならない。歴史のある工場などでは自治体の市史、県史等を編纂する場合に、いろいろな問い合わせがあり得るわけです。それに答えられるような史料は工場で持っていた方がいいと思います。

<段階的に作業を実施> [目次へ](#)

三菱製紙の場合、史料の整理から最終的には『資料目録』の作成までいくことになるのですが、この『目録』は当初から想定していた終着点ではありませんでした。史料整理を引き受けたときに、留意していたのは、先程も言いましたように、段階的に整理作業を進めるということでした。こうした作業は、当然ですが、予算などの制約があるわけですから、一番はじめから最終的なところを目差していくわけにはいきません。特に製紙会社は市況産業と言われるように景気動向の影響を受けやすい業種です。業績が好調なときには、作業をどんどん進めることも可能ですが、不調になると作業を行うこと自体がなかなか難しくなります。そういう業種に属する会社の史料整理は、何段階かに分けて最終まで行くべきだと思います。そして肝心なのは、最初から今は、たとえば5段階の第1段階だということを、必要以上に見せないということです。それは整理している者が分かっているだけで、第1段階ではここまでできて、費用はこれだけかかるということだけ示しておく。第1段階の成果だけでも使えます。たとえば、段ボール箱単位の分類で、600箱であれば600箱の目録はできているわけです。何がどこにあるかも分かっていますから、使えるわけです。作業はそこで終わってもいいのですが、もっとやろうとするなら次のステップがある、第2段階の予算と人員と時間はこのぐらい、というように提示してきました。



平成3年に完成した目録（創業～昭和40年分）

幸いにして次のステップに進むという決定がなされると、今度は箱を開けて中の1点1点をカードに転記していくという作業が始まります。当時は、まだポータブルなコンピュータが高価ですし、普及していませんでしたので、紙とペンで仕事を進めました。史料は、書籍と違いますので、古い史料ほど埃まみれの倉庫にある場合が多いわけです。とてもパ

ソコンなど持ち込めないような場所での作業もあり得ますから、整理ツールは柔軟に考えればいいと思います。そうやってマトリックスを意識して史料を整理していく。この段階が終わると、何がどこにあるか、だけではなくどういうふうに使えるかまでの展望が出てきます。それで終わっても、それはそれで使えます。さらに先に進むのであれば第3段階を設定すればいい。

ほかのプレゼンテーションでも言えることなのですが、最初から終着点まで到達した形を示してしまうと、見せられた方は最高のイメージが終着点で、そこまで行き着かないと、より低い結果に終わったイメージを持ってしまう。そうではなくて、各々の段階が一定の完成形であり、それなりの使い道があるという明確な成果を提示する方がいいでしょう。いわば、今の条件で最高の形が第1段階だと。それが完了して、もしまだ余力があれば次の段階に進むというように提案をします。第1段階が終われば、一般的には相手も次に行きたくなるものですから、要は提案のやり方なのです。第1段階ならば予算も時間もそんなにかからないですし、まずは第1段階にGOサインが出るのが重要です。終着点まで何段階あろうが、最初の第1段階が始まらない限りはなにも始まらないわけです。最初の段階で仕事が終わる可能性があることも考えておかないといけない。このことは、大変勉強になりました。

<個々の企業史料の解決策とは> [目次](#)へ

—— 先生は以前、県の文書館などに企業の史料を受け入れてもらえるといいのだが...、というように話されていましたが、個々の企業の史料はどうするかという問題について、何か解決策をお考えでしょうか。

佐藤 史料というものは、現在でもその多くが紙ですから、時間に比例してたまっていきます。紙以外のものに記録するとなると、ハード面がついていけるのか、悩んでしまいます。なにしろ考えている時間の単位が50年とか100年ですから。技術の進歩のスピードはものすごいですから、ハードはどんどん更新されていく。このテンポでいくと、10年後、20年後のハードというのは想像もつかない。残したはずの史料が見られなくなる可能性はあります。これは記録媒体としては怖いものがあります。紙ならば100年前のものでもそのまま読めるわけです。これは、今のところ、やはり大変な優位性だと思います。そうするとたまっていくわけです。

しかし、特に大都市の企業は地価の関係で、自前で企業史料を残していくのは難しくなるといいます。県の文書館に受け入れてもらえないかとイメージしていたのは地方の企業です。トヨタなどは自前で作り、観光地にもなっていますが、そういう大きな企業でない、

地場の企業で100年ぐらい続いているところの史料を県の文書館で管理できるように何とか考えられないかということでした。

地方へ行くと物理的な問題は、基本的に解決します。土地や空間がありますから。けれども首都圏や名古屋、近畿などの大都市圏では難しい。これは大きな問題で個別の企業がどこまで対応できるかは大変心細いことですし、大学などで個別に引き受けるのも限界があると思います。

企業に史料を収集管理するセクションがあればやりようはいくらでもあると思います。問題はそういう部署のないところをどうするか。だいたい困った時にどうしようかという相談があるわけで、毎日、新しいものはどんどんたまっていく。文書管理は各企業でも一所懸命にやっておられますが、それで出してこられるのはせいぜい10年前くらいのもので、それ以前のものは段ボールに入れたままにしてある。そして、それらは社史を作ったら捨てるという方向も当然あり得るわけです。その企業に史料館があれば、保管しておくことはできるのですが、通常では、社史を作ったら、使った史料は大事なものを残してあとは捨てるという、この流れはやむを得ないのかな、とも思います。要は、法令などで定められているもの以外の史料を、どこまで残すか、ということに尽きると思います。

仮に担当者一人でもセクションがあればいろいろな工夫ができます。問題はその意欲を担当者が持てるか、ということです。ですから史料保存を勧めるような外部の機関は、担当者が意欲を持てるように仕向けなければいけません。意欲の高い編纂室が作った社史はやはりいいものができます。仕事というのは、いかに自分がおもしろいと思って取り組めるか、だと思います。おもしろいと思って取り組めば工夫も知恵も出てくるし、それを会社に認めてもらうルートはいくつもあるはずです。担当者個々の資質にもよりますが、私はなるべく士気が上がるような接し方を心がけています。

史料がたまって、それを何とかしなければ、という問題はこれから先もなくならないでしょう。その問題に関心のない企業というのはないと思います。ですから、あまり人がいないというのであればまとめて外注してもいい、予算があまりなくても、その予算の範囲で何ができるか相談すればいい、限られた予算をどう有効に使うかが腕の見せ所だというふうになっていけばいいな、と考えています。

—— 最後に、先生は社史を執筆されたことで、ご自分の研究での成果につながったご経験はお持ちですか。

佐藤 今まで3つの会社史と旧通商産業省の政策史を執筆しました。『三菱製紙百年史』もその一つです。それ以外の会社史は、信託銀行と損害保険会社でしたので、戦前の信託と戦後の損保について小さな論文を各々1本書きました。しかし、私の狭い専門にピッタリという論文ではなく、周辺領域を広げたという感じの論文です。依頼された会社が、自

分の研究に沿うものであれば、それは大変ありがたいことですが、そうでなくても社史の執筆には魅力があります。たとえば、企業の内部史料をみることができます。主要業務の伸展を中心的に担った方々の生の話を聞くことができます。これなどは、私にとって得難い魅力です。また私の場合には、史料管理の実際を眺めることにもなりますから、一石二鳥以上の意義があります。



執筆に携わった社史

企業を客観的に内部から見るというのは、外部の研究者の場合、やはり大変なチャンスです。原稿を書くのは辛いですが、私の研究テーマに直接つながらなくても、無理でなければ基本的に引き受けています。どこの会社史を執筆しても学ぶものは多いものですから、「いい肥やし」になっていると思います。いろいろなところで話をさせて頂くときにも、具体的な話ができますので。それから、私の場合には特別なかもしれませんが、執筆した会社の方々とお付き合いが、刊行後も続くことがあります。みなさん、魅力的な方々ですので、いろいろと教えられることがあり、一杯飲みながらの会話は、実に楽しいものです。

—— 本日はどうも有難うございました。



佐藤 政則（さとう まさのり）

麗澤大学大学院国際経済研究科・国際経済学部 教授
経済学博士

<略歴>

昭和 29 年、宮崎県生まれ。

昭和 53 年 3 月に法政大学を卒業、横浜市立大学大学院経済学研究科修士課程、東京大学大学院経済学研究科博士課程を経て、平成 3 年 4 月から現職。この間、通商産業省・通商産業政策史編纂委員会主査、日本学術振興会特別研究員、三菱信託銀行嘱託研究員、日本経営史研究所研究員などを務める。

専門は日本の金融史、経済史、経営史。人物に焦点を合わせ、時代をとらえようとするのが特色。

<最近の仕事>

- ・「日本銀行の銀行統合構想（1940～45）」、浅井良夫・伊藤正直・靄見誠良編著『金融危機と革新』日本経済評論社、所収、2000 年 7 月
- ・「時代を支えた金融人 堀田庄三」『金融ジャーナル』2000 年 7 月号
- ・「時代を支えた金融人 渡邊忠雄」『金融ジャーナル』2000 年 9 月号
- ・「時代を支えた金融人 守分 十」『金融ジャーナル』2000 年 11 月号
- ・「1890 年代の金融構造をめぐって」、石井寛治・原朗・武田晴人編『日本経済史 2 産業革命期』東京大学出版会、所収、2000 年 12 月
- ・「時代を支えた金融人 寺尾威夫」『金融ジャーナル』2001 年 2 月号
- ・「求道の経営」、土屋喬雄著『日本経営理念史（新装覆刻）』解題、麗澤大学出版会、所収、2002 年 2 月
- ・「解説一重層の金融構造仮説を巡って」、伊牟田敏充著『昭和金融恐慌の構造』、経済産業調査会、所収、2002 年 3 月
- ・「地方銀行『堅実経営』の風土を考える」『地銀協月報』2003 年 1 月号

企業史料協議会 第1回ビジネスアーキビスト養成講座 1992年5月28日

史料の収集と管理

佐藤 政則

佐藤でございます。私がお話しすることはきわめて具体的な話でありまして、一般的なビジネスアーキビストというよりも、皆さん方ご自身が所属されている組織や企業で、どういようなことをアーキビストのような役割を果たす上でしなければならないか。どちらかと言うとそういう点を中心にお話しさせていただきたいと思います。

私は経済史や経営史を勉強する研究者でありますから、個別の企業の史料のあり方とかその整理に着手する機会というのはなかなかありません。たまたま勉強している分野から言って、やらざるを得なくてやっている部分があります。最近幸いなことに経営史研究所からのご依頼があって、三菱製紙株式会社の資料目録を作らせていただきました。そのことを中心にして今日はお話しさせていただきます。もう一つは金融機関である三菱信託銀行の、史料整理と言うよりも年史を作成するための史料収集と言ったほうが正確なんですが、そのほうを数年前からずっと続けています。したがってレジメにもありますとおり、三菱系の2社で恐縮ですが、三菱製紙と三菱信託銀行の二つの事例を中心にお話しさせていただきます。

両社については共通点がありまして、それは将来的には史料センターのようなものを展望しているということです。もう一つは、当面の問題として三菱製紙の場合には100年史の編纂を念頭に置いており、三菱信託銀行の場合は70周年の記念事業として年史の編纂を念頭に置いています。両社ともすでに、三菱製紙の場合はご存じのように90年史という立派なものをおまとめになりまして、三菱信託銀行についても60年史を昭和63年に刊行しておりますから、そういう意味では両社とも蓄積を踏まえて現在の史料収集活動を続けているという共通性があります。

ただ違いははっきりしています。一方は製紙会社であり、もう一方は金融機関であるということで、大蔵省を含めた行政官庁との関係が全然違ってきます。そして三菱製紙の場合には、史料整理に関して完全に社外に委託されましたが、三菱信託銀行は完全ではなくて中間的な委託というかたちを取っています。それと三菱製紙の場合には、創業以来からの史料収集ということに力点を置いておられますが、三菱信託銀行の場合は60年史を編纂したということもありまして、この10年間くらいの資料に力点を置いています。したがっていま現在の資料をどう集めるかが、三菱信託銀行にとっては重要な課題になっているというわけです。そういう違いと共通性があります。

今日私がお話しするのは先ほども言いましたように、企業史料をどうやって収集してどうやって管理するかということで、望ましいことを申し上げればいくらかでもお話しするこ

とはあり得るわけですが、そういう望ましい話をするつもりはあまりございません。どちらかというときわめて現実的にどう対応していったらいいかという点を中心にさせていただきます。ただ現実的に対応するともうしましても、先ほどの安藤先生のお話にもありましたが、原則に限りなく近くなければ現実的な対応も必ず間違いを起こしますので、現実的な対応と申ししましてもまったく一般的な図書館あるいは情報処理の原則からかけ離れたものではないと思います。

私も一応安藤先生がお書きになったものとか一般的なものは勉強して個別企業の史料整理を図ったわけですが、率直なところほとんど適用できませんでした。つまりどういうことかという、帰納論と演繹論に近い。私どもの場合には、どちらかという歴史をやっている関係もあって帰納なわけです。したがって初めに検索のシステムありきではなくて、初めに史料ありきの世界から入っていかざるを得ない。ですから先ほどの安藤先生のレジメで申し上げますと、レジメの 10 のところに図がありますが、概要調査及び概要目録の作成というところで大部分能力が消耗しているということで、先に何らかのかたちで多角的な検索システムがあって、概要調査あるいは概要目録が制約されることが、個別の企業史料を整理したりする上ではよろしくないように思います。しかも個別の企業と申しますとこれはまったく個別でして、社風のあり方やその企業の歴史的な経緯によってまったく違うわけです。

一般的にビジネスアーキビストとしていろいろな企業の史料整理を行う場合には、その社風がどうであるかあるいは組織の変遷がどうであるかがまずもって重要なポイントになります。しかしここに来られている皆さんのように、どちらと言えども自らが所属する組織のなかでアーキビストとしての役割を果たさねばならない場合には、社風の点と組織編成についてはあまり意識されなくても、自ずと血や肉になっておられるようです。ですからその点がないというのは、私どものような外部から個別の企業史料について整理しなければいけない場合とはだいぶ違います。最初から、安藤先生のお話にありました体系的秩序の再構成というのは、だいたい企業史料の場合に大きな特徴の一つとしてまとまって存在していますから、その点で再構成に力を注ぐ必要はあまりない。つまり社風と組織編成についてある程度の理解があれば、どういう文書でどういうところから出てくるかだいたいわかってきます。

しかしながら企業史料の大きな特徴のもう一つは、図書館やあるいは文書館あるいは公共の史料館と違いまして、自分で集めないと集まらないという特徴があります。つまり各部から体系的にいろいろなかたちの文書が、あるセクションに集中的に集まってくるわけではないということです。組織のあり方にもよりますが、もし社史編纂室等で史料をお集めになる場合には、社史編纂室のご担当の皆さんが自ら集まってくるシステムを作っていかなければいけない。あるいはまめに足で稼いで主要な部のところから持って来なければならない。逆に言うと、原本管理をする必要がないということを意味しているわけで、そ

それは当面必要なものについてコピーを集めることにならざるを得ないだろう。コピーを集めるということは、原本そのものについては必ずしも集めないということになるので、出納の業務をしなくてもいいことになります。史料を利用したいという申し出があった場合にはそれはそのセクションを紹介すればいいわけで、社史編纂室そのものがコピーしか持っていないので、近年のものについて利用サービスをしなくてもいいというような屁理屈が成り立つ。したがって、何を集めて何をどのように整理してどのように保管しておくかという点だけに全力を集中すれば、とりあえずの役割は果たし得るのではないかということです。そんなことを考えながら両社の史料整理を進めてきました。

最初に三菱製紙の事例について詳しくお話します。三菱製紙は創設が 1898 年ですから、1998 年には 100 周年を迎えます。そこで 90 周年を記念して 90 年史を刊行されました。同時に 100 年史に向けて史料収集の作業を 90 年史を編纂しながら同時に進められたわけです。したがって、社史編纂室は 90 年史を刊行することが主任務でしたので、100 年史を展望した上での史料収集については、90 年史を委託されていた日本経営史研究所の方に史料整理を委託されました。三菱製紙の場合には完全に外部委託で史料整理作業及び目録の作成作業が進んだことになります。

どのように進んできたかを付属の資料で説明したいと思います。最終的には『三菱製紙史料目録』という創業から昭和 40 年頃までの史料でどういうものを持っているかという目録を三菱製紙では作られましたが、それまでにおおよそ 2 年半近くの年月を要しています。何度か事業計画の方針を検討した時期がありまして、それを入れればだいたい 1 期、2 期、3 期くらいにこの 2 年半の時期を分けることができるようです。

まず第 1 期では、どういう社内史料が存在しているか概要をまず確認するということです。これは本社につきましてはアンケート調査で代替しています。つまり保存、保管の体制が、社外倉庫に集めているか、それぞれのセクションのキャビネットにしまっているかのいずれかでありまして、それを調査するためには実際に業務しているところでキャビネットを開けたりダンボール箱を開けたりしなければなりませんので、本社の社内史料については責任ある、つまりある程度ウォッチできるということでアンケート調査に切り替えています。

逆に各事業所すなわち工場については直接私もまわりまして、どういうものがあるかを自分の目で確認してきています。それはだいたい大雑把な確認ですから中身そのものを見る作業でなく、どういったものがどうかたちで存在しているかをざっと見てくるわけです。三菱製紙の場合には、西は高砂工場、京都工場、大阪にある営業所、東京は金町にある中川工場、東のほうでは八戸工場、北上工場、白河工場というように六つくらいの工場があります。その工場それぞれについて、どのように工場で管理されているかという概要について調査することからスタートしています。史料の整理分類をしていく上で、どの程

度の時間と労力が必要か、予算はどのくらいになるだろうかを検討して初めてこの整理作業がスタートしたことになります。いわば第1期は調査の段階で、紙パ業界の条件がたまたまこの時期はよかったのでそのまま第2期に入れましたが、業種によっては第1期で終わる可能性ももちろんあるわけです。その点は、こういう作業をする上では1期から2期へ直ちに移れるとは考えられないわけで、若干の考慮はいるように思います。

その要因と予算と時間についてある程度の目安をつけて、同時にどのような整理をしていくかについて検討したわけですが、その方針が史料の2をご覧ください。これは各本社のアンケートと各工場の実態調査がほぼ終わりにかかった6月の初頭に、何度かの検討会を行って確定した第1次案です。基本的にどのように整理していくか。最後のところで三菱信託銀行のところともまとめてお話ししますが、要するに本社の部あるいは課、工場が持っている史料がいろいろな形態、いろいろなかたちをとって存在しています。それを基本史料、全社的な史料、工場史料と分けようということです。基本史料は永久保存文書であるということで、具体的にはそこに掲げてあるように、紙パの業界ではだいたい総務課、人事課、経理部及び施設部で持っているような、永久保存の文書類です。これは基本史料として押さえよう。

次に全社的な史料です。これは三菱製紙固有の問題でもあります。もともと本社は工場と一体であったわけで、工場が事実上の本社機能を果たしていた時期があります。そのなかから本社というのが独立していくわけですから、本社が独立する以前の工場についても本社機能を果たしていたということで、全社的な史料として一括しようということです。そこに掲げてありますように、工場で持っている三菱製紙本社にかかわるような史料については全社的な史料として扱って、及び本社の各部、本部のうち、そこに掲げてありますような研究開発本部だとか純粋本部が保有する基本史料を除いて全体を永久保存文書としてつかまえていく。基本史料と全社的な史料は後に一体になり、会社的な史料と工場マターの史料というように2種類に区分されることになっていきます。

工場史料というのは工場あるいは場所でもいいんですが、これは本社の各課でも同じことですが、工場マターの問題については、本社機能を営んでいない工場については工場史料としてつかまえようということです。三菱製紙の場合には高砂工場が発祥の工場、そこが本社ができ上がる大正10年ころまでは事実上の本社機能を営んでいました。したがって高砂工場については本社が分離していく時点まで、本社史料として全部の史料を扱う。これが全社的な史料ということの含意です。それ以降については、全社的な史料あるいは基本史料をカバーする限りで工場マターの史料を集めよう。そういう大きな方針をこの時点で立てています。

基本史料についてはアンケートの回収等でだいたいのところはわかりましたので、どういう点が基本史料のなかで欠落しているかあるいは補てんしなければならないかということを中心に、各工場及び本社の部課で持っている史料について調査していったわけです。

基本史料に関して大きな問題点は何かということ、管理する場所がバラバラであるということです。全部を社史編纂に集中しないという考え方を取るということを意味しています。つまり、総務課で所管しているものあるいは人事課、経理部でそれぞれ所管しているものは、永久保存文書で規定に従ってそれぞれの当該課が保有責任を持っていますから、保有責任を持っていることを尊重せざるを得ない。これは規定の改定を伴いますので大変なことになりますので、そのままその規定を受け入れて各部及び各課で持っているそのままの状態、社史編纂室が何をどこまでどこが持っているかを確認する。基本史料に関してはそこに止めざるを得ないわけです。そのかわり、全社的な史料については社史編纂室のほうに全部集中しよう。これは原本であります。つまり高砂工場という発祥の地の工場か持っている大正 10 年頃までの史料については、経理会計から人事に至るまで主だった史料についてはほとんど全部社史編纂室に集中するというやり方を取っています。工場史料については、補てんするかぎりにおいては社史編纂室に集中するけれども、それ以外の史料については工場で管理することになります。

したがって、管理責任の問題とからんで、これは三菱信託銀行の場合も同じですが、社史編纂室なら社史編纂室あるいは史料を保管するセクターに集中的に史料を集めて一挙に作業を行うということは、つまり現実的な対応ではなかった。つまり組織原則に沿ったかたちで工場で持っているもの、社史編纂室で集めたもの、本社が各部課で永久保存の規定にしたがって保有責任を持っている史料という三つに、管理及び史料の保管が分散しているわけです。

これは実際一般的に言えることではないかということで、全部の史料を社史編纂室に集中する必要はないと思います。というかそれは現実的に不可能です。特別なもの、つまり永久保存文書でありながら当該部課で保有の責任を免除されているようなものは別にして、一般的にはそれぞれの当該部課で管理責任を持っているのが、とりわけ歴史の長い企業の場合には一般的であるように思います。特にこれは三菱系であるということにも関係するのかもしれませんが、場所に対する意識が非常に強いものがあります。場所の責任というのは、史料の存在も含めてその場所で管理するという考え方です。あるいは工場がある場合は、その工場で工場史料を管理するという考え方が非常に強い。そういった一つの社風として存在しているのは社風として受け入れて、その上でどうやって全体を管理していくか、どうやって全体をまとめていくか考えたほうがよいだろうということで、そのような考え方で進めたわけです。

具体的な作業としては、第 2 期のところに入ります。中川工場から始まって順番にカードを作成していきます。ダンボール個数で総計するとかなりの数になります。これを平成 2 年 2 月から 7 月ころまでの約 6 カ月に集中して中川、京都、高砂、大阪、本社というかたちで全部カード化してまいりました。ここでワンビシ保管終了と書いてあるのは倉庫会社で、そこにダンボールに入った史料が保管されています。京都工場保管終了と書いてあ

りますが、これは京都工場マターの史料です。あるいは京都工場マターではなくても、京都工場で社史編纂室に移管を嫌がった史料です。現実にはそういう問題が起きてきますから、京都工場に残しておいたほうが保管の責任も明確になって、保管上問題ないと思われたものについては残してきている。こういったものが高砂工場という発祥の地にもあって、それは残したままでカードは作るということです。

原則的にはだれでも作れるカードだということ、それからあまり複雑なカードは作らないというのが大きな原則で、普通の図書館のカードを使います。普通の図書館で使われているちょっと厚いカードがありますがそれを使います。書き込む項目も、ちょっと工夫はしましたが一般的にだれでも書ける項目です。つまり史料名は原本のそのままだのオリジナルな史料を使っています。どうしてもペラの史料が複数で出てきた場合には、やむを得ないことですがそれはまとめて、私どもがネーミングをしています。原則的にはオリジナルな史料名を付けます。ちょっと工夫したというのは、その史料が何年から何年までを対象にしているかを入れたことです。これは概要調査よりも一歩踏み込んでいるわけですが、作成年月がはっきりしているものは作成年月を、作成年月と同時にこの史料の対象時期がある。企業史料ですから綴類が多い。何年から始まって何年で終わっているというものがありますから、その部分を書き込む。あとは作成した場所が明確な場合には作成した場所を書き込む。つまり三菱製紙株式会社であることは当然ですが、そのなかのどこが作成したかわかる場合です。たいがいの場合にはわかりません。あとは私どもの保存箱に納めた場合には、保存箱のナンバリングを付けるというだけのことです。

したがって史料が集中的に集まっていて、作業人数がある程度まとまって稼働できれば、比較的短期間のうちの作業は可能です。あまり複雑なことはしないという原則です。これは私の性格にもよりますが(笑)、あまりきちっとやると後で身動きが取れなくなりますので、むしろどういう史料があってどういう内容のものがあるかに即したかたちで史料の管理のあり方を考えようという基本的な考え方ですので、だいたいこんなところでカードを作っています。分類ナンバーだけはちょっと注意しています。

メーカーですから本社と工場があります。同時に閉鎖した工場もあるし吸収合併した工場もある。あるいは戦前の場合、外地にも工場があったわけです。それについては全部、存在した期間を明示した上でナンバーを付ける。まず事業所ナンバー、次にこれがどういうたぐいのものであるかという事項別ナンバーを付ける。分類ナンバーというのはこれだけです。

事項別ナンバーというのは 1 は経営政策、経営組織にかかわる問題、 2 は労務管理にかかわる問題、 3 は研究技術開発にかかわる問題、 4 は設備、生産、環境にかかわる問題、 5 は営業販売、輸出、 6 は経理、財務、税務です。これはものすごくアバウトな分け方でありまして、特に 4 の設備、生産、環境というのはほとんど実際には全部のものが入ります。要するに生産と技術、営業を分けている、それと研究を分けているというのが

ポイントです。それ以外のものはある程度まとまっているので、労務、経理、税務に分けたというだけです。これは私どもが恣意的に分けているのではなく、三菱製紙の組織割りからこうなっています。つまり工場、本社を問わず 1 番に該当するものは主に総務課あるいは総務部である。2 番に該当するところは人事部である。3 番は研究開発本部というものがありますし、工場の場合には技術部というものがあります。4 は工場の場合には施設部があります。本社はこれに関するところはありません。5 については、主に本社のほうに営業にかかわる本部組織があります。これは古いところでは営業とは言わずに販売課というのが各工場にありました。それから最後のところは、経理あるいは会計課と呼ばれていた時代から組織割りがありました。

したがって、その史料がだいたいどこで作成されたか、作成者が書いてなくても史料でわかる構造になっています。最初からある程度の体系性を持って存在しているわけですからわかりますので、この組織割りで原則的には史料を作ったということです。厳密に言うと、必ずしも労務管理に即さないものも出てくるわけです。これは人事が作ったものですから、その時には人事ということで労務管理に入れる場合があります。その程度の弾力性は持っていて、ナンバリングの付け方としては二つ付ける場合があります。

たとえばこういう番号を付けます。本社の 4 番というのは、東京に三菱製紙が移ってからの番号を 4 番と付けているわけですが、分類のジャンルとしては労務管理に属する。しかしこれは、同時にいちばん最初の経営組織あるいは経営政策にかかわってくる場合には、もう一つ付けています。4 の 1 と 4 の 2 が付いている場合にはこれにまたがっているということを意味しており、これは目録を作る時にはそれぞれの項目の両方に入力すればいいだけのいい話です。心配だなと思ったものは、このカードを作ったのはどちらかということと相対的に玄人ですが、全体から見ればまったく素人なものですから（笑）、迷ったら関連するもの全部ナンバーを付けようという方針を決めてやっています。ですから迷った時には 4 の 2、4 の 1、4 の 3 と並ぶ時があります。それは私のほうでチェックして減らして付けますが、普通にこういう史料の選定について慣れていない人がやる場合には当然迷いが生じるわけで、必ずこれは 4 の 1 だ、これは 4 の 2 だと思い込んでいても、生の史料はどちらにしているのかわからない場合がしばしば生じます。その場合には遠慮なくダブルでナンバーを付けていいし三つでも四つでもナンバーを付けていいということで作業を進めます。それは比較的、作業の効率性を高める上でかなり重要なポイントであったように思っています。

そんなことをやりながらだいたいカード化が進んできて、だいたい平成 2 年中には目途がついたわけです。一つはここで作業内容を打ち切るという手もあるわけです。これは工場のなかでカードを作りますから、カードも汚れますし字も急いで作りますから汚い。ですからこのカードをきれいなものに転記して、そのままカードとして図書館のカードのように検索に使うということがあります。もう一つは、ここまでやったのだからもっと突っ

込んで、これは目録というかたちで見れるようなかたちにすればもっと便利である。しかもそれを適当なソフトで入力しておけば、検索ももっといろいろなかたちでできるだろう。その選択は第 2 期から第 3 期に移る時にございまして、幸いに目録を作るまでいこうということで、三菱製紙の史料目録というタイトルのものを作る作業に、だいたい平成 2 年の終わりにくらいに入っています。

ですから基本的に三菱製紙の場合は、先ほど申し上げましたように創業から収集しているという特徴があります。それは社史編纂室が将来の 100 年史を展望した上で集めているわけですから、社史編纂室に集めた史料もありますし、各工場で持っているものもあるし本社や各部課で持っているものもある。その管理上の問題ではだいたい 3 層構造になっているものを、とりあえずカードは社史編纂室で整理して持っている。したがって、もしその史料について必要な場合には、つまり年史を作成する時にその史料が必要だ、あるいは社史編纂室で何らかのかたちで統計等をまとめる時に必要だという場合には、その工場から取り寄せればよいという発想に立っています。所期の目的からすれば、カードを作成した段階でいちおうの目的を達成したことになるわけですが、確かにカードだと全部見なければ全体像が見えないという難点があります。それに対して目録類は、当然ですが小冊子になっていますから、それをめくっていけば全体像が把握できます。なおかつ複数の人がそのカードを見ることができるようで、カードは 1 点しかなかったので複写すればいいのですが、一人が見ている時はほかの人が見れないという絶対的な難点があります。目録を作ることはそういう難点を克服することになりますから、もう一歩進んで目録まで作成していることが、ゼロから、つまり創業からものを集めていくという作業のなかでは、できれば目録までいってあと入力したデータを保管しておくところまでいけば、大変に結構なことだと思います。

