



慶應義塾大学ビジネス・スクール

セント・ポール製薬株式会社

セント・ポール製薬株式会社は、ワシントン郊外の小高い丘の上にあった。本社屋は明るい近代的な2階建てのビルディングで、別棟の工場がそれに隣接していた。慶應義塾大学ビジネス・スクールのケース・ライターは、技術リエゾン・マネジャーの小林茂氏にインタビューするため5にセント・ポール製薬を訪問した。

セント・ポール製薬株式会社は、日本の大手化学メーカーである大倉化成工業株式会社とアメリカの製薬会社の合弁会社であった。小林氏は大倉化成工業の医薬品事業部からの海外出向として、セント・ポール製薬に勤務していた。ケース・ライターのインタビューの目的は、小林氏自身の仕事やキャリアについての考え方を聞くことであった。

セント・ポール製薬のトップ・マネジメントは、8名がアメリカ人で、2名の日本人が大倉化成工業から副社長として入っていた。この2名の外に、本社スタッフに日本人が4名おり、このうちの1人が小林氏であった。工場の従業員はすべてアメリカ人であった。

セント・ポール製薬の売上高は、ここ数年は年率約30%で伸びてきており、インタビューの前年は1億3,000万ドルであった。親会社の大倉化成工業は、セント・ポール製薬以外にもヨーロッパやアジアに多くの子会社や合弁会社を持っており、セント・ポール製薬自身も、ヨーロッパにいくつかの子会社や合弁会社を持っていた。

ケース・ライターが訪問したのは金曜日の午後であった。小林氏は日本からの大学医学部教授に付き添ってユタ大学病院へ案内するための2泊3日の出張を終えてちょうど戻って来たところであった。ケース・ライターは、はじめに小林氏の案内で建物の概要を見て回った。その後、応接室で小林氏と懇談し、間を置きながら日本人を含む数名の本社スタッフと挨拶をした。応接室には大倉化成工業の社長の写真も掲げてあった。

小林氏は現在36歳であった。2年前に妻と子供1人と共にセント・ポール製薬に出向して来

.....

ケース中の固有名称はすべて偽装されている。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール(〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp)。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法(電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない)による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 高木晴夫 (1993年11月改訂)

た。それ以前に海外で生活した経験はなかった。10カ月前に2人目の子供がアメリカで生まれた。

小林氏は、有名国立大学の理学部を卒業して大倉化成工業医薬品事業部に入社し、10年間の勤務を経て、セント・ポールへ出向していた。

5 仕事やキャリアについて聞きたいというケース・ライターの希望に応えるために、小林氏は、
翌日の午後に、会社から車で20分ほどの所の自宅でインタビューを受ける方がよいと述べた。
翌日は土曜日で、小林氏の家の居間で午後の時間を過ごしながら、インフォーマルな雰囲気の中で、ケース・ライターがインタビューを行った。以下はそれを再構成したものである。

10 ケース・ライター： 大倉化成工業に入社してから、アメリカのセント・ポール製薬に海外出向するまでの10年間は、日本でどういう仕事をしていましたなんですか。

15 小林： 僕は入社して、ずっと開発の仕事をしていたんだけれども、わりと早く会社に馴染んだと思う。それで、仕事のやり方もわりと人より早く分かった気がする。開発部の仕事のやり方っていうか、他の部署とどうコンタクトするとかが、わりと早く分かった。それからは、やり方がうまくなってくるね。どういうふうに仕事をやっていくかっていうことは、基本的には、1年目くらいからほとんど変わっていないような気がする。それよりもむしろ、1年目くらいで何年もいるように分かったという感じがする。

20 やっていた仕事は新薬の申請書を書く仕事と、臨床データの解析をコンピューター化するという仕事で、2つの仕事は全然違うけど、基本的には、やり方はあまり変わっていない。何と言つたらいいかな、他の部署とどう調整していくかとか、上司とどう調整していくかとか、あるいはどうまとめめるかというところは、そんなにガラッと変わったところはない。10年間でやり方がうまくなってきた、というのに過ぎない。

25 入社して1年目くらいで分かったのは、僕はこういう世界の仕事では、とても適性があるのかなあ、と思った。会社や仕事に馴染んだのが、本当に我ながら早かったと思う。そしたら仕事は面白いね。入社2年目にして、億という予算を全部知っていて、それで仕事をする。かなりまあ、新入社員としてはやっていたから。

