

[9] 予期せぬ成功と失敗・・・予期せぬものは、通念や自信を打ち砕いてくれるからこそ、イノベーションの宝庫となる。

① 予期せぬ成功は絶好の機会

予期せぬ成功ほど、イノベーションの機会となるものはない。これほどリスクが小さく、苦勞の少ないイノベーションはない。しかるに、予期せぬ成功はほとんどが無視される。困ったことには、存在さえ否定される。

② 予期せぬ成功が拒否される理由

予期せぬ成功がマネジメントに認められないのは、人間誰しも、「長く続いてきたものが正常であって、永久に続くべきもの」と考えるからである。自然の法則のように受け入れてきたものに反するものは、すべて異常、不健全、不健康として拒否してしまう。

③ 誰かが利益をさらっていく

予期せぬ成功は気づきさえしない。注意もしない。利用しないまま放っておく。そこへ誰かが現れ、利益をさらっていく。

④ 予期せぬ成功は要求でもある

予期せぬ成功は機会である。しかしそれは要求でもある。正面から真剣に取り上げることを要求する。間に合わせではなく、優秀な人材が取り組むことを要求する。マネジメントに対し、機会の大きさに見合う取り組みと支援を要求する。

⑤ 注意を引く仕組み

予期せぬ成功は、体系的に探求しなければならない。まず行うべきは、予期せぬ成功が必ず目に止まる仕組み、注意を引く仕組みをつくることである。マネジメントが手にし検討すべき情報の中に、適切に位置づけることである。

⑥ 失敗が機会の存在を教える

予期せぬ失敗の多くは、計画や実施の段階における過失、貪欲、愚鈍、雷同、無能の結果である。だが慎重に計画し、設計し、実施したものが失敗したときには、失敗そのものが、変化とともに機会の存在を教える。

⑦ 機会の兆候とは受け止められない

予期せぬ成功と異なり、予期せぬ失敗は、取り上げることを拒否されたり、気づかれずにいることはない。しかし、それが機会の兆候と受け止められることはほとんどない。

⑧ トップ自らが真剣に受け止めよ

よきせぬ失敗が要求することは、トップマネジメント自身が外へ出て、よく見、よく聞くことである。予期せぬ失敗は、常にイノベーションの機会の兆候としてとらえなければならない。トップ自らが真剣に受け止めなければならない。

⑨ 競争相手の予期せぬ変化

競争相手の予期せぬ成功や失敗に、注意を払う必要がある。イノベーションの機会の兆候として取り上げなければならない。分析するだけでは不十分である。調べるために出かけなければならない。

⑩ 多角化ではなく展開

外部の予期せぬ変化といえども、既存の能力の新たな展開の機会としてとらえなければならない。自らの事業の性格を変えてはならない。多角化ではなく、展開でなければならない。