ただ問題はいろいろありまして、そこにもあるとおりこれを作ったのは平成 2 年ですから、にもかかわらず目録は昭和 40 年のところで止まっています。結局集める時に方針が、戦前の史料つまり散逸するのを防ぐということが第一義的な課題でしたので、戦前の史料を中心に集めておく。創業以来のものということですから、明治 31 年以降のものを集めて散逸を防ぐということで戦前のものを中心に集めています。それと昭和 20 年代はどうしても紙質が悪いですから、昭和 20 年代の史料を中心に集めています。結局昭和 40 年以降については、各工場あるいは本社の各部課である程度整理して持っている。基本史料あるいは全社的な史料についてある程度整理されているということで作業を打ち切り、主に昭和 40 年頃までのものとして集めたわけですからどうしても新しい時期が弱くなっています。おそらく三菱製紙が 100 年史をまとめる時には、目録に収録されている史料以降の、つまり昭和 40 年以降の史料収集について相当努力されないといけないんだろうと思います。現実ですでに始められているようですが、そういう作業が残されています。目録を作るといっても、制約があったということを申し添えておきます。

目録ですが、凡例を載せています。上のほうに、本史料目録の表記内容は以下により構成されているというところがありまして、基本的にこれをそのまま使っているだけです。ここで史料名というのはこれですし、作成年月あるいは対象年月はこの部分のものを次に持ってきている。保管場所はここで番号が入ることになっています。分類というのはどうなっているかというところ、目録の場合では結局どこかの項目のところに表示されていくわけですから、分類番号はそのものはこれに従って入力していけば、あとはどのような項目で括ってそこに表示するか自動的にわかる。分類番号不要だということになります。

何を言っているかというところ、その下の目次をご覧ください。この分類番号でいくと、先ほど例示したのは三菱製紙株式会社で、4番というのは大正14年以降本社が有楽町に移ってからの本社の史料であることをまず示しています。2番というのは、そのなかでもとくに労務管理にかかわる史料だということをこの例示の場合には示しています。そういう史料を入力しますと、まず本編目録のところの本社関係時系列分類、4番の三菱製紙株式会社というところに現れてきます。ここでまず表示されています。2番の本社関係、事項別時系列分類というところで、労務管理というところにも現れてきます。ですから入力は4番、2番を入力しますが、表示は4番でも2番でも現すことができるわけですから、実際に私どもが目に見えるのは史料名と対象期間ないしは作成年月、どこに保管されているかということです。全体の構成のなかにこの分類番号を付けたということが生かされたということです。

具体的なサンプルを掲げておきました。ここに東京に移ってからのものが入っているわけですが、左手のいちばん頭のところに本社親展というものがあります。これは三菱本社との往復書簡がまとまっているものです。これは大正4年の2月から大正15年の6月を対象期間とするとなっています。これは2ヵ所に出てきているわけです。つまり三菱製紙株式会社のうち有楽町に本店を移転する以前の三菱製紙会社のところにも本社親展というのは出てきますし、4番の三菱製紙株式会社という本社を丸の内有楽町に移してから本社親展というのは現れることになっています。なぜかという対象期間が両方にまたがっているからです。

そのようにしてずっときて、ここは全部時系列で出てくる部分ですからあらゆるものが入っています。あらゆるものが入っていますが、保管場所というところをご覧になればわかりますようにナンバリングがありまして、例えば目録の13ページの3番目に「一般通知ニ非ル内規例規綴」というものがあります。これは4308という保管場所の番号が付いています。4308の頭の4というのが、有楽町及び丸の内に移転した後の三菱製紙株式会社の本社史料であることを示しています。3は先ほどの事項別分類の研究技術開発に関する書類だということを意味しています。0ナンバーが入って8番というのは、このシリーズの8番目の箱に入っているということを示しています。

こういうたぐいでこの番号を見ると、だいたいこれが何の番号であるか、特に頭から2

番目の番号を見るとだいたいこれがどういうものに関連した史料であるかがわかります。特に頭が 4 番の史料については、だいたいわかるようになっているわけです。このカードはきわめて簡単なカードですが、実際にそれを使おうとする時にはかなり応用がきくカードの構成になっていて、だれでもカードを作れて、なおかつその応用が比較的汎用性にすぐれている。実はもともと僕のアイディアだったのですが、気がついたらすでにいっぱいほかの人がやっていたということで、だれでも考えつくことなんだなということがあとでわかりました。昨年東大の武田晴人先生が石川一郎文書を整理された時も、あとで僕は知ったのですがカードの作り方は基本的に同じでした。ですからどうやったらいいかを一生懸命考えますと、特別にトレーニングを受けているわけではないんですが、いちばんいい方法というのはそんなに違わないところに行き着くのが真理のようです。したがってそれもおそらく、先ほど安藤先生のお話にあった原則からあまり離れていないところに落ち着くようだと思っています。

そのようなことで、昨年の 5 月に連休をつぶして一生懸命入力していたのを覚えていますが平成 3 年の 7 月頃にはちょっと遅れましたが目録がやっとでき上がりました。問題は先ほどから申し上げているように、史料の管理場所が 3 カ所に分かれている。これは散逸の危険性はないとは思いますがやはり集中管理ではありませんので、まったくその危険性がないという保証は弱いということがあります。1 カ所に集中管理する方が望ましいのでしょうが、先ほど言ったように三菱製紙という企業の社風の問題もありますし、その時の永久保有文書類の社内の規則の問題もありますからやむを得ないということですが、若干史料管理上大丈夫かなという危惧は残っています。ある程度 40 年以降についても集めるにはしましたが、やはり戦前の史料を優先したということもあって、ターゲットを絞らないことには新しいところの史料が多いわけです。それを全部ひっくるめて 2 年間くらいで史料整理を行うことになると、とても新しいところまではいけない。つまり全部中途半端になってしまうということです。したがって、戦前来の史料を中心に集めたということで、昭和 40 年以降のものがどうしても簿なってしまうのが二つ目の大きな問題になっています。

それらを含めて、三菱製紙の社史編纂室がこれから 100 年史を展望した上でどのような事業活動を行っていったらいいかということで、少しアイディアを提供させていただいたのが 0004 のものです。これはいちおう 90 年史の刊行の目途がついて、なおかつ目録についてもある程度目途がついてきたという時期に、それを踏まえてこれからどうやっていくべきか。先ほど私は、比較的望ましい世界の話はしないと申しましたが、これは限りなく望ましい世界に近い提案です。このなかのどれか一つでもいいからやっていかれたらそれで十分ではないですかということを申し添えましたが、かなり望ましいものに近い。最初に申し上げましたように、1988 年 4 月には 100 周年がやってくるということで、これを作ったのは 90 年の 10 月ですからそれまでに 3 年ちょっとしか余裕がない。遊べる時

間は 3 年くらいしかないだろう。その 3 年間でどのようにやっていくかということできくつか提案させていただきました。ただその際に、事業活動をやっていく場合に編纂室がやるのはどうしても地味になるのでポイントがあるだろう。大事なことは、私が強くお願いしたのは、無理なことはしないように、できることを長く続けることのほうが重要だということをお願いしました。社内的にアピールできるものを活動の柱に据えるべきだろうという 2 点です。

社内的にアピール力のあるものは何かというと、編纂室の諸活動案のなかの (4) にある、事業活動に関する OB・現役の役職員からのヒアリングとそのとりまとめが実はそれです。ヒアリングをやろうとすると、どうしてもいろいろなところをお願いしたりしなければいけませんので、編纂室の外といろいろなかたちでの折衝をしなければいけない。そういうことをやっているのかという話で、史料も同時に集めやすくなるという傾向があります。「無理な計画を立てずに」というのは、「あれもこれも」というのはやめて、できるものからやっていったほうが良いということをお願いしています。現在年表の作成をきちんとおやりになっているようで、大変に結構なことだと思っています。

簡単に申し上げますと、一つは先ほど申し上げましたように昭和 40 年以降については史料収集が薄いということで、この点の補強が必要だろうということです。もう一つは 100 年史の年表ですが、オリジナルの史料が相当数見つかったのでこれに基づいて少し直してみたらどうかというのが 2 点目です。年表だけではなくて基本的な経営史についても見直してはどうかというのが 3 点目です。4 点目は先ほど申し上げましたようなヒアリングをやっていったらいいだろう。5 点目は、安藤先生のお話のなかでは構造分析あるいは多角的な検索に近くなってくるわけですが、とりわけ概要調査から一歩進んで内容調査と構造分析のところに近くなるような活動を、内部でできなければ外部にある程度委託してもやったほうが良いだろうというのが 5 点目のところです。このうち実際には、1 点目と 2 点目を現在お進めになっておられるようです。平成元年の 3 月から始まって平成 3 年の 7 月までかかって目録を作成するなかで、100 年史を展望した上で実際に執筆者を集めて執筆にかかってくる以前の期間、つまり準備期間をどのようにやっていくのが望ましいかというところで、この三菱製紙株式会社の取組が一つの事例になるわけです。

次に三菱信託銀行の事例です。これは史料がありません。当初三菱製紙株式会社の事例を中心にやろうかと思っておりまして、三菱信託銀行についてはあまり意識していませんでしたので、史料持ち出しについて了解を取るのが遅れました。了解を取らないで持ち出すのは何だろうと思って、今日のところは口頭でやらせていただきます。

三菱信託銀行の場合には、先ほども申し上げましたように 1927 年に創業しています。1997 年が 70 周年になるわけですが、昭和 63 年 6 月に 60 周年の記念誌を三菱信託銀行 60 年史ということでお出しになっています。これは経営史研究所が委託されておまとめに

なりまして、私も執筆をお手伝いさせていただきました。そのご縁がありまして、そのまま引き続いて調査部の史料グループの発足にあたって手伝ってもらいたいということで、現在に至るまでお付き合いしているわけです。発足の時点で、これは兼務ですが主任調査役が2名おられました。アルバイトの女性が1名おられまして、基本的には社史編纂室の体制をそのまま引き継いだかたちで発足しています。現在は同じく兼務ですが、調査役が1名と女性の職員さんが1名ということで、それぞれ1名ずつで担当されています。60年史を刊行しました時に、現在の会長の志立さんがこのまま編纂室を解散してしまうのはもったいないということで、引き続いて史料収集の活動をするようにというご指示があったようで、それに基づいてメンバーを確定してやったわけです。

私はその時に、週に2日くらい行けばいいよという話で、じゃあやってみますかということで始めました。しかし手に負えない部分もあります。それはあとで述べますが、ヒアリングの実施の時にどうしても私では荷が重い部分がありまして、現在は発足当初からですが成蹊大学の杉山和雄先生に特別顧問としておいで願って、私と杉山先生と2人でヒアリングを行っています。調査部の史料グループというのは発足していますが、三菱信託銀行の正規の社員は、私の史料整理と杉山先生のヒアリングを私どもがサポートするのではなくて、むしろ三菱信託銀行のほうでサポートしてくれているというのが実態に近いものです。ですから三菱製紙株式会社の場合は全面的に外部委託でしたが、三菱信託銀行の場合は中間的だと申し上げたのは、いちおう体制的にはなかで処理するようになっていますが、事実上は外部に委託しているという意味で、中間的な形態を取っています。先ほども申し上げましたように、これは60周年を刊行したあとから発足していますから、創業からの史料を集めるというわけではありません。それと調査部にはそもそも社内史料が集まらないセクションです。そこに史料グループを置いたということは、原本の収集をしなくてもいいということを事実上意味しているわけで、現在もそうですが基本的にコピーしか集めていません。ですからそれぞれの史料のレファレンスについて、情報を提供したり外来者の方に会う必要はもちろんありません。ただ、史料グループが独自に持っている史料もあるし新しく作り上げた史料、つまりヒアリングのとりまとめの小冊子が相当数残ってききましたので、それはこの史料グループのオリジナル史料ですから、この点については保管と責任が関係あります。しかしそれ以外についてはそれぞれの当該セクションがありますので、そちらにお願いすることになっています。

やっていることは大きく分けて三つあります。まず、基本史料の収集と管理です。信託銀行と言わなくても、銀行の場合というか漠然と金融機関と言った場合にもかなりの部分が該当しますが、一つは常務会資料です。なぜ、たとえば取締役会ではなくて常務会、常務会議事録ではなくて常務会資料なんだと、疑問に思われるかもしれません。常務会の議事録とか取締役会の議事録はそれぞれの、三菱信託銀行の場合には業務企画部だと思われていますが、そういうところでしっかり持って原本を保管しているわけです。それらの議事

録などは、社内の全体像をつかむ上でほとんど役割を果たしません。常務会資料というのは、常務会で議論する時に束になって資料を出していくわけですが、それらの束です。ですから全体をつかむ意味では、いま申し上げたような取締役会議事録や常務会議事録ではなくて、常務会資料というのが意味をなしています。

経営懇談会というのも同じでありまして、これはそれぞれ新しい事業を始める特に、それを担当するセクションの人が膨大な資料を持って来て議論します。ですから全体をつかむ意味では、取締役会議事録とか常務会議事録などよりはるかに有益です。そういう実質的な意味でこれをあげています。三菱系企業の場合は場所長会議と申しますが、住友系の場合だと主管者会議ですか。要するに工場長会議、部局長会議、銀行の場合だと支店長会議と言われているものです。それぞれの場所の責任者が一堂に会して年に 2 回行う定例の会議ですが、これも比較的全体像がわかるものになっています。ただこれらの難点は、常務会資料と経営懇談会資料は比較的文書のかたちになっていますからまだ様子がわかりますが、場所長会議はレジメです。だんだんその傾向が強まっておりますので、レジメだけ見てもおそらく全体はなかなかわかりにくい。個別の案件を見たい時には上の二つで、これは全部個別の案件が出ていますから、これでフォローすることができます。ですからこの三つがあればまあわかるわけです。先ほどから繰り返して言っているように、この三つはそれぞれ所管しているセクションがありまして、そこがしっかり原本を確保しています。私どもが史料グループのなかでコピーを保管しているだけですから、コピーについての保管責任が生じているだけで原本についての保管責任はありません。

あと一般的なものとして当然出てくるのは社内報です。それから機構改革に関して出てくる通達。あとは長計と各部の事業計画でこれはどこでもあります。事業計画と報告は基礎史料になりますが、金融機関の場合にはもっといい史料があります。それは何かというと大蔵省の検査資料や日本銀行の考査資料なのですが、ただこれはなかなか見れませんね。私も時期が古いところは見ましたが、新しいのは見ていません。大蔵検査と日銀考査を社内的に、とりわけ社史を編纂する時に見れば相当大きな力になりますが、なかなか新しいものを見ることができません。

要するに基本史料の収集と管理というのは、管理ということはしっかり持っているということですが、これらが基本史料として常に集めているものです。集めているというのは、最初に言いましたように自ら集める。だいたいこれは出る時期が決まっていますから、一覧表がありまして何を集めたかという決まった書式のものがありまして、出る時期になったら僕がそろそろシーズンだから集めましょうということになる。ダーツと集めてきてコピーしてどっとストックされます。社内的に出されるシーズンはだいたい 2 週間くらいです。ですから恒常的な史料収集体制の確立というのは、むこうから来るのを待っていたのではいつまでたっても来ませんので、積極的に基本史料についてはこちらで集めるようにしています。それが基本史料の収集と管理で、集め方は足で集めているということです。

組織作りをしてから何て言っていたら、ものすごい時間がかかりますので、それまでに史料がなくなってしまう。先に集めてしまったほうがきわめて現実的だと思います。

調査部史料グループの大きな二つ目の仕事が基本データのとりまとめということです。これらの業務史料を使って何をするかということです。かなり重要な経営史料が入っているわけです。三菱信託銀行の場合にはイヤブックというのを出しています。出していますという言い方は、ちょっと語弊があります。つまり大きな社外厳秘という判子が押されていますので、出しているというのは正確ではなくて作っています。それは結局基本的な計数を載せているのと、あとは場所長会議で出てくる社長の挨拶をセットして載せるとか、あるいは組織図の変遷がわかるようになっている。それから各営業本部がありますから、営業本部の運営方針の1年分を載せているという計数と、どちらかというと経営方針にかかわるような史料を一冊の本にまとめています。これはだいたい7月頃から開始して、株主総会が終わると有価証券報告書の数値として計数公表ができますので、6月の段階から7月にかけて出ます。例年は9月頃出していたのですがだんだん早まって、最近では7月の中旬には出せるような感じになってきています。要するにディスクローズしていないものが載っているものですから、有価証券報告書を使った数字も載っているんですが、一般にディスクローズしていないものも載っている。社外厳秘という真っ赤のものを押されてしまって、発送先も社内でだいたい各部長までですから30部くらいしか作っていません。したがって、イヤブックという名前はソフトなんですが扱いはまったくソフトではない。(笑)最初に僕が作り始めた時にはどちらかというとオープンなものを考えていたのですが、なかなか厳しくなってきました。

基本データを集めて、それをイヤブックというかたちに加工作る。イヤブックの制作は、だいたい7月頃に終わりますので夏明けくらいから一気にヒアリングを始めています。このヒアリングが調査部史料グループの大きな三つ目の仕事になります。ヒアリングと言っても、だいたい1回あたり3カ月は最低かかる。年間5回が限界だということで、1回は年に5回やったことがあります。しかし年間に5回やってしまったら、たまるだけたまってしまって全然テープ起こしができないという状態でしたので、いまのところ3回くらいにしています。3回くらいだとなんとか起こすことができます。

起こしの作業は粗起こしをどなたかにやってもらった上でもう1回僕が全部チェックしまして、きれいな原稿にして部内で検討した上でお話しくださった方にお送りしてさらに手を入れてもらう。そして戻ってきたものを正本として保管しておく。したがって、ヒアリングを行ってから正本ができ上がるまでに、長いもので1年、短ければ半年は最低かかっています。お話しくださった方に渡した途端に戻ってこないものが何点かあります。いちばん古いのは現社長の林さんで、3年くらい前にお渡ししているのですが、まだ戻ってきていません。いったいどうなるんだろうと思っていますが、社長をやめないとおそろく戻ってこないということで、どうなるのかなと思います(笑)。そういうのは、正本では

なくて未定稿の扱いになっています。

このように、大きな柱は基本史料の収集を行って、それをある程度加工してイヤブックスを作っていく。さらにヒアリングを行うわけですが、ヒアリングのテーマは当初は 60 年史の刊行でやり残した問題をやっていました。執筆は昭和 62 年頃ですから、当初の信託銀行の場合には土地信託の問題だとか証券信託の問題というのはちょうど上り調子の時に切れていますからそれらをやったり、あるいは制度問題についてです。特にちょうど外銀の参入の問題がありまして、そうしたものをヒアリングの課題としてあげていましたが、だいたいそれが終わりましたして現在もうちょっと新しいもの、いまとりかかっている商品である程度売れたものを積極的にヒアリングのテーマに取り込んで行っております。これは皆さんものすごくよくお話しくださいます。だいたい 2 時間かかりますが、テーマがうまく当たっている時には積極的にお話しくださいますして、それを先ほど申しましたようにきれいなかたちにした場合には、重要なオーラルヒストリーとして残されています。

もう一つ忘れてならないことでやっているのが新聞の切抜きです。これは 4 年も 5 年も続けてやっておりまして、これは総務部の広報室とかいろいろな部署でやっていますが、だんだん一本化されてきているようです。切抜きをずっと続けているので、切り抜いたものをしまうところがなくなってきた、どうしようというくらいたまっています。もちろん原則的に信託銀行にかかわるものしか取っていません。信託銀行というのは業務範囲が広いので、不動産関係、証券関係、年金関係、融資、預貯金というところまでありますので、いちおう絞って集めています。三菱信託銀行やほかの信託銀行が記事になった場合には、それらを全部集めるようにしています。新聞はだいたい 3 紙から 4 紙で、日経新聞と日経金融と若干の業界紙のなかから集めています。これは基本データの取りまとめの時にトピックを 1 年分ずつまとめます。その時に使っています。つまり決算が終わらないと株主総会に配ります営業報告書が出てまいりません。営業報告書にはだいたい何が載っているかというのは全部載っているわけですからそれを拾えばいいのですが、それではイヤブックスというのは新鮮味がなくなりますので株主総会の直前くらいまで引っ張りたい。そうなってくるとどうしても新聞でフォローせざるを得ないということでこの切抜きを使っています。

ですから、最初に申し上げました三菱製紙については創業以来の 100 年を展望してずっと史料を集めているわけです。三菱信託については 60 周年を出したこともありまして、それ以降の史料をどう集めるかというところでやっているわけです。そのように両者では力点の置き方が違います。現在おそらく三菱製紙の場合も昭和 40 年以降、とりわけて最近のものをどうやったら集められるか。もうちょっと正確に言うと、何を落として何を残すか。その選択が行われていると伺っています。

まとめをしようと思います。企業史料を収集して管理する上でだいたい四つくらいのポ

イントがあるのではないかと思います。もちろん何のために史料を集めるかという問題が非常に大きいわけですが、たとえば社史を編纂するために史料を集める、あるいは展示室を作るために史料を集める、もう一つ史料センターを作るために史料を集めるとか、その目的にしたがって集め方も当然違うと思いますが、いちおう一般的に次のようなことが言えるのではないかと思います。

第1には、企業史料に関しては社風と組織変遷がポイントである。社風と言うのは、先ほどから繰り返して強調していますように、史料管理のあり方が実現的にできる体制になっているか、あるいはそういう風土であるか。それとも場所ごとに文書の管理にある程度歴史的なものを持っているものであるか。そして組織変遷につきましては先ほども申し上げましたように、史料の対応関係です。したがって体系的な意味での史料の存在をつかむ上では組織変遷は非常に重要です。社風と組織変遷というのが第一のポイントのようだという事です。

第2に、全社的な史料と工場マターあるいは事業所マターの史料は区分したほうがよいだろう。全社的な史料を保管する意味で工場マターの史料を使えばいい。つまり量としては相当なものがあるわけです。そのなかでできるだけ社史編纂室あるいはそういった役割を果たさなければならないセクションには、重要なものを集めるかたちにしたほうがいい。それはやはり全社的な史料である。全社的な史料に何を入れるかというのはそれぞれの社歴にしたがって検討されればいちばんいいわけです。

第3に、その際に史料の収集に当たっては全社的な史料はできるだけ一元管理のほうがいい。一元的な管理ということをもう少し言葉を変えていいますと、社内文章の散逸を防げるような安全な保管と言い換えても差し支えないと思います。三菱信託の場合も、先ほどから繰り返していますように基本的には場所別の管理になっていますし、三菱製紙の場合も古いところは3カ所に分かれていますし、現在のものはそれぞれの場所別管理になっています。場所別管理でも、それが安全である限りは差し支えない。問題はちゃんと社史編纂室なら社史編纂室で、何がいつまで保有制限であるかということを常にローリングするようなかたちでチェックしていればいいわけです。一元的と言いますのは1カ所に集めるという意味ではなくて、管理の仕方を社史編纂室なら社史編纂室がいろいろな方法を使ってウォッチできるようにしておくべきだろうという意味です。

最後に4点目です。これは最初の問題に戻るわけですが、目録を作るなり整理する場合がありますが、あまりリジットにならないでちょっとアバウトのほうがいいということです。その際には、縮かいところの作業については別ですが、やはり概要がわかるようなかたちの目録を作ったほうがいい。概要がわかると申しますのは、先ほどの三菱製紙の例で申し上げますればカードを作った段階でかなりの概要はわかります。このカードは史料1点ごとのカードでありますから、その一歩前にダンボールごとの目録ということもあり得る。つまりそれぞれダンボールに入っていますから、そのダンボールごとの管理でも差し支えない。

問題はその時の人員、予算それからその他の条件です。そのなかで概要はすでにつかめるような作業をしていけばいいのではないかな。もし人員、予算等に余裕があれば、それは若干細かい三菱製紙がおやりになったような史料 1 点ごとのカード化に踏み切るべきだし、さらには目録まで踏み切っていったほうがいい。しかしそれだけの余裕がない場合には、ダンボールごとの目録でも構わない。

企業史料の存在の仕方には、だいたい体系的に存在しているという特徴があります。もちろん、その年代にもよりますしそれぞれの部署、問題にもよりますが、だいたいこれはどこの工場でどこのセクションの史料か 7 割くらいはわかる。もちろんわからないものもあります。わからないものは往復書簡でどこから来たか、どこに出したものかわからないものがあります。またなんとか綴となっていて、中を見たら全然違うものが入っているという場合もあります。それでもだいたい 7 割くらいのものは何が何ということがわかるという特徴がありますから、集め方や集める体制というのは、集める側が積極的に集めないと集まらないという難点もあるわけです。ですから集める時の工夫としては、いま申し上げたような 4 点を念頭においてお集めになって、ある程度整理の概要を定めれば十分ではないかというのが、いままで私が仕事をさせていただいたところの一つの大きな結論です。

今日私がお話ししなければならないのは以上のとおりでありまして、時間もよいようなのでご質問がありましたら、お答えできる範囲でお答えさせていただきます。

〇〇 先ほど、三菱製紙も三菱信託も史料室の設定を前提にしてお進めになったということでした。

佐藤 史料センターですね。

〇〇 先生としては社史編纂室としてはサービスの提供は不要であるということをやっとおっしゃったと思いますが、その間にギャップはお考えになっていらっしゃるのでしょうか。お考えになっていらっしゃるかとすればそれはなぜでしょうか。

佐藤 それは後者の線は明確なんです。つまりサービスの提供はできない。人員の問題や保管の問題もあってできないということのほうが実は強いわけです。前者のほうの問題はギャップがあるかないかということですがギャップはあると思います。ただギャップがあるということは認めますが、さしあたり両社との当面の 100 年史、70 年史というのがありますので、おそらくそれと同時に史料センターを作るということではないでしょうか。100 年史、70 年史を一つの目途にしてその後のステップになります。70 年史、100 年史が立派なものができ上がって、それに関連して史料が集まっていればそれをベースにして史料センターの話になってくのではないかと考えています。いまのところはギャップはあると思いますが、社史編纂のための史料収集だということで目的を絞ったほうがいいのではないかと考えてアドバイスしているわけです。

〇〇 史料室になればサービス提供は不要になるとはお考えにはならないわけですね。

佐藤 一般的に考えていないというわけではありません。

〇〇 おそらく引き継いだ組織体になると思われます。社史編纂室と史料室が完全なギャップがあるとは考えられないわけですし。

佐藤 そうですね。それはその時になって悩みたいと思っています。(笑) 史料センター構想というのは、両社のどちらかという業績がすぐれた頃に出てきた構想ですので、いまの段階でどの程度真剣にお考えになっておられるか、私もちょっと存じあげませんので。

〇〇 非常におもしろかったのですが、三菱信託銀行のところで重要な史料をあげていただいたのが大切なことだと思います。常務会資料にしても経営懇談会資料にしても、どちらかという事業の本質として前向きの史料が多いと思います。部分的に過去の評価という段階、細かなものでは一見顛末書に当たるようなもので、企業というのはどうしてもいままでやったことを大きな意味で評価したがないところがあると思います。それが実は、社史とか史料室には逆に非常に重要だと思います。その意味で先ほどのオーラルヒストリーが非常に重要な役割を果たしていると思いますが、その種のことをたまたま佐藤先生が社史史料センターを作られる方向でやっておられるからそれができているというだけではなくて、教訓から見ると非常にいいのではないかと思います。私はある社史を編集しました時に、大手の商社、その会社から見ると外の会社ですが長い人員をめぐるトラブルがありました。そのことを調べたら、たまたまその会社の人がトラブルの相手の超有名な商社がヒストリカルドキュメント、この問題に関する結末書ですが、膨大なものを書いてコピーで持っていることがわかった。これはすさまじい、形式上の史料としてはともかく内容の洞察力がものすごい。読んで震えるようなことがありました。そういう史料でも、いままでのことについてのまとめを随時やるようなことは人間とか組織としては非常に重要なことではないかと思います。その点何か、先生のいままでのお仕事のなかで感じになることはありますか。

佐藤 先ほど申しましたイヤブックスというのは、当初はそういう構想でした。毎年出なくてもいいから 2 年おきでもいいから、2 年史のようなものを作ったほうがいい。その時に、基本史料以外に関連するものを集中的に集めるということをやったらいいいのではないかと考えているわけです。どちらかという内部だけで、それもかなり限られたところに配布するようなものではなくて、もうちょっと閲覧の希望があれば閲覧できるようなものまでに仕上げていきたいと思いました。やはり物理的な問題と私自身の問題もありましたし物質的な問題もありまして、かなり限られたデータを集めて、ある程度見やすくはなっていますがそういったものしか作れなかったということです。いちおう 60 年史をまとめて 70 年史ということになっていますから、三菱製紙の分は 90 年史をまとめて 100 年史ですので、10 年間となってくるとまだ成長の期間からいけば中間的な総括ができる期間かなと思っていて、そこに期待をかけています。本来ならば 5 年史くらい

でそれぞれお書きになったほうが、社内的には簡単なものを作られたほうがいいと思います。

あとはこの基本史料をカバーするものとして、テーマ別ですので一つはヒアリングは非常に背景がわかって、比較的皆さんよくしゃべられますので、表の人というのではなくて裏の人はよくわかります。もう一つはまめに出ている通達が金融機関ですからたくさん出ています。その通達のなかで重要なものについては、通達を管理しているセクションが光ファイバーなどで入れておりますので、必要があればそこから取り出すことができます。私の企画グループのほうも、重要なものについてはストックしています。その通達は組織の問題から商品の開発の問題から、販売のあり方や拠点の作り方の通達が出てきた場合それが残っていますので、この基本史料の薄い部分をカバーできます。それとヒアリングでなんとなく全体がわかるという史料編成になっています。だいたいどこでもそのかたちを取られるのが望ましいのかなと思っています。

〇〇 もう一つよろしいですか。非常に基本的史料でありながらに保存されにくいのではないと思われるものが一つあります。それは銀行であれば大口預金者に対して出した条件の史料です。一般企業でも商品を販売する際のリベートとか販売条件あるいは支払条件の問題などあります。私もやった経験で言うと、営業部門になかなか史料が残っていません。担当者一人ひとりが上あるいはトップの理解を取りながら、相手に何かのかたちで条件を出しているわけです。それが体系的に集まらなないと、営業が社外へ何をどのように売ってきたかということの基本的なところが浮かび上がってこないという問題があると思います。そのへんはどうなのでしょう。

佐藤 おっしゃるとおりだと思います。でもそれはちょっと不可能ですね。社内的に集めることももちろん不可能です。だいたい社内的に集められるようなものに残っているとしたら、それはそれで問題でしょう。社内的にそれを集めるのはまず、どういうルートを使っても不可能だと思います。つまり社内的にもわからないようになっていますから。

