

一橋大学には、ユニークでエネルギーが豊富な女性が豊富と評判です。彼女たちがいかにキャリアを構築し、どのような人生ビジョンを抱いているのか？ 第29回は、メーカー勤務を経て、スタンフォード大学MBAに留学、現在は、シリコンバレーでコンサルタントとして活躍する海部美知さんです。聞き手は、商学研究科准教授の山下裕子です。

一橋大学で、 自分の居場所を見つけた

山下 ニューヨークからシリコンバレーと、アメリカでの生活も22年目になられますね。日米で会社勤務を経験、現在はコンサルタントとして独立とアクティブな国際派の印象ですが、学生時代から世界をめざしておられたのですか。

海部 いまでも会社勤めに戻れたらなと思っていてる部分もありますし、バリバリの行動派ではないですね(笑)。初めての海外経験は、高校時代のA F S留学でした。私は、幼稚園から高校まで私立の女子校でしたが、自分はどこか浮いている感じがしていたんです。エスカレーターで高校まで上がって「これでいいのか」と考え始めたけれど、反逆するほどの勇氣はなかった(笑)。海外留学はOKという雰囲気な学校でしたし、周りからも褒められていた時代です。いい子ちゃん人生の許される範囲のなかでエッジまで行くという行動が海

from Silicon Valley



海部美知 (かいふ・みち)

1983年社会学部卒業。本田技研工業を経て、1987年MBA取得のため米国スタンフォード大学へ私費留学。1989年スタンフォード卒業後、NTT America Inc.、NextWave Telecom Inc.、Director, Business Developmentを経て独立。1998年にENOTECH Consultingを設立、現在に至る。2児の母。日本語ブログ「Tech Mom from Silicon Valley」を定期更新。テクノロジーや経営、子育てについて書いている。著書に『パラダイス鎖国 忘れられた大国・日本』(アスキー新書 2008年)がある。

ENOTECH Consulting代表

海部美知氏



Michi Kaifu

商学研究科准教授

山下裕子



Yuko Yamashita

外留学でしたね。

一橋大学を選んだのも、国立大学なら東大より一橋だ、と。主義主張ではなく大勢に対するアンチだったんです。海外に興味をもつようになってきましたから、ゼミは海外地域研究のゼミを選びました。でも、一橋大学に入学したことは、私にとって本当に良かったと思います。

山下 どんな点が良かったのですか。

海部 一生で一番いい友だちができたこと、自分の居場所に出会えたことですね。当時少数派だった女子仲間同士は結束が固く、学生時代から現在まで、何でも心置きなく話せるし、議論もできる関係です。私はいまテクノロジーや経営、そして子育てについてブログを書いています。やはり好き勝手には書きません。知識や知性をひけらかしていると思われないように気を使います。でも、彼女たちとはそういう距離感が一切ありません。気持ちよく話せることでも、意見が対立しても、何でも話せるんです。

私には2人の息子がいますが、上の子はコンピュータが好きでクラスでは孤立気味の存在でした。10歳のときにコンピュータに関するプログラムを組み込んだサマーキャンプに行かせたところ、初めて居場所が見つかった思いがしたんでしょうね。彼はそのときの気持ちを「warm & fuzzy feeling」と表現しました。私は息子に言いましたよ。10歳で居場所が見つけれられて良かったね。お母さんは大学に入ってからだったよ、って。



Tech Mom

子どもは褒められて育つ

山下 卒業後は本田技研に入社されていますね。当時は金融や総合商社が主流だったと思いますが、なぜメーカーを選ばれたのですか。

海部 バイクやクルマが好きだったこともありましたが、私が卒業した1980年代初めは、銀行や総合商社などでは女性の総合職は採用していませんでした。目端の利く友だちは外資系の銀行に就職しましたが、私はそこまでの行動力はなかった。ホンダは国際的に活躍している会社で、海外営業の仕事ができそうというのが魅力でした。

山下 海外駐在もなさったのですか。

海部 いえ、当時は女性の海外駐在はなかったですね。私は何度か南米に出張しましたが、当時としては画期的なことでした。

山下 1987年にMBA取得のためにスタンフォード大学に留学されていますが、80年代後期といえば自動車産業をはじめ日本企業が世界の注目を集めていた、一番元気な時期でしたね。



海部 スタンフォード大学が受け入れて



くれたのは、自動車メーカー出身の女性が珍しかったからというのもあると思います。私の入学動機も、友人がハーバード大学のビジネススクールに行ったから。彼女がハー

バードに行けるなら、私も行けるじゃないって(笑)。
山下 いま国際化は一橋大学の課題でもあるんですが、留学は難しくなっています。カリキュラムがタイトになっていたり、不況で安定志向が強くなっている事情もありますが、学生自身が海外留学に魅力を見いだせなくなっているようです。

海部 もっと気楽に参加できるような仕組みがあるといいと思います。シリコンバレーにはJTPAという日本人技術者のサロンのような組織があるんですが、メンバーがボランティアで日本から学生を招いてシリコンバレーの企業を見学させるツアーを企画。延べで百数十人の学生が参加しています。

