

ジャック・ウェルチにみるCEO（最高経営責任者）の思考と行動

— アメリカにおける「成功」と「競争」の理念

川 本 卓 史

第1章 はじめに

本稿は、1981年から2001年の間GE社（ゼネラル・エレクトリック・カンパニー、以下「GE」と略記）のCEO（CHIEF EXECUTIVE OFFICER、最高経営責任者）を勤めたジャック・ウェルチ（正式にはジョン・F・ウェルチ・ジュニア、以下「ウェルチ」或いは「ジャック・ウェルチ」と略記）を通して、現代のアメリカ合衆国（以下「アメリカ」と略記）におけるビジネス・リーダーの思考と行動を探り、それを通して、アメリカ社会特にビジネス社会に根付く「成功」と「競争」概念について考察するものである。

GEは、株式時価総額で全米のみならず世界でもトップクラスの巨大企業である。格付けはトリプルA。2005年度売上げ1,500億ドル、利益183億ドル、従業員316千名（うち155千名が米国外）。創業のもとをたどれば発明王トーマス・エディソンに行き着き家電製品等の製造業として出発したが、現在は世界最大の複合企業（コングロマリット）であり、インフラストラクチャー（エネルギー関連機器、航空機エンジン、水質浄化システム等）ヘルスケア（医療用画像診断装置等）インダストリアル（高機能プラスチック、シリコン、家電、照明、FAシステム）、メディア産業（NBCユニバーサル）、金融事業など幅広いビジネス分野を有する。ジャック・ウェルチの下で、多角化を進め、テレビネットワ

ークのNBCを傘下におさめ、金融部門も強化しGEキャピタルは米国内で最大の金融サービス会社である。ウェルチ在任中の業績をみると、1980年に250億ドルだった売り上げは1998年には1,000億ドルに達した。利益はさらにめざましく、同じ期間に純利益は15億ドルから93億ドルへと520%の伸びを示した。株価は、ほぼ一本調子に1,200%も値上がりした。『フォーチュン』誌が選ぶ「世界で最も賞賛すべき企業」に2001年度を入れて4年連続選ばれ、『フィナンシャル・タイムズ』紙の「世界で最も尊敬すべき企業」に3年連続選ばれた。¹⁾ ウェルチは2001年9月にCEOを退任したが、20年の長きにわたって²⁾GEの経営基盤の強化に多大の貢献をし、「20世紀最高の経営者」と呼ぶ人もいる。例えば *Giants of Enterprise* (2001年) の中で著者のハーバード・ビジネススクール教授 Richard S. Tedlow は「本書執筆時点で、アメリカで最も優れた企業家（ビジネスマン）と判断されている。20世紀最大の企業家と呼ぶ人もいる³⁾」と述べている。

そのような人物をなぜ取り上げるのか、どのような意味があるのかについてだが、第1の理由は、前述したように経営者として高い実績と評価を得ているという事実である。

第2に、アメリカにおけるビジネスの占める意味と大きさである。「アメリカ人は企業体を作りそれを育てることに最も優れた国民である⁴⁾」と言われるように、アメリカが、企業経営者（ビジネス・リーダ

一)の持つ資質を強く求める社会であることは論を待たない。すでに160年も昔にアレクシス・ド・トクヴィルも、「アメリカ人を最も強くゆり動かしている情熱は、政治的情熱ではなく、商業的情熱である⁵⁾」と指摘している。その意味から、ウェルチを代表的アメリカ人として取り上げる意味があると考ええる。

そして第3に、彼の半生が典型的なアメリカの成功物語(サクセス・ストーリー)の側面を持っている点である。ここから筆者としては、ウェルチは、ある種のアメリカ精神——具体的には「成功」と「競争」の理念——を体現する人物であり、そこに彼が「最高の経営者」と評価される基本的な条件が存在するという仮説を置いて、以下にその点を検証していきたいと考える。

第2章 ジャック・ウェルチのGE革命

本章では、彼の経営をみていく訳であるが、ジャック・ウェルチがCEOに就任したのは1981年である。当時45歳、同社史上で最年少のトップ就任であった。彼は1935年マサチューセッツ州セーラムの近くで生まれ、マサチューセッツ大学からイリノイ大学で化学工学の修士号と博士号を取得して24歳でGEに入社、年俸1万500ドルで、当時、同社ではあまり重視されていなかったプラスチック部門の技術者としてキャリアをスタート、新製品の開発・販売で実績を上げ、33歳で同部門の事業部門長に昇進、以後も同部門の業績を飛躍的に向上させていった。彼自身の野心もふくろみ、1973年、彼が38才の時の人事考課用の書類のなかで、すでに、将来の目標は最高経営責任者になることと書いている。⁶⁾

ウェルチの前任のCEOレジナルド・ジョーンズ(Reginald Jones)による自らの後継者選びは、長い期間をかけて行われた。「資格のありそうな候補者すべてを慎重に選び、そのうえで最も適任な人物を客観的

な論理のみによって決めるという経過であ⁷⁾」り、1974年後半に人事担当副社長を中心にまず19名の候補者リストを作成し、翌年これを10人に絞り、難しい仕事に挑戦させるというような様々なテストを経て7人、さらに3人、と絞り込んでいった。この間の熾烈な競争のプロセスについては後ほど再度触れることになるが、興味深いのは当初の19人および10人のリストの何れにもウェルチの名前がなかったことである。最終段階においてジョーンズ自身の判断で入ったのだが、それまでのウェルチは業績や能力では十分評価されていたが、同時に、「野蛮人」と呼ぶ同僚もいたように一種の問題児とみられており、人事部門からは、極端な結果重視・部下に対して威圧的・奉仕の精神に難点あり、といった評価を得ていた。「最終的に、彼がCEOの地位を獲得できたのは、彼の最も重要な特性である変化を起こす能力のためであった。ジョーンズは、GEは今、変化を起こす人間を必要としていると結論し、1980年にウェルチを後継者として選んだ⁸⁾」。

1981年4月、CEOに就任したウェルチは、GEを「地球上で最も競争力のある企業体」にしたいという抱負を明らかにする。そのためには、利益の持続的成長を目指して、「古い産業に所属する企業の体質から脱して、もっと活力があり、もっと順応性の高い組織、事業規模が50分の1の会社よりも機敏な組織を作る⁹⁾」ことが目標であった、と語る。

