

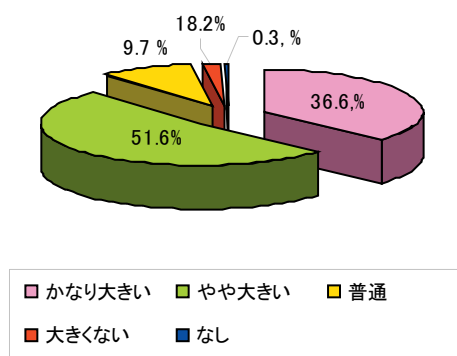


第74回 企業文化定着のポイント①＝「制度化」で浸透

野村综研(上海)咨询有限公司

中国企業家調査系統組織による2005年の「成長および発展專題調査報告」＝図＝によると、企業文化が企業の発展に大きく影響すると考える企業経営者は中国でも多い。地場企業の間では最近、自社の企業文化の価値を再認識したり、企業文化をつくり出したり、革新したりしようとする取り組みが見られる。ただ実際には、企業文化を定着させることは簡単ではない。特に日系企業の場合、日本の本社では浸透していても、中国現地法人にまで浸透させるのに苦労しているところは少なくない。

企業発展にとっての企業文化の影響



私の考えでは、中国で企業文化を定着させるには三つのポイントがある。第一は企業が提唱する理念や企業文化の実践を制度化し、制度や規範の権威を高めることである。第二は経営トップや管理職が自ら深く関与することである。第三は研修などのさまざまなイベントを通じて企業文化の浸透を強化することである。今回は第一の点について述べる。

企業文化の重要性はそもそも、1980年代の米国の学者による日本企業の成功に関する研究結果から注目されるようになった。研究によると、成功した日本企業の多くは強い企業文化を持っている。会社の理念や価値観、働く際の行動様式などを長期雇用を通じて従業員に浸透させる結果、規則などによって強制されなくても、従業員の皆が自主的に実践するようになる。しかし雇用形態や国民性、価値観、風俗習慣な

どが違う中国では、日本人にとっては当たり前にも中国人従業員には通用しない。従って日系企業は最初のステップとして、浸透させたい企業文化を明示し、その実践を制度化する必要がある。日本と異なり、この一步を省いてはいけない。

「人的資源開発網」によると、IT(情報技術)大手のレノボ(联想)は「親情(家族的な)文化を導入している。楊元慶・総裁は97年、「社内では同僚を肩書で呼ばない」ことを提唱した。しかし従業員があまり実践しなかったため、この内容を2年後に「規定」として制度化し、出勤する従業員を会社幹部が毎朝出迎えるよう義務付け、従業員が朝のあいさつをする際には管理職を肩書で呼ばないよう指示し、違反した場合は直ちに罰金を課した。こうした規定の運用を通じ、半年後には社内管理職を名前で呼ぶ習慣を定着させることができた。「親情」文化を定着させるために罰則規定まで設けるかどうかは企業の価値観によるだろうが、徹底的に浸透させるためには何らかの制度化が有効であることがこの事例から分かる。

制度化するだけでなく、一般社員から中間管理職、経営者まで、平等に徹底的に制度を適用することも重要である。中国にはそもそも「人治」「臨機応変」の伝統が深く根付き、制度の権威が低い。「各種事情に応じて柔軟けいがい」に運用し、ルールをあいまいにしていると、制度は実効性を失い、形骸化してしまう。その結果、制度を通じた企業文化の浸透も実現できなくなる。



経営戦略グループ
コンサルタント 俣燕