

## ◆平成 29 年度 第 6 回（通算第 67 回）蔵前ゼミ 印象記◆

日時：2017 年 11 月 10 日（金）

場所：すずかけ台 J234 講義室

### プロフェッショナルとして働く

壺野 純子（1984 情科，1991 MBA ワシントン大学）

株式会社 円谷プロダクション 執行役員 マーケティング本部長

タックスヘイブン（租税回避地）の内部機密文書がリークされ、「まさかこの人が…、あの会社までが…」と社会に衝撃を与えている。壺野さんの行動規範は、その衝撃を和らげてくれるものだった。壺野さんは中高一貫教育の「女子学院」で学んだが、その創設者（Mary T. True）の言葉「自分のつとめを怠ったり、自分に力があるのに他を助けなかったりした時、苦痛を感じるような女性になりなさい」が、今も心のよりどころになっているそうだ。忘れかけていた「良心の呵責」という言葉を思い出させてもらった。この“力があれば…助けなさい”というミセス True の教えは、その後の壺野さんの成長とともにレベルアップされ、今では『力をつけて…助けなさい』というように、より能動的な形で壺野さんの心を占めるようになっていく。コンサルタントとしてプロの仕事をするために、猛烈に、最新の世界市場や技術の動向さらには経営戦略等を勉強し、時代の変化や技術革新の速さに取り残されそうになっている企業の再生に貢献できたとき、鳥肌が立つような幸せを感じるそうだ。壺野さんの力の源は“プロフェッショナル”を意識して自分を高めることにあるようだ。

もう一つ、壺野さんの活力の源泉をたどると、子育てに行き着く。子供を授かった後の選択としては、(1) メードさんを雇って、今までどおりのペースで仕事を続けるか、(2) 育児をしながらできる仕事にかかわるかのどちらかだったが、壺野さんは後者を選んだ。「わが子に時間を割いてやりたい」と思ったからだ。そして、自分の手で育てているうちに、「自分が死んだ後にも、この子は生きていく；幸せに暮らして欲しい。住みよい社会を残してやろう！」という思いがこみ上げてきて、そのために今自分がしなければならないことが自ずと定まった。子孫の繁栄を考えると、よりよい環境や社会の仕組み作りはもちろんのこと、競争力のある企業を育てる必要がある。この当たり前のこ

とに気づかせてくれた「子育て」は、壺野さんにとって、以前にも増してバリバリと働く意欲を掻き立ててくれた かけがえのない経験になったようだ。

### 壺野さんの略歴（表 1）

#### 就職まで

壺野さんは、中高一貫の女子校で学んだ。高 2 までは、大学は全く視野に入っていなかったが、高 3 で大学進学を思い立ち、数学・物理・化学が得意だという理由で本学の 1 類を選び、情報科学科に進んだ。はっきりした将来像を持って本学に入学したわけではないので、最初から学部卒で就職するつもりだった。当時は、女子学生は少なかったがあまり違和感はなかったそうだ。テニス部に入るつもりだったが、女子ゆえに断られ、テニス同好会にした。それでも思いっきりテニスができたので、テニス部の門前払いはシコリにはなっていない。しかし、4 年次での就活では、女子学生ゆえのハンディを感じた。

企業で働く場合、大まかに「総合職」と「一般職」に分かれていて、総合職では男女に関係なく成果を出すことを求められノルマを課されるが、その分、成果に応じた昇給・昇進や管理職への登用がある。一方、一般職は総合職のアシスタントという色彩が強く、給料の伸びが緩やかで、役員への道も閉ざされているが、厳しいノルマや転勤はない。当時の日本企業の多くは、新卒女子に総合職の門を開いておらず、一般職での募集がほとんどだった。一般職に満足できなかった壺野さんは、男女を平等に扱ってくれる外資系の横河ヒューレット・パッカード（YHP、現日本ヒューレット・パッカード）を選んだ（1984）。