〇〇 三菱製紙の場合はどうですか。

佐藤 三菱製紙の場合はどうでしょうか。(笑) 三菱製紙の場合にいちばん難点だったのは営業の史料です。研究のほうはまだあって、当然ですが総務、人事関係のものは比較的ありました。あと施設で八戸工場を作った特のものはまとめてあるのですが、いちばんの問題は営業がものすごく手薄でほとんど残っていない。三菱製紙の場合は、三菱製紙だけでないと思いますがメーカーの場合は、特に自分のところで代理店を使って営業しているメーカーの場合には、代理店の主力の営業を行うようなメーカーの場合には共通して言えることではないかと思っています。

〇〇 さっきコピーの話が出ましたが、一つの企業のなかに原本の体系とコピーの体系がありますね。もし二つの体系が生じるとすると、管理上問題になりませんか。コピーで体系化したほうがいいかなと思う時もありますが、それについてはどうでしょうか。

佐藤 そこまで考えていなくて、結局原本を持って来ることができなかったのもコピーを持って来たというだけの話です。ただそれをどう扱うかは、社内規定がどうなっているかわかりませんが、コピーの取り扱いが原本に準じたかたちの取り扱いを要求されているんだと考えています。つまり、コピーのコピーが生まれるようなことがあってはならない。要するにあってはいらないものばかりなんです。ですからコピーを1冊取りますとそれ以上のコピーは原則的に取らないようにしていますので、新しい体系をそこから作り出すことはちょっと難しいかもしれません。これは時間が経って、新しい事業計画が盛り込まれないような古いものであれば工夫することもできるかもしれませんが、コピーをもらったならそれを大事にするという程度にしか、いまのところは考えが至っていません。

〇〇 目録というのは？

佐藤 結局、たとえば写真を中心に集めるとか、もうちょっと現物の、三菱製紙の場合紙のいろいろな試作品とか見本がありますが、そういったものを含めて残すということかたちであれば、ちょっとこの目録では対応できません。この目録で対応できるのは、ある程度ちゃんと文書になっているか数字になっているかというたぐいのものだけです。その場合にそのなかでどこまで意味のあるものとして認めるかということ、原則は先ほど申し上げましたように工場マターの史料は扱わないということですから、工場マターの史料のなかには工場だけの話しか載っていないものがありますのでそれは扱わない。それ以外はいちおう目録に入れるという方針で進めました。

入れましたが、ただ僕らでもやっていてわかりません。全部をちゃんと見ないと重要か重要でないかやはりわからないわけです。目録を作るというのは調べるために目録を作るわけですから、全部見てしまったらあまり目録の意味もありません。逆に、ご関心のある方がそれを調べる時の手助けになればと思いまして、できるかぎり全社的な史料については目録に収める方向でやりました。

〇〇 やはり全体に見渡してから……。

佐藤 もちろんそのほうがいいと思いますし、それをやるとなるとよほど選定のできる人でないと難しい。この作業は基本的にだれでもできる作業で、いちおう大学院生をお願いしましたが、学部の学生でもアルバイトの奥さん方でもできるような作業にして、仕事を進めたほうがよかったのではないかと考えています。

〇〇 一般的に言うと古い史料は少ないんですから貴重ですし、残さないといけない、新しいものは多過ぎるわけですからどこかで捨てないといけないので、大事なものは何かという判定をしなければいけない。中間がどのへんかという問題も厄介だと思います。

佐藤 おっしゃるとおりだと思います。ですから先ほどから申し上げていますように、できるだけ集める史料を限定していくのが新しいところのやり方です。それはだいたい重要だと思われるものの見当がつく。金融機関一般くらいのところまでしか広げられることはできないし、その会社の個性がありますから、基本史料といっても、各社で違うわけで

す。ですからできるだけ基本史料については新しいところは押さえておくということくらいしかなかなか考えができません。まず基本史料と言われているものがあれば、そこから次の史料を探し出すことができる。そういうものとして位置づけておけばいいのではないかと考えています。絶対にこれだけではなくさないで、できるだけ社史編纂室なら社史編纂室、史料室なら史料室にコピーでもいいから取っておく。それが 10 年前くらい分からひととおりあれば、そこから次のステップに進めるのではないかと思います。戦前あるいは昭和 20 年代のものについてはできるだけあるものは全部集める。それが基本的なことだと思います。

〇〇 最初に感想ですが、われわれ実務に携わる人間としては先生のようなお話は大変にわかりやすいと思います。要するに担当者としては意外に細かい点で悩むことが多いので、先生のお話は勇気を与えていただいたようなお話だと大変に感謝しています。細かい質問ですが、先ほどコードの説明をしていただきましたが、43 の 3 というのは 6 分類の 3 であるということでした。それでいくと 7 というのが出てきます。決算書類その他はいわばダブってあるものは 7 ということなんでしょうか。

佐藤 正確に申し上げますと、この番号と目録のところの目次の番号は必ずしも一致しないのがあります。もとのものを持ってきていませんが、正確に申し上げますと経理、財務、税務の分類ナンバーは 7 番ということにしたわけです。箱の番号の 4 の 7 という 7 は、経理関係だということ、経理、財務、税務だということを意味しています。

〇〇 もう 1 点はカード化ということです。カードは非常に魅力がありますが、やりだすと非常に広大なものになるのではないかという感もあります。その場合に、たとえば先生のこの事例ですと、だいたいをご覧になって、これをカードにした場合は何カ月でできるなという見通しがあって踏み切られたのですか。それとも、これはやらないと先のステップに進めない、多少時間をかけてもやらなければいかんという格好でやられたわけですか。

佐藤 それは両方です。つまりやらないと進まないというか、最初からある程度のものはまとまったもの、つまり目に見えるものを作っておかないと社内的にアピールの問題もありますから目に見えるものにしておこうということはありません。最初から目録まではいこうということが、三菱製紙のご担当の方と私どものほうでは比較的コンセンサスがあったことです。ただ事業計画がどのように膨らんでいくかわかりませんので、その都度チェックはかけていこうということで 1 期、2 期、3 期と分かれています。

それともう一つの反対側で、ある程度の予算は最初からありましたので、枠組みがありましたので、そのなかで収めるにはどうするか。徹底的に人件費を叩くという手もあるんですが、結局は生産能率をあげるということ、つまり 10 分で 1 枚のカードが作れるとすると 1 時間で 6 枚作れる。これを 1 時間で 12 枚作るにはどうしたらいいかというところでちょっと工夫して、できるだけ項目内容を単純にしよう。迷ったら、その場で迷っ

た番号を全部書けばいい。そのようにして悩んでストップするのではなくて、悩まないで書ける作業にどんどん切り替えていきました。あと、作業場も比較的環境のいいところをお願いして、集中的に作業ができるとか、昼飯は御馳走を出してもらおう（笑）、そういうことを考えてだいぶ能率が上がりました。もともと能力のある人たちがお手伝いしてくださいましたのであれでしたが、1時間あたり10枚は悠に超えたのではないのでしょうか。2泊3日くらいで工場に行って集中的にやるわけですから、朝は9時くらいから作業を始めて昼飯を食べて、6時頃までは頑張ってもらいました。しかも工場の場合だと作業環境はあまりよくなくて、倉庫のなかに机を並べてダーッとやっていくわけです。ですからメンバーがある程度分業をしないと難しいことがあります。体力的な問題もありまして、2泊3日で帰って来るとぐったりということになります。

予算の枠をいちおう念頭に置いた上でやれる方法ですから、つまり作業をカットする部分も出てくるわけです。工場に史料を置いておくというのもカットに近い部分で、これを持って来てやるとまた持って来る作業が必要になってきます。工場マターの史料を除外する、限定するというのも、実は予算内で終わらせるための一種の便法でもあったわけで、最後の目録までいくというのを前提にした上で、その都度その都度の予算でできるかぎりのところをやったということが実態に近いのではないかと思います。これは一般的なことではないかなと思っています。

〇〇 純粹本部という言葉ですが、三菱製紙にそういう言葉はありますか。

佐藤 これは僕が作った言葉です。もうちょっとはっきり言えば、営業の組織があって営業本部があります。これは代理店を持っていますから外にもつながりがあるわけですが、基本的には工場で営業はやっていません。つまり本店だけでやっています。ここで言っている純粹本部というのはそれなりの出先を持っているところです。工場内に出先があってそれを管轄する分所を持っているところは純粹本部ということで、つまり本部として指示を出しているということで本部ということです。営業所もありますが限られているので、それとは区分していこうということです。

〇〇 それと先生、データベースでいいソフトはありますか。

佐藤 何でもいいと思いますが、僕らが使ったのは、カードスリープラスというアスキーで出している市販のものです。あれが比較的操作が簡単だったものですから。もちろんロータス 1、2、3とかいろいろありますが、カードスリーは比較的操作が容易で、ちょっとやればすぐにだれでもできます。もっといいものがいまは出ているかもしれません。

〇〇 今日はどうもありがとうございます。ちょっとお伺いしたいのですが、当社は2000年に100周年を迎えます。過去55年史というものと70年史という、経営史的に書かれたものであろうという分厚い社史があります。これは聞くとところによると新聞社の論説委員などをやった人が書いた社史なんです。このあいだ1990年に最近の10年史というものを作りましたが、これは私ほか3名で対談をして、社内報に毛が生えたような内容の

ものを書きました。それで今度 100 周年ということで、素人対談ではだめで専門の経営史的に見た 100 年の社史を作る必要があるのではないかと思います。先生は経営史がご専門ですね。そういうお立場からこういう史料が必要なんだろうなという感じでお話を聞いていました。90 年に 10 年史を出してから史料室ができて、まだ存在しています。いま 3 人ほどでやっていますが、いまやっている仕事は 10 年史という私が作った社史をもとにして、仮の目次というものがあってそれにしたがって、これに従って史料を収集しています。1 年単位の年表も作っています。1 年分の年表をこちらで作りまして、補填するなり、訂正するなり、直してくれということです。

佐藤 直しは担当されるところで直されるんですか。

〇〇 忙しくてやってくれませんから、要望は聞いてこちらで直しの作業をします。

佐藤 話が込み入っているようですから、個別対応にします。よろしかったらロビーにいきましょうか。それでは、これで終了します。

【付属資料】

1989 年 3 月 8 日

三菱製紙中川工場 資料保存状況

調査日 1989 年 3 月 7 日

- (1) 総務課 『中川工場事業報告書』(控、一部正本)大正期以降有り
- (2) 総務課 倉庫 本社経理(財務部・人事部関係書類(約 200 個))
- ①但し、大部分は勤務表、証憑書類(伝票・領収書)、社債券等である。
- ②重要資料は以下の通り(合計約 30 個)
- 決算書類(第 1 期以降有り)
- 有価証券報告書・残高試算表
- 諸勘定明細表
- 白河工場決算書類(旧白河工場決算書類も有り)
- 満州パルプ関係書類(3 個)
- 裁判関係書類
- (3) 総務課 資料室 中川工場人事・組合関係資料中心に多数。経営資料は以下の通り
- 工場経営協議会議事録(S21 年)
- 中央事業状況説明(本社人事課保有と照合)
- 場所長会議資料(S46 以降有り、本社総務課保有と照合)
- (4) 総務課 金庫 親展書類(2 箱、S20~30 年)
- 職員名簿(S24 年以降、本社人事課保有と照合)
- (5) 総務課 物品倉庫 改善提案書(S57、58 年、本社人事課保有と照合)
- アルバム(永年勤続定年退職者見学慰労旅行記念、S37~44 年)
- (6) 製造部技術課 書庫 技術研究報告書(目録有り、S34~現在)
- 技標関係(同上)
- (7) 抄紙課 倉庫 配合台帳 (S41~53、技術課保有「技標」と重複)
- (8) 中央研究所 倉庫 研究部長会議資料第 11~15 回、第 22~26 回(S36~38)
- 『研究部月報』(T12~S19)
- 前野資料
- 業務打合会資料(S40.11、高砂・中川・浪速・京都)
- 代理店会議事録(S40.7)
- 前野メモ(業務日記、3~4 冊)
- その他未整理資料多数
- (9) 中央研究所事務室 研究試験報告(原本)(S34~現在)

総計 40~50 個

1989 年 4 月 6 日

三菱製紙 高砂工場・京都工場・大阪営業所
資料保存状況の調査結果について

- (1) 高砂、京都、大阪のいずれもかなりの資料を保有している。それらには、処分寸前のものも多数含まれており、今回の調査は時宜を得たものであった。
但し今回は処分停止をお願いしたにすぎず、整理・分類作業を速やかに進めることが強く望まれる。
- (2) 保存状況の詳細は別紙の通りであり、総数約 350 個前後に及ぶ(通常型タンボール換算)。その概観を示せば以下の通りである。
 - ①高砂工場では、事務所移転に伴い「六十年史関係資料」の他、華章造紙廠関係、会計帳簿(明治~昭和)、決算書類、総務課保有資料(M34~S20 年頃 約 34 個)が新たに発見または整理されていた。これらの総数約 220 個。
 - ②京都工場も整理状況は良好で、場所長会議資料(京都工場及び全社)、海外出張報告(S30 年代前半)、労務関係、写真、等々約 80 個。
 - ③大阪営業所では、浪速工場閉鎖関係資料を中心に 100 個近くあったが、そのうち約 40 個を選別し別置して貰うことにした。
- (3) 上記の資料は、その殆どが事務部(総務課、会計課、一部営業)関係資料であり、技術系資料(製造部、技術部等)の有無及びその取り扱い等が課題として残った。
- (4) 今後は、八戸、北上、白河の各工場を調査するとともに、本社各部課の調査も必要と思われる。特に、本社各部課で保存している「永久保存資料」について、何を何年(何期)まで保有しているか確認する必要が痛感される。

(佐藤政則)

1989.4.6

高砂工場 資料保存状況

調査日 1989 年 4 月 3 日

- (1) 総務課用具倉庫
六十年史関係資料(木箱・茶箱等 38 個) } 移送
- (2) 旧事務所
会計関係帳簿(明治・大正・昭和 約 50~70 個 元帳・補助簿等 華章関係含む)
華章造紙廠関係(長持 3 個)
高砂原料帳簿等(1 個) } 移送
台湾関係(茶箱 1 個)
- (3) 事務部書庫
高砂工場決算書類(第 1 期~第 113 期 欠 1、10、
13、14 中川工場分含む) } M31.4~T6.11 移送
神戸製紙所関係(1 個 三菱合資からの書簡類)
- (4) 事務部倉庫
高砂工場事業報告書(第 1 期~第 86 期 1 個) } ①M31.4~T6.11 確認
②53 期~55 期
(S18.11~12.4) 有無確認
起業関係ファイル(第 77 期~第 108 期)
技術報告書等(11 冊)
「古文書」(M34~S32)資料としてダンボールに整理されている約 37 個のうち主なものの
上記
(1) 各月決算諸表(若干)
(2) 不動産関係(T6~ 土地整理・県土地使用願)
と照合・選別
(1) 会計帳簿(M31~S22 日記帳・元帳・受払簿・受渡帳等)
(2) 役所等との往復文書(M41~ 高砂役場・関配・警察署・大阪通産局・労政
移
(1) 社内各所往復文書(M38~)
(2) 本社書簡綴(M35~T2)、本社往復文書(S7~ 人事・総務)
(1) 台湾関係(M44~ 収支証書等)
(2) 起業関係(S26~)
(1) 経営者協議会(S24)
(2) 社員名簿(T8~現在 欠 S17、20~24、26、29、30、36~41、43、52)
- (5) 中央研究所高砂研究室
高砂工場『研究月報』第 1 号(S17)~現在

総計 約 220 個

1989.4.6

京都工場 資料保存状況

調査日 1989 年 4 月 4 日

(1) 事務部書庫 総務・会計・営業関係資料多数、以下主要なもの

大山・矢野・亀井各氏海外出張報告(3冊 S31~33)
海外出張者報告書側(S30~45・54~56 重複含み 18冊)
第一次調査総合報告書(S33 2冊)
『京都工場史』(S19~33 1冊)
「接收銀地金の件」(S21~41)
「制限会社に対する大蔵省令及通達」(S22~23)
京都工場関係アルバム(2冊)
場所長会議資料(全社 S36~55 欠 43、48→移送
京都工場 S35~40 合計 16個)
昭和 20 年代の組合関係多数(約 10 個)
工場経営協議会議事録(S21~24)
団体交渉議事録(団交関係 S23~36 議事録 S27~30)
労働協約審議委員会議事録(S27~33)
苦情処理関係(S26~32)
特許関係(S36 1個)
「課長書類ファイル」(S43 1個)
武田・教育資料(1個)
業務打合会、代理店会関係議事録(S35・39 2個)

選択・移送

(2) 事務所総務キャビネ N05

工場土地・建物関係(権利書・道路付替書類・本社往復文書)

(3) 旧音楽室

京都工場事業報告書(第 84 期・S37.4~現在 これ以前無)
京都写真工業関係資料(浪速工場・三神化学含む 1 個)→移送

(4) 本社研究開発本部感材研究所

『研究報告書』第 3 号(S23.10)
『写真乳剤技術』第 8 号(技術懇話会発行、S28.2)、同第 10 号(S28.9)
「月次研究報告」(S36~現在)

(5) 総務

社員名簿(S29~現在 欠 S31、32、35、36、38、39、41~44、47、48、58)

総計 約 80 個

1989.4.6

大阪営業所 資料保存状況

調査日 1989 年 4 月 5 日

(1)大阪営業所地下書庫

大阪地裁(高裁)関係書類(S40 年代 2 個)

専用側線廃止関係書類(S59 1 個)

南港倉庫設立関係書類(写真多数)

各工場営業関係(S49~51 1 個)

(2)別置保管資料(調査時 浪速倉庫)

浪速工場・大阪営業所事業報告(第 58 期~第 93 期 S21.4~45.5)

事業状況説明経過書(本社・他場所)(第 93 期~第 114 期 欠 106 期、113 期)

浪速工場決算書類(第 68 期~第 94 期 S29.4~42.3)

浪速工場月次計算書(第 78 期~第 90 期 S34.4~40.3 1 個)

大阪営業所決算書類(第 95 期~第 117 期 欠 108 期、115 期)

標準原価計算書(第 80 期~第 92 期 1 個)

「経済単位としての浪速工場廃止に伴う引継諸表」(S42.4)

「浪速工場残高関係」(S42 2 月末現在 2 冊、3 月末現在 4 冊)

専用側線関係(国鉄往復書簡・跡地関係 5 個)

万博関係(1 個)

大阪地裁関係(2 個)

場所長会議資料(2 個)

浪速工場閉鎖関係資料(2 個)

不動産売却関係書類(3 個)

会計帳簿(S30 年代 1 個)

旧中津川用水関係資料(1 個)

社史関係写真(小 1 個)

有価証券報告書(1 個)

南港倉庫新築工事契約書(他アルバム等 1 個)

調査報告書(『紙需要の回顧』S36~38 1 個)

勤労・組合関係(苦情処理、大阪分会協定書、時間外・休日等 約 10 個)

浪速工場経営協議会等(S21~28)

総計約 40 個

H1 年 5 月 19 日

三菱製紙 白河工場・北上工場・八戸工場
資料保存状況の調査結果について

- (1) 白河・北上・八戸の各工場の資料保存状況を 5 月 15 日~17 日にわたって調査した。各々の詳細は別紙の通りであるが、各工場の文書管理状況は概ね良好であった。但し保有量は八戸を除き少なかった。また整理・保管されている文書の大部分は、各工場の業務に直結した永久保存文書であり、当面廃棄されることはない。このため早急に移管等の方策を講じる必要性もないと思われる。
- (2) 各工場の保有状況の特徴は以下の通りである。
 - ①白河工場では、昭和 55 年 6 月の火災により事務部所管の文書を焼失した。現存しているものは、其の折り別置されていた文書類であり、その大部分は白河工場を保有責任場所とする永久保存文書である。白河パルプ関係資料も 3 個ほどあるが、総数は技術部、施設課保有資料を含めて約 23 個である。
 - ②北上工場では、『操業 20 年史』および『北上工場諸指標』(57.7 以降、59.3 より年 1 回発行)の作成によって資料保有状況は極めてシンプルであり、事務部・施設課の永久保存文書を中心に約 42 個になる。
 - ③八戸工場では、製造関係(作業日誌等)などで一部廃棄されたものもあるが、操業開始以来の資料がほとんど残っている。そのうち現在の業務に直接関係する文書類については、事務室書庫に整理・保管されているが、それ以外の営業・会計・総務関係資料は、400 個近いダンボールにまとめ業務課倉庫に未整理のまま置かれている。
- (3) 白河・北上工場については、本社アンケート調査の結果および中川工場総務課倉庫の白河パルプ決算資料との照合をまって、必要資料の移管乃至複写を行いたい。八戸工場については、保有資料数が膨大であり、また重要文書の管理体制が整備されていることから、本社保有資料を確認のうえ、不足資料をリクエストする方法が妥当と思われる。
- (4) これまでの調査により上記 3 工場と中川・高砂・京都各工場、大阪営業所の資料保有状況を概ね把握することが出来た。今後は、これと本社アンケート調査の結果に基づいて資料整理の具体的作業工程を検討したい。

(佐藤政則)

本社各部・課保有文書の調査について

1989.4.26 佐藤政則

(1) アンケート調査の目的と性格

- ① 本社各部・課において別紙のような長期(2年以上永久)保有文書がどの程度(文書名と保有期間)存在するかをおおまかに調査したい。
- ② また社外倉庫に保管されている文書についてのリストを探しだしたい。
- ③ あまり難しいアンケートではなく、期限通りに回収することを最優先し、多少回収できない部・課があっても構わない。

(2) アンケート調査の案内文に触れて頂きたい事柄

- ① 九十年史刊行に目処がついたので百年史編纂を念頭において資料整理を開始した
- ② まず全社的にどういう資料を、どの程度保有しているのか調査することにした。
各工場の保有状況は調査済み(必要あれば中川・高砂・京都・大阪の「保有状況」添付)
- ③ 本社については長期保有文書の保有責任部・課にその保有状況を伺うことにした
- ④ 回収方法・回収月日

(3) アンケート案

平成元年 4 月 28 日

社史編纂にかかわる重要文書の保有調査

総務課 御中

総務課

貴課が保有されている下記の文書等について保有期間をお調べのうえご回答ください。

文 書 名	保 有 期 間			
株主総会議事録	年	月～	年	月
定 款	年	月～	年	月
常務会議事録	年	月～	年	月
取締役会議事録	年	月～	年	月
固定資産台帳	年	月～	年	月
社 報	年	月～	年	月
場所長会議資料	年	月～	年	月
社外倉庫文書保存台帳	年	月～	年	月
(社外倉庫寄託申込書)	年	月～	年	月

社外倉庫保有分の在庫リスト

※回収方法・締め切り明記

※文書によって保有期間の書き方異なる

本社各部・課保有文書の調査について

1989.4.26 佐藤政則

(1) 調査希望文書（保有責任部課・文書名）

総務課	株主総会議事録	人事課	社員名簿
	定款		改善提案書
	常務会覚書		安全衛生委員会議事録
	取締役会議事録		労働協約
	固定資産台帳		団交議事録
	社報		本社他各場所 事業状況説明
	場所長会議資料	財務部	
経理部			借入金残高表
	有価証券報告書		関係会社保証書
	中間期決算報告	企画部	
	月次損益実績		目標管理
	決算資料	関連事業部	
	各工場・出張所の決算資料		株式売買
紙営業本部			月次報告
	業務打合会資料		決算資料
営業管理部業務課		パルプ営業部	
	四工場生産販売残高(在庫)表		業務打合会資料
	営業日計表	感材本部	
情報用紙部		生産	生産販売残高
	開発会議資料・開発会議議事録	業務打合会資料	表 w 名毎
営業企画室		感材技術部	
	営業企画資料		技術研究テーマ会議資料
技術生産本部		研究開発部	
	紙パルプ技術協会誌		技術研究テーマ会議資料
施設部		計算機室(情報システム部)	
	起業専門委員会議事録		新会計議事録
	通産省設備調査票		起業文書
	重大事故報告書		DP 月報議事録
	起業伺書・完成報告書		

(2) 調査希望リスト

各部課	文書保存「共通ファイル一覧表」
	社外倉庫文書保存台帳（寄託申込書）

総務課	社外倉庫保有分の在庫リスト(年1度・12月末)
-----	-------------------------

※上記文書名は『ファイリングシステム マニュアル』(S61.3)より選択した。

本社部・課保有重要文書

No. 1

89.6.27

部課名	文書名	保有期間 (年.月)	内社外倉庫	保管場所	備考
総務課 カード済	株主総会議 事録	S38.11 ~63.6			
	定款	S.28.6 ~62.6			
済	常務会議事 録	S.38.9 ~H1.4.			
済	取締役会議 事録	T.6.8 ~H 1.4			
	固定資産台 帳	~H.1.4			経理部(写)除却した 資産台帳は保管せず
	社報	S29.2 ~H 1.5			
	場所長会議 資料(本社 分・工場 分)	S.60.1 ~H.1.4	S.60.1~12 S.61.1~63. 12	地下倉庫 8階書庫	前担当者以前は2年 経過後シュレッダー をして処分していた
	役員変更, 登記簿抄本	S.43年度 ~63年度			
	社外倉庫文 書保存台帳				
	社内倉庫保 有分在庫リ スト				
済	事業成果決 議書	M39.10 ~T.6.11		地下倉庫	
済	工場事業報 告書	T.6.11~(第 1期~現在)		地下倉庫	但,53期~55期(S. 18.11~22.4)不明
済	(工場別) 高砂	T6.11~		地下倉庫	
済	中川	T.6.11~		地下倉庫	
済	京都	S.20.5~		地下倉庫	

本社部・課保有重要文書

No. 2

89.6.27

部課名	文書名	保有期間		保管場所	備考
		(年,月)	内社外倉庫		
総務課 済	八戸	S.41.10~		地下倉庫	
済	白河	S.41.10~		地下倉庫	
	済北上	S.41.10~		地下倉庫	
	済 台湾竹林事務所	T.6.11~ S.6.10		地下倉庫	閉鎖
財務部	借入金残高表	S.38.9~ H.1.5			
	関係会社保証書	S.41.11~			
	関係会社限度貸付	S.61.9~			
	関係会社金銭消費 貸借	S.48.1~			
	日誌	S.51.1~			
人事部	社員名簿	T.10.10~ S.63.7			
	労働協約	S.21.8~ H.1.4			
	団支議事録	S.24.1~ H.1.4	S.24.1~ 26.4	ワンビシ	
	事業状況説明会資 料	S.52.12 ~63.12	S.24~ 52.6	ワンビシ	
	一般通知	S.18~ H.15	S.18~20	ワンビシ	

本社部・課保有重要文書

No.3

89.6.27

部課名	文書名	保有 期間		保管場所	備考
		(年,月)	内社外倉庫		
人事部	進退通知	T.15~ H.1.6	T.15~ S.33.12	ワンビシ	
	勤労速報	S.39.1~H.1.6			
	勤労時報	S.37.7~ 41.2			
	勤労資料	S.36.9~42.3			
	菱風	S.39.1~H1.4			
	各工場報				1 年保有
経理部	有価証券報告書	第 59 期~(S.21~			
	中間決算報告	第 59 期~(S.21~			
	月次損益実績	第 111 期~			
	決算資料	第 1 期~	第 1 期~第 110 期 済	中川	第 111 期より 本社
	各工場・出張所 の決算資料	第 1 期~	第 1 期~第 110 期 済	中川	第 111 期より 本社
関連事業部	株式売買(取得)	S.58.2~H.1.5			永久
	月次報告	S.62.4~H.1.5			1 年間
	決算資料	S.46.3~H.1.5			永久
	会社設立,解散	S.41.4~H.1.5			永久
	貸付及借入保証	S.61.9~H.1.5			永久

本社部・課保有重要文書

No.4

89.6.27

部課名	文書名	保有期間 (年,月)		保管場所	備考
			内社外倉庫		
営業企 画室	(報告書) 調査報告書	S.60.1 ~H.1.5	S.55.1 ~59.12	地下倉庫	7 階保有分 5 年 倉庫保有分 10 年
	(報告書)当室主催 議事録	S.60.1 ~H.1.5	S.55.1 ~59.12	地下倉庫	7 階保有分 5 年 倉庫保有分 10 年
	(報告書) 企画立案書	S.60.1 ~H.1.5	S.55.1 ~59.12	地下倉庫	7 階保有分 5 年 倉庫保有分 10 年
	(報告書) 調査データ	S.60.1 ~H.1.5	S.55.1 ~59.12	地下倉庫	7 階保有分 5 年 倉庫保有分 5 年
	(定期報告) 創刊誌回覧	S.56.10 ~H.1.5	S.55.1 ~59.12		7 階保有分 5 年 倉庫保有分 5 年
	(定期報告) 書籍・月・週刊誌 発行状況	S.56.10 ~H1.5			7 階保有分 5 年 倉庫保有分 5 年
	(定期報告) 月次実績資料	S.58.1 ~H.1.5			7 階保有分 5 年 倉庫保有分 5 年
	(定期報告) 紙関係品質クレ ーム状況	S.56.10 ~H.1.5			7 階保有分 5 年 倉庫保有分 5 年
	予算関係	S.58.7 ~H.1.5			7 階保有分 5 年 倉庫保有分 5 年
	ファイル台帳				永久
	得意先台帳				永久
	DM 名簿				永久
感材 本部	業務打合会 資料	S.59.4 ~63.6			部内
	月次報告	S.63.7~現在			

経営史研究所での第 1 回打合せ

1989 年 6 月 5 日

「三菱製紙 資料整理の方法(第 1 次案)」 基本的考え方

佐藤政則

I 三菱製紙工場・本社の資料保有状況

- (1) 各工場概要
- (2) 本社各部・課概要（アンケート調査）

II 資料の集中管理をどのように実現するか

(前提)M P M の文書管理システムは保有責任場所で管理するシステム(不文律)、従って

この不文律を尊重して資料整理を進める方向が現実的

(原則) ①保有責任場所に保有したままで目録作成

②但し当該場所に必ずしも保有責任のない資料については本社総務課へ移管し集中管理のもとで目録作成

(該当資料) ①には本社各部・課および工場の永久保存文書

但し工場の永久保存文書は本社への提出義務があることから、本社保有分を補填する限りで整理対象とし複写したものを総務課で管理する

②には各工場保有の全社的資料

III どのように資料目録を作成するか

社内文書を保有責任の問題、およびその重要度に応じて三つに区分する

(1) 「基本資料」

- ①ひとつの種類の文書毎に期間、保管場所を明記したカードを作成
- ②カードを一括した「基本資料」目録を作成(例 雑誌目録)

(2) 「全社的資料」

本社部・課保有分については「基本資料」と同様

工場保有分については集中管理のもとで以下の手順を進める

- ①現状維持でダンボール単位の日録作成
- ②概括的テーマをつくり仕分け作業ののち新たにダンボール単位の日録作成
- ③ダンボール毎に封筒を用いた仕分け作業を行い封筒単位の日録作成
- ④封筒毎に 1 点宛の資料をカード化しカード単位の日録作成
- ⑤最終日録に応じたダンボールの詰め換え作業、ダンボールの収納・保管

