

企業を活性化できる 社史の作り方

出版文化社 社史編集部 著

新版

新版 企業を活性化できる社史の作り方・目次

はじめに 9

第一部 社史とは何か 17

一、社史制作にかかる前に 18

二、周年記念事業と社史制作 29

三、社史発刊がより身近になってきた理由とその背景 39

四、社史発行の意義と目的 46

五、最近の社史の傾向 60

六、自分史、伝記、社史、記念誌の違いについて 76

第二部 社史を企画するに際して 89

七、企画に必要な条件 90

- 八、前に出した社史と二冊目以降の社史 95
- 九、企業内担当者の役割 99
- 十、社史に関係する外部スタッフの編成 107
- 十一、社史コンペの行い方 113
- 十二、外注業者を選択するポイント 119

第三部 社史の編集・制作のすすめ方
………
123

- 十三、資料収集・整理、活用の方法 124
- 十四、内容構成案の作り方 135
- 十五、社史に入れられるおもしろい企画 144
- 十六、読まれる原稿を作るには 149
- 十七、書きにくい内容は、どう処理するか？ 156
- 十八、書籍体裁の選択 158

十九、校正恐るべし 165

二十、発刊スケジュールも重要なポイント 168

二十一、配布の準備と発送方法 170

第四部 **コストを知る** 173

二十二、コストの内容とその管理について 174

二十三、コストの種類とその特性を知る 182

二十四、経費計上の仕方について 184

おわりに 188

資料編

| | |
|---------------|-----|
| 社史作りに便利な小道具 | 194 |
| 社史で使われる関連用語集 | 197 |
| 株式会社出版文化社会社概要 | 226 |
| 資料編 | 193 |

はじめに

「戦後の復興と成長、現在の平和と繁栄は、一人の偉人、一つの組織が作ったものではなく、多くの日本人がそれぞれの場で、それぞれの業に励むことによって生み出した作品です。

戦後の日本、敗戦国から経済大国へと奇跡的な発展を成し遂げた日本を知るためには、こうした多くの人々の事蹟と思想を知る必要があります。その意味でも、戦後を生きた人々は、その体験と考え方を後世に伝えるべきでしょう。

言葉は風の如く消え、思い出は水の如く流れ去るものです。

しかし、良書は人類共通の財産として残ります。

多くの人々が、それぞれの体験と思想を「本」としてまとめられることを望みます。」

これは、一九八四年の当社設立に当たり堺屋太一氏よりいただいた言葉です。

第二次世界大戦で都市部の多くが灰燼に帰した日本では、企業の多くは戦後に創業されて

おり、翌一九四六年から五〇年を経た一九九六年ごろから五〇周年の記念事業や社史の出版が多くなされています。

社史というと従来は「社史編纂室」をおけるような大企業を中心に発行されてきましたが、最近では中堅企業、中小企業による発刊も増えています。本書は、あらゆる企業の担当者が、社史の出版を検討される段階から参考にしていただける内容を網羅いたしました。大きくふたつに分けて、社史を作る前に検討していただきたいことと、社史を作っている最中に確認していただくことについて、できるだけ具体的に、本作りや出版が未経験の方でも理解しやすいようにと願って構成いたしました。

私ども出版文化社は、もとは書店売りの単行本を多く出せる出版社を作ろう、という目的で一九八四年に創業した出版社ですが、創業の当初より作家の堺屋太一氏と親交があり、氏との意見交流の場から教わった一言が、私たちの出版を方向づける大きな力となりました。それは「日本の戦後の復興は、日本という国が成したのではなく、一人ひとりの経営者、一つひとつの企業の努力の結晶である。その歴史をまとめることは、日本の戦後経済の復興の現場を綴ることに他ならない」というものでした。

堺屋太一氏は、通産官僚の時代に通商白書を執筆される中で、日本経済をマクロ的に見て分析し、その特徴を文章にしてこられた方であるだけに、この教えは私たちの編集者魂を大

