

キャリアをどう築いてきたか？

—小高久仁子 経営戦略研究科准教授(経営戦略専攻)に聞く—

聞き手 経営戦略研究科准教授(経営戦略専攻) 大内 章子



大内：本日はお忙しいところお出でくださりましてありがとうございます。小高先生は、ビジネススクールでMBAを取得されたのをきっかけに人生が大きく変わったとお伺いしています。人生を変えるきっかけになるほど、ビジネススクールにどのような魅力があるのか、キャリアをどのように築いてこられたのか、お考えも含めてお話を伺いたと思います。まず、大学生の頃、どんな学生だったのか、どのようにして就職を決められたのか、そのあたりのことをお話くださいますか。

小高：大学では文学部で、テニスサークル、国際交流のサークルに所属しているというごくごくありがちな女子大生でした。当時、文化人類学に興味があり、そんな本を読んだり、国際交流のサークルに入っていたこともあり、いろいろな世界を見てみたいと思ったりしていました。就職活動の頃は、何か、一生できるような仕事をしたいと思いつつ、そうした自分の興味をどのように職業に結び付けたいのか、模索していました。最終的に、一般企業に就職しましたが、腰を落ち着けるつもりはなく、時間が経ちすぎないうちに何かのアクションを取らないと、ずっと心の中で思っていました。

大内：実際のアクションを起こすきっかけは何だったのですか。

小高：卒業後しばらくして大学時代の友人と飲みに行ったりすると、男性の同級生が会社で仕事を任されている話をしたり、日本経済の話をしたりしている、そうしたら、大学では同じように机を並べていたのに、正直、悔しいなという感覚があったのです。そんなことで、ゼミナール経済学入門とか、入門マクロ経済学などの本を読むようになったのですが、実際

勉強してみると、「経済学っておもしろい」と思うようになりました。また、当時たまたま読んでいた民族学者の梅棹忠夫さんの本に「世界の多くの民族を見て、共通にあると考えられることは、「よりよいくらしを求める」ということ」というような文章がありました。それまでは、企業とか経営とかいうのは、金儲けのためのものくらいに思っていたのですが、この文章に出会って、経済活動というものは人間にとって根源的なものなのかなと、経済というものに対する見方がものすごく変わりました。それでも、自分の過去のキャリアを考えたとしてもではないけど転職できないだろうと思いました。ただ、大学時代の留学生の友人からMBAというものについて、聞いたことがありました。特にポイントだったのが、アメリカのMBAでは出身学部を問わないということでした。当時、企業派遣も含めてMBA留学が流行っていたということもあります。MBAさえ取れば自分にもビジネスの仕事ができる、自分のバックグラウンドの弱さをカバーするのがMBAかな、などと思い始めたのです。

大内：まるで白馬の王子が現れたかのように、MBAが浮上した…そうは言っても高い英語力も要するし、そう簡単に留学はできないでしょう。

小高：そうですね、まず留学前の勉強が大変で、TOEFLやGMATの点数を上げなくてはならない。もともと英語の能力はそれほど高くなかったので、それはそれは大変でした。

大内：その原動力は、自分のキャリアを何とかするにはアメリカのMBAを取得するぐらいしかないという意気込みですね。でも留学後はもっと大変だったのでは？

小高：はい。本当にプレッシャーと恐怖の日々でした。私も、ある科目では、テストの当日の朝、試験が怖くて泣けてきたのを覚えています。夜中の12時でも試験準備がまだ終わらず、3時頃、ようやく試験が受けられるくらいに理解できたなどということが、特に1年目はざらでした。試験はT大卒の優秀な人でも大変で、その方は、ある試験の前日、怖さのあまりビールを飲んで勉強したと言っていました。

その10週間では無理やりぎゅっと知識を詰め込まれて本当に大変でしたが、独学ではそこまで効率的には学べないと思います。統計や会計の基礎をたった10週間でひととおり習得できるというのは、ビジネススクールならではないと思います。シカゴのビジネススクールで学んだことのひとつは、「人間、精神状態を犠牲にさえすれば、短期間で信じられないほど学ぶことができる」ということでした。

また、私にとっての宝は、感動するほど素晴らしい授業を受けたという経験です。私の受けた授業のひとつに、最終講義の終わりに「ブラボー！」と拍手喝采になったものがあります。先生が最後に、「Thank you for listening!」と言ったとき、たくさんのアメリカ人の学生たちが、教壇にかけより先生に握手を求めたのです。教室中、大拍手でした。今の自分の授業はとうてい及ぶものではありませんが、最高のレベルの授業を体験していることは、私の財産になっていると思っています。一歩ずつではありますが、少しでも近づきたいと思っています。

大内：MBA取得後に外資系のP & Gにご就職されていますね。そこでのご経験をお話いただけますか。

小高： MBAを取ったらコンサルタントをやりたいかったのですが、縁あってP & Gに就職し、ブランドマネジメントの部署に配属になりました。そこはゼネラルマネジャーを育てる部署で、入社後すぐにプロジェクトリーダーを任されました。R & D、生産部門、財務、販売といった様々なメンバーが集まるプロジェクトのリーダーです。ただし、グループのメンバーに対して、上司のように命令する権限があるわけではありません。それが、実はすごいトレーニングで、権限がない中、ビジョンを示し、客観的なデータによるプレゼンテーションなどで、他部署の人々を説得していくというリーダーシップが養成されるシステムなのでした。最初は少人数のプロジェクトで、徐々に多人数のプロジェクトを任されていきました。ビジネススクールで学んだことを実務で実践していく中で、様々なことを飛躍的に学ぶことができたという意味でP & Gは私にとって二つ目のビジネススクールでした。

