

社員第一世代インタビュー

碓水 成人さん

東京カンパニー ヘリテージサービス 営業企画部 元シニアプロデューサー

(2023年11月20日、出版文化社 東京カンパニー第一会議室にて収録)

鈴木 出版文化社の社史・アーカイブ総合研究所(略称:社史・アーカイブ総研)事務局の鈴木と申します。弊社は2022年に創立38周年を迎えたのを機に、社員第1世代の方々の知見や考えを残していこうと考え、インタビューをする企画を立てました。総研サイトには現在5人のインタビュー動画を掲載しております。本日は、東京カンパニー ヘリテージサービス 営業企画部の碓水成人(うすい・なるひと)さんにお話をお伺いします。まず、碓水さんから簡単な自己紹介をお願いできますか。

碓水 ただいまご紹介にあずかりました出版文化社営業企画部の碓水と申します。2003年に当社に入社して、2023年で入社20年を迎えました。もともと私はずっと編集畑で、雑誌、新聞、書籍とありとあらゆる出版物を編集してきました。現在は社史の営業企画をやっております。

鈴木 当社で社史に関わる仕事をしようと考えたきっかけは何ですか。

碓水 前職は編集プロダクションで編集長を務めていました。当時は現在のように労働時間などうるさくなかった時代ですので、徹夜だったり終電ギリギリで帰宅したりする生活でした。当時、浅草橋にあった当社の東京事務所が自宅近くにあり、前を通るたび電気が煌々とついていました。窓ガラスに赤いテープで貼られた「社史」や「自分史」などといった文字が気になっていました。いつも夜遅くまで社史を制作している人達は、年齢層が相当高い方が編集をしているのかな、と気になっていたのが一つ。もう一つは、仕事以外に地元でボランティアなどいろいろな地域活動を行っている中で、地元で仕事をしたいというのも一つのきっかけになりました。また、前職でも社史や記念誌を十数冊編集した経験もあったことも入社しようと考えたきっかけです。

社員の募集はしてなかったのですが、前職で携わった社史や記念史を十数冊持って、アポなし訪問して飛び込み「何かお手伝いすることはないですか」と言ったら、「では、明日から来てくれ」と言われました。多分、出版文化社でこんな入り方をしたのは、後にも先にも私ぐらいしかいないのでは。

鈴木 編集畑ではいろいろな仕事をなさっていたようですが、営業に移った当初はいかがでしたか。

碓水 編集者として入社して1年後に営業に異動しましたが、社史営業に関する研修はありませんでした。最初は思うように企画提案を持ち込むことができませんでした。そこで、

毎日、お客様の心をつかむにはどうすればいいかを考え、新聞やテレビ、小説や雑誌、講演会などから気になる記事や言葉、セリフをメモに書き留めました。また、秋葉原ラジオビルの店頭で実演販売をしているのを見て、話し方の抑揚などの研究をしたり、道行く人が足を止めるトーク法に耳を傾けたりしました。

試行錯誤の連続でしたが、これまで書き留めた「心に響く言葉」のメモから、訪問前に数パターンのシナリオを作ってシミュレーションしたり、社会情勢などを絡めて話すことでお客様の社史制作へのモチベーションを高めたりして、初回訪問でも“内定”をいただける案件が増えていきました。

鈴木 何を信条に、これまで社史営業に取り組んできましたか。

碓水 皆さん1年を通して職場で費やす時間が一番多いと思います。しかし、今までいろいろな企業様を訪問していると、自分が働いている会社がどういう思いで創立されたのかわからないという方が多いのです。そういう意味では、長い時間を過ごす自社の歴史を知ってもらうのが必要ではないかということと、それを知ることによって会社に誇りを持った愛社精神を持ったりできるようになること。そして、働く意識も変わってくること。お客様のそのような変化を思い描きながら、社史営業に取り組んできました。

