

インタビュアーは 一瞬一瞬が勝負

インタビュアーでは即興の力が問われる。タイミングよくあと一步踏み込んだ質問ができるかどうかで、インタビュアーの出来映えが格段に違ってくる。もちろん事前の準備も重要だ。即興ができるかどうかも、準備の程度に大きく依存する。しかし、どんなに周到に準備をしても、インタビュアーには相手がいる以上、完全にコントロールすることはできない。大なり小なり予期せぬ展開になる。むしろ想定外の話のなかに、研究にとって意味のある内容を見出していく積極性と即応力が求められるのだ。反対に予め用意したシナリオにこだわらずに、インタビュアーがぎこちなくなるばかりか、重要な話につながる筋脈を自ら閉ざしてしまうことにもなりかねない。

自分自身のことを考えてみると、経験からの学習を通して気をつけるようになったことが二つある。ひとつはAという結果の原因や理由がBだという説明があったとき、さらにBの原因や理由を尋ねることである。もうひとつは実際にはCという行為や判断が行われたとき、何故CではないDやEを選ばなかったかを尋ねることである。たいしたことはないように思うかもしれないが、実際のインタビュアーでは話の流れのなかで短時間のうちに疑問点を明確にし、適切なタイミングで質問しなければならず、意外と難しい。以下ではわたしがこれまでのインタビュアーにおいて、今述べた二点をどのように踏まえてきたのかを説明したい。なお、うまくいったケースばかりを取りあげているが、それは自慢話がかかったケースではなく、うまくいかなかったケースは、記録にも記憶にも漠然としか残っていない

いからである。実際には成功例の何倍もしくじっている。そして気づかないままになっている失敗はもつとあるだろう。

●理由の理由を尋ねる

たいていの事象の原因や理由は重層的である。インタビュアーで直接の原因や理由を聴くことができたとしても、整理する段になって、それだけでは非常に浅い理解でしかなかったことに気づくことがしばしばある。直接の原因や理由の背後にある原因や理由こそが往々にして重要であったりするからである。しかし、インタビュアーは通常一発勝負であり、後から挽回できる機会は少ない。メールで補足の質問をしても、返答をもらえないことが多い。それ故、インタビュアーでは聴いたことの背後になお原因や理由があることを即座に察知し、そこに切り込んでいく必要がある。以下、二つのケースを紹介しよう。

二〇〇七年秋、わたしは台湾の高炉メーカー、中国鋼鉄を訪問した。調査の目的は中国鋼鉄と川下の企業との研究開発聯盟の狙いを知ることだった。その発案者であるC氏の説明は明解だった。中国鋼鉄は製品の高度

化を進めたい。しかし、日本や韓国では自動車産業が大口のユーザーとして鉄鋼製品の高度化を牽引するが、台湾の自動車産業は弱い。そこで種々の金属および機械産業と共同で研究開発を進め、それによって増加した高級材に対する小口の需要を束ねることで、自動車産業の代わりしようと考えていたのである。レベルアップを目的とした企業間関係の強化は、二〇〇〇年代に入って台湾の諸産業において活発になっていった。C氏の回答によって、中国鋼鉄の研究開発聯盟をそのひとつとして理解することができた。

しかし、なお不満が残る、質問を重ねた。何故、C氏は研究開発聯盟というアイデアに到達できたのかと。C氏は自身のキャリアを説明した。以前に営業部門の責任者だったとき、C氏は顧客である川下の企業のレベルアップへの意欲に触れていたが、それに応えることができなかった。技術部門に移って、顧客の意欲に応えるために創り出した仕組みが研究開発聯盟だったのである。こうして、台湾製造業のダイナミズムが企業の戦略に具現化するプロセスが明らかになったのである。

台湾を中心とした東アジアの産業発展および台湾における経済と政治・社会の関係について研究している。2012年、『交錯する台湾社会』(沼崎一郎との共編)、『馬英九再選—2012年台湾総統選挙の結果とその影響—』(小笠原欣幸との共編)を刊行。

