

第1
特集

ゼロ金利バブル FRBと日銀の罪

第2
特集

猛暑・厳冬とビジネス

週刊

エコノミスト

11/16
特大号
2010

ゼロ金利 バブル

FRB、日銀の異常なる金融緩和
ドル暴落、新興国過熱、金高騰
しつこい先進国デフレ圧力

非伝統的金融政策の是非 岩田規久男／翁 邦雄

弊社社長 石井静太郎はなぜアメリカで成功
できたのか？

単身アメリカに渡った石井は何を目標として
その一歩を進めたのか？

波乱万丈ともいえる石井の半生を3回シリー
ズで紹介されました。

猛暑・厳冬とビジネス

短期連載 反骨の勝者—ある中卒団塊のアメリカ成功物語

米中間選挙の結果を読み解く

エコノミスト
リポート

米SNS「フェースブック」が攻めてくる

毎日新聞社
特別定価650円

「や」

はり君が来たか、サム」

2000年秋、世界最

大の半導体製造装置メーカー、米アプライド・マテリアルズ（AMAT）のジェームズ・モーガンCEO（最高経営責任者）は、自室に入ってきた日本人の人事担当副社長を見て、こう呟いた。

「報酬委員会の決定を、お伝えに来ました。今期の（あなたの）報酬について、これから話し合いますよ。2人きりで。サムの愛称で呼ばれる石井静太郎は、静かな口調で話し始めていた。

AMATの00年10月期の売上高は、前期比53%増の95億5640万ドル（当時の1ドル＝120円換算で約1兆1470億円）。モーガンCEOは、ベンチャーだった同社を1977年から牽引する、中興の祖である。一方の石井はAMAT日本法人副社長から、96年秋に米本社の人事担当副社長に就任。突然の抜擢だったが、本社で石井はグローバルな人事と報酬システムの開発に取り組み、成功する。冒頭にあるようにCEOの報酬も成果に応じて決める体制を確立したのだ。

これが評価され、石井は翌年の01年にコーポレート・バイスプレジデント（VP）である人事責任者から、グループVPであるアジア地域全体の管理責任者に昇進する。日本企業

反骨の勝者

【第1回】

ある中卒同郷の
アメリカ成功物語

学歴で差別される日本においては「一生、勝てない」

石井静太郎 元米アプライド・マテリアルズ副社長

イチローが米シアトル・マリナーズに移籍した2001年、その年棒を超える日本人が同じアメリカ西海岸にいた。石井静太郎（64）——。中卒で働いて味わった学歴・出身地差別の理不尽と不条理。展望なき日々を悶々と過ごし、25歳の結婚直前、英語をまったく話せないのに単身渡米。新天地での悪戦苦闘が始まるが、いつの時代もチャンスはどこかに必ずある。3回にわたり、石井氏の半生を紹介する。

ながい 永井 たかし 隆（ジャーナリスト）

アメリカへ

と異なり役職（仕事）で報酬は決まる米国企業。グループVPは会社の上位20人以内に入る。ストックオプション（自社株を買う権利）を含めた報酬は、同じ年、米メジャー球団のシアトル・マリナーズに移籍したイチロー選手の推定年棒約560万ドルを超えるまでになった。

1963年、中学卒業後、日本の電機メーカーで働き始めた頃、誰が石井のこのような大成功を想像できただろうか。石井本人も含めて。

71年9月。25歳になったばかりの石井は、アメリカに渡るため、生まれて初めて飛行機に乗った。前夜は一睡もしなかった。フィアンセと夜通し話し合っていたためだ。これまでの人生について、互いの家族について、反対されている結婚について、これからの2人について……。

羽田空港でフィアンセと別れてから、強烈な不安に襲われている。「俺は、本当にやっていけるのだろうか。いや、ケネディ空港で入国できるのだろうか」。

石井が選択した今回の行動は無鉄砲としか言いようがなかった。大したあてもなく、しかも英語がまったく話せない。10代の青年が思いつきで行動するのは訳が違う。社会に

出て9年目、結婚を控えた25歳の立派な社会人だ。家族をはじめ周囲は反対するのを通り越して呆れた。だが、その無謀さを一番わかっているのは石井本人だ。高度1万呎の上空で期待と大きな不安が渦を巻いた。

