

# ◆令和5年度 第6回（通算第103回）蔵前ゼミ 印象記◆

日時：2023年11月10日（金）

ZOOMによる遠隔講義

## 偉人たちの名言に学ぶ「プロティアンキャリア」の楽しみ方

～ Like a Rolling Stone ～

釜 剛史（1999 機械宇宙，2001 機械物理 MS）アプラス経営コンサルティング 代表

2023年12月8日から 株式会社あくるひ 代表取締役社長

ギリシア神話のプロテウスが登場する わかり易い話だった。プロテウスは海の神ポセイドンに仕えた予言の神で、予言する時にさまざまな姿に変身することから、世の中の変化に対応して、自らの意思で、転職等を繰り返しながら新しい仕事に挑戦し続ける人たちの生き方を『プロティアン・キャリア』（Protean career）と言うそうだ。これまでは「大企業に入社して定年まで勤め上げる」のが標準で、現在も主流ではあるが、それだけがキャリアではないことを知って欲しいというのが今回の趣旨だった。釜さんは、本学の修士課程修了後、富士写真フイルム（現富士フイルム）、トヨタ自動車を経てフリーター、フリーランス、そして会社経営者というように、その時々の中での自らの好奇心に従い、自分の意志でキャリアを変えてきた。

「会社等の組織自体には関心がなく、仕事の内容にのみこだわった結果」というから、釜さんは生来のプロティアンのようだ。第三者としては一番知りたい“変身時の心の動き”も赤裸々に紹介されたので、学生には自分事として考えやすかったに違いない。

講義では軽く触れられたただけだが、私には次の点も印象深かった：(1) 本学の大学院に所属するポテンシャルがあれば、キャリアの選択肢は多い；何をやろうとそれなりのことはできるはずという自信はキャリア形成に大事。(2) プロティアン・キャリアは決して気楽な稼業ではなく、歩む道は“学習”で舗装されている。万年受験生とまではいかないにしても、“万年勉強”は必須。(3) モチベーション無き転職は NG のようだ。イヤな現状から逃れるためだけに職場を代えたとしても、そこには程度の差こそあれパワハラ上司や“出る杭”どころか“出そうな杭”までを打つ人が必ずいるか

らだ（語弊のある表現だがニュアンスは分かってもらえるだろう）。

### 1. 釜さんの略歴（表1）

#### <1-1. 学生時代>

##### 10歳の時に科学博を見て東工大を目指す

釜さんは、1975年に熊本県で生まれた。父親が転勤族だった関係で、全国を転々としたが関東住まいが長かった。最初に好きになったのが電車で、小学校高学年まで「電車の運転手になるのだ」と決めていた。親の話では、動物園に行っても動物には全く興味を示さず、電車を探していたようだ。

それが、1985年(10歳の時)に『科学万博 - つくば '85』の政府出展テーマ館でロボットに出会って世界観が変わった。そこに動態展示されていた本学の広瀬茂男（1976 制御 Dr, 1992 教授, 2013 名誉教授）研究室の4足歩行ロボット（**図 1A**）が階段を上る様子に見惚れ、「東工大でロボットをやりたい」と言い続けるようになったのだ。

目標を言い続けるということは、それだけ努力することにつながるのだから、念願かなって本学の広瀬茂男研究室でロボットの研究にのめり込むことができた。テーマは地雷探知除去ロボット（つくば博 '85 の後継機、**図 1B**）の開発で、学会では「優秀発表賞」を授与された（**注1**）。『東工大に入ってロボットをやる』という長年の夢が1) 学会賞のオマケまで付いて叶い、やり切った感があったことと、2) 釜さんの興味は「サービスロボット」に移っていたが、日本の企業が手掛けていたのは「産業用ロボット」ばかりで、サービスロボットを扱っている会社はその当時にはほとんど無かったことも

表 1. 釜 剛史(Takeshi KAMA) 略歴

年	所属・職種	備考（仕事の内容など）
1975	熊本県に誕生	物心ついてから電車の運転手に憧れていた
1985	科学万博つくば '85	階段を上る東工大のロボットに惹かれる(図 1A)
1995	工学部 機械宇宙学科	4 足歩行ロボットの研究（地雷探査・除去, 図 1B)
1999	大学院 機械物理工学専攻	4 足歩行ロボットの研究（地雷探査・除去, 図 1B)
2001	富士写真フィルム(株) (メディカル機器開発センター)	X 線検査用 <b>ドライ イメージャー</b> (図 3)の開発（会社の収益に多大な貢献）
2006	トヨタ自動車(株) (パートナーロボット開発部)	次世代モビリティ <b>Winglet</b> (図 4B)の公道実証実験
2017	トヨタ自動車(株) (トヨタ ZEV ファクトリー)	電気自動車(EV)や燃料電池車(FCV)の開発・生産などを担当する組織。“ <b>C+walk</b> ”(図 4C)を開発。東京 2020 オリンピックに出展。
2021	フリーター	アプラス経営コンサルティング 代表
2021	フリーランス	産業能率大学 総合研究所 兼任講師
2023	会社経営者	(株)あくるひ* 代表取締役社長

