

SAMURAI SPIRIT

サムライインタビュー

企業訪問編 株式会社ベネッセコーポレーション

倍乐生商贸(中国)有限公司
上海市中山西路1602号
宏汇国際広場B座5F



サムライインタビュー1社目は、株式会社ベネッセコーポレーションです。

現在、海外教育事業本部本部長兼中国事業総代表として活躍されている松平さんにインタビューをさせていただきました。

●中国に赴任された経緯を教えてください。

新卒で採用されて、11年間日本で、「進研ゼミ」の仕事をしていたのですが、10年間も同じ仕事をしていると、新しい刺激が欲しくなります。新しいステージでもう一回り自分を成長させたいと思った時に、自分にとって一番大きな「変化」となると思ったのが「海外」でした。

もともと海外志向だったわけではなかったのですが、「海外で仕事をする」ということがどういうことなのか全く想像が付きませんでした。その分、ゼロからスタートできる。それが「海外」に惹かれた理由です。

そんな思いを持ち始めた頃、私の勤めているベネッセコーポレーションの台湾支社でマーケティング人材のニーズがありまして、「これはもう手を挙げるしかないな」と思ったわけです。

そして台湾への異動が決まり、1998年4月に赴任。中国に異動になる2005年まで勤務していました。

台湾での仕事は、子供向けの通信教育事業である「こどもちゃれんじ」を台湾で展開していくこと。ちょうど事業の基礎固めから成長への移行期と重なったこともあり、業績が順調に伸びていきましたね。私が赴任した当初、「こどもちゃれんじ」の台湾での会員数は7万人。それが私の台湾赴任最終年の2005年には22万人にまで増加。また、2002年に私は台湾の総経理になったのですが、その2年後には支社自体も黒字に転換させることができました。

●赴任当初、「初めての海外」ということで、文化の違いに戸惑われたことはなかったですか？

赴任した当初は、実際の仕事を進める前に、現地の人たちの持つ感覚を理解することから始めたんですよ。

その中で、「この部分は自分の感覚と近い」とか、「この部分については、自分自身、新しい軸を持つ必要がある」といったものがだんだんと見えてきました。3カ月くらいかかりましたけどね。さらにそこから、言葉を学んだり、現地の習慣、そこで暮らす人たちの考え方や特性などを理解したりするのに1年くらいかかったと思います。

赴任1年目に最も力を注いだのは、こうした部分でした。それを経てようやく、「この場所で自分は人々とコミュニケーションをとりながら、『自分』を発揮していける」という確信が持てるようになりましたね。

実際、こうしたことに最初に取り組んだのはとてもよかったと思っています。なぜなら、結局、一緒に仕事をしていく上で最も大事なものは「信頼関係」ですから。それは海外でも日本でも同じですよ。

新しく赴任してきた時、お互いの間に信頼関係はできていません。「いったいどういう人なんだろう」と互いに相手を観察している状態。そうした「観察期」にお互いに対して本物の好印象を持ち、信頼関係を築いていければ、その後、非常に早くコミュニケーションをとっていけるようになります。

たしかに、起こる「事象」については、「なんでこうなるの?」と怒りを感じることもありました。でも、「事象」と「人」は別ですからね。「事象」がどういうものであろうと、その「人」が、お客様や会社のために「役立ちたい」という気持ちを持って、本気で取り組んだ結果であれば、その「人」に対して怒りやストレスを感じることはありません。なぜなら、そういう人は話をすれば、きちんとわかってくれるからです。

例え文化の違いがあっても「ベネッセはこういうやり方でいきたい」ときちんと言えれば、彼らはやってくれます。そして、「前の会社ではこうしたやり方はしていなかったんですが、このほうが面白いですね」とか、「このやり方に変えたら、仕事のやる気がアップしました」とか、そう言ってくれることも多々あります。



もちろん、こうした関係が築けるまでには、それなりに時間がかかるし、根気が要ります。でも、海外の良いところは、私自身がスタッフの採用から関わられるので、価値観を共有できそうな人材を選ぶことができることです。そうした人々を採用していくことで、ベネッセの企業文化を現地の社内でスムーズに浸透させていくことができました。

● 文化の違いがある国で、そうした信頼関係をどうやって築いていったのですか？

「この国で、自分は一生懸命に仕事をしたい」という思いを常に伝え続けたということです。だって、「海外勤務はキャリアアップのためであって、3年もしたら日本に帰ります」とみたいな気持ちのひと、誰も信頼関係を築こうなんて思わないでしょう。現地の人はそんなのすぐに見破りますからね。だから私は「自分は本気なんだ」ということを真剣にわかってもらおうと思いました。

