

◆令和6年度 第4回（通算第107回）蔵前ゼミ 印象記◆

日時：2024年7月19日（金）

場所：すずかけ台キャンパス J2-203 講義室（旧 J221）

過去の経験は意外なところで役に立つ

新開 靖（1987 電子物理，1989 電気・電子 MS）

エイムネクスト株式会社 理事（創業メンバー，Deputy Director）

マンションの管理組合の役員を決める抽選で当たりくじを引いてしまい、理事長をやることになった。総戸数 815 の巨大マンションゆえ片手間では務まりそうにない。しかも会社の仕事だけでも超多忙だった。できれば定年後の時間に余裕のある人にやってもらいたいところだが、それがかなわないとなれば、普通なら、必要最低限の決裁書に理事長印を押し、後は突発事案に対処するだけにして任期が過ぎるのを静かに待つところを、新開さんは「一生に一度のことで、次回以降の抽選では除外して貰えるのだから、精一杯やり切ろう」と覚悟を決めた。

これまでもマンションの管理に関しては、いくつか気になることがあったが、忙しさにかまけてスルーしていた。その一つが竣工 20 年以上解決できなかった 2 階廊下の雨水漏れ対策だった。業者ですら打つ手なしと諦めていたこの問題を見事に解決した。続いてトランクルームの結露対策や中央監視盤の無停電電源装置の効率化にも成功した。

極めつけは、コロナ禍の時のワクチン接種だ。大規模マンションで住民が多いことを生かしてのグループ接種（大型バス 2 台による出張接種）の実現だった。

「そんなこと管理組合がやることではない!」、「バスをどこに止めるのだ?」、「個人情報漏洩したらどうするんだ?」、「手違いで予約日に接種できない人が出たらどうするんだ?」、「その他にもリスクはいっぱいある!」といった具合で、一緒にやろうと言ってくれる人はごくわずかだった。この修羅場を切り抜けると、NHK の TV 番組“あさイチ”や“日本経済新聞”や“朝日新聞”でユニークな取り組みとして報道され、新開さんたちのマンションが有名になり、資産価値が 20% もアップした。マンション全体では 80 億円相当だ。

貧乏くじを引いたかに見えたが、それを大化けさせた新開さんはどのような人だろうか。本人いわく『わりと簡単に周りを怒らせるところがあり、精神的に

追い込まれて十二指腸潰瘍に苦しんだこともありま
す。断念寸前の状態に追い込まれても、諦めきれずに活路を探してしまいます…。研ぎ澄まされた観察力・分析力・洞察力があるからこそだろう。

1. 新開さんの略歴

1.1. 学生時代まで

新開さんは、生まれは松山で、NHK の技術者だった父の転勤によって、小学校に上がる前に東京の下落合に引っ越した。目白と高田馬場の間の NHK の社宅で小中学校時代を過ごした。同級生には、社宅の子供・公務員住宅の子供・実業家の子供・政治家の子供がいて理想的な幼少期を過ごした。高校は自由な学風で知られた上野高校で、学則が無く、生徒手帳は紙切れ 1 枚、授業が無ければ学外への外出も自由。おまけに御徒町の馬券売り場が近いという誘惑まであった。昼休みには、藝大の生協にランチを食べに行ったりもしたそうだ。

<研究者に向かって一直線>

小学生の頃は、[メインフレーム](#)（大型汎用コンピュータ）の開発者になりたかった。よく分からないながらも“コンピュータ”ってかっこいいな”と思っていた。IBM の独壇場だったが、日本の[富士通が国産品の開発に成功](#)していたので、“富士通にいきいたいな”と思った。

中学生になると、かなり方向が変わって、ダム・トンネル・橋梁などの巨大建造物を作る技術者になりた
いと思うようになった。山の魅力に目覚めたのもこの頃で、ダム建設などでは長期間にわたって山中の飯場で生活しなければならない厳しい仕事だと言われても思いは変わらなかった。

高校では、また少し嗜好が変わって、好きな物理をはっきりと意識するようになったが、[オーバードクタ](#)

一問題を考えると理論物理の世界に進むだけの勇氣は湧いてこず、迷っていた。そんな時に父からの情報で「NHK 中央技術研究所の公開」を知り、見に行った。放送用の [IC チップ](#) に一目ぼれし、半導体の世界（固体物理）に惹きつけられた。当時は日本の半導体メーカーが DRAM (Dynamic random access memory) の製造で世界を席卷していた（世界市場の 75% を占有）。日本があまりにも強かったため、それまで DRAM を作っていた [Intel](#) が DRAM から撤退し [CPU](#) へと舵を切ったほどだ（その後の盛衰は、皮肉にも、Intel が栄え、[日本メーカーは衰退の一途](#)；米国の日本たたきの恩恵を被った韓国・台湾が急伸）。