ケース・ライター： 新薬の申請という仕事をもう少し説明してもらえますか。

30 小林： 新薬の開発のし方を先に説明すると、やり方はいっぱいあるんだ。たとえば、化学系の大きな会社というのは、ある1つのものがそこそこ効くというのが分かれれば、そのアナログというか類似化をブワーンと作って、ビヤッパーとスクリーニングして、ピックアップしていく。そ

いうやり方が 1 つある。

そうじゃないのもある。たとえば、バイオロジカル系の会社は、そういうのが不得意だ。だから、どちらかというと生理活性物質っていうか、もともと体にある、まあ結局血液もそうなんだけど、酵素とかそういうものをピックアップして、うまくできるものを作る。そういうやり方が 1 つ。それからたとえば生薬の成分とか、まあこれは最初に言ったカテゴリーに入るけど、そういうものを掘り出してみたりする。後はまあ、日本の会社で言うと、単なる導入で、海外からの出来上がったものを導入することもある。

そういう新薬の開発の中で、僕のやっていた仕事は、新薬のプリ・クリニカルもクリニカルも終わるところで、すべての臨床データが集まってきて、資料を作って行政出版する、その辺の仕事が多かった。申請書類の印刷や校正という仕事も結構あった。その外、今ある製品の製造方法をちょっと変えたとか、物真似製品でいうか、ある 1 つの会社が新薬で出したのを、何年かしたらゾロゾロと、ゾロゾロも作れるわけで、そういうものの申請は比較的簡単なんだけど、そういうのもやる。そういうわけで、研究所と連絡をとったり、品質管理のスペシフィケーションを書いたりした。

ケース・ライター：申請の仕事の一番の難しさはどういう点ですか。

小林：その中でどれだけ自分の知識とかを発揮して、いい方向を持って行けるか、ということだと思う。申請が許可されるように、というのも 1 つだし、社内的にも色々あるわけだ。たとえば、こうしないと厚生省は許可しないだろうけど、そうすると社的に見て具合が悪いとか。つまり、厚生省がこれでは文句をつけてくるだろうというのが僕によく分かる。こう書いたらダメだとか、こういう企画を作ったらいちやもんをつけられるとかが僕には分かる。ところが、たとえば品質管理部に言わせると、これが現実なんだからしようがないじゃないか、これで申請してくれよ、というわけだ。僕はそれはダメだと。それは分かっているけれども、向こうサイドの方が我々にとっては重要で、それが承認してくれなければどうしようもないじゃないかとやりかえす。そういうことがしょっちゅうあるわけ。

調整するためには、品質管理に折れてもらうか、何とか別の道を僕が見つけるしかない。たとえば、非常にうまい説明を見つけて、品質管理なり、研究所なりが言っているようにできるならそうするようにする、ということもやった。でもまあ結局、開発部というところに課せられた仕事は、とにかく早く承認をとれということだから、それを優先せざるを得なかった。

アメリカに来て思うのは、アメリカの FDA (Food and Drug Administration) は日本の厚生省とは全然違う。日本の厚生省ってのはやっぱりお役所で、杓子定規に規則通りにやる。そして、

sample

sample

sample

sample

sample

5 ゼロだ。

だから、逆にそれを社内に納得させるのは大変だ。これはもうずっと常にある問題で、結局、どこの会社でもそうだと思うけど、薬の開発ってそんなに原理、定理通りには動かない。会社としてはそういう問題って、常にかかえている。

最初、「僕はこんな仕事していくいいのかなあ」とやっぱり思ったことがあった。でも結局、もっとよく知つてみると、R&Dとか製造とか品質管理とか、いろいろな人と何度も接触して、の人たちがものすごくきちんと仕事をしているっていうことが分かった。こういうことがものすごくよく分かって、R&D、製造、品管、そういう実際に物を作つて物を検査する人たちは信用しようと思った。その信頼で仕事をしていたってわけだね。だから、役所に対しては、形を整える仕事になつてもしようがない、と思った。実際に物を作る段になつたら、の人たちはしっかりやつてくれる、という信頼で自分の中を整理したわけだ。