ウェルチのCEO初年度である1981年度の利益は前年度比9%増加、翌82年度は10%の増加をあげたが、この82年度の年次報告書で初めて、各事業分野で市場1位または2位の座を獲得し、GEを世界で最も競争力のある企業にするという目標のためのステップが説明された。これは42の事業部門を見直し、それぞれの事業部門で1位か2位を占めていない事業は、業績の寄与

が小さいか、市場の成長性が期待できないか、同社の基本戦略上重要でないかの何れかであり、従ってこれらは、再構築するか売却するか閉鎖するかを決めていこうとするものである。この結果、同社の事業内容を、古い産業から新しい産業（例えば、原子力サービス、航空機エンジン事業、産業用エレクトロニクス）へ、成熟度の高い事業から将来性の高い事業（例えば、メディカルシステム、金融サービス、情報サービス）へと構造変革しようとするものである。

この点をさらに年次報告書に沿ってみていくと、「ナンバーワン・ナンバーツー」戦略は、1982年度において初めて触れられているが、その後、87年度の報告書まで6回連続してこの言葉が使用されており、中心となる経営戦略の確認が何度もなされている。そして、86年度からは「世界で1位または2位の座を勝ち取る」という言葉に代わり、87年度は「1位または2位というのはグローバル市場でのポジションである」と再確認されている。事業の再構築について特筆すべき動きとしては、1986年に、テレビネットワークNBCを傘下にもつRCA社の買収と、1987年のフランス・トムソン社との取引である。特に後者は、由緒ある同社の家電事業を売却してトムソンの医療画像部門を買収するというもので、「ラジオやテレビの先駆者であるGEがその生産を停止しようとしている」とニューヨーク・タイムズはじめ、過去への郷愁と国民の愛国心をあおるマスコミの攻撃を受けることになった。

しかしこのように、ウェルチのリーダーシップの下でGEが大胆な事業の再構築を行い、高い利益を生み出す企業体質を作り出していった点は、企業経営並びに経営学の見地からは総じて高く評価されている。たとえばミシガン大学ビジネススクールのノエル・E・ティシー教授と「フォーチュン」誌の編集委員ストラトフォード・シャーマン氏はその共著の中で、ウェルチの改

革を以下のように評価している。

競争環境の変化によって、企業がその規模の大小を問わず自らを再点検すること、また究極的には自らを作り直すことが不可避になっている。(略) だからこそ、GEが実現した革命的な企業変革を我々は高く評価するのだ。将来、勝ち残っていく企業とは過去といさぎよく訣別できる企業である。¹⁰⁾

次に、このような事業再構築と雇用との関係に触れて、ウェルチが、どのような企業文化と価値観を社内に作り上げようとしたかを見ることにする。

「ナンバーワン・ナンバーツー」戦略に沿って、ウェルチは天然資源に関わる子会社ユタ・インターナショナルの売却、エアコン事業や家庭用品事業の売却、不採算工場の閉鎖等を進め、その結果、就任して5年のうちに、他社に売却した事業に所属する人間3万7千人を含めて全社員の約4分の1に当たる11万8千人がGEを去り（即ち、8万人強が職を失った）、1980年末に約41万人だった社員数は30万を切ることとなる。1984年8月、「フォーチュン」誌は、ウェルチを「全米で最もタフな上司10人」のナンバーワンに選んだ。ウェルチは「私の目指すナンバーワンやツー戦略はこういう領域ではないんだ」と苦笑いすることになる。

ここで開陳されるのが彼の終身雇用に関する哲学である。会社に限らずどんな組織であっても、自ら職の安全を保証できると考え出したら行き詰まる、顧客の満足だけが職を安全にしてくれるのだ、と彼は言う。「今やゲームが変わり、私たちは競争的な世界に直面せざるを得ない。そこではビジネスは、市場で勝ち続けていかなければ、雇用の安全を与えられないのだ¹¹⁾」。その代わりウェルチは、競争心のある社員に対しては世界最高の職に就ける機会を与えよ

うとする。その結果、社員に対して“終身雇用 (lifetime employment)”は保証できないけれども、“(GE以外でも) 継続して働けるスキル (lifetime employability)”を身につけさせるべく、会社として全力を注ぐ方針を語る。

このような価値観に立つ以上、彼は当然に、痛みを分かち合うという施策、即ち一律の賃金カットや昇給の凍結あるいはワーク・シェアリングといったやり方に反対する。そしてそのためには、“競争力の源泉 (core competency)”である社員を評価し差をつけることが重要であり、厳格かつ徹底的に時間を掛けた人事評価制度を実施する。毎年必ず、部署ごとに下位10%の社員を特定し、彼らは改善の実績がみられないかぎり退職を迫られることになる。

「どうして、そこまで徹底してやるのか? 結論を言えば、差別化のためなのだ。商品を作るときには、違いをなくして同じ物を作ろうとする。しかし、人間については、違いが全てである¹²⁾」。そして、「社員の底辺にいる10%をやめさせるのは冷酷だとか、残酷だとか考える人もいるだろう。しかし、そうではない。まったく逆だ。成長や昇進の見込みのない人間を残しておくことこそ、残酷であり、“見せかけの親切”だと私は考える¹³⁾」。

ウェルチの雇用並びに人材活用に関する思考、特に、評価の低い社員を退職させることは本人のためでもあるという強い信念は、日本型あるいは欧州型経営とは若干異なるものである。日本でも、終身雇用制度は事実上崩壊し、評価における成果主義が主流を占めつつあるが、なお、一般的に雇用を確保すること、すなわち個々人の評価とは切り離してでも社員の存在を守ることが企業の社会的責任であるとする思考は根強いものがある。欧州型の「ワーク・シェアリング」という雇用形態が注目されているのもそのような事情が背景にある。しかしながら日本企業といえども、海外の事業

展開にあたってはジャック・ウェルチに典型的にみられる雇用方針を取り入れつつあり(生産工場を海外に移転する動きは、人件費の差や市場への配慮だけではなく、ドラスティックな雇用条件を採用できるという理由も存在する)、その意味では、ダブル・スタンダードを採用しているということも指摘できる。

それではウェルチはどのような企業文化を作り上げようとしたか?

