

澤田 道隆（さわだ みちたか）様 花王株式会社 取締役会長

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い申し上げます。各界で活躍の方々にインタビューさせて頂き、貴重なご経験や大阪大学工学部への想いについてお話をお聞きし、既に大阪大学工業会のホームページ（Techno-Net）に公表させて頂いており、本日は、花王株式会社の澤田道隆様にインタビューさせていただきます。

澤田様は、1981年、大阪大学大学院工学研究科 プロセス工学専攻 修士課程を修了され、同年に花王石鹼株式会社（現花王株式会社）に入社され、素材開発やサニタリー研究など化学の本質を追究する開発研究に尽力され、2008年取締役役に、2012年6月28日代表取締役社長執行役員に就任され、花王株式会社の発展に尽力されました。

2021年1月1日取締役会長に就任され現在に至っております。その間、化学や衛生材料、更には環境問題などの分野の学協会でも活躍されています。



花王の製品展開の広がりを生む 3A を中心としたケミカル技術

(会長) 本日お話を伺うに当たって、経営上の課題やあり方などについて後ほど伺いたいします。まずは、経営にお力を発揮されました「花王株式会社」で、花王と言えば月のマークの花王石鹼をおもいうかべるのですが、まずは、御社の事業内容からお話し頂けますか。

(澤田様) 花王は、「ハイジーン&リビングケア」「ヘルス&ビューティケア」「ライフケア」「化粧品」の4つの事業分野で、生活者に向けた家庭用商品が8割ほど、それに「ケミカル」事業においては、産業界のニーズにきめ細かく対応した製品の展開が2割ほどで、ケミカル製品は円安や環境変化で随分と金額は変化するのですが、ざっくりと8:2の比率でしょうか。

(会長) 家庭用は、洗剤やリビングケア、それにヘルス&ビューティケアや化粧品まで多岐にわたるブランドが多々目につきますが、ケミカルではどのような事業を。

(澤田様) 基本は界面活性剤を応用した産業用資材で、ヤシとかパームとかから取れた油を原料とした「高級アルコール」をマレーシア、フィリピンなどで作り、それを誘導体化した原材料を売っているというのが基本です。

(会長) そのような分野は現在伸びてきているのでしょうか。

(澤田様) そうですね、伸びていますね。ベースが**天然**ですから、石油由来でないところは今の時代にあったといえます。

それで、高級アルコールを誘導体化したアミンやアシッドを含め 3A を作っているというのが基本で、その技術をもう一步進めていっているのが、例えば、トナーバインダー用のトナーとか、インクジェット用のインク材料などの派生分野へビジネス展開しているということです。

(会長) 製品カタログを見てトナーとかが見えるので、石鹸の会社がという感じであったのですが。

(澤田様) それは、我々が 3A を中心に行っていたケミカルに、大昔ですが、コロナイト化学、アトラスとか、ハーバーガーの技術の導入を含めた海外メーカーとの連携の歴史があり、例えば、アトラスと行っていたのが煙突などに用いる FRP であり、その派生が「ポリエステル」なのです。基点がアルコールなのですが、このような海外企業と一緒に開発を進めたことでひろがりを生み、このポリエステルを使って低温で定着する機能を有するトナーバインダーなどに繋がっています。

このように 3A 中心に進めてきたことを、当時の経営トップがもっと枠を広げようと、高級アルコールを中心とした有機化合物からポリマーに広げ、そのポリマーから産業資材までに広げていったと言うことが今の姿です。

(会長) このような取組は御社においてかなり前からなのですね。

(澤田様) そうですね、この流れは私が入社する以前からで、花王は**1887 年創業**で、花王石鹸が 1890 年ですから、今で 133 年の歴史をとということになります。花王石鹸は元々**油脂の会社**でしたので、家庭用の油脂を作る会社で、当時の会社のトップは、家庭用の製品で日本一、世界一を目指すという方針でしたが、特徴あるケミカル会社としても会社を大きくしたいとの想いがあったようです。私が会社に入る前から勿論家庭用商品は扱っていましたが、どちらかというと **BtoB** 側で大きく伸ばそうと考えていろいろな連携を進めていました。

(会長) ただ、B 側ではそれなりに難しいところもあり、開発されたものの評価が十分でないなどの問題もあるようですね。このインタビューの記事でも三洋化成の安藤会長様もその点指摘されていましたが。

(澤田様) 三洋化成さんは、元々界面活性剤の会社であり、私が会社へ入ったときも素晴らしいビジネスを行っており、目指す会社の一つでした。やはり、B 側の評価を高めるためには、界面活性からもう一步踏み込んで、ポリマーの研究などを含め、いかに価値を高めるかがカギでしょうね。

この分野では、三洋化成の安藤会長さんや、日本触媒の原田さん（大阪大学招へい教授、現・大阪大学工業会理事）などとも仲良くさせて頂いており、同窓を通じての人のつながりは有難いことです。

花王が目指す「豊かな共生世界の実現」：本質研究を重視した良きものづくりの成果

(会長) 以上御社の事業内容と展開についてお話を伺いましたが、「花王株式会社」の **Our Purpose** に「豊かな共生世界の実現：創造と革新で、暮らしをきれいに。すべてのいのちが調和する未来へ。」を謳っておられるのですが、その戦略的意味はどういうことでしょうか。