今考えても、日本での仕事はものすごく忙しかった。アメリカでの忙しさの比じゃない。一番ひどい時は、開発部の中から、たまたま、女性がゼロになっちゃつたことがある。出産で辞めちゃつてその後に来た人がひどい人ですぐ辞めちゃつたとかでゼロになって、それが4、5カ月続いた時期があった。その時に僕が何をやつていたかっていうと、その女性の机が空いていたんで、その机で経理の仕事をやって、伝票も全部きつてね、それを片手間にやりつつ、こっちで申請書類を書いていた。書いて作つて印刷に出して、その時はメチャクチャだったね。でもまあ、それをやつたおかげでいろいろなことが分かった。だって、金の動きが全部もちろん分かるし、しょっちゅう経理とかそういうところと連絡しなくちゃいけないし、あれは全部分かつた。

それに、開発部っていうのは、ものすごく人数の変遷があつて、最初は17、8人いた。入つた年だ。
25 それからふくれあがつて、今、60人近い。

ケース・ライター：開発の仕事に向いていると思いましたか。

小林：僕の後から入つて來た連中は決して僕みたいじゃないんだ。不思議と。全然違う。僕みたいにR&Dとか製造とか品質管理とかとコンタクトをとりたがらない。彼らはスペシャリストでいたいみたいだ。僕はどちらかというと、ゼネラリストになりたい。そんなところに閉じこもつてもしようがないと思う。彼らには、「印刷屋の代行のようなことをやっていてもしようが

ないから、もっといろんなところに出て行って聞いて来いよ」、とよく言うんだけれど、そういう気にはあまりならないんだな。おっくうなのかどうか知らないけれど。

そういうゼネラリストの仕事が好きになっていったのは、気質的にそういうのが自分に合っていたからだと思う。たとえば、大学時代に、まあ、マンドリンの合奏団の指揮者もやっていたけど、マネジャー的な仕事も時々やっていて、よく覚えているのは、大学同志の合同演奏会の時に、マネジャーみたいな仕事をする。宿舎の手配からホールから、印刷屋から何から何までやる。そういうこと、わりと苦にせずやる。ということは、まあ、幅広く興味があるということで、そういうことやるのがわりと好きだ。ということは、ゼネラリスト的要素がもともと気質的にあるんだと思う。

5

10

ケース・ライター： 日本での10年間の仕事を振り返って、何か特別に思う事はありますか。

小林： サラリーマンの仕事は一生やる仕事ではないなあ——というのは、もう何回も考えたし、今でも考えている。だれでもそうかもしれないけれど、やっぱりそういう気持ちはあるねえ。

サラリーマンの仕事では、せつなせつなで、多少面白いことがあったとしても、人生をずっとやってきてみて、それが「何かをやったなあ」、てことにはならないって常に思っている。それはやっぱり、大学の研究室で仕事をしている人なんかには、多分、分からん、ていう感覚でもあるような気がする。たとえば、サラリーマンで非常にうまくいったとしても、同じようなことをやってきてちょっと責任が増えて、まあ、同じ様なもんだろうね。社長までいけば違うかもしれないけど。取締役くらいになって、ポツと辞めて、それで私が何をやって来たと言えるか——何も言えないんじゃないかなと思う。

15

20

悪い言い方をしたら雑用のかたまりだ。これやったって、「こういうことをやってきたんです」って人に言えるものが何にもないんだ。あるのかなあ、分かんないけど。僕はないような気がする。

そう考えると、何かしなくちゃいけないなあと思う。たとえ何であっても、もう少し、こう「ああいいことをやってきた」と思うことが何かほしい。そういう気持ちは常にある。

25

こういうのは、会社に入った頃から思っているね。研究者みたいになつた人は何がしか論文を書けば、あまり大した論文じゃなくても、残っていくけど、僕らは何にも残っていない。開発した薬が売れるようになったっていうのも、もう1つ、そんなには意味がないね。

どう言うのかなあ。つまり、その中の1つとして自分がやつた仕事がないっていう気がするんだ。研究者は、物をいじるから、それがあるわけだ。極端な話、書類は書いたけど、モノは一度も見たことがないっていうものがあるんだ。「私が書類を書いたモノがこんなモノだったの

