

◆令和3年度 第2回（通算第87回）蔵前ゼミ 印象記◆

日時：2021年5月28日（金）

ZOOMによる遠隔講義

働く場所としての外資系企業と日本企業の違い

鈴木 緑（1988 建築，1996 MIT Real Estate 修士）

トーセイ アセット アドバイザーズ(株) 管理本部 業務推進部 担当部長

「今の私が 20 代の自分にしたいアドバイス」という言い回しと内容が印象的だった。どんな時でも、決して上から目線にならない鈴木さんの人柄がよく表れていたからだ。我が身を振り返り、「皆さんへのアドバイス」と偉そうに言ってきたことを反省した。あくまでケース スタディの一例として、鈴木さんの山あり谷ありのこれまでの 34 年間のキャリアとその間の 8 回の転職について、その時々的心境を含めて赤裸々に紹介された。アドバイスの概要はこうだ：(1) 自分のことは自分で決めよう；あとで辛い目に遭った時、誰かのせいではなかったと思うのは一番不幸だから；大抵のピンチでは命までは取られないし、大きな学びとなる、(2) 他人にあまり期待はしないが、他人の役に立てる存在になろう；他人が何を考えて何をするかはその人の問題で、こちらの思い通りになるはずがない；他人の役に立つためには、自分の商品価値を見極める必要があるが、そのためには正当に評価してもらえ場所を置くことも大切；人から評価され信頼される仕事をするには、必ずしもすべての人と仲良くする必要はないが大切に思える人との関係は大事にし長続きさせよう、(3) ちゃんと睡眠をとろう——寝なくて出来る仕事は単なる作業であり、真の仕事はアタマを使って考えることだから。鈴木さんの波乱万丈の人生の伏線は子供の頃に読んだ「少女マンガ」と高校の時の「交換留学」にあったようにお見受けした。最後に話題になった、『神様が鈴木さんの人生に与えてくれたご褒美』は、とても羨ましかった。

鈴木さんの略歴

講師の鈴木さんは 1964 年生まれで、千葉市の出身だ。少女漫画の影響で馬にあこがれ、いつかは自分の馬に乗ってみたいと思っていたがサラリーマンの娘には高嶺の花だった。両親からは「自分

で稼いで食べていけるだけの術を身に付けるように」と言われて育ったそうだ。県立千葉東高等学校 2 年生の時に AFS 年間派遣プログラム^(注1)の試験に合格し、オーストラリアのシドニーで 1 年間ホームステイしながら現地校へ通った。オーストラリアの社会を知ると同時に、本プログラムを通じ、多くの国からの交換留学生とも交流の機会を持ち、世界には色々な価値観があつて正解は 1 つではないことを知った。今思えば、これこそダイバーシティの洗礼だったそうだ。

交換留学のために高校卒業が 1 年遅れ、1984 年に本学の 6 類に入学し建築学科に進んだ。学生時代は生活費の足しにするためだったとはいえ、後になって「もう少し勉強しておけばよかった」と後悔するほど、家庭教師・塾講師のアルバイトに明け暮れたそうだ。体育会硬式野球部のマネージャーも務めた。学部 3 年生の夏、「大学院に行った分の学費相当を出して欲しい」と両親に頼み込み、IAESTE^(注2)によりスイス・バーゼルの設計事務所で 10 週間のインターンを経験した。バーゼルは物価が世界一高い町として知られ生活には苦労したが、事務所の人たちやヨーロッパの建築に触れ、「設計はできる人に任せればよい」と思うに至った。自分が設計者向きではないことを悟ったが、建物や街並みは好きだったので、それらにビジネスサイドから触れられる不動産業界に興味を持つようになった。

学部卒として就職することにしたが、当時の建設不動産業界には大卒女子を戦力と認めて雇用する企業は皆無に近かった。硬式野球部のマネージャーだった縁で知り合った某スーパーゼネコンの元役員のおついでで内定を得るも「お嫁に行くまでのお勤め」と言われて翻意；そこで、興味ある建設不動産業界よりは「長期雇用を前提に戦力として処遇

