



第71回 日本人はどうあるべきか⑤ 率先垂範で浸透させる企業文化 野村総研(上海)咨询有限公司

海外に進出する企業が多文化の環境の中で経営する場合、経営理念や企業文化は特に重要である。さまざまな背景の人材が集まり、頻繁に入れ替わる組織だからこそ、求心力を高めるために、経営理念や価値観の共有を通じて従業員の連帯を強める必要がある。また進出先の国・地域においても自社の強みを発揮するためには、大切にしている企業文化（顧客重視・現場重視等の考え方や行動様式）を組織に植え付けなければいけない。

新卒採用・長期雇用が多い日本では、勤務年数を重ねるに従い、従業員は暗黙のうちに経営理念や企業文化を共有するようになる。しかし文化が異なり人材が流動する中国では、黙って浸透しない。自社の経営理念や企業文化を意思を持って明示的に伝える努力が中国の日系企業には必要だ、と私はこれまで提言してきた。具体的には、経営理念や企業文化が典型的に表れた優れた行動事例を集め、冊子にして配布したり映像資料にして研修で見せたりする。理念や文化を表す標語や漫画を社内で公募し、優秀なものを表彰するといった方法がある。

中国で高い業績を上げている某日系企業のトップに以前、この考えについて意見を求めたところ、「理念や文化を社内で宣伝するのもよいが、最も重要なのはトップや管理職が自ら実践して範を示すことだ」と言われた。その時は「率先垂範だけでは従業員には十分に伝わらないのではないかしら」と疑問に思ったが、最近は考え方が少し変わってきた。

日ごろ企業を訪問する機会が多い。品定めするような言い方で失礼とは思いますが、受付でおとないを入れて待つ間にその会社の企業文化を感じることがある。ある企業では受付係の対応が丁寧であるばかりでなく、通りがかる従業員の誰もが「ニーハオ」とあいさつしたり会釈したりしてくれる。受付係が不在の場合は、「誰にご用ですか？」と助けてくれることもある。一方、ある企業では受付係が同僚と大声で延々とおしゃべりし、私が声を掛けてようやく「何の用？」とぶっきらぼうに聞き返す。受付係が不在のため通りがかりの従業員に声を掛けても、げげんそうな顔でジロリといちべつするだけで無視して通り過ぎる。両社の従業員の異なる行動特性は決して偶然に生まれた現象ではなく、おのこの組織の中で時間を経て形成された企業文化である。

多くの日系企業は設立してから長くても十数年と歴史が浅い。わずか十数年で企業文化を築くのは難しいと考えがちである。しかし実は経営層や管理職の人格・意識・日ごろの言動の影響の下で、意図せずして企業文化が形成されているのである。そして日系企業の場合は経営層や管理職に日本人が就いている場合が多い。本社から派遣されている日本人の責任は重大であるといえよう。

常日ごろから従業員の手本となるような言動を心掛け、範を示す責任がある、との自覚が日本人駐在員には求められる。悪い手本になるような言動は慎まなければならない。たちが悪いのは、会社が従業員に対して経営理念を高らかに唱える一方で、駐在員の言動がそれに逆行するようなケースだ。

例を挙げて考えてみよう。A社は「(顧客だけでなく)取引先等を含めた全ての利害関係者を尊重し良好な関係を築く」という理念を特に強調して掲げ、研修や会議などを通じて従業員に熱心に説いている。取引先B社はA社の総経理から指示を受けて受託業務を進めている。ところが総経理の指示とは異なる方向で業務を進めるよう、総経理の部下である部長(日本人駐在員)がB社の担当者に指示してきた。担当者は総経理の指示に背くわけにいかないので、A社内部で意思統一してほしいと要請したが、この部長は「受託業者なら顧客の社内の人間関係を察知してうまく立ち回れ」と言うばかりで、B社担当者を総経理と部長との板挟みに追い込んでいく。これでは顧客としての威を振りかざし、取引先を自社の社内政治の渦に巻き込んで苦しめているわけで、A社が高らかにうたっている経営理念に全く逆行している。

駐在員である部長のこうした言動がもし続けば、現地採用の従業員の言動も必ず同様になり、いずれは企業文化として定着する。そして経営理念と管理職の言動との矛盾は会社が発するメッセージに欺まん性を与え、それに対して従業員(や各種利害関係者)が信を置かなくなるという恐ろしい結果をもたらしかねない。



経営戦略グループ・マネージャー
田浦 里香