

SAMURAI SPIRIT

サムライインタビュー

董事長・総裁
勇進氏

企業訪問編 三運物流(上海)有限公司
(三井倉庫株式会社 中国現地法人)

「勇進氏の人間力経営」

上海市外高橋保稅区
4号門華申路27号
湯臣工業園B1棟2層



●中国に赴任されるまでの経緯を教えてください。

1989年、42歳でシンガポールに赴任になりました。これが初めての海外赴任で、しかも初めての海外でした。

シンガポールに到着後、そこを拠点に2カ月ほどかけて、マレーシアで三井倉庫の拠点を構築するプロジェクトの準備をし、その後、マレーシアに移動。それ以後、ペナン、イポー、クアラルンプール、ポートクラン、マラッカ、ジョホールバルと、マレー半島の西側に三井倉庫の支店を作っていました。ちょうどその頃、マレーシアではマハティール元首相が掲げた「ルック・イースト政策」によって「日本に学ぶ」という雰囲気があり、また、経済も徐々に右肩上がりに成長していた時期で、非常に良いタイミングでした。

すべての支店に倉庫を作り、40フィートのコンテナを搭載した大型のトラックを100台ほど揃え、シンガポールからペナンまで毎日トラックを走らせ、顧客の工場に貨物を配送、または倉庫に保管という具合に、半島の西側に物流のネットワークを構築していきました。さらに、マレー半島の東海岸にも進出し、クアantanという化学品のプラントが集まっていた地域に支店を開設したり、ペナンとバンコクとを結ぶ物流のルートを作ったりもしました。



海外経験の多さを物語る勇氏のパスポート

その後、2003年の5月に、新たな社命でジャカルタへ赴任。ここでは、三井倉庫が現地で仕事をするためのライセンスを整えていくのが主な仕事でした。例えば、NVOCC (Non Vessel Operating Common Career) といって、船を持たずに船会社

の業務をするライセンスや、通関業のライセンス、輸送業のライセンスなどです。こうして必要なライセンスをすべて取り、ここで当社が自営で仕事ができる状態にしました。

当初三井倉庫の印尼現地法人の社名はPT.TUNGYA MITSUI-SOKO LOGISTICS INDONESIAと名のついていました。TUNGYAというのは東亜(台湾系の会社で20%の資本参加)、どうして当社の社名が後になるのかが個人的に不愉快でした。早速台湾に乗り込み株主に納得させPT.MITSUI-SOKO INDONESIAに社名を変えました。胃がんの手術が終わり、経過も良く、酒も徐々に量を増やせるようになったそんな気分です仕事に邁進しました。

当時のインドネシアは1997年の通貨危機や民主化を求める暴動などを乗り越え、経済成長の時期を迎えていたこともあり、マレーシアのときと同じく、お蔭様でここでも非常に良い状態で仕事をすることができました。

上海に赴任になったのは、ジャカルタでの仕事を終えた2007年の5月です。

実はそのとき、私は60歳でして、定年を迎えていたんですよ。ところが、会社からフェロー社員として残るように言われそれに従い上海に来ました。既に上海は世界の工場と言われ経済成長の真っ最中、当社もここを重要拠点と位置づけていましたので、自分の様な言葉も全くしゃべれない老いぼれがいいのかなーと自問自答しましたが、結局は社命に押し切られ引き受けることになりました。まあ、海外で長くやってきたからでしょうかね、それ以外私には何もありません。

●中国に赴任されて、まず手がけられたことは何ですか？

私のテリトリーは、北東アジア地区の総代表として、上海を拠点に中国の11支店のほか、韓国と香港、台湾の管理、運営、統括



です。肩書きは、三運物流有限公司の董事長兼総裁。赴任した当初は、月の半分は中国にいて、あとは韓国、台湾、香港を回って、これらの地域の物流ネットワークの強化に努めてきました。

中国では生活水準がどんどん上がってきており、それに伴い、生活関連物資などの荷扱いもさらに増えています。そうすると物流のニーズもさらに大きくなっていきますからね。

現在、各支店に日本人駐在員を配し営業範囲も拡大しています。私が赴任した当初は、倉庫スペースも1万㎡弱でしたが、現在は上海だけでも7万㎡の規模になっています。今後もどんどん中国各地を拡大していきます。

●非常に「人材教育」を重視されていると伺いましたが....

