

タイトル	ドラッカーのイノベーション観について - とらえ方と位置づけの変遷をめぐって -
著者	春日, 賢; Kasuga, Satoshi
引用	北海学園大学経営論集, 22(4): 1-39
発行日	2025-03-25

# ドラッカーのイノベーション観について

— とらえ方と位置づけの変遷をめぐって —

春 日 賢

## はじめに

ドラッカーのイノベーション観について、基本的なとらえ方と位置づけの変遷を整理・検討することが本稿の課題である<sup>1</sup>。

「マネジメント」誕生の書『マネジメントの実践』（＝『現代の経営』）（54）においてドラッカーは、「事業の目的は顧客を創造することであり、そのための基本的な機能はマーケティングとイノベーションである」との命題を提示した。力強く明快にビジネスの本質を突いた主張であり、経営者を奮い立たせる言葉として広く知られる。以降、イノベーションは頻りに論じられていくこととなり、ドラッカーのマネジメント≒経営学においてきわめて重要な地位にあることがわかる。したがって彼のイノベーション観とその変遷を明らかにすることは、ひいては「マネジメント」そのもののさらなる理解につながるものといえる。

以下では、まずドラッカーによる自身のイノベーション論関連の総括をみる。ついで実際に彼の著書におけるイノベーションとその関連概念のとらえ方・位置づけを時系列で追いながら、その変遷を整理・検討していく<sup>2</sup>。

## I. ドラッカーの総括とイノベーション論の前段階 （『経済人の終わり』（39）～『新しい社会』（50））

『マネジメントの実践』（＝『現代の経営』）（54）以前のドラッカーは、政治学的アプローチによる社会論を展開していた。彼が措定する「良い社会」をめざす「新しい社会」論である。最晩年のドラッカーは『生態学のビジョン』（＝『すでに起こった未来』）（93）の「あとがき：ある社会生態学者の回想」で自身の文筆活動を貫くテーマとアプローチをふり返って総括しているが、「変化（変革）」（change）とイノベーションが自ずと組み込まれていたことがわかる。同所では、およそ次のように語られている。

社会的な大変革の時代にあって、ドラッカーは「継続と変革の相克」（the tension between continuity and change）をテーマとし、社会・文明を安定させるとともにイノベーションによって変革することの必要性を問題とした。初の本格的な著書『経済人の終わり』（39）ではあらゆる継続性が失われた社会の崩壊を記録し、つづく『産業人の未来』（42）では継続と変革（維持とイノベーション）いずれをも可能とする産業社会の理論・構造の展開をめざした。そこから『会社の概念』（＝『企業とは何か』）（46）での、産業社会の制度、すなわち一人ひとりの仕事に

地位と役割を与えるとともにそれらをひとつの成果に統合する制度の分析へとつながっていった。変革もマネジメントされねばならないと悟りはじめたのは、その後何年もたってからのことである。政府や企業などの制度が継続性を保つ唯一の手法は、体系的で組織的なイノベーションをそれらの構造内に組み込むことだと気づいたのである。かくて体系的な活動としてのイノベーションを学問的に発展させようとした『イノベーションと企業家精神』(85)へとつながっていった。

さらにドラッカーは、自己規定たる社会生態学者は「変化」に注目することが仕事だと述べる。ここにいう「変化」とは、「すでに起こった未来」(Future That Has Already Happened)すなわちすでに起こってしまい、もうもとは戻らないが、いまだ一般には影響を与えるにいたっていない「変化」のことである。この「すでに起こった未来」を知覚し分析することこそ社会生態学者の仕事だとし、「変化」を主な対象とすることを述べるのである。

以上のドラッカー自身の総括によれば、「新しい社会」実現に向けてテーマとされた「継続と変革の相克」じたいが、そもそも「変化(変革)」とりわけ主体的なイノベーションを織り込んだものにほかならなかった。その際、上記の最初期の著書において「継続と変革」をあらわす具体的概念としてあったのが、「秩序」(order)である。実に『経済人の終わり』(39)では、旧秩序の破綻によって社会の一体性とそのコミュニティが崩壊の運命にあるという危機意識が表明され、新秩序の必要性が示唆される。そして以降の『産業人の未来』(42)から新秩序の構築が本格的に模索されていき、『会社の概念』(=『企業とは何か』)(46)を経て『新しい社会』(=『新しい社会と新しい経営』)(50)では「産業秩序」(industrial order)の名で提示することが試みられた。

しかしこれら『経済人の終わり』(39)～『新しい社会』(=『新しい社会と新しい経営』)(50)では、いまだイノベーションそのものに対する本格的な論及は行われていない。『経済人の終わり』では「経済人」「経済至上主義社会」「経済学」が社会的な理念としてとりあげられてはいるものの、イノベーションにかかわる考察は皆無である。関連語として、「経済進歩」(economic progress)がややみられる程度である。『産業人の未来』(42)でも、個人のイニシアティブに焦点を合わせ、「企業家的経営者」(the enterprising manager)が資本主義システムを正当化し原動力となるシュムペーターの理論こそが、唯一の首尾一貫した有効な資本主義理論だという記述がある程度である(文献④ p. 74, 掲載邦訳・全集 283 頁)。『会社の概念』(=『企業とは何か』)(46)でも同様ながら、一步進んで「静態的経済」(a stationary economy)観の非有効性を指摘して、「動態的経済」(a dynamic economy)観に立って経済拡大の必要性を説く。そして経済動態学(economic dynamics)の開拓者として、F. ナイトとシュムペーターのふたりをあげている。

管見では「イノベーション」の語をはじめ確認できるのは、『新しい社会』(=『新しい社会と新しい経営』)(50)である。前著『会社の概念』(=『企業とは何か』)(46)での議論をベースに、本書でも動態的経済観がとられる。現代の産業経済では、変化がシステム内に組み込まれている。産業経済じたいが変化を起こす力を生み出すのであり、静態的な均衡というものは存在しない。経済は拡大するか縮小するかはかなく、変化こそが経済的な活動であり制度の目的なのである。そして生産性向上による経済拡大が論じられ、かかる経済拡大の担い手は資本家ではなくイノベーター(innovator)であると、シュムペーターを引用して断言されるのである(文献⑥ pp. 66-67, 掲載邦訳・全集 77-78 頁)。ただし「イノベーション」の語そのものは、こ

れらとは関係のない文脈でわずかに散見されるにすぎない。本格的に「イノベーション」がとりあげられるようになったのは、やはり『マネジメントの実践』(=『現代の経営』)(54)においてであった。

以上、最初期の『経済人の終わり』(39)～『新しい社会』(=『新しい社会と新しい経営』)(50)までをまとめるならば、つづく『マネジメントの実践』(=『現代の経営』)(54)での本格的なイノベーション論登場までの前段階ととらえることができる。

