

野中郁次郎さんと出会わなかったら  
今の自分はなかった



【神田一ツ橋発】竹内さんは、この対談の中で何度か「プロ」という言葉を口にした。若い頃からプロとして認められることを意識してきたものの、一橋大学を定年退官しハーバード・ビジネス・スクール (HBS) に招聘されたとき、マイケル・ポーターが80分間の授業のために3時間準備をしている姿を見て、プロとはこういうものだと実感したという。何十回も教えているケースでも、毎日が「初演」なのだと。ちなみに29歳で迎えたハーバードでの初年度、竹内さんは5キロも痩せたが、とても刺激的な日々だったと語る。(本紙主幹・奥田芳恵)

社長と直に交渉し  
就職先を確保!

奥田 国際基督教大学 (ICU) からパークレーへの交換留学から戻る前に、多国籍企業10社に手紙を出し、最初に色よい返事をくれたのが広告代理店のマッキンゼーエリクソン博報堂 (現マッキンゼーエリクソン) だったというお話でしたが、それはどんな内容だったのですか?

竹内 東京に戻ったら、ジョン・ファーレー社長に会うようにと書いてありました。9月に東京に戻って同社の人事部にその旨を伝えると、人事部長が嫌な顔をして「今年はもう新卒の採用は終わりましたからお引き取りください」というのです。そ

こで手紙を見せると、また嫌な顔をされて3時間待たされました。

ようやくファーレー社長の部屋に通され、「私はほかの学生とは違い、パークレーに戻って勉強するという目的を持っている。だからサンフランシスコに支社があるこの会社を志望した」とちょっと高飛車に志望動機を述べたら、面白いやつだと思われて、その場で採用を決めてくれたんです。

奥田 すごい学生ですね (笑)。

竹内 ところが、家に帰って父に報告すると「広告代理店はうそつきで有名だ。そんな口約束なんか信用できるか!ちゃんと書面をもらってこい」と烈火のごとく怒られました。それで翌日「親父から、広告代理店はうそつきだから文書にしてもらえと言われた」と伝えると、社長は怒りで顔を真っ赤

にしながらも秘書に指示して文書を作ってくれました。

奥田 就職先に、うそつきって言っちゃったんですね。それもすごい。

竹内 それで、1年半ほど東京でサラリーマン生活を送り、パークレーのビジネススクールに入ることになるのですが、会社員として働いている中で一つ感じたことがありました。

先輩のかばん持ちで、入社してすぐ、あるクライアントを訪問したとき、相手の広告部長から人前で突然、大声で「バカヤロウ!」という言葉浴びせかけられたのです。先輩は平謝りで、あとでその理由を聞いてみると、約束の時間に10分遅れたからだといいます。この経験から、プロとみなされていないのではと感じました。



**PROFILE** 1946年、東京生まれ。69年、国際基督教大学教養学部社会科学科卒業後、マッキンゼーエリクソン博報堂（現マッキンゼーエリクソン）勤務を経て、米国カリフォルニア大学バークレー校経営大学院で71年に経営学修士（MBA）、77年に博士号（Ph.D）を取得。76年、ハーバード・ビジネス・スクール（HBS）講師、翌年、助教授に就任。83年、一橋大学商学部助教授。87年、一橋大学商学部教授。2010年、HBS教授。19年、国際基督教大学理事長に就任。主な著作に『知識創造企業』『ワイズカンパニー』（ともに野中郁次郎との共著）、『日本の競争戦略』（マイケル・ポーターとの共著）がある。

構成／小林茂樹  
text by Shigeki Kobayashi

撮影／鈴木芳果  
photo by Yoshika Suzuki

2026.2.13／東京都千代田区の如水会館にて

## コンサルタントを目指すも 学究の世界へ

**奥田** バークレーにMBA生として戻られてからの生活はいかがでしたか。

**竹内** 当初の予定通り、マッキンゼーエリクソンのサンフランシスコ支店で週に2、3回アルバイトをして学費を稼ぎながら、ビジネススクールに通っていました。だから、当時の成績は最悪でした。でも、ここで運命的な出会いに恵まれたんです。

**奥田** それで、昨年亡くなられた野中郁次郎先生ですね。

**竹内** そうです。私のMBA1年目が野中さんの博士課程4年目と重なるといってもラッキーなタイミングでした。野中さんは富士電機から派遣されてMBAを取得しに来ていたのですが、あまりに優秀なので、教授から博士課程を勧められ、そのままバークレーに残ったという経緯がありました。

野中さんがよく家に呼んでくれたのですが、学問の話は面白くない。奥様の幸子さんが「竹内君、カレー作ったから食べにいらっしやい」ともてなしてくれるので、つついお邪魔してしまうのですが、酔った野中さんはワインの話や戦争の話で一人で盛り上がり、なかなか帰してくれなかったんです。

**奥田** 学問の話が面白くなかったというのは意外です。

**竹内** 大学3年のとき、マッキンゼーが東京オフィスを開設し、日本初のプロのコンサルタント会社ができるという新聞記事が出て、ここに入社しようとニューヨーク本社に手紙を書きました。するとMBAホルダーにしか興味がないと門前払いを食らいました。それで、もうすぐバークレーでMBAが取れるというタイミングで再度挑戦すると、今度は「おまえは若すぎる」と拒絶されたという経緯があります。

