

州議会生活

日本から企業派遣でアメリカのビジネススクールに留学する人はたいてい授業が始まる9月までの2～3ヶ月を“サマー・スクール”なるものに参加して過ごす。ビジネススクールの面接で夏の間英語のクラスに通うことを入学の条件とされる人もいたので必要があつて参加するという面もあつたようだが、ハーバードの日本人クラスメートに聞く限りコロラドあたりでゴルフやラフティングを楽しんでいたというような話ばかりで、まじめに英語の勉強をしたという話はあまり聞かなかった。

私はハーバードから英語のクラスに通うことを義務づけられなかった上、当時の上司からサマー・スクールなどというものは所詮遊びなのだから、参加する必要はないと釘を刺されていた。そう。この上司も留学経験者だったのだ。実体験に基づいて部下にそれを禁じるというのはいささか釈然としないところもあつたが、同僚が仕事をしている間に遊びとわかっているものに参加したいとはさすがにいえなかった。

ただ“語学研修”はともかくとして、入学前に読んでおかなければならない本や教材もあつたし、授業が始まる前に英語の環境にも慣れておきたかつたので、ぎりぎりまで日本に残って仕事をするという状況は避けたかつた。そんな折、高校時代に留学したカリフォルニア州の州都サクラメントの知り合いから、当地の大学で州議会議員のインターンを務める短期の夏季コースがあることを聞いた。上司に相談したところ数週間のことなら行つてもよいとの許可が得られたのでさっそく応募した。

このコースは大学に顔を出す必要がなく、州議会に通う毎日だった。私は民主党のベテラン議員、ジョン・バスコンセロス氏のもとでスタッフを務めることになった。バスコンセロス氏は口ひげをたくわえた長身の人物で、公明正大な人柄から選挙民の人望が厚いとの評判であつた。しかし執務室にいたことが少なかったため、彼と直接接する機会はほとんどなく、第一秘書を勤めるナンシー・ハタミヤという日系人女性とともに、法案作成の準備や選挙区の支持者の対応などを行つた。

この州議会での体験は営利企業に勤める私にとって新鮮なものだった。議員のスタッフは選挙民や支援団体の利益の代弁者として法案づくりを行うのだが、議会に提出される法案の数が半端でないのだ。ナンシーによると新しい法案ができるたびに、古いものが上書きされていく、つまり新しい法案と矛盾する内容のものは失効するということだった。そして本会議場ではほとんどベルトコンベア式に法案の採決が行われていく。

カリフォルニア州は産業の中心である南部のロサンゼルスやサンディエゴ地域を除くと全体として民主党が強く、議会で可決される法案も企業活動を規制する内容のものが少なくなかつた。バスコンセロス議員のスタッフが作成する法案も企業より一般消費者の利益を優先する傾向が強かつた。それでいてカリフォルニア州の財政は州内の企業の業績に大きく依存している。

2003年に当時のグレイ・デイビス州知事が財政危機を引き起こした責任を問われて

リコールされ、後任にアーノルド・シュワルツェネッガー氏が選出されたことが話題となったが、1991年当時のカリフォルニア州も多額の負債を抱え、財政状況は逼迫していた。当時130億ドルを超えていた財政赤字も、その後のシリコンバレーの繁栄で潤い、その後のインターネットバブルの崩壊で再び悪化した。デイビス知事の失政を指摘する声も聞こえるが、運が悪かったという気もする。

州議会での経験はビジネスの世界で役立つものとは言い難かったが、日本人がまったくいない環境に身を置いたことは、ハーバード入学前に英語の環境に慣れておく上では最高の条件であった。また、コロラドのサマースクールのような遊びとは無縁の生活ではあったが、議会での仕事はほぼ定時に終わるので、入学前に宿題を片付けておく時間もあった。いずれにしても二度と経験することができない貴重な体験であったことは確かだ。

アメリカの日系人

サクラメントでは州議会関係者を含めてずいぶん多くの地元の日系人と知り合いになった。アメリカの日系人はその多くがハワイや西海岸に住むが、地域によってその気質にも違いが見られ、興味深い。

ハワイへの移民は1868年（明治維新の頃）に3年契約でサトウキビのプランテーションの労働者として渡った人々が始まりだそうで、歴史が最も古い。その後ハワイ王朝のカラカウア王の要請を受けて送られた官約移民の時代を経て徐々にその数を増やしていったそうだ。労働者として渡った人々はその後独立して商売などを始め、経済的に豊かになっていくと同時に社会的地位を高めていった。

第二次大戦中に米軍の兵士として従軍し、片腕を失った日系人ダニエル・イノウエ氏は戦後永きにわたってハワイ州選出の上院議員を務め、彼に続くように日系人が上下院議員、知事、市長などの要職に選出されるようになった。イノウエ氏はアメリカの日系人社会のヒーロー的存在だったようで、ナンシーのオフィスにもイノウエ氏と一緒に撮った記念写真が額縁に入れて飾られていた。

ハワイにはウクレレ奏者のジェイク・シマブクロ氏など、沖縄出身者の末裔が多い。車で住宅街を走ると門にシーサーを飾っている家を見かけることがある。ハワイと沖縄はいずれも亜熱帯性の気候で、観光が主な産業、大きな米軍基地があり、歴史的には隣国に併合されるまで独立した王国だったというように様々な共通点があるのが興味深い。沖縄は長寿県として知られるが、南米に移住した人たちは高脂肪、高塩分の肉料理を食べるようになったために平均寿命が大幅に短くなってしまったのに対し、ハワイに移住した人たちは沖縄にいた頃と同じ低塩分、低脂肪の食生活を続けることができたため、統計的に長寿なのだそうだ。

