

## ◆平成 23 年度 第 6 回（通算第 25 回） 蔵前ゼミ 印象記◆

日時：2011 年 11 月 16 日（水）

場所：すずかけホール

### 時をつくる ころを創る

堀川 祐一（1994 建築）大林組 建築事業部 生産技術部技術第二課 課長

お見合いでなくても、出会いの時に、「地球のインフラを整備する会社で働いています」と言えば決まりだろう。うまい表現をするものだと感心した。しかも「時をつくる ころを創る」と言われたら、身を乗り出さずにはいられない。その時代の粋を集めた建物を 真心を込めて作り、歴史に残していく；その時代の人々に愛され、その時代を生きた人々の息遣いを後世に伝えるために。堀川さんの勤める大林組では、このような建築の使命を「時をつくる ころで創る」「地球に笑顔を」という 2 つの Corporate message（社是，社訓）で表している。完成間近の東京スカイツリー<sup>(注1)</sup>がその代表だ。

伝言ゲームとは 面白いもので、堀川さんは会社のモットーである「時をつくる ころで創る」というタイトルで話をするつもりだったが、送られてきた蔵前ゼミのポスターでは「時をつくる ころを創る」となっていた。訂正するかどうか悩んだが、よく考えると、建築はそれに関わる人たち（発注者・設計者・施工者・利用者）の心を形にするものだから「… ころを創る」でもいいのでは、いや、その方がよりいいと思うようになり、本日に臨んだそうだ。建築を通して 心を磨く という堀川さんの日々をもよく表している。ちょっとした手違いによって よりよいものができたと知って、生物の進化を連想した。小さな“突然変異”によって、優れたものができる例は生物にもよく見られる。例えば目の光センサーだ。長い生物の進化の過程で、先ず 緑色を捕えるセンサーができたとしよう。このセンサーの設計図（遺伝子）を Copy & Paste するとき、偶然、変異が入り赤色感受性のセンサーができたとする、熟した木の実等がよく見えるようになり生存競争に有利になるというわけだ。

「心で」と「心を」の違いに気を取られているうちに、堀川さんの経歴を聞き逃しそうになっていた。堀川さんは 1990 年に本学の 6 類に入学した。20 年以上も前だ。建築に憧れたのは中学の時、塾の数学の先生の影響が大きかった。その先生は

建築の出身で、堀川少年の目には めちゃくちゃ格好よかったらしい（男の先生と勝手に解釈して聞いていたが、ひょっとして若い女の先生だった？）。卒業（1994）と同時に大林組に入社し 現場を希望した。大林組にした理由は、本学出身の先輩がリクルートに来たとき、その先輩の人間性にひかれたからだそうだ。こういう決め方もあるのかと新鮮な驚きだった。魅力的な人たちが生き生きと仕事をしている会社を選ぶ。よく考えてみると、それが一番とも思えてくる。もちろん、初任給・福利厚生・規模・知名度でクールに選び、職場の雰囲気は入社してから自分で変えてやろうという気概の持ち主も貴重だ。

最初に手掛けたのが、東洋英和女学院の増築工事だ。自分より何十歳も上の作業員が多い現場をまとめなければならぬ。読み書きが得意でない人もいる。無我夢中の毎日だった。困ったことや 困っていきそうなことは、現場を走り回り率先して解決した。皆が、“堀ちゃん”と呼んでくれるようになった。作業員から全幅の信頼を得たのだ。本学にも「煙突の下に蔵前あり」と社会から全幅の信頼と尊敬を得ていた時代がある（過去形にしないようにしたい）。堀川さんは、六本木の近くに行くと、今でも、東洋英和女学院のある鳥居坂通りに足が向くそうだ。

4 年目（1997）には大型の幕張新都心 H-1①街区の新築工事を担当した。がむしゃらであることには 変わりがなかったが、部下がつくようになり、「現場は明るく、仕事は楽しく」を心掛けた。部下には、本当は失敗されては困るのだが、「失敗してもいいよ」と言ってやったそうだ。その方が結果的に 失敗が少なかった。少しずつ自信が持て、自分自身の成長が実感できた。コンクリートの量の見積もりが甘く、生コン車 1 台余らせるとおよそ 6 万円程度の損失になるそうだ。それだけに、一輪車 1 台分しか余らなかったときは、思わずガッツポーズが出た。