## II. イノベーション論の本格化と中核化 (『マネジメントの実践』(54)～『明日への道標』(57))

『マネジメントの実践』(=『現代の経営』)(54)：

原タイトル通り本書はマネジメントの実践書であるが、それまでのドラッカーの系譜にあって社会論の書という側面をも備えている。「マネジメント」の概念を軸に企業の経営管理実践を論じ、ひいてはそれが「新しい社会」実現にいたるという展望のもとにあるのである。まず初版「序文」(preface)で、本書がシュムペーターに依拠していることが言及される。実に本書は動態的経済観のもとに展開されているが、実践論として座標軸となっているのは各行為主体である。それこそが、経営管理者ひいては究極的に「マネジメント」の概念であらわされるものにほかならなかった。

本書で「マネジメント」は「産業社会に特有のリーダー的な集団」、「基本的かつ支配的な機関」、「資源を生産的にすることを託された機関、すなわち体系だった経済進歩への責任を託された機関」などとされる。長らく資源は神の賜物として不変であり、経済変化は危険とされてきた。しかし現代の科学的合理主義においては、神にかわって人間が資源を組織し経済をコントロールする主体となり、経済変化によって人類を向上させていくことがめざされるようになった。そしてかかる経済変化の推進主体こそ、「マネジメント」だと規定されるのである。それは環境に対して受動的に適應するというよりも、むしろ能動的に働きかけて創造する自発的行為主体ということになる。まさに「マネジメント」とは、経済学とは一線を画する非経済学的アプローチにほかならなかった。

かくて「マネジメント」がなすべき職務は具体的に「事業をマネジメントすること」、「経営管理者をマネジメントすること」、「働き手と仕事をマネジメントすること」の3つからなると同時に、最終的にはそれら3つの総合と規定される。イノベーションについては、主に「事業をマネジメントすること」で論じられている。すなわち「第1部 事業をマネジメントする」でまずシアーズ・ローバックがイノベーションのケース・スタディとしてとりあげられ(「第4章 シアーズ物語」)、つづいて事業そもその本質の規定(「第5章 事業とは何か」)、自社事業の継続的な規定の必要性(「第6章 われわれの事業は何か ―そして何であるべきか」)、具体的な目標設定の仕方(「第7章 事業の目標」)を論じるなかでイノベーションが大きく位置づけられて論じられるのである。以下のごとく。

19世紀初頭以来、アメリカの農家という独自市場を相手に、シアーズは断続的に一連のイノベーションを行って成功してきた。ここからえられる結論は事業上の意思決定をするには人間が必要であり、また事業とは利潤からは定義できないということである。では、事業とは何か。

ドラッカーは、次のようにいうのである。

「事業とは何かを知るためには、事業の「目的」(purpose)からはじめなければならない。そしてこの目的は事業の外部にある。事実、企業は社会の一機関であるため、事業の目的は社会にある。事業の目的の妥当な定義は、ひとつしかない。「顧客を創造すること」(to create a customer)である。

市場は、神や自然や経済的な力によって創造されるのではない。企業者 (businessmen) によって創造される。」(文献⑦ p. 37, 掲載邦訳・上 48 頁。)

ここでは顧客を創造し、ひいては経済を変化させ動態化していく主体が、「マネジメント」よりも具体的な概念的である「企業者」(businessmen)と指定されている。シュムペーターの「企業者(企業家)」(entrepreneur)を連想させるが、言葉も違っており、その意味するところは同じというわけではないようである。そして顧客創造のために企業に必要なのは、「企業家的機能」(the entrepreneurial function)と「管理的機能」(the administrative function)のふたつとされる。前者は具体的にはマーケティングとイノベーションであり、後者は資源を生産的に活用する機能で、その経済的側面からは生産性 (productivity) といわれるものである。ここにいうマーケティングとは「最終的な成果すなわち顧客の視点からみた事業全体」(文献⑦ p. 39, 掲載邦訳・上 51 頁)、イノベーションとは「より良い製品サービスをより経済的に提供すること」と定義される。両者はいずれもあらゆる企業のあらゆる事業・部門・活動で行われるものである。企業とは成長・拡大・変化のための機関であって、拡大経済あるいは少なくとも変化が当然で望ましいとされる経済においてのみ存在しうる。そこで必要なのが、イノベーションなのである。

イノベーションは価格の引き下げやよりすぐれた新製品の提供のみならず、新たな利便性や新たな欲求の創造、既存製品の新用途の発見など、多岐にわたる。企業の成長にもとめられるのは拡大することではなく、常によりすぐれたものになることだからである。かくてドラッカーはいうのである。「利潤」とは、マーケティングとイノベーションと生産性にかかわる仕事ぶりの結果でしかない。「事業をマネジメントすること」は顧客創造の活動であり、したがって経済に適応するよりも自ら経済を創造・変革すればするほど、まさに「事業をマネジメントしている」ということになる。そのために設定しなければならないのが、目標 (objectives) である。そしてそれは実現可能なものよりも、実現することが望ましいものでなければならない、と。

つづいてドラッカーは「われわれの事業は何か —そして何であるべきか」を定期的に自問自答することによって、自社事業を継続的に規定する重要性を説く。その一環として「われわれの事業は将来何になるか」、「われわれの事業は何でなければならないか」を論じるなかで、ふたたびイノベーションに言及している。いかなるイノベーションが顧客の欲求を創造・変革し、顧客の欲求を満たす新しい方法を創造し、顧客の価値観を変革し、より大きな満足を可能とするのかを検討すべきである。イノベーションは事業がマーケティングの目標 (goals) を達成するためだけのものではなく、それじたい事業が働きかけるとともに影響を受けるひとつのダイナミックな力である。またイノベーションによって事業の性質が変わってしまうことにもふれられている。

そしてドラッカーは上記のごとく重要性を指摘した目標について、その具体的な設定の仕方

を論じていく。「事業をマネジメントすること」とは事業上の多様なニーズと目標 (goals) をバランスさせることであるとし、仕事ぶりと成果に関する目標 (objectives) を設定すべき8つの領域のひとつとして、イノベーションをあげるのである。まず事業のイノベーションには、①製品・サービスそのもののイノベーション、②製品・サービスの提供に必要な技術・活動のイノベーションの2種類がある。イノベーションの目標 (objectives) を設定するうえで問題なのは、多様なイノベーションの影響と重要性を相対的に評価測定するのが難しいことである。そのため必要なのは、マーケティングの目標 (goals) 達成にもとめられるイノベーションの予測と技術の発展に関する予測である。典型的な事業におけるイノベーションの目標 (goals) は、次の5つである。

1. マーケティングの目標 (goals) 達成にもとめられる新たな製品・サービス
2. 既存品を陳腐化する技術変化によってもとめられる新たな製品・サービス
3. 市場でめざす目標 (objectives) を達成するとともに技術変化に備えるのに必要な製品の改良
4. 市場でめざす目標 (goals) を達成するのに必要な新プロセスの創出と旧プロセスの改善
5. 主要活動領域における知識やスキルの進歩に見合ったイノベーションと改善