#### 企業遍歴

YHP（コンピュータを中心とする情報・通信企業）では、シス

テムエンジニア(SE, 情報システムの構築に携わるIT技術者)として、学部時代の専門を生かした仕事に携わったが、5年程したところで“何となくすっきりしない”気持ちが強くなり、SEからマーケティング関連の職種に替わるべく転職活動を始めた。しかし、面接では「マーケティングの経験は？」(履歴書のとおり無いに決まっている!)、「結婚する気は？」(なんでそんなこと聞くの!)といった具合で真面目に取り合ってもらえなかった。そこで、空野さんは真剣に聞いて貰うためには何が必要かを考え、MBA(経営学修士, Master of Business Administration)を取ることにしたのだ。

1989年秋に米国に渡り、西海岸シアトルにある名門ワシントン大学(University of Washington)のビジネススクール(Foster School of Business)で2年間勉強し、経営やマネジメントに関する知識(creative knowledge)と技能を身に付けた。そして、苦勞して手に入れたMBAは期待通りの働きをしてくれた。東工大卒で、SEの経験があり、MBAを取得しているとすると、空野さんの市場価値は数倍にも跳ね上がったのだ。ビジネススクールの修了が間近に迫った頃、世界最古の経営戦略コンサルティング会社(Arthur D. Little, ADL)の日本法人(ADLジャパン)の目に留まり、急遽、ニューヨークで面接がセットされ採用になった。

この時の面接官が古田健二さん<sup>(注1)</sup>(1971 金属工学科, 1973 MS, 日立, 1980 スタンフォード大, 1985 ADL ジャパン, 1995

SRI インターナショナル等を経て、2008 本学の特任教授)で、空野さんと古田さんは今回のゼミで久々の再会を果たすことになった。二人はADL ジャパンで、しばらく一緒のチームで仕事をしたが、飛行機で頻繁に行き来しながら韓国企業のコンサルティングを手掛けているときに、古田さんはヘッドハンティングで一足先にADL ジャパンを去り、空野さんもお子さんを授かり、出産を機にADL ジャパンを辞め、別の形で仕事をすることにしたため、お互いの消息が途絶えがちになっていた。それから20年余りしたところで、一枚の履歴書が、本学に特任教授として戻ってきていた古田さんの目にとまった。「空野純子?まさか彼女ではないだろうな」と思って、第3クォータに開講される“蔵前ゼミ”の非常勤講師の履歴を見ていくと、まさしくADL ジャパンで一緒だった空野さんであることが分かった。こうして古田さんもゼミにこっそりと参加し、講師を驚かせることになったのだ。

古田さんが「まさか?」と思ったのには訳がある。空野さんは結婚して“竹尾”姓になっていたから、「竹尾純子でなく空野純子?」となったわけだ。ひょっとして「離婚でも?」という考えが頭をよぎるが、家庭円満ゆえの“旧姓返り”のようだ。空野純子として成長し、竹尾純子として子供を育て、子供が成人したところで元の空野純子に戻る。こうすることにより精神的に若がえることができるとすれば、素晴らしいことに違いない。空野さん

表 1. 空野さんの略歴

	所属	期間(年)	業種・業務など
	女子学院	6	(中高一貫)
	東京工業大学	4	(情報科学科)1984年卒
1	横河ヒューレット・パッカード(株)(YHP)	5.5	SE(システムエンジニア: システムの設計・開発・テスト)
	ワシントン大学	2	MBA取得(1991), Michael G. Foster School of Business
2	アーサー・D・リトル・ジャパン(株)	7	コンサルタント(経営コンサルティング)
3	センダント ジャパン(株)	1	スタートアップ(比較的新しく伸び盛りの会社) 顧客ロイヤルティ向上のためのコンサルテーションやロイヤルティ・プログラムの設計
4	(株)システムズ・ゴー	1	スタートアップ(比較的新しく伸び盛りの会社, 1998); IT インフラ ソリューション プロバイダー
5	ペイン・アンド・カンパニー Inc.	2	コンサルティング会社, 東京オフィス(1981 設立)
6	(株) ポケモン	6	ポケットモンスターのプロデュース
7	(株) GABA	1	マンツーマンの英会話学校
8	ウォルト・ディズニー・ジャパン(株)	6	パーク運営を除く全てのディズニー関連ビジネス
9	シャープ(株)	1	電機メーカー
10	(株) 円谷プロダクション	2	ウルトラマンシリーズを中心としたコンテンツビジネス(マーケティング本部長, 執行役員) 2015~

