

## 一橋の女性たち

各界で、ユニークでエネルギッシュな人材が豊富と評判の一橋出身の女性たち、その活躍分野は、多岐にわたっています。

彼女たちは、いかにキャリアを構築し、どのような人生のビジョンを抱いているのか？

HQ では、連載で一橋の女性たちをご紹介します。

第3回は、ハーバード・ビジネス・スクール日本リサーチ・センター長である江川雅子さんにご登場いただきました。

江川さんは現在、一橋大学大学院商学研究科の博士課程で論文に取り組んでいらっしゃいます。

お相手は、編集委員、商学研究科の山下裕子です。

## 「ハーバードの女たち」からのスタート

### 自分の可能性を試すために、仕事を辞め、MBA に進学

山下 江川さんは大学では国際関係論を専攻され、卒業後は主に金融の世界で活躍されてこられましたね。ハーバードでMBAを取るということは、いつ頃から考えていらしたんですか。

江川 大学を卒業して、シティバンクで働き始めてからです。私は高校時代に交換留学生でカリフォルニアへ行ったんですが、その経験から漠然と国際的な仕事をしたいと考えていました。では、何が自分に合っているかなど考えたとき、公務員や外交官という選択肢はびんとこなかった（笑）。シティバンクを選んだのは、外資系の方がやりたい仕事に携われるチャンスがあると思ったからです。でも、当時はまだ男女雇用均等法施行以前ですから、やはり与えられるチャンスは同じではなかった。ロールモデルもいませんでしたし、キャリア形成の上でもハードルは高かったですね。

留学してMBAを取ろうと決めたのは、ビジネスの世界で自分の可

能性を伸ばすには必要だと考えたため。直属の上司が「勉強になるし、面白いよ」と勧めてくれたことも後押しになりました。

山下 私がぜひ江川さんにお目にかかりたいと思った理由の一つが、『ハーバードの女たち』なんです。ハードな勉強で知られるハーバード・ビジネス・スクールの卒業され立派なお仕事をなさっている。私にとって憧れの人です（笑）。

江川 照れてしまいます（笑）。それに、『ハーバードの女たち』は、自分で読んで面白かったので、ほかの女性たちと分かち合いたいと思って翻訳したんです。入社が決まったソロモン・ブラザーズでの研修が始まる前で時間もありませんでした。たまたま私の友人がフリーの編集者で、出版社に企画を持ち込んでくれたこともラッキーでした。でも、その出版社の担当の方は、売れそうもない、とおっしゃったそうです。

山下 私はまだ大学院生でしたが、回りの友人たちはみんな読んでいましたね。女性がキャリアを築いて仕事をしていくことへの憧れという意味でも、あの本の効果は大きかった。ちょうど竹内弘高先生がハーバードから一橋に移っていらっしゃった時期でもあり、私にとってキャリアを考える原点になりました。というのも、私たちは雇用法の第一世代で、ロールモデルがあまりに少なかったんです。個人的には、看護師さんがMBAを取るという逸話が強く印象に残っています。誰でも挑戦していいんだと、目を開かれた思いがしました。

江川 あの本に描かれているのは、70年代にハーバードで学んだ女性たちの10年後ですよ。肩肘を張ってキャリア形成している人もいれば、家庭に入る選択をした人もいます。同級生のアメリカの女性たちは、

女性がキャリアを  
考えるなら  
目標を世界に広げるとい  
う  
戦略もある

江川雅子 1997年講談社刊・ローマン・ガレス著

【原題：WOMEN LIKE US Gallese, Liz Roman】

“仕事も結婚もすべて思いのまま”のチケットを手に入れたハーバード卒エリート・ウーマンたちの“10年後”を徹底的に追跡したドキュメンタリー。自信と野心、恋愛と結婚、そして絶望と孤独。浮きぼりにされたそれぞれの人生の軌跡は、ビジネス界に生きる全女性への衝撃的メッセージとなっている

### 江川雅子（えがわ・まさこ）

ハーバード・ビジネス・スクール日本リサーチ・センター長

1980年、東京大学教養学部卒。同年、シティバンクに就職。84年、ハーバード・ビジネス・スクールに入学、86年同校でMBA取得。米ソロモン・ブラザーズ（現日興シティグループ）などを経て、2001年11月から現職。現在、一橋大学大学院商学研究科博士課程に在学中。

「古い価値観よね」と言っていました。

山下 私たちの受け取り方とは、まるで違いますね。出版社の担当者の方が「売れそうもない」といったのは、日本ではまだ早すぎるという意味でしょう。当時、日米の女性たちのキャリア環境の差は、そんなに大きかったんですね。

