

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21回

世界で生かす、GNN(義理人情浪花節)

島津企業管理(中国)
董事長／総經理

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董事長

馬瀬 嘉昭氏 × 大城 昭仁

大城 馬瀬社長がリーダーとして大事にされていることはありますか。

瀬先生による15カ条の教えです。
大城 それは初めて伺いました。どのような教えですか?

馬瀬 高校生の頃に「GNN教の教え」というものに出会いましてね。「義理人情浪花節」の略で、慶應の川



馬瀬 嘉昭(ませ・よしあき) 氏

島津製作所専務執行役員
島津企業管理(中国)董事長／総經理

1980年島津製作所入社。情報システム部、経営戦略室を経て、2005年に1度目の中国駐在を経験。その後、日本本社において海外営業部長、製造・業務システム担当役員を歴任後、2017年より2度目の中国駐在となる。

島津企業管理(中国)
1998年設立。2010年3月現在で13都市に分公司、6カ所の分析センターを開設。「科学技術で社会に貢献する」の社是の下、分析装置、医療用X線診断装置、産業機械の製品およびサービスを中国の幅広い産業分野のお客様に提供。中国社会の発展に貢献する活動に取り組む。

ルを作れば、組織として向上するということですね。

馬瀬 これは中国でもアメリカでも、どこでも通用する考え方です。こんな風にアプローチされたら誰も文句は言いません。全て理屈通りにはいかない。

同じ事をしても能力によって全員同じレベルにはいかない。でも、全体として今より少しづつ良くなればいいんです。

大城 改善のプロがその真髄を15個にまとめたのですね。

課題解決は、学問である

馬瀬 問題・課題解決は一つの学問だと考えています。人の能力を最大限に發揮させること、これが一番の問題解決です。人によって能力は様々。それをちゃんと把握して、その人が自分で能力を高めていくように仕向ける。強制はしません。叱咤激励よりも褒めた方が成果が出ます。落ちこぼれではダメ。そして「どうしても余裕がない時は、楽しくやせ我慢をする」。これはなかなか素敵な言葉でしょう？

大城 昨日より今日、今日より明日。一歩ずつ成長するサイクルを作れば、組織として向上するということですね。

馬瀬 これは中国でもアメリカでも、どこでも通用する考え方です。こんな風にアプローチされたら誰も文句は言いません。全て理屈通りにはいかない。

同じ事をしても能力によって全員同じレベルにはいかない。でも、全体として今より少しづつ良くなればいいんです。

大城 改善のプロがその真髄を15個にまとめたのですね。

課題解決の専門家

大城 その通りですね。高校時代にこの教えに出会って、再びここに立ち返ったきっかけはありますか。

馬瀬 学生時代は、GNNの教えは当たり前の事だと思っていました。社会人になって、色々なしがらみでもがく中、改めてGNNを読むと、仕事を上手く進めるための秘訣、それも部下を指導するだけでなく、上司に対する秘訣が書かれていると気づいたのです。

例えば40代の頃、会社の立て直しを任せられた時、当時の役員と共に半年かけて会社を赤字から黒字に転換させ、在庫を一掃しました。その時、役員全員に各自が役割を果たすためのプログラムを作りました。賛同する人、信用しない人、当然います。しかし、この教えを参考に実行したら

結果全てうまくいきました。

その後、中国に赴任し、中期経営計画を作成してそれを実行させました。中期経営計画は「鳥の羽」だと言われますよね。掛け声だけで実体がないことが多い。そういうものを作ろうとしました。それ以降、中期計画は比較的うまくいっています。

結局、私は入社以来、何かひとつの分野を詳しくやった記憶はほぼなくて、様々な現場の「課題解決の専門家」なんだと思います。それを支えたのが、このGNN教の教えでした。現場がうまくいかない時、暗い話をすればいくらでも暗くなる。うまくいかない可能性も山ほどある。そういう時には楽しくやせ我慢をする。いかに皆に気持ちよく動いてもらうかを考える。

