



一橋大学には、ユニークでエネルギッシュ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27回は、一橋大学史上初めての外国人にして女性の研究科長である国際企業戦略研究科（ICS）のクリスティーナ・アメージャン教授です。聞き手は、商学研究科准教授の山下裕子です。

時を刻む女

ひと

初の来日で日本のOLを体験。
個性的な日本の企業文化に触れる

山下 アメージャン先生は、一橋大学初の女性研究科長であり、一橋大学の国際化におけるキーパーソンの一人です。そして、私生活ではお嬢さんをもつお母さん。私はメンターとして、とても尊敬しています。今日は、H Qの読者の皆さまにアメージャン先生をご紹介しながら、改めて、生き方を学ばせていただきたいと思っています。

アメージャン 少し長くなるかもしれませんが、子どもの頃からお話ししますね。私は父がアルメニア人、母がスウェーデン人の家庭で育ちました。父方の家ではアルメニア料理を食べ、アルメニアの祭日を祝い、母の実家ではスウェーデン料理を食べ、スウェーデンの祭日を祝っていました。父が両親と会話するときはアルメニア語、母も両親とはスウェーデン語で話していま



クリスティーナ・アメージャン (Christina Ahmadjian)

Harvard University, A.B. (East Asian Studies), Stanford University, MBA, University of California at Berkeley, Ph. D.

コーポレート・ガバナンス、組織間ネットワーク、日本・アジア企業のマネジメント・プラクティスに対する外資の影響、日本企業の変化について研究。

1982年三菱電機株式会社入社。1987年ペイン・アンド・カンパニー入社。1995年コロンビア大学ビジネススクール助教授。2001年一橋大学大学院国際企業戦略研究科助教授、2004年一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授、2008年一橋大学大学院国際企業戦略研究科アソシエイト・ディーン兼教授。2009年エーザイ株式会社社外取締役。2010年一橋大学大学院国際企業戦略研究科研究科長。

国際企業戦略研究科長
クリスティーナ・
アメージャン



Christina Ahmadjian

商学研究科准教授
山下裕子



Yuko Yamashita

した。でも、両親ともアメリカ生まれですから私との会話は英語でした。

山下 三つの国の文化に触れながら成長したわけですね。

アメージャン そう、クロスカルチャーな環境下で育ちましたから、大学では異文化に関わることを学びたいと思っていました。ハーバード大学で専攻を決めるとき、最初はフランス語にしようと思ったのですが、友だちに「退屈じゃない？」と言われて(笑)。結局、東アジア研究と中国語を専攻しました。中国の歴史等を学ぶなかでは当然日本に関わる部分も出てきますが、当時の私は特に日本に関心があったわけではありませんでした。でも、私がついたエズラ・ヴォーゲル教授は非常に日本に関心をもっていただけで、「日本に行つて、日本経済の奇跡を理解しなさい」と勧められたのです。

山下 それで日本にいらした。日本には留学でいらしたのですか？

アメージャン いいえ、最初は大阪で英語学校の教師をしていました。その後、京都の三菱電機に勤めてOLをしました。

山下 OLですか？

アメージャン はい。女性社員と同じ制服を着て仕事をしていました。最初の仕事は灰皿当番で、社員が使っている灰皿を洗い、持ち主に配る仕事です。山のような灰皿をこの灰皿の持ち主はこの人と記憶しなければならぬのですが、これがとても難しかった(笑)。次がお茶当番で灰皿のときと同じように、この人はコーヒーでブランクなどと、一人ひとりの好みを覚えなさいといけません。また、アメリカからお客さまが来たときはわざわざ呼ばれてお茶を出しました。上司は「クリスマスは新入社員でハーバードを出たのですよ」と自慢するんですが、お客さまは笑いをこらえていましたね(笑)。あとはテレックスの翻訳など雑用が中心でした。

