

企業研究者と経営学との出会い

松村 憲吾



私のマネジメントスタイル

「課長さん」になって実践したこと 月桂冠株式会社に入社し21年目を迎えている。現在の役職は総合研究所主任研究員、いわゆる「課長さん」である。私は10年ほど前に佐々木常夫氏の書籍『そうか、君は課長になったのか。』を読んだ。そこには「課長とは課を構成するメンバー一人一人と直接対峙し、部下の成長や幸せのために本気で指導することを通じて、部下の成長を見守り、チームとして成果を上げられるようにマネジメントしていく。(略)部下の成長を確認しチームとしての結果が出たときの満足感は何にもものにも代えがたいものがある」¹⁾とあった。以来、「課長さん」は私がやりたいと思っていた役職である。数年後、実際に「課長さん」となった私は、本に書かれていた内容と経営学の授業で学んだことを実践し、自身の手を動かしての醸造微生物や生物学的、生化学的な研究を一切辞めることにした(本稿は「バイオ系のキャリアデザイン」というタイトルであるが……)。部署のメンバーは「主任は博士号まで取っているのに、なぜ実験しないんですか？僕がもし松村主任の立場なら実験しますが……」と話してくれた。

マネジメントスタイルの選択 研究が好きだから、あるいは、職場の状況などコンテクストに応じて世間には多くプレイングマネージャーが存在するであろう。私は1977年にハーシー(P. Hersey)とブランチャード(K. H. Blanchard)が提唱したリーダーシップ条件適応理論²⁾に従い、部下の習熟度、部下や自身の職場の現在の状況に応じて、マネジメントスタイルを決定すべきと考えた。自身が任されたメンバーは5-7名で比較的若手が多いものの、全員が大学院修了者である。研究の経験値が相当に積まれていることと、実際に個人々人を見ても非常に優秀な研究員に恵まれていたことから、コーチングも取り入れつつ自主性を中心に置くマネジメントスタイルをとることにした。このスタイルはまさに有言実行型で「自

身でやります」と言ってもらい仕事を任せるため、メンバーには「やります」と言った責任が生じる。結果、遂行のための頑張りや粘りも違ってくるため、マネージャーからすれば自発的に「やります」と言ってもらえさえすれば、あとは進捗管理として話を聞くくらいで一見手がかからないように見える。

「何のために」を自身に問い続ける ただし、メンバーに「やります」と言ってもらうためにはマネージャーはメンバーと信頼関係を築く必要がある。「何のためにその仕事をやるのか?」、マネージャーは仕事の意味を終始考え、説明をすることとなる。研究員にとって研究以外の雑務はあまりやりたくないことも多く、時には「課長さん」である自身ですら「何のために」をはっきりと説明できない仕事も存在する。自身が腑に落ちていない仕事をメンバーにやってもらうことは、何とも言いえない苦しい気持ちも生じるものの、自身ではできない仕事や、むしろメンバーにやってもらった方が育成のためにも良いと判断した仕事に対しては「○○さん、××という状況であるため、大変申し訳ないけれどもやってもらえないか」とこちらから頭を下げてお願いをすることになっている。そして置かれている状況に関する十分な説明、および「個人的に松村ならこう判断する」という情報を与えると彼らは自身で考え判断し、最終的には「やります」と言ってくれることがほとんどである。もし「やりたくない」という返事がくる時にはそれは何かのサインであり、マネジメント上の重要なポイントとなる。

メンバーが客観的判断をする手助けをする 社内ではメンバーと定期的に人事面接を行うが、単に評価や成績の確認ではなく「彼らが自身への客観的な評価を行うことを手伝う」ことを念頭において接している。自身と同様に彼らも両親にももらった心と身体で生き抜いていき、ビジネスという生産活動を通じて他のヒトとの関わりの中で何かを為すことが生活でも仕事でも求められている。現状、上司とされる私にすれば、メンバーの存

在は上司部下という関係性の機会を神様から与えていただいたようなものである。私は「トコトンまで向き合う手伝いをしよう」と決意し、「良い点メモ」と称してメンバーの日常業務に見られる考え方の特徴とその具体的な行動を日々就業後に書き留めている。メンバー各自の行動について「上司」なりの解釈をフィードバックし、適性や今後5年のキャリアプランについての考えを面接で本人に開示することになっている。各人につきA4の用紙がぎっしり5枚程度になることもあり、両者とも面接では相当骨が折れるが、真剣さが伝わるので良い信頼関係につながっている。