(3) 「工場（場所）資料」

本社部・課保有分については「基本資料」と同様

工場保有分については選択・移管(複写)ののち「全社的資料」工場保有分と同様

IV 今年度は作業をどこまで進めることができるか

作業場所と資料の保管場所の確定、および今年度の予算枠が前提条件

具体的には別紙VIの通り

1989 年 6 月 5 日

三菱製紙資料整理の方法について(第 1 次案)

I 部・課・工場の保有資料を「基本資料」「全社的資料」「工場(場所) 資料」に便宜上区分する。

「基本資料」 本社各部・課の永久保存文書を対象とし具体的には以下の通り。

(総務課所管) 株主総会議事録、定款、常務会議事録、取締役会議事録、
社報、場所長会議資料、各工場事業報告書

(人事課所管) 労働協約、団交議事録、事業状況説明

(経理部所管) 有価証券報告書、中間期決算報告、全社・各工場決算資料

(施設部所管) 起業伺書・完成報告書、起業専門委員会議事録

「全社的資料」 各工場の保有資料のうち当該工場が保有責任場所でない資料、および本社各本部のうち研究開発本部、施設・環境本部、技術生産本部、総合企画本部等純粋本部が保有する上記「基本資料」を除く永久保存文書
主に戦前期資料、被合併会社資料、浪速工場資料、技術系資料

「工場(場所)資料」 当該工場が保有責任場所である資料、および本社各本部のうち営業系の本部が保有する永久保存資料

II 「基本資料」の整理

(1) アンケートの回収・集計による本社保有資料の確定

(2) 欠落部分を各工場保有分で補填可能かどうかの確認

(3) 工場保有分から移管乃至複写による補填

(4) 各保有責任部・課に保有のまま文書名で目録作成

※問題点 ①補填作業は依頼か出張か ②補填資料はどこに収納するか

III 「全社的資料」の整理

(1) アンケート集計による上記本部保有資料の目録作成(方法は「基本資料」と同様)
但し技術系資料は特許等の関係から管理体制が整備されており必要に応じて保有場所にリクエストすることができるので目録は概括的なもので良い。

(2) 以下の資料を各工場から移管し V の仮テーマに基づいて目録作成(総計約 125 個)

- | | |
|-----------------|-------------------------|
| ① 中川工場(総務課倉庫) | 本社経理部資料(約 30 個) |
| ② 高砂工場(総務課用具倉庫) | 六十年史関係(木箱・茶箱等 38 個) |
| (旧事務所) | 華章造紙廠関係・台湾関係(長持・茶箱 4 個) |
| ③ 京都工場(旧音楽室) | 京都写真工業関係(ダ 1 個) |
| ④ 阪営業所(別置) | 浪速工場関係(ダ約 40 個) |

- ⑤ 白河工場(竹社宅倉庫) 白河パルプ関係(ダ約 3 個)
⑥ 北上工場(事務部貨車倉庫) 白河パルプ関係(ダ約 2 個)

①は本社の保有資料、②は六十年史編纂関係、④は早急に移管すべきもの、③⑤⑥は当該工場の前身であり「工場資料」とも考えられることから複写でも構わない。

※問題点①上記(2)の資料の保管場所および作業場所②作業人員の確保と予算

IV 「工場(場所)資料」の整理

(1)アンケート集計による営業系本部保有資料の目録作成(方法は「基本資料」と同様)

(2)「工場(場所)資料」は高砂を除き殆ど戦後の資料であり、「基本資料」を補足する限りで以下の「工場資料」を整理対象に加える。目録はⅤの仮テーマに基づいて作成。

- ⑦ 中川工場(中研倉庫) 「前野資料」(ダ約 2 個)
⑧ 高砂工場(事務部倉庫) 「古文書」(山本主事整理資料)(ダ約 37 個)
⑨ 京都工場(事務部書庫) 「営業・総務・会計資料」(ダ約 17 個)
⑩ 八戸工場(業務課倉庫) 「営業・総務・会計資料」(ダ約 400 個)

⑦は廃棄される可能性があり総務課倉庫へ移動すべきであろう、⑧⑨⑩は廃棄の心配はないが玉石混交である、⑧⑨の選択作業は早いほうが良い。

※問題点 ⑧⑨の選択した資料をどこに収納するか

V 「全社的資料」および「工場資料」の資料目録を以下の仮テーマに基づいて作成する。

- 創業前後 ①②⑧(上記ⅢⅣの主な該当資料以下同)
中川工場設立関係 ①②⑧
浪速工場操業開始・閉鎖関係 ①②④⑧
京都工場操業開始関係 ①②③⑧⑨
白河・北上工場操業開始関係 ①⑤⑥
八戸工場設立とⅠ～Ⅳ期建設関係 ①⑩

八戸工場事務部保有資料(事務室書庫)

- 外地関係工場 ①②(台湾・華章造紙廠・ジャワ・満州パルプ)

この他「オール三菱製紙マインド」の形成・定着の観点からは「昭和 20 年代の労使関係」が重要だが、いずれにせよ上記テーマは暫定的・概括的なものである。

テーマ別の整理により資料の量的濃淡が明白となる。薄いテーマについては社内資料の掘り起こし、社外機関での収集が必要となろう。

平成3年7月9日

I. 資料収集・整理作業の経過

- (1) 第1期 『100年史』編纂のための社内資料実態調査 (平成元年3月~12月)
- ① 社内資料のアンケート調査 (元年5月)
 - ② 各工場所蔵資料の実態調査 (元年3月~7月)
 - ③ 資料の分類・整理 (元年7月~12月)
 - ④ 資料の量的把握 (元年7月~12月)
- (2) 第2期資料の分類・カード化 (平成2年2月~7月)
- ① 中川工場保管資料のカード作成、ワンビシ保管終了
(ダンボール67個、カード約1050枚) (2年3月)
 - ② 京都工場保有資料のカード作成、京都工場保管終了
(ダンボール14個、カード約250枚) (2年4月)
 - ③ 高砂工場保有資料のカード作成、高砂工場保管終了
(ダンボール52個、カード約400枚) (2年4月)
 - ④ 砂工場保有資料のカード作成、ワンビシ保管終了
(ダンボール67個、カード約650枚) (2年5月)
 - ⑤ 大阪営業所保管浪速工場関係資料
(ダンボール大小35個、ワンビシ換算約60個)カード作成 (2年6月~7月)
 - ⑥ 本社保有資料(総務課、財務部、人事部、経理部、関連事業部、営業企画室、感材本部、パルプ営業部、施設部、情報システム部)カード作成 (2年6月~7月)
- (3) 第3期『三菱製紙資料目録(創業~昭和40年)』の編集・作成 (平成2年9月~平成3年3月)
- ① 編集方針の検討・決定 (2年9月)
 - ② カードの再整理 (2年10月)
 - ③ 分類基準の再検討 (2年11月)
 - ④ インプット作業(パソコン入力、データベース化) (3年1月~4月)
 - ⑤ アウトプット・凡例等原稿作成 (3年5月)
 - ⑥ 校正 (3年5月)
 - ⑦ 印刷・製本・配布 (3年7月)

Ⅱ.『三菱製紙資料目録(創業~昭和 40 年)』について

(1)『目録』の構成について

ご参照：『目録』「はしがき」「本書の構成について」「凡例」「目次」

(2) 事業所別、事項別の資料概要

①総収録点数 表示点数 1,207 (収録点数 2,707 点)

②事業所別表示点数

本社

神戸製紙所	(110 点)
(合資) 三菱製紙所	(314 点)
三菱製紙 (株) 高砂本社	(152 点)
三菱製紙 (株) 東京本社	(202 点)
高砂工場 (T15~)	(116 点)
中川工場	(40 点)
京都工場	(73 点)
Kobe Paper Mill	(27 点)
台湾関係	(56 点)
華章造紙廠	(40 点)
江戸川工業所・江戸川バリウム工業所	(12 点)
満州パルプ工業	(26 点)
京都写真工業	(27 点)
三神化学工業・三神科学研究所	(10 点)
大道工場	(2 点)
波速工場・波速製紙	(109 点)
白河パルプ工業・白河製紙	(35 点)

③本社事項別表示点数(概数)

事 項	神戸製紙所	(合資)	高砂本社	東京本社	合 計
経営政策・組織	12	49	17	71	149
労務管理	0	13	23	24	60
研究・技術開発	0	1	9	9	19
設備・生産・環境	8	158	58	5	229
営業・販売・輸出	1	14	8	14	37
経理・財務・総務	7	59	29	78	173

Ⅲ. 社史編纂室を中心とする今後の『100 年史』編纂準備について

(1) 『100 年史』編纂スケジュール

- | | |
|----------------------|-----------------------------|
| ① 編纂準備期間 | (1991 年 4 月~1994 年 3 月)3 年間 |
| ② 刊行の有無、編纂方針、編纂体制の確定 | (1993 年度中) |
| ③ 執筆者による資料調査・加工 | (1994 年 4 月~1996 年 3 月) |
| ④ 執筆、原稿調整 | (1996 年 4 月~1998 年 3 月) |
| ⑤ 原稿調整、印刷・製本、刊行 | (1998 年 4 月~1999 年 3 月) |

(2) 昭和 40 年以降の文書に関する収集・保管

- ① 対象資料：a.本社各部・課所管の重要文書
b.東北三工場(八戸・白河・北上工場)の保有重要文書
c.中川・高砂・京都工場・大阪営業所の保有重要文書
(注：八戸工場の資料状況について、当初膨大な量が予想されたが、平成 3 年 4 月の編纂室による調査によって、整理対象資料が僅少であることが判明し、八戸工場自身で整理保管が可能であると考えられる。また、大阪営業所関連資料は収集済である。)
- ② 対策：a.場所毎の整理・保管の可能性を検討する。
b.そのさい、編纂室が各場所の資料保有状況について、前回実施したレベルのローリングを行い、保管状況を定期的にチェックする必要がある。
c.年度別、種類別に明らかにされた資料の保管場所について、編纂室が統轄すれば、資料の集中管理は必要ではない。
d.ただし、場所長会議資料等必ずしも長期保存されない資料、保有期限のついた資料については、編纂室が管理し保有すべきである。
e.最終的には、保管場所を確定し、第 2 次の『三菱製紙資料目録』を作成するのが望ましい。

(3) 『目録』の収録文書の加工・分析

- ① 『目録』の収録文書を『100 年史』編纂に活用するには、とくに創業から戦前の書類については、ある程度の加工が必要である。
- ② 加工には専門的能力が要求されるので社外のノウハウを利用するのが現実的であろう。

(4)OB・現役 役職員からのヒアリングの実施およびそのとりまとめ

- ① 当事者の証言は第一級の資料であり、現存する記述資料の不足やアンバランスを補うものである。当面、昭和 30 年代後半から 40 年代の重要な経営問題について、口述資料を蓄積すべきである。
- ② その場合、社内的に可能な作業はできるだけ社内で行い、インタビュー等のノウハウの部分は社外に委託するのが妥当であろう。
- ③ 当面、既存のヒアリング収録テープ(主として『更上一層構——三菱製紙九十年の歩み』の編纂のために行ったもの)の整備が必要。

(5)『100 年史年表』『100 年史諸統計』等の作成

- ①できるだけ詳細な『100 年史年表』の作成
 - a. 「事業成果決議書」(M39~T6)「工場事業報告書」(T6~)「社報」(S29~)「事業状況説明会資料」(S24~)「場所長会議資料」(S36~)等に基づく『六十年史』、『七十年史』、『九十年史』年表の補充
 - b. 上記作業を戦前編(1898~1945)、戦後編(1945~)年表に取り纏める
 - c. 年表作成を通じた資料収集
- ②生産、販売、業績等社業の基本的計数について『100 年史統計集』の作成
 - a. 『100 年史年表』作成資料、既刊社史、業界・通産統計等に基づいて、戦前編、戦後編の作成
 - b. 計数の継続性に注意し、収録計数を選定
 - c. 戦前についての不足計数は、今年度収集資料の加工により補填

年史編纂の要点と資料の収集・管理

[麗澤大学・佐藤政則教授の講話内容]

(平成 13 年 11 月 8 日・第 3 回 全国地方銀行協会調査部主催「年史編纂懇談会」)

はじめに

最初に、地銀協調査部でとりまとめた「年史編纂に関するアンケート調査結果」（『平成 14 年地方金 4 月 6 日』平成 13 年 7 月、9 月に一部訂正）について触れておきます。これには各々の地銀で年史関係をご担当されている皆さんの率直な声が溢れており、非常に優れたアンケート調査になっています。資料の収集・管理や年史編纂においてどういう点がポイントになるのかというのは、この懇談会のテーマですが、その場合問題になりそうな事柄の大部分は、すでにこのアンケート調査結果に表れています。是非ご覧いただきと思います。そして関心のあるところがあれば、調査部に照会して個々の銀行に問い合わせするなど、有効に活用していただきたいと思います。

もう一つ、この懇談会に参加された皆さんから事前に提出してもらいました資料収集・管理に関する質問や助言希望事項についてです。概要は資料 2 ページにまとめておきました。これをみて面白いと思うのは、その内容が年史編纂に取り組むさいに必ずぶつかる問題であって、ほとんど同じ問題に各行が繰り返し、繰り返し直面しているという現実です。そうすると、なぜそれぞれの銀行の中で年史編纂、とくに資料に関するノウハウが蓄積されていないのかという根本的な問題に立ち返らざるをえないわけです。これは、銀行も、企業も、官庁も同じような状況にあります。銀行資料や企業資料、官庁資料を専門に扱うアーカイブという発想が非常に乏しく、欧米に比べノウハウを蓄積する余力がまだないという感じを強く持たざるをえません。

もっとも最近では、情報公開法との関係もあり、中央官庁や地方自治体などの行政文書が公開されつつあります。金融機関では、日本銀行の取組が注目されています。日本銀行は、『日本金融史資料』というのを明治・大正編、昭和編、昭和続編と刊行していますので、オリジナルな資料の公開には「消極的」でした。しかし『日本銀行百年史』全 6 巻の刊行を機に公開機運が高まり、非公式な事実上の「公開」というのが始まりました。本格的になるのは、平成 11 年 9 月からです。具体的には、日銀の図書室とは別に、日銀金融研究所研究第 3 課の中に歴史的な文書のレファレンス業務を担当するアーカイブという組織を立ち上げ、専門的な活動を初めています。現在は日銀創立（明治 15 年、1882 年）から昭和 30 年代にかけて日銀が作成した文書類が公開されています。とくに第二次大戦以前の地方金融関係の日銀資料はかなり充実しており、すでにかんりの研究者がこれらの資料を活用して成果をあげています。おかげで従来、絶対的資料不足のために分らなかった日本銀行に関する問題が、徐々にわかるようになってきました。公開対象資料は、今後とも拡大される方向にあるようです。利用方法などは日銀金融研究所のホームページをご覧ください。

ください。皆さんも、是非見学や利用に行ってみてください。公開システムも含め面白い発見や参考になることがたくさんあると思います。

それでは本論に入りますが、大きく3つに分けてお話します。第一に年史編纂の全体像について、第二に執筆に必要な資料の収集について、第三に刊行後における資料の整理・保存についてです。

I. 編纂作業の全体像

編纂作業の基本的流れ

資料の3ページをご覧ください。これは、編纂が決定されてから刊行後の収集資料の整理と保管までの基本的な流れを示したものです。

年史の編纂は、編纂を決定するところからスタートするものです。編纂の前に、編纂の体制が整った時に順調にスタートできるように準備をしておかなければいけないと考えるのならば、「編纂の決定」以降のことを先取りして行っていればよいということになります。必要な資料を用意しておくとか、丁寧に年表を作っておくとか、ここに書いてあるようなことをいくつか事前に準備しておけば、具体的な業務のスタートとしては、順調に切れるだろうと思います。

ただし、年史を編纂するか編纂しないかということは、かなり重要な意思決定ですから、ややこしい問題がたくさん生じます。例えば、どのようなターゲットで編纂するのか、一般のお客さんを対象にするのかとか、株主を対象にするのかとか、あるいは取引先を念頭に置くのかとか、どういう読者を念頭に置くのかによって、編纂方針や執筆の方針のあり方が微妙に影響を受けることになります。具体的に言えば、広報にウェイトを置いた形のディスクロージャーの延長線上のような編纂にするのか、あるいはこれまでの何十年か、あるいは百年近い、あるいは百年以上の歴史を正確に残すための正史として編纂するとか、そういう意味では、学術的な価値も高いものにしたいとか、目的がどこに置かれるかによって微妙に違ってきます。従って、基本的には、編纂のスタートというのが、それ以後の作業に非常に重要な影響を与えてくることになります。

特に、具体的に編纂業務をどうするかといった時に、上から3つ目の、完全行内編纂にするのか、一部外注にするのか、あるいは完全に外注にするのか、この辺の決定が決定的に重要になります。作業の段取りからすると、全部外注に出すということになれば、行内でそんなにスタッフを揃えないでいいわけだし、あるいは印刷を除いて全部行内でやるということになれば、かなり大掛かりな陣容を整えなければいけないという意味で、3番目に書いた、完全行内編纂にするのかどうかの分岐点というのは、決定される場合に非常に重要なポイントだろうと思います。

もともとの銀行史は行員向けでしたが、だんだん株主向けとか、取引先向けとか、いろいろな要望が入ってきて、ターゲットの設定が非常に難しくなっていますが、

ここでは、年史のターゲットを決めるのは難しいということを理解していればいいと思います。ある意味で落ち着くところに落ち着くのでしょうかから、ターゲットをどういうふう
に設定するのかという点で一つ難解な問題があるというのと、完全行内編纂にするのか
どうかといったところの選定が、以後の編纂事業に大きな影響を与えるということです。

あとは、それに比べれば大した問題ではないのかもしれませんが、もちろん、印刷所
の選定も実際にはややこしいのです。それぞれの部署でいろいろな印刷会社と取り引き
をしていて、最終的にはいろいろなところから、ここにしろ、あそこにしろという話が
上がってきて、それを調整しなければならないので、実際にはややこしいのですが、編
纂のターゲット、つまり編纂目的と体制をどうとるかという点に比べれば、調整容易な
問題であろうと思います。

いざ編纂が始まってくると、執筆をどうするかというところが、非常に重要で、ど
なたに執筆をお願いするかというところは相当考えないといけない。銀行は人材豊富で
すが、どういう人に書いてもらったほうがいいのかというのは、実際は、年史の良し悪
しを決める決め手になります。この点は、後で詳しくお話しします。

こんなところが出発点です。出発する前は、私が三本柱といつも言っている、資料
の収集、ヒアリングの実施、年表の作成の三つが事前に進んでいけば、執筆上は大きな
壁がなくいけると思います。

この全体像の中では、丁度真中から下にある「印刷・製本」のところに書いておき
ましたが、地銀の年史でしばしば見られる傾向として、内容はすごくいいのに、レイア
ウトが下手なところが結構あります。見せるということをあまり意識していないのかな
とも思いますが、見せるというのは、別に写真を多くしろとか言うのではなく、単に字
が並んでいるだけでも組み方ひとつで非常に変わるし、小見出しひとつの入れ方でも随
分変わるものです。それは、おそらく印刷所の腕、あるいは編集者の腕の見せ所なので
しょうが、印刷所、編集者のことは、銀行では分からないので、よほどサンプルを取り
寄せて自分達のイメージを作り、こういった感じに近いものにできないかというふうに
具体的に話を進めたほうがよいでしょう。やたらと字がいっぱい入っていたり、ほとん
ど息継ぎがないような、窮屈な感じがするようなものになってしまうと、せっかくいい
ものを作っているのに、見たり、読まれたりしなくなります。

編集者と印刷所は基本的に別なので、銀行で完全行内編纂をすると、編集者がいな
くなる。印刷所はある。原稿を渡して、印刷所が作ってきたものを校正したりする。そ
して、これでいいでしょうと返す。ところが、実は、間に編集者という重要な役割をす
る人達がいて、これは見栄えが悪いとか、ここに小見出しを入れたほうがいいのか、こ
こに写真を入れたほうがきれいだとかということをアドバイスする人達がいる。したが
って、そういう編集者機能を持った印刷所を取引先の中から探すというのが、重要な
のではないかと思います。最後までしっかりやってきて、最後の最後で、非常に読みづら

い、比較的アピール力の乏しいものになってしまう可能性があるのですが、全体の流れの中では、担当された部署が慎重に決めなければならないところだろうと思います。

あと、できるだけOBから話を伺う機会をたくさん作られたほうがいいでしょう。OBから話を聞くというのは、言葉は正確ではないかもしれないが、決して、銀行史の本文そのものにたくさん引用されたり、かなり重要な影響を与えるというようなものではないかもしれません。つまり参加型の年史編纂を意図しているのです。現職の人達からもたくさん話を伺われたほうがいいと思う。そして、いろいろな人達が、とにかく一言は言ったら、あの年史のどこかには自分の考えが盛り込まれているはずだというふうに見えるような年史編纂をするというのが、銀行の中のあり方としては、望ましいだろうと考えます。とにかく編纂室だけで作ってしまったというのでは、誰もなんとなく親近感を持ってくれませんが、いろいろな人からいろいろな話を聞いたということで、俺も参加したと、そして、後ろのほうには話を伺った人ということで、一覧で名前を出してさしあげれば、非常に喜ばれると思う。そういう配慮が、地銀の場合、できるだろうというふうに考えます。

昨年、福井銀行の新しい年史が出ましたが、大分前の福井銀行史のほうが、内容的には、非常にいい。きちっと書かれてあるし、直面した問題の捉まえ方も非常にチャームングです。しかし今度の年史がすごくいいのは、数ページも使って、周年の3月31日に在籍した行員の名前を全部出している点です。年史の限られたページ数で数ページ使うというのは大変なことで、年表に使えばもっとたくさんの事項を載せることができるし、写真を入れればよりたくさんの写真が載るのに、そこに3月31日に在職した行員全員の名前を出したというのは、福井銀行らしいなと思いました。年史の場合、取引先とか対外的な配慮に傾斜しやすいのですが、行員の皆さん達が、どこかで自分も参加していると自覚できるようなところを配慮していけば、いいものになるのではないかと思います。

以上が編纂業務の全体像です。これから具体的な話になりますが、最初は編纂方針についてお話しします。

◎編纂方針について

<優れた銀行史の要素>

まず、別に銀行史に限らず、メーカーからしても、優れた年史というのには、はっきりとした特徴があります。そこに二つ書いておきましたが、関連して事前の質問の中にも、「テーマの絞り込みをどうしたらいいか」というのがありました。これには、二つ要素があって、一つは、骨太な流れを描けるのかどうかということで、骨太な流れとは、例えば、本文が1章から12章まであったとすると、1から12までの章タイトルを見ただけで、自分の銀行の歩んできた大きな流れが見えるというものです。そうでな

いと章の意味がないとおもうのです。例えば、自由化時代を迎えてとか、高度成長期の中でとか、これだと何をしたのか分からない。高度成長期の中で何に重点を置いて進めてきたのかということが一言で分かるようなタイトルを章には付けなければいけません。だから、章のタイトルを考えるということはものすごく大変です。字数が限られており、せいぜい最大でも 20 字というところで、例えば 120 年の中で、高度成長期なら高度成長期、1970 年代なら 1970 年代がどういう位置にあるかというのが、章のタイトルを見てパッと分かるというものにするためには、相当勉強しないと難しいわけです。つまり、120 年なら 120 年間を見て、その 10 年なら 10 年間の一章分のタイトルを付ける必要がある。そういう点で、骨太な流れというのが章タイトルの中に端的に現れていることが、優れた銀行史の持つ最大の要素です。章のタイトルが決まると、その章は何を書かなければならないのかが非常にはっきりするので、そういう意味では、自ずとダイナミックな展開になります。

章のタイトルが決まれば、その後、章の節とか、項とか、もっと細かいところに入っていくわけですが、章のタイトルに表わされた事態をどういうふうにさまざまな業務が支えてきたか、あるいは推進してきたかということを、それぞれの各節、節の下の小見出しというもので表現していくことになるわけです。このように、章タイトルは重要です。コンパクトな読み物にしたいと思った時、あるいは写真集のような時には、こういう骨太な流れがはっきり出るようなタイトルを付けて作っていれば、比較的ページの少ないものでもうまく表現できることになります。

さらに、特定の時代、例えば、今言った高度成長期なら高度成長期、1970 年代なら 1970 年代、あるいは、1985 年のプラザ合意以降ならプラザ合意以降、といった時代の共通した問題、金融自由化なら金融自由化、金利の自由化なら金利の自由化などの特定の問題にどういうふうに自分の銀行が取り組んできたか、ということをぶつけていくのも一つの大きな捉まえ方です。

このように、どちらかというと、前段の「骨太な流れ」というのは主体的、主観的観点から見た場合の描き方、後段の「特定の時代の問題への主体的取り組み」というのは環境適応に力点を置いたもので、描き方は二通りになります。読み手がおもしろいと思うのは、やはり前者でしょう。たとえば、事前の質問にも、「国内経済、県内経済を記述するうえで、参考となる資料は何か」とありましたが、いちばん下で触れているように、基本的スタンスが重要であり、おもしろい銀行史というのは、やはりその銀行のことが書いてあることです。例えば、読者は、福井銀行史によって日本の金融の通史的な流れを勉強しようとは思わないのであって、福井銀行のことが知りたくて福井銀行史を読もうとするわけです。逆にいうと、主観的に重要だった問題をきちんと書いてあるというのが、非常におもしろみを増すことになります。それには、地域のカラーが出るので、一般的な金融情勢や経済情勢とずれる場合が当然あるわけです。

例えば、戦後で見ると、しばしば、銀行の大衆化ということが言われた時期があります。最初の出発点は住友銀行から始まったようですが、それに対抗して三和銀行が大衆化路線を打ち出すことになった。元来、旧財閥系の都銀から出てきたスローガンが銀行の大衆化路線なのです。個人のたくさんの口座を扱うので、当然コンピュータの導入とか、そこに繋がる事務処理の円滑化とかの一連の作業がそこから生じていきます。それを地銀の銀行史が同じように書くのはおかしいわけです。「大衆化路線というのが、昭和 30 年代の半ばから始まって」とか書いているケースが多いのですが、そうじゃない。地銀の場合、もともと大衆化しているわけで、個人の定期預金のウェイトなどは、都銀に比べれば、最初から高い。そこで、大衆化を受け止めた時は、たしかに全国的な金融情勢としては、大衆化が進みつつあるが、どうも、これは都銀が個人預金を狙っているのがはっきりしているぞというわけで、その場合、それを自分の銀行ではどう受け止めたか、どう受け止めて対抗措置をとろうとしたか、例えば、その中に直接の対抗関係がなくても、それで事務処理が進んでいるという現実を見た時は、これは事務処理のことを考えなければいけない、個人口座の場合は、全部手作業でやっていては、口座数が増えていけば処理は不可能だということに考えが立ち至ったとか、そのように、自分の銀行ではどう受け止めていたのかとか、あるいは、自分の銀行では大衆化路線といわれているものにどう取り組んでいたのかとかの記述がほしい。それが、しばしば、特に銀行の場合は、同じような記述になっていて、あまり個性を感じない。そんなはずはないのであって、例えば、鹿児島銀行が取り組んだ大衆化と、四国銀行が取り組んだ大衆化は、ひょっとすると時期的には同じかもしれないけれども、千葉銀行が取り組んだ大衆化と、鹿児島銀行が取り組んだ大衆化が全く同じだったか。決して、時期も、手段も、やり方も同じというふうにはならないと思うのです。それぞれの個性が絶対にあるはずで、地域条件が強く影響を与えているはずですから、自分のところでどのように問題を考えて、行動をとったか、ここが非常に重要だろうと思います。

いずれにしても、「骨太な流れ」と「特定の時代の問題への主体的取り組み」という、この二つを執筆の柱に据えられたなら、おのずと、他と比べて非常に特徴的な年史になっていくだろうと思います。

<編纂方針>

次に、編纂方針ですが 3 点挙げておきました。いずれもオーソドックスなものです。まず最初にいい年史を作ろうと思わなくてはだめですが、いい年史の基準というのは、極端に言えば、どうでもいいことである。先ほど、私は、優れた年史と言いましたが、これは、世間一般で認める年史という意味であって、何もそこに基準を置く必要は決していないでしょう。自分にとって、あるいは、自分の銀行にとって、自分が思ういい年史は何かということを考えて、そこに基準を置くべきです。それが、例えば写真集であってもいいし、非常に短いパンフレットでもいい。ボリュームがあればあるほど、文字が

多ければ多いほど本格的なものになりますが、例え厚さ5ミリの薄いパンフレットでもいい、年表でもいい。自分が高い目標を立てて、その目標に挑んでいくことが重要で、その場合は、この三つの編纂方針が重要になります。この編纂方針というのは、銀行史だけではなく、どういう社史を考えた場合でも該当すると思います。

まず、先ほどから繰り返しているように、自分の銀行の主体的な経営活動に重点を置くことです。読者は、そこを知りたくて紐解くのですから、そこに重点が置かれていなければ意味がないことになります。

それから、ひとりよがりの記述になっていないようにしなければならない。そういう意味で、客観性や実証性があるということになります。つまり、表や数値のデータの裏づけは当然必要です。それは、簡単な写真集であっても、やはり写真で証明しているのですから、写真の配置を考えなければなりません。

三つ目は、ひとりよがりなものにならないために、いろいろな読者がいるということ想定して書かなくてはならないという点です。行員だけに読ませるのであれば、当然書き方が違ってきます。多少難しく書いてもいいし、業界用語、行内用語を使っても通じるでしょうが、全くその銀行のことを知らない人達が、それを紐解くことによって、親近感を持ってくる場合があるわけなので、そういう意味では、多様な読者を想定しなければならないでしょう。役所の人間も読むし、自治体の人間も見ると、あるいは、同業の人達、取引先も見るということです。

この三つは、局面によっては、矛盾することがあります。矛盾があるということが、編纂方針の特徴であると思っていただけたほうがよいでしょう。編纂方針を一元的にしたら、身動きとれなくなるので、編纂方針の中に、多少局面によっては矛盾が生じるということを知っていればいいと思うのです。どういう場合に矛盾が生じるかということが分かっているならば、円滑に編纂事業が進むと思います。矛盾がないと思っていたら、むしろ大きなトラブルを招きよせることになりかねません。

執筆にあたっては、是非「堅実経営」と「地域密着経営」について留意して頂きたいと思います。特に、地銀については、正にこの2点が魅力的なテーマだからです。つまり、地銀の特徴は何かというのを、私どもが端から見ている、常々感じるのは、この二つだからです。この二つの行き方というのは、端から見ていると驚異的でもあるのです。