30

か」と思うことがある。だから要するに、それがもし承認がとれて売り出されていても、何か人のモノなんだ。研究者だったら自分で手を下して作っていくでしょう。僕らは本当に書類上の話だから。僕も、実物とか生のデータとなるべく見ようとはしたけどね、でも何となく自分の子じやない。

5 僕の仕事は特殊なのかもしれないけれど、工場でもない、研究所でもない、売るんでもない。自分が本当に一生懸命やって、承認が非常にすばやくとれて、すごく売れたってこともあるけど、それで非常にうれしいかっていうと、何かまだ壁がある。

もちろん、たとえば1年半で承認取れるか、3年かかるかでは、会社にとってはものすごく違う。だから、僕がそれだけやったことは会社にとってはものすごいことだとは思うけど。で、そういうことを言う人も全然いないわけではないけれど、一般的にはそんなこと全然考えていないね。だから、本当に自分の子でないっていうか、そういうことが自分の作ったモノという意識で残ってはいかない。

10 やっぱり何か残ってゆく仕事だったらしいと思う。自分なりに非常にちっちゃな工夫はしたよ。たとえば、申請書のこんな沢山の書類の中に、翻訳しなきゃならないヤツがあるんだ。外国論文には翻訳者の名前に入るんだ。何か残してやれっと思って翻訳者の名前として残したんだ。（笑いながら）2つくらい翻訳して、自分の名前をポンポンと入れてやった。そのくらいだね。自分の名前は他には一ヵ所も出てこないんだ。申請者じゃないもんね。こんなに分厚い書類を作っても、一回も出て来ない。くやしいからさ、ポンポンと入れてやった（笑）。

15 会社の中ででも開発部の仕事って主流じゃないね。いや、持とうと思ったら、力、持てるんだ。持てるはずなんだけど、まあ、僕は今、離れちゃっているんでアレなんだけど、持とうとしているなかつた。自分を開発のスペシャリストにする方に向いていたね。

20 そうはいっても、あんな開発のスペシャリストなんて言ったって別に——研究のスペシャリストの評価は、特殊なテクニックとか特殊なシステムがいるからそりや違うけど、開発みたいな所では、厚生省のレギュレーションのスペシャリストなんて言ったって、面白くも何ともないんじゃない。そういうこと、それほど高く評価されていない。まあ、そんなようなこと、やっていた。

ケース・ライター： 入社してもう12年で、管理職になるのは何年目くらいからですか。

25 小林： 会社の中で偉くなりたいという気は、全然ない。今だにない。大体、課長、部長、取締役と、ああいう風になりたいなんて、毛頭ないね。なんでかね？ どちらかと言うと、なりたくないんだと思う。僕は、何かやれっていわれてパワーってやる方が好きで、人を管理する方がイヤだね。

だからアメリカに来る前に、開発のコンピューター関係に新人が2人入っていて、やらせていて、それを一応見ている形で彼らと徹夜もしたりしていて、そういうのをやってるぐらいはいいんだ。課長ではないし、人事的に彼らを管理しているわけじゃない。相談役になりまとめ役になり、世話入役になってやっているくらいならまだまだいい。それ以上になって課長にでもなって、彼らに点を付けなくちゃいけないっていうのはいやだね、だからあんまりなりたくない。

5

でも、いずれなっちゃうだろうね。僕もこっちへ来る時に、主任っていう一応の管理職の端くれになったし。次は課長、部長といくのかもしれない。いろいろとラインであるとかないとかによってあるけど、課長代理っていうのがほとんどなくなったので、次は課長になるね、一応。でも、今の主任は部下なし。

それからもう1つ分かったのは、取締役って言ってもいろいろな人がいるけれど、それからもう1つ突き抜けて副社長、社長となってくると、やっぱり何て言うのかな、人間的にちょっと違う。ある種のポリティックスがないとダメ。ポリティカルなセンスがないと。だから、あの人は仕事ができるし人柄もいいし頼りになるなあ——という人が必ずしも上にいくとは限らない。取締役ぐらいにはなるだろうけど。そういうのが見えてきて、それはもっと非常にハイレベルなところの話なんだけど、僕はそういう風にはなりたくないなあ、と思った。