新たな仕組みを取り入れる 加えて、経営学で学んだリーダーシップ論や多くの他社の友人から教えてもらったことを取り入れ、研究グループ内ではメンバー同士がそれぞれの他メンバーの1年間の活動の中で良かった点やアドバイスを匿名で指摘しあえる仕組みを運用している。上司である私もメンバーから、「場面によってはもっと強い、命令をするような上司であってほしい」というストレートなコメントも頂いた。個人としても組織としても大きく成長してもらい舵取りを私が担っている以上、単に仕事をするだけでなく、快適で、心も能力も成長を感じられる職場を作ることを目指している。

前段が長くなったが、現状の私のマネジメントスタイルを形づくったキャリアとは何だったのか？をこの機会に高校生時代から振り返ってみたい。

高校時代から就職まで

高校時代の部活動 私は高校受験をせずにエスカレーター式に立命館高等学校に進学した。当時は物質的な裕福さと充足感から、思春期特有の地に足がつかない感覚があり、教室での日常の学校生活では、いわば生きている実感が希薄な日々を過ごしていた。しかし私は山岳部に所属し、年に20日間以上は山の上で生活を送る、いわば教室とは少し離れた生活の「場」を持っていた。自然と向き合い、転落すると生命を落とすという死と隣合わせの感覚やリスクの中で安全な手順を踏みながら共同生活を行うことは「生きている実感」を与えてくれた。私は学校生活の中心である教室とは別のところ、いわば傍流で生き活きとし、勉強のストレスからは解放されていた。

「何のためにやるのか」の問い初め 高校3年生になって受験勉強が本格化してから部活動を離れ勉強に専念するようになると「自身は何になりたいのか、何に向いているのか、何になるべきなのか」を考え込むよう

になり、疑問だらけの毎日となった。受験勉強をするために部活動を休止したのだが、結局、考え込んでしまい進路を自身でなかなか決めることができず大学受験の段階で足踏みした。食品の持つ栄養や機能に興味があったので農学を志し、同級生より2年遅れて大学に進学した。思い返すと自身の進路についてトコトン迷い、その上で「自身で決める」という精神的儀式のような経験をこの時に行ったように感じている。以降は「何のためにやるのか」を意識して考えるようになった。

大学・大学院時代のアルバイト 京都大学農学部に進学後、引き続き大学院でも酵素化学研究室にて井上國世教授の指導を受け、中性金属プロテインナーゼであるサーモライシンの研究をさせていただいた。研究の面白さと論理的な思考の実践を学ばせてもらい、とても有意義だったが、この時期も私は研究に専念するような、ある意味、模範的な大学生や大学院生ではなかった。当時、京都の老舗予備校として知られていた檜の実学園にて事務職のアルバイトをしていた。自身もその予備校で学んだ「母校」でもあり、予備校の生徒からは「先輩」と呼ばれ、いわば頼られる「兄貴」のような存在であったり、講師として教える機会も頂いたりもした。知識を詰め込むよりも考えさせることを大事にする素晴らしい教育内容にも心酔し、「先輩」アルバイトを誇りに思い熱心に取り組んでいたが、自身の学生生活の終わりとともに、その予備校は経営者が高齢のため40年の歴史を降ろすこととなった。

経営への最初の興味 自身が本来専念すべき勉学や研究よりは少し傍流で、厳しい競争環境に置かれていく母校の予備校を経営し事業継承することの難しさを目の当たりにした。学生アルバイトである立場上、傍流で見ていたばかりで経営には直接立ち入ることができず心痛であったものの、自身が学んだ場を存続させたいと真剣に考えた経験から「経営」というものを強く意識し、興味を持ったのはこの時期である。事業継承の難しさを思い知った私が、大学院修了後に当時362年の歴史を有する老舗企業である月桂冠株式会社に入社したのは自身の清酒醸造への興味に加え、何かの縁かもしれない。

月桂冠入社後、企業研究者として

社業の傍流での研究 月桂冠株式会社入社後、すぐに総合研究所に配属となった。入社当初の7年間は社業の旗艦事業である清酒醸造ではなく、学生時代の酵素化学の知見を活かして醸造に用いられる麹菌の酵素について基盤研究を行い、酒類以外のいくつかの新製品の開発

