

## ハウステンボス編

平成元年にハウステンボスに転職した。重工からの出向派遣の形にはしてもらったが、むしろ自ら選んだ転職だった。転職の経緯については、自分の割り切りを書いたものに加えて、プロのライター上之郷利昭さんが自著「ハウステンボス物語」の中で上手に紹介してくれているのでこれをもって代えることにする。

## 長崎オランダ村

この三月に仕事で長崎に行ったとき、長崎造船所のM所長に呼び止められ、長崎に来る気はないか、と聞かれました。長崎オランダ村から人を頼まれていると言つのです。M所長という方は、東大造船科の修士課程を出て三菱造船に入社、すぐに長崎造船所

勤務になり、私が大学に入った頃長崎に赴任されたのですが、友達と私の家に入入りされてきたのです。家では私の家を離れたものだから、父も母も息子の代わりにこうした若い人たちを可愛がって、家族同様の付き合いをしていたようです。休みに帰省すると大勢の若い造船技師たちと一緒にパーティーで遊んだりしたものでした。私は新三菱重工業に入社したのですが、三重工が合併したのでMさんと同じ会社で働くことになりました。技術畑の人ですから直接一緒に仕事をしたことはないのですが、こんな縁があったからでしょう、会社でも陰に日向に応援し、目をかけてくれました。船に2ロマンを持った熱血漢で私も尊敬しています。昇進レースのトップを切って今年常務に昇進。こういう方からの勧めなので真剣に考えてみることにしました。

長崎オランダ村が大変な勢いで伸びているという話は聞いていました。地方都市活性化の全国的なお手本になっているとかで、いつだったか玉川兄が見学に行かれた話を聞いたことがあります。私自身は二年ほど前に見物に行ったことがあります。何か子供だましみたいいな作り物だな、と思った記憶があります。それでもこれだけの人寄せが出

来るということは、何か他とは違う優れたものがあつたに違いありません。その後調べ  
て行くうちに、これはやはり大変なことなのだ、ということが分かつてきました。この  
プロジェクトは、偏に神近義邦という社長がゼロから築き上げて来たものなのです。こ  
の人は別に学歴のある人ではなく、このオランダ村のある長崎県西彼杵郡西彼町の役場  
勤めをしていたそうです。才能を認められ、人の引きもあつてこの世界に入つたので  
す。美しい大村湾の自然を利用したリゾートを作りたいと思ひ立つたのだそうです。無  
一文のまま長崎自動車の松田社長の後押しで事業を始めましたが、自然との両立、本物  
指向といった独特の哲学が受けたのでしよう、初年度五十八年に三十五万人だつた年間  
入場者の数が今や二百万人。東のデイズニールランドに対する西のオランダ村といわれて  
いるそうです。とにかくあの西の果ての長崎から、鉄道も通つていない、バスで一時間  
以上もかかる辺鄙な土地に二百万人もの人を集めるといふことは、東京を後背地に持つ  
デイズニールランドで一千万人集めるのと同等か、それ以上の大変なことだと言われます。  
二年前から経常利益も黒字になり、二年後には福岡証券取引所に上場、四年後には東証

二部上場を目指しています。

仕事の付き合いから始まったのですが、Mさんはこの神近さんと親しく、お互いに認め合った仲のようです。この神近さんから直々に、三菱から人が一人欲しい、との申し入れがあったとのことで、長崎にも縁のある適任者として私に白羽の矢が立ったというこらしいのです。

とにかくこの神近氏に会ってみることにしました。まず、これだけ短期間の内にこれだけの急成長をしたのには何か特別な理由があるはず。リクルートの江副氏的な要素があつたら大変です。色々聞いてみましたが、どうやらこれはなさそう。又、これだけの人ですから、唯我独尊のアクの強い人ではないか、と心配しながら出かけたのですが、会ってみると極く常識的な穏やかな人みたい。一緒に会った幹部の人達も気持の良い人たちばかりで、これならやって行けそうだ、と思うに至りました。何をやるのか聞いてみると、ゴルフ場の経営ということなのです。神近氏は最近、長崎県から県が造成した一二〇万平方メートルの土地を購入し、ハウステンボスという長期滞在型の大規模リゾ

ート基地を造る計画を持っています。この土地は、日本列島改造論華やかなりし頃、大村湾の入り口の針尾島に工業団地として造成したものです。誘致が上手く行かず県も困っていたもの。ここにオランダの港町、古い市街地、郊外、田園、森の五つのゾーンを造り、別荘、ホテル、マリナー、劇場などを造って「人と自然の共存」をテーマにした中長期滞在型のリゾートにしようというのです。たまたま私が行った時、オランダの王女を招んで地鎮祭をしていました。一九九二年には完成の予定です。この一環として近くにゴルフ場を作るのですが、土地の買収は略々完了。計画をジャック・ニクラウスに頼んで、もうブルドーザーが入っています。現地はまだ山の中ですが、完成は一九九一年一〇月の予定。(現地を見せて貰いましたが、まだ完全な山。ゴルフ場を造る人は余程想像力がないと出来ないな、と思ったことでした)このゴルフ場の経営を担当して貰いたい、とのことなのです。リゾートとかレジャー産業なんて私にとっては勿論初めての経験、ましてやゴルフ場の経営なんて見当もつきません。こうしたことはやはり経験の深いプロにやって貰うのが良いのではないか、全くの素人を持って来るといふのに

は何か理由があるのか、と聞いたところ、あらゆる事業は素材さえシツカリしていれば出来るものだ、とのことで、これで止めを刺された感じてした。

他の土地ならいざ知らず、長崎なら土地勘もあるし、親しみも人一倍あります。長年勤め、ぬるま湯に慣れ親しんだ三菱を離れるには勇気が必要ですが、こころした夢を持ち、夢のために自分を捧げている人の手伝いをして長崎のために働き、長崎に永住することになるのも良いではないか、という気になりました。

もう一つ考えたのが三菱重工での自分の将来のこと。ここまで来ればこのまま勤めていても先は見えています。若い頃は、この会社は年寄りが多い、上がツツかえてしようがない、なんて生意気なことを言っていました。今やソロソロ自分がツツかえる身になりつつあります。役員近くまで行けるかも知れないけれど、定年の五十五才になると次の行き先を考えねばならない。今、特に船が不況なので関連会社といっても中々良いところがないのです。特に、このところ退社される先輩を見ると情けなくなる位酷い扱いなのです。何時までも重工の傘の下にいるばかりではあまりにも能がないのでは

ないか。重工を離れたら、重工とは全く関係のないところで働いたら良いな、と  
思っています。長年勤めては来たけれど、あと四・五年もすれば考えねばならないこと、思い  
切るなら早い方が良い、という考え方もあります。親しい先輩がたに相談してみたら、  
夫々に、良い話ではないか、と勧められ、最後の踏ん切りをつけることにしました。定  
年になっても、毎日が日曜日でゴルフだけが楽しみだ、とか、何も仕事はないけれど、  
事務所に出てくれば給料は上げましょう、なんてことにはなりたくない。何か役に立つ  
ことでやり甲斐のある仕事をし続けたい。これからどう言うことになるか判らないけど、  
何だか恰好の仕事みたいな気がします。長年勤めた会社を離れることについては、もっ  
とジメジメした感傷があったり、思い切りがつけ難かったりするのではないかと思っ  
ていましたが、意外と未練なくサラリと決断がつけられた感じです。こういう気持ちになれ  
ると言うことも、一種の縁と言うことなのではないかと思いました。

家で話してみたら、まずまず賛成。子供達を残して行くのが一番の心残りだけど、ベ  
タバタと心残りに思うのは結構父親だけで、本人達はサバサバしているのかも知れませ

ん。どうやら一番喜んでくれているのは、長崎のお慶さんみたいです。

何時まで経ってもアクセクツ気が抜けません。どうやら物理的にも精神的にも貧乏性の私には、野口兄みたいなユツタリした余裕のある生活は出来ないみたいです。

(平成元年六月三日)

### 「本部長を救え」 販売本部を奮い立たせた男

常務取締役販売本部長・長島達明は三菱重工から派遣されている。三菱重工の前長崎造船所所長だった宮崎晃常務と神近義邦とは肝胆相照らす間柄にある。神近は宮崎に対して「信頼できる人が欲しい」と頼んだ。それに応えて宮崎が推奨したのが長島だった。

長崎オランダ村株式会社の組織が広がるにつれて、販売本部を兼任していた高田征知が専務取締役企画本部長となり、一九九〇年九月に長島がそのあとを引き継いで取締役販売本部長に就任、その後常務取締役となった。長崎オランダ村株式会社がオランダに現地法人を初めて作ったときの初代社長でもある。



「重工時代は、海外に駐在したこともあります。船舶の輸出をずっと担当してきました。デザインだの、インテリアだの、ファッションだのとはおよそ縁遠い堅い仕事ばかり。(モノを売るには)品物と同じくらい、見せ方だとか、並べ方だとかが重要だとこの道の専門家たちは言う。私はそういうのはインチキだと今でも思っている人間で、(コンサルタントの)先生方にもそう申し上げている。しかし、そういう人間だからこそ、専門家の方々とはまた違う、ふつ々の人間の目でもものを見ることが出来る。私のような人間がいるというのも少しは役に立っているのかなあ、と迷いつつ勉強しているわけです」

長島は「私は何も知らないから、知っている人たちを見つけてきて力を発揮してもらうようにするのが自分の仕事だと思っている」と語るが、「部下の能力を引き出す才能は抜群」と神近は言う。厳しい査問でみんなが胃が痛くなるという全体会議「レビュー」。人生の大半を船とつきあってきた元三菱重工の男は、最近のミラノ・ファッションの動向などを聞かれるとたちまちにして立ち往生してしまい、厳しい査問にさらされる。す

ると、情報を聞きこんだ部下たちが「本部長を救え」とばかり、一人また一人とレビューの大会議場に姿を現し、壇上に立つて厳しい質問に切り返す。こうして回を追うことに人数は増え、やがて販売本部全員が壇上に立つて質問に答えるという情景が現出するようになった。そして「販売本部は一番まとまっている」と言われるようになったというのである。

会長、社長を別とすれば、常務取締役までの役員の中で、この会社で前歴のキャリア以外の仕事をこなしているのは長島だけである。つまり彼はキャリア以上に「人物」を買われている。オランダへ行っても現地の評判はいい。未知の分野でも部下たちは盛り上がる。下手をすれば便利屋として使われかねないと心配する向きもあるが、逆に、何をやらせても彼なら大丈夫とみんなが思っている。神近が宮崎に対して「信頼できる人が欲しい」と頼んだ理由がここにあるともいえる。

(上之郷利昭著 「ハウステンボス物語」より抜粋)

## 私の職業

ロータリアンだった頃、ハウステンボス佐世保ロータリークラブの例会で「私の職業」と題して自己紹介をした。ハウステンボスでの仕事の内容が網羅されているので紹介する。

大学卒業後、三菱重工で三十年間船の輸出関係の仕事をしていました。もっぱら丸の内勤めで、横浜の工場に暫くいたのと、少しの間、ロンドンと香港で外地勤めをしました。三菱重工は長崎にも造船所があります。長崎の造船所は重工でも一番大きな工場なのですが、私は長崎で勤めた経験はありません。三十年と言いますと、私が昨年、還暦で六十才になりましたから、正に私の半生はこの船関係の仕事をしてきたことになります。私の職業を紹介しろ、と言われたら、こちらの紹介するのが本当かも知れません。

せん。造船業と言うコチコチの固い鉄の仕事をしていた私が、現在、観光業という、言わば水商売みたいな百八十度度異なつた柔らかい仕事をしています。今日はそちらの柔らかい方の仕事の話をさせて頂きます。

こちらへ参るきっかけは、三菱重工時代の私の上司で、私を大変可愛がってくれていた人が、当時、長崎の造船所の所長をしまして、今のハウステンボスの社長の神近と大変仲が良くなつて、誰か人がいないか、と言う相談を受けたと言うことで、長崎出身の私に話があつた、と言うことでした。この話があつた時には、私はまだ定年前だったのですが、年を取つたらUターンして、長崎でノンビリ暮らすのも良いな、と思つて、お手伝いをさせて貰うことにしました。当時、私はオランダ村の存在を辛うじて知つている程度で、ハウステンボスの計画が進んでいることなんか全く知りませんでした。長崎にUターンしよう、とは思いましたが、西彼町と言う田舎に住むなんて考えていませんでしたし、佐世保の住人になるなんて思つてもいませんでした。ましてや佐世保でローターリーの仲間に入れて頂けるなんて、夢にも思つていませんでした。人生と言うのは

面白いものだ、と思います。六年程前に三菱重工を定年になってこちらの会社に移籍し、お世話になっていきます。こちらへ参つて九年になりますが、本当に色々なことをやらせて頂いています。ですから、私の職業、という題で話すのは中々難しいことになる訳で、今日はその辺の話を聞いて頂くと言う訳です。

最初は、ゴルフ場建設の手伝いをしろ、と言うことで、子会社のKTCに入社しました。私が、こちらへ参る決心をした一番の理由は、ゴルフ場なら隠居仕事として楽勝だ、と思つたことだったので、それが大きな間違いの始まり、言わば敗因でした。ノンビリ出来る、なんてとんでもない話で、これからお話するように、思惑とは大違いで言わば酷い目に遭つていきます。

このゴルフ場は、中々難しいゴルフ場で、プレーする方でも苦労するのですが、作る方の苦労も大変でした。私が参つた時は、まだ、山とヤブでございまして、ゴルフ場の経営やゴルフ場作りなんてやったことのない私にとつては、こんな土地がどうしてゴルフ場になるのか、と言うのが最初の感想でした。ゴルフ場を設計する人なんて、余程、

想像力（創る方の創造力ではなくて、イメージネーションの方です）がある人でないと出来ないのではないか、と思いました。ゴルフ場自体は、ジャック・ニクラウスとの契約が既に出来ていて、そこから派遣された監督に任せておけば良かったので、私がやったことと言えば、計画段階での事業計画の作成、クラブハウスの設計、飲み水を守る会対策、それにジャック・ニクラウスの事務所から来ている監督と実際に工事をしてくれるゼネコンとの間の取り持ちみたいなことでした。初めて外地で現場監督をしている若いアメリカ人が、荒くれのゼネコンの人達の中で、ノイローゼにならないように心配する、なんて仕事もしていました。クラブハウスの設計と言っても、別に図面を引いた訳ではありません。建物の形は、既に決まっていました。オランダの南の方にあるミデルブルグと言う町の郊外にあるテル・ホーフェと言うお城と言うかお館がモデルになっています。形が決まっていますから、中の間取りをどうするか、なんてことを考える役でした。それまでに、ゴルフ場には行ったことがありませんが、言わば遊びに行ったことがあるといった程度。作るなんて全く初めてのことでしたが、部屋のレイアウトによって、使

い勝手、と言うか能率が違ってくることを知りました。ハッキリ言えば、中で働く人の数が違って来るのです。どうしたら少ない人数で運営が出来るのか、当時の知識で考えられる範囲で、一番能率的な間取りを考えた積りです。理屈で考えてベストと思っても、使ってみると、ここが悪い、あそこが悪い、ここをこうしてくれていれば、もっと使い易かったのに、という点が出て来ているとは思いますが。実際に、この建物を使って経営に当たった人が一番この点を感じ、苦勞して、何故こんなマズイ設計をしたのだろうか、と恨んでいたのかも知れません。でも、紙の上で考えたことが、その通り形になって立ち上がり、出来上がって行く、という意味で、設計の喜びのホンのサワリの部分を感じさせて貰いました。普通のゴルフ場では見られない、ビデオのシステムを作ったのも私です。もっともビデオ・システムのアイデアは既に出来ていて、十八ホール全部にカメラを付けるようなアイデアだったのですが、お金が掛かり過ぎるということと、これを五ホールに絞る仕事をしたのですから、偉そうなことは言えませんが。女性用の風呂場を立派にしたのも私です。普通のゴルフ場の女性用の風呂は小さくてミニミッチイ

ものだそうですが、ここは六対四はオーバーでも六・五対三・五位にはなっている筈です。

自然を破壊しない、自然と共存する、というコンセプトを持つハウステンボスの事業の中で、ゴルフ場を作って行くジレンマを感じながら仕事をしていました。ゴルフ場と言うのは、出来上がってしまえば緑が多くて、自然タツプリと言う感じで美しい環境になります。作って行く途中は間違いなく自然破壊だと思えます。木を切り、山を崩し、谷を埋めて行くのですから・・・せめて工事中に周辺の皆さんにご迷惑をかけないように工夫は随所にしてきていました。当時、無農薬のゴルフ場と言うのがはやりになっていました。ゴルフ場と言うのは完全無農薬で出来るものではない、と言うのが当時の私の信念でした。考えて見れば判るのですが、あの芝というのは、黙って機嫌良く成長させれば、八センチとか十センチに成長するものなのです。その葉っぱを一杯に広げて、太陽に当てて栄養を取って育っているのです。それをゴルフ場では、人間さまの都合で、フェアウェイなら二〜三センチに、グリーンに至っては、ミリの単位に刈ってし



まうのですから、芝にとっては大変に迷惑な話で、肥料とか、防虫剤とか、病気の予防剤をやって、人間が手伝って上げないと芝が生きて行けないのです。これらを総称して農薬と言つのです。農業に使う農薬は、ゴルフ場に使う農薬の何十倍も使うそうですが、人間が生きるための農作物を作るために使う農薬と、一日せいぜい二百人が遊ぶために使う農薬とは意味が違う、と言つ訳で、周辺の飲み水を汚すな、という「飲み水を守る会」が出来て、この対策に追われました。四国の大学に、味方になってくれる農学部長の大学教授を捜し出して、私自身、飛び込みみたいにして出かけて行ってご指導を頂き、顧問になって頂きました。それまでのゴルフ場の常識では、農薬を年に二トンとか三トン使っていたそうですが、これを五〇〇キロ以下に抑えることにし、それも害の少ない薬を使うことにし、更に、役場から監督官を受け入れて、毎日監視していただくようにして、周辺の皆さんのご納得を得ました。今現在では、KTCの農薬の使用量は年間四〇〇キロ以下だと聞いています。この件で生れて初めてテレビに出演しました。NBCがインタビューに来ると言つので、訳が判らないままインタビューを受けたら、こ

れが「飲み水を守る会」問題を扱った番組で、私は言わば環境を汚す悪玉の代表になった訳です。善玉の「守る会」の会長で出て来たのがお坊さんでしたが、お面つきや対応の態度はどちらが悪玉だか善玉だか分からなかった、と言うことで結果として上手く行きませんでした。

ところがゴルフ場をやったのはたった半年で、その後はオランダに長期出張して、オランダ側から応援して貰う「顧問団」の組織を作り、更に、ハウステンボスのオランダ支社として機能する独立法人の会社を作りました。外国に会社を作るなんて、これも初めての経験でしたが、弁護士とか会計事務所と相談して何とか形を作り、後任の社長が来るまで初代の社長を勤めていました。一ヶ月程行って来てくれ、という約束で出て行ったのですが、これが七ヶ月にもなりました。何と言う酷い会社なんだろう、と思いつながらハーグに住んでいました。この間、並行してハウステンボスの建設に必要な資材の買い付けをやりました。ハウステンボスで使われているレンガは全部オランダで焼いて運んで来たものですが、その仕事をやっていました。地面に敷いてあるレンガは一千

万個位ありますが、これは全部オランダで焼いて、貨物船を二隻借り切つて運んで来たものです。オランダの街を作ろうと思つたら、どうしてもレンガの建物が必要になります。オランダはライン川の河口に溜まつた三角州の土の上に出てくる国ですから、石が出ない土地のようです。ですから建物を作ろうと思つたら、土をこねて型に入れて固めて、焼いて作つたレンガが建材になるのです。日本では地震の関係で、レンガの建物を作ることが出来ませんので、ハウステンボスでは鉄筋コンクリートで作つた建物の表面に、薄く切つたレンガを貼つて行つたのですが、このレンガをオランダで焼いて貰つて、これを二センチくらいの厚さにスライスして貰つのです。三千万個位の数になりますから、一つのレンガ工場ではとても作れません。工場探しから始まりました。車を借りて自分で運転して、地図を見ながら探して回るので、レンガには川の底の土が合っているらしくて、レンガの工場は大抵川のほとりにあります。古い町になりますと、同じ川の川底の土で作つたレンガの建物が並んでいますから、何となく黄色っぽい町とか、赤っぽい町とか、茶色っぽい町と言つのが出来るのです。地図を見ながら川に出て、遠

くに煙突が見えるとこれが工場でした。日本ですと、町の中にある煙突は風呂屋、山の中にある煙突は火葬場、と相場が決まっていますが、オランダでは田舎で煙突を見たらレンガ工場だということを知りました。二十以上の工場から、三十種類以上のレンガを買い付け、レンガを薄切りにする機械を開発して貰い、建物の建てられる工程に合わせ、焼いて貰って、薄切りにして貰って、発泡スチロールの箱に詰めて、コンテナー船に乗せて送り出す、という仕事でした。その他、建物に付いている飾りの人形とか、レリーフとかもオランダで作ったものです。ベンチとか街灯とか、そう言ったものの買い付けもしました。当時は「船を売っていた男が、レンガを買っている」なんて、笑い話になりました。

帰って来たら、最初のゴルフ場は首になっていて、本体の当時オランダ村のお店の責任者をやりました。オランダ村では五十程度のお店の運営をやれば良かったのですが、ハウステンボスの計画が進んでくると、テナントの店を二十ほどと直営の店を五十ほど作ることにしました。この七十の店を作る責任者をやらされたのです。小売業なんて

全くやったことのない男が一度に七十もの店を作ることになった状態を想像して下さい。全く訳が判らない、と言うより、頭が真っ白になって、何をすれば良いのか判らない、そのために何を質問すればよいのかすら判らないと言う、正に地獄の状態でした。どこにどんな店を作るか、その店でどんなものを売るか、に始まって、店のレイアウト作りから商品の開発、商品の買い付けまで……。実は、私は買い物あまり好きな方ではありません。自身の買い物に費やす時間は必要最小限に止めたい、と思っっていますので、買い物しようと思ったら、事前に色々勉強して、これが良いと思ったら、お店21なりデパートの、その商品が並んでいる売り場へ真っ直ぐ行って、それだけ買ってお終い、というスタイルの買い物です。店をブラブラ歩いて、良いものがあつたから衝動買いをする、なんてことは、およそしないタイプなのです。ところがこの観光地のおみやげ屋さんと言うのは、この衝動買いをして貰おうとする立場です。買い物を楽しんで頂くとか、旅の思い出を作って頂くとか、格好の良いことを言っていますが、私に言わせれば、言わば無駄な買い物をさせようとしている訳で、それまで三十年間、メーカーと

して、如何に役に立つ良い製品を、如何に安くお客さまに提供するか、を考える立場で育ってきた私としては、この店作りの仕事は、本当に世の中の役に立つことをしているのだろうか、お客さまに無駄遣いをさせるための罠を仕掛けているのではないだろうか、なんて疑問を感じながら仕事をしていました。お店を作る専門家、いわゆるデザイナーとかコンサルタントと称する人たちとも付き合いましたが、「出来るだけ沢山の買い物させようと考えるながら店のレイアウトを考えたり、商品の飾り方を考えたり、パッケージを工夫したりして、仕掛けと言うか罠を作っているのは一種の詐欺ではないか」なんて、販売本部長にあるまじきことを言って、専門家の先生達を驚かせたりしていました。社長の指導を受け、下の人たちに助けられて何とかオープンまでにこれらの店を立ち上げて、オープンの頃はこの販売本部長をやっていました。三〇万トンの鉄の船を売っていた男が、今度はキーホルダーに付けた帆船を売る羽目になりました。