再び年次報告書からこの点を見ていくことにするが、特徴的であるのは、当初の報告書が恒例に従って長い間、「株主への手紙」という形式をとっていたものが、1997年度からは「株主および従業員への手紙」と改められ、さらに翌98年以降は「……そして顧客への手紙」と宛先に顧客まで加わったことである。

もっとも内容的には当初から従業員をも十分に意識したものであり、1981年の報告書以来一貫して、「意識改革」「特別な社風を作ること」「共通の価値観」「企業文化」についてのメッセージを織り込んでいた。しかしこれが新たな段階に入るのが、1988年の「ワークアウト」プロジェクトに関する説明であり、さらに翌89年の「90年代に向けての我々の夢は「ワークアウト」という手法を使って「境界のない企業 (boundaryless company) を創造すること」であるという宣言がなされてからである。

「ワークアウト」と「境界のない企業」目標は90年、91年、および92年の報告書においても強調される。91年度報告書では、マネジャーを4つのタイプに分けて定義する。第1のタイプは業績目標を達成し、かつGEの企業価値を共有する人々(将来は明るい)、第2は目標も達成できず価値観も共有していない者(会社をやめるしかない)、第3は、企業価値は共有するが目標は達成できていない人間(再度のチャンスが与えられる)、第4に目標をすべて達成す

るが「我々が持つべき価値を共有していない」(彼らは「もっともやっかいな存在であり、変わらなければGEとたもとを分かつかという選択に迫られる¹⁴⁾)。

93年度報告書には、①境界のない行動 ②スピード ③ストレッチという3つの経営原則があらためて提示される。ここで「ストレッチ」とは「不可能なことは何一つない」という考え方であり、ストレッチ・ゴールを設定することにより、従業員にやる気を起こさせ、その創造力をかきたてることであり、「ストレッチによって、組織はこれまで達成可能であると夢見た水準よりも高いところにバーを設定することができる¹⁵⁾」。このようなGEの企業価値観を、社内において共有することがもっとも重要であり、「ワークアウト」はそのための「ニューイングランドのタウン・ミーティングの形をとったような会合¹⁶⁾」である。ちなみに、「ワークアウト」とは、辞書によれば「練習、点検」などの意味を有する。ウェルチは著書の中で、40人から100人の社員を集め、会議や報告などで業務の妨げとなっているやり方や官僚的なシステムについての問題意識を共有することと説明している。

2000年度の年次報告書においては、GEの企業価値観が再度詳しく説明され、同時に、従業員に対する評価の原則が語られる。価値観の説明は従来よりも多岐にわたるが、①インテグリティ(誠実さ)——字義上も精神面でも法律を常に遵守することと定義される ②変化を歓迎する ③顧客中心の発想 ③官僚主義の根絶 ④3つのS——自信(self confidence)・単純さ・そしてスピード ⑤シックス・シグマプログラムによる品質管理、等々である。

2000年度報告書に述べられている「評価の哲学」の具体的内容は以下の通りである。¹⁷⁾

- ・従業員評価や報奨を行なう際、従業員をトップ20%、業績を上げているミド

ル70%、ボトム10%の3つのグループに分けて考える。経験ではボトム10%にはいつもほぼ同じ人の名前が挙がる。

- ・人材の力によって将来を切り開こうとする企業は、この10%の人々に去ってもらわなければならない。それも、毎年それを繰り返す必要がある。つまり、業績のハードルを絶えず高くして、リーダーの質的な向上を図らなければならない。
- ・この10%の人々が早い段階で会社を去らないことは、経営上の失敗であるだけでなく、本人たちのためにもならない。
- ・GEのリーダーは、トップ20%の従業員を鼓舞し、やる気をさらに高め、報奨を与える、あるいはミドル70%に属する部下がいつでも向上意欲を燃え立たせるように気を配るだけでなく、ボトム10%の人々に確固として、しかし常に人間的な配慮を忘れずに転身を勧めるべきである。そしてそれを繰り返し行なうべきだと考える。真のメリトクラシー(実力主義)とは、このようにして生み出され発展していくものである。

以上述べてきたような、GEにおける企業価値を共有化させるプロセスおよび企業変革のプロセスは、前にも紹介したティシー教授他が、ウェルチのリーダーシップと行動規範の中でも最も高く評価している部分である。

第3章 ジャック・ウェルチにみる「成功」

本章では、アメリカにおける「成功」概念と、それがジャック・ウェルチの思考と行動にどのように具現化されているかを見ていくこととする。

まず、「機会と成功」に関するアメリカ精神について理解してみたい。

*American Beliefs*¹⁸⁾の中で著者 John Harman McElroy は、最も基本的なアメリカ精神として、「人間は全て働かなければならない」「働くことは人間にとって有用である」「肉体労働は尊い」の3つをあげている。さらに著者はこれに続く精神を“Immigrant Beliefs (移民者の信念)”として「絶えざる前進は可能である」「人間は機会を追い求めなければならない」「成功には移動の自由が必要である」の3つのキーワードにまとめている。

建国の歴史を考えてみれば、この国にこのような価値観が生まれ育ったのは理の当然と言えよう。新世界に移住してきた人々は荒野の中で生存のために汗を流さざるを得なかったのであり、極論すれば働かない者は飢えて死ぬしかすべはなかったのである。彼らは、絶えざる労働によってのみ日々の暮らしを改善していったのであり、それによって絶えざる前進が可能になったのである。

この点をアメリカ国家形成の時期にさかのぼって整理してみると、第1に重要なのは、初期の移民者の大半が自らの意志で移住を決意した者たちであったという点である。

第2に、上述のように、日々の生存を賭けて荒野を開拓していかざるを得なかったという点である。アメリカは建国当初から、ベンジャミン・フランクリンの言う「労働者の社会 (Land of Labor)」だったのであり、生まれつきの貴族は存在せず、今日においてもその基本的な社会構造は、少なくとも建前としては変わっていない。

第3に言えることは、歴史家フレデリック・ジャクソン・ターナーが19世紀末にフロンティアの意義に着目したように、新天地を切り開くにあたって機会は無限といえるほどに存在し、結果として多くの場合、このような努力が報われたということである。

アメリカ人の成功に対する根強い信仰が

このようにして生まれた。一般的に言ってアメリカに移住して成功した人の数は失敗した人よりもはるかに多かったのであり、McElroy の言葉を借りれば、「人種や国籍の如何を問わず、4世紀にわたってこの国にやってきた人たちに共有されたのは、アメリカに行くことは間違いなく生活の向上につながるという信念であった¹⁹⁾」。

このような歴史的背景から、この国の社会通念として、自らの決断に従い自らの責任において運命を切り開き、競争に打ち勝ち、成功するという生き方（いわゆる「自立独行人 (the self-made man)」）に対する高い評価が生まれた。アメリカにおける社会的成功の基本理念、「それは、ほぼ信仰にも近いアメリカ社会全体としての無限の進歩発展への期待を前提として、その枠組の中における機会の総量の豊富さと各人に対するその配分の均等性を信じ、独立自営の成員が自由競争を行うことによって、能力と努力の総量に勝る者に確実に成功が保証されると考えるものであった²⁰⁾」。