(澤田様) まず、花王の経営のど真ん中は、「**本質研究を重視したよきモノづくり**」であり、それによって社会に貢献することが、花王の昔からの戦略であり、そして今も変わりません。したがって、我々の研究は、人やモノのすなわち基盤研究、基盤研究にかなりのウエートを置いています。見た目には商品開発を重視しているように見えますが、本質研究がど真ん中にありますから、今の Our Purpose が実現できるのです。

(会長) その姿勢で取り組まれることで、掲げておられる「**未来への5つの約束**」

- 再生する暮らしへ
- CO₂削減を超えて、再資源化へ
- 何ひとつ、無駄にさせない
- 違いに寄り添い、精確にケアする
- 誰ひとり取り残さない、着実な一歩

があるのですね。

ところで、この約束は誰に向けてのものと考えれば良いのでしょうか。御社のステークスホルダーに向けてということでしょうか、約束の位置づけはどのようにお考えでしょうか。

(澤田様) いまは、基本的には**全てのステークスホルダー**に向けての約束といえます。随分昔は、**お客様重視**ということがど真ん中にあったのですが、今はそれだけでなく、従業員に、地球に、社会になどというように、顧客重視の考え方から人や地球や社会に役立つというように**対象の広がり**を意識した約束です。

(会長) ステークスホルダーの広がりについては、ハーバード・ビジネススクールにおいても、企業の発展には、人の点で、顧客第1よりは従業員第1、顧客第2なども提唱されていますが、やはり求められる対象の広がり適切に評価することが重要なのでしょね。

ステークホルダーとしての従業員の重要性は指摘されましたが、掲げられている Our Purpose を社員の皆様にどのように意識させておられるのでしょうか。

(澤田様) 我々の Purpose は、顧客や株主などに向けたものもありますが、外向けに言っている部分と、従業員などに向けて内向きに言っていることは、例え同じ言葉であっても捉え方が異なります。従業員は、本質研究を重視したよきものづくりで人や地球や社会に貢献したいということを、「**自分事**」とすることが一番重要であると常々言っています。自分たちが主体となって、本当にできているのかを問い、一方では、従業員もビジネスを担っていますから、ビジネスと社会的な貢献の両方を意識しているかということを、従業員には常に言っています。

一方、外に向けて言っているということは、消費者、顧客視点に立ったときに、「**花王は何をしてくれる**」を見られていますので、ちょっと違う見方になると思われます。自分たちに寄り添っている会社なのが見られていて、同じ商品を同じ原料を使って同じように作っても、社内で見たものづくりと社外から見たものづくりが異なるでしょう。そこで大切なのは「**伝え方**」で、それを変え、独りよがりになることは避けなければなりません。

(会長) 組織の存続の大義、目標の達成について示唆に富むお話をいただきありがとうございました。

話しは変わりますが、花王の企業としても大きな課題であるプラスチック問題について、海洋プラスチックごみ問題への取組みを推進しているクリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス (CLOMA) の会長を務められ、「**海洋プラスチックごみ問題の解決**」など提案されていますが、未来社会への花王の戦略についてお話し頂けますか。

(澤田様) 我が社が販売している家庭用品、日用品の容器はほとんどがプラスチックで、すごい量のプラスチックを使っています。それらは、使用後は捨てられているのです。それだけ多くのプラスチック容器を販売しているメーカーとして、花王は製品を作って、売って、使ってもらって、それで終わる会社でなくて、最後の廃棄処理までキッチリと面倒を見る会社にならないといけないとの考えで、2019年の9月に、花王は**ESG 経営**に軸足を移すことを宣言しました。

そのような活動を行っているときに、丁度海洋プラスチックの問題が表面化してきたこともありバックアップする形で海洋プラスチックごみ問題を解決する会を結成するという事で、会長になってくれという話しがきました。海洋プラスチックの問題はイコールプラスチックの問題であり、プラスチック使用量の低減や容器の再利用だけでなく廃棄されるプラスチックを資源として活用できないかという事が大切になります。プラスチックの問題の解決は花王としての戦略でもあって会長を引き受けました。

(会長) プラスチックの問題は、多面的に解決しなければならない課題も多く、花王としての目指す Purpose とも直に関係する問題であり、今後の活動に期待申し上げます。

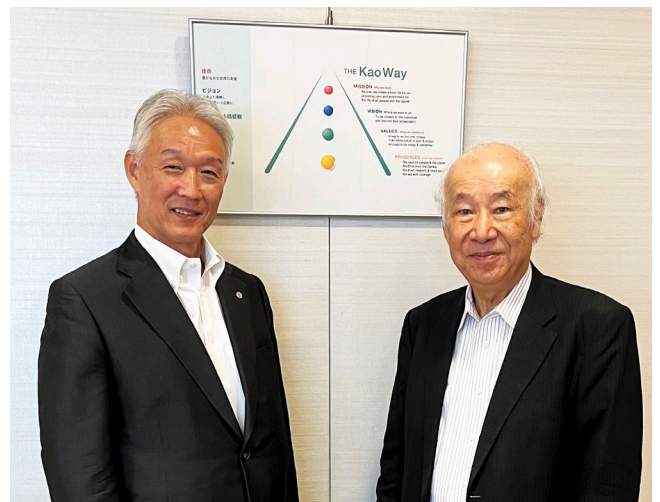
目標を達成する取り組み方の企業と大学の違いが：感銘を一つでも与える教育を

(会長) 御社の Purpose を見せて頂いて、実は大阪大学の OU マスタープランが「生きがいを生む社会の創造」で、その中で「いのち」と「くらし」を守る強靱で持続可能な未来社会を切り拓くという社会改革」を謳っているのですが、御社の Our Purpose とよく似ていると感じているのですが、大学がこれを謳うとなると、企業が同じような内容で謳われるときのかなり違う印象です。

