



WHAT

# TITANS

CAN TEACH US

Artwork by JOHN MATTOS



マネジメントの世紀を切り開いた7人の軌跡

# 偉大な企業家たちに学ぶ リーダーシップ

ヘンリー・フォード、サミュエル・ウォルトン、アンドリュー・カーネギー、ジョージ・イーストマン……。

アメリカ産業界には、歴史に名を刻んだ多くの「タイタン」(巨人)たちがいる。

彼らを模倣すれば、同じような成功を手にすることができるのか。

答えは言うまでもなく、否だろう。

しかし、明確なビジョンを打ち立て、それにすべてを賭けて臨むこと、

常に使命感にあふれていること、自分の信念を周囲に伝えるメッセージを放つこと、

事業への限らない献身の姿勢など、彼らの軌跡から学び取れることは決して少なくないはずだ。



## アメリカ産業史に残る 七人のタイタンたち

最初にはつきりさせておきたいことがある。本稿ではアメリカの「タイタン」を紹介していくが、彼らは決して、だれもが倣うべき「偉大なリーダー」ではない。

もちろん個々の美点はそれぞれある。しかし、全人格を模倣したいと思わせる人物ではない。狡猾、あるいは非情ですらあるのだ。

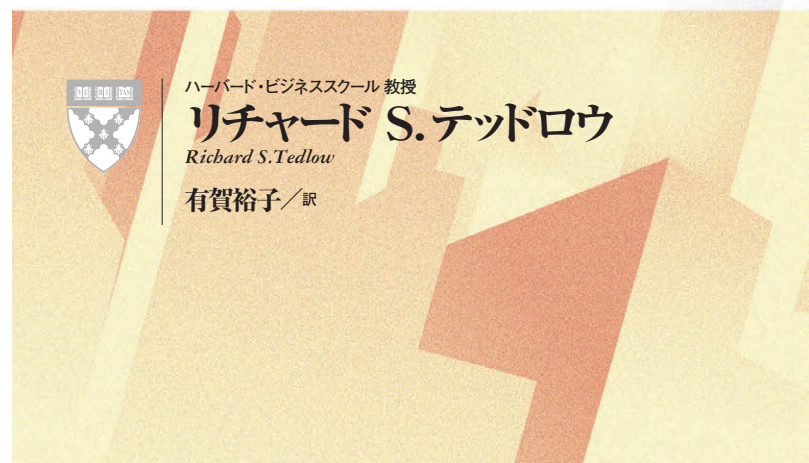
事実、巨大な「帝国」を築き上げるだけでなく、往々にして途方もなく大きなトラブル、とりわけ対人関係のトラブルを引き起こしている。

そもそも、彼らは遠い存在であり、容易には模倣できない。人並み外れて利に敏く、とてつもない野心を抱いて

いた。彼らの多くが異彩を放っていた。悪いことではない。ビジネスを進めるうえでも、このような資質は有利に働くだろう。

この点こそが、彼らがタイタンと呼ばれるゆえンである。

とはいえ、彼らと同じような人生をたどらなくても、多くのことを学び取ることができるはずだ。強烈な特徴の一部のみをなぞって、業績向上に役立てればよい。あるいは、タイタンとな



る資質を持った人々を見抜くという重要なスキルを得ることもできるだろう。このようなスキルは、事業パートナーや後継者を探し出したり、恐ろしい競争相手と戦っていつたりするの役に立つ。

ここでタイタンの意味を明確にしておきたい。本稿では、産業のパラダイムを変えた人々、それによって世界を変えた人々を指すことにする。

このような条件に当てはまるのは、アメリカの産業史上、三〇〇四〇人ほどだろう。彼らは例外なく大きな富を手にし、大多数は高い知名度を誇っている。

では、ジャック・ウェルチはタイタンと呼べるのだろうか。答えは、いまだ明らかではない。歴史だけが教えてくれることなのだ。だからこそこのテーマは、産業史を研究する筆者を惹きつけてやまないのである。

筆者はこの三〇年間、アメリカ産業史上の巨人たちをテーマに研究を続け、二五〇人の卓越した経営者について公私両面にわたるデータを収集してきた。そのなかでも、とりわけ傑出した人々のみを抜き出して、「タイタン」と呼び、共通点を探ってみた。本稿では七人のタイタンにスポット・ライトを当ててみたい。

【鉄鋼王】  
アンドリュー・カーネギー

【一般消費者向けカメラの父】  
ジョージ・イーストマン

【フォード・モーター創業者】  
ヘンリー・フォード

【IBMの生みの親】  
トーマス・J・ワトソン・シニア

【レブロン創業者】  
チャールズ・レブソン

【ウォルマートストアーズ創業者】  
サミュエル・ムーア・ウォルトン

【インテル共同創業者】  
ロバート・ノイス

七人にはそれぞれ強い個性がある。

イーストマンとノイスは、鋭いインスピレーションを持ち味としていた。カーネギーとワトソンは、威圧的なリーダーシップを発揮した。ウォルトンは楽家で、訪れる先々で明るさを振りまいた。対照的にレブソンはベシミストで、周囲を不安に陥れるのだった。

