

# 生かそう “企業内産官学連携” のノウハウ

産官学連携の必要性がいわれるようになって久しいわけですが、それはやはり新興工業国の追い上げを受けるなかで、日本はこれから価格の安さではなく、高付加価値の製品を生み出すことに生きる道を見いださざるをえないという認識の広まりを反映したものだと思います。日本はもともと、リーディング産業の変遷はあったにせよ、海外から原燃料を輸入し、それを国内で加工し付加価値をつけて輸出することで国を成り立たせてきました。その意味で、これまでも高付加価値路線をとってきたわけですが、それを可能にした諸条件、例えば教育、生産現場の強さ、若く質の高い労働力、さらには海外から安い原料を買うことができた外部環境といった条件は、時代とともに様変わりしました。日本が今後もこうしたスタイルを継続しようとするれば、国の戦略と大学の知恵、そして民間の事業推進力をつなぎあわせることでそれを可能にしなければならないというのは、確かに一つの方向性としてあると思います。実際、そうした要請にこたえるために、国・大学・産業界はそれぞれ、どうすれば産官学連携の実をあげることができるかに頭を悩ませ、さまざまな取り組みを始めています。

このように産官学連携は、日本にとって一つの重要な課題になっているわけですが、私は常々、この課題を克服するための知恵はわれわれ企業人の中にあるのではないかと考えてきました。つまり、「産」を工場あるいは事業部、「官」を本社、「学」を研究所と考えたらどうでしょうか。この3部門は、時としてその立場の違いから意見が対立し、うまくかみあわないことがあります。本社の人間は「工場の連中は財務のことを何も知らない」と言い、工場の人間は「本社の連中はものづくりを知らない」と言う。また、研究所の人は「本社も工場の連中も技術革新の意識がない」と言い、一方、



佐藤 廣士氏

Hiroshi Satoh  
神戸製鋼所副社長

本社や工場の人たちは「研究所の連中はコスト・納期意識がない」と批判しあうような状況です。ところが、それでは立ち行かないことに皆が気づき、互いの連携をはかるようになりました。つまり、企業は立派に「産官学連携」をやってきており、そのノウハウをもっているのです。

私自身、この社内版・産官学連携を推進するために、社員によく言うことが二つあります。一つは「バリアフリーでいこう」。組織と組織の間には摩擦があり、しばしばその摩擦で多くのエネルギーが失われます。そのロスを減らすために、組織と組織の間を埋めろということです。また、「スーパーマンになれ」ということもよく言います。つまり自分の部門だけでなく他部門のことも理解できるようになれという意味です。例えば、研究業務に携わる一方で、工場の実情も分かっていたら、研究成果をスムーズに生産過程にのせることができます。

一つの企業とはいえ、部門が違えばコミュニケーションは不足しがちです。相手の考えを理解するのはたやすいことではありませんが、互いの間に存在する壁を低くするために、それぞれがもう少しエネルギーを費やせば、結果的にさらに大きなエネルギーを得ることができるのではないかと思います。そしてこれは企業だけでなく、国レベルの産官学連携にもいえるのではないのでしょうか。関西には、フランクで本音のつきあいを大切にする風土があります。それは産官学連携を成功させる上での強みではないかと思います。

談