

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26回

人に国境無し リーダーシップ 部下を生かす領導力

みずほ銀行理事
みずほ銀行(中国)行長

竹田 和史 氏

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

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。

大城 竹田さんが考えていらっしゃる経営哲学、人生哲学はどのようなものでしょう。

竹田 まず、最終的な人生の勝ち

負けはオープンだということ。今はダメでも必ずどこかで良くなるし、逆に今すぐ良くても、とんでもない局面にぶつかる事もある

と身を引き締めておけば、色々なことに準備が効きます。もうひとつは、皆を生かすのが自分の役目だということ。ひとりの能力でやれることには限界があります。いかに周りの人に力を発揮してもらうかが大切だと思っています。

大城 そう考えられるようになったのは、行長というお立場になられてからでしょうか。

竹田 まさか自分が行長になるなんて想定していなかったのです。いきなりやれと言われ、諸先輩方を改めて振り返ってみると、カリスマ的で凄くパワフルな方もいる。中国ではトップは強くなければという考え方もありますが、自分のキャラではないと思ったのです。

大城 領導力(リーダーシップ)という言葉からして強そうですね。

竹田 ある日突然強面にはなれないし、たとえ真似てきたとしても見透かされてしまうのでは意味がありません。一方で、例えばトップとして自分で大きなディールをものにすることがもし出来たとしても、全体の売上から見たら決して大きなものではありません。

それよりも、皆がそれぞれの場所で力を発揮してくれる組織を作るべきだと考えたのです。広告効果としてトップが目立つことも大事ですが、そういう基礎的なことが出来ていなければ目立っても意味がありません。

部下の話をよく聞くこと、「ありがとう」などのちょっとした声をかけること、誕生日にメッセージを送るなど「私はあなたのことを大切に存在として見ていて応援していますよ」と様々な場面で伝えていくことが、企業の活力に繋がると考えています。

従業員とのコミュニケーションを大事にし、価値観を共有してやっていける人の輪を広げ、放っておいても自ら問題を解決できるように自律した組織づくりを目指しています。

対立軸ではなく本質を捉える

大城 竹田さんが目指されてきたことはビジョナリーではありますが、リスクでもあり、腹決めが必要だったと思うのですが。

竹田 リスキーな場面がなかったわけではありません。しかし、中国だろうと日本人だろうと、根本的に人間に変わりはない、と思っているのです。

人生を楽しみたい、長生きしたい、快適に暮らしたい、愛する人を気遣い守りたい、お金や財産を手に入れたい、そういう欲求は普遍的なものです。その中で人と向かい合うことの本質は絶対変わらないはずだと。良い人もいればそうでない人もいます。わかり合えない人がいて当然です。

大城 メディアでも、説明しやすいうように国でラベル分けしようと思います。

竹田 私は中国のスペシャリストだと言われるより、人間を見るスペシャリストだと言われる方が嬉しいです。日本だから、中国だからとスタイルを変えるのではなく、我々が長い年月で築き上げてきた、お客様を見る力、企業を成長させていくコアなコンピテンシーやフィロソフィーをぶらさず、それに合う中国の方に来て頂いて、価値を共有できる従業員作りをやっていく。そしてその価値をお客様に提供する。

「裏切られるかもしれないから強気でいく」など、スタイルを変える方がダメなのではと思います。

大城 自分の軸がぶれるところまで合わせてしまうと結局うまくいかない。人は普遍的なものだから、

表面的なスタイルが違ったとしても本質的には理解される筈だ、という強い自信があるんですね。

先が見えない時代のリーダー像とは

竹田 どんなに計画を立てても、上手くいかないことが多いですからね。上手くいかなければ見直せばいい。中国社会はそれを許容する社会です。高度成長時代は、強いカリスマ的な経営者が優秀だと評価されました。しかし、ソフトで地味なリーダーであっても、長続きする会社を作っているケースも沢山あります。

大城 先が見えない時代には、そういうリーダーの方が良いのかもしれません。

竹田 もうひとつ、新入社員にたまに話すのですが、ビジネスや社会で成功するには三つの要素があると思っています。好奇心・情熱・謙虚さ。これら全てをバランス良く持ち、さらに感じる力を持ち続けられる人が成功すると思います。大企業は放っておくとそういう芽を摘んでしまいます。

高度経済成長における効率化では、同じことを疑わずに一生懸命やることが求められましたが、何が問題かよく分からないこの時代、自分たちが大切にしている共通の価値観とビジョンは絶対ぶらさず、その中でしなやかに対応していくことが、間違いなく求められていきます。

大城 最後に中国で頑張る皆さんに、元気の出るメッセージをお願いします。

竹田 基本的に中国人・日本人



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(CIAT)。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。

の違いは全くないと思っています。中国人は14億人、日本人は1億人いる中で、たまたま一緒に仕事をすることになった、奇跡的な確率の中で出会った仲間たちと、大切に向き合っていけると良いのではと思います。

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。

■上海市徐匯区天平路320弄25号(上海)
深圳市南山区海德三道166号 航天科技
広場B座4樓A20室04(ATLAS廣園)(深圳)
☎021-6437-0001
🌐http://www.invenio.cn/
✉infochina@invenio.jp