

学びの源泉 三谷 宏治

第 14 号 MBA に学ぶ (前編)

#INSEAD (いんしあっど)

1991 年の夏から 92 年の年末までの 1 年半、フランスで暮らした。

パリ郊外、南へ約 60km の Fontainebleau (フォンテーヌブロー) という小さな町にある MBA スクールに留学したためだ。

フォンテーヌブローは、広大な国有林「フォンテーヌブローの森」(250km²!) に囲まれた自然豊かな町だが、なんと言っても有名なのは世界遺産「フォンテーヌブロー城」だ。もともと狩猟場だったフォンテーヌブローに 16 世紀、宮殿が建てられ、以降フランス歴代の国王たちが増改築を続けた。

最後の主がナポレオンであったことから、町には今も彼の象徴 Egle(イーグル、鷲)にあふれている。お金持ちの別荘地であると共に、フランス全土でも五指に入る観光地でもある。

その北西の外れに、INSEAD はある。

1 年制の MBA コースはその授業やテストの過密ぶりにおいて列ぶものはなく、卒業条件としての第三外国語はアジア系学生を苦しめる。

しかしながら、国際人材の輩出というそのビジョンは出色であり、90 ヶ国から学生を集め、仲間とし、また世界中にばらまき、グローバルネットワークを創り上げている。

INSEAD という場で、そしてフォンテーヌブローを中心とした生活(と旅行)で、私が学んだもの、得たものは非常に大きい。

おそらく、その後 20 年間をその思い出で満たせる程の重みを持ったものであった。

その中でもほんの幾つかを、紹介しよう。前編では、INSEAD とそこでの友人から学んだこと、後編では延べ 8 ヶ国に及んだ欧州旅行の数々から学んだことを書いてみよう。

#MBA コースって・・・

MBA の講義の内容自体で目新しいものは殆ど無かった。

そりゃそうだ。私は既に経営コンサルタントとして 4 年を過ごしていた。お客様に MBA が一杯居るのに、その内容を知らないなんてあり得ない。自学自習、同僚との勉強会等々で経営学の基本的な内容はだいたい身につけていた。アカウントティング、マーケティング、組織論、企業戦略論等々。

ただ、INSEAD ならではの内容が随所に見られて非常に為になった。

例えば会計 1 つとっても大陸の会計基準をベースに、アメリカがどう違うか(実は株主向けは結構いい加減)とか、イギリスがどうヘンかとか、更に日本はもっと不思議、とかを教えてくれる。

また、ヨーロッパの企業は日本と同じく歴史があり、労組が強く、組織が硬直していたりする。それをどう変革していくのか、使われる様々なケースはかなり役立つモノだった。

それでも、知識面だけで言えば MBA コースに 2 年 1000 万円以上をかけて行く価値は、おそらく、ない。

知識だけなら今の時代、本やネットを読めば済む。もちろん「激務ご苦勞様。2 年間休養と英語研修に行ってらっしゃい」という(今時少ないが)大企

業派遣であれば、何であろうと文句はない。

一体、MBA の価値とは何だろうか。

今振り返ってみれば私にとってそれは、人生の幅の拡大だった。

#絶望的状况からの生還

入学前、INSEAD で 4 ヶ月間のフランス語特訓コースを受けた。

当時、フランス語が入学条件（今は違う）で、かつ私はフランス語が全く出来なかったからだ。アン・ドゥー・トロワくらいしか分からない。

なのに入学条件として求められたのは「Working Level（仕事で使える）」のフランス語。

実際の最終テストはこんな感じだ。

控え室にいます『Liberation（リベラシオン）』という新聞（軽めの経済紙）の記事の切り抜きを渡される。

「Koji、30 分後にその記事についての discussion をしましょう」

もちろん辞書の持ち込みは、不可だ。

必死に読み、自分の話しやすいテーマに結びつけたお話を組み立てる。フランス人教師との口頭試験を 30 分間凌げれば、合格だ。

私がいたフランス語特訓コースのクラスは、上下の 2 クラス。私はもちろん下クラス 7 名の一人だったが、クラスメートに日本人は私だけ。

でもクラスが始まってすぐ分かったのは、私のレベルが下クラスでも、圧倒的な最下位だということ。

クラスメートはメキシコ人、ドイツ人、サウジアラビア人、アメリカ人だった。

まずメキシコ人は論外。

スペイン語はフランス語と同じラテン語系なので、書いてあるものはほぼ読めるし、聞くのも結構いける。ただフランス語は発音が難しい（語尾が省略されて繋がったりして東北弁風・・・）のでそこだけの練習。でも文法が零点だったので下クラスにいる。

イギリスは、昔永らくフランスに支配されていたので難しい言葉（学術・政治・経済用語）ほど共通性が高い。だから英語のネイティブスピーカーは楽ちん。

そしてサウジアラビア人はなんと、オックスフォード大学出だったので、実はアメリカ人の何倍も英語（米語ではない）を知っている。

こんな訳で最初の数週間、私はフランス語の闇の中にいた。

目は開けているし、耳も聞いている。でも何にも分からない。フランス人教師の「教科書の 10 ページ目を開いて」という指示すら分からない。

1 日予習をすると 150 の知らない単語が出てくる。復習をすると 100 が追加される。それを毎日ひたすら覚えていく。でも授業には全くついていけない。流石に「これはやばい」と思っていた。これでフランス語の試験に受からなければ、日本に強制送還・・・か。