表 1. 鈴木 緑の略歴

キャリア歴	所属	業務内容 & 特筆事項
前史 1 1980～1984	千葉東高校	・AFS 派遣試験に合格, Australia シドニーで 1 年間のホームステイと現地校への通学
前史 2 1984～1988	東工大・建築学科	・家庭教師・塾講師のバイトにも注力 ・IAESTE によりスイス・バーゼルの設計事務所で 10 週間のインターン
Stage 1 平社員時代 (日本企業) 1988～1997	(1) J 債券信用銀行 1988.4～1990.6	・海外不動産プロジェクト向けローンの審査
	(2) N 不動産 1990.7～1997.9	・ウィーンでの都市開発プロジェクト投資管理 ・オフィスビル開発(バブル崩壊による後始末)
休職し私費留学	MIT 不動産センター 1995.9～1996.8	MIT の不動産専攻修士課程に秋・春・夏学期と在籍し, 1 年で修士号取得
Stage 2 上級管理職・役員時代 (グローバル企業) 1997～2016	(3) JH 外資文具メーカー 1997.10～1999.6	・買収後の PMI (Post Merger Integration) ・基幹システム導入・本社移転のプロジェクトリーダー
	(4) P アドバイザリー 1999.7～2002.12	・不良債権投資もしくは売却アドバイザー業務 ・企業再生アドバイザー業務
	(5) G 不動産投資公社 2003.1～2005.7	・日本で投資するプロジェクト会社の管理 (Asset Manager) と計画策定・実行
	(6) J 総合不動産サービス会社 2005.10～2015.7	・2008 年 9 月のリーマンショック後に大幅な赤字転落→社員の 20%ほどを解雇, その後責任者としてビジネス立て直し→利益率 10 台に乗せるが本人は働きすぎて「燃え尽き症候群」→自分を見つめ直すため退職
	(7) C アセットサービス 2015.9～2016.2	・投資家・不動産オーナー向けの資産価値向上サービス ・海外投資家への営業を担当
Stage 2.5 サバティカル Sabbatical		・13 ヶ月間の完全休養
Stage 3 「職人」 (日本企業) 2017～現在	(8) S ホールディングズ 2017.3～2019.11	・2017 年 12 月に東証一部に上場, Global IPO (initial public offering) だったため日本以外の機関投資家とのコミュニケーションに関する全ての準備
	(9) Tosei Asset Advisors 2020.1～現在	・海外投資家への営業・業務サポート及び社内のよろず相談役 ・業務効率化プロジェクトの PM (Project Management) 業務

最近では、コロナ禍で営業が難しいが、そんな状況下でも露出を高めておかなければならないと考え、3 週間ほど前に、PERE (不動産投資に関する情報媒体) 主催の Online グローバルサミット「オフィスの役割の今後について」のパネリストを務めた。

してくれる業界」で働く決意をした。そして選んだのが、大卒女子を積極的に採用していた J 債券信用銀行で、総合職として入行し社会人生活をスタートした。

ケース・スタディとしての鈴木さんのキャリア (表 1)

ステージ 1: 平社員時代 (日本企業)

【要約】最初の 9 年間：日本企業で男女雇用機会均等法の第 1 世代として社会に出る。大卒女子に門戸を開いていた銀行へ◆日本の企業社会での自らの在り方に悩む◆自らを支える決意のもと、会社を休職、MIT へ自費留学

(1) J 債券信用銀行 (1988 年 4 月～1990 年 6 月)

J 銀行では、海外不動産プロジェクト向けローンの審査を担当した。財務・金融の知識はあまり無かったので、中身を理解するというよりは“作法”を覚えるように一通りの仕事をこなしていたようだ。しかし、朝から晩まで書類を読んで書類を書くという仕事が性に合わず、顧客と向き合う仕事がしたいと上司に訴えたが、部署の性格上難しいと言われ落ち込んだ。それならばと、外向きの仕事を求め 新卒のつもりで出直しを図ることにした。J 銀行での大きな収穫は、MIT に「不動産専攻」^(注 3)の大学院プログラムがあることを知ったことだっ

