

バイオ系のキャリアデザイン

ブランドハプンスタンス

加藤 高明



現在私は製薬会社の人事部傘下に新設されたキャリア支援室に勤務しています。醗酵工学科の卒業生が「人事部？キャリア支援室？」といぶかしがる方も多いかと思います。2016年4月号の生物工学会誌に大学時代の同級生の藪田氏が寄稿していますが、彼は会社が再編されていくなかで、生物工学研究者として筋を通しておられます。私の方は、会社は同じですが仕事が大きく変わるといふ主体性のないキャリアを歩んできました。とはいえ、今になってキャリアの勉強をする機会を与えられたのと時を同じくして、寄稿のご依頼を受けましたので、自分の仕事人生を改めて見つめ直してみようと思います。

学生時代～就職

私が1985年に大阪大学の醗酵工学専攻・修士課程を修了した頃、世の中は「第一次バイオブーム」といわれ、組換え型のタンパク質の商業生産が盛んに行われ始めて

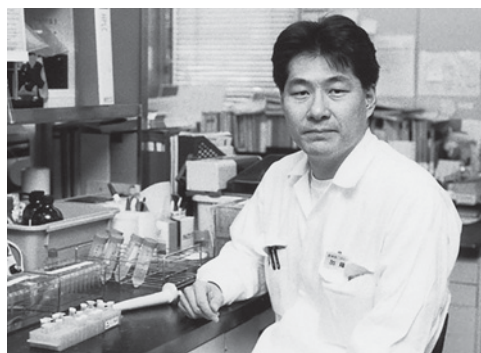


入社当時の塩野義の中央研究所（正門）。今は解体され、研究所は豊中に集約。

いました。その波に乗りバイオに強いといわれる塩野義製薬を希望し、無事内定をもらい、組換えタンパク質を中量スケールで発酵生産するグループに配属されることになりました。合業修一研究室でのテーマ「放線菌の遺伝子工学」は会社の業務とは直接は関係しないのですが、この先、私の人生に大きな影響を与えることになることは予想もしていませんでした。

第一の転機：企業研究者としてのスタート

就職はその人の一生を決めかねない重大な転機なのですが、当時は企業研究もほとんどせずイメージや限られた情報の中で会社を選択していました。したがって入社後のギャップはかなり大きく、入社後に分かったことも多々ありました。たとえば、塩野義製薬はバイオというよりも化学合成が中心の低分子創薬をビジネスモデルにしていました。また抗生物質に強いことも有名だったのですが、こちらも研究の中心は化学合成β-ラクタムでした。そのような状況でしたが、当時としては最新鋭の組換え体の培養設備を擁する新棟が私の入社年に稼働し、開発化合物としてインターロイキン-2の研究開発が進んでおり、私たちが精力的に発酵・精製処方を設定しました。多くの人たちの努力により、1992年に無事上市されましたが、入社早々に新薬の研究開発に関与できたのは大変ラッキーでした。入社して数年間は、次の