大内：まさにMBAを取得してそれを実践する、その醍醐味を味わうといったところでしょうか。それにしても毎日何時頃まで働いていたのですか。

小高：夜10～11時まで働くのは当たり前で、仕事を持ち帰ることもしばしばでした。

大内：私も商社勤務時代に夜10～11時まで働いて家には寝に帰るだけという生活をして、ふと自分の人生を考えたのですが、先生はそんなことはなかったのですか。

小高：そうですね。仕事は本当に充実しておもしろいけど、社長が40歳代の会社で働く自分が、40歳代になったらどうなるかとその先を考えました。週末は疲れをとるのに精一杯。本当に自分の時間が持てない。そこで、自分が残りの人生の時間を使ってやりたいことは何だろうか、真剣に考えるようになりました。自分のやっていた仕事はブランドの事業戦略の仕事でしたが、戦略といっても、やはり人とか組織という、自分が昔から持っていた興味のなかで考えてみたい、それと、まじめな話で、昔から興味があった本を読む時間がほしいと思いました。そんなことができるのは、やはり研究者かなと。昔は研究者など自分にはとてもできないと思っていましたが、シカゴの寮生活で多くの研究者の卵、つまり博士課程で勉強する人たちと接しているうちに、論文というのは、自分にも書けるものなのかなと思いはじめていました。

大内：それで神戸大学の博士課程に進学したというわけですね。

小高：はい。そこで、ほんとに不思議だと思ったのですが、自分が昔、興味があった古典に、触れることになったのです。たとえば、社会科学の方法論についての科目である「定性的方法論」では、ウェーバー、マートン、ミッシュル・フーコー、レヴィー・ストロース、ギアツなどが、試験に出されるのでした。構造主義、機能主義など、学生の頃あこがれながらも、全然読みこなせなかったものを、講義で聞き、目からうろこでした。それにしても、自分が昔、興味を持っていたものを、経営学という中で、必修に近い形で勉強させられるとは夢にも思いませんでした。その後、博士論文を書いていく中で、「経営トップが、先の見えない不確実性の高い状況で、いかにして戦略的意思決定をするのか」ということをテーマにするようになりました。今は、このテーマが本当にエキサイティングでおもしろいと思っていま

すが、若いころに、このようなことを自分がやっていくということは、想像がつかなかったです。

大内：先生のこれまでのお話を伺っていると、大学卒業時に将来のキャリアが見えていたわけではありませんね。これまで私が行った様々な調査からも、人生には波があり、それに合わせてキャリアを築いていく方が多いと考えていますが、先生もそうですか？

小高：そうですね、神戸大学の金井壽宏先生がおっしゃるように、自分のキャリアは初めからデザインできない、むしろ人生の節目節目でデザインするというものだと思います。人間は成長するものですし、成長する中で得る情報も増え、興味の幅も広がっていきます。また、女性の場合、結婚・出産、配偶者の転勤など、男性以上に不確実な要素が多いので、余計に節目でのデザインが必要だと思います。ミンツバーグが創発戦略というようなことを言っていますが、キャリアも創発的なものかと思います。新たに学習したこと、偶然の出来事などを反映して、時間の経過とともに出現する戦略。自分のキャリア戦略はまさにそんなものでした。しかも、履歴書を見ると一見ばらばらに見える経歴ですが、自分がもともと好きだったことがどこかで反映されていて、パターンを形成しているようなところもあります。実行された戦略にはパターンが見られるとミンツバーグはいいましたが、これもあてはまっていますね。

大内：最後に、ビジネススクールで勉強してMBAホルダーになりたい方々、IBAでMBAホルダーになられた方々に、エールの意味もこめて、MBA取得が人生においてどのような意味をなすのかお話しただけませんか。

小高：シカゴで学んだものはかけがえのないものです。でも、心からそう思えるようになったのは、ごく最近です。MBAの真価は、自分がMBAだという意識がなくなった頃に、発揮されるものなかもしれません。MBAを取得した直後に、すぐにいいことがある人は、むしろ少数派ではないでしょうか。でも、されどMBAで、MBAの人は、ビジネスに関して、浅いですが、幅広く網羅された基礎知識を持っている、いわば学ぶための土台ができているといえると思いますが、これは並大抵につくれるものではありません。何か学ばなければというときに、それぞれの分野で、最低限の基礎力があるのです。そういった学ぶ土台のあることこそ、MBAの真骨頂ではないでしょうか。そして大事なのは、学ぶことやチャレンジを続けるということではないでしょうか。

大内：男性の場合、特に日本企業では自然に会社から配置転換などで仕事のチャンスを得やすいですが、それに比べて女性は、その機会に恵まれることが少なく、結婚・出産、配偶者の転勤など、不確実な要素が多い。となれば、女性のキャリアにおいてMBA取得は男性以上に価値がありそうですね。今日は貴重なお話をいただき、本当にどうもありがとうございました。