た；J銀行から日本人学生第一号としてMITの不動産専攻に派遣されていた人が帰ってきて話す機会があったのだ。その人には現在の会社に移る際にも世話になったそうだから、いい縁に恵まれたらそれをしっかりメンテナンスして長続きするように心がけよう。年賀状を出したり、時々食事を一緒にしたり、何かお役に立てることはありませんかと声かけしたりすることが大事なようだ。

(2) N 不動産 (1990年7月～1997年9月)

心機一転、新たな気持ちで入社したN不動産ではグループ系列4社によるウィーンでの都市開発プロジェクトに対する投資管理に関わった。バブル崩壊によって大打撃を受けたオフィスビル開発の後始末が主だった。

27歳になりたての時に私生活面でも激震に見舞われ、自分で自分を支えていく決心をした。それには不動産分野における最高の学歴で「武装」しなければならないと思ひ至り、MITの不動産専攻を目指して、会社の仕事を終えた後は夜中まで猛勉強を始めた。本学在学中からMITには興味があり、どうせ米国の大学院に行くなら超一流のブランドを追求したかったこと（実際MITの不動産専攻修士課程は米国で最初に創設されている）、及び高額の授業料を考えると頑張れば1年で修士号が取れることなどからMITにしたとのことだった。この努力を支えたのは、(1) いつかはグローバル企業で、多国籍な集団の一員として働きたいという夢があり、MITの学位はそれを叶える大きな助けになるだろうという期待と(2) 日本の組織や社会が窮屈に感じられ、そうでない世界に行くための「パスポート」が欲しいという強い思いだった。

MITで学位取得（Master of Science in Real Estate Development, 1996）：ある程度準備が整ったところで、会社に留学を打診したところ会社派遣は難しいが休職扱いにしてもらえることになった。実質的には私費留学となるゆえ、授業料や渡航費・滞在費の負担は重くのしかかる。授業料だけでも当時で3万ドル（約400万円）、現在は8万ドル（約900万円）ゆえ、最短での学位取得を目指さなければならない。そこで、厳しいが1年間で修士号が取れる集中コース（Intensive course）を選択し、

夏休み返上で修士論文を作成することにした。

会社にも公言したので、まずは入学試験を何としても突破しなければならない。しかも Intensive Course は比較的少人数で、日本からは1名程度しか入学できないので、著名な会社からの派遣者、例えば三菱地所や三井不動産などからの志願者と競争になる場合に備えて、願書は郵送でなくわざわざボストンまで持って行き、その際に関係のありそうなスタッフと面談する機会を作り、鈴木さんの熱意をアピールしておくことを忘れなかった。

米国では勉強に追われ、生活を楽しむ余裕はあまりなかったようだ。鈴木さんは秋学期、春学期、夏学期の順に履修し無事修士論文を書き上げた。参考までに、履修科目を注3にリストしたが、ゴシックで示した2科目（Finance theory & Accounting）は「ビジネスの基本であるお金の流れ」を理解するための科目で、将来どの分野で仕事をするにしても役立つゆえ、早めに時間を見つけて勉強しておいて欲しいそうだ。「日本語の教科書よりも英語の教科書の方が分かりやすかった」という鈴木さんのコメントは、今後の日本の高等教育を考える上で重要な指摘に思えた。

MIT 不動産センターへの留学に伴う15か月の休職後、N不動産に復職し、海外開発プロジェクト投資案件の管理業務の担い手として1年勤務して退職、外資系企業へ転じることにした。鈴木さんは「中身は外国人」と言われることもあるようだが、すぐに転職しないで1年の奉公をして、しっかり義理を果たすところは“生粋の日本人”だ。外資への転職を決断した背景には、他でもないMITでの学びがあった：ファイナンス理論の基本の一つに Incremental Cash Flow (ICF, 新プロジェクトによる追加収益) という概念があり それに従えば、当たり前のことだが、「お金が増えない投資は失敗」とみなされる。MITへの留学は鈴木さんにとっては大きな投資で、抱えた借金も大きかった。それだけに当時の待遇に甘んじては、せっかくのMITへの留学が Negative ICF になってしまう可能性が高く、高級を求めて外資に移るのは自然な流れだったのだ。

