

Dots somehow connect your future

点と点が未来の線になっていくような

土田 美那 (2001 (H13) 教育)



まっすぐ続く新緑の並木道と、そこを歩き交う学生や自転車、木々や葉や人の声でざわめくような音。こんな風景がここで時間を過ごした者であれば誰の記憶にも鮮明に残っていることだろう。私はこの場所にまた戻ってきており、遠い記憶と現在

が重なりながら進んでいる。憧れのスティーブ・ジョブズ氏が2005年の米国スタンフォード大学卒業式の祝賀式で卒業生に向けて、“点と線”、人生の中の点と点がつながるような生き方を、というスピーチを行った。私の人生の点の多くは北海道大学(北大)と密接に結びついている。

私、土田美那は、2001年に北大教育学部を卒業し、当時の松下電器産業株式会社(松下電器)、現在のパナソニック株式会社(パナソニック)に入社、2013年まで主として半導体事業の開発部門、営業部門で人事職能としてキャリアを形成した。その後、米国シリコンバレーで専業主婦、子育てや地域活動を経験。2018年より札幌へ居を移し、2016年設立の北大発ベンチャーで、現在はエッジAI映像解析技術で日本をリードするスタートアップの人事最高責任者(CHRO)、インド拠点の取締役として、グローバルで多様性のある組織・事業戦略と採用戦略の構築に取り組んでいる。東南アジア人的な明るさと人懐っこさ、オーストラリア人的なリベラル感覚とアメリカ人的なユニークなキャラクターと日本人らしい勤勉さや緻密さが私を構成しているのではないかと思う。

感謝の気持ちを言葉にしなければならなかった瞬間や、お詫びができていないことと未だ残る申し訳なさや、恥ずかしさはあるが、人生も折り返し地点に来た私自身の歩みを振り返りながら、現在チャレンジしていることやその仲間についても紹介したいと思う。

1. 生い立ち

私は父の仕事の都合で幼少期の約5年間をタイ、

バンコクで過ごし、その後の約5年間をオーストラリア、シドニーで過ごした。日本で生活をしたことのない日本人は、シドニーでは現地校を自ら選択し、日本人学校も行かなかった。その後、日本で小学校高学年を迎えることとなり、公立の小学校、中学校を自ら選択し、案の定学業では非常に苦労した。学業だけでなくカルチャーの部分での苦悩も大きかった。高校は、比較的インターナショナルな環境の整っている私立を選択し幾分かは緩和され、ほんやりとその後の進路も同じような選択を考えていた。

2. 北海道大学との出会い

高校1年生の終わり頃だったか、予備校の東進ハイスクールから無料講座のハガキが届き、苦手であった現代文の講義で、今は有名人の林修先生から学業や就業を通じた社会貢献の意義や国立大学に進学することの重要性を学んだ。国立大学受験には複数科目の対策が必要であり、河合塾で現在は京都大学大学院文学研究科教授の水野一晴先生の地理学の講義を通じて、北大を知った。水野先生は1985年に北大大学院環境科学研究科修士課程を修了され、その当時のお話やアフリカ、南極大陸などの冒険のエピソードや研究へのパッションが私達生徒を魅了した。その後、塾講師から、京都大学で教鞭をとられ、その見事な転身に皆、あこがれた。

南国育ちの私にとっては、北国の北海道という未知の世界と、そこで一人で生活することも夢のように思えた。そして教育学と心理学を学び、いつかは子供達の教育環境を良くしたいとの思いから、1996年に北大教育学部に入学した。

3. 北海道大学の国際色あふれるカルチャー

大学に入学する頃には、私もすっかり日本人らしくなっていたと思う。ただ、周囲には道外からの学生は少なく、何となく居心地が良くはなかった。しかし、後ろの席の元気な陸上部の島田麻美さんにはいつも助けられた。キャンパス内を見渡すと、留学生や外国人講師も多く、日本にありながら彼らと英語で過ごす時間が増え、何か自分自身を取り戻したような気持ちになった。アメリカ、サン