これから大学で本格的に勉強して社会に出てから仕事をするなら 20~30 年先のことまで考える必要がある。シリコンの次を学ぶべきだろうと思った。今後、伝送する情報量を増やすには媒体となる電磁波の周波数を上げる（波長を短くする）ことになる。「…ということは通信や情報処理に光を使う時代が来るのではないか…」と考えていた。たまたま自宅に父親の学会誌があったので光半導体の研究者を探し、東工大の [末松安晴](#) 研究室が“光半導体”の研究で最先端を走っていることを知った。こうして『末松研 凄そう』となり、目標が定まった。

< 大学時代 >

山岳部でリスクに対する考え方を習得：希望がなくなって、本学の 5 類に入学すると山岳部に入り、夏は岩登りと [沢登り](#)、冬は岩登りに [アイスクライミング](#) や [山スキー](#) を満喫した。これらの活動を通しての一番の収穫は、「リスクを避けるのではなく、リスクをマネジメントすることが大事なのだ」と学んだことだそう。

卒業研究（半導体を小さくして微粒子にした時に出現する量子力学の世界の活用）：末松安晴（1955 電気，60 Dr，73 教授，89--93 学長，2011 名誉教授，2015 文化勲章）・荒井滋久（1977 電子，82 Dr，94 教授，2019 名誉教授）研究室は希望者が多く、ジャンケンとなったが運よく所属することが出来た。念願かなった新開さんは、新しい通信用半導体レーザーを量子箱を利用して作るための基礎研究に没頭した（[注 1](#)）。詳細は省略するが、ほぼ同じ原理の [量子ドット](#)（[注 2](#)）は、[2023 年のノーベル化学賞](#) に選ばれている。

実験棟新設時の電気配線も担当（後の建築設備士受験資格を得るのに役に立った）：新開さんが卒研を始めた 1986 年 4 月は、時代の要請を受けた「[超高速エレクトロニクス研究棟](#)」（現大岡山南実験棟 1）が完成したばかりだった。1 階部分が半導体素子を作るフロ

アで、安定な温度環境と高度な空気清浄度が必要なことからクリーンルーム仕様となっていた。分電盤までは業者による設備工事で配線が済んでいたが、そこから先の実験装置等には自分たちで配線することになっていた。そして、どうしたわけか、「新開君、任せたから頼むね」と役目が回ってきた。研究室での初仕事が電気工事とは思ってなかったが、(1) 各実験装置をいくつかある分電盤に割り振り、(2) 配線ルートを決め、(3) 配線用資材を調達し、そのうちの配線ラックは自分で板金加工し、(4) 配線ラックの天井固定工事と配線工事を行って、完成させた。この時の経験と後述するマンションの改修工事の経験が、最近受験した国家資格（建築設備士）の受験資格を満たすのに役立ったそうだ。建築学科卒でない建築設備士は珍しいに違いない。

修士課程での研究（光アイソレータの組込み）：修士課程では、内藤喜之（1936~2011，1959 電気，64 Dr，80 教授，97~01 学長）・水本哲弥（1979 電気・電子，84 Dr，2004 教授，22 名誉教授）研究室に移り、(1) 誘電体の光素子 [[光アイソレータ](#)]（[注 3](#)）と半導体の光素子を 1 つの基板上に形成するための基礎研究に取り組むとともに、(2) 半導体の結晶成長装置の設計にも関わった。（[注 4](#)）

< 就活中に芽生えた葛藤 >

研究室では やりたい事をやらせて貰い、非常に面白いことをやっていたので、「企業でも、光デバイスの研究者になりたい」という思いで就職先を探し始めた。メーカーの研究所の先輩たちの話を聞くと、「大学でやっていたのと同じようなことが出来るよ」と勧めてくれた。恐らく、皆 気を利かせて、『だからハッピーでしょう』と言外に匂わせてくれたに違いない。しかし、「会社に入っても今とやっていることが変わらない」というのが逆にちょっと引っかけり、しっくりしなくなってきた。将来のキャリアを見据えて就活を始めたつもりだったが、皮肉なことに、その就活を通して『将来、自分が何を本当にやりたのか』と真剣に考えるようになり、振出しに戻ってしまったのだ。「このまま研究者でいたいのかな…」、「いやいや将来は経営にも関わりたい気持ちがある…」と思案を巡らせ、最終的に「だったら最初から経営に近いところで仕事をした方が良いのでは…」という方向に傾き、経営コンサルティング業界に進む決心をした。今から考えると「かなり短絡的な考えだった気もする」そうだが、結果的には理工系という背景を十分に生かしたコンサルティング活動を通して、顧客 Client に感謝して貰える場合も多いので、頑張りがいのあるキャリアになっているそうだ。

1.2. 社会人としてのキャリアの概要（表 1）

新開さんは修士課程修了後、アンダーセン・コンサルティング(株)で11年弱働き（表 1）、その後、事業会社を1社経験し、2001年にアンダーセン（現アクセンチュア）時代からの友人に「会社を立ち上げようと思っているが、一緒にやらないか」と声をかけられ、コンサルティング会社エイムネクスト AimNext の創業メンバーの一人となり現在に至っている。

最初に勤めたアンダーセンは、入社当初はアーサー・アンダーセン (Arthur Andersen) という社名だったが、半年後の1989年10月に Andersen Consulting に変わり、新開さんが退職した1年後の世紀の変わり目 (01.01.01) に社名を現在の Accenture に変更している。新しい名称の由来を知ると覚えやすいかも知れない：Accenture = Putting an accent or emphasis on the future.

