

【8】認識の変化をとらえる・・・第六の機会

[I] イノベーションの方法「イノベーションと企業家精神」(P・ドラッカー)

(1) 半分空である

コップに「半分入っている」と「半分空である」とは、量的には同じである。だが、意味は全く違う。とるべき行動も違う。世の中の認識が「半分入っている」から「半分空である」に変わるとき、イノベーションのための機会が生まれる。

ここに経済、政治、教育における認識の変化と、それらの変化がもたらしたイノベーションの機会に関する、いくつかの例がある。

①健康についての認識

1960年代初めから今日までの20年間に、アメリカ人の健康が未曾有の増進を見せたことは、あらゆる事実が示している。新生児の生存率や高齢者の平均余命、あるいは癌（肺がんを除く）の発生率やその治癒率など、肉体の健康と機能にかかわる指標は大きく改善されている。

ところが今日、アメリカ人は健康ノイローゼにかかっている。今だかつて健康に対する関心と恐れがこれほど高まったことがない。突然、何もかもが、癌、心臓病、ボケの原因に見え始めた。明らかにコップは「半分空である」。

今日我々が目にしてるのは、肉体の健康と機能の大いなる増進ではなく、未だに不老不死からは遠く離れたままの状況である。

まったくのところ、この20年間に於いてアメリカ人の健康に関して悪化したものがあるとすれば、それはまさに、健康と体形に対する関心の異常な増大であり、加齢、肥満、慢性病、老化への恐怖だけである。わずか25年前には、ごく小さな医療の進歩が、大いなる前進とされた。ところが現在では、きわめて大きな進歩でさえさして驚かれない。原因が何であれ、この認識の変化はイノベーションをもたらす大きな機会となる。

(例えば、それは健康雑誌を生み出した。その一つである『アメリカヘルス』は、創刊2年足らずで100万部に達した。

また、食品が健康を損なうかもしれないという恐れをイノベーションの機会として利用することによって、多くの新しい事業が生まれた。コロラド州ボルダーのセレスティアル・シーズニングスは、1960年代の末にヒッピーが始めたハーブの街頭販売からスタートした。15年後、年間売り上げ数百万ドルに達した同社は、ある大手食品メーカーに2000万ドルを超える金額で買収された。

今日では健康食品チェーンも生まれ、高収益を誇っている。ジョギング用品も大きな産業になった。1983年、アメリカで最も急成長した企業は、ある屋内運動器具メーカーだった。)

②食事と晩餐

かつて、食事の仕方は所得階層によって決まっていた。一般人は質素な食事をし、金持

【8】認識の変化をとらえる・・・第六の機会

[I] イノベーションの方法「イノベーションと企業家精神」(P・ドラッカー)

ちは豪華な食事をした。しかし、これがこの20年間に変化した。今日では、同じ人間が質素な食事もし、豪華な食事もする。

(その結果の一つが、簡単に栄養をとるだけの食事、すなわち、ファーストフード、簡易食品、マクドナルド、ケンタッキー・フライドチキンの出現だった。

もう一つがグルメ食品の旅だった。テレビのグルメ番組が人気となり、高い視聴率を得ている。料理本が一般書としてベストセラーになり、グルメ食品のチェーン店が生まれている。売り上げの90%が食材だったスーパーマーケットが、グルメコーナーを設け、加工食品よりも利益を上げている。この変化はアメリカだけのものではない、

私の友人であるドイツ人のある若い外科の女医さんは、「週に六日は簡単な食事でよいが、一回は晚餐をしたい」と言っている。しかし、一般人は毎日質素な食事ですませ、金持ちの上流階級は毎日豪華な食事を取っていたのは、ついこの間のことである。)

(2) 黒人、女性、中流階級意識

①黒人の意識

1960年頃、つまりアイゼンハワーからケネディに政権が移った頃、アメリカの黒人が、10年後あるいは15年後に獲得することになるものを正しく予測したならば、馬鹿にされることはなくとも、非現実的な夢想家とされたにちがいない。実際に黒人が獲得したものの半分を予測しただけでも、呆れた楽観主義者と見られたであろう。

(実際には、アメリカの黒人の地位は大幅に向上した。高校よりも上の学校へ進む黒人は白人の五分の一という割合から、1970年代初めには白人と肩を並べ、白人の人種によってはそれを凌駕するに至った。同じ進展が、雇用、所得、経営管理者や専門職への登用で見られた。)

