〝歴史的岐路における リーダー〟の役割

ノバルティスファーマ株式会社　代表取締役社長
三谷（みたに）　宏幸（ひろゆき）

1977年東京大学工学部卒。同年川崎製鉄（株）に入社。カリフォルニア大学バークレー校工学修士号、スタンフォード大学経営工学修士号取得。1988年ボストン・コンサルティング・グループ（BCG）入社。1992年日本ゼネラルエレクトリック（株）（GE）入社。1998年GE航空機エンジン北アジア部門社長。2002年GE横河メディカルシステム（株）社長。2005年GE本社副社長。2007年5月より現職。2008年よりノバルティスホールディングジャパン（株）代表取締役社長兼任。

〝常勝アメリカ〟が築き上げてきたグローバルビジネスモデルに亀裂が生じている。サブプライム問題に端を発した金融危機は、全世界に拡がる金融システムの複雑さと反応スピードの速さが問題に拍車をかけ、出口が見通せない所まで来た。そうした従来型のモデルの崩壊は、アメリカだけではない。二〇〇八年の一年間では、日本はアメリカよりも年間の株式時価総額の下落率が大きかった。即ち、日本も同様の問題に直面していると言える。

かつて、日本は戦後から大きな復興を成し遂げた。その牽引役になったのは、欧米にない新しいビジネスモデルだった。例えば、国際競争の中で新しい流通での役割を作り上げた商社や、高品質とコスト競争力を両立したメーカーがそうだ。戦後のリーダーたちが創造したこの新しいブレークスルー・モデルは、日本は小さな国でこのまでは国際的な競争に勝っていけない、という切迫感がドライバーとなって、その創造を成し得たのだと思う。日本のリーダー達はそうした〝無意識〟のうちに放り込まれた〝空間〟で、自分自身を問い続けることによって、創造を可能にした。

ところが現代社会において、企業は過去築いてきた経済大国という大きな屋台骨のおかげで、ともすれば内向きなフォロワーを輩出しがちとなり、安定性や同質性を求め、変化を好まなくなってきた。所謂、大企業病である。ところが現代の競争環境の下では、変化のスピードがますます加速化してきている。例えば、グーグルのようなビジネスモデルは、一夜にして事業の収益構造を変革する。従ってこの激変する環境下で、安定性を求めて改革や創造を怠ると、環境の変化についていけなくなる。つまり〝ゆでガエル〟の状況となる。

振り返って現在の日本のトップ企業のリーダーを見てみると、必ずしも保守本流ではない人達が元気に見える。変化の激しい時期に企業が将来を任せるリーダーは、伝統の継承がその中心的な仕事ではない。この時代に求められるリーダーは、伝統や階層を尊ぶ〝管理職〟ではなく、組織を変革に導ける〝創造者〟でなければならない。企業を次の変革に導くのは、過去の伝統に育てられた同質の人達ではなく、今の価値観から見れば異分子に映る人達だ。この異分子達が、組織の中でどうやって自分を引き上げてくれるスポンサーを見つけるか、更に彼らがどうやって組織に創造をもたらせるかが組織存亡の鍵となる。安定を尊ぶ環境下で、如何に〝意識〟して人が育つ〝空間〟を創っていくかが、今、企業の経営者に求められている。Ⓡ

次号は、エアバス・ジャパン㈱代表取締役社長グレン・S・フクシマ氏にお願いします。

（敬称略）小長啓一→野々内隆→根來泰周→石弘光→武藤敏郎→高橋温→増田寛也→西澤潤一→内田盛也→中原恒雄→今井敬→室伏稔→上島重二→西室泰三→依田巽→重延浩→吉村作治→中川武→池内克史→中島秀之→元村有希子→石倉洋子→内永ゆか子→秋池玲子→冨山和彦→五藤信隆→伊藤公平→吉田晃→森浩生→井田純一郎→前田伸→澁谷耕一→蓑田秀策→武内英史→大澤真→谷口智彦→渋澤健→野田智義→三谷宏幸

※本コーナーは、弊会ホームページでもご覧いただけます。