

**変化はコントロールできない。できることは、その先頭に立つことだけである。**

今日では、10年前、15年前の経営書や経営セミナーが取り上げていた変化への抵抗という問題はなくなった。変化が不可避なことは、誰もが納得した。しかし変化が不可避といっても、それだけでは、「死や税と同じように避けることができない」というだけにすぎない。「できるだけ延ばすべきものであって、なければならぬに越したことはない」という程度の理解にとどまる。

今日のような乱気流の時代にあっては、**変化は常態**である。変化はリスクに満ち、楽ではない。悪戦苦闘を強いられる。だが、この変化の先頭に立たない限り、企業、大学、病院、NPO のいずれにせよ、生き残ることはできない。急激な構造変化の時代にあっては、生き残れるのは、自ら変革の担い手、チェンジ・リーダーとなる者だけである。

したがって、このチェンジ・リーダーとなるのが、あらゆる組織にとって、21世紀の中心的な課題となる。チェンジ・リーダーとは、変化を機会として捉える者のことである。変化を求め、機会とすべき変化を識別し、それらの変化を意味あるものとする者である。

そのために必要とされるものが、次の四つである。

- (1) 変化のための三つの仕組み
- (2) 変化の機会を知るための手法
- (3) 変化のための手順と予算
- (4) 継続性との両立
- (5) 未来をつくる

- (1) チェンジ・リーダーの条件ー仕組みと手法

《1》第一の条件 — 体系的廃棄

チェンジ・リーダーとなるために必要とされる条件の第一が、変化を可能にするための仕組みとしての【廃棄】である。最初に行うべきは、もはや成果を上げられなくなったものや、貢献できなくなったものに投入している資源を引き上げることである。昨日を捨てることなくして、明日をつくることは出来ない。しかも昨日のものを守ることは、難しく、手間がかかる。組織の中でも貴重な資源、特に優れた人材を縛り付ける。

これに対し、イノベーションはもちろん、新しいものはすべて、予期せぬ困難にぶつかる。その時、実証済みの能力のある人材のリーダーシップを必要とする。優れた人材が昨日に縛りつけられていたのでは、彼らに活躍させることはできない。

したがって、チェンジ・リーダーたるための第一の条件は、すでに行っていることの体系的廃棄である。チェンジ・リーダーとなる組織は、あらゆる製品、サービス、プロセス、市場、流通チャンネル、顧客、最終用途を点検する。しかも常時点検する。

この体系的廃棄の第一の段階は、あらゆることについて、「すでに行っていなかったとして、今これを始めるのか」を問うことである。答えがノーであれば、次に言うべき台詞は、「それでは詳しく検討しよう」ではない。「直ちに行動しよう」である。組織は変化を当然

としなければならない。原則として、次のような時には、直ちに止めることが、とるべき正しい行動である。

第一に、製品、サービス、プロセス、市場の寿命が、「まだ数年はある」といわれるようになった状況では、**廃棄が正しい行動**である。そのような製品、サービス、プロセス、市場は膨大な人手を奪う。生産的な人材を縛りつける。しかも、製品、サービス、プロセス、市場の寿命は過大評価しがちである。それらのものは、死につつあるのではなく、すでに死んでいる。昔から、死体の保存ほど難しく、金がかかり、無駄なものはない。

第二に、製品、サービス、プロセス、市場が、償却済みを理由として維持される状況にいたったならば、**廃棄が正しい行動**である。償却という概念は、税務上しか意味がない。経営上は、コストのかからない資産など存在しない。問題は、いくらかかるかではない。「**何をもちかすか**」である。帳簿上コストがかからないがゆえに、何かを生み出しているように見えるだけの資産は、資産とは言いがたい。そこにあるのは、埋没コストだけである。

第三に、最も重要なケースとして、昔ながらの製品、サービス、プロセス、市場が、これから成功させるべき製品、サービス、プロセス、市場をじゃまするようになったならば、**廃棄が正しい行動**である。

