

京都大学教授

河合 江理子

ERIKO ISHIDA KAWAI

シミックホールディングス株式会社  
代表取締役 CEO

中村 和男

KAZUO NAKAMURA



# 成功はリスクの先に チャレンジを応援する社会でありたい

## 環境問題を学ぶために渡米

**中村:**今日は京都大学教授の河合江理子さんにおいでいただきました。河合さんはいま、京都大学大学院総合生存学館(思修館)で教鞭をとり、グローバル人材の育成に努めています。最近、ITの進展も相まって、これまでにないほど世代間ギャップが大きくなり、大学でも産業界でも、イノベーションが求められる一方で若い世代は白けているように感じます。僕の学生生活はちょうど60年代の学園紛争の時代で、世代間ギャップはあったのですが、若者にエネルギーがあった。そのエネルギーを産業界がうまく取り込んでいた時代でした。現代の白けた世代の中で、グローバルで活躍でき、リーダーシップを発揮できる人材をどう育成するのか、お話をうかがおうと思います。まず、河合先生ご自身は高校卒業と同時にアメリカに渡りハーバード大学で勉強されました。早くから日本を飛び出されたきっかけは何だったのですか。

**河合:**私は東京生まれの東京育ちで、海外に一度も出たことがなく、いわゆる受験校と呼ばれる高校に通い、部活はバスケットボール部という普通の高校生でした。海外の大学への進路を決めたのは、職員室の前で偶然「ブルー基金」という奨学金の公募を見つけたのがきっかけです。それまでは経済的なこともあり、海外に留学できるとは思っていませんでした。試験を受け、合格。その基金のおかげで4年間ハーバードに送ってもらえたのです。

**中村:**ハーバードで何を学びたいと思っておられたのですか。

**河合:**当時は1977年、その頃の日本は大気汚染や光化学スモッグが問題になっていたので、大学では環境問題をやりたいと思っていました。

**中村:**当時は世界的に経済が伸びに伸びた時代で、それに伴って公害が世界中で社会

問題化しましたね。

**河合:**でも、当時の日本の大学では「環境学」という独立した学問がなく、関連した学問も理系と文系に分かれていて狭い範囲での選択しかできませんでした。ところがアメリカの大学では学部、学科に入るという感覚はなく、大学に入れば好きな授業を自由に選択ができるというのも大きな魅力でした。

**中村:**リベラルアーツだったと。

**河合:**まさにハーバードではリベラルアーツ教育を受けることができました。私は初め、環境問題を化学、生物などのサイエンスの方から取り組もうと思っていたのですが、科学者の道は自分に向いていないと悟りました。偶然、経済学の初級クラスをとったら経済理論がすごく面白く、経済学の観点から環境問題を解決しようと思ったのです。

## アメリカ人になり切ることを 課した

### ハーバードでの日々

**中村:**ところで、僕は山梨県の甲府盆地で山に囲まれて育ち、小さい頃から「この山を越えないと一人前にならない」という意識をもっていました。今考えると、この日本の中の小さい山を越えるだけの話ですが、河合先生は高校卒業と同時に海を越えられた。ご自身では全く違和感はなかったのですか？

**河合:**いえいえ、もう、すごくワクワクして(笑)。東京での高校生活は自由な校風の中で、クラブ活動を通じて大学生の先輩から教わることも多く楽しかったのですが、その生活の延長上ではなくて、何かもっと新しいことをやりたいと思っていたのです。「海外には何かある」と、夢を持っていました。よく“漠然とした不安”などと言いますが、当時の私にあったのは“漠然とした、

ぼんやりとした希望”でした。社会に出ても国内では女性は活躍できない時代でしたから、自分の日本での将来に不安を感じていました。海外に行きさえすれば国際的に活躍できるのではないかと。まあ、高校生でしたから、あまりよくわからずに飛び出してしまったということですね。

**中村:**実際、米国に行かれてどんなことを感じました？ショックを受けたようなことはありましたか？

**河合:**はい。日本で通っていた英会話学校ではある程度通じていた英語が、向こうに行くのと…。中村さんは、Facebook 創立者・ザッカーバーグの映画「ソーシャル・ネットワーク」をご覧になりました？

**中村:**ええ。

**河合:**最初に彼がワットとしゃべりますでしょう。まさにあんな感じで、周囲の皆があまりにも早口で、しかも難しい単語を使うので、会話が全くわからないのです。私がたどたどしく話しても「バカがしゃべっている」みたいな感じで、とても冷たくされてしまいました。最初の半年くらいはルームメイトとも会話もスムーズにできなくて、厳しい試練でした。日本人で、女性ですから、アメリカ人の中では少し控えめな態度に見えたのでしょうか、周囲の皆に「もっと



