

第2章

社史をまとめるポイント

平成社史

1. 社史とは何か

「社史は読まれないからね…」と言われた社史を制作する会社の担当がおられました。最初から、そのように考えていると、間違いなく、そういう社史になってしまいます。

これから執筆を開始しようとされている貴方は、どう考えておられますか？

この『平成社史』は、恐らく貴方が一人で書くことになるでしょうから、他の誰にも読まれない社史を書くことは可能です。しかし、せっかく多大な労力をかけて書かれる社史です。書いた後、すぐに読まれなくても、いつかは誰かに読まれるために、書いていただきたいと思います。そうでないと、貴方一人の「つぶやき」に終わってしまいます。「つぶやく」書き方と、誰かに読まれることを意識した書き方はおのずと違ってきます。

「いや～社員や他の人に読まれるのは困る、恥ずかしい」と思われる方もあるでしょう。そういう方は、すぐに、読まれるようにする必要はありません。完成してから、しばらく寝かせておく方法も採れます。

20年近く前の話ですが、あるボタン製造会社の経営者は、書き残した本を、「私が亡くなってから配布してほしい」と言い残して、10年ほど後に旅立たれました。

家族はそれを受けて、家族すら読んでいなかった本を、家族、親戚、社員や取引先に配られました。生前に読まれると困るなら、そういう作り方も、配布の仕方もあります。

「つぶやき」は、自分に対するもので、他の誰かに聞いてもらうことを前提にしておりません。表現も自分さえわかれ

ばよい、というレベルになってしまいます。いつか、誰かに読まれる社史と考えると、執筆を進めていただくと、そこには、伝えようという意志がこもります。その相手が誰なのか。妻、夫、子供、もしかしたら孫かもしれません。できれば、社員も入れてあげてほしいと思いますが、それは勇気の要ることでもあります。ましてや、取引先にも読んでもらおうと思うと、客観的な検証も必要になってきます。そこまでは考えない、ということなら、家族と社員が対象となります。

家族だけですと、身内だからこそ、わかるような内容だけになってしまいます。それは家業であって、企業とは申しません。社史という以上は、会社は家族だけで経営してきたのではないはずです。それなら、いずれは社員にも読んでもらえるような歴史を綴っていただきたいところです。

そう意識することによって、会社の歴史を、自分および家族の視点から見のではなく、会社の30年を俯瞰する視点が得られるはずです。また、会社は多くの社員と取引先があってこそ、30年の時を刻んでこれたはず。その歴史を、「自分が、私たち家族がやってきたのだ」と考えると、会社の歴史を表面的にしかとらえないことになってしまいます。

実際は、社員と取引先のおかげで、今日を迎えられたわけで、そう考えると、会社の歴史への理解がより深まるはずです。会社は社員にとっても、大事な人生の舞台。その大事な人生時間を費やしてくれた彼らのためにも、この社史を書いておこう、と考えると、執筆を進めていただきたいと思っています。

2. 自分史と社史の違い

団塊の世代が70歳代になって、いま、自分史を書く人達が増えている、と聞きました。絶対人数が多いので、全体に盛り上がっているのでしょう。

経営者もいままで多くの自分史を残してきました。有名なシリーズでは、日本経済新聞社の「私の履歴書」でしょう。一人の経営者の人生を通じて、時代の変化や社会、風俗、商業の変遷がわかって、秀逸なシリーズとして長く続いてきました。

では、経営者が書く自分史と社史は、どのような違いがあるのでしょうか。特に、経営者が創業者であれば、人生そのものが経営の変遷と等しいので社史と大差のない内容になると思う方もあるでしょう。

しかし、ここは明確に違ってきます。まず、経営者といえども、会社は人生舞台の一場面であって、それがすべてではありません。家庭があり、学校、友人・知人の関係、趣味や会社以外の人間関係もあるでしょう。会社に所在する前後には、別の人生がありました。自分史では、いつも本人が主役で、家族といえども、脇役にすぎないのです。

それでは、社史にとって、経営者はどういう人物でしょうか。会社の歴史は、一人の社長だけが刻むわけではありません。経営陣、幹部社員、取引先、株主などを中心としたステークホルダーによって、会社の歴史は作られています。それらの方々が会社にさまざまな影響を及ぼし、その過程で会社は変化し、成長しています。よって、社史に書くことは、特定の人物を中心にしたものではなく、複数以上の人々

