

◆平成 23 年度 第 4 回（通算第 23 回） 蔵前ゼミ 印象記◆

日時：2011 年 7 月 15 日（金）

場所：すずかけ台 J221 講義室

東工大出身者の一つのキャリアパス

私の経験から

中井 博胤^{ひろつぐ}（H13 知能システム科学）ぐるなび 総合政策室 次長，ぐるなび総研 研究企画室 研究員

中井さんの観察によれば、「いろいろなことに関心を持っている人は元気だ」そうだ。理由は、後述のように、脳が鍛えられるからだ。その典型例が中井さん自身だった。簡潔かつ芸術作品のように美しいスライドに見入りながら中井さんの半生に聞き入った。私たちの人生は運にも左右されることが多い。強運の持ち主を見ていると、人生運次第と思えることもある。しかし、今の世の中は、「一生懸命やっていないと、運があっても生き残れない」そうだ。中井さんはこれまで「巡ってきたチャンスは生かそう」と必死に努力してきた。第一希望の会社に門前払いされ、拾ってもらった会社で働くときの心情が、中井さんのすべてを語っていた。「私に仕事のチャンスをくれたのだから、これを活かそう」と闘志がわいてきたのだ。

中学生の頃、中井さんは芸術家か科学者になりたいと思っていた。中学の時の絵をスライドで見せてもらったが、まさしく画家の卵の作品と感心した。しかし上には上がいることを悟り画家への道は早々と断念した。素人目には画家の素質があるように見えるのだが、中井さんの自己評価は厳しかった。逆に言えば、芸術作品の良し悪しが分かるのだから、中井さんの芸術的センスは並ではないのだ。

残るは理工系の道。寝ても覚めてもロボット・ロボット・ロボットで、こてこてのガンダム世代として高校時代を過ごした。受験一筋ではなかったので、実家を離れて横浜で下宿しながらの浪人生活を送ることになった。生活費を稼ぐためのアルバイトをしながら予備校に通ったのだから、この間に社会勉強もし、根性も付けた。その勢いそのままで大学生活も送った。ひたすら好きなことをやっていれば何とかかなるという、三男坊らしく要領はいいが今から思えば世間知らずで、甘い考えで青春を謳歌していた。アルバイト友達や同級生たちと遊び呆けもした。このような学生時代に一

抹の郷愁を覚えるのは中井さんだけではなかろう。中井さんは“なんちゃって学生”とへりくだっていたが、“何をするにも完全燃焼”はなかなか真似ができない。遊び呆けた分は、2~3 日徹夜してでも取り返し、博士になる夢は持ち続けた。自称“なんちゃって学生”の生活を通して、ここまでは頑張れるという自分の力を知ることができたのは大きな自信になったようだ。ある程度ならば、追い込まれても何とかできるという自分の底力を知る人は逆境に強い。社会が求めているのはそういう人なのだろう。遊び呆けながら、大事なことを身につけたのだ。大学の教員にも青春を謳歌した人は少なくないが、不思議なことに、自分の研究室を持つと学生を締め上げる傾向がある。それでは中井さんのような人は育たない。

“なんちゃって学生”で過ごした学部生時代の反省から、もう一度勉強しよう一念発起して博士号を取得するつもりで進んだ大学院だったが、同じ研究室には学年トップの人、コンピュータのプログラムを書かせると神様のような人、回路設計をやらせると右に出る者がいないような人など優秀な同輩・先輩に囲まれた。中井さんには、「聞いたこともないような次元でものを考えている人たち」と思えた。この人たちと一緒に土俵で勝負していくのは無理ではないかと思いはじめると実験に身が入らない。興味を持った微分方程式の解き方を先輩に教えるを請うた時にはこう言われた：「必要がないときに勉強しても身につかないよ」。はてさて、自分にとって必要なことは何だろうと思うと、一層もんもんとする時期に突入した。このようにスタートした研究室とは対照的に、アルバイトの家庭教師先ではどの家でも気に入られ、帰りには夕食用にと弁当を持たせてくれるほどだった。松風学舎（大学の寮）で弁当を食べた後が運命の分かれ目となった。向かったのは、机ではなく、兄がきっかけで始めたビリヤード場だったのだ。閉店までなじみのビリヤード場でビリヤードに熱

