

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18回

諦めているから、諦めない。諦観の心構え

三井化学中国総代表
三井化学理事、三井化学(中国)
管理董事長兼総経理

松崎 宏 氏

インヴェニオアジアホールディングス代表取締役CEO
インヴェニオCHINA董事長

大城 昭仁

※「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します。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。

逃げない+諦める

大城 まず、松崎さんが、仕事を進める上で大切にされていることを教えて下さい。

松崎 私のモットーは「逃げない」



松崎 宏 (まつざき・ひろし) 氏
三井化学中国総代表
三井化学理事、三井化学(中国)
管理董事長兼総経理
東京大学法学部第2類卒業。1986年三井石油化学工業(現三井化学)入社。のち、ニューヨーク大学法律大学院留学(MCJ/LLM)。三井化学(上海)副総経理、三井化学北京事務所長、本社基礎化学品事業本部企画管理部長などを経て、2017年6月より現職

三井化学
自動車材料を中心とした「モビリティ」、メガネレンズ材料や歯科材料、不織布等の「ヘルスケア」、農業や包装材料等の「フード&パッケージング」、エネルギーや農業、医療、IoTに関わる「次世代事業」、石油化学品・基礎化学品などの素材を提供する「基礎素材」の5領域で事業を展開している。三井化学(中国)管理は1998年設立。

ということです。何事も正面から取り組むということ。下へ投げても、上へ投げてもダメ。自分が責任を持ってやらなければ交渉事はうまくいかない。パッションを持って自分を鼓舞すると同時に、ある「諦観」を持つことを大切にしています。

大城 「諦観」とは難しい言葉ですね。どういうことでしょうか。

松崎 「自分が思うような結果が得られなくても仕方ない」という感覚を持つことです。例えば、以前おこなった非常に大きな会社との交渉は、本当に大変でした。意思疎通が難しかったり、期限どおり進まなかったり。交渉の最中に環境問題が出るなど、思いがけないことが起きました。そんな時に動揺せずにいられるために、「諦観」という感覚はとても大事なんです。「必ず自分の思い通りにいく」と思うと、不利な条件でまとめようとして、結局損をします。大城 うまくいくかもしれない、いかないかもしれない、と。

松崎 そうです。同時に、一貫性を持つことも必要です。「現場を知っているのは、上ではなく我々だ」と余裕を持つ。交渉事には軸

をぶらさないことが必要です。後から上から言われて違う方向に持っていくことはしません。早めに考えて軸を作り、上に話を通していき、この範囲を超えたときには交渉をやめて帰ってきますよ、というのを社内でコンセンサスをとっておくことが大事です。

大城 「逃げない」と「諦める」。一見、相反することを同時に行うことが交渉の神髄と理解しました。松崎 実世界はかなりの部分でグレーですから、「ひとつの正解」つけないよね、という感覚。相手方もいるのだから、お互いメリットがあり相手のメンツも立つような落点を探しながら交渉する。これは長い信頼関係を築く上でも大切です。そこに至るまでは、中国では日本の3倍位かかる感覚ですが、焦るとより悪い結果を招いてしまう。「なるようにしかならん」という感覚を持って望んでいます。

大城 思い通りにはならないけれど、グレーゾーンの中でベストを目指す。それが「諦観」なんです。

松崎 相手の言う通りにするのはなく、相手を探りながらこちらの主張をしていく。お互い主張していると相手の事情もわかってい

く。「そんな社内規則があるの？」みたいな。それを理解してあげないと。

中国もアメリカも同じ

大城 それは中国独特のことでしょうか？

松崎 私はアメリカでも同様の交渉に携わりましたが、アメリカも中国もあまり変わらないですね。契約交渉は大変だけれど、一度サインしてしまうとそこは守る意識はあると思います。それに、契約期限が切れても、その精神は代々受け継がれていて、日常の業務で前言ったことをひっくり返すようなことはあまり感じません。

大城 アメリカ人の感覚では契約は、もともとは神との約束で、守るのは絶対という前提がありますが、中国にはその感覚はなさそうです。しかし、上同士のメンツだったりで契約が補完され、現象としては似てくるように思います。

松崎 コストが安くなるのであれば、契約破棄すべきだという会社もアメリカにはありますが、個人的な信頼関係はやはり大事です。契約交渉はお互いの考えを理解するプロセス。なぜ相手がそう言っているのか、背景を理解しないと交渉は進められません。

大城 アメリカでの留学や駐在経験があった上で、中国で活躍されている方が、最近は多いですね。ずっと中国にいる人の方が、昔の中国を知っているために、中国の特殊性に拘り過ぎて見えてないと感じることも多いです。

松崎 中国自体が変わってきてい



希望小学校への校舎等の提供とともに、科学実験教室「ふしぎ探検隊」の提供を行っている

ますね。若い人は欧米志向だったり、ビジネススクールで勉強したり。日本の特殊な暗黙知の世界は窮屈だと言われることもありますし、理解されにくいと感じます。はっきりするのが一番で、この人の面子があるから、など曖昧に動いた時ほどややくくなる。とはいえ、間違った時や前提が変わった時には直せば良い。トップが謝ると驚かれることがあります。

大城 場合によっては謝ってでもプランやルールを変えていく。そこに「諦観」のイメージが繋がっているのです。諦めているからこそきちんとして計画を作れる。

松崎 諦観の意味するところは、英語の“improvise(=臨機応変、即興)”でしょうか。すぐきっちり計画をまとめる人ほど実際は計画できていない印象があります。諦観を持っているからこそ物事を明確にできる。そうでなければ、どれも諦められないから曖昧になるということでしょうか。

大城 自分がコントロールできることはこのくらいだと明確に理解することが大事だということです。最後に、中国で頑張っていきたいと思っている読者の方々に向けて、元気が出るメッセージをお



大城 昭仁
インヴェニオアジアホールディングス
代表取締役CEO
インヴェニオCHINA 董事長

野村證券、独立系投資会社を経て、2004年にインヴェニオ入社。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年よりインヴェニオチャイナ事業総経理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(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。

願います。

松崎 組織より個人で勝負。それを意識することが大切です。中国では、日本よりも組織のパフォーマンスがリーダーによって大きく左右されるので、やりがいがあります。中国の社会はダイナミックに変わっていきませんが、制約がなく、失敗も試行錯誤も許容される社会なので、逃げずに取り組んでほしいと思います。

INVENIO CHINA

Discover the Potential for Leadership

英必諾企業管理諮詢(上海)
(インヴェニオチャイナ)

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26号
☎021-6437-0001
🌐http://www.invenio.cn/
✉infochina@invenio.jp