10

良い悪いという意味ではないけれども、まあ、何ていうかな、適切な表現がないけれども、ある意味で人間性を失っていく所がある。そうじゃないと、のし上がってトップにはなっていけない。のし上がってきて上へ行くって人は、必ず何か違うものがあると思う。権謀術数が必ずある。そういうことの少ない人は、非常によくできて非常にいい人であっても、決してなれない。

こういうことって会社の中にいて、わりとね、わりとというか、ショッちゅうじゃないかなあ。チラッチラッ、と。何かちょっとした一言にそれを感じるとか、そんなもんだ。本当に上の方の話は人間的な冷たさをチラッチラッて感じる。

15

だから、ああいう風にならなきや、ああいう風にはなれないんだと思う。何ていうかな、表面的に非常に穏やかそうに見えるけど、底で冷たい所のある人だというふうに感じる。本当に人のいい人っていうのは、そういうのが全然みえない。とことんいいみたいで、そういう人はせいぜい常務まで。専務、副社長はなれない。

20

やっぱりそういう人物にはなりたくない。そういう人間になりたくないっていうことがずっと続いて行って、課長にならなくたっていいや、と思う。

ケース・ライター：日本からセント・ポール製薬へ出向するというはどうやって決まったのですか。

25

小林： アメリカに来ることになった経緯を話すと、2年前の2月頃に、研究企画室って所で兼務するようになった。その時、研究本部と開発本部とがあって、まあ、それらはもちろん近い関係にあったんだ。開発本部の下に僕のいた開発総務部があって、研究本部の下に研究企画室があった。
5 そこは純粋に企画をどんどんやっていて、ある新製品を導入したりとか他会社との接触とかそういうことを全部やっている、わりと新しいセクションで、そこに兼務しろということになった。結局、そこでレギュレーション関係の知識とか、そういう知識を生かしてやっていたんだ。そこで、チラチラと「英語はどうだ？」っていう話があって、それで何となく5月頃行ってみないかって話になって。

10 ケース・ライター： だれかバック・アップしてくれていた人がいたんですか。

小林： 自分を育てようと思っている人がいるというのは感じた。具体的にだれかがやってるなって感じはする。それは複数いる。その研究本部のナンバーワン、ナンバーツーあたりの人が何となく買ってくれている。やっぱり最初に、ここに来いと言ったのもその人たちだから。

15 それを感じた時には、1つには過大評価じゃないかと思った。過大評価されているんじゃないかなって気がした。期待し過ぎっていう意味で。そんなにできはしないよって思ったけど、まあ今までやって来たことを見てそう思う人がいてもある意味じゃ自然だなあ、と思う。やって来たことの自信っていうわけじゃないけど、何となくいろんなことをゴチャゴチャと関連づけて来たから、そういうのを見て来た人が、アメリカに行ってもできるだろうと思っても不思議じゃないかも知れない。

ケース・ライター： 今、セント・ポール製薬ではどういう仕事をしているのですか。

小林： セント・ポールでは、今、不思議なことに、R&Dにも製造にも品質管理にも、直接的に25 は日本から人が入っていないんだ。つまり、ここの工場は100%アメリカ人がやっている。だから、そういうところと日本との何かゴチャゴチャしたつなぎをしている、まあリエゾンっていえばリエゾンなんだ。

もし日本から専門の技術者が入って来て日本とやりとりすれば、僕は全然要らなくなる。たとえば製造の専門家でももちろんそうだし、品質管理の専門家でもそうだし、R&Dのリサーチャー30 でもそうだ。ところが自分は何の専門家でもない。だから、今みたいな仕事ができるのかもしれない。

それぞれに人が入って来て、製造は製造同志でやりとりをし、品管は品管同志でやりとりをす

るなら、僕の仕事は必要ないわけ。そうなるべきだとは思う。つまり、時々疑問を感じるのは、僕を通さずに、アメリカ人の工場長が日本の工場長とダイレクトにやりとりをしてもいいんじやないか、QCのディレクターはQCのディレクター同志でやりとりしていいんじやないか、と思う。むしろ、僕がいることでそれらを妨げているような気がすることが往々にある。