一番難しいところは教育・研究機関の大学で、教員の中でどのように十分伝わっているかが課題で、その意味で、御社が重視しておられる「**誰に**」「**どう伝える**」かが、やはり課題で、学ぶところが多いとも感じます。

(澤田様) 企業と大学では、目指すべき志が、例え同じような言葉であっても、**達成する手段が異なる**でしょう。企業の場合は、製品・サービスを通じて、目標を具体化させようとしています。一方、大学の場合には、研究を通じてとか教育によって大学の大義を目指す訳で、手段が違うのでやるべきことはかなり異なるでしょう。

(会長) 確かに大義を実現するための手段は異なります。大学では教育で人を育て、研究で社会を変えることなどで、当初立てた目標を達成することになるのです。



よう。総合大学が統合的に掲げた目標が個々の教育研究とのつながりが分かりにくく、構成員個人に目標の意義や手段の情報が十分に伝わらないことも考えられます。

(澤田様) 確かに伺っているところによると、**大学は個人事業主の集合体**のような形で、企業のような組織体制とは異なっているようですね。この個を十分に考えた達成手段を考え、一般に企業が行っている手段を、単に導入して目標達成をということは難しく、大学独自の手段を考えられるべきでしょうね。

我々は、企業で製品・サービス開発するときに、根底には、先ほどから申し上げている本質的に物事を考える**本質研究**を行うのですが、大学での本質は何かを考えた手段が重要でしょう。

大学の根本は、大学教育でその人の**礎が形成される**ところであり、大学の先生が100人いて、100人が違うことを言っても良いのですけれども、その中で感銘を与えることが一つあるだけで、企業に入って製品・サービスの開発に携わったときに正に礎になるのです。先生方が製品・サービスを作ることというよりは、卒業生が企業で取り組むときのその礎を与えることが大義ではないでしょうか。

(会長) 大学の大きな役割の一つが人を育てると言われているのですが、お話のように、研究で結果を求めるのではなく、物事への**取り組み方の礎**を与えること、そのための学生にときめき・感動を与えられることが求められますね。

ご指摘のポイントは、大学で教育研究を行ってきたものとしては、耳の痛い話でもあります。

ただ、このような大義や目標に向かった行動・活動するときの、我が国における一番の問題は、**評価**の仕方にあるのではないかと感じます。評価が育てる人を育てますので。

(澤田様) ただ経験的にも、会社でも評価は難しい問題でしょう。入社後にどの人の下につくかが大きなポイントですが、4~5年先に大きく伸びたメンバーを育成した上司をその時にきちんと評価できていない可能性があります。例えば、後からちゃんと評価してやるかすることができるのかとの議論をしたこともあるのですが、伸びた要因を明確にできないのでなかなか悩ましい問題ですね。

短期評価してしますと、テーマで評価することになりますね。いいテーマを与えられるとどんどんと製品も生まれるので評価しやすいのですが、それが人の評価になっているかというところでもないかも知れません。

製品・サービスが生まれたことの評価と、人が育っていくことへの評価は、別の評価の仕方を考える必要がありますが、これがなかなか難しいところですね。

物理よりは化学を：パイロットの夢が破れ大阪大学工学部へ

(会長) これまで、花王株式会社の事業と企業の存在価値や大義などについてお話をお伺いしましたが、ここで少し遡って大学入学時などの話しをお伺いしたく、大阪大学では大学院の修了はプロセス工学専攻だったのですね。

(澤田様) 学科、専攻の名前が変わっていつて分かりにくいのですが、学部は応用化学科で、大学院の専攻はプロセス工学専攻だったと思います。

(会長) それで、なぜ**化学**を選ばれたのでしょうか。

(澤田様) 基本的には理系志向だったのですが、物理はどうもイメージが湧かず、物理では仮定が多く、理想的なイメージがつきにくかったことから化学ということに。ただ、それほど深い意味があったわけでもありませんが。

(会長) そこで、大学に入学され、化学などの講義を受けられて、その時の印象に残ったことや、それまでの想いと比較してどうでしたか。

(澤田様) そうですね、授業も学生もまじめな雰囲気でした講義もしっかりとお教え頂いたという実感です。

(澤田様) ところで、私は大阪大学に入学する前、実はパイロットになりたくて、高校卒業の時点で一般の大学へ入ることはあまり頭になくて、国交省管轄の航空大学校を目指していました。そこにいればエアラインのパイロットや、産業的なヘリコプターの操縦士などにもなれるということで、航空大学校を受験しました。一次筆記、二次身体検査までは受かり三次審査まで進みましたが、そこでダメでした。筆記試験が8月頃で、そこからは殆ど入試のための勉強をしていなかったもので、結局は浪人生活となりました。

次の年も航空大学校を受験したかったのですが、親に止められ、一般の大学に入った方が良いということで、自宅から通える範囲ということで大阪大学を受験することになったのです。その時に理系が得意であり、工学部となり、結果応用化学科を受験することになりました。

高校入試や大学の選択などで、ある意味挫折もありましたが、そこは心新たに頑張らなければいけないという気持ちで大阪大学に入学しました。

(会長) リチャレンジは大切ですが、気持ち新たにはなかなか難しいことでもありますね。ただ、現役時代にも挫折した学生さんもありましたが、その折、ちょっとした新しいよいきっかけに巡り会うと、大きく伸びるケースもありましたね。