大きく揺さぶり、社史の制作や経営者の伝記の制作に、私たちが情熱を傾けていく動機づけになりました。いまでは、当社の株主の一人として参画していただいております。私たちの初志を維持する大事な基盤となっております。

社史作りを始めるに当たって、当社のスタッフは編集社員のみならず、企画営業社員においても多くが編集出身者で占められており、本作りについては各々がプロを自認するものであるだけに、「とりあえずお客さんの要望に従って、いわゆるままに本を作ろう」という安直な気持ちで始めることはできませんでした。そこには「商売のために」ということではなく、なにがしかの「本を作る意味」を求めるのが編集者の性であります。それだけに、社史を手がけようという方針が、当時の社員の中で確認されたときに、まず「社史は何のために出すのか」という私たちなりの意義を見いだす議論から始めました。

当時、私たちはまだ創業五、六年で社員も七、八名という陣容で、社史を作った経験も五、六点しかなく、自分たちの問題意識の中に、社史を作るための心構え、基礎知識はほとんど存在していませんでした。そのような状況でしたので、私たちが社史の意義と必要性、本来のあり方を知らずして取り組むことはできない、という編集者としてのこだわりが強くありました。社史を作ろうという企業は少なくとも三〇年以上の社歴と一〇〇名以上の企業規模のある会社がほとんどですから、会社としての基盤もできあがっており、そういう会社の

社史制作に応じていくには制作側に理念があつてしかるべきだと考えたのは、当然のことだつたでしょう。

そこで、社内で半年間、週に一回、通常勤務の終了後に関係スタッフが集まつて社史のあり方から議論を始め、積み重ねていくと同時に、かねてから取引があつた大阪の朝日カルチャーセンターに「社史講座」を開設したいという要望を入れました。朝日カルチャーセンターに講座開設を申し込んだのは、私たちが智慧を集めて社史制作講座を責任をもつて運営できるぐらいにレベルを高めようとしたためです。

よつて、私たちの社史制作は、とても理屈っぽいところから入つており、単に「社史という本を作る」ことに飽き足らない始まり方をしました。いまでは四〇〇社に近い社史を手がけてきて、社史のそもそもから勉強し議論を重ねていてよかつたと思つてつくづく思います。それは「社史とは何か」ということについて、社史制作に関わる全員が、私たち自身でつかんだ共通認識をもつており、また新入社員においても、社史の企画に参加する際に、それを考えるところからスタートするのが、私たちの習慣になつたからです。

社史とは何か。冒頭でも述べましたように、まずは「企業や人々の営為を証言する史料」であることは間違いありません。歩んできた歴史を評価し将来を展望するということは、社史を発行した企業のみならず社会的にも大きな価値があります。

しかし私たちは「社史とは史料である」というだけでは、物足りなさも感じます。「社史とは何か」を基盤にして引き合いをいただいた企業の社史企画を考えるとき、当然のごとく「○○社にとって社史とは何か」という議論が始まるわけで、それは一社ごとに異なる歴史、社風、業界を理解しようという行動を誘発するからです。社史は、企業の大小、歴史の長短に関係なく、究極の個性的な製品であると思います。

そのことからすると、社史が社会的な史料として有用かどうかという観点と同時に、それが「○○社らしい社史」か「らしくない社史」かということも重要なポイントとなってきます。社史はよくも悪くも会社の個性を反映します。仮にその会社の個性を反映していない社史ができあがったとしたら、それは企画と編集の失敗といわざるをえないでしょう。ただ、多くの企業の中には特徴的な個性がもともと乏しかったり、経営陣がそういう個性をわざと消し去って社史を作ろうとした場合もあるようです。

つまり、社史はいかにその会社の個性を抽出して、特徴づけて表現するか、その技術が社史における「究極のテクニク」になります。私たち、社史作りをお手伝いする外部のスタッフにしても、それをどこまで客観的に見抜き、担当者や経営者に提案できるかが勝負の分かれ目です。そのことについて、勇気をもって企業担当者に提案し、議論を重ねられるようになるために、私たちは日ごろから社内の議論を重ねてきました。