ステージ 2: 上級管理職・役員時代(グローバル企業)

【要約】 33~52 歳： MIT 卒業後、当時の勤務先に戻り 1 年働き、縁あって外資の世界へ。ポジションと給与を求めて Fast Track をひたすら進む◆コンサル会社ディレクター、政府系投資会社の日本代表、外資系企業 120 人の事業部門の責任者、及び執行役員など歴任◆「燃え尽き症候群」となり、もろもろ考える。結果、退職のうへ完全休業 (1 年間)

(3) JH 外資系文具メーカー

(1997 年 10 月~1999 年 6 月)

米国グリーティング・カード最大手の H 社が買収した日本の文具メーカーに社長とともに (社長の手下として) 派遣され、PMI (Post merger integration, 合併・買収後の統合プロセス)、基幹システム導入、本社移転のプロジェクトリーダーを務めた。例えば、進駐軍の No. 2 として腕を振るったことになる。それまで英語力を生かして単独で仕事をしてきたので、部下を持った経験がなく、当然プロジェクトリーダーの経験もなかったが、やってみると意外と「何とかなるものだ」と思えたそうだ。この時一緒に PMI の仕事をした仲間からは忘年会の時期になると声がかかるというから鈴木さんのリーダーとして初舞台は好評だったのだ。

プロジェクトが一段落したところで、不良債権関連ビジネスを展開する P アドバイザリー社から声がかかり、移ることを決意した。不動産と金融が分かって英語が話せる人を探しているというので、「それは私でしょう」という感じで世話になることにした。

(4) P アドバイザリー (1999 年 7 月~2002 年 12 月)

不良債権関連の業務内容も、MIT での修論テーマ(注3)と重なるところがあり、転職先として魅力的だった。労働時間でいえばこの頃 (30 代半ば) が一番長く、深夜の 2 時 3 時までが普通だった。顧客会社が抱える不良債権の問題は、(1) 最初は担保不動産の価値が下がって担保割れしたことだったが、社会情勢が変わってきて (2) 顧客会社の本業自体が立ち行かなくなってきたので、企業再生のためのアドバイスをするのが主要な仕事となった。不動産をバックグラウンドとする鈴木さんには、不良債権

投資・売却アドバイザーとしてのディレクター職は水を得た魚だったが、企業再生アドバイザー業務となると苦手意識があり徐々にミスマッチ (業界の変化により求められるスキルとのギャップ) に陥り、ついには、このままでは「あなたに先はありませんよ」と肩たたきされてしまった。自分の強みである不動産分野への方向転換を模索し始めていたところで、知人からまたとないような移籍先を紹介され移ることにした。

(5) G 不動産投資公社 (2003 年 1 月~2005 年 7 月)

東南アジアに位置する小国ながら世界的には AAA にランクされている国の政府系不動産投資公社の Country Manager (在日代表) に抜擢されたのだ。本国では超エリートのための会社とみなされており、日本では汐留に自社ビルを有する優良企業の日本支社トップに就任したことになる。仕事は G 不動産公社が日本で投資するプロジェクト会社の管理 (Asset Management) と計画の策定・実行だった。周囲からチヤホヤされる程、ステータス的には最高だったが、40 代そこそこで上り詰めた感じで「このまま行ったら、ビジネスパーソンとしては“バカ殿”で終わるのでは」という不安に襲われ、クライアント・ビジネス (お客様商売) に戻ることにした。若気の至りとはいえ、今から思えば『なんて おバカさんだったのでしょ！』と多少は後悔の念もあるようだ。

(6) J 総合不動産サービス会社

(2005 年 10 月~2015 年 7 月)

