



第5回 企業理念への共鳴

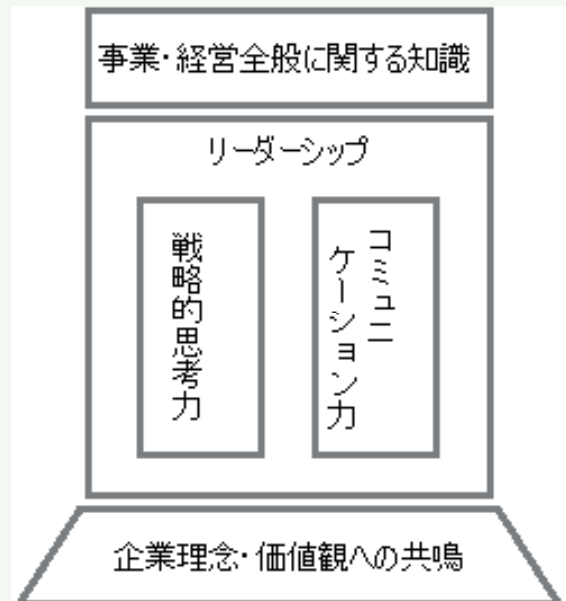
野村综研(上海)咨询有限公司

前回まで、事業の発展のために「現地化」を進める上でしばしば見られる問題と、幹部人材の計画的な育成への取り組みが不可欠なことを述べた。人材育成に取り組むためには、まず自社が求める人材要件を設定する必要がある。

◇「企業文化を知りたい」

一般的に、幹部人材の要件は大きく3つに分類して考えることができる。一つは基礎的要件としての「企業理念・価値観への共鳴」、二つ目は人を動かし組織を率いて事業を成長させるための要件である「リーダーシップ」、三つ目は「自社の事業や経営全般に関する知識」である。今回は「企業理念・価値観への共鳴」について述べたい。

幹部社員は企業理念を十分に理解すべきだ、と言えば当たり前のように聞こえる。しかし人材の流動性の高い中国であるからこそ、組織の紐帯（ちゆうたい）として企業理念の役割はことに重要である。もし幹部人材が高額の給与だけでなく企業理念にも魅力を感じてくれたら、彼らが転職する可能性は小さくなるだろうし、部下に対しても率先して企業理念を教育してくれるだろう。「中国人のモチベーション（意欲）要因は金銭がすべて」と言われてきたが、少なくとも幹部として期待される高級人材は給与だけでなく、仕事に意義を見だし、会社を誇りに思えることを重視している。実際、中国人の就業者からは、自社や就職希望先の「企業文化（社風というよりも企業理念に近い）を知りたい」という発言が出てくることが多い。



◇中国限定でも「理念」を

企業を「理念主導型」と「問題解決型」の二つに分類して考えてみよう。「理念主導型」は独自の企業理念が組織に深く浸透しており、さまざまな場面で社員の判断のよりどころとなっている企業である。一方「問題解決型」は、具体的な問題を確実に解決していく現場力によって事業を推し進めるタイプの企業である。経営手法としては堅実でいいが、やはり語るべき理念を持っている方が訴えかける力が大きい。

日本の本社が「理念主導型」の企業の場合、中国でも理念の教育に力を入れている例が多い。研修会で経営トップが社員に語って聞かせる、毎日朝礼で理念を記した文章と一緒に読むなどの取り組みをしている企業が、私の知る範囲でも数社ある。そうした取り組みを継続していくうちに、企業理念に共鳴し、会社への愛着を強めてくれる社員が次第に増えてきているようである。

一方、本社においても、理念が暗黙裏にしか共有されていない企業や、理念を持たない企業の場合、社員に語るべき明文化されたものがないため、苦労せざるを得ない。採用したい人材や社員に「企業文化について教えてください」と聞かれた時に、自信をもって答えることができるよう、中国限定版でもいいから、経営哲学・世界観を示す企業理念と、大切にしたい価値観を、自社独自の言葉で明文化しておくのが望ましい。（主任諮詢顧問 田浦里香）