

【11】既存の企業におけるイノベーション

[3] イノベーションの方法論 (テクノロジストの条件、P・ドラッカー)

既存の企業であれベンチャーであれ、起業家精神には共通の原理がある。基本は全く同じである。機能する方法も機能しない方法も同じである。イノベーションの種類と機会も同じである。いずれも必要とするのは「体系的なマネジメント」である。

とはいえ、既存の企業はベンチャーとは異なる問題、限界、制約に直面する。学ぶべきことも異なる。単純にいうと、既存の企業は既存の事業をマネジメントする方法を知っているが、起業家になるための方法、イノベーションを行うための方法を知らない。

■既存の企業における起業家精神

既存の企業とりわけ大企業は、起業家としての能力を身につけないかぎり、急激な変化とイノベーションの時代を生き抜くことはできない。企業は変化していかなければならない。何事であろうとも大きく変化していかなければならない。

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、「既存の企業がいかに生き残り、いかに繁栄しているか」を学んでいかなければならない。それは起業家として成功するための方法を学ぶことによってはじめて可能となる。われわれは起業家精神の発揮を既存の企業に期待せざるを得ない。

既存の企業にこそ起業家的なリーダーシップの能力がある。それらの企業は必要な資源、とりわけ人材を持っている。すでに事業をマネジメントし、マネジメントのチームを作り上げている。したがって、既存の企業こそ起業家としての機会を持ち、その責任を担っている。

昔から大企業はイノベーションを生まないと云われる。確かにそのように見える。今世紀の大きなイノベーションは既存の大企業からは生まれなかった。

(鉄道会社は自動車やトラックを生まなかった。そうした試みさえしなかった。一方、自動車メーカーは航空機産業に参入しようとした。フォードと GM は航空機産業のパイオニアだった。しかし今日の航空機メーカーは、自動車メーカーとは無関係のベンチャーから発展した。同じように今日の大手医薬品メーカーの大部分は、50年前に近代医薬が開発された頃はまったくの中小企業か、あるいはまだ存在していなかった。

電機メーカーの巨人たち、アメリカの GE、ウェスチングハウス、RCA、ヨーロッパの ジーメンズ、フィリップス、日本の東芝などは、いずれも 1950 年代にコンピュータ分野に殺到した。だがいずれも成功しなかった。今日この分野を支配しているのは、40 年前には中堅企業とさえ言えなかった企業、しかも当時ハイテクとは無縁だった IBM である。)

しかし、大企業はイノベーションを行わず、行なうこともできないとの通念は半分も事実ではない。まったくの誤解である。多くの例外がある。起業家としてイノベーションに成功した大企業の例は多い。

【11】既存の企業におけるイノベーション

[3] イノベーションの方法論 (テクノロジストの条件、P・ドラッカー)

(アメリカでは医療品関係のジョンソン&ジョンソン、工業製品の3Mがある。世界最大の民間金融機関であるシティバンクは創立100年を超え、金融分野でイノベーションを行っている。ドイツでは世界最大の化学品メーカーの一つ、125年の歴史を持つヘキストが医薬品でイノベーションに成功している。スウェーデンでは1884年に設立され、今から60年から70年前に大企業になっていたASEAが、長距離送電や工場のオートメ化のイノベーションに成功している。)

しかし大企業は、ある分野では起業家としてイノベーションに成功し、ある分野では失敗しているという事実が問題を複雑にする。アメリカのGEは、航空機用エンジン、高級プラスチック、医療用電子では成功したが、コンピュータでは失敗した。RCAはカラーテレビでは成功したが、コンピュータでは失敗した。事態は単純ではない。

規模の大きさ自体は、イノベーションや起業家精神の障害とならない。たしかに、良く問題にされる大企業の官僚的体質や保守的体質は、イノベーションと起業家精神にとって深刻な障害となる。しかし、それは中小の組織も同じである。企業であれ社会的機関であれ、最も起業家精神に乏しく、最もイノベーションの体質に欠けているのは、むしろ小さな組織である。

既存の起業家的な企業には大企業が多い。世界にはそのような大企業が優に100社を超える。加えて年間売り上げが5億ドル程度の中堅企業がある。これらの大企業や中堅企業とは対照的に、既存の小企業は起業家的な企業のリストにはあまり入ってこない、

■障害は既存の事業

イノベーションと起業家精神にとっては、規模が障害なのではない。障害となるのは既存の事業であり特に成功している事業である。ただし大企業や中堅企業は、小企業に比べこの障害をかなり容易に乗り越えている。

既存の工場、技術、製品ライン、流通システムは、マネジメントに対し絶えざる努力と不断の注意を要求する。日常の危機は常に起こる。延ばすことはできない。ただちに解決しなければならない。既存の事業は常に優先する。優先して当然である。

これに対し新事業は、成熟した既存の事業の規模と成果に及ばない。常に小さく、取るに足りず、将来性さえ確実ではない。むしろ、新しいくせに大きく見えるものこそ怪しむべきである。成功の確立はごく小さい。イノベーションに成功するものは、小さく、しかもシンプルにスタートする。

多くの企業が、「10年後には売り上げの90%は今日存在していない製品からもたらされる」という。多くの場合、誇張である。既存製品の改善があり、手直しがある。市場と最終用途の拡大がある。逆に新製品のリードタイムは長い。現在成功している製品やサービスを持っている企業は、10年後もその収益の4分の3を今日の製品やサービス、あるいは

【11】既存の企業におけるイノベーション

[3] イノベーションの方法論（テクノロジストの条件、P・ドラッカー）

その延長線上の製品やサービスから得ている可能性が大きい。 それどころか、今日の製品やサービスが継続的に収益をもたらしてくれないならば、イノベーションに必要な投資もできなくなる。

したがって、既存の企業が起業家としてイノベーションに成功するには特別の努力を必要とする。 既存の企業は、すでに存在する事業、日常の危機、若干の収益増へと、その生産資源を振り向けてしまいがちだからである。昨日を養い、明日を飢えさせる誘惑にかられるからである。

それは死に至る誘いである。 イノベーションを行おうとしない企業は、歳をとり衰弱していく。 特に今日のように急激な時代の変化、起業家の時代にあっては、衰弱のスピードは急速である。 ひとたび後ろ向きになれば、向きを変えることは至難である。

