

## ○田舎

・カンプラードは 1990 年代になって回顧録を執筆し「イケアがまだ一つの家族だったあの初めの時代が最高の思い出であり、それは変わらないだろう」と書いてある。今もなおこの創業者はイケアを自分の家族と考えその思いは彼がイケアのトップとして立ち続けたこの何十年の間一度も変わらなかった。カンプラードもエルムタリッド農場(IKEA の E、カンプラードが育ったスモーランドの黒々とした森の中の農場)の精神を守るために様々な努力をした。その精神とは質素儉約、仲間意識、助け合い、欲を少なくすること、単純素朴である。

・カンプラードにとって企業とは、利益のみを追求する経済組織ではなく、何よりもまず生活共同体であり価値を共有する場所である。その意味で彼の企業経営の理念は、家父長的なそれであり、全く非近代的でイデオロギー押しつけ型ですらある。カンプラードが世界中に視察に行く時現地の従業員たちと抱擁を交わすようにしている。抱擁を交わすことで共同体の一体感を高めたいのである。彼はどの経営者よりも愛されることを願うためである。このようにカンプラードは心優しい創業者の役割に甘んじてはいるがだからといって厳しく叱らないわけでは決してない。エルムホルムの本部で彼は若いデザイナーに向かって批判をぶつける。「新しいチェアをポップアートの色彩で作るのは大いに結構だが、ベージュ色だけはいただけない。ただし売りたいのならこの色でいいだろうがね」と老人は厳しい。しかしその場を立ち去る前に彼は今叱ったばかりのデザイナーの手を取り抱きしめてやる。このような指導スタイルはカンプラードの側近に言わせると権威と臨機応変さとが上手く合わさってできたものだそうだ。部下たちにははっきりと道を示してやるのと同時に教えられた本人は自分で見つけたような気持ちになるところがカンプラードのすごいところである。このような人心収攬術は 1940 年代の軍隊体験がものを言っていた。カールスベリの士官学校こそは彼がマネジメントのトレーニングを積んだ唯一の場所だった。

・カンプラードは自分が世界中の人々の住宅ライフを向上させた産業界の功労者であると自認しこれからもその方向で邁進しなければならないと考えている。彼は伝道者でありほとんどの社員が自分と同じ考えだと確信している。「社内調査によると、イケアの社員はよりよい社会に貢献したいと考えておりそのため喜んでイケアで働いている」と彼は言う。

・イケアの社員の中にはただ業務をこなしているというのではなく、創業者の理念、もしくは創業者そのものに身をささげている人たちが少なくない。1970 年代、カンプラードはあるテレビインタビューのなかで社員への要望として会社の仕事だけに専念してそれ以外に興味を持たないようにと述べている。これは 19 世紀の鉄鋼王アルフレート・クルップが労働者及び従業員に個人的な趣味や副業を一切禁止したのとまったく同じ考えだ。

・管理職の人選でもこの企業は大学出を優遇することはしない。大事なものは学歴よりも人間性と挑戦者としての潜在能力である。「何故なら私たちは学校の資格証明書よりももっと強烈な力、すなわち意志の力を信じているからである」とイケアの募集パンフレットに記されている。

・イケアではトップマネージャーもビジネススーツやネクタイをつけてこない。この企業にはピラミッド型の階級制度が無く平等を旨としている。「イケアでは幹部もチームの一員である。幹部と社員の距離は短くコミュニケーションも単純かつ自然に行われる」イケアでは上下の区別がなく、全員が親しく名前呼び合う。スウェーデンの平等文化を世界中に広めようというのが狙いである。「親しく組んで呼び合うのはそれによって公明正大、寛容さ、連帯意識といった精神的価値を実現する可能性が生まれるからである」

・イケア・ドイツでは経営首脳陣と従業員代表との間で超過勤務、営業時間、週末労働などを巡って激しい議論が闘わされる。しかしイケアは他のほとんどの企業と違ってドイツで何千もの新しい雇用を創出ししかも企業の成長によって利益を上げたのであり他企業のように人員削減で儲けを出したのではない。

・イケア・アメリカでは低賃金と福祉手当の薄さの為に社員たちの間に大きな動揺が起こった。2000 年のはじめには 100 人の社員が販売員としてイケアで働いていたのに年末には 76 人もやめてしまった。しかしその後経営陣が育児休暇、老齢年金の分担など一連の福祉手当を導入すると状況はみるみる改善していった。それどころかイケアは 2005 年に<フォーチュン>誌が定期的に発表する社員に優しい企業トップ 10 に選ばれたのである。