(澤田様) やはり、うまく行くときもありますが、うまく行かない時のその期間にどのように過ごすかが大切ですね。

高校受験でも失敗して私学に行ったときに、次の大学受験の時にはリベンジしてやろうと思い、その時に飛行機への好奇心が増してきて、高校2年の時にパイロットに挑戦してみようかという気になりました。結局は、またの挫折ではありましたが。

物事は本質を見よ：きっかけが生まれるためには胸に突き刺さる言葉が大切

(会長) そのような経緯を経て大阪大学工学部に入られ、その後大学院まで進まれましたが、大学での研究生活はどうでしたか。

(澤田様) 実は、会社に入るきっかけにも関係するのですが、私の父親が花王に勤めていて、花王のカリスマ経営者と言われていた当時の丸田社長が、父親に息子はどうしているとの話で、今度大阪に行ったときに話をしようということになり、学生の時に、丸田社長さんに2回お会いしました。その時の丸田社長さんの話しのインパクトが強すぎました。

大学では庄野先生の研究室に入り、研究の独自性が大事だと教わって研究を進めてきました。とても大切な教えでした。丸田社長さんの話も興味深いお話でした。化学・サイエンスは何が面白いかといういろいろなあろが、「**もの**」は分子・原子からできているから、「**量子化学 (科学)**」を一生懸命勉強しなさい」と言われました。ものごとは**本質的なところから捉えて**考えないと、目に見えている色とか形とか特性などは、その本質が醸し出すものなので、量子化学をしっかりと勉強することが大切だとの話を聞きました。

丸田社長さんにお会いしたのは3年の終わり頃が1回目で、その後、修士の1年の終わり頃に2回目お会いして、一生懸命勉強しているかといわれつつ、**物事を真面目にしっかりと眺めている**とすごいことが見えてくる。花王はそのようなことを研究の柱としている会社なのだと言われました。

大学での研究生活が充実していたのは、大学の先生方に育てて頂いたことと、この丸田社長さんの2回のお言葉のおかげであると感じています。

(会長) 私も教養の時代に量子力学を、また大学院1年の講義でも量子力学に関係する科目を受講しましたが、聞くほどに分らなくなかった印象ですが、それはともかくも、**本質を見なさい**というタイミングの良いサジェスションは貴重でしたね。なかなかそういうことを言ってくれる人もいませんので。

(澤田様) 1回目にお聞きしたときには、分子・原子・・・は何を言っておられるのかよく分からなかったのですが、研究活動も進めて考えてみると、物質を表面からのみ見ているのではなく、**それを構成する本質**を見ることが重要であると感じました。奥深く、たどり着くことはないけれども、本質を考え続けることは新しい価値につながるということが、2回目の話しの時ぐらいになんとか分かった気がします。

丸田社長は一言もうちに来いとは言われませんでした。あ、話を聞いてなければ花王に入っていなかったと思います

(澤田様) 先生方が常に話されていたように、研究というのはものまねでなくて、**独自性**が大切で、その上で、**深く突き止める**ということとを合わせることで成果に繋がることを学びました。

本質研究への道：入社して企業研究者のあり方を学ぶ

(会長) 花王へ入社された契機などについてのお話をお伺いしましたが、そのようにして花王に入社され、研究畑で過ごされたのですね。

(澤田様) 勿論そうです。

(会長) 花王では開発研究を担っておられる社員比率は高いのですね。

(澤田様) 先ほど申しあげましたように、**本質研究・基礎研究が中心**で、今社員が2500人ぐらいいるのですが、その**半分**ぐらいは基礎研究に携わっているのでしょうか。

花王というと、どうしても、開発研究、製品開発をイメージするのですが、どちらかというとその前段階の研究がキッチリとやれているというのが花王の特徴です。

(会長) その点では化粧品メーカーさんなどとは少し違うのですね。

(澤田様) そうですね、化粧品では、**製品開発とマーケティング**の方に重点がある場合が多いかもしれません。化粧品というのは**世界観の勝負**で、石鹼・洗剤とはちょっと違って、非常に高価なものがあるのですが、これは自分の世界観に合ったブランドをつくるということになります。自分に合ったブランドをつくるということは、性能、昨日とは違った人の気持ちの本質をつかむという課題となります。したがって、花王と化粧品メーカーとは少し違った道を歩むといえます。



(澤田様) 入社時には、和歌山の研究所に入りました。その時にびっくりしたのが最初の配属が BtoB の部署で、花王といえば BtoC の洗剤とか石鹼というイメージがあるのに、配属先は**ポリウレタン**の靴底研究でした。BtoB の中でもアルコールの誘導体とは全く異なる、3A の外回りの高分子でハーバーガーの技術を導入したポリウレタンの研究でした。花王に入ったのかとも感じました。

(澤田様) BtoC の研究をしていると、C は消費者ですから、お客さんに届ける商品は、中身だけでなく容器や包装、更にはマーケティングまでのいろいろな要素の製品が売れていくわけです。それに対して、BtoB の製品は、**中身での勝負**になるわけで、C に売る商品の中身の一部で勝負することになり、生半可ではダメで、120 点を取らないと売れません。

そういう世界に最初から入って、製品紹介をするために顧客訪問するのですが、その折に、例えばタクシーの乗り方や、寒いときには会社に入る前にコートを脱ぐこと、話し方はこうしろと、BtoB の B への対応の仕方について、花王の営業マンの先輩に徹底的に教えてもらいました。このように研究者としての仕事だけでなく、一人の企業人として育てて頂いたことは、自分にとって大きな成長であり、それをしていく中で、広い見識の重要性も学びました。