自己主張しないと」などとガンガン言われて、ここではアメリカ人になり切らなければいけないんだというプレッシャーがありました。

**中村：**僕も出張でボストンに行くことがありましたが、あそこはもう、冬になると寒くてどうしようもない所ですね。そういう環境もね。

**河合：**プリザードで3日間寮に閉じ込められてマイナス30度という日もありました。東京育ちの私にはそういう面でも厳しかったですね。

## 平均値的人材より、個性が光る人材を

**中村：**アジア人に対する目に見えない差別もまだある時代に、多少嫌な思いもしながら、たくましく育てられた河合先生ですが、卒業後はどうされたのですか。

**河合：**ハーバードは、まさに「Yes, you can」でポジティブシンキング、自信を植えつけられて卒業後帰国したら、「今は企業の募集時期ではなく、もう卒業したので中途採用になる。ついては、4年制大卒女子の枠はありません」と言われて、面接さえさせてもらえなかったのです。野村総合研究所に入社したものの、当時はまだ「女性は結婚退職」とか「制服着用」という時代です。ハーバードの同級生たちが海外でキャリアをスタートしていく姿を見て、これではいけないと。なんのために苦労したのだろうと。



**中村：**それで再び海外に留学をされたのですね。今度は、ビジネスを学びに。

**河合：**当時は、文系の私が環境問題で就職できそうな企業が全くなかったのも、そこで完全に進路を変えました。社会の一員としてインパクトを持つためにはビジネスが一番近道ではないかと思いました。そこで、MBA取得のためにもう一度海外に出てビジネススクールに行くことにしました。今回は奨学金ではなく自費でしたから、2年間かかるハーバードビジネススクールやスタンフォード大学は避け、1年間でとれるフランスのINSEAD(欧州経営大学院)に行ったのです。この頃にはもうフランスでも「日本ってすごい」という雰囲気があり、同級生からも興味を持ってもらいました。

**中村：**僕も若い人たちにはどんどん海外に行ってほしいと思いますが、今、MBAの取得も留学費用も非常に高額になっている。費用面だけで考えるとすぐに無理だと考えてしまう人が多いようです。

**河合：**私にはMBAを取り、キャリアアップする他に選択肢がなかったというのが強いモチベーションになっていました。外資系企業でもMBAが必要、ハーバードのリベラルアーツ教育では英語しかできないと。MBA取得後の年収は3~4倍になったので、留学費用は非常によい投資になりました。やはり世界的に有名なMBAを選ぶことが大切です。

**中村：**環境は大事ですね。周りが頑張る人ばかりだと自分も頑張れる。その逆もまた然りで、日本で楽な生活に身を置いていると、自分の本来持っている能力を伸ばしたいとか、こういう風に活躍したい、という気持ちが失せてしまう。河合先生はその後も海外の様々な金融機関で活躍されましたが、日本だと多彩な個性を活かす場がない。海外だと勉強ができなくても音楽や美術など、特殊な能力をもつ個性のある人は尊敬されますよね。

**河合：**そうですね。私も卒業生としてハーバード志望の高校生をインタビューしていますが、ハーバードのアドミッション・ポリシーは出身高校や試験の成績だけではありません。スポーツではオリンピック選手も

いるし、ヨーヨー・マのような音楽家、演劇人など、いろいろなタレントを集めようとしているのです。「勉強はできて当たり前、でもそれだけではつまらない」という感じです。逆にダメな面があっても、素晴らしい個性があればそのいいところをどんどん伸ばしていくという教育です。

**中村：**実は企業もそれを望んでいるのです。イノベーションを起こす、あるいはゼロイチを作り出すためには、すべてに平均値がとれる人ではなく、何か光る個性を持っている人に機能して欲しいと思っているのですが。

**河合：**それにはまず、教育が変わらないと。例えば海外だったら飛び級は当たり前、優秀な子はどんどん飛び級が許されていて、私の最初のルームメイトは16才の数学の天才児みたいな子でした。逆についていけない、社会経験を積みたければ長期間休学もどうぞ、という感じです。最近ではさらに海外留学のプログラムなどが充実してさらに自由度が高まっています。

