

三洋化成工業株式会社 取締役会長

安藤 孝夫 (あんどう・たかお) 様 インタビュー

### はじめに

(会長) 本日は大阪大学工業会の「各界で活躍されている卒業生への会長インタビュー」のためにお時間をいただきありがとうございます。それではよろしくお願ひ申し上げます。

大阪大学工業会にとって、同窓生が各界で活躍されることは、同窓会会員としても誇りであると共に、その活躍の見える化で、母校の価値を高めることにも寄与できるものと考え、会長自らがインタビューを行い、同窓生の大学への想い、各界で活躍の原点や努力の源などをお聞きし、同窓生各位の今後の活躍や目標へのある種の触発を誘起するようなお話をお伺いすることにいたしました。

安藤会長様は、1977年、大阪大学大学院工学研究科応用化学専攻の修士課程を修了され、直ちに三洋化成工業(株)に入社され、ご経歴のように数々の重責を担われた後、研究畑から企業経営に尽力され、2011年6月に代表取締役社長に就任されております。2021年に退任後、会長職に就かれておられます。



### 化学が悪者に：化学で世の中が変えられるのではないかと大阪大学工学部応用化学科へ

(会長) はじめに、皆様にも同じように質問しているのですが、安藤様は1971年(昭和46年)大阪大学工学部の応用化学科に入学されていますが、大阪大学、更には応用化学を目指されたのは、何か動機などがございましたか。

(安藤会長) 私は大阪に住んでいて、住吉高校だったのですが、大学紛争の影響もあって、高校でもいろいろなアクションに出会った時期ですが、高校はどちらかと言えば進学校で、当時1学年で7、80人は阪大に入学している高校でした。このような時期で、何か面白いことをやってやろうという気でしたが、ちょうど高校に興味深い化学の先生がおられ、**アメリカの教科書**を使い、まず何から始まるかという、「**水素**」原子から始まりました。その頃は少なくとも分子軌道の話など絶対入試にできませんが、入試とは全く関係ないけれども、話の内容が何か面白いなあと感じました。そのようなきっかけで化学に興味を持つことになりました。

もう一つ、その頃は公害がひどく、大阪の空はいつもどんよりとしていて、その頃中之島の本部へ入学の手続きに行ったとき、空は見えないくらいどんよりとしていました。

(会長) 確かに、当時は、わたくしは生駒から吹田まで通っていたのですが、生駒のトンネルを抜けて大阪平野は見渡せるようになると、堺の方からちょうど吹田あたりまでの空は黒い塊で覆われ、その上空は青空で、非常に異常な感じでした。吹田までと言うのは、万博の時に創られた記念塔が見えて吹田

の学舎だと分かったのですが。

(安藤会長) そのような公害に対して、化学工業のせいだというので「**化学が悪者**」にされていました。それを解決できるのは、化学しかないとの想いで、応用化学科を選ぶことにしました。

(安藤会長) その気持ちと、大阪に住んでいたことや、既に、阪大の吹田に産業科学研究所ができていて、わたくしは産学連携が必要との考えで、阪大は産学連携に力を入れている様子だというので大阪大学を選びました。

### 教養・学部の講義は印象的: 感じることで興味をそそる

(会長) そのような強い意志で大阪大学に入学されましたが、入学後の状況はどうでしたか。

(安藤会長) 入学はしたものの、大学紛争で、封鎖などの過激な活動は終わっていたかと思いますが、まだまだ大学紛争の名残があり、授業を受けていると他大学からヘルメットをかぶった連中がやってきて、黒板前でアジテートする状態でした。わたくし自身はノンポリもいいところでしたが、教養時代の授業そのものの80%は正常に行われていました。

(会長) 当時は、大学入学で1年半は教養部で教養教育を受講されたのですが、どのように感じられましたか。

(安藤会長) 工学部の化学科に入りましたが、リベラルアーツは大切だと考えていましたし、何でも好奇心があるので、実際、高校時代から興味があったのですが、哲学や宗教の話、文学の話などは興味深く、ノンポリでクラブ活動もしてなかったので、結構時間があり関係する本を読んだりしました。

工学部の場合、4年生以降の研究活動に入るまでの、教養・工学基礎は非常に興味深い感じがしました。

(会長) そのような中で、教養教育で何か印象に残っておられることがありますか。

(安藤会長) 個人的にはリベラルアーツは非常に重要であると今でも思っています。目先のことのみをやるのではなく、全体感を把握するためにも、教養は必要ですね。

(会長) よく聞くのですが、リベラルアーツの重要性は「後で気づく」といわれますが。

(安藤会長) 全くそうですね。

教養時代は知識も乏しく、例えばマルクスの本なども読みましたが、十分に理解できませんでしたが、読んだ経験はある意味財産でもありました。

### 研究が面白く、研究の楽しさを実感: 「好きになること」で行う「努力」が報われる

(会長) それで、1年半たって、応用化学の専門の方に移行され、専門教育を受けられることになるのですが、応用化学でイメージされていた通りでしたか。

(安藤会長) イメージとマッチしていたというか、有機合成は非常に興味深かったですね。ただ、若い人には、専門課程での1,2年習ったことで、将来を決めるなど言っていますが、何にでも興味を感じる事が大事でしょうね。

