

一橋の女性たち

各界で活躍中のユニークでエネルギッシュな人材が多いと評判の一橋出身の女性達。
彼女達は、いかにキャリアを構築し、どのような人生のビジョンをいだいているのか。

HQでは、今後連載でお話を伺っていきたいと思います。

第一回は、日本 IBM のマーケティング担当総責任者、鷺谷万里さんに御登場いただきました。

お相手は、編集委員、商学研究科山下裕子です。

Who says women can't lead?

キャリアを構築することは、自分にドライブをかけつづけること。

女性のキャリアを支援する、ロールモデルの意義

山下 私たちが社会に出てから20年弱、時代も自分たちのポジションも変化しているなかで、新しい課題も次々と出てきていますね。例えばリーダーシップの取り方もそう。プロジェクトを推進して人を巻き込んでいくとき、優等生的なあり方では通用しないでしょう。男にみならず、イニシアティブをどう取ったらいいのか、考えてしまうこともある(笑)。私は、問題が明確に存在すると頑張って解決するタイプだけど、問題を直視したくないほどに落ち込んだときなど、元気をくれるロールモデルがほしいなど、痛切に感じたりしますね。

鷺谷 大学と企業の違いがあるかもしれませんが、私はリーダーシップやマネジメントに関しては男性も女性も違いはないと思っています。私自身の考え方は、仕事の指示が必要なときは詳細に指示する、要点を抑えて方向づけだけした方がいいときは、余計なことは言わない。つまり、

あとに続く人のためにも、手をあげたからには最後までやり抜く



状況を正確に看取ってあるべき姿に向けて最適化させていくこと、がマネージャーの役割だと考えてます。IBMの場合、方針を明確に示さないとマネージャー失格ですし、何らかの価値を加えていかないと業績なしと判定されるんですね。自由度が高い反面、ハイ・パフォー

マネージャーの役割は、状況を読み取り、あるべき状況に向けて最適化すること



マンスが要求される。異動のサイクルは速いし、アメリカ時間に合わせて夜中に電話会議連続5時間なんていうものもある(笑)。

山下 そのなかでマーケティング部門の総責任者になるまでキャリアを構築してきたわけでしょう。そこまで自分にドライブをかけられる推進力は何なのかしら。

鷺谷 女性の方が人生のオプションが多いので、色々な生き方があると思います。女性がキャリアを築こうと思ったとき、山下さんが言ったようにロールモデルの存在は大きいでしょう。IBMは、全米1ワーキングマザーが働きやすい会社選ばれたほどで、日本でも当然、その理念は継承されています。それでも実際のところ、私が入社した85年当時は遠い存在の女性マネージャーが数名いるくらいでした。ところが、初めての出張でアメリカに行ったら、米本社にはたくさんいる(笑)。そういう米国のエグゼクティブの女性たちに接する機会に恵まれました

鷺谷万里

日本アイ・ビー・エム株式会社 ディレクター、マーケティング

1985一橋大学法学部卒

同年 日本アイ・ビー・エム入社 大型機製品企画部門を経て同 年から営業として大手証券会社を担当

1988IBM アジア・パシフィック 出向。

同年 金融機関のお客様を担当する事業部のオペレーションズ、

1996ソリューションズ・マネージャー。

同年 日本 IBM 金融システム事業部インダストリー・マーケティング部長

e サーバー・マーケティング部長を経て

7月より日本 IBM 全社のマーケティングの責任者

1999



山下裕子

商学研究科助教授

が、彼女たちはバリバリ仕事をしていて、しかもごく自然体で普通の人なんです。そういう人たちの姿が見えるということは、非常に大きな意味がありますね。また、IBMではメンタリングが盛んで、そういうエグゼクティブたちが向こうから「話にいらっしゃい」と声をかけてくれる。私の場合そういうメンターが日本人、外国人、男女含めて数名いて、アドバイスを受けると精神的に勇気づけられますね。

もう一つ推進力になったのは、98年に当時の北城社長の諮問委員会として女性がキャリアを構築していける環境を整備しようというプロジェクトが始まったこと。営業や研究開発など全社のさまざまなセクションから女性約10人が選出され、手弁当でのプロジェクトでしたが、アンケート調査の分析やディスカッションを重ね、提言をまとめてから3年間活動しました。会社の中でそれぞれの部門で頑張っていた女性たちとめぐり知り合えたこともプラスでしたが、提言が具現化されて意識が変わり、カルチャーが変化したことが大きかったですね。