上記以外では、IBMが働き手と仕事のマネジメントにおけるイノベーションのケース・スタディとしてとりあげられている(第19章 IBM物語)。ここでのイノベーションは、画期的な発展をもたらした業務上の一大行為の意味で用いられている。またこれからの経営管理者にもとめられることを論じた「第29章 明日の経営管理者」では、新しい技術によりイノベーションには体系的なアプローチが必要になったこと、長期的な市場目標 (objectives) によりマネジメントされねばならなくなったことが述べられている。その他では、イノベーションの語が散見される程度である。

『アメリカのこれからの20年』(=『オートメーションと新しい社会』)(55)：

本書は論文集の小著ながら、イノベーション論として注目すべき点がある。労働力不足の到来を論じた章で「すでに起こった未来」(the future that has already happened)のアプローチを提示しながら、次のようにいう。経済進歩というものをより少ない投資でより高い生産性を獲得しつづけるプロセスとするならば、イノベーションこそ、その達成手段であった。実にこれまでがそうであったし、20年後に到来する労働力不足に向けて行っていかなければならないことである。一般にイノベーションは新しい製品・プロセスといった「技術的イノベーション」(technological innovation)ととらえられているが、イノベーションのもっとも重要で生産的な領域は技術にとどまるものではない。これまでアメリカ経済の生産性向上に大きく貢献してきたのは、非技術的なイノベーションの方だった。イノベーションをもっとも必要とするのは技術ではなく社会的な領域であった、と。その他、企業経営の手法・手段・測定に関するイノベーション、働き手と組織のマネジメントに関するイノベーションがあげられている。

そしてアメリカの来るべき政治的課題を論じた結論部分において、「社会的イノベーション」(social innovation)の語が登場する。これまでアメリカは国際経済関係上もっとも富める国としての役割を果たしてきた。しかしこれからは世界経済の相互依存性増大により、アメリカは

「もたざる国」となっていく。その帰結のひとつとして、アメリカは発展途上地域の工業化を急速に推進していかなければならない。その際、真に必要なのは資金でも設備でもなく、目的をもって恒久的に推進される「社会的イノベーション」、すなわち産業社会の概念と手段に関するイノベーション（文献⑧ p. 27, 掲載邦訳（非全集）134頁）の推進である。そしてかかるイノベーションのための政策は早急にとりかかるべきとする。このように本書において「技術的イノベーション」と「社会的イノベーション」の語が登場したのである。ドラッカーの著書としては、管見でははじめてのことである。これは、以後のドラッカーのイノベーション論において基本的な枠組みとなる二分法であった。

『明日への道標』（＝『変貌する産業社会』）（57）：

本書は、『新しい社会』（＝『新しい社会と新しい経営』）（50）以来の社会論の大著である。両書の間には『マネジメントの実践』（＝『現代の経営』）（54）があるが、「マネジメント」が誕生した同書とともに本書はドラッカーにおける一大画期をなす書でもある。これまでの自身をふくめた世界観・社会観ならびにアプローチからの脱却とリニューアルがとらえられているのである。ただし、およそ「モダン」から「モスト・モダン」へという形で表明されたにすぎず、いまだ問題意識の域を出ていない。それが明確に体をなすのは『断絶の時代』（69）においてであり、その意味で本書は同書にいたる途上の書と位置づけられうる。けれどもドラッカーのイノベーション論という点で、本書はきわめて重要な地位を占めている。これまでのドラッカー社会論でキー・ワードだった「秩序」（order）からイノベーションがとらえられるとともに、イノベーション論がさらに大きく展開されているからである。

イノベーションに関する考察そのものは、「第2章 進歩からイノベーションへ」に集中している。それ以外は紹介的な部分をのぞけば、ほぼ皆無といってよい。ドラッカーのイノベーション論を検討するうえできわめて重要な部分であるため、以下では本書とりわけ同章をよりくわしく整理していくこととする。同章の節とそのなかの項目は、次のようになっている。

1. 秩序の新しい知覚

研究の激増、人間と変化、イノベーションと知識、未知のものを組織する力

2. イノベーションの力

限りなく発展する技術、改革から社会的イノベーションへ

3. イノベーション：新しい保守主義？

イノベーションのリスク、計画するかしないか、特定の計画か計画しないか、責任としてのイノベーション

まず「イントロダクション：このポスト・モダン世界」で現在がモダンとポスト・モダンが重なり合う「変転の時代」にあり、本書は新しいポスト・モダンに関する報告であると述べられる。内容としてはおよそ（1）新しい世界観・新しい概念・人間の新しい能力（第1章～第3章）、（2）新しいフロンティア・新しい課題と機会（第4章～第9章）、（3）人間存在の新しい精神的現実（第10章）の三領域があつかわれているが、イノベーション論が展開されている第2章は（1）新しい世界観・新しい概念・新しい人間の能力の領域にある。イノベーション論からすれば、この（1）ではイノベーションの原論を提示し、（2）ではイノベーションの具体的な対象を

とりあげ、(3)ではイノベーションの実践主体たる人間に焦点を合わせたもの、と位置づけることができるだろう。

(1)「新しい世界観・新しい概念・新しい人間の能力」のうち、「新しい世界観」として論じられるのは第1章で、機械的因果論のデカルト的宇宙観からパターン・目的(purpose)・プロセスによる新しい宇宙観への哲学的シフトである。「新しい概念」として論じられるのは第2章で、目的をもってイノベーションを行う新しい能力と、それにとまらぬ新しい機会・新しいリスク・新しい責任である。「新しい人間の能力」として論じられるのは第3章で、主に人々を組織する新しい能力＝組織化能力である。これら「新しい世界観」と「イノベーション」と「組織化能力」は不可分の関係にあり、どれかひとつのみとりあげるのでは片手落ちになってしまう。ここでわれわれは、さしあたり「第2章 進歩からイノベーションへ」でのイノベーションを軸にみていくこととする。

第2章では、まず進歩史観への疑問が発せられる。かつて進歩(progress)の歴史的必然性が信じられたが、もはや進歩を当然視することはできない。現代のわれわれは信じるものをもたないが、その一方ですでにイノベーションすなわち「目的をもって、それに方向づけられた組織的な変革」(purposeful, directed, organized change)を実践している。これは「未知のものへの体系的・組織的な飛躍」にもとづくものである。めざされるのは、新しい洞察力とビジョンを通じて、新しい行動力をわれわれにもたらすことにある。つまりイノベーションとは単に新しい手法にとどまるものではなく、新しい世界観であり秩序なのである、と。

章タイトル「進歩からイノベーションへ」、および節タイトル「1. 秩序の新しい知覚」からもうかがえるように、進歩にかわる新秩序としてイノベーションがとらえられている。とはいえ、いまだ明確に定まっているわけではない。節タイトルが「秩序の新しい概念(concept)」ではなく「秩序の新しい知覚(perception)」となっていることも、そのあらわれといってよい。