それを言葉だけではなく、自分自身の仕事ぶりからも感じてもらえるように努めましたね。たとえば、わからないことがあれば、一生懸命、現地の社員に尋ねる。赴任した当初は、「幼稚園生」みたいなものですからね。何も知らないし、ほとんど役にも立たない。そのことをしっかりと認識して、その土地のことや、そこで暮らす人々のことを理解しようと頑張ったわけです。

そうした姿勢で仕事をしていると、次第に「この人は本気だ」と現地の人たちにわかってもらえるようになった。そんなところから、次第に信頼関係も築いていけるようになったのではないのでしょうか。

そのほか、「嘘はつかない」「約束は守る」「社員のことを一番に考える」といったことは赴任した当初から崩していません。そうでないと、いくら偉そうなことを言っても、「この人は信頼できる」と思ってもらえないでしょう。逆に、それを絶対に崩さなければ、たとえ口うるさかったり、怖かったりしても、「この人は、社員のことを一番に考え、考え抜いた上で発言しているのだ」ということがわかってもらえます。そうすれば、こちらの話も聞いてもらえます。

あと、お互いに信頼関係を築く上で、海外に赴任される方たちに忘れてもらいたくないのが、「自分たちの国は進んでいる」という意識がどれほど海外での仕事でネックになるか、ということです。現地の人たちは敏感ですから。

もちろん、仕事の上で役割としての上下関係はあります。しかし、人間や国の次元で相手を見下すような態度を少しでも見せれば、その人への信頼はその時点で失われます。信頼関係を築いていくには、そこで一緒に働く現地スタッフを、同じ目標、同じ夢を持つ「パートナー」と思えるかどうか。それも非常に重要だと思います。こうした信頼関係を築いていければ、仕事は一気にスピードがアップしますよね。

● 台湾赴任の後、中国へ異動されるわけですが、それは本社からの要請だったのですか？ それともご自分の希望で？

両方です。私が台湾にいた頃、ベネッセは中国でも同じように「こどもちゃれんじ」事業へのトライが始まっていました。ところが、そちらではなかなか芽が出ない時期があり、それを横で見ている、私たちの台湾での経験やノウハウを中国でも活かせないだろうと感じていました。

それは日本の本社でも考えていたみたいで、私に中国への異動の要請が出たわけです。そのあたりは「あ・うんの呼吸」ですね。その前から、「中国へ行く気持ちはあります」というサインは出してはいましたがね。そこで2005年から中国に赴任することになりました。

● 中国で最初に取り組まれたことは何ですか？

それは、「標語作り」です。

ベネッセの理念に「顧客を中心に」「信用を第一に」「誠実に仕事をせよ」などがあります。これは創業の頃から変わっていません。

それを中国の社内でも浸透させていくことが私の仕事なのだと考えました。ただし、そのまま翻訳しても中国の人たちには伝わらないと思ったので、彼らに伝わりやすい標語を考えて作ったのです。それが、「誠心」「挑戦」「活力」の3つの言葉です。つまり、「お客様に誠実に向き合い、何より信用を重んじ、活力を持って仕事をする」。

中国への赴任が決まった時点で、標語を何にするかはずっと考えていて、赴任してすぐこれらを紙に大きく書いて会社の壁に貼りました。

どうしてここまで「標語作り」にこだわったのかというと、こうした標語があれば、あらゆることの判断基準になるからです。「その対応方法には『誠心』があるか？」「その仕事は『挑戦』だろうか？」「今、自分は『活力』を持っているだろうか？」...など、あらゆる行動や対応をこの3つの言葉に帰着させ、フィードバックしていくことができます。

これは、言ってみればすべての社員にとっての「道標」となるものです。こうした道標があれば、その会社の「文化」が創りやすくなります。

企業において「文化」を持つことはとても重要です。「文化」があることで、社員一人一人の仕事を高めていくことができます。そしてそれが結局は、会社の力となり、後々の競争力につながるのだと私は考えています。

だから、ベネッセでは今、広州や北京でも会社を作っていますが、そのトップの日本人たちには、「まずは文化づくりから取り組みなさい」と教えています。

● 伝えたい「文化」は中国の社員の人たちには、すぐに共有してもらえましたか？

「標語」について、表面上は誰も反対しませんでした。その言葉が持つ本当の意味を理解してもらい、一人一人に定着していったらうのには、多少時間がかかりました。

実際、言葉の意味について説明するだけではわかってもらえません。さまざまな仕事において、その判断のプロセスを見てもらうことで、これらの標語の意味するところを理解していったらうという具合です。