この仕事は三年半ほどやりました。ズブの素人がやったにしては中々成績も良かったのですが、オープン後、二年程したら今度は、営業をやれ、ということになりました。

ここで営業と言うと、如何に多くのお客さまに来て頂くか、という集客の仕事です。旅行代理店とかテレビや新聞、マスコミに方たちのお付き合いということになります。おみやげ屋さんと言わば売るものが目に見えるのですが、この集客と言う仕事は、目に見えないものを相手にする商売で、これも訳が判らなくて、苦労もしたし、皆に迷惑を掛けました。宣伝・広告なんておよそ性に合わない仕事で苦しめられました。二年程やって少し様子が判って、成果も少しは上がって来たかな、と思つた頃、今度は管理部門を担当することになり、平成八年の二月から人事・経理・総務それにシステムを担当する総務本部長をやっています。

造船業から観光業という全く畑違いのところへやって来て、いろんなことをやらせて貰っています。あまりに訳が判らなくて苦しいので、社長に度々不平を言うのですが、社長の得意な言葉に「最初からプロはいないよ」という誠に都合の良い言葉があつて、これを言われると文句が言えないのです。プロになるまで三年ぐらいは待つてくれ、と言うのですが、担当した翌日からプロとしての仕事を要求される。今お話したように細

切れの仕事をしていますから、どこへ行ってもプロの域に達しない内に次ぎの仕事をさせられる、と言うことで、最初こちらへ来るときに目論んだ「ノンビリ隠居仕事をする」なんて計画はどこかズーツと遠くの方へ行ってしまうて、毎日サンドバッグのように叩かれ、七転八倒しながら勉強していると言うのが私の職業と言っ訳です。

ハウステンボスが目的としているのは、自然を大切にした未来の理想的な街を作つて、これを世の中の人に紹介しよう。こうした街を一つの企業が作つてそれを経済的に成り立たせて行く、と言う、これまで誰もやったことのない壮大な実験を成功させよう。と言う大きな理想と言うかロマンでございまして、これには大いに共鳴しているので、こうした苦勞の多い個々の仕事はこの大きなロマンを成功させるための手段である、と割り切つて一生懸命やっているのが現状です。

(平成十一年六月一日)



## シャンデリアの話

ハウステンボスの街の真ん中にあるガラスの博物館の入口に大きなシャンデリアが飾っております。このシャンデリアがどんな経緯でここにぶら下る羽目になったのか、ハウステンボスを立ち上げるにあたって、どんなに乱暴な裏話があったのか、と言いつつの例として紹介してみたいと思います。今となつては笑い話になる類の話ですが、この手の裏話は数え切れない程、街のそこそこにあるのではないかと思うのです。なんせ寄せ集めの、訳の判らない素人の集団が一つのことを纏めようと走り回っていた時代の25ことですから。

オランダに長期に出張していた平成二年六月のある日のこと、突然「シャンデリアを買いにロンドンに出張しろ」と言うファックスが飛び込んで来ました。カタログのコピーが添付されているのですが、ファックスですから勿論白黒で、やっと判別できる程度のも汚いコピーです。一八四〇年にフランスのバカラで作られたもので、アメリカやインドで使われていたが、今はロンドンにあるとのこと、ロンドンに行ってそのシャンデ

リアなるものを五千万円の予算で買って来い、という指令です。どうやら日本にいるブローカーが社長のところに売り込みに行き、買うことを考えることにしたから、現物を見て、買う価値のあるものかどうかを判定してくれ、と云うことらしい。そのブローカーが三日程後にそちらに行くから、一緒に行動しろ、と云っています。事務所のオランダ人の仲間やコンサルタントのオランダ政府の役人に「こんな指令が来たけど、どう思う？」って相談してみると「そんな馬鹿な話はない。何か高いものを掴まされつつあるのではないか。本当に美術的に価値があるものなのだろうか。こんなシャンデリアなら二千万円も出せばあるのではないか」何て話です。とうとうバカラのシャンデリアは「馬鹿なシャンデリア」と云うことになってしまいました。シャンデリアの善し悪しなんてどうやって判定するのか見当も付きません。ましてや値段が妥当なものであるか否かの判断なんて出来るわけがありません。早速本屋に飛んで行って、そんなことが書いてある本はないか相談するけれど、そんな都合の良い本なんてある訳がありません。せめて「世界のシャンデリア」なんて、シャンデリアの名作を集めた本はないか、探してみる

けど直ぐには見つかりません。丁度出張して来ていた設計会社の人に相談してみました  
が「そんなのはぶら下げておいて思いっきり突き飛ばして揺らして見ることだ。古くて  
悪いものなら、壊れたり落っこったりするから善し悪しが判る」と言う、誠に建築設計  
屋らしい物理的で乱暴なアドバイスしかくれません。思い余って、その頃知り合いにな  
ったオランダ国立博物館の前館長なる人に相談してみることになりました。自宅の電話番  
号を調べ、道を調べて訪ねて行ったのです。いきなり、シャンデリアの善し悪しはど  
うやって判定すれば良いのですか？ 何て話しになるのでビックリしていましたが、教え  
るよりも自分もロンドンまで行って一緒に見てあげよう、と言うことになりました。国  
立博物館の館長なら美術品に関しては世界でも第一級の鑑定士の筈です。これでひと安  
心、と帰って来て段取りを本国に報告したところ、どうやら社長はすでに買うことを決  
めているらしいことが判りました。この段階で世界的鑑定士に見せた結果「これは芸術  
的、美術的に価値のないものだ。買うべきではない」なんて判定されたらかなりやこ  
しい話になります。厄介なことになりました。結局、鑑定士の同行は断ることにし、行

く目的は、そのシャンデリアがカタログ通りの状態で存在するかどうかを現認することと、芸術的価値があるかどうかの問題は別とし、一般の人が見て「アッ」驚くパワーがあるかどうかの判定をして来るだけのことに割り切ることにしました。これなら素人の私が行っても何かの役に立てそうです。ついでのことです。ロンドンでは初めてと言うワイフ同行で出かけることにしました。

出かける決心はついたものの、どうやってそのブローカー氏とロンドンでランデブーするのか、日本に電話して探し回った結果、出発直前、成田のホテルに泊まっているその人を捕まえ、時間と場所の段取りをつけました。当日、ロンドンのヒースロー空港から落ち合い場所に指定されたホテルのロビーに直行すると、そのブローカーはご夫婦で既にお待ち兼ねでした。話している内に、この人たちは長崎の旧家の方で、危ない人ではないことが判ったものの、目付きの良くないアラブ系の人と一緒にいます。このアラブ人が持っているものを買おうと言うのです。何だか一寸胡散臭いけれど、ここまで来たら成り行きに任せる他ありません。腹を決めてそのアラブ人が運転する車に乗せられ

て、延々とまた空港近くまで戻りました。倉庫みたいなところへ入って行くと、倉庫の天井の剥き出しの鉄骨に太い綱に吊るされて大きなシャンデリアがぶら下がっています。シャンデリアと言うものはバラバラに解体されて保管され、運搬されるものなのだそうです。この倉庫に保管されていたものを、私に見せるために、わざわざ人手をかけて組み立て、ぶら下げたと言います。倉庫の中の粗末な照明の中でも中々立派で人目を引くことは間違いないと思われました。重さが七五〇キロもあると言います。沢山のガラスが銅の針金でぶら下がっているのを見てみると、この針金は一八四〇年に作られたときのままだと言います。取り替えることは全く考えていない、とのこと。一応電気が点くようになっているとのことでしたが、私のうる覚えの知識でも、外国製の電気製品を日本で使おうとしたら、通産省の規制が厳しくて、相当高い金を使って改造する必要があります。注意深く見ていくと、ところどころガラスが欠けているのが見つかりましたので、これは完全に修復することを要求しました。何でも着せガラスとか言って、作るのに大変な技術を要するのだそうで、現在これを作る技術を持っている人は世界に何人しかい

ないとのこと。修復はスイスカ何処かに頼む、と言います。とにかく写真だけはパチパチ撮って「本社に報告の後、後日正式連絡をするから」と言うことになりました。良いレポートを書いてくれ、と言うことなのでしょう、ロンドンの町なかに戻って、スパイスの効いた中東料理をご馳走になり、別れました。

レポートと言ったって大したことが書ける訳がありません。まず、このシャンテリアが間違いなく存在することの報告と証拠写真。大きさと重さの確認。それと確かに最初見たときに「アツ」思わせるだけのパワーはあること感想。そんなものです。一番心配したのは、何が落っこつて来るか判らない、と言うことでした。七五〇キロのシャンテリア自身が落ちることはないとしても、一八四〇年製の針金が切れて、先の尖ったガラスが落ちてきて人が怪我でもしたら大変です。シャンテリアの下には人が行けないようにしてくれ、と言う要求をしたのです。出来れば真下には池でも作って絶対に人が入れないようにして欲しい、と提案したのです。後は、電気に関するうる覚えの知識と指摘。メーカー育ちの私の作れるレポートはこの程度のものだったと思います。その後

は、本社とこのブローカーとの間の話になっていたようで、買うことが決定したと言うことは聞いていました。

街の真ん中にスタッドハウスという、チーズで有名なゴータ市の市役所を模した立派な建物が立ち上がり、中にガラスの博物館が出来つつあると言うことは聞いていましたが、こちらは自分の担当のお店を作るのに大童の頃です。自分の頭の蠅を追うのに一杯で、博物館の心配なんてしている余裕はありませんでしたので、次にこのシャンデリアを見たのは、オープン後大分経ってからのことでした。お客を案内して入って行くと

「ワーツ、きれい」と言う声が聞こえます。螺旋階段の天井から大きなシャンデリアが釣り下がっていて、赤く緑にキラキラと輝いています。確かに迫力があって、話題になっっているものであることが判ります。これがあの汚い倉庫で、天井の梁から綱でぶら下げられ、粗末な薄暗い照明に照らされていたものと同じものなのか、一瞬疑いを持ったほどでした。近くで見ると、欠けていたガラスは全部きれいに修復され、勿論ピカピカに磨き上げられています。電気関連の改装にはやはり購入代金と同じ位の金が掛かった

という話でした。そして、シャンデリアの真下には、池こそなかつたけれど、柵が作られていて、中にはシャンデリアの直径と同じ位の大きなテーブルが置かれ、その上の立派な花瓶には花が活けてあつて、間違つても人が入れないようになっていました。

(平成七年九月一日)

## レンガの話

ハウステンボスにはオランダ製のレンガが沢山使われています。道に敷いてある舗装用のレンガで約一〇〇〇万個、建物に貼つてあるレンガは正確な数は判りませんが、三〇〇〇万枚から四〇〇〇万枚使っているのではないのでしょうか。これらは皆オランダで焼いて、運んで来たものなのです。何故オランダでレンガが多く使われているのかと言いますと、大体オランダには山がありません。ライン河の河口の三角州で、流されてきた泥の堆積の上に出来た国だからでしょう、昔から石の出ない土地だったようです。ですから建物を建てようとすると、土を型に入れて成型して、これを焼いて固めてレン



ガを作り、こうして作ったレンガを積み重ねて建物を作って行ったのです。レンガには川床の粘土質の土が適しているようで、川の土を掘ってレンガを作った名残りから、レンガの工場は大抵川の近くにありますが。一つの街が同じ川の土から出来るので、古い街に行くと、似た色のレンガの建物が並んでいます。赤っぽい感じの街、黄色っぽい感じの街、茶色っぽい感じの街なんてのが出来るのです。

石が出ない国と言うことで、驚くことが一つあります。オランダの堤防とか、海と陸の境目は殆んどが石積みになって居るのです。これは自然を大切にしている心が現われて居るのだ、海と陸の境目の生態系を大切にするためのものだ、と言うことは、ご紹介したことがありません。ハウステンボスではこれに習ってコンクリートの岸壁は一メートルもない、と言うのが一つの売り物になって居ますが、流石に現実の国を作って行く上で、コンクリートを全く使わないと言うことは不可能だったのでしょう、実際のオランダではコンクリートの岸壁も存在しては居るのですが、それでも他の国に比べたらズツと少ないと思うのです。現にオランダの中央に位置する巨大な人工湖、アイセル湖の入口を

塞き止めている三十数キロの堤防は、全部石積みで作られています。石の出ない国で石積みの岸壁を作るのにどうしたのかと言いますと、これをスイスとかベルギーとか北欧の山から買って運んで来たと言うのですね。コンクリートだと五〇年とか限られた年数しか持たないけれど、自然の石なら永久に持つと言う利点もあつたのでしようが、自然を大切にするために、これだけの手間と時間を掛けている、これは大変なことだと感心しました。

オランダの雰囲気を持つ街を作ろうとすると、どうしても大量のレンガが必要になります。ハウステンボスを作る計画の最初の段階では日本のレンガを使うこともずい分検討されたようですが、日本で作ると、工場で大量に作るうとするものですから、化学染料を使い、表面がツルツルで、色も統一されたピカピカのライオンズ・マンションみたいな、味も素っ気もないレンガ・タイルになってしまう、と言うことで、オランダ製のものを使うことが検討され始めました。オランダでは今でも昔の作り方で、良い風合いのレンガを作れるところが残っているし、そんなレンガを手に入れようと思つたら、運

賃を払ってもオランダで作った方がむしろ安上がりではないか、との調査結果が出たようです。私がこちらへ来て間もなくオランダへ出かけたのが、丁度この決定がなされた頃だったのでしよう。行くとすぐに、オランダの出身になる現地法人の会社を作る仕事と並行して、レンガ買い付けの調査に入りました。質と色、供給能力、それと勿論値段の調査です。まず舗装用のレンガを決めました。これは色も四種類くらいで、若干のバリエーションがある程度でしたから割と簡単に決まり、出来上がったところで、一万吨級の船を二隻チャーターして送り出す、というだけの話でしたが、建物用のレンガは大変でした。私が手がける前の調査段階から協力してくれた業者は、真面目で熱心な業者なのですが、値段が高い。どうしても予算に合わないのです。悪いけれど対抗馬を作ったら、こちらの方が安くして融通が利くものですから、結局元の業者には諦めて貰うことにしました。この辺が辛かった。私は元々ズツと売る立場にいたので、競合で負ける辛さが良く分かります。途中で諦めると言うことは、それまで掛けて来た努力と時間と金が全くの無駄になる、と言うことなのです。トコトン話し合っつて、納得行くまで説

明し、最後は「ここまで良くやってくれたね」と、おかしな別れ方はしなかつた積りで  
す。

何百と言う建物の顔（ファサードと言います）の建物を作るのですから、色んな色の  
レンガが必要になります。全部で三〇種類以上になったと思います。量的にも一つの工  
場で賄えるものではありません。工場捜しが始まりました。工場は川辺にありますから、  
大抵辺境の田舎。東はドイツとの国境から、西と南はベルギーとの境目まで、フォード・  
スコルピオのハンドルを握ってずい分走り回りました。地図で見当をつけて行くのです  
が、中々難しい。川に出て、遠くに煙突が見えるとそれが工場でした。日本だと昔は、  
町なかの煙突は風呂屋、郊外の煙突は火葬場と相場が決まっていたましたが、オランダで  
は郊外の煙突はレンガ工場なのです。値段はブローカーとの間で話しますので、調査の  
目的は質と色合い、供給能力、信用度などです。工場の社長と話し、作る現場を見せて  
貰い、サンプルを貰って帰って来ます。このサンプルが難しい。日本人の感覚ではレン  
ガの色は皆同じですから一枚見れば判定できるのですが、オランダの昔からの製法で作

ると一枚一枚の色合いが微妙に違うのです。まず土を練って金属の型に入れます（昔は木の型だったそうですが、流石に今は金属の型です）。こうすることによって、レンガの表面に何とも言えない風合いが生れるのです。工場で大量に作るレンガ・タイルの場合は、染料で色付けをした粘土の塊りをトコロテンみたいに四角く押し出して、それを短冊に切って行きます。レンガの表面に当たるところがこの切り口になりますから、ツルツルで味わいも何もないものになるのです。オランダの作り方だと型に当って整形された部分が表面になって現われますから、自然で美しい風合い（英語ではテクスチャと表現します）が出来ます。これを干して固めておいて、キルンと呼ばれる釜に入れて焼くのですが、釜の中は位置によって温度に差がありますから、同じ土で焼いても出来上がりの色はずい分違ってくるのです。少しずつ違う色のレンガを壁に貼って行くと、全体として良い雰囲気の色が出てくるのですが、レンガはどれを取っても同じ色と形でなければいけない、と言う日本流設計者を説得するのも大変でした。四十枚近いレンガを貼った一・五メートル四方位のサンプルボードを作って貰って、これを何枚日本に送った

ことか。車のトランクをこのサンプルボードで一杯にして帰って来て送るのですが、航空運賃も馬鹿になりませんでした。大筋をサンプルで決めておいて、最後は専門のデザイナーに来て貰って、一日で全部の工場を案内して、最終決定して廻ったのですが、これが圧巻でした。朝六時にホテルに迎えに行き、一日で二〇近くの工場を廻りました。最後の工場が終わったのが夜中の一時。これが南の端のリンブルグと言う地方のヘーレンと言う小さな町にある工場なのです。途中のドライブインで遅い晩飯を食べさせた後、雨の中を一三〇キロで飛ばして、帰ったのが翌朝の三時でした。一日七五〇キロと言う走行記録を作りました。オランダへの出張は、最初一ヶ月の約束で出かけたのですが、その直後からこんなことを始めたものだから、途中で逃げ難くなりました。「もう暫くいてくれ」と頼まれたのに「約束が違う」と、一ヶ月目で強引に一旦帰ってきたものの、帰ったその翌日から、設計屋さんやゼネコンの人たちに「早く戻ってくれ」「何時出発してくれるのか」と督促され、社長にも直訴があったらしく、一週間日本にいただけで、また出かけて行って、結局滞在が七ヶ月にもなったのでした。社長が「奥さんも

連れて行ったら良い」と言うので、「そんなことしたら、何時帰して貰えるか判らないから一人で行く」と強情を張っていたのですが、「そんなことにはしないから」と約束してくれたので、少し経ってから呼び寄せることにしたのでした。

建物用のレンガ。あれは厚さが二センチほどのものです。日本では地震の関係でレンガの建物は許されていないので、鉄筋コンクリートで作った建物の表面にこれを貼って行くのです。これも一旦型通りに焼いたレンガを薄くスライスするのです。長い方の面も作るし、短い方の面も作ります。建物の角を作るためにL字型のものも必要です。レンガを切る機械を開発して貰って、焼いては切り、焼いては切り、で、出来た薄切りレンガは発泡スチロールの箱に入れて、纏まるとコンテナで発送する。どの色のレンガの長いヤツを何枚、短いヤツを何枚、L字型のものを何個、何時までに欲しい、と言う工事上の要請に応えながら次々と送り出す。今考えると我ながら良くやったものだと思えます。お蔭でゼネコンの関係の人たちにはずい分感謝され、帰ったら盛大な慰労会をやって貰いましたし、良い友達も出来て、後でずい分助けて貰いました。帰って来て、

今度は販売本部で店作りをやらされることになった訳ですが、慣れぬ身でやるものから、どうしても計画が遅れがちになりました。工事用の図面が出来なくてお店を作る工事に掛かることが出来ず、実際に店を作ってくれる工事関係の人たちには大分迷惑をかけたのですが、「長島が困っているのだから、うるさく言うのは控えよう」と陰で支えてくれる人が沢山いたことを後で知りました。

一番圧巻だったのが、パレスのレンガ。まず実際のパレスに使われているレンガの色を決めるのが大変でした。パレスを原寸大に、その通りに作る許可は得て、図面を借りて来て外観は作れることになったものの、現に女王様が住んでいられる宮殿です。建物の中に入るなんてとんでもない、建物に近づくことすら許して貰えません。周囲に巡らされた鉄の柵の外から見るのが精一杯です。日本からデザイナーが調査に来るのですが、案内役の私としては、鉄柵の外の藪を潜って建物に一番近い場所に案内するのが精一杯でした。偉いデザイナーさん達が、藪の中の鉄柵にへばりついて、ああでもない、こうでもないと言っている姿は、滑稽と言えば滑稽でした。それもレンガと言うのは光の加



減でどうにでも色が変わるので。朝と晩、逆光の時、雨の日など、見れば見るほど、どんな色なのか判らなくなりました。結局、パレスの修復を担当している役所を捜し出し、そこへ訪ねて行って責任者の部長さんに会って、実際に使っているレンガのかげらをつ貰って来たのです。経年変化で相当汚れていますから、元の色が判らない。何処の川の土で焼いたものかを突き止めて、これで行こうと言うことになりました。レンガの大きさも昔の寸法にし、焼き方も近代工場のキルンで焼くのではなくて、昔の原始的な焼き方にしました。この辺は大事に別れた最初のメーカーとの関係を復活して、上手くやって貰うことにしました。この分は、私は発注までやって、こちらへ帰って来たのですが、レンガが焼き上がって、コンテナに詰められて日本に届いて、パレスの壁に貼り始めた頃に、この修復担当の役所の部長さんが視察に来たのです。本物ソツクリのパレスが現実に来つつあるのを見てビックリしたのですが、地面から窓枠までのレンガの数を数えて、本物より数が二枚だか三枚だか少ない、と言ったのだそうです。建物のサイズは本物と同じだし、レンガのサイズも全く同じなのに、何故違うのだろうと調べ

てみたら、レンガとレンガを繋いでいる目地と言われる部分の幅が、二ミリほど広くなっていたため、レンガの枚数が足りなくなったことが判りました。社長の決断で途中まで貼った約四〇〇平方メートル分全部を剥がして、やり直しになりました。これで四千万円の損失だったとか。伝説みたいな話になっていますが、本当の話です。でも、これで女王陛下下の信用を勝ち得たり、後で、これだけ本物にこだわっているのだ、と言う宣伝に使ったり、四千万円分は充分取り返しているのではないかと思えます。この辺はウチの社長のシタタカなところでしょうね。

今でも、当時一緒に苦労したゼネコン関係の人たちに会うと「長島さんがいなかったら、これだけのレンガの建物は出来なかったでしょう」なんて言われて半分良い気になっています。

(平成八年一月一日)

### 「壁画の間」のこと

また、ハウステンボス立ち上げの裏話になります。

オランダの女王が現在お住まいになっている宮殿が森の中にあることから、そのお館のことをハウステンボス、即ち「森の家」と呼んでいることはもうご存知のことと思います。ここの事業をハウステンボスと呼ぶことになったキツカケになったのは、事業の計画段階のごく初期の頃、神近社長と日本設計の社長だった池田武邦先生がこの宮殿に招かれたことに始まります。この宮殿にはめつたなことでは入れないのですが、オランダの宮内庁に頼んで入れてもらったのだそうです。この事業には大勢の人が携わっていますが、実際に本物の宮殿に入ったのはこの二人だけということになります。

パレスの中央にグリーク・クロスと呼ばれる十字型の大きな部屋があつて、この部屋は壁面から天井まで見事な壁画で覆われているのだそうです、これを見て感激した二人は、この壁画を日本に再現しよう、それにはパレスの建物ごと作らせて頂く、と決心し、この二つを女王にお願ひしたのだそうです。パレスを作らせて頂くことは割りとスナリ許可されました。勿論セキュリティの都合から、内部に立ち入ったり、部屋割りを見たりすることは出来ませんが、外側の形を原寸大で作ることが認められ、図面も貸して

頂くことになりました。女王の許可を得てパレスを作り、これを街のシンボルにするということで、この事業がハウステンボス計画と呼ばれることになったのです。本物とソックリの宮殿が日本に作られると言うことはオランダでも問題になったらしく、私がオランダにいる間にも、ゴシップ新聞に「日本人が宮殿に入り込んで女王のベッドのサイズを測っている」なんて事実無根の記事が出たりしました。実際は、中に入ることは愚か、建物に近づぐことも出来ず、レンガの選定に苦労した話なんかは別にご紹介した通りです。

この壁画の間はオラニエ・ザールと呼ばれています。オランダの王室はオレンジ公。オラニエはオレンジのオランダ語読み。ザールとはホールのことですから、オレンジ公のホールと言うことになります。この「壁画の間」再現の許可は中々下りませんでした。再現の方法としては、とにかく詳細な写真を撮って来て、こちらでオリジナル通りに作った部屋の壁面に映し出し、それをなぞって復元しようと言うことでしたが、写真を撮るために大勢の人が宮殿に出入りせねばならないし、宮殿の部屋に足場なんかを組まね

