

本立道生*

対談 中国経営トップのリーダーシップストーリー

第24回

異文化の絆はリスペクトから

テルモ(中国)投資
董事長兼総経理

柴崎 崇紀 氏 × 大城 昭仁



柴崎 崇紀 (Takanori Shibasaki) 氏
テルモ上席執行役員
テルモ中国地域代表、テルモ(中国)
投資董事長兼総経理

1986年テルモ入社。業務部、生産本部、社長室で、主に海外への生産投資関連業務に従事。1994年に海外出張、95年上海事務所設立、96年長春テルモ駐在、99年テルモ杭州駐在、その後2007年経営企画室に帰任。08年テルモ杭州への再赴任、14年本社SCM推進室長、1年半後16年より北京駐在(現職)。中国駐在期間約20年。

テルモ

北里柴三郎博士をはじめとする医師が発起人となり、1921年設立。国産の良質なガラス体温計、国産初のディスポーバブル注射筒(※1)、血液バッグ、ソフトバッグ入り輸液袋、世界初のホローフィバータイプ人工肺(※2)などを開発製造し、その後心臓血管カテーテル領域に進出。テルモ(中国)投資は傘下に販売会社、製造会社、合弁製造会社等を有するホールディングカンパニーとして2011年に設立。

*1:日本国国立科学博物館産業技術史資料情報センター「重要科学技術史資料」

*2:公益財団法人大河内記念会 2015年度大河内記念賞受賞業績

インヴィニオアジアホールディングス代表取締役CEO
インヴィニオCHINA董事長

※『君子務本、本立而道生』(「論語」学而篇より。君子は本を務む、本立ちて道生す)。立派な人は根本的な事柄を大切にする。それがしっかりとしていくこそ、初めて各々の進むべき道が見えてくるものであるという意味。

大城 会社を経営される上で、何を大切にされていますか。

柴崎 1994年に中国に来て以来、非常に大事だと感じているのは“リスペクト”。人を尊重する精神です。

社会環境や教育内容も違う中、まず相手を知ることから始めなければと。日本のやり方を押し付けずに、信頼関係を醸成しつつ最適な方法を見出していく誠実さが肝要です。頭ごなしに決めず、話を聞く。嘘をつかない。良いことも悪いことも伝えて、その反応に対して真摯に応える。その積み重ねで、この人は信用できると思って貰える。

これが、中国でやっていく上の基本的な行動原則となっています。

大城 中国での人材育成についてはどのようにお考えでしょうか。

柴崎 まず、中国の優秀な人材と信頼関係を築き上げ、彼らが活躍できるようにすることが非常に重要です。同時に、仕事を始める初日から、自分の後継者やナンバー2、3は誰なのかを考え始めます。テルモ杭州(生産法人)の総経理は、私が最初

に杭州に駐在した頃に直属の部下だった中国人で、20年近く仕事を共にし、強い信頼を置いています。初めて会った日から、色々な局面を通して互いに真剣に向かい、意識を高め、向上心を持ってもらう。自発的に成長する環境を整え、結果に繋げてもらう。それが私が中国で一貫してやってきた方法です。

大城 赴任された頃の中国では、信頼の構築は今よりもっと難しかったのです。

柴崎 年上の部下とは、日本人の代表として話す局面が当時は求められていて、そこでも、相手の尊重が第一歩だと感じました。また、正直痛い目にも会いました。

管理部門の責任者だった時、財務部長との部下である課長を呼んで新しいコスト管理の体系と方法について指示したら、部長が激怒しました。なぜ部下にまで話すんだ、自分を信頼していないのか、それは侮辱だと。びっくりして謝りました。

大城 トップであっても、任せたリーダーの頭越しにその部下に指示する権限はないのですね。

信頼を積み重ね、組織をつくる

柴崎 一方、現場の把握も重要で、私にとっては“栄養”となります。例えば杭州ではマネージャークラス以上の80人と、毎年1回一对で対話させて貰いました。プライベートも含め、今一番大変なこと、会社への不満や悩みなど。部下を見ればその上司の仕事ぶりも推察できます。