ノイスは二人の後継者ゴードン・ムーア、アンディ・グロブと呼称の合った采配ぶりを見せ、インテル繁栄の礎を築いた。二人は、ノイスの資質を補い、インテルをさらなる発展へと導くのにふさわしい人材であった。

反対に、フォードは年齢を重ねるにつれて融通が利かなくなり、フォード・モーターの経営危機を招いてしまった。

以上七人は、個性こそ大きく異なるが、全員が白人男性である。最近では、女性や少数民族も産業界に進出しており、そのなかからタイタンが生まれるかもしれないが、そう断言するのは時期尚早だろう。

タイタンは各々ユニークだが、そのパーソナリティや生涯を丹念に追っていくと、隠された共通点を探り当てることができる。その一つに、特異な資質がある。

タイタンたちは皆、一〇〇〇に一つの可能性を見抜けるのである。他に、多くの経営者が模倣できそうな共通点もある。タイタンたちの足跡を追ったところ、次の五つの法則が浮かび上がってきた。

① ビジョンを実現するために、勇気を持って市場に挑む。

② ビジョンを自社のミッションへと昇華させ、顧客、社員、株主に調和のとれたメッセージを送る。

③ 周囲に公言した以上のことを成し遂げる。

④ 成功を目指して、頑ななまでに努

力を続ける。

⑤ 後ろを振り返らない。

これから紹介するストーリー——筆者は、経営コンサルタントではなく、経営史研究者であるから、これはまさに「ストーリー」なのだ——は、タイタンたちがいかに五つの法則を実践したかを証明している。

といって、彼らを模倣するように勧めているわけではない。ただし、彼らが凄まじいパワーで事業を牽引し、輝かしい帝国を築き上げたのは事実である。学ぶべき点は多いはずだ。

Richard S. Tedlow

ハーバード・ビジネススクール教授。  
専門は経営管理論。近著に *Giants of Enterprise: Seven Business Innovators and the Empires They Built*, HarperBusiness, November, 2001 がある。



## 「カメラを一人に一台」

ジョージ・イーストマンは、「写真」を我々の身近なものにした人物だ。彼の尽力によって、プロの写真家や肖像画家に頼らなくても、折々の思い出を「かたちとして残せるようになったのである」。

しかし、彼の生いたちはおよそ写真とは無縁である。彼の社会人としての人生は、保険会社の使い走りから始まっている。一八六八年、一三歳の時に父親が多額の借金を残して亡くなったため、家計を助けるために働きに出なければならなかったのである。週に三ドルの報酬で、痰壺を洗う仕事までしていたという。

次に彼は、ニューヨークのロチェスター貯蓄銀行に事務員として雇われた。そこで彼は、瞬く間に経理関係のポストを手に入れている（「次席経理アシスタント」という肩書きだった）。

社会に出てからおおよそ一〇年後の七年、彼は一台のカメラを購入する。四年後、銀行での職を辞して写真ビジネスに賭けるのだ。やがて、イーストマンの事業によって、プロの写真家だけの複雑な機械はだれもが手にできる「小さな箱」へと変貌する。

写真ビジネスの世界に飛び込んだ当初は、イーストマンといえどもカメラ市場の誕生を予見していなかった。当時、カメラは五〇ドル前後もしていた。依然として奢侈品だったのである。そのうえ、専門家でなければ操作できなかった。八〇年代の初めまでは、自分で写真を撮ることなど想像すらできなかった。

しかし、もし安価で簡単に写真を撮れるようになったらどうだろう。だれも答えを知らなかった。まるで雲をつかむような話だったのである。

それでも八〇年代末には、イーストマンは確信するようになっていた。「カメラは、人々の心をとらえるに違いない」。カメラを身近な製品にして、新しい市場から潤沢な利益を得ようというのである。

九〇年には、こう記している。「数百万人の市場を生み出してこそ、成功したといえる」。四年後には、次のような言葉も残している。「イーストマ

一般消費者向けカメラの父、ジョージ・イーストマン。銀行員という職を投げ打って、写真メーカーの世界に飛び込んだ彼は、カメラを身近なものにすることに、大きなビジネス・チャンスを感じ取っていた。「カメラは、人々の心をとらえるに違いない」と確信していた。



