

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2回

猿も木から落ちれば、また登る

日本電信電話 (NTT)
常務理事・中国総代表

インヴィニオチャイナ
総経理CEO

稲葉 雅人 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2回は、日本電信電話常務理事で中国総代表の稲葉雅人氏です。

遺伝子を考えるとみな仲間に

大城 今日、稲葉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ます。

稲葉 私の「本」というと、「遺伝子」という言葉が頭に浮かびます。昔、すべての生物は遺伝子の乗り物だという話を聞いたのですが、なんだかこの話に妙に感銘を受けましてね。それから、ずっと大事にしている言葉です。

大城 「遺伝子」とは、またユニークですね。

稲葉 生物が進化を繰り返す過程で、遺伝子は前の個体から次の個体に受け継がれていきますね。私も大城さんもその観葉植物も、数十億年前までさかのばれば同じ単細胞生物です。はるか昔の同じ祖先から遺伝子を受け継ぎ、厳しい環境の下で生き延びていくために、少しずつ遺伝子情報を変えながらこの瞬間までリレーをつないできたわけです。すなわち今この瞬間に生きているすべての生命体は、み

※『君子務本、本立而道生』(「論語」学而編より。君子は本を務む。本立ちて道生ず)。立派な人は根本的な事柄を大切に。それがしっかりしてこそ、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。

んな仲間だと思うんです。

大城 そういう世界の見え方になると、いろいろなことを受け入れられますね。

稲葉 はい。そう考えると他人と自分との差はほんのわずか。尊重すべき仲間です。謙虚に他人の経験や考えを学ぶことで仲間は増え、困難な道も乗り越えられるというのが自分のよって立つ考え方です。

海外立ち上げなどの試練

大城 1997年にシンガポールで、2000年には香港地区で、新会社の設立に奔走されています。相当キツい仕事ではなかったですか？

稲葉 キツかったですね。その頃は課長として少しは経験を積み、仕事に自信を持ち始めた時期です。TOEICで組織内1番の点数を採り、赴任しました。しかし、行ってみると英語は通じないし、合弁相手との交渉はうまくいかない。自信がガラガラと崩れました。

大城 どうやって乗り越えられたのですか？

稲葉 しばらくヒンズー教寺院で

座禅を組み、悩んだ挙句に開き直りました。とにかくできることを徹底的にやろうと。そして理解してくれる味方を作ろうとしました。現地社員とは人間同士、「遺伝子」も似ている仲間ですから、お互い尊重し、地道に会話し行動を共にして仲良くなり、そのうち次第に理解も深まって、信頼を得て味方も増え、仕事もなんとか軌道に乗せ生きのびて帰りました(笑)。でも学び足りなかったみたいで戻ってからもまた試練がありました。

大城 その話も聞かせてください。

稲葉 日本に戻り、しばらくして大赤字部門の企画部長になったのですが、立て直しのため数多くの仕事を抱えて、毎日長時間の残業を続けていました。

大城 また大変な仕事ですね。お身体は大丈夫でしたか？

稲葉 いや、残業が多すぎて会社の規定に引掛かり、産業医のカウンセリングを受けたのですが、医者から「あなたはもう心神喪失寸前だから、電車に飛び込まないうちに即刻帰って6時間以上寝なさい」と言われてしまいました。

大城 それは危ないですね。私も経験したことがあります。自分では分からなくなるんですよね。

稲葉 ずっと仕事のことがばかり考えていて頭がオーバーヒートして、全然眠れなくなっていましたし、本当に危ない状態でした。

大城 そこから、どう立ち直られたのですか？

稲葉 ある日「猿も木から落ちれば、また登る」という言葉を目にしたんです。この言葉で「あ、そうか」と思いました。海外立ち上げの時と同

じです。失敗は屁でもない。「できることしかできない、できることを一からやろう」と開き直りました。ただ、自分一人だけで前面に出るのはいけないと反省しました。よく周囲の人と話し仲間を増やすことが重要だと、改めて痛感しました。

自信を取り戻す方法

大城 自信を取り戻す方法について、もっとお聞きしたいと思います。

稲葉 数年後、また別の部の立て直しをすることになりました。その時には過去の失敗から学んだことを少し生かされたかもしれません。

大城 何をされたのですか？

稲葉 長らく赤字でしたので、まずは社員のやる気再生でした。できることを徹底してやろうと呼びかけ、部対抗省エネ競争で社内第一位となり部の評価を変えました。また、若手社員を集めて、毎朝、昨日やったことと今日やることをノートに書き確認していく活動を始めました。

大城 小さなことから取り組むことが重要ですか？

稲葉 ええ、小さなことでも自分ができることを精一杯やる、そしてノートに書いて経験を目で確認し安心して自信を持つ。そうすると自信を持って他人に話ができるようになります。相手に信頼され、仲良くなれば協力者も増え、味方が増えればできる仕事も増えます。さらに相手の経験を学んで仕事に生かすことができます。

大城 最後に中国で奮闘している読者の方に一言、お願いします。

稲葉 難しいのですが、気が進まないことも思い切ってやってみることが重要だと思います。自分がやりたいことしかやらなかったり、やる



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。

範囲を自分でここまで決めていたら、いつまでも自分の枠は超えられない。難しい課題をこなすことで自分の枠を超え、その経験が後でつなげて人生の中で意味を持ってきます。最期に人生を振り返ったときに思い出すのは、きっと「あの時思いっきりやったなあ」という壁を飛び越えた体験だと思いますので、失敗を恐れず挑戦していくこと、仲間を増やすことが未来につながっていくと考えています。

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