のポジティブさの秘密はここら辺にあるのかもしれない。難しいことだが若い人には参考になるだろう：心に操られずに、逆に、操る工夫をする。杵野さんは“催眠術”ならぬ“性命術”を編み出したことになる。

杵野さんは9回転職し、現在10番目の企業で働いている。この間に経験した仕事は〔1〕System engineering, 〔2〕Management consulting, 〔3〕Business development, 〔4〕Customer support, 〔5〕E-commerce, 〔6〕Mobile business service, 〔7〕International business, 〔8〕Marketing, 〔9〕Brand management, 〔10〕Customer relationship management など多岐にわたる。役職も Senior manager (課長), Director (部長), Executive officer/Corporate officer (執行役員) と責任が重くなってきている。

新卒として就活に臨もうとしている学生には驚きの転身ぶりだったに違いない。杵野さんの自己分析によれば、「順調な運行になると飽きる性格で、そんな時に声がかかると、その気になってしまう」かららしいが、重要なのは「このような仕事を任せられる人を探しているのだが、杵野さんどうですか？」と声をかけてもらったの転職である点だ。

杵野さんが私たちに「職業人として意識してほしいこと」として上げた3つのポイントを以下に整理しておこう。

### Topic 1: 職業とは？

「就職」というと「入社(会社員になること)」と捉えがちだが、本来は「職業に就く」ことを意味する。これからGDPを押し上げる核になる若人には、就職とは職業人(プロフェッショナル)として職を決めることだと強く認識してほしいそう。社会に出るときに、どの会社ではなく何をやるのかをよく考えて、第1歩を踏み出すのが肝心なようだ。言うまでもないが、課長や部長は職業ではない；単なる役職名だ。

**幅広い活躍の場：**大学に長くいて、修士課程、博士課程と進んでくると、学問と直結する職業である「研究者」や「開発者」がイメージしやすいだろう。ノーベル賞を取った大隅さん(本学 栄誉教授)が訴えているように、杵野さんも、基礎研究の充実

が図られ、多くの博士号取得者が20年後、50年後の科学技術を支える研究開発者として活躍してほしいと願っている。しかし、一方では、世界的にみると起業家(イノベーター)の60%が博士号取得者だという事実があり、日本もいずれそうならないとやっていけないだろうから、研究者にこだわらず、実業界を含め、もっと広い職業をイメージして欲しいとのことだった(注2)。米国ではスタートアップをはじめ多くの企業で、CTO(Chief technology officer, 技術統括幹部)を置くのが常識となっており、System architect や Software engineer や Data analyst は尊敬のまなざしで見られているようだ。

**職業は選ぶというより、目指すもの：**欧米並みに、日本の実業界で博士が活躍しリーダーシップを発揮するには、採用側の意識改革も必要だが“博士側”の意識改革も必要だろう。一般的に博士号取得者には「研究者の方がより優位な職業である」という意識が生まれやすい。これがメンタルバリアとなって、学術の外に“目指したい職業”が見えてこないとすると本人ばかりか日本にとっても大きな損失だと、杵野さんは考えているのだ。

### Topic 2: プロフェッショナル

**目が覚め、視界がクリアになった一言：**ワシントン大学でMBAをとり、ADLジャパン社に勤務することになったとき、杵野さんは心の中で「まだ駆け出しの経営コンサルタントなのだから、これから経験を積んで…」と甘く考えていたが、上司から「あなた方はプロなのだから、顧客の期待を上回る成果を出さなければなりません。あなた方を経営コンサルタントとして1ヶ月雇うのに、その会社の新入社員1年分のお金を払ってくれているのです」と言われて目が覚めた気がしたそう。確かに、30歳そこそこの若造が年季の入った経営者に向かって「あなたの会社、こんなことをやっていていいのですか」というわけだから、(1) 手に入る情報をすべて使って、問題点を見極め、(2) 顧客が競争に勝って、成長するのに必要な変革への道筋を信念を持って提案し、(3) そこに向かって行動してもらおうとなると、経営コンサルタントには自分自身を絶えず成長させ、顧客に料金以上の価値を提供する責任があるのは明白だ。この心構えの大切さが私たち聴衆に伝わったとすれ