(会長) その学びを経て、その後の研究での新しい展開となりましたか。

(澤田様) 8 年半ほどの間ウレタンの研究を進める中で、もっと広い意味での高分子研究をやりたいということになって、家庭用の高分子研究に移ったのが入社後丁度 9 年目でした。

そこでずっとイメージしていたのは、本質・基本を見極めた**本質研究**を行うことでした。やっと家庭用製品の研究に入れたのですが、そこで自分のモチベーションとして、世界一、世界初、オンリーワン、社長表彰の 4 つは絶対に目指そうと考えました。

本質研究を真面目にやると視点が変わり、新しい価値の創造に繋がることを意識して本質研究をずっと続けてきました。そうするとやはり成果が生まれるのです。

経営は：本質を見極め本質に帰る

(会長) そのような研究生活を進められ、成果を生み出してこられて経営者になって行かれるのですが、それまでの経験などは新しい経営思想などにどのように活かされましたか。

(澤田様) おむつなどのサニタリーの研究所長なども務めて R&D 全体を見るようにはなりましたが、ずっと研究畑を歩んできました。その間忘れないようにしてきたことが**本質的に物事を考える**ことです。

社長になった時も考えたのは本質的に物事を捉えることで、研究だけしかやってこなかったことは関係なく、人事、営業、財務であっても、携わってはいませんが本質的に何を考えれば良いのか財務などのメンバーに投げかけていました。ある意味、財務の人にとっては新鮮な質問だったようで、お互いが高め合うことに繋がりました。

例え研究しか知らなくて社長になったとしても、そういう物事の考え方を広めていくと結構うまくやっていますし、周りが助けてくれるのです。

(会長) 非常に大事な視点をお話いただきました。是非若い人々に伝えたいですね。

ただ、我々の同期でも大企業の社長を務めたものもいたのですが、工学部では貸借対照表もならないですし、企業経営の理解の観点からは、かなり懸命に勉強をしていたことを聞いています。

(澤田様) やはり、当然ながらバランスシートの見方などを含めていろいろと勉強はしました。プロではないので、素直な質問をぶつけたとき、財務担当はプロですからどうしてそんな質問するのという感じであったり、人事ではかなり古い進め方を依然守っていたりしていました。そこで、今行っていること、考えていることが本質的かと問うのです。

例えば、人事は人の育成を担うところですが、育てるのではなく、**人が育つ過程を支援する**のが人事であると。人は一生勉強ですから人を育てられるわけがないが、人が育つ環境を整えてあげることができます。人事のマネージャーというのはそれが仕事であるが、みんなそうできているかと問うたのです。

人を育てる本質は育つ環境を整えること：リーダーの役割は

(会長) これは大学の教育に携わるものにとっても耳の痛い話しでしょうね。**教育**は人材育成が柱ですが、教育を通じて人を育てなければと考えていることが多いのですが、育つ環境を整える、そのきっかけを与えるという点では、考えなければならないことが多いですね。人を育てていますというのは、おこがましいのかも。

工学部の人材育成のもう一つの大きなポイントが**研究活動**を通じての人材育成ですが、この点が大きな問題で、研究を指導する教員は結果を求めがちで、成果を出すことのみを強く求め、学生の育成という観点が、時として欠けることもあるのも事実です。

今ご指摘頂いたポイントは、教育についても教育の本質は何かということを問いなさいと言うことだろうと思います。

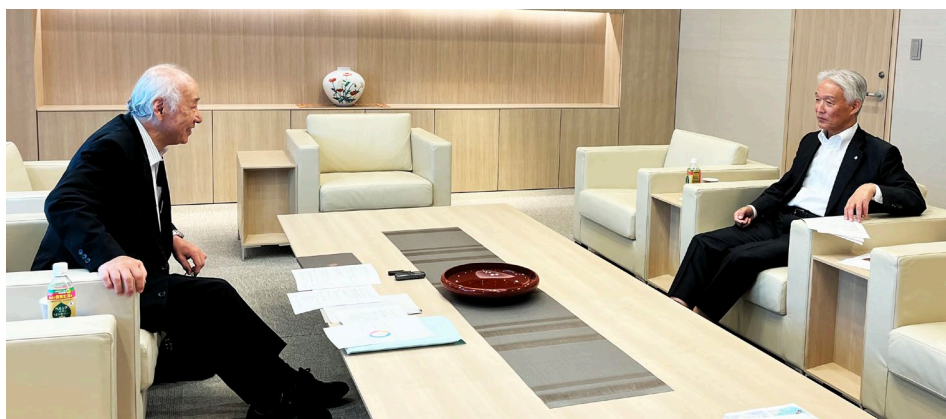
(澤田様) 人を育てる難しさはありますね。育成過程で成果を求めることは大切ですが、成果、成果を叫ぶだけでは成功しません。

プロ野球のオリックスの現状を見てください。常に、5、6 位を占有していたオリックスが、今やパリーグを 2 連覇しそうで、今年もマジックが点灯しています。これは、中嶋監督が就任してからです。

中嶋監督が選手の使い方などをコロッと変えました。選手の適性や状況を見て人を配置するだけでなく、それぞれの選手は特徴があるから、その特徴を見て育つ環境を整えることを始めたのが中嶋監督です。それで、今年もダントツの一位です。吉田正尚が抜けてもダントツでしょう。変わって頓宮という

