

質問 優れた企業は、まずは偉大な経営者によってリードされるという側面が大きいと思うのですが、その時点では経営者の個人的なものに依存するように思われます。しかしその経営者のあともその企業の優れた面が、風土として、文化として、永続的に継承されていくにはどのような進め方になっているのでしょうか。

講師 全社員に行き渡れば自然に永続すると思います。企業理念は成文化されている。それが共有されて企業文化になる。書かれたものからそれを態度や行動に変換させるには大変な努力が要る。最高経営者が事あるごとに強調して自分も行つて実践していくほかない。（中略）第一線の同僚同士がお互いに監督しあうようになる。そういう関係になればしめたものです。ノードストローム社という百貨店は、お客様の希望には全て応えるということで、無条件で返品を受け付けている。顧客満足の追求では大変有名な企業です。

ある大学教授二人が実際に試してみようとノードストローム社に行ってみた。そのうちの一人は女性です。この二人はそこでの体験を論文にまとめています。

この女性が希望したスラックスは、ちょうど彼女の体に合うサイズがなかった。それでは仕方ないと帰ろうとしたら自分を担当してくれた販売員を見ていた別の店員が「ちょっと待ってください」と彼女を呼び止めた。私がちょっと聞いてみますと言うのです。ライバル店に問い合わせたところそこにはそのサイズがあるという。その店員はすぐにその店に行つてそのスラックスを買ってきました。そしてライバル店から買った価格で彼女に販売したのです。

この女性の教授が一番驚いたのは、帰ろうとした時にその店員が最初に担当した店員に「なぜあなたはお客を黙って帰らせるようなことをしたのか」と注意していたことでした。同僚同士がそういう風に高め合うようになった時に企業文化は完成へと向かうのではないのでしょうか。

質問 日本のジャーナリズムでは「欧米」と一括りにされがちですが、欧と米はだいぶ社会の中での企業のあり方が違うと思います。例えばフランスではどうでしょうか。

講師 フランスは独創的な考え方をするところで面白いですね。まず第一が、2年以上株主であった人は複数の株主議決権が与えられる。一株一票とするのではなく、条件つきで長期株主には多い議決権が与えられる。これは法的に可能なのです。

敵対的な企業買収に際して新しい取り決めがなされました。これは新経済規制法の中で決められたのですが、ある企業が他の企業を買収する場合に、標的となった企業の従業員は株主総会に出席できる。株主でなくても従業員の立場から出席できるのです。そこで質問もできるし、要求事項も提案できる。一方、買収を仕掛けた企業の最高経営責任者（CEO）は、標的企業に自ら赴いて買収の目的を説明する法的義務が課せられたのです。これをいやだと断ることも出来ます。怖い場合もありますよね。もし、ちゃんと説明できない場合は、従業員から反対に遭いそうな場合はとくにそうですが、行けないでしょうね。ところが、定められた期間内に行かないとどうなるか？既に取得した株式の議決権は無効になるのです。