

後日、落ち着いてから、「なぜあのままでは放送できなかったのですか」と、もう一度デスクに聞きにいった。するとデスクはこう言った。

「あの番組を放送したら、彼の人生をダメにしてしまう。一つの番組を全国に放送することで、取材された人の人生が変わってしまうこともある。彼の苦悩を見て、彼の家族や友人はどう思うだろうか。だから、どんな人間ドキュメンタリーも最後は、『希望』で終わらなくてはならないのだ」

・・・

この失敗の原因は何だったのか。もちろん、体力の限界もあって、泣きながら逃げたことがある。しかしそれ以上にダメだったのは、「ドキュメンタリーとは自分に見えたもの、撮影できたものをそのまま伝えるものだ」という思い込みで、番組を制作してしまったことだ。

Setbacks (挫折)

ハーバードビジネススクールの授業の多くは、学生のディスカッションで進行される。**教授は、ファシリテーターに徹し、主役はあくまでも学生だ。**

学生は、毎回、ある特定の企業事例について、「自分が経営者だったらどういう判断をするか」を考え、教授の司会に従って議論する。成績の半分は発言点。しかも、ハーバードは、毎年、成績不良で退学する人が数人いるほど、学生への評価が厳しいことで知られている。

湯浅さんは、二〇一二年九月に入学してから最初の一週間、授業で全く発言できなかったという。

「教授が質問した瞬間に、クラスの人割ぐらいが、パパッと手を挙げる感じでした。頭の中で発言内容を整理している間に、議論のテーマが次に移ってしまうのです。自分はなぜ一度も手を挙げられないのか、このままではまずいと、真剣に対策を考えましたね」

授業でディスカッションに加わる方法は二つある。一つは、「ビルドオン」(Build-on)という方法で、前の人の発言に同意しながら、自分なりの新たな視点を加えていくというやり方。そしてもう一つは、「ディスアグリー」(Disagree)。文字通り相手の発言を否定するやり方だ。**議論が盛り上がるのは、ディスアグリーの方だと言う。**

二〇一三年一月、授業の目頭で、アルド・ムサッチオ准教授は、クラス全員に向けてこう話したという。

「この授業では、すべてのチームが成功するわけではない。いくつかのチームは起業プランが評価されず失敗するだろう。しかし、この授業の目的は、結果ではなく、チームで一つのビジネスをつくりあげる過程を体験することにあるのだ」

各チームには、学校から**起業資金として一律五千ドル**が与えられ、授業とはいえ、かなり本格的な起業を体験することになる。

たとえば、アーヴィング・グロースペック顧問教授の「成長企業のマネジメント」(Managing Growing Enterprises)の授業では、次のような設定が与えられた。

あるスタートアップ企業の創業メンバーである B さんは、一人で人事からマーケティングまで、何から何までやっていた。会社の成長に人の採用が追いつかなかつたからだ。しかし、その後、会社は急成長し、B さんのマネジメント能力では、機能しなくなっていった。そこで、マネジメント経験が豊富な人を外から雇い、B さんを降格させることにした。創業者兼 CEO のあなたは、**B さんにどのように降格の事実を伝えるか?**

学生は、降格の事実を伝える CEO 役。教授が B さん役を演じる。

この演習で、**百戦錬磨の教授の反撃**に、学生側は、興奮して思わぬことを口走ってしまったり、感情的になって泣きそうになったりする。つまりクラスメートの前で、相当恥ずかしい思いをすることになるのだが、それがこの演習の目的でもある。

なぜ、スタンフォードがこうしたロールプレイ演習を取り入れているかという点、**ソフトスキルを学ぶ場**というのは**実社会ではなかなかない**からだ。

たとえば、ファイナンスやマーケティングといった実務であれば、会社で仕事をしながらスキルを身につけていくことができる。ところが、ソフトスキルを系統だって教えてくれる会社はない。

スタンフォードで組織行動学を教えるジェフリー・フェファラー教授は、組織で権力を握るまでの過程で、失敗体験は避けられないと言う。

「どんなに順風満帆に見える人も、まずまちがいなく失敗し、挫折し、不遇の時代を乗り越えてきたはずである。とりわけ何か新しい事業を興そうというときに、ものごとがトントン拍子でうまくいくはずがない。(中略)。誠心誠意がんばっていても悲劇は起こるものだ。**問題は、どうやって立ち直るか**ということである」