つづけてドラッカーは、現代における新知識の開発をめざす研究活動の激増は、イノベーションという新しい世界観の具体的な表出であるという。けれどもイノベーションじたいは決して目新しいものではなく、人類の長い歴史とともにあった。新しいことといえば、人間観である。常に変化を予測し方向づけてコントロールすることによって、人間こそが「秩序形成者」(order-maker)とみなされるようになったのである。これまで変化は人間外の力によってもたらされると考えられてきたが、イノベーションにおいて変化は人間活動と考えられるようになった。変化が常態化した今日にあって、まさに変化こそが理解できる唯一の秩序として、ある程度予測しコントロールできるからである。

もとよりイノベーションは科学的なブレイク・スルーの成果であり、科学とは密接な関係にある。ただしイノベーションがめざすのは応用であって、もとめられるのは知識そのものではなく効果的な変化である。ここにおいて「知識」の有する意味も、変わらざるをえない。新しい事実から、新しい展望・パターン・態度へとシフトするのである。イノベーションは何かをつけかわることであって、何かにとってかわることではない。天才のひらめきになりかわることはできないが、天才のひらめきをはじめとして改善や応用を増幅することができる。地味で地道な日常作業に改善の方向性が与えられ、新しい想像力にいたるなど飛躍をもたらすのである。

ここにおいてドラッカーは、イノベーションを「技術的イノベーション」(technological innovation)と「社会的イノベーション」(social innovation)に大別する。技術的イノベーションは



自然界におけるイノベーションであり、技術のかぎりない発展を可能にし、自然環境に対する人間のコントロール力を高める。一方の社会的イノベーションは社会におけるイノベーションであり、社会のニーズに見合った制度を展開し、新しい社会目的について組織的にとり組み達成することを可能とする。いずれのイノベーションも社会に与える影響は同じながら、とくに必要なのは社会的イノベーションである。実に独禁法、損害保険、大量生産、大量販売はみな社会的イノベーションであった。社会的イノベーションでは革命や改革ではなしえないことが可能であり、まさにこれからとり組むべき課題としてあるのが眼前のポスト・モダンの問題にほかならない。

いうまでもなく、イノベーションはリスクでもある。現在の資源を不確実性高い未来の成果にコミットさせ、現在の行動を予測しえない未来の可能性のためのものとする。そのリスクは3つに整理しうる。(1) 他のイノベーションによるリスク、(2) イノベーションに失敗するリスク、(3) イノベーションの成功によって生じるリスクである。これらのうちもっとも重要なのは、(3) のリスクである。イノベーションの成功が期待以上の影響を与え、予期せぬ変化と新しい事態をもたらすことこそ大きな問題だからである。このことをふまえていえるのは、イノベーションは単なる機会でもリスクでもなく、何よりも「責任」(responsibility) だということである。イノベーションは深慮による意図的な選択であって、その結果について責任を負わなければならない。選択の本質をなすのは、目的と手段に関する価値の選択である。

実に社会的イノベーションにおいては、その目的や手段、設置される制度に関する価値の決定を避けることはできない。つまりイノベーションの実践は常にイノベーションそのものの価値を問うのであり、したがってイノベーションとは倫理たらねばならないことになる。かくみるかぎりイノベーションのもたらした最重要の帰結は、イノベーションが要求する新しい責任である。ここでもとめられるものこそ、真に建設的な保守主義である。基本的な価値を強化し、基本原則を遵守する責任を負うのは、この新しい保守主義においてほかにないからである。かくてドラッカーは、次の言葉で本章をむすんでいる。

「われわれにとって必要なのは、新しいものである。それはイノベーションを受け入れ、そのリスクと成果に対する責任を受け入れ擁護する保守的なイノベーターである。そもそもイノベーションの時代にあって問われるのは、もはや変化の有無や速さではなく、変化はいかなるもので何を目的とし、どのように行うのかである。そのため今は、成功よりも責任が人間を測る尺度と信じる人たちの時代である。つまり保守主義者の時代なのである。」(文献⑨ p. 59, 掲載邦訳・全集 482 頁。)

以上が「第2章 進歩からイノベーションへ」でのイノベーション論である。つづく「第3章 集産主義と個人主義を超えて」では、「個人と社会」すなわち「部分と全体」を超えるものとして「新しい組織」が位置づけられ、この組織化するという新しい能力=組織化能力を人間は獲得したと主張される。本書のむすびにあたる「第10章 今日における人間の状況」では、ポスト・モダンにおける人間の新しい精神的現実として、強大化した知識と力に関する考察が行われている。そしてこれらをつかち責任を受け入れ、正しく用いることこそ、今後のわれわれにとって何よりも重要なだと結論づけられている。

既述のように、本書において「新しい世界観」と「イノベーション」と「組織化能力」は不可

分の関係にあるが、「新しい世界観」を具体化したものとして「イノベーション」と「組織化能力」はある。「イノベーション」と「組織化能力」は表裏一体であり、両者を推進していく行為主体として最終的に注目されるのが「人間」ということになる。ひるがえってみれば、「人間」が「イノベーション」と「組織化能力」によって新しいポスト・モダンの秩序を打ち立てていくことが提唱されているのである。第2章には「イノベーションは～である」といった定義が多く提示されるが、その最たるものこそ、「リスクを負いリスクを生み出すことによって、自らの精神と世界に秩序を打ち立てる人間の試みこそ、イノベーション最良の定義である。」(文献⑨ pp. 45-46, 掲載邦訳・全集 467 頁)であった。

イノベーションそのものについては技術的イノベーションと社会的イノベーションの二分法が提示されているが、いずれもその社会的影響を問題としている点であくまでも社会的アプローチにある。そしてイノベーションの実践にあたって、行為主体たる人間の「責任」が最大のポイントと位置づけられている。失敗するリスクを負い、成功時には変革をもたらす点で、イノベーションの実践主体の意思決定には常に責任と倫理がともなう。この姿勢をドラッカーは「建設的な保守主義」たる新しい保守主義にもとめるのである。これは本書の結論における人間に関する考察でも強調されるところであった。

以上、『マネジメントの実践』(=『現代の経営』)(54)～『明日への道標』(=『変貌する産業社会』)(57)までをみてきたが、まさに「経営学者ドラッカー」誕生の時期である。イノベーションがマネジメントの大きな手法として登場するとともに、ひるがえって彼の「新しい社会」論の内実をなす「秩序」としても大きく位置づけられている。この時期をまとめれば、イノベーション論の登場と中核化の段階ととらえることができる。