ハワイに住む日系人は人口に占める割合が高いため、本土の日系人のようなマイノリティ意識は薄い。私のような日本人がハワイでは‘ローカル’（地元民）と呼ばれ、ハワイで

生まれ育った白人がよそ者という意味の‘ハオリ’と呼ばれたりする。かつてS社に勤めていたハワイ出身の白人が、日本に来て“外人”と呼ばれるのがいやだといっていたので、ハワイにいてもハオリと呼ばれるじゃないかといったところ、それは意味が違うと言い張った。しかし私にはいまだにその違いがわからない。また、ハワイは異人種間の結婚が多いため、日本人の苗字をもちながらあまり日系には見えない人たちも多い。

一方、本土の日系人となると事情が違って来る。特に中西部（五大湖西部からミシシッピ川北半分の地域）は日系人の数が非常に少なく、イリノイ州で育った日系人の友人などは周りが白人ばかりだったので人種を意識すると行動が消極的になりがちだったといっていた。彼は高校に入るまでほとんどデートをしたこともなかったそうだが、それが人種のせいかは私にはわからない。

超保守派として知られ、1976年から83年までカリフォルニア州選出の上院議員を務めた共和党のサミュエル・ハヤカワ氏は、カリフォルニアに移り住むまで中西部のウィスコンシン州やイリノイ州の大学で教鞭をとっていた。日系人はアメリカにきた以上、英語を学び、食事の時は箸ではなくフォークを使うべきとの考え方の持ち主で、日系人での評判は必ずしもよくなかったのだが、日系人でありながらマイノリティの権利よりも同化を重視する彼の考え方が白人の保守層には支持されていたようだ。

ちなみに彼は自らが日系人でありながら、第二次大戦中にアリゾナ州の砂漠地帯などのキャンプに強制収容された日系人に対する補償に反対の立場だった。日系人がその地位を確立し、就職面でも有利になっているので文句をいうべきでないというのがその理由で、このことで多くの日系人の反発を買ったと聞く。

アメリカ本土の中で比較的日系人が集中して住んでいるのはアメリカ唯一の日本人街“リトル・トウキョウ”があるロサンゼルスを中心とする地域で、ここには何と和歌山などの『県人会』が今でも存在する。既述のとおり州都サクラメントがあるカリフォルニアの北部にもそこそこの数の日系人がいるが、白人の人口に比べれば相当なマイノリティである。

そんな中、長年にわたってサクラメント選出の下院議員を務めているボビー・マツイ氏やサンノゼ地域選出でブッシュ政権下で超党派の運輸長官を務めているノーマン・ミネタ氏が選出されたのはかなり異例といえよう。ちなみにフィギュア・スケートの元オリンピックチャンピオン、クリスティ・ヤマグチも北カリフォルニア出身の日系人で、この地域独特のアクセントで話す。

民主党のマツイ下院議員は前述の共和党のハヤカワ元上院議員とは対照的に、第二次大戦中に強制収容された日系人に補償を行う法律の制定に関連して、議会で自らのキャンプでの体験を証言したことで知られる。ところが私が知るサクラメント郊外のお寺の住職はマツイ氏は第二次大戦中にはまだ赤ん坊で、何も覚えていないはずだという。住職夫妻はそんな彼を『やり手』と評していた。

私はサクラメントに向かう飛行機でこのマツイ議員と偶然乗り合わせたことがある。私

と目が合うと『どこかで会ったことがあるね。』と話しかけられ、答えに困った。私は彼に会うのは初めてだったからだ。私が誰かに似ていたのか、それとも地元の支援者かも知れない相手にはたとえ見覚えがなくとも知っているかのように話しかけるのが安全なのか。このあたりがやり手と呼ばれるゆえんなのか。

カリフォルニアの日系移民の歴史もそれなりに長いので、私と同じ世代だと三世～四世が多く、日本語を話す人はほとんどいないし中味は完全にアメリカ人である。女性は化粧のし方が日本の女性と違う（いささかケバい印象を与える）ため、余計に日本人女性とは“似て非なる”ものに映る。そんな彼らも独自のアイデンティティをもっているようで、毎年夏にはカリフォルニア各地にあるお寺で催される盆踊り大会で盛り上がり、ロサンゼルスではパレードを行ったりする。

一世はもう亡くなっている人が多いのだが、若くして移住した人の中には存命の人もいる。サクラメント郊外の町に住む、当時80歳代だった日系人のおじいさんは広島県の出身で（この辺りにはなぜか広島出身の人が多）、14歳の時にアメリカに渡ったそうだ。このおじいさんは日本語を話す時に少年の言葉になった。14歳の時から日本語を話さなくなったので、まだ少年だった70年前で日本語が止まっていたのだ。1世に育てられた2世の人たちには日本語を話す人が多いのだが、1世が伝えた日本語をそのまま継承しているので明治や大正の言葉がそのまま残っていたりする。映画は“活動”（活動写真）、といった具合だ。

カリフォルニア州議会にも日系人の職員が何人かいた。その中で私と同年代の女性が議会近くのタイ料理屋でお昼を食べながら語った言葉が印象に残っている。『私たちの祖父の世代（一世）は人一倍努力をしてアメリカ社会に認められるようになった。親の世代も（二世）そこそこがんばってそれなりの地位を築いた。でも私たち三世の世代になると祖父母や親の世代に比べると秀でた功績をあげられていない。』

アメリカに移住した移民は多かれ少なかれこのようなパターンを辿るのではないだろうか。一世はアメリカ社会に認められるように努力し、そんな親を見て育った二世もがんばる。しかし、既にアメリカ社会の一員として認められた三世の世代になる頃にはすっかりアメリカの社会にも溶け込んで、人一倍努力する必要もなくふつうのアメリカ人になっていく。こうした繰り返しがアメリカという国を作り上げてきたのかもしれない。

落第のプレッシャー

2001年9月、ハーバード・ビジネススクールでの授業が始まった。MBAは2年間のコースだが、ハーバードでは1年目は必修科目のみで全学生がセクションと呼ばれるクラスに分けられ、1年中同じ教室の同じ席で同じクラスメート（セクションメート）と同じ授業を受けるというやり方をとっていた。しかも1年間座る席は授業初日の朝、早い者勝ちで取るというのが暗黙のルールだった。

