

2023年3月28日

2022年度物理情報専修学位授与式 祝辞

足立修一

本日は、修士あるいは博士の学位授与、誠におめでとうございます！
そして、ほとんどの方は今日で慶應義塾を卒業されることになると思います。ご卒業、おめでとうございます！

私もこの3月で慶大を定年になり卒業するので、今日、この場で祝辞を述べる機会をいただきました。物情専修のみなさん、祝辞の機会を作っていただき、ありがとうございました。

慶大の学部の卒業式についてはほとんど記憶がありませんが、大学院の学位授与式については記憶があります。特に、いまから37年前の1986年3月に、三田キャンパスで行われた大学院学位授与式についてはよく覚えています。私の名前が「あだち」なので、「あいうえお順」で工学研究科の授与代表者になり、当時の石川忠雄塾長から壇上で「工学博士」の学位記を授与されました。ただ、その当時の写真が残っていないので、私が代表だと言っても証拠が残っていないので、信じてもらえないかもしれません。

今日はみなさんにひとつのメッセージをお伝えしたいと思います。

2年くらい前に、ある会社の会長をされている方とお話する機会がありました。そのとき、私の高校の先輩である彼は、

これまでの企業では、特定の優秀な従業員に仕事を任せ、その人ばかりが忙しくなっていくことが多かったのですが、これからはこのようなモデルは通用しませんね。その人に転職されたら企業は困ってしまいますし、job securityの観点からも好ましくありません。

とおっしゃっていました。このように、一人のスーパースターがすべてをやっていくという、昭和のモーレツサラリーマンのような時代は終わりを告げていくと、私は感じています。そして、チームで行うプロジェクト型の仕事や研究がますます増えていくでしょう。大学における研究の進め方も同じでしょう。

今日、慶應を卒業されるみなさんには、その道で一流の研究者あるいは技術者、それと同様に超一流の社会人になっていただきたい。研究プロジェクトなどのリーダーになってほしいと、私は願っています。そして、みなさんはそのような立場に就かなければいけない人たちなのです。

リーダーになるためには、研究能力だけでなく、コミュニケーション能力や語学力、幅広い教養、そして相手のことを考える「気配り」などのような「人間力」、言い換えると「人間的な魅力」が絶対に必要です。人間的な魅力のないリーダーには、人はついていきません。慶應の教員の私が言うのはおかしいですが、慶應の学生はそのような素地を十分にもっていると思います。その素地を今後発展できるかどうかはみなさん次第です。

ひとたびリーダーになると、自分一人で研究や仕事をするときと比べて、さまざまな困難が立ちはだかります。たとえば、リーダーになると、「個性豊かな」、言い換えると、「クセが強い」技術者や研究者という人間をまとめなければなりません。そのときの「極意」をひとつ、今日は伝授しましょう。これは、35年来の私の友人である、大阪大学の須賀公一教授から教えてもらった話です。

西岡常一（つねかず）さんという法隆寺専属の宮大工の棟梁、すなわちリーダーがいらっしゃいました。彼は薬師寺金堂再建も手がけた現代の名工です。この西岡さんが、個性豊かな、クセの強い職人たちをどのようにして、まとめたのかについて、語った言葉をつぎに引用します。

その人はそれで**ちゃんとした**職人ですし、性根（性格）というものは直せるものやないんですわ。やっぱり包含（ほうがん）して、その人なりの場所に入れて、働いてもらうんですな。曲がったものは曲がったなりに、曲がったものが合うところに、はめ込んでやらんと、あかんですな

すいません。神奈川県出身なので、関西弁のアクセントはまねできませんでした。

プロジェクトリーダーは、チームのメンバー、たとえば、大学のPIであれば、メンバーは学生でしょう、に、このように動いてほしいとか、このようになってほしいと強制してしまいがちです。私もしばし

ばそうしてきてしまいました。しかし、20歳を超えた大人の性根(性格)をそう簡単に変えることはできません。リーダーの思ったようにメンバーは動いてくれないでしょう。

リーダーがメンバーを制御,あるいは管理するのではなく,リーダーは,メンバーが最も活躍できるような場面や環境を見つけてあげて,ジグソーパズルのピースのように,そこにはめ込んであげることが大事だということを,西岡さんはおっしゃっています。

これは,私が30年以上にわたって足立研究室を運営するうえで,最も大切にしてきたことです。

ここにいらっしゃる皆さんはよくご存じのように,私は,自動車や人工衛星などといった人工物を思い通り操る「システム制御工学」を専門としています。しかし,人間という対象は,制御工学という学問では,そう簡単には立ち向かうことができない相手であると,つねづね思っています。なぜならば,人間は非常にクセが強い「非線形システム」だからです。そのため,人間をアクティブに制御しようとせずに,相手と調和して知らぬ間に操る,制御の言葉を使うとパッシブに制御することができればと,思っています。これはなかなか難しいことで,結局は,私は思うだけで,ほとんどできませんでした。

早い人は,博士学位取得後すぐに研究プロジェクトのリーダー,すなわち,PIになるかもしれませんが,何十年後にリーダーになる方もいるでしょう。そのときまで,この話をおぼえていてくれると私はうれしいです。そして,この話は,実は,後を託す物情教員へのメッセ

ージでもあります。

さて、20年前に私が滞在していたケンブリッジ大学では、卒業のことを **commencement** と呼んでいました。これは「始まり」という意味でもあります。そして、卒業を意味するよく知られている英単語である **graduation** は「階段」という意味です。すなわち、「卒業」とは、新たな世界への旅の始まりであり、人生という階段の新たな一歩なのです。

みなさんにとって、本日、学位記を授与されたことはゴールではなく、ようやく研究生活、あるいは社会人生活のスタートラインに立つことができたということを強調しておきたいと思います。

しかし、一つだけ確かなことは、みなさんの前には素晴らしい未来が開けているということです。みなさんがどのような道を進んでいかれるのか、私はワクワクしています。

本日は、ご卒業、誠におめでとうございます。