ばならないし、難点が多く、結局、復元は許可されないことになりました。断りの名目は、これだけ貴重なものは、世の中に二つあってはならない、と言うことだったようです。この不許可の決定がなされたのが、私が平成二年一月にオランダに出かける直前のことでした。それまで、元の通りのグリーク・クロス型の部屋を作ろうとして、建物の設計をしていたのに、円形の部屋に変えよう、という案が出たりして、建築関係者は直前の変更で苦労していたようでした。

出かける時、オランダに顧問団を作るから、まずその仕事から掛かるように言われました。この会社はオランダ村当時からオランダとの繋がりが深く、オランダ側に応援団は多かったのですが、この応援団を組織化しようと言う訳です。元オランダ駐日大使とか、大学の理事長とか、博物館の館長とか政府の高官とか。行って間もなく社長の正式要請状が出来たので、これを持って皆さんのお宅などに伺ってお願いをし、合計六人の顧問団を組織しました。間もなく社長一行が来て第一回の顧問会議。大物ばかりの会議ですから設営にも気を使いましたが、この辺は昔の駐在員の経験を生かして楽勝の部

分でした。この席でこの件が議題になり、これ以上女王に無理にお願いするのは止めよう、全く別の壁画を描こう、ということが決定されました。部屋の形は元の通りのグリーク・クロスとし、オランダとスペインの海戦をテーマにしたらどうか、とすることにまりました。絵のモチーフは社長自身の発案で、海戦で海に投げ出された人から見た情景をテーマにしたらどうか、戦争を批判するものになると良い、とすることでした。この辺は社長の非凡なところが出ていると思います。全く敵わない人だ、と思わされるのはこんなところですよ。更に、「画家を選ぶのに、元オランダ国立博物館の館長のレビさんと言う方をコンサルタントとして起用しよう、ということが決まりました。レビ博士は女王陛下の美術顧問もしている方で、今後何かと動き易かろう」と言う訳です。早速、レビ博士と社長の会食の機会を設営し、起用を決定。画家の選定に入りました。

こうして選定されたのが、ロブ・スホルテと言う三十台の新進気鋭の画家でした。絵の案を持って来日し、これで行く、という決定がなされたのは私が帰国した後でしたが、契約に手間取り、これからの準備ではとてもオープンに間に合わないから、四年位

の時間を掛けて描いて貰おう、描いて行く過程をお客様に見て貰おう、と言うことになりました。ロブは百九十センチに近い大男。いかにも芸術家らしい、気まぐれで我が侷、という感じの男で、人間が浅くてあまり付き合いたくない感じ。私は担当が違っていたし、私が直接話をするのはレビさんでしたから、ロブとは挨拶程度の付き合いでした。日本に常駐することになり、私が住んでいた社宅の隣に、奥さんだけガールフレンドだか判らない若い女性と住んでいたことがありました。時々罵声が聞こえたりして、芸術家と言うものは激しい気性の持ち主なのかな、なんて言っていたのですが、ある日、つまらない交通事故を起こし、これが契機で帰国してしまったのです。実際に描いて行くのはオランダ人の弟子や日本の美術大学の学生ですから、システムが出来上がってしまえば、ポイント・ポイントで監修に来て貰えば良い、ということになったようです。壁画は完成に向かって日に日に順調に進捗している様子でした。

完成予定の一年程前の平成六年十一月のある夜中、オランダ事務所で出先をやっているオランダ人の男から電話が入りました。この男はオランダで一緒に事務所を立ち上げ、

働いていた関係で仲良くしているのですが、頼りにしてくれていて、何か困ったことがあると私の仕事に関係なく相談して来るのです。聞くと、「ロブ・スホルテがアムステルダムで爆弾テロに遭った。どうしよう」と言います。「どうしよう、と言ったって今さらどうなる訳でなし、オロオロするな。出来るだけ詳細な情報を仕入れて、担当の部局にファックスを入れる」と言うことにしました。車に仕掛けられた手榴弾が爆発して、両足を吹っ飛ばされたということで、一時は生きるか死ぬかと言う時期がありました。結局、両足を膝の上から切断された状態で、命は取り止めました。事故の直後から、やりかけた「壁画の間」の仕事は完成させる、という強い意志を持ってくれたようで、その後、アフリカ沖のカナリー諸島にある、欧州では有名な避暑地、テネリフェと言う島で静養しているのは聞いていました。その内会社の組織が変わって、この文化企画と言う分野が私の担当になりました。「壁画の間」の完成を以ってパレスの完成とし、これを全国に打ち出すことによってハウステンボスをより広く知って貰おう、集客に役立てよう、という計画が出来たので、正に直接の担当責任者ということになってしまった



のです。壁画のテーマとなっている戦争の愚かしさ、反戦とか平和、これに画家自身が不幸にして体験した暴力に対する憎しみ、こう言った要素を前面に打ち出すことにし、朝日新聞と組むことにしました。絵のテーマを決めた時に計算が出来ていたとも思えないのに、完成の日が丁度戦後五十年、原爆被爆五十年ということで、長崎市長が世界的に脚光を浴びる時期に当るなんて、悪いけどラッキーな巡り合せになったのです。朝日新聞もあれだけの組織ですから、立ち上げる時は、大丈夫か、と思ったこともありましたが、立ち上がってしまえば流石です。全国版の一面にカラーの紹介記事を書いてくれたり、壁画の間の完成まであと何日、というカウントダウン記事を全十五段で何度も組んでくれたり、組んだ意味は充分にありました。テレビ朝日も協力してくれています。

ロブは昨年七月に、事故の後初めて日本にやって来ました。完成に向けて自分の手で仕上げをします。来日の翌日、東京でパレス完成に向けての記者発表会をすることにし、ロブも記者会見に臨んで貰うことにしました。只でさえ我が俣で扱い難い男が事故に遭って、更に偏屈になっているのではないか、まともな記者発表会が出来るのか、

心配でした。ところが、前の晩、事前面接の積りで会って見るとスツカリ落ち着きを取り戻し、常識的で穏やかな深みのある男になっていました。テロに対する怒りは激しいものがありますが、これは当然のこと。事故が人間を作ったのが良く判りました。若い奥さんが献身的にサポートしていて、奥さんの力が大きいことが伺えました。打ち合わせの後、食事も共にして、ジックリ話した結果、これなら翌日も大丈夫、と自信を深めました。こんなに大変な事故に遭った後のこと、最初顔を合わせたときに、何て言えば良いのだろう、と悩んでいたのですが、娘に相談したら、何を言っても真の気持は伝えられないのだから、サラリとやった方が良く、と言うので、「良く帰って来たね。また会えて嬉しいよ」と、事故には全く触れないで話を始めて正解でした。翌日の六本木の全日空ホテルでの記者会発表会では、むしろ事故を利用して自分をアピールしようとするシタタカさも見せていましたが、成功だったと思います。早速こちらへ来て現場入りし、仕上げにかかりました。車椅子とクレーンを利用して、高所の作業まで細々と手を入れて行きます。やはり芸術家本人の手が入ると絵の迫力も変わって来るものです。

自己顕示欲の強い芸術家のことですから、この機会を利用して自分を売り出そうとする意図は強くて、オープンニング・セレモニーを派手にやりたいとか、友達のダレソレを招びたいとか、自分のデザインのグッズを販売してくれとか、色々な注文がありました。が、話し合いの機会を作って、「今回はパレスのオープンニングということに意味があるのだ。壁画の間の完成は、その一部なんだよ」とか、「予算が限られていて、やりたくても出来ないこともあるんだよ」と言ったこちらの都合の説明にも素直に耳を傾け、理解してくれました。この辺の対応はむしろ全くの常識人で、よく協力してくれる、と感心するほどでした。

最後の段階で、この機会を政治に利用して自分の名前をアピールしようとする意図が見え見えのオランダの大臣がオープンニングに来日することになり、オランダの政治の腐敗した部分を憎み、芸術をそんなものに利用されたくないと言う誇りを持つロブとの間に挟まれて、七転八倒の苦しみをさせられる場面がありました。大臣のやり方も汚いけれど、ロブ側の反発もえげつないものですから、オランダでは絶好のゴシップ種になっ

た節があり、オランダ人同士の政治家と芸術家、体制派と反体制派の間で、こちらはオーブニングの式典を上手くやらねばならず、人の喧嘩の板ばさみになって苦しめられたのですが、十一月三十日、オランダ駐日大使を始め、多くの来賓を招いて無事完成披露を完了しました。大臣の希望で芸術家と仲直りのための話し合いの段取りをさせられる等、余計なこともやりました。

皆さんが見えた時は、まだ足場が一面に立っていて、汚い作業場でしたが、芸術家が最後の筆を入れて行き、床がイタリアのモザイクで組まれ、天井から独特のデザインのシャンデリアが下がると、全く異なった雰囲気が出来上がり、見事です。壁画の間を見るツアーということで、また皆さんでお越しになりませんか。（平成七年十二月一日）

### 物を売るといふこと

物を売る仕事を三十年以上やっていたわけですが、三菱の頃のお客は船の持ち主や船会社。船の持ち主なんてそこら中にいるわけではありませんから、お客は所詮限られた

数になります。調査の積み重ねにより、客のニーズを知った上で担当部局にアプローチするやり方。船会社への直接のアプローチも重要ですが、周りを攻めるのも必要です。どうあってもこちらへ発注してくれるような仕組み作りをするのも大切でした。ですから勝負は情報力。不断にお客様のところを歩き廻って、いろんな人と親しくなり、競争相手よりも早くて質の高い正確な情報を掴むことが大切です。この場合は受注営業で、買い物の対象になるものは一つしかありません。競争になつた時は優勝者のみが勝者で、あとは二位になつてもビリになつても皆敗者と言うことになります。それだけにプレッシャーも大きかった。惜しいところでは負けたときなんか、優勝者のみでなく二等賞でも何か報いられるものがあつても良いのではないか、と思つたこともあります。これに引き換え、例えば自動車を売る場合、これは数がありますから一等賞も二等賞もあるのではないかと思つたこともあります。考えてみるとトータルでは一等、二等があるにしても、一つ一つの車を売る立場からすれば夫々に競争相手がいいて、夫々に優勝しなければ売れないのですから、同じことになるでしょう。売る買うということはやはり一つ

一つが商売と言う訳ですから、大きくても小さくても一つの取り引きは一つの取り引き。いつでも優勝者でなければ売れないと考える方が正しいのかも知れません。

こちらへ来て最初はゴルフ場の仕事。これはむしろ買う立場の仕事でした。営業、所謂売る立場にいる人は、一度で良いから買う立場になってみたいと思ったことが一度や二度あったと思います。ゴルフ場の仕事では買う立場になったわけで、年来の念願が叶った訳ですが、これも思ったほど楽ではなかった。もう少し馴れて、モノが判ってくれば楽しかったのかも知れないけれど、自分でも商品と言うか製品が判らず、相場も判らないものを買おうと言うのですから気も使いました。会員権の方は売る立場でしたが、これは一般に売り出したのではなくて、株主さんとか銀行とかを通じて紹介して頂いた方に限定販売する方で、どちらかと言えば、分けて差し上げる、という売り方をしていたので、こちらはむしろ楽でした。

これを半年で切り上げてオランダ。こちらの仕事も買う方でしたが、これも訳の判らないものばかり。レンガ、それも道路に敷く本物のレンガと建物の外側に貼る飾り用の

レンガ（本物のレンガの側面を厚さ二センチほどにスライスしたもの）。建物の壁面を飾る彫り物とか彫刻。あとは街灯何百本とかベンチとか。土産品の売り込みもありましたが、こちらの方は見当がつけ難かった。果たしてこれが売れるか売れないかを見抜くのはセンスだと言うけれど、やはりこうしたセンスというものは永年の経験の積み重ねが必要なのでしょう。実際に店に立ってお客の反応を感じていないとこうしたセンスは出来ないのではないか、と思つたものです。ですから売り込みのあつた土産品は日本へ送つて店の人たちの意見を聞いたり、少量を仕入れて試し売りをすることにしていました。大したバイヤーではありません。

帰つてきてすぐに仕事が変わつて営業。これはやはり売る方の仕事ではありませんが、旅行代理店やホテルなんかを廻つて、どうぞ長崎オランダ村へいらつしやい、という集客と言う仕事でした。この仕事はやつたかやらないか判らない内に首になって、今度は売店を任されることになりました。現在のオランダ村には大小四十一の店があります。大半がオミヤゲ店ですが、中には柿右衛門の高価な陶器なんかの店もあります。この辺

は普通の人寄せ場所ではないんだぞ、というこのオーナーの気持が現われています。この村を作った理由が、オランダの建物や街並を見て貰って、その土地の歴史を感じ、文化を知って貰いたいということですから、その建物を利用して博物館があるし、レストランもあるし、売店もあるということ。ですから夫々の店にはそれなりのストーリーがあつて、唯売れば良いと言つものではない。この店はこう言つた雰囲気のお店にしてこつた物を置き、ショッピングの楽しさと旅の雰囲気を味わつて貰おうと言つ訳です。ですから、その店の雰囲気合つた商品では売れないから、と異なつたコンセプトの商品を持つてきてそれが売れても褒められないと言つやり難さもありません。ところが本音と建前は大違いで、販売本部の責任者は売上を上げるのが仕事。とにかく年間一〇〇億円のこの売上の半分近くを背負っているのですからここがコケたら大変です。前年対比で売上が落ちたりすると、満座の中で厳しく追求されて恥をかかされることになるのでオチオチしていられません。仕事が変わつてすぐ、売上が落ちそうになりましたが、月の途中で危ないことに気がついたので、途中で売り子さん達を督励したり



組織を変えたりして何とか切り抜けました。特定少数の客に船を売っていたのに、今度は不特定多数の人にキーホルダーにつけた船を売る商売。様子が変わりすぎて面食らっています。人を育てるのが上手いから、この会社の中核の部分を頼んでいるんだ、と言われます。自分では何も出来ないけれど人の力を糾合して上手くやって行く能力があると言つことらしいのです。こうして今ある店を守って行くのは何とか出来るかと思うのですが、これが店作りとなると様子がガラリと変わります。新しいハウステンボスには六十二程度の店が出来ます。テナントに任せる店もありますから全部が全部自分で作るわけではないけれど、大半が自前の店。客にショッピングの楽しさを味わって貰って、且つ売れて儲かる店を作ってくれと言つこと。一つの店も経営したことはないし、ましてや店を作った経験なんかないのに、いきなり六十二もの店を作ろうというのですから無茶苦茶な話。まず何を売るか、を考えるのですが、入場料を払って入って来るお客相手の店ですから、下界にあるものは一品たりとも置いてはいけないということで、新しい商品の開発もせねばならず、またまた途方に暮れることになります。店の造作は出来

たけれど、オープンの時、商品が間に合わなくて棚には一つも並んでいないなんて、想像すると恐ろしくなります。これまでは買い物と言うのは前もって必要なものを考えておいて、真つ直ぐにその売り場へ行って買い物をしたらすぐに帰ってきてくれれば良い。ダラダラとショッピングを楽しむなんて時間の無駄だ、と考えていたのですが、最近では街に出て時間が出来ると、どんな店が良い店なのか見て歩く、なんてこともしています。

先日、ショッピングの楽しさなるものを感じる機会がありました。正月は元旦からお客様が多いので、オランダ村では全員出勤になっています。私も応援は出来ないけれど店を廻って、督励方々短時間ずつ店に出ることにしました。朝、アンティークの店にいたら、年配のご夫婦が昔のギリシャ風の陶器を熱心に見ていられます。近づいて行って、これは三千年も昔のギリシャの土器を模倣したもので、ギリシャや英国の博物館にはズラリと並んでいるんですよ。という話から始まって暫く相手をしました。又後で来ます、と言うことで出て行かれたので、やはり素人の勧め方では売れないな、と思ったのですが、夕方、たまたまその店に戻ったら、丁度そのご夫婦が戻って来られるではありません

せんか。気に入ったので、やはり買って帰ることにした、ということでお買い上げ。沖縄から来られた方とのことでしたが、一日遊んでシヨッピングも十分に楽しんだ、という雰囲気が感じられて嬉しかった。旅の楽しみの中にはやはりシヨッピングもあるのだな、ということが判ったような気がしたことでした。

(平成三年二月二日)

## 物を売るといふこと その二

どこの国の商人が一番優れた商人か、と言う比較があります。昔から有名なのは何と云ってもユダヤ人。ジューと言えば、シエークスピアの「ベニスの商人」に登場するシヤイロツク、「クリスマス・キャロル」に登場するスクルージなど、ケチンボで血も涙もない商人はこのユダヤ人です。順番には色々説がありますが、ユダヤ人の上を行くのがアラブ人で、その又上を行くのがインド人だとか。私に言わせると中国人も相当なものだし、ソ連人の強引さも大したものだと思います。ソ連人の方は商売人と言うより政治的な面でのネゴに敵しいのかも知れません。日露戦争後のポーツマスでの小村外相の

苦勞は語り草として残っていますし、役者の違うゴルバチョフ大統領と十二時間も話し合ったと言う海部首相には、内容と結果は別としてご苦勞さまと申し上げたい気持です。この辺と比較すると、ギリシヤ人やイタリア人のコスツカライ小商人ぶりはむしろ可愛いとすら思えるほどです。どう見ても日本人は世界的な商人の仲間入りはさせて貰えないようです。

私に言わせれば、買い物と言うのは必要なものを買うこと。ですからメーカー勤めをしている間も、メーカーの使命は如何に良いものを如何に安く作るかにある、と信じていました。自分がする買い物にしても、買いたいと思うものがあつたとしても、ガマンしてガマンして考えて、いざ買おうということにしたら、予習して買うものを決めておいて、デパートにしても専門店にしても目的の売り場に直行してパツと買ってお終い、というスタイル。店をダラダラ見て歩くなんて時間の無駄、という考えだったので。一体に女性はこのダラダラ歩きが好きなようです。私の祖母が亡くなったとき、馬場兄と一緒に銀座に行ったときのことを書いてくれましたが、あの時も何かを探して、

最初日本橋の三越本店に行つた後、当時の白木屋、松屋、銀座の三越から松坂屋まで歩き、やはり最初の日本橋の三越のが良かった、ということ、また振り出しまで歩いたということでした。当時、もう七十も近かつた筈ですから、雀百までと言うことでしょうか。私自身、学校を卒業して就職先を決めるときも、商人と言うものに抵抗を感じていたようです。商社や銀行、保険会社を選ばなかつたのも、何か物や金を動かして金儲けをする仕事に抵抗を感じ、額に汗して物を作り出すメーカーを選んだのだと思います。

このところ商人の世界に入つてみて思うことは、いわゆる商人の売り方、買い物のさせ方というのは私の考えている買い物とはずい分違つてゐるということです。大体、世界で一番の商人はこの国の商人か、を判定するときには判定の基準になつたのは、人が要るものを買わせるのは本当の商人ではない、と言うことでした。要らないと思つてゐるものを売りつけるのが本当に優秀な商人だと言うのです。私に言わせればこんな商人は世の中のためにならない、許せない人種だとすら思います。そういうえばインドへいったとき、裸足の汚い土産売りに散々付きまといられた挙句、買おうなんて思つてもいなか

った、下らない土産品を押し売りみたいにして買わされ、後で途方に暮れたことがありました。値段について言えば、これもインドで、散々ネゴをして負けさせて買い物をして、後でバスで隣り合わせになったインド人の女の子に「これ、幾ら位で買ったと思う」「って得意顔で見せたら「これ位のもんでしょう」と努力の結果の数字をピタリと言い当てられてギャフンとなったことがあります。商人と言うのは人が要らないと思ってるものを如何に高く売りつけるか、ということを職業にしているのであって、優秀な商人にはやはり「悪徳」が付くものなのかも知れません。こういう商人と付き合うには、自分が勉強して賢くなっておかないと太刀打ちできません。逆にこんな商人と付き合いをつけていると、自然と賢くなつて騙されなくなるのでしょうか。

小売店の店作りなんてやっていると、この辺の仕組みの裏側が解るような気がします。まず、プランナーと呼ばれるデザイナーが登場して、客の流れを塞ぎ止めたり、曲げたりして客を店の都合の良いように動かすことにより、如何に沢山買わせるか、を考えます。次にインテリア・デザイナーとか、ビジュアル・マーチャンダイザーとか称する

人が出て来ます。この人達の商売は、いかに奇麗に魅力的に商品を並べて客の購買意欲をかき立てるか、を考える仕事。イメージ・ディレクターとかファッション・デザイナーと称する人種もいます。この人達は商品自体をいかに価値あるように飾り立てて高い値をつけるか、商品の並べ方を工夫することによりどうしたら高いものを買わせることが出来るか、を考えます。(例えば、質の高い高級品を見せておいて、その隣に同じ種類の手頃な値段の商品を置いておくと、客は、これは安い、と錯覚して、少しぐらい高くても買って行くのだそうです)店の中をブラブラして目の保養をしている積りの奥さま方は、こうしたプロの仕掛けた罠の中を歩いている訳で、術中にはまるといついっいつい衝動買いをしてしまう、ということになるのではないのでしょうか。こういうデザイナーと称する人たちが存在できると言うこと自体、私には不思議に思えるのですが、今やこの人は存在できるどころか時代の先端を行く職業として持て囃されています。こうして作った罠が計算通りに上手く働いて、この店の売上が上がるとシテヤッターと言うことになり、優秀なデザイナーと言うことになるのですから、いやな職業だと思つのです。

オランダ村はこうしたテーマパークとしては売店の売上が高いのですが、この辺の環境作りが上手いようです。「何だ、中は売店ばかりじゃないか」なんて言う客の声が聞こえることもあります。オランダの雰囲気、外国のムードに惑わされてついつい買ってしまうらしいのです。入場者一人当たり二千元から三千元の売上があります。ありがたいことではあります。こんなものが良く売れるものだ、と思うこともあります。こういう観光地で何百万円もするダイヤモンドが売れますし、中国から持ってきた三十万円もする家具が売れたり、韓国製の螺鈿の机が売れたり、高価な帆船の模型が売れたりするのです。この正月には百万円もするマイセンの陶器が売れました。何キロもある「コーダチーズの塊りを買って、家に持って帰ったら」こんなものを買って来てどうするのか「って奥さんに叱られた、という話もありますが、これなんかも雰囲気酔って思わず買ってしまった、と言うことではないのでしょうか。販売本部を預かる身としては今やこんなペテンまがいの仕事に加担することになる訳で、まだ芯から好きになれる仕事ではありません。件のナントカデザイナーさんと話していても「あなたの仕事は結局人を騙



そうとする仕事ではないのか」なんて失礼なことを口に出して、相手を面食らわせたりにしています。仕事だから仕方がないとは言え、あまり馴染めない仕事を始めてしまったような気もしています。

(平成三年四月三十日)

### 紀子さま騒動

ハウステンボス・オープン一年目を期して、三月二十二日から秋篠の宮ご夫妻が来られることになりました。どうやら県と結託して、地球政策フォーラムとか言う訳の判らないフォーラムをここで開催して、来て頂こうということにしたらしい。雲仙のお見舞いも加えようと言うことになったようです。ハウステンボスの迎賓館に二泊されるといふことが決まりました。一ヶ月位前から受入準備が始まりました。準備の旗振り役は営業と言う部門でやるのですが、販売の関係では買物物の予定があります。県警經由宮内庁のご意向は、店には出られないから宿舎の迎賓館に仮設の店を作れ、と言うことです。そんな店を出しても何を置けば良いのか判らないし、貧相な店になる。第一手間と金が

掛かる。折角パサージユと言う素晴らしい舞台があるのにこれを見せない手はない、と言つ訳で、絶対反対ということにしました。宮内庁のご意向に反対した例はない、などと抵抗はありましたが、とにかく一度意を尽くして説明してくれ、というネゴが成功して、閉店後、他のお客様が入らない、と言つ条件付でパサージユでの買物物が実現することになりました。