このような精神を代表する人物が18世紀においては、17世紀末にイングランドから移住した父親を持つ、1706年に生まれたベンジャミン・フランクリンであり、19世紀のアンドリュー・カーネギーであり（1835年生まれ、13才のときの1848年、父母と弟とともにスコットランドから移住）、20世紀初めのヘンリー・フォードである（1863年生まれ、祖父が1847年アイルランドから移住）。

成功に対する信念は、当然に、それに至る方法としての合理的な生活態度と勤勉・節約を重んじ、この点を強調したのが周知の通りベンジャミン・フランクリンである。フランクリンの『自伝』から読み取れるのは、勤勉と節約とが成功と富を得る最善の道であるというだけではなく、倫理ないし道徳として必要であること、それによってもっとも利益を得るのは本人自身であるという思想である。トクヴィルの言葉を借り

れば、「アメリカ人はしばしば、われわれフランス人が利得欲とよんでいるものを賞賛すべき勤勉と称して²¹⁾」おり、「アメリカ連邦では、徳は美しいとは殆どいわれていない。そこでは徳は有用であると主張されている²²⁾」。他方でマックス・ヴェーバーは、このような思想の根源にキリスト教精神をおいて、フランクリンについて以下のように指摘している。

近代資本主義の精神の、いやそれのみでなく、近代文化の本質的構成要素の一つというべき、天職理念を土台とした合理的生活態度は(略)キリスト教的禁欲の精神から生まれ出たのだった。(略)ただフランクリンのばあいには、宗教的基礎づけがすでに生命を失って欠落しているにすぎない²³⁾

以上を理解した上で本章では、ジャック・ウェルチが「成功」に関わる伝統的なアメリカの価値観を受け継ぎ、それを20世紀から21世紀へと繋ぐ代表的アメリカ人と言えるのではないかという仮説について検証していきたい。

第1に、彼の出自である。さして豊かでない労働者の家庭に育った少年が世界でもナンバーワンといえる巨大企業の最高経営責任者にまで上り詰め、しかも20年間その座にいて同社の業績の向上と改革に多大の貢献をした。彼自身、自伝の中で「これはスモール・タウン・アメリカン・ストーリーである。私はいつでも、自らの出自(ルーツ)を意識して生きている」と書いており、「スモール・タウン・アメリカン・ストーリー」という表現を、邦訳者は「小さな町のけっして恵まれていない子供たちにも、夢と希望を与えられるようなアメリカの成功物語である²⁴⁾」と補足説明を加えて訳している。

自伝によれば、ウェルチの父方の両親も母方の両親もアイルランドからの移民であ

り、祖父母も両親も高校を出ていない。父親はボストン&メイン鉄道の車掌であった。コロンビア大学かダートマス大学を希望するが奨学金テストに落ち、州立マサチューセッツ大学に入学したが、一族の中で大学に行くのはひとりの従兄弟を除いて彼が始めてであった。このような記述を読むと、誰もが、「私は貧しい賤しい家に生まれ育ち、のち次第に身を起こして富裕の人となり……²⁵⁾」という『フランクリン自伝』の一節を思い起こすことであろう。名も無い、さして豊かでない家庭から身を起こして成功者になったという点は、19世紀のアンドリュー・カーネギーや20世紀のヘンリー・フォードをはじめとして、数多くの企業家にみられるものである。

ウェルチの半生は、社会構造の流動性が失われ、階層の固定化が進んでいる現代アメリカにおいても、なおアメリカン・ドリームが生きているという希望を人びとに与えるであろうし、例えば、裕福な中流家庭出身であるビル・ゲイツが自ら会社を興して起業家として成功し、他方で労働者階級出身のウェルチが伝統的な名門企業のトップに選ばれることに、アメリカ社会のダイナミズムをみることも出来よう。

第2に彼の成功を支えたのは、もちろん幸運もあったであろうが、労働は美德であり勤勉は尊い、そして人は徹底して努力を重ね、機会と競争に賭けるべきであるという、成功に対するアメリカ人一般の伝統的な信仰である。彼は伝統的な信念を少年時代に母親から学んだ。母親は彼の人生にもっとも強い影響を与えた存在であった。ウェルチの言葉を借りれば「母は私に、人間は自分になりたいと思う、どんな人間にもなれるという信念を植え付けてくれた。すべては自分次第なのだ。“目標に向かって進むだけよ”，母はよくそう言っていたものだ²⁶⁾」。

少・青年時代のウェルチは、出自を別にしても、決して群を抜くような秀才ではな

かった。学士号を得たのも博士号を得たのも公立の大学であり、超一流のアイビーリーグではない。そのような彼を叱りとばし、愛情で包み、そして勝つために全力で戦うこと、つねに頂点をめざせ、勉強せよと教え、自信をつけさせたのが母親であった。例えば、吃音で悩む少年時代のウェルチに対して、「ジャック、そんなこと全く問題じゃないわよ。あなたは、頭の回転が速すぎるんで舌が追いつかないのよ」と言う母親の言葉を彼も信じてしまい、吃音も気にならなくなったというエピソードを紹介して、ウェルチは、自信を持たせることが人間にとっていかに大事かを説く。そして、経営に対する姿勢や人間に接する考え方において、幼いときに学んだ母からの影響がきわめて強い、と自ら考える。

第3に言えるのはウェルチの学歴と組織内のキャリアについてであり、当然ながらこの点は現代のアメリカ社会における「成功」の条件を如実に反映している。彼は、Ph.D 取得者であり、かつ入社してから45歳でCEOになるまで一貫してGEという企業の中で昇進していった。ただし高学歴といっても、前述したように超一流の大学を出ているわけではなく学部も博士課程も公立の学校であり、そこにもまた、アメリカン・ドリームのある方を見ることが出来る。

現代のアメリカのビジネスにおける成功者に低い学歴の人間が少ないという事実²⁷⁾は、第1に、アメリカにおける教育の機会均等がそれだけ進展している証左と言うことが出来る。また他方では、ポスト工業化社会において、教育から得られるスキルが成功の大きな要因になっているという事実を指摘する必要がある。