もちろん逆に、たとえば微妙なニュアンスで日本から言ってくる時には日本語で書いて来る。僕の方も困っちゃうよ。アメリカ人に説明しろって言われても。

5

ケース・ライター： 今の仕事の配属になるということは、日本を出る時に既に決まっていたんですか。

10

小林： 今の仕事のような形で仕事をしてくれよ、というのは日本を出て来る時に言われてたわけでは全然ない。そのギャップがあるから今困っている。日本を出て来る時には、FDAの規制について勉強して来いって送り出されたわけだ。僕が送り出された基盤は研究企画室だから。

15

もちろん今はそこの所属ではない。送り出したのはその研究部長と下の2人あたりがプッシュして送り出しているわけだ。その人たちの期待は、そういう風に勉強してきてくれたらいろいろ後々助かる、ということだったけど、こっちに来てみたら予想に反してというか、そういう風に自分で勉強していく、同時に、「セント・ポール製薬」っていう会社のエンプロイーをしていられるわけがないっていうのが分かった。エンプロイーとしては、ここの利益につながる仕事をしなければならない。給料は日本からではなく、セント・ポールから出ている。だから結局、どんどん首を突っ込んで行った形が今の形なんで、勉強している時間が全然ない。

20

今自分がここでやっていることが日本側のためになっているかというと、一概には言えない。つまり、セント・ポールの製造とか品管とかその辺の人は、自分に今のまま仕事をしてくれた方がいいと思うだろうけど、送り出した研究企画室の方から見たら、ちょっと物足りないと思うかもしれない。何もしてくれていないんじゃないかなと。

25

日本の方へは、こっちへ来て自分の勉強して金をもらっているわけにはとてもいかないんだ、ということは言った。自分の勉強してこの会社から給料もらうわけにはいかないんだ。このためのことをやらなくちゃ、給料はもらえない。向こうは形の上で分かっているから、純粹に技術的な仕事のできる2人を最近新しく送り込んで来たんだ。昨日、会社で名刺交換をしてもらったうちのあの若い2人だ。彼らは日本からの派遣であって、給料は日本から出ている。

30

彼らはやっぱりリサーチャーなんだ。僕はもともと出身が開発だから、FDAのことを勉強するのは僕の方がはるかによく分かる。だから、そういうことをあと2年くらいで勉強しておかないと、やっぱり帰った後何にも知らないって言われるから、ちょっとつらいところだ。アメリカに

4年も行って来て、そんなこと何も勉強してこなかった、じやすまない。でも、彼らがもう仕事に慣れて来たから、これからは何とかなると思う。

FDAの勉強をしてほしいと言った人たちは、今もそう思っている。だから、これから重点をそつちに移していくかないとまずいね。帰るまでに何とかはするつもりだけど、もう始めるといけない。今まででは忙しくて、とてもとてもそんなことのできる状態ではなかった。逆に、送り出して来た方の期待にだけ応えるために、それ以外の仕事を放っぽり出していた方がよっぽど楽だったと思うね。

ケース・ライター： アメリカでリエゾンの仕事をすることになるということは、日本人たちはどうして分からなかったんですか。

小林： 結局日本で送り出している人たちは、アメリカの現実を知らないんだ。僕に本当にそういうことを勉強させたければ、技術の新しい2人みたいにああいう形で派遣してこないと駄目だ。出向ではなくてね。それを両方ともゴチャゴチャやれと言うのはおかしい、と思っている。

日本からはしおりゅう人が来るから、そういう話はするけど、ただ、現実として分かっているかどうか。たとえば、製造とか品管とかの連絡は、皆本社の国際部を通してやりとりする。つまり、研究企画室とは関係ないところとやりとりしている。だから、研究企画室から見れば、あいつは何をやっているのか、ということになるでしょう。僕はそこの反応を知らない。研究企画室からアメリカに来る者は少ないから。

たとえば、ここリサーチの仕事でのコントラクトなんかは、バイス・プレジデントの**さん（日本人）がやっている。その中の分担として、品管関係とかの仕事は自分に任されるわけ。彼の方は、コントラクトのために日本からバイス・プレジデントとして来た形になっているわけだけど、そういう分担をしているというのを日本側は分かっていないんだ。まあ、概略としては分かっているかもしれないけれど、あまりにも分かっていない。たとえば、**さんのやっているリサーチ・コントラクトを僕が全然知らないことがある。仕事を分担するから知らないものも当然あるわけだ。そうすると日本からこんなことも知らないのか、て言われることもある。

