

イノベーションプロセスにおける 当事者の行為主体性

—— 複数のソニー・ウォークマンの開発ストーリーから ——

長谷部 弘 道

1. はじめに

任意の企業における日々の技術開発活動を通じて、ある日、革新的な製品が生まれたとしよう。そしてその製品が、結果的には消費者を媒介として、社会における特定の行動様式を大きく変化させたとする。このとき、その技術開発活動に関わった当事者は、まさにイノベーションの内側にいることとなり、さらにいえばその内側にいる当事者たちによって認識される世界のなかで、彼らはそのイノベーションを実現させるべく、行為主体性を発揮しているということができる。その際、当事者たちは、当然ながら自らを「イノベーションを生じさせた主人公（ないしは当事者）」として語り継ぐこととなるだろう。

翻って、我々研究者が、ある特定のイノベーションのプロセスについて精緻な議論を展開しようとする際、拠り所のひとつとしがちなのは、このような当事者の記憶に基づいた経験の語りである。しかし同時にこれは、最も疑いの目を向けなければならない厄介な対象でもある。なぜなら、それらしばしば、多様に解釈しうる事実そのものを、自らを中心に据えた「自分の物語」へと再構築し、あたかもその再構築された物語を、「事実」そのものであるかのように証言する傾向があるからである。

ただし、だからといって、我々研究者が任意のイノベーションのプロセスについてその仔細をうかがい知るためには、この当事者のフィルターを介して再構築された「事実」を駆使しない手はない。その場合、当然ながら、それらの「語り」がもつ偏りを考慮することが必要となってくる。こうした作業を通じて、任意の当事者たちによって語られた個人的な記憶に基づく物語を、出来事のプロセスとして再記述しうる可能性をもつこととなる。

本稿では、ソニーの製品のなかでも特にソニーを代表する革新的な製品として知られるヘッドフォンステレオ、「ウォークマン」の製品開発のプロセスをとりあげる。この事例に注目する理由は、ウォークマンが単に技術ないしは市場における評価の両面で革新的であったということのみならず、複数の当事者による「語り」が、様々な形で残されている製品であるという点にある。本稿は、そのような複数の「語り」によって示される事実関係を確認し、それらの齟齬にも着目しつつ、ある特定の経験を物語る当事者たちが、各々の物語のなかでどのように自己の主體的役割とその成果とを位置づけているのかを読み解いていきたい。

2. 先行研究

ウォークマンの開発をめぐる社会科学領域の先行研究は、当事者が残しているインタビュー記事や書籍、回想録と比べると、意外なほど少ないが、水原紹はウォークマンを一企業における主力かつ継続して製品化し続けられる技術・商品、すなわち「ランドマーク商品」と位置づけ、いかにソニーがランドマーク商品としてウォークマンを開発し得たかについて、複数の論考を著している。これらの論考の趣旨はウォークマンという商品の「ランドマーク性」の生成過程を明らかにすることであり、その関心は本稿のそれとは明確に趣を異にするものであるが、史料の根拠としては、ソニー広報センターによる『GENRYU源流』(1995)、『ソニー自叙伝』(1998)、あるいはソニーOBである黒木靖夫による『ウォークマンかく戦えり』(1990) や『大事

なことはすべて盛田昭夫が教えてくれた』(1999) などによるところが大きい(水原, 2002, 2005, 2007, 2009)。

たしかに出来事としての「ウォークマン開発」を調べていくうえで、これらの資料群にあたる必要は当然にあるのだが、水原による一連の研究では、これらの資料群において記述されている事実関係の相互比較・検討は、企図された目的の中で必ずしも重要な意義をもっているわけではないこともあり、この点の検証は未解決であると言わざるを得ない。また、本稿で取り扱うように、ウォークマン開発の当事者の多くは、当時の記憶をみずから述懐しており、彼らの語る「ウォークマン開発」を比較し、この出来事のプロセスにおける諸主体間の相互関係とその整合性を明らかにする必要があるように思われる。

また、Du Gayらは、カルチュラル・スタディースの立場からウォークマンの企画、設計、開発、生産、広告・販売活動といった項目に始まり、それらが消費者たちによってどのように消費されたのかという部分までを包括的に議論しようとしている。彼らはこのなかで、こうした「ウォークマンの発明者は誰か」という種々の逸話について、かなり踏み込んだ言及を行っている。これによれば、「それら¹⁾の大半が、それぞれ異なった方法で、ソニーという企業組織の実践と質に関わっている、限られた人々へと言及されていること」に注意する必要がある、さらに「われわれが理解しようとするにあたって必要なのは、ウォークマンの生産に用いられる弁別的な実践であり、またそのような広範な実践は特定の価値、確信、仕事のパターンといった観点によって表象される」としている (Du Gay et al, 1997, 暮沢訳, 2002, p71)。

たしかにこれらの指摘に基づけば、われわれはこのウォークマンの一連の開発プロセスについて、任意の物語の主人公のみを特定すれば良いということにはならず、それぞれの実践(ないしは、その物語)の相互関係にも目を配らなければならないということになる。この指摘は全く正しいが、資料の制約からか、Du Gayらの著作には、そこに踏み込んだ記述は他にみられない。

このように、先行研究はあたるべき資料にあたり、またそれらの資料の扱い方についての問題意識を共有しているものの、具体的な当事者の証言について、十分な比較検討を行なっているわけではない。そこで、本稿では数多く出版されているソニー出身の技術者の回顧録や社史等を参照しながら、ウォークマン開発をめぐる、多様な主体間の関わり合いとそれぞれの行為主体性の発揮のされ方について検討する。特に、各主体のイノベーションの物語りの力点がどこに置かれているのか、ということに着目する。