第4章 ジャック・ウェルチに見る「競争」

成功はまた、「競争」と深く関連している。この点は第5章で再度触れるが、ここ

では、現代アメリカにおける競争観と、それがどのようにジャック・ウェルチの思考と行動に具現化しているかを見ていくこととする。

2002年2月に初めての来日を果たしたブッシュ米大統領は、19日、参議院本会議で演説を行なった。そこで大統領は、福沢諭吉の名前をあげ、彼が日本語になかった英語の“competition”を訳すに当たって「競争」という新しい言葉を造ったことを紹介し、さらに続けて、「しかし、“KYOSO”は言葉以上のものである。それは精神であり、倫理なのだ。それは、自由主義国の人々の、創造的な発展（イノベーション）を促し潜在能力を引き出すエンジンなのである」と述べている。²⁸⁾

競争がいつ頃から価値観としてアメリカ社会に根付いたかについては、同国における産業社会の発展とダーウィニズムの紹介とがあいまって肯定的に理解されるようになったというのが一般的な見方である。

「勤勉と節約の倫理それ自体は変わらないにしても、19世紀前半までは、勤勉と節約との前提として機会の均等が重視されたとすれば、19世紀後半は競争が重視され、^{アチーブメント}成果が重視される。生物学の生存競争と適者生存との理論を人間社会にもあてはめようとするソーシャル・ダーウィニズムが、まさにこうした要求に応えるものとして登場し、広まってゆく²⁹⁾」。そして、このような価値観が教育や家庭や社会のあらゆる場面で教え込まれ、競争が「学習された現象」となっていくことを、例えば社会心理学者である、『競争社会を超えて』(No Contest, The Case against Competition, 1986)の著者アルフィー・コーン(Alfie Kohn)は次のように指摘する。「アメリカの教育システムは、2世紀にわたって、その基礎を競争意識においてきた。競争が妥当なものであり、望ましいものであり、必要なものであり、また避けられないものだという教訓が、保育園から大学院までふき

こまれていく³⁰⁾」。

競争は社会心理学の立場に立てば、目標達成の手段ではあるが、当然ながらその唯一の手段ではない。目標達成には言うまでもなく、他者と対立した働きかけを行う(競争)、他者とともに働きかけを行う(協力)、他者とはかかわりなく働きかけを行う(独立した目標達成)の3つの方法がありうる。

しかしアメリカはこの中でも「競争」が突出して称揚される社会であり、これをどう定義するかについて、アルフィー・コーンは、「構造的な競争」と「意図的な競争」とを区別することが重要であると言う。

「前者は状況について語ったものであり、後者は態度について語ったものである。構造的な競争は、勝利／敗北の枠組みをとりあつかうもので、外在的なものである。それにたいして、意図的な競争は、内在的なもので、ナンバーワンになりたいと思う個人の側の願望に関するものである³¹⁾」。そしてコーンによれば、構造的な競争すなわち「互いに排他的な目標達成」こそが、競争という概念の本質である。

この両者は必ずしも共存しない。例えば、構造的な競争が存在しないところでも意図的な競争がありうる。これは「人間には他人をうちまかそうとする性向がある³²⁾」からである。また同様にその逆もありうる。

「つまり、成功を勝利と定義づけるのは、意図ではなく、むしろ構造なのである。競争するのがいやなのに、それを避けることができないことに気づくのである。周知のように、この状態は、不幸な、緊張した状態である。意図的な競争をともしない構造的な競争のもっとも極端な例は、それとは意識しないままに、それぞれの個人がランクづけされ、報酬が与えられる状況である。学生たちは、互いに相手をうちまかそうと思っていなくても、ランクにもとづいて選りわけられてしまうだろう³³⁾」。

それでは、ジャック・ウェルチにおいて「競争」はどのように具現されただろうか。

ウェルチの『自伝』は、高校時代のアイスホッケーの試合のエピソードから始まる。キャプテンとして負けた試合にふて腐れた態度をとったジャックは、その態度がだらしないと母親に仲間の面前で罵倒される。ウェルチはその場面を思い出して、「母は、私が人生において最も影響を受けた人物である。グレイス・ウェルチは私に、競争が価値あるものであることを教えてくれ、同じように、勝つ喜びと敗北を乗り切ることの大切さを教えてくれたのである³⁴⁾」と書き、次のように続ける。

そして、私の基本とする経営理念の多く——勝つために全力で競争する、現実と四つに組む、時に抱きしめ時に蹴飛ばしたりしながら人のやる気を引き出す、無理なほど高い目標を掲げる、仕事がきちんとなされたかを確かめるために容赦なく人を追いつめる——は、同じように母から影響されたものであろう。(略)。

「勉強をしなければ、まともな人間にならない」というのが母の口癖だった。

「全くどうしようもない人間にしかねない。近道なんかないんだから、甘く見てはいけない」。母の、こうした率直かつ断固としたお説教が、いまでも毎日、聞こえてくるようだ。ある取引やビジネスで問題が生じて、私がつい安易に処理する手だてを講じようという気になるたびに、母の言葉が私を正道に戻してくれるのだ。³⁵⁾

少年時代からこういう訓育を受けて育ったウェルチは、希望していたコロンビア大学やダートマス大学の奨学金は得られず、学費の安い州立大学に入学し、さらにイリノイ大学の大学院に進む。博士課程では、朝の8時に実験室に入り、家に帰るのは夜の11時というような学生生活を送る。博士

課程修了に必要な2カ国語をマスターするため、ある夏、3ヶ月続けて昼も夜もフランス語とドイツ語を勉強する。「試験の教室に入って頭を叩いた。短期間に集中して詰め込んだものが全て出てきて、なんとか試験をパスした。しかし、1週間後にフランス語かドイツ語で何かを聞かれても、試合終了だったろう。試験を終えたとたんに、私の頭のなかの“知識”は空っぽになっていた³⁶⁾」。勉強も目標達成すなわち成功の手段であるという、ウェルチらしいエピソードと言えよう。

GE入社1年目のエピソードは、ウェルチの思考と行動をもっともよく示す事例の1つである。1960年に年俸1万500ドルのエンジニアとしてスタートした翌年の昇給額は1,000ドルだった。これが同じ部屋に働く4人全員同額であったことに彼の怒りが爆発する。直属の上司に抗議をしたが受け入れられず、職探しを始めると同時に、辞職の意志を表明して送別会まで予定されていたところに、上層部から引き留められ、結局、彼ひとり3,000ドルの昇給を約束させたのである。この経験について彼は以下のように書いている。

