

【14】イノベーションする会社 ― イノベーションに成功するには

■アイデアを大事にする

イノベーションに優れた会社は、「イノベーションがアイデアから始まる」ことを知っている。アイデアは赤ん坊に似ている。小さく未熟で、形も定まらない。有望ではあるが、実績はない。したがってイノベーションに優れた会社の経営者は、「馬鹿げたアイデア」とは片付けない。「この未熟で馬鹿げたアイデアを意味あるもの、可能性のあるもの、機会にするには何が必要か」を考える。

それらの会社は、アイデアのほとんどが意味あるものにならないことを知っている。アイデアは、千のうち一つか二つしか育たないカエルの卵に似ている。したがって、それらの会社の経営者は、アイデアを持ってくる者に対し「製品、工程、事業、技術に育てるうえで必要な作業は何か」を考えさせる。「会社としてアイデアに取り組む前に、何をしなければならないか。何を見つけ、何を知らなければならないか」を問う。

しかも彼らは、小さな改善を行うのも大きなイノベーションを行うのも、同じように難しく、リスクが伴うことを知っている。したがって彼らは製品や技術の改良を狙うことはしない。新事業を狙う。しかも彼らは、イノベーションとは科学や技術の用語ではなく、経済の用語であることを知っている。

イノベーションとは、顧客にとっての価値と満足の創造にほかならない。したがってイノベーションに優れた会社は、イノベーションを科学的、技術的な重要度によってではなく、市場や顧客に対する貢献度によって評価する。技術的なイノベーションと同じように、社会的なイノベーションを重視する。事実二十世紀のいかなる技術進歩よりも、月賦販売なる社会的なイノベーションのほうが経済と市場に与えたインパクトは大きかった。

■市場は予想外のところにある

イノベーションに優れた会社は、新しいアイデアの最大の市場は「予想外のところ」にあることを知っている。アルフレッド・ノーベルは、ダイナマイトを軍用に開発した。ところが、砲弾に使うには不安定すぎた。それは岩を取り除くために使われ、つるはしとシヤベルに取って代わった。

IBM がコンピュータ市場で支配権を握ったのは、コンピュータの最大の需要は、当初目論んでいた科学と国防ではなく、給与計算や在庫管理の日常業務にあることをいち早く知ったからだった。

■すべては陳腐化する

イノベーションに優れた会社は、予算からスタートしない。予算は最後に持ってくる。「会社が生き残るには、どれだけのイノベーションが必要か」を明らかにすることからスタートする。製品、サービス、工程、市場のすべてが陳腐化しつつあり、しかもその速度が速いことを前提とする。すでに存在するものすべての陳腐化の速度を想定し、事業の衰退を

防ぐためにイノベーションが埋めるべきギャップの大きさを明らかにする。

そのうえ、彼らはそのギャップの数倍に相当するプロジェクトを用意する。なぜなら、実現できるのは多く見ても三分の一だからである。こうしてようやく、「どれだけの努力と予算が必要か」が明らかになる。

優れたイノベーションの実績を持つある経営者は、「私は投入すべきエネルギーと予算をさらに倍にすることにしている。競争相手もほかではないし、うちよりも運がよいこともあるからだ」と言っている。

■人を支援する

さらに賢明な会社は、イノベーションを生むのは金ではなく『人』であることを知っている。イノベーションのための仕事では量よりも質が重要だからである。

彼らは、一流の人材がかかわっていなければ一銭も出さない。やがて成功するイノベーションが、はじめから多額の資金を必要とすることはない。しかし、自らの身を捧げ、仕事に駆り立てられた何人かの有能な人間を必要とする。賢明な会社は、イノベーションのためのアイデアに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。

■別扱いにする

しかもそれらの会社は、イノベーションのためのアイデアの半分以上が、当初はいかなる成果ももたらさないことを知っている。そこで彼らは、イノベーションのための企画、予算、計画、管理を既存の事業とは別に扱う。

イノベーションに優れた会社は、二つの予算、つまり『事業予算』と『イノベーション予算』を持つ。『事業予算』は、すでに行っているものの予算である。『イノベーション予算』は、それらとは別のもの、別に扱うものの予算である。『事業予算』は中堅の会社でさえ数百ページにのぼる。『イノベーション予算』は大企業でさえ五十ページ以下である。しかしそれらの経営者は、五十ページの『イノベーション予算』に対し、五百ページの『事業予算』以上の時間と注意を向ける。

彼らはそれぞれの予算について別々の問いかけをする。『事業予算』については、「業績を悪化させないためには、最小限何が必要か。費用対効果を最大にするには、最小限何が必要か。つまるところ最適点はどこか」を問う。『イノベーション予算』については、「これは正しい機会か」を問う。答えがイエスならば、「この段階では最大限どれだけの資源が必要か」を問う。

イノベーションに優れた会社は、イノベーションの収益が既存の事業の収益とは異質であることを知っている。イノベーションは長い期間、いかなる収益ももたらさない。もたらすのはコストだけである。しかし、突然収益をあげ始める。成功したイノベーションは投資の数百倍の収益をあげる。そもそもリスクが大きすぎるために、低い収益では割に合

わない。

イノベーションの成果として、健全な財務の尺度たる十%の収益率と、十%の伸び率を期待するのは愚かである。期待しすぎであると共に期待しなさすぎである。

イノベーションに優れた会社は、イノベーションの成果を投資収益率（ROI）の枠外に置く。イノベーションのためのアイデアやその発展状況の評価、あるいはイノベーションに携わる人たちの報酬の決定において、ROIの数値は使わない。この点に関する最も時代を経た原則は、新しい事業に関する数字は、その成果が出た二、三年後、すなわち「揺籃期を過ぎるまで既存の事業に関する数字には含めない」という、六十年前にデュポンが定めたものである。

