

フランスの経済学者、トマ・ピケティ氏の著作『21世紀の資本』が世界中で注目を浴びている。この本では、資本主義によって富や所得の格差が大きくなっていくことが指摘されている。日本も例外ではないが、アメリカやイギリスなどのアングロ・サクソン諸国と比べると格差は小さいほうである。その日本よりも格差が小さい国がスウェーデンである。スウェーデンといえば、高福祉・高負担の国として有名である。

## スウェーデン企業に学ぶ経営学

く輩出している。スウェーデン企業を語る上で欠かせないキーワードが「分かち合いの精神」だ。国レベルの社会保障制度だけでなく、企業や組織レベルにも「分かち合いの精神」があるからこそ、高い国際競争力を維持しているといえよう。それでは、どのような特徴があるのだろうか。

第一は、機会の平等である。世界最大の家具小売業、イケアは、スウェーデン企業には珍しく自社単独でグローバルに事業を展開している。それを支えるのは、人材の採用と育成の仕組みである。イケアでは、新卒と中途採用、パートタイムとフルタイムの境界が明確ではない。立場が違っていても、各従業員に成長を促す機会が平等に提供されている。

描いた絵本を用いて、じっくり時間をかけて、コアバリューを浸透させている。

第三は、統一性と自律性のバランスである。トラック大手のボルボは、乗用車事業から撤退した後、積極的にM&Aを活用しながら、トラック事業に資源を集中させている。M&Aによってグループ内に取り込んだ企業であっても、仲間と見なして、分け隔てなくオープンでフェアな組織に組み込んでいる。グループ全体の統一性とグループ内の子会社や海外拠点の自律性の絶妙なバランスを取っている。

第四は、サービタイゼーション、すなわち、製造業のサービス化である。豊田自動織機は、スウェーデンのフォークリフトメーカー、BTを買収し、欧州事業を強化するとともに、サービタイゼーションのノウハウを吸収している。サービスの強化には質の高い人材が求められる。豊田自動織機は、分かち合いの精神に基づきながら、従業員の自律を尊重する経営をめざしている。

# 分かち合いの 精神こそ競争力



しもの よしたか

経営戦略論・経営組織論。神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程修了・博士(経営学)。1974年生まれ。

名古屋市立大学大学院  
経済学研究科准教授

下野 由貴氏

第二は、コアバリューの浸透である。コアバリューとは、企業の信奉する基本的な価値観を意味する。スウェーデン企業はM&A(合併・買収)によって、事業を拡大させることが多。外部から取り込んだ企業を統合し、一体感を高めるためにも、コアバリューをグループ全体で共有することが不可欠である。産業機械大手のアトラスコプコは、企業理念やビジョンを

今後、外部の資源を有効に活用しながら、グローバルに事業を拡大していく日本企業にとって、スウェーデン企業の「分かち合いの精神」から学べることは多いのではなからうか。なお、より詳しい内容については、加護野忠男他編著『スウェーデン流グローバル成長戦略』(中央経済社)をお読みいただきたい。