Working Paper

Vol.4　No.3

「プードルと天命」(東栄運輸株式会社 代表取締役社長 添野 和良氏)

連作『マネジメント・インタビュー』

森 泰規

株式会社 博報堂 ブランド・イノベーションデザイン局 コンサルタント

Japan Marketing Academy

日本マーケティング学会ワーキングペーパー **Vol.4 No.3**

発行: 2017年10月20日　更新: 2018年01月16日　https://www.j-mac.or.jp/wp/dtl.php?wp_id=53

分類：コラム

「プードルと天命」

連作『マネジメント・インタビュー』
東栄運輸株式会社　代表取締役社長
添野 和良氏　（本社：さいたま市岩槻区長宮 77）

要約：
サイード (Said, 1978)の「エスノグラフィ批判」を超えて、当事者と共に歩むコラムの初号。日本全国の B2B 企業経営者を対象に、自社の経営やリーダーシップに関する考え方を伺い、それをブランディングの専門家の目で再構成する。第一回は埼玉県の東栄運輸株式会社、添野和良社長に、観光バス事業の立ち上げと今日の経営理念を伺う。プードルを車体に描いたバスに込められた意味、これからの姿が余すところなく語られた。この連作マネジメント・インタビューは、経営者（ないし特定組織の指導者）と筆者との間の応答とそこで生まれた関係性、すなわち主・客のいずれでもなく「中間的な場所（milieu）」に位置づけられるものとして、構想されている。
キーワード：経営理念　物流業　観光　人材育成

東武線の春日部駅まで勤務先から 1 時間。駅周辺を抜けて 16 号線を岩槻方面へ進み、元荒川の手前で左折したところに東栄運輸の本社は所在する。雨の降る午後タクシーを降りようとすると、傘を広げようとした先に子供の声がする。ちょうど小学校の下校時間にあたるのだろう。帰りがけの、数名の児童が遠巻きに事業所の近くにいる。元気な子供が仔細なことでおとなしい子供をからかうような、まあよくある子供たちの集団だったが、しばらくたっても彼らは通り過ぎようとせず、そこにいる。それは目的を持ってとどまっている動きだ。

重機の出入りする国道沿いの事業所に子供が集まって去ろうとしないのは　――　彼らはバスを見に来たのだ。おそらくそれは習慣化した活動のひとつであって、学校帰りにそうしてからでないと、彼らの一日は過ぎて行かないのだろう。

洗車機についている制服を着た係の方は、雨の中でも傘をさしていない。

国道沿いの平野地帯に作業員が建設機械の手入れをするバックヤードと、観光バスの洗車が続く作業場とを一階に配置した本社は、城塞の趣である。タラップを（と敢えて書く）登った二階に本社事業所はある。

*

この先は話者を添野社長に委ね、一人称で書くものとしよう。

もともと共同石油（現 JXTG エネルギー）に施設関係を担当する建築分野の専門人材として入社した。採用枠は 1 名。もともと同期は、ゼネコン、ハウスメーカーなど建築系人材がごろごろいるようなところに採用されていたが、敢えて違う道を選んだ。他にも受けたのは東急電鉄とかだった。そういうところはたいてい採用も 1 名。そんな所ばかり受けた。

石油会社にいて施設関係の仕事をしていると、一級建築士の受験資格が出来たので受験して合格した。それ以上でもそれ以下でもないから、名刺に刷ってはいるけれど、一級建築士ということそのものにこだわりはまったくない。

生まれは東京渋谷で小学生のころ大宮に転居し、城北高校に学ぶ。もともと数学や算数は得意な理科系の人材とずっと思いこんでいたが 3 年生の時に思わぬ躓きがあり、これは救いようがないと自分で思うような点数を数学の試験で採った。以前から自分が最も得意な分野は文系ではないかと疑問を持っていたことがこのことで一気に現実的なものとなったが理系コースに入っていた自分には時すでに遅く、コースを今更変える訳にも行かずに、理系のうち最も文系的な領域になりそうな建築、特にデザインとか意匠を専攻することとした。

入社して 5 年くらいたったころ、実父の創業した東栄運輸に入社を決めた。そのころの東栄運輸は貨物運送（特殊な重量機工の取扱を要するもの）を本業としていて、住んでいた大宮からみて岩槻の事業所は「田舎にあって嫌だな」というくらいにしか思っていなかった。たまさかこのころ「貸し切りバス」の免許が取れた、ということがあり、その事業を一から立ち上げるという話しになった。そういうことなら面白いのでは、と勤めていた会社を辞めた。後をやってほしいということが実父からあったわけではまったくない。