一応、研究をしていました

著者紹介 塩野義製薬株式会社（キャリア支援室長） E-mail: takaaki.katoh@shionogi.co.jp

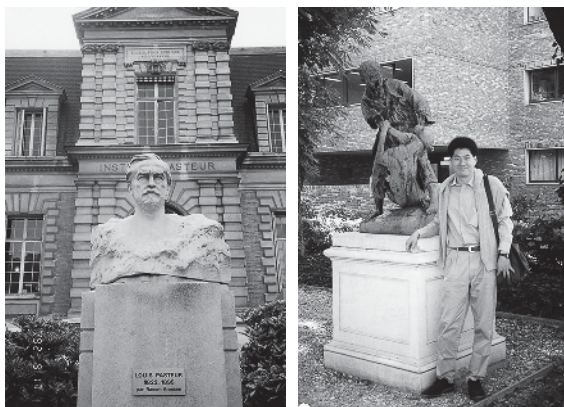
バイオ医薬品が期待されていた流れもあり、大変充実した研究生活でした。

第二の転機；海外留学

しかし、残念ながらその後数年間新薬の種が出ず、研究は縮小され、私のテーマは徐々に探索研究にシフトしていきました。

その時、単に化合物をスクリーニングするだけでなく、たとえば天然物なら生産菌の生理学をちゃんと勉強すべきとの上層部の判断があり、突然私にパリ・パスツール研究所・微生物工学ユニット Julian E. Davies 先生のもとへ1年間、留学しないかという打診がありました。「フランス！？」、当時の私の選択肢にフランスはまったくありませんでしたが、大学の時に放線菌の遺伝学をやっていたことで候補者にあがったようです。また、入社して5-6年経っていて放線菌の研究は会社ではまったくやっていなかったのですが、興味はずっと持っていたので、放線菌関係の論文はフォローしており、Davies 先生の研究もおおよそ把握できていました。このように以前の研究分野もフォローし続けたことがここにきて思いがけずチャンスと呼び込みました。そして偶然にもちょうどその頃の「化学と生物」に、Davies 先生の研究室に留学していた広島大学の杉山政則先生の留学記が掲載され、早速先生のお話を伺いに行きました。杉山先生との出会いは大変ありがたく、家族の後押しもあり、留学を決意することができました。そうはいつでもやはり不安を抱えたままパリに旅立ったのでした。

さて、パスツール研究所では、Charles J. Thompson 博士のチームに属し、テーマは論文でフォローしていた、ある放線菌遺伝子の発現制御に関するものでした。背景は理解できていたので、研究自体はスムーズに進めることができました。また論文でしか見たことがない有名な研究者がしばしば訪問されると同時にラボにはいろんな



パスツール研究所内のパスツール像（左）と狂犬にかまれる少年の像と筆者（右）

国から新進の研究者が集まってきており、その研究環境はきわめて刺激的でした。たった1年でしたがヨーロッパの文化にすっかり魅せられると同時に人と人のつながりのありがたさを感じた1年でした。

第三の転機：帰国後の研究（スクラップ&ビルト）

帰国してからは、微生物エキスの多様性をいかに拡大するか、また当時スクリーニングの主体となってきたハイスループットスクリーニングのプラットフォームに天然物エキスをどうのせていくかに課題を置き、ライブラリーの整備とスクリーニング法の精緻化、化学構造の早期・微量同定などを進めていきました¹⁾。しかし、やれどもやれども、ヒットはできるものの創薬の候補化合物が得られない苦しい数年間が続き、ついに会社としての決断の時が来ました。研究本部長と真剣勝負の議論が続けた結果、創薬にダイレクトに貢献できる微生物・酵素による化合物変換に大きく舵を切り、数十年以上続いてきた塩野義研究所の伝統ともいえる探索研究を凍結しました。「スクラップ&ビルト」は私の人生のなかでも、きつく辛い経験でしたが、研究本部長の真剣さと真摯さのおかげで、チームメンバー全員が納得をし、次の一步を踏み出すことができました。この時の研究本部長をみて私の「リーダー観」が形成されたと思います。微生物・酵素による化合物変換で自分たちの強みを活かしつつ、創薬・開発研究に直接貢献できた数年間でした（当時関わった開発候補化合物は4種類、そのうちの 하나가2015年に上市されました。上市までにかかれこれ10年近くが過ぎています）。

微生物・酵素変換も技術としては有用ですが、自分たちが主導することは難しいこと、また低分子化合物ライブラリーからの探索に偏ってくると創薬もますます難しくなるを考え、タンパク質間相互作用に効果があり、かつ塩野義の化学の強みを活かせるモダリティーを提案したのですが、社内承認を得られず道半ばで後輩にその役割を託し、私は本社に異動することになりました（その後関係企業との共同研究が発表されました）。

第四の転機：人事部マネジャーとして

「4月から人事部で人材育成の責任者として頑張ってくれ。」という突然の辞令で、2009年4月、48歳でまったく経験のない世界に飛び込むことになりました（研究テーマは5年程度のサイクルで変わりましたが、入社してから24年間を研究所で過ごしていたことになりました）。

正直、右も左も分からない、本社の組織さえ頭に入っていない状態で4月1日に本社に本社に出社し、入社式・新入社員研修を見学していました。ぼんやり話を聞いている

と、当時の専務の「どこで生きるかではない、どう生きるかだ」という新人への祝辞が耳に入ってきました。その言葉が私の胸にぐざりと刺さり、目が覚めました。のちにキャリアの勉強をして分かったことですが、まさにこの瞬間がトランジション（節目、転換期、転機）でした。私は人事部マネージャーとしての世界へ向けて、自分の意思で一歩を踏み出し、研究者としての後ろ扉を閉めたのでした。