「人」を大事にしない企業は早晚駄目になりますよ。それはどの企業もしっかりです。なによりも「人材」が大切です。だから当社では今、中国人スタッフを基本の基本から教育しているところです。それは当たり前のことがきちっとできることです。人材教育の中には何か資格を取るとか、語学の習得などが重要視されがちですが、私がまず大切にしたいのは、人間としての基本です。人間として最低限身につけておかなければいけないこと、例えば、礼儀です。お客様が見えたら、きちっと挨拶をすとか、仲間同士でさえ声をかけあう、これが重要です。5Sは当然で生活習慣の一部として認識させています。福利厚生資金は このようなところに活用しています。勿論、日々の仕事の中での指導も欠かせませんし、あらゆる職層に研修セミナーを受けさせています。

私は、日本にいた頃、倉庫の現場が長かったので、海外に赴任してからも、常に現場に飛び込んでいっています。そこで作業員とふれあい直接指導をしています。倉庫内で自らゴミ拾いをしたり貨物の整頓をしたりもします。こうやって基本の基本から教えていきますから現場のレベルは著しく向上しました。現場作業員は倉庫視察、棚卸にこられた顧客にも笑顔で「ニーハオ!」と声をかけています。

●「どんどん「人材」として育っているという感じですね?

人材というのは「いい人材を雇う」だけでなく、「いい人材を作る」と言う事です。実際そうたくさんいい人材がいるわけではありませんので、やる気がある元気の良い人間を採用して徹底的に教え込む、これが一番重要だと私は考えます。採用については事務員は勿論倉庫の作業員においても出来る限り自分が面接をすることにしています。ある日、トラックの運転手の採用面接のときのエピソードですが、運転手候補者がTシャツとスリッパで入ってきました。そしてまず運転免許証を見せてくださいと言ったところ、家においてきたと言います。私は貴方の売り物はトラックの運転だろ、それが免許証を家においてきたとはどういうことだ、言語道断帰ってもらいました。すると夕方ワイシャツを着て靴に履き替え彼らにしては正装のような恰好で免許証を持って再度面接をしてくれと言ってきました。その熱意で、即、採用にしました。喜んでくれました。今も元気で働いてくれています。このエピソードで縁が出来ました。倉庫であつたりすると笑顔で「ニーハオ!」と言ってくれます。

それと、去年あたりから、中間管理職を対象に「マネジメント講習」なども取り入れるようにしています。日本人も含めて20人くらいに受けてもらったのですが、結構いい成果がありましたね。日常業務の改善にも大いに役立っているようです。

また、新しい仕事へも積極的に関わってもらうようにしています。私が赴任してから、ISO14001を取得しました。中国では物流や倉庫関連の会社で取得しているところはそれ程多くないと思いますが、世界的な規模で見ると、環境保全、グリーン物流(三井倉庫本社で提唱)の必要性は大です。

このライセンス取得に至ったのは、ちょっと暇そうにしているスタッフがいて、「お前、ヒマそうだな。だったら、お前が隊長になって人を集めて、ISO14001を取れ」と指示したんですよ。そしたら、ものすごく頑張ってくれて、見事取得してくれました。

ISO14001のサーベイがうまくいったあと、それに係ったメンバーに賞金を授与し、イタ飯屋でパーティーを開き労をねぎらいました。

今のように、中国をはじめ海外に拠点を持つ企業がどんどん増えていく中で、当社なんかは日本人の経験者が追い付かない状態なので、今後は特に中国人の優秀な社員を更に鍛え、海外のほかの国にでも彼らを登用していくことも考えています。

●スタッフとの関係づくりで実践されていることは何ですか？

私の場合、現場のスタッフと時々飲みに行っています。夕方、倉庫にいるメンバーに「飲みに行くぞ!」と声をかけて行くんです。それで、みんなでワイワイ酒を飲む。私は中国語が話せないので、通訳の周も連れていきます。それで、いろいろな話をするわけです。

私がうちの倉庫作業員に常に言っているのが、「夢を持てよ」とか「勉強を常にしなさい」ということ。「しっかり頑張って、本社採用になれ。そうになったら条件も良くなり、給料もこれくらいになるぞ。そうしたら、家族もこっちに呼べるだろ」という具合に叱咤激励しています。