\* <https://aclhi.jp>

あって、就職は、写真にも興味が出てきていたので富士写真フィルムに決めた。当時の写真フィルム業界は、コダックという絶対王者（今でいう GAFAM）に、2 番手である富士写真フィルムが挑む構図となっており（図 2）、X 線フィルムのシェアで見ればコダック 60%、富士写真フィルム 40% で、逆転を目指して富士写真フィルムが必死に追い上げていた。このような挑戦者の姿にも惹かれたのだろう。

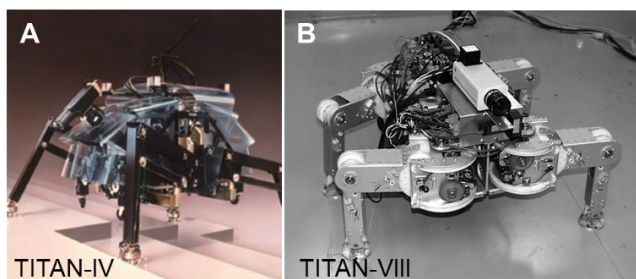


図 1. (A)小学生だった釜さんを虜にした 4 足歩行ロボット“TITAN-IV”（タイタン-フォー, 1985, 本学の広瀬茂男研究室 製作）。新発明の 3 次元パンタグラフ機構を脚駆動系に使用し、足先の触覚センサで階段昇降を行う。つくば科学万博 '85 で、半年間に 40 km 歩いた。(B)釜さんが学生時代に関わった地雷探知除去作業型 4 足歩行ロボット“TITAN-VIII”（タイタン-エイト, 2000）。足を手に変えて作業できる。地雷原にも歩いて入り、地雷を探ることを狙っている。左前足に指を取り付けて地表での作業が出来るようになっている。写真の出典:東京工業大学百年記念館第 8 回特別展示「先端ロボットの世界---社会に役立つロボットの創造」(2006)。

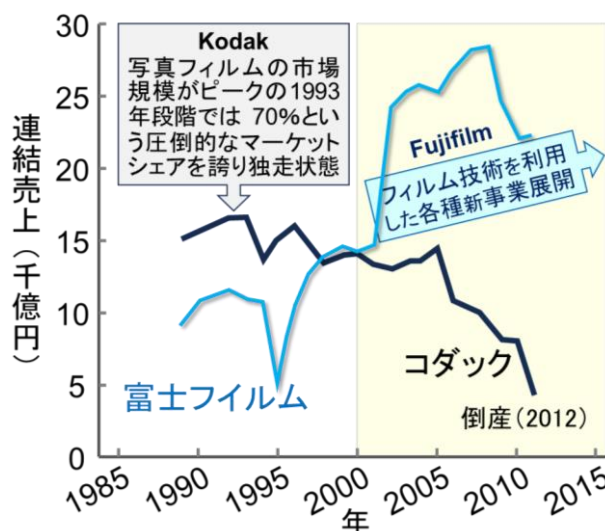


図 2. コダック社と富士写真フィルム社の盛衰比較。  
出典：田所雅之、『御社の新規事業はなぜ失敗するのか?』, 光文社新書, 2020(一部改変)。

### <1-2. 富士写真フィルム時代>

#### X 線フィルム技術をデジタル化し世界制覇に貢献

医療分野の画像診断に X 線フィルムは多大な貢献をしてきたが、現像等の煩雑で時間のかかる操作と現像液の廃液処理問題に加え、デジタル化の波に乗り遅れつつあるという問題を抱えていた。時代がデジタル化へと大きく変化する中で、富士写真フィルムは X 線フィルムに代わる Imaging Plate を開発し、レーザー光で直接 印画紙に画像を焼き付けることによって、世界で初めて X 線写真のデジタル画像化に成功した(注 2) (以前の**本ゼミ**で紹介されているので参照されたい)。この FCR (Fuji Computed Radiography) と名付けられた方法を改良し、X 線画