■いかにして手を引くか

イノベーションに優れた会社は、イノベーションのための活動を厳しく管理する。創造性などという言葉は口にしない。創造性とはイノベーションを行わないものが使う言葉である。イノベーションに優れた会社は『仕事』と『自己規律』について言う。

彼らは「このプロジェクトを次に見直すべき段階はどこか、その時までにはいかなる成果を期待するか、それはいつか」と問う。二度、三度と目標を達成できないときには「努力を倍加しよう」とは言わずに「何か別のものを手掛けるべきではないか」と問う。

イノベーションに優れた会社は、古いもの、陳腐化したもの、もはや生産的でないものを廃棄する仕組みをもっている。「品質さえよければ、馬車用の鞭の市場はなくなる」とは考えない。人のつくったものは、遅かれ早かれ陳腐化することを知っている。そのため、競争相手によって陳腐化させられるのを待たずに、自ら陳腐化させ、廃棄することを選ぶ。

イノベーションに優れた会社は、ほぼ三年ごとにすべての製品、プロセス、技術、サービス、市場を死刑の裁判にかける。「この製品やサービスをいま手掛けていなかったとしてなお始めるか」を問い、答えが「ノー」であるならば「検討しよう」とは言わずに「いかにして手を引くべきか」を問う。

■イノベーションに集中するために

手の引き方の一つが、私が二十年前に「キャッシュ・カウ（お金の出る牛）」と名づけたものであって、新たな努力は一切やめ、利益を生む間だけ事業を維持していくというものである。もうひとつの答えが、日本企業が得意とするものであって、競争優位に立つための新しい方法や市場を見つける「展開」である。そして、もう一つの答えが「廃棄」である。間違ったものに貴重な資金を注ぎ込んではいならない。陳腐化したものの計画的な廃棄こそ、自らの人材とビジョンとエネルギーをイノベーションに集中させる唯一確かな方法である。

今日われわれは、現在生きている人たちの記憶にあるいかなる時代よりも、イノベーションを必要とし、かつその機会を持つ時代にある。いまは第一次大戦前の五十年間、すな

わち新産業の誕生に結びつく技術的、社会的なイノベーションが、一年半に一つの割合で生まれていたところに匹敵する。

オートメ化、OA化、通信、金融、医療、生物工学、生物物理学などは、変化とイノベーションが急速に進行している分野のごく一部の例にすぎない。厳しい経営環境の下で生き残るには、巨額の資金を捻出して研究開発を増強していかなければならないことは言うまでもない。しかし、今日何よりも必要とされているのは、イノベーションのための姿勢であり、体制であり、行動である。（1982）

【15】研究開発にかかわる十の原理 ― 自らを陳腐化させよ

■研究開発の成否は何で決まるか

研究開発費の五十倍、百倍の利益を手にする会社がある。他方、研究開発の利益がほとんどない会社がある。むしろ、そのほうが多い。しかし研究開発の秘訣は、知識でも知力でも労働でもない。いわんや運ではない。それは『研究開発にかかわる十の原理』を知ることである。

■自らを陳腐化させよ

第一に、新しい製品、プロセス、サービスは、損益分岐点に達したその日から陳腐化が始まる。

したがって第二に、自らの製品、サービス、プロセスを自ら陳腐化させることが、競争相手による陳腐化を防ぐ唯一の手立てである。このことを理解してきた会社がデュポンだった。同社は五十年前にナイロンを出したとき、直ちにこれに対抗すべき新しい合成繊維の研究にとりかかった。同時に価格を下げ、潜在的な競争相手が同社の特許を迂回する魅力を小さくした。これが、デュポンがいまなおナイロンを売り続け、利益をあげている理由であり、いまなお世界一の合成繊維メーカーの地位を占めている理由である。

■研究開発は手段と心得よ

第三に、研究開発を「純粋」と「応用」に分ける十九世紀の区分には意味がない。大学では有効かもしれないが、会社では全く意味をなさない。

部品の切削をわずかに変えるために、物質の構造を純粋に研究する必要があるかもしれない。他方、全く新しい製品やプロセスを生み出すには、技術ハンドブックを読み直すだけでよいかもしれない。純粋研究は、周知の知識を応用すべく問題を定義し直すことよりも難しいとは限らない。

第四に、物理、化学、生物、数学、経済学は、それ自体研究の対象とすべき体系ではない。いずれも『手段』である。もちろん、すべてに通じた天才が必要ということではない。最高の物理学者や化学者と言えども専門分野の一角を知るにすぎない。

しかし、プロジェクトリーダーや研究所長は「いかなる専門家に、いつ、いかなる協力

を求めるか」を知らなければならない。そのよい例が、1960年代、月に人を送るために多様な学問分野を動員したNASAの長官、ジム・ウェブだった。しかも彼は科学者ではなかった。

■研究開発はカイゼン、展開、イノベーションからなる

第五に、研究開発は一つの活動からなるものではない。三つの活動からなる。カイゼン、展開、イノベーションである。これらは互いに補完的ではあるが、異質の活動である。

カイゼンとは、すでに成功を収めているものをさらによくすることである。コスト、品質、顧客満足度を年率三ないし五%向上させるという、具体的な目標を持つ継続的な活動である。それは、生産とサービスの現場、営業の現場、顧客からのフィードバックから始まる。研究者、技術者、製品設計者が、現場からの提案や疑問を製品、プロセス、サービスの改善に結び付けていく。

この絶えざるカイゼンの典型的な実践者が日本企業である。しかし、このカイゼンを発明し一貫して実行してきたのは、旧ベル電話会社の子会社ウエスタン・エレクトリックだった。

これに対して二番目の「展開」とは、新しい製品、プロセス、サービスを利用して、さらに次の新しい製品、プロセス、サービスを生み出すことである。そのモットーは、「新製品が次製品の踏み台」である。

