

# オープン カレッジ

会社や組織の歴史に関する文献を目にしたことはあるだろうか。就職活動や取引先の開拓の際に、会社の歴史に目を通しておく人は多いかもしれない。社内教育の場で、社史の講義を聞いた人もいるだろう。

組織にとって、その歴史はアイデンティティの一部である。過去の成功体験とそこで培われた価値観は、組織内の意思決定の判断基準を示している。そして歴史は、客観的な事実の積み重ねから自明に定まるものではなく、主観的な解釈の合成によって、共通

## 経営とレトリカル・ヒストリー

「レトリカル・ヒストリー」が関心を集めるようになってきている。レトリカル・ヒストリーを、その提唱者であるサダビラは「企業の重要なステークホルダーを管理するための説得戦略として過去を戦略的に用いること」と定義している。

例をあげよう。ソニーのCEOに2012年に就任した平井一夫は、創業者の井深大が記した「設立趣意書」の要点を「感動(KANDO)」という言葉に変換し、ソニーの組織全体の方針として提示している。ウォークマンなどのソニーのイノベーションを「ユーザーに感動を与えるもの」と捉え、それを井深が示した指針であったと再解釈したのだ。

なくない。決して捏造(ねつぞう)されるわけではないが、ある意味都合よく選択され、記述される。そして、その歴史を使って、組織内外を説得し、自社の現状を正統化する行為が、レトリカル・ヒストリーである。

この伝統の再解釈は、単なる戯言(たわごと)などではなく、正統な経営活動である。もちろん、明らかに根拠を欠いた歴史の主張には意味はない。だが、自社の未来とつなげて歴史を語ることは、企業の価値創造の一つの源泉となっている。

歴史を語る能力が重要なのは、歴史的に培ってきた自社の経営資源や組織能力の有効性が、環境の変化によって変わるからである。

そのため、現在という時間軸で優位性を打ち出すためには、たどってきた経路を再解釈して、優位性の源泉を再定義することが必要になる。

企業は戦略的意図に従って将来を構想するが、その構想は過去と地続きである。だとすれば、過去を再解釈しながら将来をうまく構想することこそ、戦略的経営そのものなのかもしれない。以前のこの欄で指摘したように、過去の自社の強みにこだわって「ラッキョウの皮むき」に終わる選択と集中を実施することは推奨できない。レトリカル・ヒストリーを活用して自社の強みを再解釈した上で、そこから将来の戦略を構想することを目指すべきだろう。

# 伝統を再解釈する

## ことこの戦略的意味

解として生み出される。最近の組織論研究では、共通了解としての歴史を組織が目的をもって活用する



教授 生 泰 山 榎 山 女 学 園 大 学 学 部 教 授 榎 山 泰 生 現 代 マ ネ ジ メ ン ト 学 部 教 授 榎 山 泰 生

すぎやま・やすお イノベーション経営、国際経営論、新規事業創造。東京大学大学院経済学研究科博士課程修了。博士(経済学)。

2000年代に経営危機に陥ったレゴは、ブロック玩具を製造するメーカーから、創造性に貢献する企業へとこの改革を実施した。その際、自社の創業当時のモットーを改めて掲げた上で再解釈し、1950年代に提示した「遊びのシステム(system in play)」というアイデアを、時代を超えた中核的価値におくとした。