

## 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広がっています。

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、連載で一橋の女性達をご紹介します。

第2回は、味の素株式会社のコーポレート戦略に携わる、田内直子さんにご登場いただきました。

お相手は、編集委員、商学研究科の山下裕子です。

## 周縁から中心への逆説

悔いを残すぐらいならリスクをとっても、チャレンジする

### 自覚してリスクをとることが、力になる

**山下** 田内さんは味の素を一度退社してMBAを取り、コンサルタントとして活躍されていたところをスカウトされて再び味の素に戻られていますね。日本ではまだ珍しいケースですし、特に女性では少ないと思うんですが、入学当初からキャリア志向だったんですか。



**田内** いえ、全然（笑）。変わるキッカケとして大きかったのは、4年生の夏から1年間如水会留学制度の一期生としてUC Berkeleyに留学したことだと思います。その頃、私は就職活動中でしたが「海外で勉強できるいいチャンスじゃないか」と父に薦められて、また竹内（弘高）ゼミでの刺激もあって選考試験を受けてみようかな、と（笑）。アメリカの大学では、学生は、一度、社会に出てからビジネススクールに戻る、MBAを取ってバリバリ仕事をする、意欲に燃えている人が多い。すごく刺激になりましたね。素晴らしい機会を与えて頂いた如水会には、本当に感謝しています。もう一つは、一橋の同級生の女性のなかに、「私たちはこんなにいい教育を受けているのに、家庭に入ってしまったらもったいないと思わない」と真顔でいう友人がいたこと。卒業する頃には仕事はずっとやっていこう、将来はビジネススクールへ行きたいと、漠然と考えるようになったんです。

**山下** 味の素には8年間いらして、最後は海外事業で活躍されてまし

### 田内直子（たのうちなおこ）

味の素株式会社コーポレート戦略チームマネージャー

1989年一橋大学商学部卒。89年味の素株式会社入社、97年同社退社。

99年ノースウェスタン大学経営大学院（ケロッグスクール）にて商学修士号（MBA）取得。

2年半のマッキンゼー社勤務を経て03年味の素株式会社へ再入社、

コーポレート戦略チームマネージャーに就任、現在に至る。



### 山下裕子（やましたゆうこ）

商学研究科助教授

たね。お父上の田内幸一先生が「インドネシアで長靴を履いてがんばってる」と喜んでいらっしゃった。いわば順当にキャリアを積んでい

**田内** 一つは、ちょうど30歳を迎えたときに、自分がこの先この会社のなかでどういうビジョンを描いていきたいのか、先が見えづらくなっていたことでした。もう一つは、もう一度勉強したいと思っていたことをふと思い出したことです。

**山下** 忘れるぐらい仕事に没頭していた（笑）。

**田内** 結構忘れてましたね。特に最後の3年間はすごく面白かったですから。言葉の通じない現地営業マンに連れられタイの郊外に行くとオペレーションを調査するといった、まさか女性にはやらせないだろうと思っていたような仕事も経験させてもらいました。仕事に不満はなかったのですが、次のステップはと考えたとき先が見えなかったんです。女性のキャリアパスといえば、2～3期上に何人か総合職転換組がいたのと研究所などの専門的な仕事の管理職の方が少しだけでしたから、ロールモデルもいなかったし、どういうふうにかキャリアアップしていけるかも見えませんでした。少し考える時間もほしかったし、一度きりの人生だから、後悔を残したくない、やりたいことをやろうと思ったんです。



**山下** 会社を辞めてMBAへ行くということは、戻る場所も先の保障もないということでしょう。その不安はなかったんですか。

**田内** 不安だらけでした。MBAを取ろうと思ったのは、コンサルティングをぜひ一度やってみたかったからなんです。その目標がなかったら、行かなかったかもしれない。でも、いざ行ったら、非常に狭い門だという現実気づいて愕然としたし、足のすくむ思いがしました。結果として希望は叶いましたが、リスクをとったという自覚はあります。

**山下** リスクをとったことが力になった。

**田内** そうです。前職のマッキンゼーでも、現在の味の素での仕事でも、面白いと思える仕事に就けたのは、目の前にあった仕事をキチン



面白いと思える  
仕事に就けたのは  
目の前にある仕事を  
キチッと積み上げ、  
リスクをとって  
乗り越えてきたから

と積み重ねてきた結果がチャンスに結びついた。いろんなリスクを乗り越えてチャレンジしてきたことが、現在につながっていると思います。

山下 味の素に戻られたきっかけは。

田内 会社から「長期経営計画に基づく新しいM&A担当」というお話をいただいて、こういうチャンスに2度目はないと思った。お誘いに驚いたし、自分の経験も活かせるし、声をかけてもらえたことがすごく嬉しかった。そこにグッときたという面もありますね。

山下 日本の企業でも田内さんの場合のように、ポジションに合わせてキャリアのある人を外部から採用する、というケースがもっとも増えると企業も変化するし、競争力も増すと思います。そういう人をどう処遇するか、意思決定と人事権を誰がもつのか、本社の給与体系といった既存のシステムとどうすり合わせるのかは、これから大きな課題になると思います。