この年の7月、東京・銀座にマクドナルド1号店がオープン。8月にはアメリカが金とドルの交換を停止すると発表した、ニクソンショックが起きた。1ドル360円の固定相場制から、変動相場制へと変わっていく。古い秩序が壊れ、世界は新しい時代へと急進を始めていた。

石井を乗せたノースウエスト機はニューヨークのケネディ国際空港に到着。国内線のラガーディア空港にイエローキャブで移動した。ラジオからはサイモン＆ガーファンクルの「The Boxer」が流れた。歌詞の意味はわからない。夢のなかにいる気分だ。

ニューハンプシャー州の空港にたどり着いたときには、もうとつぷりと日は暮れていた。生まれ故郷である埼玉の夜とあまり変わらない田舎だと、石井はふと思う。

英語学校の寮でルームメートになるチャックが、出迎えに来てくれた。寮に荷物を置くと、チャックはそのまま夢とうつつの間を彷徨う石井をディスコに連れ出した。何時まで店にいたのか記憶はない。

米アプライド・マテリアルズを退職する副社長の送別会で司会を務める石井静太郎氏（04年）



石井 静太郎 いしい せいたろう（イーオス社長）
1946年8月、埼玉県坂戸市生まれ。NEC三田工場に勤務中、都立港工業高校（定時制）卒業。71年9月、渡米し英語を勉強しながら会計学を学ぶ。76年5月米ベース大学卒業（会計学専攻）、79年9月ニューヨーク州公認会計士（CPA）登録。米大手会計事務所ピート・マーウィック&ミッチェル（現KPMG）や米巨大コングロマリットを経て、80年9月米半導体装置メーカー大手のアプライド・マテリアルズ・ジャパンに入社。82年10月に同社取締役役に就任。96年11月、米アプライド・マテリアルズ人事統括副社長に就任。その後、グローバルオペレーション統括などを歴任する。その後独立し、2008年1月にコンサルティング会社イーオスを設立し現職。

人生最初の不条理

寮のベッドに倒れ込み、熟睡し昼近くに目覚めたとき、石井は初めて事実を悟った。

「俺はいま、アメリカにいる」
すべてが、昨日までとは違う世界へと、一気に突入していた。

石井は46年8月、埼玉県西部の坂戸市に生まれた。生家は和菓子店。5人姉弟の次男だった。家族は、祖母、父母とで8人いて、決して生活は豊かではなかった。野山を駆け回

って遊び、小学校高学年になると新聞配達をして家計を助けた。「次男坊特有の負けず嫌いな性格でした。後の反骨精神のもとになったと思う」と、石井は振り返る。

中学を卒業すると、東松山市にある公立の職業訓練校・電子科に入った。高校に進学したのは長女だけで、長男も次女も中卒で働いていた。テレビを組み立てたり、電気回路を製作したり、さらに微分積分などを1年間学び、63年に日本電気（NEC）の三田工場（当時。現在は本社ビルの所在地）に就職した。同時

に、都立港工業高校電子科・夜間部を受験して合格。働きながら勉強する生活は、一時期を除きこれから32歳まで続く。

人生で最初の不条理を、16歳の石井はNECで経験する。

石井たち地方から就職した中卒入社組は、6カ月間の試用期間が設定された。つまり、本採用ではなく臨時社員扱いだった。人事課からは「1日でも休めば正社員にはなれない」と脅された。これに対し、東京出身の中卒者はいきなり正社員だった。しかも、職業訓練校を出ていない1歳年下であっても、試用期間はなかった。

ちょうど春闘の時期で、工場の屋上では組合が決起集会を開いていた。「君たちは出なくていい」。組合幹部から機械的に告げられた。

石井はいま、次のように語る。

「こんなことは許せないと感じた。しかし、自分の力ではどうすることもできない。私の反骨精神は、実際はここから始まる。将来に対する夢や目標を描く前に、社会の仕組みに対する反抗心の方が先に芽生えた」

