

さいとうきよみ

齋藤聖美著「そうだ！社長になろうー女ひとりのベンチャー起業ー」文藝春秋 2000年6月20日刊を読む

## ハーバード・ビジネススクール

1. 今でこそ MBA (Master of Business Administration 経営学修士) という学位は知られるようになってきているが、当時はまったく認知されていない学位だったし、ビジネススクール自体が知られていない存在だった。おかげで、私はビジネススクールがどういうところかまったく考えもせず、そのための準備をすることもなかった。学校を選ぶにしても、知名度の高いところがいいに違いないという単純さだった。今と違って留学用の予備校などなかったから、自己流の勉強をただけで、今にして思うと、よく入学できたものだ。
2. ともかく会社をカッコよく辞めることができ、私は浮かれていた。英語が弱いので、早めに渡米して英語学校に通うようにと学校側が通知してきたので、私はハーバードの夏期英語学校に入った。ペーパーテストの結果、私は一番上のクラスに入れられた。ペーパーテストなら日本人は強い。まわりも日本人ばかりだった。だが、一番上のクラスだということで、私は慢心してしまった。これなら、ビジネススクールも何とかなるだろうと。
3. だが、ビジネススクールはそんなに甘いところではなかった。語学学校とは訳が違う。
4. ハーバード・ビジネススクールは、**ケースメソッド**で知られる。世界のさまざまな企業の実例がまとめられたケースをあらかじめよく読み、分析して、授業に臨み、学生どうしが討論することで授業が進められる。
5. 入学手続きを終え、初日に渡されたケースの分量ときたら。両手で抱えて顎で一番上のケースを押さえて、ようやく運べる分量だった。しかもそれは秋の中間テストが終わるまでの2カ月半のもの。おまけに、参考文献にあげられていた書籍は含まれていない。
6. ケースを渡されると、もうその翌日から本格的な授業が始まる。さっそく翌日の予習を、と思い、ケースを読み始めて青くなった。いくら読んでも読み終えられそうもない。しかも何が書かれているのか、ちんぷんかんぷん。
7. **マーケティング**は剃刀で有名なジレットのケースだった。その中に、繰り返しブランクテープという単語が出てくるが、辞書を引いてもこの単語は載っていない。このキーワードが理解できな

ったおかげで、一体何の話なのか皆目見当もつかなかった。ブランクテープというのは、文字通り空っぽのテープ、つまり何も録音されていない空テープのことだ。多少でも英語になじんだ今なら容易に推測できる単語だが、当時は辞書だけが頼り。辞書に載っていないと、もうそれだけでパニックに陥ってしまっていた。

8. **アカウントティング(会計学)**は、ケース代わりに、ある会社の年次報告書を読むように指示されただけで、設問すらないから、何をどうすればよいのかわからない。そもそも、年次報告書なんて見たのは生まれて初めてだった。

9. もう一つの授業は**組織論**で、荒廃した学校のケースが取り上げられており、あなたが校長だったらこの風紀の乱れた学校をどうしますか、というとてつもない設問で、何もアイデアが浮かばなかった。

10. **同じ寮の仲間で、夕食を終えた後集まって討論をしよう**ということになり、私も仲間に入れてもらった。6人が寮のダイニングテーブルに座って話し始めると、私は、またまた青くなった。彼女たちが何を話しているのか、一つも聞き取れないのだ。同じケースを基に話しているのだから、多少は話がわかっていいようなものだが、英語も聞き取れず、議論の中身も理解できずで、私は恐れおののき、大変なところにやってきてしまったと、初めて後悔した。

11. ハーバード・ビジネススクールが厳しいのは、**成績が授業中の発言内容で決まる**点だ。発言するためには、**ケースを十分読みこなし、理解し、分析して、自分なりの意見を持たなくてはならない**。クラスの上位5%は成績優秀、下位5%は落第点をつけられる。自分がどんなに理解したとしても、自分を上回る人がいれば、成績は押し下げられる。クラスの仲間は友達である前に競争相手なのだ。自然とクラスの雰囲気はギスギスする。

12. 今はカリキュラムが大幅に改正されて、私の時代とはまったく違うらしいが、当時は、**1日3つのケースをこなす**ようになっていた。

13. 入学資料には、**1つのケースに最低3時間を費やして予習する**ようにと書かれていたが、それは、すなわち不可能な要求だった。1日3ケースで、1つのケースに3時間をかければ予習だけで9時間かかる。授業が終わるのは2時半頃。それから、一目散に寮の部屋に戻って、食事もとらず休憩もしないで9時間予習したとしても、夜の11時半になる。実際には夕食を取らなければならないし、風呂の時間もある。ちょっと気分転換も必要だ。となれば、就寝時間は、早くても深夜1時、2時となり、残された睡眠時間は5時間ほどになる。

14. 夜中の1時頃には、まだ寮のどの窓からも煌々と明かりが漏れていた。

15. それな無茶なことを、なぜ学校側は要求していたのか。それは**実社会に適応するため**だと私たちは聞かされた。ビジネスで時間が有り余るということはほとんどあり得ない。エグゼクティブは、いつも時間に追われているはずだ。だから、今この瞬間に何をすべきか、何を後回しにすべきか、処理すべき事柄に優先順位をつけて、限られた時間で効率よくこなす能力が必要とされる。ビジネススクールでは、その能力を研ぎ澄ますためにこのような条件を課すのだという。
16. だが、無茶なことには変わりなく、自殺者が多数出たり、さまざまな批判が出たために、カリキュラムが見直されて、1日2ケースの日ができたり、週末に勉強しなくてもよくなったり、年々楽になってきているらしい。だからハーバードの卒業生は、卒業年度が古ければ古いほど、威張る傾向がある。
17. 1ケース3時間どころか、辞書を引き引き、読み終えるだけで1ケース5時間以上かかる私にとって、ケースの内容を理解して分析するなんてことは、もう不可能でしかなく、この学校での2年間は地獄だった。実際のビジネス社会はもっと厳しいのだ、と先輩や教授から聞かされても、これ以上辛い生活があるとは想像できなかった。
18. だが、地獄の2年間を生き抜いたおかげで、私は貴重なものを得た。どんな環境にあっても生き抜くだけの精神力と体力。これにまさる収穫はない。勉強で身に付いたことはなかったのか。それは聞かぬが花というもので…

P.37 ~ 41

#### <コメント>

仕事をやめて29歳でハーバード・ビジネススクールに留学、2年後に卒業した齋藤聖美さんの留学記。私も1999年にハーバード大学行政大学院の民営化短期集中コースを履修したが、1日3つのケース、1ケース3時間の予習、夜は6時から10時すぎまで宿舎で同級生と勉強会と、ほぼ齋藤さんと同じような生活を送った。齋藤さんほどではないが、根性だけは少しは身に着いたようだ。

— 2016年7月7日(木) 林 明夫記 —