### Ⅲ. イノベーション論の展開と体系化

#### (『成果をめざす経営』(64)～『イノベーションと企業家精神』(85))

『成果をめざす経営』(=『創造する経営者』)(64)：

本書は『マネジメントの実践』(=『現代の経営』)(54)の「第1部 事業をマネジメントすること」を発展させたものである。同書以来のマネジメント書であるが、めざされるのはあくまでも経済的成果の達成にある。テクニカルな手法に特化している意味で、ドラッカーのなかではビジネス書らしいビジネス書といえる。後年のドラッカーがいうように、今日的視点からすれば経営戦略論にあたる内容である。経済的成果達成に向けて具体的に焦点が合わせられるのは変化しゆく市場にほかならず、全体を通して変化が前提されている。「すでに起こった未来」、すなわち未来に向けた意思決定のためのアプローチも明確に組み込まれている。イノベーション論としてまとめたものは展開されていないが、部分的な言及がみられる。

「9. 強みを構築すること」では、「機会の最大化をはかるアプローチ」のひとつとしてイノベーションが言及される。G.W. ジーメンスと T.A. エジソンは、真の意味ではじめてのイノベーターだった。新しい知識と能力を目的達成に向けるということ、つまりイノベーションの機会を体系的に明確化し、ひるがえってイノベーションに必要な知識と能力を準備することを行った。そもそも機会のひとつとして、イノベーションはある。イノベーションは、既存のものから新規のものをつくりだすことである。つながりがなかった既存諸要素をひとつの体系と

してまとめ、従来よりもはるかに生産的な新しい全体とすることである。発明や発見を必要とすることもあるが、イノベーションは発明や発見そのものではない。イノベーションの焦点は業績にあるからである。イノベーションは企業の潜在的な機会を発見し、未来を築くものである。しかしまず今日を十分に効果的なものとし、企業の現状を理想企業へ近づける戦略とすべきである。

「10. 潜在的な事業機会を見つけること」では、もっとも潜在的な事業機会のある領域には、何らかの制約が組み込まれており、それを機会に変えるために必要なのがイノベーションだとする。制約を克服するには常に体系的なイノベーション、すなわち新たな能力と知識を明確化する分析と、それらを展開する体系的なとり組みがもとめられるというのである。その他、次のような記述もみられた。

- ・日本が近代化に成功したのは、社会的イノベーションを行ったからである。当時は技術的イノベーションができるレベルに達しておらず、近代化を受け入れる体制の創造こそがカギだった。
- ・「偉大な企業家的イノベーションは、既存理論の命題を有効な事業に転換することによってなし遂げられてきた。」（文献⑩ p. 186, 掲載邦訳 274 頁）

本書でも技術的イノベーションと社会的イノベーションの二分法が登場している。その他、企業家、企業家的構想・行動、陳腐化 (obsolescent) などの関連語もしばしば登場し、イノベーションそのものへの言及は少ないものの、本書全体がイノベーション的な発想にもとづいて展開されていることがみてとれる。事業戦略論として市場の変化を前提に展開されているが、それはイノベーション的な考え方にも少なからず負っているのである<sup>3</sup>。

『断絶の時代：われわれの変わりゆく社会への指針』(69)：

本書は、後期ドラッカーの起点をなす社会論の大著である。『明日への道標』(=『変貌する産業社会』)(57)での問題意識の表明を受けて、リニューアルされた世界観・社会観・アプローチが体系的に提示されたのである。一言をもって内容を約すれば、多元的知識社会論であらわされるものである。それはそれまでの産業社会論にかわって、以後終生のドラッカー社会論の枠組みをなすものであった。本書において現代はかつてない大変革期=「断絶の時代」にあるとされる。ここにいう「断絶」(discontinuity)とは、非連続的な変化をさす。過去半世紀における技術的・経済的発展の時代はそれ以前の遺産の延長線上にあり、実は無変化すなわち「継続(連続)性(continuity)」の時代であった。しかし現在直面しているのは、それら過去の遺産そのものが変化する時代、真の意味での変化すなわち「断絶」の時代である、と。

かくみるかぎり本書は、ドラッカーにおいてこれまで以上に未来への「変化」を見据えるものであった。新しい産業・技術・知識・組織を主要論点としており、そのかわりでイノベーションへの言及がみられる。「3. 新しい企業家」では、企業家精神が「新奇なものをつくり出す能力」(文献⑬ p. 42, 掲載邦訳 55 頁。)と規定される。そして創造的な企業家精神が必要な時代になったとし、技術変化の方向性とスピードを予測することの重要性が説かれる。ここにおいてマーケティングの実践そのものが「イノベーションする力」(an innovating force)になったとし、「イノベーション的マーケティング」(innovative marketing)の語をもって大きく提唱されている。一方で「イノベーションする能力」(the ability to innovate)じたいの必要性も強調され、そのための「イノベーション的組織」(innovative organization)とそれを可能とする経営トップ

の態度などが言及されている。かくてかかるイノベーションと技術変化の時代、すなわち経済の発展・成長・変化をめざす時代に見合った経済政策として、中心的な問題は生産性の向上となることが指摘されている。

イノベーション論としてみれば、実はイノベーションへの言及はそれほど多くない。本書最大のキー・ワードは「知識」であり、もっとも重要な変化はこの「知識」に関するものであるとされる。そして「知識」は「体系的かつ目的的に組織された情報」(文献⑬ pp. 39-40, 掲載邦訳 52 頁。)と規定され、知識の中心をなすのは応用実践であることが意図される。これこそが新技術の勃興に大きな意義を有するとされるものの、イノベーションとの関係にはとくに説きおよばれていない。語としても「発明」(invention)の方がむしろ目立つ箇所もある。「技術的イノベーション」(technological innovation)の語もわずかばかり登場するが、管見では「社会的イノベーション」(social innovation)の語はみられなかった。その他、「政治的イノベーション」(political innovations)の語もみられた。

#### 『マネジメント：課題・責任・実践』(74)：

本書はドラッカーを象徴するマネジメント書にして最大の書である。『マネジメントの実践』(=『現代の経営』)(54)にはじまり、『成果をめざす経営』(=『創造する経営者』)(64)、『有効なエグゼクティブ』(=『経営者の条件』)(66)までの成果が総括的におさめられており、マネジメントの理論的完成の書といえる内容をほこっている。基本的な枠組みや最大のキー・ワード「マネジメント」の位置づけは『マネジメントの実践』そのままながら、前著『断絶の時代』(69)でリニューアルされた多元的知識社会論にもとづく点でそれまでのマネジメント書3冊とは異なる。未来への「変化」が大きく見据えられることによって、実践的行為主体たる「マネジメント」の能動性や自発性がさらに強化されて提示されているのである。

したがってイノベーションについても、ふみ込んだ考察の進展がみられる。『マネジメントの実践』(=『現代の経営』)(54)での枠組み、すなわち顧客創造論とそのための目標設定論をそのまま踏襲しつつも<sup>4</sup>、「イノベーション的組織」(innovative organization)について1章を設けて大きく論じている。本論の最後にあたる「第3部 トップ・マネジメント：課題、組織、戦略」内の「第61章 イノベーション的組織」である。「イノベーション的組織」の語じたいは前著『断絶の時代』(69)で登場していたが、それが本格的にとりあげられているのである。現代が19世紀末の数十年と同種の大変革期にあるとの認識のもと、マネジメントにおける管理的側面よりもイノベーション的側面が強調され、経営者は企業家たらねばならないとされる。そして既存の管理組織と新しい「イノベーション的組織」を同時に運営する術を学ぶ必要があるという。