このしきたりを知らずに初日の授業が始まる間際にやって来た者は一年間ずっと教授の目の前の最前列の席に座るという憂き目にあう。一方、教壇を囲むように並ぶ5段の座席の最上段は“スカイ・デッキ”と呼ばれ、投資銀行やコンサルティング会社の出身者が好んで座った。私はこの席取りのしきたりについて聞いていたので初日は早めに教室に行き、教壇から見てやや右寄りの前から4段目という、程よく目立つビミョーな位置に席を確保した。この早い者勝ちルールはその後廃止となり、今はくじで決まるそうだ。

ハーバードはまた、すべての授業をケース・スタディーを用いて行うという特徴をもっていた。これは実在する企業が実際に直面した経営上の問題について書かれた“ケース”をもとに、マネジメントがどのような意思決定を下すべきか議論しながら授業を進めていくというものだ。そしてハーバードはこのケースを書く専門のケース・ライターと呼ばれる人たちを擁していた。財務や会計学といった理論を学ぶべき科目であっても授業はあくまでケースを使って行われ、理論は別途配布されるテキストや副読本を使って事前に勉強しておくことが要求された。

ハーバードのもう一つの大きな特徴は成績が“相対評価”であることだった。クラスの下位10%に入ると必ず“カテゴリー3”と呼ばれる落第点をつけられる。そしてこのカテゴリー3が一定数を超えると進級させるか否かの判定会議にかけられ、2年目に成績が改善する見込みがないと判断されると放校処分になる。この制度は学生に否応なしに大きなプレッシャーをかける。ハーバードほどの学校となると、どの学生も賢く（見え）、自分が下位10%に入ってしまうのではないかという不安が常につきまとうからだ。学生に気を抜かず真面目に勉強させるという意味ではよく考えられた制度だ。

成績の半分は試験、残り半分は授業への参加、すなわち授業中の発言で決まる。教授は授業の冒頭に予告なしに学生を指名し、その日のケースについて総括するとともにマネジメントはどのような経営判断を下すべきか意見を述べさせる。これは“コールドコール”と呼ばれ、議論の口火を切ることになる。誰が指名されるかは事前には分からないので、学生は皆予習をしておかなければならない。予習を怠り、このコールドコールで指名されてまともに答えられないとかなり致命的で、カテゴリー3をつけられる可能性が高くなる。このため学生たちはスタディー・グループと呼ばれる勉強会を組んで、毎晩遅くまで翌日のケースの予習をする。

授業中の発言が成績の半分を占める上は授業中に積極的に議論に参加しなければならないのだが、英語を母国語としない我々日本人学生にとってこれがさらなるプレッシャーとなる。一方、アメリカ人学生よりも総じて語彙が豊富でウィットを利かせた話し方に長け、アメリカ英語に比べて知的に聞こえるアクセントで話すイギリス人学生は競争有利だった。そして彼らは他国からの留学生に比べて成績優秀者の比率が圧倒的に高かった。

企業派遣で留学していた私はとにかく1年目に落第するわけにはいかなかった。2年目で落第しても卒業したふりをして帰る手があるのだが、1年目に放校されてはそうはいかない。これまでの人生の中であれほど勉強をした時期はない。そして前期に履修した科目

でカテゴリー2以上を確保するまでその精神的プレッシャーから開放されることはなかった。

“日本型経営”全盛の頃

ハーバードはほかのビジネス・スクールに比べて伝統的に日本人の学生の比率が低いのだが、私の学年には日本人が20名近くいた。クラス全体からすると3%未満ではあるが、それでもそれまでで最高の数だったのでないかと思う。これは当時日本型経営が脚光を浴びていたことと無縁ではなかったようだ。ケース・スタディの中で直接日本の企業を扱ったものは限られていたが、日本企業との競争に晒されているアメリカ企業を扱ったケースは度々出てきた。

日本人の学生としては当然の役回りのごとく、『短期的な利益に目を奪われることなく、長期的な視野に立って積極的な投資を行う』、『終身雇用によって社員に忠誠心をもたせ、士気を高める』といった日本型経営のよさといわれた点について実体験を交えながらコメントしたりした。日本型経営に対する評価がすっかり変わってしまった今にして思えば日本人学生にとって古き良き時代であった。

20名弱の日本人学生の中には日本国籍を有しているというだけでほとんどアメリカで育ったような人も含まれており、皆が皆日本企業に勤めた経験があったわけでもない。その一方で、日本で働いた経験のあるアメリカ人の学生が何人かいて、そのような学生を積極的に受け入れていたようにも見受けられた。彼らとは日本つながりで自然と付き合いが生まれたが、私が特に親しくなったのは、私の派遣元であるS社のライバル会社の大阪のM電機から派遣されていたエリオットと神戸のヒューレット・パッカード社で働いていたジェリーであった。彼らは二人とも日本語が流暢なのだが、バリバリの関西弁だった。

国際化を進めていたハーバードでは私が入学した年も前年に比べて留学生の比率を増やしていた。そして留学生の出身国の配分はその時々で戦略的に決められているように思われた。私のクラスには当時資本主義経済圏の仲間入りをし、その後の経済発展への期待からイマージング・マーケットと呼ばれていた東欧やロシア、中国といった国々からの留学生が多かった。

ハーバード出身のビジネスエリートを送り出すことでこれらの国々との結びつきを強めるのが狙いだったのだろう。一方日本人はといえば、バブルが崩壊し、日本型経営に対するある種の幻想が消え去ったことでその数が大幅に減らされた。この傾向はアメリカのビジネススクール全体として見られたようで、日本人にとってアメリカへのMBA留学はますます狭き門となっていった。

これは余談だが、アイビーリーグと呼ばれるアメリカ東部の伝統校の一つであるハーバードには政治家や大企業経営者などの富裕層の子弟も少なからずいた。彼らはたいてい中学・高校をボーディング・スクールと呼ばれる私立の寄宿舎学校で過ごした後、アイビー・