たとえば、教材にミスが発生してしまった時、現地の社員からすれば、「そこまでお客様にするのか」というくらい丁寧な対応をとることがあります。お客様も「ここまでしてくれるの」と驚かれることも少なくないです。しかしそれが、我々の会社にとっての「誠心」です。そうした過程を何度も注意して見てもらうことで、「誠心」の言葉の意味するところをわかってもらう。他の「挑戦」や「活力」にしても同じです。

これは1回や2回やったところで定着はしません。100回くらい繰り返して、ようやく体で覚えてもらえるという具合です。そうした繰り返しを通じて、次第に社員の間で「これがわが社の文化なのだ」ということを理解してもらってきました。

この「文化」を最初に浸透させていったのは、リーダーの立場にある人たちです。彼らが実践するようになってはじめて、その部下にも伝わっていきます。それがさらに新入社員にも伝わっていく。リーダーたちが「語り部」になってくれることで文化が浸透していくので、「語り部」が多ければ多いほど、価値観は広がっていきやすくなりますよね。

また、その一方で、これらの標語をどれほど実践できているかが、評価や給料にも反映させるようにもしています。これは良い意味でプレッシャーとなり、みんなが成長しようと努力するという文化が自然と形成されていきます。「手を抜く人間は淘汰される」という雰囲気社内で作られていったのです。なので、今ではマイナス評価の人というのが出てこなくなっています。

● 会社として、また、個人としての今後のビジョンを教えてください。

私は今、ベネッセの海外事業の責任者でもあるので、海外部門を成長させ、グローバル化を加速させていくことが使命だと思っています。

具体的なテーマはいくつかあります。

一つは、中国の事業をさらに大きくしていくこと。中国は今後、日本での事業と並ぶ、わが社にとって太い幹の部分になると考えています。その中国において、現在の会員数は43万人。それを2015年まで100万人に増やすことを目指しています。

そのためにも、中国国内での拠点をどんどん増やし、この広い国土を、地域別のマーケティングで攻略していくということを考えています。

もう一つは、子供向け通信教育以外のビジネスを、海外において成功させること。

日本国内においてベネッセは、0歳からシニア層までのすべての世代に対して、「よく生きる」をサポートすることを目指し事業を展開しています。一方、海外においては、幼児と小学生向けの通信教育しか手がついていない状況です。それをもっと広げていきたいと思っています。

そして、もう一つが「ポスト中国」を作ることです。今年あたりから実際の事業を進めていくことになると思います。

取り組むべきテーマはいろいろあるのですが、なんといっても最大の目標は、この会社で働いている社員たちが幸せになることでしょうか。これが最も大切なテーマかなと思います。

だって、名も知らない海外の会社に入ってくれて、同じ志を持って、大きく成長していこうとがんばってくれている人たちですからね。彼らが胸をはって、常に夢を持ってられる状態を維持する。これが絶対に不可欠だと思います。



株式会社ベネッセコーポレーション
子供向け通信教育「乐智小天地」の教材



<http://www.qiaohu.com/> (「乐智小天地」のサイト)

●最後に、異文化に飛び込もうとしている若い人へのメッセージをお願いします。

厳しい言い方かもしれませんが、「海外で働く」ということに対して、「カッコいい」とか「素敵」といったイメージでしか捉えられていない人は来ないほうがいいと思います。中途半端な気持ちでは、たぶん挫折する可能性が高いでしょう。「私は、この国でこういうことをしたい」とか、「私は、この国で自分の価値を高めたい」という芯を持って、自分を磨くことに一生懸命な人たちが海外には来てほしいです。

海外で働く面白さは、育ってきた背景も歴史も、受けてきた教育も異なる人たちと、一緒に何かを成し遂げるということではないかと思えます。実際に達成できた時の喜びは、日本人同士で喜ぶのとはまた違う、格別なものがあります。私も何度も経験しましたが、それは相当うれしいものです。

わかりやすい例を挙げれば、たとえば、イチローが大リーグでシーズン最多安打を打った時、いろいろな国の人たちが彼に駆け寄り祝福していたでしょう。海外で仕事をしていると、あれと同じような感覚を体験できますよね。テレビで見ていた世界が、自分の目の前にもあるわけです。もちろん、イチローのような大きなものではないかもしれないけど……。でも、そうした体験ができることはとても面白いです。

これは異文化の中だからゆえに……。というところが大きいですね。

そうした環境で頑張っている自分も好きになれるし、客観的に見て「難しい」と思えるようなことを成し遂げられた達成感も大きい。ともに頑張れたことを海外の人たちが一緒に喜んでくれるのもうれしいものです。

言葉のハードルがあるかもしれませんが、そんなものは頑張れば身につきます。たいした壁ではありません。結局、そこでの仕事をどれだけ面白がり、好きになれるかが重要なのではないのでしょうか。