



## 「To, In, With」によるキャリア形成

下田 雅彦

### 1. はじめに

2017(平成29)年、大分県下の高校2年生380名を前に「大分で働くことの魅力」という演題で話をする機会があった。還暦を過ぎて、遙か年下の子どもたちに年齢差を越えて何をどう伝えたらよいか不安を抱えながら熟考した結果、経験談を交えて「To, In, Withで進路を考えよう」というメッセージを贈った。その時の講演内容の一部を以下に示す。

「進路を考える際に大切にしていること」

- ・ To: どこへ進学するか～地元(緒方町)から大分市の上野丘高校に進学したこと、また、発酵について学べる大阪大学に進学したこと。
- ・ In: どこ(場所、会社)で働くか～兵庫県の清酒メーカーに就職した後、地元大分で働くことを決めてJターンした。
- ・ With: 誰と生きるか・働くか～高校の同級生と結婚した話。それを機に大分へJターンした。三和酒類株式会社に就職し、多くの素晴らしい先輩方、上司、同僚と出会うことができた。

幸い、生徒の感想は「大変参考になった、参考になった」の合計が95%だったことを知り、意を強くした。以来、この考え方の有用性を検証すべく私の中で発酵熟成中であつたが、今回、寄稿の機会を頂いたことで、私の経歴を軸に、この考えを基にした自己流キャリア形成論をまとめてみることにした。なお、英文法的には「To, In, With」の使い方と議論の余地がありそうだが、ひとまず受容いただいたうえで、本コーナー企画趣旨である「バイオ系のキャリアデザイン」について考えを述べてみたい。

### 2. 私のキャリアと「To, In, With」

(1) キャリアのすべては「To」から始まる 自分がどの道(To)に進むか、多くの人にとって2大岐路は「進学」と「就職」ではないだろうか。ここではバイオ系分野を志したことが前提となるが、選択した理由は人それぞれ千差万別であろう。私の場合は、当時、工学部で「発酵工学」を掲げている国立大学は、山梨大学、大阪大学、広島大学の3校のみで、面白そうであったのは勿論であるが、希少性があり就職の時にツブシがきくと考え(漠然と将来、九州・大分で働くことも頭にあった)、大阪大学工学部醗酵工学科に進学した。

4年生の時に意に沿う就職先が見つからず、卒業研究の単位のみを残し1年就職留年した。当時は珍しいケースで、就職か留年か「To」の重要な選択だった。学部在学5年間で学んだ専門知識や卒業研究として2年間携わったパン酵母のミニジャーファーメンター連続培養の経験は、その後、仕事の上で大いに役立った。1年遅れの就職活動では、就職先として事業内容と社風が自分の性格に合いそうと感じた兵庫県の日本酒メーカー菊正宗酒造を希望した。ところが、私以外に希望者がもう一人いて、1社に対して1人推薦という形に最後まで調整がつかず、就職担当教授から2人で話し合いをして決めなさいとなった。相手は仲の良かった同級生で、居酒屋で飲みながら相談した。結局、お互い譲らず、落ちたらその時はその時、となり、無理やり受験させてもらった。私の卒論指導教官だった当時助手(現崇城大学名誉教授)の小川隆平先生には随分ご迷惑をかけたが、応援していただいたのは有難かった。結果的に予想外に2人とも採用となり、その後、同期の醸造技術者として良きライバルとなった。多くの人にご迷惑をおかけし、今でも冷や汗ものだが、20代の私の進路「どこに向うか」の選択は、その後のキャリアを左右する大きな分岐点であった。すべては「To」から始まった。

