

米系企業から独立起業 — 米系企業勤務で何を得るか

廣川 謙一

ふと、舞台装置が崩壊することがある。起床、電車、会社や工場での四時間、食事、電車、四時間の仕事、食事、睡眠、同じリズムで流れてゆく月火水木金土、——こういう道を、たいていのときはすらすらと辿っている。ところがある日、《なぜ》という問いが頭をもたげると、驚きの色に染められたこの倦怠のなかですべてがはじまる。

カミュー シーシユボスの神話(清水 徹訳) 新潮文庫

私は、二〇〇二年に独立した。九・一一のテロに遭遇。いろいろと思うところがあって……と言つのが直接の理由だ。ただ、若いときには、まさかアメリカで独立する事になるとは考えてもいなかった。

大学で機械工学を専攻しているときは、万一海外に行くんだつたらフランスに行こうと思っていた。フランス版新幹線TGV、コンコルド・ミラージュ・エアバス、高速増殖炉、シトロエン。フランスの技術者が思う存分技術の粋を尽くして開発していることが素晴らしいことだ。間違っても、アメリカなどに行くものかと決めつけていた。アメリカの開発はなぜか画一的で、面白みに欠けるように思っていた。アメリカの自動車レースより、ル・マンの方がかっこいい。

大学院修士課程を終えて、三菱重工に就職した。配属は建設機械事業部である。三菱重工の中で真正正銘(?)傍流の事業部である。造船、航空、原動機的主流事業部からは明らかに一流事業部と思われ、それらの事業部から転動してた幹部も明らかにそういう態度を取って

いた。「君たちは鍛えられていない。だからこの事業部はだめだ。」入社以来、ずっとそのようにいわれ続けていた。

工場は播州平野の溜池の中にあつた。毎日溜池を見ながら設計をしていた。毎日が同じ事の繰り返し。設計の仕事は、機械が完成したときの達成感があつたし、自分が設計した機械が好調だと聞くと嬉しく思つた。しかし、就職前の理想と現実との齟齬感は拭うことが出来なかつた。どちらかというとなげな社員だつたろうと思う。そうこうしているうちに、一九八五年に今まで百パーセント日本企業の事業部が、キャピラー社との合併改訂に伴い、五〇パーセント外資になった。イリノイの田舎から来たアメリカ人幹部に対して日本人の上司がひ弱で不甲斐なく見えた。一流事業部配属の二流社員という意識。《なぜ》という気持ちが強くなってきた。

アメリカ系のコンサルティング会社への転職を決めたのはそういう時期である。転職して驚いたのは、ハーバードMBAなど、皆が優秀であつたことだ。ここでもMBAをもっていない劣等意識はあつたが、そこは会社が非常に多くのトレーニングをしてくれた。財務や経営に関してビジネススクールより実践的で興味深いトレーニングで徹底的に鍛えてくれた。それぞれが二週間程度のコースであつた。東京で入社したが、六ヶ月後にクリーブランドに転勤。殆ど西欧系のコンサルティングと仕事をした。北米でのM&Aや新規事業部の評価など、クリーブランドでの仕事は充実していた。

その後、人の紹介でGEに転職した。ウエルチ改革の真っ只中に。東京で入社したが、一年半後にコネチカット州の本社に転勤になった。サーキットブレーカーの事業部、事務機・機器リース部門、不動産金融部門等の事業戦略の仕事をした。仕事も面白かつたし、ウエルチ会

1 今になって考えてみると、上司をこの様に評価しまつたのは、私の未熟さゆえだつたろうと思う。個人的には、上司の正当な公平な評価ではないと反省している。

長も身近に感じられた。GEも研修の好きな会社で、四週間の幹部研修などで実践的なトレーニングを受けさせてくれた。仕事をする度に自分が成長しているという実感があった。

その不動産の経験で、その後アーンストアンドヤングの不動産部門に転職した。日本の銀行が不良債権で苦しんでいた時期である。担保不動産の処理などを行っているうちに銀行のコンサルティングや保険会社等の金融機関のコンサルティングを行うようになった。気がついてみたら、アメリカ生活も通算十二年を越えていた。その時に、九・一一のテロに遭遇した。ワールドトレードセンターの北館から五〇メートル位のところを歩いていたら、頭の上で一機めがビルに突っ込むのを目撃してしまった。その後、命の危険を感じながら逃げ回った。また、南館には私のクライアントでつい数日前に話をした銀行幹部が働いていた。その幹部の方は、今でも行方不明だ。明日、自分の命がなくなるということになったら…また、《なぜ》が頭をもたげた。

結局、独立した。一度目の《なぜ》で、日本の終身雇用の引力圏を脱出、二度目の《なぜ》で会社勤めという普通の軌道から独立してしまった。

独立してみると、今までアメリカ企業での勤務経験がここまで役にたつとは思ひもなかった。

アメリカの会社は研修に力を入れる。研修と言っても、講義だけでなく、ケースなどを通して体に覚え込ませる。たとえば、プレゼンテーションなど、私の欠点が出るまで繰り返し訓練させる。また、文章の書き方や話し方まで直される。同僚の中には、部下との接し方が下手だというわけで三カ月横にトレーナーがべったり張り付いて直させるという目、にあったものもある。何ととっても、実践的な内容なので、今日に至るまで役にたっていることは間違いない。