既存の事業がイノベーションと起業家精神の障害になる。問題は、まさに過去および現在の事業の成功にある。官僚的な体質や煩雑な手続き、あるいは自己満足などの病ではなく、「現在の健全さ」にある。

だからこそ、常時イノベーションに成功している既存の企業、特に起業家として成功している大企業や中堅企業の例が重要な意味を持つ。 それらの例は、成功がもたらす障害、すなわち既存の事業がもたらす障害を克服することが可能であることを示す。しかも既存の事業と新事業、成熟事業と幼稚事業の双方の成長が可能であることを示す。

■ 起業家精神の四つの条件

通念の誤りは、その前提にある。「イノベーションと起業家精神は、自然の衝動、自然の創造、自然の行動である」としている。そして、「イノベーションと起業家精神が大組織で生まれたいのは、組織がそれを抑えているからだ」としている。しかも、起業家としてイノベーションを行っている企業の少なさをもって、決定的な証拠としている。

起業家精神は生まれつきのもではない。創造でもない。それは「仕事」である。 正しい結論は、通念とは逆である。 かなりの数の中堅企業、大企業、巨大企業が起業家としてイノベーションに成功しているという事実は、イノベーションと起業家精神がいかなる企業においても実現できることを示す。

ただし、そのためには「意識的な努力」が必要である。学ぶことが必要である。起業家的な既存の企業は、起業家精神の発揮をみずからの責務とする。 そのため自らに規律を課す。そのため働く。それを実践する。

起業家精神には四つの条件がある。

第一に、イノベーションを受け容れ、変化を脅威ではなく、機会とみなす組織をつくりあげなければならない。 起業家としての厳しい仕事を遂行できる組織をつかなければならない。そのためには、起業家的な環境を整えるための経営政策と、具体的な方策のいくつかを実施しなければならない。

【11】既存の企業におけるイノベーション
[3] イノベーションの方法論 (テクノロジストの条件、P・ドラッカー)

第二に、イノベーションの成果を体系的に測定しなければならない。あるいは少なくとも評価しなければならない。

第三に、組織、人事、報酬について特別の措置を講じなければならない。

第四に、いくつかのタブーを理解しなければならない。行ってはならないことを知らなければならない。

(古代ローマのある詩人は、人間を「新しいものを求める存在」と呼んだ。起業家精神のためには、組織の中の一人ひとりが「新しいものを求める存在」とならなければならない。)

トップマネジメントは、「いかにしてイノベーションに対する障害を克服するか」に関心を持つ。しかし、たとえこの問題に答えがあったとしても、そもそも問題が間違っている。正しい問題は、「いかにしてイノベーションを当たり前ものとし、それを望み、その実現のために働くようになるか」である。

イノベーションを異質なものとして取り組んでいたのでは何も起こらない。日常業務とまではいかなくとも、「日常的な仕事の一つ」とする必要がある。

そのためには、起業家精神のための経営政策と、いくつかの具体的な方策が必要である。何よりも組織の一人ひとりにとって、イノベーションを「既存の事業よりも魅力的かつ有益なもの」とする必要がある。「イノベーションこそ組織を維持し発展させるための最高の手段であり、一人ひとりの成功にとって最も確実な基盤である」ことを周知させる必要がある。そのうえで「イノベーションの必要度」を明らかにする必要がある。さらには「具体的な目標のもとに計画」を立てる必要がある。

■廃棄の制度化

起業家たるための経営政策の第一段階は、すでに活力を失ったもの、陳腐化したもの、生産できなくなったものの廃棄を制度化することである。スタッフの活動についてはもちろんのこと、一つひとつの製品、工場、技術、市場、流通チャネルの継続の可否について、3年ごとに判定しなければならない。

「もし手掛けていなかったとして、今日これからこの製品、市場、流通チャネル、技術を手掛けるか」を問わなければならない。もし答えが「ノー」であるならば、他のものを検討するのではなく、「この製品、市場、流通チャネル、スタッフ活動に資源を浪費するのをいかにして止めるべきか」を問わなければならない。

既存のものの廃棄が答えではないこともある。廃棄が不可能なこともある。しかしそのような時でも、少なくともそれ以上の労力はかけないようにしなければならない。人材と資金という生産資源を、すでに過去となってしまったものに投じてはならない。

廃棄とは、あらゆる種類の組織が自らの健康を維持するために行っていることである。

【11】既存の企業におけるイノベーション
[3] イノベーションの方法論 (テクノロジストの条件、P・ドラッカー)

いかなる有機体といえども、老廃物を排泄しないものはない。さもなければ自家中毒を起こす。

(既存のものの廃棄は、企業がイノベーションを行うようになる上で絶対必要なことである。「翌朝自分が絞首刑になるという知らせほど、人の心を集中させるものはない」とは、かのサミュエル・ジョンソン博士の言葉である。同様に、製品やサービスが近いうちに廃棄されることを知ることほど、関係者の心をイノベーションに集中させるものはない。)

イノベーションには人間のエネルギーが必要である。有能な人間という最も希少な資源による厳しい働きが必要である。しかるに、「死体が臭わないようにすることほど涙ぐましく、しかも不毛な仕事はない」とは、昔からの諺である。私の知っている組織のほとんどにおいて、有能な人間がこの不毛な仕事を担当させられている。しかも彼らに期待できることは、膨大なコストをかけて避け難いことを若干先延ばしにするだけのことである。しかし、死体が直ちに埋葬されることが知れ渡っていれば、イノベーションにも速やかに取り組めるようになる。

イノベーションを行なうには、イノベーションに挑戦できる最高の人材を自由にしなければならない。同時に、資金を投入できるようにしなければならない。いずれも、過去の成功や失敗、特に惜しくも失敗したものや、うまくいったはずのものを廃棄しないかぎり不可能である。それらのものの廃棄が原則となっていれば、誰もが進んで新しいものを求め、起業家精神をかきたて、自ら起業家となる必要を受け容れるようになる。