山下 若い人にはちよとしたことが後押しになりますね。私のゼミでは、三商大(一橋大学、神戸大学、大阪市立大学)デイベートという催しに参加していますが、ゼミの学生に「負けたら許さないからね」とハッパをかけたなら、2か月間毎日ものすごく頑張っていました。いまは小学校の運動会でも「みんな一等」でしょう。こうした小さなところでしか、勝ち負けの場がないというのは、とても問題だと思います。

海部 私がアメリカで強く感じたのは、「褒める・認める」ということの大切さです。アメリカは1950年代からしばらくの間、豊かさを誇っていた国です。それでもアメリカ人がモチベーションを保っているのは、褒めることやインセンティブを与えることは良いことであるという意識が根付いているからだだと思います。身近な経験でいえば、私の下の息子の例があります。彼は当時9歳だったんですがレモネードが大好きで自分でつくるのも好きでした。ある日、裏庭でとれたレモンでレモネードをつくって売っていたら、クラスメート



とそのお母さんたちがお客さんになってくれました。息子はそこで儲けた売上げを学校に寄付して、とても褒められたんです。その後も息子のやる気は倍増しました。

山下 私の娘もアメリカ滞在中に同じような経験をしています。学校のイベントがあり、娘もレモネードをつくることになりました。「レモンをください」と近所に働きかけたのですが、そこで大人たちに褒められました。この経験が軸になり、オীগナイズすることが好きになっていますね。

海部 褒められたことで意識が芽生え、これは得意かもしれないと気づくんです。日本の若者が自分探しをしたり、何をやっていいかわからないというのは、褒められた経験が乏しいからだと思います。

「間違っではいけない」という意識が、閉塞感をつくりだす

海部 日本は「鉄板」を求めすぎている気がします。鉄板病に冒されているから、新規事業にしても戦略にしても「絶対大丈夫」という保証や「み

対談を終えて

「かいじゅうたちのいるところ」

シリコンバレーって、どうも苦手だった。天才や逸材ぞろいで性格もエクセントリック、まったく話をしようものなら、吹き飛ばされそう。モーリス・センダックの絵本のタイトルを借りれば、Where the Wild Things Are.

海部さんは、スタンフォードのMBAでシリコンバレーのITコンサルタント。緊張して待ち合わせのホテルに向かうと、「今日は雨ですね〜。皇居ランしそこねちゃった〜」。どんよりと重い東京の空気一気にカリフォルニアの太陽が降り注ぎ、風が動きだす。

厳しい環境で2人のお子さんの子育てとは、さぞかし大変では、という月並みな質問は無用なことがすぐに判明した。海部さんは、お子さんを通して、シリコンバレーをモノにしたのだ！

海部かあさんの見るシリコンバレーは一味も二味も違う。何かちょっと得意なものはあるけど、典型的な優等生ではない、そんな“普通”の人たちがいるところ。

その背景には、「豊かになったアメリカ」があるという。アメリカだって昔はステレオタイプの中流クラスへの憧れを抱いてコツコツと努力した人々の集まりだった。社会が成熟し、豊かになったからこそ、“普通”が通用しなくなり、ちょっと変わっている子、はみ出た子どもたちの良いところを育てていくという社会に変容したのだ。冒険に出かけるも所詮夢の中であり、途中で飽きてぬくぬくとおうちに帰ってきてしまうマックス君のような普通の子どもたち。シリコンバレーの輩たちも海部かあさんの眼にはそう映っているらしい。

しかし……。シリコンバレーにも増して、私が最も苦手とするのはアメリカのティーンエージャーの男の子たちである。ぼそぼそつぶつぶスラングを発し、ゲーム、音楽、コンピュータと話の内容もちんぷんかんぷん。彼らみたいなモンスターの母さんだなんて、一番のthe wild thingはやはり海部かあさんでは？ それにしても、一橋の女性たちって、ワイルドぞろいだな〜。かいじゅうたちのいるところ、それはもしかしてシリコンバレーじゃなくて、一橋大学かも。（山下裕子）

んなが言いと言っているもの」に囚われているように思います。その背景にあるのは、上手くいったときものすごく褒められるわけではなく、間違ったときは叩かれる社会。これが日本の閉塞感を生み出していると思います。もう一つの問題は、リスクは「ご褒美」とのバランスで成り立っているのに、ここがキッチンと認識されていないこと。シリコンバレーが大成をおさめたのも、失敗のリスクはあるけど当たったら大儲けできるから、そして社会に認められるからです。

山下 海部さんは、NTTアメリカからベンチャー企業へ転職し、さらに独立という道を歩んでこられました。リスクを取るとい意識はお持ちだったんですか。

海部 ベンチャー企業への転職はチャンスと思っていました。上手くいけばたくさんのご褒美という意識もあったかな（笑）。2年間で会社は潰れてしまいました。それを含めていい経験でした。



山下 会社が潰れたってへこたれない、悲壮感に囚われなければグッとラクになりますね。

海部 東日本大震災で日本はいま大変な状況にあるわけですが、たとえば節電にしてもガマンだけで解決してはいけないと思います。インセンティブを与えることでモチベーションを高めるといいう施策があってもいいと思います。教育でも企業でも、いい成果を出した人が褒められる・認められる仕組みを確立していくことが、前進のエネルギーになると思います。

山下 ベンチャー企業は、子育てから始まる（笑）。子どもたちをもっと褒めてあげられる日本にしたいですね。