（この展開の有名な実践者がソニーである。同社は、テープレコーダーからウォークマンその他の新製品を展開させた。しかし、これに最も成功してきた実践者は、アメリカのノーテック企業、シカゴ郊外に本社を置き、日米欧で事業を展開しているサービススター社である。同社は、生産管理の手法を病院の保守管理と未熟練従業員の訓練に適用した。その成功を、事務所の保守管理と寝たきり老人の介護サービスへと展開した。この展開は、常に市場志向である。もちろんそのためには新しい技術や道具が必要となる。）

最後のイノベーションとは、社会、経済、人口、技術の変化を機会として利用することである。

効果的な研究開発とは、これらカイゼン、展開、イノベーションの三つを、同時にしかも個別に追求することである。

（その典型的な例が、やはりデュボンの合成繊維戦略だった。前に触れたように、同社はナイロンの開発後直ちに競合繊維のイノベーションに取り掛かるとともに、ナイロンのカイゼンと展開に取り掛かった。その結果、婦人用ストッキングのために開発したナイロンが自動車用タイヤに使われ、長年にわたり大きな利益をあげることになった。）

これらの五つの原理は「何を行うか」についてのものである。次の五つは「いかに行うか」についてのものである。

■狙いは高く定めよ「リーダーシップの地位／決定権（品質や価格など）を持つ」

第六に、狙いは高くしなければならない。たとえ小さなカイゼンであっても、それは根本的なイノベーションと同じように困難であって、同じように強い抵抗を受ける。したがって、研究開発に成功するには、顧客の生活や事業に大きな違いをもたらすことを考えなければならない。今日、日本企業はビデオとファクスというアメリカ産の製品の市場を支配している。それは、性能と価格の面で、アメリカ企業よりも高い目標を設定したからだった。

■長期の成果と短期の成果を狙え

第七に、効果的な研究開発には長期と短期の成果がある。投入すべきエネルギーが大き いだけに、短期的な成果で満足してはならない。あとに続く『長期的なプロセスへの第一歩』とならなければならない。

短期と長期のバランスは、計画して実現できるものではない。それは遡及分析によって実現すべきものである。昔から研究者は「研究記録をさかのぼって読め」と教えられた。「予想していなかったために、あるいは初期の研究目的に沿っていなかったために捨てたものはなかったか」もしあれば、「それは機会を示唆するものではなかったか。利用可能な成果となるべきものではなかったか」。この点については、フレミングがペニシリンに出くわしながら、バクテリア培養器を台無しにするものとして捨てたあと、いかにしてその重大性に気付いたかという話が有名である。

成果が短期的なはずのカイゼンにおいても、長期的な成果の手がかりを見つけなければならない。二、三年ごとに、「カイゼンの成果が何か特定の応用、市場、設計、プロセスに集中していなかったか」を分析する必要がある。この分析によって、大きなイノベーションの機会が見えてくる。

短期と長期のバランスの取り方が上手い会社が製薬業のメルク社である。もう一つが、GEの電子医療機器事業部である。この事業部は、断層X線透視装置、核磁気共鳴画像処理装置（MRI）などのイノベーションからフィードバックを行うことによって、通常のX線装置にカイゼンを加えている。

■研究開発は他の活動と同時進行せよ

第八に、研究開発は作業としては独立していても、機能としては独立していない。製品、販売、サービスに研究成果を転化するための開発活動は、研究活動と手をたずさえて進めなければならない。加えて製品、販売、サービスの仕事のすべてが研究開発に影響を与えるとともに、研究開発の成果がそれらの仕事に影響を与なければならない。

[IV] イノベーションと生産性（実践する経営者、P・ドラッカー）

大学における研究は、知識の探求それ自体が目的であってよい。会社、政府機関、医療機関では、知識の探求は有用性（活用できるもの）の探求でなければならない。

■廃棄のための判断基準を設けよ

第九に、効果的な研究開発を行うには、製品、プロセス、サービスのみならず、研究プロジェクトそのものまで体系的に廃棄していくことが必要となる。数年ごとに、製品、プロセス、サービス、研究プロジェクトのすべてについて、そのとき明らかになっていることを前提にしてもスタートさせるか否かを問うことによって、廃棄を決めなければならない。

「いつ廃棄するか」については三つの判断基準がある。第一に「著しいカイゼンが見られなくなったとき」、第二に「展開から新しい製品、プロセス、サービスが生まれなくなったとき」、第三に「研究が興味ある成果しか生まなくなったとき」である。

■三年ごとに成果を見直せ

第十に、研究開発もまた他のあらゆる活動と同じように、量的な評価を受けなければならない。カイゼンについては、目標を設定し、量的な評価を行うことはかなりやさしい。展開についても目標を設定できる。例えば、年にひとつは重要な製品、市場、応用を実現しなければならない。

しかし、イノベーションについては質的な評価が必要である。ほぼ三年ごとにイノベーションの成果を見直していかなければならない。「富の創出能力を向上させるために、いかなるイノベーションを行ったか。それらのイノベーションは、量、質、インパクトの面で、わが社の市場における地位と業界におけるリーダーとしての立場に見合っていたか。今後数年間のイノベーションの成果は、量、質、インパクトの面でいかなるものであれば、わが社が必要とする市場における地位と業界におけるリーダーシップを与えてくれるか」。

研究開発のための投資がここきて再び増加を始めている。だが、金額それ自体は成果を保証しない。成果を保証するのは、ここに列挙した研究開発についての十の原理を知ることである。（1989）

【16】知識労働の生産性をあげる四つの方法 — 知識労働者の自己実現をはかる

■知識労働者の生産性は上昇したか

先進国では、単純肉体労働に携わる人の割合が着実に減少している。これに対し急速に増加しているのが、知識労働者すなわちテクノロジストとコンピュータ専門家、会計士、ソーシャルワーカー、看護師、教師、研究者、経営管理者である。今や働く者として最大の層を成し、しかも多額の所得を得ているのが、彼ら知識労働者である。