山下 映画の『Lost in Translation』の世界みたいですね。

アメージャン 想像もしていなかった体験ばかりでしたので、新鮮で逆に面白かった(笑)。でも、このまま働き続けても自分のキャリアにはならないと考え、帰国して大学院に入ることにしました。スタンフォード大学の入学面接で「日本でどんなことをしていたのですか？」と聞かれたときには説明に困りましたが(笑)。

NOIからバブル崩壊を経て、斜陽に。 日本企業研究から コーポレートガバナンスの道へ

山下 MBAに進もうと思ったのはなぜですか？

アメージャン 自分の体験から日本に興味をもち、日本のビジネスを研究しようと思ったからです。

山下 その当時は、アメリカでは、日本企業研究がとても盛んでしたね。

アメージャン 1980年代は「Japan as NOI」の時代でした。アメリカでは日本経済の著しい発展に関心をもつ人が多く、日本は凄い、日本が好きだと賞賛が寄せられ、日本研究をしている人は花形でした。で、MBAを修了した段階で教授から博士号の取得を勧められたのです。博士号を取得するためにはどれぐらいの期間が必要かを担当教授に尋ねたところ、5年ぐらいはかかると言われました。そのとき私はすでに29歳でしたから、5年は長いかな、と……。実際一度は博士号の道をあきらめ、コンサルティングファームに2年ほど勤務しまし

た。しかし、働いてみて改めて自分の興味は研究と教育にあることを実感しました。そして、博士課程に学ぶことを決断し、日本に関する研究では最高峰といわれたカリフォルニア大学バークレー校に行くことにしました。

その時点では、5年かかってもやる価値があることなのだとの思いがありました。博士号を取得したあとは、コロンビア大学に教員として就職しました。

山下 コロンビア大学ではどんな研究をなさっていたのですか？

アメージャン コロンビア大学に就職した頃、日本のバブルが突然弾けてしまいました。相変わらず私は日本のビジネスの在り方に面白さを感じていました。周りからは揶揄されたりしましたが、日本の企業や経済に対する関心を失うことはありませんでした。しかしながら、少し俯瞰的に企業活動を見るのも面白いと思い、コーポレートガバナンスについての研究を開始しました。それでも、日本に行つて研究をするということに関しては少し消極的でした。

山下 それはなぜですか？



アメージャン 京都にいた当時、修学旅行に来ていた子どもたちから「ガイジン」と言われたり、気安く「ハロー」と声をかけられたりしたことがあり、それが苦痛だったのです。今だったら、そんなことはいでしようけれど。

山下 私も欧州に留学していたときは、よく「シノワ(中国人)」と子どもたちからかわれました(笑)。それでも再度、日本にいらつしたわけでしょう？

アメージャン ええ。阿部フェローシップの奨学金をもらい、東京大学に客員研究員として招聘されました。時代の変化もあったでしょうが、東京は住みやすい街で



したね。外国人であることを奇異の目で見られることもありませんが、研究するにしても豊富な情報が容易に入手できます。

山下 ICSSには、どのようにして参加されたのですか。
アメージャン ある日『ビジネスウィーク』マガジンの中に、一橋大学が新しく国際的なMBAプログラムを作るという記事を見出し、これこそが私が参加したいプログラムだと思ったのです。コンファレンスで前研究科長だった竹内弘高先生にお会いして、今日に至っています。

女性に完璧を目指さなくてもいい。自由に生きることがクリエイティブにつながる

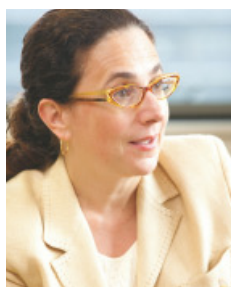
山下 東京での生活は、プライベートでも快適でしたか？
アメージャン 私は25歳で結婚し、博士号プログラム中に娘を出産しました。来日したとき娘は7歳になっていて、公立の学校に通わせたのですが、彼女もとても学校を気に入っていました。仕事もプライベートもすごく快適でした。ただし、娘の学校のPTA活動だけは戸惑いました。というのも、娘の卒業式の謝恩会の余興で親がチャリディングをするというんです。全員参加で練習は必須ということでしたが、あいにくというか、幸運にもというか、当日は海外出張が入っていたため参加できませんでした(笑)。