人事部では、激しい環境変化のなか、これまでの管理の人事から経営戦略を「人」で実現する戦略人事に変革していくことに着手し、さまざまな施策を導入し、目の回るような日々を過ごしてきました。人事部でも研究の人事におられた先輩の指導を受け、どうにかこうにかやってこられたという点で、人と人のつながりのありがたさを改めて感じた次第です。その方には株式会社LIXILグループ執行役員副社長 人事総務・法務担当の八木洋介さんを紹介していただきました。「人はやる気になれば10倍でも100倍でも生産性があがる。人の可能性を100%信じ、従業員のやる気に火を点けることこそ人事の役割」と公言し、実践されており、私の「人事観」は180度ひっくり返りました。

従業員の成長と組織の成長をつなげ、一人ひとりが自律した人材として、主体性を持って行動できるよう、従業員のキャリア自律をさらに促すために、2015年4月には「キャリア支援室」を立ち上げました。この時、GCDF-Japanキャリアカウンセラー資格を取得するため、キャリアについて学ぶ機会を得ることができました。

ブランドハプスタンス（計画された偶発性）

キャリアは計画できるのか？この問いに対しては「No.」と言わざるを得ません。John D. Krumboltz教授は20世紀末に「計画された偶発性」というポジティブな理論を発表しました。個人のキャリア形成をもっと幅広く捉え、「キャリアの8割が予期しない出来事や偶然の出会いによって決定される」と考えます。しかし、その予期しない出来事をただ待つだけでなく、自ら創り出せるように積極的に行動したり、周囲の出来事に神経を研ぎ澄ませたりして、偶然を意図的・計画的にステップアップの機会へと変えていくべきだというのが同理論の中心となる考え方です。

Louis Pasteurも言いました。「幸運の女神は、常に準備している人へのみ微笑む」と。自分の可能性を小さく制限せず、常に考え続け準備をしておけば、チャンスを捉えることができます。

また、私の恩師、今中忠行先生からいただいた、島崎藤村の言葉「情熱をして静かに燃えしめよ、湿れる松明の如くに。」打上げ花火ではない、心底やりたいことを思い続けることの大切さ、どちらの言葉もその人の「志」を大切にできる言葉だと感じています。

キャリアを考えるとき、決して自分の可能性を矮小化しないでください。研究者は研究しかできないのか？と問われると「意外と柔軟性があるのではないか」と思います。実際、塩野義製薬でも今や本社の部長、期待の中堅層に技術系の出身者が多くなってきています。

専門性を極める、複数の専門性を持つ、経営に携わる、いろいろな経験を積んで人生を楽しむ、そのような時代になってきています。学生時代の研究はご自身のキャリアアンカー形成にいちばん近い道ですから没頭してほしいのですがいつまでもそれに縛られ過ぎてはいけません。たとえ博士で入社しても、それが一生のテーマになるとは限りません。大切なことは「社会への貢献」という「大きな志」をもち、環境変化にしなやかに適応すること。皆さんにはもっともっと大きな可能性があります。

塩野義製薬には、「常に人々の健康を守るために必要な最もよい薬を提供する」という「基本方針」（経営理念）があります。そして新中期経営計画では「創業型製薬企業として成長する」というビジョンを掲げました。この目的のために塩野義の人々は「志」をもって、日々仕事に取り組んでいます。環境変化は激しいです。何が起こるか想定できない時代です。だからこそ、何があっても、その道を選んだ主体は自分、自らの意思決定でトランジションを乗り越えた自覚と自信を持つことが大切です。一歩の踏み出しと成長実感大切にしていける、そんな前向きな人生を楽しみたいと思います。

「その偶然、必然かも！」

（出会いと出来事を大切に）

- 1) 加藤高明：生物工学，78, 103 (2000).

＜略歴＞ 1985年 大阪大学工学研究科醗酵工学専攻修士課程修了。同年 塩野義製薬株式会社入社・研究所配属。1991年 パリ・パスツール研究所（フランス）に1年間留学。1997年 薬学博士（広島大学）。2009年 人事部に異動。2015年 キャリア支援室長

＜趣味＞ サッカー観戦（数年前まで和泉市のシニアリーグで、フルコートのサッカーをしていましたが、さすがにもう引退しました。）