

物事を本質的に捉える

花王株式会社
代表取締役 社長執行役員

澤 田 道 隆

私は、1981年に大阪大学大学院工学研究科プロセス工学専攻（庄野研究室）を修了し、同年4月に花王石鹸株式会社（現花王株式会社）に入社いたしました。大学院では、「環境中における極微量低級脂肪酸及びフェノール類の測定」というタイトルで、ガスクロマトグラフィーによる河川や汚染大気中の悪臭成分である低級脂肪酸の微量定量を行っていました。ですから、入社が決まった際、家庭用製品関連の分析研究室（現在の解析科学研究所）に配属されると信じて疑わなかったもので、産業化学品関連のポリウレタン靴底材料研究室に配属と伝えられた時にはとても驚いたことを覚えています。

あれから33年、とても早く感じられます。産業化学品関連研究（ポリウレタン靴底材料）8年、高分子素材開発研究15年（主に家庭用製品に使用されるポリマー微粒子や表面制御ポリマー）、サニタリー製品開発研究（オムツや生理用品）5年、その後研究開発部門副統括を経て、2年前に社長という大役を引き受けることになりました。当社はMOT（Management of Technology 技術経営）の会社ですから、今後の経営を技術の目利きができる人材に託そうという思いからの人選だと理解しています。

話は少し戻りますが、入社初期配属以来、大学や大学院で研究してきたことは直接的にはあまり役に立たず、縁のなかった高分子のことを勉強し続けてきました。ただ、純粋な高分子研究者に比べ、ある意味異分野研究者として分析的・解析的な見方で高分子を見つめることが出来たために、独自の素材を多く開発することができたように思います。思い込むことなく、自分なりの発想で研究開発に取り組むことは大切であり、今でも若手研究者にその重要性を説いています。

それから、学部や大学院時代、学問の面白さをあまり感じない学生であったにもかかわらず、とても感銘を受けたことがありました。それは学部・大学院でお世話になった庄野研究室のデータ検討会で、先輩や先生方が常に「データを表面的に見るのではなく本質的に見るように」と後輩や学生を指導している姿でした。すなわち、解析手法を駆使して数字を出すだけでなく、その数字の裏側に潜んでいる多くの真実をしっかりと理解することが研究の進展に重要であるということを教えてくれていたわけです。自分の研究テーマでいうと、例えば、大気中の低級脂肪酸を自分なりにかなり完璧に微量定量できたとしても、その数字が本当に妥当なのか、そのように考える理由は何か、妥当だとすればその結果がどういう意味を持つのか、更にこの研究がどう役に立つのかなどを常に考えることが重要であり、それが更に高いレベルの微量定量分析技術獲得の挑戦につながるということを伝えてくれていたと思うわけです。当時、定量結果を出してそれで満足と思っていた自分にとって、多くのことを考えさせられるデータ検討会でした。入社してから担当させていただいた産業化学品関連研究、その後の高分子素材開発研究、サニタリー製品の開発研究等において、それなりの成果を挙げることができたのも、先輩や先生方の指導のお陰だと思っています。物事を本質的に考え、捉えてきた成果であると思っています。

現在、社長として会社経営を引っ張っていく立場になっても、「物事を本質的に考え、捉える」ということを大切にしています。会社には、ヒト・モノ・カネ・情報等の多くの資産があります。また、先輩たちが培ってくれた文化や風土といった無形の資産もあります。これらの資産を最大限に活用することが、社長としての最も重要な使命であると思いますし、それが最も本質的なことであると思っています。当社は昨年実績で

売上：1兆3,152億円、営業利益：1,247億円、純利益：648億円でしたが、多分、まだ持てる資産の半分くらいしか生かしきれていません。多くの研究資産を有効に活用できていなかったり、議論が多い割には適切かつスピーディな判断（資産運用）ができていなかったり、見えない壁によって資産の横展開がうまく図れていなかったり、最も重要な風土である「失敗を恐れずに挑戦する」気持ちが希薄になっていたり、折角の資産を十分に生かしきれていないと感じています。新しいことをトライするにしても、資産の活用度を上げるような構造や仕組みにしなければ、資産化できてもうまく生かしきれず、会社の成長には殆ど役に立ちません。すなわち、挑戦という努力が報われないわけです。持てる資産の最大活用が可能となるよう過去最大級の構造改革を進めることが自分の最も重要な仕事であり、そしてそれが当社の今後の大きな成長の礎となるはずであり、必ず成し遂げなければならないことです。

この「持てる資産の最大活用」を可能にするための構造改革を進める上で最も重要なことは、本質となる「ヒト」の活性化と活用です。先に挙げた「研究資産を有効に活用できていない、適切かつスピーディな判断ができていない、資産の横展開がうまく図れていない、挑戦する気持ちが希薄になっている」等は、単に組織や仕組みを変えるだけでは改善できません。これらのことはすべて、最終的には「ヒト」に絡むことですので、本質的解決には「ヒト」をしっかりと理解し、当事者意識の醸成（すなわち自己活性化）までつなげることが重要です。とにかく、メンバー一人ひとり及びメンバーの相互的なつながりを理解しなければなりません。現在、これまでとは違うやり方で「ヒト」の理解を深め、自己活性化に至らしめるような当事者意識の醸成をベースに組織や仕組みを変えているところです。結果は来年の当社中期計画最終年には出てくる

はずです。素晴らしい成果を生み出したいと思っています。

それから、本質的という観点から、少し心配していることがあります。それは、最近の若いヒトたちがヒトの本質行動である「挑戦」をしなくなっていることです。ネットやメールの弊害だと思いますが、仲間はずれになることや嫌われることを敬遠し、表面的な、そして決して失敗することがない振る舞いになり、その結果として、あえて失敗の可能性のある「挑戦」を避けているような気がしています。ホンダの創業者本田宗一郎氏は、「1%の成功は、99%の失敗から生み出される」と語っています。ヒトは本質的には挑戦することに前向きです。学生や従業員などをモチベートさせ、挑戦させることが重要です。また、例え失敗したとしても、挑戦したことを認めてあげることも大切です。

グローバル化や少子高齢化が進む中で、日本国内の産業は岐路に立たされています。当社を含め、日本の企業は国内産業活性化なくして、グローバル化はありません。活性化すべきテーマは沢山あります。地球環境問題や健康、高齢化等の社会的課題は、まずは日本がお手本となる解決策を考え、それを世界に拡げていかなければなりません。日本企業の使命です。ただ、解決策を見出すことは簡単ではありませんので、思い切った「挑戦」が必要です。勿論、産官学共同での取り組みなしには達成できないことも多くありますので、連携強化を図らないといけません。表面的な取り組みではなく、本質的な取り組みを真摯に推し進め、国内産業発展の実現とその成果の世界への発信が可能となることを願っています。

(応化 昭和54年卒 56年修士)