

## ◆令和4年度 第3回（通算第94回）蔵前ゼミ 印象記◆

日時：2022年6月24日（金）

ZOOMによる遠隔講義

### 誰も正解を知らない“VUCA”の時代の生き方を考える

——まずは現状を客観的に把握しよう——

秋山 智紀（1988 電気電子，1990 MS，1997 MIT MBA）

TOMO インターナショナル株式会社 代表取締役

Global Techno Innovation Cafe (GTIC) 創業者・代表

講師の秋山さんは、本ゼミの兄弟版『蔵前立志セミナー』（第19回，2021.12.15）に登壇し、聴衆の心を驚つかみにした。いや、それ以前から本学のキャリア科目「修士キャリアデザイン」や留学生向けの英語による授業“Japanese Culture & Business”などで旋風を起こしていた。それなら是非「本ゼミ」でもということ、で、「雑談タイム」付きでの開催となった。これからの時代は、予測が難しく誰も正解を導き出せない乱流状態が続く。そのような状況下においても、現状を客観的かつ徹底的に分析した上で、身の処し方を決める必要がある。電気電子工学から金融・経営分野に転じ、英語をガリ勉してMITでMBAを取得した後、アメリカの投資銀行を経て、ヨーロッパの投資銀行にヘッドハントされ、その後、複数のベンチャーキャピタル（VC）ファンドの経営に参画し、起業家の発掘・育成を行うスタートアップ・アクセラレータとして活躍するまでの秋山さんのキャリア自体も [VUCA](#) の時代を生き抜く参考になりそう（実体験のバトンパス）。

秋山さんによれば、高輪ゲートウェイ駅で働く“AI さくら”さんは、ほぼ無限の記憶力と超速回転の頭脳を持ち、多言語を使いこなし、24時間365日笑顔を絶やさず働き、当然ながら福利厚生も求めない。私たち人間は、AIが得意とする土俵で無理して戦うのではなく、人間ならではの分野を開拓していくことを勧めたいとのことだった。

また、他国との比較で見ると、日本は直近の約30年間、世界の中で唯一、経済成長がほとんどなく、賃金の上昇もなく、大半の経済指標で順位を落とし、このままでは遠くない将来に“先進国として

のステータス”を失うところまで来ている。大学のランキングやイノベーション率も先進国の中では低位に甘んじたままだ。結論として、これまで頼れた“日本国”，“日本企業”，“日本の大学”という肩書きだけでは、もはや世界は相手にしてくれない。従って、「個人の能力を徹底的に磨き上げ、国籍や所属組織の肩書に頼らず、自分ブランドで生きて行く」必要があるのだ。

#### 1. 生い立ちとキャリアの概要（表1）

理系科目が超得意な少年が、電気電子分野を経て、経営・金融業界に進むまで

広島県出身の秋山さんは、修道中学・修道高校を経て、本学の5類に入学した。中高時代は数学・物理・化学が大好き かつ大得意だったので、自然に東工大を目指すようになった。中学を終える頃には、高校の数学も終えていたというから、数学の配点が大きい東工大はピッタリだったのだ。共通1次試験（現大学入学共通テスト）では、数・物・化が満点だったのに対し、英語・国語などの成績は振るわなかったそうだ。大学では電気電子工学科で集積回路（VLSI, very large-scale integration）の設計を研究し、自動車部に所属し、自分で車検も取り、整備し、ラリーやジムカーナなどに没頭、また船舶の免許を取り、ジェットスキーを購入、レースに参加していたというから、スピード感をもって物事を処理するのは生来の素質のようだ。実験や研究で時間も取られる中で、車やジェットスキーのレース費用を捻出するため、航空大学校や客室乗務員の予備校の講師や、家庭教師など単価の高いアルバイトを戦略的に取りにいていたそうだ。

表 1. 秋山 智紀の略歴 (2022 年現在)