これが第一の段階である。いわば組織の衛生学である。

■ 診断のための分析

既存の企業が新事業に食欲になるための第二段階は、製品、サービス、市場、流通チャネル、工程、技術にライフサイクルがあることを前提として現状を把握することである。

製品やサービスのライフサイクル分析は、1970年代以降人気を集めている。ボストン・コンサルティング・グループの経営戦略論、ハーバード・ビジネススクールのマイケル・ポーター教授の戦略論、さらにはいわゆるポートフォリオ・マネジメントがある。

(これらの理論はすべて、経営戦略についての最初の体系的著作である私の著書『創造する経営者』から出発している。同書の基礎は、1950年代の後半、ニューヨーク大学ビジネススクールで私が教えていた起業家精神セミナーにある。私が同書において提示した製品とサービスを業績以上の寄与、特性、寿命によって分類する方法は、それらのものの健康度とライフサイクルを分析するうえで有効である。)

【11】既存の企業におけるイノベーション

[3] イノベーションの方法論 (テクノロジストの条件、P・ドラッカー)

しかし、この10年間広く宣伝されてきたこれらの経営戦略の多くが、「分析から自動的に行動プログラムがもたらされる」としている。これは考え違いであり、それらの経営戦略論を採用した多くの企業と同じように失望させられるだけである。分析から得られるものは診断にすぎない。その診断にさえ判断が必要である。さらには事業、製品、市場、顧客、技術についての知識が必要である。

分析に加えて経験が必要である。 高度の分析手法を手にしただけのビジネススクールを出た若者が、コンピュータを駆使して事業、製品、市場について意思決定が行なえるなどという考えはまやかしかである。私が企業のレントゲン写真と名付けたこのライフサイクル分析にしても、正しい答えを自動的に出すためのものではなく、「正しい問いを知るための道具」にすぎない。

■イノベーションの必要度の把握

第三の段階が、「いかなるイノベーションを、どの領域において、いつまでに行う必要があるのか」を明らかにすることである。 そのための最も簡単に優れた手法が、かつてニューヨーク大学ビジネススクールの起業家精神セミナーの学生だったマイケル・J・カミの開発したものである。カミはその手法を最初にIBMの経営企画部門で使い、1960年代のはじめにはゼロックスの経営企画部門で使った。

最初に、製品、サービス、市場、流通チャネルを列挙し、「それぞれがライフサイクルのどこに位置するか」を分析する。「あとどれくらいの期間成長するか、どれくらいの期間市場にあり続けられるか、いつ成熟し衰退していくか、どれくらいのスピードで陳腐化するか」を分析する。次に、既存の事業に限定して最善を尽くしていった場合、「企業全体がやがてどのような状態になるか」を明らかにする。

そして、売り上げや市場シェアあるいは収益性について、現実にかかるであろうものと目標とのギャップを明らかにする。そのギャップは、衰退を避けるためには必ず埋めなければならない。埋めなければ企業は死に向かう。少なくともこのギャップを埋めるだけの起業家的な成果が必要である。しかも、既存の事業が陳腐化する前にギャップを埋めなければならない。

つまるところ、イノベーションに確実性はない。失敗する可能性は大きく、遅れる可能性はさらに大きい。したがって、目標とするイノベーションの成果の大きさは、実際に必要とする規模の三倍以上にしなければならない。経験の教えるところによれば、それでも大きすぎることはない。

あるイノベーションが期待以上の成果をあげることがある。しかし、期待はずれに終わることもある。そのうえイノベーションには予想以上に時間がかかる。予想外の努力が必要となる。確実に言えることは、「最後の段階になって必ず問題や遅れが出る」ということである。したがって、イノベーションの目標規模を実際に必要な規模の三倍に設定することは、ごく初歩的な心得である。

【11】 既存の企業におけるイノベーション
[3] イノベーションの方法論 (テクノロジストの条件、P・ドラッカー)

■ 起業家としての計画

第四の段階が、起業家としての計画を立てることである。計画があつて、はじめてイノベーションのための予算も立てられる。さらに重要なこととして、「いかなる能力の人材がどれだけ必要となるか」も明らかにできる。実績のある人材を配置し、必要な道具、資金、情報を与え、明確な期限を設けて、はじめて計画を立てたことになる。誰もが知っているように、それまでは良き意図と期待があるにすぎない。

これが起業家精神のための経営政策である。企業とそのマネジメントが、新事業に貪欲となり、イノベーションを健全かつ正常な活動とみるようになるための経営政策である。この経営政策は、企業のレントゲン写真を基礎とするがゆえに、既存の事業が新事業の犠牲になり、既存の製品、サービス、市場についての機会が、たんに新しいだけのものの犠牲になることを防ぐ。

企業のレントゲン写真は意思決定のための道具である。それにより、既存の事業に資源を振り向けることが可能となる。同時に、明日の事業と新しい製品、サービス、市場を創造することが可能となる。イノベーションの意図を実現することが可能となる。

既存の企業が起業家となるには、自社の製品やサービスが競争相手によって陳腐化させられるのを待たず、自ら進んで陳腐化させなければならない。新事業の中に、脅威ではなく機会を見出すようマネジメントしなければならない。今日とは異なる明日をつくり出す製品、サービス、プロセス、技術のために、今日仕事をしなければならない。

■ 機会についての報告と会議

既存の企業において起業家的であるためには、マネジメント上いくつかの具体的な方策がある。

第一に、最も簡単なこととして、マネジメントの目を機会に集中させなければならない。人は提示されたものは見るが、提示されていないものは見逃す。しかるに今日、マネジメントに提示されるのは問題の数々、特に期待外れの分野の問題である。これは機会を見逃しているということである。そもそもマネジメントに対し機会が提示されていない。

中小企業でも、マネジメントは通常月に一回業務報告を手にする。しかし、その第一ページに列挙されているのは、業績が計画を下回った分野、不足した分野、問題のある分野である。会議では、それらの問題に取り組むことになる。午前中いっぱい問題の検討にとられる。もちろん問題には注意を払い、深刻に受け止め、真剣に取り組まなければならない。しかし問題だけを検討していたのでは、機会は無視されたまま死んでしまう。

企業において起業家精神が当たり前となるには、イノベーションを機会に注意を払わせるための特別な仕掛けが必要である。報告書には第一ページを二つ付けなければならない。一つはこれまでと同様、問題を列挙すればよい。しかしもう一つは、業績が期待や計画を上回った分野を列挙する。なぜなら、事業における予期せぬ成功はイノベーションの機会

