



一橋大学大学院の石倉洋子教授は「世界を変えるのは若い人たち。変化の時代こそ大きなチャンス」と語る

国際派教授とプロ経営者に学ぶ 自己開拓型キャリアのつくり方

日本に数少ない国際派教授とプロ経営者のキャリアステップから見えてくるのは、「ひるまず」「恐れぬ」「開拓者精神だ」。

皇居にほど近い一橋大学大学院国際企業戦略研究科キャンパスの教授室で出迎えてくれた石倉洋子氏は、前夜に世界経済フォーラム（通称・ダボス会議）の準備会合で中東・ドバイから帰国したばかりの疲れも見せず、気さくな笑顔で取材に応じてくれた。

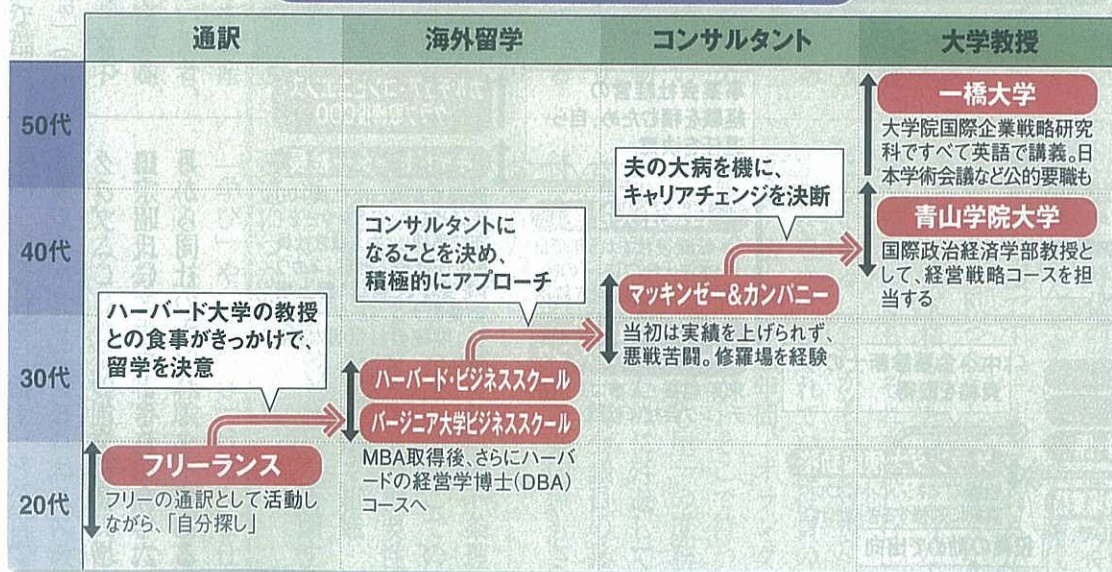
すべての授業を英語で行なう有名ビジネススクールの看板教授の一人であり、日本学術会議で副会長を務めたほどの重鎮でもある石倉氏だが、その軽やかな口調は権威や威圧感といったものを微塵も感じさせない。

石倉氏は共著『世界級キャリアのつくり方』のなかで、青木昌彦・スタンフォード大学名誉教授や野中郁次郎・一橋大学名誉教授らの名前を挙げ、圧倒的な知識や技術を持ち、所属する組織や肩書ではなく個人として勝負している超一流のプロほど「誰に対してもいいねい、相手の年齢や立場によって言動が変わることなどまったくくない」と語っているが、石倉氏自身がまさにそうした人物の一人であることは、実際に接してみるとよくわかる。

石 倉氏のキャリアが順風満帆であったかと

いえば、決してそうではない。「私は今で言う『自分探し』のフリーターの走り」と石倉氏は笑う。大学三年生で交換留学生として米国に一年間滞在した石倉氏は、就職戦線で完全に遅れ、企業からの採用の内定を一つも取ることができなかった。そこで、語学力を生かして、フリーの通訳として活動し始めた。その仕事を通じて世界的企業のトップやアーテイスストなど各界で「大物」と評される人物と数多く出会ったことが、その後、経営コンサルタントや大学教授として働くうえでの基盤となったが、その時点で将来の明確なキャリアプランがあったわけではない。ただ、仕事を通じてクライアントの期待に応え、自分なりの価値を出さないと、いつ収

石倉洋子氏のキャリアステップ



入の道が途絶えるかわからないフリーランスの経験を積んだことで、個人の腕で勝負するプロの生き方を学んだ。「それも就職試験に落ちたおかげ」と、石倉氏はあくまで

も前向きだ。

石倉氏の信条は「まずは飛び込んでみる」。躊躇しているうちに「言い訳リストをつくって」、チャンスの尻尾をつかみ損ねることになりかねないからだ。

通訳として第一線で活躍を続けながら、通訳会社の設立か結婚かと将来の選択を迷っていた時期に、突如、米国にMBA留学することを決めたのも、ハーバード・ビジネススクールの教授と食事をしたことがきっかけだった。その席で「会社をつくるならビジネススクールに行ったほうが良い」と勧められ、「この機会を逃したら一生後悔する」と即断。その教授は推薦状を書いてくれ、試験勉強の参考書類まで送ってくれた。