「技術と仕組みのコンサルティングで世の中になくサービスを提供する」ことを目的に創業したエイムネクスト社のユニークな点は、従来のコンサルティング会社が業務の対象外としていた「製品開発支援」にも力を入れていることだ。従って、エイムネクストの従業員はコンサルタントあるいはエンジニアとしてのキャリアパスを歩むことが出来る。コンサルティングを単なる机上の空論に終わらせないために、顧客企業と共に現場で『実践』する姿勢を最も大切にしているようだ。

「机上の空論」といえば、最近次のような警鐘を耳にした：「そのコンサル雇って大丈夫？」。コンサルタントには参謀として起用すべき本物とそうでない偽物が共存しているというのだ。新開さんがコンサルティング業界に入った頃の日本では、コンサルティングを職業にする人は少なかった。実際、当時のアンダーセン（日本法人）の従業員は500名程度だったのに、35年で23,500人に急増している。日本全体では数万人を優に超えると推定されるゆえ、本物と偽物が混在していても不思議ではない。コンサルタントの実力（観察力と分析力）を見極められないと、社内ヒアリングしてまとめただけの提案書（机上の空論）に対して何千万円も支払うことになるから要注意だ。名ばかりコンサルタントを見抜くには発注者側にも人を見る目が要求される。コンサルタントには、教養豊かで言葉巧みな人が多い。そんな中から“結果を出せるコンサルタント”を選ぶのは“結果を出せるコンサルタント”になるのと同じほど難しい気がしてきた。

表 1. 新開 靖の職歴

企業名	勤務期間	業務内容
Andersen Consulting (現 Accenture)	1989.04 ~ 1999.12	製造業向けのプロジェクト中心のコンサルティング、特に生産管理や製品開発領域での支援。
コムテック(株)	約1年間	事業会社で仕事をしてみたくなり転職 (General Manager; IT系の会社でのコンサルティング部門)
エイムネクスト(株) (創業メンバー)	2001.10 ~	<u>製造業をはじめとする様々な企業の改革プロジェクトの支援</u>

2. 理工系の学生として培ったセンスは、様々な場で役に立った

ここからが本論ということで、いくつかの具体例が紹介された。本職であるコンサルタントとしての経験（注5）は、残念ながら、クライアントとの秘密保持契約（NDA, Non-disclosure agreement）の関係でほとんど話せないとのことで、少し古い題材で1例のみの紹介となった [2.1 節]。後半では、マンション管理組合の役員として、(i) マンションが長年かかえていた構造上の問題（雨水噴出、トランクルームの結露、中央監視盤の無停電電源装置の過大容量）をいかに解決し住民に喜ばれたか [2.2 節]、さらに (ii) マンションの資産価値を上げるためにどのような戦略を立て、どのような戦術で実現したかを説明したい [2.3 節]。

いずれの場合においても、大学での研究が直接役立ったわけではないが、大学での経験によって育まれた理工系の基礎知識やセンスが大きな助けになった。理工系のセンスというと漠然としていて、つかみどころがないかも知れないが、次のような能力と言い換えることができるだろう：(1) 緻密な観察による問題点の把握、(2) 詳細かつ多角的な分析、そしてその結果として、(3) 障害を乗り越え、論理的に問題を解決できる力。一言でいえば研ぎ澄まされた『洞察力』と言ってもいいかも知れない。

2.3 節は、「まさか!」「そんなバカな!!」と叫びたくなるような障害が次から次へと降りかかってくる悪戦苦闘の話だが、新開さんは「“あたりまえ”のことを理解してもらうのが実はかなり大変なのです」と振り返っていた。私たちは『理不尽』ともいえるべき粘着質に満ちた世界で必死に生きている。新開さんによれば、その粘度を下げてくれるのが理系のセンスゆえ、私たちには科学技術分野のみならず、社会問題分野でも活躍できる素質が備わっているようだ。