**中村：**日本ではそういう社会の仕組みが議論されていないから、「優秀な人」の定義が「すべてに平均値が取れている人」になってしまうように思います。

## リスクをとることを恐れさせてはいけない

**中村：**ところで、河合先生は2014年から京都大学総合生存学教授に就任され「思修館」にいらっしゃるわけですが、その転進はどんな経緯だったのですか。

**河合：**2012年に帰国するまでの間、私は海外で資産運用や年金基金運用のプロフェッショナルとしてイギリス、フランス、スイス、ポーランドで金融機関や国際機関で仕事をしていたのですが、リーマン・ショックがあったのを機に投資が投機になってしまった大きな社会的問題を引き起こしてしまった金融の役割について考えるとともに、直接社会に貢献したいと思ったのです。何ができるかと考えると、やっぱり教育だろうと。日本人の若い人の内向き志向がとても気になっていたのも、自分の歩いてきた



経験やノウハウを活かして、若い人たちにもっと海外で活躍してもらうためのグローバル人材育成教育をしたいと思い、インターネットで発信を始めました。それを読んだ京都大学の先生から講演に招いていただき、その後、公募に応募したところ採用していただきました。

思修館は総合生存学という新しい学問を確立するとともにグローバル人材育成を目指すところで、私のやりたいこととベクトルがぴったり合っていました。思修館では2年目の夏休みにはバングラデシュやミャンマーで開発事業に携わり、4年目は国際機関や海外の企業、研究所で1年間の実践的な仕事を体験します。将来、研究者だけでなく、国際機関、ビジネスなどの広い社会で活躍できるようなカリキュラムが組まれています。

**中村：**実際のフィールドを経験するんですね。企業にも国際化が求められており、どうしたらいいのかと模索している段階です。僕は一番大事なのは、情報だと思っている。本当に国際化した時の情報は、自分の箱の中で見ていた情報とは全然違うはずですよ。そういう見る目を持った人材を育てるための基本とは何でしょう。僕らはどこをどうサポートしてあげればいいのか。

**河合：**とても単純なことですよ。若い人にはやはりどんどん海外に行ってもらい、自分

の目で世界を見て視野を広げ、様々な経験する。「日本の常識は非常識」を感じて、少し苦労していただくということですね。大学3年でいざ留学しようとする人が、ちょっと不安そうに「先生、留学した方がいいですか?」と聞いてくるのですが、私から見れば、留学先は大学の提携校で費用もかからないし、こんない話はないのになぜ悩むのだろうと(笑)。でも、躊躇していた人も実際留学すると、どんどん国際派になって帰ってくるのです。やはり最初のきっかけが必要だし、リスクをとることを恐れさせてはいけません。失われた20年体験の影響か、いまは子どももその母親も、あまりにもリスクを取ってはいけなく考えがちです。

**中村：**リスクを取らないことに加えて、「失敗を許容してほしい」という声も聞きます。僕は、失敗はやはり失敗だと思う。だけど、それを乗り越えても楽しいことをやろうという気持ちがないと。失敗が許容され、ノーリスクならやりますなんて、そんなことはあり得ない。

**河合：**アメリカという国はリスクをとってチャレンジをした人が評価される国です。私自身の人生を振り返ると、リスクをとることばかりでした。例えば、帰国子女でもないのに高校卒業後ハーバード大学に入学

したり日本の大学も出ていないのに突然京都大学の教員になるとか、日本人なのにポーランドで民営化のために働くとか。新しいことに興味を持ち、アイデアを実行するのが好きな性格なのです。

**中村：**リスクと思っていない(笑)。

**河合：**リスクをとるという意識はなくて、やれる、やりたいと思込むわけですよ。ビジネス界では危険なタイプかもしれません(笑)。アメリカでは失敗した人を認めてはくれなくても、再挑戦の応援はしてくれます。だから、失敗は失敗でも、再チャレンジできる仕組みがあるといいと思います。

ただ、一度海外に渡ると、それが自分に合っていると感じる人と、「あ、僕はもういいです、ドメスティックで」と国内派として生きる人もいます。それも選択だと思います。そもそも全員に英語を勉強しなさい、という必要もないと思うのです。道案内ができるくらいは必要かもしれませんが、誰もがグローバル人材になる必要はない。教育資源をグローバル人材になりたい人に集中させた方がいいと思います。