山下 カルチャーを変えようというとき、トップダウンでやることは



カルチャーを
変えるには、
トップダウンの
決断が大切

重要ですね。このムーブメントは、瀕死のIBMを再生させたガースナー会長の決断でもあるんでしょう。私は、IBMの試みは女性の革命のみではなく、会社の革命だということに意味があると思う。会社が変わるといことで、機会が増えたということですから。

鷺谷 女性の活用を推進しようとするとき、大事なポイントが二つあると思います。一つは、女性だけが声高に叫ぶのではなく、男性にも参画してもらって、女性社員登用について納得感が得られるようにすることです。当初男性のマネージャーのなかには女性の部下をどう活用したらいいか悩んでいる人もいたので、研修で理解を促し、定着させていく努力もしました。もう一つは、個人の価値観と会社全体で共有すべき価値観とのすみ分けを明確にした上で物事を進めるということ。もともとアメリカは多様性の国でしょう。IBMの場合、世界中の多様な人びとがコミュニケーションし、ネットワークをつくって互いに助け



合って活性化していこうよ、という考え方が基盤にあるんです。世界中のお客様も多様ですから。

山下 現実として難しい点は多々あるけど、上の世代から私たちの世代へ、そして後に続く世代へ、多様なロールモデルがくっきりと見える状況をつくっていくことが、大切でしょうね。男女雇用均等法の制定から20年近くの歳月が流れたことの意味を男性も女性も、みんながもう一度問い直す必要があると思います。

経営マネジメントには、ウィズダムこそが重要になる

山下 鷺谷さん自身のキャリア構築という意味では、原点はどこにあったんですか。

鷺谷 私はもともとビジネスの中心で働きたいと思ってIBMを選んだんですが、入社当時は具体的な方法論までは考えていませんでした。キッカケになったのは、先ほど言った最初の米国出張で、アメリカの女性マネージャーがみんな営業職を経験していると知ったことですね。なるほど、現場を知ることが大事なんだ、お客様のことを知らずに管理職にはなれないんだと思って、上司に「営業にしてください」と言ったら、「面白そうじゃないか」と採用してくれた(笑)。日本ではまだ女性の営業はムリとの声が聞こえるなかで、理解ある営業部長が女性が訪問しても大丈夫そうなお客様を見極めて担当させてくれました。営業は数字の世界だから、数字で証明していこう。そうすることで、あとにつづく女性たちにも道ができる。手をあげたからには最後までやり抜こうと、心を決めました。ちょうど、子どもが生まれたばかりだったので、舞台裏では本当に大変でしたが(笑)

山下 そこをどう我慢して、頑張っていくか。女性として揺れ動く部分はありますからね。私の場合は、ドイツに留学したときお世話になった教授の一言が決め手でしたね。ドイツはファミリー志向の強い国ということもあるんでし



一度現場を離れると、
再ジャンプには数倍の
エネルギーがいる

ょうけど、優れた学者だったその方の奥様は結局、家庭を選ばれたんです。その先生に「ユウコ、子どもが一人なら絶対、仕事は続けられる。辞めちゃいけないよ」って言われたことで、迷いが吹っ切れましたね。あと、元指導教官の先生が「産休はいいけど、育児休暇は取るな」ってアドバイスしてくれたことも、後押しになった。一度現場を離れてしまうと、再びジャンプするには何倍もエネルギーが必要でしょう。こういう本音のアドバイスをしてくれる人が身近にいるかどうか



女性であることは
グローバルな
アイデアソースに
恵まれること



女性であることは、
人生をフルコースで
生きる機会に
恵まれていること

か、その差はすごく大きいですね。女性だからこそアイデア源がグローバルになったりパーソナルになれるという強みがあるのね。

鷺谷 私の場合も、子どもができたとわかったとき、お客様先への外出が多い営業職はやめるしかないと思込んで落ち込んだ瞬間がありました。「(営業を続けられなくなって) すみません」と上司に謝りにいったら、「できるかどうか、誰も実証していない。ダメだったらなんとかしてやるから続けてみなさい」と言ってくれた。ホントにそうしてくれるかどうかより、その一言を言われたことで勇気づけられましたね。意外だったので、涙がでてきました (笑)

