

## SAMURAI SPIRIT

## サムライインタビュー

総経理

岩宮 宏 氏

## 企業訪問編 大塚商会(上海)現地法人

欧智卡情報システム商貿(上海)有限公司  
上海市延安西路2299号世貿商城1503室



## ●中国赴任の経緯を教えてください。

10年前にアメリカへ研修に行かせて頂いた時に感じた日本はアメリカの後を追っている、IT環境は10年遅れているような衝撃を受けました。海外側からみた日本をみてみたい、又、私の上司を理想として追いかけてみたい。そんな事から始まったのを覚えています。その甲斐あって、2003年に上海進出のプロジェクトが立ち上がった際、そこにいられてもらうことができました。当時は上海と日本を往復する日々。月のうちの2週間を上海で仕事をしていました。その後、2004年に正式赴任。2005年に上海本社の総経理に就任しました。

## ●御社の上海本社では、中国人マネージャーの割合が非常に高いですね。積極的に中国人社員をマネージャーに登用される理由は何ですか？

私どもでは、2010年から中国人をマネージャーとして登用するようになりました。現在、12人のマネージャーのうち、9人が中国人です。

理由の1つは、ここが中国だからです。中国でビジネスをやっている以上、現地の中国人が志を持って働ける会社になりたい、というのが私の考えです。実際、上海本社の従業員のほとんどが中国人スタッフです。そうした職場において、必ずしも日本人がトップである必要はない。というより、誰・何人であってもリーダーシップを発揮し、社員がより活躍できる環境を造り出し、それを継続できるような人材を後任者に選びたい。社員の育成・成長が会社の成長、お客様への満足度を生む結果になると思っています。

もう1つの理由は、「雑多なチーム」であり続けたいと思っているからです。国籍も年齢も性別も学歴も関係なく、いろいろな人間が集まっている組織が、今この中国で私が目指す形なのです。私はよくそれを「ジャングル」と表現しています。さまざまな生き物たちがお互い持ちつ持たれつで生きているイメージです。多種多様な人材がいることで、どんなお客様にも対応していけます。狭い範囲でのスペシャリストは、今私どもには現在必要ありません。スペシャリストばかりを集めてしまったら、一部のお客様にしか対応できませんからね。

10人のトッププレイヤーが引っ張っていく組織ではなく、いろいろなタイプの人材がいてチームワークで勝っていく集団。設立9年目と新しく、まだまだ規模の小さい上海本社にとって、今目指すべき方向性はそこなのだと私は考えています。中国人を多数マネージャーに登用するのも、そうした組織作りの一環です。

## ●中国人マネージャーを選ぶ際の基準はどのようなものだったのですか？

実力重視です。国籍、年齢、性別、学歴に関係なく、成績上位者を抜擢する形で選びました。といっても、迷いましたよ。潜在的な素養のある人を選んだほうがいいのか、という思いもあったもので。しかし、みんなにとってわかりやすい形で選んだほうが、社内で納得してもらえます。となると、「成績」です。成績は目に見えますからね。

国籍、年齢、性別、学歴に関係なく、成績上位者で選んでいったら、12人のマネージャーのうち9人が中国人になったわけです。

●「人を育てられるマネージャー」を育てるために、現在、取り組まれていることを教えてください。

先ほど述べた「雑多な人間を集める」というのが、まさにそれです。いろいろな人間が集まってくれば、マネージャーたちは、自分とはまったく違うタイプの部下をマネジメントしていかなければなりません。それは決して楽なことではない。その時、「あいつは、この仕事に向いていない」と切ってしまうのではなく、どう相手のマイナスをカバーし、人材として育てていくか。それがマネージャーの腕の見せ所です。

実際、私自身、マネジメントの仕事をしていて、自分と合った人間だけでなく、いろいろな人間がいたほうが、面白いと思うんですよ。そのほうがやり甲斐がありますし。

最近、私が直接採用したある中国人スタッフのケースです。彼は営業未経験。ところが、入社早々、上司となったマネージャーから「すぐに結果を出してもらわないと困る」と言われたそうなのです。その言葉に驚いた彼は、私のところに「何も教えられずに、結果を出せと言われても…」と相談に来ました。