(最近、アメリカ最大の自動車メーカーGM と、アメリカ最大の工場労働者の労働組合UAW が、昨日のもののために明日を犠牲にした。

アメリカでは、日本のメーカーが、1970 年代半ばから 80 年代半ばにかけてのわずか 10 年間に、乗用車市場の 30% を獲得したことが知られている。ところが、その餌食になったのは、実はフォードやクライスラーではなかったことは知られていない。実際には、この間両社はシェアを維持した。

日本のメーカーが奪っていったシェア 30% うち 10% は、70 年代に 10% のシェアを持っていたドイツのフォルクスワーゲンのものだった。同社はこの 10 年間に、ほとんどすべての市場を失った。残りの 20% は GM のものだった。同社のシェアは、この間に 50% から 30% に落ちた。GM はその間、値下げと値引きのほか何もできなかった。

だがその GM が、80 年代の後半にいたって、新型車サターンによって反転攻勢に出た。サターンは、設計、生産、マーケティング、アフターサービス、生産管理において、日本車の延長線上にあった。しかも GM は、市場への導入時にいくつかの失敗をした。ところがサターンは、新しいアメリカ車の登場を待っていた市場で大成功した。

だが、日本車から市場を奪い返したわけではなかった。瀕死の状態ではないものの、すでに斜陽にあった GM の二車種、オールズモバイルとビュイックの市場を奪っただけだった。

やがて GM はサターンを冷たく扱い始めた。UAW はさらに冷たくあたる。生産規模拡大ための予算を認めなかった。オールズモバイル工場とビュイック工場の近代化という、不毛な試みに回した。新モデル開発のための予算も認めなかった。オールズモバイルとビ

明日を変えるのは誰か・明日を支配するもの (P・ドラッカー)

[3] 明日を変えるのは誰かーチェンジ・リーダー

ユイックの新モデル開発に回した。とくに UAW は、サターン工場で成功した労使のパートナー関係が GM の他の工場に広がることを恐れ、せつかくの新しい生産管理を敵視さえした。

その結果、オールズモバイルやビュイックに何か良いことがもたらされたわけではなかった。この二つの車種は、その後も低迷を続けた。サターンも無残なことになった。GM と UAW も不振を続けた。)

体系的廃棄の具体策は一つとは限らない。

(この GM のケースでは二つ考えられた。その二つを同時に行うこともできた。一つは、斜陽のオールズモバイルの生産を中止することであり、もう一つは、サターンの成功を利用して、そこに資金と人材を集中し、しかも別会社として、GM の他の車種と自由に競争させることだった。)

#### ■ 今までのやり方を変える

体系的廃棄の方法は、行なっていること自体の廃棄ではなく、行ない方の廃棄であることも少なくない。

(ここに一つの例がある。世界中の出版社が、売り上げの 5 割から 6 割、そして利益のほとんどが、発行後一年以上たった既刊書から上がっていることを知っている。ところが、実際に既刊書の販売に力を入れている出版社は皆無に近い。いずれも新刊書にばかり力を入れている。

アメリカのある出版社も、長年にわたり、既刊書に力を入れるよう指示していたが、さしたる成果をあげられないでいた。もちろん、既刊書の販売のために特別の予算をつけていたわけではなかった。

ところがあるとき、その出版社の女性の社外役員が、「もしこれから出版業に進出するとしても、今のようなやり方で既刊書を売ろうとするだろうか」と問題提起した。皆がノーと答えたのに対し、重ねて彼女は、「それではどうするか」と聞いた。

その結果、この出版社では、発行前および発行後一年内の新刊書を扱う部門と、発行後一年以上の既刊書を扱う部門を分けた。二年後、既刊書の売り上げは三倍に伸び、会社全体の利益も倍増した。)

このように体系的廃棄の第二の段階は、すでに行っている方法の廃棄である。これは第一の段階と同じように重要である。しかも、はるかに意見の分かれる難しい段階である。正しい答えかどうかは、パイロット (小規模な試行) によって確認していかなければならない。

※無断での複写・使用は禁止しています。 [しんらい株]