**(2) 抛って立つ「In」で成功体験を積む** 卒業に当たって恩師の小川先生から、「石の上にも3年と言うだろう。少なくとも3年は与えられた仕事に全力を尽くして頑張れ」と声をかけられた。菊正宗酒造には同窓の先輩が多く在籍しており、何事も真剣に取り組んで上司に可愛がってもらえとの教えだったと理解している。入社後は醸造技術者として基礎的なことを幅広く勉強させていただいた。2年目には国税庁醸造試験所に出向し、9か月間、酵母の遺伝学や変異株取得による優良株の育種の手法を学んだ。当時、私なりに責任感に燃え、与えられたテーマでしっかりアウトプットを出さなくてはと強く意識していたと思う。幸い、いくつか実用性のある研究成果に巡り合うことができた。これまで微生物を活かすバイオ系の仕事に40年関わってきて、多様で貴重な仕事経験を積むことができたのは、この時に抛って立つ「In」で成功体験の達成感を自覚できたのが大きかった。

微生物相手の研究という仕事は根気のいる孤独な一面もある。酵母の育種では、何億、何十億、何百億分の一の確率で有用菌に出会うことになり、後で考えて、たまたま運良く釣菌できたとしか言いようのないことを幾度となく経験した。論理的な世界だけではない運任せの一面があるからこそ、成果の大小にかかわらず、与えられた課題に真摯に向き合い、運を引き寄せることを意識した。その結果、研究に限らず、仕事の取組みは経験的に3年を一つの単位として考えるようになった。1年目は対象となる仕事を身につける。素直に学び、情報収集し、理解を深める。2年目に自分なりの解釈ができ、勤が働くようになる。そのうえでテーマとアプローチを見つけて、問題解決に取り組む。3年目は収穫の年で有効なアウトプットが得られれば達成感をしっかり味わう。不発に終われば視点を変え、アプローチを変えるかテーマを変える。良い結果を得られたときの感覚を重ねていく癖をつけると勤が働くようになり、次のチャンスにも幸運を掴み取ることができる気がしている。逆に、成果が伴わず迷路にはまって自信喪失の時期は後述する「With」に随分助けられた。

**(3) 「With」が人生を左右する** 「With」は誰と生きるか、働くかということの意味し、キャリア形成で重要であることに異論はないだろう。私も結婚を機に大きな岐路に立たされた。就職して4年後に妻や家族のUターン希望があり悩んでいたころ、大分県がUターン希望者の人材ファイル制度をスタートさせた。家族の勧めで登録していたら、三和酒類から声がかかり、制度利用の第1号として転職することになった。新たな境遇での再ス

タートとなったが、5年間お世話になった菊正宗酒造での醸造技術者としてのキャリアと自負が随分役立ち、今日あるのもそのお陰と深く感謝している。

29歳で三和酒類に転職後、私をスカウトしていた当時の社長（後に会長、相談役となった）故・和田昇氏（図1）の直属の部下として、15年近く一緒に仕事をさせていただいた。三和酒類の4人の創業者の一人であり、「いいちこ」を開発した人である。入社して私に与えられた課題は研究部門を立ち上げることで、製造部研究開発室長という肩書きを頂き、一人でスタートさせた。当時、米麴ではなく、麦麴を使った麦100%の麦焼酎製造方法は未開拓分野で、現場では次から次に課題が発生し随分鍛えられた。個別の仕事内容については割愛して、私のキャリア形成に影響を与えた和田氏の二つの言葉を紹介したい。

一つ目は、34歳（入社5年目）の時に研究所が開設され、経営と兼務して自ら初代研究所長に就任した和田氏から「下田君、博士の学位を取りなさい。取らないうちは貴方を研究所長にさせない」と檄を飛ばされたことである。私には到底不可能に思えて、「私は優秀な部下の指導、サポートに徹し博士を育てます」と答えて逃げていた。事実、その後一人、二人と博士が誕生していった。やがてその話題は出なくなったが、心の底に暗黙の重圧として沈着していた。麦焼酎製造の課題であった原料処理方法を新規に開発、実用化し、系統的に理論付けして報文にしたものが、40歳の時に（財）日本醸造協会から技術賞を頂いた。年齢的に、巡ってきた唯一のチャンスと捉え、学位取得に挑戦することを決意した。前述の小川先生（当時崇城大学教授）に可能かどうかを相談したところ、大阪大学生物工学国際交流センター教授（当時、現大阪大学名誉教授）の吉田敏臣先生に推薦していただいた。補足する報文を加えて、「大麦焼酎製造における精麦大麦の原料処理に関する研究」として論文にまとめ、3年後の43歳の時に工学博士（大阪大学）の学位を取得



図1. 故・和田昇氏と筆者（右）。1992年6月、高知市桂浜にて。



図2. (左) 米国 DAVOS BRANDS 社との会議風景, (右) Mr. CHRISOMALIS CEO と筆者 (2019年7月, NEW YORK, DAVOS BRANDS 社にて).