となると、案内役は販売本部の責任者と言つことになります。案内の経路作りと説明のシナリオはあまり苦労しないで自然と出来ました。やはり毎日自分で見て良く判つていますから、何を説明したいか、が自然と判るのでしよう。私が作ったシナリオの原稿を逆に担当の責任者にチェックして貰う有様。店と言つのは、最初はこんな店にしようという立派なコンセプトを作つて理想の店作りをしますが、売りを重視し出すとどうしても売れるものを置きたくなるので、この最初の考え方や理想がどうしても崩れて来るものなのです。私の店もその傾向が出て来ていて、折角、店に合わせてオリジナルの商品を作つたのに、売り難くて影が薄くなっているものもあつたので、その日は最初のコ

ンセプトに戻して、店のオリジナル商品を主体に陳列し、ディスプレイしておこうと言うことにしました。売る便利さにかまけて店が汚くなっている部分もあるので、きれいに整理整頓することも必要になります。お一人にユックリ歩いて頂けるように動線を広く取るためにレイアウトを変える必要があります。直前まで何度か回って手直しの検討を続けました。

次はお行儀です。皇位継承権第二位になる方ですから、普通の宮様とは対応の仕方が格段に違う、と言うことで、昔の華族のお姫様みたいな人に来て頂いてプロトコールの勉強会が催されます。ご案内役としてはシツカリした礼儀で対応しなければいけないと言われてジツクリ勉強させられました。お行儀については、少し気をつければ、地で行っても大丈夫と言う自信ができました。買い物部分は公式行事ではなく、プライベートな部分と言うことなので、気楽にカジュアルにやってやろうと思いました。

準備が進み、その日が近づいて来るのにチットモ緊張感が湧いて来ないのです。前日は十月の珊瑚の集まりの下見調査と言う口実で、当日のアシスタント役の妹たちが結託

してフォレスト・ヴィラに泊まりに来ると言います。本心は紀子さまを見ようと云う魂胆。当事者の気も知らないで気楽なものです。それでもフォレスト・ヴィラの仕組みを研究したり、食品の買物作戦を立てたり、食事や二次会の場所を確認したり、その店の責任者と打ち合わせをしたりしましたから、十月にはご期待通りの受け入れが出来ると思います。こんな具合なので、こちらはいつも早く事務所を引き上げてきて、十月の集まりの際の食事のリハーサル。バーで一杯飲みながらの打ち合わせ、と大事な翌日のことなんかどこかへ忘れてしまっていました。その夜も緊張で寝つきが悪いどころかバタン・グーの熟睡でした。当日の朝になっても別に特別の緊張がないのです。丁度この日が例の朝礼の日に当たっていましたので、いつもと同じに八時半から店を六つ、話をして回りました。学生時代、試合のある日の朝、何かいやな予感のする時と別に意識しなくても平静で気分が良いときがありました。後者の時は決まって結果が良かったので、この日も上手く行くに違いないと確信していました。度胸がある方だとは思わないけれど、肝が据わってきたのか。若しかしたら、年を取ってこう言う緊張感を感じ

る心が薄くなってしまったのだろうか。自分を自分以上に良く見せようとするのが、  
と言います。私の場合、別に良く見せる必要もなく、ありのままを見て貰えば良いと思  
っているのです、別に緊張もしなかったのかも知れません。まわりの皆が心配してくれま  
した。後で聞くと、若い連中も「今日は本部長は大変な日だから、ややこしい問題  
は持ち込むな」と気を使ってくれていたようでしたし、パートのおばさん達までもが、  
「大変でしょう、ご苦労さまです。」と声を掛けてくれます。「ご夫妻は日中は車で町中  
を回って博物館やアメニティを楽しんでおられたようです。どこから情報が漏れるのか、  
行く先々に修学旅行生なんかが待ち受けていてキャーキャー言っていました。警護が大  
変。皇宮警察も付いて来ますが、主な責任は県の警察とのことで、当日は百六十人から  
の警官が入っていたそうです。お二人は若いとは言えこう言う場に慣れていられる感じ  
で、ゆったりした笑顔で歓迎に応えられていました。どうしても紀子さまの方が人気か  
高く、殿下の方が霞んで気の毒な感じすらしました。

パサージユへのご訪問は、夕食後八時半と言つ予定になっていましたのでパサージユ

が七時に閉店してから受入準備をすることにしていました。流石に気になって、閉店の十分位前に現場に入って準備の指示を始めたところ、雨のため急に予定が変更して、すぐに見えると言うではありませんか。一時間以上も予定が繰り上がったのです。順路の順番に作業を進める手はずを整えておいて入り口へ出ると待つ間もなく、先導者に続いてお召し車が到着しました。私服の警官もドツサリ。

自己紹介から「この建物はオランダのハーグにあるパサージユをそのまま作ったもので……」辺りまではシナリオ通りでしたが、あとはアドリブだらけ。大体、ご案内70役はお二人の左前方を静かに歩け、と言うのがプロトコールの教えなのですが、買い物となると、お二人並んで行儀良く歩いてなんて、くれやしない。買い物を楽しめるのは殿下よりも妃殿下だと思ったので、モツパラ紀子さまに説明をしていたのですが、そうすると殿下がドンドン先に行ってしまうのです。あまり先に行かれると、準備が出来ていないところへ追いついてしまう恐れがあるし、妃殿下が「殿下が先に行ってしまった」と気にされてユツクリ見えていられないので、始めは殿下に追いついて引き止

めのための説明なんかしました。「ユックリして差し上げないと」と言ったら「私は  
買い物の付き合いの出来ない人なんで」なんて普通の人の言葉で答えられました。水牛  
の骨で作った象牙風の置物を気にして材質を確かめていられる様子でしたので「これは  
象牙ではありません。象牙は禁止されていますから」と言った後で気がついて「殿下は  
この方面には詳しいのでしたね」と申し上げたら、「骨か骨でないか位は判りますよ」  
とのお答えでした。その内に殿下の方は社長に任せて先に行って頂くことにして、後半  
は紀子さまにくつついて買い物の付き合いをしました。殿下を盛んに気にされるので  
「折角ですからユックリご覧下さい」なんて。「殿下は冷たいんですね」なんて余計な  
ことを言ったりして。随分商売人になったのだなあ、と思った時もありました。木製の  
おもちゃを手にされた時に「これはオランダ製の玩具です」と言ってお買い上げ頂いた  
し、殿下用のゴルフ用カーディガンを見ていられる時に「これは昨年末、マイケル・ジ  
ヤクソンが来た時に買って行きました」と言ってお求め頂いたし、幼児用のＴシャツを  
見ていられる時に「風車とチューリップはオランダ村のシンボルです」なんてやって、

これも買って頂きました。何だか随分親しく気楽に話すことが出来ました。店の外は泊り客と社員とで大変な人ばかりでしたが、後で、見ていた人から、随分楽しそうにやっていますね、との評価を受けました。最近、殿下がにわとり関連の収集をしていられるとかで、シルバーや陶器のにわとりの置物なんかもお求めになりました。あまりに鳥に執着なさるので、野口兄の皇室朱鷺論（天皇后継者問題）を思い出して、今夜は頑張って下さい、と言いたくなりましたが、流石にこれは思い止どまりました。最後は、イタリア製のスーツを試着したい、と言うことで部屋までお持ちしましたが、結局サイズ72が合わず、一緒に展示してあったスカーフのみお買い上げでした。合計で一七万円程のお買い上げ。お付の宮務官なる人と打ち合わせて、後で宮内庁へガツチリ請求することになりました。最後に、あの紀子さまスマイルを満面に浮かべられ「久し振りにユツクリ買い物を楽しむことが出来ました」ってお礼を言われました。皇室に生れた皆さんは買い物経験なんてないのでしょうが、民間人として育った紀子さまは時には自由に買い物をしたのではないか、人込みの中に出て行く訳には行かないでしょうから、こんな



機会はメツタにないのではないか。とするとパサージユを開放して買ひ物の雰囲氣を楽しんで頂いたのは正解ではなかつたか。お礼のお言葉は本心から言われたものではなかつたか、と思つたことでした。

(平成五年三月二十八日)

### 硬派

販売本部にいた時も、おみやげ品を売ることに對する疑問とか、小売業の商売のやり方に対する疑問とかを大分聞いていただきました。仕事が変わつて、營業と言へばここでは集客の仕事になるのですが、又何か考えています。どこに行つても自分の仕事に疑問を持つたり、批判したりしているみたいですが、だからと言つて、世の中を斜めに見て、仕事を真面目にしていなひと言ふことは決してありません。むしろ私は、与えられた仕事はバカになつてやれ、という考え方が好きな方で、グチャグチャ理屈を言ふのは嫌いな方なのです。誠に運動部的で、サラリーマンとしては扱ひ易い部類の人間だと思つています。ですから、与えられた仕事は一生懸命やつている積りですし、周りの人た

ちもそれに疑いを持つてはいないと思います。むしろ、私がこの種の疑問を持ちながら仕事をしているなんて、思ってもいないと思うのですが、自分のやっていることに疑問を感じている部分があるということは、ある意味でどこか覚めているところがあるのと、基本的にレジャー産業と言うものに漠然とした疑問を感じ、自分に合わない点を感じているのかも知れません。

販売本部にいたときの疑問は、おみやげ屋なるものが、世の中のためになる存在なのか、という基本的な部分でした。買い物楽しみ自体を買って頂くとか、旅の思い出を買って頂くとか、と言う事になるのですが、結局は無駄になるものを売りつけるのが商売と言うことになる。これが世の中のためになることなのか、と言うことなのです。それも、その商品が役に立つかどうかで勝負するのではなくて、デザインとか、ディスプレイとか、パッケージで見せ掛けを良くして、衝動買いを誘発させるなんて、むしろ世の中に害を撒き散らしているのではないか。こんな疑問をぶつけて、小売業のプロとか、偉いデザイナーの先生を驚かせたりしたものでした。

営業の仕事に変わって、集客で一番付き合いが多いのは、言うまでもないことですが、旅行代理店です。当社はJTBとの付き合いが深いのですが、どの代理店とも付き合いをする全方位外交に努めています。旅行代理店と言うと、今や学生の人気就職先になっています。余暇産業はこれからの産業だ、と言うことで人気なのでしょうが、旅行の手伝いが男一生の仕事なんだろうか、という疑問です。旅行をしたいが様子が判らない、という人の手伝いをしてあげている間は、サービスと言うことで人に喜ばれ、役に立つことですからそれはそれで良いのです。が、これが商売と言うことになると、団体旅行75の取り合いになる、旅行商品を作り出して旅行意欲を殊更に掻き立てて、金を使わせようとする。これが世の中のためになる仕事なのだろうか、と言う訳です。これも、旅をしたいけれどもアイデアがない、という人に、良い旅を提案する、旅の楽しみを売る、そしてお客様から、勧めて貰って良かった、と喜んでいただくことが出来れば、これは世の中の役に立つサービスと言えるのでしょうか。

旅館、ホテルの関係者との付き合いもあります。これも、旅をしている人に泊まると

ころを提供する、と言うところまでは、人の役に立つことですから良いのです。サービスを良くして出来るだけ多くのお客様に来ていただく努力をする、これは経営努力と言うことで当然のことだと思つのです。ところが良いホテル、旅館と言われるところでは、ホスピタリティということで、金のある人に特別のサービスをしようします。良い客には又来て貰おう、と努力するのは経営努力だとは思つのですが、金を出せば良いサービスが受けられる、という感覚が気に食わないのです。お客が姿を現したときに、頭のとっぺんから足のつま先までをサツと見て、身に着けているもので金になる人かどうかを判定する。一目でサーカロードかを見分けることが出来なければ、一流のホテルマンではない、なんて言葉があります。人によつて扱う態度を変えるなんて、やりたくないことです。ホテルの責任者が突然辞めてしまった事件があつたとき、社長から「ホテルの責任者をやってくれないか」と言われたことがあります。元来、サービスとか好意と言つのは無償してくれ」とお断わりしたことがあります。元来、サービスとか好意と言つのは無償のもので、報酬を期待するサービスは本当のサービスではないのではないか、と思つて

いるところに根本的な間違いがあるのかも知れませんが、でも松下幸之助も「松翁論語」の中で、「相手から受けるよりも多くのサービスを与え、何ほどかの余剰を残しておくという心構えが必要だ」と言っています。こう言っ心掛は忘れたくないと思います。サービス業と言っのは、サービスを売るのでから、サービスが商品なのだ、と思っべきなのですが、少なくとも報酬を期待してサービスする、お金を頂いた分だけ親切にする、と言っことにはしたくないと思っています。

この業界の人たちと付き合ってみて、もう一つ気に食わないのは、一体に視野が狭いこと。所謂「客引き」「宿屋の親父」の域を出ない人が多いのです。自分の宿の部屋さえ埋めて、満員にすればそれで良い、観光施設とか周りの環境は自分の宿の部屋を埋めるだけのためにある。という意識が見え見えになります。世の中は自分のためにあるのであつて、自分が世の中に貢献する、という意識が薄い、一種の天動説に見えて、どうにも我慢できない時があります。ここは田舎ですから、世の中の旅館、ホテルを営む人たちが皆こうだ、と言っ訳ではないのでしょうか。

個人のお客を集めるには広告宣伝が大切です。広告宣伝で、お客の旅行に対する意欲を刺激して来て頂く。大いに必要なことなのです。テレビや新聞の関係者も大事にしなればなりません。これが又気に食わない。この会社は宣伝には金を掛ける方で、長崎オランダ村の初期の頃は、金に糸目をつけない、と言われるほど使ったそうで、売上と同じくらいの宣伝費を支出した年もあったと言う逸話があるほどです。（赤坂にオランダの木造帆船プリンス・ウイレムの大きな広告塔がありました。これもこの膨大な宣伝費の一部。この程撤去することにしました）電通との関係が深いのですが、この宣伝と言うのが気に食わないのが困ったものです。良いものを正しく知って貰う、ということろまでは勿論良いのですが、宣伝と言うのは往々にしてオーバーになります。薬の宣伝にしても、ビールや飲料の宣伝にしても、オーバーにしなければ他の会社に負けてしまう。けれども宣伝で品質が良くなる訳ではありませんから、それは無駄な金。宣伝を沢山している会社の商品は、その分だけ品質が悪いのではないか。宣伝に大きく金を掛けている会社の商品は買わない方が良いのではないか、なんて考えています。又、こ

の宣伝の効果と言つのが判らない。電通を始め、広告宣伝会社から提案を出して来るのですが、これが馬鹿高いのです。テレビやラジオの時間を買ったり、新聞や雑誌の紙面を買ったり、駅の壁や電車やバスの中にポスターを吊るす場所を買ったりする訳ですが、何故こんなに高い金を出さなければならぬのか、理解が出来ません。それだけの価値があるから、それだけの値をつけると言ふことなのでしょうが。判らないのは、これだけの宣伝費をかけたから、これだけの効果があつた、と言ふ判定が出来ない部分です。膨大な金額の見積りを持つてくる。これだけの金を掛けないと効果がない、お客が来てくれないゾ、と言ふ。これでは「買わないと恐ろしいバチが当るぞヨ」と宗教を利用して威して売る恐怖産業の一つではないか。脅かして金を使わせようとする意図がありありと言つ気がしてならないのです。新しい営業本部長が、電波の効果を数字に出せ、とか、これだけの金を使つたら何人の集客が出来るのか証明しろ、とか言つものですから、これまで当たり前のこととしてやってきたプロの連中は大分面食らっているみたいです。

テレビや新聞、所謂メディアと称される人たちとの付き合いも、あまり面白くありません。起こったことを正しく報道するのが勤めの筈なのに、同業者に勝とうとするために報道合戦が起こり、これが過当競争になるのが気に食わないのです。人よりも良い情報を、と言うより、一味異なった情報を掴もうとするから、どうしても過度の競争になる。事故があつた時に、その事故を解決しようと努力している当事者の迷惑を考えない記者連中の騒ぎ、有名人のゴシップ獲得合戦なんて、プライバシーの侵害なんて言葉で表すことすら恥ずかしいほど正に下らない。困っている人を更に困らせる、一面では弱いもの苛めではないかと思えます。それを、知る権利とやらを振り回して、当然のこととしてやっている。脅しも入るし、態度も誠に横柄。仕事に責賤はない、と言うけれど、あんな仕事をしていて自分が情けなくならないか、とすら思うのです。これこそ世の中の害毒でしょう。その上、この人達の前で、こんなことを口に出せないと言うのがフラストレーションを増大させることになっているのかも知れません。小沢一郎ほどの話題にはならないにしても、サービス産業の営業の責任者がこんなことを考えている、とい



うことが連中の耳に入ったら大変。人気商売の我々にとっては命取りになりかねませんから。

大体、鉦や太鼓で宣伝したり、旅行代理店にお願いして客を集めなければ来て貰えないリゾート施設なんて、世の中の役に立つ存在なのだろうか。本当のリゾートと言うのは、そこにある、と言うことさえ知っていて貰っていけば、皆が何時かは行ってみたいと思っている、言わば潜在需要みたいなものがあって、それらの人たちにお金と暇が出来た時に、ヤット来られたね、と言って喜ぶ。気に入ったら又来る、と言う人だけに来て貰って貰えば経営が成り立つ、と言う存在ではないのだろうか。これだけの数の人に来て貰わなければ経営が成り立たない、なんて、リゾート地と呼べる資格があるのだろうか。今の日本のリゾート施設は、多かれ少なかれ、この種の経営をやっているのだと思いますが、来るか来ないか判らない、それも流行を追いかけて気まぐれな大衆を相手に、効果があるかないか判らない金をつぎ込んで、鐘を叩き、太鼓を鳴らして、来て下さいとお願いする、こんな仕事に空しさを感じるのです。ハウステンボスも今は立ち上がって

間もない時期ですから、存在をアピールするために、こんなことをやっているけれども、例えば五年経っても同じことをやらないとお客が来てくれないような施設なら、存在する価値がないのではないか、なんて物騒なことを考えています。

販売の頃と同じように、それもこれもこの事業を成功させるために、手段としてやっている、と割り切ってやっている積りではいるのです。この事業自身は充分世の中の役に立つものだと思いますから。

先日、こちらで知り合った先輩とこんな話をしていたら、あんたも硬派だなあ、と言われしました。先般の「ハウステンボスの挑戦」も読んでくれていて、何か感じてくれていたらしいのです。この先輩は十九年専門部卒の富永茂さんと言う方で、渡辺美智雄さんと同級生、柔道部の先輩でもあります。学徒動員で海軍に入り、終戦中尉。自由業なので今も海軍中尉の名刺を持ち歩いていると言う硬派中の硬派です。このコチコチの硬派から認定を貰ったのだから、これは本物の硬派になってしまったのかと思っています。

(平成六年十月一日)

## インタビュー

ラジオ・ネザールランドなるオランダの放送局から、英語によるインタビューを受けました。

最初にインタビューなるものを受けたのは、こちらへ来て半年目、まだゴルフ場をやっている頃のことでした。当時は、ゴルフ場建設と言つと、必ず農薬使用問題が沸き起こっていた頃で、ここでも例に洩れず「飲み水を守る会」何てものが出来て、ワアワア騒いでいました。私自身、訳も判らないのに、香川大学の農学部長を引っ張り出したりして、防戦これ努めている頃のこと。オランダに一ヶ月出張して帰つて来たら、長崎の放送局からインタビューの申し込みが入っている、と言います。何か話せば良いのだらう、と、気軽に引き受けて時間の調整をしました。当日、若いインタビュアーが来たので、応接室に入れて、質問に答えたりして、ソロソロこれで終わりかな、と思っていたら「それでは本番にしましょう」と言います。応接室から出てみると、そこにはテレビカメラが準備されており、ライトの中に椅子が置いてあって、「そこに座ってくれ」と

言うのです。ビックリ仰天して、「大丈夫か」と聞いたら「今、中で聞いたようなことを聞きますから、気軽に答えてくれれば良いのです」と言うのです。覚悟して椅子に座ったら、カメラは回り始める、マイクは突きつけられる、で、インタビューが始まりました。ところがこのインタビュアー君、約束と違って、かなり突っ込んだ質問をしてくるのです。どうやらインタビュアーのテクニクはこの辺にあるらしく、予想された質問だけだと、回答に迫力がなくなるので、その場で困った質問をして真に迫った顔を見せるのも一つの手なのだそうです。冷や汗をかきながら何とか終らせたものの、この番組では、言うてみれば「環境を守れ」と言う「飲み水を守る会」の側は善玉で、環境を壊そうとしているゴルフ場側は悪役です。変な編集をされてはたまらないので、社長のところへ行って、放送局のトップに話をして貰ったり、当時、その局の報道部にいた義弟に頼んだりして、穏やかに報道して貰うよう努力しました。テレビなんてのは、写るのはホンの一瞬ですから、悪い表情のところを出されたり、言葉の一部を報道されたりしたら、全体が変なトーンになる可能性があります。好意的に編集するか、意図を持って、

悪意で編集するかによって、視聴者に与える影響が大きく変わるだろうと思ったのです。番組では割と長く出番が取られていましたが、局への働きかけが上手く行った所為か、私のインタビュー自体が良かったのが、テレビ写りも左程悪くなく、発言もまともにも捕らえてくれていて、悪役の印象は与えないで済んだようで、評判も悪くありませんでした。何ヶ月も床屋に行っていないなかったので、むさ苦しい頭で初のテレビ出演になってしまったのが残念でしたが、却ってインテリっぽくて良かった、という人もいましたから、これは怪我の功名かも知れません。

テレビでは昨年、水不足の頃、活躍中の海水淡水化装置の話を知りたい、というNHKのインタビューに出ました。これは絶好の宣伝の機会ですから、あまり怖がることなく、工場の前に立って「備えあれば憂いなしですね」なんて利いた風のことを言ったりして、これもマズマズ。翌日、アパートの隣人から、見ましたよ、なんて声を掛けられました。

インタビューも、雑誌なんかのは自分の言葉がストレートに出て行かないので気が楽

なのです。これも販売本部を立ち上げて間もない平成四年八月頃、日経新聞系列の日経ストアデザインとか言う雑誌から、インタビューをしたい、と言う申し入れがありました。小売業のイロハも知らない販売本部長が変な話をして、会社に恥をかかせてはいけないと思って、コンサルタントの先生に来て貰って、横に座っていて貰ってインタビューを受けたのですが、それでも何とか自分の言葉で話が出来ました。ハウステンボスの中でショッピングを楽しんで貰う、と言う建前の部分と、売上を上げねばならぬ、と言う本音の部分がどう合致するのか、がポイントになりましたが、当時は割りとは本気でこの建前の部分を大事に考えていた頃だったので、インタビューの編集長氏も何か感じて帰ってくれたようでした。掲載する原稿は、チェックさせて貰う約束にしていたので、コンサルタントの先生とも相談して、少し修正させて貰いましたが、大きなカラーの顔写真入りの大袈裟な記事になりました。

神奈川新聞のインタビューを受けたことは報告しましたね。これは重工の横浜製作所勤めの頃の思い出話を聞きたい、と言うことでしたから、左程の緊張はなく、気楽に話

が出来、写真入りのコラムになりました。好意で取材しようとしてくれているのが判ると気が楽ですね。

外国の新聞記者では、昨年、ロンドン・タイムズとザ・オーストラリアンの共同取材の形のインタビューがありました。これも話を聞きたいと言っただけのものですから、別に怖くはありませんでした。異常湯水と淡水化装置の話なんかを一時間以上に亘ってしたのですが、後、どんな記事になったのか聞いていません。記事にする価値もなく、没になったのかも知れません。

で、今回はオランダのラジオ局の英語の番組、と言います。話を聞きたいということなので、気楽に「いいよ」と言ったのですが、これはリハーサルはなく、いきなりショルダーバッグからマイクとテープレコーダーが出て来て、英語の上手なオランダ人のインタビューの質問を受けて、難しい話をさせられました。三〇分近くのインタビューを、冷や汗をかきながら何とか済ませて「俺の英語で判ったのか。このままブロードキヤストして大丈夫なのか」と尋ねたら「エキセレントだった」と言っし、案内役の女の