ン・コダックの使命は、世界最大のカメラ・メーカーとなることである。それが達成できなければ、敗残者と同じである」

一九〇〇年に、ヘコダック・ブローニーを市場に送りこむ。価格は一ドル。この機種によってイーストマンは、「カメラを身近な製品にする」というビジョンを実現した。



What Titans Can Teach Us  
偉大な企業家たちに学ぶリーダーシップ



彼は、カメラを目にしたことがある人すらごく一握りだった時代に、市場の誕生を予見していた。

### 自分のビジョンに すべてを賭ける勇氣

この話はイーストマンに限った話ではない。

カーネギーは、鉄が少量でしか売買されていなかった時代に、「工業化が進めばトン単位で取引されるようになる」と見通していた。

ヘンリー・フォードは、アメリカ、ヨーロッパの他社が高級車市場に的を絞るなか、早くから低価格市場に集中していた。

ワトソンは、会計用機械を扱う小さな部門に、非常に大きな可能性を見出していた。

レブソンは、不況の真つただなかの一九三二年に、高級マニキュア市場から大きな利益を得られることを微塵も疑っていなかった。

ノイスは、自らが発明した集積回路（IC）が世のなかを変えると信じ切っていた。

なぜだろうか。彼らにはわかっていただのだ。感じ取ることができたのである。この事実はシンプル極まりないが、同時にこのうえなく複雑でもある。タ

イタンの後を追おうとする人々の意志をくじいてしまふかもしれないが、市場の可能性を見抜く力は直感的なもので、努力すれば身につくというものではない。

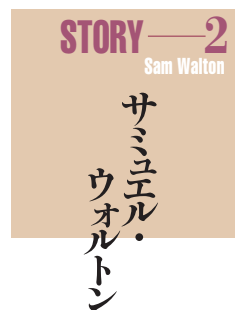
彼らは、天性の才能に恵まれていただけでなく、ビジョンに賭ける勇氣も持ち合わせていた。たとえ才能が抜きん出でいようと、それをかたちにできるとは限らないが、タイタンたちは高い実行力を発揮して才能を生かし切っている。ひるむことなく伝統の殻を打ち破っている。

イーストマンは、自分の描いたビジョンがいずれ大きく花開くと信じて突き進んだ。

ウォルトンも、「地方の小さな町では、小売市場の拡大は見込めない」という常識に屈することなく、アメリカ全土でウォルマートの店舗の巨大ネットワークを築き上げ、海外へ進出するまでに成長させた。

フォードは、まだ道路が十分に整備されていなかったにもかかわらず、自動車に一般に普及させようと躍起になった。

ノイスもこう言い放っている。「過去に縛られてはいけない。さあ、立ち上がって素晴らしい未来を切り開いていこう」



### 「ウォール街での フラダンス」

一九八四年三月一五日、世界金融の中心地ウォール街でフラダンスを踊る男がいた。アメリカ第二の富豪、ウォルマート・ストアーズ（以下ウォルマート）の創業者、サミュエル・ウォルトンである。

ことの発端は、ウォルトンがCOO（最高執行責任者）のデビッド・グラスと「ウォルマートの税引前利益が『売上高比八%の壁』を破ることができるだろうか」と賭けをしたことから始まる。

そして八三年度、ウォルマートはこの壁を打ち破った。賭けに負けたウォルトンはガラスから約束を守るように迫られていた。約束とは「ウォール街でフラダンスを踊る」というものだった。夜闇に乗じてひっそりと……では済まない。

ついにウォルトンは、スーツの上からハワイアン衣装をまとい、ミュージシャンや若手のプロダンサーを従えて、カメラの放列の前に姿を現したのである。

ウォルトンとウォルマートは、この時すでに高い名声を手に入っていた。その名は、投資家のみならず、アメリカのほぼ全土に知れわたっていた。

そんな有名企業のCEO（最高経営責任者）で、かつアーカンソー出身のウォルトンが、こともあろうに「これ以上ないというほど泥臭い見世物」に引きずり出されてしまったのである。

ウォルマートが、本社や各店舗でイベントを催すのは珍しいことではなかった。顧客向け、サプライヤー向け、社員向け、さらにはマスコミ向けのイベントも頻繁に実施していた。だが、自らフラダンスを踊ることには、さすがのウォルトンも当惑したという。

なぜ、あくまでも拒み続けなかったのだろうか。賭けに負けたとはいえず、強制はされなかっただろう。「飛ぶ鳥を落とす勢いである企業のCEOが、金融のメッカで恥をさらすわけにはいかない」と受け流すこともできたはずである。

まして六五歳の彼は、白血病に体を蝕まれ、当日は高熱に見舞われていた。



ウォール街でフラダンスを踊るウォールマート・ストアーズ創業者、サムエル・ウォルトン。このフラダンスには、顧客や投資家への宣伝だけでなく、社員たちへの大きなメッセージも込められていた。

