

# 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8回

## 自分1人では何もできない

COMBI HOLDINGS LIMITED  
Executive Vice President & COO

インヴィニオチャイナ  
総経理CEO

河西省 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、インヴィニオチャイナ総経理CEOの大城昭仁が日系企業の経営トップを招き、世界観や人間観、リーダーとしての持論をお聞きします。第8回は、コンビホールディングス副社長の河西省さんです。

### チームを作り、育てる

大城 本日は、河西さんの行動原理や意思決定の「本(もと)」に迫っ



河西省(かさい・せい) 氏  
COMBI HOLDINGS LIMITED  
Executive Vice President & COO

1992年 コンビ入社  
2001年 コンビアジアリミテッド董事長就任  
2005年 取締役就任、康貝(上海)董事長就任  
2008年 コンビユースエー代表取締役会長兼CEO就任  
2008年 取締役専務執行役員就任  
2011年 取締役執行役員副社長就任  
2014年 4月より現職

て、読者の方の「本立道生」のヒントでできればと思います。河西さんが大事にされている価値観、哲学を教えていただけますでしょうか。

河西 「自分には力が無い」ということを、自分の考えの柱にしています。自分には力が無い。1人では何もできない。だから、事を為すためには、チームを作り、育てることを第一に考えねばなりません。

大城 ご自身が動くのではなく、チームの力を引き出すことが、リーダーとしての河西さんの役割だということですね。チームを作り、育てるにはどうすればよいのでしょうか?

河西 チームメンバーと対峙しないで、波長を合わせることが重要です。

大城 波長ですか?

河西 そう、波長です。具体的には価値観、方向、そして程度を合わせることです。そういうことです。そういった

ものを合わせていくことで、力を引き出すことができ、チームメンバーに任せられることが増えていきます。私は普段、香港地区にいるのですが、任せることができますうちに、部下は私のことを、ボスではなく、「大哥(タイコウ=兄貴)」と呼ぶようになってきました。こう呼ばれるのは嬉しいですね。

大城 任せられるかどうかの判断には、その人の資質も大きく影響するのではないでしょうか?

河西 それはそのとおりですね。人を見極めることが、任せる前提になります。本当に重要なことです。

大城 どのようなところを“見極め”れば良いのでしょうか?

河西 実力があつて、まじめで、頭が良く、行動が的確。そして、裏切らない人かどうか? というのも大事なポイントですね。

大城 裏切らないかどうかは、どうやって見極めるのでしょうか?

河西 人格としか言いようがないですね。はつきりと判断基準を示すのは、難しいところです。しかし、「この人が裏切ったら、自分の責任だ」

と、自分が思えるかどうかがポイントではないでしょうか?

大城 河西さんは、現場には全くタッチしないのですか?

河西 ときどき現場に行くことが、チーム作りには必要ですよ。例えば、販売の現場である店舗に行ってみると、商品の並べ方がちゃんとしなかったり、ロゴのカラーが違っていたりというのを発見することがあります。そういったときに、その場で、何が大事か、何をどこまでやればいいかを伝えます。こういったことが、波長をあわせるのに大事なのです。世界各国を見ていくので、なかなか難しいところはありますが、できるだけ現場に行くことにしています。

### トップダウンから任せるマネジメントに

大城 河西さんは、昔からそのように“任せる”マネジメントをされていたのですか?

河西 いや、全く逆ですよ。若いときはトップダウンのスタイルで、机をバンバンたたきながら、怒鳴り散らしていました。今考えれば、部下たちは「こんな奴の言うことは聞きたくない」と思って、陰口を叩いていたでしょうね(笑)

大城 そうなんですか、意外です。それが、どうやって180度違う、今のスタイルになったのですか?

河西 何がきっかけというわけではなく、気がつけばそうなっていました。強いて言うなら、01年に台湾地区の販売会社を作ったときの、現地トップの台湾地区出身者とのやりとりが原点かもしれませんね。私は当時、香港地区にいましたので、自分で手を出すことは全くできない。自

ずと、彼に任せることしかなかった。そんな中、彼をどう動かすかを考えるようになりました。

大城 なるほど。そこまでマネジメントスタイルを変えられるというのは素晴らしいですね。ところで、貴社の経営幹部は、外国人が多いと伺いましたが、国籍の違うリーダーたちが、同じ目標に向かって仕事をしていくため、大事なことはなんでしょうか?

河西 私は、役員会で一番大事な話は、「あのさあ」「でもねえ」って話だと思います。しかし、そういう話は、フォーマルな会議ではなかなか出にくい。どうしてもインフォーマルな場が必要なんです。

大城 つまり、飲み会が必要だと。

河西 そうです。弊社では、役員会の後には、毎回飲み会やパーティーを開きます。フォーマルな会議では、ロジックの通ったプレゼンで方向性を合わせる。その後、インフォーマルな飲み会で、「あのさあ」「でもねえ」の話をします。こちらの方が、実行力を高める、実際の話になります。

大城 文化や言語の背景が違う人間が、国を超えてチームとなるためには、ロジックと同時に、そういうことが必要なんですね。

河西 そうです。日本人同士でも必要だと思いますが、国を超えたチームには、特に重要ですね。それに、私はそこで人を見極めています。

大城 最後に、読者のみなさんに“元気が出る”一言をお願いします。

河西 繰り返しになりますが、「人物を見抜いて任せる。任せたら応援する」。マネジメントは、これに尽



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)  
董事兼総經理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。

きます。問題が起きている組織を見ると、人を見極めないで任せてしまっているケースと、応援しないで偉そうにしているケースが多いです。偉そうにしていては、尊敬は得られません。チームとリーダーの相互信頼、相互尊敬がなければ、チームは機能しません。

### 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。経営の視点から、人材育成、企業文化の変革や理念の浸透に取り組んでいます。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。

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