子も「凄かったですよ」と感心してくれるし、何とかなったのかな、と思っています。相手の質問を利用して自分の言いたいことを言う、という手法は、大分昔、組合をやっていた頃、大会や委員会で、左翼系の半プロの連中に鍛えられたので、これが役に立っているようです。八月頃放送の予定と言うので、上手に編集してくれ、と頼み、出来たものは送って貰う約束をしたので、半分楽しみに、半分恐る恐る待っているところです。

茂木兄は確かアメリカでテレビとラジオに生出演したことがあったと思いますが、自分の英語がブロードキャストされる感想はどんなものなのでしょうね。サシで話したり、制限された人数の前で、話す内容を準備しておいてスピーチしたりするのは何とかなるとしても、その場で話した自分の生の英語と声が不特定多数の大勢の人の耳に入るなんて想像すると、私は恥ずかしくて、とても聞いていられない感じがするのですが。

(平成七年八月一日)



## 朝の講話

毎週月曜の朝、八時半から管理職を集めて会議があります。週によって、部次長会議、課長会議、係長会議、主任会議に分かれていて、それぞれ一〇〇人規模の会議になります。ここでは社長が自分の考え方、経営の方向などを管理者に対して直接話す、と言うことで、意味のある会議だと思っています。この後、各部署から発表なんかをすることになっていくのですが、経営の幹部、役員も交代で喋ることになっています。大勢の管理者を前にし、社長や役員、関連会社の代表が全員出席する会議ですから、お店で販売員の若い人たちが前に喋る朝礼と違って、気軽に喋るわけには行かないし、相応の準備も必要だし、あまり嬉しくない役目なのですが、最近私がやって、評判が良かったのを一つご披露しようと思います（平成八年三月十八日分）。

『今日は、ハウステンボスの「人が人に対して行うサービス」について、考えてみたいと思います。』

ご存知の方もいらっしゃると思いますが、私はこれまで四十年近いサラリーマン生活の大部分を、サービス業からはおよそ遠いことで働いてきました。造船業という船を造るメーカーに三十年間勤め、もっぱらこの造った船を船会社という特定のお客に売ることを職業にして来たのです。

七年程前に、縁があつてこちらで働くことになりました。ハウステンボスの理念が、自然と共存する理想的な未来の街を作る、と言つ高いところにあることは皆さんもご存知の通りで、私も心から共鳴して一緒にやっへ行こうと思つてはいるのですが、これを事業として経営的に成功させるためには、観光業、いわゆるサービス業で成り立たせて行かねばならない、と言つことに気が付いた時に、この世界の経験の全くなかつた自分が、何を考へて仕事をすれば良いのか、を考へさせられた時期がありました。

こちらへ参つて間もない頃、東京デイズニールランドの偉い人が来られて、「人々に夢を与えるサービスとは何か」と言つ演題で講演をされると言つので聴きに言ったことがあります。色々参考になる部分はありました。

例えば、サービス業に一番大切なのは笑顔だが、心からの笑顔が出るようにするにはどうしたら良いか。これには、まず第一に、面接試験の時に、笑顔のきれいな人を優先的に採用することなのだそうです。こんなことは、当たり前過ぎて面白くありませんけれど……。次に、従業員はアルバイトが多いのですが、朝、ユニフォームを貸し出す時に、毎日洗って、パリッと糊の効いたものを貸して、気持ち良く着て貰うのだそうです。一日の始まりで気持が良ければ、一日中、心からの笑顔を保つことが出来ると言います。

掃除と言うような仕事を楽しく美しくやって貰うにはどうすれば良いのか。この問題に対しては、若くて素敵な従業員に一番素敵なユニフォームを着せて、掃除も一つのパフォーマンスにして、振り付けを作って恰好良くやって貰うのだそうです。名前もカストーリーディアルとか言って、掃除人のイメージを払拭し、このカストーリーディアルの地位を一番高いものにして、誰もが「一度はやらせて貰いたい」と思うような職場にしたのだそうです。確かに、実際にディスプレイズニerlandに行って見ると、若くて格好の良いお兄さんが、素敵なユニフォームを着て、踊りでもしているような仕草で掃除をしている。

誰が見てもやってみたいと思わせるような雰囲気でした。

従業員がお客さまに与えるサービスに対しては、会社が責任を持たねばならない、という話も良い話でした。従業員がお客様を満足させようとしてやった行為が、その従業員を個人的に苦しめる場合があるけれども、従業員がお客様のために良かれと思ってやった行為で個人に負担をかけてはいけないのであって、それは会社と言うか、上の人が引き受けるべきだ、とか。

こんな部分は、成る程、と思いましたが、デイズニーランドのサービスに関しては何百と言うマニュアルがあつて、これを勉強することでサービスを向上させている、という話には納得が行きませんでした。マニュアルを徹底させる理由は、同じお金を払ったお客様に対しては、同じ程度で同じ質のサービスを提供しなければ不公平になる。皆がこのマニュアルを勉強することにより、全員が七十点のサービスが出来るようになる。すべてのお客様は平等なサービスを受けたことになる、ということだったと思います。ですから、お客様からこう言われた時は、こう言う態度を示して、こう言う具合に答え

なさい、とか、こう言う場面に遭遇した時は、こう言う具合にアプローチして、こう言いなさいとか、色んな場面を細かく想定して、その場面に応じた細かいマニュアルが決められている。という話です。私はこのマニュアルの話に賛成出来なかったのです。そう言う方法でお客様が受けたサービスと言うのは、作られたものであって、見せ掛けのものではないだろうか。本来のサービスと言うものには、もっと心の部分があるべきではないのだろうか。という疑問を持ったのです。丁度その頃、社長が、この会議の中で「だったと思いますが、」ハウステンボスのサービスはデイズニールランドのサービスとは違う」という意味の話をされたことがあって、私は「我が意を得たり」と言う気がして、自分の考えが間違っていないかったと言う自信が持てたのです。考えてみれば、デイズニールランドのシステムと言うのは、全部アメリカの本家のものを導入しています。アメリカと言う国は、ご存知のように、種々雑多な人種から成り立っています。どの人種が優秀で、どの人種が劣るかと言う議論をすると話がややこしくなりますから避けますが、優秀な人もいれば、どうしようもない人もいます。教育程度も文字通り、ピンからキリま

で、です。こう言う人たちに向かって「自分で考えて、お客さまに満足を与えるサービスをしなさい」と言うのは言う方が無理なのかも知れません。やはりマニュアルをキチンと決めて、これを徹底的に勉強させる。管理者は現場の従業員がこのマニュアルを守っているかどうか、を目を光らせてチェックしている。こう言うシステムを作る必要があつたのだと思います。

日本人の場合はどうか。単一民族であり、質が揃っていて、教育程度も高い。文盲率なんて世界中で一番低いと言われています。お年寄りに中には（私も年寄りの一人ですが）「最近の若い者は」なんて愚痴をこぼす人もいますが、紀元前四千年頃に描かれた、洞窟の中の壁画に「最近の若い者は」と言う愚痴が書いてあつたという話もあるくらいですから、年上の人は常にそう言う目で若い人を見ている、と言うことなのかも知れません。尤も、最近の日本は政治、経済、社会全般に亘って不愉快なことが多くて、日本人そのものが変わって来たのかな、と思うこともあります。私は、日本人はまだまだ勤勉で優秀な民族だと思っています。

ですから、日本人の場合は「自分で考えて、自分の判断でお客さまにご満足頂くサービスをしなさい」と言っても大丈夫なのではないか、と思っています。ましてや選ばれてハウステンボスに入社して来たこの従業員の諸君は、細かなマニュアルを作るよりも、自分で考えた、心の籠ったサービスが出来るのではないかと信じています。でも、心で思っても、出し方が悪ければ何にもなりません。心と言うか自分の気持をどう態度に示すか、行動に現すか。これがマニュアルではないかと思っっています。マニュアルがそのためのものであれば、あっても良いのではないかと。サービス改善室の「ウインドミル」三月号に「マニュアル(を)実践するのではなくて、マニュアル(で)実践すればマニュアルにも意味がある」、と書いてあります。これは「企業と人材」と言う人材開発専門誌の中から抜粋したものです。この考え方が大事なのではないか、と思えます。私も二月から総務本部を預かることになり、人事、研修も私の担当と言うことになっています。社長からも「サービスのレベルを上げて、ホテル並のサービスレベルまで持ち上げる」という命題を頂いています。社員の心、と言うか能力を信じた研修をして行き

たいと考えています。

先般の部次長会議の中で「同じ新入生でも、ホテルに配属された人と、ハウステンボスの現場に配属された人とは、時間が経つとサービスのレベルに差がついて来ている。何故かと言うと、ホテルの場合は、管理者、上司と言われる人たちが皆ホテルの経験者で、その道のプロだから、口で教育するだけではなくて、自分でお手本を示すことが出来る。その意味で目標がハッキリしている。これに反してハウステンボスの現場では、上に立つ人が寄せ集めの人たちなので、必ずしもその現場のプロではない。だからやっで見せることが出来ない、と言うのが理由ではないか」と言う話がありました。教育の基本を示した言葉に「やって見せ、言っで聞かせて、させて見て、褒めてやらねば、人は動かじ」と言う句があります。これは、山本五十六元帥が言われた言葉とされています。最初の「やって見せ」が出来なければ教育なんて出来る訳がない。私も販売本部を預かっていた頃、お店の人たちの研修会に何度も参加しましたが、そんな時「一番勉強しなければならぬのは、私を含めて管理者の皆さんだ」と繰り返し言ったものです。



まず、管理者が自ら勉強せねばならない。やって見せるだけの實力をつけて、それを部下に示す必要がある。ハウステンボスには身近なところに、ホテル・ヨーロッパと言うサービスのお手本になるところがあります。この事実を謙虚に受け止めて、人事部研修課では早速、ホテルズの教育部門であるHRD部と接触を開始しています。現場の中核になる係長の皆さんには研修の面で、また色んな形でご相談したり、ご協力をお願いします。場面があるうかと思えます。よろしくお願いしたいと思います。』

(平成八年五月一日)

## 放送大学

四、五年前から時々、関西や関東の知人から「あなたをテレビで見ましたよ」と言う声を聞いていました。それもチラッとではなくて、かなり長い時間、何か纏まったことを喋っているらしい。何の番組なのか、は判らないのです。どこかで講演をやっているところを撮られたのだろうか、とも思いましたが、そんな記憶もないので、当時社長の

神近が喋っているのを間違えているんだろう、体型も似ていることだし、位に軽く考え  
ていました。その内に「見た」と言う人の数が増えて来るし、どうやら放送大学とかい  
う番組の講座だった、と言います。それでも信じる事が出来ず「今度写つたら、ビデ  
オにでも撮って置いて下さい」と言うお願いをしている程度でした。ところが昨年の暮、  
高校の同窓会の忘年会で、また「見た」と言う奴が出て来て、これはハッキリ、「放送  
大学の講座だった。題名はハッキリしないけれど、『環境と博物館』と言うような講座  
で、かなり長い時間、まともなキチンとした話をしていて、中々良かった」と言います。  
そいつが神近と私を見間違える訳はないので、これは一寸調べてみる価値があるかな、  
と思い始めました。

どうやって調べようか、と考えた時に、思いついたのがインターネット。株価が一億  
円になったと言うことで評判になったヤフーを呼び出して、「放送大学」と検索したら、  
出て来ました。ホームページとか色々あったけれど、取敢えず連絡先の電話番号だけを  
調べ、千葉にある大学の事務所に電話してみました。「長崎のハウステンボスのこう言

う者だけれど、環境と博物館、とか言うような講座に私が出ている、と言うことを聞いたけれども、どんな番組に出ているのか判りませんか」と言う、誠に漠然とした質問です。偶々電話を取った事務所の人は困ったようです。一旦、電話を切って調べてくれませんが、判らない、と言います。「取材を受けた覚えはありませんか。その時のディレクターを覚えていませんか」と言われて、名刺を調べてみることにしました。アルファベット順に取ってある名刺を調べて行くと、放送大学の人の名刺が一枚出て来ました。Nディレクターとしてあります。私の貰った名刺には、貰った日の日付を書いておくことにしているのですが、これが平成六年の十二月十二日になっています。その年の手帳を引つ張り出して、その日のところを見ると、確かにその日の朝、十時から三〇分間、予定を取っていたことが判りました。営業をやっている頃で、その三〇分後には、旅行代理店の要人とのアポイントが書き込んであります。集客にヤツキになっていた頃のことですから、こちらの方が本業で、大切だった筈。放送大学とのアポイントなんて、この忙しいのに困ったもんだ、と思いつながら、無理やりに三〇分詰め込んで、いい加減

な対応をしたみたい。それで全く記憶になかったのではないか、と思います。大体、テレビ製作のディレクターが東京から大学の教授を連れて態々取材に来るというのに、朝の時間を三〇分しか空けていない、なんてのが生意気で失礼な話です。

とんでもない無礼な対応をしたのではないか、とは思いましたが、このことを恐る恐る、最初電話応対をしてくれた放送大学の件の不幸な担当者に話したら、「それなら、直ぐ判ります」と言うことで、そのNディレクターと直接話が出来ることになりました。「その節はごつもお世話になりました」なんて言うてくれているけど、五年も前のこと。こちらは全く記憶がないのです。いい加減に話を合わせながら聞いてみると、その時の取材を元に、専門科目の中で「博物館学 『観光と博物館』」と言う教材を作って、毎年放映しています、と言います。次の放映は来年一月八日十一時三十分からです、とのこと。この地域では、放送大学の放送は有線放送でやっているらしいのですが、私は有線放送に加入していないので、そのビデオを見せてくれませんか、と交渉して見ました。自分が写っているものなら、見せて貰う権利はあるのではないか、と言う

理屈です。教材になってしまっているの、上げる訳には行かない、と云うことでしたが、他には利用しないから、自分が見るだけだから、と約束して、個人的にダビングして送って貰うことにしました。

受け取って見てみると、これが中々立派なのです。題名は「観光と博物館」。番組のトップに石森修三先生というこの世界ではかなり有名な国立民族学博物館教授の名前と並んで、ゲストとして「ハウステンボス株式会社、専務取締役 長島達明」という名前が大きく出て来ます。進行役の主任講師が大塚和成先生という、これも国立民族博物館の教授で、この人が五年前にハウステンボスに來られて、取材をされているのです。顔を見て、アアこの人だったか、と思い出しました。現在、世界の総生産の一〇%程度は、観光関連の産業によって上げられている。雇用も同じく一〇%程度だ、という紹介で、観光産業の重要性を話された後、石森先生の案内で、一九九四年に、日本観光協会が出している「優秀観光地づくり賞」を取った飛騨の古川町、と云う観光の町を三〇分ほど紹介した後、ハウステンボスと云うことになりました。海の見える現場に大塚先生

と私と二人で立って、先生の質問に答える形で話が進みます。質問を受け止めながら、別にながった様子もなく、自分の言いたいことを、淡々と、そして割と理路整然と話しています。我ながら中々見事なものです。メモも手にしていませんから、自分の信念みたいなものを自分の言葉で喋っている。商売を離れて、ハウステンボスが目指しているものを純粹に紹介している、という感じが受けたのかも知れません。十五分ぐらいは私のお話を中心にハウステンボスの紹介が流れていました。思い出してみると、取材を受けた場所も、次のアポイントの都合に合わせて、この場所を指定したのではなかっただろうか。悪い場所ではなかったけれど、真冬の寒い中、外で取材を受けるなんて本当に失礼なことをしたんだな、と思いました。リハーサルもなしのブツツケ本番でインタビューを受けているのです。こんな教材になるのだったら、少しくらい準備でもして、マシンなどが喋れるようにしておくのだったのに、と、今頃になって反省しきりでした。先生の質問によるリードと、後の編集で何とか教材として役に立つようになったのではないか、と思います。

会社の広報関係の責任者と一緒にこのビデオを見たのですが、「最近、ハウステンボスも銀行の支配が強くなって来て、最初の理念が何処かへ行ってしまい、企業の存続と金儲けが先に立つ感じになっていますが、このビデオで初心を思い出します。初心忘れず、で、やりたいものですね」と言う話になりました。社員教育とか、何かに使えるかも知れない、と言うので、ダビングに回しました。他の目的には使わない、と言うNディレクターとの約束が微妙に危なくなるかも知れません。

放送大学と言うのは、文部省と郵政省が所管する正規の大学で、テレビとラジオを利用して、生涯学習の場を、広く国民に提供しようと言う目的で、一九五六年に作られたものです。四年以上在学して、必要な単位を取ると、学士（教養）の資格が取れるのです。この番組は、CSデジタル放送、スカイパーフェクトTV、テレビニ〇五チャンネルで全国放送されているそうです。関東ではUHF、FM放送でやっているとのことでした。この講座も、これまで繰り返し放映されて来たようです。放映される時間が判つたらお知らせして、皆さんにも見て貰おうか、と思い、今年二学期の講義予定表の発表

を待っていました。この程発表された予定（来年一月までの分）には含まれていません。その後の二学期分に出て来るのか、それとも、下らないと言うことでボツになったのかは確かめていません。

その後、見てくれた人で「きれいな日本語を喋っている」と評価してくれた人がいました。若い人の日本語が乱れている中で、丁寧でハッキリした正確な日本語を喋っている、と言うことらしい。最近の日本語については、私も気になっていたことだけに嬉しい評価でした。

（平成十二年十一月一日）  
104

## ロータリー

立場上、たった三年程だがロータリーに入会したのも良い経験だった。ロータリーへの加入なんて、少しは儲かる一人前の会社になってからのことだ、と加入反対派の急先鋒



だったが、総務本部長と言う立場でやむを得ずロータリアンになった。なった以上は徹底的にやらねば、とメイクアップを含めて三年間皆勤した。何か形を残したい、と、知的障害者のゆめ駅伝を支援するために、チャリティ・ゴルフ大会を最初に企画したが、この大会は今でもクラブの殆んど唯一の年中行事になって残っている。

ロータリーのメンバーになりました。所謂ロータリアンの末席を汚すことになったという事です。ハウステンボスが開業して間もなく、佐世保の既存のクラブから相当強烈に加入の勧誘を受けました。当時は、事業の目処も立っていないのに、十年早いよ、という感覚でご遠慮して来たのです。私が営業をやっている頃、今度はハウステンボスを中心とした新たなクラブを作ろうという動きが出て来ました。私は、父がロータリアンだったせいもあって、どんな集まりなのか、が何となく判っていたので、悪いことで

はないとは思ったものの、それこそ生きるか死ぬかの時期のことです。週に一度の例会への出席が大切な義務ということは知っていましたから、時間を取られるのは目に見えています。そんな外部の奉仕活動に時間を取られる余裕なんかない、と言うことで、クラブの設立についても、社内でも反対派の急先鋒でした。ロータリーの各種の集会にハウステンボスをご利用頂ける、と言う営業上の利点はある、なんて議論もあつたけれど、そのためにクラブを作るなんておよそ本末転倒の話です。もう少し目処が立つまで時期を待とう、ということにしていました。その後、経営の目処も少しは見えてきたところへ持つて来て、周辺からの圧力も強くなつて来て、地元対策上必要、ということだったのでしよう、平成八年七月に、「ハウステンボス佐世保ロータリークラブ」と言う新しいクラブが出来ました。ハウステンボス・グループ各社と周辺の企業を中心に、最初はチャーター・メンバー三十人で始め、現在四十人の会員です。銀行出身の当社の副社長がメンバーになっていて、鹿児島島でメイクアップをした時に、玉川会長(?)に会つて来た話なんかしてくれたことがありました。最初、私は反対派と言うこともあつて、タ

ツチしていなかったのですが、一年程前、総務本部長と言う立場上、会社の代表と言うことで（やむなく）会員になったと言う訳です。新米会員ですから、まだ、例会に出て話を聞くだけで、活動らしい活動はしていませんので、どうこう言う資格はありませんが、別の世界の友達ができるのは良いことだとしても、これだけのことで、一週間に一度の昼食会に出席する意味があるのだろうか、と、もう疑問を感じ始めています。具体的な活動が盛んになれば、大変だろうけれど、それなりの意味があるのかも知れませんが・・。玉川社長が昔からのメンバーで活躍していられることは知っていました。もう、相当古手のシニア会員なのでしょう。珊瑚会のメンバーで他にも先輩ロータリアンはいられると思います。自分が入って見て、目新しいことに接した感想みたいなものを書いてみようと思います。

## 一・ロータリーと言う名前

ロータリーは一九〇五年にシカゴの弁護士でポール・ハリスと言う人が仲間と語

らって始めたクラブですが、集まりを気楽なものにする目的で、集まる会場を一つに定めず、持ち回りにしていたのだそうで、会場がグルグル変わるところから、ロータリーという名前になったのだそうです。これが、今では世界一五九カ国に広がり、世界中のクラブ数が二万九千、会員が一二〇万人になっています。日本には二千二百のクラブがあり、会員数は十三万人と言います。その地域の一業種から一人を会員として選び、週一回の例会に出席することを義務付けし、懇親と奉仕を推進しよう、と言うのが活動の内容と言えるのではないのでしょうか。今は、色々の都合で、この週に一度の例会の会場は、何処のクラブでも決められているようですが、確かに「何々地区ロータリー会館」なんて立派な建物の存在は聞いたことがあります。ロータリアンなんて言うと、その地方の名士の集まりで（最近では、無理に会員を増やそうとしているせいか、入会のバーがかなり下がっていて、名士ばかりでもないようですが・・）ロータリー会館なんて一番出来易い建物なのではないかと思っていたのですが、名前の由来がこう言うことでは、会館なんて出来なかつ

た理由が良く判ります。国際ロータリー本部なんて立派な建物があるのかどうか、は確認していませんが。

## 二・ 歯車のバッジの由来

ロータリーと言うと、あの青い歯車のバッジが有名です。何故、歯車なのか。会場を定めず集まって、会員同士の親睦を深めるだけが目的だったので、馬車で方々移り歩くところから、最初は馬車の車輪のマークだったのだそうです。その内に、親睦だけでは飽き足りないということになり、奉仕を目的にしよう、と言うことになって、相互扶助を示す歯車のマークに変えられたのだと言います。良く見ると、歯車の中心の心棒の部分の一部が楔形になっています。これは、会員の奉仕の力を空回りさせず、この心棒を通して奉仕を社会に及ぼして行こう、とする心構えを示しているのだそうです。ロータリアンと言うと、昔から、選ばれた地方の名士、金持ちの集団の昼食会と言う印象が強いのですが、元々はこうした奉仕を目的とする

集まり、と言うことだったし、現に、奉仕の心を大変大切にしています。その地域の一業種から一人のメンバーを選ぶと言うのは、親睦を大切にしたところから決められたルールだと思われませんが、外に対して、ロータリアンと言うと何となく、選ばれた人たち、という印象を与えていると言うことは、世の中に誤解を与えていた面があつたのかも知れません。

### 三・卓話

卓話という言葉は、私も昔から自然と使っていました。これは一種のロータリー語なのだそうです。そう言われて、初めて字引を引いて見ましたが、確かに日本語の辞書には載っていません。私のボキャブラリーに入っているのは、父からの耳学問だったのだらうか。単純にテーブル・スピーチと思っていたのですが、これとも違う。卓上で気楽に話す、と言うところまでは良いのですが、「卓」と言う字には「優れた」と言う意味があります。この字がついている以上、下らない話では

駄目なのだそうで、何か役に立つ話、という意味が含まれている、と言います。先日、持ち回りで卓話のお役が回って来ましたが、卓話の由来を聞いてしまっただけは、変な話は出来ません。最初と言うことで、自己紹介を中心に話をしたのですが、マクラの部分でこの辺に触れて、役に立つ話ではないことをお断わりして、汗をかきかきお役目を果たしたことでした。

