

【44】イノベーションのマネジメント [9] トップマネジメントの戦略と構造
[Ⅲ] マネジメントの戦略 (マネジメント&エッセンシャル版、P・ドラッカー)

■イノベーションの歴史

イノベーション（革新）の必要は、マネジメントについてのあらゆる文献が問いている。強調もしている。ところが、「イノベーションを促進し方向づけ成果を上げさせるために、マネジメントや組織構造はいかにあるべきか、何をなすべきか」についてはほとんど言及していない。その論ずるところは、もっぱら管理的機能、すなわち既知のことを継承し、改善することについてである。

イノベーションをなおざりにしているということでは、文献は現実をそのまま反映している。あらゆるマネジメントが、イノベーションの必要を強調する。しかし、イノベーションをそれ自体独立した一つの重大な課題として取り組んでいるものは、組織の大小を問わずあまりない。たしかに第二次大戦後、研究開発は流行している。巨額の資金も使っている。だが多くの組織において、結果はイノベーションではなく改善にすぎない。このことは特に公的機関について言える。

これまでのイノベーションがなおざりにされ、管理的な機能ばかりが重視されてきたことにはそれだけの理由があった。二十世紀の初め、マネジメントが初めて関心の的になったときには、突如誕生した大規模な人間組織をいかに組織し管理するかを知ることが、最大のニーズだった。これに対しイノベーションは、せいぜい単独の仕事、一人で行う仕事、発明家の仕事とされていた。

しかも、マネジメントが進歩した千九百二十年から五十年という時代は、大きなイノベーションの余地のない時代だった。この時代は、技術的にも社会的にも変化の時代ではなかった。むしろ第一次大戦前の土台の上に技術が確立された時代だった。政治的には激動の時代だったが、社会的な組織も経済的な組織も全く停滞していた。社会思潮や経済思潮までもが停滞していた。

(壮大な思想は、すべて十九世紀に生きていた思想家、あるいは少なくとも十九世紀に根ざしていた思想家、例えばマルクス、ダーウィン、フロイトのそれだった。ケインズさえ、いかに革新的であったにせよ、十九世紀末のレオン・ワルラスやアルフレッド・マーシャルの土台の上に理論を築いていた。)

しかしわれわれはいま、十九世紀後半の数十年に似た激動の時代に入った。

■明日のイノベーション

しかもこれからのイノベーションは、十九世紀のそれとは著しく異なり『既存の組織』において行われなければならない。企業や公的機関は、既存のもののためだけでなく、イノベーションのために自らを組織する能力を手になければならない。

なぜなら今日、企業や公的機関は、百年前には考えられなかった規模の資本と財を手に行っているからである。同時に、研究開発のコストと、その成果を製品や事業へ転換するコ

ストとの比が大きくなったからである。

(今日では、アイデアを生むために費やした一ドルごとに、十ドルを研究に使わなければならない。開発に百ドルを使い、さらにその百ドルごとに製品化と事業化に千ドルから一万ドルを使わなければならない。しかも、新製品や新事業として確立して、初めてイノベーションは行われたといえる。)

イノベーションなる言葉は、技術用語ではない。経済用語であり社会用語である。イノベーションをイノベーションたらしめるものは、科学や技術そのものではない。経済や社会にもたらす変化である。消費者や生産者、市民、学生その他の人間行動にもたらす変化である。イノベーションが生み出すものは、単なる知識ではなく、新たな価値、富、行動である。

現代というイノベーションの時代において、イノベーションのできない組織は、たとえ今確立された地位を誇っていても、やがて衰退し、消滅すべく運命付けられる。

組織は各様である。その構造、事業、性格、組織、哲学も各様である。だが、イノベーションを行う組織には共通の特徴がある。

- ② イノベーションの意味を知っている (市場志向に立つ)。
- ② イノベーションの力学を理解している (確率分布に従う「イノベーションの七つの機会」)。
- ③ イノベーションの戦略を持っている (チェンジリーダー活動&イノベーション戦略)。
- ④ 管理的な目標や基準とは別にイノベーションのための目標と基準の必要を知っている。
- ⑤ マネジメント、特にトップマネジメントの果たす役割と姿勢が違う。
- ⑥ イノベーションのための活動を管理的な活動のための組織から独立して組織している。

■①イノベーションの意味 (市場志向に立つ)

イノベーションを行う組織は、まず第一に『イノベーションの意味』を知っている。イノベーションとは科学や技術そのものではなく『価値』である。組織の中ではなく、組織の外にもたらす「変化」である。イノベーションの尺度は、外の世界への「影響」である。したがって、イノベーションは常に『市場』に焦点を合わせなければならない (市場志向)。市場ではなく製品に焦点を合わせたイノベーションは、新奇な技術は生むかもしれないが、成果は失望すべきものとなる。