「出世しようとあくせくするのはみっともない」

「成功するために陰で工作するなんて、自分には出来ない」

「取締役会に根回しするとか、汚い手は使いたくない」

学業が優秀な人ほど、こうしたリーダーとしての品格を重視する傾向にある。

ところが、教授によれば、IT企業でも、自分が創業した企業でも、**どんな企業でも組織である以上、権力闘争は避けられない**という。

金田さんは、前述の東南アジアでのプロジェクトをはじめ、ヨーロッパに招碑され、多くのプロジェクトを手がけた。

「一度、海外プロジェクトをやると、そこで表に仕事をしたパートナー達と信頼関係が生まれ、次々と海外から声がかかるようになります。そうするとさらにグローバルな人的ネットワークが広がって**いってみんなが助けてくれるようになります。すると、さらに仕事がやりやすくなるのです**」

チリからの月次財務報告を見ていた檜山さんは、いやな予感がした。

プロジェクトの進捗と経費項目・推移がマッチしない……。支出額が大きすぎる……。

檜山さんらが調査に乗り出したところ、用途不明の支出が多数見つかった。

「**パル・チリは会計士も雇っていましたし、Gさん自身、学歴も職歴も立派**ですから、財務を細かく調査したときは、まさか、という気持ちでした。しかし、見逃すわけにはいきません。自らチリに行って、別の会計事務所による会計監査を実施し、弁護士を伴って面談に臨み、解雇を言い渡しました」

その後、檜山さんはGさんが採用した人たちも、ほぼ全員解雇することを決断する。

・・・

現地の社員も全員、檜山さんが自分で面接して採用した。

「**履歴書だけでは分からない部分がとても重要**だということを、身をもって実感しました。採用を検討している候補者とは、なるべく一緒に昼食をとるなど仕事以外の話をする機会を設け、人となりを経験的に見るようにしています。その後、パル・チリはスタッフに恵まれて、よい組織が出来上がってきました。最終的には、現地の人にまかせられる形にしていくのが目標です」

「創業メンバーを選ぶとき、能力やスキルを重視して、**ロジカルに選んでしまったのが失敗**でした。お互いの相性とか、パッションとか、そういうものを優先すべきだったので。創業時は大変なことばかりですから、方向性が違っていたりすると、すぐうまくいかなくなってしまうのです」

ハーバードに進学が決まったことなどを報告した後、小辻さんは、本題を切り出した。

「なぜ、我々に新しい案件をまかせていただけないのでしょうか？」

「なぜだと思う？」

「我々は、完璧にやりとげたつもりです。分かりません」

「君たちは、こうやって、お茶を飲みに来ないじゃないか。来る時は、目をドルマークにして、用件だけ話してあつという間に帰っていく。それじゃ、信頼関係は結べないんだよ。日系の証券会社は、まめに僕のところに来て、仕事とは関係ない与太話を話して帰っていく。そうやって人間関係を築こうとする人にこそ大切な仕事をまかせたいんだよ。外資系の人たちは、きっと与太話なんて無駄だと思っているよね？」

これまで効率一辺倒で仕事をしてきた小辻さんにとっては、衝撃的な一言だった。

グーグルで、石角さんは、オペレーション担当のストラテジスト（戦略を立てる人）として、新しいプロダクト（IT用語で製品）の開発やローンチ（市場に出すこと）などに携わった。大きなプロダクトのアイデアが社内で提案されると、それをどうやってつくりこんでいくか戦略を立て、エンジニアやマーケティングなど複数の部門のスタッフと連携して、プロダクトを市場に出していくのが石角さんの仕事だった。

最高をめざしている間に、市場がどんどん変化して、プロダクトは古くなる。手遅れになるぐらいなら、市場に早く出したほうが良いという考え方だ。「最低限」の状態でも市場に出すのだから、ユーザーからのクレームや要望は、想定内。それをフィードバックとして生かし、商品をどんどん改良していく。

こうした修正過程をグーグルでは、「**ローンチ&イテレート**」（商品を出して、改善してまた出すということを反復すること）と呼ぶ。

スタートアップ企業の場合、将来的には、サービスの開発だけではなく、業態そのものも、軌道修正を余儀なくされる場合がある。

シリコンバレーでは、これを「**Pivot**」（ピボットする＝スタートアップ企業が創業当初のビジネスモデルを変えたり、業態を変えたり、軌道修正すること）と言う。

それは日本輸出入銀行（現・国際協力銀行）が、ウクライナへの輸出品に対して一定の金額を融資するという案件だった。日本の輸出業者を直接支援するのではなく、ウクライナ国政府を通じて、輸入する側に融資される。

三井物産はウクライナの企業と日本の企業をマッチングさせる役目を買って出た。三井物産がウクライナで輸入してくれる企業を見つけると、日本の輸出業者は「うちの製品をウクライナのX社というところが買いたいと言っていますが、**彼らはお金がないのでお金をつけてください**」と日本輸出入銀行に申請する。民間で話を進めて最後に日本輸出入銀行から融資の承認を受ける仕組みだった。国を通じての融資なので、どの会社のどの製品を輸入するかは、最終的にはウクライナ政府が決める。政府への働きかけも、三井物産の仕事だった。