像情報を 病院内ネットワークを介して 直接 医師の手元でフィルムに出力し診断できるようにするための医療用乾式イメージャーDRYPIX 7000 (図 3) の開発が進行中で、釜さんはこのプロジェクトチームに配属された。ネットワーク時代に対応するために、主として高速・大量処理化、高画質化、高機能化などに取り組み、釜さんたちのチームは医療用 X 線画像の分野でコダック社を大きく引き離すことに成功した。収益面でも会社に多大な貢献をし、2003 年には特別表彰された (図 3, 右)。コダック社はデジタル化の波の到来時期を見誤り、2012 年に幕を閉じた (図 2)。



図 3. X 線関連機器ドライイメージャー(DRYPIX 7000, 左)と開発メンバー。従来の X 線フィルムは湿式で撮影から画像の取得まで時間がかかったが、DRYPIX システムは乾式 (レーザー露光熱現像方式) で 短時間で画像が得られる。特別表彰全社賞に輝いた(2003.12.5)。

今度は愛知万博 '05 で、再びロボットと運命の遭遇

2005 年に開かれた愛知万博のトヨタグループ館で目にした光景 (図 4A) に不意打ちされ、釜さんの

心は躍った。2 足歩行のトヨタ・パートナーロボットが楽器を演奏して、来場者を歓迎していたのだ。『ああ、ロボットっていいなあ』と、一旦 消えていた“火”が燃え上がった。こうなると、釜さんの心には「ロボット情報受信アンテナ」が張り巡らされ、他のことは“上の空”で『ロボットいいな！ロボットやりたいな！』状態となった。そのアンテナに、トヨタがロボット技術者を募集しているという情報が引っ掛かり、「もう居ても立っても居られなくなって」、履歴書を送った (2006)。富士写真フィルムには、最初から大きな仕事させてもらい、感謝こそすれ、何の不満も無かったそうだから、『ごめん、富士写真フィルム』という心境だったらしい。

### <1-3. トヨタ自動車時代>

自動車以外のモビリティを手掛け、オリンピックに採用された商品も

トヨタでは、“パートナーロボット開発部”に所属し、i) 万博に出ていたような 2 足歩行ロボットの改良型や、ii) 一人乗りのモビリティロボット Winglet (図 4B) (立ち乗り型移動支援ロボット) を開発することができて、期待どおり、すごく楽しかったそうだ。

10 年程した 2017 年に、「トヨタ ZEV ファクトリー」(電気自動車をどう作るべきかを検討する部署) が立ち上がり、ここに異動を命じられた。ここで、先ほどの移

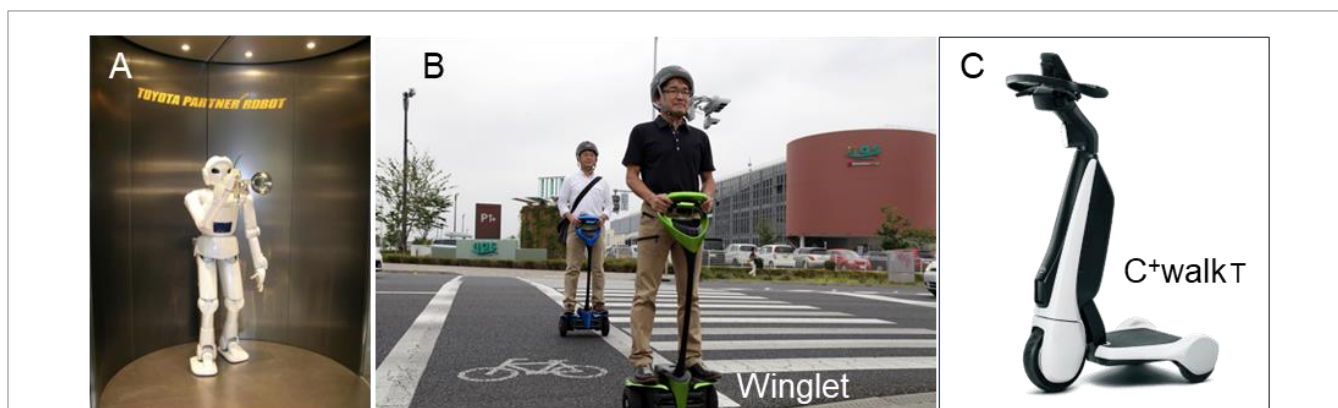


図 4. (A)トヨタ・パートナーロボット。EXPO 2005 AICHI「愛・地球博」のトヨタ館では、「モビリティ、そして豊かな社会のために」というコンセプトのもと、楽器を演奏するロボットが展示され、それを見た釜さんのロボット愛が再燃した。(B)2 輪タイプの次世代モビリティ Winglet(ウイングレット)。「つくばモビリティロボット実験特区」における実証実験(2013 年 7 月 24 日開始)。(C)釜さんらがゼロから立ち上げた 3 輪タイプの“C+walk T”。「歩く」をアシストするトヨタのモビリティとして、商品化されている(約 35 万円)。写真の出典:トヨタ自動車。