本書の紙数でそのすべてを語ることはとてもかかいませんが、多くの企業・団体で社史・記念誌が企画されているいま、その一部をご紹介しますし、これから企画や編集をしようという方のご参考に供したいと、執筆を思い立ちました。

多くの企業では社史制作専属の担当者をおける状況になく、多くのご担当者は自身の日常業務と並行して社史の企画・制作を進めておられます。そうした方々の精神的な負担を本書を一読していただくことで、少しでも和らげることができれば、望外の喜びです。

社史は、一時代までは「社史という本を作る」ことが主目的でありましたが、企業社会の情報公開が進み、一人ひとりの社員が自身の生きがい、仕事のやりがいに目覚めたいま、社史という本が、企業自身の制作目的だけをかなえる時代はすぎ去りました。

また、バブル崩壊後のデフレを経験した諸企業は、企業メンツのためだけに社史を作るといふ行動に、だんだんと価値を見いださなくなってきました。「作るからには、ああしたい、こうしたい」という要望が噴出してきており、いま、従来の社史制作のコンセプトは崩れ去ろうとしているのです。

社史は歴史を記録する媒体ではありませんが、過去の事象だけを記述するだけでは、すでにその役割は終わったといつてはばかからないでしょう。社史は経営陣の関与なくして作られる

ものではないはずで、現在を作るのが社員で未来を創るのが経営陣という役割分担に倣うなら、社史も、会社の未来を創るために、よりよい未来を築くためにこそ企画されるべきものだと思います。その観点から、本書「企業を活性化できる社史の作り方」を企画してみました。

より多くの企業が、よりよい社史を制作され、その社史が一人ひとりの社員を励まし、取引先との間により強い信頼感を醸成し、もって「企業を活性化できる社史」を制作していただけるようにと、衷心より願いつつ、執筆を進めていきたいと思えます。

出版文化社

代表 浅田厚志

第一部 社史とは何か

一、社史制作にかかる前に

1、社史と営業利益の関係

「社史は出費するだけで利益にならないからね」という言葉を、たまに依頼主の担当者からうかがうことがあります。たしかに、そういう意識で社史を作るとそうなるものだと思います。営業利益は、いうまでもなく、売上げから原価を引いて、そこから販売管理費を引いた残りで、いわゆる本業の利益を指します。その売上げにしても、経費、販売管理費にしても、すべて社員が関わっています。その社員がどういう意識で働くのか、何を目標としているのか、それらの数字に如実に反映してくることは、経営・管理に関わっている人なら疑問のないところでしょう。

わが社はどういう目的で創設されたのか。最初はどういう会社で、何を売っていて、それが歴史の中でどう伸びてきたのか。それらは業界で、社会でいかに役立ってきたのか。苦闘の中で経営陣は、営業の前線はどのように挑戦を繰り返してきたのかなど、歴史の中に社

員の働きがいにつながる意義がたくさん収蔵されています。

それらを知ることによって、社員が会社のDNAを意識し、自分もそれにつながっていることがわかれば、先人の奮闘を無駄にはすまいという気持ちも湧いてくるでしょうし、会社の経営方針もそれら過去に生み出されたものから紡ぎ出されていることがわかってもらえることでしょう。

社史は社員が一番の読者である以上、その社員の方々に社史がどのように受け止められるかが大切です。社史が社員を励まし、挑戦の意欲を燃やすことのできる導火線になれば、社史は営業利益に関係ないということとはなくなると思うのです。

「どうも、社員に覇気が感じられない」「社員の目的意識が希薄だ」と感じられるなら、社史に社員の奮闘の動機づけができるような内容を盛り込むことで、社史を単なる経費のむだ使いに終わらせることがなくなります。