根気強く周りを説得する術 (サベ) も身に付けよう。

2.1. コンサルタントとしての仕事での理工系セン スの有用性

1991年頃の話だ。物流システム (Supply chain) に関するコンサルティングで、大手通販企業の物流拠点の最適な設置場所はどこか、即ち「倉庫をどこに置くか？」を決めなければならなくなった。当時のアンダーセンは、物流拠点 (倉庫) をどこに置くのが配送にとって最適なのかを決めるすべを持ち合わせていなかった。新開さんにしてみればさほど難しい問題ではなかった。「 $\sum_i (距離 \times 物量)_i$ 」が最低になるようにすればいい、即ち「重心」(モーメントが一番小さくなる点) を求める問題に置き換えて考えればいいのだ。倉庫が1カ所だと翌日に届けられない地域があるので、東日本と西日本の2カ所にし、それぞれの重心の近くで高速道路のインターチェンジ IC や工業団地の有無、従業員確保等の利便性を考えて具体的な設置場所を決めればいいことになる。

サプライチェーンを構築する時には、そのメリットがはっきりしないと投資するか否か決められない。定性的には拠点の集約は、コスト削減・輸送効率向上・人件費削減につながるの理解できるが、肝心の「在庫削減」に関してはピンとこない。この在庫削減効果も新開さんによれば、統計の基礎知識さえあれば、次のように、導き出せるようだ：「少数の物流拠点に在庫を集めることにより、標準偏差 (予測とのずれ、ばらつき) が合成される。合成された標準偏差はそれぞれ元の標準偏差を足したものより小さくなるので予測とのずれに備えるための在庫を少なくできる。この小さくなる度合いがわかれば、在庫をどれぐらい圧縮できるか見積もることができる」。(注6)

2.2. マンション管理組合の仕事と理工系センス

—「この業界の方ですか？」—

新開さんが住んでいるマンション (以下Aマンションと記す個所あり) は、東京都と千葉県の境を流れる江戸川沿いにある (図1a)。地上24階・地下1階の高層で、A~Dの4棟からなり、総戸数は815戸という巨大ビルだ。近くを通る総武線の車窓からも目立つ。広い中庭にはビオトープまである。法令で定められた管理組合は、各棟の管理組合 (理事3名) と敷地・共用部の管理を担う全体管理組合 (3×4=12名) か

ら構成されている。新開さんは丁度コロナ禍の4年間 (2019年12月~2023年12月)、理事・理事長を務めることになった。

立候補したわけではなく、くじ引きの結果引き受けることになった役職だが、1) 二度とくじに当たることは無いので、任期の間は精一杯やり切ろう、2) 過去おかしいと思っていたことは極力直そう、3) 一時的に様々な人が担う役割ならば、自分にしかできないことは優先度を上げて取り組もうと決心した。以下では3例のみ紹介する。



図1. (a)新開さんたちマンションの航空写真と規模、(b)消防用通路、(c)北側道路。竣工:A & B棟 (2001.9.18)、C & D棟 (2002.4.1)。

2.2.1. 二階廊下の雨水噴出

新開さんたちのマンションは手入れの行き届いた魅力的なマンションだったが、いくつか構造上の問題を抱えていた。その一つが、大雨が降ると2階廊下が水浸しになり、場合によっては住戸の玄関まで雨水が流れ込みそうになることもあった。そのため、2階の居住者は浸水の不安を抱えながら生活していた。

竣工以来20年以上も、この問題が放置されてきたのには次のような理由があった：[1] 屋上と各階の外廊下に溜まった雨水を地下の排水口に誘導するための配管には各階ごと (1階を除く) に中継ドレイン (図2A) が設置されており、ここから水が噴き出していた。図面をもとに配管を調べると雨水系排水管