一から立ち上げた時、毎日はどのように始まったのか、というと、まず貸し切りバスというのは、長い間「閉ざされた」市場だった。この埼玉県で言うと電鉄系他数社のみしか免許をもっておらず、それには許認可官庁の論理としては「需給バランスをみて、必要がなければ追加で免許は出さない」ということだったため。記憶をたどる限り昭和 36 年～56 年までの 20 年くらいをみても許可は 1 件もおりていない。ところが昭和 56 年に 2 社免許が出て、そのころから参入ができるようになって昭和 62 年に東栄運輸も免許を取得できたというわけだ。

はじまった、とはいっても車両の具合も分からないので観光バスのよく止まるサービスエリアに行き、間違えたふりをしていろいろなバスの車内を見て回るようなことからだ。そもそも観光バスの免許を持っているということ自体珍しいことだし、こちらも全然事情

日本マーケティング学会ワーキングペーパー **Vol.4 No.3**
https://www.j-mac.or.jp/wp/dtl.php?wp_id=53

がわからないものだから、手当たり次第に電話帳をめくっては電話していく。それで旅行会社に営業に行くのだけれど、JTB とか大きな所は既に大手が抑えていて新規参入に抵抗を示していたから、できるだけ中小規模のところから廻る。「東武＊＊」という名前のついた旅行会社がいっぱいあったのでそこにまずいってみた。

ただいってみると、元東武バスの運転手が、地域の顔であることを買われて個人的に創業したような会社が「東武＊＊」という名前でやっていて、自宅の応接間にパンフレットを置いて、営業しているようなところだった。そういうところは定年後にゆったりとやっているようなところも多かったから、いい話し相手が来たと思われて、なかなか帰してくれない。こういうことだとなかなか難しいなと思ったのが最初だ。

そこでできるだけ大手の旅行会社の商圏へ挑んでいくと、そもそも大手には、大手の既存バス会社が入っていてそこで「協力会」のようなものをつくっている。それらは当然既存業者どうしで、新規事業者の参入を規制するために「協力」しあっているので、考えを変えてやっていかないとだめだ。

たまたまではあるが、わが社は平成 8 年まで大型観光バスの免許は取れなかったので、中型・小型しか運用できなかった。そこでその中型・小型ということのメリットを生かして、だんだんと契約を獲り続けて行った。

ざっくり大型は約 40 名、中型は約 30 名という定員で考えるとわかりやすい。定員が 30 名前後なら、当然中型で運用する方が費用効率がよい。だいたい 70％くらいで運用できる。費用の合理化に加えて、中型でもサロン内装の車両が出せる、とかガイド付きのサービスができるといった品質においても十分だということを一つひとつ説明して納得してもらった。その頃小学校のクラス定員が 32-3 名になっていたと思う。市場側が中型でちょうどあうサイズになってきていた。

これは日本航空の再建時に機材の中・小型化で収益改善をやったことと似ているのか、と言われればそうかもしれないが、しかし実際にはそんな簡単ではない。やってみてわかったこととして、学校は人数が少なくても大型車を選ぶ傾向にあった。その方が快適に思うのだろう。だから商談上は、いかにメリットを提示しても圧倒的に大型が有利なのが現実で、「なんとかして大型を」と思っていたところ平成 8 年に免許が取れた。それで実はその後大型車両を持ってはいたのだが、「東栄は中型・小型」と思わせてライバルを油断させていたところはある。

また観光バスというのは基本的に冬場の仕事がない。スキーバスは東京発がほとんどだった。加えて県内に車庫が無いとその県を発着する仕事は獲れない。そんなこともあって、板橋区志村坂上に車庫を置き、東京の営業所を平成 5 年に開いた。新規参入を警戒する大手既存業者から見て圏外への進出などは非常に警戒されていたが、しかしこの東京進出の当たりから、大手顧客がとれるようになり、事業としては軌道に乗り始めた。