#### 四・チャーター・ナイト

理由は判りませんが、ロータリーにはロータリーでしか通じない言葉があるようです。先の「卓話」も然り、ですが、英語でも面白い使い方をしているな、と思うものがあります。その地区の長をガバナーと言いますが、このガバナー経験者のことをパスト・ガバナー (Past Governor) なんて呼ぶ。確かに、過去の、ではあるけれど、他ではあまり聞いたことがありません。私の感覚ではパストと言うと、どついても passed away (亡くなった) の印象が強く、あまり良い感じがしません。

次期のガバナーはガバナー・ノミネー(Governor Nominee)です。一年前に任命して、次は貴方にやって貰いますよ、と内外に宣言しておくのは、本人の心構えの面からも、会員の意識の面からも良いことだと思いはしますけれど・・・。次期の会長のことを会長エレクト(elect)と呼ぶ。これは次期に会長に当選した人、と云うことでしょうから、こんな使い方はあるようですが・・・。会の進行係をSAAと言いますが、これはSergeant at Armsの略、なんだそらで、直訳すると、武装した軍曹、ということになります。これは英国の議会の守衛のこと。相当大時代的です。

ハウステンボス佐世保ロータリークラブは平成八年の七月に出来たばかりの新米クラブですから、まだ国際ロータリーに認められていなかったのだそらで、私が加入した直後の九年の九月十四日に国際ロータリーとして認証して頂く、認証状授与式なる式典が行われました。(偶然この日が息子の結婚式の日でしたので、私は式典には出席できず、ニコニコ募金のネタになりました)。この認証式のことをチャーター・ナイトと言つのです。チャーターは理解できるとして、ナイトは何なの



か。夜、と言うことなのか、頭にKが付く、騎士、のことなのか。字引を引いても判りません。先輩に聞いてみるけど判らない。その先輩は鵜呑みにされていたらしく、語源をご存じなかったのですが、責任を感じて大分調べて下さったようです。英語の先生から、アメリカ大使館まで追っかけて行って下さったそうですが、判らなかつた、という答えが返ってきました。大使館からは、認証して頂いて、おめでたいので、夜のパーティでお楽しみ下さい、という意味ではないでしょうか、と言う誠に外交官らしい、ソツのない返事があつたと説明してくれました。和製英語なのだろうか。玉川先輩、ハッキリした説明があつたら教えて下さい。(その後、玉川兄から「伝達式の式典の後開かれる祝宴のことだ」という説明を頂きました)

(平成十年十月一日)

## チャリティ・ゴルフ大会

平成十一年度、私はハウステンボス佐世保ロータリークラブの社会奉仕委員長と言つ

役を仰せつかりました。入会后二年目の私に委員長もないものですが、四十人足らずの新米クラブなので、人不足（人材不足ではない）でお鉢が回って来たと言っことなのでしょう。地区の研修会なんかに出て行って勉強してみると、社会奉仕委員会と言っのは、人間尊重、環境保全、地域発展、新世代のための活動、の四つの奉仕活動をしなければならぬことになっています。環境の問題なら、ハウステンボスは得意分野ですから何か出来そうだけど、他のアイテムは大き過ぎて、何をやれば良いのか判らない。でも、クラブとして、これまで対外的な奉仕活動らしいことは何もしていなかったたので、四年目に入って、何かラシイことをやってみたい、と考えました。会員の時間と汗を提供し、若干でも金銭的奉仕をする、本来の奉仕活動が出来ないだろうか。会員が、全員で一つのことを協力してやり遂げる、ということ了新米クラブの結末にも繋がるのではないか。十二月に、ハウステンボスで知的障害を持つ人が参加する「ゆめ駅伝」と言っ行事が開催されることを知りました。九州を中心に全国の施設からチームを作って参加して貰い、ハウステンボスの中を、タスキを渡しながリレーして走る、と言っイベントです。

障害者の愛護協会や県の福祉保険部などが中心となり、ハウステンボスも後援してやるうとしているもの。翌年、二十世紀から二十一世紀にタスキを渡す、という意味で本番をやるうとしていて、今年はそのプレ・イベントの位置付け、とも言います。これを奉仕で支援する、と言うことにしてはどうか。具体的には何が出来るのか。と相談している内に、資金集めの一助として、チャリティ・ゴルフ大会をやったらどうか、と言う案を出して見ました。会員の皆さんも、それは良いことだ、やろう、やろう、と言うことで大賛成。これなら何とか手が出せそうです。

計画書を作って、クラブの今年度の活動方針の中に入れ、年度の始まる七月から具体的活動に入りました。ところが、やり始めて間もなく気がついたのは、ロータリーと言うのは、その地域の業界の代表者で構成されている訳ですから、言わば社長さん達の集まりだ、と言うこと。口や、場合によっては少しぐらいの力ネは出すけど、手を出すのは不得意、と言う人たちの集団だ、と言うことでした。愛護協会やハウステンボス事務局との共催ということになるのだけど、事務能力のある人たちがはなはだ少ない。結局、

実行委員長の私自らが相当部分被る形にならざるを得なくなりましたが、一〇〇人程度のゴルフ大会の一つや二つ、何てことないさ、と覚悟して始めることにしました。

場所は、ハウステンボス・カントリークラブでやれば営業面でもプラスになり、一挙両得です。日取りは、ゴルフ場が休みの火曜日を借り切ることにして、九月二十八日に設定。プレー費はゴルフ場に掛け合つて協力して貰い、メンバーフィーでお願いして、参加料を一万五千元徴収し、五千元程度はチャリティに廻そう、と言つことにしました。プレー中のチャリティも、最初は、罰金チャリティとか、嬉しいことがあつた時のニコニコ・チャリティとか、張り切つてドツサリ考えたのですが、チャリティの金額をあまり大きなものにする、参加者が怖がつて集まらない、という指摘を受け、罰金はショートホール・ワンオンの失敗のみ、嬉しいことがあつた時のニコニコ・チャリティはお気持だけ、でも、これは天井知らず、幾らでも結構、と言つことにしました。

まずは勧誘・集客です。責任上、自ら勧誘委員長になり、チラシを作つて、会長以下、地元の顔役を焚き付けて、一〇〇人を目標に集客を始めました。この分野は、会員の社

長さん達としても、むしろ得意分野。私も顔役に連れられて、地元の他のクラブの例会に出席し、お願いをして回りました。十年も経つと、余所者の私も、他のクラブに結構顔見知りの人が出来ていて、各クラブの例会の時間を少し借りてお願いすると、快く協力しますよ、と言ってくれる人が、何人もいるのが嬉しかった。会員全員に檄を飛ばして、集客の協力依頼。自分でも個人的な知人に声を掛けて集めて回りました。最初は集まりが悪くて心配したのですが、結構な盛り上がりで、結局一四〇人を越える集客。最後は集まりが多過ぎて収拾が付かなくなる怖れがある、と言うことで押さえに掛かるなんて、驚沢な悩みもありました。まずまず成功です。

賞品は、会員を中心に提供を依頼しました。これも社長さん達の得意分野の範疇です。有力顔役会員を賞品委員長に指名し、かなり強引に集めて貰って、これは比較的容易に沢山集まりました。愛護協会側にも協力をお願いして、賞品提供者は三十六社に上り、参加者全員が何かの賞品を持って帰れるようにしました。

競技そのものについては、ローカル・ルールを作ったり、ゲームに趣向を考えたりす

るのですが、これはむしろ楽しみながらやれますし、会員の中に、ゴルフ場の競技委員長がいるので、これも楽勝。

後は、当日の運営準備ですが、これにはかなりの事務能力と事務作業が要求されます。これをやってくれる人が見当たらないので、全部自分でやることにしました。当日の一日の流れを読み、事前に準備すべき項目を洗い出します。受付の方法、登録と集金の段取り。プレーの送り出し方法。プレー中のチャリティのお願い。昼食の段取りからチャリティの集金、懇親会の次第まで。ツールの準備も色々必要です。受付と集金のフォーム作り、領収書の準備。プレー中のチャリティについては、プレー中は皆さん、現金を持って歩きませんから、金券を準備することにしました。印刷屋の会員に頼んで、葉書大で厚めのピンク色の用紙にミシンを入れてもらい、ワープロで個々人の名前を入れた一口五〇〇円の金券の綴りを作ることになりました。チャリティをする人は、金券を一枚ずつ千切って、カートに準備したチャリティ・ボックスに入れてください、と言っ訳。この辺になると、お遊び感覚です。チャリティ集計用のフォーム作り。チャリティ・ポ

ツクスは百円ショップで缶の貯金箱を買って来て貰いました。玄関や懇親会会場の看板作り。会場にもチャリティ集金用の関所を作る等々。

会員の社長さん達も「何かやりたい」と言う気持は持って頂いているので、役割を決めて、具体的に「これこれをやってくれ」と頼めば、喜んでやってくれます。役割は個人毎に職務記述書を作りました。受付係、スタート係兼プレー中のチャリティお願い係、懇親会会場設営係、プレー後のお迎えとチャリティ箱回収係、懇親会会場担当、チャリティ金集計係、懇親会のMC（マスター・オブ・セレモニー）への注意事項等々。紙切りにワープロで、やって貰う項目を打ち出して、個々に渡しておけば、それぞれに工夫してやってくれるでしょう。

今回もパソコンが大活躍しました。申し込みがあった時点で、住所録作成用ソフト「筆まめ」のフォームに少しずつ打ち込んで行けば、組み合わせ表を送付する際や、後日、お礼と収支報告書を送付する際の宛名が書けます。宛名シールに打ち出しておけば、封筒詰めとか、発送準備などの手作業はやってってくれる人がいます。一覧表を工夫して、一

寸大きな紙に印刷すれば、受付登録や集金用のフォームが出来ます。チャリティ用金券に個々人の名前を打ち込むのも容易になります。エクセルを使って、募集人員の予想と実績の確認が出来たし、賞品の集まり具合のフォローや賞品の割り振りも容易でした。この辺は、丁度、仕事が変わって、時間的に少し余裕が出来たというのもラッキーな要素で、自分が被った感じもありました。サラリーマン生活も、後半は、マネジャー・管理者と言っことで、自分で作業に手を下す機会が少なくなっていました。ただ、やる気になればやれるものだ、と言っことを再確認しました。

で、当日はお天気にも恵まれ盛会でした。私はどうかすると雨男の傾向があるのですが、これだけ熱を入れて準備したら、お天気の方も言うことを聞いてくれたようです。参加者はやはりドタキャンが発生したりして、一三五人になりましたが、予定を大幅に上回る大成功。職務記述書のお蔭で、当日の運営もスムーズでしたし、当日のチャリティも、五千円の強制徴収分に加えて、一人平均二千円足らずの集金をし、経費を差し引いたチャリティ収益金が七十万円ほどになり、「ゆめ駅伝」に寄付が出来ました。参加



者と賞品提供者に、お礼と結果報告書を出状し、一件落着となりました。

新米クラブの存在を全国に知って貰おう、と、宣伝の意味を含めて、「ロータリーの友」と言う会員誌（毎月十三万部発行されているそう）、全国の会員に配られています。あまり熱心に読む人がいなく、読まれざるベストセラーと呼ばれているそうです。に、このことを紹介する写真入りの記事を投稿し、平成十二年一月号に掲載されました。『新米の「ハウステンボス佐世保ロータリークラブ」ここにあり』を、若干でも示せたのではないかとと思っています。（玉川兄 見て下さい）

で、ゆめ駅伝本番の方は、十二月九日、盛大に開催されました。九州を中心に、三千人の人が集まり、八〇近くのチームが参加しました。ハウステンボスに泊まってくれる方も一〇〇〇人を越え、営業的にも成功。前夜祭では当クラブの協力のことが詳しく紹介され、喜ばれました。今年が大成功だったものですから、次回も是非やろう、と言うことで、今年の本番に向けての準備も開始されていて、私も逃げられないことになりそうです。

新米クラブの会員が初めて、皆で協力して一つのことをやった、と言うことでも意味があったのではないか、とと思っています。

(平成十二年三月一日)

### ゆめ駅伝・イン・ハウステンボス

先号の「チャリティ・ゴルフ大会」でご紹介したように、昨年十二月に開催した、知的障害を持つ方が参加する「ゆめ駅伝・イン・ハウステンボス」は大成功でした。長崎県障害者愛護協会の主催だったのですが、最初の試みだったのにも拘らず、九州一円から三千人を越える参加者。七十四のチームが駅伝に参加し、五〇〇人を超える知的障害を持つ方が、ハウステンボスの中をタスキを手渡しながら走る感動的な大会でした。ハウステンボスも関係者の入場は無料にして協力しましたが、宿泊者が一〇〇〇人を超えましたから、場所貸しに止まらず、ハウステンボスの営業にも貢献して貰ったことになります。

最初から、昨年第一回は練習用と位置付けていました。本番は今年。二十世紀から

二十一世紀にタスキが渡される今年にしよう。ですから、第一回はプレ・イベントと言  
う訳です。このプレ・イベントが思った以上の大成功だったものですから、協会の実行  
委員会（チャレンジ・トゥ・ドリームと言つこと、C・I・D委員会と呼んでいます）  
が張り切って、今年は全国大会にして、もっと大掛かりのものにしよう、という話にな  
りました。もう一歩進めてこれを国際大会にすることが出来ないだろうか、なんて・・・。

私は、ロータリーを引きずってチャリティ・ゴルフ大会を共催し、ナニガシかの寄付  
をした関係で、この委員会の連中と親しくなりました。一緒に仕事をしてみると、この  
人たち、若い人を含めて実に熱心をやっているのです。従来、長崎には、障害を持つ人  
たちを食い物にする悪質な福祉業者がいて、この人が業界を牛耳っていたのだそうです  
が、最近、この人は警察のご厄介になることになり、今回中心になって働いた人達は、  
この悪質グループに反発して来た連中とのことで、純粹で気持ちの良い人たちと見受け  
ました。理想の福祉社会を目指して、障害を持つ人も、外部の多くの人も、協力し合っ  
て行こう。力を合わせてタスキを渡して、ゴールを目指そう、という意味を込めて、駅伝

大会を企画した、なんて良い話です。

国際大会をやる、と言うことになって調べてみると、この分野では、オランダが世界の先進国なのです。GDP比で二十九%が福祉に使われています(因みに、日本は十二%です)。国民の負担の問題はありますが、福祉に力を入れている国であることに間違いはありません。これだけ福祉に力を入れているオランダから、ひとチームでもふたチームでも参加して貰うことが出来ないだろうか。そうすれば、立派に「国際大会」と称することが出来ます。考えてみると、今年は日蘭修好四百年ということで、日蘭の関係が話題になっているし、実現すれば話題を呼ぶだろう。ハウステンボスというオランダの雰囲気の中を走らせるなら、オランダのチームに来てもらうのが一番です。福祉に力を入れている国は、他にもスエーデンとかドイツとかあるけれど、取っ掛かりにオランダを選ぶのは適当なのではないか、と言うことで、私のオランダのルートを使って、可能性を調べ始めました。当りは中々良いのです。でも、行ってみたいと判らない。可能性を調査するために、調査団を派遣しよう、ということになりました。施設の園長さ

んや介護の専門家達でチームは出来たのですが、一人で海外を歩ける人がいない。遂に、「長島さん、一緒に行ってくれ」と言うことになりました。私も昨今、割と時間は自由になっているので、物理的に行けないことはないけれど、こんな事情ですから、協会からもお金は出ない。会社の方も、広い意味での営業活動、と言えないことはないけれど、苦しい台所事情を考えると、出張扱いにしてくれ、とも言えず、遂に、自費参加でお手伝いしましょう、というところに追い込まれてしまいました。

私を入れて男性六人、女性三人の九人の調査団。団長をやってくれ、何て話もありましたが、冗談じゃない。協会の人を団長にし、私はコーディネーター役、と言うことになりました。で、二月二十二日、関空発でオランダへ出かけた、と言う訳です。

まず、スケジュール作りになりますが、訪問先は、福祉施設とか関係の協会ということになります。アムステルダムに、NHKがオランダ関連の番組を作る時のお世話を一手に引き受けていたり、司馬遼太郎と親しくて、「街道を行く」の「オランダ紀行」にも出て来る後藤猛さんという人がいて、友人なので頼んで見ましたら、喜んで、と手伝

つてくれることになりました。福祉関連協会の方は、これも知り合いの、前ユトレヒト州の副知事で、現ユトレヒト州自由党総裁が、張り切って取り持ち役をやってくれる、とのこと。付き合いというものは有り難いものです。

で、四日間に四つの施設と、協会事務局、ついでに日本航空の支店長に会って、趣旨を説明して、安目の航空券提供のお願いまでして来ました。流石にオランダはこの分野の先進国です。一五〇〇万人の人口の内、知的障害を持つ人が十二万人いるそうですが、私達が訪問した協会は、これら知的障害を持つ人を受け入れているスポーツ施設を全国に百九十箇所持っており、一万五千人の障害者を受け入れているとのこと。主としてボランティアの活動に依存しているそうですが、この協会では、国の予算の配分、各企業・団体からの寄付金の受け入れ、ボランティア集めと教育などを受け持っている、ということでした。ボランティアの意識とか活動の内容が、日本のそれとは大部異なっていて、相当進んでいるように見受けました。

これらの訪問先で「ゆめ駅伝」を紹介するビデオを見て貰い、ついでにハウステンボ

今のビデオも見せて紹介し、「昨年の大会が成功だったこと」「今年は国際大会にしたいこと」「日蘭修好四百年と言つこと」で、良い機会ではありませんか」「美しいオランダの風景の中を走るのは感動的ですよ」と説明して回りました。調査団の最初の目的は、可能性の調査、と言つ事だったので、話がドンドン具体化して、少なくとも二チームは出しましょう、何て話になりました。予期していた以上の成果で、こうなると逆にCTD委員会の方にフルエが来ます。初めての経験をする訳ですから、お金の面、受け入れ体制の面、人の面、教育訓練の問題など検討すべき事項が沢山あります。沢山の宿題を抱えて帰ってきました。外国人との折衝なんて初めての人たちばかりなので、言葉の問題に止まらず、どうしても私が会議をリードせねばならない立場になります。下手をすると、このままズルズル引き込まれそうな雰囲気なので、私もいつまでも付き合つていられないから、協会の中に国際的なものを早急に作って、自分達で推進できるようにして下さい、と提言しました。

今回の往復の航空券も旅行代理店に頼んで、格安のものを手配して貰ったのですが、

折角外国へ行くのだから、一ヶ所だけで良いから、どこか他の国にも行けるように取り計らってくれ、という交渉が成功したので、皆の希望も取って、帰りにロンドンに二泊してきました。十年振りのことで、私も渡りに船で嬉しかったけれど、皆も大喜びでした。やはり英国は街の雰囲気の重みが違います。オランダは施設への移動も多いので、後藤さんにバスをアレンジして貰いましたが、ロンドンの移動は全部足と地下鉄。一行の中には、海外に行ったことがある、という人たちもいるのですが、自分で歩いた経験のある人がいないものですから、こちらは完全に旅行代理店の添乗員役。ホテルの宿帳の書き方から、洗濯物の出し方、電話の掛け方から教えねばなりません。お蔭で、大変に喜ばれました。大きなお金を持って歩くのもイヤなので、大きな共通費は私の国際カードで決済することにしたものですから、出納係までやらされる羽目になり、ヤツと精算の整理を終わったところです。この辺は、お得意のパソコンで楽勝の部分でしたが…。

懐は相当痛みましたが、良いことをして、少しは世の中のためになって、喜ばれたことは事実で、こんなことも一生に一度位、して良かったのではないか、と思っています。



と言うより、渋々ながらも、そう思わざるを得ない、と言うのが本音と言うところでしょうか。

(平成十二年四月一日)

### ゆめ駅伝・イン・ハウステンボス(その二)

昨年十二月に開催された長崎県知的障害者福祉協会の「ゆめ駅伝・イン・ハウステンボス」が大成功だったこと、今年の大会を国際大会にしよう、と言うことで準備にかかったこと、第一回の調査団をオランダに派遣して可能性を探ったところ、非常に良い反応があったところまでは、既にご披露しました。調査団が帰国してから協会内部で検討の結果、最大三チームまでは受け入れが出来るだろう、と言う結論が出ました。正式の招待状を作らねばなりません、書く人がいない、と言うので引き受けて、簡単な趣旨説明から受け入れの条件、ゲームの概要説明を入れた招待状を作り、一寸格好のつく美しいものが出来ました。パソコンだとレイアウトは自由自在だし、字体まで選べるので本当に便利です。折角、招待状を出すのだったら、障害者を含む使節団を作って、持つ

て行かせよう、出来れば先方の障害を持つ方達との交流の機会が作れないか・・・なんて、考える人はいるものです。参加者を募ったら、長崎県各地の施設から希望が出て、知的障害者十九人が参加することになりました。これらの人たちを世話する先生方を入れて三十二人の使節団です。今回は、普通の団体ではないのでプロの旅行会社を入れ、添乗員を付けることになりました。旅行・移動・観光・食事の心配などは旅行会社でやってくれるのですが、訪問先との接触・折衝となると、やる人がいない。アイデアを出す人はいても、実行する人となると、又こちらにお鉢が回って来ます。再び、私のルートを使って、訪問先との交渉を始めました。前回頼んだ後藤さんに頼むとお金が掛かるので、今回は前回会った人たちと直接連絡することにしたものですから、Eメールでのやり取りと言うことになりました。手紙やファックスに較べて数等楽。便利になったものです。

オランダの知的障害者スポーツ協会の事務長に、こちらの希望する予定を言っただけで、丁度その時期、ヨーロッパ中の知的障害者を集めたスポーツ大会、スペシャル・

オリンピック、と言うのをオランダが主催国になってやっているで、忙しいから少し後にしてくれないか」と言う返事が来ました。逆に、こちらにしてみれば、スペシャル・オリンピックなんて、大規模な国際大会を見る機会が出来るなんて願ってもないこと。「是非、見せて貰えないだろうか。出来るだけ迷惑をかけないようにするから」と泣きを入れて、最初の予定通り五月二十八日関空発阿姆斯特ダム四泊、の予定で出かけることにしました。訪問先での仕切りを旅行会社に頼むことは出来ないもので「今回は協会の方で費用は出すから、一緒に行ってくれ」と言うことになり、逃げることを下手な私は、茂木兄の予言通り、リピート・オーダーを受けることになり、一緒に行くことになりました。

訪問予定作りがそれでも結構大変でした。先方の窓口になる協会事務長がスペイン・オリンピックの準備で忙しいらしく、こちらの提案に対して中々返事をくれない。こちらは我が俣を言っている弱味があるので、遠慮しいしい連絡をするものですから、能率が良くないのです。施設の訪問についても、施設の責任者はオリンピックの役員達

ですから、やはり動きが鈍い。出発前の最後の週になって、ようやく予定が固まりました。二つの施設訪問と、一日はアムステルダムからバスで三時間ほど北に行ったところにあるグローニンゲンという町でやっているスペシャル・オリンピックを終日見せて貰うことにしました。

こうなったら、出発前にこちらの施設の様子も見ておかねば、と思い、半日かけて雲仙岳の麓にある施設まで出かけ、団長の神主さんに会ったり、同行の先生方に会ったり、外国人を受け入れる予定の施設を見学させて貰ったりしました。

五月二十八日の関空出発の時間が早いので、前日は福岡泊。一行との初対面は出発の日の朝六時、福岡のホテルのロビーで、と言うことでした。降りて行くと、これらの人たちがロビーに雑然と座り込んでいます。本当に無事に旅行が完遂出来るのだろうか、と不安になりました。案の定、関空での国内線から国際線への乗り換えに手間取り、多分、国際線の出発を十分以上遅らせる原因を作ったと思います。行動の時間は普通の人たちの三倍くらいは必要なんだ、と言うことを初日に学びました。最初からこんな調子

で、どうなることか、と思いましたが、後は事故もなく、元気でスムーズに旅程を消化しました。移動と観光は旅行会社の添乗員と現地の通訳に任せ、私は訪問先との調整と訪問の現場での取り仕切り・進行役に専念していました。

