

# 本立道生<sup>※</sup>

対談 中国経営トップのリーダーシップストーリー

第1回

## 「魂の自立」で本質をつかむ

トヨタ自動車(中国)投資  
上海分公司 総経理

インヴィニオチャイナ  
総経理CEO

阪本 敦 氏 × 大城 昭仁

当対談では、「本立道生」のために生かせる人生のヒントを探るべく、毎回日系企業の経営トップを招き、その方の世界観や人間観、リーダーとしての持論をお聞きます。第1回は、トヨタ自動車(中国)投資上海分公司総経理の阪本敦さんです。

### 無私でものを見る

大城 今日阪本さんの行動原理や意思決定の「本(もと)」に迫って、読者の方の「本立道生」のヒン

トにできればと思っているんですよ。

阪本 「本」といえば、僕には「人間スクリーン理論」というのがあります。人間の発する言葉や行動はすべて人間というスクリーンに投影されたもので、必ずその奥には光を発している「光源」があり、これこそがその人間の本質だとする理論です。

大城 光源ですか…。どうやったら光源を見ることが出来るのでしょうか？

阪本 人とコトの間に距離を置くことです。無私になることです。客観視と言ってもいい。成都の合弁工場で管理部長をしていた時、中方のトップに対して会議の中で、僕はあえて彼と別の意見を言うことがよくありました。でも、これは必ずしも自分の意見として反対だった訳ではなかったんです。

大城 会社として一番正し

い経営判断をするために、あえて別の角度からの意見を言う。本当の自分の意見と、自分の行動を切り離す訳ですね。

阪本 そうです。本当によくぶつかった(笑)。でも僕が成都を離れる時、彼だけはサシで送別会をしてくれました。お互い、無私でやっていることが分かっていたので強い絆がありました。部署や人種の執着から離れ、無私でぶつかれば本質に迫ることが出来ます。スクリーンに映る映像ではなく、その光源だけを見つめ、そこから学び続ける。ただ、それだけです。

大城 阪本さんにとっての光源とは何なのでしょう？

阪本 うーん。難しいですが、一言で言うと、「意味」と「価値」です。そのためにはコトの本質は何なのか、中長期的にはどういう位置づけになるのか、他の多様なものに応用が利くのか、この3方向から無私の気持ちで考え抜くのです。よく「時」「処」「人」といいますが、実施案がそれに合っているのかを冷静に見抜くのです。それを実現するため

に、僕は「エクスハイブリッダー」になりたいと思っています(笑)。易経、道教、論語、孫子、禅のエキスをハイブリッドして、さらなる高い「精神的な背骨」を作っていきたいです。

### 四川大地震での経験

大城 易経というのは珍しいですね。

阪本 時をどう読むのか、コトがどう変化していくのか、その法則性と対処法を知っていると、ありのままのいまを受け入れられ、慌てません。易経とは、結果からさかのぼってなぜそうなったのかを記載した数千年に及ぶウィキペディアなのです。

大城 無私のためには、人とコトを切り離すだけでなく、人と時も切り離す必要があるということですか？

阪本 そうです。時を読み、兆しを察して、時に合った行動をとれば、時が自分に味方してくれます。僕は2008年の四川大地震の日、成都の合弁工場にいました。約9万人の人が亡くなったあの日、総経理も副総経理も留守でした。電話はまったく通じません。事態は一刻を争う状況でした。現場を把握している管理部が当面の意思決定を行うべきだと判断し、情報収集や保安、工場内の現認、再稼働に向けての課題整理など指示をし、同時に一般社員の休暇を1000人の従業員の前でマイクを片手に伝えました。

大城 上司に聞かずに、自分で判断されたのですか。

阪本 総経理が戻って来るまでの2日間ですが、サラリーマンとしてはリスクの高い行動です。こうした場面では「魂」での判断や行動

が求められるのです。工場再開に向けてやるべきことをやろうと思いました。身体には性別や人種、国籍がありますが、魂にはそんなものはありません。魂は自由です。自由になれば、本質が見えて、大きな判断ができます。

大城 「精神的な背骨」を作るための、具体的な活動はどのようなものなのですか？ 阪本さん流の方法論をぜひ紹介してください。

阪本 例えば、本を読む時にはこれはと思う1冊の本をじっくりと読み込んで、本質につながるとする部分は写経して、見えてくる価値をA3の紙に書き込んでいきます。そして、それを何度も反すうします。学んだことを自分の人生に照らして、実際の行動に落とし込んで、1つずつ体得していくのです。

大城 そういったやり方は、どうやって思い付いたのでしょうか？

阪本 実は、僕は「なりたい自分になろう。なりたい自分とお話ししよう!」を天に誓ったルールとしています。毎日就寝前に5分間の独り反省会を習慣にしています。「今日とった行動は、なりたい自分に近づいているのか?」って。常になりたい自分との距離を測り続けることで、学ぶべきことがおのずと分かってくると思います。

大城 最後に、中国で奮闘している皆さんに一言、お願いします。

阪本 日本人は元々の才能があるのに、他人の目を気にして意見を言わない。言わないが考えないにつながり、ひいては自立と反対の方向に歩んでいる人が多いです。中国という環境は、自分の意見を持ち、「魂の自立」を得るために、またとないチャンスだと思います。人の目を気



大城 昭仁

英必諾企業管理諮詢(上海)(インヴィニオチャイナ) 董事兼総経理CEO

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、組織のベクトル統合などのプロジェクトを主導。11年より現職。社団法人日本証券アナリスト協会検定会員(CMA)、国際公認投資アナリスト(CIIA)。上海市浦東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。

にし過ぎることなく、精神的に自立した先に本当の本質が立ち表れ、世のため人のため自分の進むべき「道(ミッション)」が見えてくるのではないかと思います。「道」はあなたがそれを見つけてくれることを待っているのだと思いますよ。

### 次回の対談相手(予定)

日本電信電話 中国総代表  
稲葉 雅人 氏

### 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OBI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。

■上海市浦東新区世紀大道8号  
国金中心2期8楼  
☎021-6062-7290  
🌐http://www.invenio.cn/  
✉infochina@invenio.jp