

成長の場は自ら造る

神崎 夕紀



はじめに

大学院（農芸化学研究科）を修了して、すでに数十年が経ち、あらためて自分のキャリアを振り返る機会をいただきました。学業や研究にいそしむ皆様にとって、どのようなヒントになるのかわかりませんが、私自身の技術者、そして企業で働くビジネスパーソンとしてのキャリアを振り返ってみたいと思います。

大学時代

研究活動のはじまりは、大学4年になり専攻が決まったときからです。当時、“実験が厳しい”という噂の、“生物化学”教室を専攻しました。特に深い意味はなかったのですが、“生物化学”、“酵素”というものに興味があった、という程度の理由でした。入ってみると、噂のとおり規律やスケジュールが厳しい教室で、毎日サークル活動に明け暮れていた生活が、実験と勉強に明け暮れる毎日に変、その生活は、修士1年が終わるまで、約2年間続きました。実験に向いているのか、実験が上手なのかどうかもわかりませんでした。当時、RIを用いた赤血球細胞のバイオアッセイをほぼ一日置きに行っていたので、数をこなすことで、なんとか実験の精度を上げることができるようになったのではないかと思います。実験を成功させるための準備をひとつでも怠ると、思ったような結果が導きだせないということも、痛いほど思い知りました。思い返せば、その2年間の経験が、体力と精神力、基本的な仕事の進め方、企業に入って経験した第一の修羅場を乗り越えるタフさを形づくったのではないかと思います。当時なにも知らない学生に、日々の生活態度含めて、実験のやり方、仮説・検証のやり方まで厳しく指導していただいた、教授、准教授（当時助教授）には、本当に感謝の気持ちでいっぱいです。そして、修士の2年になると、論文作成や後輩の支援、教室の運営のお手伝いなどに活動が変化し、無事修了をむかえ、

社会に出ることになりました。

社会人になる

大学卒業時は、雇用機会均等法1年目でした。驚かれるかもしれませんが、機会均等法前は、企業の技術者の新入社員募集には、“大卒男性”と書かれていました。男女雇用機会均等法1年目、なかなか、機会にも恵まれず、“そうだ、進学しよう”と思ったくらいの動機で修士課程に進学しました。そして、就職にあたっては、なんとか技術系の仕事がしたいと思っていました。しかしながら、学生が想像する、企業における“技術系の仕事”というのは、非常に曖昧なもので、企業で技術職として働くということ、よくわかっていませんでした。最初に入社した会社は、体外診断薬の開発・メーカーで、その会社の技術者として、診断薬となる素材の評価、素材の組合せによるキット化、抗体の作製などを経験しました。いわゆるベンチャーから出発した企業でしたので、備品や予算など、大学とはまったく違い、常にコストを意識させられました。大学時代と同じような実験をしていましたが、試薬や機器、ひとつ購入するにもしっかりと理由が必要であり、“利益を生むための成果”を強く意識するようになりました。また、自分自身ができることの限界というか、当時の自分の実力も思い知ることになりました。そして、より身近なものづくりをということで、1992年キリンビール株式会社に転職します。「なぜ、転職したのですか？」とよく聞かれるのですが、当時もいまも、一番、私にとってもっとも大事なことは、働き続けるということです。たまたまいくつかの転職のチャンスがあったのですが、医薬関係よりも、人の口に入るものを製造するという安心感から、なんとも曖昧な理由で転職を決意しました。また、約4年の会社生活で、やっと自分の仕事が形になったタイミングであったことも重要な決断の要素となりました。その時は、自分なりに真剣に考えていたつもりでしたが、社会に出て3年か

著者紹介 キリンビール株式会社横浜工場（常務執行役員工場長）

ら4年たつと、慣れと、その先に対する不安などいろいろと入り混じった感情が湧いてくる時期で、確固たる信念というものがあつたかどうかは、いまでも謎です。そして、キリンビールに入社、ここから、私の新たなキャリアがはじまりました。