に携わった。入社直後の2000年当時は、解析が進み麹菌の遺伝子情報が明らかになる段階で、所属グループ内では遺伝子操作をする研究者が多い中、私は麹菌で発現させたタンパク質の機能解析をしていた。麹菌の有用遺伝子探索と麹菌のタンパク質の高生産システムとを組み合わせて生産したタンパク質を機能解明した結果、麹菌チトクロームP450norは2004年に和光純薬工業株式会社を通じて販売された（現在は販売終了）。また、麹菌フコース特異的レクチンについては東京化成工業株式会社を通じて、2003年10月より研究用試薬として販売されるに到った。このレクチンは、既存のレクチンに比べて病巣細胞のバイオマーカーと考えられるコアフコースをより特異的に認識することが明らかとなった。肝臓がんの早期診断などへの応用が期待され機能研究はやりがいがあった。ただし、企業の行う新規事業として研究を続けたものの、費やした時間と金額のコストに対して、回収額は小さいもので、収益としての大きな成功とは言えなかった。結局、試薬販売では収益性は高くないため、事業についてはライセンスし、研究は中止となった。個人としては単に研究を行うだけでなく、事業化するために必要な生産技術、アプリケーションデータ取得、品質保証、他社との交渉なども含め、小さなスケールでモノを売るのに必要な要素について大いに学ぶところがあり、「研究の成果をいかに商品や価値に結び付けるか」を考える良い機会となった。

業務の傍流にて論文を取り纏め 2007年度からは麹菌や酵母などの醸造微生物を用いた機能性食品の開発チームへと所内異動をした。酒粕の機能性に注目し、高機能酒粕をさらに乳酸菌で発酵させた自社独自成分を製造、配合したアルミ缶ボトル飲料の商品化や、清酒原料



月桂冠総合研究所 醸造酒類研究G
2017年度のメンバーと（筆者は中列右側）

の米麹に含まれる環状ペプチド、デフェリフェリクリシンの大量生産技術開発など、業務上の研究内容も大きく変化した。製造に社内の設備を使用するため、現場の方と良い関係を築くことや、お客様や市場が何を求めているかというアンテナを張る必要もあると気付かされた。

しかし私はやはり本業に専念しない人間であるためか、当時行っていた業務の傍流で（主に定時終了後や土日の時間も投入して）、2006年までの基盤研究業務の際に取得した麹菌フコース特異的レクチンの解析結果について論文にまとめることに精を出していた。自身の説明不足もあり当時の上司と折り合いがつかず苦勞したものの、フコース特異的レクチンおよび他の麹菌有用タンパク質の研究成果とともに論文にまとめることができ、2009年京都大学にて農学博士号を取得した。また、2012年には麹菌の基盤研究にて一緒に仕事をしたメンバーとともに糸状菌遺伝子研究会技術賞を頂いた。

旗艦事業である醸造研究と経営学への志

醸造研究の開始 2012年には月桂冠の旗艦事業である清酒醸造の研究グループへと異動となり、副主任研究者として業務を遂行することになった。それまで私は入社以来、研究職として業務を行い、研究成果をまとめて博士号を取得し、研究者個人としては充実した日々を過ごしていた。しかし、業務自体はすべて旗艦事業である清酒醸造の傍流であり、製品を販売し収益を得る本業の成果に直接は結びつきにくい。目標達成のために業務を遂行する毎年の繰り返しの中で、会社全体における研究の位置づけや意義について課題を感じ始めた。学生の頃の予備校でのアルバイト経験も相まって「収益をあげ、存続する『経営』とは何なのか」、あるいは「社員として自身は自社の理念が体現できているのか」を考えるようになった。同時に月桂冠がなぜ4世紀近く続く長寿企業となれたのかを検証したいとも考え、「経営者の視点」を持つ必要性を強く感じるようになった。

さらには、企業研究者にとっての博士号取得は、研究以外の月桂冠の事業や、醸造および製造部署でのキャリアを進むのではなく、研究者のマネジメントを行うキャリアビジョンを決定的にしているように感じられた。私は基礎研究、新規事業、製品化、マーケティングまで幅広くさまざまな業務に携わることができたが、これまで月桂冠という一つの会社組織の経験しかなく、また研究職という専門職であり続けていることから、自身のこれまでのような偏った経験や立ち位置からだけでは、自身がやがてマネージする研究者メンバーを幸せにはできな