グラスを言い含めることもできただろう。「ウォールマートに長く残りたいのなら、ことを荒立てない方がよい」と。しかし、富と権力ではだれにも劣らないはずのウォルトンが、この約束を果たした。そこにはあるメッセージ、いや、いくつものメッセージが込められていた。

サム（ウォルトン）はまぎれもない億万長者だが、自然にファースト・ネームで呼びかけてしまう）は、過去の常識に反して、「大都市以外でも、よい製品を安い価格で提供すれば必ず受け入れられる」と信じた。これはウォールマー

トの使命となり、「エブリデイ・ロープライス」という忘れることのできないメッセージを生み出した。

言うまでもなく、価格を抑えるためにはコストを切り詰めなければならぬ。そこで、『ウォールストリート・ジャーナル』に広告を出すのではなく、『フラダンス』というコストのからない宣伝で、輝かしい業績を人々に知ってもらうことにしたのである。広告費を削れば、その分だけ製品の価格を下げるができる。

犠牲になったものがあるとすれば、ウォルトンの威厳くらいだが、それとて、ウォールマートの繁栄をより揺るぎないものにするためなら惜しくなどなかった。

しかし、ウォルトンがフラダンスを踊りながら考えていたのは顧客のことばかりではない。彼は何十年にもわたって、「社員は、だれ一人として特別扱いすることはない」と説き続けていたのである。

彼にとって、店舗で販売に携わる何千というスタッフの一人ひとりが、役員と同じ重みを持っていた。それというのも、ウォールマートは、主に低賃金で働く販売員たちを介して顧客と結ばれていたからだ。

フラダンスを踊ってみせたことで、自分が高慢な経営者ではなく、地に足のついた発想の持ち主だということを示したのである。

彼は日頃から、ユニークな行動を取る社員をほめ称えていた。そのような社員は、組織のクリエイティビティを刺激して、ウォールマートを「楽しいお店」にすることへ貢献しているところを見せていたからである。

そして、繰り返し説き続けた。「あらゆる社員に美点がある。『楽しむ』ということを通して、何千もの社員が仲間を導いていくことができる」

ウォルトンは、一人ひとりの社員を輝かせることにかけて、魔法のような力を持っていた。売上げが伸び悩んだ



What Titans Can Teach Us  
偉大な企業家たちに学ぶリーダーシップ

り、社内に険悪なムードが漂ったりすると、皆を元気づけるだけでなく、自ら雰囲気盛り上げようと一肌脱ぐのであった。

「大切なのは自分自身よりもウォールマートである」。この点もウォルトンは社員に示していた。これこそ彼が、社員に求める姿勢であった。経営者は、全社員の模範でなければならない。公正さを重んじる彼は、社員に会社への献身を求めるのなら、自ら率先垂範しなければならないと考えた。

ウォール街のフラダンスは単なる思いつきではなく、投資家やアナリストへのメッセージでもあった。「垢抜けた経営者でなくても、市場を制することができた」ということを示したかったのである。

言葉よりも行動で示すほうが、大きなインパクトを生み出すことができる。それにそもそも、業績が好調だからこそ、このような突拍子もない試みに打って出ることができるのだ。

ウォールマートの可能性に、いち早く注目したことで知られるクレディ・スイス・ファースト・ボストンのマーガレット・ギリアムは、自分のオフィスのすぐそばでウォルトンがフラダンスを踊ることを知って、その姿をカメラに収めた。

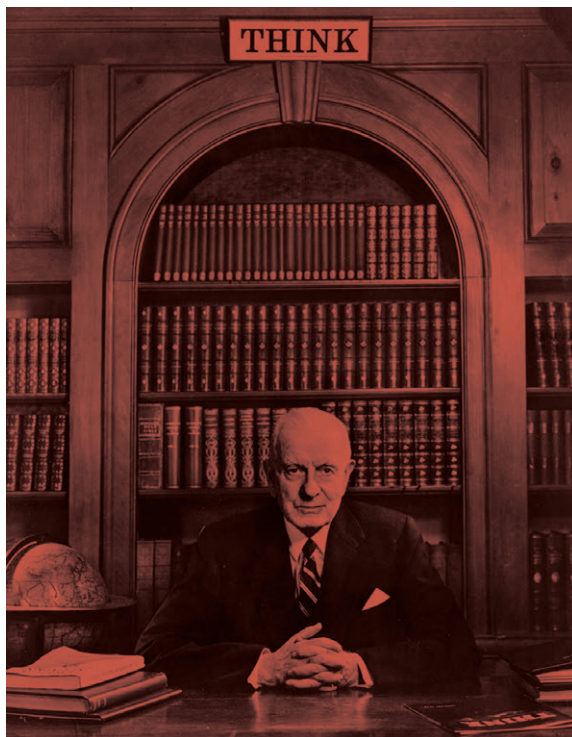
熱い信念を  
わかりやすいメッセージで

ウォルトンは、一見気ままに振るまいながら、一度の「ショー」で各方面にさまざまなメッセージを送った。他のタイタンたちも、フラダンスほど際立ったやり方ではないにせよ、熱い思いをわかりやすいメッセージに託して広めていった。