江川 私がハーバードで学んだ80年代当時の日本は、女性が仕事をするのは、ワガママなこと、という意識がありました。母親なら、子どもの面倒をみてあたり前、女性が仕事をもつと回りに迷惑をかけることになると思われていましたね。一方、アメリカの女性たちは、もっと自然体で生きられるようになっていた。そんなに肩肘を張らずに、仕事も結婚もと考えられるようになっていたんですね。キャリアをめざす女性のためのハウツー本もたくさん出版されていたし、女性がマスとして社会に進出していった結果という面もあると思います。

山下 現在では日本でも、仕事と結婚の両方を自然なカタチで実現する女性が増えてきました。でも、キャリアを築き上げていくという観点でみると、日本はまだ遅れていますね。そこを打開していくためには今後、何をすべきだと思いますか。

江川 企業という意味でいえば、経営者が女性のキャリア形成にもっと真剣に取り組むことですね。多様性をもつ組織の方がパフォーマンスが良いという研究結果もあるそうです。女性の個人的な戦略という意味では、目標を世界に広げること。例えば、IBMシンガポールで経験を積み、それを糧に次をめざすという選択肢だってあると思います。

山下 女性だけに限りませんよね。男性女性どちらにとっても、働き方の選択肢は多いほどいい。

江川 そう思いますね。あと大学としてやるべきことを考えるなら、活躍している先輩たちにふれあう機会を積極的につくってあげること。在学中に社会との接点を増やし、社会の厳しさを体験させることで卒業後に感じるギャップを埋める努力が必要だと思います。また、大学時代は視野を広げるのに大切な時期なので卒業生の枠にこだわらず、いろいろな分野の人—例えば最先端の科学者など理系の人も含めて—と接する機会を設けることも重要ではないでしょうか。

プロとして通用する自分でありたい、自分に甘えてはいけない

山下 話は戻りますが、江川さんがビジネススクール卒業後に日本に戻らずアメリカで就職しようと思われたのはなぜですか。

江川 ウォールストリートで仕事がしたかった。世界の金融センターでM&Aや企業の資金調達に関わりたいという明確な目標があったんです。M&Aや資金調達が企業に与える影響は大きく、かつ長期にわたるでしょう。そうしたインパクトのある仕事に携わりたいと強く希

望しました。

山下 M&Aは、まだ始まったばかりの頃ですよ。すんなり希望の職種につけたのですか。

江川 タフな仕事だから女性にはムリだと言われました。でも、こういうわけだからどうしてもやりたいと、理由をキチンとあげ、面接で粘りました。

山下 入り口を突破しても、キャリアを積み上げていくことはとても大変なことだと思います。もう辞めよう、と思われたこともあったのではないですか。

江川 それはありましたね。特に最初の頃は、そうでした。この世界では、努力と結果は必ずしも相関関係がないんです。いくらがんばってもマーケットが逆方向に動いて案件がストップしてしまうこともあれば、あまり努力しなくても偶然株価が上がって感謝されることもある。しかも、結果がすべての業界ですから、落ち込んだときは辞めたいと思ったこともありました。外資系の金融業界は、自分で自分をマネージしないと

いけない世界です。大学を卒業してシティバンクに入ったとき先輩から「自分で自分の面倒をみろよ」と言われた意味が、よくわかりました。でも、私は性格的には楽天的（笑）。本気で辞めるところまではいきませんでした。

山下 そうした厳しい世界のなかで、どうやってご自分のモチベーションを維持されたんですか。

江川 やはり、その分野でプロとして通用するようになりたいという気持があったからでしょうね。だから、例えば自分には言葉のハンディがあるんだから仕方ないんだなどと、自分で自分を甘やかしてはいけなかったと思っています。あと、数は少ないけどニューヨークにはロー



回りの女性たちも私も  
目を開かれた思いがした  
「ハーバードの女たち」は、  
キャリアを考える原点になった



山下裕子(やました・ゆうこ)  
商学研究科助教授

男性女性  
どちらにとっても  
働き方の選択肢は  
多いほどいいと思う



いつも学んで前進したい  
新しいことや  
新しい価値に  
挑戦したいという気持が  
私を前へと進ませた

ルモデルにできる女性がいたことも励みになりましたね。同期入社の人を自分のなかでベンチマークし、遅れないようにがんばろうと自分に言い聞かせていました。

山下 そうやって努力して自分がどこまで行けるのか、到達目標がほしいということはありませんか。私は時々今まで一生懸命やってきたけどこれから何をめざすのだろうと考え込むことがあります。

