

[4] チェンジ・リーダーの条件・・・既存の組織にイノベーションを移植することはできない。組織自らが全体としてチェンジ・リーダーへと変身しなければならない。

①明日のリーダー的地位をもたらすもの

今日無名の企業の多くが、今日行っているイノベーションによって明日リーダー的な地位を得る。逆に今日成功している企業の多くが、一世代前のイノベーションの成果を食いつぶしながら安逸を貪っている危険がある。

②自ら変化をつくりだせ

組織が生き残りかつ成功するには、自らがチェンジ・リーダーすなわち変革者とならなければならない。変化をマネジメントする最善の方法は、「自ら変化をつくりだすこと」である。

③変化をチャンスと捉える

チェンジ・リーダーたるための要点は、組織全体の姿勢を変えることである。全員が、変化を脅威でなく機会・チャンスとして捉えることである。

④不安は消える

変化への抵抗の底にあるものは無知である。未来への不安である。しかし、変化は機会と見なすべきものである。変化を機会としてとらえた時、初めて不安は消える。

⑤基本については継続性が不可欠

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、特に基本を確立しておかなければならない。

⑥変化と継続を調和させる

組織はチェンジ・リーダーになるほど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、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たるべきものである。

⑦チェンジ・リーダーに必要な四つの活動

組織自らが チェンジ・リーダーへと変身しなければならない。そのためには、第一に、成功していないものはすべて組織的に破棄しなければならない。第二に、あらゆる製品、サービス、プロセスを組織的かつ継続的に改善しなければならない。第三に、あらゆる成功を追及しなければならない。第四に、体系的にイノベーションを行わなければならない。

⑧組織的に破棄する

イノベーションに優れた企業は、古いもの、陳腐化したもの、もはや生産的でないものを、組織的に破棄する仕組みを作っている。「品質さえよければ、馬車用の鞭の市場はいつまでもある」とは考えない。人のつくったものは遅かれ早かれ、通常は早く陳腐化することを知っている。

⑨三年ごとに見直す

イノベーションに優れた企業は、ほぼ三年ごとにすべての製品、プロセス、技術、サービス、市場を死刑の裁判にかける。「この製品やサービスを手掛けていなかったとしてなお始めるか」と問い、答えがノーであるならば、「検討しよう」とは言わずに、「どう手を引くべきか」と問う。

⑩今の方法で行うか

今日のような変化の急激な時代にあっては、行い方は、行うことそのものよりも早く陳腐化する。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、今の方法で行なうか」について問い続けなければならない。

⑪船体に付着した貝を洗い落とす

長い航海を続けてきた船は、船体に付着した貝を洗い落とす。さもなければスピードは落ち、機動力は失われる。

⑫企業のウェイトコントロール

成果に向けて資源を集中するには、ウェイトコントロールを組織的に行う必要がある。新たな仕事を一つ手掛けるごとに、将来性のない仕事や生産性の低い仕事を一つ廃棄しなければならない。

⑬昨日を守るために時間と資源は使わない

イノベーションを行う組織は、昨日を守るために時間と資源は使わない。昨日を捨ててこそ、資源とくに人材という貴重な資源を新しいもののために解放できる。

⑭競争相手による陳腐化を防ぐ手立て

自らの手で製品、サービス、プロセスを陳腐化させることが、競争相手による陳腐化を防ぐ唯一の手立てである。

⑮耐えざる改善の目的

組織は行うことすべてについて、絶えざる改善、日本で言うカイゼンを行う必要がある。  
歴史上あらゆる芸術家が、体系的かつ継続的な自己改善を行ってきた。改善の目的は、製品やサービスを改良し、二・三年後にはまったく新しい製品やサービスにすることである。

⑯成功のカギは成功の追及

チェンジ・リーダーとしての成功のカギは、自らの成功を追及していくことである。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。小さな一歩が根本的な変化、全く新しいものを生み出す。