今日のような変化の急激な時代にあつては、行ない方は、行なうことそのものよりも早く陳腐化する。したがって、変化の先頭に立つためには、あらゆる製品、サービス、プロセス、市場について、「今これを始めるとして、今の方法で行うか」を問い続けなければならない。この問いは、うまくいっている製品、サービス、プロセス、市場についても、うまく行っていないものと同じように、定期的に、かつ真剣に問いかけていく必要がある。

#### ■流通チャネルは第一の顧客

このことはあらゆる種類の活動について言える。特に、多くの組織が軽視しがちな**流通チャネル**についていえる。変化の時代には、流通チャネルほど早く変わるものがないからである。しかも、今日の情報革命が最も大きな影響をもたらす領域が流通チャネルである。

もちろん、流通チャネルや流通業者という用語は企業活動のものである。だが実際には、企業に限らず、あらゆる組織がそれぞれの流通チャネルを持つ。しかもあらゆる組織にとって、流通チャネルこそ、第一の顧客である。

(ここに非営利組織の良い例がある。アメリカでは、大学にとって、入学志望者への流通チャネルは高校の進学担当教師である。ところが最近では、高校生や親は、大学についての情報の益々多くを雑誌や本で得るようになってきている。そのため、すでにいくつかの大学が、それらの新しい流通チャネルへの働きかけを強めることによって、高校の進路担当教師に対し、安易な妥協をすることなしに、志望者の質と量を大幅に高めることに成功している。

同じようにアメリカでは、病院にとっての流通チャネルが、医師から健康保険組合(HMO)に変わりつつある。そのためますます多くの病院が、HMOを患者だけでなく医師への流通チャネルとして使うようになってきている。)

今までのところ、インターネットの普及がもたらす流通チャネルへの影響については想像の域を出ない。だが、影響があることだけは間違いない。アメリカの自動車市場では、すでに急速に影響が出ている。

(アメリカでは、どの車を買うかを決めるのは夫ではなく妻であることが、かなり以前から知られている。購入車種の決定権は妻のほうにある。しかし、これまたよく知られているように、彼女たちは一人で車を買に行きたがらない。そこで夫婦で販売店に来る。しかし、その時買っているのは夫のように見えても、実際に何をかうかは、来る前に決めている。妻の方が決めている。

インターネットでは、彼女たちが自分で買える。こうして、やがて販売店は、単なる車の受け渡し場所になりかねない)。

自動車メーカーは、「いかにしてインターネットを流通チャネルとして使うか」という宿題を与えられている。よく知られているように、GM はすでにこの問題に取り組んでいる。だがこのことは、長い歴史のある販売店を、やがて捨てざるをえなくなることを意味するのだろうか。

#### ■体系的な作業が必要

行っている事や行っている方法の廃棄は、体系的な作業として行う必要がある。さもなければ、先送りしてしまう。人気のあることであろうはずがないからである。

(ここに廃棄の原則が、いかに大きな成功をもたらさうかを示すよい例がある。

世界的に活動しているあるサービス受注会社では、毎月第一月曜の午前、トップから現場管理者にいたるあらゆるレベルで、自社の活動のすべてについて、**廃棄を目的とする会議**を開いている。月曜にはある事業について、次の月曜にはある地域について、その次の月曜には事業の進め方について、というように活動を精査する。

こうして一年間に、人事政策を含むあらゆる活動を点検する。事業そのものの可否について三つ四つの大きな決定を行ない、事業の進め方についてほぼその倍の決定を行なう。さらには新しく始めることについて、三つから五つの決定を行う。

しかも、すでに行っていることやその方法の廃棄、あるいは何か新しいことの開始についての決定を、そのつど会社全体に周知する。さらに半年に一度、それらの会議の結果もたらされたもの、とった行動、その結果をまとめて周知する。

この会社では、八、九年前にこの仕組みをつくって以来、事業を実質四倍に伸ばした。成長分の半分は、この仕組みの効果によるものだった。)