このような状況を12年前、あるいは15年前に予測として示したならば、アメリカの黒人問題もついに解決される。あるいは少なくとも解決に向けて大きく前進すると考えられたに違いない。しかし、1980年代の今日、アメリカの黒人の多くは、コップに「半分入っている」ではなく、いまだに「半分空である」としている。黒人にとって、苛立ち、怒り、疎外感は、減少するどころか増大している。彼らは、経済的にも政治的にも中流階級の仲間入りをした三分の二の黒人ではなく、残りの挫折した三分の一の黒人を見る。

いかに変化が速かったかではなく、いかに多くが残され、いかに変化が遅く、いかに変化が困難であるかを見る。これに対し、黒人にとって昔からの味方である白人のリベラル、すなわち労働組合、ユダヤ人社会、学者などは変化のほうを見る。彼らは、コップに「半分入っている」と見る。

その結果、黒人と白人のリベラルの間に根本的な亀裂が生じている。その亀裂が、黒人

【8】認識の変化をとらえる・・・第六の機会

[I] イノベーションの方法「イノベーションと企業家精神」(P・ドラッカー)

に対し、ますますコップが「半分空である」と感じさせている。ところが白人のリベラルは、もはや黒人は搾取されていないと見る。逆差別のような特別な扱い、手当や雇用や昇進について優先的な配慮は必要なくなったと見る。

(まさにこのような状況が、ジェシー・ジャクソンをはじめとする新しいタイプの黒人指導者に機会を与えた。

歴史的に見るならば、この100年間、今世紀の初めのブッカー・T・ワシントンからニューディール時代のウォルター・ホワイト、さらにはケネディやジョンソンの時代のマーチン・ルーサー・キングに至るまで、白人のリベラルの支持を得ることこそ、黒人が黒人社会の指導者となるための条件だった。それだけが、黒人のために大きなものを勝ちとるうえで必要な政治力を手にする唯一の方法だった。

だがジェシー・ジャクソンは、昔からの味方、あるいは戦友である白人のリベラルから黒人を分離することになったこの認識の変化が、新しいタイプの黒人指導者の存在を可能にしていることを見抜いた。それは、リベラルに敵意を持ち、リベラルを攻撃さえする黒人指導者の可能性だった。

かつては、ジャクソンのように反リベラル、反労組、反ユダヤと見られることは、政治的に自殺行為だった。しかるに彼は、1984年のわずか数週間のうちに、アメリカの黒人社会において、紛れもなき指導者となった。)

②女性の意識

アメリカの女性運動家は今日、1930年代と40年代を、女性の社会的役割を認めなかった最悪の暗黒時代として位置付けている。しかし事実に照らしてみるならば、これほど間違った見方はない。

(1930年代と40年代こそ、正に存在感のある女性の花形たちが活躍した時代だった。

アメリカの良心、アメリカの道義の代弁者として、アメリカ史上、いかなる男性をも超えた大統領夫人、エレノア・ルーズベルトがいた。その友人フランセス・パーキンソンは初の女性閣僚として労働長官となり、ルーズベルト政権の最も有能かつ強力な閣僚となった。アンナ・ローゼンバーグは、アメリカ最大の小売店R・H・メイシーの人事担当副社長として、アメリカの大企業初の女性役員となった。朝鮮戦争のときには、兵員担当の国防次官補として将軍たちの上司となった。

大学の学長にも、全米に知られた大勢の有名な女性がいた。一流の作家、クレア・ブース・ルースやリリアン・ヘルマンがいた。特に前者は政治家としても名をあげ、コネチカット州選出の下院議員、後に駐イタリア大使を務めた。

この時代、医学上の最も大きな業績を残したのも女性だった。ヘレン・タウシグは、

【8】認識の変化をとらえる・・・第六の機会

〔I〕イノベーションの方法「イノベーションと企業家精神」(P・ドラッカー)

チアノーゼの幼児の手術を行ない、史上初の心臓手術に成功した。それはやがて世界中の幼児の命を救うことになる心臓移植や、バイパス手術へと続く心臓手術の時代をもたらした。

さらには、ラジオを通じて数百万人の心に働きかけたマリアン・アンダーソンがいた。アメリカ中の茶の間に入り込むことのできた黒人は、彼女が登場する前には一人もいなかった。彼女の後には、マーチン・ルーサー・キングが一人いるだけである。）

名のある女性は尽きることがなかった。彼女たちはみな、自らの業績と名声、重要さを自覚する誇り高い女性だった。しかし彼女たちは、自らを「女性の代表」とは考えなかった。自らを女性と考えるよりも、先ず人間として考えていた。女性の代表ではなく、むしろ例外として考えていた。