しかし、彼ら知識労働者の所得を決めてきたのは、需給関係でもなければ生産性でもなかった。彼らの所得は、直接生産活動に携わる肉体労働者に歩調をあわせて上昇してきた。

機械工がベースアップすると職長の給与が自動的に上昇し、やがて知識労働者の所得が、上昇した。

彼ら知識労働者の生産性が上昇してきたかどうかは、はなはだ疑問である。今日の学校の先生が、1900年頃の先生よりも生産性が高いとか、あるいはいまのテクノロジスト、研究者、会計士、経営管理者が1900年頃よりも生産性が高いと信すべき理由はない。

ところが、知識労働者は不満を持つ。あるいは完全には満足しない。彼らは高給取りである。興味を持つ仕事をしている。体を壊すことのない仕事をしている。しかも、今日われわれが耳にする『疎外』なるものは肉体労働者のものではない。それは、知識労働者という教育がある中産階級に特有のものである。

知識労働者の生産性と知識労働者の自己実現をいかに測定するかはわからない。しかし、われわれはこの二つを向上させるための方法については、かなりのことを知っている。これら二つのニーズ、つまり知識労働者の生産性という社会にとってのニーズと、自己実現という知識労働者自身にとってのニーズは、別の問題ではあるものの、『知識労働者のマネジメント』という一つの方法でほぼ同時に満たすことができる。

■責任を持たせる・・・原則その1

知識労働者の生産性向上と彼らの自己実現を図るには、第一に、知識労働者自身に『責任』を持たせることである。新人からCFOにいたるあらゆる知識労働者に対し、年に一度、次のように問わなければならない。「給与にふさわしい、いかなる貢献をしているか。この会社、病院、大学、政府機関は、貢献や成果について、あなたにいかなる責任を負ってもらうべきか。自分の役割や目標を知っているか。それらを実現するために何を行うつもりか」

『知識労働者をマネジメントする』ということは、『貢献に焦点を合わせさせる』ことである。ところが、これがほとんどなされていない。時として技術部門は、設計を完了してはじめて、その製品に将来性のないことを発見することがある。

■貢献を評価させる・・・原則その2

第二に、知識労働者が『自らの貢献を評価できるようにする』ことである。例えば、研究開発は無形であって評価できないと言われるが、まったくの間違いである。

成果をあげている研究開発部門では、年に一、二度、互いにあるいは経営管理者とともに、二つの問いを徹底的に考えている。「この二、三年、会社を変えるいかなる『貢献』を行ったか。これからの二、三年、会社を変えるいかなる『貢献』を行うべきか」

（知識労働者の『貢献』は必ずしも測定できないかもしれない。いかにして測定するか、について議論の余地があるかもしれない。たとえば、あと五年懸命に研究しなければ、新薬の開発に至らない生化学上の発見と、化学的な価値はないが直ちに売り上げ増

をもたらすであろう子供向けアスピリンのコーティングの、いずれの貢献度が高いか。）

しかし、知識労働者自身に自らの貢献度を評価させ判断させなければ、彼らを『貢献』に向かわせることはできない。そして相も変わらず、満足できず、自己実現できず、『疎外』されたままとなる。

■本来の仕事させる・・・原則その3

第三に、誰も注意を払っていないが知識労働者に『本来の仕事させる』ことである。本来の仕事させられなければ、いかなる動機づけをされようとも燃えようはない。ところが今日、セールスによって貢献すべきセールスマンが書類づくりに時間をとられ、セールスができないでいる。研究所では、高給の有能な科学者が仕事をさせてもらえず、何の貢献もできず、何の得ることもない会議に出させられ、その間研究の仕事ができないでいる。

経営陣はこの問題の重要性を知っているかも知れない。しかし、自分や会社が何をしているために、彼ら知識労働者の本来の仕事を邪魔しているかは分かっていない。

これを知る方法の一つしかない。知識労働者の一人ひとり、あるいは知識労働者のチーム一つひとつに対し、「自分や会社が行っていることで、あなたが本来の仕事をする上で助けになっていることは何か。邪魔になっていることは何か。あなたが本来の仕事をする上で必要な時間、情報、手段を、私たちや会社は与えているか」と聞くことである。

■配置に力を入れる・・・原則その4

第四に、知識が高級な資源であることを認識することである。知識労働者には金がかかる。そして『配置』こそが知識労働者の生産性向上のカギである。したがって機会に対しては、それを成果に変えることもできる有能な人材を『配置』することである。知識労働の生産性をあげるには、経営コンサルタントや法律事務所で行われている『担当管理』が必要である。

知識労働においては、「成果を生み出す人材がどこにいるか」を知らなければならない。成果の測定が難しいからである。知識労働者と機会の棚卸しを常時行っていかなければならない。「成果を上げるのは誰か。彼らにいま何を割り当てているか。成果があがるところに配置しているか。あるいは、いかにうまく仕事をしようとも、成果のあがりようのないところに配置していないか」

もしこれらの問いかけをしていないのであれば、人材は組織の力学に従い、つまり仕事の重要度ではなく仕事の量に従って配置される。そして、間違ったところに『配置』される。いかに能力を持ち、いかに動機付けられ、いかに努力しようとも成果をあげえないところに置かれる。

■強みを発揮させる

知識労働者は強みを発揮できるところに『配置』しなければならない。専門化を伴う知識労働においては、何でもこなせる才能は存在しない。「彼は何ができるか。何をうまく行ったか。したがって、強みから最大の成果を生み出すにはどこに『配置』すればよいか」