もちろん今でも事業は途上だと思っているけれど、このころの手ごたえをあえて聴かれ

日本マーケティング学会ワーキングペーパー **Vol.4 No.3**
https://www.j-mac.or.jp/wp/dtl.php?wp_id=53

れば、中型・小型でも契約を伸ばして行ったこと、東京に進出して商圏を広げたこと、そうこうするうちに大型車の免許も取り車両を揃えたことなど、こうした平成 8 年前後の動きが、事業が軌道に乗ってきた実感だといえるだろうか。

*

サービスを売るバス会社へ

契約は旅行会社経由が多い。旅行社の採用の決め手は、乗務員のサービス水準。「接する仕方」が違うというところでチャンスがあった。その頃大手は、あぐらをかいているようなところがあったと思う。

こんなことがあった。バス事業を始めて間もなくのあるとき、営業先の旅行社で待っていたら、バス会社の担当者が誰かと電話していて、「バス、出してやるよ」と言っていた。ちょうど秋の観光シーズンで需要者側としては、バスを出してほしいと思っている時期なのでこういう風になる。それに、このころの観光バスというのはなんとなく「お客を乗せて連れてってやるよ」という感じがあった。だからこの電話を聴いていて、「これはいけるな」と思った。バス会社をやるんだけど、バスじゃなくてサービスを売る、ということなら。

とはいえ、一から始める都合上何も分からなかったから、バスガイドもかえって固定概念を持っていない人を採用して、サービス基準をマニュアル化するということをはじめた。

というのも、たいてい観光バスというのは、4 台でツアーを組んでいたら、一番ベテランの乗務員・ガイドが 1 号車に乗務する。次のベテランが 4 号車、その次が 3 号車と来て、一番下の技量の者が 2 号車ということになっている。こうなると、同じ料金を支払っていても、2 組はサービスの水準が違う、ということに実はなっている。そこで自分が考えたのはすべての担当者が同じ水準にあって、お客様は支払った料金に対して平等なサービスを受けられる、ということだ。

たとえばガイドは当然個々人の技量がものをいう。そこで、上でも下でもだめということにした。どんなに新人でも 100 に対して 80 くらいは出す、逆にどんなにうまくなっても 120 以上は出すな、というようなことだ。

こういう言い方をすると、バスガイドとはこういうもの、という固定概念を持った社員はみんな不満に思って辞めて行った。ある種当然だ、巧くなっても上手にやるな、というのだから。だから自然と乗務している社員は、経験者じゃなくて「やってみたかったけど今まではなれなかった」というような人たちになった。それも何カ月もかけて育成できないので 1 週間でお客様の前に出せるようにするというやり方をしていく。

こういうことを考えて行って、そうせざるをえなかった、というのが事実だが、観光案内用の紙芝居をつくって、同じ紙芝居を各車のガイドに持たせて説明するということを思

日本マーケティング学会ワーキングペーパー **Vol.4 No.3**
https://www.j-mac.or.jp/wp/dtl.php?wp_id=53

いついた。

たいてい埼玉の小学生だと修学旅行で 1 泊 2 日で日光に行く。そこで自分で観光地まで行ってみて、実際にそこをめぐって郷土の歴史だとか、見落としやすい風景等を取材して編集した。男体山の話し、ムカデの話し、探せばたくさんある。もともと建築だから絵で描くことにそこまで苦はない。それに各地の図書館をめぐって取材などしていると、事情を話してこの絵を使えないかなどと話していたら、「描いた人は今日来ていますよ」などと教えてもらえることもあった。その人に交渉して使わせてもらったこともある。そんな風に作った。

それで出来上がった紙芝居をもとにトレーニングする。当然個人差はあるので、一人ひとりの個性とか進度をみていく。たとえば「あなたはここを 7 分 30 秒で読み終わる。だいたいこの付近ではこのくらいの速度で走っているから、このポストを過ぎたらこの話しをはじめればちょうど読み終わる」などという指導を細かくして、何度も練習してもらった。そうした研修も全部ついていった。そうすると実に巧くなるもので、お地蔵さんになりきったり、おばあさんになりきったり、見ている方が人はこうも変わるのか、と感心するほどだった。やればやるほどどんどん巧くなっていく人もいる一方、やってもやってもなかなか、という者がついに出来たという時、そこから出てくる味わいのようなものもまたあって、それも実にいい。

