



「イノベーション」の格言 P・F・ドラッカー

企業経営漫談士 岡野実空

我がラスト(50)スパート26回目のテーマは、「イノベーション」に関するドラッカーの格言。「マネジメントの父」となった泰斗が、次に挑んだのは「イノベーション」の体系化。今回はその嚆矢となった『イノベーションと企業家精神』(1985)から、その要諦といえる格言をご紹介します。

その1: 「イノベーション」の機会

異次元の経済学者、J・A・シュンペーターが提唱していた「イノベーション」の概念を、いち早く「マネジメント」の分野に適用したのはドラッカー。千に及ぶ世界の該当事例を研究し、私たちに向け、その機会を「打率順」に分類してくれました。

その骨子は、「イノベーションのためには、7種類の機会を調べなければならない。最初の4つは、組織あるいは産業の内部の機会である」。それは、①予期せぬこと②現実にあるものと、あるべきものとのギャップ③ニーズ④産業と市場との構造変化。また「残りの3つは、組織や産業の機会である」。具体的には、⑤人口の変化⑥認識の変化⑦発明発見による新知識です。

また「これら7つのイノベーションの機会は互いに重複する。角度の違う壁に取りつけられた窓に似ている。窓から見える景色は隣の窓とかなり重なる。だが、部屋の中央から見える7つの景色は異なる」と助言もしてくれました。

その2: 「予期せぬこと」への対応

さて打率トップの「予期せぬことがイノベーションの源泉となるのは、それがわれわれの先入観をつき崩すからである」。それを素直に受け入れるか否かが、事業成功への最初の分岐点となります。

しかし現実には、「予期せぬ成功はほとんど無視され」例外扱いに。また「予期せぬ失敗」も同様で、価格や品質の問題として、「顧客の認識や価値観の変化」が分析されることは滅多にありません。

そこで取るべき行動は、数量に関係なく、「売れたもの」の分析。誰がどこでどんな目的で買い、どのような使い方をしているのか。ドラッカー一流の比喩でいえば、それは「鉱脈」。辿って行けば、何らかの「鉱床」に当たります。予想には関係なく、それこそが実の「市場」。現代の「市場調査」とは、この迅速な試行錯誤と分析の繰り返しなのです。

📖 出典 『イノベーションと企業家精神』
(上田惇生訳、ダイヤモンド社)

📖 参照 『三々な経営』
3-11 「イノベーション」の分類
3-12 「破壊的イノベーション」の種類と実体
3-13 「イノベーション」創発のプロセス

その3: 「発明発見」への対応

一方、打率最低の「発明発見は、その華々しさにもかかわらず、イノベーションの機会としては最も信頼性が低い」のが実態。それは「新知識から新技術としての応用までに長いリードタイムを必要とする。その新技術が製品、サービス、プロセスとなるには、さらに長いリードタイムを必要とする」。

それは後日、「魔の川、死の谷、ダーウィンの海」として、広く知られるようになりました。それにもかかわらず我が国の多くの組織は、未だ「大ホームラン」の夢から覚めないまま現をさ迷っています。

またその間、インターネットの普及で「情報」の流動性が飛躍的に高まったばかりか、「知識」を保有する熟練の労働者たちも、その活用先を求めて積極的に所属する組織を替えるようになりました。「アイデアによるイノベーションは、イノベーションにかかわる体系の付録に属する。しかし高く評価され、報いらなければならない」のです。

「マネジメント」に続き「イノベーション」を体系化したドラッカー。その後、さまざまな切り口が登場し、私たちはその認識を精緻にする一方で、肝心の対応は、多くの組織で後手に回ったことを認めざるをえません。そしていま泰斗が存命なら、私たちに向け、下記のように喝を入れるはずです。

「イノベーションとインベンションを混同するな！」そして「イノベーションにイノベーションを起こせ！」と。

2022年8月1日 実空

71