第3節では、まずウォークマン開発のアウトラインと、それを可能にした全社的な背景について解説する。これをふまえたうえで、第4節以降では、「ウォークマン開発」の当事者のなかでもキーマンとされる井深大と盛田昭夫（第4節・第5節）、黒木靖夫（第6節）、大曾根幸三（第7節）、そして高篠静雄（第8節）といったソニーOBの述懐を参照しながら、彼らがいかなる点に自らの主体的役割を位置づけていたのか、あるいはそれらの発言に齟齬はあるのか（あるいはないのか）といった点に着目しつつ、読み解いていく。最後に、第9節では、まとめにかえて本論の意義と今後の課題を提示する。

3. 1960年代～70年代におけるソニーのテープレコーダー事業と技術蓄積

1960年代のソニーは、音響市場においては優位な存在ではなかった。それは、テープレコーダーの開発以降、トランジスタラジオ、トランジスタテレビ、トリニトロンテレビ、VTRの開発といった具合に、矢継ぎ早に目玉製品となるような新規の技術開発に投資してきたからである。このため、必然的に音響事業は、安定的な事業運営によってこれらの新規技術開発を支えるものとして位置づけられていた。

当初は日本で初めての革新的な国産機を世に送り出したソニーのテープレコーダー事業であったが、テープはオープンリール方式から、カートリッジ型とよばれる磁気テープをケースに収め、各社独自の規格を開発し始めてい

た。ソニーにおいても独自規格の開発を試みたが成功せず、1963年にフィリップスの「コンパクト・カセット」の共通規格化に参加することとなった。標準規格が定まってからは、1966年ごろからテープレコーダーの製造技術を整備し、製品開発体制を整えていった。

こうした事情もあり、1970年の部門再編を経て、ソニーの音響事業は大きく梃子入れがなされた。Hi-Fi音響市場の成熟にあわせ、高級ステレオの製品ラインを整え、新たな技術開発の拠点として、芝浦に技術研究所を設置するとともに、コンシューマー製品についても、ラジオとカセットをあわせた「ラジカセ」、そして音質を重視しつつも軽薄短小なテープレコーダーの製品開発を進めることとなった。このような体制のなかで、ソニーでは、1977年に小型のモノラルテープレコーダーで、新聞記者の取材用として開発された「プレスマン」を発売した。

1995年の『GENRYU源流』や1998年の『ソニー自叙伝』といった、ソニー広報センターが執筆した「正史」におけるウォークマン開発史は、こうした背景のうち、①テープレコーダーの技術蓄積とフィリップス規格であるコンパクト・カセットの普及にソニーの大賀の交渉が影響していたということ、②井深が海外出張で使うので大曾根に「プレスマン」を改造したウォークマンの試作機の製作を命じたこと、③井深から盛田に試作機の紹介があり、盛田がこれを大変気に入って、正味4ヶ月の準備期間を残すのみの早急な事業化を提案したこと、④盛田による半ば強引なスケジュール・価格・仕様（録音機能なし）の設定によって、それに引きずられる形でテープレコーダー事業部が開発を進めたこと、⑤社内、特に営業側からの強い反対があったこと、⑥紆余曲折を経て発売にこぎつけ、滑り出しは微妙であったが、結果的には大ヒットすることとなったこと、という6点によって構成されている²⁾。

本稿で次節以降紹介する5名の当事者の物語りは、この「正史」の筋書きのうち、特に②、③、④に関係する。これらの当事者の物語りは、この「正史」を支持するものもあれば、場合によってはその記述に矛盾するものもある。では実際のところ、当事者たちはそれぞれどのように「ウォークマンを

作った」と物語っているのだろうか。次節以降では、それぞれの物語の相違に追っていくこととする。

4. 井深大による述懐

始めに、創業者の一人であり、ウォークマン開発当時、すでに現役を退いていた井深（当時名誉会長）による述懐から確認してみることにしたい。以下は、井深が木原信敏とともにインタビューに回答していたものを記録し、編集、出版したものである。

「僕はヘッドホンでステレオを聴くのが、昔から大好きなんです。ヘッドホンで聴くステレオというのは、特別な雰囲気音なんですよ。だれでも病みつきになる。これを聴いて病みつきにならないやつはどうかしているというのが、私の信念なのです。まあ、音楽家の大賀（典雄）社長なんか、反対の意見ですけどね。ウォークマンを私が発想したころ、しばしばアメリカとの間を飛行機で往復していたのですが、日航機の客席で聴くヘッドホンの音がひどいものだったんですよ。〈中略〉結局、懲りて、うちのいいステレオ、高級な2チャンネルのレコーダー、普通のカセットがかけられるやつを持って、アメリカとの間を往復するようになったんです。〈中略〉。持ち運びやすい小さいテープレコーダーを作ってくれと、オーディオ部門の担当者に頼んだ。ところが、さっぱり作ってくれない。そこで、盛田会長に「こういうコンセプトのものを考えてくれ、この音を聴いたらだれだって買うよ」って言って、だいぶたってから、そうですね、二年くらいしてやっとまとめてくれたのがウォークマンなんです。」「でも、このヘッドホンの音を聴いたことのない人たちは、こんなものを作るのに反対でした。例えば、営業の人たちのほとんどがウォークマンに反対でした」「だから、私はみんなが反対するものをやれば、だいたいもうかるん