教養でも化学の講義はあるのですが、専門では全然違うということは感じました。

当時、**世界で誰もやってない研究**を行っていました。何かと言いますと、液体の亜硫酸ガスを非水溶媒にして有機反応をしていたのですが、失敗するとそこら中に刺激の強い匂いして、迷惑もかけました。今はこのようなことをしてはダメなのですが、当時は化学系の各研究室も、結構匂いがしていましたね。

(会長) 今は安全管理に十分な配慮と対策が取られていて、建物に入っても匂いはしませんね。安全管理は管理者としても非常に気がかり、研究科長時代に火災事例があり、学内だけでなく、近隣を巻き込んで大変になったことがありました。

そのような学部での勉強・卒論研究を終えられ大学院修士課程に進学されましたが、すんなりとした進学でしたか。

(安藤会長) その頃は、40人の学卒で、学部で就職が2名程度で、ほとんどが大学院へ進学していました。そのようなことで、当時工学部長の戸倉先生の研究室で、先生方の指導もよく面白かったので、大学院へ進学し、研究そのものは面白く、よく指導頂き、博士課程への進学も勧められました。しかし、当時は博士課程に行くこと就職できないなどの話もあり、修士修了後就職することにしました。

なお、博士学位は、就職後社会人博士コースで取得しました。**社会人博士制度は、産業界に働く研究者にとってとても有難い制度**です。

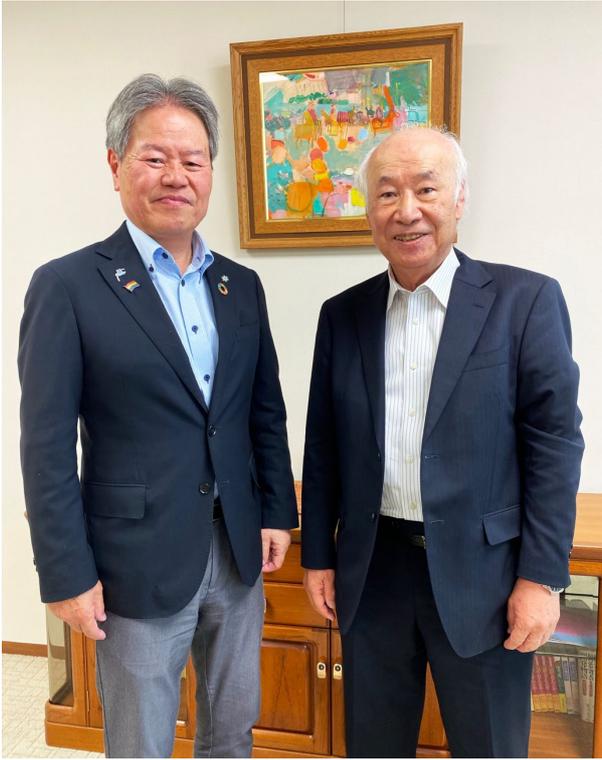
(会長) 戸倉研ではどのような内容の研究を行われたのですか。

(安藤会長) 戸倉先生は東北大学から阪大に帰ってこられたのですが、反応機構の研究で、未だにその頃やっていたことを覚えています。

(会長) 化学系の先生方は優れた研究を挙げておられる先生が多く、また、工学部の工学部長などの要職を次々と務めて頂いております。化学反応よろしく、人々の反応を的確に捕まえる能力にも長けておられるのでしょうか。

(会長) 大学での研究生生活をしてこられて、このようなことがよかったとか、こうしておけばよかったなど挙げて頂けることはありますか。

(安藤会長) そうですね、わたくしの場合はたまたまうまく進めることができ、没頭していましたが、助手の先生からよく、早く帰れと言われていました。その助手の先生は学生が帰るまでいてくださって、わたくしのビーカー洗いもして頂きました。「だったら」が一番嫌いで、だったらするなと言うご指導も有難かったです。



その頃は、土曜日は当然出て実験も行っていました  
が、次の月曜日の朝、大学に行って反応の結果が楽し  
みでした。このような環境は幸せだったと感じていま  
す。このような状況で一番感じたことは、「**努力は報  
われる**」と言うことと、「**好きになること**」が大切だ  
ということです。好きになり努力をすることが報われる  
原点なのです。