## ダイバーシティを計画的に創る

**中村：**これからの日本社会にはグローバルの中でリーダーシップをとれる人材を育て



ていきたいものです。しかし、日本人のリーダーシップは、どちらかというと消極的だったり、本当はリーダーシップを持っているにもかかわらず、子どもの頃からの教えの影響か、チームをけん引する力が弱いように思います。将来、グローバルでリーダーシップをとれる人物を育てるには、どういう教育が必要だと思われますか。

**河合：**私が卒業したINSEADは80年代からダイバーシティが考慮されていて、フランスにあるのに、フランス人は多くても30%。様々な国の学生を受けて入れていました。国も違えば、法律家、医師、音楽家など、さまざまなバックグラウンドを持った人とスタディーグループでケーススタディについて議論します。英語という共通語を話していても、全く価値観が違う人たちと一緒にチームワークで生み出した結果が評価される。もう皆で一生涯懸命でした。あまり仕事をしない人にはグループ内でモチベーションを持たせたり、逆に逆に自分がリーダーだと意識して支配的な人にもフィードバックする。その時人間は変わるのだと実感

しました。日本では特別に積極的に発言するトレーニングを受ける機会はありませんが、INSEADでは挙手して発言しなければ卒業できません。私にとってはこの1年間の経験は大変だったのですが、この経験があったからその後25年間欧州で仕事ことができました。

**中村：**僕は月単位の海外出張はあっても居住した経験はありません。でも頻繁に行けば現地に仲間もでき、下手な英語でも自分から話しているうちに「お前は面白い趣味を持っているな」というところからコミュニティに入れますよね。大事なのとはにかく手を挙げること、しゃべりまくることだと。

**河合：**私も最初は自信がなくてどうしても発言できなかったのですが、覚悟を決めて授業で手を挙げるようになってからは、コーヒブレイクで皆が寄ってきて「あなた、面白いことを考えているね」ととても興味を持ってきて、ディナーパーティに呼ばれるなどネットワークが広がっていきました。「東洋から来た、一人であるのが好きなし。何を考えているかわからない」と思われてし

まったら誰も接してくれませんね。

**中村：**河合先生も僕も、日本でプレゼンや講演をする機会がありますね。「質問は？」と言っても誰も手を挙げない。まず、あの状況を変えないと難しいですね。

**河合：**会議で質問したら上役から叱られたという留学生仲間もいます。そういう文化で育つと、質問して相手が答えられなかったら恥をかかせて失礼だとか、あるいは自分の質問が幼稚で恥ずかしいとか。いろいろな配慮が先に立ってしまうのが残念です。

**中村：**講演している僕らも、難しい質問が来て困れば、また自分の次の成長につながる。恥ずかしがらずに手を挙げられる文化。また上司も部下が手を挙げたら「すごいじゃないか」と評価する文化が必要だと思います。

**河合：**もう一つ感じるのは、ダイバーシティを受け入れる機会が日本では少ないのではないかと思います。私が初めてアメリカに行った時に感じた、マイノリティである辛さ。その辛さを感じるトレーニングを受けないと、例えば日本人男性は、国内にいるとマイノリティになる経験がありませんから、マイノリティの気持ちがわからない。どのように受け入れていいかわからない。

**中村：**ないですね。だから、ちょっと否定的な反応を受けるとすぐ自分が非難されているように感じてクッションとなってしまいます。

**河合：**グローバル化がすすみ、多様化する社会に慣れる必要があります。日本でダイバーシティを計画的に作ることも大事だと思います。大学でも留学生をもっと積極的に受け入れるべきですね。そのためには教員だけではなく事務部門にも変化が必要だと思っています。

## 日本型リーダーシップとは

**中村：**最近僕は、調整力を活かしたリーダーシップというものも日本人にはあっていて考えています。例えば、アメリカの医薬品開発コンサルティングファームの社長である友人は最初、秘書として入社し、皆をサポートしていた立場から信頼を得て、プライドの高い専門家を束ねていきました。

次期社長を誰にするかというときに、対立していたサイエンティストの双方から「俺たちの間では調整ができない。君がやってくれ」と頼まれたのだそうです。以来、彼女は素晴らしい能力を発揮してアメリカで社長として成功しています。これは日本人の特性を活かしたひとつのやり方ではないかと思うのです。