"Connecting the dots" "Stay hungry, Stay foolish"

新しい世界に飛び込むにはリスクもあるし、培ってきた知識や経験が通用せず、苦勞することもある。ハーバード大学の博士課程に進んだときも、その後、マッキンゼー&カンパニーでコンサルタントとしての仕事を始めたときも、研究者として保守本流の道を行くわけではなく、大企業での実務経験もない石倉氏は、くじけそうになるほどの苦勞を経験している。

しかし、「何が好きで何が嫌いかわかどうか」という意思決定の軸はいつもはっきりしていた。「やらされている」と思うとつらいが、自分が好きで選んだ道という覚悟があれば、たとえ苦勞があっても「ここから何を学べるか」と前向きな姿勢でいられる。

そして、意思決定の結論を、決して人のせいにはしない。

マッキンゼーでパートナー（共同経営者）を目指していた時期に夫が大病を患い、看病と激務の両立が難しくなった。たまたま青山学院大学から教官としての誘いがあり、パートナーという目標を諦めることに葛藤はあったが、「これが潮時、今がキャリアアチェンジの好機」ととらえ、転職した。

人生を長いスパンで考えれば、家族の状況や自分の健康状態で一時的にキャリアの軌道修正を余儀なくされることもある。

そんなときでも、「自分の優先順位を見直す機会」と前向きに考えれば、「キャリアアップの方法はいくらでもある」。

インタビュ어의なかで石倉氏は、深い共感を覚えたというステイプ・ジョブズ氏（アップル創業者）の言葉に触れた。それは、ジョブズ氏が臓腑ガンの手術後に復帰し、

スタンフォード大学の講演で語った、「Connecting the dots」（点と点を結ぶ）「Stay hungry, Stay foolish」（満足するな、賢くなるな）という二つの言葉。

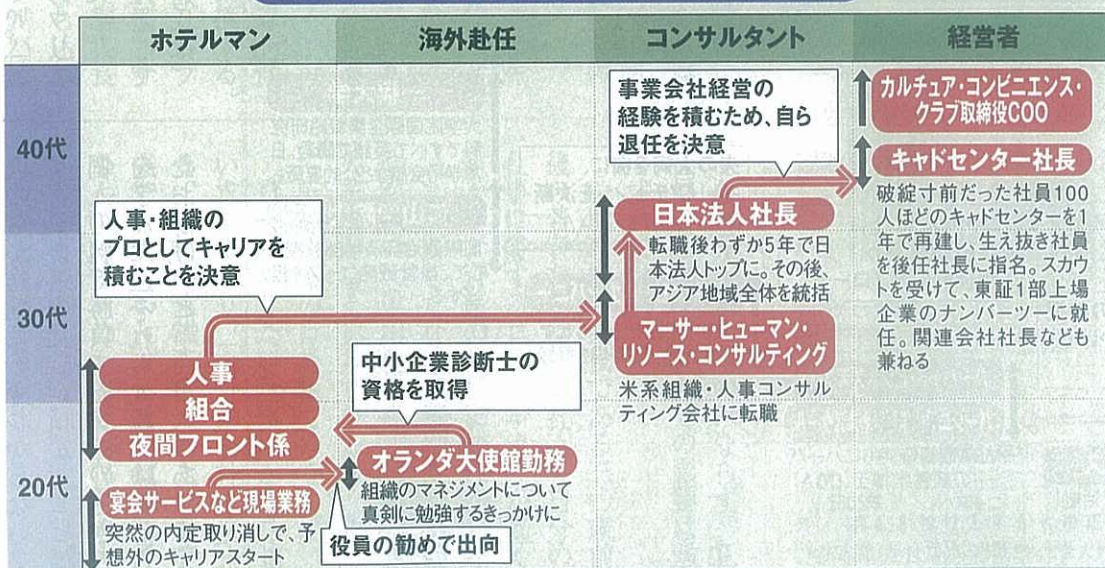
未来のゴールに向かつて最短距離で点と点を結ぶように人生を歩むことはできない。挫折や回り道と思う経験も後から振り返れば、キャリア形成のために必要な点と点として必ず結び付く。だから現状に満足したり、賢く振る舞ったりせず、新しい道に踏み出せ――。

石倉氏のキャリアを語るにふさわしい言葉といえるだろう。

柴 田励司氏も、石倉氏と同様に波乱に富んだキャリアを歩んできた人物だ。

映像・音楽レンタルソフト最大手「TSUTAYA」を傘下に持ち、「世界

柴田励司氏のキャリアステップ



一の企画会社を目指す」と公言するカルチャー・コンビニエンス・クラブ（CCC）の創業社長、増田宗昭氏にスカウトされ、今年六月から同社のナンバーツーである