これまで目立たなかった選手が首位打者です。来年山本由伸がメジャーに行っても大丈夫なほどに若手があります。これこそ、若い選手が持っている**ポテンシャル**を評価し、**伸びる環境を整えて**あげた成果であらうと思われます。

これこそ育つ環境を整えることの大事さを示しており、昔の広島や今年の阪神もその傾向が伺えます。実力社会のようなプロ野球でも、人の育つ環境の整備を行えば、能力のある人は生きることを物語っています。



企業経営者がなすべきこと：価値あるコミュニケーションをとり、胸に突き刺さる一言を

(会長) お話の内容からもリーダーの位置づけの大事さが伺えます。

企業経営でも、自ら権限をしっかりと握る「**権限行使**」型と、序列や階層を排除して権限を委譲する「**フラット**」型などが考えられますが、今伺っているとフラット化に近くもフラット化でないように思われますが、どのようにお考えですか。

(澤田様) 企業内にヒエラルキーをつくって、上から落とし込む形というよりは、自分が**それぞれのメンバーにできるだけ近づいていってコミュニケーションをとり**ディスカッションする、あるいは雑談でも良いのですが、話し合いを通じながら、やる気を出させる、あるいは持っている能力を引き出してあげるきっかけを作ることがリーダーの役割です。

(会長) ハーバード・ビジネス・スクールでも、最近では人間力として**コミュニケーション**を大一番にあげていますが、やはり適切なコミュニケーションができる能力が問われているのですね。

(澤田様) 大事なのは、自分はこういう考えでこの方向に持って行こうという**経営のデザイン**が必要で、それを持ってないところではコミュニケーションも活きません。

ただ、デザインだけを伝えても、従業員は動きません。デザインは社長がつくったもので、社員がつくったものではありません。形だけを一生懸命伝えようとしてもギャップは埋まりません。逆に、考え方を大きく外回りして、従業員目線で伝えていくことが大切です。

私が社長の時に最も時間を費やしたのが「**現場ラウンドテーブルミーティング**」です。空いている時間は、国内・海外を問わず現場に出向き、そこでフリーディスカッションを2時間、3時間行い、それで終わる。何のレポーティングも行わない。ヒエラルキーの中でのトップダウンでは、なかなか伝わらないことが、これをやるとメンバーに伝わるのです。

(会長) このような実質的な効果を生むコミュニケーションは非常に大切で、そこで何を伝えるか、どう伝えるかがリーダーに求められる能力といえますね。

(澤田様) ただコミュニケーションを取ると言っても、一番大切なことは、「心に刺さる一言」が大切なのです。私が学生時代に、丸田社長から「本質」という言葉を聞いて、その時ははっきりとは意味を理解していませんでしたが、**オーラ**がでたように、グサッと胸に刺さりました。それに大学時代に先生方から教わった「**研究は独自性だ。独りよがりではダメ**」との言葉もグサツときて、この二つの言葉で、ある意味、会社生活を過ごしてきたようなものです。

自分が社長になって若手に話すとき、若手には意図と違う言葉が刺さることもあります。あとで、社長あのときのあの言葉が胸に刺さりましたといってきたりします。こちらはそこまでのことを思っていないかもしれないけれども、心に刺さることもあるので、そこにコミュニケーションの大切さがあります。

(会長) ただ、単に話し合えば良いと言うことでなく、理解が進むにはやはり**環境**が大切だと思うのですが、そのような環境をつくっておられたと言うことでしょね。

(澤田様) そうですね、はやりいきなりということにはならないでしょうね。このコミュニケーションを取ることは、会長になってからも行っていました。「Sawada サロン」などといって。

(会長) 経営の神髄を伺ったようで、お話からも人を非常に大事にしておられ、その大事にすることで、個々の人間力を高めて活かされていることも分かりました。

例えば、エジソンは大きな業績を上げたと言われますが、彼の最大の功績は職人集団の工房を作ったことといわれています。イノベーションを生まれるには、**コラボレーション**も不可欠なのでしょう。

大学への期待：人づくりはコミュニケーションを通じて胸に突き刺さる経験を

(会長) 貴重なお話、特に経営の神髄である経営者としてのリーダーシップのあり方など示唆に富むお話であったと感じております。

そこで、話しは大学のことに移りますが、現在の大学の教育・研究の様子などをご覧になって、教育研究のあり方やこうあるべきなどのご意見を伺えますでしょうか。

(澤田様) そうですね、先ほどから言っていますように、大学は製品とかサービスをつくるところではなく、それを支える人づくりが求められているところだと思います。やはり、先生方がそれぞれの学生の持つ特徴を見ながら、一つ、二つでいいですから、生きる術の参考になることを話せる場を、できるだけ沢山つくって頂きたい。そこでの一つでも二つでも胸に刺さることばと事実を持って就職して、それぞれに活動して欲しいのです。更に、それを**適切に評価**して欲しい。

立派な研究成果をあげられることも当然ながら大切ではあるのですが、大学の本来の役割である人を育てることを意識しておられる先生方が多いことが望まれ、また、そのような先生が評価されるシステムであって欲しいですね。

(会長) なかなか大学にとっては厳しいご指摘かも知れませんね。現役の時には、講座研究会などで学生の研究進捗の話を聞くのですが、その時には成果のみを問うのではなく、人間性、取り組み方、うま