いのではと感じるようになった。

「研究者がビジネスで世の中を幸せにするには？」

2012年、これらの解を見つけるためにビジネススクール進学を決意し、同志社大学大学院ビジネス研究科に私費で入学した。自身主体の「中からの視点」で外の世界を見つめるのではなく、全体を俯瞰して客観的に見る「外からの視点」を獲得し外の世界から自身を、会社を、そして日本酒を客観的に見るため、自宅と職場との往復という毎日の中に中立の立ち位置を挟むイメージを持ち、働きながら進学することを決めた。しかし、ビジネススクール就学期間中の生活は不惑を迎えた自身にはハードなものだった。当時の上司に説明をして理解を頂きながら、平日は毎日仕事を終了してから定時後すぐに会社を出発し、夜間に授業を受けたり、予習のため本を何冊も読んだり、課題のレポートを作成したりして、大学院から帰宅する時刻は夜中の2時か3時となり、土日も一日中図書館に籠って勉強していたため睡眠時間が2-3時間の日が何週間も続くという状態で、会議では堪え切れず居眠りをしてしまうこともあった。ただ修了の際には、精魂を尽くした甲斐あって、学んだ経営理論を自身の課題へと応用・実践した修了レポートを作成し、経営者視点で仕事を見つめ、他のヒトにも読んでもらえる月桂冠の経営戦略を自身なりにまとめることができた。

働きながら学んでみて キャリアをストップせず、傍流で経営学の勉強を2年間続け、何とか2014年には修了することができた。働きながら大学院で得られたことは二つあった。第一に人的ネットワークである。ファイナンスがご専門でご指導いただいた大久保隆先生をはじめ、ビジネススクールの先生方との個人的な親交は修了後も続いている。40代となって仕事のことを相談できる師匠ができ、客観的かつ専門的な視点からのアドバイスを頂くことができ、現在もマネジメント遂行上の指針とすることができている。また、苦労を共にした異業種の多くの友人たちと悩みを共有し、お互いにMBA同士として、いわばコンサルをしあいながらブレイクスルーを見だしあうようなこともある。異業種であっても意外とその悩みの内容は似ており、共に更なる見識が広がった。業種や立場を超えた人脈はまさに財産だと感じている。第二に自身を知れたことである。ビジネススクール入学前は経営学を学べばさまざまな知識を獲得でき、いわば「何でもできるスーパービジネスマンになる」と思っていた。しかし実際に修了してみると当初の予想とは大きく異なり、自身が「できること」以上に「でき

ないこと」の方がむしろ明確となった。この発見は非常に大きく、できない自身を知ることで周りの人を活かすこと(周りの人にうまく気持ちよくやってもらうこと)を最優先に考えるようになり、本稿の最初に述べた自身のマネジメントスタイルの定着につながった。同時に、仕事や人の見え方が大きく変わり、楽しみの見つけ方、仕事の工夫の仕方がわかるようになったのは大きな進歩であった。また、外の視点から月桂冠、日本酒を見た結果、いずれも誇りに思っている、愛すべき魅力を持っているということが明らかとなり、少し恥ずかしい言い方とはなるが、何より自身が仕事や月桂冠、日本酒とのかわりを愛していることに気づかされた。

理論の学び→実践→学びのサイクル ビジネススクール修了後の2017年には、会員数が500人を超える修了生を中心とした現役生や教職員をも含むネットワーク組織DBS(同志社ビジネススクール)ネットワークの代表に就任し、非常にフラットな組織における組織運営を学ぶことができた。仕事以外にも経営理論の実践の機会を持ち、うまく行った内容を会社の研究所組織に取り入れた。これが本稿2ページ目に記載した研究グループ内のメンバー同士がそれぞれの他メンバーの1年間の活動の中で良かった点やアドバイスを匿名で指摘しあえる仕組みである。

また、2018年からは日本醸造学会若手の会の運営委員長としても活動をしている。こうした組織運営も経営理論実践の場として活用し、非常に良いネットワーク(仲間)に恵まれている。そしてビジネススクール修了から4年が経った2018年には京都大学経営管理大学院経営科学専攻(博士後期課程)に進学し、経営やマネジメントをより科学的にアプローチし、現在二つ目の博士号(経営学)取得を目指している。

まとめ バイオ研究の傍流にて

振り返ってみて 今回、新城雅子先生より本コーナーへの寄稿のお話を頂いたのを機に、自身の高等学校からこれまでのキャリアパスを振り返った。振り返ってみると、私はデザインがしっかりできていたとは到底言えないキャリアパスであった。ただ上述したように、仕事をしながら「何のためにやるのか」については常に意識し考え続けてきた。また、自身の心は本業に専念するマジメさが少なく、傍流にて力を注ぐことが多かったというのが事実である。結果、本職としてバイオ研究に関わっている(いた)という点は本稿を読まれている方との共通点かも知れないが、自身は専門職になりきれず、