動支援ロボット Winglet を改良して、電気自動車の超小型版として C+walk T (図 4C) を開発した。トヨタには自動車以外の商品がほとんどない中、わずか 2 人で、商品化にこぎつけた (2021)。東京オリンピック 2020 (コロナ禍の影響で開催は 2021) にも出展され、バッハ IOC 会長の試乗に立ち会うという稀有な経験もした。一からロボットやモビリティを作り上げることが好きだったことに加えて、「いいでしょう！お客さん、乗ってみて下さい」という販促活動や TV のインタビューなどを通して、外に向かって話をするのも好きだという自分の特性に気づいた。

### 「やり切った感」と「今までが出来過ぎだ」という 思いから→方向転換

「好きなロボットも一通りやったし、オリンピックに出せるモビリティ商品も作った。今までが出来過ぎで、今後また同じような苦労をしてもオリンピックで利用され話題になるような面白いもの作りにはでくわさないかも」という“やり切った感”が釜さんの心に湧いてきた。燃え尽き症候群ではないが、技術者として生きるには厄介な心情だ。自分の提案が通らず妥協を強いられることにも多少疲れてきた。そこで釜さんは、「外に向かって話をするのが好き」という性格を活かす道を模索し始めた。トヨタの仕事をこなしながら、独学で「中小企業診断士」の試験勉強に取り組んだ。ここでも効率的な勉強法を工夫することにより 2019 年に“一発合格”を勝ち取った。副業として、コンサルティング業務を始めてみると、釜さんを頼りにしてくれる中小企業の経営者が予想以上に多いことが分かり、副業での対応ではこなし切れなくなり、コンサルタントとして独立する決心をした。

### <1-4. “アプラス経営コンサルティング” から “株 あくるひ” の起業まで>

#### 技術経営コンサルティングを通じ 「世界を愉快にする新価値の創造」に貢献

前途有望に見えた (大企業における) 技術者としてのキャリアパスが、釜さんの心の中で、夜空の花火のように終焉を迎えた後は、一旦 フリーター となって、(1) アプラス経営コンサルティング を立ち上げ、その代表として経営支援・研修講師・執

筆などの業務に従事するとともに [2020~2023], その後フリーランスという立場に変わって (2) 学校法人 産業能率大学総合研究所 の兼任講師として、社会人向けの研修講座を担当し [2021~現在], 2023 年 12 月 (3) “株あくるひ” を設立し社長に就任した。事業拡大などの目的を有しながらも、「独立したからには社長になりたい」との単純な思いが最大の動機とのことだった。既成概念の創造的破壊を促進する触媒となり、世界を愉快にする新価値の創造に多大な貢献をしてくれることだろう。

## 2. プロティアンキャリアとは？


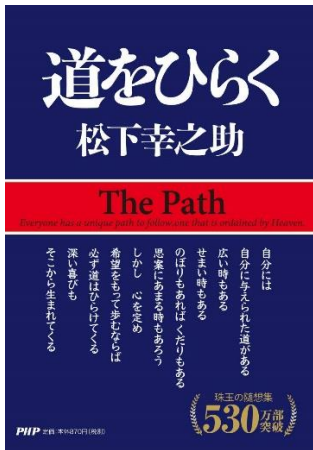
本稿の冒頭で紹介したように、世の中の変化に対応して、自らの意思で、転職や起業等を繰り返しながら新しい仕事に挑戦し続ける人たちの生き方が『プロティアン・キャリア』(Protean career) だ。最近大きな話題になっているが、ボストン大学の D.H. Hall (図 5A) によって提唱されたのは比較的古く、1976 年。語源となったギリシア神話の Proteus については、図 5B 参照。



図 5. (A) “プロティアンキャリア” 概念を 1976 年に提唱したボストン大学経営大学院のダグラス・ホール教授 (現名誉教授)。(B) “プロティアン” という言葉の語源となったギリシア神話に登場する変幻自在の神 “Proteus”。The Greek sea god, Proteus, was (like the sea) capable of changing form in an instant. In order to get any decent information out of him, you had to grab him and hold on tight while he went through his various forms — lion, wild boar, snake, tree, running stream — it wasn't easy.