また、お客様にとっては社史の制作を初めて担当する方が多いということです。以前は、社史制作の専任チームを作っているお客様もいましたが、今は兼任がほとんどですし、初めて社史制作を担当するお客様もいらっしゃいます。それに対する取り組み方の一つとしては、やらされ感をなくし、楽しく会社の歴史を知ることができるというような関係性と環境を作ることです。その辺りには結構留意してきたところがあります。

鈴木 社歴20年の中で、最高点、到達点に達したと思えるお仕事について教えてください。また、その理由も教えてください。

碓水 最高点、到達点とはどういうものなのかよく分かりませんが、いまだ到達し得ない、奥の深いものと思っています。私が編集から営業に異動した時、社史の実績点数がアピールポイントで270点だったのです。現在は1,900点以上とアピールポイントに記載させていただいています。毎日、いろいろな業界、病院、学校、企業、団体等々に行くわけですが、270点だと、見本にお持ちするような訪問先と同業の社史や記念誌があまりないのです。その後、いろいろな業界のお客様の社史制作をお手伝いして約1,900点の実績を積み重ねていったことは、結構思いがありますね。そういう意味では、**未来の社員が営業に行く時、また編集でも活用できるために、その業界の社史だったら、これを持っていく、あれを持っていくというような実績を積み、弊社の知名度を上げるような営業活動をしてきた**というところですね。

その中でも特筆すべきことかどうかは分かりませんが、その270点の中に数冊、医療（病院）もありました。いろいろな病院の社史を制作するのでもいいのですが、大手の病院の社

史を制作することによって、「この病院の年史を制作しているのだったら、御社にお任せしよう」というふうになるのです。私は著名なT病院様の営業を担当したのですが、その社史制作以降、病院に営業すると「信頼と実績でお宅にします」というケースが増えてきたので、やはり**大手とかリーディングカンパニーの年史を受注すると影響が大きいということがわかります。企業様ですとグループ会社が多いので、そういうところにも営業しやすかったですね。「本社が社史制作をしたのだったら、うちも御社で」というケースもありました。**

鈴木 どのような営業活動をしていたのですか。

碓水 「斥候」という営業スタイルをとっていました。まずお客様が社史に対してどういう考えや状況でいるのかを把握するためヒアリングし、企画の内容も決めて、それから企画書を作る担当者にそれを伝えるという営業スタイルです。T病院様のケースでは、プレゼン当日、自分にプレッシャーをかける意味で「内定をいただくまでは帰らない」と周囲に公言して出かけました。企画内容は問題なく進んだのですが、金額面で難色を示されたため、「30分だけ時間をください」と言って、近くの公園に移動しました。携帯電話（ガラケー）の電卓機能を使って見積りをやり直し、急いで病院に戻って、新たな見積りを提示したところ、受注となりました。自分にプレッシャーをかけたのも、実績づくり含め、未来の社員が少しでも営業しやすい環境となればとの思いからでした。

鈴木 病院以外の分野はいかがでしたか。

碓水 エンターテインメント分野では、N社様の100年史を受注しました。この案件には思いがありました。映画の黄金時代だった昭和30年代に、父がN社様の俳優部に所属する俳優だったのです。大部屋だったのですが、父が20代前半を過ぎた職場だったので、必ず受注を取ろうと、よく通いました。当時の父の社員証や出演作のスチール写真とかも持っていたりするなど、さまざまなことをやりました。N社様から受注をいただいた時は感無量で、父の墓前に報告しました。N社様の100年史を受注してから、同業のS社様やテレビ業界からも受注をいただくなど、その後のフックになりました。

それと、スポーツ関係団体ですね。N協会様とJ委員会様の100年史を受注して以降、いろんなスポーツ団体が「N協会がやっているのだったら、うちも」と発注してくださいました。そういう実績を増やしていったことが最高点であり、到達点なのかどうかは分かりませんが……。今でこそ業界別に見本となる社史がなくても営業できると思いますが、**当時は私も苦労したので、営業に来たばかりの社員や未来の社員にとっては、見本があることで安心できると思います。**