中すると次は朝まで飲み屋で過ごした。ここで知り合った仲間が今日に至るまで人生の幅を広げてくれているらしい。しかし、いつまでも2足の草鞋わらじを履き続けるわけにはいかない。M2の途中から軌道修正したが、何を相手に生きるか（自然か人間か）を真剣に考えるようになった。やはり一度は人間社会を勉強せねばと、卒業を控えた12月に「人間」相手に生きる決断をし、就職活動を始めた。修士論文をまとめながらの就活はさぞ大変だったに違いない。

希望のシンクタンクに門前払いされ、困っているときに救いの手を差し伸べてくれたのが特許事務所だった。ここで、冒頭で紹介した「せっかくもらったチャンスだから…」となるわけだ。まったく素人からスタートした法律の世界だったが、外国特許本部でバリバリ仕事をし、社長表彰も受けた。周囲のすすめ（周囲にそそのかされた？）もあって弁護士を目指して司法試験の勉強をはじめ、仕事以外の時間はすべて法律の勉強にあてた。3年間も毎日六法全書を読み込んだと聞いて、気が遠くなった。中井さんによれば、法律は人間社会をよく観察して、論理的・普遍的に書かれているので意外と理工系の人に馴染むそうだ。その上、人間社会のことがよく書き込まれているので、視野も広がるらしい。特許事務所勤めは勉強するには向いており気に入ってもいたが、“人間”相手に仕事をしたかった中井さんには少し物足りなくなってきた。丁度その頃、“ぐるなび”が理工系のバックがあつて知財関係がわかる人を探していることを知り、転職することにした。

宴会・グルメ情報検索サイトで有名なぐるなびでは、社長室で腕を振るわせてもらうことになった。創業者で現会長の滝さん（本ゼミ 2010 年度第 7 回）や現社長の久保さん（注1）のもとで働くようになった。いくつかのサービスや子会社の設立にも関わった。その一つがぐるなび総研（シンクタンク）だ。就活で門前払いされ、働く機会を逸したシンクタンクだが、それならばと、今度は自分の手で作ってしまったのだ。本学に寄附講座を作る仕事にも携わった。学生時代よりも東工大に通っているのでは、とのことだった。これを手掛かりに、一層大学に足しげく通って、博士になるという子供のころからの夢を実現してほしいものだ。

中井さんのメッセージをまとめておこう。「人生途上で、悩みまくり中」だがという条件が付いたが

参考になる話だった。① ^{ひっきょう}畢竟、唯『脳』。中井さんは語彙が豊富なので、このように漢字 4 文字で哲学的な表現をしたが、「突き詰めれば、脳がすべて」という意味だ。これは正しいものの見方だ。現在の脳科学は、私たちの喜びも、悲しみも、欲望も、自我も、すべて脳に含まれる多くの神経細胞の活動の現れであることを明らかにしている。何千億という神経細胞が複雑なネットワークを形成している。基本的なつくりは人類共通だが、ネットワークの細部は育った環境（家庭・社会・文化・宗教 etc）、受けた教育、使う言語などによって微妙に違う。この違いが国民性や個性の違いとなって表れている。相手が日本人であれ、外国人であれ、話をするときはこの違いを受け入れておかないと寛容になれず、独善的とみなされてコミュニケーションがうまく取れない。宗教戦争をみればこのことがよくわかる。お互いに違う脳を持っているのだから、同じ赤いバラの花を見ても赤の感じ方は人それぞれだ；ゴキブリに触っても平気な人もいれば、見ただけで悲鳴を上げる人もいる。国によっては「ベッドでオナラをしたから」が離縁のれっきとした理由になると聞いたが、不思議なことではないのだ。私たちの言動は脳の回路に左右される。その回路が微妙に違うのだからものの考え方や感じ方がおのずと違ってくるのが自然だ。そう思えば些細なことに腹が立たず、相手の話に耳を傾けることができる。このような考えのもとに、中井さんは、相手を同じ土俵の上に乗せて説得する技（コミュニケーション力）を磨き、仕事のできる人になっていった。要するに、相手の脳を自分の脳に少しでも共鳴させることが出来れば勝ちなのだ。脳がすべて、何事も脳次第となると、脳を如何に鍛えるかが鍵となる。これが中井さんの最大の関心事で、現在、試行錯誤中だ。スライドに記されていた“**My challenge continues**”が最高の処方箋かもしれない。何かにチャレンジしている人は元気だ。元気だということは脳が活性化されている証拠だ。よく言われるように、恋は人を生き生きとさせる。生き生きとしているということは脳が活性化されていることに他ならない。「恋せよ乙女」だ。中井さんの講演内容とはずれるが、「人間」ではなく、「自然」を相手に生きる道を選択した人には寝ても覚めても研究に没頭することを勧めたい。研究も、恋以上に、脳を多角的に活性化する。専門バカというのは誤解から生まれた用語だ。