(上司が)私を、他人と違う特別の存在と認めてくれたという事実が私に強い印象を与えた。そのとき以来、差別化することが、私の経営の基本になっている。

(略)。トップでいるためには、差をつけること、ベストの人間に報い、無能な人間を取り除くことが全てである。厳しく差別することで本当のスターが生まれ、そして彼らがビジネスの大いなる成功をもたらしてくれる。³⁷⁾

ウェルチは、人材に関して、「評価」と「差をつけること・選別すること」が最も重要であることを力説する。「評価するということは、私にとって呼吸をするようなものである。(略) 私はいつでも評価を欠

かさない——ストック・オプションの権利を与える時だろうが昇給を認める時だろうが——廊下で誰かとぶつかったような時でさえもだ³⁸⁾」。そして「製品をつくるときは、違いをなくそうとする。だが人間に関しては、違いこそすべてだ」という信念に基づいて社員を競争力の源泉(コア・コンピタンス)にするために徹底した人事評価を行う。これらの経営哲学は、彼が幼いときに母親から刷り込まれたものであるが、それを自らの価値観に鍛え上げたという過程は、彼が「競争」に関わるアメリカ精神の忠実な継承者であり、アンドリュース・カーネギーのいう「競争の法則」の利点の信奉者であることを如実に示していると言える。

競争のあり方について考える場合、自伝『わが経営』を読んでもっとも辟易するのは、CEOに選ばれるまでの彼のなりふり構わぬ努力と売り込みである。前会長のレジナルド・ジョーンズが7人の候補者の中から時間をかけて自らの後継者を絞り込んでいくプロセスは、競争においてルールを守らねばならないという、フェアかつオープンな点ではいかにもアメリカ的である。しかし同時に、「このレース(CEOの後継問題)に参加している者は誰もが、自分が他より抜き立てていることを示そうとしていた。他の候補者と違うのだと見せるために必死に努力していた³⁹⁾」と彼が自ら認めるように、野心の強烈さは圧倒的である。例えば、候補者全員に対する、有名な第一回の飛行機面接の話が披露される。ジョーンズが質問する「君と二人と一緒に社用機に乗っていて墜落する。二人は死亡する。さて誰がCEOになるべきだろうか?」。ウェルチは、ジョーンズは死亡するが自分は何とか助かって後をついで経営に当たる(なんと無邪気にエゴイスティックなことか!)と答える。ジョーンズ「それはだめだ。二人とも死ぬんだ」。ウェルチ「自分しか適任者はいないから、答える

のは難しい」。ジョーンズ「それでも誰かいないか?」ということで、ウェルチがしぶしぶ7人の中から2人の名前をあげる。

ジョーンズは結局、ウェルチを後継者に選ぶのだが、2人には類似点があり、それも多少は影響したのではないかとウェルチは考える。「ジョーンズは特権階級の生まれではなかった。労働者階級の家生まれ、懸命に働き、戦い、自らの力で今を勝ちえた、自立独行の人 (the self-made man) であった⁴⁰⁾」。

他人を押しつけてでも勝つこと、そのためにベストを尽くすという単純な思想がアメリカ精神の根底に流れていること、そしてそれが今もアメリカ社会とくにビジネスの世界を支えていることを如実に示すエピソードであり言葉であるといえよう。

『自伝』の冒頭部分でウェルチ自身、このような後継レースを振り返って、「ジョーンズの後継者をめぐる競争は、私もその渦中に居たのだが、熾烈を極め、激しい策略と強烈な野心が事態をさらに悪化させた。それはひどいものだった⁴¹⁾」と記している。日本の大企業で社長に選ばれた人々が、本心はともかく、公の場では、「自分が選ばれるとは夢にも思っていなかった」とか「このたび図らずも」とか「微力ながら」という決まり文句を口にする事との対比がきわめて特徴的である。

第5章 終わりに

以上第1章から第4章までに論述した諸点を振り返った上で、そこから得られる課題にふれることで本稿をまとめたい。

まずジャック・ウェルチを通してみた「成功」と「競争」とを、伝統的なアメリカ精神を継承するものと現代アメリカにおける変容との両面から理解しておきたい。

(1)「成功」について言えば、ウェルチが、アメリカ精神に深く根ざす「成

功」神話の現代における体现者であること、自立独行の人間 (the self-made man) として、ベンジャミン・フランクリンやアンドリュー・カーネギーの伝統を受け継ぐ「適者の典型」であることは、第3章に記述したとおりである。ここで付け加えておきたいのは、きわめてアメリカ的と思われる現象として、ウェルチが客観的にみて「自立独行の人間」であるという事実だけではなく、彼自身が自らのアイデンティティをそこに置き、ことさら対外的に強調する、その姿勢である。即ち、「自立独行の人間」は正統的な価値観および神話としてこの社会にいまも根付いており、従って重要なのは、そのような人間であることを(時には事実以上に)強調することによって、自らをアメリカ社会の嫡子ないし神話の主人公として存在せしめようとする強い衝動である。

(2) しかし、ウェルチの成功はきわめて現代アメリカ的な側面ももっている。すでに指摘したように、成功の条件としての学歴の重要性と、組織社会におけるキャリアの重要性である。この点を補足すれば、第1に労働市場がはるかに流動的なアメリカとはいえ、同一の組織の中でキャリアをつみあげ、トップにのぼりつめるというコースが現代のビジネス社会ではむしろ通例になってきている。また、イノベーションの担い手である起業家(アントレプレナー)の存在が大きな意味と役割をもつとはいえ、彼らはかつてのカーネギーやフォードのような(あるいは松下幸之助のような)成功者とは違って、高学歴による高い知識とスキルを身につけた人間が通例であることも指摘しておく必要がある。

さらに、20世紀に入ると、アメリカ社会において成功する人間像として、

努力を通して得た他人とは違う「キャラクター」から協調性や人柄を重視した「パーソナリティ・エシックス」への変化がみられると言われるが⁴²⁾、ウェルチにおいては「キャラクター」の復権がみられることが特徴的である。

この点を、経済システムの変化に起因するものとして、クリントン政権時の労働長官やハーバード大教授を勤めたロバート・ライシュは、著書の中で以下のように述べている。

オールド・エコノミーにおいては人に好かれることで成功することができた。(略)しかしニューエコノミーにおいては、人は他人に好かれることではなく市場で評価されることで出世する。最終目的はもはや同僚と調和することでも、同僚の承認を得ることでもない。大切なのは同僚の間で目立ち、潜在的な顧客や、その顧客に接続してくれるような人々たちを魅惑し触発することである⁴³⁾。