表 2. 釜さんの道標となった名言集

発信者	釜さんの心に響いた言葉	備考（釜さんの解釈や転職との関係など）
Bob Dylan	Like a Rolling Stone	いつも活動的で積極的に変化している人は新鮮で変化に満ち、自分を磨き続けられる。
Peter Drucker	将来についてわかっている唯一のことは、今とは違うということだ。	キャリア設計、即ち なりたい職業を考える際の基盤
林 真理子	やってしまった後悔は段々小さくなる。やらなかった後悔は段々大きくなる。	キャリアは逆算できない／たまたまそういう結果になっただけ。常に何かにトライしていれば、 <b>チャンス</b> の前髪をつかむことができる。
Charles R. Darwin	最も強い者が生き残るのではなく、最も賢い者が生き残るでもない。唯一生き残るのは、 <b>変化する者</b> である	Q: 超有名大企業のキャリアをなぜ捨ててしまったのか？ (逆質問) 目の前に面白そうなことがあるのに なぜ飛びつかないのか？
中小企業診断士仲間	<b>サラリーマン</b> は、不満はあるが不安はない。 <b>独立開業</b> は、不安はあるが不満はない。	安定のキャリアから離れて不安ではないか？ 「東工大卒」の看板があれば なんとかなるかな？との思いと成長の <b>Jカーブ</b> を覚悟しておけば OK。
Thomas Edison	私は失敗したことがない。ただ 1 万通りの、うまく行かない方法を発見しただけだ。	Q: 順調なキャリアパスの中で失敗はなかったのか？ A: 私、失敗しないので；ただし…「うまくいかなかったこと」は人よりも多くあった。 ・ VUCA の時代に準備は無駄 → 走りながら学ぶ！ ・ 「うまくいかなかったこと」の多さは、チャレンジした証！ ・ 「うまくいかなかったこと」が次に生きる「引き出し」となる。 ・ 諦めたら失敗だが、挑み続ける限りは失敗ではない。 ・ うまくいかないのが普通だと思っていれば、落ち込まない。
Mother Teresa ?	思考に気をつけなさい、それはいつか言葉になるから。 言葉に気をつけなさい、それはいつか行動になるから。 行動に気をつけなさい、それはいつか習慣になるから。 習慣に気をつけなさい、それはいつか性格になるから。 性格に気をつけなさい、それはいつか運命になるから。	Q: 私にもできるか？ A: 誰にでもできます(補償はしませんが)。ただし…常に「 <b>自責</b> 」で「 <b>ポジティブ</b> 」な発言を意識すること(言霊*)。  <small>ことだま</small> * 言霊: 古代、言葉が持っている信じられた神秘的な霊力。言葉には「言霊」が宿っており、 <b>発した言葉通りの結果が表れる</b> と考えられていた。
豊田佐吉	障子をあけてみよ、外はひろいぞ。	「大企業に入社して定年まで勤め上げる」だけがキャリアではない。 東京工業大学大学院に所属するあなた方のポテンシャルがあれば、キャリアの選択肢は多いはず。 <b>あなたのキャリアにはどんな選択肢があるか？</b> <b>自分は何がしたいのか？何ができるのか？</b> <b>視野を広げて考えよう！どんどん越境しよう！</b>
森 信三	人間は一生のうちに逢うべき人には必ず逢える。しかも、一瞬早すぎず、一瞬遅すぎない時に。	Q: なぜそんなに「面白いこと」に巡り会えるのか？ A: 「こんなことをしたい」と価値観を自己発信し続けたら(なぜか)実現した。 私は現在、「 <b>世界を愉快にする</b> 」を旗印にしている。 ・ 「愉快」「愉快」とあちこちで話すと「愉快アンテナ」が立つ。 ・ 立ったアンテナに「愉快」情報が引っかかるようになる。 ・ さらに知人からも「こんな愉快があるよ」と教えられるようになる。 ・ 情報を基に行動していたら、知らないうちに結果的に「 <b>わらしべ長者</b> 」となる。

