

[1] 変革の時代・・・すで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た」ということである。

①今日の当然が明日の不条理となる

組織は、絶えざる変化を求めて組織されなければならない。組織の機能とは、知識を適用することである。道具や製品やプロセスに対し、仕事の設計に対し、あるいは知識そのものに対し、知識を適用することである。そして知識の特質は、急速に変化し、今日の当然が明日の不条理になるところにある。

②突然の構造変化が続く

意味ある知識の内容と性格が不断に変化していくがゆえに、世界経済そのものが、突然の構造変化を続けていく。当然、企業とマネジメントのあり方も、急速に変化していく。

③哲学と世界観が変化する

今起きていることは、単なる経済の変化ではない。技術の変化でもない。人口構造の変化であり、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。

④リーダー的組織が生き延びられない

確信を持って言えることは、ビジネス、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多くが、これからの三十年を生き延びられず、少なくとも今日の姿では生き延びられないということである。

⑤生き残り繁栄する術

この壮大な転換期において、社会の安定を確実なものとするには、既存の組織が生き残り、繁栄する術を学ぶ必要がある。そのためには、起業家として成功するための方法を学ばなければならない。

⑥マネジメントの中核となるもの

起業家精神によるイノベーションは、マネジメントの域外あるいはマネジメントの周辺に位置するものとは考えられなくなる。起業家精神によるイノベーションこそが、マネジメントの本質となり中核となる。

⑦硬直化しやすい組織

技術変化が劇的でない事業ほど、組織全体が硬直化しやすい。それだけに、イノベーションに力を入れる必要がある。

⑧存続の危機を認識しているか

医薬品メーカーでは、製品の四分之三が十年で入れ替わるくらいでなければ、自らの存続があやしくなることを知っている。しかし、どれだけの保険会社が、商品の開発や改善、勧誘やクレーム処理の研究に、自らの成長、さらには存続さえかかっていることを認識しているだろうか。

⑨既存のものは古くなる

既存のものは古くなる。あらゆる意思決定と行動が、それを行った瞬間から古くなりはじめ。したがって、通常の状態に戻そうとすることは不毛である。通常とは昨日の現実に過ぎない。

⑩明日のための資源を手にする

あまりにわずかの企業しか、昨日を切り捨てていない。そのためあまりにわずかの企業しか、明日のために必要な資源を手にしていない。

⑪未来は今日つくるもの

未来は明日つくるものではない。今日つくるものである。今日の仕事との関係のもとに行う意思決定と行動によって、今日つくるものである。逆に、明日をつくるために行うことが、直接、今日に影響を及ぼす。