かくて同章では営利と非営利の別なく、イノベーションの重要性がふたたび強調される。大変革期にある現在における緊急の課題は「社会的・政治的イノベーション」(social and political innovation)であり、「制度的イノベーション」(institutional innovation)である。ここにおいてイノベーションは次のように定義される。

「イノベーションとは、技術的な用語ではない。それは経済的・社会的な用語である。その基準は科学でも技術でもなく、経済的・社会的な環境の変化であり、消費者や生産者、市民や学生や教師などといった人間行動の変化である。イノベーションが生み出すのは、新しい知識より

もむしろ新しい富や新しい行動の潜在的な可能性である。」（文献⑩ p. 785, 掲載邦訳・下 682-683 頁）。

企業が必要とするのは知識を仕事や業績にむすびつける手法のイノベーション、また企業自身を社会や政治にむすびつける手法のイノベーションである。しかしかつて大変革期だった19世紀後半とは異なり、これからのイノベーションは組織化されなければならない。管理と同じくイノベーションもまた、マネジメントすることがもとめられるのである。「イノベーション的組織」とはイノベーション精神を制度化し、イノベーションの習慣をつくりだすものである。その黎明期には、天才創業者がイノベーターとして存在していた場合もある。しかし生産的なイノベーションを継続すべく人間集団を組織しマネジメントするのが、イノベーション的組織である。変化を規範とすべく組織化されるものなのである。このイノベーション的組織の特徴は、次の6つである。

1. 「イノベーション」の意味がわかっている：

イノベーションとは科学でも技術でもなく、価値であることがわかっている。それは組織外部の変化であり、したがって企業のイノベーションは常に市場に焦点を合わせたものでなければならないことがわかっている。

2. イノベーションのダイナミクスを理解している：

イノベーションが生まれる流れを意識し、その機会やパターン、予測可能性に通じている。

3. イノベーション戦略がある：

まず陳腐化したものを計画的かつ体系的に廃棄する。ついでイノベーション活動の目標は高く設定しなければならないことをはっきり認識する。イノベーションが成功する確率は高くないため、成功分が失敗分をカバーできるよう、目標を高く設定する必要がある。

4. イノベーションに適した評価方法が必要なことがわかっている：

イノベーション戦略には、現行事業とは異なる測定方法、予算および予算統制が必要である。独自の測定方法によって、イノベーション戦略を決定する3つの要因（究極の機会、失敗のリスク、必要な努力と経費）を評価することが可能となる。イノベーション戦略の予算は別建てというだけでなく、異質のものとしてあつかわれなければならない。

5. マネジメントとりわけトップ・マネジメントが管理的組織とは異なった態度で異なった役割を担っている：

変化への抵抗にいかに対処するか。変化を例外ではなく規範とし、脅威を機会とする組織を構築し維持するための課題ととらえることである。したがってイノベーションとは態度と実践、とりわけトップ・マネジメントの態度と実践の問題ということになる。彼らはイノベーションの主な推進力として、新しいアイデアを組織のエネルギーと企業家的な規律にするのである。

6. その構造が管理的組織とは異なったものとして編成されている：

イノベーションは現行の管理的組織とは切り離れた組織、新しいものの創造にかかわる組織で行われねばならない。これは自律的なチーム組織であり、別会社化する場合もある。

かくてドラッカーは、イノベーション的組織、すなわち変化に抵抗するのではなく停滞に抵

抗する組織を構築し発展させることこそ、これからのイノベーション時代におけるマネジメントの主な課題であるとして、本章をむすんでいる。

このようにマネジメント書たる本書では、「イノベーション的組織」を中核概念として、イノベーションの具体的実践がこれまでになく体系的に論じられている。前著『断絶の時代』(69)での「断絶」=大変革の時代との認識について、マネジメント上の問題として展開したのである。ただし同書からキー・ワードとなった「知識」とイノベーションの関係について、やはりいまだ言及はない。語としては、企業家 (entrepreneur)、イノベーター (innovator) が多くみられる。これまでの「社会的イノベーション」と「技術的イノベーション」の二分法のほか、「自分自身によるイノベーション」と「他人によるイノベーション」もあった。社会的イノベーションについては、社会問題を事業上の機会にすること、変化を「イノベーション」つまり新事業へ変換するのが企業の任務、多国籍企業は第二次世界大戦後における傑出した社会的イノベーション、とする記述もある。その他、関連する語として、「市場イノベーション」(market innovation)などもみられた。

『見えざる革命』(76) :

本書は所有者としての年金基金の経済的台頭、および高齢化社会の到来をはじめて指摘した書として、広く知られる。これらの大変化が人知れず水面下で進行していたという意味で「見えざる革命」と銘打たれており、「革命」は本書のキー・ワードのひとつでもある。したがってイノベーションの視点はみられず、語としての登場もほんのわずかであった。管見ではイノベーション、社会的イノベーション、政治的イノベーションがいずれも1ヶ所みられた程度である。なお生産性の向上、とりわけ知識労働者の生産性向上が課題として大きく述べられている。

『乱気流時代の経営』(80) :

本書は『断絶の時代』(69)での多元的知識社会論という枠組みと問題意識にもとづき、『マネジメント』(74)、『見えざる革命』(76)での論点をくわえてあらわされたものである。「乱気流時代」=不規則な変化の時代におけるマネジメントの課題が論じられるが、内容的にはビジネス・パーソン向けの経営評論といった色合いが強い。「乱気流」という変化への対処を説くがゆえに、イノベーションへの言及もそれなりにみられる。主な考察は、「3. 明日に向けてマネジメントする」内の「イノベーションと変革をマネジメントする」で行われている。

同所では、次のようにいう。第二次世界大戦後の技術発展は既存技術の修正・拡大によるものだったが、これからはエレクトロニクスなど新領域での技術変化に移行し、構造的な変化の時代になる。新領域で必要な資金は増大し、また高度に専門的な人材が必要となるが、彼らが所属するのは既存大企業であるため、イノベーションは既存大企業から生じることになる。したがって、既存大企業はいかにすればイノベーションできるかを学ばなければならない。これからは真の意味でイノベーションを行い、新しい富を生み出す能力を真に創造する必要がある。そのために既存企業は別事業としてイノベーションを立ち上げ、きのうのものを体系的に廃棄し、イノベーションのための組織をつくる必要がある。そしてイノベーションと研究は異なる、研究はイノベーションの一手段であるとして、イノベーションを次のように定義する。

