



## 第76回 「外」から浸透、奥さんも動員 企業文化定着のポイント

野村综研(上海)咨询有限公司

ある日系企業では、朝礼や全従業員を集めた会議などで企業の理念や精神などを発信しているにもかかわらず、「企業文化が十分に浸透していない」との声が従業員の中にあり、経営トップが驚いている。従業員への情報発信や働き掛けが、恐らくはまだ不足しているであろう。

スローガンや企業文化手帳、ポスター、企業文化を典型的に示すエピソードの紹介、模範的従業員の称揚、持続的な研修、各種イベントなど、さまざまな方法が考えられる。こうした社内向けのものだけでなく、企業パンフレットやホームページ、メディアなどを活用して社外向けに宣伝することによって、結果として自社の企業文化に従業員の目を向けさせることもできる。

乳業大手の「蒙牛」は企業文化を徹底的に重視する中国の地場企業である。陳広著「蒙牛的人力資源管理と企業文化」によると、同社の取り組みには4つの柱がある。第一は制度を通じた浸透、第二は牛根生総裁自らのイニシアチブ、第三は社内イベントを通じた強化、第四は研修の実施である。第一と第二の点の重要性については、本コラムの第74回と75回でも指摘した。今回は、第四点の研修に注目する。

社内教育機関である「蒙牛ビジネススクール」が実施する研修には、副総裁から清掃職まで全員参加しなければならない。研修後には「企業文化統一試験」を課し、不合格者には追試が待っている。管理層向け研修には特に力を入れているが、興味深いのは「奥さん軍団研修」である。中高管理層に企業文化を浸透させる上で家庭の影響力はかなり強く、奥さんたちの協力が極めて重要だ、という牛根生総裁の考え方が背景にある。

2005年には、中高レベルの管理者の奥さん30人ほどを集め、総裁自ら費用を負担し、4カ月にわたる研修を実施した。「蒙牛文化」や「論語」「道德経」などの中国伝統文化を中心に、社交マナー、コミュニケーションスキル、子育て法、学習型の家庭づくりなどがその内容である。夫の仕事に対する理解を深め、誤解をなくし、奥さんたちにより協力的になってもらうことが研修の目的である。「管理者は社内で教育を受けるだけでなく、家庭でも奥さんから再教育を受ける」との冗談が同社では交わされている。管理層をはじめとする従業員の間には同社の企業文化がより深く定着するようになったのは、こうした取り組みの結果とのことである。

蒙牛は企業文化を浸透させるため、このように多様な方法を用い、また大変なエネルギーを注いでいる。組織の求心力を高めるためには、全従業員に同じ価値観と方向性を持たせる必要がある。ただし異なる背景、考え方、経験を持つ従業員を同一の思考様式へと転換させるためには、相当な工夫と努力が求められるのである。

研修について言えば、管理職への教育に注力している点が特に重要である。企業文化は組織の上から下へと浸透していくため、源流である経営層・管理層がしっかり共有できていなければ、組織全体に浸透しない。蒙牛のように奥さんたちを巻き込むのは難しいかもしれないが、こうした事例を見ると、日系企業の取り組みには、工夫と努力の余地がまだあると考えられる。



経営戦略グループ  
コンサルタント 倪燕