また、取引先との関係を密にしたい、という要望があれば、社史にできるだけお取引先の方々に登場していただくような工夫をすることで、その突破口を開くことができます。

あるアパレルの会社では、社史を作るに当たって取引先の社長や会長十数人に、社長さんが取材をするライターを連れてインタビューに行かれました。その時には、少なくとも一時間なりの取材時間があり、普段できないような話ができます。また、発行する会社の社長と、

その取引先の代表者が、共に歴史を振り返ることによって互いの長い歴史を認識しあい、取引関係を深めるのに、たいへん役立ったという話を伺いました。その社長さんは、主な取引先には、社史ができあがったときに自分で本をもって謹呈にまわられたといえますから、社史をネタにトップ会談を二回仕掛けられたわけです。

この社長さんの行動力も素晴らしいのですが、いまの会社にとって、どのような目的で社史を作るのか、ということ徹底すれば、工夫は自ずと出てくるということのよい例だと思います。

また、社史を営業ツールとして作るという方法もあります。

社員を一番の読者として考えるのではなく、取引先へのメッセージを中心に企画し、内容構成をするという考え方にたつことです。

ある工具・機械類の卸の会社では、周年に合わせて販売先に社史を配り、いままでの感謝の気持ちを伝えることと、会社への信頼感をつちかう、ということが発行の中心目的となりました。そこで、卸の会社としては、どれほど多くのメーカーとお付き合いをしているかを、販売先に知らせることが大切であると考えられて、なんと、社史誌面の五〇%をメーカーからの広告にあてられました。社史の本文の下には、一頁に一点の広告が掲載されており、大きい広告は一頁全部をとっています。広告は全部で一〇〇社を優に超えており、社史の中で

も、非常に個性的な演出をされています。たしかに、周年記念誌と銘打った上での広告ですから、これだけの取引先が、わが社の周年を祝ってくれています、という販売先へのメッセージは、かなりしつかりと伝わっています。

発行された会社によりますと、「広告掲載費はいただいけません」とのことですが、社史が完成して配布した時に、周年のご祝儀が集まってきて、制作費を上回る金額に達したと言っておられました。

これなどは、社史の目的をかなえつつ、制作費の圧縮もできた、という一石二鳥の成果を生みだしています。

まず、一番の読者は誰であるか、次に、その読者に何を伝えたいのかを中心にしてよく考えてみると、社史を出す目的もだんだんと明瞭になってきます。そして、それは企画の工夫だけでなく、どのようにして作っていくかということも含めて、社史の計画の輪郭ができあがってくるということをも意味します。

「資料A・読者設定とその理由」は、さまざま考えられる読者にたいして、何を期待して社史を読んでいただきたいのか、ということから考え始めて、社史の制作目的を整理する表です。これを社史に関係するスタッフに配布し、それぞれがどう考えるのかを記入した用紙を持ち寄り、交換し合い、互いが望んでいる社史読後の成果の共通項を見いだせば、それが社

資料A 読者設定とその理由

| 発 送 先 | 人 社 冊 | 数 数 数 | ① なぜ読んでほしいか ② 読んだ後どういう感想をもってほしいか ③ 読んでもらった結果、どういう効果を期待するか |
|--------------------|-------------|-------------|---|
| 経 営 陣 | | | |
| 管 理 職 | | | |
| 一 般 社 員 | | | |
| 販 売 先 | | | |
| 仕 入 れ 先 | | | |
| 株 主 関 連 会 社 | | | |
| O B 退 職 者 | | | |
| 同 業 他 社 関 連 団 体 | | | |
| 学 校 官 公 庁 | | | |
| マ ス コ ミ | | | |
| 不 特 定 読 者 | | | |
| そ の 他 | | | |
| 合 計 備 考 | | | |

史の発行目的を明瞭にする助けになります。

また、この表を社長さんや会長さんなどのトップにも記入していただくと、制作途中で方針の変更などが起こりにくくなるという効果もあります。目的の設定には、ぜひ、トップの意見も加えて、会社にとって最善かつ共通認識のある目標設定をしていただきたいと思います。