7 年目（2000）に担当した千鳥町でのマンション

新築工事も堀川さんには忘れられない。仕事上の壁を乗り越え、プロとしての自信が持てるようになったからだ。憧れて入った建築業とはいえ、「石の上にも3年」では足りず、「鉄筋・鉄骨の上にも7年」だった。工期に追われ、忙しさが加速したのもこの頃だ。発注者側の立場が強く、低価格・短工期を平気で要求してくる。それに応えなければ仕事をもらえない。「なんという社会なんだろう」と言いたいところをじっと我慢して、まさしく「… ところを創る」毎日だった？ いやいや、施工中は そんな感傷に浸る余裕もなかったそうだ。日々時間に追われると、ついつい簡単な確認作業を怠りがちになる。その結果、予期せぬ問題が起き、その解決に余計な時間を取られる。堀川さんも、そのような悪循環に陥って痛い目にあっただろう。この助言は忘れまい。この印象記を書いている今日（2011.11.23）は 勤労感謝の日だ。窓の外には、建築中の総合研究棟 J3 が見える。日が暮れた今も、照明の下での作業が続いている。工期に追われているのだ。本当に頭が下がる。工事中の J3 棟の横では ナイターテニスを楽しんでいる人たちもいる。これが本当の勤労感謝の日かもしれない。複雑な世の中になったものだ。夜も更けての帰路、先日 国王夫妻が来日されたブータンのことを思った。

9 年目（2002）の話が心にしみた。麻布パインクレスト（分譲マンション）の建替工事を大林組が請け負った。麻布パインクレストといえば、六本木の分譲マンションの先駆けで、有名な女優も住んでいたことがあったほど華やかなときもあった。しかし築 30 年もすると老朽化が目立ち、もはや修繕では対応できなくなっていた。マンションの建替は、住民の合意を得るのが難しく、難航するケースが多い。麻布パインクレストも、例に漏れず、紆余曲折を経て ようやく建替えにこぎつけた。2004 年 10 月に完成してみると、わが国初の「老朽化マンション建替え事業」として歴史に残る出来事になっていた。堀川さんらの努力で 屋上庭園付の 15 階建て免震マンションに生まれ変わったのだ。東京メトロ南北線「六本木一丁目」駅から徒歩 1 分のところにある。この立地から想像がつくように、建設現場の近くに工事事務所を構えることが出来ず、現場から歩いて 5 分ほどの所に事務所が置かれた。ある日、所長に「金木犀の香り いいね」と言われてハッとした。現場と事務所の間に街路樹として植えられていた金木犀（秋の季語）が芳香を放っていたのだが、上司に言われるまで

全く気付いていなかったのだ。堀川さんは“ゆとり”のなさを反省し、心にゆとりを持つことの大切さを痛感し、これまでの生活パターンを変えた。職場は 朝 8 時始業だが、7 時には着くようにした。歩きながら街並みや景色を見る余裕を持つと心掛けたのだ。自分も、将来、より上の職を任された時、心に余裕のある上司になりたいと思ったそうだ。それが組織力を引き出す本質らしい。毎日脇を通りながら、甘い香りで誘っている金木犀に気付かないほど仕事に没頭していた堀川さんの姿も私には魅力的に思えた。引渡しに立会い、入居者（エンドユーザ）の人たちに「お疲れさま」「ありがとうございます」と声をかけてもらえた時は、本当にしびれたそうだ。施工中はあまり感傷に浸る余裕はなかったようだが、当時を振り返ってみるとホロリとしそうになるらしい。感謝の一言に勝るものなしということか。

