

第3回

フリーランチなし



アメリカITまわりの話題

コラム

コラボ・テクノロジー(株)

藤崎 哲之助 fujisaki@collabotec.com

ニューヨークに在住する筆者のもとに和田先生からの原稿のご依頼をいただき、3カ月に1回のペースで他の2人の方と交代でアメリカからの話題をお届けすることになりました。非才なのでとりとめもない話になるかとは思いますが…

私は最初日本のIBMに勤めましたが1986年の暮れから現在に至るまで、アメリカのニューヨーク州のアーモンクという町に住んでいます。昨年まではIBMのT. J. Watson研究所に働いておりましたが、現在はIBMを離れて、テクノロジーのベンチャーにかかわっています。

30年間いわゆる宮仕えをし、一転してベンチャーにかかわったのですが、それは周りの人に2通りの異なった面白い反応を呼びました。1つのタイプの反応は「コングラチュレーションズ、おめでとう！」といったものでした。ニューヨークの会社の同僚や友人、アメリカ人のほとんどは「コングラチュレーションズ」に続いて、「うらやましい」、「実は僕も考えているんだ」、といった反応がほとんどでした。私の裏に「自由になる」、「何か新しいことをする」、「日常から脱却する」、「何かにかけてみる」、「好きなことを自分の思ったとおりにやってみる」、といった自分の夢を重ねてみたのでしょう。

一方、まったく違った反応を経験したのは日本人の方々とお話したときでした。今度IBMをやめて、事業を始めるというと、まず、驚くというのが共通のパターンで、「なぜ」、「どうして」、「大丈夫なの?」、といった感情が顔に出てしまい、むしろ、こちらが困惑してしまう場合がたびたびでした。「大丈夫ですよ」というのも変だし、何とって言葉を続けていいのかわからない場面が多々ありました。非常に正直に、「あっ」といって、「何とっていいかわからないのですが、おめでとうというべきなのでしょうか」といったことを言われた方もいました。これらの場合、私の裏に「生活は」、「保証は」、「安定を捨てて」、といった将来への不安が重なって見えただと思います。

リスクとリターンは常にペアで、リスクを取らねばリターンはない、リターンには必ずリスクを伴う、というのは万国共通の通念であるはずなのですが、現実の場面でリターンに先に目がいくか、リスクの方に気が取られるかで明らかな国民性の違いを感じました。

1998年の8月からIBMのスポンサーでニューヨークのコロンビア大学のエクゼクティブMBAプログラムに22カ月通いました。これは通常MBAプログラムなのですが、働きながらMBAを取ろうという人々のために、通常MBAプログラムを週末だけにパッケージしたプログラムです。私にとってのプログラムは毎週金曜日1日に朝9時から晩の6時までで4つのクラスを詰め込んだスタイルでした。いまアメリカではこのエクゼクティブMBAが大学にとってとてもおいしいビジネスになっており、現在ほとんどのMBAプログラムを持つ大学がこのプログラムを始めています。

私の通ったコロンビア大学では1学年に60人のクラスが3つあり、約3分の1が全額負担の企業派遣、約3分の1が企業部分負担の企業派遣、残りが自費といった割合でした。生徒の構成は30代後半から40代の一流企業の管理職が中心でしたが、50代の人でもクラスに何人かいました。また女性の多かったこと、医者の方が多かったこと、博士号を持った人が結構いたこと、技術系・プロフェッショナルな職業についている人の多かったこと、などにも驚かされました。

クラスの22カ月の期間で、会話を通じてたぶん一番数多く聞いたフレーズは「フリーランチ」という言葉だったと思います。努力なし、犠牲なし、リスクなしには飯にはありつけない、といった意味で、この言葉は教師も生徒も頻繁に会話の中に使っていました。クラスの誰をとっても結構いい給料を取っており、一流企業に勤めて無事に生活をしているか、確立したプロフェッショナルとして安定した地位を持っていたわけですが、その現状を保つこと自体に「フリーランチはない」といった危機感と向上心と一体になったものを例外な

くクラスの全員から感じました。ほぼ3分の2の参加者が、2年間で10万ドルの授業料の一部あるいは全額を払い、その金銭的な負担に加えて、通常の仕事をこなしながらのMBAの苦行を22カ月するのも、努力や犠牲なしに現状を続けることすらが米国の一流企業の中では「フリーランチ」なのだと思得しました。

西暦2000年の卒業だったのでクラスはいわゆるインターネットバブルの真っ最中で、クラスの中には自分たちで事業を始めるといった熱気が蔓延していました。結果的には22カ月の間にほぼ3分の1の人たちが職を離れ1人で、あるいは数人集まって事業を始めたと思います。残りのうちの半分も22カ月のうちに職を変えていたと思います。「フリーランチ」はないといった強い意識に加え、さらなる「リターン」を捜し求めるといった彼らの姿勢に圧倒されました。