年	所属・役職・出来事
1978	～1984: 修道中学校・修道高等学校
1984	～1988: 東京工業大学 工学部 電気電子工学科 (集積回路 VLSI の設計)
1987	4 年次の春学期に『大前研一の新・国富論』に出会い、衝撃を受けた。
1988	～1990: 同 理工学研究科 電気電子工学専攻 修士課程
1988	～1990: インターン (McKinsey & Company) 断続的に 2 年間
1989	一橋大学との交換授業 (担当: 竹内弘高, その他一橋大の教授陣) を受けて進路変更 (内定していたドイツの自動車関連会社を辞退)
1990	～1997: 山一証券 (法人向け資金調達・上場公開業務)
1993	～1994: 留学準備 (業務の傍ら, MIT 社内留学に向け TOEFL, GMAT 対策の猛勉強)
1995	～1997: MIT Sloan School of Management, MBA Finance Management (粉骨砕身の猛勉)
1996	夏季インターン (大手投資銀行 Lehman Brothers, 2008 年 9 月に倒産) 2 ヶ月
1997	11 月: 山一証券破綻
1998	～2005: Merrill Lynch, Syndicate Manager 7 年間
2005	～2007: UBS Investment Bank, Japan Syndicate Head 2 年間
2007	～2009: MUS Securities, 国際金融部門部長 2 年間
2007	～現在: メンター (MIT-VFJ, ベンチャーフォーラム) 15 年目
2009	～2010: 最高財務責任者 CFO (SIP, Venture Capital Fund) 1 年間
2009	～現在: 代表取締役社長 (TOMO International) 13 年目
2010	～2011: Chief Financial Officer/Chief Fund Officer (HVCGL, Venture Capital Fund) 1 年間
2011	～現在: 創業者・代表幹事 (GTIC, Global Techno Innovation Cafe) 11 年目
2012	～現在: 設立者 (知識の泉), メンター・審査員 (東京大学等 Start-up 育成プログラム), 複数上場企業の Adviser/社内講師, Globis MBA 大学院講師, 東工大・静岡大・法政大学・その他大学院等の非常勤講師

### 進路変更の予兆

転機のきっかけになった 1 冊の本 | 順調に電気電子工学の勉強をし、卒業研究で小野田 眞穂樹 (1935～2021, 1957 電気) 研究室に所属して集積回路の設計に関する研究を始めた春学期に、帰省した実家に置いてあった本『大前研一の新・国富論』<sup>(注1)</sup>を何気なく手にして読み始めると虜になってしまった。著者の経歴 (早大→東工大→MIT→日立→マッキンゼー) にも興味を持った。この時は別世界の存在に気付いた程度で、進路は「技術者」であることに変わりはない。

転機の第 2 波も偶然やってきた | 修士課程に進んだ時に、たまたま、経営コンサルティング企業のマッキンゼー McKinsey が 8 名枠のインターンを募集していることを知り、その日本支社長が上述の大前さんだったこともあり応募。このインタ

ーンは文系の学生達には抜群の人気があり、全国から 600 名前後の学生が押し寄せる狭き門だということを採用通知をもらった時に知り、秋山さんは「どうして自分が採用されたのか？」驚いたそう。2 年間にわたるインターンとアルバイトでは、McKinsey のプロフェッショナル達から、見たことのない世界を見せられカルチャーショックを受けるとともに、T 型 (軸足 1 本の専門家) から  $\pi$  型 (軸足 2 本) への移行を心がけることの大切さを大前研一氏達から学んだ。T- $\pi$  変換の可能性大である点が評価されて秋山さんがインターン生として選ばれたに違いない。この時の仲間 8 名中、3 名もが 7 年後に米国の Boston の MIT や Harvard 大学で更なるキャリア・アップに努めていたというから、McKinsey のインターンシップがいかに優秀な学生を集めているかが窺い知れる。

