

[2] 未来・・・われわれは未来について二つのことしか知らない。一つ目は、未来は知りえない。二つ目は、未来は今日存在するものとも今日予測するものとも違う。

①未来を語る前に現実を知る

未来を語る前に、今の現実を知らなければならない。現実からしかスタートできないからである。

②差し迫る重大な現実を見逃す危険

予測したことがすべて起こることはありうる。だが、差し迫った重大な現実を見逃し、あるいは注意さえ払わないほど危険なことではない。予測には、そのような外的外れを逃れる道がない。重大なことや際立ったことは、予測不可能な価値観や、世界観や、目標の変化によってもたらされる。

③未来学の問題点

未来学者は、「予測したことがどれだけ実現したか」によつて的中率を測る。彼らは、「実現した重要なもののなかで、自分が予想さえしなかったものがどれだけあるか」は数えない。

④未来をつくる二つの方法

起業家のアプローチとしては、互いに補完関係にある二つの方法がある。第一に、経済や社会の不連続性の発生とそれがもたらす影響との間の時間的な差を発見し、利用することである。即ち、既に起こった未来を予期することである。第二に、来るべきものについて形を与えるためのビジョンを実現すること、すなわち自ら未来を発生させることである。

⑤すでに起こった未来

すでに起こった未来は、組織の内部ではなく外部にある。それは、社会、知識、文化、産業、経済構造における変化である。一つの傾向における小さな変化ではなく、変化そのものである。パターン内部における変化ではなく、パターンそのものの断絶である。

⑥人口の変化は逆転しない

人口の変化こそ労働力、市場、社会的圧力、経済的機会にとって基本となる動きである。すでに起こった人口の変化は逆転しない。しかも、その変化は早く影響を現す。出生率の上昇が、小学校の施設に対する圧力となって表れるのは、わずか五・六年後である。

⑦新しい現実が見える

すでに起こった未来を見つけ、その影響をみることによって、新しい知覚がもたらされる。新しい現実が見える。まず必要なことは、見えるようにすることである。できることや、しなければならないことは、その後簡単に見つかる。

⑧将来あるべきものを創造する

未来を予測しようとする罠にはまる。行うべきことは、現在あるものをマネジメントすることである。そして、将来ありうべきものや、あるべきものを自ら創造するべく働くことである。

⑨世の中を変える研究をやれ

私は毎年、ノーベル賞受賞者の記念スピーチを読む。彼らの多くが受賞理由となった業績は、「世の中を変える研究をやれ」との恩師の一言によってもたらされた、と言っている。

⑩歴史を変えるビジョン

事業上のビジョンは、限定された世界のものであっても、その多くが世の中を変える。イノベーションを行う者は、全体として見るならば、歴史家たちが認識しているよりも、はるかに大きな影響を人類の歴史に与える。

⑪起業家的なビジョンの基礎となる問い

起業家的なビジョンの基礎となるものは、「経済、市場、知識におけるいかなる変化が、わが社の望む事業を可能とし、最大の経済的成果を可能にするか」との問いである。

⑫顧客、市場、最終用途は存在するか

ビジョンを実現するには、時間がかかる。永久に実現できないこともある。しかし実現した暁には、成果としての製品やプロセスやサービスに、顧客、市場、最終用途が存在しなければならない。利益を上げて売ることができ、顧客の欲求やニーズを満たすことができなければならない。

⑬ビジョンには勇気が必要

未来に何か起こすには、勇気を必要とする。努力を必要とする。信念を必要とする。その場しのぎの仕事に身を任せていたのでは、未来はつukれない。未来に関わるビジョンのうち必ず失敗するものは、確実なもの、リスクのないもの、失敗しようのないものである。

⑭明日は必ず来る

明日は必ず来る。そして、明日は今日とは違う。今日最強の企業といえども、未来に対する働きかけを行っていないければ苦境に陥る。個性を失いリーダーシップを失う。残るもののといえ、大企業に特有の膨大な間接費だけである。

⑮未来を創造する責任

マネジメントたる者は、自らの手に委ねられた人的資源に仕える怠惰な執事にとどまらないためにも、未来において何かを起こす責任を受け入れなければならない。進んでこの責任を引き受けることが、単に優れた企業から偉大な企業を区別し、サラリーマンから事業家を峻別する。