そんなわけで最初のころは直接社員の指導をしていたので、忘れられない「生徒」と呼ぶべき社員はたくさんいる。指導者としてやってみないかと説得して「何とか 2 年間は頑張ってみる」と言っていた社員がいて、2 年たってだいたい仕上がったなと思った頃、「これ以上は難しい」と退社することになった。その 2 年間の間、とくに言っては来なかったが、見えない所で運転手や、前からの考えを持ったガイドなどからだいぶ嫌がらせを受けていたようだ。いま連絡を取り合ったりはしないが、どこで何をしているか位は知らせが来ていて知っている。

ともかく、この紙芝居方式は非常にあたって、お客様からも褒められた。毎年のリピートを頂けるもとにもなった。小中高校くらいまでの学校というものは、毎年同じ話をしても、聴く人が入れ替わっているから新鮮に聴いてもらえる。だからこちらは同じことをしながらどんどん慣れて行くわけで、そう言う意味でも合理性があった。

どうしてもやってみたい、という人が働く会社に

いわゆるドライバーについても基本的に既成概念を持った人は避けようと考えていた。余り若いとちょっと、ということがあるがまあ 25 歳以上、中途でも 3-40 歳くらいまでといったところで、バス経験が浅くて性格がいい人、技術よりも気持ちの上での資質をみていく。本人がまじめかどうか、も重要だ。

こう考えたのは、最近はそうでもないが、もともとは殿様商売のようなことがあったからだ。たとえば「運転手」という中で見て観光バスの運転手は一番上。ネクタイを締めて

運転ができるドライバーという意味ではトラック運転手はそうではないのだし、特に観光バスは路線バスとも違って特別な場所へ連れて行く存在だから別格だったといってもいい。最近は2002年の規制緩和以降参入がさらに増え、給料の引き下げも進み、事業部ごと子会社に移したりなどしてどんどん待遇が変わった。ただ、以前はそうではなかったから、あぐらをかいてしまいそうな人はちょっとやめようと思っていた。

こうした採用方針を採っていたから、たとえばあるとき50歳のコンピューター技師が応募してきた。聴くとバスの経験はない、免許も最近取ったばかりなのだという。「自分はどうしても観光バスの運転手をやってみたかった、なんとかやりたい」、ということで。こちらもすこし考えたが、まじめな人だと見込めたので採用した。最初は扱いに注意を払ったが、それからの10年というもの、実に丁寧な運転、慎重な乗務をしてくれた。その後の定年延長を打診する段となって「続けるか」をきいたところ、「今まで自分は本当にやりたかった観光バスの運転手ができてもう思い残すことはないから、これからは別の道に進んでみたい」といって退職していった。そんなこともあった。

当社は基本的に大卒の総合職を採用しているが、運転職の応募も一部している。そうすると、やはり運転が好きだということで応募してくる人たちがいる。これは純粋に驚きだ。電車が好き、という人をあえて取らない鉄道会社があると聴くし、それはそれでわかる。ただ好きだというだけでは問題で、性格の適性等はあるが、観光バスについては、どうしてもやりたい、という人がいる職業だという認識は持っている。

*

プードルと天命

こうしたわけで、ある程度バスが仕上がったと思う頃、現在の企業全体をみる経営者となった。父はもう会社には来ていないが、90歳でまだ元気だし、前からの番頭みたいな幹部社員に複雑な気持ちはあったことだろう。バス事業の売上が50%程度、残りの半分が貨物と道路工事で半々という様子だ。名刺に一級建築士と刷ってあるのもこの道路工事を受ける際に、信用度が高まる効果があるから、という面もある。

貨物についてはこれまで特殊輸送と考えてやってきた。父も丸紅を退職してトレーラーを購入して重量機工領域を対応して50年になる。たとえば、東京モノレールの車両を運んだのも実績のうちだ。いま東京＝大阪間を夜間のみ走行する業務があるが二晩かかる工程を1名で運航する。給料がいいということはあるけれど、だんだんやりたがる人は減って行くだろう。以前は物流という言葉はあっても「物流コスト」という言葉はなかった。そこには「減らしたい」という意味がこもっている。実際に貨物は10-20年くらいの間に自動運転の流れに乗って行くだろう。ちょっと違う畑に行ってみたい気持ちも、そうすることのリスクも両方感じている。