## 金融業界へ文転就職

進路変更を決定づけた一橋大との交換授業 | 上記インターン直後に、McKinsey の顧問をしていた 竹内弘高 教授 (一橋大 MBA 初代トップ, Harvard Business School 教授) の授業が一橋大学との交換授業として大岡山で開講されることを知り、第 1 期生として受講し、「こんなライブ感のある、双方向のやり取りで、感情を揺さぶられ没頭できる授業があるのか」と強烈な衝撃を受けた。“ビジネスを動かす”ことの魅力に取りつかれたのだ (後から、振り返ると米国の MBA 授業スタイルの竹内教授アレンジ版だったそう)。対面の講義だったので、講義が終わるとおもわず教授に駆け寄り、昼食を一緒にさせてくださいとお願いし、大岡山駅前でランチを共にさせてもらいながら色々話を聞いた。「米国では、理系の大学院を修了後に NASA に行き、その後ビジネス・スクールに通って、MBA 取得後、ウォールストリートに行くというキャリアがゴールデン・ロードだ」と言われ、すっかりその気になってしまった。年輩の竹内さんにしてみれば食事の場を盛り上げる軽い話題のつもりだったかも知れないが、秋山さんは真剣そのもので、内定をもらい卒業後は西ドイツ (当時) に行くことが決まっていた会社 (ドイツの自動車関連会社) を断って文転し、山一証券に入社した。

山一証券在職中に MIT の MBA を目指す | 金融業界に進んだ秋山さんは、理系大学院卒としては初めての配属となる法人向け資金調達部門で昼も夜もなく働いて、3 年目に社内の留学制度に応募し、社内選考試験に受かった。非常に高い実績を上げたことが認められ、留学が決まっていた先輩社員に加えて、留学制度の開始以来同社初の同一部門から 2 人目の留学生となった。

米国でトップ 10 に入るビジネス・スクールに出願し合格すれば、費用は会社持ちで 2 年間の留学ができる権利を得たのだ。MIT のビジネス・スクールを目標にしたが、英語のレベルを考えると、特訓が必要だった。1 年以内に、TOEFL と GMAT (graduate management admission test) の点数をかなり上げる必要があったのだ。

Web 上に公開されている インタビュー記事 <sup>(注2)</sup> によれば、毎朝 5 時前に起きて、始発の電車でウォークマン片手にリスニング、会社に着いたらガラ

ンとした社員食堂で続きの勉強、昼もパンをかじりながら勉強、帰宅時の電車中もリスニング、家に着いたら寸暇を惜しんでまた勉強。さらに、米国ビジネススクール受験対策のための英語学校にも夜と土日に通った上に、大晦日も元旦もない生活を 1 年弱続けた。“業務をこなしながらの勉強だったから”というのはい言訳にはならない；合格できなかったら、自分から手を上げた手前、会社には残れないだろう。背水の陣で臨まざるを得なかった。わき目もふらずに努力したかいあって、無事に Boston の MIT から合格通知をもらった。

## MIT で経営学修士号 MBA を取得

しまった、2 時間も寝てしまった! | Boston に着いたのはいいが、クラスメート達の授業中の質問や、発言が思うように理解できず困ったそう。教授の説明は正統な英語で理路整然と進むので、何とかついていけるのだが、同級生の発言となると、現地の文化・習慣・スラングを知らない上に、しゃべるスピードが桁違いに速く、話題がどんどん変わっていくからだ。秋山さんによれば、海外生活での大きな壁の 1 つはその国の文化・慣習がわからないと理解できない「生活英語力」だそう。3 ヶ月ほどして、この壁を突破すると、今度は周りの状況がよく把握できるようになり、世界中から集まってきていたクラスメートの学生たちの優秀さに圧倒された；一難去ってまた一難だったようだ。

専門の勉強の厳しさは覚悟していたとはいえ、ネイティブのアメリカ人でも読みきれない量の課題が毎日のように出続けたのには驚きと困惑だった。当然、秋山さんには、読みきれるところか消化不良の連続で、仮眠を取るつもりで瞼を閉じるのだが、気づくと「しまった、2 時間も寝てしまった!」と焦りながら朝を迎えるという日々の連続だった。レポートで徹夜し、昼間は眠くて授業に集中できないという繰り返しに、遂に大学当局に「アメリカ人でも絶対に読み切れない量の宿題や課題を毎日出し続けるのはおかしいのではないか?」と交渉をしに行った。