【11】既存の企業におけるイノベーション
[3] イノベーションの方法論 (テクノロジストの条件、P・ドラッカー)

の兆候だからである。予期せぬ成功を調べなければ、起業家的であることはあり得ない。

問題にのみ焦点を合わせる企業は、予期せぬ成功を調べることを時間の無駄とする。「せっかく成功しているものをいじり回す必要があるか、かき回さなくてもうまく行っているではないか」と考える。しかしその結果は、多少注意深く、多少傲慢でない者が競争相手として登場してくるだけある。

したがって、起業家的な企業では二つの会議を開く。一つは問題に集中する会議であり、もう一つは機会に集中する会議である。

多くの有望な分野でトップに立っているある中堅医薬品メーカーでは、第2月曜と最終月曜の月2回経営会議を開いている。第2月曜の会議では問題を検討する。前月目標を下回ったり、半年前から目標を下回ったままのものを取り上げる。この会議はほかの企業の経営会議と変わらない。ところが最終月曜の会議では、目標を上回った分野や予期せぬ市場からの受注を取り上げる。

20年で10倍の規模に成長したこのメーカーのトップマネジメントは、自社の成功が主として機会に集中したこの第二の経営会議によるものとしている。しかも、実際に経営会議で見つけた機会の一つ一つよりも、「そこで培われた機会を探す癖がもたらした起業家的な姿勢の方が大きな意味を持った」という。

■成功の秘訣の報告

第二に、このメーカーでは、マネジメント全体に起業家精神を浸透させるため、もう一つ別のことを行っている。

すなわち、半年に一度、現業のマネジメントの人間を40から50人集め、2日間の戦略会議を開いている。初日の午前中をかけて、過去1年間起業家的なイノベーションの面で業績をあげた部門のマネジメントが報告をする。特に成功の要因を報告する。「何を行ったか、いかに機会を見つけたか、何を学んだか、そして現在いかなるイノベーションの計画があるか」を報告する。

ここでも、「実際に会議でなされた報告よりも、その戦略会議に参加した者の姿勢や価値観に与える影響の方が重要だ」という。事実、参加者は、「この会議でいかに多くを学び、いかに多くのアイデアを得たか、いかに多くの計画を持ち帰り、実行したか」を強調している。

このように起業家的な企業では、独自の優れた仕事ができる人間や部門を常に探している。そうした人間や部門を特定し、光を当て、「何をして成功したか、他がしていない何をしたか、他がしている何をしなかったか」を聞く。

■若手との会合

第三に、この起業家的な企業では、トップマネジメントの人間が、開発研究、エンジニアリング、製造、マーケティング、会計などの部門の若手と定期的に会っている。その会

【11】既存の企業におけるイノベーション

[3] イノベーションの方法論（テクノロジストの条件、P・ドラッカー）

合では、トップ側が「今日はこちらから話をするのではなく、みなさんの話を聞きたい。みなさんの考え、特にこの会社のどこにチャンスがあり、どこに問題があるかを聞きたい。そして、新事業、新製品、新市場についての考えを聞きたい。わが社やわが社の方針について、あるいは業界や技術や市場におけるわが社の地位について、何でも聞いて欲しい」という。

この種の会合は頻繁に開く必要ない。トップ側の時間の負担が大きい。若手25人から30人と午後や夜の時間を過ごすのは、トップの人間一人につき年2、3回でよい。

この種の会合は必ず持たなければならない。下から上のコミュニケーションの機会であり、若手が狭い専門分野から離れ、企業全体を見る絶好の機会である。さらにトップマネジメントが何に関心を持ち、それがなぜであるかを理解する機会である。トップの側も若手の価値観、ビジョン、関心を理解できるようになる。そして何よりも、会社全体に創業家的なものの見方を浸透させることができる。

ただし、この種の会合でなされる提案については、一つだけルール化しておくべきことがある。それは、製品やプロセス、市場やサービスについて何か新しいこと、新しい仕事の仕方を提案した者には、提案の具体化について責任を持たせることである。

提案者は、しかるべき期日までに、会合を主宰したトップと参加者全員に対し提案の具体化について報告することにする。さらには、「その提案を実施すると何が起きるか、逆に提案が意味を持つためには何をしなければならないか、顧客や市場について何を前提としているか、どれだけの資金と人材が必要か、どれだけの時間が必要か、いかなる成果を期待できるか」を明らかにする。

この種の会合からは創業家的な考えが数多く生まれる。しかしここでも、「それらの成果は会合から得られる最も重要なことではない」という。最も重要なことは、「組織全体に創業家的なものの見方、イノベーションへの受容性、さらには新しいものへの食欲さが浸透することだ」という。

■イノベーションの評価

既存企業が創業家的であるためには、自らの業績評価にイノベーションの成果についての評価を組み込まなければならない。創業家的な成果を評価して、はじめて創業家的な行動はもたらされる。人は期待に沿って行動する。

ところが、自らの業績の評価にイノベーションの成果を入れている企業が驚くほど少ない。しかし、イノベーションの成果の測定、あるいは少なくともその評価を企業自身の業績評価に組み込むことは、特に難しいことではない。

第一に、一つひとつのプロジェクトについて、成果を期待にフィードバックすることである。こうすることによって、自らの計画能力と実行能力の質と信頼性を知ることができる。

開発部門のマネジメントならば、プロジェクトに着手するとき、「いかなる成果を期待す

【11】既存の企業におけるイノベーション

[3] イノベーションの方法論（テクノロジストの条件、P・ドラッカー）

るか、何時までに期待するか、いつ進捗状況を評価すべきか」を考えなければならない。そして、必ず成果と期待を照らし合わせなければならない。そうすることによって、自分たちの得意や苦手を知ることができる。

このフィードバックは、開発研究だけでなく、イノベーションにかかわるあらゆる活動について行わなければならない。自分たちの得意を知っておくためである。なぜかは分からないが、人というものはうまく行なえることは、いくらでもうまく行なえるからである。