実際、頑張っているスタッフはどんどん本社採用にしています。うちで働いている倉庫作業員の多くは地方の農家出身で、いわゆる出稼ぎです。それが正社員になると、働き方が全然違ってきますからね。モラルにしてもそうだし、愛社精神を持つようになるし。仕事にやりがいを持ってくれるようになるんです。

そのほか、「女房を大事にしろよ。給料を余計にもらったら女房にきれいな服を買ってあげるんだぞ。それで女房がニコッと笑ってくれたら嬉しいだろう。

そんな笑顔の女房に見送られて会社に来てみろよ。仕事だつてはかどるだろう」とか、そんなくだらない話もします。

飲み会といえば、こんなエピソードもありました。

去年の正月にスタッフ全員を呼んで450人くらいのパーティーをやったんですよ。スタートは6時だったんですけど、5時くらいに現場のスタッフは集まると聞いたので、私も5時には会場に入り、すでに集まっていた人たち、300人くらいでしたかね、全員のテーブルを回って乾杯をやりました。そうしたら、いざパーティーが始まって、最初の挨拶をするときには、フラフラになってしまって…。それでもなんとか話をしました。「俺は一生懸命頑張る。黙って俺についてきたら、お前たちを全員、幸せにしてやる」みたいなことを言ったらいいのですが、あとは記憶が断片的になってしまった。人に聞くと何とか愛嬌を振りまきながら頑張っていたようです。無事終わってからは日本人スタッフを連れて二次会に行き、兎に角、朝は家で寝ていました。

●管理統括されている地域のすべてのスタッフと1対1の面談をされるそうですが…。

していますね。年に2回、昇給の頃と中間期に、一人ずつ会いにいきます。これはかなり大変なことではあるんですが、一人ひとりと直接話し、「私は君たちをしっかりと見て、きちんと公平に評価

している」ということを伝える。また、仕事上の問題、悩みの相談なども聞きます。それは信頼関係を築く上では欠かせません。非常に大切にしています。

そのとき、どんな話をするのかというと、「お前、去年はこうやっていたけど、それはちゃんとやれたか?達成度は何%だ?」なんてことを訊いたり、逆にスタッフの側から「こうしてほしい」「こういう計画を持っている」といったものを出してもらったりですね。そうしたやり取りの中で、スタッフから、「勇さんが来てから、仕事もどんどん増え、我々の条件も良くなり、生活が年々良くなっていく」なんて聞くと、やはりうれしいものです。「もっと頑張ろう」なんて気になります。一方、スタッフのほうでも、彼らが去年私に言った内容を私が覚えていたりすると、「そんなことを覚えていてくれたんですか?」と喜んでくれますね。

●そこまで人材を大切に作る原動力は何ですか？

私はそもそも人間が好きなんです。やはり人と話すと面白いですから。それと、人の喜んでいる顔を見るのが、やはり一番うれしいですから。

それと、こうやって私が中国で人材を積極的に育てていくことは、中国への恩返しでもあるんですよ。なにせ、中国は私に働くチャンスを与えているからね。中国が私にビザを出してくれなかったら、私はここで仕事をすることはできません。そこでお返しができるしたら、私には税金を払うことと人を育てることくらいしかできませんから。

中国と日本の間には、これまでいろいろなことがありました。今もあります。中国人は日本人に対して、いろいろ思うところはあるでしょう。でも、こちらが気持ちよく中国人と接していけば、彼らの中でも「日本人もいいなあ」という感じになっていくだろうし。

一つひとつの努力は小さくても、それを継続してどんどんやっていけば大きくなる。私はそう思うんですよ。

だからといっても、自分がやっているようなことを、みなさんもしたほうがいいのか言うつもりはありません。ただ、「人を大事にしないと駄目だ」ということはどうしても伝えたいですね。「俺は偉いんだ」なんて構えている人間には、誰も寄ってきませんよ。「実るほど、頭(こうべ)を垂れる稲穂かな」という諺を、日本人のスタッフにはよく言っています。けれども、当社にも生意気な日本人がいました。「俺は偉いんだ」なんて勘違いしている人間。そんな態度が見えたら、私は蹴飛ばしてやりますけどね。「どこの誰様だ」って。そもそも、そんな勘違い人間は海外に来るべきではない。