最初の勤務地が大阪だったので80年代のMKタクシーのことを覚えている。お客さんの側のドアを、ドライバーが開けると言うサービスは当時から売りで、「ああこれか」と思ったが、よく見ると年配の運転手さんだ。それにまわりの運転手さんにいろいろな指示をしている。もしかして、あれは社長さんだったんじゃないか、と今でも思い返している。今は社長だったのか確かめるすべはないが、そうやって現場に出て、経営をリードしていくということはやはり必要だ。

前年比何%増というような経営指標はよくない。本当は質の深まりとかそういうことで成長をはかる指標がなければ、経営している当事者として保たない。おかげさまで、見る人が見ればある段階にはなったのだろう。M&A仲介会社から連絡が年に数件ある。

たとえば、規模の成長だけを考えたらバスでも（高速）路線バスに参入した方がよかったかもしれない。当時は東京＝大阪間の路線運航は夜行でなければダメだといわれていたから、事故率を考えてやめたけど、その後、いろいろな社会問題が起こってきて、やらなくてよかったと思っている。それこそ日光東照宮の東照公遺訓にある「及ばざるは過ぎたるよりまされり」というとおりで、やり過ぎるくらいなら、足らない方がいい。稲盛さんのやっている塾とかには参加したことがないけれど、日本中に自分と同じような規模・境遇の会社があって、同じようなことを考えているという話しを今日聴いて、非常に貴重な話しだと思った。

商売には「運」というものもある。私がバス事業に参入した頃は免許が取れたんだけどまだ今よりは規制で守られているといういい環境で、そこへバブルが来た。だから運がよかったということもある。

自分の子供たちに後をやってもらうという気持ちはない。もしかしたら、親族関係ではない人に一度経営してもらうほうが会社としては強くなるかもしれない。自分で経営するとカネは100%自分の裁量で使えるし、面白味もある。ただ自分の子供たちにはもう少しやりたいことに向かって、広い視野で取り組んでもらいたいと思っている。そもそも仕事のことは家族に話したことはない。いいことばかりではないから。家族からは「この間プードルのバスが走ってたね」などと言われたことがあるくらい。

バスの車体にプードルの絵を描くようにしたのはバス事業の後半のころ。特にプードルでなくては、ということではなかったが、バスはなんといっても車両が広告媒体なので、ぱっと目に生える何かをつくるには、プードルがいいなと直感的に思った。

車体がどんなに派手でもそれだけでお客様は覚えていない。でも「はとバス」のことは覚えている。あのバスでやりたい、と思わせる指定がくれば利益率が上がって行く。だから「プードルのバス」だったということは覚えてもらいたくて、小学生には社内でシールを一枚ずつ配ったりしている。たとえば、有名なツアー商品があるが、どれに乗ってもプ

ードルだった、そして以前に乗ったのは何色のプードルだった、と覚えてもらえればうれしい。

各車両一台一台に、指定の色があって名前を付けている。くだものの名前を付けていたのだがだんだん色と名前がたらなくなってきた。どうしても青系のくだものというのは多くないので、アボガドとか、スカイとかマリンとかいう名称で工夫してきたものの、徐々に限界かという気がする。だから、名前を付けられるプードルの数を車両数が超えないというところが「天命」というべき事業の適正な範囲なのであって、それ以上は「やりすぎ」ということなのだろう。

内規で号車の順番も虹色に近づけるよう指示している。無理がある、と現場には言われているが意思としてはそうしてくれといっている。

*

雨が続いていて、このあたりの平野でよくある真っ暗な夜となった。

この種のインタビューでは極めて珍しいことだが、最寄りの駅まで添野社長が自ら送ってくださるという。バスをみていた小学生はもういないかわりに、稼業を終えた車両が続々と戻ってきている。それぞれの乗務員に挨拶しながら、本社を出た。

プードルはたまたま、ではないだろう。

もともとこの犬は狩猟犬だ。建築学科を選び、その中で石油会社を選び、一から始めるからという理由でバス事業を選んだ意思の中には、人と違う何かを探求していく独特の狩猟嗅覚のようなものがある。「固定概念にとらわれた経験者はとらない」という発想は、まさしくその 30 年後に日系 LCC が掲げ、成功をおさめた採用方針であり、その先駆けともいえる。中型・小型車両を駆使して、独自サービスの拡充を競争優位として大手に挑んだバス事業の象徴にプードルはまさしくふさわしい。ホームページの整備をするくらいなら、バス車両を磨き上げておく方がきっと効果があることだろう。

