

「日本的なアーカイブズの伝統とグローバル化時代の新たな要求との調和～アーカイブズの充実に向けた企業と国の取り組み～」

加藤 丈夫
国立公文書館 館長

【要旨】

近年、コーポレートガバナンスの強化に関連して、企業経営におけるアカウンタビリティの重要性が指摘されるようになってきているが、日本の企業経営においては、長い間アカウンタビリティが強く意識されることはなかった。「経営の評価は数字で示される結果が全てであり、そこに至る過程は社外に説明する必要はないし、説明して理解できるものではない」という意識が強かったことによる。しかし、株主をはじめとするステーク・ホルダーからは「結果に至る過程でいかなる判断が下されたかが重要であり、それらを明らかにするのが経営責任である」との主張が強まっている。企業活動の国際化が進み、経営の現状やビジョンを広く世界に向けて発信する必要が生じたことも、企業記録の重要性の認識を高めた。

日本の企業の多くは創業から今日まで、固有の経営スタイルを確立しており、それが一つの企業文化にもなっているが、企業活動が国際展開を重視し、海外進出や海外企業との事業提携などを行う際には、お互いの企業文化の相互理解が事業成功の鍵となる。こうした相互理解のためにも、企業発展の歴史をまとめた「社史」と共に、企業活動の証拠となる記録の存在が重要であり、このような側面からも企業アーカイブズの役割が見直されつつある。

これまで日本の企業アーカイブズは、法律で保存が義務づけられている決算書類や重要な取引の契約書などの一部の記録の保存と、創業者の成功物語や会社の発展の経過をまとめた「社史」及びその編纂に使う記録の収集と保存が主な業務であり、アカウンタビリティ確保の観点から見た企業記録管理は業務のスコープに含まれていなかった。しかし、これからの企業アーカイブズは、これまでの日本的な企業アーカイブズ像を越えて、トップマネジメントとの連携を強め、企業の国際的な情報発信とガバナンス強化を推進する中心的存在となることが求められている。

企業人としての長いキャリアののちに国立公文書館長に就任した筆者は、日本の企業アーカイブズの特徴と課題の多くは、日本におけるアーカイブズ全体の特徴と課題でもあることを発見することになった。「企業」の部分「国」や「政府」に替えれば、ほぼ現在の日本国立公文書館にも当てはまるのである。本発表では、日本の企業におけるアーカイブズの事例を通じて、日本的なアーカイブズの伝統と、グローバル化時代のアーカイブズの新たな機能との調和に向けた取組について考察したい。

【講師略歴】

かとう・たけお 独立行政法人国立公文書館館長。1961年、東京大学法学部卒業。同年、富士電機製造株式会社（現 富士電機株式会社）入社。1989年、同社取締役。1998年、同社代表取締役副社長。2000年、同社取締役会長。その後、同社相談役や特別顧問などを務める。この間、日本経済団体連合会顧問、日本年金機構理事、政府の「公文書管理の在り方等に関する有識者会議」委員などを歴任。2013年より現職。

日本的なアーカイブズの伝統とグローバル化時代の新たな要求との調和 ～アーカイブズの充実に向けた企業と国の取り組み～

はじめに

私は日本の国立公文書館（NAJ）の館長に就任して3年半になりますが、それ以前は長く民間企業の会長として経営に携わっていました。

もちろん、Public SectorとPrivate Sectorの仕事はまったく異なるのですが、歴史的な資料を保存し活用するというアーカイブズの役割については共通する点が多く、今後の展開についても同じ課題を抱えています。

二つに共通するのは、わが国のアーカイブズは、国においても企業においても、長い間その価値と活用には関心が向けられなかったこと、しかし近年その重要性が指摘され、国も企業もその公開と利用に積極的に取り組むようになってきていることなどです。