堅実経営というのに、特別なトレーニングが行われているわけではありませんよね。特別なトレーニングが行われていないにもかかわらず、それが日常的に行われているというのは、やはり驚異的です。私どもが属している研究会に地方金融史研究会というのがありますが、そこで「地方銀行史談」というのを編集しています。実力ある頭取経験者の方々からいろいろ話を伺う時、いつも「堅実方針を維持していくための特別な方法というものがあるんですか」と尋ねると、だいたい皆さん「ない」と言われる。日常的

な業務の中で、要するに OJT によって、それなりに伝わっていくということのようです。もちろん、重要な案件で、トップがストップをかけたりする場合はあるかと思いますが、日常的なところでは OJT で進んでいる。なぜ OJT でこんなことができるのかと思うのですが、堅実経営の実態とその再生産が繰り返し伝承されている仕組みというのは、見えないノウハウです。他の金融機関からすると、これを知りたがっているはずですが、なぜそんなことができるのかという部分は、最大の企業秘密とも言えます。

二つ目の地域密着経営は、是非とも明らかにしてほしいと思います。これも、皆さん方からすると当然のことと思われるかもしれないが、都銀の支店だって、地域密着と言います。都銀の支店の地域密着と地銀の本・支店の地域密着は、端から見れば、言葉が同じなので同じなのかなと思うが、違うわけです。皆さん方からすれば当たり前だと思っていることが、世間では、むしろ非常に違うと思われていて、この違うと他が思っているということを認識して書かれたほうがよい。つまり、知りたいと思って年史を調べるのは、この堅実で地域密着の二つなのです。

地域密着経営とは何か、何をやっているのか、それが定着しているのはなぜなのか、それから、堅実経営というのは、どんなふうにして再生産されていくのか、繰り返し息長く続いているのはなぜか、ということなのです。例えば、四国銀行の支店に行くと、応接室にある額がかかっている。それは、達筆な字で書かれた、創業時の役員・行員の申し合わせのコピーだそうです。何が書いてあるかという、要するに、不正なことをやったら、弁償して「切腹する」という内容となっている。来たお客は、おもしろいものを書いてありますねとなり、これは何ですかという話になる、当然支店長も説明しなければならなくなる。これは、一石二鳥の効果を狙っていると思いますよ。仕事の話にしても何にしても、具体的な話の始まり、とっかかりが作れる、初めて来た人も、何ですかこれというところから始まるので、穏やかにその後の仕事の話に入っていけるというのが一つ。もうひとつは、これは恐るべきことですが、人に説明した以上は頭に残る、何人も何人もお客が来るわけで、その度に説明をすれば、どんどん頭に残っていった絶対支店長は変なことをしないということになり、立派に一つの研修、支店長教育になっているわけです。それは、堅実経営の中の重要な OJT の一部と考えられます。四国銀行では、当然のことなのでしょうが、端から見たら、ちょっとびっくりするような話です。お金をかけないが人手はかけるという（笑）、地銀らしいといえば地銀らしい世界で、きちんとそれが伝えられているというのは、非常に重要であると思います。

以上の二つについては、特に金融の世界で生きる人達が、どうやって、どうなっているのかを知りたがるだろうなというところで、執筆にさいして意識したほうがよいでしょう。例えば、百年前、まだ一県一行になっていなかった時に、合併する前のいくつかの銀行があって、各々が、本当に、現在と同じ堅実経営をとっていたかということ、そのようなことはないはずです。潰れた銀行はいっぱいありますね。従って、堅実経営と

という言葉は、極めて歴史的な言い方であって、時代に制約されている用語です。その中身も、おそらく時代によって変わってきているはずで、高度成長期で言っていた堅実経営と、プラザ合意以降の堅実経営、最近言われている堅実経営というのは、やはり、中身が変わってきているはずで、その中身の変化を、それぞれの銀行がどういうふうに変えてきたか、というところが重要なのだと思います。つまり、皆さん方には血肉化されているのかもしれないが、堅実経営というのは、その銀行に最初からあった不変な経営哲学ではない。どこかの時点で登場し体系化されるのであって、そういうものとして捉まえておく必要があると思います。

<編纂期間>

編纂期間も非常に重要です。特に私どもは、外注された場合に執筆をすることがありますが、メ切を守れないことが、しばしばあります。何が起こるか分からないので、編纂期間は、少し余裕をみておいたほうがよいでしょう。書いた原稿をみんな集めて、行内スクリーンにかけたら、やたらとクレームがついて、全面書き直しということもあり得るし、どういう事故が起こるか分からないので、やはり、編纂を推進する側としては、編纂期間を余裕を持って設定しておいたほうがよいのです。特に、執筆期間と原稿の調整期間は、余裕を持っておいたほうがよい。何でこんな部分にこんなに時間がかかるのだと言われても、そこは頑張って、行内でオーソライズされる計画の中では、執筆期間とその調整期間は余裕を持っておいたほうがよいと思います。

ボリュームのあるものを作れば、3年以上、5年近くかかります。これだけ時代がテンポアップしてきたので間をとって4年は必要でしょう。3年で1,000ページ以上のものを作るとしたら、余程人数がいないと無理です。2～3人で、完全行内編纂で、1,000ページ以上の本格的なものを作ろうとすれば、大変ですよ。とにかく、人間は正直なもので、分からないことは書けない。分からないことを分かったふうにして書くと、必ずクレームがつく。それで、分かろうとすれば、自分で調べたり、勉強したりしなければならない。特に、最近のことでも、その時代に生きていたから分かるんだと思っていたら大間違いで、たまたまその時、証券のところにいて、不動産のほうで何やっているのか、細かいところは分からないとか、不動産で開発している新しい商品があった場合、そのところはよく分からないとか、関連会社が何していたのか分からないというのは当たり前です。あるいは、何となくは分かるけれども、細かいところは分からないというのも当然で、勉強し直さなければならない。自分のいたセクションであれば、軽重つまり何が重要で何が重要でないか、それから何が実現して何が実現しなかったかは分かるが、他のところは、やはり海の向こうになってしまう。なんとなく軽重は分かるが本当にこれでいいのか、あるいは、ある案件について200字書いて、ある案件は100字しか書いていないというような場合に、それでいいのかと思うわけで、いやそうじゃない、逆だという話にもなり得ることを考えると、勉強しなくてはならない。一番重要な

のは、実現しなかったものを、行内報あるいは広報誌に載っていたからといって喜んでそれを使ってまとめあげたら、いやこれは実現していないんだとか、実現したけれど評判が悪かったんだとか、後で言われるようなことはよくあることで、そういうことを考えると、本当に勉強が重要になります。従って、本格的なものを作る時は、やはり十分な時間が必要になると思うわけです。

<編纂のスタイル>

編纂のスタイルについては、大きく分ければ、Aの完全行内編纂とアウトソーシングする場合のBとCになりますが、Aが主流、特に地銀界では、Aの完全行内編纂が主流でしょう。外部の研究者にアドバイスとか、経済情勢の書き方とか、戦前の部分については原稿を見てもらうとかいうことはあると思いますが、基本的には、全部行内でやり、というスタイルが多かったのではないかと思います。ただ、20年位前であれば、銀行も人手がたくさんあって、ものを書ける人がいたと思いますが、ここ10年位の間に次第に人を割けない状況になってきています。完全行内編纂というのは、今後できる銀行とできない銀行が出てくるのではないかと思います。そうした場合は、一部アウトソーシングすることを具体的に考えなければいけないでしょう。

アウトソーシングもいくつかスタイルがありますが、印刷会社がやっているところでは、例えば、大日本印刷と凸版印刷などが著名です。かつて東洋経済新報も社史専門の部署を置いていましたが、今はもうないのではないのでしょうか。印刷会社が編集機能を持っており、全国展開していて、いろいろアドバイスもし、全部面倒をみってくれるというのは大日本印刷と凸版印刷、ここ位しかない。そういったところを使うというのも一つでしょう。また、地銀らしいのは、地元の印刷所をお願いするのが、らしいと思う。その場合、取引先から選ぶことになるのですが、仮に取引先でなくても、地方都市には、編集機能を持った優秀な業者さん達がいるので、そういう人達を探し出して、相談しながら一緒に作っていくというのも、重要ではないかと思います。とにかく編集機能を持ったところが入らないと、せっかくのものが見栄えが悪くなってしまう。

書き手は書き手で読み手を想像して書いているし、編纂室長もターゲットを頭に置いていると思うが、印刷所のターゲットは発注者である。発注者というのは、銀行の編纂室なら編纂室であるが、編纂室で校正してくれて、責了となれば、印刷所はそれでいい。一般の読み手を念頭に置いて、変な日本語だねとか、この印刷の仕方であればこの字の部分はもっと大きくしたほうがいいよとか、全体をコーディネートする立場の人が実はいない。従って、編集者というのは、非常に重要で、銀行の取引先になっているのが一番分かりやすくていいのですが、もしなければ、その地域で探し出して、ちょっとおもしろい銀行史を作られたほうがいいだろうと思います。地域色がふんだんに織り込まれているほうが、全国的には、存在の意味を高めることになります。

それで、アウトソーシング、特に執筆をアウトソーシングした場合の最大のメリッ

トは、要するに、まあいい原稿が入手できるということです。これは、実は結構重要なポイントで、確かに行内で書ける人は何人もいますが、質が一定ではない。だいたい書ける人というのは忙しい人が多いので、他の仕事も持っている。そうすると、全面的に能力を発揮するわけでもないし、ものすごくよく調べて書いてくれた人とさっさと書いた人とは、投入した時間によって原稿の質に差がでてしまうことになります。適当に写真などを入れてごまかすことはできなくはないのですが、調べる程度とか、分かりやすい日本語になっている程度とかが、ある程度均質なほうが読み手としては楽です。ものすごく簡単にさらっと書いてあるところは、私などはここは明らかにしたくないのではないかと深読みしてしまうので（笑）、さらっと書くのであれば全体もさらっと、丹念に調べて書くのであれば全体的に丹念に調べてあるというのが伝わってくるようなものにする必要があります。そのためには、ある程度執筆能力にバランスがとれていたほうがいいわけです。そういう人達を何人も探してくるというのはなかなか大変ではないかなと思います。そういう意味では、執筆部分のアウトソーシングというのは、これから考えていかなければいけない問題の一つだし、編集と印刷をセットで発注できるところを探してくるというのも非常に重要なことだと思います。

＜執筆者の選定＞

「年史の質のかなりの部分は執筆者の選定で決まる」というのは、今申しあげた部分とも関連します。

しばしば間違いが行われています。あの人は書けるからといって、執筆者に選ぶという場合があります。もちろんある程度あの人は書けるだろうというのは重要な要素なのですが、それよりも執筆者を成長させるというのが本当は大事なのです。編集室なら編集室の中に執筆者が入って専担でやっていくのが一番いいのですが、兼担の場合も多いでしょうから、ミーティングをちゃんと開いて、この章の狙いはここで、その狙いの中でこの節があるんだ、そしてこの節の執筆をお願いしているんだ、ということが、きちんと分かるようにしていかなければいけないし、それをやれば、執筆者のほうから、それはおかしいのではないかとか、だめだとか、いろいろ出てくるので、相互にわあわあやって一致したもので作りあげていくというふうに、執筆者を成長させていくような雰囲気作りというのが、非常に重要なのである。

そうすると、年史が生きてきます。年史に中に入っているタイトルはもちろんのこと、本文も、写真のあり方も、読み手に訴えかける力強さが出てきます。それは、やっぱり力のある銀行の証明です。開いた瞬間に、事務的に配列されていたら、何かお殿様だなあとということで終わってしまいますが、少しでも自分達のことを知ってもらいたい、認めてもらいたい、関心を持ってもらいたいというところが、どこのページを開いても訴えかけてくるかどうかということが、非常に重要なポイントになるわけです。

私は、自分の研究で銀行史を読むことが多いのですが、地銀 64 行全行のものはさす

がに読めません。新しい銀行史が出た場合、必ず読むところは二箇所、それは、目次とあとがきです。従って、あとがきがないものを見た場合、私の頭の中では、ランキングが下がってしまいます。編集担当者の人達のあとがきというのが、実は最も重要なポイントなのです。それと目次です。章のタイトルがちゃんと生きているかどうかということを見る。それは、いい社史を探していて、見ているというだけではなく、私自身の研究テーマとの関連でも見るわけで、その銀行のことが今まで言われているよりも立ち入って書いてあると、「おおいいな」と喜びを感じたりします。

この二箇所は、普通の人でも、本屋へ行って本を手にとったら、まず目次を見て、次に執筆者のあとがきとかはじめにとか、そっちのほうを見ると思いますよ。従って、その部分をちゃんとしておくということが、大変重要で、そういう意味では、どういう人達がどういうところで読むのか分からないということを頭に置いておいたほうがいいでしょう。だからといって、いい加減な原稿にしたり、さらっとした原稿にしたりすると、とんでもないところで読まれていたり、とんでもないところでそれが指摘されたりして、後で大変なことになるということがあるので、執筆者には、自分の書くところの位置付けが分かって全体像が見えてくるといった環境を作って差し上げるべきでしょう。編纂室の体制は、そういう雰囲気造りと、目次とあとがきについて、それぞれの書き手の位置付けを明確にしてやることです。そのためには、目次がしっかりしていなければならないし、章タイトルがはっきりしていなくてはならないわけですから、章タイトルについては、編纂室長と編纂室のメンバーが、相当議論をして、自分達のイメージというものを作らなくてははいけません。そして、自分達のイメージと書き手のイメージが一致した時に、すごいものが生まれるわけです。しかし、腕力で書き手を屈服させて書かせた時は、全然生きた原稿になっていないので、伸び伸び書けるような環境造りをするように務めなければいけないと思います。

<原稿スクリーニング>

どんなに英知を集めて書いた原稿でも、やはり間違いはあり得ます。特に銀行の場合は、社会的信用の問題がありますので、各ページに誤りがあるとか、製本・納本と同時に正誤表が出るとか、そういうみっともないことは極力避けたいものです。メーカーの場合は、わははと笑えば納得してくれるところはあるかもしれませんが、やはり銀行の場合は笑えないでしょう。何だ、こんなこともできないのかとか思われてしまうので、数字の扱いと誤植とかなども、極力避けなければなりません。内部的な誤り、例えば、ずっと以前の頭取のお名前の誤りなどは、相当叱られますが、対外的にはたいした影響はないものです。対外的にも分かるような数字を間違えたりすると、「やはりナー」と思われるので、ここは意地になっても、数字の誤植と中身の本文、特に外の取引先との関係での誤植は、極力避けなければならないと思います。そのためにも、いろいろな人に読んでもらうのが一番いいわけで。そういう意味で、原稿スクリーニングというのは、

非常に重要な役割を果たします。

スクリーニングしてもらう人達をどういうふうにするかといったところは、編集室の仕事でしょうから、編集室長あるいは編集室全体が、そういう人達を決めなければいけない。各担当部長に全部読んでもらうというのも、いいのか悪いのか難しいところです。役員以上にはみんな読んでもらうというのも、あまりにも機械的です。OBに全部読んでもらうといっても、それは無理でしょう。このテーマであれば、この人に読んでもらえばまあ大丈夫ではないかという人は、おのずと明らかでしょうから、その人達を中核にスクリーニングの人選を考えなければならないと思います。

また、この章のこの部分はこの人ということ、よく銀行で、ある一節の中の特定のパラグラフだけ示して「間違いないか」と聞いているところもあるようですが、スクリーニングでは、例えば、実現しなかった問題について必要以上にボリュームを割いていないとか、位置付けとか意義が間違っていないとか、そういったところを確認してもらうのが重要であり、全体が見えないと、その部分だけもらっても、なかなか判断できないこともあります。また、今担当している部署はここだからといって、特定のパラグラフを持って行って、間違いないかどうか見てくれと言っても、見ろと言われた人はこの4月に着任したばかりだといったことも間々あることです。そうするとやはり分かる人に見てもらわなければいけないということで、あるパラグラフだけ切りとって持っていくのではなく、その節ならその節全体を見てもらい、重点はこの部分を見てほしい、そして後は気がついたところがあれば何か言ってきてほしいという位にしておいたほうがよいでしょう。

若い頃俺がそこを手懸けたんだということはなかなか分からないので、たまたま読んだ人がおもしろいことを見つけることも当然あるわけで、本当はこの人ではなくてあの人がやったのだよとか、本当はこの課ではなくてあの課のほうが中心だったのだよとか、意外な隠れた事実がそこで明らかになるという場合もあり得ます。そういうことから言うと、できるだけ多くの人に読んでもらうべきだと思うのですが、あまり機械的にやらないで、できるだけ分かる人、分かるところに読んでもらうことを心掛けたほうがいいだろうと思います。

よく銀行史で遭遇しますが、業界専門用語をやたらに使う、特にアルファベットの短縮形をやたらに使うというのは、読み手の想定を間違っていると言えます。特に、英語の短縮形とか、英語の頭文字だけを使う場合には、最初に出す時(いわゆる初出の時)に、きちんとフルネームで書き、それはどういう意味だということを明示しておかないと読者はもう読んでくれません。読んでもらうということは、非常に重要なポイントなので、できるだけマーケットニーズというか、読者のことを考えて、読みやすい方向を追求して頂きたいと思います。

最悪なのは、業界用語どころか、行内でしか通用しないような短縮形がまかり通っ

ている場合です。自分達は、当然のように使っているのに、自分達の中だけしか通じない言葉だということが分かっていない。そういうこともあるので、基本的に、最初に出す時にはフルネームで表現して、その後出てくる時には、その短縮形だということが分かるようにしておけばいいだろうと思います。

スクリーニングで非常に重要なのは、事実関係に誤りがないかということなので、ある部分の誤りがもし発見された場合には、速やかに訂正しなければいけません。そういう意味で、分かる人に読んでもらうということが、非常に重要なポイントです。

それと扱った案件の軽重が非常に重要です。年史があればまだしも、年史があってもその後 10 年、20 年とかなりの時が経ってしまっている場合などでは、これは分かりにくい。そういう意味では、基本的に、OB のスクリーニングが非常に重要だろうと思いますし、軽重を確認するうえでも、ヒアリングというのが重要になります。

実現しなかった案件の取り扱いが適切かどうかというのは、実際は、本当に難しい。例えば、1970 年代の金融商品の開発を見ていたって、何がネタになっているのか分からない。当たったのはこれだというのはわかるけれども、その前史というのが当然あるわけで、その前史の取り扱いがちゃんとされているかいないかということが、記述の深みに影響するので、自分達のところでも考えていたんだよというような商品名あるいは商品開発のプロセスがあった場合には、それは書かれてしかるべきだろうと思います。それは確かに実現しなかったかもしれないが、結局それがうまく業務に結びついて新しい商品として一斉に売り出せたのは、その前史があったからだということのはっきりするので、仮に、具体化、商品化されなくとも、行内で取り組みが行われているのであれば、適量の記述が必要でしょう。ただ、実現しなかったものをあまり書くと、それは軽重問題に関わってくるので、ここでも、適切な取り扱いというのが重要です。そのためには、よく調べなくてはならない、よく勉強しなくてはならないということに尽きます。

あと二つ。どちらかというと、行内的な問題というより対外的な問題で、対外的節度と呼ばれているものです。先日、新聞で報道された日本生命の営業での勧誘の仕方などは言語道断であり、あり得ない話です。ましてや、年史で、同業の他行のことをおもしろおかしく書くというのは、普通では考えられません。その辺はしっかり考えておかなければならないところです。例えば、戦前のマイクロフィルムに入っている当時の新聞を持ってきて、それを使ってみたら、なんとか銀行が破綻と書いてあった場合で、たまたま当時の銀行名と同じ名前の銀行があったりすると、ややこしくなります。取り扱いは慎重にして、そういう節度が保たれているかどうか、また、特定の取引先のプライバシーに関係することがないかどうかということは、やはりよく考えておかなければならない問題だと思います。

三菱信託銀行 60 年史というのは私が社史を書いた最初のものですが、偉いなと思っ

たことがあります。例えば、土地信託にしても、社債の引き受けにしても、信託業界は企業案件が多いのでどうしても企業名が出てしまいます。その企業に「今度こういうものを出しますがよろしいですか」と全部確認していました。それで、全部 OK が出て、といっても、だいたい銀行からよろしいですかと言われて、メーカーや取引先のほうでいやだというのはあまりないとは思いますが、うまくいった場合はだいたい問題ないのですが、1990 年代の話になってくると、うまくいかなかったこともあるので、その場合に社名をどこまで出せるかというのは、今の段階では何とも言いようがありません。

例えば、かつてのロッキード社に絡んだ丸紅のピーナッツ事件は、時の首相も巻き込んで大事件になりましたが、丸紅は、このことを年史にきちんと載せました。自分の銀行のことであったら、もし何らかの大きな不祥事があった場合、これは書かなければいけないと思います。つまり世間は知っているのですから、あえてそこを書かないというほうがおかしいわけです。直近のところでも、世間が知っていることは書かなければいけないでしょう。少なくとも新聞紙上で報道されているようなことは、事実関係が間違っているものでなければ、適正な処理をしたということを明確にしておくべきだろうと思います。ただ、相手の取引先が破綻して損失を蒙ったという場合の扱いをどうするかについては、今の不良債権の処理の仕方と同じですが、その取引先が完全に立ち直っていないならばともかく、まだ生きている企業の場合は、新しいトラブルの種を蒔くことにもなりかねないので、扱いは当然慎重にしたほうがいいだろうと思います。

例えば、南都銀行の阪本現会長の自伝（『思無邪—私の人生・来た道—』）がありますが、その中に奈良のトップ企業である村本建設が会社更生法の適用申請をして事実上倒産してしまう話が出てきます。そして、南都銀行には不良債権が生じてしまう。このことは、大阪とか奈良の新聞には全部出ていけば周知の事実ですし、当時阪本さんは、頭取として当事者の立場にあり、このことをどのように書くのか関心があったわけです。行内誌では、銀行員は皆知っているので具体的社名は出てきませんが、自伝の本のほうは、当然知らない人も読むわけで、どうするのかなと思ったら、ちゃんと村本建設と社名が出ていた。しかも見出しに。だから、世間周知かどうかというところが一つの基準なのではなでしょうか。

特に、地銀の場合は、世間といっても、その県なら県、その地域なら地域で、誰しもが知っている事実については、社名を伏せる必要はないと思います。周知の事実については、あえて社名を伏せるほうが、痛くもない腹を探られる可能性もあるので、取引先であろうと、具体的に社名を出すのが普通じゃないのかなと思うわけです。

対外的節度と取引先関係の二つについて、バランスを保ちながら適度に処理されているというのが望ましいと言うことになります。

＜一般的動向の位置付け＞

今から 30 年位前の地銀の銀行史は、例えば県史とか市町村史がまだ充実しておらず、

寄るべき通史がなかった時代であったため、その地域の中で最古参の企業として、地銀の銀行史を読むと地域の経済状態などがだいたい通史的に分かるという役割を引き受けざるを得なかったところがあります。でも今日のように、県史が充実してきて、市町村史もかなりの数が出てきた段階では、事情が変わります。どの程度一般経済動向や地域経済の動向を書くかは、限定的でいいのでは考えます。もっと言うと、本当の意味でそれらを書くべきだとも思います。

例えば、『紀陽銀行史』です。80周年記念として出されたしっかりとした年史で、いい行史だと思います。これを見て思ったのですが、地域の経済情勢についての記述が独立して書かれてあり、それ自体を取り上げてずらり並べてみると、和歌山の北のほう、いわゆる阪南地域の地域経済の動きがよく分かる。それ自体としては大変重宝なのですが、それと紀陽銀行の営業施策がどういうふうに関連を持っているかという点は、実はよく読まないといけない。これは玄人にしか分からないのではないかと思います。しかも、丹念に、「そうか、ここが発展したからこの店がここに出たのか」というふうには、よく読まないといけない。従って、県内の経済とか、地域の経済動向の記述の仕方は、最初に申しあげた点と同じなのですが、主体的な経営活動に重点を置いてまとめるべきだと思います。そういう点からすると、主体的な経営活動に影響を与えた限りにおいて重要だということです。それは、日本経済に関する記述についても同様です。

例えば内閣府に吸収されてしまった前の経済企画庁が、景気の変動基準日付を発表して、1991年の4月で景気は山になったと言ったからといって、自分のところがもっと前に具合が悪くなっていれば、その前がピークであったことを書かなければならないし、それより後のほうで具合が悪くなったのならば、そういうふうには書かなければならない。だから、一般的な経済動向に縛られる必要は基本的にはないと思います。一番大事なのは、主体的な経営の取り組みというのをどういうふうに書いていくのかということにあるのであって、それと地域経済との相互関係をしっかり書くべきだと思います。これは結構な勉強量も必要ですが、悩みも必要です。悩まないやり方というのは分離して書くことで、地域経済をそこだけ独立して、他と関連なく、まるで県史の通史版のように書く、その後に銀行の取り組みがくるというような、第1節と第2節はそれぞれ全然関係ないという書き方です。それは悩みませんので楽ですけど、そういう楽な道を選んではいけないのではないかと思います。やはり、周辺領域の問題については、自分の銀行にとって意味があったことを書いていくことが重要であろうと思います。

Ⅱ. 資料の収集

◎行内資料の把握

まず、編纂要員として配属されて最初にやらなければならないのは、どこに何があるのかを知ることです。史料配置の全体像を知ることです。これは、意外と分か

っていません。総務に行けば全体が分かるでしょうか。たしかに総務には文書管理規程のようなものがありますが、本当にその規程がどこまで徹底されているかは分かっていない場合のほうが多いでしょう。文書規程に載っている中で、永久保存になっているものとか、10年保存、20年保存になっているというものがあると思います。だが、そういうものが20年分あるのか、10年分あるのかを本当に確かめたわけではないでしょう。

従って、編纂室が設けられて、そこで資料を集めなくてはならないとなった時に、最初にやらなければならない仕事は、行内資料の全体的な把握です。自分の銀行の中に、何がどこにあるのかということを知ることであり、さらに、何がどこで保管されていて、それは何時から何時までのものがあるのかということを知ることです。これは、その後の刊行後の資料管理の問題と密接に絡んできます。新しいものは、大体比較的現場に近いところに置いてあるというのは当たり前ですが、意外と古いものも置いてあることがあります。業務部を持っているところがあれば、例えば銀行業界での折衝事については、業務部のところでファイリングされているとか、あるいは、企画部のところでファイリングされているとか、業界の中での商品開発については、業務部のところにあるとか、あるいは企画部のところにあるとかいうように、そういったセクションにはかなり古いものからあるということが確認されればいいわけです。

どこに何があるのかということ、まず確認して、大雑把な行内資料リストを作るというのが出発点です。これは、自分の足元を確認するという意味で非常に重要な作業です。自分の足元の、何がどこにあるのかということが分からなくて、編纂も何もあったものではないからです。結局、普通は数年で編纂担当が替わったりするわけで、そうすると、どこに何があるのかが分からなくなる。それぞれの部署も人が替わっていくので、自分のところに何があるのか、意外と知らないという場合が多い。

以前、私が三菱製紙という会社の資料目録を作った時は、総務部から本社各部にアンケートを出してもらい、「文書規程に載っているこれとこれはあなたのところにあるはずだ」、「一応規程上はこうなっていますが本当にありますか、あるのであれば、何年から何年までありますか」というのを聞いてもらいました。そのさい、ひとつひとつについて現物の確認はしていません。大雑把にしろ、どこに何があるのか、文書規程に載っているものがそれぞれのところにちゃんと何年から何年まであるのかを確認することと、予想外の掘り出し物があるという意味で、アンケートで十分だと思います。ただ、アンケートは、ちゃんと回答が書いてあって、ちゃんと返ってこないと困ります。アンケートに回答しろと言われた方も、ちょっと調べなければいけないので、そんなものは後回しだということで、どうせ締切りの直前位までやらないということもあるでしょう。そうすると、近くなったら、わぁーと電話を入れるなどして、何なら代わりに調べましょうかという位の意気込みで回収しないと集まらないこともあるでしょう。支店はちょっと置いておいて、本店・本部・本社には何がどこまであるのかを、短期間のうちにま

ず掌握するというのが重要なのです。

編纂室が独自に集めなければならない資料というのは、上から三つ目の「創業期や前身銀行、あるいは合併銀行といったところの戦前の資料や昭和 20 年代の資料」です。今あるものはそれでいいのですが、ないのであれば、とりあえず、探さなければいけません。それで、大事な問題は、行内のどこかの倉庫にあるのではないかとということから始まって、例えば、総務なら総務、企画なら企画が持っているはずなのにそれがない、何もないということが分かったとすれば、その分かるということが重要なのです。何もないということが分かるということは、探さないとわかりません。外部で補充できるものならば、外から集めてくればいいわけです。あるかないか分からないままに外に集めにいくわけにはいかないのです、行内にないというのが分かればそれでいいし、あるとしたら、多少はあったというのが分かればそれでもいい。ということで、三つ目の部分は、アンケートでもいいし、必要ならば自分で行って探すということになるでしょう。

もともと外部で探すといっても、それほどはありません。創業期の頃の資料などは、それぞれの銀行になれば、まず、他のところにはないでしょう。ただし、その銀行が戦前に日本銀行と取引があって、日本銀行に書類を提出した場合には、日本銀行がそれを残している場合があるかもしれません。その場合は、当然日本銀行のアーカイブに行き、「自分の銀行のこの時期からこの時期までにに関する資料を探しているのだが、何かないだろうか」ということを問い合わせれば、「これこれに載っているかもしれないので、探してみてください」と言われるでしょうから、日銀の言う公文簿冊に当たってみるということも必要なことでしょう。

日銀の金融研究所アーカイブにはいろいろなものがあります。もちろん日銀考査資料もあります。これは一般的な公開は難しいかもしれませんが、当該銀行であれば見せてくれるかもしれません。見たことはありませんが、日銀考査資料もかなり残っているはずです。日銀で戦前の考査資料を見せてもらえれば、それは、格段に様子が分かることになると思います。コメントが付いていれば何が問題であったのかということがさらによく分かるので、非常に有力な資料になるでしょう。戦前の地銀の資料を最も保有しているのは、日本銀行でしょう。

合併関係についても、当時出版されていた雑誌などに関係記事が載っていることもあります。『東洋経済新報』、『銀行通信録』などいくつかの当時の雑誌があり、これは、復刻されたりして、公立ないし大学図書館などにかなり入っているので、雑誌に載っているものを追いかけるだけでも、かなり様子が分かります。あとは新聞です。これは、それぞれの県の図書館に地元紙がほぼ揃っているはずですので、新聞で追いかけるのは相当有効です。ただ、新聞に載る時は、いいことか、悪いことか、どっちかしかないので、日常的なところは『東洋経済新報』、『銀行通信録』とか、雑誌類で追いかけるのが無難かなと思います。ただし、この中で見ると、例えば、常陽銀行とか、足利銀行、第