初任給は標準月額で1万円。それなりに残業をして得た分から、健康保険料や寮費、半年後には組合費などが引かれる。このため、手元に残ったのは1万2000円前後。

石井は試作課で働いた。設計技師

悶々としていたNEC時代。麻布の寮で（65年）



から渡される図面を基に、新型の電話交換機を製作するのが仕事だった。

「どんなに頑張っても俺は鰻重を食えない」

NECは日立、富士通と並んで「電電御三家」と呼ばれ、電電公社（現NTT）からの受注が主な事業である。工場内には「試験官」と呼ばれる電電公社の職員が何人も常駐。試験官が立ち会った最終テストに合格しないと、製品の出荷はできない。試験官は「偉い人たち」であり、別の制服を着ていた。石井たちが工場の食堂でうどんをすすっている時、試験官には鰻重が届けられる。

工場にとって、唯一の顧客であり絶対的な立場にあるのは、末端で働く少年にも理解はできた。だが、入社時の理不尽を経験した彼は、ここ

でもやり場のない怒りを覚える。電電公社や試験官に対してではない。社会に横たわる、仕組みや構造に対する怒りだった。

「若い自分には可能性がある。努力を惜しまないし、仕事も勉強も一生懸命やっている。なのに、どんなに頑張っても鰻重を食べられる身分になることは決してない。あの人たちのような」

この時、石井は自分の前に2つの道があるように思えた。1つはNECで働き続ける道。25年間勤続すれば、班長に昇進できる見通しだった。だが、別の服を着ている人（電電公社）に迫っていくことは、絶対ではない。

もう1つはどこかの時点で、まったく違う世界へと飛んでしまう道。具体的な構想はなかったが、社会が内包する矛盾に対する怒り、負けず嫌いな性格、そして反骨心がひたすら膨らんでいた。

「俺は勝ちたい……」

定時制高校を卒業してしばらく経った頃、米ゼネラル・エレクトロニクス（GE）の日本人に勤める義兄（姉の夫）から「静太郎君もウチに来ないか」と転職話が舞い込む。NEC三田工場で悶々としていた石井は、この話を受ける。

GEは原子力発電施設を、日本に大々的に売り込もうとしていて、人手を必要としていた。だが、採用試

験はうまくはいかなかった。アメリカ人幹部との面接に臨んだものの、「I……」としか発音することができなかったためだ。

「もっと、勉強しよう」

猛省すると同時に、GEがあるアメリカ、そして英語への興味が芽生えていく。「アメリカは、自由の国だ。やる気と実力があれば、誰だって成功できるんじゃないか。頑張っても報われない日本とは違う」。

仕事はそれなりに面白かったが、25年働いても自分は班長にしかならない。定年までに係長になるのが、せいぜいだろう。こんなことではないのか。

葛藤しながら24歳になろうとしていた石井は、1歳年下の女性と恋に落ちる。彼女は大学を卒業して都内で働いていた。交際を始めて1年が過ぎる頃、石井は2つのことを決める。1つは結婚。もう1つはアメリカ行きである。「一緒にいこうか」という石井のプロポーズを、彼女は受け入れた。残された課題はアメリカ行き。

石井が立案した計画はこうだ。まずは、石井が単独で渡米して、ある程度の「地ならし」をする。英語学校に入学して就学ビザを取得。留学生の妻という身分で、彼女もアメリカに渡る。その後は、大学に入ろうと考えたが、基本的には「出たところ

勝負」でいくしかない。

出発の時点で、石井の所持金は約80万円。NECで8年余り働いて貯めたおカネとささやかな退職金の合算だが、就学ビザがないため往復の航空チケットが必要だった。

ニューヨークへ

渡米して半年後の72年1月、石井はニューヨークに向かった。遠い友人を頼り彼の住み家に潜り込んだ。ビザの更新に迫られていて、石井は簿記学校と英語学校に入った。

既に帰りの航空チケットは手放していた。円高になったため、約500ドル（当時のレートで約15万円）の為替差益を得るが、この時点で自ら退路を断っていた。

午前中は簿記学校に学び、昼食時には「亀八」という日本レストランでアルバイト、午後は簿記学校と英語学校とを掛け持ちして、夕方から夜中の12時まで再び亀八で働く。

ニューヨークの生活が始まって間もなく石井は突然、英語を話せるようになる。まるで子供が初めて自転車に乗れたときのように。

そして4月、クイーンズ区に半地下の部屋を借りた。家賃は月150ドル。居を構えたことで最低限の準備は整う。フィアンセを迎える「地ならし」が完了した。（以下次号）