キリンビールで知る製造現場

キリンビールでは、最初に工場の品質保証に配属されました(当時は、品質管理)。とにかく、自分に何ができるのかもわかりませんでしたし、以前の職場とは会社の規模も人の数もまったく違うので、最初は非常に戸惑いました。たくさんの技術者に囲まれ、私は、ここで役に立つのだろうかという不安も感じましたが、とにかく、“10年後に、生き残れるように頑張ろう”と仕事をスタートさせました。ビールを造る工場の現場も見ることがありませんでしたので、自ら仕事を造ることからはじめました。加えて、当時、女性の技術系社員は工場にはほとんど配属されていませんでしたので、会社としても、どう使ったらいいかわからないというのが現実だったように思います。ちょうど、新しい実験室を作るというテーマがありましたので、それをきっかけに自分にできそうなことをとにかくせせとやっていました。自分でできることを増やし、結果を報告する、気付いたことを少しずつ提案する、の繰り返しでした。思い返せば、怖いもの知らずで、行動の幅をどんどん製造現場へと広げていきました。そのような行動ができたのも、学生時代に鍛えられた、“事実をしっかり把握して、仮説をたてて、検証する”という習慣が土台になったと思います。また、工場の品質管理という部門は、いわゆる分析をする機能もありますが、ちょうど、品質保証という考え方が導入される頃、独立した立ち位置で製造プロセス全体を保証するということが求められる時期でもありました。まさに、仕事のやり方を変えるいいチャンスだったのです。そうして、製造工程に関わりを増やし、学んでいくながら、“ビールを造る”ということにどんどん魅了されていき、製造ラインで技術の仕事に就きたいと思うようになりました。製造ラインで技術を導入したり、新商品の製造に取り組んだり、工程管理、品質管理を技術で支えたり、設備管理をする仕事がある工場に知ったのはこの頃で、学生のころには、イメージすらできなかった技術系の仕事でした。

修羅場に飛び込む

最初の修羅場といえるのは、初めて転勤を経験した神

戸工場の立ち上げでした。とにかく、目の前に製造開始の期限が迫っていて、できる人が、できることをやってとにかく納期を守る。人に聞いたり、考え込んだりしている暇もありませんでした。私が異動してきたときは、すでに製造開始まで3か月というときでしたので、だれも自分以外のことに構ってられないという状態でしたので、ここでも、とにかく自分でできることをどんどんやっていました。そうすることで、いつしかその現場の仲間の一員になっていたというのが実感です。大変厳しい立ち上げでしたが、その時に精神的にも体力的にも耐えられたのは、前述した2年間の実験に明け暮れた毎日があったからだと思っています。立ち上げが一段落したころ、希望を出し続けていた念願の醸造担当で働くことになり、これが、私のキリンビールでのキャリア形成の中心をなすこととなります。醸造工程を上流から下流まで、設備を含めて学ぶことができた時期です。そしてまた、工場でものづくりをするチームの大切さを学び、自分がステップアップしていくことの重要性を認識したポイントでもありました。チームで仕事をして、ものを生み出すことは、ひとりで仕事をして成果を出すよりもとても大きな喜びを感じることができると思いました。そして、チームのメンバーの努力を成果にし、希望を実現していくためには、自分も成長していくことがとても大切だと痛感するようになったのです。最近、“現場で働く方が楽しい、管理職やリーダーを目指さない若手が多い”などの相談を受けることがあります。私は当時、みんなの想いを形にするためには、まず自分の能力を上げ、併せてポジションを上げていくこと、決定の場に自分が参加できることの重要性を強く感じました。自ら想いや夢を実現しようと思えば、自然とそのような気持ちになるのではないかと考えています。したがって、若手の気持ちを変えるというより、責任感を感じられる仕事の機会を経験してもらうことが、リーダーとなっていくことの意味を理解する、もっとも良い機会だと考えています。そのためにも、若手にはいろいろな仕事の機会をつくることに努めています。

もう一つの修羅場

2006年に栃木工場に醸造担当部長として赴任しました。憧れの製造担当のリーダーということで、とてもわくわくしましたし、実際、今でもとても大切な思い出がたくさんあります。初の女性現場リーダーということで、いろいろとマスコミにも取り上げられましたが、本人はいたって普通だと思っていました。お酒を造ること、も

のづくりに対する情熱とチームで仕事をする楽しさ、いずれもやりがいがあり、本当に貴重な経験でした。ところが、この仕事は意外な結末をむかえます。赴任して3年2か月後に、工場再編成（閉鎖）をむかえることになったのです。衝撃の事実を部長という立場で聞かされた時は、なかなか冷静に受け止めるのが難しく、どうしていいかわかりませんでした。しかしながら、同じ工場で一働きつもりで、真面目に仕事に取り組んでいるみんなを、新しい場所に元気に送り出すことが私の仕事である、と心に決め、前向きな気持ちでみんなが新しい場所に行くことができるように、必死で努めました。最終的には、みなさんが、明るく新たな場所に旅立っていかれたので、晴々した気持ちではありましたが、同じ努力であるならば、前に進む仕事にみんなの力を使いたかったと、いまでも残念に思います。そして、そのような経営判断をしなくてすむように、また、会社に貢献しているという気持ちも新たにしました。