かくして移った 6 社目は、前職時代の業務委託先の一社で世界最大級の総合型不動産アドバイザー企業だった。執行役員・不動産運用サービス事業部長として、機関投資家の不動産投資に関する管理運用サービスを手掛けた。ここでの仕事が鈴木さんのキャリアのハイライトだったそうだ。しかし、2008 年 9 月のリーマンショック後に会社は大幅な赤字に転落し、社員の 20%ほどを解雇し、ビジネスの立て直しを図る必要に迫られた。その辛い仕事が不運にも鈴木さんに回ってきたのだ。解雇の話を切り出すと号泣する人もいて、鈴木さんにとっても辛い日々だったようだが、何とか役回りを演じ切り、その後責任者としてビジネス立て直

しに取り組んだ。そのためには、リストラの継続と新規ビジネスの獲得が必要で必死だったようだ。そして、なんとか利益率を10%台に乗せるところまで回復させたが、鈴木さん自身はいわゆる「燃え尽き症候群」になってしまい、「お願いですから、私にこれ以上がんばれと言わないでください」という感じで、10年近く在籍し、役員まで務めた会社だったが退職することにした。51歳になりたての時だった。

(7) Cアセットサービス

(2015年9月～2016年2月)

休養に入ったところで、J社のライバル企業だったCアセットサービス社から熱烈なラブコールを受けて、アセットサービス事業部 Executive Director を引き受けたのだが、やはりここは休養が必要と思い、C社には申し訳ない気持ちでいっぱいだったが半年で不義理させてもらうことにした。

ステージ 2.5: サバティカル (Sabbatical)

13ヵ月の完全休養：最初の3ヵ月はほぼ引きこもりだった。夜寝られないし、きれいな景色を見ても悲しくなってさめざめと泣いてしまうヤバイ状況だった。何とかしなければということで、趣味三昧・断食道場入門・瞑想教室、少し良くなったところで読書、そして不動産証券化マスター資格認定試験の準備へと進むのに13ヵ月かかったようだ。回復には夫の存在も大きかったかも知れない。

ステージ 3: 「職人」(日本企業)

【要約】52歳～現在：全く違う世界に身を置くことで今までの働き方を変えたい(大冒険がしたい)と思っていたところで、縁あって日本の物流会社に入社、上場に伴うIR (Investor relations, 企業が株主などの投資家に対して行う情報提供などの広報活動) の立上げに関与◆IRの安定稼働後、親しんだ不動産ビジネスに戻りたくなり、縁あって日本の不動産投資顧問会社に入社、現在に至る。「私はこれが得意だからこの仕事を任せて下さい」という“職人”スタンスで働いている、しかも日本企業で。50代での自分なりの働き方改革だそうだ。

(8) Sホールディングズ

(2017年3月～2019年11月)

13ヵ月に及ぶ完全なプータロー(風太郎)生活によって、何とか燃え尽き症候群から立ち直ったところで、コンサルタント時代に交流のあった人の紹介でSホールディングズに勤めることになった。

この会社はその年の暮れ(2017年12月)に東証一部に上場を予定しており、世界中から投資家を募る計画(Global IPO)だった。そうすると日本以外の機関投資家への説明が不可欠ゆえ、鈴木さんのような人が必要だったのだ。鈴木さんはIR (Investor relations, 企業が株主などの投資家に対して行う情報提供などの広報活動) 戦略の立案と実行も担当した。IR機能は株式上場に伴って必要になるもので、それを任されたのは「真っ白い画用紙に絵を描くようで、とても楽しくやりがいがあった」ようだ。

株式上場とそれに続くIRが一段落し、業務がルーティン化したところでSホールディングズを去り、不動産業界に戻ることにした。この時は「大きな祭り(Global IPO & IR)も終わったし、そろそろ次のことをやりたいな」という心境になっていたようだ。そんなタイミングで、最初の勤務先の先輩でMIT不動産センター修士課程の先輩でもある旧友に紹介されたのが現在の職場だ(図1)。

(9) Tosei Asset Advisors (2020年1月～現在)