驚いたのは60人のクラスに4人ほど医者がいたことです。私のワークグループにはハーバード大学の女性外科医がいました。彼女は毎金曜日の朝5時にボストンの郊外の家を出て、飛行機を使った日帰りでクラスに22カ月通いました。彼女は乳ガンの執刀医なので水曜は朝から晩まで5人ぐらいの患者の手術をするそうです。夫と4歳の子供が1人いて、クラスが始まったときには妊娠しており、最初のクリスマス休暇には双子を生みました。

アメリカでの開業医や執刀医はかなり高額の入収入があります。なぜ、医者がMBAを取るのか？と何人かにビールを飲みながら尋ねたのですが、彼らは全員が全員、米国で医者がHMO (Health Maintenance Organization) の管理下に入りつつあり、サラリーマン化している。自分は使われるのがいやだから、自分でHMOもどきを事業として始めるのだと言っていたことに驚くと同時に、そのバイタリティーに感心しました。ちなみにそれらの医者のほとんどは50歳以上の一流の医者でした。

この点を踏まえて今振り返ると、クラスのほとんど全員が「ボスになりたい」と根底に思っていたのだと思います。これはエクゼクティブMBAという特殊な環境なのでそのような人たちが特に集まったのか、それともアメリカ人の普遍的な傾向なのかは判断が難しいのですが、私の17年にわたる米国での生活した経験からしても、アメリカ人の知識層にかなり共通した通念だと感じます。ご存知の通り、アメリカでは言われたことを黙ってこなすことにほとんど価値を認めない社会です。皆が自分なりの考え、やり方をたとえ的外れであっても持ち、少なくとも一度は主張し、人にぶつける社会です。会社内のプロジェクトでも全員が、全体あるいは部分のリーダーになりたいと願望している社会ですから、その発散なしに押さえつけるとどこかで必ず無理が生じます。

MBAを通じて生徒が一番熱心だったテーマは「起業」(Entrepreneurship)に関連するものだったと思います。これは結局、上で述べた「ボスになりたい」というアメ

リカ人の傾向を反映しているものと受け止めました。卒業研究ではグループでビジネスプランを作り、実際のベンチャーキャピタルの現役の講師などにアドバイスを受けながら事業を起業する計画を作ります。実際に卒業研究が本当の起業になったケースがたくさんありました。特にインターネットバブルの真っ最中にはいわゆるEテイラー(独自の商品を持たずにWEBをお店とした小売業)として、技術なしにアイデアと先見性だけで大成功した人たちがたくさんいたので、多くのMBAのクラスメートが技術も何もいらぬインターネット小売業、ポータル事業家に走りました。たくさんボスが誕生しました。銀行を辞めたり、インターネット系の会社を辞めたりして、今どうなっているのでしょうか？ただ、MBAでの企業戦略のコースなどでは「コア・コンピテンシス」、「コア・テクノロジー」を持つことの重要性が成功した企業の秘訣として繰り返し強調されていたのでMBAがただ無責任に「起業」を薦めていたわけではありません。実際インターネットバブルがはじけて、専門技術を持った人たちを中心とした起業の試み、たとえば医者を中心にしたもの、の多くは今も存続しているようです。

MBAコースでの1つの中心的なテーマは「リスク」を正しく把握すること、数量的に評価すること、マネージすること、最小化することだったと思います。リスクが理解・管理できて初めてリターンと秤に載せることができるわけです。また、クラス外では「限りなきリターンの追求」、「リスクなくしてリターンなし」、「フリーランチはない」といったアメリカ人の通念を身をもって体験した22カ月でした。

コンピュータやソフトウェアの世界も同じことがいえると思います。私もIBMのソフトウェア研究開発に長らく携わったので今にして感じるのですが、最初の発想から製品やサービスとしてマーケットに投入し、さらに最終的に全体の投資以上のリターンを得る可能性は非常に低く、それを部分的な過程では理解・管理しているつもりでも、全体としては「さいころ」を振っているのとほとんど変わらないと思います。「犬も歩けば棒に当たる」、「下手な鉄砲数打ちゃ当たる」、といいますが、リスクを踏まえての試みが多くなれば、そのうちいくつかは大きな革新になる可能性があるわけで、逆にフリーランチはないわけです。また、どんな環境、たとえば会社の内部プロジェクトでも、リスクは多かれ、少なかれ個人のリスクに帰着します。基本的には個人レベルのリスクとリターンへの認識とチャレンジ精神がアメリカ社会の、またアメリカ企業の独創性を支えている根幹だと思っています。ただ、そのためには、組織が、また社会が、また個人がリスクテーカーを支え、成功に報いる環境がなければ誰も動けません。日本の社会はそこいらのハードルが個人にとっても、社会にとってもまだかなり高いのかな、と思うこの頃です。

(平成14年5月17日受付)