(会長) 化学系の場合は、反応時間が長いものが多くて、  
実験では待ち時間が多いのが特徴ですね。化学系の研  
究室の冷蔵庫を開けるとビールの瓶がずらりと並んで  
いるのを見たことがありました。

(安藤会長) そうですね、**待ち時間を楽しむ**ことも研究  
の原動力でもあり、今は薬学部や情報の建物が建って  
いますが、当時はまだ万博の駐車場跡地で、アスファ  
ルト舗装のままでしたが、そこでソフトボールや野球  
をして時間を潰しておりました。工学部の移転当時は、今の状況から想像もつかないかと思えますね。  
このような時間を潰すことと、友達と一つになって興じたことが、人のつながりも生んでいました。

(会長) 安藤様が先ほどおっしゃったように、「好きになる」ことが一番ですね。

(安藤会長) 確かに先生からテーマを与えられますが、自分で考えて遂行することになります。そこで、  
いかに勉強するかで、化学では「Chemical Abstract」などで種々文献を調査しながら自分の考えを進め  
るのですが、そこは「好き」でないと続けられないでしょう。

(会長) 情報を得るなどの話が出てきましたが、今のように検索が容易な時代でなく、阪大図書館にな  
い文献は東大の図書館にコピーを依頼するというようなことで、結局届くのが1週間後で、その文献は  
実に貴重で有難かったですね。

(安藤会長) わたくしも文献はかなり読み込み、特に単に読んで解釈するだけでなく、なぜそのようなこ  
とを思いついたのか、その**背景**などを思い巡らし、メモとしても残して行っていました。**読み込み**が重  
要なのです。今の時代のように、ダウンロードしてコピーしたら読んだ気になるのでは、次に生きてこ  
ない感じもします。

特に、会社に入ったときにはそれが本当かなと考えることが特に重要です。研究では常に自分の思う  
とおりに結果がでないことが多く、そのときどきでディスカッションして**柔軟**に修正して行くことが大  
切ですが、人間は最初のストーリーを大切にしがちで、そこにこじつけてしまいがちです。そのとき、  
本当かなと考える力が求められるのです。このような深く考える力は、文献を読むことなどからも得ら  
れるものでしょう。

## 研究開発志向企業と言うことで入社したが：与えられた環境を楽しむこと

(会長) そのように大学での研究活動を終えられ、就職されたわけですが、三洋化成工業を選ばれた動機は何かありましたでしょうか。

(安藤会長) 第一に、応用化学という化学の分野では、三洋化成工業は比較的規模が小さく、その当時一部上場していない会社でありながら、大阪大学出身者も多く、従業員の30%が研究員という研究開発志向であったことで、小さい会社なら自分が生きるとの考えから、**規模**を考えたことが第1でした。

ところが私が入社したときは、現場が大事だということで、バブルの後の不景気もあったのですが、同期の入社組は全員現場配属になりました。そう、三交代もしていました。ただ、普通の人間はそこでいやとなるのですが、わたくしの性格として、そこで腐るのでなく、与えられた環境を楽しもうとし、かえってものすごく勉強になりました。ある意味面白かったです。

(会長) 確かに、私どものようなものづくりの基盤技術である溶接のような分野でも、かつては、総合的な大企業と造る構造が特化された少し規模の小さな専門メーカーの二つの規模の違うところに就職するものに二分化されていましたが、それぞれの生き方で結果どちらがよいとはいえないものの、小規模メーカーの方が社長・副社長になっている割合が多かったですね。最近はこのような傾向が見られないのも特徴ではありますが。

(安藤会長) ある意味、**規模**でなくて、**何をどのようにやるかが課題**なのでしょうね。

若い人にも言いたいのは、どうもこれは私に向かないなど自分で判断してしまうのですが、取りあえずやってみることが大切で、わたくしとしては、社内のシステムもそのようにしていますが、取りあえずやってみて、ダメなら元に戻すとしています。どうも頭のよい人ほどリスクばかりを考えがちなのです。「**まずやってみましょう**」。

(会長) どうも最近の若い人の中には、思い込みが激しいのも一つの傾向で、その思い込みが後々の活躍を阻害している面も感じられますね。

(安藤会長) それと一番問題なのは**同調圧力**で、特に親御さんなどが大会社、大会社と叫び、それがどこか阻害している面も見られます。わたくしの親は大会社と言わなかったのが幸いでした。

## 研究開発の改革を成し遂げ、更に海外事業担当から企業経営の経験へ

(会長) そのようなわけで入社され、生産現場で始まったようですが、その後の経歴を拝見すると研究畑をずっと歩かれたようですが。

(安藤会長) 生産現場だったのですが、研究が忙しいから応援に行けと言われて、その後戻ってこいとは言われずに、研究に40年ということになりました。わたくしが開発した製品が今も売れています。そのような研究をして34歳ぐらいに、部長一人とわたくし一人という小さな組織で**研究を革新する**ということで、当社で初めてパーソナルコンピュータを導入し、情報処理等に活かしました。情報処理技術者試験にもトライしましたが、そのためには簿記の知識がいるため、自分一人で勉強もしました。今では、情報処理にITは当たり前ですが、当時パーソナルコンピュータといえども、馬鹿でかいもので、