優れたイノベーションを行う医薬品メーカーは、「医療」そのものを変える新薬を生み出すことを目指す。イノベーションの定義を、研究ではなく「医療」の視点から行う。事実、重要な技術進歩や科学進歩を実現したのは『市場志向』の企業だった。「顧客のニーズ」から出発することこそ、明日の科学、知識、技術の姿を明確にし、発明発見のための体系的な活動を組織するうえで、もっとも直截な道となる。

【44】イノベーションのマネジメント [9] トップマネジメントの戦略と構造
[Ⅲ] マネジメントの戦略 (マネジメント&エッセンシャル版、P・ドラッカー)

■②イノベーションの力学 (確率分布に従う「イノベーションのための七つの機会」)

イノベーションを行う組織は、『イノベーションの力学』というものの存在に気付いている。それが確率分布に従うことを知っている。「いかなる種類のイノベーションが、製品、工程、事業、市場となりうるか」を知る方法を知っている。成果をもたらしてくれる分野を体系的に探す方法を知っている (イノベーションのための七つの機会)。

第一に、需要の増大にもかかわらず収益が伸びないときには、「工程、製品、流通チャネル、顧客ニーズを変えるイノベーション」が大きな成果を生む。

第二に、すでに発生していながら、その経済的な衝撃がまだ表れていない変化が、イノベーションの機会となる。最も重要な変化が「人口構造の変化」である。それは最も確実な変化である。

これに対し、「知識の変化」はイノベーションの種としては確実でない。知識の変化の速さは分からないからである。もちろん、「知識の変化」はイノベーションの機会となる。意識の変化、ビジョンの変化、期待の変化もイノベーションの種となる。

第三に、パターン化することのできないイノベーション、世界の動きを利用するのではなく、世界の動きそのものを変える予測不能なイノベーションがある。それらのイノベーションは起業家が何事かを起こそうとして試みるイノベーションである。それらこそ、真に重要なイノベーションである。それらのイノベーションは確率分布の外にある。少なくとも確率分布のはるか淵のほとんど生起不能に近いところにある。それらは最もリスクの大きなイノベーションである。成功一件につき九十九件の失敗がある。九十九件の失敗は、話題にもならず終わる。

イノベーションを行うに当たって重要なことは、「そのような型にはまらないイノベーションが存在し、しかも、それが極めて重要であることを認識しておくこと」である。重要なことは、常に目を光らせていることである。この種のイノベーションは、体系的かつ意図的な活動として組織することは不可能である。この種のイノベーションは管理できない。桁外れに重要ではあるが、まれにしか起こらない。例外として扱わなければならない。

したがって、まず初めに、確率分布に載る種類のイノベーションに焦点を合わせ、それを利用するための戦略を持たなければならぬ。その過程において、例外的で真に偉大な歴史的イノベーションに対する感覚を育て、その種のイノベーションを早く認識し活用する体制をつくっておかなければならない。

■③イノベーションの戦略 (チェンジリーダー活動&イノベーション戦略)

他の戦略と同じように、『イノベーションの戦略』もまた、「われわれの事業は何か。何であるべきか」との問いから始まる。

しかしながら、イノベーションの戦略においては、未来についての仮定は、既存事業の戦略の場合とは基本的に異なる。既存事業の戦略では、「現在の製品、サービス、市場、流通チャネル、技術、工程は継続するもの」と仮定する。これに対しイノベーションの戦略

は、「既存のものはすべて陳腐化する」と仮定する。したがって既存事業についての戦略の指針が、「よりよく、より多くのもの」であるとすれば、イノベーションについての戦略の指針は、「より新しく、より違ったもの」でなければならない。

第一に、イノベーションの戦略の一步は、古いもの、死につつあるもの、陳腐化したものを「計画的かつ体系的に捨てること」である。イノベーションを行う組織は、昨日を守るために時間と資源を使わない。昨日を捨ててこそ、資源、特に人材という貴重な資源を新しいもののために解放出来る。

第二に、イノベーションの戦略において次に重要なことは、「目標を高く設定すること」である。改善の仕事すなわち新製品の追加、製品ラインの高度化、市場の拡大などは、五十%の成功率を期待できる。完全な失敗は半分以下であろう。これに対して、イノベーションの成功率はせいぜい十%である。しかるがゆえに、このイノベーションの目標は高く設定しなければならない。一つの成功が九つの失敗の埋め合わせをしなければならない。

■④イノベーションの目標と基準 (既存事業のものとは分ける)

イノベーションには、『既存事業のための尺度、予算、支出とは別のもの』が必要になる。イノベーションのための活動に対して、既存事業のための尺度、特に会計上の慣行を適用することは間違いである。それは、六歳の子供に五十キロのリュックを背負わせるようなものである。イノベーションのための活動を直ちにゆがめてしまう。

既存事業のための予算とイノベーションのための予算は、別途に、しかも別の観点から編成しなければならない。既存事業について発すべき問いは「この活動は必要か。なくてもすむか」であり、答えが「必要である」ならば、次に発すべき問いは「必要最小限の支援はどれだけか」である。