そこで私が彼に伝えたのは、「営業という仕事は、マネージャーからではなく、現場から学んでいくもの。お客様のところに足を運び、そこで自分たちがお役に立てることを見つけていく。そこから仕事が始まり、自分の実績につながっていく」ということです。

それと同時に、彼のマネージャーにも、「最初から『いい人材』なんていない。採用した人間の可能性を育てていくのがマネージャーの仕事。君がこれからどう彼を成長させていくかを、私は見ているよ」という課題を与えました。

マネージャーも私の言葉をしっかりと理解してくれたようで、「人を育てる」という新たな役割を頑張ってくれています。

後日談なのですが、先日この新人営業マンが、飛び込みで営業した日系企業で、「非常に態度がいい」とお褒めの言葉をいただいたのです。このことは、彼から直接報告を受けたわけではありません。訪問先から弊社の日本本社に伝わり、最後に私のところにまわってきたわけです。日本の本社から感謝されましたが、我々はとて嬉しかったです。

早速、「新人をきちんと育てていくことは、会社の将来の繁栄につながる」という私の考えもコメントとしてつけて、本人と各マネージャーにメールでこの話を伝えておきました。

そのほか、マネージャーたちに、しっかりリーダーシップをとってもらうために、給料、事務所の家賃や光熱費、社会保険料など、会社の経費はほとんど開示しています。そこから、「マネジメント」を自分の責任として理解してほしいと考えています。

●今後、岩宮さんが取り組んでいきたいとお考えのことを教えてください。

ひとつは、アジア圏での拠点を増やしていくこと。たとえば、現在、大塚商会の中国での拠点は、上海、大連、蘇州、広州の4つですが、これももっと増やしていきたい。そうすることで、中国国内での可能性にもっとチャレンジしていけます。

ヨーロッパやアメリカの経済は、今、停滞の中にいます。一方のアジア圏は、いろいろ問題はありますが、それでもまだまだ成長できる市場です。その成長市場に対してどんどん手を打っていききたい。



もうひとつ、会社がこれから何をしていくかという点において、これまでの「利益の追求」という軸の他に、「社会貢献」という軸もしっかり作っていききたい。現状で、我々は中国という国にとって役立つ事業をしているという自負はあります。今度は、そのビジネスの枠を超えて、中国社会のお役に立っていければと考えているのです。

言ってみれば彼らは、これまでの実績だけでマネージャーにのし上がった。だからこそ、私が次に彼らに期待するのは、人をどれだけ育てていけるか、です。それがマネジメントですからね。

そもそも私たちは中国という国でビジネスをさせてもらい、そこで利益を得させてもらっています。その中国に対して、何らかの恩返しをしていくことが、その地でビジネスをしている企業の役割だと私は考えます。中国で得た利益の一部を、中国という社会に還元する。そうした貢献をしていきたいのです。それを、今後、なんとか整えていきたい。

といっても、具体的なものはまだ描けていないのが正直なところですが……。いくつかイメージはあるんですがね。

たとえば、社会基盤の整備でのお手伝い。中国では鉄道や道路などインフラの安定が課題になっています。人々が安全に暮らしていけるために社会基盤の整備で何かお手伝いできないか。

あるいは、教育分野での社会貢献。中国の学校の多くは親たちによって運営されており、その負担は大きい。その部分で、企業として何かお手伝いできないか。

あるいは、中国で暮らす私たちが、中国と日本の橋渡し役で何かできることはないか。中国人と一緒に中国と日本をつなぐために何かできないか。

こんな具合に、中国という社会で貢献する方法はたくさんあるわけです。ここに挙げたアイデアは、まだ思いつきの段階ですが、具体的に何を実行するのかを決めて、真剣に取り組んでいきたいと思っています。