NECの8001が出た頃でしたが、PCを導入して、社内に広めていきました。今の若い人々はわたくしがITに詳しいとは知らないでしょう。

(安藤会長) このように研究環境を革新することを実行し、その後2004年に国際事業の方に携わりました。全く事前知識もなく、面白いと言えば面白かったのですが、海外子会社全てが担当で、勿論部下の部長が支えてくれたのですが、とにかく赤字の会社ばかりでした。そこで現地を訪れるのですが、何も知らない状況でしたから、例えば、アメリカで従業員の採用面接の際、絶対相手の年齢を聞かないでください、また宗教の話もダメです、など教えられました。また、タイに行ったときには、お札を踏みつけたら逮捕されますよ、ゴルフ場で国王の像が入ったコインをマーカーに置いたら、キャディーさんに通報されますよ、など、国によって全く状況が異なることなど、よい勉強になりました。

このような勉強と共に、もちろん経営の勉強もしなければならず、赤字会社の立て直しに尽力して3年ほど海外事業に携わりました。

その後2007年に100%子会社のサンノブコ株式会社の社長に行きまして、小さいけれども海外にも事務所があり、営業・研究・生産・間接と一通りそろった会社で、経営の大きな経験にはなりました。

(会長) そのようにいろいろな経験の中で、必要な事柄を勉強されたことが重要だったのでしょうかね。

(安藤会長) 特に初めてのことで、前例もない中で、自分で考え実践することが重要です。若い人には、自ら考え、いろいろな手段で勉強することを是非実践してもらいたいですね。

#### 開発商品の根本は「見極め」と「継続」：市場規模よりは社会課題の解決を

(会長) このような経験の中で、自ら多くの勉強をしてこられました。三洋化成工業というと、やはり、世界で初めて工業化に成功された「高吸水性樹脂」が思い浮かびますが、研究開発の視点からいかがでしょうか。

(安藤会長) あれは1978年に世界で初めて工業化に成功したもので、わたくしが自負しているのは、そのおかげで世界が変わった、すなわち紙おむつが革新をもたらした、育児も楽になったなどの革新をもたらしたということです。ただ、需要が高まり、その結果市場規模が拡大しました。市場が大きくなることは、競争が多くなることを意味します。海外ではBASF、国内でも日本触媒さんのような大きな会社が参入することになって、勝ち抜いていくためにはますます資本投入が必要になりました。私は自社の規模レベルでは市場が大きくなることは投資で勝負することになってしまい、好ましくないと考えていて、そのような競争には興味がないのです。

高付加価値製品である高吸水性樹脂がなぜあんなに安いのか、いつも疑問に思っています。ユーザーである紙おむつメーカーさんにはいつも申し上げているのですが、日本のおかしいところは、なぜ**正当に値決めしない**ということですね。折角の開発が評価されることが重要だと思います。

(会長) この高吸水性樹脂の商品化のポイントはどこにあるのでしょうか。

(安藤会長) 先輩の話によると、たまたまアメリカの文献を見られていて、水を吸う特性の面白いポリマ

一が生まれている、でも何に使うのか分からないということで、いろいろな用途に検討しましたが、最終的には紙おむつ用途にもっとも使用されることになりました。この商材は工業生産が難しかったのですが、当社が世界で初めて工業化させることができました。

我々の製品開発には、お客様のお困りごとに対応する**ニーズ志向**と、新しい材料などを開発してその利用先を考える**シーズ志向**があります。私は、その両輪が必要だと思っています。研究開発で、お客様と密着して困りごとを解決することは大切です。お客様の「**困りごと**」と「**社会課題**」の**解決**は重要な事業のポイントです。今ですと、カーボンニュートラルとかQOLをよくするにはどうすればよいのかを解決する開発が重要なのです。

(安藤会長) 今から30年ほど前になりますが、私が40歳頃の研究の部長の時代に、全く儲からないような素材で、心臓の大動脈の手術時に止血する止血材を開発しました。とにかくお金がかかり、臨床試験などに数億円近くかかっています。北千里にありました国立循環器病研究センターと共同開発を進めていましたが、当社の規模では開発にお金がかかりすぎるということで、やめてしまえと言われました。

上司から辞めろと言われはい分かりましたというのでなく、研究というのはゼロにすると絶対に戻らないので、例え0.1でも0.2でもいいから続けることが大切です。ずっと繋いでいて世の中が変わることを待つ。止血材については、私が社長になる直前に上市することができました。