②「脳ミソを固めるな／柔軟たれ」も覚えておこう。優秀な人ほど、知らず知らずのうちに、「何々はこうでなくてはいけない」という前提を作ってしまう、視野狭窄に陥りやすいのだそうだ。官僚の仕事を例にすると分かりやすい。ある制度の上に乗って仕事をしていると、よくも悪くもその制度（システム）を最適化することばかりに目がいきがちで、そうすると新しい仕組み（考え方を含む）を導入し、よりよくしていこうという観点が欠如してしまう。既成概念や制度にとらわれず、新しい仕組みを作り、それを進化させることに積極的になって欲しいとのことだった。特区的な考え方の勧めだ。大学の運営にも大切な視点だと思った。

③「臆するなかれ」人間社会はコミュニケーションで成り立っている。ビジネスで成功するにもコミュニケーション力は大切だ。それには、上述の「畢竟唯脳」を理解しても、実践力がないと“おまじない”で終わってしまう。中井流の実践編がユニークだった。中井さんは苦学生だったが、これが幸いしたようだ。卒業後の4月は兄のところに身を寄せていたが、初給料が出たところで、主に外国人向けのゲストハウスに引っ越した。ここでは、インド・中国・フランス・イギリス・オーストラリア・ニュージーランド・カナダなどから来た若者たちに加え、わけあり？の日本人が住んでいた。わけありの日本人の例として挙げた表現が見事で、中井さんには作家の資質もあるのではと思った：Working holiday でゆるんで帰ってきた日本人。賃貸契約のために会社帰りに管理会社に寄ったらびっくりされた。「ネクタイを締めてきたのはあんたが初めてだ」と。キッチンやリビングが共通ゆえ、様々なお国料理にありつけた。そして食後は皆で夜の六本木、渋谷、恵比寿のクラブに繰り出したのだ。目まいがしそうなほど羨ましい話だった。実は、私も六本木のとあるラウンジでお茶を飲みながら人を待っていたことがある。夕方、外がよく見渡せた。目の前にディスコがあった。多くの若者が、はちきれんばかりに着飾って、続々とやってきては、そのディスコに吸い込まれていった。この世の出来事と思えないほど妖艶だった。まだ純真な頃だったから、中に入ったら私の脳の回路は焼き切れていたかもしれない。中井さんが六本木のどこで遊んだかは聞き忘れたが、臆せずに、結婚するまで続けたゲストハウス暮らしを通して、世の中にはいろんな人がいて、いろんな価値観があることを学んだ。お陰で、少々のことではビビらなくなったそうだ。

ふと、ゲストハウス暮らしとは対極にある人たちのことを思い出した。一昔前の米国の有名大学では、大学教授たるものTVなど見てはいけないという雰囲気だったという。

中井さんの講演は、45分間の話にスライド7枚。聴衆の脳の情報処理スピードを考えると理想的な枚数だ。私たちもプレゼン（発表）の時は、時間内にどれだけたくさんの内容を盛り込むかではなく、どれだけ理解してもらうかに重点を置くように心がけよう。

最後のスライドで示された米国の思想家 R.W. Emerson (1803~1882) の格言の中井訳も印象に残った（下記）。やさしい単語が並んでいるが、英語が母国語でない私たちには難しい表現だ。一読して意味がつかめたら語学の天才だ。1行目は何とかなるのだが、2行目がピンとこない。そんなことではこの印象記は書けない。というわけで、何十回と読んで、しまいには声に出して読んで、ようやく for (because)/that is all/there is of you という区切りにたどり着いた。1行目にしろ、2行目にしろ、of の使い方（ニュアンス）はネイティブにしか分からない。

Make the most of yourself,
for that is all there is of you.