リーグ系の大学に学んでいる。ジョージ・W・ブッシュ現大統領も東部の名門エール大学を卒業した後にハーバード・ビジネススクールに学んでいる。

また、海外からの留学生もその国の上流階級の子弟が多く、私が住んでいた寮の隣人はスペインの元首相の息子とインドの富豪の息子だった。また、中南米出身者はなぜかほとんど例外なくヨーロッパ系の顔立ちをしていた。彼らは概して人柄が良く、評判も悪くなかったが、彼らを見るとつくづく日本は階級の（少）ない社会だと感じた。

アメリカのPCムーブメント

高校時代に交換留学で1年間カリフォルニア州に暮らしたことがあった私にとってアメリカでの生活は初めてではなかったが、エリート校であるハーバードはアメリカ社会の中でもかなり特殊な環境であった。私が最もカルチャーショックを受けたのはアメリカのビジネスエリート（の卵）たちの発言の慎重さだった。特に女性や黒人などの社会的弱者といわれる人々に関する発言には神経を使っていた。ハーバードでひとたび女性蔑視とか人種差別主義者のレッテルを貼られてしまうと、その悪評が後々の人生までつきまといかねないのかも知れない。

カリフォルニアでは成人した女性をガールと呼ぶことに違和感はなかったが、東部の伝統校ではそれは“ありえない”発言であった。成人女性をガールなどと呼ぶと女性を蔑視していると受け取られてしまうので、必ずウーマンと言わなければならない。ケース・スタディの中で人種問題が取り上げられるとアメリカの企業社会がいかに人種差別的であるかということ高声に発言する黒人学生がいても、それに反論する白人学生はいなかった。ある時、何でも人種と結びつけて問題にするのはいかがなものかと発言した白人学生がいたが、彼は黒人学生からの猛反発を受けた。

このような人種や性による差別に対する極端なまでの神経の使い方は『政治的正当性』（Political Correctness - 略してPC）と表される。しかしひとたび授業が終われば仲間うちで本音トークが始まり、授業では聞かれない発言が飛び出すくらいなので、このPCなるものもいささか偽善的といえなくもない。

現実のアメリカ社会ではどうかといえば、長年にわたる政府や学校の努力にもかかわらずマイノリティにとって人種の壁は今でも存在する。後年外資系の投資銀行に転職した私が研修先のアメリカで目にしたのは、圧倒的な白人比率の高さだった。大企業のトップを相手にする商売なので、そのほとんどを占める白人と同じ肌の色をしていることが相手の親近感を呼び、お近づきになりやすいのだそうだ。人間誰しも自分と似た生い立ちで、同じような価値観をもつ人の方が付き合いやすいと感じるものなのだろうから、これは一朝一夕には解決しない問題かも知れない。

日本からの留学生である私はこのようなPCの動きに対してただの傍観者を決め込んでいたのだが、思わぬところで足をすくわれることになった。クリスマス休暇の前にクラス

メート同士で事前に割り当てられた相手に名前を明かさぬままプレゼントを贈るという少々子どもじみているが楽しいイベントが行われた。当日の朝、私のメールボックスには手作りのクッキーが入っていた。

教室でクラスメートの女性に『シンジは何をもらったの?』と聞かれたので、『手作りクッキー。』と答えたところ、『誰からだろうね。』といわれたので深い考えもなく『女性からだということくらいしかわからない。』と答えた。すると、彼女は『手作りクッキーだからってなぜ女性からだと決めつけるの?クッキーを焼くのは女だけじゃないでしょ。』といわれた。思わぬ言葉に一瞬たじろいだが、日本人の男というだけで無条件に向けられがちな男尊女卑を疑う目を振り払わなければと『もちろん女性しかクッキーを焼かないとっているわけではなく、確率からすると女性の方が高いという意味で。。。』などと慌てて取り繕ったが、『どんどん墓穴を掘ってるよ (You're digging the hole deeper and deeper.)』といわれ、もはや黙るしかなかった。

後でこのことをほかのアメリカ人のクラスメートに話したところ、手作りクッキーを女性からのプレゼントと思うのはおかしいことではないといわれたので、人によって受け止め方はさまざまなのだろう。

また、こんなこともあった。韓国系アメリカ人の友人に何の気なしに『韓国って歌がうまい人が多いよね。』といったところ、それはP C的には正しくない発言だと指摘された。私としては韓国のカラオケ店や屋台で歌う人たちを見た感想を正直に述べたまでで、しかもほめていたつもりだが、特定の能力を特定の人種と結びつけるのは好ましくない、のだそうだ。

これらの出来事はいささか極端にも思えたが、我々日本人が何気なく発する言葉が差別的と受け止められることもあるのだという教訓にはなった。

クリスマスにももらった手作りクッキーはおいしかった。アメリカの食べ物は美味で量ばかりが多くあまりおいしくないものも多いのだが、ことクッキー作りに関しては欧米人に一日の長があるように思う。ナッツ類やチョコレートの粒をうまい具合にブレンドして、いい味に仕上げる。日本人の口にはちょっと甘めだが、焼き上がりの香ばしさとサクサクとした食感は何ともいえない。

後日プレゼントを贈った相手が明かされ、あの手作りクッキーは何と男のクラスメートからのものだということがわかった。ただしクッキーを焼いたのは彼のフィアンセだった。ハーバードでのよき思い出だ。

ハワイでのサマージョブ

アメリカのビジネススクールのMBA (経営学修士) コースは通常2年間で、学生は1年目と2年目の間の夏休みを利用してサマージョブと呼ばれる企業での実地研修を行う。このサマージョブは学生にとっては学費を稼ぐことに加えて、研修先の企業に自分の能力

を売り込み、卒業後の就職につなげる場となる。一方、企業の側にとっても卒業前に優秀な学生に“つばをつけておく”ことができる。つまりサマージョブは学生と企業のいわばお見合いの場となる。