**奥田** 当時は、学者よりコンサルタントに魅力を感じられていたのですね。

**竹内** 広告代理店での経験もあり、プロとして認められる業界で働きたかったのです。でも、マッキンゼーには断られてしまい、他に就職活動はしていませんでした。そんなとき、野中さんが博士課程に進まないかと声を掛けてくれたのです。成績が悪かったので合格するはずがないと思っていたのですが受かってしまい、4年後に博士号（Ph.D）を取得し、このときにはマッキンゼーからのオファーはあったものの、HBSで教えることを選びました。

**奥田** お話をうかがっていると、野中さんとの出会いはとても大きなものだったのですね。

**竹内** 野中さんがいなかったら、今の自分はあり

### こぼれ話

竹内弘高さんとの対談が決まった。マイケル E.ポーター著、竹内弘高監訳「競争戦略論」を本棚から取り出して、思わず監訳者のあとがきを読み直した。ハーバード・ビジネス・スクール教授として米国で教鞭を執りながらも、競争活力のある日本企業が増えることに思いを馳せ、エールを送っている。独自性のある優れた戦略を実行する日本企業を応援したい、そんな熱い思いがあとがきに込められていたことを改めて知った。

竹内先生からのメール返信は英語。日本と米国を行ったり来たりの生活で、今回の対談も日本に滞在する機会を捉えて実現したものだ。

待ち合わせの「如水会館」は、かつて一橋大学が所在していた東京・神田一ツ橋にある。弊社から歩いて15分ほどの距離を、「サイン欲しいな」というファン心理を抑えながら急ぐ。

写真からも分かるように、竹内先生は笑顔がとても多くて素敵。肩書に圧倒されそうになるが、この笑顔はいろいろなものを飛び越えさせてくれる包容力がある。経営学の大家に、なんと生意気でおこがましいことを書いていることか。これさえも許してもらえそうなのが不思議。

対談を進めるうちに、その秘密も少しずつ明らかになる。さぞかし勤勉で優秀な学生時代をお過ごしになったのだらうと想像していたが、全てその時々の人との出

会。その後、一橋大学に誘ってくれたのも野中さんです。

**奥田** 大切にされている木刀（前号コラム参照）について教えてください。

**竹内** これは、2010年に私が一橋大学を定年になり、マイケル・ポーターからHBSの教授として招聘されたとき、野中さんからいただいたものです。米国で真剣勝負してこいという意味か、野中さんご自身が東京大空襲で機銃掃射を受けて九死に一生を得た経験をお持ちでしたからリベンジしてこいという意味か、あるいは職人技でつくられた木刀の美しさを伝えたかったのか。ただ「これを持っていけ」とおっしゃっただけでしたが、ずっと大事にしています。

**奥田** 今後、どのようなことに力を入れていきますか。

**竹内** 世のため人のために、何ができるかということですね。自分が成長できたのは、海外に出て、いろいろな国の人と仲良くできたからだと思っています。だから私に課せられた使命は、日本に80万人不足しているといわれるグローバル人材の育成であると考えています。

**奥田** 具体的にはどのようなかたちで？

**竹内** 3年間かけてオンラインの研修プログラムを作りました。その内容は、HBSの三大テノールといわれる、競争戦略論のマイケル・ポーター、イノベーションのクレイトン・クリスチャンセン、リーダーシップのジョン・コッターの著作や講義



会で救われたと竹内先生はおっしゃられた。計画的偶然性理論というべきか、偶然の出会いや出来事への柔軟な対応が、竹内先生の人生を面白く、そして豊かにしてこられたように思う。

ただ、竹内先生の積極的な行動と突破力のようなものが、出会いを引き寄せたり、自ら近づくことができたことは間違いないと思っている。その際に、この笑顔はきっと大きな武器になったに違いない。

「もう十分に、人を残し、世のために多くのことを伝えてきてくれたのではないですか」。長きにわたり学生を育て、多くの企業を経営学の側面から支援してきた実績に敬意を表し、こうお伝えすると「世のため人のため何ができるか」と、これからの未来にまだご自身の役割を問うておられた。竹内先生の目の輝きは本気だ。私もまた、BCNの独自性のある優れた戦略についての自慢話を持って、ぜひ会いに行きたい。（奥田芳恵）

内容に加え、野中さんの理論を織り込んだもので、「グローバル人材認定プログラム」として私が会長をつとめるGlobal Academy社より安価に提供しています。これによって日本の国力を増すことができれば、いろいろな方々への恩返しになると思いますね。

**奥田** 次代のグローバル人材の育成、大いに期待したいと思います。貴重なお話、ありがとうございました。

BCNは「ものづくりの環」を支え  
育むメディア企業です



——「ものづくりの環」の詩——

ものを使う人がいます  
ものを売る人がいます  
ものをつくる人がいます

いつの時代も私たちは生活の心地よさを求めます  
その意（おもい）が新しいものを生みます

使う人、売る人、つくる人——  
私たちは「ものづくりの環」のなかで  
すべての人の心が豊かになることを願っています

株式会社 BCN

<http://www.bcn.co.jp/>

※この記事は、BCN+Rの「千人回峰（対談連載）」で公開中です。  
<https://www.bcnretail.com/hitoarite/>