を対象とした群像の歴史ということになります。

会社は社屋ではなく、社長でもなく、商品・製品でもありません。会社というのは、最終的には概念だろうと思えます。私は、人、物、金、技術、情報、哲学の6つの要素によって作られた概念と考えています。これらの一つひとつがステークホルダーによって作られています。それらが微妙なバランスの上で、均衡を保ってきたからこそ、歴史があり、会社の今日があります。

ですので、会社の歴史を書くときには、このような社内外の方々への感謝の気持ちが書かれていないと、会社の関係者が読まれたときに、がっかりしてしまうでしょう。

たしかに主人公は、創業者、あるいは社長です。しかし、会社とイコールではあり得ません。出来事を書くときでも、名前を出さなくてもかまいませんが、代表者以外の関与した人達の記述もきちんと入れておきたいものです。

3. 社史と記念誌の違い

周年を迎えた会社でも、社史を出版されるところと、記念誌を出版されるところに分かれています。

社史は多くの場合、周年に合わせて歴史を刻みますが、記念誌は必ずしも、歴史を刻むことを目的とはしていません。周年を記念して、「社内外の方々へのお祝いと御礼」を表現することに重点を置いています。よって、詳細な年表や歴史の記述は不要とは申しませんが、重点を置いていません。

そのようなことから、記念誌は株式会社ではない組織が出版されることが多くあります。たとえば、学校・大学、財

団・社団法人、労働組合など、主体的に経営するというより、周囲との調整業務が主体となる組織のこです。

一方、会社の歴史は、多くの場合、経営陣により主体的に経営されているはずでず。日々の経営判断によって、浮沈を繰り返してきたのが実態でず。それらの出来事を経営陣を中心としたドラマで描くのが、社史の主眼でず。

4. まとめる本人が、もっとも勉強になる

会社の歴史をまとめるには、勇気がいらいます。多くの会社は、わずかな成功と、多くの失敗で成り立っているからでず。そして、わずかな成功も、その影に多くの失敗がいらいます。これから書こうとする社史が、自分自身の自己満足のためだけに書かれるなら、失敗談は書かなくても本文は成り立ちますが、ドラマに起伏をつけるのは数々の失敗談でず。

前述のように、会社の歴史はわずかな成功と多くの失敗で構成されています。そして、その多くの失敗は、経営者や経営陣によってもたらされているものが多いでず。

一般社員が起こした失敗が、会社の屋台骨を揺るがすような事態になったら、それは社員の失敗ではなく、経営陣の管理能力の問題で、やはり経営の失敗と言えます。会社に、社史に金槌を持たせたら、もっとも叩かれるのは経営者で、それに耐える精神力があつてこそ、経営者として業務をまっとうできます。

そう考えると、よけいに失敗談を書きたくなるのが人情でずが、今後の経営や経営陣のことを考えると、ぜひ、書き伝えていただきたいと思いらいます。

まずはそのわずかな成功が何によってもたらされたのか、そのことをしっかり書いておかななくてはなりません。しかし、その裏にあった失敗の数々を書かずしては、成功に至った道のりの本当の理由、原因がわかりません。ここは勇を鼓して、後輩たちのために書いていただきたいと思います。

それらの成功と失敗を書くとき、経営者として、人間として、成長しているときではないでしょうか。

5. 感謝の気持ちを伝えたい人、会社、出来事

会社は潰れるものです。それが普通です。筆者の調査でも99/100社は26年以内に潰れています。倒産か自主廃業か、形は違えども、会社が無くなるのは確かで、26年ということはたいてい創業者が自らで潰すということを表しています。

よって、今回、30年を経て、『平成社史』をまとめようと考えられたのは、たいへんな僥倖で、その素晴らしいステージに立っていることを、心から喜んでいただきたいと思います。

そして、そこに到った経緯に思いをいたすならば、感謝の気持ちを伝えたい人(社内外)や取引先、出来事が多くあるに違いありません。経営者の懸命な努力があったことは当然です。それは周囲の人達はわかっています。よって、経営者以外に、会社を支えてきた社内外の人、取引先、そして出来事を書くようにしましょう。

そのエピソードの中には、いままで公表していなかったようなこともあるでしょう。思わず社員が「そうだったのか!」と膝

を叩くような話も出てくるはずですよ。それらをすべて紹介することは、紙幅と時間から叶いません。その中から、何を、将来への教訓として残すべきかを取捨選択して下さい。

そして、ベースとしては、自慢話ではなく、感謝話として書きましょう。「この方、この会社がなかったら、今の当社はなかったかもしれない。なぜならば…」という書き出しで十分です。