もう一つには、好ましくない傾向を知っておくためである。たとえば、必要とする時間を過小評価する傾向であり、逆に過大評価する傾向である。あるいは、開発研究の規模を過大評価しながら、その成果を製品やプロセスにつなげるうえで必要な資源を過小評価する傾向である。また、よく見られることとして、まさに新しい事業が軌道に乗りかけている時に、マーケティングや販売促進の手を抜き、それまでの努力を無にする傾向である。

もちろん、成果を期待にフィードバックすることは、「問題が生じて再検討が必要になることを示す最初の兆候は何か、問題が起こりそうであっても実際にはうまくいくことを示す兆候は何か、さらには予想よりも時間がかかることを示す兆候は何か」を知るうえでも必要である。

■イノベーションの定期点検

第二に、イノベーションにかかわる活動全体を定期点検することである。起業家的であるためには、数年ごとに自らのイノベーションをまとめて評価しなければならない。「どのイノベーションに力を入れ推進するか、どのイノベーションが新しい機会をもたらすか、逆にどのイノベーションが期待通りに進んでいないか、それらのイノベーションをどうするか、諦めるか、期限付きでさらに努力するか」を考えなければならない。

（ある大手医薬品メーカーでは、年に一度、トップマネジメントがイノベーションにかかわる活動をすべて点検している。あらゆる新薬開発プロジェクトについて、「望ましい方向に望ましい形で進んでいるか、製品ラインに加えられるか、それとも他社にライセンスを売ったほうがよいか、あるいは諦めたほうがよいか」を検討している。

このメーカーでは、新薬の開発以外の分野、例えばマーケティングに関するイノベーションについても点検している。さらには競争相手のイノベーションについても点検している。このメーカーが開発研究費やその他のイノベーションにかけている費用は、他社並みである。だがその実績は群を抜いている。）

■イノベーションの業績評価

第三に、イノベーションの成果全体を、イノベーションにかかわる目標、市場における地位、企業全体の業績との関連において評価することである。たとえば5年ごとに、主な部門のすべてに対し、「この5年間わが社を変えるようないかなる貢献を行ったか、これか

【11】既存の企業におけるイノベーション

[3] イノベーションの方法論（テクノロジストの条件、P・ドラッカー）

らの5年間いかなる貢献を行うつもりか」を問わなければならない。

とはいえ、「そもそもイノベーションの成果は定量化できるのか、いかにすれば定量化できるか」という問題は残る。事実、イノベーションの成果が簡単には測定できない場合、あるいは厳密には測定すべきでない場合がある。

（やがて癌の治療につながるかもしれない発見と、週三回の通院を不要する医薬品の開発のいずれが重要か。あるいは、重要な取引先を失わないための新しいサービスと、数年後にトップの地位を与えてくれるかもしれない新製品のいずれか重要かは測定できない。）

必要なことは「測定」ではなく「判断」である。「判断」といっても主観ではない。定量化できなくともよい。「判断」さえできれば、主観や推測ではなく知識に基づいた行動が可能になる。

既存の企業にとって、特に重要な意味をもつ問いが、「イノベーションにおいてリーダーシップを取っているかどうか」である。あるいは、「リーダーシップを維持しているかどうか」である。リーダーシップは必ずしも規模に一致しない。それは「リーダー」として受け容れられること、「基準の設定者」として認められることである。従わされるのではなく、「先頭に立つ」ことである。これこそ既存の企業の起業家精神にかかわる重要な基準である。

■ 起業家精神のための組織構造

これらの経営政策と具体的な方策が揃って、はじめてイノベーションと起業家精神が可能となる。障害を除去し、あるいは軽減することができる。イノベーションと起業家精神のための正しい姿勢をもたらし、適切な手段を手にすることができる。

だが、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、既存の企業がイノベーションを行うには、そこに働く一人ひとりが起業家になれる組織構造が必要である。起業家精神を中心に諸々の関係を構築する必要がある。さらには報酬、報奨、人事を起業家精神に報いるものにする必要がある。それらのものが起業家精神を阻害することがあってはならない。

起業家的な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。起業家的な事業を既存の事業に携わる組織に行わせるならば、失敗は目に見えている。

その理由の一つは、既存の事業は、それに責任を持つ人たちから膨大な時間とエネルギーを奪うからである。既存の事業にはそれだけの価値がある。新事業は既存の事業と比べるならば、さして期待の持てないつまらないものに見える。しかも、悪戦苦闘するイノベーションを養ってくれるものは既存の事業である。今日の危機に対しては、今日対処しなければならない。したがって、既存の事業に責任を持つ人たちは、イノベーションにかか

【11】既存の企業におけるイノベーション
[3] イノベーションの方法論 (テクノロジストの条件、P・ドラッカー)

わる活動をすべて手遅れになるほど先延ばしにする。

われわれはすでに 30 から 40 年も前から、既存の事業を担当する人たちはそれらの事業の拡大、修正、調整しかできないことを知っている。新事業は別の人たちに担当させなければならない。

■担当トップへの直結

新事業の核となるべき人は、かなり高い地位にあることが必要である。新事業の規模、売上、市場は既存の事業の比ではないかもしれない。しかしトップマネジメントの一人が、明日のためにその特別の仕事に責任を負わなければならない。専任である必要はない。特に中小企業では、専任が必要なほどの仕事量になることはない。だが、それは明確に定められた仕事であって、権限と権威を持つ者が全面的な責任をもつものでなければならない。

通常そのような人は、企業そのものを起業家的にさせるための経営政策、すなわち廃棄の制度化、レントゲン写真による企業診断、イノベーションの必要度の把握についても担当することになる。イノベーションの機会についての体系的な分析も担当する。さらに、若い人たちとのインフォーマルな会合から出てくる提案の評価にも責任を持つ。

イノベーションに関わる仕事、特に新事業、製品、サービスの開発を目的とする仕事は、原則としてすべて既存の事業のマネジメントではなく、このトップに直結させなければならない。既存の事業に責任を持つマネジメントのもとに、そのような仕事をおいてはならない。

新事業はいわば赤ん坊であって、しかも赤ん坊でいる期間はかなり長い。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や製品を担当する者には、赤ん坊に割ける時間はない。理解もしない。そもそもかかわっている余裕がない。