だって頑張った。反対するものをやれと。」「こういうものが商品になる、という発想をだれも持っていないんですよ。盛田君は初めから、これはいけると賛成してくれたけど、あまりプレッシャーをかけなかった。それで、私が一生懸命プレッシャーをかけたら、盛田君が動き出してね。」「いや、ウォークマンの話は、私がソニーの仕事に1つ1つ口を挟まなくなってきたことですけど、「これは売れるに違いないから、こしらえろ」と言ったんですよ」「私と盛田君とで相談して、最初十万台と言ったんです。」「そうしたら、二万台しかやらない。だから、あっという間に売れちゃった。」(井深・小島, 1993, pp52-58)

これによれば、井深は、基本的な商品コンセプトの発想の源流は自分自身にあり、アメリカ出張の際に使う「持ち運びやすい小さいテープレコーダー」をオーディオ部門の担当者に頼んだこと、またその後、盛田会長に「一生懸命プレッシャーをかけた」ことが、ウォークマンの開発の源流にあったことを述懐しており、この筋書きはおおむね「正史」と整合的であるが、若干井深にその功績を関連づけ過ぎているようにも思われる。

たしかに、後者については、盛田に対して井深がウォークマン試作機を持っていったというのは、ある意味で技術戦略家としての意図的な行為であったとすることができるかもしれない³⁾。しかし、少なくとも前者については、実際には井深が「オーディオ事業部にその意向を伝えてから二、三年の間は、その希望は実現しなかった」と述懐しているように、技術者の間では、井深の意向は、すぐに解決しなければならない課題だとは認識されていなかったようである。技術者たちに対するこうした態度は、自らの意向を、有無を言わず押し付けようとするマネジャーの態度ではない。仮にそのような態度で接することも、井深であれば可能であったかもしれない。そうすれば、もっと短期間のうちにウォークマンの試作機は完成していたかもしれない。しかし、そうはならなかったのである。

なお、このような態度を井深がとっていたことについて、井深自身が「ソ

ニーの仕事に1つ1つ口を挟まなくなってからのこと」であると自ら説明していることから、この一連の述懐は、あくまでもアイデアの発端に自分が関与しているということを示唆しているにとどまる発言だと解釈することもできよう。

したがって、確かに具体的な技術の組み合わせに関する要望として、井深はウォークマンにほぼ近いものを作るアイデアの具現化を技術者に指示したのかもしれない。この意味で、確かに井深はウォークマン開発のトリガーを引いた主体の一人であるということもできる。ただ、それは次節で紹介する盛田のような事業化のイニシアチブの取り方や具体的な実効支配とは異なり、よりゆるやかな影響力を技術者たちに与えるにとどまっていたと説明することができるのではないか。そうであるとすれば、ウォークマン開発における井深の行為主体性も、彼の述懐を字義通りに受け取るのではなく、全体の中で限られた影響力をもたらしたものとして説明されねばならない。

5. 盛田昭夫による述懐

では、当時会長としてウォークマン開発を積極的に推進した当事者である盛田の回顧では、この出来事はいかに物語られているのだろうか。以下は、盛田が自らの関わった事業について言及している数少ない著作である『MADE IN JAPAN』からの一節である。

ある製品のアイデアというのは、突然出てくることもある。いまでは世界中に知れ渡っている「ウォークマン」の場合がよい例である。そのアイデアが具現化したのは、ある日、井深氏が我が社の携帯用ステレオ・テープレコーダーと標準サイズのヘッドホンを抱えて私の部屋にやって来たときだった。彼は不満そうな顔をしながら、装置が重くてしょうがないと言った。どうということかと尋ねると、「僕は音楽を聴きたいんだけど、他人を邪魔するのはいやなんだ。そうかといって、

一日中ステレオの前に座っているわけにもいかないから、こうして音楽を持ち歩いている。だけど重くてかなわんよ」というのが井深氏の説明だった。私はあるアイデアを長いあいだ温めていたのだが、井深氏の話を知っているうちに、急に焦点がはっきりしてきた。自分の子供たちを見ていて、若者が音楽なしに過ごせないことを知っていた。ほとんどの人が家にも車の中にもステレオを持っている。〈中略〉井深氏の悩みを聞いて、私はアイデアをすぐに実行に移した。技師たちを呼んで、「プレスマン」と名付けていた高性能の小型カセット・テープレコーダーの録音回路とスピーカーを抜き取り、かわりにステレオのアンプを入れたものを作ってみてほしいとたのんだ。その他、私の考えている製品のアイデアを説明した。その1つである軽量のヘッドホンは、「ウォークマン」の製作中もっとも苦心した部分である。(盛田, 1987, pp91-95)

盛田の述懐では、井深はウォークマン開発のストーリーにおいて自身が語るように「プレッシャーをかけて来た」存在として物語られているのではなく、盛田の主体的な事業構想にヒントを与える存在として語られている。盛田自身の中に、「ウォークマン」という商品コンセプトの発想の種は以前からあり、井深からの「相談」をうけたことで、それが刺激となり、「焦点がはっきりしてきた」のだというのである。この点で、盛田と井深の物語には事実認識の相違がある。

その後の行動については、少なくとも盛田氏のウォークマン開発に対する自身の行動の語りには、主体的であり、ウォークマン開発において主導的役割を果たす主人公として描かれている。技師たちに試作を命じたのも盛田ということになっている。

盛田にとっては、このウォークマン開発のストーリーは、既存技術の組み合わせが若者文化とリンクすることで新たな付加価値を生み出すというビジネスチャンスを発見したという点にこそ意味があるのであり、何よりその発