イーストマンの志である「カメラを一人に一台」は、「プロローグ」の広告にも表れている。「あなたはボタンを押すだけ。あとは、私たちにお任せください」。きわめて簡潔なメッセージによって、写真が身近なものとなったことを告げている。

それまでは、写真を撮ってもらうには、「そのままじっとしているように」と言われ、長い間待たなければならなかった。その間、写真家が黙々と謎の薬剤を混ぜ合わせる。そしてようやく、ガラスのプレートに自分の像が浮かび上がってきたのだ。だが、「プロローグ」の登場によって、そのような時代は終わった。

IBMの生みの親であるトーマス・ワトソンが社員たちへ送ったメッセージは、たった一言「考えるように」(think) だった。いや、「考えろ！」



(THINK) のほうが正確だろう。

この言葉には、ハイテク企業IBMの意志、「知的な営みをベースに、事業を展開していくことの意志」が表れている(また、ワトソンのリーダーとしてのスタイルも示されている。彼は、社内の人たちと「THINK」と貼りつけたのだが、その意味するところは「自分なりに考えなさい」ではなく、間違いなく「私のように考えなさい」ということである)。

IBMの生みの親、トーマス J. ワトソン・シニア。40歳で職を失った彼は、再就職した小さなコンピュータ会社を、現在のIBM帝国にまで成長させた。彼の言う「THINK」とは、「自分なりに考えなさい」という意味ではなく、「私のように考えなさい」という意味だ。





## 破格の賃金アップ

一九一四年一月五日、ヘンリー・フォードはデトロイトのオフィスで静かにたたずんでいた。傍らでは、部下が地方紙三紙の記者たちを前にニュース・リリースを読み上げていた。

「世界最大・最強の自動車メーカーであるフォード・モーターは、一月一二日付で社員の待遇を改めることになりました。産業史上かつて例のない、画期的な内容です。一日の勤務時間を九時間から八時間へ短縮し、合わせて利益を社員に分配するのです。二二歳以上の社員については、一日の最低賃金を五<sup>ドル</sup>と定めます」

いかにも誇らしげな発表だが、それもそのはずだ。同社は、わずか三カ月前に賃金を一三%アップさせることにより、平均日給を二・三四<sup>ドル</sup>に引き上げたばかりだった。

すでに十分高水準にあったわけだ

が、フォードはそれをさらに二倍以上に改定したのである。それも、労使が激しく衝突したわけでも、労働組合から圧力を受けたわけでもないのに、である。

フォードは、これが大きなニュースになるとは予想せず、地元紙に簡単に発表したただけだった。

ところが、デトロイト発のニュースとしては異例の取り扱いを受け、フォードの名前を一躍世界に知らしめることとなった。

賃金を大幅に引き上げた裏には、事業上の判断が働いていた。機械化の進展によって、自動車工場での作業は無味乾燥なものとなり、フォード・モーターにおいても、一三年には離職率が実に三七〇%にも達していた。

そうした事実を受けて、社員に高い賃金を支払って、長く勤めてもらったほうが、効率がよいと判断したのである。実際に、社員の定着率が高くなると効率もアップした。

しかし、賃金アップの理由はこれだけではなかった。フォードにとって、社員を優遇するのはとても自然なことだった。当時の新聞にこんな記述がある。「作業用のつなぎとパーティ向けの正装は、フォードにとって、大きな違いはないようだ」

数回にわたる賃金引き上げによって、彼は公約以上のことを果たした。それどころか、社員のだれ一人として想像していなかったような待遇改善を敢行したのである。

タイタンたちは、株主や投資家に対しても約束した以上の利益をもたらす。フォード・モーターの草創期、ある事業パートナーの姉であったオンタリオ州チャタムの教師ロゼッタ・カズンズ・ハウスが一〇〇<sup>ドル</sup>を出資した。

それから二〇年もしないうちに、彼女は、二六万二〇三六<sup>ドル</sup>六七<sup>セント</sup>のリターンを得た。

### 苦難の局面にこそ 大きなリターンを

タイタンたちは、苦難に直面している時でも、株主に大きなリターンをもたらす。

ロバート（ボブ）・ノイスは、投資家たちから絶大な信頼を寄せられていた。インテルのある重役がこんなエピソードを紹介している。「詰めかけたアナリストたちを前に、ボブが語るのです。インテルが数多くの難題に直面していることを……。すると、株価が五<sup>ドル</sup>もアップしたのです」