日本から企業派遣で来ている学生たちは帰国後は派遣元の会社に戻るのでサマージョブをやる必要もなく、夏休みにはアメリカ国内外を旅行したりして過ごす。しかし入社から3年余りで留学した私はたいした蓄えもなく、会社から支給される基本給では生活するのがやっとだったので、他の派遣生のように夏休みの間に優雅に遊ぶ金もなかった。彼らが家賃の高いキャンパス内のアパートに住んでいたのに対して、私は1年目はキャンパス内の独身寮に、2年目はキャンパスからチャールズ川を隔てた対岸にある、古いが家賃は比較的安いアパートにアメリカ人のクラスメートと二人で住んでいたほどだった。

そこで私はサマージョブをやることにした。生活費を稼ぐためというだけでなく、進級の目処が立ち、精神的に余裕も出てきたので2年目にはアメリカ国内を旅行したいと考えていた。とはいっても卒業後はS社に戻る身であるし、少しは夏休み気分を味わいたいと思ったので、ニューヨークの投資銀行やコンサルティング会社などではなく、ハワイで働けないものかと考えた。そしてクラスメートたちがサマージョブ探しを始める1年目の後期にキャンパス内の書庫に行き、卒業者名簿の中からハワイで企業を営んでいるOBを探した。

ハワイという土地柄から、卒業者名簿に載っていたOBは観光業と不動産業に従事している人が多かった。限られた情報しかない中でそのうちの何人かを選び出し、手紙を出した。内容は自己紹介とサマージョブをやらせてもらえないかという簡単なものだった。募集もしていないところに売り込みをかけるなどほとんど押し売りのようなものだが、ハワイ島のコナで不動産業を営むマイク・キャッサーという人物の秘書から面接に来ないかとの連絡があり、航空券が送られてきた。こうして私は1992年の2月に週末を利用して酷寒のボストンからハワイに出かけることになった。

北西から南東に連なるハワイ諸島で最も南東に位置するハワイ島は、他の島を全部合わせた面積よりも広いため、ビッグ・アイランドと呼ばれている。島にはキラウエアという活火山があり、溶岩に覆われた大地が広がっている。一方、ハワイ諸島の北西にあるカウアイ島は火山活動を停止してから長い年月を経ているため深い緑に覆われ、ガーデン・アイランドと呼ばれている。中学校の地学の授業で習った“ホットスポット”と“プレートテクトニクス”を地で見るとような光景だ。

私が面接で訪れたコナはハワイ島の西海岸に位置している。今でこそ成田から日本航空の直行便が就航し、某有名女優が移住したこともあってよくテレビで取り上げられるようになったが、1992年当時はコナを訪れる日本人観光客は少なかった。ハワイ島の見所は何と言ってもキラウエア火山だったため、火山見物をするために島の反対側にあるヒロという町を訪れる人の方が多かったようだ。

コナの空港は米国本土から乗り入れが始まったジャンボ機が不釣り合いに見えるくらいこ

じんまりとしていた。ターミナルビルらしきものもなく、平屋の小屋が点在しているようなイメージだった。空港の周囲に建物も少なく、溶岩がむき出しになった台地が広がっていた。ハワイ島には公共の交通機関がなかったため、私は面接を受ける会社があるカイルア・コナの町までタクシーに乗った。

私を面接に招いてくれたマイクは不動産事業を営んでいた。不動産事業といっても物件の売買や賃貸の仲介をやっているわけではなく、リミテッド・ライアビリティ・パートナーシップ（有限責任の出資者からなる組合）を設立して80年代後半の貯蓄貸付組合（所謂S & L）の破綻で整理信託公社（RTC）の管轄下に入っていた商業用不動産を競り落とし、建物の改装などを行って占有率の引き上げ、物件の価値が高まったところで再び売却して売却益を得るというビジネスを行っていた。ヨーロッパへの留学経験があり、5ヶ国語に堪能な彼はハワイと米国本土のみならず、フランスの物件にも投資していた。そして彼の事業は大成功を収め、出資者への利回りは年率で30%を大きく上回っていた。

マイクの事業を成り立たせていたのは出資者となっていた彼の大学のクラスメートたちだった。彼は東海岸の名門マサチューセッツ工科大学からハーバード・ビジネススクールに進んだのだが、彼のクラスメートの中には本土からプライベート・ジェットに乗って訪ねてくるような大企業の社長までいた。このような高利回りの投資機会を享受できるのも彼らのような大口の投資家で、富める者がますます富んでいくアメリカ社会の構図を見るようだった。

マイクはもともと本土の東海岸にあるニュージャージー州の出身で、マサチューセッツ工科大学で化学を専攻し、ハーバード・ビジネススクールを出た後はハンガリー系移民の父親が経営するパルプ関連の会社を継いだ。しかし彼は後にこの会社を売却して今のビジネスを始めた。なぜ会社を売ってしまったのかと尋ねると、大きな組織で大勢の従業員を抱えていると労務問題に頭を悩ませることになる、人間を扱うほど面倒なことはないのだと語った。

そんな彼がコナに移り住んだのは、世界的に有名なアイアンマン・トライアスロンのレースに参加して当地がひどく気に入ってしまったためだという。その彼も今はコナのオフィスのアシスタントに任せてアリゾナに移り住んでいる。アリゾナもまたいいのだそうだ。彼くらいの資産家になると世界中どこに住んでいても生活は成り立つのだと彼のアシスタントは語っていた。羨ましい身分である。

マイクが私をインタビューに招いたのは、人手が必要だったからというよりも募集もしていないのに自分から売り込みをかけてきた日本人に興味をもったからのようである。彼のオフィスで行われた面接も、面接というよりは世間話に近かった。そして3日間の滞在期間中ハワイ島を案内してくれたり、家族と食事に連れて行ってくれたりした。私もまたのどかで美しいコナの町が気に入り、特に正式なオファーをもらうわけでもなく、夏の間マイクのもとで働くことに決めた。