見主体は自分であるという自負を、記述から読み取ることができる。

たしかに、経営者的な観点からいえば、こうした盛田の特性は、経営者の主体性として評価されることになるだろう。事業化において彼は立場上の役割に紐づいた権威を発動することができたし、実際この権威の発動が事業化を押し進め、自らの「ひらめき」を実践へと結びつけたという側面は、確かにあるといってよい。この点からすると、盛田の語るウォークマン開発史は、盛田の新規市場への開拓精神と決断力の妙といった、革新的企業家像を浮き彫りにする物語とみなすこともできるのである⁴⁾。

しかしそれでも、彼は全く無からこの「ひらめき」を得たわけではないことも、自身が語る通りである。上述したように、彼は井深が「技術部に小型化とステレオ化の要望を出している」と話しているのを聞いて、そこから自らのアイデアを構築している。つまり、盛田の主体性の発揮は、その前提として井深による技術者とのやり取りという出来事を引き受けるかたちで実践されているということであり、この出来事がなければ、盛田はその主体性を発揮することはできなかった。この点からすれば、やはり盛田がウォークマンを開発したという説明がもつ説得力も、限定的なものに留まらざるを得ないのである。

6. 黒木靖夫による述懐

井深や盛田といった創業者が語るウォークマン開発史のほかにも、ウォークマン開発の語り部はいる。その中に、黒木靖夫という人物がいる。彼は、ソニーのデザイン統括を行うPPセンターの長であり、盛田・井深とも近い人物であった。創業者たちが、「ウォークマン開発の源流は私だ」と言わんばかりの発言をするなかで、黒木による述懐は若干トーンが異なる。黒木は、ウォークマンの源流の一端は、一介の技術者の「遊び」にあったと述懐する。

ウォークマンの基本は浅井俊男という社内の若き技術者がつくった。〈中略〉ソニーには、記者がインタビューするための“プレスマン”という小型のテープレコーダーがあったが、浅井はそのプレスマンを自分で改造した。まずスピーカーを取り去ってステレオの基盤を入れ、録音ヘッドを抜いてステレオの再生ヘッドにし、右耳と左耳用それぞれのイヤホン端子をつけて、個人で楽しんでた。1978年の暮だった。その頃、私はPPセンターという部をつくった。各事業部から独立したデザイン部だ。このPPセンターにはさまざまな事業部の情報が集まるようになっていた。あるとき、「浅井がおもしろいものをつくっている」とテープレコーダー事業部から情報が来た。そこで浅井を私の部に呼んで、浅井の改造プレスマンを聴いてみた。浅井は得意満面にこう言って笑っていた。「おもしろいでしょう」〈中略〉「こりゃすごいや。これを商品化しよう」と私は思わず叫んだ。そしてすぐさま盛田のところへ持って行った。「盛田さん。浅井がおもしろいものをつくりましてね。どうですか、ちょっと聴いてみてくださいよ」「えっ、何だい？」盛田は両耳にイヤホンを入れた。「面白いじゃないか」。浅井の改造プレスマンから一歩進んだ形のウォークマン原型モデルを、井深と盛田に別々に見せた。通常では開発段階でこんな人たちに見せることはない。当時のソニーは年間500ぐらいもの新製品を出していたのでいちいち紹介することはなかったが、きっとおもしろがると思って持って行った。(黒木, 1999, pp72-76)

黒木自身による「ウォークマン開発」の特徴は、あくまでもそれが「浅井」なる技術者による製作物であることを物語っている点にある。この記述によれば、「浅井俊男」なる人物は、ウォークマン開発の現場責任者としての立場にあったことが推察される。

この「浅井」なる人物について言及した刊行物は、管見の限りにおいては、ほかに江波戸（2005）による『小説盛田昭夫学校』にあるのみであるが、

この記述では、黒木の説明とは異なる、さらに別の筋書きが提示されていることも興味深い。

以下、この筋書きを紐解いてみよう。江波戸（2005）によれば、浅井俊男は「Mプロジェクト」(後述)の係長で、1972年に日本コロムビアからソニーのラジカセを手がけるラジオ第三事業課に転職してきた技術者であった。入社以降、テープレコーダーとチューナーの開発に携わり、ウォークマン開発がスタートすると、商品を開発するまでのスケジュール管理を担当し、社内のような部署から広くプロジェクトメンバーを集め、全体のまとめとサーボ回路を担当したという⁵⁾。

さらに興味深いことに、江波戸の記述によれば、実際に試作機を製作したのは、黒木が「実際に試作機を製作した」と説明している浅井ではなく、「高畑恒男」という「Mプロジェクト」に所属する技術者であった⁶⁾。また、実際に試作機を製作する際に改造した製品も「プレスマン」そのものではなく、「ビジネスマシン (BM-12)」とよばれる、主にアメリカ向けに製造・輸出された、プレスマンを原型とした口述筆記用テープレコーダーで、この製品の「頭出し機能」がステレオ再生に適合的であるということから、これを基に試作機が作られたという。

なお、これらの技術開発の「現場」は、品川駅の東に位置するソニー「芝浦社屋」の二階にあった音響事業本部・テープレコーダー事業部のフロアの一角をパーティションで仕切っただけの、10畳ほどのスペース、通称「秘密部屋」であった。ここは、テープレコーダー事業部が手がけている製品以外に新しい製品を開発するための、遊軍部隊「Mプロジェクト」の拠点であった。

この「Mプロジェクト」は、1978年秋にTC事業部長となった大曾根幸三が、新製品開発を行う遊軍部隊として編成したものであった。大曾根がこのような部隊を編成したのは、この年、ソニーでは大きな組織再編があり、同業部の主要な事業であったラジカセが他部署に移管されたため、新たな事業を起こす必要性に迫られていたという事情があった⁷⁾。