また、人、会社だけではなく、出来事、エピソードの中にも、貴社の歴史に欠くことのできない事があったはずですよ。中には、“時代の追い風”もあったでしょうし、たまたまの幸いもあったでしょう。プロ野球の野村克也元監督が言われた「負けに不思議の負けなし。勝ちに不思議の勝ち有り」の言葉どおり、なぜ、こんなにうまく行ったのか、という不思議な出来事もあったことですよ。

それらをまとめられるのは、貴方だけではないでしょうか。自ら歴史を刻んできた方にしか見えないエピソードを、ぜひ、この機会に披歴していただきたいと思います。

6. 資料を集める、整理する、残す

社史は会社の歴史ですよ。それは個人の歴史ではなく、会社に関わった社員さん、定年退職者も含めて、その人達も歴史の一部であり、財産になるものですよ。ですから、可能な限り、事実が書かれるべきでしょう。ところが、会社の歴史には多くの人が関与しているので、なにが事実かはわからないケースがほとんどですよ。そこで皇国史観ならず、経営者史観なるものが出てまいります。つまり、わからないこ

とは、経営者の判断に委ねるしかないことになります。その時代に、その経営者は在籍してなかったり、その出来事を知らない場合もありますが、そのことを、今日の社史に書き記すのか否か、書くとしたらどのように書くかは、最終判断を現経営者に委ねるしかないのです。

社史に書かれる記述は、できるだけ事実近く、客観性も担保されている内容にしたいと思ったら、どうしても裏付け資料が必要になってきます。しかし、社史の記述の一つひとつに裏付け資料を探していたのでは、いつまでたっても社史は完成しません。

よって、歴史の出来事の中でも、今日の会社につながる、影響力の大きな出来事については、経営者の思い出話だけでなく、一度は資料を当たってみて下さい。その出来事の最中に作られた文書や関連写真など、自社内だけではなく、その出来事に関係した当時の社員に聞いたり、取引先に聞いても、資料が得られる場合があります。

あるいは、会社の出来事でも、それは業界全体で起こっていたようなこともあるでしょう。その場合は、業界団体に聞けば、資料を得られることがあります。また、国立国会図書館の資料案内は電話でも資料の探し方について教えてください。そういう専門家を活用する方法もあるでしょう。

当社で引き受けてきた社史でも、多くの企業は「うちは資料がほとんどありません」という話からスタートします。企業は長年の間に変化しています。その変化に合わせて、使わなくなるものや資料が発生してくるのは仕方ありません。しかし、変化した先に行き着く途上には、変化するための

葛藤や苦悶もあったはずですが、それらが今日の貴社を形作る大事な道標になっているのです。

手元に資料がないとしても、会社の中を今一度、見直してみましよう。創業者の自宅・蔵、歴代社長の自宅、自社倉庫の片隅、総務のロッカー。そして、幹部社員やOBが家に保管をしていることもままあります。

仮に、執筆用の資料にならなくても、関連資料として保存をして、何がどこにあるかを社史に記載しておくだけでも、読み手側には説得力をもちます。ぜひ、試みていただきたいと思います。

7. 経営数字からひもとく

「会社の中の出来事は、全部、数字に現れる」

長年、経営に携わってきた方なら、この言葉に同感されるのではないかと思います。経営陣の仲がよいのも悪いのも、社員同士が仲がよいのも悪いのも。そして、ホンワカしたぬるい雰囲気も、それらはすべて、経営数字のどこかに反映されます。

売上げは遠心力ですから、営業スタッフのマネジメントがうまくいっていれば、伸張します。ところが、製造現場の仕事練りがうまくいっていなかったら、製造工程で余分な手間とコストがかかってしまい、求心力である粗利益が伸び悩む、という事態が発生します。

一般管理費が営業利益を圧迫しているとしたら、管理部門の人員と業務マネジメントがうまく進んでいないのかもしれない。

このように経営数字は経営陣だけで作っているのではなく、すべての社員の意識、考え方、行動が反映されて作られています。

現場の条件が数字を作るならば、数字を見て、そこから現場を知ることもできるはずです。別項の経営数字をグラフにするのも、その凸凹を見て、経営者ならその背景がおおよそ察しが付くからです。