このような劇的なエピソードは例外だが、タイタンたちは皆、製品・サー



What Titans Can Teach Us  
偉大な企業家たちに学ぶリーダーシップ



ビスのブレイクスルーによって、顧客の期待に十二分に応えた。大恐慌時、レブソンはマニキュアトリップスティックを組み合わせて「レブロン」ブランドを生み出し、「化粧のカラーコード・イネート」を実現した。

明るいネイルカラーは、ヘレナ・ルビンスタインから「何て野暮ったいのかしら」と酷評されたが、マニキュアを日用品からファッション・アイテムに変えることによって、レブソンは裕福ではない普通の女性たちの心に明かりを灯したのである。

レブソンはこう述べている。「工場では化粧品を製造し、化粧品ショップでは希望を売る。それが私どもの使命なのです」



## 多面的な人格

産業史上に名を刻んだタイタンたちのなかでも、とりわけ興味深い人物は、アンドリュー・カーネギーではないだ

ろうか。

彼は、まさにアメリカン・ドリームの体現者だといえる。極貧の家庭に育ちながら、アメリカでも指折りの大富豪となったのである。

父親は、スコットランドの機械職人だったが、蒸気力を用いたテクノロジーが普及すると職を失い、やむなく移民としてアメリカへやってきた。その後、カーネギーは、テクノロジーに使われる側ではなく、使う側へとなっていく。

まず、一三歳でピッツバーグの蒸気織物工場で働き始める。週給一ドル二〇セントだった。やがて電信局へと転職し、独力でモールス信号を覚えた。

次に、一九世紀中葉のアメリカ産業の中心、ペンシルバニア鉄道に就職する。そこで、トーマス・スコットから引き立てられて、間もなく西部方面の管理者となった。スコットはカーネギーをわが子のように手塩にかけて育て上げた。

このようにして、南北戦争の時代には世のなかを大きく変える二つのテクノロジー、電信と鉄道に関わっていたのである。

一八六〇年代に彼は、投資が成功し、まとまった財産を手に入れている。そしてその後、大きなひらめきを得るのである。

ある。

当時、技術面のブレイクスルー、いわゆるベッセマー転炉<sup>(注2)</sup>によって、鉄鋼の生産量が飛躍的に伸びる可能性が生まれた。

カーネギーは、鉄道会社で働いた経験から、いかなる天候にも耐えられる強いレールが求められていることを知っていた。「一九世紀後半に文明の進歩を支えるのは鉄である」と確信していたのである。そして、歴史はまさにそのとおりに進んでいった。

彼は才気煥発であるだけでなく、人好きのする人物で、しばしばおどけたジョークで周囲を笑わせた。J・P・モルガンやジョン・D・ロックフェラーのような同時代を生きた「雲の上の資本家」とは違って、人々から親しまれたいと願っていた。そのための術も心得ていた。

一方で、目的を達成するためには、いかなる犠牲もいとわない一面も持ち合わせていた。若きカーネギーのよき相談相手だったスコットとの後年のエピソードがそれを示している。

先述したようにスコットは、電信局で下積みしていたカーネギーを鉄道会社の管理者に引き立てた人物である。スコットは、教育らしい教育を受けていない移民少年に投資の心得を教授

し、資金援助までした人物である。

そのスコットが、七三年に破産の危機に瀕して援助を求めてきた時、すでに大きな財を築き上げていたカーネギーは言下に断っている。

事業パートナーとの関係でもけつしに情に流されず、「名前ばかりのパートナー」として扱いつづけた。自身は大株主として君臨しているが、配当はできるだけ削ろうとした。カーネギーが長いバケーションを過ごしている間も、事業パートナーたちは毎夜遅くまで仕事していたにもかかわらず……。

何より彼は、巨大鉄鋼所の労働者たちに非情に接した。もともと、自分では「労働者たちのよき理解者」を任じ、八六年にはこう記している。「これまでの経験によれば、労働組合は労使双方にとってメリットをもたらす」。次のような言葉も残している。「有能な労働者は、『同僚の仕事を奪ってはならない』という不文律に従うものだ」。当時、このような考え方を示す経営者は多くなかったため、彼は、さまざまな業界の労働者から英雄視されるようになった。

ところがその六年後、彼はホームステッド鉄鋼所の労働組合を解体している。自身はバカンスでイギリスに滞在していて、実際に手を下したのはパー

トナーのヘンリー・クレイ・フリックだった。

この時、経営者側はピンカートン探偵事務所やいわゆるごろつき連中を動員して、流血の惨事まで引き起こしている。鉄鋼労働者組合は完膚なきまでに叩きのめされた。経営陣の一人によれば「組合は要求ばかり突きつけてくる。だから排除しなければならなかった」ということである。

