

ドラッカー学への招待

第66回 「予期せぬこと」を利用する方法

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



❀❀❀ 人生は予期せぬ成功の連続

予期せぬ成功——。

ある意味で、ドラッカーの推奨するイノベーションの本質がここにある。予期しなかったことの内省がイノベーションのはじめなのかもしれない。

ドラッカーの書物には、予期せぬことがらを利用できなかったり、ないがしろにしたために競争相手の後塵を拝し、やがて事業が消滅していった例がたくさん出てくる。彼らは自らの考える成功以外に成功はないと信じていることで、現実が起こっている成功を拒否する。

「ここ半年ほどで想像もできないほど成果が上がったことはありませんでしたか」とドラッカーはクライアントに質問した。私は自分を含めて、自分の定義した成功以外の成功にきちんと目を止めるのが得意な人に会ったことがない。

私たちは自分の下した定義をあまりに深刻に受け止め過ぎてしまう傾向があって、斜眼帯を付された馬のように、到達するゴール以外のものを見たり、適切に視野をゆったりと広げるこ

とを忘れてしまう。

自分でつくり出した成果目標が自分の行動に対していつも目を光らせていて、いつも自分がつくり出したプレッシャーの犠牲に自分自身がなっている。

あるいは自分でつくった「夢」に逆に振り回されて、誰に頼まれもしないのにしゃべりがんばった結果として何も手にできずに落ち込んだりもする。

❀❀❀ 計画どおりにいかない人生

予期せぬ成功は、成功を再定義する勇氣を持てるのは自分しかいないことを教えてくれる。成功を予期せぬことにするのは、予期せぬことを成功に変えるのは、ある意味で謙虚な姿勢がなくてはできない。

ドラッカー流に心豊かにイノベータータイプになっていく第一歩である。自分の計画どおりにいかなくとも、十分に人生は進んでいく。

いや、もつといえは、計画どおりにいかないことのなかに自分では想像もしなかった成功の種子が眠っている。予期せぬことを成功のために利用できるのは自分自身であることをいつも

自分に言い聞かせる。

「自らの成長につながるもつとも効果的な方法は、自らの予期せぬ成功を見つけ、その予期せぬ成功を追求することである。ところがほとんどの人が、問題に気をとられる」「プロフェッショナルの条件」

❀❀❀ 「予期せぬ成功」の実験室

何かが期待どおりにいかない。新商品は期待したほど伸びないし、コストは上がっている。先日入社した中途採用は思ったほどでもなかった。家に帰ると家計は赤字で、家は散らかっている。子どもは言うことを聞かない。プロジェクトは進まないし……。

こんなふうな気が滅入ることばかりを挙げていけばきりがないうまくいかないこと探し」は今の社会に蔓延している。個人的なレベルでも、会社でも、社会でも構構は判でついたように同じである。

共通するのは、うまくいかないのは自分以外の誰かによるものという。確かにそういう面もあるかもしれない。視点を自分のものとして、も

う一度周囲を見回してみるとい
いだろう。

ドラッカーも言うように、私
たちは変化そのものを自分の手
でコントロールすることができない。
できるのは、変化の先頭に立
ち、変化を利用することだけだ
る。

ヨットがどんな逆風でも、利
用して推進力に変えるのに似
て、まずは利用できる変化は起
こっていないかを探してみる。
できるのは自分しかいないと自
分に言い聞かせる。

一つの実験かもしれない。
本当にうまくいかないことば
かりなのだろうか。

✿✿✿ 小さな成功を探す

うまくいかないことを探すの
には、実はとてつもない負のエ
ネルギイがかかっている。それ
もストレスの原因となっている。
ならば、まずストレスのない
ものを探してみよう。

どうだろう——。

よく見てみると、うまくいっ
たことも小なりとはいえあるの
ではないだろうか。

そういえば、先月、新規の顧
客引き合いだけで3件もあつ

た。昨年などはチーム単位だけ
ど社長賞をとったし、プロモー
ションのセミナーもなかなか好
調で今年もやるうという話に
なっている。子どもは別に問題
を起こしているわけではない
し、おかげで近所関係も良好だ
……。

これらは認識によっている。
ぱりぱりしているとき、その認
識は自分自身がつくっている。

どんなに小さくとも、予期し
ていなかった成功を探せば、か
ならず見つかる。それこそが次
に力をかけるべきイノベーション
の種とドラッカーは言う。

「予期せぬ成功に気づかない
のは、今日の報告システム、注
意を喚起するどころか報告する
ことさえしないからである」
『イノベーションと企業家精神』

✿✿✿ 「予期せぬ失敗」が未来を教える

失敗はストレスでしかないとい
思う人がほとんどかもしれない
。確かに、失敗は誰にとつて
も愉快なものではない。

正確に言えば、失敗もまた、
未来において課題にどう対処す
べきかを教えてくれる。

機会は成功のかたちでやって

くるとは限らない。

言い換えれば、うまくいくは
ずと思っていたものがことごと
く失敗すること、未来の機会に
とつての最高の教師となりう
ている。「予期せぬ失敗」と呼ばれ
ている。

自身のことを改めて考えてみ
てほしい。

今まで、確実に収益の柱と
なってきた商品の売れ行きがあ
るときがくと下がったとす
る。そんな事態になれば誰だつ
て不安になる。

いろんな分析が可能かもしれ
ない。それでも、なぜ売れ行き
が下がったのかについての根本
的な解決策は何も浮かばない。
出てくるのはさらなる混乱だけ
である。

✿✿✿ 「予期せぬ」の意味

ドラッカーは一つ例を挙げて
いる。ある百貨店は、紳士服を
主力商品としていたが、あると
きをさかんに売れ行きが大きく
下がっていった。

一方で、家電製品の売れ行き
が徐々に上がっていき、ついに
はその比率は、後者が前者を上
回るようになった。

しかし、経営者はこのことを
快く思わず、紳士服の販売を増
やすために、家電製品の取り扱
いを少なくしようとした。
このようなものをドラッカーは
「独善的商品」と呼んだ。「予期
せぬ失敗」の典型である。

こんなとき、問題を押しやっ
て抵抗するのではなく、直視し
徹底的に観察してみる。そこか
ら価値ある教訓が学べる。

まずは顧客に聞く。先の例な
ら、顧客の声を聞けば、家電製
品にこそ次の展開の余地がある
ことは明らかである。むしろ現
実は次の進むべき道をはっきり
と教えてくれている。

「予期せぬ失敗」で大切な
は、「失敗」ではなく、「予期せ
ぬ」にある。予期せぬというこ
とは、その視点を持つていな
かったということの意味する。
新しい視点に立って目の前の現
実を眺めると、ほとんどの問題
は思う以上に失敗ではないこと
がわかるだろう。

「成功にせよ失敗にせよ、予
期せぬことが起こったことを知
るだけで、イノベーションの機
会とするには十分である」『イ
ノベーションと企業家精神』