この1節は、ウェルチを思い起こさずにはおかない。

- (3) 続いて「競争」である。第4章で触れたように、ブッシュ大統領の高らかな宣言を持ち出すまでもなく、競争の肯定がアメリカ精神を一貫して流れていることも論をまたない。このような精神は、ウェルチの母親の例にみられるように家庭教育において、或いは学校教育においてすり込まれ、次世代に受け継がれていく。かつ重要なのは、競争が、成功と結びつくことによって肯定的に捉えられるという思考のメカニズムである。即ち、「カーネギーは、競争の法則の利点として、社会の各分野で適者が生存することを説く。成功者とはまさに適者なのであり、本来成功することが、自然法則的に必然とさ

れる存在なのである⁴⁴⁾」。

アルフィー・コーンは、「アメリカの文化においては、成功するためには競争することが求められている⁴⁵⁾」と指摘するが、技術革新の激しい波にさらされる、いわゆるニューエコノミーの時代において、競争がますます激化し熾烈になっているというのがライシュの認識であり、この結果、成功と競争とはますます不可分になり、競争はますます不可避になりつつある。

- (4) その結果、ウェルチのように、差別すること、評価すること、即ち競争させることが最も重要であるという価値観が生まれてくる。その意味でもウェルチは、ライシュの言うニューエコノミーにきわめて適合した価値観の持主であり、そこにこそ彼が「20世紀最高の経営者」と評される所以があると言える。第4章で紹介した、入社1年後のエピソードは象徴的である。昇給額1000ドルが同僚と同額であることに激昂したウェルチは退職まで考えながら、上司に抗議する。人並み以上に働いて、それでも人と同じ昇給額であっては何故いけないのかという思考回路はウェルチにおいては存在しないのであり、それはまたニューエコノミーを支える哲学でもあるだろう。

最後に、以上みてきた、ジャック・ウェルチに体现される、アメリカビジネス社会における「成功」と「競争」の理念が何をもたらすのか、現代社会はどう対処すべきかについて触れておきたい。

アメリカのビジネス世界について言えば、企業の社会的責任に対する意識が高まりつつある一方で、依然として次のような指摘もなされている。「21世紀の初め、(略)もはや企業は、従業員、地域社会、広く一般公衆に対する責任は持たなくなっている。経営者にとっての唯一の義務は投資家の株

式・債券価値を最大にすることであり、そしてそれは猛烈にコストを削減し、付加価値を高めることによって達成される⁴⁶⁾。このような認識もまた、以下のようなウェルチ自身の発言を念頭に置いて書かれているかのようである。すなわち、「社会的な責任を果すにはまず企業自身がしっかりした経営基盤を持ち、競争力を備えていなければならないと信じている。(略) CEO にとってもっとも重要な社会的責任はその企業が健全な財務体質を築き上げることである⁴⁷⁾」とウェルチは言う。人並み以上に努力する人間・組織体はそれに応じて報われるべきであり、他者のことはそれから考えればよいではないか、というウェルチの成果主義的合理的思考がここにおいても明らかである。

ここで認識しなければいけないのは、第1に、このような思考のあり方やシステムが、決してアメリカのみのものではなく、ライシュがいみじくも指摘するように、「ヨーロッパ人もアジア人も、そして地球上のあらゆる人々がやがてこのシステムに組み込まれていく⁴⁸⁾」という現実である。さらには、これらがもつ負の側面である。それは、経済的・金銭的な不安定さであり（「いまや、雇用の安定の時代は終わり、ポスト雇用の時代に入っている」とライシュは言う）、仕事を果たすにあたって、よりいっそうの時間とスピードと緊張が要求される状況であり（「以前と比べてわれわれはより長く、より熱狂的に働くようになった⁴⁹⁾」）、その結果生じるであろう所得と富の不平等の拡大および社会の階層化等々である。そして、これらが個人、家族、コミュニティに不安と不安定とを与えているという兆候である。

このような事態に対処するためには、セイフティネットの充実を含めた新しい社会的バランスを構築していく必要があること、そのための法制や社会システムを整備していく必要があることは論をまたない。しか

し、それと同時に重要なのは、社会システムだけでは十分でなく、さまざまな教育の場を通して、個人のシステム即ち価値観や思考の回路の再構築にも眼を向けることである。具体的には、成功と競争という価値観と良きバランスを保った、共感や他者へのまなざしや社会性といったもう1つの価値観を個人のシステムに組み込む努力であり、ジャック・ウェルチに拮抗する別のロール・モデルを提示する試みである。

現代社会は、マックス・ヴェーバーのいう「おまえの天職である職業労働にはげめ」という禁欲的プロテスタンティズムの倫理をもう一度思い起こす必要があるであろう。或いはまた、「前進することについて語ることをけっしてやめない」個人の「成功」と「競争」を極限まで追い求めるアメリカ精神とは異なる思考の回路がこの世には存在するのだ、ということを理解しようとする個々人の精神の姿勢に支えられるであろう。

注

- 1) General Electric Co. (<http://www.ge.com/en/>) およびGE社年次報告書による。
- 2) 2002年6月7日付日本経済新聞は人材派遣会社チャレンジャー社の調査結果を紹介しているが、それによると、2001年に退任したアメリカのCEOの平均在任期間は5.7年、2002年1～5月に退任したCEOの場合は10.3年である。
- 3) Richard S. Tedlow, *Giants of Enterprise, Seven Business Innovations and the Empires They Built* (New York: Harper Business, 2001), p.7..
- 4) Tedlow, *Giants of Enterprise*, p.1.
- 5) アレクシス・ド・トクヴィル (井伊玄太郎訳) 『アメリカの民主政治 (中)』 (講談社、1987), p.238。
- 6) ノエル・M・ティシー、ストラトフォード・シャーマン共著 (小林規一訳) 『ジャック・ウェルチのGE革命』 (東洋経済新報社、1994)、63頁。
- 7) 同上、63頁。
- 8) 同上、67頁。
- 9) Jack Welch with John A. Byrne, *Jack, Straight*