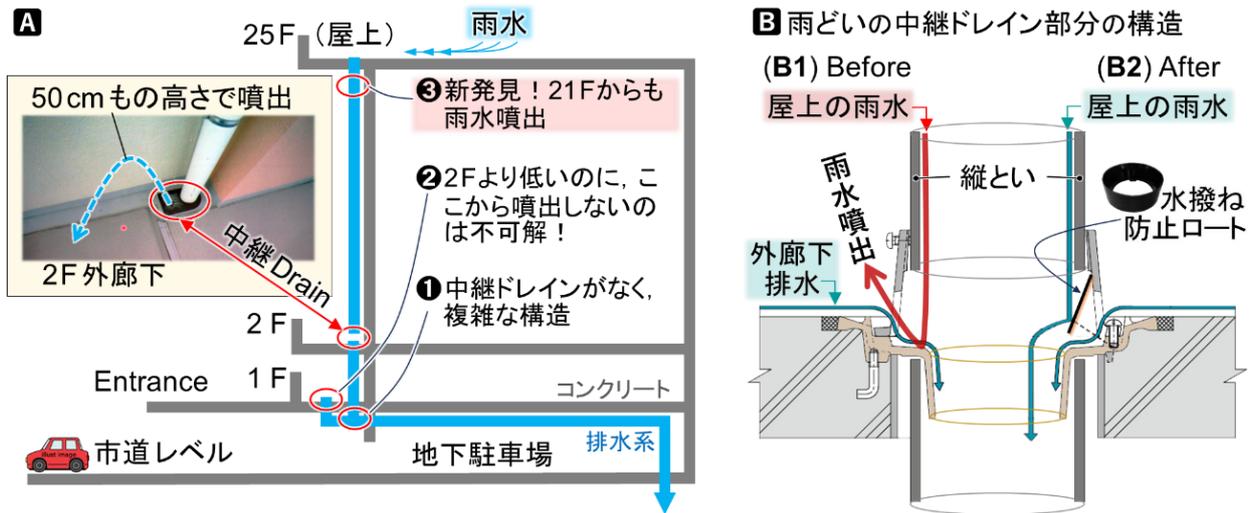


図 2. 中継ドレインの位置と外観(A)及び中継ドレインの構造(B1: 改修前, B2: 改修後)。

は 1 階の床下で複雑に曲がりくねった構造になっていることが分かった (図 2A, ①)。そのために流路抵抗が増し、大雨の時は流量超過となり 2 階の中継ドレインから噴出するとみなされた (図 2A)。[2] 対策としては、配管のやり直しや水位が上がった位置から建物外に水を排出するあふれ排水管の増設が考えられたが、費用対効果と美観の問題から見送らざるを得ないと結論された。

新開さんも、概 (おおむ) ねこの見立てで納得していたが、いざ自分が責任者になるとどうにも気になる。そこで理工系の基本 (下記①, ②, ③) に立ち返って、再検討してみることにした。

- ① 今まで原因だと考えられていたことに疑いを持つ。
- ② 現象を観察する。
- ③ 何が起きているかを物理現象に遡 (さかのぼ) って考える。

まず、1 階には中継ドレインの代わりに別系統の排水設備があるのに、そこから逆流しないのはなぜか? これまでの仮説では説明できない (図 2A, ②)。これは、流路抵抗が大きい個所より下流側で横主管に接続していることが明らかになり、水位が上がる影響を受けないことがわかった。

解決に向けての糸口がつかめずにいたが、ある大雨の日に各階の外廊下を巡視してみると、何と! 21 階の中継ドレインからも雨水が噴出しているではないか (図 2A, ③)。『21 階の高さまで水位が上がるのは、従来の仮説ではありえない。原因は別のところにあ

る!』と確信した。改めてインターネットで検索すると、似たようなことは他でも起こっているらしく、“水撥ね防止ロート” (図 2B, B2) が市販されていることが分かった。まだ確信が持てなかったので、中継ドレインの構造を調べてみると、上側の管に対して下側の受け口は、外廊下の排水を取り込む構造になっているために原理的に狭くなっている (断面積: 45%減) ことが分かった (図 2B, B1)。この狭まった箇所、上から勢いよく落下してきた雨水が当たり、撥ね (はね) 返って水しぶきとして噴出していたのだ。下に行けば行くほど落下水の勢いは増すので、2 階の被害が顕著だったのもうなずける。早速、メーカーに問い合わせ、特に被害が目立った 2 階外廊下の中継ドレイン 7 カ所に水撥ね防止ロートをはめ込む工事を行い大雨の日を待った。予想通り、雨水噴出防止効果が確認でき、一件落着となった。その他の階については近く予定されている大規模な修繕工事に合わせて水撥ね防止ロートを設置する予定とのことだ。

2.2.2. トランクルームの結露対策

日本は湿度が高いので、結露によるカビに悩まされる。新開さんのマンションのトランクルームでも、これは大きな問題だった。換気扇をガンガン回してはいたが、改善するどころか悪化の一途をたどっていた。管理組合の役員になって利用者からのクレームに直面した新開さんはうまく行かない理由を考えた。「トランクルームに水蒸気の供給源は無い。換気が結露対策になっているのか?」という訳だ。換気扇は夜間から早朝にかけて運転されていた。結露は壁が露点より温度が低い時に発生する。壁の温度が低い時間帯に、換気扇を回したら結露がひどくなる

ことに気づいた(注7)。結露しやすい時間帯(壁面温度が低い時間帯)にせつせと外から水蒸気を中に供給していたのだ。そこで比較的壁面の温度が高めになる日中に換気扇を回すことにしたら結露の問題がほぼ解消したようだ。よく考えると、住戸では結露を防ぐために換気扇を回すのが常識だが、これは水蒸気の供給源が住戸内にあることが前提になっている。水蒸気の供給源が室外にあるのなら換気扇を回すと結露が悪化するの道理だ。

正倉院の校倉(あぜくら)作りは、室内の湿度が高くなり過ぎない優れたデザインだと習った。校木(あぜぎ)は、外気の湿度が高くなると膨張して校木と校木の隙間が狭くなり、外気が通りにくくなるからだ。この効果は当初いわれたほど宝物の長期保存には大きく貢献していないようだが、少なくとも換気扇のような悪さはしない。