四銀行、百十四銀行、大分銀行など、研究者が喜びそうな銀行なので、相当の研究蓄積があります。古いことについては、研究論文もあり、いろいろなペーパーでまとめられているので、分からなければ、そういったものを眺めるのも一つの方法かもしれません。当然、引用したり、調べたりした資料の名前が載っていて、どこにあるのかは分かるので、使えるものは使えばいいだろうと思います。

公刊されているものでは、例えば日本銀行が出している『日本金融史資料』の昭和続編4冊本があります。これは、全部地方金融関係の資料で、地域ごとに分かれています。日銀では、元資料を公開していますが、その元資料の一部がこの本に載っているということです。あの4冊の中で、自分の銀行のところではどんな史料があるのかということを確認すれば、大分様子が分かってきます。それだけではなくて、この『日本金融史資料』というのは、明治・大正編、昭和編、昭和続編があり、特に、昭和編は戦前の昭和期が載っていて、個別の銀行のデータも少しはあります。明治・大正編は、個別の銀行のデータは載っていないので、昭和編、昭和続編が使えるのではないかと思います。

戦前の資料は、なければ、そうやって集めていくしかありません。

先ほど、どの部で、どの課で、何を持っているか、アンケートをしてからやったほうがいいですよと話をしましたが、それは、集中管理と各部・各課での管理との仕切りを作るためのものでもあります。もちろん、第一義的には、データとして、どこが、どこまで持っているかを知りたいということであって、何か知りたいことがあれば、それはどこ、どこへ行けばあるよということが分かればいいわけですが、第二義的には、そんなに所管をころころ変えるわけにもいかない以上、現在の体制を尊重して、資料収集なり資料管理を進めていかなければいけないわけで、そういう意味では、どこで何を持っているのかということを知っていれば、そこの部などで一定期間はちゃんと持っていてくれるので、編纂室としては、自分のところに集めなくても、そこで持っていてもらえばいいということになります。意識的にそれまで編纂室に集める必要はないだろうということになります。そういう意味で、集中管理と分散管理をうまく動かしていくためにも、特に本部の部や課が何を持っているのかを知るということは、非常に重要だと言えるのです。

◎執筆の資料の用意

いよいよ執筆が始まっていったら、それに必要な資料を揃えなければいけないということになります。これから話は、次の「刊行後における資料の整理・保存」の部分と密接に関わっており、資料管理の私の基本的考え方も共通しています。

まず、銀行であろうと企業であろうと、行内資料あるいは社内資料をどういうふうに分けるかという問題です。私の区分の仕方は、大きく分けて、二つです。一つは、全体の流れが分かる資料、全行的資料とか全社的資料と言っているもので、ここであ

「行内基本資料」がそれに該当します。もう一つは、特定資料、ここでいえば、行内資料でも特定の事実関係がより分かる資料です。この二つに大きく区分します。

ここからは、枝葉の世界に入るので、分かりにくいところがありますが、まず、全体の流れが分かる資料というのは、そこに例示したとおり、営業報告書、有価証券報告書、取締役会議事録、常務会議事録、大蔵検査資料・日銀考査資料、支店長会議資料、行内報、社員名簿、中・長期経営計画や年度計画などです。なんだ、当たり前じゃないかと思うでしょう。支店長会議資料、中・長期経営計画や年度計画は銀行によって名称が違うかもしれませんが、ここにある資料は、ほとんどが、永久保存の対象にしてもいいものという位置付けです。この全体的な流れが分かる資料というのが重要なのです。

これ以外にも、例えば、人事部が出している通報類があれば、それはそれでこの中に入るし、メーカーの場合であれば、人事部が出している勤労速報とか、勤労時報とか、組合の関係で出しているものも入ります。組合と経営側とで毎年定期的な交渉が行われていて、それがちゃんと材料として残っていれば、それもここでいう基本資料に入ります。つまり、基本資料というのは、全体的な銀行の歩みが分かるものであって、例えば、支店長会議資料でいえば、最初に始めた時から現在まで揃っていないというような場合には、揃っているところだけでもいい。穴があってもいい、とにかく、揃うかぎりは揃えておくということが重要で、ないところは、例えば OB に声をかけて、協力を得て探すということはある程度あります。ありますが、基本的には、あるものをちゃんと揃えておく。コピー本でもよい。私は、支店長会議資料とか、中・長期経営計画および年度計画というのは、この中では、最も重要な材料だろうと思います。問題は、この二つとも基本的に計画であるし、支店長会議資料も、20 年位前は結構説明材料も付いていて、見れば本当に何がしたいのか分かったのですが、今は相当圧縮化されているはずで、A4 一枚位になっているのではないかと思います。開催頻度はまちまちでしょうが、ありのまま集めてくればいい。これは、部長会でも同じで、本部の部長会が開かれていれば、部長会資料も集めておく。

この中で、例えば常務会議事録とかは、昭和 20 年代、30 年代位はかなり細かく記載され、説明資料も添付されていて、結構使えるものでした。もっと以前は、取締役会議事録が、そういう役割を果たしていましたが、だんだん取締役会議事録が薄くなっていて、形式的なものとなるに従い、常務会議事録に移っていった。さらに、常務会議事録も形式的になり、部長会・支店長会議の会議資料が厚くなったが、それも形式的になっていき、もうひとつ下のランクの会議資料のほうが、説明材料がたくさん載っているというふうに、重点が移り変わってきており、いわば重点会社史料の「下剋上」が置き続いています。ここでいう全体的な流れが分かる資料というのは、全行的あるいは全社的な動きが、それを見れば一応分かるというものが該当するということです。従って、課長会資料でも、何会資料でもかまわない。とにかく、全行的な動きが分かる資料がこ

ここに属するという事です。永久保存になっているもの、例えば営業報告書、有価証券報告書、取締役会議事録、大蔵検査資料・日銀考査資料などは、放っておいても関係部署が持っているので、あえて意識的に集める必要はないと思います。これらは、先ほどの行内アンケートで十分確認できることです。そこで持っていてもらえばいい。それで、必要な時には見せてもらう。ただ、年史編纂の時に、何年何月に取締役会を通してとか、株主総会で何年何月に確認あるいは承認されたとか、その日付が必要になってくる時があるので、具体的な執筆が始まった時には、基本的には、取締役会議事録や営業報告書などを手元に置いておいたほうがいいでしょう。しかし、通常は、それぞれの部署が管理しておけばいいということです。

編纂室としては、何年から何年まではどこどこにあるというところが確認されていればいい。今申しあげた支店長会議資料とか、部長会資料は、やはり欠落があると思いますから、そこは可能ならばコピーで補充して、通して編纂室に置いておいたほうが便利だと思います。中・長期経営計画や年度計画も、おそらく企画なら企画のところに、最初の時からずっと残っているはずなので、これらも編纂室にあると、たいへん便利です。先ほども触れましたが、中・長期経営計画や年度計画は、全体が分かる貴重な史料です。皆さんのほうで、これは実現していないとか、この案件の重さと軽さは経験的に分かるというものもあるでしょうが、時が経ったり、ずっと以前の経営計画だと分からないことが多いでしょう。あくまでも計画であって、みんなやるやると書いてありますが、本当にやったのかどうかというのは分かりにくい。パーセントで利益目標が掲げられていたり、マーケットシェアのパーセントなどは、後で数字をはじけば分からなくもないですが。

おもしろかったのは、先日、山梨中央銀行でお話を伺った時に、「経営計画というのは『概ね達成』というふうになっているのですけれど、『概ね』というのはどの位ですか」と聞いたら、「いや、『概ね』は『概ね』ですよ」と答えられて、爆笑しながら戸惑ったことがありました。しばしば行内報を見ると、「概ね達成」というふうに書いてあるが、「概ね達成」だと銀行史は書けないですよ。5回分の年度計画の中の1回位「概ね達成」があってもいいと思いますが、あまり「概ね達成」があると、読者が納得してくれないでしょう。ある程度、どこまで実現していて、どのような案件が実際に行われて、こういう案件は計画に終わったとか、不十分だったとかが分かるようなものを、中計や長計あるいは年度計画にはセットで持っておいたほうがよいと思います。今はいいが、時間が経つと分からなくなるので、分からなくなった時のためにも、それを持っておいたほうがよいでしょう。

これらの史料はある程度定型化されていて、普通は文書管理規程に載っている文書なので、だいたいはこのようにいいのですが、一番難しいのはそれ以外の史料です。そこに書いてあるとおり、特定の事実関係がより分かる資料というふうに、「より」

が付いていますが、この「より」が何を指しているかという点、上の行内基本資料との関係を言っている。行内基本資料を見ていて分からない問題があった時に、それを分かってもらえる資料が特定の行内資料だという位置付けになります。ということはどういうことを意味しているかという点、行内資料のあり方は、一義的ではないということです。そういう意味では、全体的流れが分かる資料で、今までのその銀行のトピックになるような重要なものが分かれば適切に処分してもらっていいのですが、本当にこれを行ったのかどうか分からない、どうなっていたのか、その方法、どういうふうに行ったのかも何も分からないとなると、それをカバーする資料が必要で、その資料が「特定の事実関係がより分かる資料」ということになります。

これらは、形態が決まっているのではなくて、否定形史料です。問題によっては、すごくボリュームがある場合もあるし、問題によってはものすごく薄い場合もあります。すべては、この行内基本資料でどこまで分かるかということで決まります。特に、上の資料で確実に欠落するであろうと思われるのは、商品開発関係です。もう一つ、営業関係の資料は、確実に不足する。営業関係の資料は日々なくなっていくので、どういう戦略を立てて、どのように重点的な人的配置をして、営業活動をしたかということが分かるようにするには、編集室で意識的に集めておかないと、営業関係の資料、特に法人向けの営業関係の資料は、残らない。

例えば、法人向けの課長会議みたいなものがあって、そこでちゃんと材料が毎回出ていて、どこまで進捗したかとか、どこまでいったけれどだめだったかが分かるようになっているはずですが。しかし行内史料としては残らない場合のほうが多いので、どここの法人取引を獲得したというような、大きな動きがあったことが分かった段階で、コピーでいいから、なるべくその資料を編集室のほうに集めておかないと、中々営業関係の資料は残りません。営業関係の資料は、銀行の場合はもちろんですが、大概なくなっていく。メーカーの場合もそうだし、販売部門を持っていともなくなります。保存をするという意識は全くないのでしょう。営業の資料は、一番なくなりやすいと思っています。教えてください。

それから、行内通達類については、どういうふうに管理しているかは銀行によって違うと思いますが、一括して事務センターのようなところで集中管理されているところもあるでしょうし、発信元で管理していて、集中管理はしていないというところもあるでしょう。どういう形の管理であっても、通達類はやはり残しておきたいものです。これもいろいろな通達などが入っているので、全部残すということになると、大きな問題になるかもしれませんが、基本的には、通達類は全部残しておきたい。営業関係の資料がなくなった時でも、通達類が残っていると、かなりカバーできるからです。

また、軽重の問題を考える時に、例えば表彰案件、何年度上期の表彰はどこどこ支店となんとかというようなことを開拓したチームだとかが通達・通知で出るとすれば、

それは大事だということになります。長い目で見てそれがどういう意味を持ったかということよりも、その時はそれが重要だというのが経営の判断なわけだから、経営の動きからすると、表彰案件の選び方には、その時の経営の判断が入っているのであって、その意味で、通達に載っている表彰案件などは重要であると思います。それで、通達も、基本的には全部残っていたほうがおおのですが、選べと言われたらどうするかということ、全体的な流れが分かる資料で分かるのであればいいわけですから、全体的な流れが分かる資料で分からないところについて残さなければいけないということになります。そう言うと酷な言い方になりますが、自分の銀行にとって何が重要な問題であったのかを知らなければ、基本資料は残せるが、行内資料は残せないということになるわけです。

例えば、この 2000 年度で、これは自分の銀行の中で非常に重要な問題であったということが分かっていないと、この行内資料は残せないということになります。残せないということはどういうことかと言うと、全部残すか、全部廃棄するかどちらかしかない、つまり選べないということです。それは、今はまだ我々が生きているからいいのですが、まだ生まれていない時代のところまで同じような精度で資料を選ばなければいけないわけですから、そうすると、いったい何が重要なトピックで、その重要なトピックに関するものは、全体的な資料で凡そは分かるけれども細かいところは分からないということであれば、関連するものを残しておかなければいけないということになります。その時には、たまたま 1 枚残っていた通達がどういうふうに行ったのかを明らかにしてくれる場合もあるし、たまたま残っていたパンフレットが輪郭を明らかにしてくれることもあるわけです。

要は、この行内基本資料で全体が分かる資料を残して、その全体が分かる資料で自分の銀行の動きをよく見て、そこで重要な問題だと思われるものについては、他の行内資料を残しておくということになるだろうと思います。これが、後で申しあげる A タイプ、B タイプの資料の選別の仕方なのです。

それ以外に、刊行された資料というのがいくつかあって、この刊行された資料を使うということも当然必要になってくるでしょう。「直近の金融動向については何を見ればよいか」というような質問もありました。直近のものは山のように見るものがあると思います。雑誌でもいいし、協会の月報でもいいし、あるいは、それぞれのところの調査部なり、経済研究所が発行しているような雑誌のようなものでもいいわけで、直近のものは、比較的豊富でしょう。もっとも、直近でも、油断するとすぐ 10 年位経ってしまい、何が重要だったか分からなくなってしまうので、そういう意味では、ある程度内容の評価が定まっているものを用意して、それを見ていくということが必要であろうと思います。先ほど申しあげた具体的な資料としては、『日本金融史資料』に載っているものがあります。特に、分かりにくい創業の頃から戦前とか昭和 20 年代については、日銀の調査月報が『日本金融史資料』に載っていて、調査月報を眺めると、中には全体

の金融の活動をレビューしたものもあるので、そういったものを見て全体の動きを知ることが重要だろうと思います。また大蔵省関係では『財政史』があり、金融のところは数冊あります。特に制度に関しては、この『財政史』はかなり使えます。従って、金融制度については、これでカバーできると思います。地域的な問題については、県史や市町村史が使えます。

協会の関係は、月報とか、その他関連のものがいっぱいあるが、戦前ということになってくると、『地方金融史研究』とか『地方銀行史談』が刊行されているので、これらを使えばいいでしょう。そして、どれか一冊をとれば、目録が後ろに付いているので、自分の銀行のことが書いてあるようなペーパーがあれば、それは是非見ておいたほうがよいと思います。

それ以外では、日経金融新聞でずっと掲載されていた「金融風土記」が一応都道府県別に分けて記述されていて、参考になると思います。執筆者は、大体、地方金融史研究会のメンバーです。もし何か更にレクチャーを受けたいということであれば、協会を通せば、何時でも気軽に声をかけられる関係にあります。

地銀協というのは、あまり知られていませんが、結構学者との関係があります。金融構造研究会と地方金融史研究会と両方を援助していて、両方合わせると、100人位のすごい人数になるのではないのでしょうか。100人近い研究者との関係があるのですが、「関係」というのは、お付き合いがあるという意味です。そういうネットワークがあり、特に、歴史のほうは、30人位の地方金融史研究会があり、日本の金融史をやっている人達はほとんど入っているので、大体どこの銀行でも、それぞれ専門の人がいます。足利銀行ならば3人位いるし、常陽銀行は1人、八十二銀行も数名います。百十四銀行も数名いますね。九州には屈強な研究会のメンバーが数名います。ということで、どういうところが地域経済のポイントになるか、特に戦前のところが分からなければ、調査部を通じて依頼すれば、皆さん極めて意欲的に話をされるのではないかと思います。「金融風土記」には、それぞれの書き手が重点を置いているところが載っているので、それをさーっとご覧になって、もうちょっと膨らまして聴いてみたいということであれば、調査部のほうに問い合わせられればいいでしょう。

時間、労力をかけて材料を集めようということであれば、戦前から昭和20年代にかけては、公開されている資料があるので、それを使うということもできます。先ほど言った日銀資料がアーカイブで公開されているのも一つですし、県立文書館を持っているところは、いろいろな行政文書がそこに集まっているので、地公体との取引の関係であれば、そこへ行けばかなり立ち入ったところまで分かるはずです。県立図書館などでは、だいたい地元紙を残しています。それは、マイクロフィルムになっていたりしますが、だいたい最初からあるのではないのでしょうか。明治期からあるはずです。県立図書館で地元紙を持っていないところは珍しい。もちろん、東京の国会図書館とか、東大の新聞

研とか、特定のところへ行けばもっとたくさん見られますが、地元紙があれば充分だと思います。

地元紙といっても、特に戦前の場合は、政党が二つあった関係で、基本的に二紙あります。県立図書館の場合、だいたいこの二紙を持っているはずです。地元紙の場合、経済問題はそんなに載らないが、大きなことがあると、例えば 1927 年（昭和 2 年）の金融恐慌の際、それぞれのところでどんな預金取付けが起きたかといったことは大きく取り上げられているので、そういったものを見れば、大体様子は分かります。地元紙の新聞記事は、もちろん穿った場合もあるし、政党間の争いが激しくて、新聞で中傷合戦をして取付が広がったということも昭和恐慌の時にはあったようですので、記事内容の取り扱いは慎重を期す場合もあるのですが、事実関係としては大方が使えます。

先ほど言った雑誌も残っていて、全銀協の図書館へ行くと、『銀行通信録』もあります。これは、今で言えば全銀協の情報交換誌といったもので、どここの銀行で何があったかとか、その時その時の重要な金融問題について論文を載せたりして、今のよりは地味ですが、すごく使えるものです。『銀行通信録』は東京で出したものです。この外に、後で『大阪銀行通信録』があります。『大阪銀行通信録』は、関西を中心にした金融の情報交換誌です。それから、名古屋を中心にしたものが『中京銀行通信録』です。刊行順で言うと、『銀行通信録』が一番最初で、その次が大阪で、次が中京となります。こういったものが銀行協会のほうにあり、そこのレファレンスで「こういったものを探しているんだけど」と言えば、親切に教えてくれるはずですから、もし立ち入って当時の状況を調べたければ、利用可能です。

ただ、自分の銀行の話とか、その地域の話がすぐ見つかるかということ、それは難しい。その場合は、一応索引が付いている（データベース化はされていない）ので、労力を投入して、目次をみて自分のところが載っているかどうかを調べてみるとか、地域金融という個所があって地域の様子が分かるようになっているので、それで押さえてみるとか、ということをやっていけば、戦前のところなどはかなり集められると思います。ただ、昭和 20 年代になると、実は、意外と薄くなってしまう。当時使っていた紙が藁半紙だったので、今はもう触ると壊れるというのが一般的で、昭和 20 年代の民間史料は素材の点から空白状態になっています。しょうがないので、どうしても行政のほうにウェイトがかかってしまい、大蔵省の「昭和財政史」とか日本銀行の「調査月報」とか、今でも公刊されているものを使って書くことになり、ますます地域色が薄くなるというのが昭和 20 年代ではないでしょうか。そのところをどうカバーするのかというのが、実は一番難しい問題だろうなと思います。その辺は、もう新聞しかないかなと思います。

以上が、「執筆の資料を用意する」というところです。行内資料については、後でまた述べますが、もう一度繰り返すと、基本的には行内資料は二つに分かれていて、執筆

にあたって、何が使えるか、何が使えないかというのは、実は分からない。営業報告書を揃えて残しておいても、その年のある特別のなにかを確認したいという時に、営業報告書に、例えばその年の株主総会でなにかが承認されたというふうに載っていればそれは確認できるが、営業報告書に載っているのはあまりにも一般的すぎて、ほとんど使えないという場合のほうが多い。使えそうで使えないというのは、この営業報告書と取締役会議事録と常務会議事録だろうと思う。有価証券報告書については、最近のものは非常にディスクローズが進んで、かなり使えるようになったが、高度成長期の頃の有価証券報告書というのは、株主総会の営業報告書に毛のはえたようなものなので、数字は追いかけられるけれども、あまり様子は分からない。自分の銀行に、第1期からの営業報告書が揃っているか、揃っていないかということを、まず知らなければいけない。有価証券報告書でもいいが、揃っていないところが、地銀の中には意外とあるのではないかと考えています。戦前のデータで分からなかった時には、ここにある『日本金融史資料』の昭和編には、銀行協会がまとめた各行の一覧が載っているので、手っ取り早く調べようと思えば、それで調べることができます。また、例えば三菱総研がやっていた各銀行の損益分析のようなものも銀行協会にあるので、そこで見ることはできます。まず、自分のところの営業報告書と有価証券報告書の二つは揃えておいて、これを見るというのが基本で、特に数字はここで拾うしかないでしょう。

最近の傾向としては、株主に対する関心が高まっていますね。戦前の営業報告書には、株主名簿が時々後ろに付きます。10 株位の株主から何百株の株主まで全部載っています。昭和 15 年位から、戦時経済に入った中で、そういったことが全部省略されていって、株主が分からなくなってしまう時があります。それで、戦後、昭和 23 年 8 月に、新旧勘定を合体した時に遡って、昭和 23 年 3 月で決算をした時の株主から分かるようになっている。きっと 8 年間位、空白期間があるはずですが。実は、戦前から戦後にかけて旧勘定と新旧勘定を分離して、特に軍需産業関係のものは全部旧勘定で、新しいのが新勘定ということで勘定を分離した時期があって、その時に、旧勘定によって、今でいえば不良債権の処理をしており、その後、日本の全ての銀行は、新勘定で再スタートを切っているから、がらりと株主が変わっています。

だいたい個人の株主が激減し、証券会社が上位のほうに出てくるようになります。それまでは、個人の株主がごろごろいたはずですが。常用株主 10 位を出したらかなり大きな個人の株主がごろごろいたはずなのですが、昭和 23 年 3 月以降の決算からがらりと様子が変わっているはずですが。株主の関心が高まっているので、自分の銀行の大株主がどう推移してきたのかは、やはり知っておかなければいけないし、必要に応じては、ディスクローズしなくてはならないでしょう。その類のものは、有価証券報告書では分からなくて、戦前の場合であると、営業報告書にたまたま載っている株主名簿で分かるということになります。時系列では分からないかもしれませんが、分かる銀行もある

でしょうが、今のところは、それで書くしかないと思います。

有価証券報告書は揃っているけれど、営業報告書は揃っていないという銀行もあるかもしれない。因みに、東大経済学部の図書館の中で、経団連が持っていた様々な営業報告書を一括して管理していて、これを公開しています。そこに銀行の営業報告書も相当量集まっていて、ホームページで公開されているはずですから、一度確認されて、もしないようであれば、そこで有料でコピーをしてくるということをしなないといけないかもしれない。地銀協でも、昭和 23 年 3 月以降の各行の有価証券報告書は持っていると思います。以前、北國銀行の第 1 期の有価証券報告書を見たいと調査部にお願いして、地下の倉庫で見せてもらったことがありますから。

どっちにしても、「全体的な流れが分かる資料」は、絶対に持つておかなければいけません。どこで持っているかは別にしても、銀行の中になければならない。ただ、微妙なところですが、この全体的な流れが分かる資料というのは、要するに、書き手が分かればいいのです。書き手がそういったものを眺めて、全体的な流れが分からないということであれば、個別の資料が要ということになります。「特定の事実関係が分かる資料」というのは、基本的に言えば、全体的な流れが分かる資料を補完するものであるという位置付けです。従って、資料を選べと言われたら、特定の事実関係が分かる行内資料から選ぶということになります。選ぶ基準は、自分の銀行にとって重要な案件に関わるものは残す、重要な案件に関わらないものは捨てるということになります。

そこで、重要な案件は何かということになるわけです。それは勉強して調べるしかないということです。これは、他から与えられて、例えば、第三者が八十二銀行の重要な案件はこれとこれとこれだと言って決められるものではありません。それは、やはり八十二銀行自身が選択すべき問題であるということになります。通常、編纂が終わるまではなるべく捨てるなというのが一般的な話なので、とにかく編纂が終わるまでは捨けないというのが普通のやり方です。編纂の最中はかなり大目に見てくれるので、普通は、必要以上に資料が集まります。辛いのは、終わった後です、終わった後は整理しなくてはいいからです。

公刊されたものはかなりあるので、もし分からなければ調査部に問い合わせされればいいでしょう。私で分かることであれば、直接聞かれても結構です。分かる範囲でお応えしますし、私のネットワークで調べて後日ご回答します。

◎ヒアリング(聞き取り調査)

資料を集めていくということが大事な作業なのですが、もう一つ大事なのは、意外と重要視されていない、ヒアリングと言われている聞き取り調査です。冒頭に申しあげた「年史編纂に関するアンケート調査結果」の中で、「これまでの経営者の伝記類をまとめたりしていますか」という問い合わせに対し「まとめています」というところがい

くつか載っていた。この調査も、実は、画期的な調査であり、こんなにあったのかと私も驚いたのだが、前から調べよう調べようと言いながら、意外と分からなかったところでした。今回、こんなにあるのだな、ということが分かりました。銀行経営者の伝記が作りにくい状況ですが、行内では体系的に残す努力を続けて頂きたいものです。その銀行の大きな転換期に舵をとった人達がいるわけで、その人達のことを残しておくということは非常に重要で、一般的に言っても、少なくとも頭取の講話とか、行内報の記事はちゃんと残しておかなければいけないと思います。原稿は秘書室で作ったのだと分かっているけれども、それはそれで意味があります。古いところは、こういうような伝記類が出ていところもあるし、もちろんないところもあるが、こういうようなものが残っていると、私共の研究も取り組みやすくなります。

ヒアリングというのは、何も伝記を作るためだけに要るのではなくて、基本的には、その性格は、上に挙げた紙の資料に対して、それを補完するものとして、これがあるということです。紙の資料は、最近のところでは、皆さん方も行間を読むということができそうですが、10年前のものであれば行間を読むことはできないでしょう。どういう背景でこういう言いまわしになっているのかとか、何でこんなことをその時施策として打ち出していったのかというのは、書いてあるものだけではやはり分からない。どうしても、当事者達から話を聞くとか、先輩から聞いたというような話を聞いておくというのは、非常に重要になってくるので、そういう意味で、この聞き取り調査というのは、実は継続的にやるのが一番いいわけです。

年史編纂のためだけにやるのではなく、どちらかという、編纂室なら編纂室、調査部なら調査部、企画部なら企画部が発足すれば、半年なら半年に一回、1年なら1年に一回とか、少し長めに、重要な人から話を伺っておく、それは、入行した経緯から始まって、それぞれのポジションにいた時にどういうことに取り組んでこられたのかとかいった一般的なものでいいと思うのですが、そういったものを残しておくということは非常に重要であろうと思います。特に、準備の段階ではこのヒアリングというのは重要で、中々紙のものは背景が読めないで、背景を知るためにはこれをやっておくと非常に分かりやすいといえるのですが、それだけではなく、聞き取り調査をすると、古くて分からないところについて、「この問題について一番詳しいのは誰でしょうかね」と聞くと、「誰々君が一番詳しいのだけれどももう亡くなっちゃったしなあ」とか言われて、がくっとくる、さらに「誰々君も亡くなっちゃったし」、「誰々君も亡くなっちゃったし」と言われて、「そうか、誰々さん達が重要なのだな」というのが分かる、ということが重要なのです。誰々さん達が重要なのだということが分かるというのは、何も分からないのに比べるとすごく重要なことで、とにかくこのヒアリングは、編纂が決まる、決まらないは別にしても、後で申しあげる年表の作成とともに、2本の柱だと思います。

ヒアリング記録が豊富にあれば、いずれ機会があった時に、行内限りでも結構なの

で、製本するなり、まとめるなりして整理しておけば、必ず後々役に立ちます。ヒアリングは、是非お勧めしたい。やり方もいろいろなやり方があって、行内誌で頭取に伺うとかでしばしばインタビューが掲載されます。だいたい新しく就任された時にはよく載ります。頭取を辞められてからでも、会長を退かれてからからでもよいので、就任時よりもたつぷりと時間をかけて、時間のある時に、無理のない程度で、入行のいきさつからたつぷりと聞くというのが非常に重要だろうと思います。

編纂室が立ち上がったら、このヒアリングは本格的に取り組まなければいけないでしょうし、下手をすると、毎週誰かに話を聞いているという状態になるだろうと思います。少なくとも現職の常務役員以上からは、基本的には話を聞いたほうがいいでしょう。話も、その常務役員が一番力を入れたと思うような施策なり、出来事に関連させて伺ったほうがもちろんいいし、あるいは入行以来の話をしてもらっても構いません。なぜ常務役員以上から話を聞く必要があるかという、あとあとの編纂の円滑な遂行を考えてのことです。最初に申しあげたように、参加型の年史編纂というものの役員バージョンがヒアリングだからです。

さらに突っ込んで、行内アピールというものがが必要です。年史編纂が始まったら、編纂室の中でなんとなくやっているというのではなく、いろいろなところに材料の提供を最終的には求めるし、原稿のチェックを求めていくので、その時に抵抗をなくしてもらうためには、常々アピールしておく必要があります。最大のアピールは、その部から話を聞くということです。そうすれば、材料を用意したり、これはどうだったかなといった内部での話し合いがなされるだろうし、この余波はかなり広がります。各部の担当役員か、あるいは各部の様子が分かる人からどんどん話を聞けば、ヒアリングの内容それ自体も重要だし、ヒアリングを通じて、その部に「やってんだぞ」、「参加型なんだよ」ということが伝わっていくようなアピールにもなるので、ヒアリングはどんどんやるべきだろうと思います。

頭取を経験された方の場合などは、叙勲の時に秘書室で揃える資料、特に公的な活動とかもあり、いろいろな新聞に載ったりしたのも含めて、かなり分厚いものが作られますが、残念なことに、叙勲の際の資料はあまり使えません。どういう人なのかが伝わってこないのです。それは秘書室で持っているでしょうから、編纂室が行内で集めなければいけないのは、どういう仕事をしてきた人かということに関する資料です。特に秘書室で持っている叙勲関係のものは、頭取になられてからの事績が多いわけで、頭取になるまでのこと、どの部署で何をしてきたのかということがやはり重要だろうと思います。また、それとは別に、行内報に載ったようなものとか、いろいろな新聞や金融雑誌に載ったようなインタビュー記事は、当然のように必要で、それを遺漏なく集めておくということが必要です。頭取ごとにファイリングされていると使いやすい。これらは頭取を尊重しているという意味ではなく、頭取に象徴されるその時その時の銀行全体の動