次に手がけたのが、東京駅の日本橋口にあるサピアタワーだ。入社 11 年目（2004）になっていた。サピアタワーといえば本学にも関係があった。産学連携や国際交流の拠点として、東京駅サピアタワー・オフィスを開設したのだ（2007～2009）。私も開所式に出席したが、スペース（2 室）の割に 借り賃が高いのに驚いた。それに値する質の高い仕事及要求されるが、果実を得る前に、苦しい財政事情から撤退を余儀なくされた。サピアタワーと聞くと心が痛む。上層階はホテルになっており、そこからの眺望は 鉄道ファンには堪らないそうだ。施工にあたった堀川さんは、この工事を「努力・忍耐・根性」と総括した。今や都心での大型プロジェクトは、24 時間体制ということも多々ある。短工期を実現させた結果として、さらなる短工期を求められることとなる。技術力はもとより、究極の組織力が必要だ。もともと努力の人、忍耐の人、根性の人だった堀川さんが そういうのだからまさしく戦場だったのだろう。「終わらない現場はない」「これを成し遂げたのだから、あとは何でもやれる」という自信と達成感が込み上げてきた。その後もいくつかの工事をまとめ上げ、2009 に現場を離れて本店勤務となったが、今でも当時の仲間が集まると あの時の思い出話に花が咲くそうだ。スマートさだけでは通じない、泥臭い世界がある。しかも避けて通れない。そんな時にどうするか。堀川さんの話を思い出そう。

堀川さんの 好きな言葉も 納得だった。「やってみせ、言って聞かせて、させてみせ、ほめてやらね

ば、人は動かじ」。山本五十六<sup>(注2)</sup>の名言集からとったという。堀川さんと山本五十六が一体化するような美しいエンディングだった。

<sup>(注1)</sup> 大林組が単独施工中の電波塔。2012年5月22日開業予定。今回の講演中に紹介DVD「高さ634m

への挑戦」を見せてもらった。高度な耐震技術・工法・職人芸が手に取るように分かった。大林組のWeb pageで見ることができる。

<sup>(注2)</sup> 大日本帝国海軍の軍人。第26, 27代連合艦隊司令長官。1884~1943。

---

## 味の素 Way 開拓精神による取り組み

永井 敬祐 (1976 化工, 78 電子化学 MS) 味の素 常務執行役員

---

狐につままれたような話から始まった。味の素といえば食品だが、コンピュータにも“味の素”が入っているという。私たちのPCの心臓部であるCPU(半導体集積回路, プリント基板)のほとんどに、味の素が使われているらしい。その味の素製品のコードネームはABF(Ajinomoto Buildup Film)で、コンピュータのCPUの小型化・高機能化を支えているとは驚きだった。まるで味の素を振りかけられ魔法にかかったかのように永井さんの話に引き込まれた。当初は不可能と思われる難題に挑戦し、しかも食品を主とする会社で異分野に乗り込み、最終的に幾多の技術的難関を乗り越えて、見事ABFの開発に成功する話は圧巻だった。本講演の主題でもあったが、特許や会社の経営戦略上、ここで紹介できないのは残念だ。

周囲の猛反発にもかかわらず、上記の絶縁フィルムABFのような幾多のプロジェクトをすすめた開拓者精神の信念はどこから来たものだろうか。一つは食品業界を取り巻く状況だ。味の素のヒット商品の一つに冷凍「ギョーザ」がある。100億個も売り上げた。ところが、このおいしいと評判のギョーザですら、週末には40%引きでスーパーに並ぶ。まるで「バナナのたたき売り」だ。食品だけでは商売は辛いという思いが芽生えていた。永井さんのもう一つ原点は、学生時代の経験だ。卒業研究で化学工学科の辻二郎(1927~、現名誉教授)研究室に所属した。辻さんは、世界に先駆けてパラジウム化合物を用いる炭素-炭素結合生成反応(クロスカップリング)を発見し、有力なノーベル賞候補となっていたが、ノーベル賞は3人までという制約のために涙をのんだ人だ。実際、2010年にノーベル化学賞を受賞した鈴木章(1930~)と共に日本学士院賞を受賞している。辻さんが外れたのはおかしいのではないかという専門家も多かった。辻研では、実験のかたわら、