今は、ヨーロッパのCEマーキングも取得して販売していますが、勿論まだ赤字です。しかし、それを「橋頭堡」としながら、今新しく自然治癒力を高める人工タンパク質を開発中です。これを用い、褥瘡を治す医療機器をまもなく市販することで進んでおり、広島大学とは半月板欠損治療に用いられる半月板再生材を共同開発中で、医師主導治験を進めております。

(会長) 要は、いかに継続して開発を進めるかですが、その見極めと継続への意欲が問われていると言うことでしょうか。

(安藤会長) 開発は千三つといわれるぐらい、千の研究を行って2、3件の成功が得られればよいほどですから、大事なことは、「**見極めること**」と「**スピード**」でしょう。

いろいろなことにチャレンジすることを捨ててはいけません。当社はこのような小さな化学の会社ですが、現在宮崎県・新富町でペプチドを使った農業の実証実験を行っています。私は、年齢、性別や経験に関係なく、その人が何を考え提案してきてるかを聞くようにしており、30代ぐらいの若手の提案で、宮崎県・新富町に温室を創って、野菜の収穫量を上げる方法などの研究を行っています。我が社では**複業制度**といいまして、他の部署から応援したいと手を上げたものがプロジェクトに参加することを認めるなど、チャレンジする精神を評価しております。

ただ、何をやってもよいと言うことでなく、お客様の困りごとの解決や社会課題の解決に結びつくものでなければなりませんし、それに結びつく研究開発を求めています。

### 経営の基本は過去の直しと慣例主義からの脱却：ポイントはトップの意志

(会長) このようなコンセプトを大切に、研究開発を進めてこられて、会社経営を行う社長職に就かれたわけですが、安藤様となると「**やめる**」から始まる経営改革があまりにも有名なのですが、経営の基本的なお考えについてお話し頂けますか。

(安藤会長) 私が 30 歳ぐらいに頃、研究でどう見ても私の言っていることが正しいと思っけていても、上司は若造の言っていることは聞けないと言っけていて、そのときどう怒られたかという、「できないと思うからできないのだ」と。このとき以来、私が年取ってそのような立場に立ったら、若い人に取りあえずやらせてみようと。今、宮崎でのアグリビジネスの検討は大した投資でもないの、**取りあえずやれ**と。

(安藤会長) このように**年齢、ジェンダー等属性に関係なく有能な人材は評価**しようとしていて、この点は経営の基本です。

私がタイに出張した際、タイの子会社の社長と社用車で話しているときに、「安藤さんお世話になりました。今日で定年を迎えて退職です。」というのですが、精神的にも肉体的にもすごくアグレッシブな優秀な人材であり、定年で退職というので、「そんな決まりは変えればよいことだ」といって、人事に話してそんなつまらん制度はやめてしまえということに変えました。年齢と仕事力の関係は、人によって全く違いますので、若い人の活用もそうですが、年長者も力のある人は働いてもらうことにしています。

アメリカの会社を立ち上げたときも、向こうでは年齢など聞きませんし、定年などありませんから、それは正しいと思います。

(会長) そうですね、アメリカの溶接機の会社を、かつて訪問したことがあるのですが、入口に大きなパネルがあって、勤続年数で、銅、銀、金のプレートで名前が掲げられているのですが、そこにプラチナプレートがあって勤続 60 年以上とのこと。この年数は、まず日本の会社では考えられないことと驚いた経験があります。

(安藤会長) 今の慣習というのは、ほとんどが習慣的に行っけていて、**バイアス**がかかっているのです。当社でも女性が少なく、昇格しにくい状況にありました。この点もあって、豊田先生にもお誘いを受けた阪大でのダイバーシティ事業に参加させて頂いたのです。

属性関係なしに登用することが重要で、このようなことを行くと、「安藤さんは女性に優しいから、男性を差別しているよね」との声が聞こえるのですが、このまま平等に昇格させていったのでは、いつまでもたっても変わらないということで、クオータ制などが必要かも知れないが、なかなか社内では難しい。私が社長になって、しきりに女性活躍推進を進めるように言っけて、ようやく動きだしました。女性のリーダー職への登用が増えるなど具体的にもよい結果が出てきています。

(会長) 経営を考えたときに、過去の実績と今後の展開の関係は、どのようにお考えですか。

(安藤会長) ビジネスも人材問題と同じで、今まで会社がお世話になっていたビジネスのネタだからとこだわることには課題が多い。確かに SAP(高吸水性樹脂)は当社の業績に大きく貢献してくれたのですが、それは**過去**のことです。

SAP は、過去の成果が世界的にも高い評価を受け、社員のためにすごい利益を上げ、三洋を成長させてくれました。勿論リスペクトとしていますが、現在と過去では全く違います。会社経営に当たっては、聖域なく見直してゆくとこそが重要と考えています。