またそれなりにファンの間では知られているように、社屋の片隅には、JR 東日本から譲り受けた『北斗星』の車両が二台あって、実際にいまも通電している。ご存知の方もあるかもしれないが、電圧が違うために鉄道車両を架線から外して「火を入れる」のはとても難しいことだが、それも整っている。近く来客用の応接施設として活用する考えなのだという。とかくこうした話に向けて社外の人は投資に対する稼働はどうだったのか、とか運用コストは適性かという程度の議論をはじめるが、一定の幅を超えていなければ、ただちに問題視すべきではない。そんなことは自分で経営してみればすぐわかることで、それで非合理ならやめればいいだけの話である。むしろこういうことにも関心を持ちどんどん現実化していく感性と実行力をもった会社だということが内外に重大な意味を持つのだ。そうしたものを「経営の質」というべきで、このあたりはすでにご認識済みであろう。

さて「プードルについてはそこまで考えていなかった」ということだが、謙遜だろうか。

実はもうひとつのロゴがあるというと伺った。創業時に債務不履行となり、売掛金の回収が出来なかった取引先のロゴを、そのことを忘れないようにと、資金回収の代わりに譲り受け自社のものとしたそうで、表には出していないとのことである。

古代において相手方の氏族を征服して行く時には相手方の文化を支配化においたり、従属的な位置においたりすることがあったが、一方で我が国には「神仏習合」ということがあり、もともとあったものを取り込みながら、新しいものが定着していくという独特の姿もあった。どちらかといえば、後者の方に似ている逸話といえようか。

それは狩猟嗅覚と言っても獲り尽くして終わり、という類の計画性がないものでなく、そこで得た教訓を象徴するものをも自ら招き入れながら成長していく経営の姿が現れているように感じられる。そうしたものこそ、前年比数%という指標ではかりにくい、経営の深まりを感じさせる質的な指標といえるだろう。またかようなものこそを見過ごしてはならないだろう。

産業または経済全体がマクロで成長していく必要はもちろんある。ただ、これからの我が国が、特に 98%を占める中小企業を対象として考える場合の参照点は、イタリアやオーストリアにあるような、家族経営でありながら規模よりは事業の継続性と独自の品質追求に着眼し、グローバルにその名を知られる企業のような姿ではないだろうか。

東岩槻駅のロータリーに着き、東武野田線のホームへと渡る階段を登るおり、我が国の企業の登るべき次のステップについて考えた。

（実施：2017 年 10 月 13 日）

*

跋文として、初号の刊行に当たり少し書いておこう。

サイード (Said, 1978)に「エスノグラフィ批判」という有名なものがある。縁もゆかりもない外国人が「エスノグラフィ」と称して自国民に対する十分な理解もないままに一方的な「分析」を行う様に抵抗を示したものとして知られる。このことは、アンソニー・ギデンズの『社会学』(Giddens, 1982=2017)において、＜調査者・分析者の学ぶべき反省点＞として強く戒められており、大学を出て久しいが、折りに触れて気にかかっている。

さて、そうした自制心を念頭に置きながら筆者が行う「マネジメント・インタビュー」とは、何らかの課題を発見し、それを様々な施策において打開するために行う、依頼者の経営層に対する面談調査のことである。その課題発見過程に対する有効性はよく知られているし、それだけでなく、著者を含む多くのプロフェッショナルにとって、これらは高い秘匿性ゆえに開示範囲が非常に限られたものであり、そもそも課題を発見するための素材として役割を終えることになっているのも、また周知のところだろう。したがって、業務成果全体を作品のように譬えるならば、下絵や草稿のようなものとして取り扱わざるをえないことがほとんどである。

しかしその存在価値はもっと広範に発現しうると思われたので、今回より＜あらかじめ公開を前提とした＞マネジメント・インタビューを企画した。具体的には、日本全国の B2B 企業経営者を対象に、自社の経営やリーダーシップに関する考え方を伺い、それをブランディングの専門家の目で再構成したコラムである。対象企業は、基本的に面談の段階では筆者と利害関係にない相手方とし、また、徐々にいわゆる「企業」以外の組織リーダーも対象として取り込んでいく。取材後は了解を得た原稿について公開する。対象者の了解を得る関係から刊行は不定期となる。場合に拠り取材日と刊行日とが前後することもあろう。