大学からの返事は次のようだった：「実社会のビジネスでは情報は取ろうと思えば無限に取れる。

あなたは、世界中の全ての情報を収集・分析してからビジネス上の判断をしているのですか？ 実社会では限られた時間の中で情報を取捨選択し、経営判断をしているのではないのですか？」「経営幹部を育てる MBA での読みきれない分量の課題もそれと同じです。」

それまで受けてきた日本の教育では課題や宿題は全て準備して授業に臨むのが当たり前。一方、現実社会では世の中の全ての情報を分析することはそもそも不可能。『完全』はそもそも無理。与えられた状況の中で『最善』を目指すべき…。まさに目からウロコが落ちた瞬間だった。

この事件をきっかけに気持ちが吹っ切れ、日本人留学生としては学業以外の各種活動も、突出して行うようになった。学業・課外活動・プライベートと三刀流の活動は展開できたものの、睡眠時間を極限まで削りながらの非常に大変な生活は相変わらず続いた。

ただ、秋山さんが2年間、非常に充実した MBA 生活を送れたのは、MIT の「科学に国境は無い」という考えのもと、学生同士、切磋琢磨しながらも、お互いに助け合っていこうという MIT のカルチャーも大きかったようだ。

**破格のインターン制度** | 米国の MBA では、スキルを磨く場として夏休み中の有給の長期インターンが主流となっており、その破格の待遇にも驚いたそうだ。現在の日本では袋叩きに遭いそうな“青田刈り”採用の場としてもこのインターン制度が機能し、将来の優秀な幹部候補生を見極め・獲得するために、MBA の学生達が 高額の給料を世界中の企業から提示され、長期インターンがグローバルに展開されていた。

秋山さんは、『リーマン・ショック』で有名な、リーマン・ブラザーズの香港オフィスと、東京オフィスで、これまた昼も夜もなく2か月間弱働いた。その間、六本木にあったオフィスから徒歩圏の場所に、驚くほど高額のマンションをあてがわれたものの、シャワーと寝るだけの場所になり、せっかくの超高級マンションでの生活を楽しむ時間はほぼ無かったようだ。

**流暢さも発音のキレイさも必要ない** | 秋山さんは MBA 取得後、米・欧の投資銀行で10年近く働くことになるが(表1)、この業界は取り扱う金額が巨額の上、「根本的に弱肉強食で、結果がすべての世界」ゆえ、毎日究極の選択を迫られる。必然的に、コミュニケーションは真剣勝負となり、“流暢さ”や“発音の綺麗さ”より“理路整然と交渉・説得ができる”『強い英語』が重要になる。

米国の MBA 大学院は、卒業するのが難しいと言われるアメリカの大学の中でもコミュニケーション能力・プレゼン能力・交渉能力等も求められる最もハードなコースだが、それでも根本は『大学』なので助け合いの精神がベースになっている。

例えると、サバイブするのがアメリカの大学の中でも最も厳しいといわれる MBA も所詮は性善説の高校野球。一方、欧米の投資銀行は、練習しても結果を残せなかったり、練習し過ぎて身体を壊したりしたら美談にはならず、クビになる。その代わり、成績を残せば破格のボーナスをもらえる、という「結果が重要な能力主義」のプロ野球と言える。

このような「ビジネス・サバイバル英語」の力は、外資系投資銀行時代に現場で揉まれながら必死で身につけた。日本の大学生生活は、受験勉強の疲れを癒すことを含め、やるべきことが多いが、脳の“伸びしろ”がまだ大きい時期であることを考えると、「今のうちに寸暇を惜しんで脳も鍛えておかない」と思った学生も多いだろう。秋山さんは今も CNN ニュースを時間がある時には聞くように心がけているようだ。