これに対して、イノベーションについて発すべき第一の問い、しかも最も重要な問いは、「i これは正しい機会か」である。

答えが「しかり」であるならば、第二の問いは、「ii この段階において、注ぎ込むことのできる最大限の優れた人材と資源はどれだけあるか」である。重要なことは、期待するものを検討し、書き表しておくことである。イノベーションが製品、工程、事業を生み出したとき、それらの期待と比較することである。結果が期待をかなり下回っているのであれば、人材と資金をそれ以上注ぎ込むべきではない。

イノベーションのための活動に関して発すべき第三の問いは、「iii 手を引くべきか。どのように手を引くか」である。

■⑤イノベーションの姿勢 (変化を機会と捉えられているか「特にトップマネジメント」)

組織内に存在する変化への抵抗については、長い間マネジメントの研究の中心的な問題とされてきた。多くの文献が出ている。セミナーや討論会や講座が開かれている。だが、問題がどれだけ解決されたかという疑問である。

実は、変化に対する抵抗を云々している限り、解決は不可能である。「そのような抵抗は存在しないとか、問題でない」というわけではない。「抵抗に焦点を合わせることは、問題を扱いにくくするだけだ」ということである。

重要なことは、「変化が例外でなく規範であり、脅威でなく機会である」という真に革新的な風土の醸成として、問題を定義することである。イノベーションとは姿勢であり行動である。特に、それはトップマネジメントの姿勢であり行動である。

トップマネジメントたる者は、アイデアを正面から取り上げることを自らの職務としなければならない。優れたアイデアというものは、常に非現実的であることを知らなければならない。優れたアイデアを手にするには、多くのばかげたアイデアが必要であり、両者を簡単に識別する手立てのないことを知らなければならない。いずれも、実現性のないばかげたものに見え、同時に素晴らしいものに見える。

したがって、アイデアを奨励するにとどまらず、出てきたアイデアを「実際の、現実的、効果的なものにするには、いかなる形のものにしなければならないか」を問い続けなければならない。荒削りのばかげたアイデアであっても、現実の可能性を評価できるところまで検討しなければならない (アイデアを提唱した者を責任者にする)。

イノベーションを行うには、組織全体に「継続学習」の風土が不可欠である。イノベーションを行う組織では、継続学習の空気を生み出し、それを維持している。ゴールに達したと考えることは誰にも許されない。学習が継続すべきプロセスとなっている。

変化への抵抗の底にあるものは無知である。未知への不安である。しかし、変化は機会とみなすべきものである。変化を機会としてとらえた時、初めて不安は消える。

■⑥イノベーションのための組織 (既存事業・管理の組織とは別建てにする)

イノベーションの探求は、既存事業の管理とは切り離して組織しなければならない。新しいものの創造と既存のものの面倒は、同時に行えない。いずれも必要であるが、別種の問題である。イノベーションのための仕事は、独立した部門に任せなければならない。

イノベーションは「機能」としてではなく、「事業」として組織する必要がある。ということ。研究、開発、製造、マーケティングと続く伝統的な職能の時系列的な配列は、「イノベーションのための仕事には適用されない」ということである。職能別の技能をいつ、いかに使うかは、時間によってではなく「状況」によって決定される。

新しいことに取り組むことを決定したならば、ただちに「プロジェクトマネジャー」を任命しなければならない。どのような職能別部門からであっても良い。あるいは、いかなる技能も持たなくともよい。しかし彼は、始めからあらゆる種類の職能を利用できなければならない。研究の前にマーケティングを行って良いし、製品を手にするか明らかでない段階で資金計画を作成してもよい。

既存事業においては、今いる場所から行こうとする場所へと仕事を組織する。これに対しイノベーションにおいては、「行こうとする場所から、今しなければならないことへ」と

仕事を組織する (ビジョン・未来の軸足から現在へ)。

イノベーションのための「チーム (チーム型組織・トップマネジメントが担当する)」は、既存事業のための組織の外に独立してつくらなければならない。伝統的な意味での分権化した事業とまではいかなくとも、既存事業のための組織からは独立させておかなければならない。

■事業としてのイノベーション

イノベーションを行うチームを別会社とするにせよ (「イノベーションの担当者を共同経営者とする」など)、単に自立した事業部門どまりとするにせよ、組織構造としては『システム型組織 (関係中心の組織・チーム型組織を進化させたもの・組織&個人で構成)』を適用することになる。

変化ではなく沈滞に対して抵抗する組織をつくることこそ、トップマネジメントにとって最大の課題である。それは可能である。実例も多い。だが、いかにしてこの種の組織を当然の存在とするか、いかにしてこの種の組織を、社会、経済、個人にとって生産的な存在とするかは、これからの課題である。(『イノベーションと企業家精神』『明日を支配するもの』参照)

あらゆる兆しから見て、来るべき時代はイノベーションの時代、すなわち技術、社会、経済、制度が急激に変化する時代である。したがって、イノベーションを行う組織こそが、これからの時代において主役となる。