#### 《2》第二の条件 — 継続的改善

チェンジ・リーダーたるための第二の条件が、【組織的改善】、日本語でいうところのカイゼンである。

あらゆる組織が、自らの製品、サービス、プロセス、マーケティング、アフターサービス、技術、教育訓練、情報のすべてについて、体系的かつ継続的な改善をはかっていかなければならない。しかも、あらかじめ改善の目標を定めておく必要がある。日本企業にみるように、**年率 3%程度の目標**が現実的である。

ただし、継続して改善を図っていくためには、ある一つの極めて基本的な意思決定を行っておく必要がある。成果を改善しようというのであれば、「その目的たる成果が具体的に何を意味するか」を前もって明らかにしておかなければならない。

(製品の不良品率がかなり高かったとする。これを 40%から 35%に下げるとは、誰にも理解できる。しかし、そのようなケースは稀である。そもそも製品の品質とは何か。)

それは、どの程度まで生産者が決められるものか、どの程度まで客が決めるものか。

サービスの品質となると、定義はさらに難しい。ここに一つの例がある。ある大手の商業銀行が、財務省証券の窓口販売などの新サービスを手掛けることにした。金と時間をかけて調査し、要員の教育訓練を行った。

ところが、それらの新商品を投入した後、なぜか客が離れていった。やがて、客にとって価値のある支店業務とは、日常の取引を待ち時間なしに行えることであることに気づいた。客にとって、新サービスは魅力ある商品だったが、常時必要なものではなかった。

そこで、その銀行は窓口業務を単純な日常業務に絞ることにした。新サービスの方は、サービス別にいくつかのテーブルで扱わせた。そうしたところ、日常の取引も、新商品の扱いも伸び始めた。しかし、初めに一、二の支店でテストし、修正していくという手順を踏まなかったために、二年を無駄にし、収益力も損失を被った。

継続的改善は、積み重ねによって、活動のすべてを根本的に変える。製品のイノベーションをもたらす、サービスのイノベーションをもたらす。プロセスの刷新をもたらす、事業の刷新をもたらす。やがて、すべてを根本的に変える。

### 《3》第三の条件 — 成功の追求

チェンジ・リーダーたるための第三の条件が【成功の追求】である。

月例報告なるものが一般化したのは、わずか 7、80 年前のことである。今日ではほとんどの組織が行っている。しかしほとんどの月例報告が、その第一ページに、期待したほどの成果が上らなかった分野や、予想した以上に費用がかさんだ分野を列挙している。つまり、問題に焦点を合わせている。そして同様に、ほとんどの組織で行われている月例会議でも、問題に焦点を合わせた月例報告をもとに議論している。

もちろん、問題を見向きしてはならない。深刻な問題は真剣に取り上げる必要がある。しかしチェンジ・リーダーたるためには、機会に焦点を合わせなければならない。問題を餓死させ、機会を太らせなければならない。

そのためには、ちょっとした工夫でよい。問題を列挙したこれまでの月例報告の第一ページの前に、新しい第一ページを加える。売上げにせよ利益にせよ、予想以上に上った成果を列挙すればよい。そして、問題の検討に投じていたのと同じだけの時間を、それらの新しい機会の検討に割くのである。

(すでにチェンジ・リーダーとして成功している組織の中には、この機会の検討に、問題の検討と同じだけの時間をあて、毎月半日ないしは一日を割いているところがある。)

さらに、チェンジ・リーダーたるための成功の追求には、優秀な人材に機会を担当させることが必要である。

(そのための確実な方法の一つが、一方で機会を列挙し、一方で有能な実力ある人材を列挙することである。 機会の重要な順に、それらの有能な人材を割り当てていけばよい。)

チェンジ・リーダーとしての成功のカギは、このようにして自らの成功を追及していくことにある。 そのよい例が、日本の電子機器メーカー、ソニーである。同社はこれまで、大小とりまぜて、成功の上に成功を重ねることによって、多様な事業で世界のリーダーとなってきた。

(今日、ソニーがリーダーとなっている家電製品のすべてが、テープレコーダーの成功から始まったとって過言ではない。しかし、テープレコーダーを発明したのはソニーではなかった。