社内の制度でも、いろいろと習慣的に進めてきたことが多くあり、例えば、人事制度でも、これまで

は「総合職」、「専門職」と「一般職」に分かれていました。この制度は「一般職」の人は昇格するのに「総合職」よりも年数が長くなるとか意味のない制度で、私は、「総合職一本にしろ」と制度を変えさせました。

このような改革では、社員や組合に多少の誤解が生じたりしましたが、真の目的は、無駄な規制をなくして更に活躍してもらうためであり、「活躍した人が報われない制度を改革する」と説明して理解してもらいました。

(会長) まさに、改革はトップの意志ということですか。

(安藤会長) いくつかの例を挙げましたが、慣例主義や前例踏襲の悪例をトップの意思で打ち破り、非効率、不合理、不公平を社内から取り除くことが経営での基本です。

### 経営理念をどう伝える：「企業を通じてよりよい社会を建設しよう」

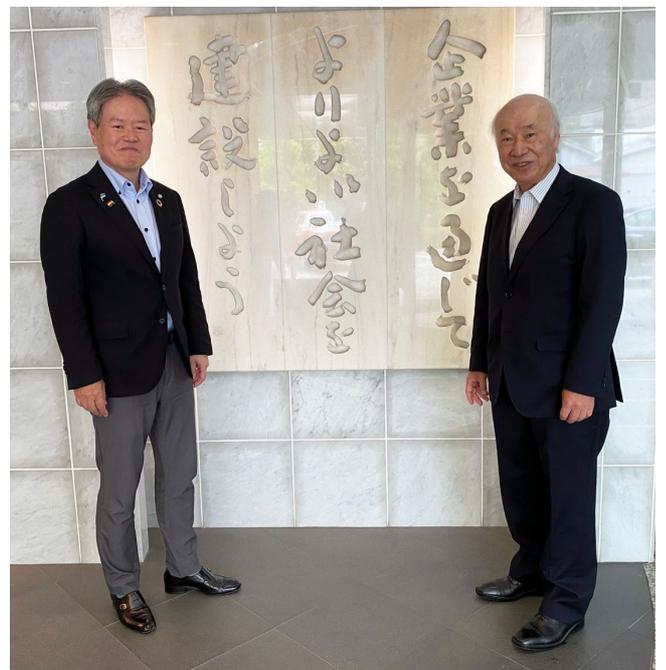
(会長) 変えることはなかなか難しいことで、それをどのように伝えるかがカギですね。

(安藤会長) そうです、私が経営会議などで発言している内容は、若い人には分からないし伝わってない。そこで会社の変化を感じ取ってもらうため、分かり易く伝えることを考えました。例えば、ドレスコードを廃止しましたが、これは2018年8月1日に思いついて、15日から実施しました。発案したときには全員が反対して、社員以外の人が入ってきたらどうしますかなど、いろんな反対意見がありました。そのときは考えればいいのです。実施後は、何の問題も起こっていません。私も常にネクタイなしで、知事や大臣などに会うときもジャケットは着ていますが、ノーネクタイです。

(会長) このように徹底した無駄の排除をされてきましたが、経営者としては、社長が考える会社の理念が、社員全体にどのように理解してもらうかが重要ではないかと思われま。

御社の一階の受付のところに石額があって「企業を通じてよりよい社会を建設しよう」と書かれています。

(安藤会長) 創設時からの理念で、私は気に入っていて、三洋にはこのようなよい理念があるのだから、やり方を変えて、効率よく社会に貢献する結果を残していきましょうとすることを伝えています。先輩はなかなかよいことを言っていたと感じています。このような理念のもと、日々の業務などの見直しを図るべきだとも言っています。例えば、会議が多かったのですが、まず全ての会議を一旦なくしてしまえ、その上で、本当に必要なものはクレームが来るはずとして、全社の多くの会議をなくしましたが何のクレームも来ていません。



(会長) 確かに、会議は、慣例的に行われているものが多く、大学では「教授会」を行わなければならないと法律で決まっていますが、工学研究科では、教授だけで200人近い教授陣が集まることになり、端から端を見ると顔もよく分からない状態で、議論をほとんどしないことが慣例ともなっていました。そこで、教授会を廃止して代委員会に変更しました。なぜだとの声も上がりましたが、特に問題もなく、ただ、情報の伝え方への工夫は必要でした。

