

主化など、当時としては常識からはみ出した提案が会員の急拡大にもつながった。これは異端児の声にも耳を傾ける指導者がいたからでもある。

「異端児」と「変革者」の境目には何かがあるのか。両者を決定付けるのは、人材のマネジメントにほかならない。

企業が単に規模拡大だけを求めるのなら、一定の能力があれば同質の者をより多く集めれば済む。しかし、絶えず新しい領域を求め、変化し進化しようとするならば、異質な者を取り込むことが必要であると、私は考えている。

なぜならば、同質の者同士であれば切磋琢磨による効果は期待できても、衝突や破壊が起こらないからである。異質な者が混じり合う中で、当たり前と思われていたものがそうではなく、新しいと思っていたことが既に陳腐なものに変質していることに、気が付くからである。既存のものを否定し、一度突き崩してみると、新たな発見があり、そこから創造が始まる。イノベーションとは、そういう性質のものであると、私は考えている。

### 変化への対応力、常にチェック

人間の本質というものはそう大きく変化するものではないが、企業の経営は常に変化していくものであるから、その流れの中で効率的・効果的に思考し、行動しているかどうかを的確に評価することが重要となる。

その意味では、組織も、組織を動かす者も、前線を駆け回る者も、動き出したときからどんどん古いものになっていくものだと考えている。常に先を読んでいくか、変化に上手に対応しているか、時代を先取りするような発想や行動ができていくか。これらのポイントを重点に、自分自身も含めて絶えずチェックし評価をしている。

注意を要するのは、一般にベテランとかエキスパートと呼ばれる領域に入った人材である。優れた人材であることは確かだが、特に中小企業では「自分一人で支えてきた」という自負が、異質なものを排除し、変化を回避しようとする方向に作用することがある。もしも、ことさらに当人が個人プレーを吹聴するようになってきたら、それは成長から進化へとステップアップする時期にあることを示している。あるいは、成長が一定の限界に達した「黄信号」と見なければならぬ。