長女が日本でまさに生まれようとしていた 91 年の末、私は久しぶりの「絶望的状况」の中にいた。

フォンテーヌブローのマンションに一人、やることはフランス語の勉強だけ。たまにパリに車で出れば、信号無視で捕まり、警官に「ここはフランスなんだからフランス語で話せ」と（もちろんフランス語で）脅される始末。

1 ヶ月が経ち、かすかな光が差した。ようやく教師の指示が分かるようになってきたのだ。

そこからは「発音は最低」とか言われながらも遂に、口頭試験をパスするところまで上達した。(促成だったのですぐ忘れてしまったが・・・)

これは久々の限界突破体験だった。何を学んだか？そりゃ「人間、やれば出来る」でしょう。

#異文化コミュニケーション

入学前、4ヶ月間のフランス語特訓コースをくぐり抜け、無事入学を果たした私を待っていたのは、さらに強烈な異文化体験だった。

INSEAD のウリはインターナショナルな人材の輩出。

インターナショナル、はグローバル、とは違う。世界統一などはなく、各国や各人の違いがあってそれを尊重し合いながらちゃんとお付き合いをすること、それがインターナショナル。

というわけで、授業のレポート提出単位である「グループ」は、最も人的衝突が起こりやすいように国籍や職歴がバラバラに組み合わせられている。

私は決してステレオタイプな見方をする人間ではない。人は個々人大きく異なるし、それは当たり前のことだ。

でも、このグループワークで私は思い知ることになる。「やっば、お国によって違いは大きいわ」。

ドイツ人はまじめに時間通り来て、私（日本人）と一緒に最後までやる。細かい分析作業もいやと言わない。

イタリア人は3時間遅れで顔を出して、でも、もの凄く独創的な良いアイデアを出したりする。もちろん too late. 今さらそんなの入れたら全体の構成が破綻する。即却下。

でも、彼は Ciao〜と明るく去っていく。

イギリス人、ケンブリッジ出、シティ勤めのバンカー（大男、髪薄い）は、全部のレポートを最後に清書してくれる。彼曰く「英語に書きかえる」だ。

彼はそれをアメリカ人相手にもやっていた。もちろんアメリカ人は絶句したが、「いや、遠慮しなくて良いから」と。

フランス人は、怖い。ある時、彼に頼んだ分析がイマイチだったので採用せず、没にしてレポート出したらそれから6ヶ月間、口をきいてくれなかった…。誇り高い人々だ。

ある時、イギリス人とアメリカ人が突然喧嘩になった。というよりイギリス人の女性が、アメリカ人に対して怒り出したのだ。

「なぜそんな失礼なことを言うのか」「そんな侮辱を受ける覚えはない」と。

アメリカ人男性はただオロオロ。

そこで私の友人が登場。彼は母ドイツ人、父スリランカ人、南米で生まれ育って北米で教育を受け、ヨーロッパで働き、日本にも6ヶ月いて「ビールくださいーい」と言えるイギリス国籍のコスモポリタンだ。

彼曰く「『英語』のズレだから気にしなさんな」

アメリカ人の open で frank で broken な英語は、イギリス人にとって無礼で破廉恥で無教養な言い様と映る。

アメリカ人の「あらこれ分らないの。じゃあ教えてあげるよ」がイギリス人には「信じられない、バカじゃないの。しょうがねえな、ちゃんと聞けよ」とかに聞こえるわけだ。

米語と英語、同じと思ってはいけません。

#Global vs. International

文化の差、常識の差、言葉の差。無用に怒らせち

ゃいけないが、こっちが怒る必要もない。皆、こうなのだ。いろんな国でいろんな親に育てられいろんな経験をしているのだ。

イタリア人だと、INSEADの卒業式とかに当然のように親御さんが見えられる。29才の息子のために、55才のお母さんがチーズを抱えて来たりするのだ。全く恥ずかしいことでなく、両方がそれを誇りに思っている。

日本人は「すぐ群れる」と批判されるのを怖がって、陰でこそこそ集まったりする。

でもスペイン人もイタリア人も平気で群れる。卒業前には揃いのフォーマルウェアを着て、INSEAD中で記念撮影をしていた。これをもとに一生の繋がりを育んでいくのだろう。

流石、マフィアの国とも思うが、ヒトの目を気にしすぎる日本人ってなんなんだろう、とも思う。

子どもの名前のお話を皆でしていたとき、海外の人にも馴染みやすい名前にすべきかどうかで議論になった。

皆、異口同音「日本人なら日本人らしい名前を付けなさい。聞いただけで日本人と分かる名前を。発音が、し易かろうがし難かろうが。それが identity の基」と。

こうした「国」を支えにした強い自信こそが、実は「個」の強さを生むのだろう。

今の日本や日本人にはそれが欠けている。昔の戦争を正当化する必要など全くないが、今の日本や歴史や文化にもっともっと自信を持って良い。そう感じさせる人々が、INSEADには一杯いた。

MBAで学べるもの。それは人により色々だろう。それがアメリカであれ欧州であれアジア、そして日

本であれ、大事なコトはただ一つ。

普段得られない人や事物との関わりを深く持つことだ。そこから一生の宝がきっと得られるだろう。

初出：CAREERINQ. 2006/03/01