(安藤会長) 非常に妥当な改革をされましたね。結局はなくても誰も困らないことを慣例で行ってきたことが多くあるということですね。

### 持続可能性のために必要なのはレジリエント：我が社のコロナ対策

(会長) このような経営改革のもとで「**持続可能な社会の実現**」を謳っておられるのですが、具体的にはどのような経営策を考えておられますか。

(安藤会長) 基本的には**社会課題の解決**です。そのためには化学の力が必要だと考えています。これから求められるカーボンニュートラルや健康寿命の延長などのQOL、それに世の中はどんどんと変わっていて、自動車も自動運転の時代であり、また、ChatGPTのような生成系AIなどで、大きく世の中が変化していく中で、経営者として何が大事かという、いつも言っているのですが「**レジリエント**」が必要で、柔軟に対応できることが重要です。我が社もリスクマネジメントには十分な配慮をしていますが、リスクなど全部あげたらとんでもないことで、また、ウクライナ戦争を3年前に予想したものは誰もいなかったように、予測は基本的に難しいのです。ある程度の予測できること、例えば少子高齢化などは対応して行かなければなりません、予測に精力を注ぐのではなく、**起こったときに柔軟に対応**できるかが大切なのです。

(安藤会長) 柔軟性の観点からは是非言いたいことは我が国のコロナ対策についてです。2020年2月に当社も対策本部を立ち上げておりますが、世間を見れば、テレビのワイドショーを見ても、怖くて怖くてという印象を与え続けていましたが、その半年前にヨーロッパでちょっとだけですがデータがあって、正確に言えば民族も違うので、そのまま当てはまるかといえないかも知れませんが、それによると、若い人とか子供とかはほとんど死んでいない、そのときのニュースではインフルエンザの死亡率の方が高いなどのことを踏まえて、社内で何を言ったかという、「**詳細はまだ分からないことがあるけれども、若い人や若い人の死亡率の低さから見て、リスクをゼロにすることにこだわる必要はない**という方針でのマネジメントをすべきである。」と話して、例えばリスクがあるもの全てを止めてしまうというような過剰な対応でなく、適切な対応を取るべきなのです。社長としては怖いところもありましたが、この考えを最初に宣言して、社としては持続的な対策を立てなければならないと話しました。

当時、まだワクチンができてなかった時ですが、研究所に在籍している450名ほどの従業員が一斉に在宅勤務を始めたことがありました。当時から私はこの状況の解決には、最低2、3年かかると思っており、研究所のトップには2、3年も在宅勤務を続けるつもりかと話しました。交代制で出勤したり、電車が怖いというならタクシーを使ってもらうとかしてリスクを減らせばいいわけで、適切な対応を考えるべきだと話しました。

当時の2020年の4月には**Face to Face**で**入社式**をやりました。反対もありましたが、できる対策、

例えば、新入社員には1ヶ月前から熱を測らせて報告させる、また海外に行っていないことを確認する、更に、ソーシャルディスタンスをとるなどの対策を講じて実施しました。新聞記者が取材に来ていましたが、私としては当たり前のことをしたつもりで、コロナが終息するまでFace to Faceの入社式をやめるのはおかしいと話しました。対策を取って実施することは当たり前だとの考えです。

ただ、**同調圧力**が強いと感じたのは、地方では首都圏からの訪問者が敬遠される傾向にあったことです。京都へは東京から来ないでくださいという話で、全く何の根拠もない要求です。当時は東京と関西が半々でしたが、新幹線は1両貸切のような状態で、これほど安全なことはいえる状況でした。まさに同調圧力の最たるものでした。ただ、工場では濃厚接触者等が増えると稼働に支障が生じるので、私も工場には行きませんでした。

5月からやっと2類から5類になりましたが、この3年間、皆さんを科学的根拠なしに驚かし、リスクを取ろうとしないことに振り回された感じでしたね。

### 工学研究科に望む人材養成は：「知的好奇心」と「努力できる才能」を持ち主体的に動く人財を

(会長) リスクマネジメント、BCPの重要性について伺いし、ありがとうございました。

ところで新しい時代などといわれている今後の時代に対して、母校工学研究科・工学部の教育や研究について望まれることはございますか。

(安藤会長) そうですね、是非お願いしたことがあります。

まず、学生さんの**主体性と説明能力の向上**の養成を願いたい。最近の学生さんは、指示されたことには、頭がいいので的確に対応するのですが、自分で考えての主体的な活動は苦手なようです。是非この二つの能力を高めて頂きたい。これが、前々から言っています「**世界をリードする**」独創的な研究につなげて、この変化の激しい時代の流れをつかみながら研究を行って、詰まるところ社会に貢献して欲しい。社会に貢献する人財を育てることは大学の大きな役割ではないでしょうか。特に、グローバルな視点で**リーダーシップをとる多様な人財**を送り出してもらいたい。多様性の観点から、阪大さんでも女子学生への支援や、留学生の増員に力を入れられていると聞いていますが、その意味での多様性も重要と考えています。