同社では、最初のテープレコーダーに新しいものをつけ加えて次の製品を生み、その製品の成功にさらに何かを付け加えて、その次の製品を生んできた。一步一步は、それほど大きくはなかった。もちろん、すべての一步が成功したわけではなかった。

だが成功の追求においては、一つ一つの製品が大きなリスクを伴うことはない。成功しなくとも損害は小さくてすむ。こうして成功した一つ一つの製品の積み重ねが、ソニーを世界一の、しかも常に成功を続けていく電子機器メーカーにした。

もう一つの例が、アメリカ GE の医療用電子機器グループだった。競争の厳しいこの業界にあって、最高の業績を誇り、世界最大の規模にまで成長してきた。しかもチェンジ・リーダーとなった。同社もまた、成功の上に次の製品を開発することによって、成功を追求した。一步一步は小さかったが、医師や病院にとっては価値あるものだった。)

成功の追求は、継続的改善と同じように、やがて積み重なって大きなイノベーションとなる。 小さな一步が、根本的な変化、まったく新しいものを生み出す。

## (2) イノベーションー変化の機会を知る

チェンジ・リーダーたるための第四の条件が【イノベーション】である。 これこそ今日最も注目されている分野である。しかしこれは、チェンジ・リーダーたるための条件としては、最も重要なものではない。体系的廃棄、継続的改善、成功の追求の仕組みの方が、意味のある場合が多い。 むしろそれらの仕組みなくしては、いかなる組織もイノベーションを行うことはできない。

とはいえ、チェンジ・リーダーたるためには、体系的なイノベーションの手法が不可欠

である。(『イノベーションと起業家精神』)

ただしそれは、チェンジ・リーダーたるためには、イノベーションそのものが不可欠だからではない。チェンジ・リーダーはイノベーションを行う。しかし、体系的なイノベーションの仕組みを必要とするのは、イノベーションそのものよりも、チェンジ・リーダーたらんとする姿勢を組織中に浸透させるためである。組織の隅々に至るまで変化を機会とみるようにさせるためである。

そのためには、少なくとも半年ごとあるいは一年ごとに、機会となりうる変化、私が機会の源泉と呼ぶ七つの領域を体系的に精査していくことが必要である。

- i) 自ら及び競争相手の予期せぬ成功と失敗
- ii) 生産、流通におけるプロセスギャップ、価値観ギャップ
- iii) プロセスニーズ
- iv) 産業構造と市場構造の変化
- v) 人口構造の変化
- vi) 認識の変化
- vii) 新しい知識の獲得

これらのいずれについても、イノベーションの機会、すなわち「製品やサービス、プロセス、市場、技術、流通チャネルのイノベーションの機会ではないか」と問うことが必要である。

イノベーションには、常にリスクが伴う。しかし、イノベーションを追求することに伴うリスクは、イノベーションを追求しないことに伴うリスクよりもはるかに小さい。

イノベーションとは、天才のひらめきではない。仕事である。チェンジ・リーダーたるためには、このイノベーションという仕事を、組織のあらゆる部門、あらゆる階層において、日常の仕事としなければならない。

#### ■チェンジ・リーダーにとっての三つのタブー

チェンジ・リーダーたろうとする組織が、容易に犯すタブーが三つある。

第一のタブーは、現実と辻褃の合わないイノベーションを手掛けることである。そのようなイノベーションが実を結ぶことは稀である。成功するイノベーションは、先進国における少子化、支出配分の変化、コーポレート・ガバナンスの変容、経済のグローバル競争の激化、政治の論理との乖離などの新しい現実と条理の一致するものだけである。

ところが現実と辻褃のあわないイノベーションが、単にその新奇さのゆえに、魅力的に見えることが少なくない。しかしそれらの多くは、たとえ失敗しなくとも、莫大な資金と時間を要する。

したがって、第二のタブーは、真のイノベーションと単なる新奇さを混同することであ



る。イノベーションは価値を生む。新奇さは面白いだけである。ところが組織の多くが、毎日同じことを行い、毎日同じ物をつくるのに飽きたというだけで、新奇なものに取り組む。