**米国と欧州系の投資銀行を経て、VC の経営に参画、  
現在は Angel Investor/Startup Accelerator**

秋山さんは MIT 在学中に、[リーマンブラザーズ社](#)の香港オフィスと東京オフィスで2カ月のインターンを経験し、卒業後は米系投資銀行の[メリルリンチ社](#)にシンジケート・マネージャーとして入社(1998)。2005年に、ヘッドハンティングにより欧州系投資銀行 UBS 証券に移籍しシンジケート部門の責任者を務めるなど、長年に渡り国内外の各種グローバル企業、各国の中央銀行、公的機関等

を相手に、コーポレート・ファイナンス業務・投資銀行業務を担当した。

MIT への MBA 留学やそれ以降の経験を通して、秋山さんは「世界を震わすアイデアは多様性から生まれる」ことを確信した。メリルリンチ時代に、個人的にベンチャー企業に対するエンジェル投資を始めていたことから、ベンチャーキャピタリストに転身し、『分野・国籍・年齢を超えて、リアルビジネスを創造する場』として Global Techno Innovation Cafe (GTIC) を新しく設立したり、自身の会社である TOMO International 社を活動基盤として、スタートアップ・アクセラレータ (起業家の発掘・育成などの支援活動を行う専門家) として活躍中だ。他に、世界の時事問題・実践英語セミナー「知識の泉」の主催、MIT Venture Forum のメンター、Globis 大学院 MBA 講師、“和文化”発信のための「和食の料理教室」(於: 大使館, 築地・豊洲場内; 魚のさばき方なども含む) の運営等も行っている (表 1)。

## 2. 分析編

### (1) 今後のキャリア

自分の優れた能力開発も VUCA?

しかし PDCA を忘れなければ存在感を醸し出せる!

スポーツ選手の例 | 大谷翔平を例にした分析が面白かった。年間 100 奪三振を記録した投手は 6,786 人、年間ホームラン 40 本以上のバッターは 351 人もいる。しかし両者を掛け合わせると大谷選手 1 人のみとなり、唯一無二の 2 刀流となる。いやいや、秋山さんによれば、投・打・走の揃った 3 刀流だ。更に、大谷が『巨人』や『ヤンキース』という「超ブランドチーム」や「業界 1 位の組織」等を希望し、所属していたら、バッターか投手かの選択を迫られていた可能性が高い。会社も同じで看板・ブランドがある、業界トップの組織ほど個人の意見は通らず、歯車化する傾向は強い。

また、「前例がない」、「ルールだから」と言われて、チャレンジする前に自分自身の能力や限界を“常識”に合わせてしまわない方がよさそうだ。こう考える人もいるだろう：大谷がバッターに専念していればシーズンのホームラン記録(2001年, B. Bonds, 73本)を塗り替えていたかもしれないし、投手に専

念していればシーズン奪三振記録 (513 個, M. Kilroy, 1886 年) を更新していたかもしれない。さらに言えば、大谷がバスケットボールや水泳やテニスをしていれば、もっと凄かったかも知れない。従ってキャリアは、時代を問わず、本質的には先行き不透明な VUCA 特性を持つと言えそうだ。自分が歩んでいるキャリアは、偶然を含め、種々の選択をした結果だが、そのような自分を受け入れ、納得した上で、現在のキャリアに磨きをかける PDCA 精神があれば OK のようだ。

秋山さんの例——常在戦場 & 一生勉強 | 上述した秋山さんのキャリアを振り返ると、偶然の出会いがきっかけとなって複数の専門分野に挑戦し、もがき続けた結果、様々なチャンスに巡り合い、AI ならば決して選択しないような「定石」外れの道に踏み込んだ (注 3)。そこで、MIT やグローバル企業に集まる 多国籍の人材たちの驚愕の能力とバイタリティー にカルチャーショックを受け、数々の失敗をしながらチャレンジをし続けてきた。本来“努力の人”である秋山さんは「凹んでいる場合ではない」と改心し、自分のように天才でない人間は (1) 一生懸命考えて戦略を立て、(2) 正しい方向で、圧倒的な努力をしなければならないと自分に言い聞かせた。講義用スライドに 井の中の蛙 が NHK の“チョコちゃん”に「ボーッと生きてんじゃねーよ！」と喝を入れられたイラストが登場したゆえ、受講生にも響いたに違いない。

