

69

社史の活用事例を教えてください。

●社員教育に組み込めば、継続的に活用できます。

自身多数の社史を執筆した経験をお持ちの経営学者・橘川武郎先生は「社史は、戦略的に活用することによって、企業間競争に勝ち抜くための『武器』となる」と仰っています。せっかくつくった社史がただ「本棚の肥やし」になってしまっては、関係者の苦勞が報われません。では、社史の活用にはどのような方法があるのでしょうか？

歴史を記録するだけでなく「学びの材料にしよう」という温故知新の立場からは、社員教育ツールという使い方があります。ある塗料卸会社さんの事例では、社員を対象に「七〇年史を読んで、これからの当社と私の役割」をテーマに論文募集をされたそうです。会社の歩みを踏まえて今後を考えてもらうためのこの企画は、全五〇〇人の社員のうち一四〇人が応募、入社六年目の社員が最優秀賞をとられたそうです。社長は忙しい執務の合間をぬって全編に目を通し、社員が考えていることを理解するのに役立つたとのことでした。

ほかにも、会社がこれまで直面してきた経営課題とそれへの対応プロセスを詳細にまとめ

たケーススタディ集をまとめられた会社もありました。これはオーソドックスなスタイルの50年史をまとめ、そのなかの重要トピックスについて裏面史をまとめるといふものでした。それぞれについて失敗要因や社内あつれきの軋轢あつれきなどかなり深く突っ込んだ内容となっていたため、嚴重に社外秘とされました。巻頭言に寄せられた社長の「不確実なこの世を突破していくには執念をもって考え抜くしかない。先人たちの執念が記録された本書を参考資料としてほしい」という言葉が光っていました。ちなみにこの企画のチーフを務めた若手社員はこれを機に社長表彰を受け、視察を兼ねた海外出張がプレゼントされたそうです。

くだけた使い方では、社員旅行の際、バス中での余興として社史から題材をとったクイズ大会を催された会社もあります。そしてそれぞれのバスでの優勝者が、夜の宴会で決勝戦を繰り広げ、大いに盛り上がったそうです。

なかには社史を昇格試験に使っておられる化学メーカーさんもありました。主要製品開発の経緯や主要客先との取引の経緯、近隣に迷惑をかけた事故の顛末など、社員として知っておくべきことを試験問題とされたそうです。

社史は使いようによっては社員教育のツールにびったりですから、年間計画や社員教育プログラムの中にはめ込むことを考えてみてはいかがでしょうか。

最後に、いかなる活用をするにせよ、情報が検索しやすくなければ社史としては使い勝手が悪いことになってしまいます。ぜひ巻末に索引をつけることをおすすめします。

社員に勇氣・活力・共感を与える

社史をつくりたい

株式会社デルフィス

管理局局長、総務室室長、役員室室長

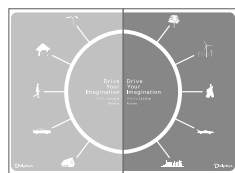
坂東秀穂様

総合企画局 戦略企画室

田中典子様

管理局 総務室

浅野浩司様



『Drive Your Imagination
デルフィス60年史』
(A4判並製、94頁、平成21
年6月発行)

——五〇年史に続き、六〇年史を発刊された理由を教えてください。

五〇年史は当社の前身、南北社の歴史を中心にまとめたものです。代表的な広告作品を整理した広告会社らしい資料に仕上がっています。経営史としての記述が少なかったのが反省点でした。創立五〇周年を迎えた平成一一年三月、当社はトヨタ一〇〇%資本のグループ会社になりましたが、その後の一〇年は社名変更や、海外進出、社長交代、営業拠点拡充、業態自体

の変容など激動の時代でした。そこで六〇年の歴史を振り返り、経営史としての記録をきちんと残したうえで、それらを踏まえて将来を展望する必要がありますと考えたわけです。六〇年史はデルフィス誕生後の一〇年史という一面もありました。

——六〇年史をつくるうえで、最も重要視された点はなんでしょうか。

平成一二年一月に社名変更し、新生デルフィ

又の企業理念や経営ビジョンを発信しましたが、会社側からの働きかけが弱かったせいも浸透度が低く、近年は社員の帰属意識が希薄になっていくという懸念がありました。そのため六〇年史制作にあたっては「どっという会社で、どこを目指しているのか」を社員に周知徹底させることが重要だと考えました。「社員に勇気・活力・共感を与えアクションを起こさせる、会社の魅力を社内外に伝え、読んで楽しんでもらえる社史をつくりたい」。今回はそれをどのように実現するかに腐心しました。