楽園生活

前述の通りマイクが私を雇ったのはいわば道楽のようなもので、働く期間も報酬の額も適当に決めてくれという感じであった。もちろん仕事はしなければならないので、就業時間中は窓の外に広がる美しい海を眺めながら、オフィスにこもって商業物件の入札価格を決めるための収益予測を作成したりした。不動産物件といっても将来のキャッシュフローを予測して現在価値を求めるという手法は企業価値の算定と同じなので、ビジネススクールのコーポレートファイナンスの授業で学んだことを実践する場となった。また、ここでの経験は業種違いのS社に戻った後に投資案件の評価を行う上でも大いに役立った。

コナは私の目には楽園のように映った。ハワイ島は北東から吹く貿易風が運んできた雨雲が島の中央部にそびえるマウナ・ロアとマウナ・ケアという4千メートル級の山にさえぎられるため、島の西側にあるコナは東側のヒロとは対照的に雨が少なく、一年を通じて晴れた穏やかな日が多い。また、オアフ島やマウイ島に比べて人も少ないので海がとびきりきれいだ。オフィスの目の前にある浜から海に飛び込めば美しい珊瑚と熱帯魚を間近に見ることができる。オアフ島の老舗のダイブショップのベテランダイバーも、ハワイ諸島の中でコナの海が一番きれいだと言っていたほどだ。

マイクは海を見下ろす小高い丘の上に立つ広い一軒家に住んでいたが、彼の庭のプールからは眼下に太平洋を望むことができる。日没前に真っ赤に染まった大海原をくじらが悠然と泳いでいく光景は息を呑むほど美しく、今でも目に焼きついている。

週末にはコナから南に下ったケアラケクア湾というところに行った。カヤックを漕いで沖に出るとどこからともなくイルカの群れが寄ってきてカヤックの周りをぴよんぴよんと跳ね始める。イギリス人航海士キャプテン・クック上陸の記念碑がある岬の突端にカヤックを係留して海に飛び込むとオアフ島のハナウマ湾とは比べ物にならないくらいたくさんの魚と美しい珊瑚が見られる。透明度が高いのでダイビング・ギアを使う必要もなく、シュノーケリングで十分楽しめる。

ここまで書くとハワイ島は正に楽園のようなところに聞こえてしまうが、後年私は自らが所詮短期滞在者の身で、楽園のように見えたのはほんのうわべだったことを知った。S社から転職した先の外資系の投資銀行にコナ出身の同僚がいたのだが、彼はハワイ島の教育水準が全国で最低レベル、ティーン期の麻薬（といってもマリファナ）や妊娠の問題も全国で最も深刻なのだと語った。我々の目には楽園のように映っても、そこに住む若者にしてみると国の一番隅っこに閉じ込められているような閉塞感を感じ、将来に夢を見出せないのだそうだ。

ホノルル出身の知人は現地の高校で成績が優秀な生徒はたいてい本土の大学に進学し、そのまま本土で就職すると話していた。ホノルルのような大都市でさえも狭い世界に感じてしまうなら、ハワイ諸島のさらに隅っこにあるハワイ島ではなおさらだろう。そして学業に秀でていない限り、島を出る道は見出せないのだろう。そこには私のような短期滞在

者にはわからない“樂園”の現実があった。

私にサマージョブをやらせてくれたマイクとはその後も交流が続き、後述のように私の“S社辞めたい病”が再発した時には彼にも相談した。そんな時彼は自分がやっているような事業をやってはどうかと勧めた。企業家として成功した彼はある意味で理想ではあったが、私が不動産投資のような経験のない分野で成功するのは難しいだろうし（マイクは経営していた会社を売却した後に独学で始めたので不可能とはいえないだろうが）、何よりもそれほど関心がある分野ではなかった。彼が教えてくれたビジネスで失敗しないコツは今でも肝に銘じているが、まだそれを実践する場は得ていない。

養子縁組

当時齢50を超えていたマイクには4歳の娘と1歳の息子がいた。いずれも養子で、娘はフィリピン系、息子はグアテマラ系であった。マイクは晩婚であった上、結婚してしばらく子どもができなかったので養子をもらうことに決めたのだそうだ。アメリカではこうした異人種間の養子縁組が結構多い。日本では家族は血で結ばれているもの、という感覚が根強いが、アメリカの養子縁組家庭を見ると、家族とは何なのかと考えさせられる。

長年子どもができない日本の知人の中には夫婦で不妊治療に通って何とか子どもを作ろうとする人たちが少なくない。養子をとることへの精神的なハードルが高いのだそうだ。かたやアメリカの友人や知人の中には自分の血のつながった子がいても、子どもがもう一人くらいほしいという理由で養子をもらったりする。また、日本であれば養子を引き取った親がそのことを直隠しにすることが多いと聞くが、アメリカでは異人種間の縁組では隠しようもないし、隠すつもりも毛頭ない。勿論、親は血のつながった子と養子を分け隔てなく育てるし、子供同士も血縁がなくともお互いに実の兄弟同様に育つ。

『子どもは自分に似るからかわいいんだ。』

飲み屋でそう語る上司を見て思わず『そうですか。』と喋ってしまったところ、後で別の人物から『サラリーマンなんだからああいうときはそうです“ね”と言わなきゃダメだよ。』と注意された。しかしその上司に似ていて、しかも“かわいい”というのが私の頭の中ではどうしても両立しなかった。私など、自分に似た子ども（特に性格）がかわいいと思えるか自信がない。女性の同僚の中には自分でお腹を痛めて生んだ子だからかわいいのだと言う人がいて、実際に生んだことがなくてよくわかるものだと思ったが、日本ではそうした“血を分けた関係”が重要だと考えるのが一般的なようだ。養子縁組や無痛分娩が普通に行われ、代理母も公に認められているアメリカとは対照的だ。

思えば国籍の取得の面でも出生地主義のアメリカに対して日本は血統主義で、外国人が帰化するにはそれなりのハードルがあると聞く。私と同世代の在日韓国人の人たちの中には帰化すれば何かと便利だけど手続きが面倒なのでやっていないという人もいる。果たして日米両国のこの違いはどこから来ているのだろうか。