フランススコやニューヨークへの憧れも芽生え、旅に出た。当時留学生との交流で出会った、大切な日本人の友人である経済学部の丸谷奈都子さん、桐澤由美さんが大学3年生の終わり頃から就職活動を始めていた。これも後から知るのだが、彼らは人事系のゼミに所属していた。何となく、真似していくうちに、ハイテク分野をリードする日系企業で自身も活躍したいと思うようになり、就職氷河期といわれている中で当時の松下電器に内定をもらうことができた。結果的には北大文系から入社したのはただ一人だった。

教育学からビジネスへの進路転向は自分自身に対しても説明がつかなかったが、松下幸之助の「ものをつくる前に、人をつくる」、「事業は人なり」等の言葉、直接お客様とのビジネス活動を行わない人事という職能に共通項があり、自分自身にフィットするようにも思え、希望した。

一方で世の中はインターネットやソフトウェアビジネスへの価値が徐々に高まりはじめている頃で、いつかは、北大の優秀人材と、札幌キャンパス周辺でソフトハウスを創業し、グローバルに活躍したいともぼんやり思いながら卒業し、北海道を飛び立った。



北海道大学を卒業しました（左から丸谷さん、筆者、桐澤さん）

4. 松下電器産業株式会社での出会い

1980年代のジャパン・アズ・ナンバーワン時代と日本製品不買運動をシドニーで目の当たりにした。その後もエレクトロニクス産業で日本企業がリードして続け、特にそれを下支えする半導体事業は、私が松下電器に入社した当時も世界を席巻するようなポジションにあった。入社当時は本社採用部門（東京）、販売店（埼玉）や製造部門（富山）での研修を経て、希望したシステムLSI開発部門（大阪、京都）での人事としてキャリアをスタートした。しかしながら、入社直後の2001年10月

には'71年の連結決算を公表開始以来半期ベースで初の営業赤字に陥り、「破壊と創造」をテーマとする事業構造改革を実施した。

入社当時の私はまた、北大入学時以上にカルチャーのギャップなどに躓いていた。アメリカ同時多発テロ事件などによる悲しみも抱えていた。そんな会社生活を明るくしてくれたのが北大卒の同期入社メンバーで、現在の夫である土田安紘（ツッチィ）や起業家で現在もビジネスパートナーの恵迪寮出身の山下盛史さんや、その周囲にいた携帯電話事業部門のソフトウェア開発系の仲間達のことは忘れることはできない。2002年には早々にツッチィと結婚し、札幌でのソフトハウス構想に思いをはせ、結婚指輪の裏には「TUTI Co., Ltd」と刻んだ。しかしながら、2003年には更に早々に長女を出産し、育児休業からの復帰後は日常に没頭した。業務知識も経験も不十分なまま、育児も抱えていた。半導体事業においてはその後も厳しい経営環境が続き、リーマン・ショック、慢性的に構造改革を行いなかなか成長戦略を描けない状態で日々私自身も走り回っていた。苦しい会社の状況でも、人事職能としての研修が入社時より続き、当時は文句ばかり言っていた。しかし、これが確実に私のキャリアの礎となっている。

5. パナソニック株式会社を退職し、シリコンバレーへ

2012年4月、夫のツッチィと新保仁男さんの2名が本社研究所より抜擢され、シリコンバレーで新規事業創出、子会社設立をミッションに米国へと赴任した。2011年後半頃からようやく、シリコンバレーの景気は回復しはじめた。また「Gang of Four」、現在のGAF（「ガーファ」。アメリカ合衆国に本拠を置く4つの主要IT企業、Google（グーグル）、Apple（アップル）、Facebook（フェイスブック）、Amazon（アマゾン）の頭文字を取って総称する呼称）は、不況下においても事業を急拡大していた。新規事業に果敢にチャレンジし、確実に成長している場所で私自身もスタートしてみたいという思いも芽生え、大きな決断ではあり、両親にも心配とショックを与えてしまったが、心機一転、2013年3月にお世話になったパナソニックを卒業し、渡米した。渡米後は長女の英語をはじめとする学業の立ち上げや、PTA、更には貧困層・高齢者へのボランティア活動を中心に取り組んだ。これらを通じて、さすがは人種のるつぼで、世界中の国々の友人ができ、家族ぐるみのお付き合いもさせてもらったことは一生の宝物である。