2.2.3. 中央監視盤の無停電電源装置の見直し

防災上重要な中央監視装置の無停電電源装置(UPS)を交換する時期になったので、見積もりを取ったところ、「メチャクチャ高かった」。電源容量を見ると5kVA(5000VA=100V×50A)と巨大だ。通常のパソコンPCと同じような中央監視装置を動かすのに、どうして50A(アンペア)も必要なのか納得できなかった新開さんは、業者に「モーターもヒーターも付いていない装置にどうして50Aも必要なのか。無停電電源につながっている機器と消費電力を調べて欲しい。」と依頼した。最終的に、3Aほどで十分なことが分かり、1/3の費用で済んだ。業者に悪意はなく、単なる勉強不足だったのだと思うが、理工系のセンスは思わぬところで役立つようだ。

「雨水溢れ」や「無停電電源」等の保守管理を担当している業者からは、「失礼ですが、この業界の方ですか」とたずねられたようだ。新開さんの対応に並々ならぬものを感じたのだろう。この一言(私には贅辞に思える)が、電気が専門の新開さんに建築設備士の国家資格受験を意識させたのかも知れない。

2.3. マンションの資産価値向上をも狙ったコロナワクチン・グループ接種の実現

—会社での課題解決の参考までに—

幾多の障壁や苦境を乗り越えて、初志貫徹する話はまるで連続TVドラマを見ているようだった。ことの起こりは、マンション(図1a)の管理費を約18%値上げしたことだった。「これではマンションを出て

いかざるを得ない」との声も聞こえてきた。しかし、維持管理費が上昇していく中では値上げせざるを得ない。さもないとマンションの老朽化に対処できず、いずれ廃墟になりかねない。住人個別の事情を勘案することは出来ないし、ましてや管理組合が資金援助することもできない。

このような苦境で新開さんが思いついたのは、マンションの市場価値(売却価格)を上げることだった。そうすれば1)住戸を担保に資金を借りやすくなるし、2)万が一、マンションを離れざるを得ない住人でも売却益が増えて不幸になることを防げるというわけだ。そこで新開さんは、マンションの市場価値を上げる方策を探し始めた。

そんな時に大型マンションならではのチャンスが無い込んだ。市川市がコロナワクチンのグループ接種を現地に出向いて実施してくれるというのだ。条件は30人以上の希望者が集まり、大型バス2台を止める場所があるということだった。新開さんは飛びついた。早期に実施できれば、予約が取れずに困っている住民に感謝されるのみならず、近隣で有名になり、全国ニュースにもなるだろう。そうすれば、新開さんのマンションは管理が行き届き、住民が一体となった住みやすい魅力的なマンションとして市場価値の上昇が望めたからだ。

バス用のスペースはすぐ思いついた。マンションの南側に消防用通路(図1b)があり、三井のアウトレットモールまでのシャトルバスの乗降点になっているし、引越しのトラックも駐車しているのを見かけるから、問題ないはずだ。新開さんはすぐ管理組合と自治会にグループ接種の提案をした。

<第1関門>バスの駐車スペース

役員全員が喜んで賛同してくれると思いきや、雲行きが怪しくなってきた。「そんなこと管理組合がやることではない」といわれると説得のしようがない。

「消防用通路にバスを長時間停めてもいいの?」という懸念には、「現状でも、ドライバーが離れる状態でトラックが停められている。接種用バスのドライバーは常に運転席にいますので、トラックの一時停車より良い」と説明して納得してもらった。

バス会社に依頼したところ、現場を見にも来ないで、「障害物があるので消防用通路にはバスを入れられない」というつれない返事だ。「そんなばかな!過去には入っていたのに」と気が収まらない新開さんは、三井のアウトレットモールに問合せ、過去の記録を

調べてもらった。すると今回と同じ会社の大型観光バスが、以前、出入りしていたことが分かった。この事実を突きつけても「できないものは出来ない」の一点張りだ。相手は民間企業なので、これ以上の無理強いはい出来ない。さすがの新開さんも南側の消防用通路は諦めざるを得なかった。

マンション敷地内にバスを止められる場所は他にないか思案を巡らせたが…、無い。『参った。敷地内には無い…』とあきらめかけた時に、「ん？ 敷地外は？」と閃(ひらめ)いた。「通行量が非常に少ない敷地北側の道路(図1c)を使わせてもらえないだろうか」というわけだ。たかが1マンションが自分たちのために道路を使わせてくれといっても許してもらえとは思えなかった。ダメ元のつもりで市川警察署に聞いてみた。「大丈夫ですよ。いくつかの条件はありますが、申請してみてください」と拍子抜けするような返事が返ってきた。条件は、①車両を停めた状態で幅3m以上の通行可能スペースがあること、②誘導員を配置すること、③停車した車両の周囲にカラーコーンを置くことだったので、問題なくクリアーできた。