(この原則を無視したために、ロボット産業におけるトップの地位を失った大手の工作機械メーカーがある。そのメーカーは、オートメ用工作機械の基本特許を持つだけでなく、優れたエンジニアリングと生産の能力を持っていた。しかし、いずれロボット業界のトップの地位を占めるものと見られていたにもかかわらず、10 年後には完全に脱落してしまった。

そのメーカーは、オートメ用工作機械を担当する部門を、トップから三つか四つ下のレベルに置いた。それは在来型の工作機械の設計、生産、販売を担当する人たちの部門だった。彼らは協力的だったし、事実ロボットは彼らが生んだものだった。

しかし現実には、彼らは既存の製品ラインを競争相手の日本企業から守るために、設計のやり直し、顧客へのプレゼンテーション、マーケティング、資金の手当て、アフターサービスに忙殺されていた。赤ん坊の担当者が決裁を仰いでも「今は忙しいから来週にしてくれ」といっていた。ロボットは期待にすぎなかったが、在来型の工作機械は毎年数百万ドルをもたらしていた。残念ながら、これはよくあることである。)

【11】既存の企業におけるイノベーション

[3] イノベーションの方法論 (テクノロジストの条件、P・ドラッカー)

■独立した事業としてスタートさせる

新事業の息の根を止めることを防ぐおそらく唯一の方法は、はじめから「独立した事業」としてスタートさせることである。事業として一人立ちするか、中止になるまで、専任のプロジェクト・マネジャーをおくことである。しかもこのプロジェクト・マネジャーは、研究、生産、財務、マーケティングの専門家を必要な時に必要なだけ動員することができるなければならない。

もちろん複数のイノベーションを手掛けている場合、トップマネジメントの一人がそれらの全てを担当することもできる。技術や市場や製品が異なっても問題はない。いずれも起業家的な新事業であり、同じ小児病にかかる危険がある。起業家的な新事業が直面する問題やそれが必要とする意思決定は、技術、市場、製品の種類にかかわらず、すべて同類とみてよい。

新事業については、誰か一人が時間を割き、注意を払い、問題を理解し、意思決定を行うなど面倒を見なければならない。そして、このイノベーションを担当する者は、もっぱら赤ん坊のために働き、しかも見込みがなければ中止させられる高い地位になければならない。

新事業やイノベーションに関わる仕事を独立させて行う理由はもう一つある。それは負担を軽くするためである。加えて報酬の問題がある。成人になっている事業で機能する報酬システムが、赤ん坊を殺すことがある。それでいながら、特に中核的な人材への適切な報酬とならないことがある。今日、大企業で人気のある資産収益率や投資収益率に連動させた報酬システムは、新事業にとっては障害となる。

(私は、このことを何年も前にある大手化学品メーカーの例から知った。ある事業部では、ある新材料を開発しなければならないことを承知していた。開発研究の計画は手元にあり、基礎研究も進んでいた。だが、それ以上は何もしなかった。何か理由を見つけていた。

しかしあるとき、ついに事業部長が全社レベルの経営会議で次のように発言した。「私をはじめ事業部の者は投資収益率に基づいて報酬を決められている。しかし、あの新材料の開発に資金を投入すると、事業部の収益率は少なくとも4年は半減する。そもそも会社がそのような低い収益率に我慢してくれるかどうか疑問である。たとえ収益率が上がりはじめる4年後まで誰も首にならなかったとしても、事業部のマネジメント全員の報酬が大幅に下がることになる。私としてはそのようなことはできない。

こうしてようやく、新材料の開発費は報酬の基礎となっていた投資収益率の計算から外された。その結果、1年半後には無事新材料が開発された。2年後には、今日まで維持することになったトップの地位がもたらされた。事業部の利益も4年後には倍増した。)

【11】既存の企業におけるイノベーション
[3] イノベーションの方法論（テクノロジストの条件、P・ドラッカー）

■担当者の処遇

行ふべきことはかなり矛盾している。新しい事業に、それが担えるはずのない負担を負わせてはならない。しかも、新しい事業を担当する人たちを、しかるべき報酬によって動機づけなければならない。つまり、新しい事業を担当する人たちに過渡の報酬を払えず、といって以前より報酬を下げることも現実的ではないということである。しかも、既存の企業において新事業を担当する人たちは、もともとかなりの収入を得る能力のある人たちである。内外を問わず、どこにいても高い報酬を得られる。

したがって、当初の報酬は新事業を担当する直前の水準に合わせておくことが妥当である。そして、新製品や新市場あるいは新サービスの開発に成功し、事業として発展させた暁には、3Mやジョンソン&ジョンソンのように担当副社長や事業部長に任命し、相応の地位やボーナス、あるいはストック・オプションを与えるようにすべきである。これはかなりの報酬である。しかし、企業にとっては成功報酬にすぎない。

あるいは税制次第ではあるが、新事業による利益の一部を担当者に直接与えても良い。たとえば新事業を独立した企業とみなし、その株式の25%分を与えて後日その持分を買収取ってもよい。

しかし、それだけでは十分ではない。新事業を担当する人たちはいわば冒険をしているのであって、企業の側も相応のことをしなければ公平といえない。イノベーション担当する人たちは、たとえ失敗しても元の仕事、元の報酬に戻れるようにしておくべきである。失敗をほめる必要は無いが、挑戦に罰を与えてはならない。

個別の報酬の問題からも明らかなように、イノベーションの収益パターンは、既存の事業とは異なる。したがって、評価測定の方法も異なるものにしなければならない。既存の事業や製品については、毎年15%の税引き前利益と年間10%の成長という目標は意味がある。だが、新事業については意味をなさない。ある意味では高すぎ、ある意味では低すぎる。

新事業は長い間、往々にして数年間は利益も成長ももたらさない。資源を食うだけである。しかし、突然成長し、開発に要した資金の50倍以上を回収する。さもなければイノベーションとして失敗である。イノベーションは小さく始め、大きく実を結ばせなければならない。しかしそのためには、そもそもはじめから、小さな特殊製品の開発や既存製品の若干の充実といったことではなく、大きな新事業を生むべきものとしてスタートさせなければならない。

既存の企業が起業家的であるためには、一人の人間あるいは、一つの単位組織に、イノベーションにかかわる全責任を持たせなければならない。大企業ではトップマネジメントの一人にこの責任を持たせている。それほど大きくない企業では、ほかの仕事と兼務させてもよい。巨大企業ともいふべき大企業では独立した部門や子会社を設立している。