ば、演題として『**プロフェッショナルとして働く**』を掲げた杵野さんも努力が報われて嬉しいだろう。

“**Professional であれば Transferable**”（プロであれば万能で、自由自在に転籍可）であるという杵野さんからのメッセージに勇気づけられた人も多いだろう。プロフェッショナルならば、失業の心配がない（注1. 後半）；どこでも力を発揮することができ、誰もが欲しがらるからだ。

変革に重要な要素は「外からの目（コンサルティング会社の活用）」と「時間（対処は圧倒的に短期間で）」だということも納得だった。本学も改革の総仕上げとして、広告代理店と協働で、『ちがう未来を、見つめていく』というステートメントを作り上げたが、広告代理店が料金以上の仕事をしてくれたか否かは歴史の評価を待つしかない。

**メンタルバリアをなくそう（プライドは諸刃の剣）**：大学院修了者（修士，博士）を念頭に置いた話だったが、そういう人たちがプライドがらみで精神を病むケースを見てきたそうだ。◆研究者や開発者は一般の会社員より“エライ”と思っているがゆえに、“フツウ”の人たちと話したときに「何でこんなことが分からないの？」「何でそんなバカなこと言うの？」の域を超えて、「この人たちとは一緒に働けないな」と思ってしまうとオシマイのようだ。声や表情に出さなくとも、周囲は敏感にそれを察知し、必要最小限の協力しかしてくれなくなるからだ（昔の言葉で言えば“村八分”に近い状況）。◆新入社員教育は学歴に関係なく全員まとめて行われることが多い。「俺は博士なのに、何で学部卒と一緒にされるのだ！」と思ったら、これも悲劇だそうだ。さらに、新人研修の内容によっては、学部卒がうまくこなすのに博士の自分にはうまくできないこともある。別に気にすることではないのだが、みんなが見ている前でそのような事態になると、精神に変調をきたしてしまう極端なケースもあるようだ。不必要なメンタルバリアにつまづいて転ばないようにしよう。

**自分をデザインする**：これが杵野さんの名言で、今回の講演のまとめにもなるだろう。目指すもの（職業）を決め、働き方を決め、公私のバランスをとる。メンタルバリアを調節して選択肢を広げると共に、協調性を高める。こう見てくると、『プロフ

ェッショナルとして働く』ための基盤は「自分をデザインする力」にあるようだ。昔は働き方や生活がパターン化されていたので、自分自身をデザインし、誰もが認めるプロフェッショナルとして仕事をするのはさほど難しくなかったが、次節のようにグローバル化とダイバーシティ化が進んだ時代になると頭で考えるほど「自分をデザイン」するのは易しくないのが悩みだ。その上、社会の変化が激しいので、時代遅れのデザインにならない努力も欠かせないとなると、「猪突猛進型」の私には耳の痛い話だった。

### Topic 3: Global & Diversity

**Global**: 杵野さんのワシントン大学への留学や外資系企業（YHP）での経験をもとにした「グローバル世界で如何（いかに）生きるべきか」に関する話を楽しみにしていたが、残念ながら時間の都合で割愛となった。将来、この経験談に的を絞って話してもらおうといいかも知れない。

**Diversity**: 社会に出ると、大学では、留学生を含めても、比較的均質な集団の中で生活していたことを思い知らされるそうだ。社会では驚くほど多様な人たちと付き合うことになるから、ある程度覚悟しておいた方がいいらしい。杵野さんの英文スライドを私なりに敷衍（ふえん）すると次のようになる：You will work with a variety of people from different backgrounds and cultures in a variety of places. 多様な視点は、現代社会に適応し生き延びる上での要のようだ。