した。ご指導、お世話頂いた吉田先生、小川先生はじめ、部下の協力、多くの方々や会社の支援があつて実現したことで、長年の肩の荷を下ろした安堵が今でも感慨深く思い出され、感謝の念に堪えない。実は、和田氏が私に学位取得を強く勧めていたのは、大分県の経済団体視察旅行でドイツを訪問した際、自分の「社長」という肩書よりも、他のメンバーの「博士」という資格に対して敬意が払われた体験から出た言葉だった。

二つ目は、学位を取った後、実務の第一線から身を引きつつあった和田氏に、「私は、今後何(キャリア)を目指したら良いのでしょうか?」と尋ねたことがある。44歳で取締役研究所長に就任した頃だった。しばらく考えて、「大学教授か社長を目指しなさい」と私の予想を遙かに超えた答えが返ってきた。大学教授は自分の柄ではなく、かと言って、4家の同族経営の会社で社長を目指せと言われても……と、戸惑いしかなかったが、これも私の心に深く沈着した。「社長を目指すくらいの強い意志で経営トップを支える一流の補佐役を目指しなさい」と私なりに解釈し、50歳を過ぎた頃から本格的に経営に関するビジネス書を読むようになった。当然のことだが、製造業では技術的見解が必要な経営課題が多く存在し、技術者として合理的、科学的な判断材料の意見具申を心掛けた。取締役就任から18年後の62歳の時に、夢にも思わなかった社長就任の話が持ち上がった。俄には信じがたい話で大いに悩んだが、創業4家の合意の上という強い励ましの言葉を頂き、次世代経営者と一緒に全力を尽くすしかないと思腹をくくった。現在、「代表取締役社長、工学博士」の名刺を持って、国内外の取引先相手に充実した日々(悪戦苦闘しているというのが本音だが……)を過ごせているのも、二つの言葉を私に与えてくれた和田氏のお陰である(図2)。

### 3. キャリア形成を「To, In, With」で考える

キャリア形成は自己実現と捉えることができる。広辞苑には「自己実現とは自分の中にひそむ可能性を自分で見つけ、十分に発揮していくこと。また、それへの欲求」とある。若いうちは、主役は自分自身であり、夢に向かってキャリアを積んでいく、自分の才覚、努力のみで切り拓いていくイメージがあり「To, In」のみの思考になりがちである。実際に、それを実現した(と思っている)人もいないわけではないが、現実には人は誰と生きるか、誰と共に働くか、など各個人の運命や事情が複雑に影響する。時には、思わぬ人生の岐路に立つこともあり、その要素をここでは「境遇」とした。「境遇とは生活していくうえでの、その人の環境や立場、身の上、まわりあわせ」である。誰と生きるか、働くか、そして出会うかという「With」によってまったく別のキャリアを歩んだかもしれないと気づくのは、人生経験を積んだ後に過去を振り返るときになる。

「To, In, Withとキャリア形成の概念図」を図3に示した。ここで、この図を示したのは、図中に「自己成長」を盛り込みたかったからである。その上で、二つの重要な点を示したい。

第1は、図3で示したキャリア形成=自己実現において、「With」の重要性を早い時期から意識して人生の岐路に臨んでほしいということである。境遇は自分ではどうしようもない運命に近いものである。自分の気持ちと境遇を素直に調和させ、その中で「To, In, With」に対峙していく柔軟性としたたかさを養っておきたい。最初の「To, In」を全うできる人は幸運だが、諸事情で配置転換や転職などにより、「In」が変わる場合は、その後の歩みは思うほど容易なことではない。転職の場合、新しい職場での立ち位置は仕事上の肩書で決まるものでは