もう 1 つ、ショッキングなことに、秋山さんが勤務していた大手証券会社がまさかの倒産に追い込まれた (1997.11)。破綻の渦中では人間不信が渦巻く修羅場を経験したが、今としてみると「この時に、先の見えない VUCA の時代において、前例がない事例に直面した時の判断基準『自分のモノサシ』と、VUCA 時代を生き抜くための心構えの重要性に気づいたそうだ。この所属組織の破綻経験から、秋山さんは「常在戦場・一生勉強」を座右の銘としている。

数学・物理・化学・電気電子工学が得意だった秋山さんのキャリアの初期設定は、電気電子工学分野のエンジニアになることだったと思われる。中・高・大学という僅か 10 年余りの経験に こだわらず、

『未知の自分』(自分のポテンシャル)を少しでも感じる事があれば、そのポテンシャルを伸ばすのも悪くないと考えて、秋山さんはキャリアの初期設定を変更してビジネスの世界で Investment Banker を経て、Angel Investor/Startup Accelerator として東奔西走している。しかし、初期設定のまま進んでも、革新的な技術開発に成功していた可能性が高い。そうならば、挑戦心があり、隙間時間を無駄にせず、いち早く目標に辿り着くための努力 (PDCA) を怠らなければ、どの道を進んでもいいのではないかと、楽観的に考えなくなった。

## (2) 日本と日本人の置かれている現状 もう日本は特別な国力を持った国ではない

大事なのはまずは分析。ニューノーマル時代の生き方を考えるために、世界における私たちのポジションを冷静に定量的に分析した秋山さんの考察を辿ってみよう：高輪ゲートウェイ駅で働く“AI さくら”さんは、冒頭で述べたように、まるで魔法使いだ。知識・語学力・記憶力・頭の回転の速さ・学習のスピードなどの AI が得意とする分野においては、私たち人間にはもはや AI と競争する手立てはない。AI 時代に人間として、どのような分野のどのような能力を身に付けるべきかが問われることになる。

他国の人たちとの競争で見ると、(1) GDP の伸び率はシリアに次ぐワースト 4 位、1 人当たりの GDP は世界 30 位、(2) 米国のナスダック総合株価指数はここ 30 年で 20 倍になったが、日経平均株価はなんと 0.6 倍、(3) バブル期の日本の国際競争力は世界 1 で、“Japan as number one” と称賛されたが、今は 34 位でデジタル化やグローバル化の遅れで危機に直面、(4) 電子政府ランキングでも、低迷が続き、コロナ禍でその弱点が露呈 [デジタル競争ランキングでは 28 位]、(5) 企業の世界時価総額ランキングでは平成元年には Top 50 に 32 社が入っていたが、30 年後の今はトヨタ 1 社のみというありさま、(6) 世界企業の研究開発費ランキングではトヨタが 10 位で、日本の電機メーカーの順位後退が目立つ、(7) 世界の大学ランキングでは Top 100 に入る日本の大学は 2 校しかなく、若手の育成のみならず優秀な留学生の獲得に暗雲が立ち込めている [10 兆円ファンドによって、外国の一流大学並み

の資金が投入されれば数校はランクインするだろう]、(8) 日本の平均賃金は 30 年間ほぼ変わらず約 520 万円で、567 万円の韓国に抜かれ、優秀な人材の流失が懸念される上に、(9) 日本型雇用形態 [時間管理型勤務体系・年功序列・終身雇用・新卒一括採用] の崩壊が始まりつつある。労働生産性もイノベーション率も低迷したままだ。直視したくない現実だが、処方箋は有るのだろうか。秋山さんの見立てによれば、不振の主因は日本社会の多様性の欠如のようだ。