週3編の英語論文を読んで紹介しなければならなかった。何とか内容をつかんで紹介すると、「お前バカか」といわれた。「論文に書いてあることをそのまま言っているだけで、自分はどう思うかというコメントがない」というわけだ。「それでは論文を読む意味が無い」と厳しい。科学が進んだ今では、卒研生にそこまで求めるのは酷な話となりつつあるが、大学院生ならば心に留めておいて欲しい話だ。こうして永井さんは、自分の考え(信念)を持つことの大切さを叩き込まれた。先輩の言うこと、先生の言うこと、本に書いてあることを簡単には信じるな、疑ってかかれという挑戦者魂も鍛えられた。このような風土は、修士課程で所属した鈴木周一(1924~2005)研究室でも同様で、当時助教で直接指導を受けた相澤益男(後の本学学長)も、この点では厳しかった。自らの考えなくして存在価値はないといった教育を受けたことが、開拓者魂のもう一つの原点となっている。

最近ではこぞって「マニュアル化せよ、マニュアルを整えそれに忠実に従って行動せよ」と声高に言われるが、就活の時の禁句は皮肉にも「マニュアル」だそう。得意げに「マニュアルさえしっかりしていれば、私は何でもできます」とアピールする人がいるが、これではどんな会社も採ってくれないそう。大卒や大学院卒にはマニュアルのないところで道を切り開いて欲しいのだ。「マニュアル」を尊重しつつ、その一歩先に行く。「言うは易く行は難し」だが、私たちには永井さんという手本がある。

味の素(株)には3本の秘蔵DVDがある。新入社員の研修用に作ったものだそう。そのうちの1本を見せてもらった。“Spirit of 1 Coin—海外市場開拓物語”と題する10分程度の短いストーリーだったが感動的だった。永井さんのエピソードではない

が、簡単に紹介しておこう。1960年代、味の素®はフィリピンに不定期に輸出されていたが、ビジネスとしては成功していなかった。1965年、そのフィリピンに古関啓一（28歳）は単身降り立った。町の食堂で昼食をとりながら隣の女性に聞いてみた。「味の素を知っていますか？」「Ajinomotoなんて知らないわ、それ何？」というわけで、全く無名だった。そんな地で、味の素を売らなければならない。気が遠くなるような任務だ。古関さんは事務所の机に向かう代わりに、庶民の生活空間に足を踏み入れ、主婦と会話しながら情報を集めた。庶民の生活は予想以上に貧しく、ビン詰や箱詰め「味の素」では値段が高くて、店先に置いてさえ貰えないことに気づいた。そこで、One coin で買えるように、小袋詰め（1日消費分）にしてみたところ少しずつ売れ始めた。口コミで評判が評判を呼ぶようになり、古関さんは手応えを感じた。

従来の味の素®の海外戦略、すなわち現地の代理店を使う方法ではうまくいっていなかった。そこで古関さんは、直販方式、すなわち「自分たちがフィリピンの言葉で、この国の目線で売っていく」ことを日本の本社に提案するが、会社の方針に反するとしてOKがでない。それでも古関さんは、直販方式にこだわり、現地の若者たちを雇って「現地人による直販方式」を試みた。目標を数字で示し（売上傳票40枚）、村や町のサリサリストア（小さな売店）や市場の小売店に売り込んでもらった。100軒の店をまわる若者も出てきた。一生懸命働けばそれだけ報われるようにした。これが受けた。マニラから地方へアツという間に広がった。点から線へ、線から面へと、6年間で40もの支店ができた。支店長はもちろん現地採用の若者だ。たとえば言葉は通じなくとも誠意や熱意は通じることだろう。DVDの最後でこう語っていたのが印象的だった：「その人が働き者だったらチャンスを与えなさい」。同じフレーズが、志が強い人ならば…、情熱家ならば…、伸びそうな人ならば…、聞く耳を持ち許容力のある人ならば…と続いた。