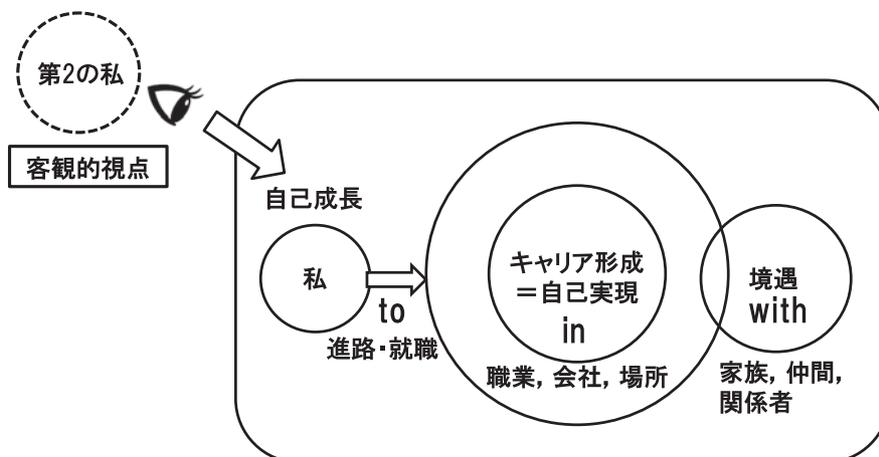


図3. 「To, In, With」とキャリア形成の概念図

ない。人間関係、実績による信頼関係の再構築はゼロではなく、マイナススタートであることを肝に銘じておかななくてはならない。背水の陣の覚悟が必要であり、人間力を問われることになる。この場合、仕事を通じて得た、それまでの経験や人間的な成長が抛り所となり、前述した成功体験の積み上げに対する自負が支えになると感じている。

第2は、自分の中に俯瞰的に「私」を客観視するもう一人の私、「第2の私」を意識する習慣を身につけることの有用性である。私の場合、50代半ばで残りの技術者人生を真剣に考えた時期に、ライフログ（人生の記録＝日記）を始めたことで気づかされた。知識として理解しても実際に図3に示したように思考の世界で「第2の私」が「私」を観察することができるようになったのは数年経ってからだった。誰もがふとした時に無意識下のそれが意識上に現れ、不思議な感覚を味わった経験があるのではないだろうか。これを積極的に生かして自分で自分を育てる意識を持つことで自己成長のスパイラルアップをはかる。ライフログで「内省」を習慣化すると、年齢に関係なく身につけることは可能である。自分の中の可能性を自分で見つけることは容易ではなく、キャリア形成を一元的な自己実現として捉えると壁に当たる。周囲の声に耳を傾け、「私」を多元的に捉える客観的な「第2の私」の視点を持つことで、エンドレスのキャリア形成が拓けてくるのではないだろうか。

#### 4. 経験知を持論として活用する

前述した3年サイクルの考え方もその一つだが、仕事上で得た経験知を持論として磨き活用していくことは応用性があり役立つ習慣と考えている。私も持論がいくつ

かあるが、二つ紹介したい。

一つは、転職したあと、仕事は一人ではなく上司や職場仲間のそれぞれの発想が相互作用することで新しい発想が創発され成功につながることを経験した。1997年に九州酒造研究会で三和酒類の麦焼酎製造技術に関する講演を依頼され、大麦の原料処理における吸水管理技術など、四つの技術開発の経緯を着眼点で整理して「麦焼酎製造における技術開発の視点と事例」として紹介した。その時考案した「1. 先行技術改善型、2. 経験・知識集約型、3. 論理積み上げ型、4. 発想飛躍型の四つの発想法」を意識して活用し、個人の発想法には得手不得手があり、年齢によっても変わることを体験した。後年、『日本醸造協会誌』“巻頭随想”で「技術開発の発想法」（2007）として紹介し<sup>1)</sup>、その後、同誌に「我が社の発想と技術」（2014）として詳細な事例とそれぞれの特徴を解説記事としてまとめた<sup>2)</sup>。最近では、技術系の仕事とは別の分野、たとえば営業系の仕事でも人材活用に応用できると考えている。