教育におけるポイントは、個別の知識は勉強さえすればいつでも得られるので、教育のポイントは**勉強の仕方を会得**させて頂きたい。

私がいつも一番大切なこととして若い人に言っているのは、「**知的好奇心**」と「**努力できる才能**」の二つを持ちなさいと、この二つがあれば、いつの時代でも成功するといえます。

(会長) 工学部は、4年生の卒業研究、それに修士課程での研究活動が安藤様の求められる能力をつける機会でもありますので、その点の充実が望まれますね。学科によっては複数の指導教官をつけるなどして、取り組み方への多様性を意識することも行われているところもありますが、まだまだ工夫が求められているのかも知れません。安藤様の求められる能力の向上には、大学の教員側の教育力の向上や工夫が求められているといえますね。

### おわりに：「一期一会」

(会長) どうも長い時間にわたって、お話を伺って参りましたが、最後に、皆様にもいつも伺っているのですが、安藤様の座右の銘をお教え頂けますか。

(安藤会長) それは「一期一会」です。

いろいろな機会で、一期一会を非常に大事にしつつ楽しんでおります。ひょとすると生涯に一度の機会かも知れませんが、その機会に専念することが大きな利につながりもします。この一瞬を大切に思うことが大事だと考えています。

立場上もありますが、例えば、最近も内閣府の会議で、大会社の経営者の皆様とディスカッションを行ったのですが、たまたまある会社の社長様とであって、最近食事をご一緒させていただきました。これこそ一期一会で人脈の広がり結び付くのです。折角会ったのだから、そのつながりを大事にし、また、楽しい展開につながることを常に期待しています。

とにかくも、巡り会いはチャンスで、事業でも、いろいろな面での出会いを大切にしています。

(会長) 本日は、どうも長時間にわたって、貴重なお話をお聞かせ頂きありがとうございました。同窓会としてもますますのご活躍を祈念しております。

本日は誠にありがとうございました。



(参考)

安藤 孝夫 三洋化成工業株式会社 取締役会長様 ご経歴

1953年3月7日大阪市に生まれる

1971年4月 大阪大学 応用化学科 入学

1977年3月 大阪大学大学院工学研究科 応用化学専攻 修士課程修了

1977年4月 三洋化成工業(株)入社

1994年3月 工学博士(大阪大学)

1998年6月	三洋化成工業（株）取締役 研究本部副本部長
2001年4月	三洋化成工業（株）取締役 研究本部長
2003年6月	三洋化成工業（株）執行役員 研究本部長
2004年6月	三洋化成工業（株）執行役員 国際事業推進本部長
2008年6月	三洋化成工業（株）常務執行役員 サンノプロ(株)代表取締役社長
2010年6月	三洋化成工業（株）取締役 兼専務執行役員 営業第一部門担当
2011年6月	三洋化成工業（株）代表取締役社長 兼執行役員社長
2014年4月	京都経営者協会会長
2020年11月	無機・有機複合マテリアル協会会長
2021年6月	三洋化成工業（株）取締役会長 取締役会議長

### 【インタビュー後記】

インタビューは、三洋化成工業（株）の京都本社にお伺いして行わせて頂いた。京都本社は、かの有名な東福寺の近くにあり、東福寺駅で電車を降りると、観光に訪れた海外の人が多く、コロナ禍も収まりつつあり、インバウンドの効果か。安藤会長様は、元工学研究科長の馬場先生のご推薦で、化学系の同窓会でも会長を務めておられ、同窓生の交流にもご尽力いただいています。

安藤様は堂々たる風貌と、自信あふれる姿で部屋に入られ、これはきっと素晴らしい話を伺うことができるかと確信した。話の内容からも、熱き想いが感じられ、会社経営への一つの信念が感じられました。とにかく、慣例に囚われ、なんとなく行っている無駄なことへの、理路自然と無駄の排除を唱えられ、実践されてきた姿が伺えました。

お話を伺って、安藤様は、年齢・性別に関係なく、チャレンジしようとする提案には耳を傾けてこられたことが分かりました。頭ごなしでなく、聞く耳を持つことは経営、特に研究経営には不可欠と感じます。

我が国のコロナ対応へのご意見は、熱意を持ってお話し頂きましたが、これも、科学的根拠もなく、また日本の特徴でもある同調圧力へ批判で、いかに合理性を持って立案・実施することが重要かをお考えのことと伺いました。

大学時代の研究生活を通じて、努力は報われると感じられ、とにかく好きになることが重要だと話されました。実際好きになって努力をすることが第1でしょう。また、大学の教育に対して、「知的好奇心」と「努力できる才能」を植え付け、自主性を発揮するような人の育て方をするようにとのご指示は、大学教育に携わってきたものとして、耳の痛い話でもあります。我が国の今後の発展のためにも、求められる人物像と感じました。

すがすがしい気分で、帰路の京都に向かうことができました。

(大阪大学工業会 会長 豊田 政男)