鈴木 先ほど「斥候」という言葉が出てきましたが、営業では一般的な言葉ではないと思います。「斥候」とは「本体の移動に先駆けて、その前衛に配置され、進行方向の状況を偵察

しつつ敵を警戒する任務」というようです。営業活動での斥候について、もう少し詳しく教えていただけますか。

碓水 まず、周年事業が近いお客様へ周年事業の社史制作についてどう考えているのか、これまで周年事業を行っているのかといったことに関する聞き取りです。担当部署、主に管理部門ですが、急に検討することになった場合、困るでしょうから、値ごろ感やスケジュール感、コンテンツ案などを作っておきます。そうすれば、いざという時、担当部署もすぐに対応できるのではないのでしょうか？と誘導しながら、「その気」になってもらうのです。

当初は営業マンが一人一人営業に出かけ、お客様と話をし、企画書を作っていました。私もそうだったのですが、毎日数件の提案が取れるようになると、2週間以内の提出がルール化している企画書を作る時間がなくなり、お客様を待たせるようになりました。そこで、私は初回訪問に行き、ヒアリングと企画内容を決めて、あとは営業担当者に企画内容を書面を以って説明し、企画書の作成を任せるという営業スタイルを提案したのです。私は斥候として当時、新規営業先を1日約3社は回っていました。

鈴木 直接ヒアリングしていない営業担当者が企画書を作る場合、インパクトのある企画書やお客様が食いついてくるような企画書は作れるのでしょうか。碓水さんのほうで何かアドバイスをしたりしていたのでしょうか。

碓水 そのような指摘は、社内でこれまでもありました。しかし、私がヒアリングしてきた内容で企画書を作ってもらい、ほとんど受注が取れました。**お客様のヒアリング内容とともに、ホームページやいろいろな資料を見て、別の案もオプション企画として入れてくださいという話もしていたのです。** そのようなこともあり、私と企画書制作の営業担当者達との間で齟齬が生じたり、企画内容がずれたりすることはありませんでした。ただ、そうになると、斥候は属人的になってしまうので、私がいなかったらどうなるのかという話にもなります。ただ、その当時は知名度と実績を上げるためには必要なやり方だったのです。

鈴木 ヒアリングの具体的な内容は？

碓水 事前にホームページなどで調べていきますので、例えば、この会社は製品と同時にこのような歴史があるのだな、強み弱みはどのようなのかなとか、社史を作るのであればどういうこと、どういう思いを載せたいのかも聞いてきます。社史制作を検討もしてないところでも、社史の意義や効果、そして歴史に学ぶ話などをしていました。

鈴木 そもそも論的な話になってしまうのですが、社史の在り方について、どのようにお考えになっていますか。

碓水 在り方というと、抽象的に思えてしまいましたが、**一番は会社の未来が見えるものだと思います。未来の指針に参考になるような、いわば“未来参考書”という形で活用していただけたらと考えています。** 私はT社様の90年史の営業をしたのですが、その担当者様も同じ

趣旨の事をおっしゃっていました。単に歴史を記すのではなくて、読んだ人が未来を想像できるような内容が望ましいと。現在と過去を見据えた上で、では未来はどう動いていくのかが分かるような参考書的な社史です。**時代背景と自社の出来事を通して、企業風土や企業文化、今後の展望が読み取ることができるのが社史**だと思います。

ただ、最近感じるのは、過去はもう過去で、どちらかというところ、現状と未来について多くのページを割きたいというお客様が徐々に増えてきていることです。それも時代の流れなのかもしれませんが。

鈴木 社史と言っても、オーソドックスな分厚い紙の社史や、比較的薄くてビジュアルが多用化された読みやすい社史、デジタル社史、動画社史など、バリエーションが増えていきます。今後の社史はどのような方向に進化していくと思いますか。