【11】既存の企業におけるイノベーション

[3] イノベーションの方法論（テクノロジストの条件、P・ドラッカー）

（その最も古い例が、1872年、民間メーカー（ドイツのシーメンス）における最初の大卒技術者ヘフナー・アルテネックが設立した企業研究所だった。この研究所は、新製品や新工程の開発について全責任を担い、最終用途や市場の開発についても全責任を担った。技術的な段階だけでなく、新工程や新製品の導入、さらにはそれらの収益についても責任を担った。

その50年後の1920年代、アメリカのデュポンがこれに似た組織をつくり、開発部と名付けた。イノベーションの提案を集め、分析し、そのうち新事業として取り組むべきものをトップマネジメントに提案した。その後は、研究、開発、製造、マーケティング、財務などあらゆる分野の人材を動員することができた。そして市場に出るまでの間、それらの新事業の面倒を見た。）

■イノベーションのための組織づくり

ここで、「これらのことはすべて必要だろうか」との疑問が生じて当然である。かえって、起業家精神や創造性を殺すことにならないか。絶対に必要なことか。この疑問への答えは、「必要ないかもしれない。しかし、これらのことを抜きにしてはあまりうまくいかず、長続きもしないだろう」というものである。

起業家精神については、トップマネジメント、特にCEOの個性や姿勢が問題にされることが多い。もちろん、トップは社内の起業家精神を傷つけ殺すことができる。新しい考えにことごとく「ノー」をいい、それを何年か続ければよい。新しい考えを持つ人たちが報酬や昇進を得ることのないようにし、すぐ辞めてしまうようにすればよい。

しかし、起業家精神についての書物の多くが示唆しているように、トップマネジメントの個性や姿勢だけで起業家的な事業を生み出すことはあり得ない。私が知っている企業の中にも、創業者が独自のマネジメントをしている企業がいくつかあった。しかしそれらの企業は、たとえ最初のうちは成功しても、やがて起業家としてのマネジメントを行わなくなり起業家的ではなくなってしまった。

トップマネジメントの個性や姿勢だけでは十分ではなくなるのは、中堅企業でさえすでにかかなりの規模だからである。中堅企業といえども、行うべきことを知り、それを行おうとし、それを行うための手段を手にする大勢の人たちを必要とする。実際にそのような人達がいなければ、すべてが口先に終わる。起業家精神もCEOのスピーチに出てくるだけになる。

私の知る限り、創業者が起業家精神のためのマネジメントを組織の中に確立していなかった企業で、創業者がいなくなっても起業家的であり続けたところはない。起業家としてのマネジメントを欠くならば、遅くとも数年で臆病になり後ろ向きになる。しかも通常そのような企業は、自分たちを抜きんでた存在にした基本的な特質が失われたことを、手遅れになるまで認識できない。

【11】既存の企業におけるイノベーション

[3] イノベーションの方法論 (テクノロジストの条件、P・ドラッカー)

(創業者のマネジメントのもとで、とりわけ優れた起業家的事業を行っていた二つの企業、ウォルト・ディズニー・プロダクションとマクドナルドが、そのよい例だった。それぞれの創業者ウォルト・ディズニーとレイ・クロックは、想像力と活力にあふれ、創造性、起業家精神、イノベーションの固まりのような人だった。どちらも日常業務のための強力なマネジメントをつくりあげた。

だが彼らは起業家的な責任を一人でもちつづけた。いずれも自らの起業家的な個性に頼り、組織に起業家精神を定着させなかった。その結果、彼らが亡くなって数年後には、どちらの会社も活力を失い、後ろ向きになり、臆病になり、防衛的になっていた。

これに対し、起業家的なマネジメントを組織の構造の中に確立していた企業、P&G、ジョンソン&ジョンソン、マークス・アンド・スペンサーは、CEOの交代や景気動向にかかわらずイノベーションと起業家精神のリーダーであり続けた。)

■ 起業家精神のための人事

イノベーションと起業家精神のためにいかに人事を行うか。そもそも既存の企業に起業家なるものは存在しうるのか。起業家とは既存の企業には生息していない特殊な人たちなのではあるまいか。

この問題を扱っている文献は沢山ある。起業家的な個性やイノベーションしか行わない人間についての物語は多い。しかし経験の教えるところによれば、それらの議論にはほとんど意味がない。そもそも起業家的であることが苦手な人たちが、進んでそのような仕事を引き受けるはずがない。甚だしいミスマッチは起こりようがない。

イノベーションと起業家精神の原理と方法は誰でも学ぶことができる。他の仕事で成果をあげた者は起業家としての仕事も立派にこなす。起業家的な企業では、誰が仕事をうまく行えるかを心配する必要はない。あらゆる性格と経歴の人たちが同じようにより仕事をしている。

また、起業家的な事業に成功した人たちのその後についても心配する必要はない、たしかに、新しいものを始めることには興味があるが、その後のマネジメントはしたくないという人がいる。

まだイギリスに乳母なる者がいた当時、彼女たちの多くは赤ん坊が口をきき、歩くようになり、もはや赤ん坊ではなくなると辞めていった。しかし、赤ん坊が子供へと育った後も世話をすることに抵抗を感じず、そのままとどまる乳母もいた。そもそも起業家以外のものになりたくない人たちは、はじめから既存の企業にそう多くはない。いわんや既存の企業で成功することなどさらさない。

既存の企業において起業家として優れた仕事をする人たちは、通常それ以前に日常のマネジメントでも能力を示している人たちである。イノベーションを行うことと、既存の事業をマネジメントすることの両方を行えると見てよい。

【11】既存の企業におけるイノベーション

[3] イノベーションの方法論 (テクノロジストの条件、P・ドラッカー)

(P&G や 3M にも、一つのプロジェクトを成功させるや、ただちに新しいプロジェクトに着手する人たちがいる。しかし両社においても、マネジメントの上層部のほとんどは、プロジェクト・マネジメント、プロダクト・マネジメント、マーケット・マネジメントというように全社的な高い地位に順次のぼってきている。ジョンソン&ジョンソンやシティバンクについても同じことがいえる。)

