

[5] チェンジ・リーダーの組織・・・変化ではなく沈滞に対して抵抗する組織をつくることこそ、マネジメントにとっての最大価値である。そして、それは可能である。

①イノベーションの組織をつくる

我々は、すでに知っていることを効果的に行うための組織の使い方を学んだ。これはひとつの大きな進歩であって、今日の社会はそこに依存している。しかし今や我々は、イノベーションのための組織をつくる必要がある。

②一人ひとりが起業家になれる構造

イノベーションを行うのは人である。人は組織の中で働く。したがってイノベーションを行うには、そこに働く人間一人ひとりがいつでも起業家になれる構造が必要である。

③起業家精神に報いる組織

起業家精神を中心に、諸々の関係を構築しなければならない。さらには、報酬、報奨、人事を起業家精神に報いるものにし、起業家精神を阻害するものにしてはならない。

④イノベーションのための問い

既存の事業について発すべき問いは、「この活動は必要か、なくてもすむか」である。答えが必要であるならば、次に発すべき問いは「必要最小限の支援はどれだけか」である。これに対し、イノベーションについて発すべき第一の問いは「これは正しい機会か」である。答えがしかりであるならば、第二の問いは「注ぎ込むことのできる最大限の優れた人材と資源はどれだけあるか」である。

⑤最高の人材を最高の機会に

第一級の人材は、最も大きな機会、最も大きな見返りのある領域に割り当てなければならない。そして第一級の機会に対しては、卓越した才能と実績を持つ人材を割り当てなければならない。

⑥最高の人材を手に入れる

大きな機会に対して割り当てるべき人的資源がない場合には、何とんでも手に入れなければならない。最高の人材抜きに大きな機会を利用しようとしてはならない。従って、大きな機会以外のものに対して、最高の人材を割り当ててはならない。

⑦新分野は分離して組織せよ

新事業は、既存の事業から分離して組織しなければならない。起業家的な新事業を既存の組織に行わせるならば、失敗は目に見えている。

⑧赤ん坊をおくのは育児室

新事業はいわば赤ん坊であって、赤ん坊のままの期間はかなり長い。赤ん坊をおくべきところは育児室である。成人すなわち既存の事業を担当する者には、赤ん坊に割ける時間はない。理解もできない。そもそも、かかわっている余裕がない。

⑨プロジェクト・マネジャーを任命せよ

新しいことに取り組むことを決定したならば、ただちにプロジェクト・マネジャーを任命しなければならない。どの機能別部門からであってもよい。いかなる機能も持たなくてよい。しかし、初めからあらゆる種類の機能を動員できなければならない。

⑩新事業は子供にすぎない

事業がうまく行き始めると、他の事業と同じように扱いたくなる。しかし新事業は、社内に置こうが社外に出そうが子供にすぎない。ハイキングに行く六歳の子供に、二十キロのリュックを背負わせてはならない。

⑪プロジェクトではなく人材を支援する

賢明な企業は、イノベーションのためのアイデアが見込みのないことが明らかになるまで、プロジェクトそのものではなく、プロジェクトに携わる人とチームを支援する。

⑫継続学習の風土をつくる

イノベーションを行うには、組織全体に継続学習の風土が不可欠である。イノベーションを行う組織では、継続学習の空気を生み出し、それを維持する。ゴールに達したと考えることを許さない。学習を継続すべきプロセスとする。

⑬報告は機会に焦点を合わせる

我々は、あ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、予期せぬ成功を収めた分野、機会のある分野に焦点を合わせた報告が不可欠である。

⑭必要とされる二つの予算

ほとんどの組織が、景況に合わせた一種類の予算しか持たない。好況時は一律に増やし、不況時は一律に減らしている。そのようなことでは、未来を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。一つが現在の事業のための予算、もう一つが未来のための予算である。

⑮未来のための予算

未来のための予算は、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。未来のための予算は、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。