碓水 紙の社史はなくならないと思います。また、経営層も変わっていくなか、Web・デジタル媒体も増えてくるだろうと思います。ただ、私は最終形はアーカイブだと考えています。アーカイブ全体の中の一部を切り取ったものが社史なので、社史もアーカイブ的な形になるのではないのでしょうか。会社のモノ資料や紙資料をきちんと分類・整理して、データベースになったものの一部を必要に応じて社史にするわけです。社史はデジタル系に動いていくでしょう。弊社が現在、開発を進めているコネクテッド社史などを含め、最終形はアーカイブだと思います。

鈴木 企業の社史担当者の方に伝えたいことをお伺いします。

碓水 昔は、社史編纂室があり、専任の方が編纂を行っていましたが、現在はどの企業様も大体兼任で行うことが多く仕事が増え、“やらされ感”を持つ方もいらっしゃいます。そのような方々にお伝えしたいのは、我々のような専門会社と一緒に、寄り添って、楽しく編纂ができるような環境を作りたいと思っています。

こういう言い方をすると何ですが、**社史担当になった方は結構出世しています**。若手で担当になったり、座談会の参加者に選ばれたりした方が、10年後や20年後の社史制作において、ある程度の役職に就いて、座談会に参加したりしているのです。**会社の記念行事と言っても、社史の編纂を担った社員を、人事の方や役員の方は見ているのだな**と感じました。そういう事も営業トークでは伝えていません。特に若手社員の方には。

出世は別としても、**会社のルーツを知ることができたり、いろいろな先人の方と会えて、当時の話や失敗談・成功談などを聞けたりすることは、一番の社内研修**だと私は思っています。ですから、やらされ感を持つのではなく、会社の一つの事業、一つの仕事であり、自分にとっても相当メリットがあるという思いで我々と一緒に社史の編纂に取り組んでいただきたいと思っています。

やる前は「やりたくない」という方もいらっしゃいますが、終わってみると、「大変だったけれども、会社の出来事がよく分かった」とか「あのOBさんとも知り合えて、楽しか

ったことや辛かったことなどいろいろな話を聞いて、自分達もそれらがあって今こうやって仕事ができているのだな」とかいう思いに至り、「これからは自分達が歴史を作るので、そういった思いを未来の社員にも伝えていきたい」と言っていただいたりします。

鈴木 一方で、出版文化社の後輩に伝えたいこともお伺いしたいのですが。

碓水 どの時代でも、20代の時は、先輩から「自分達はこういうふうやってきたのだから、できないことはないだろう」といったような言われ方をされると思いますが、私はそんな言い方はしたくないですね。私達の次の世代である第2世代が現在、経営陣になっていますが、非常に頑張っていると思います。また、当社は真面目な人が多いとも感じており、社員皆頑張っていると感じます。

ただ、当社の業務は請負なので、やはりお客様にどう対応していくのかというのが1番重要です。例えば編集であれば、編集技術は当然ですけども、最も重要なのはコミュニケーション力です。先ほどもお話ししましたが、お客様の編集担当者を常にリードし、うまくやっていくことが大事です。編集上のトラブル防止は、お客様と密に連絡を取り合うことです。私も入社当初、「お客様から電話があるということは、それだけコミュニケーションが行われていないのだ」と浅田さん（現・取締役会長）から言われました。逆に言えば、お客様から電話がないということは、きちんと対応ができているということでもあるので、そのような点は後輩に伝えたいですね。

お客様は社史制作に関しては右も左も分からない中で担当になっているので、**1週間に1回でもいいので、「どんな状況でしょうか」などと電話をすれば、お客様には「私を見てくれているのだ」と安心感をもっていただける**でしょう。また、我々が行っている社史制作は本当に意義のある仕事なのだということは伝えたいです。

鈴木 具体的には、その会社の歴史を記録したり、ルーツを知ることができたりするだけでなく、未来も描けるということですか。

碓水 そうです。そういった社会的に意義のある仕事なのだということです。

鈴木 いろいろなお話をしていただき、ありがとうございました。

以上