会社にせよ、その他の組織にせよ、知識労働者の候補たる大卒者の採用には時間とお金をかけている。しかしその段階では、将来彼らがいかなる知識労働者になるかは分からない。わかるのは、成果をあげることとは関係のない学校の成績だけである。知識労働者についていえば、本当の意味での人事管理は「彼らの強みを知り、その強みが成果を生む場所に配置できるようになってから」のことである。

肉体的な力は加算できる。牛二頭で一頭の倍が引ける。技能は分業できる。別の作業を習得した者三人が集まれば、一人の三倍よりもはるかに多くの仕事ができる。ところが知識労働では、普通の能力の者が二人集まっても、目覚ましい成果をあげる者の倍はおろか、一人分をあげることもできない。互いに邪魔になる。

それゆえに、知識労働においては、強みに基づいて人を『配置』しなければならない。なしうるものが、優れて大きな貢献をもたらす成果を生むところに『配置』しなければならない。

■金もかかっている

あらゆる資源の中で、知識は最も高価である。知識労働者は、彼らへの給与以上にカネがかかる。そもそも彼らの一人ひとりが巨額の投資の結果にはかならない。

学生時代に金がかかり、貢献どころか学習だけの新人時代に金がかかる。給与に見合うだけ働けるようになるには、五年はかかる。若手の技術者、会計士、マーケット・リサーチャーは、社会と雇用主に貢献できるようになるまでに、一人当たり十万ドルから十五万ドルの投資を受けなければならない。われわれが保有する資源の中で、これ以上に資本集約的かつ労働集約的なものはない。そして、この知識労働者を生産的な資源に転化するものこそマネジメントである。

しかも知識労働者ほど、自己実現、創造、貢献を求める者はいない。知識労働者は自己実現できなければ疎外される。

知識労働者の生産性をあげられなければ、インフレ圧力という経済的なストレスと、疎外という社会的な病いが生まれる。われわれは知識労働者の生産性も自己実現度も測定できない。だが、いかにすれば生産性を高め、自己実現させられるかは知っている。(1975)

【17】アウトソーシングを行う本当の理由 ― (社会的) 生産性をあげる唯一の方法

■アウトソーシング（業務委託）は生産性向上の唯一の方法

組織の中で組織のために働く人のますます多くが、アウトソーシング先の社員になりつつある。会社、病院、学校、政府機関、労働組合などあらゆる種類の組織が、事務处理的、

保守管理的、補助的な仕事の多くをアウトソーシングしている。

今に始まったことではない。アメリカだけでなくヨーロッパや日本でも、病院は保守管理と給食を外部にアウトソーシングしている。四十年前には、そのような病院はなかった。地方自治体も、道路清掃やゴミ処理などの廃棄物管理をアウトソーシングしている。刑務所の運営を民間企業にアウトソーシングしている州もある。

他方、事務員とタイピストを派遣するだけだった派遣会社が、今日ではプログラマー、経理士、技術者、看護師、さらには工場管理者を派遣している。

この傾向はあらゆる先進国で加速している。やがて経営陣に昇進する可能性のない仕事は、すべてアウトソーシングが普通となる。実は、アウトソーシングこそ、事務处理的、保守管理的、補助的な仕事の生産性を向上させる唯一の方法である。しかも先進国では、それらの仕事の生産性を向上させることが喫緊の課題になっている。というのも、いまや先進国ではそれらの仕事に従事する人の数が、製造に従事する人とほぼ同数になっているからである。

しかも、それらの仕事は急速に資本集約的になっている。製造業でさえホワイトカラー一人当たりの情報関連投資は、ブルーカラー一人当たりの機械投資額に匹敵する。

だが、それらの生産性は惨めなほど低く、その向上は遅々として進まない。もちろんアウトソーシングしただけで生産性はあがらない。しかし、そうでもしなければ、それらの仕事の生産性が真剣に取り組まれることはない。

■収益に直接貢献しない仕事

それらの仕事は、社内において事実上の独占状態である。したがって、生産性を向上させるインセンティブがない。要するに競争がない。

現実には、生産性の向上を阻害するマイナス要因がある。組織では仕事の重要性和権威は規模と予算によって示される。特に事務处理的、保守管理的、補助的な仕事のように、収益に直接貢献しない仕事については、これが当てはまる。しかも、それらの仕事の生産性を向上させたところで、経営陣への昇進にはつながらない。

仕事ぶりが批判されると、それらの部門の経営管理者たちは人員増で応えようとする。ところが、外部のアウトソーシング先の場合には、品質改善とコスト削減に努めなければ競争相手に仕事を取られるだけであることを知っている。社内の場合、それらの仕事を担当している人たちは、生産性の向上に必要な金のかかる骨の折れるイノベーションには取り組まない。

■求められるイノベーション

それらの仕事のイノベーションは、1870年代のフレデリック・テイラーから1920年代のヘンリー・フォードにいたる五十年間に、機械にかかわる仕事について求められていたのと同じように切実である。一つひとつの仕事を分析して再構成しなければならない。道具も

ほとんどすべて設計し直さなければならない。

マクドナルドの創立者レイ・クロックは、ハンバーガー店の生産性向上に手をつけた時、スプーン、ナプキン挟み、フライパンの一つひとつを設計し直した。病院保守管理会社は、生産性向上のために、ほうき、ちりとり、屑籠、シーツ、毛布にいたるまで設計し直している。フレッド・スミスは、フェデラル・エクスプレス社を創立した際、荷物の収集、運搬、配達、伝票の手順を分析し、訓練に次ぐ訓練を施した。

そのようなことを行うためには、ハンバーグ、ベツトメーキング、宅配という限定された仕事への取り組みが必要である。そのような献身こそ、アウトソーシング先の経営陣が得意とするものであり、チームプレーヤーたる社内の管理部門の長に欠けているものである。

