

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13回

今、中国は「おいしい」

上海交通大学
安泰管理与経営学院 助理教授

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総経理

吉川 克彦 氏 × 大城 昭仁

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

笑う門には福来たる

大城 本日は、世界を視野に研究に取り組みされている吉川さんの考



吉川 克彦（よしかわ・かつひこ）氏
上海交通大学
安泰管理与経営学院 助理教授

リクルートにて、組織・人事に関する研究開発、コンサルティングに従事したのち、2013年に退職。London School of Economics and Political Science (LSE)での博士課程を経て2017年より現職。経営学博士、修士をLSEより取得。京都大学経済学部卒。専門は組織行動論、人材資源管理論、国際経営論。世界的な学術誌に論文を発表しているほか、人事実務家向け専門誌や新聞などにも寄稿。共著に「実践ダイバーシティ・マネジメント」（英治出版）がある。

上海交通大学 安泰経営与管理学院：今年で設立100年を迎える。中国を代表するビジネススクールの一つ。Financial Timesの2017年アジアビジネススクールランキングで1位になるなど、世界的な評価を受けている。本生からMBA、Executive MBA、企業向けプログラムまで、幅広い教育プログラムを提供。

えを伺い、中国で奮闘する読者の方々がリーダーシップを発揮するヒントに出来ればと思います。吉川さんが仕事をする上で大事にしていることは何ですか？

吉川 1つは「笑う門には福来たる」です。いつでもゴキゲンな空気を発すること。つらい時ほど、ポジティブに。暗い顔だと自分にも周りにも悪い影響がありますからね。もう1つは、「専門家として役に立つ」ことです。知的リーダーシップを発揮すると言換えてもいい。これから何が大事になるか先回りして考え、イニシアティブを取って動き、知見を積むということです。

大城 「笑う門には福来たる」と考えるようになったきっかけは？

吉川 リクルートの先輩に仕込まれました。その先輩は、とにかく、いつもゴキゲンを大事にしています。例えばコンサルの仕事で顧客先に行くとき、事前にしっかり準備をしていくわけですよ。でも、行ってみると顧客の状況や課題意識は全く変わっている。準備は無駄になり、その場で全てが変更されてしまう。ひえーってなるんですが、リアリティはリアリティ」と受け止める。とにかく笑って、その場で全

て飲み込んで前に進むんです。一緒に仕事をする程に、その良さがわかってきて、リクルートを退職した後も自分の柱にしています。

大城 イライラしないんですか？

吉川 イライラするのは、「自分の期待」が裏切られるからです。でも、「期待」っていうのは、言ってしまうだけの「てめえの都合」ですよ。私は、異文化マネジメントの研究をやっている中でイギリスや中国に住んでみて、この「てめえの都合」が諸悪の根源のように感じます。例えば、日本人が期待する「あたりまえ」が海外では当たり前前ではない。そういったときに、「相手がおかしい」と感じてしまう人がいますが、相手には相手の社会の合理性がある。なぜ、そういう言動や行動になるのかちゃんと考えると、理由があるものです。みんな真剣に生きている。人間を信じるってことですね。

大城 全ての人を信じられますか？

吉川 もちろん、全員を信じる必要はありません。社会的交換理論という理論があるのですが、自分がGiveしたものが誰かから返ってくることで、この社会は回っている。逆に言えば、人から受けたGiveを

相手なり社会なりに返さない人は排除されることで、この社会は回り立っているところがある。自分の得ばかりを考える人は、私が役に立とうとしても吸い取られるだけなのでお付き合いしたくないです。

大城 困難な状況で笑えますか？

吉川 まず笑うんです。認知行動療法の考え方によれば、楽しいから笑うだけじゃなくて、笑うから楽しくなることもある。困難な状況に直面する時、私は「面白くなくて」「これは試されている」と取って口にします。楽観性を上げる魔法の言葉ですよ。

専門家として役に立つ

大城 「専門家として役に立つ」についても、詳しく。

吉川 私は、研究者にも「知的リーダーシップ」や「知的アントレプレナーシップ」が必要だと思っているんです。企業で働くプロフェッショナルと同じように。

大城 研究者は1人で研究しているイメージですが…

吉川 確かにそういう面もあります。誰も考えていないことを考え続けるのは孤独でつらいことです。ただし、それは自分1人で研究をしているということではないのです。社会の役に立つ、人の役に立つということを考えると、相手が何を求めているか？ 自分にそれができるのか？

大城 吉川さんの「旗」とは？

吉川 企業で実務をやっていたから、その経験とネットワークを活かして、実務家にとって役に立つ研究をしていきたいですね。

大城 最後に、読者の皆さん、中国で活躍したいと思っている若手

日本の問題を知っているだけでは役に立てなくなる。海外を知りたい。そう思って、LSEに留学しました。ドラッカーは「未来はすでに起こっている」と言いましたが、人の役に立つために何が必要かを考えると、未来を考えて先に学ぶしかない。

自分の「旗」を立てる

大城 上海交通大学にきた理由は？

吉川 「おいしい」からです。国を挙げて世界に通用する大学を作ろうと投資するなかで発展しつつある大学。珍しい日本人。もちろん生き残れるかはチャレンジですが、トータルで見て、個人のキャリアとしてとてもお得感が高いぞ、と。

大城 ニーズに合った希少価値は、最高の価値になり得ますね。

吉川 そうそう。新人の時を思い出してください。できる先輩や同僚に囲まれて、自分が価値を出すためにどうするかというと、まずは自分の独自価値を際立たせることで存在価値を打ち出す。そうすると機会が回ってくるので、経験が積めて、発展できる。学者としての経験が浅い自分としては、まずはいろいろなことをやりながら、この世界の期待値やゲームのルールをつかむ。次に、「分かり易い旗」を立てて、自分の存在価値を打ち出そうと考えています。

大城 吉川さんの「旗」とは？

吉川 企業で実務をやっていたから、その経験とネットワークを活かして、実務家にとって役に立つ研究をしていきたいですね。

大城 最後に、読者の皆さん、中国で活躍したいと思っている若手



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総経理

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年よりインヴィニオチャイナ専任取締役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協会検定会員(CIIA)。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。

から、経営者の方々、前向きなビジネスパーソンを想定していますが、そういう方々に、元気が出る一言を頂けませんでしょうか？

吉川 今、中国にいることは、とにかく「おいしい」です。今、中国が日本や世界に与える影響はとてつもなく大きい。そんな中国を肌身で感じて仕事ができる、というのは素晴らしい機会だと捉えて、むしろぶっつけすべきだと思います。

大城 ありがとうございます。

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。

■上海市徐匯区天平路320弄25号
☎021-6437-0001
🌐http://www.invenio.cn/
✉infochina@invenio.jp