大城 唐時代のマネジメントの教科書「貞觀政要」の教えと同じですね。長い駐在期間で、中国での人脈も相当広がっていらっしゃるでしょう。

柴崎 そうですね。しかし一番大事なのは年数よりもEQ(情緒的能力)です。いくら頭が良くても、駐在年数が長くとも、人間関係を築けない人は海外で成功出来ません。この人ならと思われる人間的魅力。そして文化、歴史、言葉などを学ぶ姿勢も必要です。2002~2003年にはSARSが大流行し、大多数の日本人が帰国した中、我々は残る道を選びました。

仲間である中国人がそこで働いているのです。その後市政府から「この様に大変な状況下でも、あなた達は帰らなかった」と表彰され、花束を頂きました。今でも当時の市の幹部とお会いすると話題に上ります。

大城 その時の判断も、信頼関係を築くひとつのきっかけになったのですね。

医療を通じて“中国”社会に貢献する

柴崎 人の命を預かっている、と

いう責任感もありました。例えば当時、日本への年間出荷数が1億2000万本を超える重要な医療機器もあったのです。同時に、日本の医療を支えてくれているテルモ中国の皆さんの大切さと、彼らなしには生産はおろかスイッチひとつ押せない自分の無力さを痛感しました。

だからこそ、テルモという会社に人生を預けてくれている彼らを大切にして、テルモで働くことに喜びを持って貰いたいのです。

大城 日本で御社の「コアバリューズ」を世界に展開するお手伝いをしながら、皆さんに抱く社会的な使命感と、品質への強い信念に驚きました。

柴崎 医療の品質に上限はありません。我々は自社の人間をよく、「テルモチック」と表現しますが、中国でもテルモチックな人が多いんです。愚直なまでに真面目で、ひとつひとつをしっかりやり切ろうとする。テルモの企業理念である「医療を通じて社会に貢献する」を、彼らは「医療を通じて中国社会に貢献する」とも読み換えて、日々考え行動しています。

お客様から、テルモでなければと言つて頂ける品質は、我々の誇りです。それを中国の地でも実感して貰えるよう、会社を育てていきたいと思っています。例えば自分の親の治療に自社製品が使われる。誰もが自分の会社を知っていて、自分たちが中国の医療を支えていると想える。そんな誇りです。

大城 最後に、中国で頑張る方に元気の出る一言をお願いします。

柴崎 中国社会では政策も変化めまぐるしく、新たな法律、規制、



大城 昭仁
インヴィニオアジアホールディングス
代表取締役CEO
インヴィニオCHINA董事長

野村證券、独立系投資会社を経て、2004年にインヴィニオ入社。100社を超える上場企業において、次世代リーダーの育成、営業組織のパフォーマンス向上、組織のペクトル統合などのプロジェクトを主導。11年よりインヴィニオチャイナ董事兼総経理CEO、16年より現職。社団法人日本証券アナリスト協会検定会員(CIMA)、国際公認投資アナリスト(CIA)。上海市浦东新区外商投資企業協会常務理事。中国の大手研修雑誌の理事も務める。

条例に、日々緊張感を持って対処し続ける総合力が試されます。しかし、そうした環境でも出来ることは山ほどあります。日本に比べて自由な部分もあり、スピードも速い、様々なチャンスも広がっています。そういう環境にやりがいを感じられる人は、ぜひ中国で挑戦して頂きたいと思います。

INVENIO CHINA

Discover the Potential for Leadership
英必諾企業管理諮詢(上海)
(インヴィニオチャイナ)

1997年にマッキンゼーのOBによって設立。経営的視点から、人材育成、企業文化の変革や理念の浸透に取り組んでいる。研修やワークショップ、オフサイトミーティングの場を使い、組織・人材の潜在力をEduce-引き出して顕在化させる独自の手法に強みを持つ。

■上海市徐匯區天平路320弄25號(上海)
深圳市南山区海德三道168號 航天科技
廣場B座16樓A20室04(ATLAS畫廊)(深圳)

☎ 021-6437-0001
✉ <http://www.invenio.cn/>
✉ infochina@invenio.jp