どのように変化が起こり、それが何故であったかを説明するのは、後世の歴史家に任せなければならない。しかし、1970年以降、偉大な女性の先駆者たちは、もはや特別視されるべき存在ではなくなった。今日では、働かない女性や、男のものとされていた仕事をしていない女性の方が特殊であって、例外とされる。

(いくつかの企業、特にシティバンクが、この変化をイノベーションの機会としてとらえた。しかし、すでに女性が専門職や経営管理者として認められていた百貨店、広告代理店、雑誌社、出版社は、変化に気づかなかった。今日、それらの企業では、30年前や40年前よりも女性の専門職や経営管理者が減っているくらいである。

これに対し、シティバンクは極端な男性社会だった。変化を認識できたのも、そのためだったかもしれない。シティバンクは、この女性の意識の変化を機会としてとらえ、とりわけ野心的で有能な女性を雇い入れて、活躍させることに成功した。しかもシティバンクは、キャリアウーマンの昔からの就職先だった企業と競争することなしに、彼女たちを雇うことができた。)

③アメリカの中流階級化

このように、認識の変化をイノベーションの機会としてとらえる者もまた、長期にわたって独占的に行動することができる。

1950年代の初めというかなり昔のケースにも、認識の変化を利用したイノベーションの例がある。1950年頃、アメリカ人の圧倒的多数が、所得や職業のいかんにかかわらず、自らを中流階級として考えるようになった。あきらかにアメリカ人は、自らの社会的地位について認識を変化させた。

(中流階級の意識変化は何を意味したか。

ある広告代理店の役員ウィリアム・ベントン(後にコネチカット州選出上院議員)は、

【8】認識の変化をとらえる・・・第六の機会

[I] イノベーションの方法「イノベーションと企業家精神」(P・ドラッカー)

「中流階級」とは何を意味するかを考えた。答えは明快だった。中流階級とは、労働者階級と異なり、自分の子供が学校の成績次第で出世していけると信じる人たちのことだった。

そこでベントンは、倒産寸前だったエンサイクロペディア・ブリタニカを買い取った。そして、主として高校の先生を通じ、一家の中から初めて子供を高校へ行かせるようになった親たちに百科事典を売り込んだ。「中流のご家庭のお子さんの勉強には、ブリタニカの百科事典が必要です」と言わせた。彼は、ブリタニカを3年で立ち直らせ、10年後には日本でも同じ売り方で成功した。

予期せぬ成功や失敗は、しばしば認識の変化を示す兆候である。サンダーバードはエドセルの灰から生まれた。フォードは、エドセルの失敗の原因を調べて、認識の変化を発見した。わずか数年前には『所得階層』によって分かれていた乗用車市場が、今や『ライフスタイル』によって分かれていた。

認識の変化が起こっても、実態は変化しない。意味が変化する。「半分入っている」から「半分空である」に変化する。自らを労働者階級として「一生身分が変わらない」とする見方から、中流階級として「社会的地位や経済的機会を自ら変えることのできる身分にある」とする見方へと変化する。そのような認識の変化は速い。アメリカ人の過半が、自らを労働者階級ではなく、中流階級として考えるようになるには、10年とかからなかった。経済が変化をもたらすのではない。全くのところ、経済は関係さえしないかもしれない。

(イギリスでは、所得の配分はアメリカよりも平等である。しかし、3分の2がいわゆる労働者階級を上回る所得を得、2分の1近くが中流階級の下層を上回る所得を得ているにもかかわらず、イギリス人の70%は、依然として自らを労働者階級と見ている。)

④実態よりも『認識』

コップに「半分入っている」か「半分空である」かは、実態ではなく『認識』が決定する。『体験』が決定する。アメリカの黒人が「半分空である」と感じるのは、アメリカ社会の現状よりも、過去数世紀にわたる癒しがたい傷による。

イギリス人の過半が自らを労働者階級と見るのは、19世紀における国教徒用チャーチと非国教徒用チャペルの断層という遺産によるところが大きい。アメリカ人の健康ノイローゼは、健康にかかわる指標よりも、若さへの信仰などアメリカ人特有の価値観によるところが大きい。

社会学者や経済学者が、それらの認識の変化を説明できるか否かは関係ない。認識の変化はすでに事実である。多くの場合、定量化することはできない。定量化できたとしても、その頃には、イノベーションの機会とするには間に合わない。

しかしそれは理解できないものでも、知覚できないものでもない。きわめて具体的であ

【8】認識の変化をとらえる・・・第六の機会

[I] イノベーションの方法「イノベーションと企業家精神」(P・ドラッカー)