2、社史のもっともまずい作り方

「社史を何のために作るのか」という議論は、社史を出そうとされている企業では、一度は話し合いをしておられるに違いありません。社史を出す目的には、さまざまあります（四六～六〇頁参照）。当社では代表的な目的を八つあげておりますが、その中でも、ほとんどの企業でもっとも重要と考えられているのは「社員の活性化のため」または「会社の求心力を強くする」というものです。やはり、せっかく作るからには社員に見てもらいたい、読んでもらいたいという意思の表れです。まずは、社員に読んでほしいという気持ちは、たいへんもったいなことと思いますし、社史の第一の読者は社員一人ひとりであるはずです。

そのように考えて、とにかく読まれる社史、社員に興味をもってもらえる社史を、と企画に頭をひねるわけですが、さて、企画の内容、工夫にばかり目がとられてはいないでしょう

か？ 社員に読まれたいからといって、本当にそれを中心に内容を構成することが、会社の社史にとってよいのでしょうか？ 一度は、その議論をしてみたいと思います。

社員に読まれる社史を最優先にすると、

①文字はできるだけ少なくして、社員が多く登場している写真を多用する

②社員参加型の記事を多くして、目をひく

③文章を極力やさしくする

などという工夫があるわけですが、これらに重点を置くと、逆に歴史を記録するという、社史のもう一つの大事な役割がなおざりにされる恐れがあります。

社員を第一の読者に、という考え方、要望は正しいのですが、それが企画という内容構成にすべて委ねられるということが、自社の社史にはたしてよいのかどうかについて、一度は検討してみる必要があると思います。

実のところ、社員に読まれる社史にするのは、企画の工夫だけではありません。社史を作る過程において、社員にどれだけ社史制作のことを告知しているか、さらには、自社の周年、あるいは記念日を事前にどれだけ社員に告知できているか、ということが大事なのです。

多くの企業が、設立や創業の周年記念日を社史の発行日として位置づけておられます。仮に、そういう記念日ではなくても、なにがしかの節目を意識して制作日程をたてておられま

す。そういう計画の中にあつて、社史のもっともまずい作り方は、社史ができあがつて社員の手元に届けられたときに、初めて各社員が「うちは周年（記念日）だったのか」と気づくというような事態です。

これでは、何のために周年に、あるいは記念日に合わせて、制作をがんばってきたのかわかりません。周年記念で社史を出す、その意味は、周年を社員に、またはお取引先に意識してもらつて、気持ちの上で節目をつけ、連続した時間に一つのけじめをつけることではないでしょうか。

たとえば、私たちが一二月三一日を迎えるに当たつては、その前に家の大掃除をしておこうという気になりますし、「来年はこんな年にしたいね」ということをつらつら考えたりもします。普段はほとんど手を通すことのない和服を着たりして、一月一日は神社に行つて柏手を打ち、新年のすがすがしい気持ちを味わつたりします。

これも一年三六五日という周期があつてこそ、そういう行動をとり、気持ちにもなります。これは、今日が一年の最終日なんだ、今日は一年の始まりの日なんだ、という意識をすることでこそ味わえるものです。これが普通と何ら変わらない日だったら、そういう気持ちにはならないでしょう。

しかし、一二月三一日も、一月一日も、それが二〇〇〇年であっても、二〇〇一年であつ

ても、太陽は西から昇らないわけで、実際のところは何も他の日と変わったことはありません。

連続した日を意識的に切ることで、大晦日や元旦が存在するわけです。周年を記念するということは、セレモニーとして、または行事を徹底して会社の求心力を強化するということとあわせて、周年を期に、新しい日々に対して、新しい気持ちで取り組んでいこう、というはじめをつけることができるということです。だからこそ、二〇、二五、三〇、四〇、五〇という年は値打ちがあるのです。これがたとえば二七年という数字なら、よほど他の理由がなければ、大きな節目として社員に徹底させることに無理があるといえるでしょう。