山下 女性の場合、家庭との両立という問題は確かに存在するけれど、自分で自分にドライブをかけるファクターは「両立させるかどうか」というレベルではないように思うんですね。私の場合は研究したいという持続的な欲求だけれど、鷺谷さんが自分にドライブをかけつづけるエネルギー源は何なんでしょうか。

鷺谷 1年たてばその仕事の流れが大体つかめるので、私は、そこから次は何をやりたいのか、考え始めるんですね。実際、色々な立場での経験が、付加価値になり、次のキャリアへのステップにもなります。それに、新しい立場を与えてくれた人に恥をかかせてはいけないという思いと意地もエネルギー源になった (笑)。

山下 鷺谷さんは、キャリアを構築していく上で、女性であることはどんな意味があると思っていますか？

鷺谷 私は、女性であることは、人生をフルコースで生きる機会に恵まれていること、だと思うんです。そのことによってジェンダーの意味や、社会での立場や人の痛みを親身に考えられると思うんです。

山下 その発想は、素晴らしいですね！じゃあ、そういう鷺谷さんにとって、働くことの目標は何なんですか？

鷺谷 私にとっては、地位をあげることが達成感ではないんですね。

飽きることなく、めまぐるしく、「とにかくやってみろ」と新しい場所に放り込まれる。これの繰り返しじゃないかと思うんです。面白くないんだったら、それこそ道を変えた方がいい (笑)。だから、機会を見つけつづけるというのかな、そういうことを大事にしていきたいとは思いますが。若い頃には、いまの自分の立場になるとは夢にも思わなかったし、これからの人生は出会いをどんどん広げていくことが一番面白いのだと思います。いままでは自分のスキルを築くために走ってきたわけですが、これからは知恵とか、ネットワーク、…そういったもっと広い世界に入っていきたい。40代からは、ウィズダム、つまり知識だけでなく知恵が必要になると思います。

山下 ナレッジではなくてウィズダム？ IBMのマーケティングのディレクターが言うと迫力あるわね。(笑)

鷺谷 ナレッジは30代～40代でどんどん蓄積すべきですが、その先、本当のシニア・マネジメントになったときは、ウィズダムなのかと。

山下 ウィズダムのソースは、どこにあると思います？

鷺谷 窮地に嵌まってみるということでしょうね。差し迫った場面やいろいろな難しい局面で問題解決をしていくなかで、こうすれば上手くいくようになるだろうという見通しは、経験でしか得られないと思う。すべてのことを事細かに知識としてもつというのは、仕事の責任範囲が広がるととてもムリだし、またマイクロ・マネジメントをしてしまうと部下のモラルの問題もでてきます。さまざまな知恵を身につけ、洞察、見通しというものを深めていく。スピードをもっているんなことを決断していく世の中になってきているわけですから、ある程度正しい決断ができて、行動し、結果をだしていくことが、男性女性を問わず、マネジメントの役割だと思います。

山下 例えば10年後、お互いにいま目標とするものをどう、どこまで実現できたのか、ぜひまた話し合えようよ (笑)

対談を終えて

実は鷺谷さんは、学部時代の同期である。多様な分野で活躍する均等法施行世代の同期女性の中でも断トツの出世頭ということで対談をお願いした。約20年ぶりの再会。Executiveなオーラを身にまとった鷺谷さんは、極めてプロフェッショナルに適確に質問に答えてくれた。

雇用均等法施行当時、IBMはその突出したイメ

ージで外資型企業の花形として女子学生の憧れの存在だった。今思えばIBMブルーは、男性WASPエリートの象徴でもあったのである。そのIBMブルーがダウンサイジングへの環境変化で瀕死の再生をはかった90年代こそが鷺谷さんのキャリアの飛躍期と重なる。ソリューション企業への脱皮は、クライアントの多様化と自社内のe-worksなどといった在宅勤務制度実践という意味で、女性に大きな機会を開いたのである。

大企業の変革プロ

スに、女性達がイン
アティブを発揮できるかどうか、それが、今後、日本の企業トップへの女性の進出の鍵を握るのではないだろうか。変革には、問題の細部を繊細に理解し、かつ、大きな変化を鳥瞰の目で捉えて、大胆に意志決定する必要がある。特注のフルコースの人生を自ら設計し、堪能してきた女性にこそ繊細と大胆の精神は宿るのかもしれない。(山下裕子)