年賀状に自分の子どもだけが写った写真を載せる友人が多いことを考えると、自分の子どもがかわいいと思うのは人が自然にもつ感情らしい。第三者の私から見れば確かにかわいい子もいれば？な子もいる。しかし親にしてみれば客観的に見てかわいかどうかにかかわらず、自分の子はかわいく感じられるものらしい。一度二人の娘を持つ友人に聞いてみたところ、テレビに子役として出ている子どもとは違うというのはわかっているが、それでも自分の子どもはかわいいのだといった。だからこそ一生懸命育てられるのだから、人間よくできているものだと思う。しかし子どもがかわいいと思うのは本当に血がつながっているからなのだろうか。

アメリカ人にも自分の子どもがかわいいという感情はあるだろう。ただ実の子がいるのに養子を取り、分け隔てなく育てている人を見ると、自分が生み、“血がつながっている”ということよりも、自分が育てた過程の方が大きなウエイトをもっているように感じる。日本でも『生みの親より育ての親』というくらいだから、養子を育てれば同じような親子の絆が生まれるだろうが、やはり養子をとるという入り口のところに高いハードルがあるようだ。そしてそのハードルは、養子に対する社会的な認知度の低さや公文書に“養子”と書かれてしまうような血統主義に基づく現行の戸籍制度に起因しているのかもしれない。

日本では大人になってから自分が養子であったことを知った子どもが自分は“本当の”子どもではないことにショックを受け、“本当の”親を探すという話がテレビで紹介されたりするが、アメリカではそのような番組は成り立たない。育ての親が本当の親であり、生みの親は生物学上、或いは遺伝上の親に過ぎないということになるからだ。日本でも養子はれっきとした“本当の子ども”という考え方が根付けば、子どもをもつことを諦めなくてすむ夫婦が増えるのかも知れない。

南部なまりと京ことば

日本に比べて歴史が短いアメリカでも地域ごとに異なった伝統や文化が根付いている。また、日本に県民性があるように、アメリカにもその地域の歴史に根ざした人々の気質の違いが見られる。ビジネススクールの1年目を無事にクリアし、ハワイでのサマージョブで多少の蓄えもできた私は2年目には連休などを利用してアメリカ国内を旅行した。各地を旅してみると、一口にアメリカといっても東部、西部、南部、そして中西部はそれぞれに全く違った風土があることがわかった。その中でも他地域との違いが特に際立っていたのが南部である。

アメリカ東部の、特にインテリ層の中には南部を『後進地域』として見下す傾向がある。その最大の理由は奴隷制の時代から続く人種差別的な風土にあるようだ。ハーバードのクラスメートだった白人女性は、彼女が黒人の同僚と南部に出張したとき、並んで歩いているだけであらゆるところで突き刺さるような視線を浴びたという話をした。また、S社のアラバマ州にある工場に赴任していた人からは、同じ工場に勤める同僚同士でも白人と黒

人の間ではプライベートでの交流はなく、お互いの結婚式に呼ぶこともないのだと聞いた。

全米で最もリベラルな部類に入る西海岸のカリフォルニア州とボストンがあるマサチューセッツ州、そしてハワイ州でしか生活をしたことがない私にとっては同じアメリカでも南部は別世界の話のように聞こえた。そんな南部の町を訪れる機会は意外に早く訪れた。サウスカロライナ州出身のクラスメートのラリーがチャールストンにある彼の実家に招いてくれたのだ。

チャールストンは古い町並みが残る全米屈指の観光地であるが、同じ南部にあるニューオリンズなどと違い海外での知名度が今一つのように、外国からの観光客はあまり見かけなかった。また、街中で東洋人の姿を見かけることもほとんどなかった。

ラリーの家はミーティング・ストリートという旧市街の目抜き通りに面し、かつて地元の名士が集まる社交クラブとして使われていた古い邸宅だった。そのため旧市街をめぐる馬車ツアーの観光コースになっていて、私が滞在している間も観光客を乗せた馬車が家の前に停まってガイドが何やら説明していた。ラリーに『大邸宅 (mansion) に住んでいるんだね。』と言ったところ、『部屋の数が増えらるくらいだと大邸宅とは言えないよ。』という答えが返ってきた。彼の父親はインディアナ州で食肉加工の会社などを経営していたが、アメリカのお金持ちの感覚は日本の中流家庭に育った者にはなかなか理解しがたい。

旧社交クラブの建物というだけあって彼の家の天井は驚くほど高く、応接間の壁には巨大な家族の肖像画が飾られていた。家の裏手にはかつてキャリッジ・ハウス（馬車置き場）だった建物があり、それを改造してゲスト・ルームとして使っていた。私も滞在中ここを自由に使うようにいわれ、市外に観光に出かけるときのためにと大きな自動車まであてがわれた。

チャールストンでの体験はそれまで経験したことがないものだった。夕食の前にはラリーの両親が近所のご友人（という言い方がふさわしい、紳士・淑女）を招いてカクテルをふるまった。南部の上流階級の伝統らしいのだが、私にとっては勿論初めての経験だった。地元のことにはまるで無知な私と、日本について特別な関心もないであろう地元の名士とは共通の話題もなく、何を話したらよいか皆目検討がつかなかった。彼らは私に気遣ってか日本の企業がチャールストン郊外のゴルフ場を買収したという話をしたが、後はどこの庭師の腕がいいなどという世間話を始めた。私はただ黙って聞いているほかなかった。

このような異文化体験の中でも私にとって最大のカルチャーショックだったのは召使いのいる生活だった。朝起きてダイニング・ルームに行くと朝食用の食器一式とその日の新聞がテーブルの上に整然と置かれていた。私が席につくとすかさずメイドさんが朝食の注文を聞きに来た。パンは何にするか、食前の飲み物は何にするか、ソーセージとベーコンのどちらがいいか、卵の焼き方はどうするか、食後は紅茶とコーヒーのどちらがいいか、といった具合である。決してレストランではない。個人の家である。友だちの家に遊びに行ったときには出されたものを食べるだけで選択肢などないのが当たり前と思っていた私は、家で朝食の注文ができるというのは新鮮な驚きであった。