## 3. VUCA 時代をどう生き抜くか

### (1) イノベーションの土壌となる多様性を確保し、 集団として生き残りを図ろう。

秋山さんと親交のある [Michael Cusumano](#) MIT 教授は、日本と海外のイノベーションの違いを次のように分析している：「日本では、ほとんどの場合、研究者は専攻分野だけの研究をし、学生は所属学部だけの講義を受ける。しかし、ほとんどのイノベーションは、異なる分野の組合せから起こる。MIT のラボでは、コンピュータサイエンスの研究者と心理学者が集いロボットやウェアラブルなどの技術開発に参画している。さらに新技術を活用したいビジネスパーソン・経営者も加わるのが一般的だ。驚きだが、このような連携は日本の大学や企業ではあまり見られない。日本のほとんどの大学や組織はサイロ (縦割り、学部別) で働いている」。

エネルギーや食糧の自給率に問題を抱えたまま、貿易収支は赤字に転じつつあり貿易立国もあやしくなっていることを考えると、イノベーション率を向上させることが喫緊の課題と言える。上記の異分野融合は日本でもかなり意識され、取組が広がりつつあるが、秋山さんによれば、もう 1 つ大切なことがある。それは多様性の積極的な受容だ。

世界を震わすアイデアは多様性から (注4) | MIT 留学とその後の世界を股にかけたビジネス経験から身に沁みた教訓は、「突拍子も無いアイデアは、国籍も人種も年齢も性別も、何もかもがグチャグチャになった“場”から生まれる」ということだった。“はちゃめちやな”アイデアや破壊的創造につながるアイデアは、同質の日本人同士や同じ

## <パネルディスカッション>

バックグラウンドを持つメンバーからは生まれにくい。そのような思いから、秋山さんは、特別な国ではなくなった日本人として、「多国籍人種の中で議論し、チームをファシリテート（新しい発想を促す）して、リーダーシップをとれる人材を育成する」仕組みづくりに邁進している（表1、着色行）。

(2) 国・企業・大学などの組織に頼る時代は終わった。  
自力で生きて行く覚悟と能力を養い、逆に個人が  
国・企業・大学を引っ張っていくという逆転の発想を  
持とう。

必死に受験勉強して高等教育を終えれば、名の知れた企業に採用され、望めば平穏な一生を送ることができるという日本独特のメンバーシップ型雇用はVUCAの時代には通じなくなっており、身分と給与が企業によって保障されるとは限らないのが現実だ。実際、秋山さんは大手企業に勤めていたにもかかわらず、倒産で職を失っている。厳しい社会情勢に対応するために、労働時間管理型の終身雇用から能力重視のジョブ型雇用に舵を切る大手企業も増えつつある。今後は、仕事の質で勝負しなければならなくなるが、そのためには、秋山さんが本学で身に付けた(1) 分析力と(2) 物事の本質を見抜く力に加え、(3) 留学時やその後の欧米企業勤務時のカルチャーショックで呼び覚まされた「並外れた集中力」と「一生勉強精神」を私たちも養う必要があるだろう。秋山さんからのエール：「目標に向かって、一步踏み出そう。一步が難しければ半歩。半歩も難しければ、その場で足踏みでも！ 評論家で終わらず、行動・実践を」。

繰り返しになるが、もう日本は特別な国力を持った国ではないので、「日本という国・企業・大学など名刺に書く所属先に頼る時代は終わり、『彼女が働いているなら、この企業は素晴らしいに違いない』、『彼がいるなら、この大学は素晴らしいはずだ』と評価されるように、個人が“Personal brand”を意識し、それに徹底的に磨きをかけることによって、個人が逆に国・企業・大学の知名度を高めていかなければならないのではないか」というのが結びの言葉だった。