以上の江波戸（2005）による筋書きは、研究書の形式で記述されているわけではないため、根拠や出典が記載されていない。おそらくは精緻なインタビュー調査を行なった結果、証言者の匿名性を担保するという意味でこうした記述方式をとっているのだろうが、それゆえに、これを検証する手立ては本稿においては提示できない。

とはいえ、この点を割り引いたとしても、得られる示唆は豊富である。盛田や井深が、ウォークマン開発における自分たちの貢献を軸に物語を構築しているのとは別の切り口から、黒木は黒木なりの貢献を最大化する形式で、彼なりのウォークマン開発を物語っているからであり、逆にそれ以外のディテール（本節で紹介した江波戸によるMプロジェクトの詳細な事情）については、彼の物語にとっては中心ではないということになるのである。一見、ウォークマンの原点は浅井にあるような物語り方に見えるものの、実際そのディテールは正確ではない可能性があり、むしろウォークマン試作機を盛田・井深に仲介し、企画会議をお膳立てしたのは自分であるという、「黒木なりの貢献」の物語として、この物語は語られているのである。製品が市場に投入されるためには、単に技術だけではなく、技術者と経営者をつなぐエージェントが必要であることを示唆させる物語りになっていると意義づけることができる。

7. 大曾根幸三による述懐

さて、当事者の中で黒木と同じように中間管理職級の役職についている人物として、大曾根幸三がいる。大曾根は、製品の小型化に貢献できる精密機械開発の経験者として、知人の紹介で1961年7月にミランダカメラからソニーに入社した。入社直後からその手腕を買われ、はじめはトランジスタラジオ部門に配属されてその手腕を発揮していたが、1964年に大賀が率いる第2製造部に異動し、コンパクト・カセットを使ったテープレコーダー第一号機「TC-100」の開発に関与し、以降、小型テープレコーダー製品の開発

に携わってきた。1978年秋の機構改革の後には、テープレコーダー事業部長としてその任にあっていた⁸⁾。以下の大曾根の述懐は、事業部長というミドルマネジャーとしての立場が色濃く滲み出た語りとなっていることがその特徴である。

そもそもは井深（大、ソニー創業者）さんが海外出張に行く際に、飛行機の中で自由に音楽を聞きたいということで、「何かおもしろいものはないか？」と、当時テープレコーダーを作っていた私の部署に、ふらりと来たことがきっかけだったんだ。私たちは現場で、すでにソニーが発売していたモノラルタイプの小型テープレコーダーを、ステレオタイプに改造して遊んでいたんだよ。手のひらに乗るほど小さな機器だったんだけど、ヘッドフォンにつなぐといい音が出せたんだよね。それを井深さんに頼まれて、飛行機に持ち込めるような形にした試作品を作ったんだ。小さくしたままステレオ化するために、スピーカーと録音機能を外して、再生専用機にした。これが初代ウォークマンの試作機だよ。井深さんは喜んでくれてね。海外出張から戻ってきたら、「あれ、よかったよ」って言ってくれた。なのにさ、私の直属の上司は、「そんな録音機能もないものを作ってどうすんだ」と反対したんだ。だから最初は大変だった。大賀（典雄、元ソニー社長）さんも直属の上司と同じ意見でさ、「録音機能がないと売れない」と言っていたんだよ。だけど、このあと、たまたま大賀さんが長期入院してしまったんだな。私にとってみれば、大賀さんを飛び越して、井深さんや盛田（昭夫、ソニー創業者）さんと直接交渉する隙が生まれた（笑）。もともと応援してくれていた井深さんと盛田さんを味方につけて、「（大賀さんが入院していると見込まれる）3ヶ月間で作っちゃえ」となったんだ。（大曾根、2013）

この大曾根の物語りのポイントは2点ある。第1点は、三箇所の波線部に

示されるように、この語り、自分の管理する部署内で生まれた新たな製品を事業化しようとする中間管理者の主体的活動として語られているという点である。彼にとっての課題は、技術的な要件よりも、むしろ社内の反対者たちであった。そのなかでも終始「録音機能のないテープレコーダーなど売れるわけがない」という姿勢を貫いて反対してきた大賀典雄の存在は、大きな障壁だった。そんな中での「大賀の入院」は、ヘリコプターによる不慮の事故であり、大賀にとっては九死に一生を得た大惨事であったわけだが⁹⁾、少なくとも大曾根にとって、そして大曾根のウォークマン開発にとって、この出来事はスムーズに物事を運ぶ絶好のチャンスでもあった。そして大曾根は、見事このチャンスをものにしたというのが、ここでの語りのハイライトである。そこには、井深や盛田の主体的側面は霞んでおり、中間管理職として製品を事業化しようとする、戦略的ミドルとしての大曾根の主体的役割を読み取ることができるのである。

この観点からすると、「正史」の④における筋書きは、やや盛田の視点に寄り過ぎたものとして描かれているともいえる。大曾根からすれば、自分の事業部の新たな目玉になるかもしれない製品の事業化が実現するかもしれないなかで、盛田という最高決定責任者を積極的に活用し、自分の側に引きつけてその目的を達成したいと目論むことは、何ら不自然なことではない。波線部の3つ目は、まさにそうした大曾根のミドルマネジャーとしての意図を読み取ることのできる発言となっている。

第2点は、「正史」の②に関連するが、井深と大曾根とのやりとりの経緯である。第二章の井深の語りでは、「Mプロジェクト」における試作機の完成よりも数年前から、井深はオーディオ機器開発関係者たちに対して、ヘッドフォンステレオのような新しい製品の開発を指示していたという。しかし大曾根の語りでは、あくまでもこの試作品の開発は自発的な「遊び」であり、そこにふらりと訪れた井深がそれを発見・感心して飛行機に持ち込めるような試作機にするよう指示した、ということになっている。同様のプロットは、江波戸（2005）にもみられるが、実はこれはソニー広報部の「正史」とは