アメリカ産業史を彩るタイタンたちは、事業の成功と野心の実現を追うあまり、大きな犠牲を払っている。

カーネギーも例外ではない。カーネギーが払った犠牲とは、事業を成功に導くために、理想の自己像を裏切らなければならなかったことである。友人、事業パートナー、社員たちから愛されたいと望みながらも、すべてにおいて会社へのロイヤルティを優先させ、結局は自分を孤立させてしまった。

**野心を達成するためには  
どんな犠牲もとわれない**

野心をひたすら追い続けたのはカーネギー一人ではない。タイタンたちはその大多数が、人生のパートナーや社交仲間、趣味、慈善活動などを持ちながらも、片時も事業のことを忘れず、そして社員にも同じだけの献身を求め

続けた。

だからこそ、巨大事業を築き上げることができたのである。彼らは、産業界でパイオニア的な偉業を成し遂げるためであれば、犠牲を払うことなどいとわなかったのである。

ワトソンは一九五六年五月にIBMでの役職を退き、翌六月に没している。死因は腸の疾患だった。手術すれば助かったかもしれないが、彼は拒んだという。

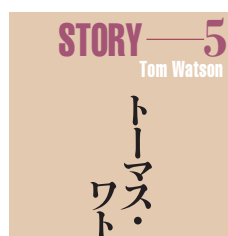
イーストマンは自ら命を絶っている。遺書にはこうあった。「友人たちへ 私の仕事は終わった。天の迎えを待っている必要があるだろうか」

この遺書は誤解を生みかねない。彼は当時七七歳で、すでに何年も前に事業の第一線から退き、その後は各国を広く旅して過ごしていた。健康も衰えつつあった。だがやはり、ワトソンと同じように、事業を離れた寂しさに襲われたに違いない。事業こそが生きがいだったのだから。

ただし、イーストマンに関しては特筆しておくべき点がある。他のタイタンたちとは異なっており、事業の繁栄を強く追い求めながらも、自分の評判を落とすことも、友人を失うこともなかったのである。

最初の資金援助者が、彼にこう語り

かけている。「本当におかしな奴だ。仲間からの同情や慰めに背を向けてばかりじゃないか。だが、忘れないでくれ。君がいつもどれほど気を遣い、どれほど重責を負っているか、私にはわかっていて。たとえ言葉には出さなくても、私はどんな時でも一〇〇%君の味方だ。だから安心してほしい」



**「不惑の歳から  
勝ち得た成功」**

トーマス・ワトソンにとって初めての上司は、ナショナル・キャッシュ・レジスター・カンパニー（現NCR）の創業者ジョン・パターンソンである。

パターンソンは、部下との接し方を三つのフェーズに分けていた。まず、それまでのアイデンティティを徹底的に打ち砕く。次に、一から鍛え直して強い自尊心を植えつけ、ふんだんに報酬を与える。そして最後に、社を追うのである。

ワトソンの同社での境遇も、ほぼこれに沿っている。入社は一八九五年、二二歳の時である。仕事は、ニューヨーク州バッファローを拠点にセールズ活動を展開することだった。

彼は、会社と老練なリーダーに献身的に仕え、惜しみない努力によって業績を押し上げようとしていた。しかし、およそ二〇年後、そんな自分の首が切られようとしていることに気がつくのである。

おそらく奈落の底に突き落とされたような思いだっただろう。当時四〇歳、結婚してまだ日が浅く、乳飲み子を抱えていた。

裁判沙汰にも巻き込まれていた。同社の他の役員たちと共に独占禁止法違反に問われたのだが、これもパターンソンの際どい仕事の進め方に忠実に従っ



**What Titans Can Teach Us**  
偉大な企業家たちに学ぶリーダーシップ



た結果だった。後年、上級審で覆されるものの、この時ワトソンは「禁固一年と五〇〇〇ドルの罰金」という判決を突きつけられていた。

NCRを追われたワトソンは、コンピュータ・タビュレーティング・レコーディング（以下CTR）という名もない企業でポストを得ることになった。

CTRは、複数の企業が統合して生まれたコングロマリットで、計算機、会計用機械、時計などを製造していた。ほどなくワトソンはトップへと上り詰め、社名をインターナショナル・ビジネス・マシNZ（現IBM）に改めた。そして、けっして規模の大きくなかった会計用機械事業への選択と集中を押し進める。こうしてIBMは、コンピュータ業界の覇者への道を歩み始めたのである。