そのあたりもきっちりしないといけないと思っています。日本人のどこが偉いんだって。でも偉いところは一杯あるのが現実ですが。

●勇さんのそのパワーの源は何ですか？

酒ですかね(笑)。

酒を飲むと、いつもと違う発想が出たりってことがありますよね。私はひとりで酒を飲みながらでも、パツと思いついたアイデアなどはメモに取ったりしていますよ。

それと、5、6歳の子供の感受性みたいなものを持ちつづけることも、すごく大切にしています。私はそもそも成長が遅かったから(笑)、そうした子供の頃の頭が残っているんですよ。なので、すぐにいろいろやりたくなる。そうしたものはどんどんメモしています。

●若い人へのメッセージをお願いします。

今、日本では内向き志向(草食人間)の若い人が多いそうですが、私としては「どうしてだろう?」思います。勇気を出して新しいものにチャレンジする、そうやって自分の可能性を試してみる、大事だと思います。海外で働く、それ以外何事にでもそれは言えると思います。海外で働きたいと思う人は「百聞は一見に如かず」、別に仕事でなくてもいいですよ。

関心のある国を一度見てみることです。そこで新しい発想やチャレンジ精神が生まれれば動くことです。よく言われる、考える(アイデアが生まれる、希望)次は動く(挑戦する、勉強する)実現(成功、納得)そううまくいくとは限りませんが動かなければ事は進みません。

私は、1989年8月、満42歳、初めての海外旅行が駐在でした。総務からシンガポールに辞令の内示があった時に、息子に電話を入れ、地図帳をみてもらい位置を確認したくらいです。英語力も Is this a pen? そんな程度の人間がこの年でよし、行つたるぞー!と即、決心しました。このような海外未経験者が登用された理由は、マレーシアで現地との合弁会社を設立しその会社の役員になったのですが、そこでは絶えず現地役員とのいさかいが予想され、それなら喧嘩の上手い勇と言う事のようにでした。No wonderですね。それ以降22年間、片道切符をもって日本を出っ放し、まさに神風特攻隊です。苦勞もしました、面白いことも一杯ありました。周りの人の助けや家族の理解のお蔭でここまで元気に働いてくることが出来ました。しかし、まだまだ、これからです。老体に鞭を打ち、老板(ラオパン、中国語で社長の意味)この名前大好きです。

周さんとの対談

以下は、インタビュー後、秘書の周さんと勇さんとの談笑の様子です。勇さんのお人柄が感じられる内容でしたので、許可を得て掲載させていただきました。

勇さん 私は60歳のときに中国に赴任して来ました。そこで今さら中国語を習得するのは無理と自分で決めつけ、常に周さんには一緒に動いてもらい、通訳をしてもらっています。

周さん 董事長と常に行動を共にすることで、私自身、いろいろ勉強になっています。仕事の仕方だけでなく、日本の企業文化の習得などもそうです。たとえば、お客様との打ち合わせのときなども、自分が少し緊張気味であると、「周さん、もっとリラックスしてください。お客様は怖いものではありません」などと言って、やわらかい雰囲気を作ってくれます。実際、董事長はリラックスしながら、仕事以外の面白い話題も引き出しお客様を引き付けます。そして、仕事の話もうまくいくことがよくあります。これはとても勉強になります。

勇さん こちらもね、同行してもらったときには、通訳だけでなく、お客様にいろいろなアイデアを出してくれたり、私が考えつかないようなことを言ってくれたりして、非常にありがたい。周さんを採用したのは2008年なのですが、この人が来てから、中国の会社がどんどん良くなっていきましましたよ。日本の本社からも褒めてもらいました。「お前は、大していいところはないけど、人を見る目だけは確かだ」って。彼女には、入社して2年足らずで「ディレクター」になってもらいました。今は中国全体の総務の統括をしてもらっています。ここでの仕事は周さんと二人三脚でやってきました。そして、仕事の後たまには2人で飲んだりもします。4合瓶1本空けるときもあるんですよ。