しかたがないから、知りませんよって返事をする。だから、送り出した主体としては、あいつは何をやっているのかなっていうのか、何もやってないんじゃないか、と思われているフシもあるかもしれない。ちょっとむづかしい面もあるし、ちょっと困った面もある。

こういうアメリカのセント・ポール製薬っていう会社にエンプロイーとして入って、しかもそこで親会社の仕事をやってたら、セント・ポールのアメリカ人社員がイイ顔しないって言っても分かってもらえない。親会社の仕事だけをやってはいられないってことを、口で言われて分かつ

ているようだけど、本当には分かっていない。ていう気がする。

たとえば、今回のように、日本から来たドクターにアテンドするのは、「クレージー」だとアメリカ人に言われる。僕のアテンドの仕事は、セント・ポール製薬のためにはまったくないんだから、アメリカ人にはまったく理解できないよね。そんなことで何日も何日も外へ出ていたら、あいつはまったくこの会社のためにならないじゃないかと言われてもしかたがない。

本社の国際部からはやっぱりいろいろな仕事が来る。そういう仕事は僕の時間をものすごく食い潰す。何とかを調べてくれとかで、結構時間を潰しちゃうんだよね。たとえば、1つの試薬を購入手配して送ってくれ、なんというのももやっぱり僕のここに来る。そうしたら、まずどこで売っているか調べて、電話して、オーダーして、金送って、モノが来たら詰め直して日本向けに送って、丸1日じやきかないくらいの仕事になる。そんなのがポンポン入って来る。日本からの雑用の仕事と、ここの工場の製造関係や品管関係の仕事をやっていると、FDAの勉強している時間なんてないんだよ。こういうのはなかなか分かってもらえない。おまけに、国際部を通しての仕事に加えて、研究関係は研究企画からダイレクトに来る。仕事が2つの所から入ってきて来る。

変なんだよね。駐在員であって、セント・ポール製薬の社員でもあるわけ。2つの要素がある。で、日本の方から言うと、駐在員の要素を強く感じているし、セント・ポール製薬から見れば、セント・ポールの社員としての要素が強くて、噛み合わない。特殊な例だと思うよ。確かに日本の商事会社のアメリカの支店でも、日本から訳の分からないめったやたらな仕事を処理しなくちゃならないことがあるだろうなあ。日本の商事会社の支店である限りは、それも仕事のうちだから、アメリカでそれをやることは許されるわけだ。でも、アメリカの会社であるセント・ポールでは違う。それが、その辺のことが、やっぱり分からんんだね、日本では。

本当にアメリカの情報を集めたいと思ったら専任でやらないとだめだ。それも大倉化成が本当にそう思うなら、大倉化成が金を出して人を送り込まなくちゃだめだ。セント・ポールの社員としてセント・ポールから金をもらっているんでは、そんな仕事は本當にはできない。

こういうことを大分会社の方に言った。そういう意味では、大分、分かって来たんだ。そういうこと也有って若い技術の2人が送られて來たようにも思う。それでも僕に対しては事情は変わらない。使い勝手がいいからだろうね。

ケース・ライター：あと何年くらいアメリカで仕事をするんですか。

小林：まあ、最初は4年って言われて來たから、あと2年アメリカにいる。

sample sample sample sample

あの若い2人はリサーチャーなんで、FDAのレギュレーションということに関しては、やっぱりまだ日本は僕が持つて帰ると思っている。だから、勉強しないといけない。だから、あと2年は仕事の主体を、少しずつ移して行って、その、日本側が最初に期待していたコトをもう少し補強して帰らなくてはいけない。幸い、今まあ、主体を移して行ってるから。もう少しこなせるようになるだろうし。

やり方としては、昨日ちょっと見た**だとか（レギュレーションの仕事をしているアメリカ人）、彼らとディスカッションしていって、これはどういう意味か、どうなっているのか、そういうことを聞いていって補強していって、質問したり、そのくらいかなあ。けれども彼らの仕事に一緒に入り込んでやるのは無理でしょう。嫌がるだろうし。邪魔だもの。足手纏いになるもの。それはやるつもりはない。こちらで勉強して行って分からぬことだけ聞くしかない。日本では理解がなかなかむずかしいことがある。こっちで2年やって来たから、これから本を読んで分かる、ということが沢山あると思う。だから、これからやるのも悪くないと思う。