——制作決定は発刊のどのくらい前でしたか？

平成二〇年四月に決定した年度計画に六〇周年事業が盛り込まれ、管理局が主担当になることが決まりました。最初はスタッフの陣容が揃わないという問題もあったため、具体的に動き

出したのは発刊一年前の七月からでした。

——どのような編集体制で制作に臨まれましたか？

五〇年史は制作のほとんどの部分を社員が担いましたが、今回は限られた期間でクオリティの高いものをつくることを考えていましたから、工数的に内製は無理だと判断しました。そこで八月に常務をトップとする部門横断的な編集チームを立ち上げ、方向性の検討を始めるのと同時に企画・編集段階からサポートしてもらえ、パートナーの選定を開始しました。

——右開き・縦組みと左開き・横組みをセンターで合わせる構成がユニークですね。

右から開けば経営史を中心とした編年体の「歴史編」、左から開けば「未来編」になります。

未来編 左開き

社史の中央で
「未来編」と「歴史編」が出会う

右開き 歴史編



© 2009 Delphys Inc.

歴史の大きな流れを把握したうえで、未来に向けたメッセージを発信するという狙いや発行目的の具現化を検討した結果、これが最もわかりやすく、ベストな形だと考えました。未来編にボリュームをもたせる意味もあってページ数は半々にしましたが、それぞれが孤立しないようセンターページに「60年の歩みがつながって今日があ

り、明日へ向かう」というメッセージでつなげる工夫をしました。

——歴史編、未来編それぞれの企画意図や苦労された点を教えてください。

歴史編は事実を正確に残すため、記述内容の確認作業が大変でした。昔の資料が乏しかったのでOBをはじめ多くの人にヒアリングしましたが、人によって記憶は異なるものですから何重にもチェックを施しました。苦難の時代をどうやって乗り越えたかを事実誤認なく、かつ客観的に表現し、しかも読み物として歴史の流れをつかめるようにする。この点には細心の注意を払いました。

未来編の核は社長インタビューです。ここにどのようなメッセージ性をもたせるかは事前に何度も議論し、ストーリーを設定してから実施

しましたが読者へどう伝えるかといった部分で苦慮し、原稿完成までにはかなりの苦勞を要しました。

——「広告代理店の社史」という意味で特に力を入れられたポイントを教えてください。

広告代理店は人が財産、人で成り立っています。そのためできるだけ社員の顔が見える社史にしたかったので、役員から新入社員まで全員が参加できる企画を考えました。ただ、ひとごとメッセージなどは一方的に依頼して集まるものではありません。拒んでいる人にも参加してもらえないような働きかけや、コメントを間違っで載せないようにチェックする作業はかなり大変でした。同時に私たちが手掛けている作品同様、見やすさ、読みやすさ、伝わりやすさにも重点を置きました。

——六〇年史の印刷物データをイントラネット上にアップされた目的はなんでしょうか？

当初は社史をデジタルブック化してホームページに掲載し、情報発信ツールの一つとして活用したいと考えましたが、多くの作品を掲載している関係で権利問題が絡むためイントラネットに切り替えました。これは日頃思いついたときに社史を見ることにより、そこに込められた熱い思いを想起してもらうことを狙っています。

——以上のほかに、制作にあたって苦勞されたことを教えてください。

発行を決めた後に経済環境が激変したこともあり、発刊中止や規模縮小の意見も少なからずありました。実際、当初予定していた周年事業が紅白饅頭だけとなるなか、役員会で発行目的

や進捗状況を繰り返し説明し、「ピンチをチャンスに変えるべきだ」と説得して何とか乗り切ったのです。

もう一つ苦労したのはスケジュール調整です。当初、社長と代表社員へのインタビューは同時進行の予定でしたが、社長メッセージの内容を踏まえて社員を選ばなければ目的が達せられないと考えたためかなり遅れ、これを巻き返すため追い込み作業は必死でした。

——配布先と配布後の反響はいかがでしたか。

グループ各社と取引先、協力会社、社員、O Bに配布しました。お客様のなかには、当社のことを理解しておられるようでご存じない部分もあるようです。その意味でこれまでの歩みと今後の展望がわかる六〇年史は営業ツールとして有効だという評価を得ています。読み物とし