応用範囲を少し違うところへと展開したキャリアパスである。

キャリアデザインのあり方 「準備万端に描かれたキャリアビジョンに合わせたアプローチ」は当事者である誰にとってもかなり難しい。その一方で、現実の人事面接では「課長さん」はメンバーがキャリアデザインをする手伝いをする役割を持っている。たとえば「会社のマーケティングやブランディングをやりたい」という若手研究員もいるが、その人には「個人のブランディングを組織の中でできない人は会社のブランディングをできるわけがない。君を客観的に捉える手伝いをするので、会社組織の中で君自身の差別化やブランディングのやり方をまずは一緒に考えていこう」と話をしている。自身がこうしたキャリアパスとなったのは意図的ではないため、本来は他人にキャリアデザインのアドバイスなどすべきではないかもしれない。しかし、若い方に自身を大きく超えてもらうために、後で振り返った時に「こうするのが良いのではないか」と感じた自身の「経験知」について僭越ながら以下にまとめることとする。

器と役割とのバランス まずキャリアの根源には、漠然としていても良いので「何のためにやるのか」「何を成し遂げたいか」という自身の心の声があるべきで、そのプロセスであるキャリア(立場)によって生じる「評価」に捉えられ過ぎてはいけなさと感じている。個人的にはその人に課せられた立場(役割)とその人が持つ能力(器)においては、まず器を大きくしてからその後で役割を仰せつかう方が望ましいと考えている。「地位が人をつくる」という諺もあるが、この諺はキャリアを描く本人ではなく、その周りの人に向けられた「環境が人を育てるので、思い切って若い人に機会を与えるのが良い」という意味であると考えている。「立場」は目に見えやすく、一方でその人の器は見えにくい。キャリアを描く本人は事前に能力を伸ばすこと、それを想定した考えを持っておくこと、このことが本人にとっても組織にとっても結果的には理想的ではないか。器を大きくする

ことは貯金、まさに蓄えそのものであり、逆に自身の器よりも大きな役割を仰せつかう場合、その人は借金を背負ったようなものである。その場合、周囲からの評価、劣等感や何らかの虚栄心に囚われて、終始、自身を大きく見せることをしてしまい、良いキャリアとはならないケースも多いように思う。短期的に結果が出ない時、タイミングなどもあり役職や地位、ポストなどに恵まれない時は、評価されないことで腐るのではなく、その猶予を自身の器を大きくするチャンスと捉え、しっかり蓄えをすることを念頭に置いて挑戦していれば、結果的に「幸せなキャリアだった」と言えるのではないか。本稿の最初で紹介した書籍『そうか、君は課長になったのか。』は「課長になってから、課長の勉強をしているようでは遅い。係長のときには課長のつもりで、課長のときには部長のつもりで、部長のときには役員のもつりで考えるのです」と書かれていた。そしてそこには「プレイングマネージャーにならないこと」も書かれている。

個人の中にあるダイバーシティ 近年は「人生100年時代」と銘打たれ、働き方改革による時間の有効活用、加えて副業を行うことがそれぞれの仕事に好影響を与えらるゝとして注目されている。実際にキャリアパスも多様化の時代である。私の経験に基づく、生活費獲得のためという短期的な視点ではなく、自らの心の声から傍流に精を出すことは、いわば「個人の中にあるダイバーシティ」につながり、複数のキャリアを持つことと同じ効果が得られることもあるようだ。

参考になるかはわからない本稿を最後までお読み頂いた皆さまに心から感謝したい。

文 献

- 1) 佐々木常夫：そうか、君は課長になったのか。p. 14, WAVE出版(2010)。
- 2) Hersey, P., and Blanchard, K. H.: *Management of Organizational Behavior*, 3rd. ed., Prentice-Hall (1977). (山本成二ら訳：行動科学の展開：人的資源の活用－入門から応用へ、日本生産性本部(1978).)

<略歴> 1999年3月 京都大学大学院農学研究科応用生命科学専攻修士課程修了, 同年4月 月桂冠株式会社 入社 総合研究所 配属, 2016年4月 月桂冠株式会社 総合研究所 主任研究員 現在に至る。2009年7月 京都大学 博士(農学), 2014年3月 同志社大学専門職大学院(経営学)修了, 2018年4月～ 京都大学大学院経営管理教育部経営科学専攻(博士後期課程)在籍。

<趣味> 経営学理論を实践すること