[トーセイ・アセット・アドバイザーズ](#)(株)は、不動産投資をする機関投資家等から投資運用業務を受託している不動産会社で、運用資産残高はここ5年で約3倍近く増え1兆円を超えている。顧客である投資家の資金の80%が外国資本だそうだ。鈴木さんは業務推進部担当部長として、海外投資家への営業・業務サポート及び「社内のよろず相談承ります」役をこなすとともに業務効率化プロジェクトの推進役も務めている。

仕事も鈴木さんにとっては、家族・友人・知人と並んで大事なものだが、得意なことに注力するよう努めているとのことだった。



図 1. トーセイ・アセット・アドバイザーズ社のロゴと Web ページ。

働く場所としての外資系と日本企業の比較 (表 2)

外資系企業で長く、しかも身を粉にして働き、上級管理職や役員まで務めた鈴木さんからの貴重なメッセージを表 2 にまとめた。鈴木さんのスライドからの引用だが、国際化が加速する「変化の時代」を生き抜くためのヒントが満載だ。まず自分の勝負分野 (専門分野) の英語を習得し、「英語で仕事ができる」ようになった上で、「英語でお喋りもできる」ようになるのが理想のようだが、「英語しかできない人」になってはいけない。英語がネイティブのように話せても、いいスピーチができるとは限らないように、専門力が伴ったの英語なのだ。高校生の時から交換留学で国際性を身に付け、大学では IAESTE 国際インターンシップ、社会人になってからは MIT への私費留学を通して英語力と専門力に磨きをかけた鈴木さんのキャリアに圧倒されつつも、学ぶことが多かった。技術・感性・言葉が一体になると驚異的なパワーが生まれるのだ。

外資系企業での人物評価の基準も参考になるだろう；チームを動かす能力が求められるのは世界共通のようだ。

神様からのご褒美

結び近くのスライドに記されていた鈴木さんにとって「大事な存在」の第 1 番目に オット (神様が私の人生に与えてくれたご褒美) と記されていたのは衝撃的だった：神様からの贈り物としか思えない夫に恵まれ、言葉にできない最高の幸せに包まれた日々が、“オット”という表現によくにじみ出していた。極楽浄土とまではいかななくても、それに近い世界をもたらしてくれたのは紛れもなく二

度目の夫との出会いだった。「事実は小説よりも奇なり」が溢れている世の中で、「事実は小説よりも幸なり」に巡り合うためには、「会社に貸しはあっても、借りはない」と胸を張って言えるだけの実績を積むことが先決のようだ。鈴木さんにあやかって納得できる仕事をし、神様の『ご褒美』に期待しよう。



図 2. 愛馬「エドの輔」号 (14 歳, 半血種*)。鈴木さんは、預託料を払うために、泣くようなことがあってもめげずに毎日働いている。辛いことがあって打ちのめされそうになっても、片道約 150 km, 車を飛ばして会いに行く機嫌が直る。13 ヶ月間のプータローの時もかなり助けられたようだ。

*半血種：クォーター(ウェスタン競技でよく使われる)とトロッター(1 頭立ての馬車競技に使われる)の半血。サラブレッドの血が入っていないので、ずんぐりむっくりの体形だが、足腰が丈夫で野山を長距離走る競技に適している。

趣味 (精神安定剤, 図 2)

鈴木さんには“これをすれば必ず機嫌が直るといふ趣味がある。乗馬だ。愛馬『エドの輔^{すけ}号』の馬主になるまでの経緯をたどっておこう。馬に憧れるようになったのは少女マンガがきっかけだが、初めて“お稽古ごと”として乗馬クラブに通うようになったのは、27 歳の時に人生の大きな危機に直面し、その時に考えた「明日死んでも後悔しないように、どうしてもやっておきたいこと」の一つが乗馬だったからだそう。私費で MIT に行くことにしたとき、留学資金を貯める必要があり一旦馬から離れた。帰国後、外資系企業で夜中の 2~3 時まで働いていた頃、ふと「このまま家と会社の往復だけの人生はイヤだ」との思いに駆られ、乗