しかし、イノベーションであるか否かは、生産者の好みで決まるのではない。客がそれを欲し、買うことによって決まる。

第三のタブーは、行動と動作を混同することである。製品、サービス、プロセスが成果を生まなくなり、その廃棄が必要になると、あらゆる組織が組織改革にはしる。もちろん、組織改革が必要なことは多い。だがそれは、「何をいかに行うか」という問題と取り組んだ後に行うことである。組織改革だけでは単なる動作であって、意味ある行動の代わりとはならない。

これら三つのタブーは、あまりに魅力的である。チェンジ・リーダーたろうとする組織が再三つかまる罠である。これらを避け、あるいは逃れる方法はひとつしかない。つまるところ、変化の初期段階を組織化すること、すなわちパイロットすることである。

### (3) チェンジ・リーダーのための手順と予算

#### ■小規模にテストする

今日ではあらゆる組織が、変化に伴うリスクを皆無にすることはできないかもしれないが、少なくとも軽減するために、あらゆる種類の市場調査、顧客調査を行っている。だが、全く新しいものについて、市場調査を行うことはできない。

しかも、最初から完璧なものはありません。必ず予想しなかった問題が出てくる。大きな障害と思ったものがたいしたことがなく、あるいは全く存在しないことがある。

仕事というものは、初めに考えていたものとは必ず違ったものになる。製品、サービス、技術のいずれにせよ、真に新しいものには、イノベーションを行ったものや起業家には想定できなかったニーズや市場があり、使い道があるということは、ほとんど自然の法則といつてよい。もちろん市場調査や顧客調査が、それらのものを発見できないことも同様と言ってよい。

(かなり昔のものだが、良い例がある。今日では、「1776年にジェームズ・ワットが設計し、特許を得た蒸気機関が、産業革命をもたらした」とされている。しかし実際には、ワットが考えた蒸気機関の用途は一つだけだった。炭鉱の排水だった。発明の目的はそこにあった。売り込み先も、炭鉱会社だけだった。

そして、産業革命の父の名に本当に値したのは、彼のパートナー、マーシュ・ボルトンの方だった。彼は当時イングランド最大の産業だった繊維産業、とくに綿の紡績に蒸気機関が利用できるはずと考えた。事実、彼が初めて紡績会社に蒸気機関を納入した15年後には、綿糸の価格が7割下がった。その結果、史上はじめて大衆市場が生まれ、今日の意味での工場が生まれた。近代資本主義が生まれ、近代経済が生まれた。)

いかなる調査研究、市場調査、コンピューター使用のモデルといえども、現実の代わりを務めることはできない。したがって、新しいもの、改善したものは、すべて小規模にテストする必要がある。つまり、パイロットする必要がある。

だがそのためには、その新しいものの実現に意欲のある者を探さなければならない。すでに述べたように、新しいものは、常に何らかの障害にぶつかる。その時、「自分こそ成功させる」と胸をはり、取り組続ける者が必要とされる。しかも、その者は敬意を払われていなければならない。組織に属しているものでなくてもよい。

さらには、その新しいものを本当に欲し、成功させるために一緒に働いてくれる客を探すことさえ必要となる。

こうしてパイロットに成功し、設計、市場、アフターサービスについて、誰も気のつかなかった障害や機会を発見した後ならば、変化に伴うリスクも大幅に軽減される。いかに行くべきかも明らかになる。すなわち、とるべき起業家戦略が明らかになる。

#### ■チェンジ・リーダーのための二つの予算

加えて、チェンジ・リーダーたるためには、そのための予算が必要である。つまるところ、二つの予算をもたなければならない。

今日ではほとんどの組織が、景況に合わせた種類の予算しか持っていない。好況時は一律に増やし、不況時には一律に減らしている。だがそのような事では、未来を自らの手にすることはできない。

チェンジ・リーダーたるためには、二つの予算が必要である。

その一つが現在の事業のための予算である。これは、事業を継続して行っていく上で最小限必要なものである。規模は、全予算の80%から90%である。不況時は下方修正する必要がある。ただし、好況期にあっても、自動的に上方修正してはならない。少なくとも、売り上げや利益と同じように上げてはならない。