いきなり「もし上司や組織から不正を指示されたらどうしますか？」と聞かれたら戸惑うに違いない。たて続けに「日本でも本当に多数の企業で不正事件が起こり続ける原因は何だと思いますか？」、「皆さんの具体的対策は？」と問われたら、どぎまぎして自分の考えをまとめることができないだろう。大問題が突然降りかかってくると、「あー、あー」というだけで何もできないので、日ごろから考えておかないといけないということを伝えるためのテーマ設定とのことだった。

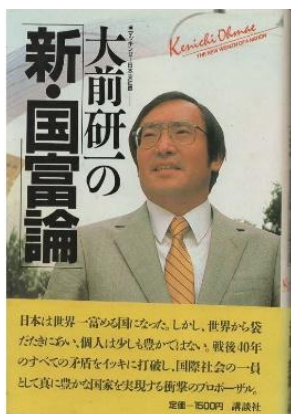
部下に不正を命じるリーダーにはなりたくないという点では一致しても、不正かどうかの判断が難しい場合や自分が大きな組織の歯車の一つになっていた場合、さらに自分と家族が生活していかなければならないという現実問題があるため、不正への同調圧力にいかにか抗するかは教科書的な単純明快な解答にはならないようだ。

そのような状況に直面した時にも、堂々と自分の信念を貫き通せる生き方が少しでも出来るように、VUCAの時代には『常在戦場・一生勉強』のマインドセットと努力が必要とされているのではないだろうか。

---

(注1) 大前研一、『大前研一の新・国富論』、講談社、1986；日本を変える衝撃の提言！日本は世界一富める国になった。しかし、世界から袋だたきにあい、個人は少しも豊かではない。戦後40年のすべての矛盾をイッキに打破し、国際社会の一員として真に豊かな国家を実現する衝撃のプロポーザル。国が豊かになることを目的にいままでの国富論は書かれていた。著者は「国富」を次のように定義している：「その中に住むすべての人々が豊かな生活のできるような国」をつくること。◆大前研一：昭和18年(1943)生まれ。早大理工学部応用化学科卒業後、東京工業大学大学院原子核工学科で修士号を、MIT大学院原子力工学科で博士号を得る。1970年から2年間、日立製作所原子力開発部技師として、主に高速増殖炉設計に従事。1972～1994年マッキンゼーでディレクター、日本支社長、アジア太平洋地区会長を務め、主として企業戦略・海外進出・収益性改善計画・機構改革などの仕事に従事。1997年からコンサルティング会社(株)大前・アンド・アソシエーツの創業者兼代表取締役。1998年(株)ビジネ

ス・ブレイクスルー設立、代表に就任；2010年、ビジネス・ブレイクスルー大学開校、学長に就任。UCLA 大学院公共政策学部総長教授やスタンフォード大学経営大学院客員教授などを歴任。



(注2) 徳橋 功, インタビュー「“傷だらけの英語習得術” 秋山智紀さん」, My Eyes Tokyo, 2013/02/18◆いずれにせよ僕 (秋山) は、ありとあらゆる隙間を縫って今でも (英語を) 練習しようと心掛けています。教

材はCNNでなくても何でも良い、ただ「時間が無い」ことを言い訳にはしてはいけません。まずは「半歩でもいいので踏み出そう」「Do it!」ですね。一緒に世界を相手にしていきましょう!!

(注3) 秋山さんは、学生時代には考えてもいなかったようなキャリアを歩み、最近はいろいろな大学・大学院や上場企業等から講義・講演を依頼されている。本人の自己分析によれば、近年大きな話題になっているAI的な考え方であれば、これまでの出会いや判断はいわゆる「連続的」な「改善」の道となり、「非連続的」にはならなかっただろうと推測されるそうだが；AI的アプローチでは、いわゆる「極大化」には必ず到達できるが、手前に凹部があると「最大化」には到達できないことがあり得るからだ。

(注4) 徳橋 功, インタビュー「[秋山智紀さん & GTIC](#)」, My Eyes Tokyo, 2012/06/28。

(東京工業大学 博物館 資史料館部門 特命教授 広瀬茂久)