（一般訳）あなた自身を最大限に利用しなさい。あなたにとって、あるのはそれだけなのですから。

（中井訳）あなたにはあなたの脳しかないのですから、それを使いこなしなさい。持って生まれた脳をどう鍛え、どう使いこなすかは、あなた自身にゆだねられているのです。

最後に一言：中井さんにとっては、ビリヤード場が国内のインターン先で、外国人向けのゲストハウス住まいがプチ留学だった。かくして身につけた得意の人脈作りは、「蔵前平成卒業生の会」（<http://www.kuramae-heisei.jp/about.htm>）で交流担当のリーダーとして生かされている。一橋大学・東京外国語大学・お茶の水女子大学・東京医科歯科大学の同窓会若手の会とのつながりが出来つつあるそうだ。卒業したら是非一度顔を出してみよう。貴重な人脈作りに役立つはずだ。

（注1）久保征一郎（本学出身、1969 電気）

企業における研究開発人生

齋藤 隆則 (1965 化工) 昭和電工を経て 元リンテック 副社長, 齋藤技術士事務所 所長

1987.4.1.の午前 0:00 に、日本国有鉄道は **Japan Railways** に変わった。私たちは気づかなかつたが、陰で大変なことが起きていた。それを救ったのが “粘・接着” 技術だ。0:00 時から一番列車が動き出すまでの短い間に、すべての車両に **JR** と表示しなければならないのだ。ペンキで書いては間に合わないのだから、齋藤さんたちを含む数社のステッカー (シール) 方式が採用された。あらかじめ用意した大量のフィルム製 **JR** マークの裏面には、強力な粘着剤を塗ったうえで剥離材で保護しておく。あとは必要なタイミングで、剥離材をはがし、素早く貼り付けていけばよい。糊付けしなくていい最近の封筒の要領だ。粘着剤とフィルムは齋藤さんたちが開発したもので接着力はもちろん、耐久性も抜群だ。風雨に耐え、高速走行中でも剥げ落ちる心配がない。**JR** を利用したら車両の外側の **JR** マークを見てみよう。1990 年代後半から 2000 年代初頭に相次いだ銀行の合併 (メガバンクの登場) の時も活躍したのは、ペンキを担いだ看板屋さんではなく、“粘・接着” を生業とする齋藤さんたちだった。高分子材料、とりわけ粘・接着一筋の人生を歩んだ齋藤さんが たどり着いた成功の秘訣は、「**IQ** と **EQ** の連携」だった。

IQ (Intelligence Quotient, 知能指数) は分かるが、**EQ** とは何ぞやという人のために (私自身のために でもあるが)、**Web** で調べてみた。**EQ** (Emotional Quotient) は、脳の働きの中でも心に関する指標で、「心の知能指数」とよばれている。自分の感情をうまくコントロールして、前向きな行動に結びつけるとともに、相手の気持ちを汲み取り配慮することができる能力のことのようだ。「同僚などとうまく付き合っていける **EQ** の高い人」と例示されると分かり易い。仕事上の成功には、**IQ** よりも **EQ** の方が大事だそう。こう聞くと、**IQ** が並でも **EQ** を高めれば、いい仕事ができそうで嬉しくなった。しかし、両方とも脳の働きだとすると **IQ** と **EQ** は両立しないのではないかと心配になる。脳の多くの部分を **IQ** に割いてしまうと、**EQ** に回す余裕がなくなってしまうし、逆に **EQ** 担当領域を増やすと **IQ** 領域が減ってしまうかも知れないからだ。歴史に残る芸術家の多くは人

格的に破綻をきたしたとされ、「天は二物を与えず」ということわざが生まれている。私達には無用な心配だが ふと 気になった。

科学技術分野で仕事をするには、理詰めの部分だけではダメで、それにプラス α が必要だそう。プラス α には文系のセンスも含まれる。それを身に付けるために齋藤さんは努力に努力を重ねた。まず、暇さえあれば、哲学書を読みあさった。乱読でいいそうだ。分からなくても あまり気にせずに とにかく読む。この がむしやらの姿勢さえあれば、時間がかかっても、いずれ努力は報われるそう。次は 真似できないかもしれないが、齋藤さんの場合は、言語学の本にまで手を出し、意識的に脳の言語野を刺激した。どうしてこのように並外れたことをする気になったのかと不思議に思い、講演後の交流会でいきさつを聞いてみた。どうも齋藤さんには文学青年の血が流れていたようだ。高校のときは「古文」が好きで、大学 1 年次の授業では「文学」をとった。今でも、新聞の日曜版の歌壇に短歌を投稿している (紙面を飾るのは稀だと謙遜しておられたが)。**EQ** が高くないと短歌は作れない。納得だった。齋藤さんを見習いたいのだが、トラウマの三日坊主も怖い。そこで私なりに考えた。哲学書や人生読本を買ってきて本棚に飾っておくのはどうだろう。最近の本はタイトルがよくできているので、毎日、背表紙を眺めているだけでも **EQ** は上がる。そのうちにタイトルが暗唱できるようになればしめたものだ。突然スピーチを頼まれた時のネタにもなるし、家族・彼氏・彼女の見る目も違ってくる。そううまくいなくても、多少高くつくが、花の代わりに本を飾っていると思えば すむ。

