

## ◆平成 21 年度 第 5 回(通算第 10 回) 蔵前ゼミ 印象記◆

日時：2009 年 10 月 16 日 (金)

場所：すずかけホール

### 理系出身者のキャリアの多様性

垂水めぐみ (1997 無機材料 MS) 旭硝子 総務部人事センター

「転職? もう転職考えているの?!」質問コーナーでのやりとりだ。就職活動中の学生が「自分は、転職をしながらキャリアを磨き、最終的に納得のできる職に就きたいのですが、こういう考えは甘いのでしょうか」とたずねた。垂水(たるみ)さんの答え:「転職は採用側から見れば、キャリア採用で、即戦力を求めることになるので 新卒採用よりは 募集職種とご自身のスキルとのマッチングが求められます」。こんな具合で、就職を控えた学生には役に立つ話しが満載だったに違いない。垂水さんは、言ってみれば、華麗に社内転職を繰り返してキャリアを磨いている人だ。うちに来ない? と勧誘されて自分の性(しょう)にあった部門が変わるので、いい意味での責任と働き甲斐がついてくる。垂水さんはどのように就活をし、入社後はどうしたのかが、その時の自分の気持ちにも触れながら説明されたので、岐路に立って悩みながら就職問題に向き合っている人には、理系ならば何をやっても ほとんどの職種でその強みを生かせるから大丈夫と勇気づけられるメッセージとなったのではなかろうか。

昨 2008 年の 5 回目にも垂水さんの話を聞いた。この印象記の読者を増やすためにも、何か別の味付けをしたいと思い、素材(裏話)を手に入れるべく、インタビューの機会を狙っていたのだが、懇親会では学生たちが垂水さんを取り囲んでおり、その機会を逃した。逃したといえば、教員としては 垂水さんのようにアクティブで“泊り込みの実験もいとわないう人”に博士課程に進んで欲しいのだが、垂水さんの自己分析によれば、「性格がせっかちで 20~30 年後に花開くかもしれない研究は自分に合わない」ということで Dr という選択肢は消えたようだ。中途半端は嫌いと見えて、就活も徹底的だった。先ず商社に足を運んだが、何となく違和感をもった。その上、自分の専門であるモノ(素材)に口出しをしたい、単なる商社機能だけでは満足できそうにないということで、商社に見切りをつけた。次に、BtoC<sup>\*1</sup>メーカーも考えたが、これもじっくりこず、最終的に素材メーカーに絞った。後は、技術力の高さ、世界での位置、男女の区別無しなどの条件を考えて、旭硝子に決めたそうだ。社会人になった後の経験も含め、垂水さんの後輩に対するアドバイスはこうだ: ①どのように働きたいか(動機)、②直感を信じるこ

とも大切、③自分のモチベーションも大切、④石の上にも 3 年(メリットは後から分かる)、⑤「やってみないと分からない」あるいは「色々やってみよう」と思っている人には社内 Free Agent (FA) 制を勧めたいそうだ。会社は大きく分けて、Leader, Challenger, Follower の 3 つに分類できるそうだ。業界でどの位置にある会社かによって、研究開発の仕事一つをとっても内容が大きく違ってくるので職種名だけで判断してはいけないとのことだった。

垂水さんは、製造マネジメント・生産技術職(3 年間)→技術マーケティング・技術営業職(6 年間)→総務・人事職(4 年目)と多様な職種を通して、様々な経験を積んできた。真空チャンバー内で高品質の蒸着膜を作る製造部門では、その場その場での高度な判断が求められる良品率(歩留り)との戦いの毎日で、さすがの垂水さんも 2 年目はずっとヤメたいと思っていた。技術営業部門のときは、電圧をかけると発光する有機 EL (Organic electroluminescence) を担当した。当時は、世界でわずか 2 社(2 社とも日本)しか有機 EL を量産しておらず、有機 EL の開発をやっているというだけで株価が上がり、海外勢もまさに参入せんとしていたときで、技術営業の腕のみせどころだった。製品を買ってくれそうな会社の要望、競争相手の動向、そして自社の力量を評価して戦略を練っていく。交渉をまとめるコツは、社内外を問わず、キーマンを押さえることだそうだ。といってもこれが一番難しい。垂水さんの たとえ話にそのことがにじみ出ている:「親友になってくださいと言って親友ができるわけではありませんよね」。有機 EL 関係でも実際に垂水さんが力を発揮したのは、補助配線用低抵抗メタル膜の開発だった。試行錯誤の末にようやく満足できる性能のものにたどり着くが、量産の壁が待ち構えていた。営業のために商社をつけてもらうのだからテレビドラマのような話だ。このようにして「死の谷」を越え、製品を世に送り出すという経験をすると人は強くなるものだなと思った。そして、困ったことに、液晶 TV を飛び越して有機 EL テレビが欲しくなった。

<sup>\*1</sup> Business-to-consumer: business conducted between companies and individual consumers.