着いた日に、件のユトレヒト州前副知事がご夫妻でホテルに来てくれて、歓迎会に参加してくれ（費用はこちら持ち）、顔を立ててくれて、政治家一流のパフォーマンスで使節団の団長以下の度肝を抜きました。

施設見学の方は、これを半日で済ませ、午後は観光と言うパターンでしたが、ひとつはアムステルダム町のなかにあるアトリエ訪問。絵を描いている子達と交流し、作品を見せて貰ってお土産を渡しました。もう一つはデン・ハーグで、訓練に柔道を取り入れている道場を見せて貰いました。柔道着を着て、男の子も女の子も一緒になって転がって遊ぶ程度のものでしたが、受身とか、危なくない技も教えていました。柔道は、勝ち負けと言うことにすると危険だけれど、二人で協力して一つの動作をする、と言うことにすれば、誠に良い訓練の場が出来る、と言うことで教育効果が高い、とのことでした。

日本で柔道を訓練に取り入れているところは中々ない由で、これからの検討の対象にしたい、と言うのが先生方の反応でした。訓練見学の後、障害者同士の記念品の交換を行いました。が、団員一人一人が夫々の相手に記念品を渡すことを提案して、皆さんにお役目を作って上げることが出来、好評でした。

スペシャル・オリンピック見学の日は、往復が大変だったけれど、見る価値はありました。見学出来たのは体操競技、水泳、卓球の三種目でしたが、欧州全土から全部で二千人の参加。受け入れは殆んどがボランティアとのことでしたが、見事に組織され、整然とやっているのは流石でした。この日の主目的は、招待状の伝達だったのですが、当方の団長が神主さんで、神主の衣装で伝達しようか、と言うので、これを先方に伝え、「面白いから何かセレモニー的なものが出来ないか工夫してくれ」と頼んでおいたところ、先方も面白がって、その日の夕方に開催される国際会議の開会前のアトラクションにしよう、と言うことになってくれました。国際会議への出席者達は「ゆめ駅伝」とは全く関係のない人たちですから、招待状の伝達式と言っても、何のことだかわからな

い筈なので、急遽、経緯の説明をすることにしました。会議場は大学の講堂か教室みたいな、大きな階段教室でしたが、我々一行を最前列に座らせてくれました。大勢の出席者が後ろに座っています。最初に「我々が何故、態々日本から、この大事な会議の邪魔をしにここに来たのか、説明させて下さい」と言うイントロで笑いを取っておいて、「ゆめ駅伝」への招待状を渡すに至った経緯を説明しました。団長の衣装については、森首相の「神の国発言」がオランダでも物議を醸しているとのことだったので、神道の神主の話は止しにし、日本で本当に正式なときに使う礼装、ということにしました。団長より、先方の協会会長に招待状を渡し、思いつきで駅伝でのタスキの使い方デモをやつて、無事セレモニーを終えました。説明のスピーチが十分ほどになったので、みんなに理解して頂けたのだろうか、と心配になって、後で案内人のオランダ人に聞いてみたところ、「パーフェクトだった。皆感動していた」と言ってくれました。その後、ローカル紙の記者に捕まり、インタビューを受けたりして主目的は無事達成しました。

団長さんには大変な喜ばれよう。「あながいなければ出来なかったこと。厚生大臣

にしたい」なんて持ち上げられるし、旅行会社の添乗員には「これまでずい分大勢の外国通と称する人と旅行したが、こんな人は初めて」なんて……。言葉の問題もさることながら、外国にいても特別の緊張を感じさせず、日本にいるのと同じ態度でいるのが感心の対象だったみたいです。場慣れ・年の功と言うことですかね。特に「会議場の大勢の人の前で、イキナリあんな英語のスピーチが出来る人なんて見たことがない。感動した」とまで言われ、メンバーの皆さんからは、行動的だ、とか、動きが若い、とかオダテられてお役目を果し、流石に疲れしました。

一行を先に帰して、一人になってホツとし、高校時代の仲間とのスイス旅行にチュールリツヒで合流するまでの半日、ヒマが出来たので、フェルメールを見ようと、電車を乗り継いでデン・ハーグまで行ってマウリツツハウス美術館に行きました。切符売りの爺さんに「いくら？」と聞くと「十二・五ギルダーだ」と言った後、遠慮がちに「シニアかい？」と聞くのです。「残念だけど六〇は過ぎているんだよ」と言ったら、六・五ギルダーのシニア・チケットを売ってくれました。若い、なんてオダテられても、やはり



お年寄りの仲間でした。

(平成十二年八月一日)

## 第一回ゆめ駅伝国際大会

ゆめ駅伝・イン・ハウステンボス第一回国際大会は「世界障害の日」に当たる平成十三年十二月九日に大成功裡に挙行されました。前回は国内のみ、それも九州一円のみからの七十四チームの参加でしたが、今年は大阪・沖縄など九州以外からの参加もあり、オランダからもひとチームの参加を得て七十六チームの参加。晴れて国際大会と銘打つことが出来ました。走った知的障害者の数は六〇〇人を越え、ボランティアや応援、施設からの介護者を含めて三〇〇〇人の人が集まりました。因みに、商売のハウステンボス場内での宿泊者の方は、昨年の一〇〇〇人より減って、八三〇人程度でした。

前日昼過ぎから、各地のチームが続々と参加登録に現れます、場内もそれとおぼしき人たちが固まって歩いているし、練習のランニングに精を出しているチームもあります。当日のホテルは、別の台湾からの団体と重なった所為もあって、フルハウスの状態。整

理に困るほどでした。十二月初旬と言つと、ホテルにとっては最悪の閑散期なのですが、この日の前後だけは大盛況で、ハウステンボスの営業にも貢献したことになります。

前夜祭は一〇〇〇人収容の会場が満員。県や市からの形ばかりのご挨拶はホドホドにお願いして、オランダ・チーム代表の挨拶と神近前社長の歓迎の言葉に力を入れることにしました。オランダのチームは全員舞台に呼び上げて紹介します。後は、地元提供のアトラクションで盛り上がりました。最後にバンドの演奏が始ると、オランダ・チームの一行が真っ先に舞台に飛び上がって踊り始め、日本の選手団も一緒になって踊り狂う、と言つた光景が出現しました。

当日は、雲一つない快晴。近くの中学校のブラスバンドが早朝から来てくれて、スタートを盛り上げます。レースは昨年の第一回から陸連の人たちが来て指導してくれるので、本格的なものです。記録もキチンと取れるようになっていきます。七キロのコースを七人のリレーで繋ぐネーデル・コースと、二十四キロのコースを七人で走るチューリッブ・コースが用意されています。スタート前の緊張した顔。スタートラインに並ぶ選手

の真剣な表情。沢山の拍手の中を走る苦しい中にも嬉しそうな顔。完走して満足そうな顔。中々感動的です。事故もなく、無事閉会式を迎えることが出来ました。

オランダ・チームの招聘については、やはりスムーズに、とは行きませんでした。招聘の条件は最初から「福岡空港までそちらの費用で来てくれれば、滞在中の費用は、総てこちら持ちにします」と言うことにしてありました。最初は、滞在費を全部持つなんてずい分思い切ったことを言うものだな、と思ったのですが、宿舍と食事は施設での受入れが可能で、経費は若干のプラスで済みます。これらの人たちの場合、一番問題になる移動についても、施設のバスが使えるので、さしてお金は掛からないのです。レース前日に、前夜祭の後、全員をホテル・ヨーロッパに泊めるなんてのが一番の出費だったのではないのでしょうか。受入れや滞在中の行事については、介護のプロ達がいる、張り切って歓迎してくれますから、言葉の問題さえクリアすれば、受入れはさして難しいことはないのです。

二度のオランダ訪問で、先方の協会事務局の責任者から、二チームか三チームは参加

させる、と言う口約束を貰っていたので、国際大会と言うことをアピールしながら準備を進めて来たのですが、直前になって、この事務局長から、スポンサーが見つからないので行けなくなった、と言って来るではありませんか。こうなると困るのは、仲介者の私。若干、スッタモンダがありました。ロータリーのチャリティ・ゴルフでそこそこの寄付をしたり、キリンビールからお金を貰って来たりしていた私の実績が尊重されて、今回は協会の予算をやり繰りしよう、と言うことになり、今年の特例ということ、旅費もこちら持ち、と言うことにして、その代わり参加はひとチームに限ることになりました。航空券は二月の訪蘭時に、日本航空に頼んでいた布石が物言って、往復五万円と言う超安値の航空券で協力して貰うことが出来ました。キリンビールは本山前会長に頼んで出して貰ったものですが、来年は、シオノギやキッコーマン、日清製粉やセイ力食品にも寄付をお願いに伺おうかと考えています。その節はよろしくお願いします。・・・(閑話休題)

訪日したのは、選手が七名、介護者二名、監督一名、選手の両親二名、団長の政治家

ご夫妻と通訳の十五名でした。安値航空券なので、不便な便になることについては文句が言えません。十二月五日深夜の福岡着から、十一日早朝の出発まで、殆んどフルアテンドでお世話しました。施設の歓迎会で盛り上がったたり、最初の夜、初めて畳に布団に寝せるのにトラブツたり、リースの洋式トイレを探し回ったり、張り切って作ったスケジュールが過密過ぎると言う苦情を受けたり、一行を温泉に入れて喜んで貰ったり、当日、比較的重度の障害者の伴走をするボランティアとの間でゴタゴタがあつたり、団長ご夫妻を佐世保市長に表敬させてご馳走になつたり、で、いろいろありましたが、大きなトラブルもなく、オランダ・チームは六位に入賞して一行は大喜び。最後の送別会では、障害者同士が抱き合つて泣いて別れを惜しむ、なんて感動的な一幕もあるほどで、良い国際交流が出来ました。

マスコミへの露出は、今年もローカルに限られましたが、テレビはNHKを含む二社、新聞も四社が取り上げてくれ、いずれも大きな写真入り。オランダ・チームの参加が大きな話題になっていました。

日本の選手団の中には「ゆめ駅伝を野球の甲子園と考えて、一年の目標にしている」何てところも出て来て、これならこの行事が定着して来るものと考えています。知的障害者のスポーツ競技については、身体障害者のパラリンピックとは別に、スペシャル・オリンピックと言う国際レベルの組織があります。日本にも二十年前に日本支部が出来たのだそうですが、何かの不祥事があって一九九二年に解散してしまったのだそうで、今は、細川護熙元首相の奥さんが熊本に本部を構えていて、十六都道府県に支部があるとのこと。ところが全国レベルでこうした競技会をやっている話はあまり聞きませぬので、どんな活動をやっているのか判りません。長崎を発信地にして全国レベルに広がって行けば良いのではないかな、なんて考えています。

ところが、腰が据わらないのが私。野口兄の言う「居場所」に定めてしまつのかどうか。このままズルズルとこんなことを続けて行って良いものか、決心が決まらず、若干、複雑な気持ちでいるのが現在の正直な心境です。

(平成十三年一月一日)

# ハウステンボスの破綻

## 敗者の弁

ハウステンボスに移ってからは、子会社のゴルフ場運営会社KTCの取締役事務局長、ハウステンボス商事の専務取締役を皮切りに、ハウステンボス本体の常務取締役・販売部長、専務取締役・営業本部長、総務本部長を勤めた後、監査役・ハウステンボス熱供給株式会社の社長を勤め、平成十三年六月に退任した。退任に当り書いたのが次ぎの稿だが、結局ハウステンボスは平成十五年二月、会社更生法の適用を受けて倒産した。

ハウステンボスの平成十二年度の決算が発表されました。集客数、売上は前年より減少し、赤字幅は拡大しています。昨年、創業者と交代したメインバンクの日本興業銀行出身の社長は一年で首になり、再び興銀から新しい社長が来ています。この三月に大阪にユニバーサル・スタジオがオープンし、大人気で大阪経済不振の起爆剤として期待されていますし、この秋には東京ディズニールランドの隣にディズニー・シーがオープンの予定でこれも大きな人気を博すことが予想されています。一方、この二月には九三年にオープンした宮崎のシーガイアが会社更生法の適用を申請して倒産。身売り先を探していますし、続いて三月には九四年開業の志摩スペイン村も経営不振のため、親会社の近畿日本鉄道に身売りしています。これらはいずれも第三セクターですが、これほど大きな話題にならなかつたところでも第三セクターの観光リゾートが次々と経営破綻して来ています。地方自治体が観光リゾート開発に熱心になったのは、観光で地方を活性化しようとして八七年に施行されたリゾート法がきっかけだったと言われます。これらの開発が上手く行かなかつたのは、一般的に官民相乗りの無責任体質と経営見通しの甘さ、が



上げられています。民間の開発でも、九一年にオープンした香川県のレオマ・ワールドが、昨年八月に休園に入つたまま再開のメドが立っていません。

地方自治体が観光リゾートに熱心なのは、この種施設が、近隣の土地の経済に大きく貢献してくれる、と考えるからでしょう。直接的には建設時に地元の建設業者が潤い、その波及効果が期待できます。ある種の公共事業の土木工事と言うことになるでしょう。出来上がってから人は人が集まる場所になるのですから、その施設に引き寄せられた人たちが周辺の町にもお金を落としてくれる、という期待があります。現に、この種の効果を期待して、この種施設を誘致する目的で観光奨励金なる税制の特約があります。規模とか他にも種々の条件があるのですが、例えばハウステンボスも開業後三年間は地方税が無税になっていました。一旦収めてから丸々還付して貰う、という手続きを取っていたのです。ハウステンボスの場合、第一次の投資が二千二百億円を超えましたし、オープン前にこの地方の銀行が試算したところでは、観光業の経済波及効果は、直接効果の五倍と言われたものです。三千人の雇用を発生させた効果、レストランの食材

やお土産商品の地元からの買い付け、季節の花の買い付けなど直接の効果があるし、お客が来れば、ハウステンボスの中に泊まらなくても周辺のホテルでの宿泊が発生するし、周辺の観光地にも廻ってくれるでしょう。統計によれば、ハウステンボス入場者の八〇％は前泊か後泊していますが、その内場内に泊まる人の数は三〇％足らずでしたから周辺の宿泊施設には大きなメリットがあつた訳です。JRや航空機、バスなどの運輸面でのメリットもある筈です。税収面でのメリットも期待できます。ハウステンボスの場合は、それ以上に全国的に大きく話題になり、旅行代理店が九州旅行のプランを作つて売るときに、ハウステンボスをコースの中に入れておかないと売れない、と言われたほどでしたから、佐世保とか長崎とか、この周辺だけでなく九州全体に、銀行の試算以上の経済効果を齎している、と言えるのではないのでしょうか。

ところが、観光リゾートの経営と言うのは、実に難しいのです。元來、観光地と言うのは、自然発生的に出来るものではないでしょうか。天然の綺麗な風景があるとか、余所では見るこの出来ない珍しい景観があるとか、温泉があるとか、そこでしか食べられ

ない名物があるとか、歴史上の遺跡や記念物や建造物があるとか。誰もがそこにそんなものがあることは知っている。そして、何時かは行きたい、と思っている。一生に一度でも、時間とお金が出来てそれが実現して「ああ、やっと来られたね」と言う。気に入ったから又来よう、と言う。そう言う人たちで成り立っているのが観光地と言うものではないのだろうか。ですから、観光地自体に掛かる経費というのは維持費程度で、後は、その観光地を目指して来てくれるお客を当てにした宿泊施設とか、お土産屋さんとか、食べ物屋が自分で商売を始める、と言うことになります。ところが人工の観光地を作るとなると、膨大な投資が必要になるし、借金で作る場合はこれまた膨大な利子を払い続けなければならぬ。減価償却も必要になります。勿論、維持・管理費も必要です。普通、大きな初期投資をするところは装置産業ということと、出来た後のランニング費用、つまり人件費は少なくて済む筈なのですが、サービス業と言うことになると、サービスの質を維持するために、ある程度の人は置いておかねばならず、人件費も掛かります。そうなる则ち一定の数以上のお客さんに来て貰わないと成り立たなくなる、と言うことに

なります。お客を集めるための広告費・宣伝費が必要になって来る。人集めのための仕掛けにもお金が掛かります。地方経済活性化のために観光に力を入れよう、なんて安易な言い方がなされるのですが、これは既にある観光資源を有効に活用しよう、という場合に言えるのであって、新たに観光施設を作って、それを地方経済活性化の核にしよう、と言うのは、言うべくして中々難しいことだと言えそうです。

ハウステンボスの場合、これに加えて色んな別の要素がありました。バブルに踊っていたとは思いませんが、バブル経済が続くことを期待していた部分があったのは否定できません。高級な別荘地を作って全国に売り出して、借金を早く返済しようとしたが、これは今もって半数が売れ残っているのですから、全くの失敗でした。これとて事前のマーケット・リサーチの段階では、申込者が多過ぎて混乱が起きそうなので、抽選で売ろうか、なんて言うていたことがあったそうですから、この辺はバブルに踊らされていた、と言うことになりそうです。本物志向と高級志向の方向も今となっては誤りの一つに数えられるのだろうか。ホテルにしたって世界中どこに出しても恥ずかしくな

いものを作ろうとした。巷で「ホテル日航」と言えば、その土地の最高級ホテルと目されてはいますが、ここのホテル日航は一番お手軽な経済的ホテルと位置付けられている、なんてのが一つの例かも知れません。スポンサーを募ろうとした計画も計画通りには進まなかったし、種々の会員制度を立ち上げようとはしましたが、これも上手く行かなかった。景気が悪くなつて、企業が広告宣伝費や交際費への支出を抑えるようになったのが原因です。

他のテーマパークと言われる施設と一番違ったのが、自然や環境との関わりの部分でした。勿論、これこれらを売り物にしよう、という下心があったことは否定できませんが、自然を大切にしたい理想的な未来の街を作ろう、「一つの企業が、自然を大切にしたい理想的な街を作つて、それを経営的に成り立たせる、と云う、世界で誰もやったことのない壮大な実験に挑戦してみよう」と云う理念を真面目に追求しようとしたのは事実です。このための投資の大きさは尋常なものではありませんでした。観光はこの目的を達成するための一つの手段である、という考え方。素晴らしい理念でしたし、地球とか自

然とか環境が大きな問題になっている昨今、先を見た試みだったと思つています。この理念が従業員を引つ張る原動力になつていたのも事実です。早い話、私自身、水商売の人集めやお土産売りだけがこの企業の目的だったら、もっと早い時期に嫌気がさして見切りをつけていたのではないかと思います。・・・閑話休題

開業の時期がバブル経済崩壊の直後でしたから、スタート時点で躓いたこの経営は上手く行きませんでした。理念は立派だったけれど、その理念で多くのお客を集めることは出来なかつた。霞を食つては生きられない、と言うことです。今にして思えば、理念に賛同して資本参加してくれた一兆円企業が沢山あったのですから、資本金をもつと大きなものにしておいて、その後の援助も受けやすい仕組みにしておくべきだったかも知れない。地方経済に大きな貢献をしているのだから、地方自治体からもっと援助を引き出す努力をすべきだったかも知れない。環境問題、という地球規模の実験に取り組んでいるのだから、少なくとも国の援助を受けられる仕組みを作っておくべきだったかも知れません。確かにアピールはした。国内のみならず国際的にも広い範囲で関心は持つて

頂いた。銀行辺りが安易にこの事業を潰すことが出来ないような世論を作ることは成功しましたが、それを具体的に経営に活用するまでには至りませんでした。

時代も悪い方向へ、悪い方向へと流れました。単なる不況で、人々が観光にお金を使う余裕がない、観光地で遊ぶ雰囲気ではない、というだけのことなら景気の回復を待てば良いのですが、昨今の情勢はこれに止まりません。まず、何が何でも安値指向の傾向。ユニクロや半値のハンバーガー、百円ショップの時代です。少し高級なところへ行つて、美味しいものを食べ、少々高くても好きなものを買つて、高級ホテルに泊まり、リッチな気持ちになるう、ゆとりとくつろぎを感じよう、何て風潮は何処かへ行つてしまつています。これだけのものを作つてしまつているハウステンボスが安値競争に耐えられる訳がありません。それと大きかったのが金融情勢の変化でした。この事業が計画された頃の銀行の姿勢は、世の中の役に立つ事業だったら長い眼で見つて事業を成功させよう、むしろ積極的にお金を貸して成功のためのサポートをしよう、というものでした。そんな貸出先を探し回つていた、と言えるかもしれません。興銀が融資を決めてくれるに当

たつては、大変な審査があつたのだそうで、地獄の審査、として伝説になっているほどですが、融資を決定してくれた判定の要素が、類似する企業がないこと、新事業への挑戦であること、今後の日本に必要な事業と判断すること、の三つだったとのことです。この時点では金儲けの要素は入っていなかった、と言うことになります。一兆円企業と言われる大企業の経営者も、この実験にロマンを感じ、積極的に協力しよう、という姿勢を示してくれたのですが、そう言う大正ロマン的な感覚を持つ経営者は皆引退してしまつて、今は自分のところの目先の成果を追うような経営者の時代になつてしまつてゐる。銀行も金融危機の時代を迎え、自分の立場を守るために短視眼的な見方をせざるを得なくなつた。不良債権の処理を急ごうとしています。(オープンして間もなく、神近社長が、興銀の中山素平氏に会つたとき、「銀行も変わつてしまつた」と言われた、と聞いたことがあります。長い目で良い企業を育てよう、という姿勢から、単なる金貸しになつてしまつた、と言うことだつたのでしよう。)十年、二十年の単位で見ている経営を、急に二年や三年で結果を出せ、と言われてもこれは無理な話。ましてや安値指



向の逆風の中では不可能と言わざるを得ません。

で、お定まりのように銀行が乗り出してくるようになりました。

二百億円の債権放棄の責任を取る形で創業者社長が退陣したのは昨年六月のことでしたが、主力銀行の日本興業銀行からはオープン当初から人が入って来ていて、その力が段々強くなり、実質的には大分前からお金は全て銀行が握ることになっていました。お金を握っている人が一番強いのは世の習いです。創業者や創業期の我々がいた頃は、まだ抵抗している部分があつたのですが、社長が交代してからは当然のことながら銀行支配の様相を強くしています。この種、ある種の水商売は銀行の経営とは相容れないものがあるのではないか、と思います。一番大切な集客にしたって、どんな宣伝をどこに打てばお客が来てくれるのか、どんな旅行商品が売れるのか、どんなイベントを打てばお客が興味を持つてくれるのか、なんてのは数字で検証して判断できるものではありません。ものを売るにしても、どんな商品を開発すれば買って貰えるのか、なんてのは売

つて見ないと判らない部分が多くあります。商品開発にお金を使おうとする時に、この商品は絶対に売れます、なんて、どんなに時間を掛けて立派な企画書を作っても、証明出来る訳がない。ある程度のリスクを覚悟して投資をしないと何も始まらない、という部分があるのです。銀行が金を握ると、効果がハッキリしなければお金は出さない、効果の程を証明しろ、と言う姿勢が強くなりますから、前向きの、将来に向けての投資は、どうしても抑えられ勝ちになります。お金を出すとしても、山ほどの資料が要求され、決定に時間が掛かりますから、タイミングも失するようになります。その上、失敗を恐れて新しいことへ取り組むことを避けるようになります。加えて、銀行が経営するようになると、何が何でもこの事業を成功させよう、ということにはならないような気がします。極端に言えば、やっている自分達が傷つかないような体裁を整えておけば、成功しようが失敗しようがどちらでも良い。その体裁作りのために仕事をしているような気がしてならないのです。確かに上手く行かなくても、銀行が損するだけで自分の腹が痛む訳ではない。例え、倒産させても、この地域に大量の失業者を発生させても、これだ

け努力したのだから仕方がない、元々の計画が悪かったのだ、と言って自分達は元の銀行に帰れば良い。そう言う弁解が出来るような体裁さえ整えて置けば良い、そんな魂胆が見え隠れするような気がしてなりません。