### 行動と決断の原動力は、「これをやりたい」という目標

山下 総合戦への転換やMBA留学、味の素への復帰など、田内さんは、つねに自分でリスクをキチンととって歩んできている。そこまでできた原動力って何だったんですか。

田内 私がつねに心がけてきたのは、好き嫌いは別にしても目の前にあることは一生懸命やろうということなんです。何か決断をしなきゃならないとき、どうせ先のことは計算しきれないし、あまり先のことまで見通して考えようとはしてこなかったですね。



山下 ある意味、それはすごく度胸がいることじゃない？

田内 本当は私、すごくコンサーバティブで堅実な性格で、あまり決断できない方なんです。やっていることはそうじゃないって言われますけど(笑)。だから、決めて行動するときは、自分が「これがやりたい」とハッキリ認識できる目標をもったときです。

山下 私は意思決定をするとき、毎日いる地平とは違う軸で考えるんです。例えば、私には英語で本を書きたいという目標がある。チャン



優秀な人ほど  
リスクをとって決断をする  
そういう人材と既存の  
システムのすり合わせが、  
これからの企業の課題になる



いまはちょうど折返点  
これからが一番がんばらなきゃ  
いけないステージ



自分でキャリアを選択し  
自分で決断してリスクをとる  
そういう女性をもっと増える

スがあったときなど、いまこれを選ぶことは、その目標に対してどうのかと、迷ったときにはそれに沿って考えます。そういう意味で田内さんの軸、これからやりたいことって何ですか。

**田内** 自分が責任をもつ立場で、事業全体を動かしてみたいということですね。もちろん、小さな会社でも全然かまわない。言い訳が許されない、自分が最終的責任者として事業全体を動かしてみたいと思っています。



**山下** その目標はいつ頃から明確になったんですか。

**田内** マッキンゼー時代ですね。そこで経営ってどういうことなのか、経営者はどんなことを考えてるのかをすごく勉強しました。以前味の素にいたときは、見てきたのは事業の現場で、経営を俯瞰して見たことはなかったんです。大学時代の友人には、そういう起業家マインドをもった人がたくさんいたし、それを実現した人もいた。楽天の三木谷さんも同級生なんですけど、彼とか後輩とか、よく知っている人が日本を代表する会社を経営しているという刺激もありました。

### 明確な評価尺度が、女性のキャリアを支援する

**山下** 先程、ロールモデルの問題にふれられましたが、女性がキャリアを形成していく上で、何が重要だと思いますか。

**田内** 女性に限ったことではありませんが、どんな役割や成果をその人に期待し評価するかという指標を明らかにしていくことは、とても大事だと思います。コンサルタント時代の経験なんですけど、厳しく成績の評価をされてもどこが足りなかったのか、納得しやすい評価基準

がありました。もちろんプロフェッショナルは求めるものがわかりやすいから評価しやすいという面はありますが、ホワイトカラーについての評価も欧米の優秀な企業はちゃんとやっている。この辺は採り入れなくてはいけないと思います。

**山下** いま女性の有職率は非常に高いし、キャリア志向をもつ人も増えている。女性が決断してリスクをとるケースや、キャリアの意味を突き詰めて考えるケースも増えてくると思うんです。田内さんは仕事はずっとやっていくと言われましたが、田内さんにとってキャリアとは何ですか？

**田内** 自己実現の場でもありますし、達成感を得るためのものでもあります。社会に貢献できるとまでは断言できませんが、そういう意識でやれることでもあります。また、経済的なことを含めて社会的に自立するための手段でもあります。

**山下** 欧米では大企業の社長になってから子どもを産む女性もいますよね。あるいは若いうちががんばってあるステージに到達し、次は別のステージや生き方を選ぶ人もいます。田内さんにとって、現在は自分の人生のどんなステージにいると思っていますか。



**田内** ちょうど折返点ぐらい。これからが一番がんばらなくちゃいけないステージだと思っています。仕事だけでなく家族も欲しいと思うし、まだまだ、自分がどこに落ち着くのか見えてはいません。ここまでは悔いを残さないということにチャレンジし、やれることはやってきた。じゃあ、それを活かしてどういうふうやっていくのか、まだ目の前にある課題です。

### 対談を終えて

味の素は、早い時期からグローバルな規模の提携やM&Aを通して、多角化を進めてきた先駆的企業である。M&A・提携は味の素の躍進を支えてきたいわば中核部門であり、その専任である田内さんの仕事は、言ってみれば企業発展の鍵を握っている。しかし、一般職で入社し、海外留学にともない会社を辞め、再び企業に招かれたそのキャリアの軌跡は、終身雇用の男性社員を中心とした日本

企業のキャリアの王道から言えば、常に周縁に置かれた外部者のそれである。ドラスティックな環境変化、グローバル展開の進展などに対応するために外部の人材を採用する企業も少なくない。

個人的プレイヤーとして高い専門職に従事する、いわばソトに行ったきりの人たちは男女を問わずこれまでにも比較的多く存在した。田内さんの凄いとところは、その例外的なキャリア選択を個人レベルの問題に終始させるのではなく、組織レベルの問題に繋げてきたことである。田内さんの

前に道はなく、その後、道が開かれる。そのようなスケールの大きな女性がようやく日本にも生まれてきたということだろう。

実は田内さんは、私の恩師田内幸一先生の長女でいらっしゃる。久しぶりに再会したお顔に亡くなられた先生の懐かしい面影を認めながら、あらためて人を育てる伝統の重みに感じ入った。

(山下裕子)