「女性としていかに公私のバランスを取れば良いか」は、女性にとっては大きな問題だ。杵野さんの場合、結婚は余りキャリアに影響しなかったが、育児は違った。ADL ジャパンで経営コンサルタントの仕事をするためには、顧客である大手企業の企画担当者と渡り合わなければならない。彼らは優秀だ。そういう人たちにモノを言うからには、休日も勉強しなければならない。職業以外の部分（育児や家事）が占める割合が明らかに許容範囲を超えるのだ。そこで杵野さんは、“自分をデザインする”ための『杵野指針』に従って、本印象記の冒頭で紹介したような決断をした。転職先はスタートアップ（比較的新しく市場開拓フェーズにある企業；表1の3）で、分担した仕事を自分の都合のいい時間にこな

せばいいので、育児との両立は可能だった。冒頭の2段落目で触れたように、子育てから得たものがその後の杢野さんの活力になっている。「働く女性を応援してくれる男の人は結構多い」という情報も、これから社会に出ようとしている女子学生には心強いだろう。

杢野さんの結びのスライドには、『ハリーポッター』の一節が引用されていた：

ダンブルドア校長：「自分が何者であるかは持って生まれた才能で決まるのではない。自分がどういう選択をしたかで決まるのじゃ」（“It is our choices, Harry, that show what we truly are, far more than our abilities.”— J.K. Rowling, Harry Potter and the Chamber of Secrets）

-----

(注1) 古田健二：2008年から本学のグローバルリーダー教育院／イノベーション人材養成機構で特任教授を務めている。三島学長と同じ研究室の出身。本蔵前ゼミの親科目『修士キャリアプラン C』の世話人である羽鳥 好律(よしのり)特任教授はイノベーション人材養成機構の同僚。交流会での古田さんのコメント：講演で杢野さんが言っていたように、優秀な技術者は会社が倒産しても生き延びられる。アイリスオーヤマ(株)(仙台市)は、大阪心斎橋に“アイリスオーヤマ R&D センター”を作った。この目的は、大阪にある電機メーカー等が経営に行き詰まっているのを見て、そこで働く優秀な技術者やマネージャーの受け皿を用意することにより、優れた人材の確保を狙ったもので、成功を収めている。大阪に生活基盤があり動きたくない人で、より良い R&D 環境を求めていた人たちにはアイリスオーヤマの研究開発センターは魅力的に

映ったはずだ。日頃から研鑽を積み、一目置かれるようになっていけば、会社と運命を共にする心配はない。

(注2) 杢野さんが候補としてあげた職業と理系人材のアドバンテージ & 将来性：

- ・ベンチャーキャピタリスト
- ・データアナリスト
- ・リサーチチャー
- ・コンサルタント
- ・システムアーキテクト
- ・ソフトウェアエンジニア
- ・メーカー etc.

事業デザインの中核を担う理系人材：杢野さんの講演要旨には次のように書かれていた。「新事業は新技術をベースに何かをファンダメンタルに変化させるという中から立ち上がることが多い。従って、科学技術をどう応用するのか、組み合わせるのかなど、事業デザインの中核でみなさんのような人材は活躍できる」。

未知の分野を理解する力：この力は、学術的専門分野を探求する際に重要で、博士課程修了者の強みだが、ビジネス領域においても必須だそう。この素養に欠けると“言われたことだけをやっている”となってしまう、斜陽フェーズに陥ってしまうからだ。今の日本からこの力が失われつつあるとの兆候もあるので、研究室生活によって未知の分野に到達するルートの開拓とツールの開発力を身に付けた理系人材の出番のようだ。

忍耐力・集中力：「これらは、組織の中で仕事をするときは、とっても重要！」だそう。大変なところをジーと絶えないと次のブレイクスルーが出てこない。

(東京工業大学 博物館 資史料館部門 特命教授 広瀬茂久)