1. きのを体系的に廃棄すること
2. イノベーションの機会を体系的に探すこと（技術・生産プロセス・市場のもつ弱さ、新しい知識が実現するまでのリード・タイム、市場のニーズやウオントにおいて）
3. 新規事業の創造をめざして、企業家精神を組織化する意志
4. 既存組織とは別にイノベーション事業を立ち上げ、イノベーション管理の会計システムとイノベーターのための補償政策を整える意志

また「2. 明日に向けてマネジメントする」内の「経営管理者の評価」では、事業の将来を決定する4分野のひとつとしてイノベーションを評価することの重要性が説かれている。すぐれた業績を安定的にあげている企業はイノベーションの成果と期待を評価し、成果からのフィードバックによってマネジメントしている、としている。

その他、生産性の向上は「イノベーションすなわち古くなった衰退領域から新しい生産的な領域へと資源を移すことによって部分的に実現される」（文献⑩ p. 16, 掲載邦訳 14 頁）、「これからは社会的にも技術的にも大変革とイノベーションの時代となる」（文献⑩ p. 31, 掲載邦訳 35 頁）、「経営管理者はリスク、変化、イノベーション、今日と明日の若者の雇用に必要な費用を稼ぎ出す責任をますます重視しなければならない」（文献⑩ p. 36, 掲載邦訳 43 頁）、「社会的には、今世紀最大のイノベーションのひとつとして、従業員社会がある」（文献⑩ p. 153, 掲載邦訳 208 頁）といったことが述べられている。用語としては、社会的イノベーションが若干みられた。また本書でも生産性の向上、とりわけ知識労働者の生産性向上が課題として大きく述べられている。

『変貌するエグゼクティブの世界』（＝『変貌する経営者の世界』（82））：

本書は、*Wall Street Journal* に 1975 年～1981 年まで掲載されたものから、経営者向けに編まれた論文集である。イノベーションそのものを大きくとりあげたものではなく、関連する語が散見される程度である。資本の生産性を論じている箇所、企業家精神、シムペーターなどの話もみられた。

『イノベーションと企業家精神：実践と原理』（85）：

本書は、イノベーションに関する体系的な書である。これまでどちらかといえば断片的に述べられてきたイノベーション論を総括して一書としたのである。いうまでもなくドラッカーのイノベーション論の中核をなす書であるため、よりくわしく整理していくこととする。構成は次のようになっている。

序文 (Preface)

イントロダクション：企業家経済

I. イノベーションの実践

1. 体系的な企業家精神
2. 目的的なイノベーションと、イノベーションの機会のための7つの源泉
3. 源泉：予期せざるもの
4. 源泉：調和せざるもの

5. 源泉：プロセス・ニーズ
  6. 源泉：産業と市場構造
  7. 源泉：人口統計
  8. 源泉：知覚の変化
  9. 源泉：新しい知識
  10. すばらしいアイデア
  11. イノベーションの原理
  - II. 企業家精神の実践
  12. 企業家的マネジメント
  13. 企業家的事業
  14. サービス機関の企業家精神
  15. ニュー・ベンチャー
  - III. 企業家的戦略
  16. 「総力をもって攻撃する」
  17. 「手薄なところを攻撃する」
  18. 生態学的地位
  19. 価値観と特性の変化
- 結論：企業家社会

イントロと結論をのぞく本論 235 頁のうち、「I. イノベーションの実践」が全 11 章で 122 頁、「II. 企業家精神の実践」が全 4 章で 66 頁、「III. 企業家的戦略」が全 4 章で 46 頁と、I が半分以上を占め、II が I の半分、III が II の 3 分の 2 程度となっている。本書でのドラッカーによれば、各部で中核をなす「目的的なイノベーション」、「企業家的マネジメント」、「企業家的戦略」の 3 つが一体となって、「イノベーションと企業家精神」ができあがるという（文献② p. 251, 掲載邦訳 423 頁）。以下、部ごとに概略をまとめてみる。

「序文」:

本書は実践書ながらも、ハウツー本ではないとする。そして「イノベーションと企業家精神」の全貌と体系の提示を試みた最初の書であるという。ここ 10~15 年でアメリカに出現した「真の企業家経済」(a truly entrepreneurial economy)こそ、近頃の経済社会史上もっとも重要かつ有望な出来事と考えるが、本書は単なるサクセス・ストーリーのみではない点で類書とは異なる。本書は「イノベーションと企業家精神」を神秘的なものや天才のひらめきとしてではなく、目的をもって組織される課題や体系的な仕事であり、エグゼクティブの職務の一部としてあつかう。というのも企業家精神はサイエンスでもアートでもなく、実践だからである。実践に必要な知識とは目的に対する手段であり、したがって目的によって規定される。かかる知識について私(ドラッカー)の長年にわたる観察・研究・実践から蒸留されたのが本書である。多くの事例を用いて「イノベーションと企業家精神」のポイントや法則を示し、方針と決定、機会とリスク、組織と戦略、人材の配置と報酬をとりあげている。



### 「イントロダクション：企業家経済」：

ここでは、「イノベーションと企業家精神」の経済との関係が述べられる。1970年代半ば以来、「ゼロ成長経済」「アメリカの脱工業化」「コンドラチェフの長期不況」の語が流布し、あたかも自明の理のごとく用いられている。しかし1985年までの20年間の人口動態をみるならば、これらはいずれも誤りである。アメリカで起こっていることは、「管理経済」(managerial economy)から「企業家経済」(entrepreneurial economy)へ、雇用の創出は大規模機関から中小機関へ、という根本的な変革である。企業家経済の出現を可能としたのは「マネジメント」という技術である。いまや「マネジメント」を新しい問題や機会に適用し、「イノベーションと企業家精神」を原理・実践・体系として発展させるべき時なのである。

### 「I. イノベーションの実践」：

本第I部全11章では、イノベーションが目的的なひとつの体系として提示される。イノベーションの機会をどこでいかにみつけ、現実の事業にするためになすべきこととなさざるべきことが論じられるのである。

まず「1. 体系的な企業家精神」では、そもそも「企業家」とは何かが問われる。あらゆる実践が理論にもとづくがゆえに、企業家精神も経済と社会に関する理論にもとづいている。それは変化を正常で健全なものとする理論であり、すでに経験済みのことをより良く行うよりも、異質なことを行うことを社会の主要な課題とみる理論である。シュムペーターが定式化したように、企業家の任務は「創造的破壊」を行うことである。したがって企業家とは何か新しい異質なものを生み出す者であり、変革をもたらす価値観を変える者である。ただし通常、彼ら自身が変化を起こすわけではない。常に変化を探し、変化に対応し、変化を機会として利用する者である。また企業家精神とは企業など経済領域に限定されるものではなく、ほとんどすべての人間活動に関係している。失敗例からいえることは、企業家精神は体系化されてマネジメントされる必要があり、そして何よりも目的的なイノベーションにもとづく必要があるということである。