る。明らかにし、確かめることができる。そして何よりも、イノベーションの機会として利用することができる。

(3) タイミングの問題

①機会への敏感さ

経営管理者たちも「認識の変化によるイノベーション」の可能性を認める。だが、ややもすれば、それを非現実的なものとして軽視する。彼らは、認識の変化を利用してイノベーションを行うことを非現実的とする。しかし、エンサイクロペディア・ブリタニカ、サンダーバード、セレスティアル・シーズニングスには非現実的な要素はない。

いかなる分野にせよ、イノベーションに成功する人たちは、そのイノベーションを行う場所に近いところにいる。彼らがほかの人たちと違うのは、イノベーションの機会に敏感なところだけである。

(今日、最も売れているグルメ専門誌の一つは、航空機の機内誌の食べ物欄を担当していた若者が創刊したものである。

彼は、ある日、新聞の日曜版で、三つの矛盾する記事を読み、認識の変化をした。一つは、冷凍食品やケンタッキー・フライドチキンなど調理済み食品が食品消費量の2分の1を超え、数年後には4分の3に達するという記事。もう一つは、テレビのグルメ番組の視聴率が高くなっているという記事。三つ目が、グルメ料理の普及版の本がベストセラーになったという記事だった。これらの明らかに矛盾する記事から、彼は「何が起きているか」を考えた。そして1年後、グルメ専門誌を創刊した。

シティバンクは、採用担当者から、金融とマーケティングで成績の良い男子学生を採用せよという指示に応えられないという報告を受けたとき、女性の社会進出が大きな機会をもたらしていることに気がついた。報告によれば、それらの分野で最も成績の良い学生は、女性ばかりだった。

銀行を含め他の企業の採用担当者も同じ報告をしていた。しかしマネジメントの反応は、「最高の男子学生を採用すべく、さらに努力せよ」というものだった。シティバンクでは、トップ・マネジメントがこの変化をイノベーションの機会としてとらえた。)

これらの例は、「**認識の変化に基づくイノベーションには、タイミングの問題が決定的に重要だ**」ということを示している。

(もしフォードが、エドセルの大失敗の後、一年でも行動を遅らせていたならば、新しく出現したライフスタイルによる市場をGMのポンティアックに奪われていたかもしれない。もしシティバンクが、女性のMBAを採用する最初の企業になっていなかったならば、企業におけるキャリアを求める優秀で意欲的な若い女性たちに最も人気のある企

【8】認識の変化をとらえる・・・第六の機会

[I] イノベーションの方法「イノベーションと企業家精神」(P・ドラッカー)

業にはなれなかったかもしれない。)

②小さく着手せよ

とはいえ、認識の変化をイノベーションの機会に利用しようとして急ぎすぎることには危険が伴う。そもそも認識の変化と見えるものの多くは、一時的な流行にすぎない。1年か2年のうちには消えてしまう。しかも、一時的な流行と本当の変化は、一見して明らかというものではない。

(子供達のコンピュータゲームは、一時的な流行にすぎないかもしれない。アタリをはじめとするゲーム会社の多くは、それを認識の変化と見て大きな痛手を受けた。しかし、彼らの父親たちがパソコンを使い始めたことは、本当の変化だった。)

その上、認識の変化がいかなる結果をもたらすかを知ることは、ほとんど不可能である。そのよい例が、フランス、日本、西独、アメリカなどの学生運動である。1960年代の末には誰もが、学生運動が社会に対し恒久的かつ重大な影響を与えると見た。今となってみれば、あの学生運動はなんだったのか。大学について見るならば、学生運動は永続的な影響は何ら与えていないようである。

あの学生運動の頃、15年後には、1968年卒の反抗的な学生たちがやがてヤッピーになるなどということ、誰が予想できたか。1984年の大統領予備選において、ハート上院議員が支持を訴えたヤッピー、上昇志向の超現実主義者、仕事中心の出世主義者になるなどと誰が予測できたか。

今日、ドロップアウトは増えるどころか減っている。最近の同性愛者に対する注目は、あの学生運動と関係があるのか。いずれにせよ、これらのことは、1968年当時、学者や評論家、さらには、彼ら学生たち自身にも予想できることではなかった。

認識の変化をイノベーションの機会としてとらえるうえで、模倣は役に立たない。自らが最初に手をつけなければならない。ところが、認識の変化が一時的なものか永続的なものかはなかなか見極めがつかない。したがって、認識の変化に基づくイノベーションは、小規模に、かつ具体的に着手しなければならない。