周さん 勇さんから、仕事を通じて「精神」というものを伝えていただくことがよくあります。勇さんは、中国だけでなく

香港、台湾、韓国も見ていらっちゃって、毎日とても忙しい。それでも、必ず年に2回、従業員の一人ひとりと面談を行なっているらしい。すべてのスタッフの声を自分で直接ヒアリングしているらしい。しかも、ただ聞くだけではなく、アドバイスをしたり、励ましたり。私は通訳兼記録係として、常に同行させていただいているのですが、若いスタッフに「将来に向けてもっと伸びていくために、勉強をずっと続けなさい。必要ならば、勉強する機会を作ってあげるから」と常々言っています。また、女子社員に対しても、「結婚して奥さんになっても、お母さんになっても、仕事を続けなさいね」という言葉をかけてくださいます。そうやってスタッフに将来のビジョンを与えてあげる。本当にすごいと思います。

勇さん それしか能がないんです。実際、若いスタッフが僕みたいな者を慕ってくれる事は、本当に嬉しい。

周さん 勇さんは、20年以上も海外で働いてきた経験をお持ちだから、視野が非常にグローバルです。日本の企業の老板という視点にのみ留まっています。

それと、判断力が誰よりも速い。また、スタッフの将来を真剣に考えてくれています。だから、ここで働くスタッフは、みんな生き生きしています。安定の中で将来を目指して走る。そんな感じがします。勇さんは、中国にそういう雰囲気を持ってきてくれたのではないのでしょうか。

勇さん いろいろな国を回って仕事をしてきまして、そこでつくづく感じたのが、「人を大事にする」ということです。人とうまくつきあっていけば、たいていのことはうまくいきますね。会社の数字だっておのずと上がっていきます。彼らの仕事にやりがいがある環境を作り、モチベーションが上がるようにしてやれば、おのずとすべてが良くなっていくものです。私はずっとそう思ってきたし、今のところそれは間違っていないと思います。

周さん 勇さんが一人ひとりと直接話してくれることに、従業員は感動しています。人を本当に大事にしてくれる。老板(ラオパン)ではないのでしょうか?直接フェイス トゥー フェイスで会話することなんて、ほかの会社ではほとんどないですから。私自身も今までそういう経験はありませんでした。本当の老板(ラオパン)だと思います。

勇さん そうすることが、私にとって一番重要なことと決めていますから。だから、決して手を抜いてはいけないのです。

周さん それと、勇さんは、人だけでなく、環境もとても大事にされています。たとえば、オフィスやその周辺を緑でいっぱいにしたり、絵を飾ったりとか。

私が感動したのは、女性社員の席のまわりのレイアウトです。

「後ろを誰かが通ると嫌でしょう。だから、なるべく人が後ろを通らないような配置にしよう」と、そこまで気がついてくれるのです。気がつくといえ、ある日、普段はニコニコしている女性のスタッフが妙に落ち込んでいるように見えると言って、周さんあの娘ちょっと部屋に呼んでよと言われ、そこで、どうしたの?と理由を聞かれました。

勇さん そうすると、「失恋しました」と答えが返ってきました。だから思わず、「なーんだそんなことか!」

周さん 失恋というものはね一次にもっといい男が見つかるチャンスが来たと言う事だよ、だから、元気出してね!と元気づけられました。これは一例ですが、上海にいられるときはいつも倉庫の現場、また、事務所などをブラブラされ皆に声をかけられます。「ニーハオ! ジャーヨー!」と。でも、いつもこんなにやさしいことばかりではありません。怒り出したら手の付けようがないほど恐怖の状態になります。怒られるときには、もちろん、それなりの理由があります。たとえば、同じミスを繰り返し、改善のないとき、また、自分の立場だけを優先し失敗をしたりしたら、それはたいへんです。しかし、言いたいだけ言い、怒りたいだけ怒られたら、あとはまたニコニコして事務所をブラブラされています。「言いたいことを言い、怒りたいときには怒り、腹が減ったら飯を食う、これが俺の生き方じゃ!」と言われていきます。叱るときには叱り、褒めるときにはきちんと褒めてくれる、単なる老板ではなく‘人生の良き相談役’とか、‘人生の先生’とか、勇さんは従業員にとってそういう存在であります。

勇さん そんなに褒めてもらえると、周さん今晚一杯やるかー!