江川 もちろん目標や外的な評価によって到達度が見えることはありますが、むしろいつも学んで前進したい、新しいことや新しい価値に挑戦したいという気持が、自分を前へ進ませる力だったと思います。

## 社会に貢献できる仕事がしたい

山下 89年に帰国されて、ウォーバーグ（現UBS）ではエグゼクティブ・ディレクターまで務められたわけでしょう。そこまでキャリアを築き上げた金融業界から今度はアカデミックな世界へと飛び込んでいかれた。すごく勇気があるなと感服しました。

江川 そろそろ違うことにチャレンジしてみたいと思ったこともありましたね。現在のハーバード・ビジネス・スクール日本リサーチ・センターのお話は何年前にいただいていたんです。面白そうだなと思ったけど、まだ早いかとお断りしていたんです。引き受けようと思ったのは、卒業15年目の同窓会でハーバードの戦略を情熱をもって語られた学長のお話に打たれたこと。もう一つは、同窓会の時に亡くなった同期生の追悼式に出席したとき、もし私が明日交通事故で死んだら、自分の人生はどんな風に総括されるんだろうって考えたんです。金融の世界でがんばりただけではつまらない、少しは社会に還元できることをしたいと思ったんです。

山下 日本センターは江川さんが初代のセンター長ですよ。

江川 立ち上げに関われる魅力も、お引き受けした動機の一つですね。オフィス探しから始めましたから、最初は自宅がオフィスがわりでした（笑）

山下 2001年の暮にセンター長に就任され、翌年4月には一橋大学大学院の博士課程に入学されていますね。改めて大学に行こうと思われたのはお仕事のためですか。

江川 仕事のためというより、これまで仕事をしてきたなかで疑問を感じたり、不思議に思ったことをちゃんと筋道立てて研究したいと考えたためです。仕事を通して生まれた問題意識を、これまでと違うレンズでみたら、新鮮な発想が生まれるかもしれない、見え方が広がることで、可能性も広がるのではと思いました。

山下 現在のお仕事はリサーチが中心ですか。

江川 日本リサーチ・センターのミッションは、ハーバード・ビジネス・スクールの教員が行う日本企業の研究をサポートすることです。日本のメディアや情報ソースに直接アクセスして、日本企業について、アメリカで入手できないような正確で良質な情報を入手することは大きな意義があります。ハーバードでは90年代後半から香港、ブエノスアイレス、パリで順次オフィスを立ち上げている。運営は卒業生のMBAに任せるというのもポリシーで、質の高いアウトプットを通じて、ボストンの教員に貢献することが目的です。私自身もケースを書いたり、リサーチをしたりしています。私が博士課程に入学したのは、そこに役立つかなという意味合いもありますね。

日本人の立場でいえば、優れた日本企業や日本の状況について世界に発信するというのも、意義のあることだと思います。

山下 研究の成果に期待しています。

## 対談を終えて

江川さんは、私にとって憧れの人だった。女性でハーバードMBAであり、ウォールストリートで働きながら、自分が面白いと思った本をさらりと翻訳してしまう。その決断と行動力のスケールの大きさに、学生時代に大きく目を開かれたことを今でもありありと思い出す。私のキャリアは、言ってみれば『ハーバードの女たち』からのスタートだったのである。その憧れの人と縁があって個人的にお付き合いさせていただくようになり、凄い仕事を次々と達成されてきたのに、少しも尊大なところな

く、思いやりに溢れ、柔らかくウイットに富んだ御本人のお人柄にますます惹かれるようになった。

今回、江川さん御自身の『ハーバードの女たち』からのキャリアの軌跡を伺う機会をいただき、新しい分野でのキャリアを大胆に決められたその姿勢に改めて、憧れが更にバージョン・アップされた気がする。

キャリアは、時間の経緯の中、一人の人間の人生の過程で形成される。その意味で、点ではなく線である。また、万人にとっての正解というものはなく、才能、ビジョン、環境などに応じて個人がテイラーメイドで作り上げるものである。個性に満ちたキャンパスの面の中に

キャリアの線が引かれる。線は面の中で捉えてより一層生き生きとした意味を帯びたものとなるだろう。

大学はそのような面の付き合いができるネットワークの母体としての役割を果たすのだろうと思う。今回の連載のタイトルの件の著書との類似に改めて気がついた。『一橋の女たち』がキャリアを創造する女性、そして男性に、面の視点を提供できることを祈りたい（山下裕子）

