

Make a crisis in the company



前川製作所社長 前川 真
まえかわ しん

2017年社長就任から間を置かず、私は冷凍装置エンジニアリングのグローバル最大手で且つ弊社最大のライバルでもあるドイツGEA社の冷凍機部門社長Thies Hachfeld氏に面談を申し込んだ。彼はこの業界では傑物として名を馳せており、準備不足を感じながら社長となった私が、胸を借りたい先達としてぜひとも会って見たかった人物である。

会談では、今後の世界市場動向や企業戦略などいろいろな話をした。彼との率直で要点を押さえたやりとりは、あたかも卓球のラリーをしているように小気味よく、心地よいものだった。そんなラリー終盤、新米社長の私に向かって「Hisは突如鋭いスマッシュを打ち込んできた。

「真、社長の仕事とは何かを知っているか」突然の強打にうまく打ち返すことができない私に、意味深な笑みを浮かべながら彼が言い放った一言、それが「Make a crisis in the company」である。さらに彼は続けた、「A crisis makes the company strong」だ。当時、社員にとっては突然の社長交代であ

り、私は社内になるべく混乱が起らないよう、従来通りの慣例に従って仕事をスムーズに流していくことを常に考えていた。そんな私を見透かしていたのかもしれない。ただ、そのときの私に彼の言葉の真意が分かる筈もなく、多くの疑問を残したまま会談を終えることとなったのである。その後もThiesの話はずっと頭から離れなかった。

米国の大学で生物工学が専攻だった私は、改めて会社経営とは何かを求め、様々な文献を読みあさった。そうした中で、組織の「漸次的進化過程」と「革新的進化過程」に関する文献に辿り着いたとき、彼が伝えたかったことがようやく肚に落ちた。漸次的進化過程とは、日常における小さな改善を繰り返し積み重ねていくこと。対して革新的進化過程は、従来のやり方では組織の存続が危ぶまれるときに抜本的な変革を行うことである。

Thiesは、社長の仕事は「革新的進化過程」を産み出すことであり、その鍵が「crisis」だと言ってくれていたのである。そして、それは社長だけしかできない仕事なのだ。