または、売上げが上がっているのに、利益が上がらない、逆に下がっているという年があるかもしれません。数字を単年ではなく、グラフで継続的に見ることと、他の数字の趨勢と比べることで、出来事年表だけではわからない会社の動きがわかってきます。そして、それを明らかにするのは経営者の仕事です。

会社の歴史の表に出ている裏の事実を勇気をもって語るのは、経営者にしかできません。社員は、気がついていても口に出すことはできないでしょう。

ここではなぜ、売上げが伸びたのか。なぜ、落ち込んだのか。ここで原価が上がった要因は何だったのか…。じっとグラフを見てみると、出てくる命題に限りがありません。ぜひ、「数字から逆算する会社の歴史」も執筆のネタとして活用していただきたいと思います。

8. 会社の歴史をどう評価するのか

社史を作ろうとしている会社は、いま、経営が順調であるか、大きな問題は起こっていないか、のいずれかであろうと思います。経営的に深刻な問題を抱えているなら、とて

も社史に手が回らないはずですが、社史は、中期的に会社の経営をよくしてゆくことに貢献しますが、単年度で効果が出るようなものではありません。

これから自社の社史を作ろうとされる方は、今日の社史の読者と、将来の読者のことも意識して、内容を練っていただく必要があります。

その時のよすがとなるのが、書き手の歴史観です。つまり、書き手が会社の歴史をどう見ているのか、という命題です。

競合組織の多い業界にもかかわらず、シェアを伸ばしてきたのか。実力はあるが、販売が弱いため、徐々にその勢いを弱めてきたのか。地域における業界のリーダーとして、地歩を固めてきたのか。この30年の歴史全体を見て、会社のこの時代をどう評価するのか、を書き手としては、最初にもっておかなければなりません。

経営者なら、自分なりの見方をもって、会社の30年を評価できるでしょう。しかし、それが現実に適っているのかどうかを、一度は検証する必要があります。そのためには、現在の経営陣や、先代社長がおられるなら、先代との意見交換をしてみることでしょう。「自分は、我が社の30年をこう見ているが、どう思いますか?」という質問で十分です。

それをもとに会社の趨勢の見方や、業界内での評価など、会社を俯瞰してきた方と意見交換をすることで、客観的な視点が加わることになります。そういうことを通じて、会社の30年を評価して、社史を最終的にどこに着地させるのか、ということが決まってきます。

今回の『平成社史』は、自分で書き出す社史ですが、そ

それでもこの期間の歴史評価は、他の人と意見交換をしておいた方が良いでしょう。もし、独りよがりの社史が後年に、明らかにされると、書き手自身が評価されないことになってしまいます。

9. 組織の個性を特徴付ける

法人格をもっている会社ですから、会社には人格があります。しかし、その性格、人柄は社長を筆頭とする社員さんによって決められます。では、会社の個性とはどのようなものでしょうか。それが抽出できれば、社史を作るときに、大きな助けになります。

「我が社は、いったいどういう会社なのだろう」

「我が社の個性とはどのようなものだろう」

こういう命題を考えてみるのは、社史を作るときにこそできることです。

業界内で他の会社とは違う何か。それは「他社との差別化」として機能しているはずです。地域の中で、珍しい存在として知られている何か。もしかすると、他社に知られている個性は、代表者に関連した個性かもしれません。

かつて、ホンダの創業者・本田宗一郎氏を取材したとき、その豪放さと親切さ、そして緻密さをも併せもった人柄に魅了されたとともに、本田技研工業という会社のイメージとぴったり一致したのを感じました。

あれだけの規模の会社であっても、その源泉が創業者にあるのを目の当たりにした時でした。それだけ、本田さん自身が極めて個性的な方で、それに影響を受けたり、同調し

た人達によって、個性的な会社が築かれたのでしょう。

このように、個性の源泉は特定の人物の場合もありますが、何が貴社の個性なのかを探り、社史にそのことを、記載していただきたいと思います。

たとえば「AでもBでもいいけれど、うちならBだな」と言えるような理由。会社としてどうしても、守りたいこと。会社の好き嫌いというものにも現れているでしょう。もし、書き手が代表者なら、渦中にいすぎて、自分ではわかりにくいと思います。他の社員の意見を聞いてみるのも、一つの方法でしょう。そういったところに、会社として残しておきたい歴史や出来事が内在しているケースが多々あります。