‘注文’を済ませて新聞を読んでいると、ほどなく食事が運ばれてきた。メイドさんが去った後、マフィンにつけるバターがないことに気づいた。台所まで取りに行くとメイドさんに『わざわざこんなところまで来なくてもテーブルの上のベルを鳴らしていただければいいですよ。』といわれた。ダイニング・ルームに戻ってみると確かにテーブルの上によくホテルの受付などで見かけるベルが置いてあった。しかし、日本のサラリーマン家庭に育ち、使用人を使ったことなどない私にとってはベルで人を呼びつけるというのはどうも抵抗があった。

高校の英語の授業で読んだアーノルド・トインビー博士の『日本の印象』の中に、階級のない社会といわれるアメリカの方がむしろ日本よりも階級社会であると書かれていたのを思い出した。すなわちアメリカではチップをもらえないと侮辱されたと感じる人たちと、逆にチップを渡されると侮辱された気持ちになる人たちとに分かれるというのだ。そう考えるとベルで人を呼びつけるのを相手に失礼と感じるのは間違いで、むしろ食事を運ぶことを仕事としている人の領分を侵して台所までバターを取りに行くほうが不適切だったのかなどと考えさせられた。

前述のとおり、チャールストンは古い町並みが残る美しい町なのだが、町を観光していて気づいたことがある。店やレストランに入っても白人しか見かけないのだ。初めは気のせいかと思ったが、ラリーの家の周辺もほとんど白人の姿しか見かけないのである。南部の町で果たして黒人がそれほど少ないことがあるのだろうか。

ラリーに聞くとすぐにその理由がわかった。チャールストンは町を東西を貫く一本の道路を隔てて北側に黒人、南側に白人が住んでいるというのだ。これはもちろんお互いが相手側の地区に住んではいけないということではないが、昔からそのように別れて住んでいるということだった。東部のエリートたちにはこんなところが“後進的”と映るのかもしれない。

しかし、黒人と白人が分かれて住んでいるからといって人種間の対立があるといった印象は受けなかった。むしろ人種が分かれて住んでいることがごく当たり前のこととして受け入れられているように見受けられた。現に人種間の対立に起因する暴動事件もなく、他の大都市に比べると治安もいいという話だった。当時ロドニー・キング裁判が発端となってロサンゼルスで大暴動が起きていたが、それに比べてチャールストンは何とも平和な町だった。

ラリーの家の庭師は黒人でメイドさんはヒスパニックの人だったので、トインビー博士のいうチップをもらう側が有色人種で払う側が白人という構図は見られたが、当事者たちがそれを人種問題と絡めて問題視しているのでなければ、外部の者が自分の価値観を押し付けて人種差別的と断じるのは果たして正しいのかと考えさせられた。もっといえば庭師もメイドも顧客である雇い主にサービスを提供している立派なサービス業で、彼らが雇い主に仕えるのは他のサービス業同様、お客さんにサービスを提供している行為に過ぎない。それを一段下であるかのように見ることで自分が差別意識の表れかも知れない。

チャールストンでの滞在で印象に残ったことがもう一つある。それは現地の人たちが話す独特の南部なまりだった。私をチャールストンの実家に招いてくれたラリーは他のアメリカの“良家”の子女と同様に、州外のボーディング・スクール（寄宿舎付きの学校）に通っていたのでアメリカの標準的な英語を話したが、南部で育った人は非常に特徴のある南部なまりで話す。その南部なまりは“サザン・ドロール（Southern Drawl）”（南部のゆっくりした話し方）と呼ばれ、単語の母音を長く伸ばして発音するのが特徴だ。不朽の名作『風邪と共に去りぬ』でビビアン・リーが話している言葉がそうだ。

ラリーに連れて行かれたチャールストンのバーで若いブロンドの女の子たちがこの南部なまりで話しているのを聞いて、ハッとした。南部なまりは女性を何とも女性らしく、魅力的に演出するのだ。日本でいえばさながら京ことばといったところだろうか。東部のエリートたちの中にはテンポが遅い南部なまりの話し方は愚鈍に聞こえるなどという人もいたが、女性が話すときとまったく違った印象を与える。

ボストンを後に

ハーバードでの2年間はあっという間に過ぎた。前述の通り、これまでの自分の人生の中であれ程勉強した時期はない。1年目は全てが必修科目で、会計学、コーポレート・ファイナンス、マーケティング、生産管理、コミュニケーション、組織行動論など、経営者として必要とされる知識を一通り学び、2年目は派遣元のS社に戻ったときに最も役に立つと思われたファイナンス関連の科目を多く履修した。

当時S社は大規模な投資や企業買収を行っていたわりに投資審査が十分に行われているとはいえない状況だった。最もオーソドックスな投資評価の手法の一つで、企業の買収価格の算定に欠かすことができないDCF（割引キャッシュフロー）を理解していた人も少なく、数十億～百億円単位の投資案件でも申請者側が作る甘い収益予測に基づく投資回収期間の計算だけでその是非を判断していた。しかもこの投資回収期間も本来の呼び名（Payback Period）ではなく、なぜか全く別の指標を表すROI（Return on Investment）という誤った呼び方がされていた。

当時の私はナイーブにもビジネススクールから持ち帰った知識を社内に普及させれば採算性が疑わしい投資を未然に防ぐことができると考え、会社からの派遣で留学した者としてそのことにある種の使命感すら抱いていた。このため経営陣の承認を必要とする大規模な投資案件を審査する投資企画室という部署に帰任することを希望した。そして当時の上司と投資企画室長の承諾を得て、私の帰任先が確定した。このような考えが後でとんでもない結果を招くということを当時の私は予想だにしていなかった。