Stephen R. Covey	<p>終わりを思い描くことから始めるとするのは目的地をはっきりさせてから一歩を踏み出すことである。目的地が分かれば、現在いる場所のことも分かるから正しい方向へ進んで行くことができる。</p>	<p>キャリア最後の日を想定</p>  <p>あなたが現役としてキャリアを積む期間は 約 10,000 日である。今日がキャリア最後の日であるとしよう。あなたは「どこで」「誰に」「何と」声をかけてもらいたいのか？また、その人に、自分はどんな人物だったと評価して欲しいか？</p>
松下幸之助『道をひらく』	<p>自分には自分に与えられた道がある。どんな道かは知らないが、ほかの人には歩めない。自分だけしか歩めない、二度と歩めぬかけがないこの道。</p> <p>他人の道に心をうばわれ、思案にくれて立ちすくんでいても、道はずこしもひらけぬ。道をひらくためには、まず歩まねばならぬ。心を定め、懸命に歩まねばならぬ。</p> <p>それがたとえ遠い道のように思えても、休まず歩む姿からは必ず新たな道がひらけてくる。深い喜びも生まれてくる。</p>	<p>まとめ：「プロティアンキャリア」の楽しみ方</p> 
Steve Jobs	<p>Stay hungry, stay foolish</p> <p>Stay hungry とは？: …And the only way to do great work is to love what you do…If you haven't found it yet. Keep looking. And <u>don't settle</u>.</p> <p>Stay foolish とは？: Being a beginner again, less sure about everything.</p>	<p>本日のメッセージ</p> <p>自分で自分を信じ、「面白い」と思うことを追い求め続け、「プロティアンキャリア」を楽しもう！ Like a Rolling Stone!</p>

### 3. 偉人達の名言に学ぶ (表 2)

#### <プロティアン キャリアの勧め>

#### 釜さんは 身近なロールモデル

第 1 節で辿ったように、釜さんのこれまでの経歴自体がプロティアン・キャリアそのものだ。身近なロールモデルとして、自分のキャリアを考える際に参考にしたいと思った学生も多いに違いない。プロティアン・キャリア・パスを歩く人を叱咤激励してくれる“偉人たちの名言”が体系的に紹介されたので、表 2 にまとめておきたい。Bob Dylan で始まり、Bob Dylan で結ばれているが、Steve Jobs の“Stay hungry, stay foolish”も含蓄のある言葉だ。卒業生の門出に際して贈った言葉である

ことを考えて、私なりの解釈も付記させていただいた (表 2 の最下段)。

### 4. 結び

“大企業が用意してくれるキャリア” vs “自分で考えながら形成していくキャリア”のどちらに惹かれているかを講義の前後で比較すると、後者に興味を持ち始めた学生が増えたようだから、「本講義が あなたの視野を広げるきっかけになることを願っています」という釜さんの願いも叶ったに違いない。トヨタをスパッと辞めて独立開業し、企業研修を中心に全国展開を図り、「予約の取れない講師」と言われるまでになっている釜さんの“名言”を引用して結びとしたい：

社会が大きく変化している VUCA の時代。取り残されないために我々も変わらなければ！と思う方も多いことでしょう。

でもいったい何から始めれば？イノベーションの経験もなければ人材もない…と分厚い「課題の壁」を前にして立ちすくんでいませんか？でも壁に見えているものは、実は扉かもしれません。

あなたの『輝ける明日』に向かって『可能性の扉』を開いていきたいとの想いを名前に込めて、株式会社あくるひを 2023 年 12 月に創業いたしました。

複雑な経営理論を易しく紐解く「横から目線」での支援から、気づきが生まれ、課題が解決し、社内に笑顔が広がる。

さらに支援を通じて育成された「ものことづくり人材」が次々に新価値を創造し、お客様をそして

世界を愉快にする。

そんな素敵な「三方良し」に結びつく支援に努めてまいります。あなたも、輝ける明日に向かって扉を開きませんか？

## 【参考】

・キーワード：プロティアンキャリア、転職、越境

-----  
(注1) 釜 剛史, 加藤恵輔, 広瀬茂男: プローブ型地雷探知センサの研究 第2報, 圧接打撃推進プローブセンサの試作と基礎実験, 第18回日本ロボット学会学術講演会, pp. 151-152, 2000; 優秀発表賞。

(注2) 広瀬茂久, 「2014年度 第4回(通算第44回)蔵前ゼミ 印象記」, 講師: 横川 拓哉(富士フィルム 再生医療事業推進室長, 医薬品事業部次長, 当時)。講演タイトル: 「写真フィルムからヘルスケア事業へ」

(東京工業大学 博物館 資史料館部門 特命教授 広瀬茂久)