二〇一〇年の秋、わたしは台湾人のH氏が経営する江蘇省の鍍金メーカーY社を訪ねた。H氏によると、中国の地場の鍍金メーカーは品質が低いので、輸出向け中心のY社との直接的な競争は少ない。品質が低いのは彼らが安い染料を使っているからであり、彼らは上質の染料の入手先も知らない。また、成分や温度の調節もできない。ここまですべて中国企業の品質が低い直接の理由の説明である。しかし、ひとつの疑問が湧いた。染料の購入先を調べることはそれほど難しいのだろうか。

そこで少し角度を変えて質問をすると、中国企業に品質を引き上げる力がないわけではないらしいことがわかった。こうなると疑問は大きく膨らんだ。すかさず、では中国企業は何故品質を向上させないのかと尋ねた。その答によってようやく、中国企業は品質を高められないのではなく、中国市場では品質の低い製品でも売れ、十分に利益を得ているので、高める必要を感じていないということが判明した。こうして技術水準が市場を決めているというよりも、市場の棲み分けが技術水準を決めていることが理解できたので

ある。

●選ばれなかった選択肢を尋ねる

何故、ある行為をしたのかを尋ねても、曖昧な回答しか得られない場合がある。この時、あり得たかもしれない他の選択肢を想起し、何故、それを選ばなかったのかを尋ねると、回答が俄然明瞭になることが少なくない。また、二つのケースを紹介しよう。

二〇〇二年から二〇〇三年にかけて、わたしは台湾半導体産業の出発点となる国家プロジェクトに参加した技術者たちを訪ねて回っていた。この国家プロジェクトの成功の一因は、参加した技術者たちが非常に意欲的に取り組んだことにあることがわかっていった。彼らのプロジェクトに参加した動機や意欲の源泉を究明することが調査の目的だった。

詳細は覚えていないが、あるインタビューの際に、技術者たちには国家プロジェクトとともに、外資系企業という選択肢もあったことに気づき、何故、外資系企業を選ばなかったのかという質問を投げかけた。これは非常に効果的な質問だった。その後のインタビューでは、繰り

返しこの質問を使うようになった。彼らの回答からは、当時の外資系企業に対する不満が溢れ出していた。一九七〇年代に台湾で活動していた外資系企業は、低賃金労働力の利用を目的とし、低い技術水準に留まっていたからである。それに対して、国家プロジェクトは台湾にとって空前のチャレンジであり、技術者たちにとっては能力を高める大きなチャンスだった。また、技術者たちの回答のなかに、彼らが抱いていた一種のナショナルリズムを観察することもできた。

二〇一〇年二月、わたしは北京のセブンイレブン中国を訪ねた。セブンイレブンは二〇〇四年から北京のコンビニエンスストア・チェーンを直営していたが、上海市場進出に際してはチェーン経営を台湾の統一グループにライセンスングした。

インタビューにおける最大の関心は、何故、上海では直営からライセンスングに切り替えられたかであった。それに対する回答は、中国という大きな市場を攻略するには自社の資源だけでは十分であるというものだった。明確な説明である。

この時は確か予め準備していたと思うが、さらに次のような質問を続けた。上海の事業をライセンスングする候補は統一グループ以外にもいたはずである。何故、統一グループを選び、統一グループ以外を選ばなかったのかと。セブンイレブンが回答した選択の理由は、まったくチェーン経営の経験がない企業と比べ、統一グループが台湾において長年経験を積み重ねてきたことであった。また、統一グループが既に中国において多くの経営資源を保持していたことも有利な要素であった。いずれも上海における事業立ち上げの時間の短縮に寄与するものだった。こうして、セブンイレブンにとって時間が重要だったこと、また経験の蓄積や中国での資源が台湾企業の強みとなっていることがより鮮明になったのである。

繰り返しになるが、理由の理由を尋ねることも、選ばれなかった選択肢を尋ねることも、多くの場合、事前に完全に準備できるものではなく、インタビューのなかで瞬時に行わなくてはならない。それ故、うまくいかないことも多い。しかし、だからこそインタビューは面白く、醍醐味があるとも言えるだろう。