明らかに異なる点である。この点については、次節においてより詳細に検討したい。

8. 高篠静雄による述懐

最後に、実際に技術開発の当事者としてウォークマンのメカ開発に携わった高篠静雄の述懐を参照しよう。高篠静雄は、高校卒業後、1962年にソニーに入社した。当初は製造技術を担当し、3年ほど経った頃からテープレコーダーの開発に携わり、電池で動くTC900などの設計に従事した。その後、様々な製品開発に関わるなかで、TCM-100プレスマンを担当し、1978年、ウォークマン開発に従事することとなった。以下は、日本機械工業連合会・研究産業協会刊の『産業技術の歴史に関する調査研究報告書』より「産業技術の先達の聞き取り調査編」(平成6年度)のみを編集刊行した『100の技術者魂』第3巻に収録されている、高篠氏のインタビュー記録からの引用である。

僕のところのテープレコーダー部隊に、3、4人の遊軍みたいな部隊があったんです。<中略>そこの中で、とにかくこれ (TCM-100) のステレオを作ってみようじゃないか、これのステレオを何かでうちあげようかということになって、これがウォークマンの原形なんです。それでこのTCM-100をベースに作ったビジネスマシンというのがあって、ビジネスマシンというのは、少し専門的になりますが、ちょっとヘッドが大きいものがあるんです。ヘッドというのはこの音を聞くのに、テープと接触して、音を再生したり録音したりする、一番重要なものなんです。このビジネスマシンというのは、ちょっと大きいんですが、これはアメリカで売っていたんです。このビジネスマシンに使っているヘッドというのは、機能がちょうどステレオ用のヘッドなんです。それではこのビジネスマシンを使って、この中でとにかくステレ

オの回路をでっち上げて、押し込んでしまおうと。別に量産じゃないですから。とにかく作ってみようというので、作ったわけです。 <中略>ステレオにしたらなんと、こんなに小さいメカなのに非常に迫力があるんです。しかも、こうやって音が揺れない。面白い。割合いい音だな、というので、職場でいろいろやっていたら、ちょうど井深さんが来たんです。我々は当時この芝浦の2階だったか、たまにああいう偉い人がふらっと来る時があるんです。井深さんが、職場の何かガラクタを見せろというので、上の汚い会議室のところで、いろいろ作っているものをお見せしたんです。その中にこれがあって、「井深さんに前から言われていたステレオがこれです」と言ったんです。 そうしたら、「ああこれか、なかなかいいじゃないか。ちょっと貸してくれ」というわけで本社に持っていった。多分部屋が隣同士の盛田さんにそれがいって、盛田さんがびっくりしたんです。これは面白いと。(高篠、1997, pp162-163)

注目すべきポイントは3つある。第一は、大曾根と同様に、物語の起点は、開発現場の自分たちで「でっちあげた」ウォークマンの原型にあるということである。第二は、ウォークマンの原型のもとになったのは、「プレスマン」の別ラインである「ビジネスマシン」という機種であったということである。これは、「正史」②とは明らかに異なる記述であり、第6節で参照した江波戸(2005)の記述を裏付けるものでもある。そして第三は、3つ目の波線部にある「井深さんに前から言われていたステレオがこれです」という、高篠の井深に関する発言である。第2節では明らかにならなかったが、この高篠の発言は、明らかにウォークマンの試作が、「以前から井深に作るように言われていたものであった」ことを裏付けるものなのである。つまり、第2節で井深が述懐していたことは、高篠にとっても事実であって、井深の指示は、現場内でも共有されていたことがうかがわれるのである。

高篠のインタビューからは、もう二箇所参照すべき箇所がある。それは、

ウォークマン開発に対する盛田と高篠ら技術者たちのとの感覚のギャップを如実に表すものである。

「僕等は、当時はどちらかというとステレオ録音機を大展開しようと思っていましたから、まさか再生の機能だけというのも、ということ
で我々にも迷いはあったんです。盛田さんが僕等を集めて、とにかく
すぐ今年の夏前には発売してくれと言うんです。3月頃のことで、夏前
といったって6月か7月ですから、3ヶ月くらいしかないんです。でも
とにかく出してくれと。そういうことになって、じゃあヘッドホンは
どうするんだと。その時に出会いがありまして。萩原さんは、そっち
の方に当時いたのかな。当時我々の芝浦の隣のビルに、ヘッドホンを
やっている部隊があったんです。トランスデューサー事業部というの
があって、そこはそこで、いずれヘッドホンを小さくしようとしてい
たんです。とにかく当時のヘッドホンから、もっと小さいのをやろう
ということを考えていたみたいです。僕等はこの建物にいたんですが、
それをあまり知らなかったんです。それを盛田さんが「あんた達のと
なりのビル（当時、技研のビル？）で、小さいヘッドホンをやってい
るはずだ。それとこれをくっつけば、小さいのが出来る」。とにかく
そっちのヘッドホンも発売予定がずっと先だった。僕らも次の年あた
りにステレオの録音機を出そうと思っていたですが、とにかく夏前に
出せということで、集められて、それで7月1日に発売したんです。」

(高篠, 同掲書, p164)

高篠は当時、テープレコーダー事業部のメカの係長という立場にあったが、彼らはそれまで同部署が目指してきたような、「小型で高音質」製品を作ることを目指して活動していた。ところが、井深に漠然としたイメージだけ伝えられていたものを、遊び半分で「でっちあげた（＝どうにか形にする）」試作機が、自分たちの認識が追いつかないままに事業化の流れに乗っている。