**河合：**日本人には聞く力がありますからね。人を育てる、サポートするといった形もあります。

**中村：**ぐんぐん引っ張るといふより、社員との信頼感に基づいたリーダーシップですね。トップ自身がイノベーターにならなくとも、その人の下でイノベーターが力を発揮できるようにすればいい。つまり、調整型のリーダーです。

**河合：**リーダーというのは必要に応じてスタイルを変えるべきなのかもしれないですね。人が働きやすい環境を作るリーダーとか、ヨーロッパでも調整型のリーダーがいます。

**中村：**バイオテクノロジーやサイエンスの世界はサイエンティスト間の競争が激しいからかもしれません。アーティストもそうですね。誰もが自分が一番だと思っている。そういう人々を調整する形でマネジメントするようリーダーシップがあり得るのだろうと思います。でも、昔ながらの日本の場合には、おそらく秘書は秘書で一生秘書のままでしょう。それを思い切って社長に選ぶというのが海外ならではのですね。

**河合：**海外では日本のように出身校では人に色をつけません。もし、その人が出世するのに必要なスキルがなければ会社の方で「あなたはここが足りないから、このスキルを身につけましょう」という社内、社外での教育システムが出来ています。22歳の時点での、学歴だけで将来の可能性を決められてしまうのはとんでもないことです。卒業後の知識や経験の蓄積を考えないのはおかしいのですが、見る目がないと人を評価するのは難しいですね。

**中村：**それが今の日本が抱える閉塞感の大きな理由であり、今後の課題でもあると思います。

## 社会貢献活動が 企業の魅力のひとつに

**中村：**ところで、僕はこれからの日本の可能性は大都市一極集中ではなく、むしろ地方にあるような気がしているのですが、どうお考えですか。

**河合：**同感です。宝物は豊富にあるのにあまりにも開発されてこなかったし、今それをしないとなくなってしまうかもしれない。今がギリギリなところにあると思います。

**中村：**地方もしたり、国や産業界でもそのためにグローバル人材やダイバーシティの必要性があることはわかっているけれど、実際、行動する人が少なすぎるという問題があります。

**河合：**大学教授も比較的自由のある職業ですが、6か月間地方でプロジェクトを立ち上げたいと思っても、やはり6か月離れることはできません。企業でもそうでしょう。例えば企業で6か月間、社員をボランティアや専門性を活かしたアドバイザーとして送ることによって社会貢献するという形もあると思います。

**中村：**なるほど。これからは財源の問題から、従来国が負っていた部分を企業や個人に委ねる部分が増え、ますます企業の社会的責任は大きくなると思います。これからの企業の責任は株主に対する利益だけではなく、社会の仕組みの中で十二分に力を発揮していくことでもある。

**河合：**全く同感です。その経験によって、社員もまた新しいスキルを身に付けたり、今まで見たことのない社会の一端に触れる

ことで視野が広がります。国内留学ではありませんが、それもひとつの成長の機会ですし、人材採用の面でも若い人に訴求できる企業の魅力になると思います。ROEが20%ある企業は確かに魅力的ですが、でもこの企業がどういふ社会貢献をしているかが、優秀な若者が会社を選ぶ1つの指標になっていくと思います。

**中村：**最後に、若い世代へのメッセージをいただけますか。

**河合：**若い人の特権は可能性です。積極的に、楽観的に物事を考えられることにあります。先ほども話に出ましたが、リスクや失敗を恐れなくて、自分のやりたいこと、目標に向かって決してあきらめずに最大限の努力を。夢を信じ、自分の才能を信じ、自信をもって進んでいっていただきたいですね。

**中村：**僕らもそういう若者のチャレンジをサポートしたいと思います。今日はどうもありがとうございました。

## PROFILE

### 河合 江理子

京都大学大学院総合生存学館(修修館)教授。  
東京都生まれ。東京教育大学附属高等学校(現・筑波大学附属高等学校)を卒業後、アメリカのハーバード大学で学士、フランスのINSEAD(欧州経営大学院)でMBA(経営学修士)を取得。その後、マッキンゼーのパリオフィスで経営コンサルタント、イギリスの投資銀行でファンドマネジャー、フランスの証券リサーチ会社でエコノミストとして勤務。ポーランドではChief Investment Officerとして企業の民営化事業にも携わる。1998年より国際公務員としてスイスのBIS(国際決済銀行)、フランスのOECD(経済協力開発機構)で年金基金運用担当官、IMF(国際通貨基金)のテクニカルアドバイザーも務めた。2012年4月より京都大学教授。