山下 あ、私にも全く同じ経験が！娘の幼稚園の卒園式ときの母親のダンスです。何と半年前から練習！働いていると、日中にそんな時間、とても取れない。卒園

式の当日、必死に振りを覚えて踊りました。あとでリーダーの女性から「一生懸命やっていたあなたを見て許せる気持ちになった」と言われたことにも、また驚いてしまいました。日本のお母さんたち、アメージャン先生にも謝恩会の練習を要請したなんて、肝っ玉が据わってますね(笑)。

いい機会ですから、女性のキャリア形成についてのアドバイスや日米の違いなどについてもお聞きしたいと思います。かつて一橋大学はとも女性が少ない大学で、その頃に卒業して社会に出た女性たちは、非常に個性が強くガッツがありました。女性の地位向上の先駆者的な役割を果たしてきたと思います。現在では社会学部の約40%が女性というように、現代の女性にとって一橋大学に入学することは特別な選択肢ではなくなりました。しかし、女子学生たちの思考は、だんだん保守的になってきているように思います。そんな彼女たちのキャリア意識を動機づけるにはどうしたらよいと思われませんか？

アメージャン アメリカでも、かつてはキャリアを持つ女性はワークライフバランスを取ることに難しいといわれていました。しかし冷静に対処しようと思えば、今の時代はあらゆる選択肢があるはずなのです。でも、そういうこ



とは、学校では教えてくれない。そこが問題かと思えます。
山下 日本ではキャリア教育は大学でスタートするというのが実情ですが、もっと前の中学・高校の頃から始めるべきかもしれませんね。高校の先生方のあいだでもキャリア教育への関心が高まっています。エリートを育て、将来の国を背負っていつてくれるようなエリートを育てている一流校ほど、受験の圧力が高いという矛盾がありますね。アメリカでは高校生がいろいろなサマージョブをしますね。知人の医者は、高校生になるときに、自分が本当に医学に向いているかどうかを知りたくて、病院で働いたそうです。

アメージャン 私は高校時代にバイオテクノロジーの研究者になるのかと考えたこともありましたが、若いときは自分がめざすキャリアが変わっていくと思うんです。MBAにしても多くの人は5〜6年働いてからビジネススクールに進学します。自分を再教育したり、新しいキャリアを試すことができる自由は必要だと思います。

一つ言いたいのは、女性だからと、生きるということにことさら力む必要はないということです。働くことと家庭を持つことは、親の責任であり、そこに男女の差はないはず。しかし、アメリカでも男性は、自分の主たる役割は働くことだと思っていることが多いです。女性は女性で自分のキャリアもある。仕事と家庭の両立を考えたとき、どちらとも、女性の負担になることが多いように思います。

さつきお話ししたPTAの余興でもそうですが、日本

人は総じて完璧をめざす人が多いように思います。一つのことを完璧に行うだけでも大変なことなのに、例えば仕事も家事も育児も、二つも三つも完璧に行うなんて誰にもできないことなんです。私も博士課程のときは、ベビーシッターに育児を助けてもらいました。完璧をめざそうと思わなければ、できない自分を楽しめるでしょうし、工夫や活路はないかと考えるゆとりも生まれます。それでいいと思いますね。それがクリエイティブであり、ビジネスの世界でも必要なこと。完璧をめざして朝早くから夜遅くまで無理して頑張るだけでは、創造性は生まれません。

一橋を世界で有名な大学にしたい。
ICSを世界でトップランクの
ビジネススクールに育てたい

山下 ICSで教鞭を執られてから今年で10年ですね。

この10年を振り返ってみてどうですか？

アメリカン 個人としては満足できなかったこともありますが、しかし、全く無の状態から、ICSがワールドクラスのMBAへと成長する過程を見届けられたこと、またそこに貢献できたことに満足しています。国際性に富み、ビジネスのダイナミズムを実感できるICSで将来のビジネスリーダー育成に関われたことは、大変幸運なことです。