キャリア形成ということ

栃木工場を経て、本社生産部、酒類技術研究所とさまざまな仕事を経験しました。このころになると、マネジメント中心業務にシフトしてしまっていたので、仕事内容が変わることに戸惑いはありませんでした。ごく自然に、製造技術者から組織のリーダーにと移行ができたのだと思います。本社の機能は、生産部門ではあるものの、全国にある工場機能のとりまとめや企画などですし、他部署の関わりも多いマネジメント色の強い仕事です。非常にマルチタスクで勉強になりました。一方で、ビールを造る製造工程も複数の工程が一緒に走り、時間軸の違う工程が多数交錯するので、複数の仕事が同時に走るということには、耐性があつたのかもしれません。予想しな

いところで、色々な経験が役に立ってくるものです。キリンビールでの自分のキャリアを振り返ると、最初に品質保証という仕事を得、そこを自分の基礎に、製造ラインでの経験を積んでいくことができました。今でも、後輩には私のキリンのキャリアは、品質保証に始まり、醸造工程をメインに成長した、と答えています。やはり、技術者としての自分の強みがどこにあるのかを明確に言えることは大事だと思っています。これは、どのようなことにチャレンジするとしても、自分の支えになります。そのためにも、強みを本物にするためのインプットが必要です。その時間や機会を見逃さないこと、つまりは、与えられた機会を最大限に活かすことが重要なのだと思っています。仮に、あまり、興味を感じない仕事であっても、深く入り込んでみれば、学ぶことや面白みが出てきます。私は、前職も含めて、さまざまな経験をしてきましたが、つまらないと思った仕事はありませんし、どのような経験であっても、無駄になったもの、無駄に感じたものはありません。仕事の深堀りは、何かしらの糧になると思っていますし、結果的には、強みにもなるのです。成長の場は与えられるものではなく、自ら造るものだと思います。また、本当にやりたいと思っていた機会が、突然、やってくるかもしれません。その時にその仕事をしっかり受け止められる実力をつけておくことも必要で、日々、常にエネルギーをためておいて、本当に必要なときに、自分の力を思う存分に発揮できる状態にしておくことが大事なのです。栃木工場の再編成の際に、メンバーに話をしていたことがあります。「もちろん、会社に対する不満や想いはあると思います。非難はしてもいい。でも、ここから（新しい場所に行くまでの）一年間、会社に対する不満を言い続けたら、その言葉が一番傷つくのは自分です。一年間、不満を言い続けた人と、前向きな言葉を語り、成長する努力を続けた人、どちらが新しい場所で活躍できるかは明確です」と。与え



キリンビール（株）横浜工場 外観

られた機会を最大限に活かして、エネルギーを蓄えていけば、いずれは、自分のやりたいことや、予期しない自分の才能や個性に気づくことができるのではないかと思います。私が、今、これから活躍する人たちにメッセージをと問われたときに、必ず伝える言葉でもあります。「チャンスを活かせる自分になる」ということです。

最後に、私はさまざまな機会をもらいながら、自分のキャリアを築くことができました。それは、自分だけの力ではなく、一緒に働く仲間や支援をしてくださる先輩方がいたからだと思っています。そして、仲間や支援し

てくださる先輩を作るのも、やはり自分次第であると思っています。目の前にある仕事を、“機会”と捉えて、しっかりやりきること、そして、その結果により、信頼される自分になっていくこと、結果として、仲間が増えていくこと、それらが、自分のキャリアを形成するということではないかと思っています。

これからも、自らの成長と仲間づくり、そして、お客様に喜ばれるものづくりに関わっていただけたら幸せだと思っています。

＜略歴＞1988年佐賀大学農学研究科修了。体外診断用医薬品メーカーを経て、1992年キリンビール株式会社入社。国内ビール工場にて品質保証および醸造技術者として経験を積む。その後、本社生産部、R&D本部酒類技術研究所などで勤務ののち、2015年3月キリンビール株式会社神戸工場長、2017年3月同社横浜工場執行役員工場長、2019年3月より同社横浜工場常務執行役員工場長就任、現在に至る。

＜趣味＞おいしいお酒と食事のマリアージュを楽しむ(作るのも好き)。ジョギング、へたなゴルフ、読書など。