一方で盛田はこれをビジネスチャンスとして急いで事業化しようとしている。そのため、自分たちの製品に合うと思われるヘッドフォンの開発が社内への他の部署で行われていたことについても全く知らなかった、というわけである。端的に言えば、高篠ら技術開発側は、ウォークマンを事業化していく際のビジョンを持ち合わせていなかったのである。

盛田がいかにトップダウンでこの事業を推し進めたのかは、以下の引用部からも明らかとなる。この箇所は、インタビュアーがこのプロジェクトについて「ある程度トップダウンで。トップがコンセプトをよく理解してくれたと。」と相槌を入れたことに対して、高篠が応答している部分である。

ええ、もう再生で行くんだと。それがなければ結局、マイクもあるんだから。録音機なんてものは、ステレオで入っていれば録音の機械は切り換えさえあればどうってことないよというんですが。やはり盛田さんですよ。盛田さんがそういうものは売れると、イニシャル5万台作りなさいという指令がでたというのは有名なんです。ところが3万だったでしょうか。過去に僕らの歴史で一番ヒットした商品は、売れて全世界で1万5千台/月だったんです。昔、商品がよく余ったりしてしまって、やむなく潰して東京湾沖の方にバーンと捨てたりしたことがあるんです。それが、盛田副会長が5万台と言うんです。僕らは笑ってしまって、売れるかどうかわからないのに5万台なんて。当時手塚という企画の課長と2人で、盛田さんの言う通り作ったら絶対に東京湾ものぞと言っていましたね。それで3万にしたんだと思います。盛田さんは5万作れといったけれども、僕らは3万くらいにしておこうというのでね。みんなで5万作ったら「東京湾ものだ」とか言って。実際3万しか作らなかつたんです。モーターなんか高いですから、3万台分しか部品の手配をしなかつたんです。(高篠, 同掲書, p166)

1つ目の波線部からは、このプロジェクトを積極的に主導しているのは盛

田であって、それは自分たちのイニシアチブではないという認識を読み取ることができる。また、2つ目の波線部からは、盛田は高篠に「イニシャル5万台作れ」と指示しているが、高篠達はこれを聞かず、結局3万台分の準備に留めたことを確認できる。設計を担当する技術者たちは売れ行きへの不安を抱えていたのである。

「正史」と比較すると、②については若干の齟齬が生じているものの、③と④については、同じく開発側であるにもかかわらず、第7節の大曾根の物語り方と比較すると、大曾根は、どちらかという技術側の主体的な側面を主張している。これに対し、同じく技術側であるはずの高篠の物語り方からは、同様の傾向を読み取ることはできない。むしろ第3節の盛田の主体的活動の事実を補強するような主張となっている点は、示唆に富むものであるといえよう。

9. おわりに

以上、本稿では、ウォークマンの開発過程に当事者として関わっていた諸主体による物語りから、この出来事における諸主体の関係性や行為主体性のありようを読み解いてきた。最後に、本稿の意義と今後の課題について述べ、むすびにかえたい。

本稿の意義は2つあるとっていいだろう。まず1つ目は、当事者の物語りの比較検討を通じて、ソニーが広報センターを中心に記述した「正史」との間に、若干の齟齬があることが明らかとなったことであろう。これらを要約すると、おおよそ次のようになる。

第一に、②「井深が海外出張で使うので大曾根に「プレスマン」を改造したウォークマンの試作機の製作を命じたこと」については、細かいことではあるが、実際に改造した機器は「ビジネスマシン」という別製品であり、そこにはステレオ再生を可能とする製品特性上の理由があったことを指摘できよう。また、この改造を施した試作品、すなわちウォークマンの原型は、井

深の海外出張を契機として、初めてテープレコーダー事業部側が改造にとりかかったというわけではなく、かねてから井深が開発現場に顔を出して漠然とした要望を伝えており、それをもとに試作したものを井深が直に確認しているという前提があって、改めて海外渡航用の試作品を作らせた、という経緯があった。このことは、「正史」ではかなり省略された形で描かれているといえる。

第二に、③「井深から盛田に試作機の紹介があり、盛田がこれを大変気に入り、正味4ヶ月の準備期間を残しての、早急な事業化を提案したこと」は、たとえ大曾根の事業部としての立場からの主張を考慮しても、動かしたい事実であることが指摘できる。やはりウォークマン開発のプロセスにおいては、盛田のイニシアチブが極めて強く働いたことが、盛田自身の物語りからだけではなく、現場で開発にあたった高篠の物語りからも明らかとなったといえよう。

第三に、④「盛田による半ば強引なスケジュール・価格・仕様（録音機能なし）の設定によって、それに引きずられる形でテープレコーダー事業部が開発を進めたこと」についても、第二の点と重なるが、やはり妥当な物語りであるということができよう。確かに、第6節の黒木靖夫による物語りをはじめ、大曾根のミドルマネジャーとしての立場からの物語りなど、技術開発側の主体的行動の影響や、技術側の主体的な行動によってウォークマン開発が進められたという別筋の物語りの可能性が検討されたが、高篠の発言から示唆される盛田と技術開発側との認識のギャップは、そうした技術開発側の影響がゼロではないにしても、過大評価することはできないものであったことを我々に理解させるのに十分な証拠であったといえよう。

ただし、先行研究においても指摘され、またこれまでの検討を通じても明らかになったように、それぞれの諸主体のどれか1つに因果的な源流を求めることは、ウォークマン開発の歴史をたどるうえで、到底適切なアプローチとはいえない。仮にウォークマン開発史を、特定の主体の創意工夫や主体的行動という観点からのみ説明をしようとするのであれば、それは事実の認識