<第2 関門> 責任問題

接種希望者を募るためには告知用に掲示板の使用が必須だ。そこで「自治会」にこの事業と一緒にやらないかと持ち掛けたところ、逆風が思いのほか強かった。「個人情報漏洩したらどうするんだ!」、 「申込時のミスには対応できるのか」、 「申し込んだが、何らかのトラブルで接種できなかったら…」と次から次へと懸念が表明され、「そんなリスクは取れない!」となってしまった。「責任はこちら(有志)が負いますから、やらせてください」とお願いして、「それなら、いいだろう」とやっとのことで許可を得た。結局、実行部隊は“マンショングループ接種推進有志”となり、“自治会”が協力として名を連ねることになった。

(注8)

高齢者対象の時は、紙ベースでの申し込みとしたが、それ以降は Google Form を利用することにし、事務的な手間を極力省く工夫をした。途中で公的なワクチン接種も進みはじめ、申し込んだ方からのキャンセルも出始めた。市が要件として定めた人数を確保できなくなることが予測できた。ワクチン接種用のバスは敷地外の路上に停まるので、接種はマンション住人に限る必要はない。そこで近隣のマンションにも声をかけることにし、目ぼしいマンション仲介業者に頼んで、PCIと同規模のマンションを教えもらい、その掲示板に「グループ接種希望者募集」ポ

スターを掲示させてもらうことにした。ポスターさえ見て貰えば、実際の申し込みは Google Form などでどのマンションでもOKなのだ。新開さんにとっては、自分たちのマンションの住人はもちろん、近隣のマンションの人たちにも『こんなこと出来るなんて、あのマンションって凄いわね』と思って貰えるだけでも御の字(おんのじ)だった。(欲を言えば)、当初の目論見どおり、仲介業者にも注目して貰い、マンションの資産価値上昇のきっかけにもしたかった。

<第3 関門> PR 作戦

PRは順調に進んだ。グループ接種は「職域接種」を念頭に考案された方法だが、それをマンションにも援用するという新開さんのアイデアは、おそらく全国的にも稀だろうからマスコミを介して宣伝しない手はない。ワクチン接種が社会の一大関心事になっていたのも、NHKの朝の番組「あさイチ」(8:15~)でも「新型コロナ」のコーナーを設け、ワクチン接種支援サービスの紹介をしていた。ここに、ある50代の住人が「江戸川沿い住人“キョエちゃん”の友だち」を名乗って『私のマンションには、もうすぐワクチンバスがやってきます』と便りを出した。キョエちゃんの後押しもあったのか、実際に放映された。このことを知った新開さんは、あさイチの該当箇所を録画し、動画をマスコミ関係者に送付し、「グループ接種当日(2021.9.30)に取材に来ませんか」と案内した。日本経済新聞社と朝日新聞社の記者が取材に訪れ、カラー写真入りの記事にしてくれた。ワクチンのグループ接種は、コロナ対策のみならずマンションの知名度向上にも貢献したようだ。

波に乗った新開さんは、マンション仲介業者を対象にしたマンションの説明会まで計画し、自分たちのマンションの魅力(注9)をアピールすることに成功している。成果を冷徹に正しく評価することを忘れてはならない。住民からの喜びの声・感謝の声、仲介業者からの高評価コメントが多数寄せられたのだから、定性的には「これでよし」となるが、新開さんはそれで満足せず、業者に頼んで、比較のための近隣マンション3件と新開さんのマンションの坪単価の推移をグラフにして貰った。すると、新開さんのマンションのみが2021年から2023年(最新データ)にかけて、不連続に20%(1戸あたり1000万円程度)も上昇していることが分かった。マンションの総戸数で見た時の値上がり分は80億円を超える。観察期間が少し短い、新開さんの作戦が功を奏した可能性が極めて高い。

3. 結び

新開さんは研究者の道に向かって一目散だった。研究室でもまじめに厳しい研究をこなした。それが何故かコンサルティングの世界で働くことになった。理工系で鍛えられた新開さんは、コンサルティングの世界でも頭角を現した。高層マンションの管理組合の理事長を引き受けた時は、設備業者に「この業界の方ですか」とまでいわせた。世の中の問題には利害が絡んでいるので、理工系のセンスだけでは前に進めないことが多い。十二指腸潰瘍という代償を払うほどの根気強い説得が必要だが、そんな時に頼りにすべきは『[バックキャスティング](#)』(注10) (Back casting) の考え方だとも教わった。本学の「[未来社会 DESIGN 研究センター](#)」(DLab) もバックキャスティングを拠り所としている。今回は、変わった先輩(異才の持ち主)の話に聞こえたかも知れないが、バックキャスティングならば、真似できそうだ。意識的にトレーニングしてみてもはどうだろう。

そうすれば、下記 Key Message の答えも出しやすいかも知れない。新開さんならば、『やり直しても、苦勞することには変わりはないだろうから、やり直すより私は今の私の人生を精一杯生きる道を選ぶ』と答えそうな気がする。本稿の筆者である私自身はどうかと言えば、期間限定でいいので、(1) 初恋の頃の数年間と(2) 研究費の心配をすることなく研究に集中していればよかったポストドク前後の20代後半~30代半ば過ぎまでは、(無職に近かったが)、何度でもやり直してみたい。

Key Message

もし、「好きなタイミングから人生をやり直させてあげる」と言われたら、どうしますか？

【参考】

◆キーワード:

- ・経験/知識の抽象化
- ・正しい問いを立てる/わからないことを知る
- ・自分の頭で考える
- ・遠慮は無用
- ・正解は無い?