1枚のコインで買えるAjinomotoはフィリピンの庶民に大いに受けた。東南アジアでの商売のあり方を開発し、味の素®グループの海外展開の基礎を作り上げた古関さんによれば、ビジネスを成功させるカギはこうだ：「常識にとらわれず、自分を信じ、成功イメージをひたすら追いかける」。古関さんは、フィリピンに6年、インドネシアに6年、

タイに7年と海外勤務が長い。本日の講師の永井さんも「人生の半分は海外」とのことだった。永井さんが33歳でタイに赴任した時（1987）には、古関さんは味の素®の社長になっていた。今や東南アジアの市場は味の素®にとって年間200億円の利益を上げるまでになっており、会社全体の利益のかなりの部分を占めるそうだ。

味の素®の宣伝になってはいけませんが、永井さんの講演タイトルに「味の素 Way」（古い言葉でいえば「味の素の社訓」、以下の青字）とあるので、それを紹介しておこう。「味の素グループ Way」は二人の創業者——化学者 池田菊苗（1864～1936）と事業家 鈴木三郎助（1868～1931）——の創業時の奮闘に由来する：池田さんは、①コンブの出汁の旨味の研究から、その正体がグルタミン酸ソーダであることを突き止め、「味の素®」を開発し（新しい価値の創造）、②そのうま味成分（アミノ酸）によって日本人の栄養条件を改善した（社会への貢献）。鈴木さんは、③池田さんの志に共感し行動する決意をし（人を大切にする）、④当時 営んでいたヨウ素製造業用の大量のコンブを活用して、新規事業を起し「味の素®」を世に普及した（開拓者精神）。今回の講演を聞いて、二人の創業者の志が、永井さんらに受け継がれていることを実感した。

永井さんは、前述のように、修士課程で資源化学研究所の鈴木研究室に所属し、バイオセンサーや不溶化酵素の研究をした。資源研がすずかけ台に移転した35年前に第一期生としてここにやってきたので感慨深いとのことだった。私も学生時代に鈴木さんの講義を受けたので懐かしかった（専門の話よりは、活字にはし難いがためになる雑談の方が多かった？）。永井さんは、鈴木研での経験を生かし、酵素法で調味料核酸（シイタケの旨味成分であるイノシン酸）を製造する世界最強のプロセスの開発にも成功している。コストを30%も下げられるから乞うご期待ということだった。シイタケやパソコンを見たら永井さんを思い浮かべそうだ。永井さんの講演は当初2008年12月に予定されたが、その時は急用のために代役がたてられた。その代役がもう一度話を聞きたいと切望している香田さんだ。

結びは、永井さんの入社の際の夢だった「環境への取り組み」の話だった。2011年2月25日の新聞に見開き全面広告の形で、「味の素グループが“おいしさ”と“いのち”のためにできること」

と題して7つの取り組みが紹介されたので、ご存知の方も多いかも。私には、魚を研究材料としている関係で、「いのちの循環を生み出す新しいコンクリート」が印象深かった。素材にアミノ酸を混ぜた新しいコンクリートには藻がよく生え、魚が集まってくるという。創業時には予想もなかったコンクリートを通して、豊かな生態系を取り戻す手伝いができる。究極の味の素 Way だ。

質問コーナーも記録にとめておきたい。2000年末にインドネシアで起きた「味の素ハラール問題(味の素追放事件)」にいかに対応したか。豚肉はイスラムでは禁忌だ。味の素(株)も豚のエキスすら使わないように細心の注意をしていた。発酵菌の栄養

源を作る過程で豚の酵素を触媒として使い始めたために、豚肉のエキスが入っているという噂が流れ、怒りの声が爆発した。現地法人の社長の逮捕という事態にまでなった。科学的に言えば味の素製品の製造過程で豚の酵素を使っているだけで、製品には含まれていないのだが、このような説明で納得してもらえとは到底思えない。ハラールというのはイスラム教徒にとっては絶対的なものだ。即決即断で全商品の回収を指示した。わずか3週間で回収を終え、製造過程の酵素も変更した。将来 外国で仕事をするときに参考になる話だ。

(生命理工学研究科 生体システム専攻 教授 広瀬茂久)