■昇進のチャンス

それらの仕事をアウトソーシングする最大の理由は、経済学者や技術者が定量化不能として無視する要因にある。仕事の生産性を向上させるには、仕事を立派に行うことによって経営陣にまで昇進できなければならない。これが可能となるのは、外部のアウトソーシング先が仕事を行う場合だけである。内部でこなそうとしても、有能で野心的な人材は、それらの仕事に入っていない。それらの仕事に回されればやめてしまう。

アメリカでは 1960 年代の初め、経営陣への道が製造部門から財務部門、マーケティング部門へ移った。その途端に工場の生産性が低下を始めた。

今日証券会社が、補助的な仕事のための雇用と投資を増やしたにもかかわらず、バックオフィス（事務部門）の危機に悩まされているのは偶然ではない。バックオフィスの長は、会社全体の経費の半分に責任を負っているにもかかわらず、せいぜい名目的なパートナーとして扱われているにすぎなかった。昇進やボーナスはいうに及ばず、経営陣が割く時間さえ、トレーダー、アナリスト、セールスマンが中心だった。それらの人たちがわれわれであって、バックオフィスは彼らだった。

■大学の価値体系

アメリカの大学では、第二次大戦以降、教育研究以外の費用が教育研究費用の二倍の伸びを示し、総予算の五分の二を占めるにいたっている。その原因の一つは、まさに寄宿舍や事務部内の責任者が博士号を持たないことに象徴されるように、大学の価値体系では主流でないところにあった。

大学では四十年前、補助的な仕事に投資される金は、総予算の中から十から十五%だった。この比率が小さい限り、それらの仕事の生産性が低くとも大きな問題ではなかった。しかし、今日のように全体の四割を占めるほどに大きくなると、もはや軽視することはできない。ところが、大学の価値体系は変わらない。大学の使命は、結局のところ、学生に食事を与えることではない。教育し、研究することである。

しかしもし事務处理的、保守管理的、補助的な仕事を外部のアウトソーシング先が行うならば、それらの仕事に機会、敬意、注目をもたらすことができる。大学の職員である限り、学生食堂の主任はいつまで経っても一職員である。給食会社の社員であれば、昇進して十校を越える学校の給食を管轄する副社長にもなれる。うまくいけばCEOになれる。問題に直面しても会社の中には手を貸してくれる経験者がいる。仕事や設備の改善の方法を発見すれば、喜んで受け入れられ、耳を傾けてもらえる。同じことは証券事務の代行にも当てはまる。

■掃除機をかけていた人たちが・・・

ある大手の病院保守管理会社には、掃除機をかける仕事からスタートして副社長や部長になり、会社の株をかなり持っている女性たちがいる。もしこの人たちが病院の従業員であつたならば、いまでも掃除機をかけているに違いない。

もちろん、仕事をアウトソーシングするには犠牲も伴う。今働いている組織から大勢の人が出されることは大きな問題である。しかし今日の先進社会において、急速に中心的な問題となりつつある補助的な仕事の生産性に取り組む方法は、いまのところこれ以外にない。（1989）

【18】恒久処置としてのコスト削減 — 本命はコスト予防

■コスト削減のためのリストラは誤り

企業だけでなく、病院、大学など多くの大組織がコスト削減のためにリストラを行っている。しかし、期待通りのコスト削減を実現できたところはあまりない。逆に、コストが上昇したところさえある。業績を悪化させたところはもっと多い。その結果、ストレスと不満が高まっている。

コスト削減のためにリストラをすることは前後を誤っている。コスト削減の唯一の方策は、『仕事を改革すること』である。結果として、仕事をする人間の数を減らすことができる。いかなる人員整備計画よりも大幅に人を減らすことができる。したがって、『コスト削減』は『仕事の再設計の機会』として捉えなければならない。

■仕事を廃止する

コスト削減に着手するに当たっては、通常「いかにしてこの仕事を効率的に出来るか」を問う。これは間違った問いである。正しい問いは、「この仕事をやめたならば屋根が落ちるか」でなければならない。答えが「落ちはしないだろう」であれば、その仕事を廃止すればよい。

この方法は人気のあるものではない。必ず誰かが、「一年半前に始めたことだ。一年半経ったら、また必要になる」という。しかし、コスト削減には仕事そのものの廃止が極めて有効である。それは恒久的なコスト削減を実現する唯一の道である。ある商業銀行では、

ここ数年のコスト削減努力のうち、本当にコスト削減を実現したのは、利益のあがらない投資銀行部門を整理したことだったと言う。

われわれが行っていることのなかで、廃止しても困らないものがいかに多いかは驚くほどである。その典型的な例が、五年前にコンピュータ化したにもかかわらず、万一のために今も使っている作業の受注管理システムである。あるいは多くの病院で行っている患者情報の二重ファイリングである。診療用と請求事務用に別々のコンピュータとプログラムを使っている。

実際のところ、事務や管理の仕事の三分の一は全く役に立たず、とうの昔に不要になっている。全く行うべきでないことを、より効率的に行おうとすることほど非生産的なことはない。

■その仕事の目的は何か

必要な残り三分の二の仕事についても「事業そのものに対し、いかなる貢献を行うべきか。いかなる目的に役立つべきか」を問わなければならない。往々にして、経営者はこの問いに対する答えを自明とする。しかし、実際には誰も答えられない。答えたとしても間違っている。最悪の場合には答えが二つ示される。

「出張費の請求をすべてチェックしているのはなぜか」「もちろん悪いことをさせないためである」。しかし、それは事業上の目的ではない。あるべき答えは、「出張費を一定の範囲内に抑えるため」でなければならない。したがって、その目的は『出張費の基準』をつくることによって達成される。そのためのコストはわずかである。年に二回ほど、営業のベテラン数人に実際の費用を一週間分報告してもらっただけで更新していくことができる。