て工夫したかきもあって「わかりやすい」という声も多かったです。

——社史の今後の活用方法を教えてください。

社員に対しては「帰属意識の向上、目指すベクトルの共有化による生産性向上、収益拡大等」につながるツールとして日々活用してもらいたいと考えています。そのため発刊の約2か月後、社史の発行目的、効果、企画構成、制作概要・体制、舞台裏の苦労話とともに活用方法をまとめた資料を作成し、マネージャー向けの会議で配布しました。グループ会社、取引先に対しては営業ツールとして役立てたいと思っています。

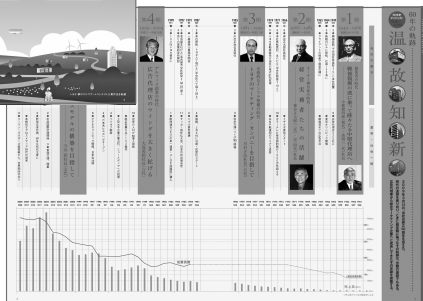
——これから社史・記念誌を担当される方にアドバイスがありましたらお願いします。

今回、発行目的や編集方針を決める最初の段

階から、文章チェック、デザインなどあらゆる局面でかなり激しい意見の応酬がありました。それでも社員に勇氣・活力・共感を与える社史をつくりたいという共通意識、制作者としてのパッションがあったため完遂できたのです。当社が部門横断的に一つのことを成し遂げた初めての例といってもいいかもしれません。やはり編纂メンバーの入念なディスカッションは制作の鍵になると思います。早い段階で上下の隔たりなく意見を戦わせ、価値観の共有化を図るのが大切でしょう。社員を巻き込んでいくことも大事で、そのための説得力も必要です。もう一つ、最終的に満足できるものを仕上げるためには、少なくとも一年以上の期間が必要だと思えます。



© 2009 Delphys Inc.



© 2009 Delphys Inc.

70

書籍として制作した社史のデジタル化は可能ですか？

●最も簡単なデジタル化はPDFデータと電子ブック形式です。

近年、社史を書籍として制作するだけでなく、その電子化されたデータの同時納品を希望される会社が増えてきています。電子化によって文章中の文字がPCで検索できるようになるため、索引がない書籍でもキーワード検索が行えます。またデータの複製が容易であるため、配布範囲を拡げる際に増刷の代わりにDVDとして焼いたり、WEB上に掲載することによりコストを抑えられるなどのメリットがあるからです。

いったん書籍用につくられたものを電子化する方法としてはPDFデータ化と、電子ブック形式の二種類が挙げられます。

PDFとはPortable Document Formatの略で、コンピュータの機種や環境によらずに、紙の上に印刷して表現される文書のデザインやレイアウトなどを、無償配布されているソフトでほぼそのまま閲覧し、印刷できる文書変換フォーマットです。そのため、文書の長期保存に適しています。初期の頃は閲覧専用で新たな要素の付加はできませんでしたが、近年は

動画の埋め込みが可能になるなど、機能面も徐々に充実してきています。

一方、電子ブック形式ではページをクリックしたときにめくる動作が含まれるため、書籍に近い感覚をパソコン上で表現することができません。そのほか、ページ上での自動音声読み上げ、動画や音声の埋め込みなど、マルチメディア機能を付与することで書籍では表現できない部分をカバーすることもできます。また表示されるコンテンツ（画像、動画、テキストなど）の著作権を保護し、その利用や複製を制御・制限することができます。反面、ソフトウェアにより形式はさまざまで、メーカーがソフトの更新を取りやめたり、製造を中止したりすると閲覧できなくなる危険性があり、長期保存は保証されていません。

いずれにせよ、書籍として制作した社史をただ電子化するだけでは、ページレイアウトが書籍用であるためパソコンのディスプレイ画面で見にくいという難点があります。ディスプレイ上での見やすさを考慮するなら、専用にレイアウトし直すことをおすすめします。

なお、デジタル化された社史には以下に挙げる懸念もありますので、そのメリットとデメリットからリスク回避方法までトータルで考えることが求められます。

- ・（WEB上に上げた場合）データの流出や改ざんなどサイバーテロ対策をどうするか
- ・データの記録媒体（DVD、サーバなど）の寿命が十分であるか
- ・その媒体の再生環境が整っているか
- ・データの複製にどう対応するか