きをそこから知ろうというわけです。全体の動きを知るための一つの重要な資料が、その時々頭の取の発言の記録だということです。今は分かるが、ちょっと時間が経つと分からなくなるので、そういったものを集める体制をきちんとしておくということが重要だろうと思います。

◎年表の作成

資料を集めるということとヒアリングの実施に次いで、3本目の柱が年表の作成です。年表は、この三つの中では、おそらく一番大事だろうと思います。つまり、年表を作るのには資料が要ります。従って、最初の資料集めについては自ずと集まってしまうことになります。次に、年表に載せるか載せないかについて悩むことになりますが、そうするとそこに軽重が反映されます。スペース上の問題もあるし、夜間に誰々さんが何時に行内に入ったという記録まであるので、全部を年表に載せるわけではありませんから、自ずとそこには価値基準が働いていくことになります。年表を作るということは、自分の銀行にとって重要だった問題について、判断基準を働かせてセレクトしているということです。年表に載ったものによって執筆をするので、年表以外のところから新しい案件が掘り出されてくるというのはちょっとまれなことです。やはり年表に載っているものは、執筆の際本文に入れようと思います。逆に言うと、作った年表でアウトラインが決まるということです。その意味で、年表はものすごく重要なわけです。

年表の作り方については、各部でそれぞれ作っているところもあるでしょうし、一括してまとめて作っているところもあるでしょう。大きな出来事という点では、例えば、増資したというようなことなどは、先ほどの営業報告書とか有価証券報告書に載っているので、そこで拾えます。そうではなく、特に業務の関係で、こういう仕事をしたとか、こういうような展開を見せたとかいうものについては、集めようとしなければ集まりません。調べなければ分かりません。そうすると、営業報告書とか有価証券報告書はもちろんです。取締役会議事録や常務会議事録を見て、何が決まったのかということを確認しなければいけません。さらに、支店長会議で何が行われたのかを見なければならぬし、行内報も当然見なければならぬでしょうし、中・長期経営計画や年度計画というのを見る必要があります。というわけで、自ずと、全体が分かる資料というのは、年表を作る時に見ることになります。そうすると、これだけでは分からないということが分かるので、分かる資料を具体的に特定して残しておくことになります。従って、年表を作るということは、年史編纂をするしないにかかわらず、結局ものすごく重要な仕事だということになるわけです。

年表も、まず年・月欄があって、できるだけ日がわかるものは日を入れます。次に事項欄がきます。何月何日に何があったとここまでは当たり前ですが、ここから先を工夫すると後で使えるようになります。まず、一つは出典を必ず入れるということです。

出典というのは、この事項は何の資料の何ページから取ってきたかというのが分かるようにしておくものです。これだけで、この事項を調べたければそこを見ればよいということになるので、後々調べるときに楽になります。出典欄には、ちゃんと資料名を明記し、さらに作成年月・作成部署・ページを入れておきます。そして、できるだけ細かい出典を作っておくということが重要です。

もう一工夫すると、後でもっと使えます。それは、最初からデータベースにしてみようということです。後でソートできるように、この事項の出典欄の後に、例えばA、B、C、D、E、F位の記号を付けて、例えば、Aは経営全般とか、Bは経営方針、Cは一応預金・貸出、Dは証券、Eは支店、Fは人事・厚生・研修というふうに分類しておく。これは、何でもいいのであって、各行の実態に合わせて分類すればよいのです。仮にこのように分類したとすると、見たら分かるとおりに、重複が発生します。支店と預金・貸出の項目で、例えば、預金・貸出について何か方針が出た時に、その方針は、経営方針に関わっているかもしれないけれども、一応預金・貸出だとして、さらに、これは支店あるいは本店営業部がやるのであるから、支店と重なるということになる。このように重なるのは当然あるわけで、というより、分類不可能なものの方が多いでしょう。その時には、この分類は、例えばA、B、C、Eという具合に、全部付けばいいのです。それで、ソートする時に、AならAだけ、BならBだけ出すことになるのだから、肝心なのは、分類のところで、これはAだとか、これはBだとか悩まないことです。分類に悩んで、分からなかったら、A、B、C、D、E、Fというふうに全部付けてしまえばよい。そうすると、とにかくどこかでひっかかります。

つまり、何でこんな分類項目を付けるかというのと、先々、章タイトルを作った後に、目次を作ることにありますが、目次を作る際、例えば、預金・貸出で一貫してダァーと事項を出した時にどういう動きになるか、証券で一貫してダァーと出した時にどういう動きになるかということを、後で漏れがないようにしておくためです。重要な案件で書き漏れや記載漏れがないようにするためには、一貫で分かるというのが非常に重要で、それは、そのほうがチェックしやすいので、そういった時に使えるということです。それと、他にも年・月・日などで分類されているので、例えば何年から何年までとしてやると、章タイトルの中の全体像が、さっと分かる。ということで、章タイトルの下全体の目次を作る時には使える、というものになります。どっちにしても、いろいろなやり方があるので、ちょっと手間かもしれませんが、分類項目を付けておくというのは有効であると言えます。ソフトは何でもいい。エクセルでもいいし、昔風に言えば、マニアが使うカードスリーでも、桐でもいい。とにかく分類できて、後でソートできるものであればいい。最近は、ワードの新しいものでもできますね。

年表は、最終的に、年史の後ろに載る形になりますが、これを巻末年表と言っておきます。最初から巻末年表を作ろうとする必要はありません。巻末年表を作るための素

材となる素年表というのがその前に必要です。最終的に、巻末年表というのは、印刷に付されて外に出ていくものですから、これは、最後の最後に作ればいいわけです。落とせばいいだけなので簡単です。それよりも素年表というのは、巻末年表の約2倍位の記載事項があるものになるはずです。巻末年表に比べると、素年表のほうがはるかにボリュームがあります。その中から、重要なものを最終的には残していくというのが、巻末年表の考え方です。

素年表を作る時、先ほど言ったように、これが重要か重要でないかということが分かりません。できるだけ速やかに作っていくので、例えば、先月取締役会が開かれたら、そこに書いてあることをすぐ年表にしていく。本当に実現するかどうか分からないので、後々のローリングも必要になります。軽重が分からなければ、とにかく素年表を作っておくことが重要で、とにかく作っておくというやり方をすれば、巻末年表の2倍以上のものができあがってしまうということです。後で、当然日付も狂ってくるので、1年終わったところで、昨年度分の日付をもう一度確認し直すという形で仕切り直しすれば、年表は使えるようになります。ただ、その中に軽重はないので、書き込まなければいけないような重要なものを選んでいくためには、何が重要かということを調べていくしかありません。そして、何が重要かを調べるためには、先ほど言ったような資料を見なければいけないし、その中で実現したものから残していくということになるでしょう。

その場合、先ほど言ったように、既に行内である程度オーソライズされているもの、例えば営業報告書とか有価証券報告書に載っているものは絶対に落とせないし、例えば行内で表彰された案件は、やはり残すか残さないかの目安になります。表彰されたものは、その時は、非常に重要だったものです。これは他の金融業界の話ですが、情勢がこの10年位の間で大きく動いたので、時代時代に応じて表彰されたもの、特に1980年代の後半から90年代にかけて表彰されたものは、ほとんど不良債権になっているようです。このように、表彰というのは、その時その時の経営判断が投影されているものです。しばしばテレビで不良債権絡みの報道されているものを見た時に、「あれ、これって、あの時の表彰案件第1位じゃなかったかな」と思わせるようなものがあって、びっくりすることがあります。だから、未来永劫にわたって使えるか使えないかというのは、分からないわけです。ただ、その時の頭取の時代は、そういった問題について強い関心を持っていたというのは間違いないことですので、表彰案件を残しておくというのは非常に重要で、表彰基準を明確にするという意味で、既に一定の基準が与えられているわけですから、最終的に巻末年表に載せる時は落とすとしても、素年表には挙げなければならないと思います。

とにかく、年表はなるべく詳細なものを作っておくということです。仮に日付が分からなかったり、ちょっと中身が分からなくても、たくさん作っておいたほうがいいでしょう。ただし、あまり時間が経つとそれを整理しようと思っても整理できないので、

まだ新しいうちに、昨年度分は翌年度に、今年度分は来年度に、来年度分は再来年度にというふうに、年度が終わったところで一回整理したほうがいいと思います。何年も経ってしまうと調べないと分からなくなり、かなり大変ですが、その頃であれば、比較的手間暇かけなくてもなんとなく軽重が分かるので、新鮮なうちにある程度整理するということが重要だろうと思います。

Ⅲ. 刊行後における資料の整理・保存

◎資料の選別

まず、資料選別の基準ですが、これは明らかなのです。よく、「何を残せばいいのでしょうか」とか、「何だったら捨ててもいいのですか」と聞かれますが、「そんなこと聞かれたって分かりません」というふうにいつも答えています。それは、それぞれの銀行によって違うのですから、それぞれの銀行で決めるべきことであって、一般的には、「少なくとも営業報告書や有価証券報告書に載っているものは、残しておかなくてはならないのではないですか」としか言いようがないのです。つまり、何が重要かということは、それぞれのところで違うものです。先ほどから言っているように、年史をまとめるにせよ、まとめないにせよ、自分の銀行にとって重要だった案件の資料は、残しておかなければいけません。重要だったということの意味は、その銀行の中で考えるしかないので、もっとはっきり言うと、資料の選別を命じられたところ、あるいは命じられた人が考えるしかないということになります。既にオーソライズされた重要な出来事があるわけですから、それに関係するものは絶対に残さないといけないということです。それ以外の資料のところは、結局、重要だった問題は何かということを確認したうえで、重要だった問題について、基本的資料で分からなければ、細かいところまで残していかなければいけないということです。

大体、若手の皆さん達が、自分で読んでみて分からなければ、それは、普通の人が読んでも分からないと考えるべきだと思います。つまり、自分が分からないものについては、関連資料を残しておくということになるでしょう。ですから、基準は、自分に置いていいのです。自分で分からなかったら、それを分かせてくれる資料と一緒に揃えておくというような考え方で十分だと思います。年が経てば経つほど、キャリアが長くなればなるほど分かってくるので、そういうあまりにもキャリアの長い人には、この場合有効ではないかもしれません。むしろ、分からない人のほうが、キャリアの浅い人のほうが非常に有効なのです。分からないので、その人が分かる資料を残すことになり、結果として、比較的好い資料を残してくれることになる。分かる人達だと残さないかもしれません。そうすると、その人達は分かっているけど他の人は分からないということになるわけで、若手の人達が分からないと思うことについて、分かる資料を残してくれるほうが後々から考えると有難い。従って、こういうことは、若い人達にやらせたほうが

いいというふうにも考えます。

◎資料のタイプ

先ほど申しあげたように、資料のタイプは、Aタイプ、Bタイプの二つです。Aタイプは、どちらかというと、全体的な流れが分かる資料で、定型・定期的なものが多い。これは、もう各部署が持っているので、改めて、特別に集めなくてはいけないというものではありません。ただし、部長会議資料とか、支店長会議資料というのが、過去どうであったか、現在どうなっているかというのは、知っておかなければいけないし、どこかの部署が、何時から何時まで持っているのかというのは、もちろん知っておかなければいけない。欠落があるとすれば、その穴は、例えば、どこかの支店で持っていないかとか、支店の倉庫にはないのかとかの、穴を埋める努力はやはりしなければならないと思います。できれば、コピー本でもいいので、全体の流れが分かる資料の一セットは、編集室なら編集室に用意しておいたほうが、年表を作る時などは大変便利です。

問題が多いのは、Bタイプです。これは、極めて随時に出るもので、非定型・非定期的なものが多い。従って、選別の対象はここになります。ここだけでも、あくまでも、Aタイプで分からなかった場合に残すべきであろうと思います。Aタイプで分かる場合は、もちろんBタイプは要らないわけです。これで、かなり整理できるはずですが。本当を言うと、実際には、Bタイプも重要なものは残っています。業務部なら業務部、企画部があるなら企画部のところに、結構重要なものが残っています。だから、どこに何があるかが分かれば、かなりの問題が解消できるのではないのかなと思います。

例えば、話は変わりますが、「通帳は要るか」と聞かれたら、まず「通帳は要る」と答えるべきだろうと思います。「創立以来の通帳があるのだが、要るか」と言われれば、喜んで貰うべきだと思います、銀行は、見せるものが意外と少ないから。女子行員の制服を提示した時代もありました。また、店を見せるといっても、そんなに変わった作りでもありません。例えば、1階にドトールが入って、そのまま店になっているところがあるが、そうであればびっくりします。しかし、普通にカウンターや椅子があって、それを写真に撮ってあったとすれば、支店の名前を間違えたって気がつかないでしょう。支店の名前を間違えたら気がつく位の作りならいいのですが、店のスタイルだけであればやはり間違いやすいので、それは、どうしたものかと思います。どちらにしても、写真や通帳等の現物など、見せる資料は、私は、できるだけ残しておいたほうがいいだろうと思います。

それから、結構役に立つのが行内報です。行内報が、本当に創刊からずっと残っているかどうかを確認することも重要です。行内報は、意外とOBで持っている人がいるので、もし抜けがあったら、集めることはそれほど困難ではないでしょう。行内報は、何といても、軽重を考える時に助かります。つまり、行内報に載っているものは、重

要であったと言えるからです。こんなことができたとか何だとか、結構いろいろと紹介していますので、それは、その時は重要であったということです。従って、年表を作る時に、そういったものが役に立ちます。行内報は、自分が分からない時代の問題の軽重を考えるうえで、非常に重要な材料になると思います。その意味で、行内報は、ちゃんと残っていなければいけない。また、そこに載っている写真があるので、その写真については、もし担当のところで持たなくてもいいのであれば、編集室で残しておいたほうがいいでしょう。

◎資料整理のステップ

一応刊行が終わって、段ボールに何十箱も、あるいは何百箱かな、資料が集まってしまった。さあ、どうしようかということで、閉鎖から逆算していつまでには、この資料を整理して引き渡さなければならないという段階になります。資料整理のステップです。実は、もう既に話をしているのですが、ここでは、一応第1から第4までステップを分けてお話をします。

第1ステップは、編集室なら編集室が発足した時に、現有の資料が行内のどこにあるかということを調べて、まず、Aタイプを確定し、もしAタイプに抜けがあれば、集める手立てを尽くす。そして、Aタイプの資料が確定すれば、自動的にBタイプの資料が確定するので、次に、Bタイプの資料の中から探していくということになるわけです。従って、第1ステップというのは、全体を把握するというのと、Aタイプの資料についてどこがいつからいつまでのものを持っているかということを確認することです。

第2ステップは、Bタイプの資料の選別になります。Bタイプの資料は、今から集めてくるというのではなく、もう既に編纂が終わっているの、山のように集まっているわけです。これは、使われてしまった資料なので、Bタイプの中で、これまでを振り返ってみた時に、本文の記述を進めていくうえで重要であった問題について使われた資料は、残さなくてはならない。使えなかった資料については、これは、廃棄してもいいでしょう。そこでよく考えておかないといけないことは、本文には載せることはできなかったけれども、行内の重要な案件に関わる問題であり、Bタイプの資料として残すべきだというふうに考えられるものがあれば、それは残しておかなければいけないということです。つまり、本文に記載されたものについては当然残す。本文に記載されなかったけれども、重要だった問題についても残す。この二つ位の選別基準になるだろうと思います。

第2ステップは、選別のほうにウェイトがあって、目録も、段ボール箱単位の大雑把さでよいのです。また、ここまでいけばかなりのものなので、ここで終わってもいい。ただ、次に繋げていくという意味では、第3ステップまでいったほうがよいわけです。つまり、Bタイプの資料は非常に雑多なので、ある程度の細かい目録、細目録まで作っ

ておくと、何があるのかというのが分かるので、後で使えるということになります。段ボール単位だと、何とか関係何とか関係で大雑把にくくるので、後々全部開けて調べ直さないと使えない。もっとも、今では、段ボールにしまう時も、何が入っているか書いて紙を貼る場合も多いでしょうから、それが結局、細目録になります。特に、社外の倉庫に出す時は、全部書かなければいけないので、その用紙に記載したものを入力して細目録を作ればいいのです。

目録の作り方も基本的には年表の作り方と一緒に、後ろのほうに、A・B・C・D・E・F・Gと分類項目を付けておけば使えます。それで、後で組み合わせていけば、資料が大体グルーピングできてしまう。それができていれば、第4ステップは簡単にできるというわけです。第1ステップから第2ステップに行く時にはジャンプが要りますが、第2ステップが順調にいけば、第3、第4のステップまではすぐにいってしまうという流れです。

第1ステップのところで、現有資料がどうなっているかということを最初の時に調べたものをローリングして、最終的なところを確認するというのが一つです。それから、Aタイプ・Bタイプの資料で、Aタイプは既に確定しているわけですから、Bタイプの区分をやる。これが二つ目です。

第2ステップのところで、Bタイプの選別を行う。その場合の基準は、Aタイプを補完して、本文中に記述されたものについては当然に残す。本文中に記載されなかったけれども、重要な案件の場合には、Bタイプのものとして残す。それ以外は廃棄するか、あるいは、まとめてどこかに保管するということになるでしょう。さらに、Bタイプの資料は、段ボール箱単位の大雑把な目録を作るということですが、段ボールの中の細目録をその時に作ってしまえば、自動的に第3ステップは通過します。そして、その目録が入力されている形でできていれば、第4ステップまで一挙にいってしまう。とにかく、データベースというのは、基本的に分類でき検索できるというのがデータベースですから、分類項目のA・B・C・D・E・F・Gが付いていればデータベース化されてしまったことになります。

というわけで、第1、第2ステップのところでうまくいけば、第4ステップまで自動的にいって、目出度く整理が完了するということになるわけです。

◎資料管理の組織上の問題

次に、こういったような整理の作業とは別に、資料をどのように管理していくかという問題が関わってきます。

これは、編纂の作業と離れている問題も入ってきますが、集中保管と分散保管という考え方があります。先ほど言った日銀のアーカイブでは、各部で何年以上経ったものは自動的にアーカイブに集まるようになっている。集中保管です。例えば、30年以

前のものは、全部所管を変えてアーカイブのところに集めることになっているそうなので、毎日のようにかなりの量の行内資料がやってくる。場合によっては、段ボール何十箱と、長期に渡って整理しなければいけないような資料が、山のように集まるということになります。このように、集中保管のやり方というのは、一つの考え方としてあります。これはシステム化しやすい、というのが最大の利点です。とにかく 30 年保存が切れたら渡せるものは渡してほしいということですから、分かりやすいですね。ただ、これは、普通の民間の銀行では現実的には無理だと思います。30 年間一つの部署がずっと無事に存続しているというのも稀有なケースだろうと思います。従って、未来永劫にわたって、全部特定の部署に集中していくのは現実的ではなくて、やはり集中するものと分散するものは分けるのが現実的であろうと考えるわけです。

集中するものは、10 年保存なら 10 年保存と文書規程で期限が設けられている資料です。これらは現業部門で使わないという意味で保存期限が定められているのでしょうか、そのうち会社の歴史資料と考えられるものについては、別途の管理を考えたほうがいいでしょう。永久保存になっているものは分散管理の対象です。その際、何がどこにあるかというのが非常に重要ですので、先ほど言った本部のアンケート調査は、隔年位でローリングしたほうがいいと思います。担当の人達も変わるので、2 年に一回位は、何がどこにいつまであるのかということをアンケート調査したほうがよいでしょう。前回の調査ではこれがここまでであるとなっているが、今でもあるでしょうねということを確認していったらいいと思います。

歴史的な資料の管理の仕方について、文書管理規程と資料管理規程が連結しまうと問題が複雑になります。今現実に進んでいるものも、史料として管理しなければいけないのかとなると、これはもう、文書課とか庶務課といったところの仕事を引き受けてしまうことになるので、現実には、当然ながら両者は区分したほうがいい。一応 30 年以前のものについては、例えば通達であろうと何であろうと資料室なら資料室に集めて選別する、永久保存になっているものはそれぞれの部署で持ってもらおうというようなルール化は必要だろうと思います。

もう一つは、歴史的資料の外部委託といわれているものです。県立文書館があるところで、創業以来の主だった資料、もっとも創立免許状のようなものは残しますが、それらを文書館に全部渡して、保管してもらっているという例もあるようです。文書館での保管も単純な全面公開ではなく、おそらく公開・非公開の指定ができるはずですし、場合によっては問い合わせののちに公開・非公開を決めるということもあるだろうと思います。研究目的に限るとか、いくつかヘッジがあって、そのヘッジをクリアした場合には公開するというような、特定で公開するという場合もあり得るので、かなりのものを預けることができます。

特に、地域社会と密接な地銀の場合は、県立文書館があれば県立文書館、県立図書

館があれば県立図書館を有効に活用するということを考えたほうがいいだろうと思います。その県ならその県の、その地域ならその地域の最古参企業の一つですから、その地域の成立ちを経済的に見た時には、やはり地銀の存在というのは大きいわけで、それをいつまでも自分のところでずっと抱え込むという必要はないのではないかと思います。これは、次の資料公開とも関連していることですが、やはりいろいろな人達可以利用できるようにしておいてあげたほうが、社会的責任を果たすという意味では、一步前身、二歩前身といえるのではないのでしょうか。

◎資料の公開

今の話の続きになりますが、資料公開については、私達は使う側なので、使う側からすれば、できるだけ公開してもらうのが一番いいわけです。そういうふうにして資料公開が進んでいくというのは、非常に望ましいと思います。やはり地銀のファンを増やさなければいけない。そして、ファンの増やし方もいろいろな方法があり得ますが、地域の取引先だけではなくて、研究者、特にエコノミストは、いろいろなところでいろいろなことをしゃべるので、結構活用した方がいいと思います。その場合、資料公開してくれている銀行に対しては、知っているけどどうしても親近感を持って語るし、邪険にするとところには、不満があるような雰囲気が伝わるしゃべり方をするので、そういう人達は有効に利用したほうがいいと思うのです。そのためには、見せてもいいものはやはり見せるべきではないかと思います。今のディスクローズの基準に従って過去に遡って公開しようと思ったら、相当なものが公開されるはずで、そういう意味では、今の基準のほうが一般的になっているのではないかなと思います。

最後に、銀行アーカイブというものの存在が、だんだん大きくなってきているので、そういった存在をそろそろ考えたほうがいいと思うし、それが確立すれば、もう少し違った展開になるので、できれば地銀協が音頭をとって、銀行アーカイブの育成を考えてもらいたいなというふうに思っています。

おわりに

◎近年における社史のレベルアップ

地銀の銀行史は、相対的には評価が高いと言えます。みな結構厚く、一般的に言ってボリュームがあります。百十年史とかいって、主にここ10年間の記録を出すということだと薄くなるけれども、大体大きな周年事業の時には、かなり厚いものを出されるので、当然いろいろと書き込めますから評価が高くなります。もっとも携帯しようと思うと難しいので、そういう意味では、工夫をしていかなければいけないのかもしれませんが、全体的には、資料公開が進んでいて、社史の実証水準が上がってきていますが、地銀の場合には、相対的にみて、この水準がかなりのところまでいっています。従って、

後で作るほど、大変だなと思います。

こういった社史のレベルアップを促進しているものとして、優秀会社史賞というのがあります。企業史料協議会などで作られている優秀会社史賞選考委員会というのがあって、先ほど講演された河上さんが専務理事となっている日本経営史研究所が事務局を務めています。優秀会社史賞に選考されると、編纂という結構地味な仕事に携わった人達の労が報われるので、以外と、それを知っている人達は、最初からこれを取る気で編纂作業をやっています。そういう意味で、社史の世界もなかなか熾烈な競争です。やはり差別化しなければいけないので、他行と違うようなところを出すために、資料編を充実させてみたり、みなさんいろいろな工夫をしておられます。このように、社史の世界というか、銀行史の世界も、そんなに簡単ではありません。地銀でも、優秀会社史賞に何行か選ばれています。こういったものが入ったのかということ調べるのは、一つの水準を知る意味で重要であろうと思います。

また社会的要請としては情報開示の動きがあるので、これには的確に答えていたきたいと思います。日本の銀行史や会社史に対する関心というのは、国内は当たり前ですが、海外でも高いのです。どういうふうに来てきたかということについて、非常に関心を持っているので、いいものを作っていただきたいものです。

◎編纂にあたる担当者の基本的心得

最後に、編纂にあたる担当者の基本的姿勢と言いますか、基本的心得というべきものが5ヶ条あるので、これについてお話しします。

一つは、最初に言いましたが、目標はやはり高いほうがよいということです。もっとも高すぎて手が届かないような目標では困るので、手の届く範囲で高いほうがよいということです。自分の中で、目標を高くして、いいものを作ろうというふうにしたほうがよい。そのためには、編纂の仕事はこなすのではなく、積み上げるのだということです。積み上げていけば、次の人に伝えていくことができますが、こなしたら、水のように流れるだけだということです。

二つ目は、行内事情はいろいろ違うのですから、あまり原則に拘って、原則どおりやろうと思っただめだということです。むしろ、先ほど言った編纂の三つの原則あるいは編纂方針とか、執筆の二つの原則あるいは執筆方針とかを踏まえて、あとは柔軟に対応していけばいいということです。そこに行風あるいは骨太な流れなどが出ればいいので、その他のことであまり頑なに拘る必要はないでしょう。年表も、几帳面に毎日毎日作らなくてはいけないというものではありません。3日に一度まとめたっていい。要するに、作ればいいのだということです。真面目な銀行員には馴染まない言い方かもしれませんが、行内事情や行風に応じて柔軟に対応したほうがよいということです。

三つ目は、行内アピールを忘れないようにしようということです。広報誌があれ

ば、こんなことをやっているよという具合に定期的に広報誌に記事をおくるようにして、編集室の士気を鼓舞することは重要だと思います。さらに、いろいろなところでヒアリングを行って、ヒアリングを受けるセクションに「おっ、編集室やってんのか」というような感じが伝わるようにして、全体として参加型の編集を心掛けることが重要でしょう。いずれにせよ、明るく、楽しく、前向きにというのが、最大のスローガンです。

四つ目は、全てに行きつくことですが、資料をどのように評価するかは、その銀行銀行によって違うのですから、その違いをはっきりさせるためには、何が重要かということを知らなければいけない。知らなければいけないということは、自分の銀行のこれまでにについて勉強するしかないということです。そういう意味で、編集の作業というのは、肉体労働的なところもありますが、大方は極めて重要な知的作業ということですし、一に勉強、二に勉強というわけです。

最後に、少し話が変わりますが、もし皆さん方が具体的な編集作業に携わったら、是非考えてもらいたい問題が二つあります。一つは、金融機関の経営者像というのは何なのかというのがよく分からないという点です。メーカーのほうは、著名人がいるので、その産業界、産業界で顔がいるし、銀行界も、都銀のほうは比較的いるが、地銀のほうはものすごくチャーミングな人達がいるのに、なかなか全国バージョンにならないところがあります。そのため、銀行史というのは、どちらかというと組織じみていて、機械的で、人間の血を感じないものが多いように見受けられます。人間の血が、行員の血が感じられるようなあるいは行員の雰囲気が伝わってくるような、人物主体の銀行史、場合によっては頭取に代表されるかもしれませんが、そういう地銀の銀行史はできないものではないでしょうか、これが一つです。この前も、20 世紀日本の経済人が日経に連載されていて、日経ビジネス文庫で本になりましたが、やはり今求められているのは、どういう人物が事業を作り上げていくのかが重要なポイントになってきていますので、金融機関における経営者、金融機関における銀行員像が分かるようなものを作っていただければ、非常に有効だなと思っています。

もう一つ、私は、日本金融学会というところに入っているのですが、そこに歴史部会というのがあって、その幹事をやっていることから、いろいろな研究会を組織します。すると、面白いことに、数年前までは考えられなかった現象なのですけれども、今の問題を研究している人達が大勢参加されます。歴史部会の研究会をやって、戦前のある問題について報告者が何人か報告とすると、今の問題をやっている人達、しかも銀行からくる人もいますし、日銀や金融庁や郵政研といった関係からも土曜日だというのに、わざわざおいでになります。

要するに、すごく重要な問題なのですが、日本の第一次世界大戦から第二次世界大戦の間、1920 年代から 30 年代の状況と今の状況が非常に似通っている部分がたくさんあり、それで、そういう人達が、分析の糸口を見つけるために、歴史部会の研究会のほ

うに顔を出して、耳学問しようというわけです。アメリカも同じようです。その時のグローバルスタンダードとして、国際取引の決済は金で行う金本位制というのがあって、日本もこれを適用しようとして一生懸命いろいろな努力をするものの、結局維持できないわけですが、それと、今のグローバルスタンダードが重なる。国内の問題についても、株価などは、戦間期も低迷しているし、銀行の破綻は相次ぐわけです。そういう状況の中で、今の問題と重ねて見ている方が非常に多く、それを考えると、皆さん方が銀行史を作る時には、戦前の歴史はさっと流したり、以前刊行したものを使うのではなく、是非とも、今の問題意識でもう一回振り返っていただきたいと思うのです。

皆さん方の前身銀行は、最初から一つではないのです。いくつかの銀行があって、それが最終的に生残って一緒になったところとか、最終的に1行になってしまったところとか、そういうように切った張ったの世界をくぐり抜けて現在に至っているわけです。その時、何がどういふふうの問題だったのか、もう一度今の視点で見つめ直せば、ものすごく有益なサジェスションがそこから出てくると思います。当時、保護されるものは何もない。預金者も保護されていないし、各行の支払準備もほとんどが脆弱で、一回こけたら預金者は万歳ということになってしまう。そういったところで、情報も非対称性があるから、全然フェアでない世界です。しかし、と言うより、だからといったほうがいいのかもかもしれませんが、競争は自由です。そういう中で生き延びてきたのが、地銀なのです。そこをもう一度見直してみるということは、非常に有益だと思うわけです。マクロ的な経済動向も似通っているし、ミクロ的にも似通っている。金融状況もまた似通っている。そこで、どういう経営判断が取られてきたかという観点から、もう一回見直していくということは重要であろうと思います。というようなことを編纂の柱に据えて作っていただければ、大変面白いものができるなと思っています。

最後の二つ、人物を登場させた銀行史ができないものかということと、もう一度 1920 年代から 30 年代を見直して、自分の銀行が成り立ってきた最初の出発点、切った張ったの世界というものを描き直したらどうなるのかということが盛り込まれた銀行史ができるといいなあと思っています。

※参加者からの質問・助言要望事項に対するコメント

- ・ 1 番目の事項（「資料収集・管理に際し、日常的に心掛けるべきこと」）、2 番目の事項（「年史編纂に必要な資料」）については、お話をしたつもりです。
- ・ 3 番目の事項（「長期、継続的に資料を集めるためのノウハウ」）についても、一応お話をしたつもりですが、「ノウハウ」と言うと、どう考えればいいのかと思っています。古い資料は、集める努力が要ると思いますが、直近の資料については、自動的に集まるものは、自動的に集めたほうがいいでしょう。例えば、私が最初にか