く行かなかったときには違った面から考えてみたらというようなやりとりで考えてもらうことをしてきました。

(会長) ただ、最近の先生方の評価が論文などの成果を問う形ですので、学生に対しても、勢い成果を求める先生が多くなってきたのではないかと懸念されます。お話のような人づくりへの貢献は、評価の仕方が難しいことなどから基準がないためか、評価されない傾向にあります。現役時代にも教育への貢献を評価することを考えたときもあったのですが、やはり評価システムに課題が残ります。

「評価の仕組み」を変えよう：評価の仕方の変革が大学には求められている

(澤田様) 確かに評価システムは大切ですね。会社の評価システムも随分と変えてきました。それまでは**売り上げ・利益**で見てきたのですが、ロングタームで見たときに、それだけでは評価できず、やはり、指標としては ESG^{*}にも重点をおくべきで、また、我々役員は社員からどのように見られているかでボーナス評価に 2, 3 割入れるようにしました。すなわちエンゲージメント調査を行って、経営者側の人の言動が、従業員にグサッと刺さり、この人になら付いていっても良いと思ってもらえているかどうか評価して、結局、売り上げ・利益が 3 割、ESG 対応が 4 割、社員からの経営者評価が 3 割考慮するなど、評価システムをすっかりと変えてみました。

(※：環境 (Environment)、社会 (Social)、ガバナンス (Governance) の頭文字を取った言葉。気候変動問題や人権問題などの世界的な社会課題が顕在化している中、企業が長期的成長を目指す上で重視すべきことがらで、長期的な成長を支える経営基盤の強化につながるもの)

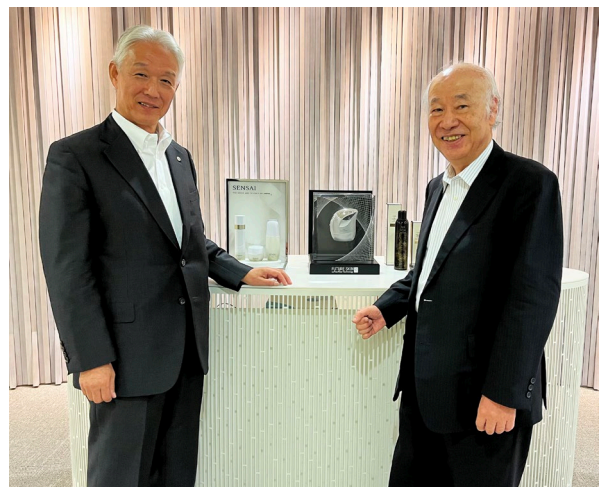
(会長) ESG と聞くと、どうも投資家向けの経営姿勢のような印象なのですが、従業員評価に取り入れられたことで、どのような効果が生まれましたか。

(澤田様) 今や ESG を評価に活かそうとする会社が増えてきています。ESG 経営を行うということは、Social の面が充実しているということで優秀な人材が集まりやすくなり、人手が必要な会社にとって ESG に取り組むことが選択肢の 1 つでしょう。

企業は、このように環境、人権、ステークスホルダーへの期待、更には、自社の的確な位置づけの分析を行わない企業は見捨てられようとしており、そろそろ大学の方も変革されてはどうでしょうか。

私は現在、独立行政法人評価制度委員会の委員長を務めているのですが、そこでいつも唱えているのは、論文数を考慮することも必要だと思いますが、評価の仕組みを変えないとダメだ。**評価の仕組みを変えないと教員組織のあり方は変わらない**でしょう。大学教員のあり方を変えると、学生が企業に入ってから変わるのです。相当に言っているのですが、なかなか変わりません。

(会長) もっと声を大きくお話しいただきたいと思いますが、大部分の人々は、**評価の本質**を十分に理解してなく、どうして良いのかが分からないのが現状ではないでしょうか。



(澤田様) もう一つ人づくりでお考えいただきたいことは、学生さんには**チャレンジ**をさせていただきたい。だいたい失敗しないように指導して物事をさせていると育ちません。今の親は失敗してもいいからチャレンジさせるようなことは絶対にさせません。大学に入ってからでも失敗するような研究はさせないようですね。

(会長) それは、先生方の評価が成果の数でされること、また失敗させたら先生の評価が落ちると考えていることなどが、一つの原因かも知れません。

(澤田様) 会社へ入ってくる学生は、失敗を知らないのです。だから、入社して失敗してもよいからチャレンジせよと言っても、どうして良いか分からないようですね。このような状態では、次なる発展が出てこないのでは。

(澤田様) 失敗をする経験と共に、もう一つ大事なことは「**リベラルアーツ**」です。教養基盤は是非ともつけていただきたい。継続的に勉強していただきたいと思います。

(会長) 皆様がよくおっしゃっているのですが、リベラルアーツの重要性は後で分かると。現実企業で事業経験をし、更に経営に携わるようになるとリベラルアーツの重要性がますますといわれていますね。