鈍感なせい、会社の中での仕事のやり方に関しては日米余り違いが感じられなかった。三菱で身につけた仕事のやり方はそのまま通用した。三菱の四代目社長岩崎小彌太などがケンブリッジ大学出身だったり、三菱銀行創始者の岩崎久彌がウォートンの出身だったりして、三菱創業期に海外の影響を受けているためか、意外かもしれないが比較的外的なのもかもしれない。ただ、今は良くなったのかもしれないが、研修はアメリカ企業に比べ非常に貧弱だったように思う。

コンサルティング会社でもGEでも、仕事をこなすのに自分の持っているスキルが要求された。日本だったら自分で本を読めと言われるのが普通だと思うが、アメリカでは研修も受けさせて必要なハードスキルも身につけさせてくれたし、またよく分からなくて聞きに行く上司も同僚も丁寧に教えてくれた。

アメリカでは仕事の上での上司同僚に比較的恵まれた。

メンター その人たちとの付き合いも二〇年になる。こういうアメリカ人とは仕事を離れても、ほとんど何でも気軽に相談できる。言い出しにくいお金の話、困っている話何でも気軽に相談でき、また親身になって話を聞いてくれる。こちらの事もよく理解してくれているので、アドバイスを具体的に的確だ。アメリカ企業に努めている間に、このような人たちを見つけることは重要だと思う。

日本では余りないのかも知れないが、アメリカの会社では小さな事を達成したら大きく褒める。幼稚に思えるかもしれないが、メンター達に小さな達成を褒めてもらったのがその後だけ自信につながったか。独立するには、ある程度の自信が必要だ。小さな達成を褒めてもらったことの積み重ねが独立の際の自信につながったのかもしれない。

アメリカ人に何かを頼んだり、説得するにはロジックプラス ジックだという話をよく聞く。たしかに話筋が通っている事は重要なことだ。

しかし、アメリカ人を説得し、さらに納得して貰い快く依頼を引き受けてもらおうと考えると、ロジックだけではだめだ。人間ロジックだけでは納得などできない。気持ちが納得していないのである。そこまで含めて、アメリカ人にものを頼むやり方を身につけるには、まずそれをスマートにやっている人たちの真似をすることだろう。できるアメリカ人は、根回しもスマートにやる。アメリカの日系企業に勤めても、これは身につかない。場数を踏むことを含め、これはアメリカ企業に勤めることによって体に馴染んでくるようである。

脱線するが、アメリカ人は根回しをしないということが、異文化コンサルタント達によってまことしやかに書かれている。これはまったく事実と反する。アメリカ企業での根回しは日本以上に時間がかかり大変な作業である。日系企業などでは、アメリカ人は会議でいきなり発言をして、会議を混乱させる。これは、アメリカに根回しの習慣がないからだなどと言うことも耳にする。しかし、これは日系企業がアメリカ企業の上級幹部を経験していない従業員を採用しているからだ。上級幹部で成功しているアメリカ人は、根回しがうまい。それなくしては、生き残れない。根回しがなかったことで、ウェルチ会長が幹部をクビにしたことを一度ならず目の当たりにしている。異文化コンサルタント達はこれをどのように説明するのだろうか。

独立して、まず大事なのはネットワークだ。これネットワーク なくしては、仕事を取るのも容易ではない。

優秀なアメリカ人と一緒に仕事が出来たこと、それで出来たネットワークは財産だ。まず、仕事の紹介など快く引き受けてくれる。だか

ら、独立しても仕事は取り合えず何とか回る。何せ、アメリカ人社会の中でのネットワークだから広がり大きい。日系企業の仕事の広がりのの少なさに比較し、圧倒的に有利に作用すると思う。

辞めてしまった会社の元上司・同僚とも頻繁にやりとりしている。思わぬところから仕事その物や仕事のヒントが出てくる。また、一人で仕事をしていると孤独になるが、人と話をする事で孤独感に襲われることも少なくなるように感じる。

* * *

独立して何が良いか。自由度が大きいことである。朝目が覚めて、命令する上司がいけないこと！ 日本の柵しちまもない！そして、自分の気に入った顧客を選択して仕事が出来ること。コンサルタントをしていて、信頼してくれている会社とか、この人と仕事がしたいと思ったとき、それを選択できること。これは、企業に勤めていたときは不可能に近かった。ただ、それをアメリカで行うには、残念ながらここで生まれた人間ではないというハンディーを背負う。アメリカ企業での経験がそれを補ってくれたと思う所以である。

ただ、私の場合は、与えられた仕事をひたすらこなすだけの、ピンボールのような経過を辿りここまで至った。まさにランダムウォーク。²これから独立を考えている方は、間違ってもこの様な行き当たりバッタリでカッコの悪い人生ではなく、計画的かつ意識的に歩んでほしいと思う。もし不幸にして本当に間違ってしまったら…、それはまた改めて…。

(二〇〇八年八月二七日)

² 日本語訳は最近では乱歩らしいが、昔の訳語の酔歩の方が私にはしっくりくる。