

国大化学会「OB・OG と語る会」を担当して

佐藤 登（昭和 51 年電化卒、53 年修士修了）

2024 年 7 月 23 日に本イベントを担当した。学部 3 年生約 80 名を対象に講演形式にて、講演 60 分と質疑応答 30 分程度の割り振りとした。OB として学生諸子に参考になる話とは、自身の経験に基づく実社会での成果や挫折など生々しい現場の実態を知って頂くこと、そしてやがて社会に出ていくときにどのような心構えが必要なのかということを考慮して取り揃えた。その結果、講演演題は「ホンダ/サムスン/以降の業務を通じた仕事の流儀」と設定した。

第 1 章は「ホンダでの仕事で得た教訓」として、最初の大きなプロジェクトテーマであった「自動車の錆問題」に関わったこと。1980 年代のことである。「ホンダが錆問題で潰れてしまう」とまで大きな問題を抱えていたことから、大きな、そして重要なテーマに取り組むことになった。材料設計と腐食機構の定説を疑問視して実験解析したところ、新たな指針を見出し設計図面に反映してもらおうとした。しかし、研究所の天皇と言われる責任者の大きな抵抗に合い、一筋縄では進まなかったこと、その時にどのように打破したかのプロセスをお話した。

結果として、3 年近くの時間がかかったものの、材料設計の抜本的な見直しをしたことで、欧米の市場からも評価して頂き、錆クレーム費が激減した。当時は三重県の鈴鹿製作所で生産技術的な観点で問題解決に取り組んだのだが、製品品質の圧倒的な向上、技術確立、特許取得と全てをやり尽くした感があった。

その経緯を耳にした当時の所長・吉野常務取締役から、「今後はどうしたいの?」と聞かれた私は「これから 12 年後には 21 世紀の扉が開き、自動車業界にとっては環境とエネルギーが最重要課題のひとつになります。私を基礎研究所へ異動させて頂き、それに備えた研究開発をすることが会社と私のためになります」と答えたところ、「わかった、何処に異動しても良いので自分で決めなさい」と。驚きましたよ、その時は。自分で行き先を決めて良いとは何と懐の大きな役員かと思ったら、後のホンダの社長になられた。私が尊敬する経営者の一人です。

1990 年に埼玉県和光市にある基礎研究センターに



異動させて頂いた。すると半年後に、これまた大きなテーマが降ってきた。米国カリフォルニア州から発せられた電気自動車（EV）の販売に関する法規であった。

EV はおろか、電池もモーターも研究テーマとしてはなかったホンダにとって試練となった。私が尊敬する役員エンジニアが私と周囲に向かって「錆と電池」と表現し、「どちらも電気化学反応だから同じ世界、佐藤さんが電池を担当したら良い」と。結局、私が電池研究機能をゼロから立ち上げることを任された。

2000 年まではそれなりの成果を出せたものの、2000 年を越えてから化学電池に対する研究所トップからの風当たりが強くなったのである。王道となっていた大容量キャパシタに経営資源が振られたことから、リチウムイオン電池を始めとする化学電池のテーマは大きく優先度を落とされ、プロジェクトがなくなりかける所まで突き落とされた。私は「電動車にキャパシタの解はない!」と訴えたものの、多勢に無勢となって居場所を失った。

そんな 2004 年初頭に、韓国サムスン SDI からのスカウト案件が舞い込んだ。これが第 2 章の「サムスンでの仕事で得た教訓」という内容である。4 か月ほど考えた挙句、同社の考え方は私とほぼ同じ路線、同年 9 月に同社の常務役員として韓国に渡った。最初の 5 年間は中央研究所で技術統括する立場で技術経営を、6 年目からは本社経営戦略部門での業務を行い、成果を導きながら充実していた時期だった。

その途中の 2006 年に日本から大きなニュースが飛び込んだ。「ホンダが事業化していた大容量キャパ

シタは事業を断念し、以降は化学電池にシフトする」と。

「やはりそうだったか、自分の信念は間違っていない」と実感した瞬間であった。

移籍したサムスン SDI では役員としての責任があり、会社経営に貢献するための多くの施策を打ち出した。同社のリチウムイオン電池を成長事業に飛躍させた一翼を担った。文化が大きく異なる韓国とサムスンというグローバル企業での業務は、新たな仕事術を取得するのに非常に有益だったと今でも思っている。同社において心がけたことは、新しいビジネスをいかにして構築できるかを常に考えていたのである。成果主義、経営判断のスピード感、人脈開拓、メディアを活用する発信力などは現在の業務にも活用している。

サムスンを退社してからの2013年以降は、自由人として業務を行っており、大学教員、企業役員、企業コンサル、経産省「蓄電池産業戦略推進会議」有識者委員、愛知県行政プロジェクトなど多岐に亘るが、いずれも相互に関連する内容が多く自身のためにも大きな刺激になっている。

このような経験から私の仕事術として以下の内容を学生諸子に提言した。

実社会に求められる仕事の流儀

- 自身の力量を発揮できそうな職種の選択、就職から就社へ
- 初めから起業、あるいはキャリアを積んで起業も
- 信念をもった仕事術、信念はリスクにもなり時には衝突も、それでも信念を持ち続ければ他からスカウト（本田宗一郎）
- 就社した先が途中で合わなくなったら新天地を開拓、無理に残ってもストレスが拡大するのみ
- そのためにもキャリアの蓄積が重要、キャリアを武器に
- 情熱と愉しさ、ワクワク感のある仕事を遂行

講演の後に学生諸子から以下のような質問を頂いた。【質問】「佐藤さんはこれまでホンダやサムスンといった企業で人の上に立つ立場でいらっしゃったと思うのですが、組織作りの際に特に注意したことは何でしょうか？」【質問】「自分の専門とはいいいきれない分野でトップに立って組織運営を行うにはどのようなこと（姿勢、意識、行動）が必要だと思いますか？、自分の信念を貫くことの重要性を感じたのですが、団体の一員としての自分と個人としての自分、その時々どのくらい重視して考えるか、価値判断の基準はどのように持っていられっしゃいますか？」、【質問】「先を見越したプロジェクトの推進や中止の判断を行える人と行えない人の違いは何ですか？、

論理的に考えられるようになるために必要なことは何ですか？、自分の力量が発揮できそうな仕事であるか否かはどのような観点で考えて判断されましたか？」等々。

レベルの高い質問を頂いたことから、学生諸子が社会人として羽ばたく際のヒントの一助となれば幸いである。今後はさらに双方で活発に討議することで、「OB・OGと語る会」がより発展することにも期待している。