のあり方としてあまりにも一面的にならざるを得ない。

本稿における検討のもう1つの意義は、それぞれの語りに、それぞれの行為主体性の限界と可能性の双方が確認できたということにある。彼らの語りは一見、自らの行為主体性を前面に押し出し、それなしには物事が進まなかったような語り口になっている。しかし、それらの言説を相互に比較してみると、異なる事実認識が浮き彫りとなる。一方で、それらの物語り自体が、彼らが暗黙のうちに前提とする立場や現実理解を、ありありと表象したものであることも明らかとなった。

このように、本稿でみてきたソニーのウォークマンの開発のプロセスは、複数の主体と、彼らが相互作用することで創発的に実現した社会的事象であった。複数の行為主体が、それぞれの立場性やそれに基づく現実理解のもとに、自らの行為主体性を表現したものが、本稿で取り扱った当事者達の述べである。当事者達は誰もがいわば「市井の歴史家」である。これらの個々の物語りはどれも、それなりに説得的ではある。ただ、全体としての「ウォークマン開発史」は、他の様々な歴史記述と同様に、そうした個々の物語りの元となる諸主体の主体的行為が複合的に相互に関連することで現代世界に創発したものを、限られた手がかりをもとに記述したものとなる。

我々は、いかにこの「創発性」を歴史記述として実現しうるのだろうか。このようなアプローチは、長谷部（2017）がElder-Vassの理論の整理を通じて指摘した「創発的因果効力理論」との関連で理解することによって、より整合的な説明として展開することができるかもしれない。本稿では紙幅の関係から検討が叶わないが、このような、過去の主体的行為に関する物語りの歴史的記述の方法論について、「創発的因果効力理論」との関連から考察する取り組みについては、筆者の今後の課題としたい。

参考文献

- 井深大・小島徹 (1993)『井深大の世界 エレクトロニクスに挑戦して』毎日新聞社。
- 江波戸哲夫 (2005)「第十二章 ウォークマンの奇跡」『小説 盛田昭夫学校』下巻、プレジデント社。
- 大賀典雄 (2003)『SONYの旋律 — 私の履歴書 —』日本経済新聞社。
- 橋川武郎・野中いづみ (1995)「第9章 革新的企業者活動の継起 — 本田技研とソニーの事例 —」由井常彦・橋本寿朗編『革新の経営史 戦前・戦後における日本企業の革新行動』pp167-194, 有斐閣。
- 黒木靖夫 (1990)『ウォークマンかく戦えり』ちくま文庫。
- 黒木靖夫 (1999)『大事なことはすべて盛田昭夫が教えてくれた』KKベストセラーズ
- ポール・ドゥ・ゲイ他著；暮沢剛巳訳 (2002)『実践カルチュラル・スタディーズ：ソニー・ウォークマンの戦略』大修館書店。
- ソニー株式会社広報センター (1996)『ソニー創立50周年記念誌「GENRYU 源流」』ソニー株式会社。
- ソニー広報センター (1998)『ソニー自叙伝』ワック出版部。
- 高篠静雄 (1997)「ウォークマンの開発・商品化」『100の技術者魂：あの製品はこうしてうまれた』第3巻、日本機械工業連合会：研究産業協会。
- 日経ビジネス (2016)「俺の愛したソニー ウォークマンの父、大曾根幸三が鳴らす警鐘 (上) 管理屋の跋扈でソニーからヒットが消えた」『日経ビジネスONLINE』2016年5月30日 (2016年6月1日 18:41 閲覧)。
- 長谷部弘道 (2017)「規範サークルと行為主体性 — 制度変容における「創発的因果効力」という説明可能性 —」『杏林社会科学研究』第32巻3・4号。
- 水原紹 (2002)「商品におけるランドマーク性の継続 — ステレオセットからウォークマンに至る開発過程の事例 —」pp53-84。
- 水原紹 (2005)「商品の与える社会的インパクト—創業時から1980年代前半におけるソニーの事例」『同志社商学』第56巻第5・6号 pp124-139。
- 水原紹 (2007)「ランドマーク商品としての携帯オーディオ機器 — ソニーのウォークマンの事例を中心に —」『社会科学』78号 pp1-21。
- 水原紹 (2009)「ランドマーク商品としてのウォークマンと iPod-携帯音楽プレーヤーの進化の事例を中心に (特集 ランドマーク商品に関する商品史的研究)」『社会科学』84号 pp33-55。
- 盛田昭夫 [ほか] 著；下村満子訳 (1987)『Made in Japan：わが体験的国際戦略』朝日新聞社。
- 米倉誠一郎・川合一央 (1998) 伊丹敬之・加護野忠男・宮本又郎・米倉誠一郎編「CASE10 事業戦略かとしての技術者 井深大」『ケースブック日本企業の経営行動 起業家の群像と時代の息吹き 第4巻』pp260-287, 有斐閣。

- 1) ウォークマンの発明者が結局のところ誰なのかを特定しようとする議論のこと。
- 2) ソニー広報センター（1995）, pp202-212。
- 3) たとえば、井深の「事業戦略家としての技術者」という側面を強調した議論として、米倉・川合（1998）がある。
- 4) こうした盛田の企業家像については、橘川・野中（1995）においてすでに指摘されている。
- 5) 江波戸, 2005, pp114-116, p136
- 6) 同掲書, 2005, pp111-112
- 7) 同掲書, 2005, p125
- 8) 同掲書, 2005, pp121-122
- 9) 大賀, 2003, pp170-172