（ある大手の建設資材会社では、営業の倫理度をチェックするために、経理課員十一人が一年中忙しく働いていた。しかしこの新しいシステムを導入したところ、一人さえ手が余るようになった。そのうえ、売り上げを伸ばしながら、営業部隊を百六十一人から百五十八人に減らした。費用明細をつくる必要がなくなり、その時間を営業に使えるようになったからだった。）

■二つ以上の目的を持つ仕事

活動の目的についての答えが間違っているのと同じようによく見られるのが、複数の答えである。費用効果上優れた仕事というものは、一つの目的しか持たない。一つの仕事に二つ以上の目的を相乗りさせることは、非効率とコスト増をもたらす。

（前述の建設資材会社では、全国二千八百のディーラーへの資材供給のための物流システムについて、二つの目的を持っていた。一つはディーラーが在庫ゼロにならないようにすることであり、もう一つは自社が余分の在庫を抱えないようにすることだった。

しかし、この場合必要なのは二つの別々の仕事だった。一つは、売り上げの半分を占める回転の速い標準資材について、ディーラーが適正な在庫を持つようにすることだった。そこでそれらの標準資材については、三週間分の売り上げ予測に十五ないし二十%上積みしたものを在庫としてもらうことにした。自社ではそれらの標準資材は在庫を持たないことにした。当然、在庫管理も不要になった。三週間分の売り上げ予測は、ディーラーの3%、つまり八十四社の売り上げを一週間おきにチェックすることによって算出することにした。これに要する人手は七、八人のセールス見習いで十分であり、しかも彼ら新人の訓練としても大きな成果をあげた。

もう一つは、売り上げの残り半分を占める、取扱量としては二十%の特殊資材の扱いだった。それらの資材は、航空貨物会社の中央倉庫で保管し、全国どこのディーラーにも、六時間以内に届けられるようにした。

前のシステムでは、在庫管理に売り上げの1%近くを取られていた（しかもこの業界では、売上高収益率は6%で上出来とされている）。新しい二つのシステムによって、コストはかつての三分の一ですむようになった。前のシステムでは五十三人が忙殺されていたが、新しいシステムでは二十人ですむようになった。しかも、在庫管理とディーラーへのサービスの双方が改善された。）

■ どのような情報が必要か

コスト削減の次のステップは、最小のコストを実現するための『情報システムの構築』である。より多くのデータをより早く処理するために、より多くのコンピュータを導入することが正しい答えであることは稀である。多くの場合、最終的な形としてはコンピュータ・プログラムとしてまとめられる。しかし問題は、いかに情報を処理するかではなく「いかなる情報が必要か」を明らかにすることである。

これは、ディーラーの売上げを知るには、内部ではなく外部の情報に重点を移さなければならないことを意味する。あるいは、全量検査ではなくサンプル検査に変えなければならないことを意味する。サンプル検査は、全量検査よりも安上がりなだけでなく信頼性が高い。統計分析を伴うサンプル検査だけが『プロセス管理のための情報』、すなわち『許容可能な変化と緊急の改善を要する機能不全との違い』を教える。

■ 本命はコスト予防

コスト削減は始まりにすぎない。『コスト予防策』がなければ、数年後におけるコスト増は約束されたも同然である。コストが自然に抑えられることはない。

『コスト予防』とは、例えば年間3%以上の改善目標をもって、毎年あらゆる仕事について生産性の向上を図ることである。あるいは、あらゆる仕事について、おおむね三年ごとに「本当にこれをやる必要はあるか、それともやめるべきか」を問うことである。また、「新しい仕事とくにスタッフ的な仕事はそれまでの仕事をやめるか、少なくとも縮小しな

い限り開始してはならない」ということである。そして最後に、あらゆる仕事について、「この目的を達成する上で最も簡単な方法は何か」を問うことである。

■どこに脂肪がついているか

脂肪をダイエットで減らすことは、最初から脂肪がつかないようにするよりも難しい。コストの過剰は、脂肪のつきすぎである。

コスト削減を現場の働く人たちが支持することはめったにない。つまるところ、コスト削減はレイオフを意味する。しかし、働く人たちの参画がなければ、コスト管理に必要な措置のいずれも実施に移すことは難しい。事実、コスト削減計画の多くが失敗してきた原因は、それが上から下へ課されたものだったことにある。下の者は当然、それらの計画に彼ら自身の仕事と収入への脅威を見る。

これに対し、『コスト予防』は働く人たちの積極的かつ熱烈な支持を期待することができる。しかも、彼らはどこに脂肪がついているかを知っている。コストの抑制と管理が、より良い職場、より安定した雇用を意味することを知っている。

膨大な規模のコスト削減が必要とされている。アメリカだけではない。日本の大企業、例えば大銀行は膨大な過剰人員を抱えている。しかしそれらのコスト削減は、あくまでも恒久的な『コスト予防』を組織に組み込むための第一段階として行わなければならない。

(1989)

【19】為替レートの変動から身を守る ― 為替レートがコストになった

■堅実であることが投機的になった

風雪に耐えた教えによれば、為替取引や商品取引を主たる業務としていない者がそれらの取引に手を出すと大けがをするという。ところが今日の変動相場制の下では、堅実であることが結果として投機となる。

為替レートが予測できたときには、堅実な行為とされていたことが賭けとなった。このことは特にグローバル企業、輸出依存型企业、輸入依存型企业に言える。しかし今日では、もっぱら国内市場を相手にしているメーカーさえ、為替レートの変動にさらされている。自国通貨が過大に評価されるならば、ずっと国内市場であったものでさえ外国の競争相手に奪われる。

したがって、あらゆる経営者が為替レートの変動による外貨建売買の損失、収益悪化、売り上げ減少とシェアの低下から身を守らなければならない。このリスクをなくすことはできない。だがリスクを最小にし、一定の範囲に抑えることはできる。それらのリスクを保険料のように予測と管理の可能なコストの一部とすることができる。