たのは『三菱信託銀行六十年史』ですが、その時に調査部に編纂室が設けられました。そこには銀行の内規により営業畑の通牒が来なかった。直近のものが分からないということが途中で分かり、登録をし直してこれを手に入れるようにしました。このように、古いものは意識して集めなければいけないけれど、編纂事業が続いている間は、できるだけ資料が自動的に集まる仕組みというものを作っておいたほうが良いと思います。

- ・ 4 番目の事項（「短期間で編纂する場合のテーマの絞込み」）については、先ほど話をしましたが、「テーマの絞込み」という点に関しては、基本的に、主体的な問題をどう考えるかということが絞込む際の大きなポイントになるだろうと思います。質問銀行の場合は、創業の時が大きな出来事で、その中で地銀としての地歩を固めてこられたのだから、創業のところは、当然相当大きなウェイトを置かなければいけないでしょうし、また、既に他の地銀の店舗がある中で生きてこられたわけで、そこから先どういうふうにして基盤を固めていったのかというのはその都度その都度大きなテーマがあると思います。観点としては、自分達の銀行がどういうふうにして現在の地歩を築いてきたのかというところを強烈に打ち出すことが意味のあることだと思っています。
- ・ 5 番目の事項（「年史編纂を念頭に置いた資料の整理方法」）については、既に話をしましたが、そんなにぴたっとした方法があるわけではありません、自分の頭で考え抜いて頂きたいというところが本音です。
- ・ 6 番目の事項の「資料収集・保管の基準」については、これは、重要性によるということです。第三者から見た重要性を知っておくことも大事でしょう。ただ、当該銀行にとって何が重要かは、自分のところで考えるしかないと思います。
- ・ 7 番目の事項の「効率的な資料の収集方法と管理」については、「効率的」というところがひっかかってしまいます。今まで話をしてきたのは、回り道をするかもしれないけれども回り道をしたほうが合理的な場合のほうが多いというようなことでした。ですから「効率的」というのが、例えば、人もかけない、金もかけない、時間もかけないというのであれば、それはないと言いたいようがありません。やはり、金はともかくとして、人をかけるか、時間をかけるか、立ち上げの時は、どうしても人と時間は要すると思います。最初は苦労するけれども、そこで仕事を積み上げておけば、その後は展開が自動的になっていくので、最初の努力は、あえてしなければいけないと思う次第です。
- ・ 8 番目の事項（「読みやすい年史作成の留意点」）については、山と谷がはっきりしているものは「読みやすい」と言えます。ずっと同じように順調に発展してきたというふうに世間が見るのは間違いです。『日本金融史資料 昭和続編』に載っていますが、大正 11 年に大分で大きな取付けが起き、大分の金融機関が大変な事態になって、

当時の日銀門司支店から日銀券を現送するということがありました。簡単なものでなかったということが日銀門司支店の記録から分かるのですが、そういうドラマチックなところをきちっと残すように描けば、すごく山や谷がはっきりするのではないのでしょうか。ただ、問題は戦後です。昭和 20 年代はともかくとしても、高度成長期に入ってから少し静かになってくるところがあるので、面白くないと言えば面白くはない。昭和 30 年代から、少なくともオイルショックまでの 15 年間位をどのように書くかが難しい。山や谷を無理して作らなければいけないというのは変な話ですから、この間は、意外と単調とならざるをえない。ここは、いわゆる大衆化が進んだ時期で、大衆化を軸に、自分の銀行にとっての大衆化とは何かということをもう一回見直してみると、少し山や谷がはっきりしてストーリーが明確化するかなと思います。

- ・ 9 番目の事項（「昔の資料の収集方法」）については、既に話をしたつもりです。
- ・ 10 番目の事項（「年史編纂に関するタブー的な事柄」）については、難しい。人権問題はまずいけないとか、他の信用を損ねるようなことはいけないとか、今までに話をしたところは、一般的なものですが。これは、何も年史を作るうえでタブーという意味ではなくて、やってはいけない領域に属することだと思います。その他にタブーというのはあるのかなと思う。スペースが許す限り、主体的な努力が書き込まれていれば、まず問題はないだろうと思うのです。さらに、どこまで書くかという点についても一義的ではありません。どこまで踏み込むかということについては、何の問題であればどこまで踏み込むかということになるので、問題がもっと限定されなければ、的確な返答にならないと思います。
- ・ 11 番目の事項（「効率的で最小限必要な金融経営資料の収集・保存方法」）については、「最小限必要な」というところは答えたつもりですが、「効率的」であるかどうかはちょっと自信がないところです。一応公開されているような外のもの集め方は、お話をしたとおりですし、銀行の中の資料も、先ほど申しあげたとおりのやり方をすればいいのではないかと考えています。要は、重要な問題は何かということとは、自分で調べるしかないというのが結論です。
- ・ 問題は、12 番目の事項（「パソコンやイメージ処理による保存方法―最小限のスペースで、将来『年史』等の印刷に耐えられる縮小方法」）です。これについては、まったく的確な返答はできません。「将来」が何年先まで入っているかによって変わるので、何とも言いようがないのです。マイクロフィルムが登場してかなり紙の部分がなくなりましたが、マイクロフィルムを見る機械そのものがだんだんなくなり、マイクロフィルムにデータを収めたけれど、今度はそれを CD-ROM に移し変えなければいけないということになって、大変な金と労力がかかるような事態になっています。電子ファイルのようなものになるのか、未来永劫にわたって保存可能な媒体と

ということになると、今の段階では何とも言いようがありません。私が 100 年先まで大丈夫だと折り紙をつけられるのは、やはり紙です。ただ、中性紙は限界があるので、本当は和紙が一番いい。また、和紙は、紙自体は残るけれども、使ったインクが悪かったために、インクの部分からぼろぼろになるということはあります。いい墨で書いた和紙は残る。それこそ何千年も残る。「将来」が 10 年、20 年先というのであれば、今ではたくさん入る CD-ROM もあるので、それで対応できるかもしれませんが、転換点で他のものに移し変えなければいけなくなるということが当然必要となってくるでしょう。

- ・ 13 番目の事項（「国内経済・県内経済を記述するうえでの参考資料、直近の出来事に関する参考資料」）については、お話したつもりです。「参考となる資料」というのは、古いところであれば、やはり新聞が役に立ちます。新しいところは、いろいろあるのではないかなと思います。むしろ多すぎるのではないのでしょうか。特に、県のさまざまなデータは十分使えます。どこまで書けばいいのかということであれば、これは、先ほど話をしたとおりです。必要なものを必要なだけ書くというのが基本だろうと思います。

※付言

皆さん方の自己紹介のペーパーを事前に拝見しました。この仕事を始めて日が浅い方が大方だったので、できるだけ基本的なところをお話ししました。決して具体的な話ではなかったかもしれませんが。具体的なところは、個別性があるので、本当は、個別に話をしなければいけないのです。ただ、私が個別に的確なアドバイスをするためには、私も材料を持たなければいけない。それぞれの銀行から材料を提供していただければ、それぞれに基づいて、例えば「こんな年表を作ったんだけど、こんな年表でいいか」というようなことに対して、「いや、これはこうしたほうがいいんじゃないの」というふうに言えます。このように、具体的なものがあると、ノウハウの部分になりますが、それぞれの銀行に即してアドバイスはできるだろうと思います。今日の話は、そういう意味で、一般的です。しかし、大事な話をしたつもりです。

思い出すのは、私が三菱製紙の資料目録を作った時に、始めて企業史料を扱ったことです。外から公開されているものを見るということはそれまでもやっていましたが、実際に内部の資料を自分で整理するというのは始めてでした。その時は本当に困って、どうやって整理すればいいのかを机上で考えました。よく「机上の空論」と言いますが、机上で考えるというのは、本当は重要なのです。そこでどこまで煮詰めることができたかということが、現場に行っているいろいろなデータにぶつかった時に生きてきます。ある程度史料を分類しなければいけないわけですから、データベースと違って現物の分類なので、現物をこっちの箱に入れるか、こっちの箱へ入れるか、結構悩みます。その時に、

どこまで考えていたかということが役立つわけで、机上の考えはすごく有効でした。

文献目録のようなカードを作りましたが、そのカードというのも、できるだけ簡単で、効率的なものにしようということで、分類が分からなかった時は、A、B、C、D、E、F、G……と全部書いてもいいということでやりました。しかし、現物については、箱が一つしかないので、どこかの箱に入れなければいけないわけで、事前に全体のプログラムを考え、ここでやったらこういうふうにぶつかるな、ここでやったらこういうふうにぶつかるなというのが見えるように自分の頭で作っておかないと、現場に行った時に中々動きがとれなくなってしまう。そういうことで、机上の作業、特にプランニングは非常に重要だと思います。もういいという位しっかりと考えたほうがいいし、また何時でも修正できるようにしておいたほうがいい。そうすれば、原則がはっきりして、まさに柔軟な対応が可能になると思います。

【配布資料】

全国地方銀行協会 調査部主催 第3回「年史編纂懇談会」

2001年11月8日

講演資料

年史編纂の要点と資料の収集・管理

佐藤 政則（麗澤大学）

はじめに

「年史編纂に関するアンケート調査結果」（平成13年7月）について
参加者からの質問・助言について（参照：p5, p6, p7）

I. 編纂作業の全体像

編纂作業の基本的流れ（参照：p8）／編纂方針について（参照：p9）

II. 史・資料の収集（参照：p10）

社内資料の全体像の把握／執筆の資料を収集する／社外資料の活用／ヒアリングの
実施／年表の重要性

III. 刊行後における史・資料の整理と保存（参照：p11）

資料の選別／資料管理の組織上の問題／資料公開への取組み

おわりに

近年における社史のレベルアップ

実証水準の高さ（資料公開）／優秀会社史賞の選考／情報開示の社会的要請
／国内外の関心の高さ

編纂にあたる担当者の基本姿勢

仕事をこなすのではなく、着実に積み上げること／原則を踏まえて、社内
事情や社風に応じた柔軟な対応（参照：p12）
明るく楽しく前向きに、社内アピールも忘れずに
重要な社業について一に勉強、二に勉強、三四がなくて五に勉強

講師・事例発表者への質問や助言 質問事項

- (1) 読み易い、解り易いものを作るには、どのような点に留意すべきか（文章の字体や大きさ、色合い、文章と写真の配置のバランス等々）。
- (2) バブル崩壊後、現在に至る金融動乱ともいえる時期を執筆（編集）するにあたり、切り口、表現のあり方をご教示いただきたい。
- (3) 編集から発刊までのスケジュール、執筆者の選考方法（外部・内部）はどのように考えたらいいか。
- (4) 銀行史の編纂にあたり、どのような点に重点を置いて編集すればよいのか。
- (5) 次の諸点はどのように考えるか。
 - ① 社史（年史一般）における「銀行」史の特徴
 - ② 百年史作成後の百「十」年史作成時における留意点・考え方
 - ③ 年史の中で県経済関係（他金融機関や他企業）を記述する場合の留意点
 - ④ 年史・小史・歩みの違い？
- (6) 次の点はどのように考えるのか。
 - ① 年史編纂予定はあるものの、具体的着手には至っていない段階において、資料収集・管理に際し、日常的に心掛けるべきこと
 - ② 年史編纂に必要となる資料。
- (7) 長期にわたって継続的に資料を集めるためのノウハウはあるか。
- (8) 短期間で編纂する場合、テーマの絞り込み方等についてご教示いただきたい。
- (9) 年史編纂を年頭においた、さまざまな資料の整理方法はどのようにすればよいのか。
- (10) 資料収集・保管の基準はどのように考えればよいのか。
- (11) 効率的な資料の収集方法と管理はどうすればよいのか。
- (12) 次の諸点をお教えいただきたい。
 - ① 読み易い年史作成の留意点
 - ② 昔（例えば、明治時代）の資料の収集方法
 - ③ 年史編纂において、タブー的な事柄があれば？
- (13) 次の諸点につきお教えいただきたい。
 - ① 非常に長い歴史を持つため、資料も膨大な量と思われるが、どのように収集・保管されたのか。
 - ② 資料のデータベース化はどの程度されているのか。
 - ③ CD-ROMやビデオテープ等、書籍以外の制作はされたのか。
 - ④ 編纂作業にあたっての苦労話等は。
- (14) 編纂体制（編集に携わった人数・期間等）はどうか。
- (15) 次の点につきお教えいただきたい。
 - ① 編纂期間、人数等

- ②方針決定までのプロセス、最終（最高）責任者の校了までの流れ
- (16) 編纂体制・期間等はどうか。
- (17) 執筆者数と分担方法はどうか。分担した場合、どうしても内容の重複とか、表現方法の不統一が発生すると思われるが、最後に誰がリライトしたのか。
- (18) 次の点につきお教えいただきたい。
- ① 編纂体制はどうだったのか。
 - ② 編纂方針策定と記述内容の最終チェックはどのようなラインで決定していたのか。
- (19) 次の諸点につきお教えいただきたい。
- ① 印刷会社の選定、作業分担
 - ② 執筆要員、スケジュール
 - ③ 想定外の事柄、苦心談
- (20) 金融資料館につき、次の諸点をお聞かせいただきたい。
- ① 開設に向けてのコンセプト
 - ② 収蔵資料の構成
 - ③ 運営方法（人員・利用可能時間・一般開放の有無等）
- (21) 金融資料館につき、次の諸点をお教えいただきたい。
- ① 資料館に保存するものの内容について
 - ② 運営方法、維持経費等の概要について
 - ③ 将来の展望について
- (22) 金融資料館につき、次の点をお伺いしたい。
- ① 金融資料館の常設展示物について（入れ替え等）
 - ② I T時代に沿った資料館のリニューアル方法・策
- (23) 資料の保存基準、各部署への徹底方法はどうか。
- (24) 金融資料館につき、次の点はいかがか。
- ① どういう資料が展示物として役立つのか。
 - ② 契約期間が既に終了しているキャラクターグッズ等は、展示物として利用しても問題はないのか。
- (25) 年史編纂にあたり大きな障害となった点があれば、お聞かせいただきたい。
- (26) 金融資料館につき、次の点をお話しいただきたい。
- ① 金融資料館の場所、運営状況
 - ② 開設目的や開設に至るまでの経緯等

助言希望事項

(27) 次の諸点につき助言いただきたい。

- ① バブル期金融の一翼を担った営業、融資のあり方について
- ② 不良債権処理、経営全般にわたるリストラ等の取り上げ方について
- ③ 昨今の世界経済、日本経済、さらには地方経済を担う金融機関としての位置づけ、執筆時の切り口について

(28) 次の諸点につき助言いただきたい。

- ① 編集・執筆で注意すること、コツについて
- ② 間違った記述や、異端な記述にならないための方法について
- ③ 歴史的評価の定まっていない直近の出来事の記述方法について

(29) 行員（全員未経験者）のみで執筆を行う場合の注意点等について助言頂きたい。

(30) 次の点につき助言いただきたい。

- ① 効率的で最小限必要な金融経営資料の収集、保存方法について
- ② パソコンやイメージ処理による保存方法について。最小限のスペースでありながら、将来「年史」等の印刷に耐えられる縮小方法はないか。

(31) 国内経済、県内経済を記述するうえで、参考となる資料は何か。また、直近の出来事で参考となる資料には、どのようなものがあるか。

(32) 次の点につき助言いただきたい。

- ① 編纂費用の概算、執筆者、その他著作権使用等の方法、費用について
- ② 使用した資料の保存方法等について

(33) 年史編纂がスムーズにいくための体制のあり方につき助言いただきたい。

編纂業務の全体像

編纂の決定

編纂専担組織の設置、スタッフの決定
編纂の全体的な基本方針の検討と決定
完全社内編纂かどうか／編纂委員会などの社内協力体制／
全体的概算および年度毎の予算編成
仕様・部数をどうするか／印刷会社の選定と契約
執筆分担と執筆方針の検討と決定
目次構成の作成と社内検討、決定
年表、基本計数の作成開始
編纂室の社内PR開始

資料収集と取材

社内外の基本資料・文献の完備
必要データなど各部署からの収集
重要社業に関する関係者からの聞き取り調査を開始

本文執筆

分担に応じた執筆の開始
一次原稿の社内閲覧（チェック）
修正など必要なコメントの収集
コメントの検討と修正
二次原稿の行内閲覧と完成稿の作成

本文以外の作成

巻頭の言葉／資料編の原稿／年表の原稿／本文に入れ込む図表、写真の整備／役員集合写真や支店・工場等写真の選定

印刷・製本

本文・資料編、それ以外のもの全ての完成稿入稿
初校校正、再校正、必要に応じて再々校正／レイアウト確認／
色稿校正、確認

納本・配布

各部署から配布先を集計／添え状を添付し配布

収集資料の整理・保存

歴史的文書の保存／各部からの収集資料の返却ないし保管移管／
廃棄・焼却資料類の選別

編纂方針について

優れた社史がもつふたつの要素

社風を軸にした骨太な流れ／

特定の時期（時代）の問題に対応しようとする主体的取り組み

会社史として妥当な3つの編纂方針

①主体的な経営活動に重点（経営史的アプローチ）

②客観性と実証性の確保

③多様な読者を想定した平易な表現

刊行物のスタイルや編纂方針に応じた編纂期間

一般的な基準：本文・資料で1000ページ程の社史は最低でも3年以上

執筆期間と一次原稿の調整期間は余裕をもって／

刊行は周年の半年後か一年後

3つの基本的な編纂スタイル

A：編集・執筆とも行内で＝完全社内編纂

B：執筆をアウトソーシング

C：AとBの折衷＝監修者の依頼、一定の時期を外部執筆者へ

アウトソーシングのいくつかのスタイル

印刷会社などに編集協力とセットで執筆者も推薦受ける／

直接、必要な事項（監修か執筆かなど）を該当者に依頼

社内完全編纂とアウトソーシングとの人件費を含むコスト比較を／

外部執筆の特徴：ほぼ安定した質の原稿が得られる

年史の質のかなりな部分は執筆者の選定で決まる

執筆を通じて執筆者の自社への理解を深めさせる配慮／

執筆者間の議論が湧き起こる雰囲気作り

原稿スクリーニングの原則

読みやすいか（過度な業界専門用語や社内独特の短縮形）

事実関係の誤りはないか

書き込んだ案件の軽重は適切か

実現しなかった案件の取り扱いは適切か

対外的節度は保たれているか

バランスは確保されているか

一般的な経済・業界・金融動向などはどの程度必要か

会社の主体的な意思決定や経営活動に何がどの程度影響したのか、という

視点が重要

経済や業界の一般的な通史は、別の機関の役割だろう

資料の収集

まず社内資料の全体像を把握しよう

どの部・課が、何を、いつからいつまでのものを保有しているか
大雑把な社内資料リストを作成
創業期や前身会社、合併会社などの戦前資料や昭和 20 年代の資料の発掘
直近資料が編纂室に集まる仕組みをつくる
編纂室での集中管理と各部・課での分散管理

執筆の資料を用意する

社内基本資料（全体的流れがわかる資料）を収集し、時系列で完備する

〔例〕 株主への営業報告書、有価証券報告書、取締役会議事録
常務会議事録、支店長（部長）会議資料、行内報、社員名簿、
中・長期経営計画および年度計画

社内資料（特定の事実関係がよりわかる資料）

〔例〕 業務部の商品開発関係資料、通達、パンフレット、
営業関係の資料

刊行された社外基本資料・統計書を用意する（戦前から昭和 20 年代）

公開されている資料を使う（戦前から昭和 20 年代）

ヒアリング（聞き取り調査）を実施し、その記録を残す

オーラルヒストリー、文書資料の補完

歴代社長の社内外での講話、訓示、講演、インタビュー記事などは重要

年表の作成の重要性

年表に何を載せるかで書き込む構成が決まる

巻末年表は骨太な流れがわかるように（事業活動の展開）

巻末年表とは別により詳細な素年表を作ることが望ましい

出典を明記（何をみれば具体的内容がわかるか）

素年表のデータベース化ができれば汎用性高まる

刊行後おける資料の整理・保存

資料の選別：自社にとって重要な出来事に関する資料を残す

資（史）料にはふたつのタイプがある

Aタイプ 上記「社内基本資料」のような全体的流れや動きがわかる資料
定型・定期ものが多い
選別の必要なし

Bタイプ 特定の問題について記録された資料
非定型・非定期ものが多い
選別の必要あり、どれをどの程度残すか

Aタイプの残存状況や重要な出来事に関してAタイプの資料
がどの程度語っているか、で決まる

写真の扱いも原則的には上記と同様、目録は絶対必要

資料整理のステップ

第1ステップ 社内現有資料の把握とそのローリング
AタイプとBタイプの区分

第2ステップ Bタイプの選別
ダンボール単位の大雑把な目録作成

第3ステップ 資料単位の目録作成

第4ステップ データベース化

資料管理の組織上の問題

歴史的資料のみを保管・管理するのか、現在のものまで管理するのか
集中保管と分散保管（整理・管理主体と場所の明確化）

歴史的資料の外部寄託：外部機関は活用できる（公開・非公開指定）
県立図書館、県立文書館、大学図書館など

資料公開への取り組み

会社の個性的で多様な生き方を知ってもらい、そして知恵を貰う

経済社会総合研究センター Working Paper 発行一覧

No.	発行年月日	題 名 / メンバー
1	2001/04/29	■品質を考慮した中古マンションの価格モデルの推定 [小野 宏哉・高辻 秀興・清水 千弘]
2	2002/03/01	■国家の在り方に関わる基本問題 ―日本国家の戦略的危機管理を考える― [大貫 啓行]
3	2002/04/01	■首都圏中古マンション市場を対象とする品質調整済住宅価格指数の開発 ―市場の構造変化と指数の接続― [小野 宏哉・高辻 秀興・清水 千弘]
4	2002/03/12	■日本のアイデンティティと外交政策 [ロナルド A・モース]
5	2002/03/15	■イスラムの拡大と21世紀の国際社会理解の為に ―イスラム拡大が引き起こす諸問題― [保坂 俊司]
6	2002/03/27	■地理情報システムでの利用を考慮した地域経済環境データベースの構築 [籠 義樹・高辻 秀興]
7	2002/03/31	■Real Options研究の現状 [高辻 秀興・小野 宏哉・佐久間 裕秋・籠 義樹]
8	2002/09/25	■技術革新と景気循環システム [永井 四郎]
9	2002/10/22	■地方自治体財政の現状分析 ―普通会計ベースで見た全国団体別財政力比較― [佐久間 裕秋]
10	2003/03/06	■財政赤字、公債と家計消費 [中村 洋一]
11	2004/02/01	■地方自治体財政の現状分析 ―普通会計ベースで見た全国団体別財政力比較― 平成12年度決算 [佐久間 裕秋]
12	2004/03/01	■デフレーション下の経済政策 [永井 四郎]
13	2004/03/20	■産学共同プロジェクト ～論理的企業風土確立に向けての組織改革～ [中野 千秋・山田 敏之・福永 晶彦・野村 千佳子・長塚 皓右]
14	2004/03/25	■私立大学財務の脆弱性と安定性 [浦田 広朗]
15	2004/03/25	■インフォーマルな金融システムの発展と政府の役割 ―「合会」（無尽）の発展における公的対応に関する日中比較研究― [陳 玉雄]
16	2004/03/25	■生命表形式による労働力と就業構造の分析：1987-2002年 [別府 志海]
17	2004/07/10	■日本ベンチャーキャピタル産業の発展プロセスとインプリケーション [李 宏舟]
18	2004/11/25	■Conjunct method of deriving a hedonic price index in a secondhand housing market with structural change [小野 宏哉・高辻 秀興・清水 千弘]
19	2005/03/01	■地方自治体財政の現状分析 ―普通会計ベースで見た全国団体別財政力比較― 平成14年度決算 [佐久間 裕秋]
20	2006/03/25	■Incorporating Land Characteristics into Land Valuation for Reconstruction Areas [小野 宏哉・清水 千弘]
21	2007/02/15	■土地利用の非効率性 ―東京都区部・事務所市場の非効率性の計測― [清水 千弘・唐渡 広志]
22	2007/02/18	■モンゴルにおける国際援助の経済効果、人口ボーナス [セリーテル・エリデネツール]
23	2007/02/20	■大正時代初期の宇都宮太郎 ―参謀本部第二部長として― [櫻井 良樹]
24	2007/03/31	■東アジアにおける企業家活動と地域産業の発展に関する研究 [佐藤 政則・陳 玉雄・連 宜萍・丘 紫昀]
25	2007/11/29	■Change in house price structure with time and housing price index ―Centerd around the approach to the problem of structural change― [清水 千弘・高辻 秀興・小野 宏哉・西村 清彦]
26	2007/11/29	■炭素税による温暖化対策の不確実性 [清水 透・小野 宏哉]
27	2008/03/31	■『人民日報』からみた「改革・開放」 ―中国の国際情勢認識と経済制度― [佐藤 政則・陳 玉雄]
28	2008/03/31	■中国の環境問題を考える [三瀧 正道・陳 玉雄・金子 伸一・汪 義翔]
29	2008/12/25	■近代日中関係の担い手に関する研究（中清派遣隊） ―漢口駐屯の日本陸軍派遣隊と国際政治― [櫻井 良樹]
30	2009/01/25	■Econometric Approach of Residential Rents Rigidity ―Micro Structure and Macro Consequences― [Chihiro Shimizu]

No.	発行年月日	題 名 / メンバー
31	2009/03/27	■日本の経営は“意欲的労働力”の創出によって効果的か – “理念共有化”仮説の提唱 – [大場 裕之]
32	2009/03/31	■サブプライム問題以降の大きな変化と世界経済、オバマ政権の経済外交政策 [成相 修]
33	2009/03/31	■「銭荘」の発展と衰退 – 「中国式銀行」の衰退要因に関する試論 – [陳 玉雄]
34	2009/04/13	■Investment Characteristics of Housing Market – Focusing on the stickiness of housing rent – [清水 千弘]
35	2010/02/01	■What have we learned from the real estate bubble? [清水 千弘]
36	2010/02/01	■Structural and Temporal Changes in the Housing Market and Hedonic Housing Price Indices [清水 千弘・高辻 秀興・小野 宏哉・西村 清彦]
37	2010/02/12	■日本の経営の海外移転は成功しているのか – 職務意識による理念共有化仮説の検証：メキシコ進出日系M社工場の事例を中心に – [大場 裕之]
38	2010/03/31	■中国の社区を考える [汪 義翔・三瀧 正道・金子 伸一・陳 玉雄]
39	2010/03/14	■日本の雇用形態の多様化に関する研究調査 [成相 修・佐藤 純子]
40	2010/07/01	■Will green buildings be appropriately valued by the market? [Chihiro Shimizu]
41	2011/03/10	■緊張が増す朝鮮半島と日本 – 「2010 東アジア共同体への課題」プロジェクト研究報告 – [成相 修・金 泌材]
42	2011/03/31	■自動車リコール届出による不具合データの収集および整理 – 報告書 – [長谷川 泰隆]
43	2012/01/31	■内外国債市場と高橋是清：1897～1931 [佐藤 政則・永廣 顕・神山 恒雄・武田 勝・岸田 真・邊 英治]
44	2012/03/31	■中国における伝統的文化の再評価と産業化・国際化 [三瀧 正道・汪 義翔・金子 伸一・陳 玉雄]
45	2012/03/31	■市民の環境意識と環境配慮行動への取り組みの現状 – 千葉県柏市の事例 – [籠 義樹]
46	2012/05/01	■都市基盤整備財源はどのように調達すべきか？ – 都市の老朽化への対応と開発利益還元 – [清水 千弘]
47	2012/05/08	■売却／購入過程における住宅価格 – 募集価格と成約価格 – [清水 千弘・西村 清彦・渡辺 努]
48	2012/10/15	■Biases in commercial appraisal-based property price indexes in Tokyo – Lessons from Japanese experience in Bubble period – [Chihiro Shimizu, Kiyohiko, G. Nishimura, Tsutomu Watanabe]
49	2012/10/15	■Commercial Property Price Indexes for Tokyo – Transaction-Based Index, Appraisal-Based Index and Present Value Index – [Chihiro Shimizu, W. Erwin Diewert, Kiyohiko, G. Nishimura, Tsutomu Watanabe]
50	2012/10/15	■The Estimation of Owner Occupied Housing Indexes using the RPPI: The Case of Tokyo [Chihiro Shimizu, W. Erwin Diewert, Kiyohiko, G. Nishimura, Tsutomu Watanabe]
51	2012/10/15	■Office Investment Market Becoming More Selective – Selection of the Winning Market in Tokyo's 23 Wards – [Chihiro Shimizu]
52	2012/11/17	■住宅価格指数の具備すべき条件 – 国際住宅価格指数ハンドブックの論点を踏まえて – [清水 千弘]
53	2013/01/01	■不動産投資リターンはどのように決まるのか？ – 資産価格・不動産収益と割引率のマイクロストラクチャの推計 – [清水 千弘]
54	2013/01/26	■戦前日本の経済道徳 – その形成に関する試論 – [道徳経済一体論研究会 編]
55	2013/03/29	■1932年日銀引受国債発行はどのようにして始まったのか – 大蔵省・日本銀行・シンジケート銀行からの考察 – [佐藤 政則・永廣 顕]
56	2013/03/31	■「共創空間」で地球を旅しよう ～ライフスタイルの再発見～ [大場 裕之]

No.	発行年月日	題 名 / メンバー
57	2013/03/31	■不動産投資関連指数の時系列変動における特徴 [鈴木 英晃・高辻 秀興]
58	2013/07/09	■最小分散ポートフォリオでの不動産投資の分散効果ダイナミクス Dynamics of Diversification Benefits of Real Estate within Minimum-Variance Portfolio [鈴木 英晃・高辻 秀興]
59	2013/12/05	■総合収益でみた投資不動産と代替資産の多変量時系列分析 Multivariate Time Series Analysis for Investment Real Estate and its Alternative Asset Classes in Total Return: the Case of Japan [鈴木 英晃・高辻 秀興]

[問い合わせ先]

〒277-8686 千葉県柏市光ヶ丘2-1-1

麗澤大学経済社会総合研究センター

Tel:04-7173-3761 / Fax:04-7173-1100

<http://ripess.reitaku-u.ac.jp/>

掲載されている論文、写真、イラスト等の著作権は、麗澤大学経済社会総合研究センター及び執筆者にあります。これらの情報は著作権法上認められた場合を除き、無断で転載、複製、翻訳、販売、貸与などの利用をすることはできません。