## 企業が期待する人材像

庄山 悦彦 (1959 電気) 元日立製作所社長, 会長, 現相談役, 元経団連副会長, 現蔵前工業会理事長

乾杯の挨拶に乾杯! という気分で, 日ごろは飲まないビールを一口だけだがおいしくいただいた。講演に引き続き, 懇親会での乾杯の音頭をとられた時におっしゃった一言が心に響いたのだ: 「一年の時に物理を落として目覚めた」。この一言で 庄山さんが日立の社長になられたわけが納得できた。人は失敗によって目覚め 努力し 成長するというご自身の失敗談を通して私たちに訴えられたわけだが, いくら後輩のためとはいえ, 社会的に高い地位を得たあとでは「物理を落とした」とはなかなか言えるものではない。こんな話を聞いて勇気づけられるのも同窓会の魅力だろう。ビールの苦味をかみしめながら, 庄山さんは ビールで言えばホップのような人かなと思った。ビールを飲むたびに庄山さんを思い出そうだ。

ビールに含まれる多くの成分の微妙な味をまとめ上げ一つの絶妙な味にして 私たちを虜にしているのがホップだとすると, 庄山さんが強調された“ $\pi$ 型人間”とも相通じるものがある。T と  $\pi$  を比較すると分かるように 2 本の手 (専門をあらわす縦棒) を横につなぐ (チームワークが得意な)  $\pi$  型人間がこれからの企業に求められるそう。1 つの専門にこだわる T 型人間も 私には 魅力的に見えるが, そういう人は えてして 一度言い出したらきかないゆえ, 大学ではやっていけても 企業では難しいようだ。柔軟性も大切ということで, ここでは  $\Pi$  (ギリシア文字の大文字) よりも軟らかく見える  $\pi$  (ギリシア文字の小文字) を使わせていただいた。庄山さんのレジメでは,  $\Pi$  ( $\pi$ ) 型人間と標記されていた。

私たちの社会は, 「工業化社会」から「情報化社会」を経て, 「知的創造社会」へと変貌しつつあるとよく言われるが, 庄山さん流に言えば, 知的創造社会とは「組み合わせの社会」だそう。いろいろなものを組み合わせて新しいものを効率よく生み出していく; 生物の進化プロセスと似ていて興味深かった。それには自分の専門分野以外のことも分かるようになっておく必要がある。大学も 数年前から  $\pi$  型人材育成プランともいうべき副専門制を導入しているが, あまり普及していない。メリットが実感できないせいだろうか, 学生に気持ちや時間の余裕がないせいだろうか, 教員側に情熱が欠けているせいだろうかなどと悩むが, 基本的には 人は 特別な褒賞が与えられたり 必要性に迫られたりしないかぎり なかなか動き出せない動物だからかもしれない。無人

補給船 HTV (H-II Transfer Vehicle) を宇宙ステーションにドッキングさせる技術を手にした私たちであるが, 私たち自身の行動の制御となると実に難しい。選挙がその典型だ。そういえば政権交代を成し遂げた鳩山さんは, 本学の社会工学科の経営工学で助手をされた経歴の持ち主だと, 前理事・副学長の関口さん (現蔵前工業会神奈川県支部長) から 懇親会のときに 教えてもらった。

庄山さんは, 新潟県高田の出身。高田といえば 冬は雪に埋もれ「この下に高田あり」と看板が出るほどの豪雪地帯だと社会の時間に習った。そのとおりで, 子供の頃は 2 m の雪の中で育ったそう。春になるとその雪がとけ, 植物がいっせいに芽吹いて あたり一面が緑に染まっていく光景は感動的だったらしい。この環境が, 耐え抜けばきっと成功するという庄山さんの信念 (忍耐力) を生んだに違いない。庄山さんの故郷が NHK の大河ドラマ「天地人」の舞台となっている。庄山さんが学生だったときは 3 年次で学科に所属したそう。4 年生の夏に日立の工場で実習をし, 「うちを受けてみないか」まではよかったのだが, 年が明けても連絡がない。就職難の時代でもあったので, もしかしたら 試験の出来が悪く 採用が見送りになるのではないかと気が気でない日が続いた。それだけに卒業直前の 2 月末に採用通知もらった時のうれしさは格別だったそう。まさしく朗報だが, ここから先が雪国育ちの庄山さんらしい: 「連絡が遅かったのは出来が悪かったからに違いない。ビリで入ったのだから人一倍頑張らなくちゃ」。もう一つ庄山さんが一時悩んだ出来事があった。28 年間勤めた強電部門から弱電 (家電製品) 部門に配置換えになったときだ。なにか へま をして左遷されたのではないかと周囲の人に心配して貰ったが, 結果的には その時のローテーションが自分のためになったそう。ローテーションされる人は有望と考えなさいというアドバイスだ。庄山さんに関する紹介記事が載っている蔵前ジャーナル 2008 年秋号 (No.1009) は必読だ。

庄山さんの頭の中には いつも「日本はどうやって生きていくか」という問題意識があるようだ。私たち日本人の特性 (勤勉さ & チームワークの良さ) を考えると日本はものづくりに適している。チームワークのない国ではマネ製品はできるが, 新製品を作っていくのは難しいゆえ, 日本の優位は保てるはずだという。それには人づくりがカギとなるが, 心配

の種がないでもない。日本の人財力に陰りが見え始めているとすると大変だ。大学の責任も重いが、家庭での親子関係、近所の子供関係、幼稚園や小学校での仲間関係の方がより重要なのではないかと、懇親会の雑談で盛り上がった。「人を育てる教育の原点は感動・感激だ」という庄山さんの言葉も印象深かったが、「何と云っても、その都度ベストを尽くすしかない」が私には一番分かり易かった。これを自ら

実践されたのが、A4判2頁のレジメだ（添付PDFファイル）。準備不足のまま教壇に立つことがある我が身を反省した。

**参考資料:** 産業競争力懇談会 COCN (Council on Competitiveness-Nippon) 2007 年度推進テーマ報告「2025 年の日本と産業界が求める人材像」  
<http://www.cocn.jp/common/pdf/daigaku.pdf>

(生命理工学研究科 生体システム専攻 教授 広瀬茂久)