◆パネルディスカッションのテーマ: 物事の見方, 考え方を考えるにはどうしたら良いか。

(注1) Y Miyamoto, M Cao, Y Shingai, K Furuya, Y Suematsu, KG Ravikumar, S Arai, Light emission from quantum-box structure by current injection. [Jpn. J. Appl. Phys. 26 \(4A\), L225, 1987.](#)

(注2) 電子の量子力学的波長 λ ($\lambda \approx 2 \sim 10$ nm) と同程度の寸法の半導体微細構造(量子箱=量子ドット)の内部では、電子の波動性が顕著に現れる。このように3次元的に電子の移動方向が制限された状態が“量子箱”(量子ドット, QD: quantum dot)だ。半導体の粒を小さくしていくとバンドギャップが広がり、吸収波長が短波長側に移る; 量子力学の世界が見える形で現れる小さな点という意味で、量子ドットといわれる。

(注3) 光アイソレータ: 順方向に進む光のみを透過し、逆方向の光を遮断する機能を有し、戻り光によるレーザーの損傷・不安定化・干渉によるノイズ防止などのために必要な重要な部品。

(注4) T Mizumoto, Y Shingai, Y Miyamoto, and Y Naito, Crystal growth of InP on a Gd₃Ga₅O₁₂ substrate by organometallic chemical vapor deposition. [Jpn. J. Appl. Phys. 29, 53, 1990.](#)

(注5) 表2. 新開さんが担当した製品開発関係のプロジェクト例

評価	プロジェクトの概要
○	日本で2例目のPDM(Product manager, 製品情報管理システム)開発
○	CALS(電子調達システム)を意識した製品開発環境の実証システム構築
○	製品開発方法論構築及び技術情報管理システムの構築
▲	技術情報管理システムの全体構想立案
○	製品開発期間半減プロジェクト
○	組込みソフト生産性改善施策の立案・導入
▲	図面管理システムの企画立案
○	製品開発の効率化
○	ソフトウェア開発のための統合開発環境の企画立案

(注6) ここでの話は、「安全在庫」に関するものとなる。多くのビジネスで、予想している出荷量と実際の出荷量にずれが生じる事が一般的で、このためのバッファとして在庫を持つことで対応している。その他にも入荷と出荷のタイミングのずれに対する在庫、入荷頻度と出荷頻度の違いに起因する在庫などもあるが、いずれも理論的にその量を算出できる。算出方法が一番わかりにくいのが安全在庫だが、一般的には需要変動(出荷量の変動)の影響が一番大きい。需要の変動量を真の値(予測値)からの偏差と見なすことで、統計的に必要な安全在庫の量を算出することができる。標準偏差を求め、欠品の発生確率を設定すれば予測値に対して備えるべき偏差(変動量)が明らかになるので、必要な在庫量が決まる。◆仮に標準偏差が1の物流拠点2カ所が統合すると、統合後の標準偏差は $\sqrt{2}/2$ となる。物量は2倍になるので在庫量は統合前に比べて $1/\sqrt{2}$ となる。※「(統合後の標準偏差)×(統合後のボリューム) / (統合前の標準偏差×ボリューム)」倍になる。

(注7) 新開さんは気象庁のデータを調べ、日中の水蒸気量は

さほど変化しないことを確認し、壁面の温度の影響を確信したようだ。

(注8) 接種実施のタイミングでは、自治会役員の多くがボランティアとして受付や車両誘導に協力してくれたとのこと。

(注9) 新開さんのマンションは、子育て世代にとって魅力的なマンション：80～90 m²；5,000～6,500 万円；屋外プール有り；河川敷での BBQ 可能；セキュリティエリア内が広い；強固なセキュリティと防災面の取組良好；様々なイベントによる交流など組合員の意識が高い。説明会に参加した仲介業者からも「自信をもって

お客様に紹介できると感じた」との声が多く寄せられた。

(注10) 最初に目標とする未来像を描き、次にその未来像を実現するための道筋を未来から現在へとさかのぼって考える取り組み。次世代のことを考えて、マンションの管理費を値上げした新開さんの考え方に反映されている。

(東京工業大学 名誉教授 広瀬茂久)