そこで今回は、近年のわが国におけるビジネスアーカイブの活動状況と国としてのアーカイブズ充実への取り組みについてお話しします。

I 日本におけるビジネス・アーカイブズ

I-1 企業文化の育成と継承

1) 社史の編纂に注力する

企業の活動記録には、取締役会議事録や有価証券報告書など法律で作成と保存、公開が義務付けられた文書がありますが、一般にビジネス・アーカイブズと言われるものは、それぞれの会社の創業から現在に至る企業活動の記録をまとめたものや、その会社が属する業界の歴史やもっと広く産業界・経済界の歴史をまとめたもの、更に優れた経営者個人の伝記などです。

会社の歴史をまとめた「社史」は、多くの会社で創立50年、70年という区切りの年に一冊の本にまとめることが多いのですが、特に歴史の古い大会社では豪華な本を作って取引先や顧客に配布することにしており、それを作成する専門部署である社史編纂室なども設けられています。

また数は少ないのですが、歴史の古い大企業の中には、会社の創立以来の製品や企業の活動記録などを一般に公開するMUSEUMもあります。

2) 優れた経営者の伝記が愛読される

優れた経営者個人の伝記としては、日本の近代化が始まった明治時代に多くの会社を創立した渋沢栄一、パナソニックを設立した松下幸之助、京セラの創業者である稲盛和夫の伝記は、アメリカのカーネギーの語録と同じように現在も市販され多くのビジネスマンが愛読しています。

多分、パナソニックの社員は全員が松下幸之助の伝記を読んでいます。これにより松下幸之助の経営に対する考え方、すなわち松下イズムは社内共通の価値として認識され、社員全員の行動の基準になっています。

いずれにしても、これを読むことによってその会社の特徴が良く分かるのですが、

おそらく日本は他の国に比べて特に「社史」の編纂に熱心な国だと思います。

また、日本の企業が「社史」を大切にすることと関連がありますが、日本は世界の中で、長い歴史を持つ「長寿企業」が最も多いという特徴があります。

現在東京の証券市場に株式を公開している会社の中で、創立から 100 年以上経つ会社は 65 社ですが、非公開で 100 年以上の歴史を持つ会社は約 26,000 社ありこれは世界の中で圧倒的に多い数です。

3) 企業文化を大切に育てる

どの会社でも、開発力が優れているとか、営業力が強いとか、社員を大切にすることなどの特徴を持っており、そうした特徴を社風と言いますが、それは長い時間をかけて作り上げられるものであり、別の言葉で言えば企業文化というものです。

日本の企業社会では、こうした社風を大切にすることが伝統であり、社史の編纂はこうした企業文化を会社の内外に発信する役割を担っているのです。

4) 日本独特の雇用システムを支える

日本において企業文化が尊重されるのは、日本の雇用システムと深い関係があります。日本では、社員が学校を卒業して入社してから 60 才乃至 65 才の定年まで一つの会社に長く務めることが普通ですが、こうした雇用形態をとる会社では、幅広い年齢層の社員たちを一つの家族の構成員のように扱い、社長は父、社員はその息子や娘のような関係にあります。その間に血縁関係はありませんが、長い間「同じ釜の飯を食べる」という仲間意識が、その社員たちに共通する価値、すなわちその企業独特の社風を作り、それが何代にも亘って継承されます。

それは会社の DNA というべきものですが、こうした価値の共有が社員の結束力を強め、会社が発展する原動力になると考えられています。

I-2 コーポレート・ガバナンスへの貢献

1) 企業情報の公開はステークホルダーの信頼に繋がる

一方で近年、企業活動の過去の記録はもちろん、現在の活動内容や未来に向けた事業目標を積極的に公開していきこうという動きが強まっています。それが、コーポレート・ガバナンスの中心となる企業情報の公開、すなわちアカウンタビリティの活動です。正しい企業情報を提供することは、この会社の製品なら安心して買える、この会社ならぜひ働きたい、あるいはこの会社の株なら買ってみたいというように、ステークホルダーの信頼を得ることに繋がります。