■起業者精神は個性ではない

起業者精神とは個性の問題ではなく、**行動、原理、方法**の問題であることを最も良く示す事実として、アメリカでは大企業を辞めた後、第二の人生として起業者の道を選ぶ中高年が急増していることがあげられる。

大企業で 25 年から 30 年を過ごしてきたマネジメントや専門職の人たちが、自分がもはや最終ポストに達したことを知って早期退職する。50 歳や 55 歳で起業者として独立する。特に技術系の人たちは、ベンチャーを顧客とするコンサルタントになる。あるいはベンチャーのマネジメントに参加する。彼らの多くが新しい仕事に成功する。

アメリカの退職者協会の機関紙「モダン・マチュリティ」には、そのような人たちの成功物語や、そのような人たちを求めるベンチャーの広告がたくさん載っている。

(私が教えていた CEO 向けのセミナーにも、そのような第二の人生を歩みつつある起業者が何人もいた。私は、「大企業で働いていた当時、起業者的な個性に特有の欲求不満や挫折を感じたことがあったかどうか」を彼らに聞いてみた。

ところが、彼らは「その質問自体がおかしい」と答えた。そこで、私は「仕事の性格が変わったことで苦労は無かったか」と聞いた。彼らは「その質問もおかしい」と言った。彼らの一人はこう言った。「優れたマネジメントというものは、どこへ行っても優れたマネジメントである。かつて私がいた売り上げ数十億ドル、年間利益 1 億 8 千万ドルの GE の一部門であっても、現在私が働いている売り上げ六百万ドルの医療機器のベンチャーであっても同じだ」「もちろん仕事の内容ややり方は違う。だが考え方や分析の仕方は同じだ。10 年前に技術畑からマネジメントの仕事に移ったときよりも、今度の転職のほうが簡単だった」。この発言には他の出席者もうなずいていた。)

もちろん起業者的なプロジェクトを成功させるためには、組織構造が適切でなければならない。諸々の関係が適切でなければならない。報酬や報奨がふさわしくなければならない。しかし、誰にイノベーションのための部門を担当させるか、彼らが成功した後の処遇をどうするかは、裏付けのないあれこれの心理学ではなく、あくまでも**人物本位**で決めるべきことである。

起業者的なプロジェクトのための人事も、他の人事と同じである。リスクが伴う。**人事には常にリスクが伴う**。もとより人事の決定は、慎重かつ細心に行わなければならない。

【11】既存の企業におけるイノベーション

[3] イノベーションの方法論 (テクノロジストの条件、P・ドラッカー)

適切に行わなければならない。徹底的に考えなければならない。大勢の候補をあげなければならない。一人ひとりの実績を調べなければならない。一人ひとりについて一緒に働いた経験のある者からヒアリングをしなければならない。これらはあらゆる人事についていることである。しかも、起業家的な仕事のための人事の成功率は、他の人事のそれと変わることはない。

■ 起業家にとってのタブー

既存の企業が起業家的であるためには、行ってはならないことがいくつかある。

最も重要なタブーは、管理的な部門と起業家的な部門を一緒にすることである。起業家的な部門を既存の管理的な部門の下においてはならない。既存の事業の運営、利用、最適化を担当している人たちにイノベーションを任せてはならない。既存のもののための原理や方法を変えることなく起業家的であろうとしても無理である。失敗は必至である。片手間に起業家的であろうとしてもうまくいかない。

この10年ないし15年、アメリカの大企業の多くが起業家と合併事業を組んでいる。成功したものはあまりない。起業家は官僚的、形式的、保守的な大企業の原則、ルール、文化に息を詰まらせる。彼らのパートナーとなった大企業の間人も、起業家の行うことが理解できない。彼らが規律に欠け、粗野で夢想家に見える。

大企業が起業家として成功しているのは、多くの場合、自らの人材によって新しい事業を手がけたときである。互いに理解しあえる人たち、信頼しあえる人たち、仕事の進め方を知っている人たち、パートナーを組める人たちが仕事をしたときである。

もちろん企業全体に起業家精神が浸透していること、すなわち企業全体がイノベーションを望み、イノベーションに手を伸ばし、イノベーションを必然の機会と見ていることが前提である。組織全体が新しいものに貪欲になっていなければならない。

■ 得意分野を攻める

いかなる組織であろうと、得意分野以外でイノベーションを行おうとしても成功することはない。イノベーションが多角化であってはならない。いかなる利点があるにせよ、多角化はイノベーションや起業家精神と相容れない。理解しない分野で新しいものを試みるのは難しい。

既存の企業がイノベーションを行うことができるのは、「市場」や「技術」について卓越した能力を持つ分野においてのみである。新しいものは必ず問題に直面する。そのときに事業に通暁していなければならない。多角化は市場や技術について既存の事業との共通性がないかぎり、うまくいかない。たとえ共通性があったとしても、多角化はそれ自体に問題がある。

多角化に伴う問題に起業家精神に伴う問題が加わってしまったら、結果は最悪である。イノベーションは自らが理解しているところでしか行なえない。買収すなわちベンチャー

【11】既存の企業におけるイノベーション
[3] イノベーションの方法論（テクノロジストの条件、P・ドラッカー）

の取得によって起業家的な企業になろうとしてはならない。

買収は、買収先の企業にかなり早い段階でマネジメントを送り込まないかぎり成功しない。買収された側のトップマネジメントが長く留まることはほとんどない。オーナーならば、すでに金持になっている。雇われ経営者ならば、さらに厚遇されそうな場合しかとどまらない。したがって、買収した側は買収後1、2年のうちに、買収された側にマネジメントを送り込まなければならなくなる。

このことは、特に起業家的でない企業が起業家的な企業を買収したときにいえる。買収されたベンチャー側のマネジメントは、新しく親会社となった企業の人達とは一緒にやっていけないことを知る。その逆も起こる。私自身、丸ごと買収がうまくいった例を知らない。

この急激な変化の時代にあって、イノベーションを行い、成功し、繁栄したいのであれば、起業家的なマネジメントを自らの組織に構築しなければならない。大企業であれ中小企業であれ、既存の企業が起業家として成功するには、起業家的な企業としてマネジメントしなければならない。