大城 難しい顔をしていたら部下も何も言えないですからね。

GNN教の教え

1. 人間は弱くて、意気地がなくて、だらしないものだということを認めましょう。
2. 人間能力には差があることを認めましょう。
3. 人間能力の良いところを伸ばしましょう。弱いところを矯正しようと思いましょう。
4. 人間に能力以上の無理をさせないように。プライドは絶対傷つけないよう。
5. 同じことを繰り返しやっている場合には、努力によって能力の差を大きく縮めることができます。
6. 叱咤激励は害が多いのでやめましょう。その代わり、褒めましょう。結果が出るまで待ちましょう。まだされ上手になります。
7. 人は一人だけはハッピーになれます。皆でハッピーになるように努めましょう。
8. 絶対に落ちこぼれを作らないようにしましょう。最低の人基準に人を評価しましょう。
9. 常に仕事や生活のやり方の改善をし続けましょう。余裕なければ何でもできません。
10. どうしても余裕がない時は、楽しくやせ我慢をしましょう。
11. 問題解決能力を少しづつ向上させましょう。
12. 何事にも、自分の運命は自分で決めましょう。そして、決めさせましょう。
13. すべての人はそれなりに、合理的であることを認めましょう。そして、相手の価値観を理解し、それなりに認めましょう。
14. 人間は私利私欲に走りたがるものであることを認めましょう。しかし、私利私欲に走ることは、結局私利私欲に結びつかないと知る貴さを持ちましょう。
15. 健・学・遊・美をミックスしましょう。

正確さよりスピード

馬瀬 意思決定のスピードも大事です。はなから間違っている話なんて部下から来るわけがなく、49対51くらいなんですよ、期待値の差は。どちらを選んでも大して変わらない。それなら右か左かを速く決めればいいだけで、たった1~2の差を分析して悩んで抱えて忘れててしまう方がはるかに悪い。出来るだけ速く決めて、「頑張ってね」と期待をかけて笑ってあげる。それがいい結果に繋がるんです。失敗したことよりも、何もやらないことを叱る方がいい。

大城 どちらが正しいよりも、いかに人に動かすか。そこに経営の本質があるのですね。

馬瀬 在住員の役割は、出来るだけ現地スタッフの声を日本に届け、発言力を持たせること。自分の方がすごいなんて思ってはいけません。「お互いが違うベクトルで、それぞれが強い」という状態を構築する。そして、先を見越して仕込みを作る事が重要になります。目新しいメッセージも、言い続けていれば正しいことに変わり、何年かしたら「あれは正しかったね」となる。それを狙つて、実際に去年の秋から仕込みを始めました。それで日本本社の組織が一つ増えたんですが、そういうことをやるのが今後の中国の経営者だと思います。日本で開発されたものを中国で売るというフェーズは既に終わり、今は常に中国が先を行き、中国発のものをいかに日本に輸出するか。そこでもリードしていくべきではありません。

大城 リバースイノベーションですね。最後に、皆さんにメッセージをお願いします。

馬瀬 中国は日本に比べて可能性がはるかに大きくスピードも速い。失



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董事長

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董事兼総経理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。

敗ても、またチャンスが巡ってきます。10回打って7回失敗する3割打者は、日本だと社会からはじき出される可能性がありますが、中国だと「3回もうまく行った!」となる気がします。多少の失敗なんてどうでもいい。スピードが速いから結果も早く出て、近代化も急速に進んでいる。そんなとでもいいタイミングで中国に来られていると思います。ぜひ、失敗を恐れず挑戦して頂きたいです。

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。整備的視点から、人材育成、企业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。

■上海市徐匯區天平路320弄25號(上海)
深圳市南山区海德三道168號 航天科技
広場B座12樓A01室04(ATLAS畫廊)(深圳)

☎ 021-6437-0001
✉ <http://www.invenio.cn/>
✉ invechina@invenio.jp