- from the Gut* (New York: Warner Books, 2001), Prologue.
- 10) 『ジャック・ウェルチのGE革命』—日本の読者へのメッセージ。
 - 11) Welch with Byrne, *Jack, Straight from the Gut*, p.128.
 - 12) *Ibid*, p.157.
 - 13) *Ibid*, p.161.
 - 14) 『ジャック・ウェルチのGE革命』、344—345頁。
 - 15) 1993年度GE社年次報告書 (アニュアル・リポート) から (『GEとともに、ウェルチ経営の21年、アニュアル・リポート1980—2000 (完全版)』所収 (GEコーポレート・エクゼクティブ・オフィス、ダイヤモンド社、2001)。
 - 16) 『ジャック・ウェルチのGE革命』、302頁。
 - 17) 2000年度GE社アニュアル・リポート。
 - 18) John Harmon McElroy, *American Beliefs: What Keeps a Big Country and Diverse People United* (Ivan R. Dee, Publisher, 1999), pp.37-92.
 - 19) McElroy, *American Beliefs*, p.63.
 - 20) 杉政孝「日米社会の比較—社会的流動性」(講座『アメリカの文化3—機会と成功の夢』(南雲堂、1969)、327頁。
 - 21) トクヴィル『アメリカの民主政治 (中)』、237頁。
 - 22) トクヴィル『アメリカの民主政治 (下)』225頁。
 - 23) マックス・ヴェーバー (大塚久雄訳)、『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』(岩波書店、1989)。PP.363—364
 - 24) ジャック・ウェルチ+ジョン・A・バーン著 (宮本喜一訳)『ジャック・ウェルチ、わが経営 (上)』(日本経済新聞社、2001)、13頁。
 - 25) ベンジャミン・フランクリン (松本慎一・西川正身訳)『フランクリン自伝』(岩波文庫、1957)、8頁。
 - 26) *Jack, Straight from the Gut*, p.6.
 - 27) 例えば、“Lessons from the Top, The Search for America’s Best Business Leaders” by Thomas J. Neff & James M. Citrin, 1999年 (邦訳『最高経営責任者、ヘッドハンターが選ぶアメリカのベスト企業家50』、日経BP社)では、調査機関ギャラップの協力を得て575人の候補者リストからアメリカの最も優れた企業リーダー50人のリストを作成した。50人の学歴をみると、大学卒23名、修士21名、博士が3名、中退3名 (ビル・ゲイツを含む) となっている。ちなみにジャック・ウェルチは50人のうち最高点を獲得した。
 - 28) <http://www.whitehouse.gov/news/releases/2002/02/20020218-2.html> “President Discusses Unity Between the U.S. & Japan, Remarks by the President to the Diet”.
 - 29) 斎藤真「アメリカ・デモクラシーと成功の夢」(講座『アメリカの文化3機会と成功の夢』(南雲堂、1969年)、37頁。
 - 30) アルフィー・コーン (山本啓・真水康樹訳)『競争社会をこえて、ノー・コンテストの時代』(法政大学出版局、1994年)、42頁。
 - 31) 同上、5頁。
 - 32) 同上、7頁。
 - 33) 同上、8頁。
 - 34) *Jack, Straight from the Gut*, p.4.
 - 35) *Ibid*, p.4.
 - 36) *Ibid*, p.18.
 - 37) *Ibid*, p.25.
 - 38) *Ibid*, p.388.
 - 39) *Ibid*, p.76
 - 40) *Ibid*, p.80
 - 41) *Ibid*, Prologue.
 - 42) この点を指摘した著作として例えば、Peter Baida, *Poor Richard’s Legacy, American Business Values from Benjamin Franklin to Donald Trump* (New York: William Morrow&Co, 1990) がある。
 - 43) ロバート・ライシュ (清家篤訳)『勝者の代償』(東洋経済新報社、2002)、247頁
 - 44) 「アメリカ・デモクラシーと成功の夢」、37頁
 - 45) 『競争社会をこえて』、162頁
 - 46) 『勝者の代償』、115頁
 - 47) *Jack, Straight from the Gut*, p.381.
 - 48) 『勝者の代償』、209頁
 - 49) 同上、6頁

ABSTRACT**‘Jack Welch, as an Archetypical Business Leader and
a Role Model of Success and Competition’****Takashi KAWAMOTO**

In this paper, the writer depicts an American business executive, Jack Welch, and attempts to verify a hypothesis that he is a person who embodies certain American beliefs: namely, the quest for “success” and “competition”. The writer’s approach will be critical of these two concepts and their functions in modern society as well as of Welch’s thoughts on human nature and business.

Jack Welch is a former chairman and CEO of General Electric Co., and has been praised as “the best CEO in the 20th century” for his accomplishments during his twenty-year-tenure. The writer believes that it is worthwhile to single him out, as a typical American personality who bears these traditional American values and cultural traits, which are the legacies of Benjamin Franklin of the 18th century, Andrew Carnegie of the 19th century, and many other entrepreneurs. Also, as Alex de Tocqueville pointed out that America has been a country with a strong business-oriented passion, it seems logical to pick out a CEO and consider his or her way of thinking and behavior in order to observe contemporary American society.

The paper begins with a review of Welch’s management at GE. He joined GE in 1960, became CEO in 1980, and retired in 2001. His management and strategy are introduced, including his drastic restructuring program, “number one & number two” business strategies, his “work-out” program aiming for a “boundaryless” organization, and the “human factory” concept based upon his conviction about human nature that variance is everything and that human beings have to be evaluated and differentiated in a very competitive situation.

Then one of the key concepts of American values, “success”, is reviewed and in this connection some basic American beliefs as well as the American enthusiasm for the “self-made man” are considered as well. Reading through his autobiography, the writer tries to learn how Welch is considered an archetypical successor to Franklin and Carnegie. For instance, he claims himself to be the self-made man, and argues that his predecessor (GE’s former CEO, Mr. Jones) belongs to the same category, introducing Mr. Jones as a self-made man from working-class roots who worked and fought hard for what he achieved.

The next concept is “competition”. When President Bush, Jr., first visited Japan in February 2002, he made an official address at Japan’s joint Congress. In this speech he declared proudly that competition is not only a part of the American spirit but also of its ethics, and it should be shared by everyone in the world. Jack Welch must have shared the same view, as surmised from his several episodes and beliefs introduced in

his memoir as well as some of his other various writings. Notably, Welch states that the competition to succeed Mr. Jones (former GE chairman and CEO) had been brutal, complicated by heavy politics and big egos, his own included.

In conclusion, Welch's beliefs and behaviors are once again reviewed and it is noted that there are some distortions and differences from the traditional values. In this contemporary society, we have to realize that competition has become very severe and that success and competitiveness are inseparable from each other. However, the writer suggests that there has to be a good balance between these ethics and other fundamental ones, such as "compassion for others," even in business.