もう一つが未来のための予算である。これは、好不況にかかわらず一定に保つべきである。規模は、全予算の10%から20%である。もちろんこのことは、非営利組織についてもいえる。

未来のための予算は、かなりの期間、一定のレベルを維持しなければ、いかなる成果もあげられない。このことは、新しい製品、サービス、技術への取り組みだけでなく、市場や顧客や流通チャネルへの働きかけ、さらには人材教育についてもいえる。

未来のための予算は、理想的な結果をもたらすために必要とされるものである。組織の存亡にかかわる破局的な事態に陥ったときを除き、景気や業績のいかに関わらず、一定のレベルに維持すべきものである。前述の成功の追求のための予算も、この未来のための予算に含まれる。

ところが実際には、経常的な事業、とくに過去のものになりつつある事業を維持するた

めに、成功の追求のための予算を削るという間違っただけの経営をよく目にする。そのときの弁解が、「この製品、サービス、技術は成功している、これ以上お金をかける必要はない」というものである。

しかし、「成功しているからこそ、さらに力を入れるべきである」との考え方が正しい。とくに不況時においては、競争相手がそれらの支出を削り、無人の野となっているだけに一層力を入れるべきである。

われわれは、上がってくる報告に基づいてマネジメントしがちである。だからこそ、チェンジ・リーダーたるためには、予期した以上の成果を上げている分野、予期せぬ成功をおさめた分野、機会のある分野に焦点を合わせた報告が不可欠である。さらには、未来を生み出し、変化の先頭に立つことを見込んだ予算が不可欠である。

#### (4) 継続性との調和

##### ■変化を目的にする

これまで、組織は継続を旨としてきた。したがって、企業、大学、病院、教会のいずれもが、チェンジ・リーダーとして変化を受け入れ、自ら変化していくために、格別の努力を必要とする。

変化への抵抗がみられるのも同じ理由からである。継続を旨とする組織にとっては、変化とは、その言葉からして受け入れがたい矛盾である。

「チェンジ・リーダーたろうとすることは、変化を目的とする」ということである。もちろんチェンジ・リーダーといえども、継続は必要である。そこに働く者が、自らの位置を知ることができなければならない。共に働く人たちについて知らなければならない。何を期待してよいかを知らなければならない。組織が価値とするものや、組織が定めるルールを知らなければならない。何人といえども、自らの働く環境を知らず、理解することができなければ、いかなる役割も果たしえない。

継続は、組織の外部との関係においても必要である。とくに今日では、長期的な関係の重要性が広く認識されている。迅速な変化を可能とするためには、供給業者や流通業者との継続的、かつ密接な関係が必要である。しかも市場や顧客との関係においては、他とは違う個性を確立しておくことが必要である。同じことは、非営利組織についてもいえる。

だが、変化と継続は対立するものではない。二つの極とみるべきでものである。組織は、チェンジ・リーダーになればなるほど、内外いずれにおいても、継続性の確立を必要とし、変化と継続との調和を必要とする。

この調和こそ、明日のマネジメントにとって、実務的にも理論的にも、最大の関心事となるべきものである。しかも調和については、すでにかんがりのことが明らかである。チェンジ・リーダーとして常に成功しているわけではないにしても、すでにこの問題に取り組んでいる組織は少なくない。

そのための方法のひとつが、変化のためのパートナーシップを継続的な関係の基盤にし

てしまうことである。

(これこそ、日本の系列が組み立てメーカーと供給業者との関係においてすでに実現しているものであり、アメリカの経済連鎖会計が実現しつつあるものである。すでに世界最大の家庭用品メーカー、プロクター&ギャンブルと大規模小売り店舗ウォルマートをはじめとして、メーカーと流通業者との間でも着々と実現しつつあることである。)

従業員との関係、アウトソーシング先との関係、外部の独立した契約先との関係もまた、パートナーシップが主流となりつつある。ここでも、変化のためのパートナーシップを継続的な関係の基盤としなければならない。