おわりに：「一心不乱」と「素心深考」

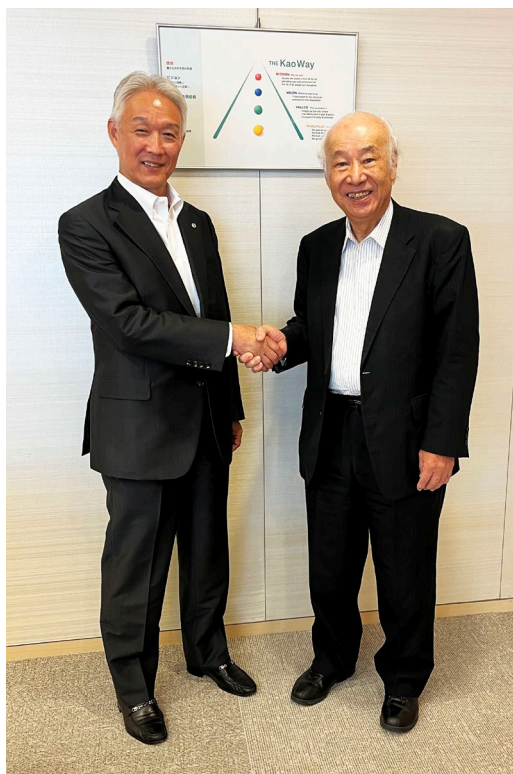
(会長) どうも長時間にわたって、お話を伺って参りましたが、最後に、皆様にいつも伺っているのですが、澤田様が大切にしておられる言葉や座右の銘などがあればお教えてください。

(澤田様) 2つあります。一つは、影響を受けた丸田社長の取り組みを本にしていて、そのタイトルが「**一心不乱**」です。物事に集中して一心不乱にやらなければならないときがある。人間はいろいろな局面で外乱もありますが、一心不乱に行動することが求められる時の行動が大切なのです。もう一つが、元富士ゼロックスの社長の小林陽太郎さんから「**素心深考**」の色紙をいただきました。素直な心で、しっかりと考えよという意味です。この2つを「座右の銘」としています。

(会長) いまの学生に座右の銘などと聞いても何も出てこないのですが、やはり、経験を積んで振り返ってみて、このような言葉に対応することが重要だと感じるのでしょうかね。

(澤田様) 胸に突き刺さる言葉を持って、入社して会社生活が終わろうとするときに、入社時と違った人間になっていること、これが「**人間が生きてきた証**」なのです。

(会長) どうも長時間ありがとうございました。澤田様の今後の花王のみならず経済界や社会へのご貢献を祈念して、本日の御礼を申し上げます。



(参考)

澤田 道隆（さわだ みちたか）様 花王株式会社 取締役会長

生年月日： 1955 年 12 月 20 日

略歴

1981 年 3 月	大阪大学大学院工学研究科 プロセス工学専攻修士（博士前期）課程修了
1981 年 4 月	花王石鹼株式会社入社
2003 年 7 月	花王株式会社サニタリー研究所長
2006 年 6 月	花王株式会社執行役員
2007 年 4 月	花王株式会社ヒューマンヘルスケア研究センター長
2008 年 6 月	花王株式会社取締役 執行役員
2012 年 6 月	花王株式会社代表取締役 社長執行役員
2021 年 1 月	花王株式会社取締役会長（現任）

- ・ 研究開発を重視した「よきモノづくり」を推進すると共に、企業価値の向上に大きく貢献
- ・ 経験と知見に基づき経営を監督すると共に、一般社団法人日本衛生材料工業連合会会長、日本経済団体連合会生活サービス委員長、海洋プラスチックごみ問題の解決に向けた取組みを推進しているクリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス（CLOMA）の会長を務めるなど、対外的な活動を推進
- ・ 花王グループ社員と直接対話する場を設け次世代リーダー育成に貢献すると共に、対話から抽出した課題を提起する等、取締役会において積極的な発言

【インタビュー後記】

インタビューは、東京の御徒町駅の側にある花王株式会社の本社にお伺いして行わせて頂きました。相変わらずの猛暑の午前でしたが、外の暑さより澤田様の熱き想いを聞かせていただくことができました。

工学部出身者は、どちらかというもののづくり企業へ入られた方が多いのですが、澤田様は花王株式会社という、どちらかという家庭用品の BtoC 企業という印象でしたが、企業の形態で企業経営に大きな変化があるわけではなく、特に澤田様は研究畑で、正に「化学」を基盤とする開発研究に携わっておられた後に社長職に就かれたことで、工学部出身者の、ある意味典型的な展開の例かも知れません。

インタビューでお話を伺っていて、とにかく「**本質**」という言葉がしばしばでききて、**本質インタビューの感**がしました。それもこれも、澤田様が学生時代にお聞きになった丸田元社長様の言葉が澤田様の胸に刺さり、会社での研究・事業展開の基本として常に考えられて進められてきたことの証といえるでしょう。この事例のような、胸に刺さる言葉や事象が大切で、人間が伸びる基本でもあり、その点からも大学などで学生さんにそのような胸に刺さる言葉を与えることができるかどうか問われているのではとの指摘を頂き、大学人として心に響きました。

また、工学部出身者が大企業の経営者になるときの心構えについても、本質の意識を持ち続けてコミュニケーションを図ることが大切で、自らが経営ビジョンを持ち、それを丁寧に説明することを実践されてきました。特に、経営者になってから、現場を廻って社員との直接的なコミュニケーションをずっと進められたことは、経営の本質を考えた行動と自負しておられます。

人を育てるということに関して、例え年長で経験豊かであっても「育てる」と言うことはおこがましく、人材育成の本質は、人が育つ環境をつくることであるとのコメントは、大学の教育のあり方についても考えさせられることです。

また、育てることに関係しますが、人の評価についても言及され、花王株式会社の評価システムを大きく変えられたことは、正に思慮深い対応で、大学では、大学人が問題のある評価制度を変更することができてないことと好対照でもありました。

「一心不乱」に「素心深考」して研究開発、そして企業経営に携わられた事実は、大阪大学工学部としても誇りです。

1 時間半ほどのインタビューを済ませて、奈良への帰路に・・・。

大阪大学工業会 会長 豊田 政男