



第75回 経営者は先頭に立て 企業文化定着のポイント②

野村総研(上海)咨询有限公司

企業文化を定着させるためには、制度を通じて浸透させていく必要があると前回述べた。今回は、経営者や管理者が自ら深く関与することを提言する。

企業文化の浸透というと、企画部や広報部の業務であると考えられる人が多いかもしれない。しかし実際には、企業文化を浸透させる上では経営者や管理者の多大な努力が欠かせない。なぜならば、会社の経営管理者の発言や行動は従業員にとってかなり大きな影響力を持っているからである。

中国で有力な地場企業の海爾集団(ハイアール)は品質の追求を企業文化として定着させてきたが、これは総裁である張瑞敏氏の努力の結果であると言われている。次のような有名なエピソードがある。1980年代中期に品質に対するクレームをある顧客から受け、張氏が緊急に在庫品の検査を行った。その結果、76台の冷蔵庫が粗悪品と判定された。当時は資金の余裕がなかったため、同社の管理層から二つの提案があった。一つは会社に貢献している従業員に福利として安価で販売するというもの。もう一つは工商局や電力局など関係省庁の公務員にプレゼントするというものであった。しかし、張氏は大きなハンマーを持って、全従業員の前で粗悪品の冷蔵庫をたたき壊した。それだけではなく、粗悪品を作った従業員に自分自身の手で粗悪品をたたき壊すよう命じた。こうした徹底した取り組みを二十数年間続けてきた結果、品質重視の企業文化を浸透させることができたと言われている。

世界的に著名なITソリューション企業シスコシステムズ(Cisco Systems)は企業文化として平等を尊重している。同社の経営管理者は一貫してこの理念を守り平等を口で唱えるだけでなく、実践によって従業員に示している。同社の総裁がある日、会社の向かい側から汗まみれで走って来たのを新入社員が見掛けた。自社の駐車スペースが満杯だったので、社屋から遠く離れたところに総裁が駐車していたことをその新入社員は後に知った。利便性の高い駐車スペースを専有することは経営管理者の特権ではない。平等の意味を自らの行動で経営者が従業員に伝えて共感を得ることによって、求心力を高めることができる。

これらの事例を見ると、経営管理者が自ら深く関与し、身をもって実行し、従業員の模範となっているのが、企業文化を浸透させた企業に共通した特徴である。中国の日系企業が本社の企業文化を移植するか、または現地の事情に順応させて企業文化を再構築するかは各企業の方針によるが、核心となる価値観などは各国で同じように重視する方針を取るのが通常である。

その際、重要な役割を担うのが本社から派遣された経営管理者である。大抵は本社やほかの海外拠点で豊富な経験を積み、自社の企業文化を熟知した上で中国に赴任している。本社で身に付けた働く習慣、考え方、価値観等を中国の従業員に的確に伝え、身をもって示さなければならない。むしろ、ある程度は手取り足取りで教える必要があるかもしれない。なぜならば、こうした具体的な行動によって模範を示すことは、抽象的な概念や標語、スローガン等よりまねやすく、吸収しやすいからである。上述の企業の経営管理者のように、小さな事でも実践によって模範を示すことを強く意識して行動すれば、企業文化は例外なく確実に浸透していくであろう。



経営戦略グループ
コンサルタント 俣燕

NRI 最新の中国が分かる
新任駐在員セミナー

野村総研(上海)咨询有限公司主催

- 日時: 2009年6月24日(水) 10:00~17:00
- 会場: NRI上海 新オフィス
- 参加費: 1000円/人(昼食・教材費込み)
- ※1社2名様以上での参加の場合2名様以降800円

詳細は
こちらを
クリック