■空売り空買いによるヘッジ（防御手段）

為替レートの変動がもたらすリスクから身を守るために、最も広く使われている方法が

輸出入代金のヘッジである。将来の外貨受け取りに見合う分を空売りし、将来の外貨支払いに見合う分を空買いする。

アメリカの化学品メーカーが製品の五十％を、各九％は日本、イギリス、ドイツ、フランス、イタリアに、五％はカナダに輸出していたとするならば、日本円、イギリスポンド、ドイツマルク、フランスフラン、イタリアリラ、カナダドルを輸出額分だけ空売りしておけば、あるいはこれらの外貨を売るオプションを買っておけば、輸出から生じる受け取り外貨を固定レートでアメリカドルに換えることになり、為替レートの変動によるリスクをなくすることができる。

将来、外貨でかなりの支払いをすることになる企業、例えば原材料や部品を輸入している企業の場合は、必要な外貨を必要な分だけ空買いしておけば同じようにヘッジできる。輸出入以外の外貨の受け取りや支払い、たとえば海外子会社からの配当もヘッジによって守ることができる。

■手の込んだ危険な方策

為替のヘッジやオプションは、今日ではあらゆる主要通貨について妥当なコストで利用することができる。それでも、八百万ドル相当のイタリアリラを空売りするには、かなりのコストがかかる。しかも、ヘッジは日常の取引について為替リスクに保険をかけるにすぎず、利益を守ることにはならない。こうして今日では資金調達を外貨で行なう企業が増えている。

先の化学品メーカーの場合、コストはすべてアメリカドルで発生する。ドル高は輸出のコストを上げる。外貨表示の価格をあげれば売り上げは減少する。やがて利益も減少する。市場地位さえ危うくなる。価格を上げなければ、直ちに利益が減少する。

為替レートの変動が予測できなくなったからには、借り入れによるヘッジも行わなければならない。先の化学品メーカーの場合、必要な資金の五十％を輸出相手国の通貨で調達しなければならない。つまり財務を市場に合わせなければならない。

資本金はニューヨーク証券取引所でドルで調達するとしても、他の資金はユーロでの短期借入れを検討しなければならない。こうして、ドル高による損失を借り入れにおける利得によって多少なりとも補う必要がある。

資金調達を国際化することは、国内が市場の企業にとってさえ、為替レートの変動が原因となる海外との競争から自らを守る、最善の、おそらくは唯一の方法である。自国通貨が急騰し、海外の競争相手に決定的な優位性を与える恐れがあるときには、国内市場を相手にする企業といえども、競争相手の国の通貨で借り入れを行うか、あるいはその通貨を空売りしておく必要がある。

これは手の込んだ危険な方策である。ヘッジと投機の間をぬって歩くようなものである。額は最小に抑え、期間も最小にしなければならない。具体的には三カ月を超えて空売りしてはならない。

ドイツ企業がカーター時代のドル安に対してとった戦略が、まさにそうだった。もちろんこの戦略は投機的である。しかし、何もしないことはさらに投機的たりうる。

■最も逆説的な帰結

為替レートの変動が経済の現実となったからには、それを「新たなコスト」とみなさなければならない。それはいかに予測し難くとも、労働力や資金のコストと同じ意味においてコストである。

グローバル経済に組み込まれ、その影響を受けやすい企業は、自らを二つの部分からなるものとして組織し、マネジメントすることを学ばなければならない。その一つが、一国ないし二、三の主要国に根をおろした中核的生産である。もう一つが労働、資金、為替レートなどの主要コストの変化に応じて国から国へと動かすことができ、しかも急速に動かすことのできる周辺の生産である。

高度の組み立て製品の場合、性能や品質を左右する部分、たとえば製品コストの四十五ないし五十%相当分を中核的生産として本国で生産し、為替レートに応じて他の先進国へ移すことが必要となる。残りの五十ないし五十五%相当分は周辺の生産として最初から短期的な契約生産とし、為替レートや労働コストに応じて総コストが最も低くなるよう移していくことが必要となる。

今や純粋に国内的な企業さえ、グローバル企業、すなわちグローバル経済に組み込まれた企業としてマネジメントすることが要求されている。

為替レートが不安定であるということは、もはやアメリカの企業、ドイツの企業、フランスの企業というものは存在せず、少なくとも製造業や金融業では、グローバルな事業をマネジメントするアメリカ人、ドイツ人、フランス人がいるにすぎないことを意味する。これこそ固定相場制から変動相場制への移行の、最も逆説的な帰結である。

■変動相場制の逆説

変動相場制のメリットの一つは、主要国間のコスト格差がなくなるか大幅に縮小するため、産業の国家的な性格が強まるだろうということだった。同時にまた、短期資本の国際移動もなくなるか大幅に減少するということがあった。

しかも、為替レートは各国の経常収支に応じて自動的に調整されると考えられた。今日に至るも、経済学は、為替レートは財とサービスの収支によって決定されると説く。だが現実には、世界中を動き回る総額三兆ドルにのぼる短期流動資金が為替レートを決定し、財とサービスの流れを左右している。

変動相場制は、為替レートを操作する余地をなくすか小さくすることによって、各国政府の財政上の規律を課すものと説明された。しかし現実には、アメリカ政府はドル高によって財政赤字のつけを先送りすることに成功した。さらに変動相場制は、通貨を安定させ為替レートの乱高下をなくすと期待された。ところが現実には、変動相場制は逆のことを

[IV] イノベーションと生産性（実践する経営者、P・ドラッカー）

実現した。

だが、変動相場制下の経済の現実が期待と違っていたということは、それが現実であるという事実や、見通しうる将来においてもそれが現実であり続けるという事実を変えるものではない。経営者たるものは、為替レートの変動とその影響から何としてでも身を守る術を学ばなければならない。（1985）