それにしても、とここまで書いておもう。

「インタビュー記事」的なものは、あらゆるジャンルのあらゆるレベルで、すでにあふれかえっている。インターネット時代の到来以降は、経営者自身が自分の見解を随時発表する機会も増え、「聞きとられたものが、文章化する」ことの価値は相対的に低下し続けていると考えた方がよい。

それ以上に課題と思えるのは、企業家や様々なリーダーを取り扱ったインタビュー記事には、冒頭のサイードの指摘を思い起こさせるものがあることだ。そうしたものは、――特に東京の会社が地方の会社に対して行う場合にそうだが　――　まるで、新発見した珍しい動物を檻に入れておもしろがるような視点が見え隠れしており、その証左として企画のタイトルに「新しい芽」とか「卵」「何某の星」「兆し」などといったタイトルがついていることが多い。あるいは逆に評価の定まった対象者にのみ、繰り返し典型的な評価項目を掲げ、書き手による独自の発見がないまま、お定まりの問答を掲載しているように思える「偉人伝」的なものもある。いずれの場合でも「共に歩む」という視点が決定的に欠けている。

筆者はこうした現実を認識しながら新領域を築くものとしたい。

「マネジメント・インタビュー」は、聞き書きによって起こされ、話し手の了解を経て公開されるので、「ある素材に対する、話し手と聞き手の関係」によって立つ。話し手の主体によって立つ一人称の文章も、書き手に対し編集者によって加工されることはしばしばであるが、原則として編集者は中立的な主体であるためここでの構造とは違う。話し手の承認を得て公開されるので、聞き手の印象のみによって一方的に書かれることもないから、いわゆる「伝聞」とも異なる。解析や判断、提言を必ずしも伴わないことから考えて「ビジネス・ケース」とも厳密には一致しないだろう。

このように考えてみると、聞きとり、語り合い、その筆者が聞きとった語りを元に文章化しようとする時連想されるのは、地理学者のオギュスタン・ベルクが和辻哲郎の『風土』(1963)をフランス語訳するときに « milieu » という言葉を使ったことである（Berque, 1986）。これは *mi-lieu* と書くように、本来「間の場所」という意味を持つ言葉であるが、ベルクがいうには、和辻の『風土』というコンセプトは、「ある社会の、空間と自然に対する

関係 « *La relation d'une société à l'espace et à la nature* »」(前掲 p.127, この箇所は原文でも斜体)であり「主観的であると同時に客観的 « *à la fois subjectif et objectif* »」(前掲 p.149, 同)である。いいかえれば＜単なる自然環境でなく、それをみている人の文化的な背景に基づく解釈が入っているもの＞であり＜しかしその文化的な背景もまた、気象条件など自然環境の影響を受けて生まれているもの＞でもあるのだから、その二者は相互依存的な位置づけにある。よって、milieu という言葉の方が適切なのだということなのである。たしかにこれは、和辻が意図したことである。

ベルク自身は日仏会館の館長をつとめ（1984－1988 年)、朝日新聞「しごとの周辺」に日本語で連載を行っていたこともある（1987 年）知日家である。ちょうど筆者が大学にいた 1990 年代の後半に注目を集め、多くの人に読まれていた。筆者もその一人であり、和辻の概念に対する高次元の理解と翻訳の視座に感銘を受けた。

筆者の限界もあると思うので、＜志向的な目標として＞掲げるものとしたいが、この連作マネジメント・インタビューは、経営者（ないし特定組織の指導者）と筆者との間の応答とそこで生まれた関係性、すなわち主・客のいずれでもなく「中間的な場所（milieu)」に位置づけられるものとして、折々の原稿化に際し、多彩な＜風土＞を織りなして、読者の前に立ち現れることを目指している。

普遍性は特殊性の中に見出されるものである。

日本中に点在し、同じような問題意識を抱く経営者、リーダーと共に歩むものとして本稿を続けていくことを位置づけ、ここではひとたび筆を擱こう。

参考文献

和辻哲郎. (1963). 『風土: 人間学的考察』, 岩波書店.

Berque, Augustin, ***Le Sauvage et l'artifice. Les Japonais devant la nature***, Paris, Gallimard, 1986

Giddens, Anthony, et al, ***Sociology,*** Polity Press; 8th, 2017

Said, Edward W. ***Orientalism***. , New York: Pantheon Books, 1978