

泰格林紙集団、懐化のバルブ工場稼働＝年産40万トン - 湖南省

8日付の湖南省紙・長沙晩報（電子版）によると、製紙大手の泰格林紙集団（本社同省長沙市）が同省西南部の懐化市に建設したバルブ工場が7日操業を始めた。年産規模は40万トン。売り上げは25億元を見込む。

原料確保のため、植林事業を14万ヘクタール規模で行うほか、5億9000万元を投じ、最新鋭の污水循環処理装置を導入している。総事業費は43億5000万元。（時事）



第57回 「企業理念・価値観重視の人材マネジメント：アリババ」

野村综研(上海)咨询有限公司

孫文が「乾いた砂の民」と表現したように中国は個人主義の傾向が強い社会であるためか、中国の大企業には逆に、「企業理念・価値観」の浸透を図ることで求心力や社員の連帯感を高め、社員にその実践を徹底させることで人材基盤の強化を図ろうとするところがある。今回はその取り組みの一端を紹介する。

◇コアバリュー実践度を評価対象に

中国の電子商取引大手である阿里巴巴集団（アリババ）は、そうした企業のひとつである。1999年の創設以来ベンチャー企業から中国を代表する大企業へと短期間に急激な成長を遂げた。この成長は、馬雲というカリスマ経営者や、共通の理念・価値観の下に団結し、奮闘してきた社員たちがリードした。急激な社員数の増加に伴いその理念・価値観が形骸化してしまわぬよう、アリババは「顧客至上」「チームワーク」「革新」「信用」「情熱」「勤勉」の6つをコアバリューとして明文化した。

全社員の80%を占める営業社員の評価は四半期ごとに実施される。一般的に営業社員の評価は業績目標の達成が重視されることが多いが、アリババではコアバリューの実践度も四半期ごとに評価し、総合評価に50%ずつ反映させている。総合評価の結果は昇給・昇格の判断に活用されるため、業績が良くてもコアバリューに反する行動を取る社員は昇給・昇格ができないことになる。

こうした企業理念・価値観の実践度合いは、ともすると感覚的に評価してしまいがちである。アリババでは評価の客観性を確保するため、6つのコアバリューを30の行動特性として具体化して評価項目とするとともに、実際に社員が取った具体的な行動を記録しなければならないとしている。

こうした取り組みからは、コアバリューの実践度を評価の対象にすることで、形骸化しがちな企業理念・価値観を社員ひとりひとりの行動にまで落とし込もうとする意思が見て取れる。また企業理念・価値観に共感し、それを実践する社員をコア人材として昇格させることで、中長期的な視野で人材基盤の強化を図ろうとする意思がうかがえる。

◇コアバリュー軽視は淘汰も

アリババでは「業績目標の達成度合い」「コアバリューの実践度合い」の2軸で社員をマッピングし、業績が良く、コアバリューもしっかり実践する社員を「狩猟犬（またはスター）」、業績は良いがコアバリューに反する行動を取る社員を「野良犬」、業績は悪いがコアバリューはしっかり実践する社員を「白うさぎ」と呼んでいる。

アリババにとって最も脅威となる存在は、組織内に業績偏重・コアバリュー軽視の風土を醸成しかねない「野良犬」であるととらえており、指導・教育の効果がない場合、こうした社員は契約不更新にするなど、徹底的に淘汰している。こうしてみると、成功企業は実は理念・価値観を重視していることが分かる。

（経営戦略グループ 諮詢顧問 吉川昌樹）