あと2年したら、上の子が小学校に行くようになる。こっちの学校に行かせ始めているかどうかの頃だろう。小学校1年くらいはそんなに気にはしていないけど。

15

ケース・ライター： アメリカで仕事をしていても、さっきの話に出たように、「何かをやった」という気にはやはりならないんですか。

小林： この2年間、自分のやったことが残らない、なんていうことは、意識する暇がなかつたね。忙しくて。だから、日本にいる時とは変わっちゃつたね。日本に帰つたらまた感じると思うけど。

日本に帰つたら、研究企画室に戻るでしょう。ショッちゅう外国との仕事がいろいろあるから、たとえば外国とのコントラクトとか、外国からの売り込みとか、そういう所に入り込んでいくことになるだろうな。それがサラリーマンとしては一般的だろうけど、そういう仕事になると、また感じると思う。やっぱり今でも頭の隅ではこのまま行きたくはない、という気持ちはある。
25 それから、上に上がりたくない、ポリティックスをやらなくてはならない管理職に入って行きたくないっていう話をしたけれども、そのもう1つの理由は、接待で飲みに行くのが嫌いだということ。それはどうしてもこれから含まざるを得なくて、気が重い。好きな者もいるんだ。めんどくさそうな顔して本当は好きな者がいる。僕は嫌いだ。それをやらなくちゃいけないというのが、上に行くのが嫌だという大きな理由かもしれない。上に行つたらやらなくちゃいけない。

30 ある程度上まで行くと、営業の支店長になる可能性がないとは言えない。支店長って言つたら、男芸者だよ。だから、それを避けるためには早目に辞めちゃえばいいというのがある。早目に辞めちゃって、何か別のことを見つけるのがいいわけだ。だから、わりとそういうこと、考えるね。

製薬インダストリーの中のプロフェッショナルとして、自分が一人前になるためだったら、接待で酒を飲むというのが必要スキルの1つになるだろうね。だから、一人前になりたくない。だけども、なりたくないですませるわけにいかない。そうなった時にはやめざるを得ない。そこまで考えている。だから、早い方がいいんじゃないかもと思う。そういう気はしている。

それと、仕事をやっても自分のものとして残っていかないというのが、やっぱり大きな要素としてある。

5

ケース・ライター： 将来的に言って、どのように考えていますか。

小林： 将来のこと、常に経済問題と絡むんでね。当然、生活という意味で。でも、本当にやつてみたいのはやっぱり、中世ルネサンスの音楽書とか音楽関係書を翻訳したいということかなあ。でも、それで食っていけるとは到底思えない。それは一種の道楽だね。道楽でやれるぐらい金が貯まらんかねえ、とは思うけど。金貯めて遊んでみたい、ていうんじやないけど、何かやつてみたいと思う。それが金が入ってくる商売である必要はなくて、本当に最低限入ってきて生活ができる程度あればいいと思っているんだけど。

10

ぼやぼやと考えているだけで、まとまった感じとしてはまだ何もつかんでいない。アメリカ生活を終えないとしようがないし。しかし根本には、会社から上にしてやると言ってきた時に何と言うかだ。でも、結構期待している人がいるような雰囲気がある。僕みたいに、ゴチャゴチャゴチャゴチャやってきた人間は少ないから。そういう意味では、便利屋的な意味では、便利だね。だから、別に何でもいいんだけど、ポリティックスのないまともな仕事をして、仕事で酒を飲むつき合いがなくて、そこそこ、まあ最低食うに困らないほどの金をくれるっていう仕事だったら、むしろかわりたい。

15

翻訳の仕事をしたいというのも、どっちかって言えば、とてつけたようなものだという気がする。どっちかと言えば、そうだろうね。最初に「それが嫌だ」という意識があつて、「それから逃れたい」と、そういう意識からだろうね。翻訳したい、ていうのが第一義的だったら、もう抜けている。それが二義的なものだから、ふん切りがつかない。

20

25

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2010.3 RP150