6. シリコンバレーから日本へ

日系企業からの海外赴任者とその家族が避けて通れない節目が、任期と帰任で、私達は2016年に帰国した。その後の私は大阪で長女の日本語と学業のキャッチアップに追われた。

帰国の話が出る少し前の2015年ぐらいよりシリコンバレーでVR（バーチャル・リアリティ）に家族で目覚め「Maker Faire Bay Area 2016」に出展し、幸運なことにブルーリボン賞を受賞した。商品やサービスを企画し、ショーケースすることの楽しさに魅了され、日本帰国後も「Maker Faire Tokyo」をはじめとする出展や地域活動に専念した。日本での活動にはアメリカで友情を築いた新保さんも参画し、シリコンバレーで出会った関西の発明家の勝田哲司さんにもたくさんのことを教えていただいた。同じタイミングで私はインスタグラムにも没頭し、フォロワー数を伸ばすことに夢中となり、毎日が楽しかった。



Maker Faire Tokyo 2016 に VR を出展
(左：新保さん、中央奥：ツッチィ、右：筆者)

7. スタートアップの風

そんな2017年のある日、ツッチィがベンチャー企業への転職を決め、東京ではなく札幌に行ってしまった。自分もそろそろ仕事をしなければならぬなどと思い、求人サイトに登録を始めた。

2016年から2017年にかけて最先端のAI技術である「ディープラーニング」の社会実装が日本においても本格化、世の中がAI（人工知能）に沸き始めていた。ここで初めて、ツッチィがAIを専攻していたこと、先輩である川村秀憲さんが北大大学院情報科学研究院の教授であり、AIの社会実装に精力的に取り組まれていることを知った。そして2017年10月、ツッチィは、札幌市に本部のあるサッポロドラッグストア（サツドラ）と資本提携するAIスタートアップのAI TOKYO

LAB株式会社（AI TOKYO LAB）に入社したのだった。その後、社名変更したAWL株式会社（AWL、アウル）の取締役CTO（最高技術責任者）となる。

2017年に私自身もサツドラホールディングス株式会社の代表取締役社長の富山浩樹さんにもお会いし、北海道や札幌の地域課題や地域活性化の取り組みを学んだ。小売業界全体にもサービスを提供できる価値あるAIソリューションの企画開発を、サツドラを起点に仕掛けたい、その後のビジネス展開、更にはその研究開発の中核拠点を北海道に持ちたいという創業メンバーの強い想いで中小機構のインキュベーション施設「北大ビジネス・スプリング」に設立された札幌支社だが、人事マネジメントや採用に苦戦していた。当時、大阪で隙間時間のアルバイトとして、AI TOKYO LABの案件の技術仕様書の翻訳や、ツッチィの事務処理的なところを手伝っていたがツッチィの札幌での生活が長くなることがわかり、2018年には子供達と札幌に引っ越した。同時にAI TOKYO LAB代表取締役社長の北出宗治さんにお声がけいただき、異例であるが夫婦でジョインした。中小機構のチーフ・インキュベーション・マネージャーである佐々木身智子さんには札幌支社の立ち上げから運営まで本当にお世話になっている。

8. 課題先進地域、北海道での挑戦

富山さんがよく北海道を「課題先進地域」と表現していた。それは労働力不足、経済産業の縮小、インフラ老朽化などが、他地域に先駆けて次々と顕在化する様を指す。2017年頃からの札幌市内は外国人観光者に沸いていて実感が持てなかったが、採用業務に携わる中で現実を知った。名もないスタートアップが求人をして振り向かない。勤務地が東京・大阪ではないところも苦しかった。

ふと、自宅から外を見れば、私が学生の頃と同じように留学生やその家族が行き交っており、シリコンバレーに戻ったかのような気持ちになった。すぐに当時の北大大学院工学院院长であった小林幸徳先生にコンタクトをし、インド工科大学をはじめとする外国人材の採用を北大のプラットフォームを活用してできないか模索した。小林先生の国際共同研究力育成プログラム「STSIプログラム」を通じて、特にインド工科大学ボンベイ校の採用課及び学生との交流が始まった。同時進行でインターンシッププログラムを開始し、全国の留学生を積極的に札幌で受け入れた。2019年からはインド現地で自ら直接採用を行い、社名変更をしたAWLではインドからインターンや正社員