社員の手元に社史が届いたときに社員が周年を知るということは、周年について、事前に告知ができていなかったということであり、周年、節目、はじめをめざして社員が一丸となつて何かをしよう、ということもなかったということです。また、大晦日までの大掃除や新年の柏手もなかったことでしょう。つまり、せつかくの周年を何ら他の年と変わらないように過ごしてしまったということ、こんなにもつたないことはありません。社員との意識の交流に、取引先への感謝の表明に、営業上の拡販に、周年を話のネタにしてさまざまなおとができた年であったのに、十年一日のごとくであったわけです。社史は、そのような周年記念の意義をより強く、深く意義づけるのに、たいへん大きな役割をもっています。

私たちは、社史の制作スケジュールを設定して本を作る際には、私たちの原因によりスケジュールを延ばしたことは社史制作一八年の中で二回を除いてありません。その二回は、約四〇〇点のうちの二点ですが、原稿執筆を担当していたライターが原稿を半分書き上げたところで長期入院をしてしまったことと、ライターの原稿の書き方でどうしても施主の了解が得られず、原稿半ばで執筆担当を他のライターに変えたときです。やむを得ず施主に了解をえて延ばしていただきました。

つまり、私たちは周年記念に何が何でも間に合わせるといふ態勢で、社史の計画を立て、制作に取り組んできました。それも、周年というのは企業の運営にとても大事だと認識しているからです。創業記念日などはどの会社にも毎年一回あるわけですが、五年刻み、一〇年刻みの周年は一定期間を経ないと巡ってきません。このときこそチャンスなのです。周年にかこつけて、普段ではいえないようなこと、できないようなことも実行可能です。その周年を最大限に生かす。社史は、その大事な道具の一つだと考えていただきたいのです。

私たちは、施主にできればカウントダウンポスターを作ってほしい、という要望を出させていただいています。周年記念日の二年前に社史の制作を開始したら、月を追うごとに、二、三、二二、二一、二〇と月が減っていくに従ってカウントダウンをしていき、それを社内の掲示板などに貼っていただき、社員に周年が近づいていることを告知をしていただきたいの

です。もちろん、社史に関することも、そのポスターに掲示していただいたらなおよく、たとえば、「いま社史の制作はどこまでできている」「写真を募集しています」「〇〇〇についてご存じな方を探しています」などと、日ごろから社史への関心を呼び起こすようなメッセージを掲示していただくのです。

それで情報や資料が集まるか否かは、それほど重要ではなく、

①社員を巻き込んで作っていこう、という編集委員会と編集担当者の意識、態勢を皆に知らせること

②社員の中でも有志がいれば、社史の制作に情報提供や資料提供のかたちで関わることができるといふ、機会の平等をつくること

③周年に向けて社員の意識を高めていくこと

④周年を追いかけて告知している以上、発行時期を遅らせるわけにはいかないという編集側自身への暗黙のプレッシャーになる

などのために、行うことです。

もちろん、その掲示を見て社員から資料や写真、情報が提供されればラッキーですが、もしそれが一点もなくとも、周年が近づいていることを掲示して、社員に周知徹底することが大事ではないかと思うのです。

依頼主の中には、社内報を活用して、そういう活動をされているところもあります。どのような方法であつてもかまいません。社員に社史を読んでほしいと思つてゐるなら、社史を出すことを、単に「社史という本」を完成させるにとどめないために、あまりに社員に迎合した企画に工夫をこらすだけでなく、社員に社史のことを制作過程でどれだけ知らせることができるか、社史制作への協力、周年に向かつていく意識を喚起することができるかにも大きな比重があるのだということを、わかつていただきたいと思ひます。

二、周年記念事業と社史制作

1、周年記念には、どのようなことが行われるか

社史は、企業や団体が周年を迎えたときに発刊されるのが一般的ですが、社史のお話をする前に、企業や団体が周年を迎えたときに何が考えられるのかということについて、まず見てくださいと思います。

なぜなら社史は、ここで述べることの一環として、または、それらを総括して制作される