しかし、日本の企業において、こうしたアカウンタビリティの重要性が指摘されるようになったのは 1990 年代以降で、それほど古いことではありません。

それまでは、企業経営者の中に「経営の評価は数字で示される結果が全てであり、そこに到る経過は社外に説明する必要はないし、説明しても理解できるものではない」という意識が強く、企業情報の公開に取り組む企業はむしろ少数でした。

しかし 1990 年代に入って株主をはじめとするステークホルダーたちから、「結果はもちろんだが、そこに到る経過で経営者がどのような判断を下したかが重要で

あり、その内容と根拠を明らかにすることが経営責任である」という主張が強くなってきました。そしてその基になる企業の活動記録を整備し保存することが大切だと言われるようになりました。

2) 企業のグローバル化に貢献する

そうした主張の背景にあったのは、企業活動のグローバル化が進み、会社の内容を十分に承知していない海外の投資家や顧客、取引先に向けて経営の実態や今後の目標—経営ヴィジョンを広く発信する必要が高まったことがあります。

先程、日本の企業文化と雇用システムの関係性を述べましたが、日本独特の雇用システムである「終身雇用」「年功序列賃金」「企業内労働組合」は、外国のビジネスマンにとって理解するのが難しい制度です。

近年は日本でも欧米型の雇用システムを採用する会社が増えていますが、それでも日本の多くの企業はこの制度を維持しており、むしろこれが日本の企業が発展を続けてきた元になっていると考えられています。

従って、海外のステークホルダーがその会社の事業戦略に共鳴し投資や取引を行うには、まず彼らにこうした日本独特のシステムとそれを支えている企業文化を理解してもらう必要があるのです。

3) 活動記録の整備は企業防衛に役に立つ

企業の活動記録の整備が強調されるようになった背景には、近年、会社の経理処理の誤りや製品の欠陥などが発覚したとき、その原因や内容を十分に説明できる社内資料が整備されていないために、それが引き金になって経営が危機に陥るケースが多く発生したことがあります。

製品の問題では、ある製品に欠陥があることが判明した場合、マスコミの報道などで、その会社の製品すべてが不良品であるような噂が広まり、会社全体の売り上げに大きな影響を及ぼすことがあります。いわゆる風評被害というのですが、これを防ぐには製品の正確な品質データを保存・管理し、必要があればいつでも公表できる体制を作っておくことが重要です。

I-3 これからの企業アーカイブス

その意味で企業アーカイブスは、会社の事業活動の過去—現在—未来をつなぐ重要な役割を担っていると同時に、企業活動の正当性を証明する根拠となるものです。

しかし率直に言えば、日本において企業アーカイブスは、その重要性があまり認識されず、企業のトップは自分の会社で不祥事が発生したり、それが訴訟問題に発展したときに初めてその重要性に気づくというのが実情です。

現状は、社内におけるアーカイブス担当部門の地位はそれほど高くないし、担当者数も少なく期待される役割を十分に果たしているとは言えないのですが、今後は企業のトップがその重要性を認識し、そのリーダーシップの下で体制整備を図っていくことが求められています。

II 国のアーカイブス充実への取り組み

II-1 歴史的資料を保存する取り組み

1) 日本の資料保存には長い歴史がある

神話の時代は別にして、日本において天皇を中心とする統一国家が成立したのは約 1300 年前、8 世紀の初めでした。

その後内戦があつたり、何度かの政権交代がありましたが、長い歳月を経て、日本が憲法を制定し、国会を開設し、国内産業の育成や外国との交流に力を入れて近代国家としての佇まいを整えたのは、今から約 150 年前の 1868 年以降のことです。しかし、その当時の統治形態は天皇主権の官僚主導型国家で、国民の政治参加の機会は限定的でした。

そして 1945 年、大きな戦争を経験して敗戦国となった日本は従来の統治形態を根本的に変えて、国民主権、自由主義、平和主義の憲法を制定し、民主主義国家としてスタートしましたが、それから 70 年が経過して今日に至っています。