齋藤さんが熱く語った専門的な話は後回しにして、もう一つ、交流会で仕入れた話題を紹介したい。齋藤さんは 化学工学科高分子構造論の畑 敏雄 (1940 応用化学) 研究室を卒業してすぐに 昭和電工に勤めた。昭和電工の中央研究所があった矢口渡駅 (蒲田の 1 つ手前) は、大岡山キャンパスに比較的近いので、退社後は 直に帰宅せず 出身研究室に寄って畑さんをはじめ諸先輩からいろいろと学んだ。夜学で大学院に通ったようなものだ

(齋藤さんの実家は大井町)。当時、昭和電工中研には後に本学の教授となる安部明廣(主席研究員、元高分子学会長)がいたことも幸運で、高分子研究の心得を教わり、大岡山通いを精神的に支えてくれたという。そしてなんと8年後の1973年には論文を提出して博士号を取得してしまった。1975年には技術士の資格も取った。

この話を聞きながら、百年記念館に展示されている手島精一の「書」を思い出した。大きな額に「勤勉」と書かれた色紙が入っている。手島さんは、本学の前身にあたる東京職工学校の校長だった。科学技術を志す者に一番大切なものは何かと考え、「勤勉」にたどり着いたのだ。書が掲げられたのが、今から丁度100年前の明治44年(1911)。それ以来、幾代にも渡って、「勤勉」は私たちの先輩に脈々と受け継がれていたのだ。齋藤さんの話は、忘れかけていた本学の大事な精神を思い出させてくれた。いい言葉は、人に感染し、広まるという。「勤勉」も感染力が強いことを願う。特に、すずかけ台・大岡山・田町の3キャンパスで猛威を振るってほしいものだ。この印象記が新たな流行のきっかけになってくれればこんなに嬉しいことはない。

さて本題。齋藤さんの「企業における研究開発人生」を簡単にたどってみよう。新米の研究員からスタートして、中間管理職を経て、最後は取締役として技術経営にも関わった。はじめは「個を磨き」、やがて「群れの中で輝く個」をめざし、のちには「群れを輝かせる個」を心がけるといいそうだ。このことは、同窓会誌にも「新入生に贈る先輩からのメッセージ」として載っている(注1)(蔵前ジャーナル, 2008年Spring, no.1006)。

昭和電工での最初の仕事は、高分子材料のポリエチレンに塩素を付加して塩素化ポリエチレンを作ることだった。実際に実験してみると当時の定説とはどうも様子が違う。ふつうはあまり気にしないで、通り過ぎてしまうところだが、齋藤さんは違った。自分の勘を信じて、種々反応条件を変えて実験しては反応生成物を分析するということを繰り返した。するとどうだろう、定説とは違うように反応が進んでいるではないか。このように、塩素化ポリエチレン製品誕生の舞台裏には齋藤さんの「情報の鵜呑みは禁物」精神があったのだ。特に文字(論文)になった情報は過信を招き、人をして思考停止に陥らせ易い。

常識を覆すといえ、齋藤さんが会社が変わるときもそうだった。東証一部上場の大企業から未上場のいわば中小企業(FSK)にかわった。会社勤めを始めて15年目の1980年のことだ。ここでは下からの突き上げと上からの圧力で中間管理職としての悲哀も味わった。ハンコ押し上司になってはいけないという齋藤さんの言葉が印象的だった。研究所長や研究企画部長として大事なものは、高分子にかける仲間の夢を魅力的なものづくりで実現することはもちろんのこと、人材の確保と育成(注2)にも力を注ぐことだそうだ。“伊予柑”でこの時代を乗り切ったと聞いたので、齋藤さんはビタミンたっぷりのかんきつ類が好きなのだと思ったが、聞き違いで、正しくは“イイ四カン”(観感鑑勘)だそうだ。その心は:よく観察し、感じ取り、鑑識眼を働かせる;それでも分からなかったら、勘でリスクをとるという行動規範だ。そうすれば研究開発をリードできる。「リスクをとる」ことができるのは、齋藤さんの座右の銘「備えある心」(備えある心に偶然が味方するというパスツールの言葉)のお陰だ。