印象深いことに、ワトソンはパターソンを恨んではいなかった。パターソンから学んだセールス手法の多くは、IBM帝国を築くうえで役に立った。父の後を継いでIBMのCEOとなったトーマス・J・ワトソンJr.の言葉を引こう。「不思議なんですが、父からパターソンへの不満を聞いたことはありません。一度たりとんです。自分を解雇した人物だというのに、父は亡

くなるまでパターソンを尊敬していました」

### 未来のみを見据える自信

タイタンは後を振り返らないのである。たとえ失敗や苦難に直面しても、それを乗り越える。人生には山もあれば谷もあることを知っているからだろ  
うが、どれほど深刻な危機に遭遇しようともけっして絶望しない。けっして立ち止まらない。長い間、意気消沈していることはまずない。

過去にどのような苦境に立たされようとも、ひるむことなく、未来だけを見据え続ける。「自らの力で未来を切り開く」と固く心に誓っているからである。傲慢というわけではないが、揺るぎない自信を胸にたたえている。

そのことをよく示すエピソードがある。トランジスタの開発者として名高いウィリアム・ショックレーが半導体企業を設立して、まだ無名だったボブ・ノイスに「面接にこないか」と声をかけたところ、ノイスはフィラデルフィアのフィルクを退職して、カリフォルニア州パロアルトに新店を購入してしまったというのである。面接を受ける前に、である。

このような自信は周囲にも伝わって

いく。タイタンは皆、どこかで必ず逆風にさらされているが、その時、自信が大きな支えとなったのである。

ノイスはやがてインテルを設立し、一九六九年に最初の二種類の製品を世に送り出している。いずれの製品も技術的にはきわめて先進的だったが、売れ行きは芳しくなく、悪い噂も広まった。「ヒット製品に恵まれなければ、遠からずインテルは傾くだろう」というのである。

それでも彼は、怖じ気づくことなく起死回生を誓って、大ヒット製品の開発に成功した。以後、同社は次々とヒ



ット製品を生み出していく。

イーストマンも挫折を味わっている。ロチェスター銀行時代に、経理主任への昇進を情美によって阻まれたのである。公平さを重んじていた彼は、怒りに震えたという。

ウォルトンも、アーカンソー州ニューボートの一号店を失っている。ディスプレイで繁盛していたにもかかわらずである。何と彼は、不動産の賃貸契約に、更新条項がないことを見落としていたのだ。

フォードも、フォード・モーターを設立する以前に二社を経営破綻させている。

レブソンは仕事に恵まれず、その日の食事のままならない状態で、一九三二年にレブロンを起業している。

## タイタンの軌跡から 得られる教訓

タイタンたちは、すべての経営者に大きな教訓を残している。彼らは困難に見舞われても、それをだれかに押しつけることはない。社会の非にすることもない。

たしかに、時として弱気になったことはあるかもしれない。自分に対する

苛立ちを抑え切れなかったこともあるだろう。

しかし、世をすねることは断じてなかった。努力すれば必ず報われると信じ続け、最後には企業家としての資質を大きく開花させたのである。失敗や苦難を経験したとしても、それは天の配剤が一時狂っただけだと気にも留めなかった。

もちろん偉大なる企業家への道は、一つではないが、彼らの軌跡をたどると、いくつかの道筋が浮かび上がってくる。インスピレーションや周囲への威圧など、何かに頼って経営を進めるにせよ、ビジョンを実現するためのカギは、明確な使命感を持ち、一貫したメッセージを送り続けることである。また、すべてを賭けようとする姿勢、限らない献身なども求められるだろう。実現の約束されていないビジョン、時として周囲には荒唐無稽にすら映るビジョンを前に、けっしてひるまない姿勢。そつしたタイタンたちの姿勢は、後に続く者を魅了し、奮い立たせる。

もともと、彼らのメッセージはすべての人にアピールするものではない。筆者が研究してきたタイタンたちは、万人にふさわしい企業を築き上げたわけではない。そこで働きたいのであれば、ミッションを受け入れ、自らその

### 【注】

1) 美容アーティスト。世界的な化粧品会社ヘレナ・ルビンスタインを設立した。

2) イギリスのヘンリー・ベッセマーが発明した手法で、不純物を含んだ鉄を鋼に変えることができる。

伝道に尽くさなければならない。それができなければ、会社にとって望ましい社員ではないだろうし、自分も居心地が悪いはずだ。

タイタンは必ずしも目指すべき理想ではないかもしれない。しかし、彼の行動や発想を理解することには大きな意味がある。タイタンの軌跡と偉業からは、大きなインスピレーションを得られる。彼らは、自らの手でビジネスのルールを変えたのである。

(HBR 二〇〇一年二月号より)



What Titans Can Teach Us  
偉大な企業家たちに学ぶリーダーシップ

©2001 Harvard Business School Publishing Corporation.