そうした歴史の中で、日本においては、千年以上前から文書による記録保存が広く行われており、統治者（政府）の記録だけでなく、武士や公家、寺社や神社などそれぞれの「家」の歴史を記した膨大な量の資料が作成され、それらは現在も貴重な歴史的資料として保存されています。

2) 災害から資料を守る戦いを続ける

このように、長い年月をかけて歴史的資料が蓄積されてきましたが、一方で、日本は地震、噴火、津波、風水害などの自然災害が多い国であり、そうした災害が発生するたびに、貴重な歴史的資料が消滅することを繰り返してきました。

現在もそうした状態に変わりはありませんが、日本は長年に亘り、いかにして災害から貴重な歴史的な資料や重要な文化財を守るかという戦いを続けていることができます。

またこれとは別に、先の大戦では多くの都市が空襲によって壊滅状態に陥り、大量の資料が失われたことはその後の記録の管理に大きな影響を与えました。

II-2 アーカイブス充実への取り組み

日本は戦後 70 年の間に、経済面では目覚ましい発展を遂げましたが、アーカイブスの充実という面では国民の関心は薄く、国においても地方自治体においてもその体制整備はなかなか進みませんでした。

それは、国民が主体となって過去の出来事を検証し、その是非を判断して次の施策に繋げるといった民主主義の基本ルールが、国民の間に十分に浸透していなかったことに大きな原因がありました。

こうした事情から、国がこの問題に正面から取り組み、法律の整備に取り組んだのは戦後 40 年を過ぎてからで、先ず 1987 年に公文書館法が成立し、その後、情報公開法（1999 年）、個人情報保護法（2003 年）が制定されました。

それは民主主義の定着には一定の時間がかかり、法の整備もその程度に応じて進

んだということでしょう。

そして、2011年、公文書管理の基本法である公文書管理法が施行されましたが、このきっかけになったのは官庁で重要な文書が紛失していることが明らかになりこれが大きな社会問題になったことでした。

いずれにしても、公文書管理法によって、公文書の作成—保存—公開の基本ルールが定まったことになり、現在は現用文書についても非現用文書についても、この法律に基づく運営が行われています。

しかし、公文書管理法は施行後5年しか経っていないので、公文書管理の体制整備にはまだ時間がかかるものと考えられます。また日本において全国90か所に存在する地方公文書館も同じ課題を抱えています。

II-3 新館の建設が新しい時代を開く

こうした状況の中で、近年国の政策として、「新たに National Monument としての国立公文書館を建設する」という取り組みが活発になってきました。

昨年は有識者の会議で、新館建設の候補地や新館が備えるべき機能について検討が行われ、具体化に向けた報告書がまとめられました。今後は、これをもとに建設地を決めて建設計画を策定し、予算措置を講じた上で建設が具体化することになりますが、このプロジェクトは単に建物を新築するだけでなく、日本における公文書管理の充実にとって大きな意味を持つことになると思われます。

その第一は、国がリーダーシップをとることで、公文書管理の重要性が全国に広まり、その保存体制の整備と利用の促進が図れることです。

第二に、新館が展示や学習などで最新の設備を備えることにより、これが全国のモデルケースとなって、各地の公文書館の設備・機能の充実が進むことです。

この中には所蔵資料のデジタル化の推進も含まれます。

第三には、新館の建設と併行して、文書管理の専門家の育成に取り組むこととなりますが、これは現在全国的に不足している人材の確保に繋がると期待されます。

おわりに

日本には古くから「不易流行」という言葉があります。

これは、長く受け継がれてきた伝統をしっかりと守ると同時に、古い習慣に拘らず時代の変遷に合わせて柔軟に対応するという意味ですが、これは国とっても企業にとっても新しい時代に発展を続ける基本であるに違いありません。

そして、それを支えるのがアーカイブスの役割だということになるでしょう。