FSK社は、1986年に東証2部、1989年に東証1部に上場、1990年にはM&Aを実施して社名をリソテックと変え、名実ともに大企業となった。ここでは、取締役として、技術開発を統括するとともに、副社長として技術経営に責任を持つ立場になり、社運を賭けた決断を迫られることが多くなった。「力学の第2法則」とのアナロジーで「研究開発力の運動方程式」を考案したのもこのころだ。機能を積層した画期的な製品を世に出そうというときは、今ある技術と新規技術を組み合わせなければならない。しかもスピードが要求される。この時に役に立ったのが、この方程式だ。講演時間が60分から45分に短縮にされたために、この部分は駆け足になったのが残念だった。現場を働きやすく整備するのもトップの重要な仕事だそうだ。

地球の歴史は地層に刻まれている。生物の歴史は、DNAに。では、企業の歴史は何に刻まれるか?その時代の新製品の売上だそうだ。厳しい現実だが、齋藤さんは正面から向き合った。一般消費者向けの粘・接着製品の供給という現状に満足してはいけなかった齋藤さんは、工業用機能製品も手がけるべきだと研究開発を精力的にリードして、苦勞しながらも(注3)、徐々に会社の体質を変えるのに成功した。今では半導体ウエハの製造も特殊な粘着剤なしにはできない。ウエハが薄く大口径化

して 扱いが難しくなるとコートフィルムに貼り付けてからでないとうまく加工できないのだ。しかも 加工後はコートフィルムを剥がさなければならない。そんなにうまいことできるのだろうかと思ったが、日本の技術開発力はたいしたもの、紫外線を照射すると接着力が大幅に減少する粘着剤を開発したのだ。力で剥がす必要がないゆえ薄い半導体ウェハを傷つける心配がない。まるで魔法だ。“魔法使い”の人生も、チャップリンではないが、「アップで見れば悲劇、引いてみれば喜劇」だそうだ。

「創造性」という言葉は不思議で、創造的な仕事をした人は多くを語らないし、語っても分かり易い。「創造性豊かな人になりなさい」と訓示されても、具体的にどのようにしたらいいかが語られないと、言葉が踊るだけで心に響かない。齋藤さんによれば「創造性とは、もっといい方法がないかと考え続けること」と単純明快だった。これならだれにでも真似ができる。このくだりを聞きながら、脈絡はないのだが、粘着剤が初めて世に出る逸話を思い出した。3M 社で接着剤の研究をしていた **Spencer Silver** が新しい接着剤を作ろうと、混ぜ合わせる薬品の比率をケタ違いに変えてみた。期待に反し、接着力が弱くて 一見 使い物にならない代物ができてしまった。何かうまい使い道はないものかと悩んでいた時に、同僚 **Art Fry** が、楽譜に挟んでいたメモが床に落ちた瞬間、ポストイットの原型版（張ってはがせるメモ用紙）を思

いついた。試作品を作ってはみたものの製品化に関しては否定的な空気が社内に漂っていた。市場調査の結果も「見込みなし」だった。窮余の策で、ビジネス街で大手企業の重役秘書等に配ってみた。その秘書たちが口々に「これは便利だ」と言い出したのではないかと。評判は社長の耳にも入った。こうしてポストイットが生まれ 今では 私たちの生活になくてならない便利グッズになっている。この粘着剤をもとに上述の半導体産業で重宝されるスーパー粘着剤が作られ、私たちの社会を支えるまでになっている。

(注1) 研究開発/技術経営に必要な3つの力: 創る力、編む力、営む力を醸成してほしい旨が力説されている。

(注2) 人を育てるコツは?との質問に対する答えは、「備えある心は大事だと常に言い続けること」だった。「グライダー能力ではチームを率いることができない。自力飛行能力が不可欠だ」というアドバイスもあった。

(注3) “智に働けば角が立つ”といわれるが、「智に働いても角が立たないように EQ を高めておきなさい」というのが齋藤さんのアドバイスだ。周囲に手本を見せることができないとリーダーシップは発揮できないそうだ。それには「若いうちに勉強しておかないとダメだ」と厳しかった。

(生命理工学研究科 生体システム専攻 教授 広瀬茂久)