経験知による持論をもう一つ紹介する。2005年に農林水産省農林水産技術会議主催の平成17年度農業中核研究員養成研修で「産学官連携による地域振興の実例と課題について」の講演を行った。当社が中心となり、産学連携で麦焼酎製造に適した新品種大麦「ニシノホシ」を開発した経緯を説明したものだが、講演の最後に「産学官連携について思うこと」として考えを述べた。産学官連携はそれぞれの「場・目的」からの発想ではうまくいかない。「機能・人」の連携として捉えると、①基礎研究・応用研究は「技術者視点を持った科学者」、②技術開発・実用化は「経営者視点を持った技術者」、③成果の普及・商品化は「技術開発に理解のある経営者・行政」

のそれぞれ人の連携が重要という内容である。その考えをもとに、2013年に本誌巻頭言“随縁随意”に「産学官連携と技術者視点」として、産学官連携を推進するには、「技術者視点を持った科学者・研究者」の存在が重要であるという持論を書かせていただいた<sup>3)</sup>。技術者に求められている、たとえば「種々の科学、技術及び情報を活用して社会の要求を解決するためのデザイン能力」（日本技術者教育認定基準）などを有する人材の有無が成否の鍵を握ると考えるからである。最近、三和酒類の若手研究者に、日々の仕事を通じて、技術士(生物工学分野)の資格取得を薦めている。共感してチャレンジする若手研究員も現れ、2013年に1人だった技術士が2019年には5人にまで増えた。彼らの今後の活躍が楽しみである。

## 5. おわりに

キャリアデザインを考えるうえで、若い研究者や技術者の皆様に多少なりとも参考になればとの思いから、個人的な経歴に可能な範囲で持論を加えた。変則的な「私のバイオ履歴書」になってしまったが、最後まで読んでいただいた皆様に感謝したい。最近出会った本、山口周

著『知的戦闘力を高める 独学の技法』<sup>4)</sup>には、経験知を持論として磨きをかけていくことの意義が書かれており、「本質を掴み生きた知恵に変換する抽象化の思考プロセス」と看破している。本稿では、私自身の過去を振り返り、これまでの個別の経験知を整理し、普遍性のある「キャリア形成論」まで抽象化することを意識した。出来映えはともかく、その思考プロセスは私自身にとって有意義な作業であった。改めて寄稿の機会を頂いた編集委員の皆様へ深謝致します。

最後に、バイオ系分野のキャリア形成を目指す皆様には、自分の可能性に自信と誇りをもって充実した成功体験の積み重ねに邁進して頂くことを期待して結びとしたい。

## 文 献

- 1) 下田雅彦：日本醸造協会誌, **102**, 161 (2007).
- 2) 下田雅彦：日本醸造協会誌, **109**, 791 (2014).
- 3) 下田雅彦：生物工学, **91**, 687 (2013).
- 4) 山口 周：知的戦闘力を高める 独学の技法, ダイアモンド社 (2017).

<略歴> 1979年 大阪大学工学部醗酵工学科卒, 菊正宗酒造株式会社入社, 1984年 三和酒類株式会社入社, 1989年 研究所研究室長, 1997年 研究所所長, 1998年 工学博士(大阪大学), 1999年 取締役研究所長, 2003年 常務取締役, 2009年 専務取締役, 2014年 取締役副社長, 2017年 代表取締役社長, 現在に至る。  
<受賞歴> 1995年(財)日本醸造協会技術賞「麦焼酎の原料処理に関する研究」  
1999年(財)日本醸友会技術賞「麦焼酎蒸留粕処理と有効利用」  
<趣味> 四季折々の食材と季候を肴に旨い酒を飲むこと