たとえば、借金の嫌いな経営者なら、銀行からの借金を当てにすることなく、資金繰りをしようとするでしょう。それによって経理の現場は汲々としているかもしれませんが、それでも経営者は借金を増やそうとはしない。結果、設備投資に遅れが出て、業界内での地位を下げることになっているかもしれません。あるいは、無借金経営となって、強固な財務基盤を築いているかもしれません。これは会社の個性の一つです。

と同時に、恐らく創業者の青年期か起業前に、借金で周囲の人が苦しんでいるのを見た経験があるのかもしれませんが。または、創業の頃に、銀行に借金を断られ、困窮した思い出があったのかもしれませんが。

そういう出来事があって、それが経営の方法や考え方に影響しているとしたら、それは会社の個性として、出来事を記載しておくこととなります。

10. 5W+3Hの何が大事か

これはWHEN WHERE WHO WHAT WHY HOW HOW MANY HOW MUCHを指します。

情報の内容を網羅するための項目です。この中で、社史にはどれが記載されるのか、優先順位を付けて考える必要があります。

これらの項目が確かめられるなら、それは素晴らしい社史になりますが、社史に記述されるのは、これらがすべて網羅できる出来事ばかりではないでしょう。もちろん、曖昧なことや、わからないこともあります。しかし、一つの出来事をきちんととらえようとするなら、これらの項目を念頭に置いて、情報を集め、整理をする必要があります。

それでは、社史に記述する内容として、なにを優先するかを考えてみます。

まず、最も大きいのは編集方針です。重要テーマとしては、人の名前をどの程度入れるのか、ということがあります。会社の歴史は前述のように、社長一人で作られたものではなく、社長を中心とした群像によって作られたものです。そこで、会社の歴史に多くの人を登場させるのか、否かという編集の大きな岐路となる判断があります。

善し悪しの問題ではなく、これは会社としての考え方によります。たとえば、創業者が強力なリーダーシップで牽引してきて、周囲の人はそれを実現することが業務の大半であった。そんな会社はたくさん存在します。そういう会社なら、おそらく社長以外の人物を多数登場させるのは、はばかられることが多いでしょう。この場合は、社長の考え方、

動向を中心として、歴史を描いてゆくこととなります。すると、WHOはあまり重要視されません。よって、逆の場合は、WHOが重要で、多数の人物を特定し、その名前も歴史に登場させる、という編集方針になるわけです。

他方、販売会社でとにかく売ることに忙しく、熱心にやってきた会社。社員の多くも営業マンで、売ることにかけては強者を揃えて会社を伸ばしてきた、という会社なら、しっかり数字 (HOW MANY HOW MUCH) を重視した社史にしてゆくこととなります。

このあたりは、前述の会社の個性とも関連してきますから、個性と歴史をつなぐ情報回路として、これらの項目を意識すればよいでしょう。

11. 未来のために、何ができるか

筆者は下記のようなテーマを考えながら、経営してきました。社員は今日のことを考える。部課長は1年先のことを考える。役員は会社の中期計画を考える。そして、TOPは会社の将来を考える。

このように述べますと、社員と上級職の人達は、考える時間の長さが違うことに気づきます。社史は、経営者の判断で出版することが決められます。社長が知らない間に社史の出版が決まった、という話は、ついぞ聞いたことがありません。それならば、社史は経営の一つのツール、機能と言えなくもありません。

社史を出版するということは、社史という本を出すことに意味があるのではなく、会社の歴史にまつわるコンテンツ

を、配布対象の人達と共有することに意味があります。そして、代表者が社史に関与してくる以上は、社員に夢を語り、それを実現することの意義と方途を明らかにする必要があるでしょう。

社員は、その向こう側にある会社の将来像を思い描いて、それを経営者と共有し、ともに目指そうとするなら、会社は間違いなく成長してゆくでしょう。

社史は、現在と過去のためではなく、よりよい未来を築くために出版されるものです。そうでなければ、単なるエピソード集にしかありません。社史という媒体の中に、社員のやりがい、生き甲斐を促し、会社と共に成長してくれるような将来像を描きたいものです。

「第6章 我が社の歴史」の最後には「E：今後について」という項目があり、これからのことを聞いています。歴史の延長線である「今後の我が社」について、力強く語っていただきたいと思います。

これから作られる社史が、貴社のよりよい発展に資すると共に、意識の共有や夢の共有につながることを、願っています。