創業者社長に引導を渡すやり方も如何にも銀行的で陰湿なものでした。銀行が悪者にならないで、自分の手を汚さずに、創業時からの片腕連中を外して行く手法、社長を段々に追い込んで辞めざるを得なくなるように仕向けていくやり方なんか、銀行にはこうした際に採用するマニュアルみたいなものがあると聞いたことがあります。創業時に抜群の才能を発揮し、この天才なくしてはこんなことは絶対に出て来なかつただろう、と思われる創業者社長が、出来上がったものを維持・経営する段になって良い経営者であつたかどうかについては疑問もあつたと思います。自分の能力に自信があるだけに人を上手く動かすことに長けていたかどうか、田舎のお山の大将になり過ぎて外部に対して頭を低くして願う姿勢に欠けていたのではなかつたか、など、問題も少なくありません。ある程度目処が立つんでしたが、この集団の求心力であつたことは間違いありません。

までは、この人の力と熱が必要だったと思うのです。確かに、毎年毎年「今年が正念場だ」と言われてハツパを掛けられ、全力投球を求められても、十年間も正念場が続いて、それが何時まで続くか判らない、とあつては、付いていく方はくたびれてしまつて、又か、と思うようになってはいましたか・・・。

それでも私たちがやってきた間は、曲がりなりにも良くやって来たと思うのです。お聞き苦しいでしょうけれど、手前勝手を言わせて頂くと、立ち上げ直後の二年間、私が売店の責任者をやっていた頃は、想定通りの集客が出来なかつた時期に、逆にお客一人当たりの物販の売上単価（客単価と言います）を想定以上に上げて売上を確保し、経営を支えました。（当時上げていた客単価五〇〇〇円というのは、世の中の水準から見てもかなりのものだったようで、日経関連の雑誌記者のインタビューを受け、記事になったことがあります。）その後の二年間、集客をやっていた頃は、関西大地震や地下鉄サリン事件などの影響で客数を減らしたこともありましたが、概ね客数増加の傾向でした。人事・経理を担当していた三年の間は客数は横ばいで、売上も横ばいか微減傾向だった

けれど、人件費の削減を中心とする経費の節減、所謂リストラを進めることによって、経営内容は年々改善して来たのです。黒字には出来なかつたけれど赤字幅は年々減少していました。借金の借り増しをしないで済む状態、即ち、原価償却前段階での黒字を平成九年度と十年度の二年、連続で達成しました。私が監査役に退いたのが十一年度からですが、丁度この年から経営状態が悪化して来ています。赤字幅は大きくなる。償却前段階での損益も赤字に転落しています。環境も更に悪くなつたと思うので、私が辞めた所為だ、なんてとても言えませんが、銀行支配が強くなつて来るに従つて、悪くなつていくような気がしてなりません。

どこの企業でも同じかも知れませんが、この種サービス業では特に、従業員一人一人のやる気とか意識みたいなものが大切だと思つています。それは目に見えるものでも数字に表れるものでもない。そうした一人一人の目立たない努力の積み上げが、トータルサービスの向上に繋がり、経営内容を良くして行く。これは現場にドブプリ浸かることをせず、事務所で数字を弾いている銀行の人たちの感覚では理解できないのではない

か。人事の責任者の頃、銀行サイドから、世の中の流れに乗って能力主義と成果主義の人事制度の導入を相当強烈に要求されました。確かに能力・成果主義は尊重すべきだけれど、こつしたサービス産業で現場の一人一人の能力と成果を数字で計ることが適当なのか。個人の能力を云々するよりチームで成績をあげてもらう方が良いこともある、と言うことで、私は導入に消極的でした。導入するにしても、部局を選ぶとか、マネジャークラス以上にするとか、この産業に合った制度を作ろうとしていました。銀行にしてみれば、どうして言われた通りにやらないのか、と、まどろっこしかったのでしょう。私が退いてからすぐに、何処かのモデルを持って来て相当強烈な制度を導入しましたが、結局は現場で対応することが出来ず、制度倒れになり、一年で元の制度に戻っているようです。希望退職制度についても相当厳しく採用を求められましたが、これは創業者社長とグルになって採用しませんでした。一緒になって苦労して来てくれた社員のやる気を削ぐことになる。元々私は、何が何でも儲けねばならない、それも短期で結果を出さねばならない、という株主優先のアメリカ流の考え方が大嫌いです。日本の企業の良い

ところは社員のロイヤリティと経営者への信頼にあつたのではないだろうか。社員を犠牲にした会社なんて存在価値はないのではないか。希望退職なんて募ったら、社員の士気や意欲が落ちるでしょう。第一、人間を減らそうとしたら、少数の優秀な社員で固めて行かねばならないのに、希望退職なんかを募ったら、優秀な社員から辞めて行く傾向が出て来るのではないかと抵抗していったのでした。これも今年に入ってからやっています。百四十人の目標に対して、希望者が百九十五人にもなり、創業時から頑張っていた優秀な社員も沢山辞めて行きました。挨拶に来てくれるのですが「良い会社にして上げることが出来なくて済まなかつた」と謝る他ありませんでした。

短い期間の内に成果を上げようとすると、発想や打ち手がどうしても貧乏なものになります。例えば、お客を集めるにしても、安値で対抗するのではなくて、環境に関する学会とか、コンベンションとかフォーラムとか、そういうものを一つずつ積み上げる努力が必要なのではないか、それが理念を生かした経営と言うものではないか、と思うのですが、こうしたことを定着させて行くには長い時間とお金が掛かります。それまで

待てない、早く結論を出せ、と言うことになる。と手っ取り早く集客の期待できる安値競争に走らざるを得ない。これでは最初の理念を生かした経営は出来ず、むしろ理念からドンドン遠ざかって行ってしまつて、この事業は成り立つて行かないのではないか、と思つています。

お客が来てくれない、売上が上がらない、だから経費を落とす。計算上は当たり前のことなのですが、今や削る対象は人件費しかない。ギリギリまで削つた人件費をこれ以上削ろうとすると、お店を閉める、営業時間を短くする、サービスの質を落とすということになります。施設に魅力がなくなつてお客が来なくなる、という負のスパイラルに入つて行くのです。ですから、この産業では少しくらい乱暴でも前向きにお金を使つて行く姿勢が必要なのです。勿論限度はありますし、私自身はどちらかと言えば、この種の考えには向いていない方なのですが、何事もお金に置き換えて、計算づくでやつて行く、とする銀行の考え方とは最も折り合いが悪いのではないか、と思ひます。私は元々、銀行なんて金貸し野郎どもだ、という感覚が抜けず、生理的にも嫌いで、最初から、銀



行の奴らなんか、という意識がありました。上手に付き合おうとするのですが、どうしても本心が表に出て来る。私が昨年、任期半ばで監査役を外されたのも、能力の問題もさることながら、言うことを聞かない、言いなりにならない、所謂、可愛くない、という理由も相当部分あったのではないか、と思っています。守旧派で経営改善のガンだ、と見られていたのかも知れません。

でも、今となつては完全に銀行が支配するハウステンボスを、上手く行つてくれると良いが、と外から見守る他ありません。世の中には不良債権処理の大合唱が起こりつつあります。これは正に正論なのですが、ハウステンボスにとっては誠に生きて行き難い世の中になつて来ています。銀行の論理だけで片付けられるのではなくて、将来の世の中の役に立つと思われるこの事業が何とか残れる形にして貰いたい。合わせてこの地域に発生させてしまった三千人以上の雇用を守つて貰いたい、と念ずるのみです。残つた従業員達の苦勞も大きいようです。今の私に出来ることと言えば、学会など個人で出来る範囲で集客に協力することとか、たまには構内を歩いて、古くからいる社員やパート

さんに、頑張つて頂戴よ、と声を掛ける程度、と言うことになっています。

誘いを受けて転進を決心したのが平成元年。この十二年間は、私にとって、三菱重工での三十年間で積み上げた知識とか経験が全く役に立たない世界での勉強と挑戦の日々でした。でも、世界にも類のない新しい事業の立ち上げ、と言う三菱重工では得ることの出来ない、得がたい経験が出来ました。良い夢を見させて貰いました。この壮大な実験を成功に導くことは出来なかつたけれど、出せる力は出し切つて少しは役に立てたと思うし、自分も何ものかを得たのではないかと思えます。赤字会社の役員なんてやるものではありません。こちらへ来て金銭的には大分損をしたと思えますが、これも一局の人生。これが私の経済人々生だったのだな、むしろピッタリの生き方だったのでないかな、と思つています。

川口兄の「経済人の終わり」に触発されて「私の経済人の終わり」、敗者の側から見た企業経営、を書いて見ようと思つたのですが、結局は、泣きと弁解とグチになりました。敗者というものはこんなものなのでしょう。

(平成十三年八月五日)

## ハウステンボスの破綻

二〇〇三年二月二十六日、ハウステンボスが会社更生法の適用を申請し、破綻しました。コトの直後上京し、現地にいなかったたので直後の混乱の状況には接することが出来なかったのですが、留守中買い溜めておいて貰った新聞を読んだり、お見舞い旁々創業者に会いに行ったり、関係者の話を聞いたりして、当時の状況を振り返っています。二九〇億円と言う大きな借金を踏み倒すことになって債権者には誠に申し訳ないことですが、私としてはこの事業に夢を感じ、成功を信じて参加し、努力してくれた従業員達の諸君の努力に報いることが出来なかったことが一番申し訳ないことだったと思っています。東京から帰ったら、多くの友人・知人から手紙やメールや電話で心配と激励のメッセージが届いていました。ありがたいことです。この機会にもう少し掘り下げたこの破綻について考えてみたいと思います。破綻企業の経営者になる経験なんて中々出来ないことでしょうから……。

## 一・破綻の原因

私は今なお、この事業がバブルの泡の上に乗って計画されたとは思っていませんし、むしろ思いたくないのですが、バブルの影響を受けていたのは事実だと思います。一流・本物を追求するあまり「行け行けドンドン」の声に乗って、当初予算の二倍の投資をしてしまった。企業の接待需要を期待したとしか思えない豪華なゴルフ場を造ってしまったのなんかは良い例だったと思います。最初の誤算は超高級別荘の建築でした。計画した段階では購入希望者が殺到し、抽選で販売しなければ、なんて言っていたのですから、これはバブルに踊らされていた、と言われても仕方がないでしょう。開場した九二年の三月はバブルが弾けた後、丁度一年目で、この別荘の売れ行きはサッパリでした。別荘の販売で借金の大きな部分を返済しようとしていた計画は最初から大きく狂って、逆に別荘計画は最後まで大変なお荷物になりました。

加えて、不況への突入により、旅行需要が激減し、入場者数も思うように伸びませんでした。それでも健闘していた方だと思つのです。この種のテーマパークと呼ばれると

ころは、初年度は初物効果と言うことで数字が上がっても、本当の勝負は二年目だ、と言われるのですが、二年目も上手に切り抜け、国内客の減少を補って東南アジアを中心に海外客を増加させて、四年目位までは入場者数も売上も増加させて来たのです。流石に五年目頃からは入場客数も売上も減少傾向に転じましたが、経営合理化の努力の結果、経常赤字は年々減少し、七年目には減価償却を除くと黒字に転ずるところまで持つて来たのです。借金の金利を払ってもキャッシュフローは回るようになりつつあった、と言うことです。ところが黒字化まで後一步、のところで二百億円の債権放棄と引き換えに創業時の経営陣が一掃され、実質的に銀行の経営となりました。銀行の支援を受けなければ生きて行けなかったハウステンボスとしては止むを得ない決断でした。

この事業を始めるに当たり、賛同してくれ、金を貸してくれた金融機関も株主になってくれた大企業も、この事業がそんなに早く儲かる事業でないことは最初から判つてくれていたと思うのです。「千年の街を作る」と言う謳い文句の通りです。人間の未来にとって役に立つ事業、都市の経営と言うのは未来の事業として興味ある事業、と言う事

で賛同してくれていたのではなかったかと思えます。それがグローバル・スタンダードの浸透に従って、儲からない会社は悪い会社、と言う烙印を押されるようになって来た。銀行からも調査団が入って来て監視を始めましたが、調査に来て「早く儲かるようにしろ」と言う若い人に対して「この事業が、そんなに早く儲かる事業でないことは最初から判っていた筈だ。銀行も二〇年や三〇年は結果を待つ、と言う事で金を貸したのではないのか。そんなに結果を急ぐくらいなら何故金を貸したんだ」なんて、居直りみたいなことを言ったこともありました。

今回の再建断念の直接の引き金は、二月十八日からみずほコーポレート銀行に入った金融庁の特別検査だった、とされています。ハウステンボスの場合「キャッシュフローは回っているが、約二〇〇〇億円の負債を完済するには三〇年を要する。一方、割引による集客や土産物など付帯する売上を含めた客単価が低下しており、追加の債権放棄を含む計画の見直しが不可避であった」と判定され、自主再建を断念したとのこと。他方、みずほグループは、二兆円の不良債権処理を予定しており、そのために一兆円超

の増資を予定しています。ハウステンボスはこの一環として処理された、と見られています。玉川兄より「時代がこの会社の目指す理想を許さなくなった」と言うコメントを頂戴しましたが、これは正に至言と言えましょう。

## 二・ 私自身の反省

破綻の発表後、地元の反応は当然のことと言いながら大変に大きいのです。地元に限らず全国レベルの話題になって、福田官房長官の記者会見の談話に出て来ているほどです。それだけ話題になる事業に参画して来たのだ、と言う気持もありますし、悪い方で有名になるなんて、という気持もあります。県では知事が先頭に立って、地元債権者の救済に止まらず、ハウステンボス再建への動きの旗を振っています。これは知事選が近いので、票稼ぎ、と言う皮肉な見方もあるのですが、「ハウステンボスは長崎県の宝だ」なんて、どうやら本物みたいです。市のレベルでも支援決起大会なんかが開かれています。近くの温泉地・雲仙の旅館の女将さん達が幟を持って大挙来てくれて、「雲仙岳噴

火の時は助けて貰った。今度は私たちが協力する番だ」なんて元氣付けをしてくれています。一番嬉しかったのは、全国のお客さん達からの激励。社員達に向けて「頑張ってください」の激励のメールや手紙が沢山届いていました。有り難いことです。少しでも協力する姿勢を示すために年会費制の会員になる、と言う地元の人が大勢いられたのも嬉しかった。普段は一日当たり七人とか八人の入会数だったのに、破綻が発表された翌日は一〇〇人もの申し込みがあつたとのこと。潰れる恐れのある会社の会員券を買つなんて常識では考えられないところ。それだけに重い期待を感じます。

それならもつと早くこうした協力姿勢を示してくれば良かったのに、と思う訳ですが、それは自分自身の努力の不足に起因するのではないか、と言うのが私の今の反省です。金融に対する、銀行と言うより国の姿勢が変化したことに気が付いた時、この会社は自分の経営努力だけではやって行けない、行政のレベルからの支援が必要だ、と思つたのです。観光収入や地元経済の活性化で少なからぬ貢献をしていると言つことで、佐世保市や長崎県からの補助、九州への観光客の誘致に貢献していると言つことで、九州



各県からの支援、オランダとの関係を良好なものにしたり、東南アジアから観光客を引っ張ってきていると言うことで、国からの援助が受けられるのではないかと。未来の地球を考えていると言うことで、全世界にも協力を求める資格があるのではないかと。思ったのです。衆院選の応援に当時の加藤紘一自民党幹事長が来て、昼食会に出席する機会がありました。この時、選挙のことはそっちのけでこの話をしたことを思い出します。国や世界の話は大袈裟すぎるし、思いつきでも甚だしい、と言うことになりそうですが、少なくとも県のレベルまでは持つて行くべきではないか、と思いました。営業担当で集客の責任者になったときは、雲仙や嬉野などの温泉地、長崎や佐世保の旅館やホテルを回って「お互いに協力して集客しましょう」と言う協議会を立ち上げたりしました。総務担当で行政との窓口になってからは、行政の協力を求めることを考え、頭を下げることに苦手で嫌いな創業者を納得させるために、県会議員辺りから根回しを進め、知事辺りまで持つて行って創業者に頭を下げて貰う場が作れないか、動きを始めたのですが、実らない内に任を解かれることになりました。上手く行ったかどうかは判りませんが、

もつと早く上手にこれらの動きが出来ていれば、ハウステンボスの経営もまた違ったものになっていたのではないかと心残りに思っています。

(平成十五年四月五日)

### 三・銀行の経営方針

銀行主導の経営になってからは、当然のことながら、早く儲かるようになって結果を出せ、と言う経営方針が加速されます。入場客を増やすための安売り攻勢が目立ち始めました。入場料の大幅値下げ、ホテル宿泊費の値引きで集客を図る作戦が取られました。最後の頃は、県民の無料招待なんて無茶なことをやっていました。これは有料でお越し頂く将来のお客を失う、自分で自分の首を締める施策だったと思います。集客に一番効果があるのは花火だ、と言うことになり、殆ど毎晩花火が打ち上げられることになりました。花火と言うものは、どこで上げても人を呼ぶものです。ハウステンボスには花火なんかよりも、もつと紹介したいものや人を呼べる材料が沢山ある。安易に花火に頼ることは出来るだけ避けよう、と言うのが我々の姿勢だったのですが、急いで結果を出そ

うとすればそんなことは言っていられませんが、花火も毎日となると、経費もバカになりません。毎日は上げるけれども、貧相なものになる、という結果になっていました。私のマンションからは花火が良く見えるので、貧弱になって行くのが良く判るのです。集客の方法もテレビでの宣伝が目立つようになりました。イメージ・ガールとして宮本武蔵のお通役で有名になる前の米倉涼子を昨年から起用し始めたのは、ヒットだったのではないかと思いますが、テレビの宣伝には莫大なお金が掛かります。効果のほども良く判りません。これも我々が心していたことでした。花や景観やイベントなど表面に出てくるものだけで人を集めようと思つたら、安値や広告宣伝で対抗する他ありません。特に百円ショップや半額のハンバーガーやユニクロがもてはやされる時代になると、人々の眼はどうしても安値に行きますが、目に見えない部分にこれだけのお金をかけたハウステンボスは安値だけでは絶対に成り立って行けないと思つていました。それには我々が本当に訴えたい部分を理解していただく努力がどこかでなされなければなりません。私どもは最初からお金のかかる広告宣伝よりも、ニュースとして只で報道して貰うために、

二ユーシ性のある話題作りに力を入れました。環境問題を主体としたフォーラムとかコンベンションとか、学会とか研修会とか。こういつた需要を掘り起こす地道な努力を積み重ねることにより理解して下さる人の数を増やすことが出来るのではないか。でも、これには時間がかかります。早く結果を出せと言われたら、こんな悠長なことは出来ないということになるでしょう。初期の頃、我々が自然・環境の問題を重視し、講演会や研修会、バックヤード見学などに力を入れていたのに対し、銀行から来ていた連中から「環境問題では客が呼べないから、暫くは環境の問題は表に出すな」なんて言われたことがありました。破綻後の地元の激励やお客様からの声を聞くと、ハウステンボスの環境問題に取り組む姿勢に対する評価が高いことが良く判り、我々が進めようとしていた方向は間違っていないのだ、と言うことを改めて感じています。

一方、経費節減の圧力も厳しくなり、人件費の削減の影響が施設の運営に顔を出すようになってきました。パート化、アルバイト化が進んで、サービスが行き届かなくなり、儲からない店やレストランは閉鎖することになり、自営でやれないところはテナント化

することになります。特徴のある店やレストランを作って街を面白く華やかで楽しいものにして。全部の店が儲からなくても、トータルでペイ出来る仕組みを作れば良いではないか、と言うのが最初の構想だったのですが、採算の悪い店は潰す、と言うことになるとそんな悠長なことは言っていられません。お店では面白いオリジナルの商品を作り出すリスクは避けて、とにかく売れそうなものを並べることになる。特にテナントになるとこの傾向が強くなります。売れ筋のキーホルダーとTシャツばかりが目立つようになります。レストランにしても、世界の食の文化を楽しんでいただく、なんて当初の考え方はどこかへ行ってしまうて、ハンバーガーと焼きそばとカレーライスのお店が並びようになる。経費を削りますから、安かろう不味かろう、で最近のレストランの評判はがた落ちになっていました。物にしてもサービスにしても、少しぐらい「高いな」と思ってお金を使っても、使った後「それだけの価値があった」と感じて頂ければ満足していたけるし、又来たいな、と思っ頂いてリピートの期待も出来ませんが、今の状態ではリピーターを期待することは難しいでしょう。

これは僻みかも知れませんが、銀行主導の経営思想には、何が何でも立て直す、という気込みが感じられなかったように思われました。入れ替わり立ち代り高い金を払ってコンサルタントを入れる。頻繁に組織変更を行う。若手起用と称して極端な人事政策で、古手の社員を辞めさせる。思いつきみたいな施設の変更に金の掛からない投資をする。いずれも体裁を整える姿勢、将棋や囲碁で言う、投げ場を求める、という姿勢に見えて仕方がありませんでした。銀行としても銀行の株主や預金者に対する説明責任があったのですが、これだけ世間の共感を呼び、支援を受けているハウステンボスを、銀行が潰した、と言う汚名で銀行の名前に傷がつかないように、と言う配慮の方に力が入っているように思えました。経営状態は我々が退いてからも年を追って悪くなり、もう一度三三〇億円の債権放棄をお願いしましたが、それでも駄目で今回の破綻に至ったものです。案の定、破綻の記者会見では、銀行としてはやれるところまでやったけれど、初期投資が大き過ぎてどうにもならなかった」という説明で、「悪かったのはこんな事業を始めた創業者だ。銀行には責任がない」という言い方になっていました。

#### 四・大阪城

「それはお前の思い込みだ」と言われるかも知れませんが、私は今もって、ハウステンボスという事業は将来の世の中の役に立つ、世に誇れる事業だっと思ったと思っています。自然を大切にし、人間が自然と触れ合いながら生きて行ける理想的な美しい街を作ろう。この理想的な未来の街を一つの企業が運営して経営的に成り立たせてみよう、と言う壮大な実験に挑戦する、という事業は世界中の誰も試みたことがなかった、と思います。思い上がった言い方になりますが、実験というもの、成功することもあるし失敗することもある。今回の実験は不幸にして成功できなかったのだ、と言うことだと思っています。本誌にも度々登場して頂いている池田武邦先生は創業者の退陣後、暫く会長をして頂いていましたが、破綻を発表する記者会見の席で「債権者にはご迷惑をかけたけれど、ハウステンボスを作った後の生態系の回復には何千億円もの価値がある」と胸を張られたそうです。環境会計、と言う何となく判るような言葉はありますが、まだ確立されたものではありません。でも将来、環境会計の会計規則（？）が出来たら、ハウステン

ボスは十分黒字になっているものと信じています。先日、馬場ご夫妻が来てくれた時、インターネットのヤフーで「長島 達明」を検索したらハウステンボスに関する論文が出て来た」と教えて貰ったので、やってみたら確かに出て来ました。三年程前、化学関係の小さな学会をハウステンボスでやったことがあって講演を頼まれ、喋った内容を書き物にして提出したら、これが学会誌に掲載されたのです。学会誌となると公式なものになるので、ヤフーにも登録された、と言うことらしい。私も何度かハウステンボスを紹介する講演の内容を本誌で紹介していますが、これが集大成みたいなもので、ご覧頂けるとありがたく存じます。

佐世保市長が、創業者に「ハウステンボスは大阪城みたいなものだ」と言って慰めてくれたそうです。豊臣秀吉は滅んだけれど彼が造った大阪城は今も残って後世の人を楽しませているではないか、と言う事だったそうです。ルートヴィッヒ二世のノイバンシユティン城と全く同じ見方です。後を引き受けたい、というスポンサーも数多く名乗りを上げつつある、と聞いています。この施設を存続させていただく、ということも誠に



大切なことですが、我々がやろうとして来たことを理解してくれるスポンサーに引き継いで頂きたい。少なくとも、安く買って高く売る、スタイルの禿鷹ファンドの、金儲けのネタだけには使われて欲しくない、と願っています。(完)

(平成十五年五月五日)

(ハウステンボス編 了)