対談を終えて

HQ84

1984年、青豆が、首都高速道路の非常用階段を降りた時、クリスは、日本企業に潜入し、OLとして働いていたのである。最初の仕事は、灰皿洗いだった。部署中の男性がマイ灰皿を持っていて、それを覚えて、各人に届ける。

オフィスでの喫煙が当たり前だった日本、“Japan as No.1”という賞賛に恥ぢずかしそうにしていた日本、バブル前夜、レーガノミックスの経常黒字に当惑する日本、そして、男女雇用均等法施行前夜の日本である。本当に、1984年を境に、日本は大きく変貌したのかもしれない。

研究機関としての一橋大学の国際的プレゼンスが一挙に増大したのもこの時である。名付けて、HQ84。

神田のICSのホールに飾られたOL時代の写真の彼女はピピアン・リーのように愛くるしく、眩しい。彼女のピンナップを見て初めて、気付いたのである。ああ、我々の世界では、彼女がHQ84の時を刻んでくれたのかもしれない。

バブルの崩壊とともに、HQ暦は精彩さを失ったかのようであった。

HQ84の日本の研究者は楽だったよな～と現代の世代は、ため息をつく。日本の事例だけで重宝される。今なんて、日本のデータセットというだけで、どれだけ言い訳しなきゃいけないことか……。

そもそも、エズラ・ヴォーゲルの著作が出版されていなかったら、こんなにも「日本が日本が」と思う必要もなかったし、「失われた10年」と悔しがる必然もなく、「GDP第3位」で落胆することなどなかったはずなのである。肥大化した自己意識は、もともと外から与えられたものだったのでは？であれば、おとなしく、その記憶を消して、それ以前に意識を戻せばいい。

そんなへたれを彼女は叱咤激励し続ける。「黄金時代の一橋を取り戻さなくては！」彼女とならHQ暦に賭けてみたい。それでこそ、時を刻む女である。
(山下裕子)

山下 次につなげる、その夢はなんですか？

アメリカン 私が1980年代に日本の企業研究をしていたとき、一橋大学は研究の世界でも中心的な位置にいました。でも、バブル崩壊以降、日本企業の衰退とともに大学の知名度も落ちていきました。だから、その地位を取り戻したいと思っています。一橋大学は研究者も学生も優秀なのだから、不可能ではありません。私の夢であり使命は、ICSを今以上に進化させ、アジアの中でもトップランクのMBAプログラムにすることです。

山下 最近、昔放り出してしまった海外の学会での発表に力を入れているんです。日本のデータというだけで散々文句を言われたトラウマがあったので、相当肩に力を入れていたのですが、日本からよく来てくれたと、歓迎してくれるんです。絶滅危惧種になりつつあるみたいで(笑)。失われた10年、忘れられた日本、というのは、結局、自意識過剰だったのかもしれないと思います。特別にちやほやされるのがおかしいのであって、ただ淡々と、やることをやるべきなんだなど。一橋大学の国際的地位を取り戻すためには何が必要ですか？



アメリカン リーダーシップですね。私はICSで国際的に通用する日本のリーダーを育てる機会をもらっています。日本の学生は海外へ出るととても大人しいんです。ビジネススクールでも日本人同士で集まり、授業でもほとんど発言しません。その点、ICSはすごく恵まれた環境にあります。特に、国際経営戦略コースの授業

は英語ですし、学生の6割はアジアからの留学生です。その環境の中で、日本人は、海外に留学した場合のような「ゲスト」ではなく、「ホスト」として振る舞わないといけない。おのずとリーダーシップを取るようになりますし、授業でも英語でどんどん発言せざるを得ません。この恵まれた環境を活かしてほしいと、私は心から願っています。