

# 触媒懇談会ニュース

触媒学会シニア懇談会

## 外資系触媒会社での経験

坂田 五常

### 1. はじめに

私はドイツに本社を置く触媒会社に勤務し、富山にある研究所、工場を経験してきた。ドイツを中心に、アメリカ、日本などに工場、研究所を配置する多国籍企業である。いつも触媒学会誌の背表紙に会社の紹介が載っている。本稿では私の経験してきた外資系触媒会社での研究開発の一端を紹介したい。

### 2. 研究会議

R&D 部門は触媒会社にとって重要であり、当社でも大きな力を入れていた。グローバルに研究所が配置され、研究成果と方針は年1回のグローバル R&D 会議で詳細な検討が行なわれた。開催場所は主要サイトのドイツ、アメリカ、日本でローテーションされたが、時にはイタリア、インドなどでも開かれた。出席者は本体から R&D を統括するマネージャー、各サイトの研究所長および主要テーマの主任研究員、営業関係者などで総勢 30~40 名近くである。

会議の運営で特徴的だったのは、各テーマに使われる研究時間の綿密な管理であろう。一人当たりの年間の研究時間（各国によって違う）を算出し、どのテーマに何時間使うかをあらかじめ設定する。研究員を数十時間単位でテーマに割り振る管理は、なかなか馴染まなかったが、管理シス

テムで自動的に経費、予算が算出できるメリットもあった。全世界に数百人いると思われる研究員のマンパワーを、時間単位で R&D テーマに割り当てるという方式は、欧米の会社では一般的な考え方だそうである。

研究成果は営業活動にも有効に活かされた。私の研究所で石油化学系触媒の改善で大きな成果を上げたことがある。大型の触媒で量、質とも競合他社のものより優位であったが、年月とともに性能差が少なくなってきた。抜本的な見直しを1年以上かけて研究し、自社も含め既存の同類の触媒より大幅な反応温度の低減に成功した。大型の石油関連プラントでのエネルギー低下効果は大きく、ユーザーからも高く評価された。触媒ライフも申し分なく、研究会議で参加者一同から大きな拍手と祝福をもらい日本サイトの評価を大きく高めた記憶がある。

私はグループ各社の研究所を訪れる機会も多かったが、研究員が密に配置されている日本と違い、ラボではあまり人を見かけなかった。主任研究員クラスは個室でデスクワークし、自動化されたラボでは高度に教育された専門ワーカーが散見される程度である。

研究員を現場のラボであまり見かけない要因は、大学との共同研究が大きな比重

を占めていたのだ。いわゆる委託研究であり、会社の研究テーマを側面から大きく支えていた。委託研究費は結構高いものであるが、大学での先端的な研究成果の取得、学生の採用などで大いに参考にすべき方法であった。

### 3. 技術・情報・交信力

ドイツ、アメリカの所有する研究データは歴史的にも膨大である。触媒化学の発祥の地として自負を持っているし、あらゆる質問、疑問も即座に解決できた。またオンラインを駆使した情報の検索も上質で、日本のレベルを凌駕していた。これらはアメリカ、ドイツでのコンピューター、PC利用の先進性であったが、モバイルPCの容量、能力が飛躍的に向上してくるとグローバル会議でその利用方法が具体的に紹介された。各サイトでも早く同レベルになって欲しいという暗黙の教育であったろうが、彼らの先進性に比べ日本ではワテンポ遅れての整備になりがちだった事を反省している。

TV会議もごく日常的であった。グローバルな会議のときは、時差の関係でどこかのサイトが時間的にハンディを持つが、それでも顔を直接みて会話する効果は大きいものがある。

早朝・深夜の会議では普段着のままで談笑し、それでもしっかりと議論したことは思い出深い。

### 4. 言葉とプレゼン

多国籍企業である限り英語での作成書類は多い。会話も含めて英語力の個人の力量が問われることも多く、視線の多い会議でのコミュニケーションでは大いに苦労した。幸いサイエンスの分野であり、共通語も多かったので実務には困らなかったが、やはり若いときから本格的な英会話を習得する機会があるのが好ましい。

それにしても外国人社員には2ヶ国語はもとより、数カ国語を操る人も多く、グローバル会社の社員としてその語学能力の高さには驚かされた。日本語をはじめ中国語、韓国語を話す西洋人も多く、若い時からかなり語学の努力をしているとの事であった。

外国人のプレゼンテーション力は秀逸である。ほとんどがPCを使ったパワーポイントを利用していたが、われわれ日本人が思いも付かぬ視点とまとめ方には何度も唸らされた。外国では自己アピール力・討論力がその人の価値と能力を決めるという話も納得いくものであった。

### 5. 人の交流と国際化

各国サイトの研究所では必要に応じて人事交流があった。私が研究所長時代に、アメリカから若い女性の研究者を預かったことがある。あるテーマの研修で1年間滞在したが、何か間違いがあってはならぬと所員一同、大変な神経の使いようであった。市内の高級ホテルに滞在させ、無事に研修を終了し元気に帰国させたときの安堵感は今でも忘れられない。しかしその機会に、所員全体の英会話力が大きく向上したのは思わぬ成果でもあった。

逆に日本からドイツに派遣した研究者もいる。どうしてもドイツのある技術を習得させたくて関係者を説得し実現した。1年間滞在したが、本人の能力とその実績を認められアメリカからも2年間招聘され、さらにドイツ本社に移動するというエリートコースを歩んだ人もいる。現在では日本の研究所でも韓国、中国、インドネシアなどの研究員が常駐し、まさに国際化が進んでいる。

### 6. 裸の付き合い

親しくなるとお風呂まで付き合うこと

になる。日本で開催されたグローバルな研究会議の打ち上げで、箱根地区を観光し温泉でひと風呂浴びて帰ることにした。

入浴スタイルは各国の習慣がよく表われるという。インド人は熱帯性の気候で水浴が一般的であるが、どうしても全裸での入浴を嫌がり、習慣がないからとパンツを履いたままの入浴に固執した。日本での入浴マナーを理解してもらって大風呂の合流に成功。しかしアメリカ人はまさにプライバシーのお国柄で最後まで拒絶し、皆の入浴を脱衣場から面白そうに見ていた。彼らは真夏のゴルフの後の入浴も、ホテルに帰って一人でシャワーするほどの徹底ぶりである。それに比べて、ドイツ、イタリアなどのヨーロッパ勢は全くの無頓着で、前を隠そうともせず堂々たる全裸で立振舞っていた。やはり科学発祥のお国柄か、人体構造の共通性に自信を持っているのであろう。

## 7. おわりに

共通の仕事を通じて多くの外国人と親しく付き合ってきたが、人種を乗り越えて喜怒哀楽、人情、優しさは共通の価値観であることを強く経験してきた。カラオケの好きな人、菜食主義の人、日本酒に夢中な人、日本包丁の収集家など愛すべき人がたくさんいた。

今まで付き合ってきた多くの人たちも既に会社を引退したり、大学の教授などに転職したり第2の人生を踏み出した。しかし今でも折にふれメールの交換は続いている。最近では南アフリカ、イタリア、インド、タイ、中国などの親友から届く季節の便りには心ときめく。長い間外資系会社に勤務できた幸せを感謝しつつ、触媒工業の進展に思いを馳せる。