

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7回

過去と他人は変えられない 未来へ目を向ける

保聖那人材服務(上海)
董事長兼総経理

インヴィニオチャイナ
総経理CEO

山本 和範 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7回は、パソナ人材サービス董事長兼総経理の山本和範さんです。

憧れのアメリカで経営者に

大城 今日、山本さんの行動原
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



山本 和範 (やまもと・かずのり) 氏
保聖那人材服務(上海)
董事長兼総経理

02年米国パソナ入社、8月より ロサンゼ
ルスエリア営業担当へ配属
05年 西海岸地域統括マネージャーを経て、
07年12月より米国パソナ社長就任。ニュー
ヨークにて全米8拠点を経統する。
13年中国パソナ入社 4月より現職

トにできればと思っています。まず、
米国パソナ入社、米国トップ、中国
トップというご経歴はユニークですね。
まず、一念発起してアメリカに行か
れた理由を教えてください。

山本 もともと、海外、特にアメリ
カで働くことにあこがれがあり、留
学しました。卒業後、当時米国パソ
ナCFOだった、日系アメリカ人の
スコット佐藤(現パソナ社長)の姿を
見て、格好いいなと思い米国パソ
ナへの入社を決めました。今考えると、
留学も入社も短絡的ですね(笑)。

大城 07年には、そのスコットさん
の後を継いで、米国パソナの社長に
なられました。念願の「経営者」に
なられて、どうでしたか?

山本 それまで、西海岸地域の責
任者だったのですが、いざ社長になっ
てみると、『トップとはここまで違う
ものなのか?』と痛感しましたね。

大城 以前に、松井証券の松井社
長が同じようなことを仰っていました。

※『君子務本、本立道生』(「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
柄を大切にす。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。

山本 「トップとナンバー2の差は、
ナンバー2と運転手の差よりも大き
い」というお話ですね。

大城 そう! それです。やっぱり
差は大きいですか?

山本 大きいですね。就任ほどなく
して、リーマンショックが起きたの
で、他人の生活を背負って意志
決定する責任が、本当に重かったで
す。自分の知識のなさ、決断の弱
さ、メッセージを伝える難しさを痛
感しました。それに相手が外国人と
いうこともあって、自分の思いがシ
ンプルに伝わらない。非常に苦労し
ました。

大城 そんな中で、何かご自身
の変化はありましたか?

山本 自分の「器」や「人間性」と
いうものを、考えさせられました。
自分の甘えを認めた上で、それを
乗り越えようと覚悟を決めました。
そして、本をよく読むようになりました。

大城 どのような本を読まれました

か?

山本 月に500ドルは本に使うと
決め、経営やリーダーシップにつ
いての本、ジャック・ウェルチや稲盛
和夫といった著名な経営者の本を
買い漁り、片っ端から読みました。

大城 本を読むことが、経営者とし
ての「器」や「人間性」につながる道
というわけですか?

山本 本を読むことは、人間性を
鍛える修行になると思います。ただ、
本から得られる方法論や経験談は、
“料理のレシピ”のように捉えてい
ます。自分の味付け、つまり人格
や性格、考え方といったスパイスを
効かせないといけません。たとえば、
稲盛さんの考え方は素晴らしいけれ
ど、もう欲は超越した彼と違って、
私はまだ欲がいっぱいです(笑)。で
も、若いからそれでいいと思ってい
ます。私なりの活かし方で実践しま
す。

アメリカと中国の違い

大城 13年に中国に来られました。
きっかけは何だったのでしょうか?

山本 ある日、スコットから突然、
「中国に行ってほしい」という電話を
もらったのですが、ほぼ即答で「行
きます」と答えていました。

大城 それまでに、中国行きとい
うのは想定していたのですか?

山本 いやいや、全く考えていま
せんでした。でもアメリカから見て、
中国やインドというのは非常に勢い
のある興味深い場所というイメージ
はありました。それに何より、好奇
心。もっと違う世界を見てみたい。
チャレンジしてみたいという気持ちで
即答しました。

大城 中国とアメリカを比較して、
どのように感じますか?

山本 中国は政治と経済が別で、
したたかな考え方をしますが、アメ
リカとは似ているところが多いと感
じています。「個」を大事にして、非
常に自立した自由な人たちが多くい
すね。日本人と違う、いい加減に
やっても結果さえ出せば良いとい
う合理性も、中国人・アメリカ人の
似たところでは。

大城 アメリカから見ていた中国と
実際の印象は違いましたか?

山本 アメリカにいたときは、中国
はもっと発展しているイメージがあ
りました。しかし、実際にはまだ発展
途上ですね。特に食事や衛生面で
は、自分が先進国の人間だと実感
させられます。ただその部分は、ま
だ伸び代があつてチャンスだと思
いますし、アメリカや日本を追いかけ
て発展しているところも多いので、
我々にとっては、先が読めるとい
うメリットがありますね。

大城 マネジメント面での違いはど
うですか?

山本 私のベースは、中国でも欧米
式のマネジメントです。業績評価も
コミッションも、やった人とやらない
人に差をつける。ルールは文章で書
いて、透明性・公平性・納得感を
与える。そういうやり方は、中国で
は通用していると思います。

大城 ただ、中国は、家族主義・
集団主義的ところが結構あります
ね。

山本 仰るとおり、その部分はア
メリカとは全く違いますね。アメリ
カでは、家族のことや個人的なことを
会社で話題にすることはありませ
んが、中国ではそういうコミュニケー
ションが必要になります。社員旅行など
は、とても盛り上がりますね。

大城 最後に、読者のみなさんに



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)
董事長兼総経理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、営業組織のバ
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(CIA)。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。

元気が出る一言をお願いします。

山本 過去と他人は変えられないの
で、考えても仕方ありません。未
来のこと、自分のことにフォーカスし
て考える。そして、何事も諦めず、
コツコツと基本を積み重ねれば、明
るい未来が開けてくると思います。

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