表 2. 働く場所としての外資系企業と日本企業の比較

外資系企業	日本企業
① 職務内容	
各職務には Job Description (通称 JD) があり、業務内容・必要なスキル・経験などが明確にされている。	JD ではなく 職務等級 (と呼ばれるグレード制度)があり、各等級に対し期待される役割が示される。ただし、これは内部管理用で採用には使われないことが多い。
人に業務を割り当てるのではなく、業務に人を割り当てる。	人に業務を割り当てる
この業務をするので、報酬はいくらの考え方(業務のグレードが下がると、報酬も下がることもある)。	ポストがあくと、社内の人事異動で手当てすることが多い。
ポストがあくと、社内で公募するか、中途採用をする(そのためにも JD は重要)。	人事異動により担当業務変更の可能性
担当替えはあっても部署を超えた異動は基本的にない(転勤も同様)。	転勤の可能性(事前に打診のない場合もあり)
② 英語	
共通語が英語なので 必須 、組織内である程度の地位になると海外オフィスとのやり取りが増えるので、英語で相手を説得し、必要なものを得るくらいでないと難しい。	英語は 必要 (Toolとしての英語)、グローバルマインドが重要と語られることはあるが、それを語る人が真に分かっているのか?と思うことがある。
<ul style="list-style-type: none"> 英語でのコミュニケーションが苦手だと昇進の機会が限定される。上役 4 人を相手に 1 時間もインタビューされて昇進が決まるので、鋼のハートが必要。 日本語と同様の業務が英語でもこなせることが必要 他の国のオフィスの同僚と同じプロジェクトを推進する機会も 	<ul style="list-style-type: none"> 英語を使うことができても英語での実務遂行能力が伴っていないケースも散見; 英語しかできない人を採用して失敗するケースもある。 <p style="text-align: center;">アドバイス</p> <ul style="list-style-type: none"> アクセスできる情報、会話できる相手、自分の中での複数の価値判断基準など 是非とも自分の勝負分野での英語の習得をお勧めしたい。
③ コミュニケーション	
自分の P/L (Profit and loss statement: 目標売上、利益等) 達成が業績評価の 6 割くらい; チームを動かすことが必要で、相手を動かすためには何が必要か理解していることが大前提	多くの場合は日本語だけでことが足り、相手にするのも社内の日本人。 察 することが求められる。指示も不明瞭なことが多い。
相手の価値観を尊重 することを 態度 で示す(それが作法とされる)	自分がマイノリティになった経験がなく、考えが及ばない人が中堅以上に散見される
頭ごなしの命令などは Hot Line に通報され、ハラスメントとして社内の懲罰委員会にかけられ、上司失格の烙印を押される。	自ら発言しない、上からの指示に盲目的に従う、相手と意見が違うこと=自らへの脅威と思い、それを口に出す人はいまだにいる。
「それって、そういうものでしょ」という前提を共有しない相手に丁寧なコミュニケーションが必要; 「察してください」は通用しない。	未知のものを警戒する。変化を好まず、変化に弱い。
④ 会社との関係性	
新卒採用は多くない。また 自助マインド がないと見放される危険性あり。「こいつに投資すればリターン大」と思われる必要有り。	就職ではなく、就社
会社とは対等の意識、プロとして 50:50 のパートナーシップ	就業規則他で重大な違反等をしない限りは 退職を勧告されることはほぼない。
Job Security は一概に高くはない 。業績好調でも c-player の入れ替えは行うことがあり、働く側も守ってもらわない方がよい。	何も考えずに長年いると、他にいけないスキルしかない状況に陥るリスク有り。
退職勧告がある場合は Package と言われる一時金等が用意される。あくまでも同意が前提	<p style="text-align: center;">アドバイス</p> <p>「就活=自分を企業に選んでもらうこと」ではない。対等の立場で、自分も企業を見極める必要がある。胸を張って、堂々と向かってください!!</p>