#### ■情報を共有する

変化と継続の調和のためには、情報への不断の取り組みが不可欠である。信頼性の欠如や不足ほど、継続性を損ない、関係を傷つけるものはない。したがってあらゆる組織が、いかなる変化についても、「誰に知らせるべきか」を考えることを当然としなければならない。

このことは、協力して働くべきものが、常に隣に座り、顔を合わせるとは限らなくなっていく状況の中であって、ますます重要になっていく。別々の場所で、情報機器を通じて働く時代にあっては、全員が必要な情報のすべてを知っていることが必要である。

(もちろん、実際に顔を合わせることも重要になる。情報の多さをもってしても、顔を合わせないことを補うことはできない。顔を合わせることは、ますます必要になる。互いに何が期待できるかを、肌で知っていることが必要である。互いの行動パターンを知っていることが必要である。信頼しあっていることが必要である。つまり、体系的な情報、特に変化についての体系的な情報を共有することが必要であるとともに、顔を合わせ、知り合い、理解し合うことが必要である。)

情報の共有は、変化が改善程度のものでなく、全く新しい何かの始まりである時には、特に必要である。

チェンジ・リーダーとして成功しようとするのであれば、いついかなる場合においても、決して不意打ちはしないことを原則としなければならない。特に組織の基本にかかわること、すなわち、組織の使命、価値、成果と業績にかかわることについては、継続性が不可欠である。チェンジ・リーダーにとっては、変化が常態であるだけに、とくに基本を確立しておかなければならない。

そして最後に、チェンジ・リーダーたるためには、変化と継続の調和を、報酬、認知、評価のシステムによって補完し、確実にしておかなければならない。正当に評価されない

限り、誰もイノベーションを行わないことは、かなり前から明らかである。イノベーションを行ったものが、トップ経営陣は無理としても、少なくともその次のレベルまで昇進できないような組織では、誰もイノベーションを行わない。

しかしわれわれは、継続性についても報いるべきことを知らなければならない。もっぱら継続的改善を行う者に対して、同じように価値あるものとして評価し、報いていく必要がある。

#### (5) 未来をつくる

先進国については、そしておそらく世界全体についても、既に一つのことが確実である。「根本的な変化が続く時代に入っている」ということである。それらの変化は単に経済の変化ではない。技術の変化でもない。人口の変化であり、政治の変化であり、社会の変化である。哲学の変化であり、何にもまして世界観の変化である。

そのような時代においては、経済理論や経済政策は、それだけでは役に立たない。社会理論さえ役に立たない。期待できることは、せいぜい今から数十年を経てこの変化の時代が終わった後、何が起こったかを説明してくれる理論が生まれることぐらいである。

しかし今日のような時代にあっても、いくつかのことがすでに明らかである。例えば、「変化を無視し、明日も昨日と同じであるかのようなふりをして無駄だ」ということである。しかるに、まさにそのような態度こそ、実は変化の時代にあって、営利非営利を問わず、既存の組織が取りがちなものである。とくに、変化の時代に突入する前の時代に成功してきた組織がとりがちなものである。まさにそのような組織こそ、明日も昨日と同じという幻想にとらわれがちである。

したがって、ここで確信を持って言えることは、企業、教育、医療その他いかなる分野においてであれ、今日リーダーの地位にある組織のうち少なからざる者が、これからの30年を生き延びられず、あるいは少なくとも、今日の姿では生き延びられないであろうということである。

しかも、変化を予期し、変化に対応していったとしても、生き延びることはできない。そもそも変化とは、予期できないものである。

成功への道は、自らの手で未来を作ることによってのみ開ける。もちろん、自らがもたらすべき変化といえども、現実に沿ったものでなければならない。だが、新しい現実という制約の下にあっても、未来は生み出せる。つくり出せる。

自ら未来をつくることにはリスクが伴う。しかしながら、自ら未来をつくろうとしないほうが、リスクは大きい。当然のことながら、本章で述べたことを実行しても、成功するとは限らない。だが、本章で述べたことを実行しないで成功することはない。