の受け入れも開始した。中小企業で人事施策を行う場合は、制度構築も手続きもゼロから自分がやらなければならない、すべてが手探りであったが、パナソニック人事での知識と経験が支えてくれた。2020年には札幌の従業員数が30倍に達するとともに、シリコンバレーさながらの国際的な企業カルチャーの会社へと発展。同時に、インド工科大学ボンベイ校との懸け橋となり、同校の Biplab Banerjee 助教授を技術顧問に迎えて最先端技術の共同研究も開始した。



世界約 20 国から札幌へ エンジニアは海外人材が約 8 割を占める（中央左：富山浩樹 サツドラホールディングス（株）代表取締役社長、中央：ツッチイ）

9. AWL の事業について

ここまで AWL の技術や事業について触れないできたが、少し紹介をさせて頂く。2017 年に事業の種を見出すことからスタートした活動が、2019 年には事業コンセプトが明確となり、2020 年にはセキュリティ用途で使用されている既設のカメラを活用し、個人情報データをクラウドサーバで保持することなくテキストデータ化できる AI 分析サービス、AWLBOX（アウルボックス）や、更に安価な AI 分析サービスである AWL Lite（アウルライト）という 2 つのサービスをリリースしている。なお、この AWLBOX 開発においてもパナソニックのシステム LSI 事業と統合した株式会社ソシオネクストやパナソニック アドバンステクノロジー株式会社との協業があって実現できている。また、AWL Lite については、北大とパナソニック同期の山下さんの支援があってこそその賜物である。

2020 年に本格事業展開を開始した矢先に新型コロナウイルス感染症の危機に直面し、小売業界向けのサービスを減速しなければならない状況となった。途方に暮れそうになっていたが、状況を悲観せず、発想を転換すれば私達の技術でよりよ

い社会に貢献できる可能性があることを、インドから採用したメンバーに逆に教えられた。感染拡大が迫る中、社員の Manas Joshi さんがマスクの着用・非着用を分析できる AI モデルを開発したことをきっかけに AI の新型コロナ対策への応用の機運が高まった。すぐに社員を集め、シリコンバレーで経験したハッカソンという形式で、社内でアイデア出しを行った。サツドラ店舗での展開だけでなく、北海道の宿泊事業者にご採用いただき、三密対策ソリューションとして AWL Lite を 2020～2021 年には 200 台以上展開できた。最先端 AI 技術が小売などの実事業領域へここまでクイックに展開できた事例はその当時なかったのではないと思う。また、この間のお客様の厳しいフィードバックもあり、我々は低価格のデバイスに対応できる高精度の AI 技術と、導入後の AI の精度改善を半自動で行う仕組みの構築、そして多店舗への展開力を身につけた。2022 年には約 2000 台以上の展開実績を誇り、まさしく今、AWL は次の企業ステージに向かい始めている。

10. これからの AWL

シリコンバレーで技術とアイデアで世の中に革新が起きていく姿を目の当たりにして、いつかは自分達も次の GAFA になりたいと拳を握り締めている。まさしく、「Be ambitious（大志を抱け）」の精神で、今、日本市場から更に世界へと羽ばたくための準備をしている。そんな時に、2021 年 7 月には北大で後ろの席だった麻美さんがサービス展開のスペシャリストとして、更に本年 6 月には技術企画のスペシャリストとして新保さんがジョイン。人事マネジメントは半導体人事の先輩、笹谷浩二さんにサポートしていただいている。更に新たに力強いメンバーを迎える準備ができた。

ところで、「Boys be ambitious」には続きがあり、原文は「Boys be ambitious like this old man（この老人の如く）」である。札幌農学校を開校したクラーク博士は当時 50 歳ぐらいであり、AWL のマネジメントの中核メンバーもそのような年齢に近づいてきている。まだまだ自分達がスタートラインについての気持ちでもありながら、やらなければならないことは明確だ。世界中の優秀な人材の知を結集し、「私達の技術により、世界中に安心・安全、新たな感動や喜び、豊かな未来に貢献していきたい」という同じ想いと熱意を持つ若いメンバーとともに、札幌から世界に向けて発信し続けていく。