<パネルディスカッション> 「多様性」「変化」の時代を生きるのに大切にしたいこと

Diversity は 頭で考えてやっても上手くいかない。金太郎飴のような均質なところからは新しいアイデアどころか議論を深めるアイデアも出てこない。多様性がないと生き延びるアイデアが出ないというビジネスの必要性に迫られ、「**死活問題**」として取り組む必要がある。◆**変化の時代を生き抜く**ためには、自分のアタマで考えて、自分で選択し、アクションを起こし、決めるという「**自分軸**」を持つことが大事。◆**困っている人へのアドバイスは?**についても議論。

馬を復活させた。そのうち楽しむだけでなく「もっと上手くなりたい」と強く思うようになり、本格的な馬術競技をやっているクラブに移り、どっぷりとハマってしまった。自分でも「馬を持つようになるとは！」と驚いているようだ。放牧場に行くと、愛馬の名前を呼ぶと寄ってきてくれるとなれば、これ以上の癒しはあるまい。「あなたがいい生活できるように、私 頑張る。一生懸命働いてあなたの預託料を稼いであげる」「命をかけて守ってあげる」という気持ちはエドの輔号にも通じているようだ。

結びにかえて 営業の極意

鈴木さんの愛馬「エドの輔号」の印象が鮮烈に残っている。エドの輔が寄ってくるように、海外の機関投資家や富裕層の人たちが鈴木さんを頼って、賃貸住宅や物流倉庫などを買いに来ているように見えたからだ。パネルディスカッション（表 2 の下）でも話題になったが、鈴木さんの会社に関してはコロナ禍の影響は予想より小さかったようだ。「良質なものが供給されれば需要はある」らしい。鈴木さんの話に彩を添えていたのは、(1) 後輩である学生たちをはじめとする若者を応援したいという熱意と (2) 顧客である投資家のベビーシッターになったつもりで世話をするという謙虚で利他的な姿勢だ。後者に関しては、経営学の教科書に載っていない営業の極意といえるだろう。

(注 1) 国際的なボランティア団体である AFS が実施している 1 年間にわたる異文化生活体験型の交換留学制度で、ボランティアの受入家庭（ホストファミリー）に滞在しながら地域の高校に交換留学生として通い、異なる文化的背景を持つ者同士が理解を深めることを目的としている。日本では 1954 年以來、2 万人超の高校生が参加。

(注 2) IAESTE（イアエステ）：正式名称は The International Association for the Exchange of Students for Technical Experience で、理系全般の学生を対象とした海外インターンシップを仲介する国際団体。本ゼミの世話教員である藤枝さんが学生時代に日本 IAESTE 事務局の仕事を手伝っていたようだ。

(注 3) The MIT Master of Science in Real Estate Development: 鈴木さんは、不動産ファイナンス中心の下記内容の“**One-Year Intensive**”コース（内容は下記 URL）を履修し修士号を得た。小さなプログラムのため、日本人は年 1 人程度。1994 年の出願時、万が一、大手企業派遣の候補者ととともに戦ったら勝てない場合のことを考えて、ボストンまで願書を持って行き、関係のありそうな Faculty member と面談の機会を作り、熱意を直訴したようだ。MIT の他、コロンビア大学と南カルフォルニア大学にも出願し合格した。

<https://mitcre.mit.edu/masters-program/about-the-program>

秋学期

- Real Estate Finance and Investment（不動産ファイナンス基礎）
- Legal Issues（法律解釈）
- Finance Theory（ファイナンス理論） どういう所にどういってお金を流すか
- Accounting（財務会計・管理会計）流したお金の追跡

ビジネスの基本は、お金の流れゆえ、上記 2 つは分野を問わず重要

春学期

- Real Estate Capital Markets（不動産資本市場）
- International Corporate Finance（企業ファイナンス）
- Real Estate Economics（不動産経済）
- Management Issues（経営）

夏学期

- 修士論文「Comparative Analysis of US and Japanese Lenders in US Real Estate Workouts（米国不良債権処理における米銀と邦銀の手法比較について）」の執筆；<https://core.ac.uk/reader/4434583>

（東京工業大学 博物館 資史料館部門 特命教授 広瀬茂久）