「2. 目的的なイノベーションと、イノベーションの機会のための7つの源泉」では、そもそもイノベーションとは何が説かれる。イノベーションとは、資源に富を生み出す新しい能力を付与する活動である。イノベーションによって自然物に経済的な価値が付与されなければ、資源は真の意味での資源とはなりえない。しかしイノベーションは、技術や物である必要はない。たとえば「マネジメント」は異なった知識とスキルをもつ人々をひとつの組織にまとめあげることが可能にした「有用な知識」であり、今世紀を代表するイノベーションのひとつである。実際、社会的な影響という点で「社会的イノベーション」にまさる「技術的イノベーション」はほとんどない。明治維新以来の近代日本の成功は、まさに「社会的イノベーション」によるものにほかならなかった。彼らは「技術的イノベーション」は海外から輸入して模倣・応用することとし、自ら有する資源をもっぱら「社会的イノベーション」に集中させたのである。つまりイノベーションとは、技術よりも社会や経済にかかわる用語なのである。

イノベーションについて理論を展開することはまだできないが、実践に必要なことはすでにわかっている。企業家は体系的なイノベーションの実践を学ばねばならない。その機会となるのが変化である。ひるがえって体系的イノベーションの本質は、意識的かつ組織的に変化を探究することにある。すなわち体系的なイノベーションとは、次にあげるイノベーションの機会

のための7つの源泉を探ることである。これら7つの源泉は、企業（公的サービス制度をふくむ）や産業の内部と外部に大別しうる。

イノベーションの機会のための7つの源泉：

◆企業や産業の内部の源泉4つ：

- (1) <sup>5</sup> 予期せざるもの、すなわち予期せざる成功や失敗、想定外の出来事
- (2) 調和せざるもの、すなわち想定していたものと現実との乖離<sup>6</sup>
- (3) プロセス上のニーズにもとづくイノベーション
- (4) だれにもわからなかった産業や市場の構造上の変化

◆企業や産業の外部の源泉3つ：

- (5) 人口の変化
- (6) 知覚・ムード・意味の変化
- (7) 新しい知識にもとづくイノベーション

これら7つの源泉それぞれが、つづく3～9章で詳述される。いずれの章でも、豊富な事例によって、イノベーションの機会の源泉がポイントを押さえて説明されている。信頼性と予測可能性の高い順に提示されており、したがって最初の「(1) 予期せざるもの、すなわち予期せざる成功や失敗、想定外の出来事」がイノベーション最大の機会として紹介されている。分量も多いが、しかし圧倒的に多いのは最後の「(7) 新しい知識にもとづくイノベーション」である。実に「知識にもとづくイノベーションは企業家精神の「スーパー・スター」であり、名声と富をもたらす。一般にイノベーションといえば思い浮かぶものである。」(文献② p. 107, 掲載邦訳 181頁)とも述べられ、かなりの意気込みをもって展開されている。ここにいう「知識」とは科学と非科学双方にわたるものであり、ドラッカー自らの知識社会論における「知識」とも高い近親性にあることが認められる。

また「10. すばらしいアイデア」ではアイデアにもとづくイノベーションが言及されているが、あくまでも付録にすぎず、7つの源泉に注力すべきことが言明されている。

「I. イノベーションの実践」の最後の「11. イノベーションの原理」は、まとめである。上記7つの源泉以外からも、イノベーションは起こる。発明がイノベーションになるとはかぎらない。分析と体系と勤勉によって生み出される目的的なイノベーションこそが、イノベーションの実践として論じられうるものである。かくてイノベーションの原理には、「なすべきこと」、「なすべきでないこと」、さらに「条件」があるとし、つぎのように整理している。

◆「なすべきこと」：

1. イノベーションの機会の源泉を徹底的に考えること。
2. 観念と知覚を総動員すること。
3. イノベーションはシンプルかつ焦点をしぼったものにする。
4. スタートは小さくすること。
5. 最初からトップをねらって行うこと。

◆「なすべきでないこと」：

1. 利口であらうとしてはならない。
2. 多角化してはいけない。
3. 未来のイノベーションをねらってはいけない。ねらうのは現在のイノベーションである。

◆「条件」:

1. イノベーションは仕事である。
2. イノベーターは自らの強みにもとづかなければならない。
3. イノベーションは経済や社会に影響を与えるものである。

これら3つの条件は自明でありながらも、無視されることがよくある。成功するイノベーターはリスク志向ではなく、リスクを最小化する保守的な人たちである。彼らが焦点を合わせるのにはリスクではなく、機会である。

「Ⅱ. 企業家精神の実践」:

本第Ⅱ部全4章では、イノベーションの主体たる制度（既存企業、公的サービス制度、ベンチャー企業）に焦点があわされて、企業家的マネジメントを中心に論じられ、企業家の役割と意思決定にも論及される。

「12. 企業家的マネジメント」は、本Ⅱ部のイントロである。既存企業、公的サービス制度、ベンチャー企業のいずれであれ、同じ企業家精神の原理すなわち企業家的マネジメントを土台とする。もとよりそれぞれに特有の問題があり、したがってそれぞれにかなった企業家精神実践の手引きを開発する必要がある。そしてつづく13~15の章が、それぞれに対応した具体的内容となっている。

「13. 企業家的事業」は既存企業をあつかった章であり、既存企業の企業家的な政策・実践、イノベーションの業績評価、組織、人事、なすべきでないことがとりあげられている。「14. サービス機関の企業家精神」はサービス機関をあつかった章であり、企業家的な政策、イノベーションの必要性がとりあげられている。「15. ニュー・ベンチャー」はベンチャー企業をあつかった章であり、市場に焦点を合わせる必要性、財務上の見通し、トップ・マネジメント・チームの構築、「自分が貢献できる場所はどこか」という創業者の問い、外部アドバイスの必要性がとりあげられている。

「Ⅲ. 企業家的戦略」:

本第Ⅲ部全4章では、イノベーションをいかに市場にむすびつけるかが論じられている。ここでのドラッカーによれば、最近「企業の戦略」(strategy in business)の語を付した書は多いが、「企業家的戦略」(entrepreneurial strategies)を論じたものはない。しかし企業家的戦略は、戦略とは異なる独特なものとして重要である。それは次の4つである。

1. 総力をもって攻撃すること
2. 手薄なところを攻撃すること
3. 「生態学的ニッチ」を確保すること
4. 製品、市場、産業の経済的特性を変えること

かくてこれら4つそれぞれが、つづく16~19章で詳述される。「16. 「総力をもって攻撃する」」では、まず「1. 総力をもって攻撃すること」の意味が説かれる。それは、新しい製品や市場でリーダー的地位の確立をめざすものである。この企業家的戦略では必ずしも大企業になる必要はないが、常に市場の支配をねらわなければならない。「17. 「手薄なところを攻撃する」」では、「2. 手薄なところを攻撃する」企業家的戦略として、「創造的模倣」(creative imitation)と「企業家的柔道」(entrepreneurial judo)のふたつがあげられる。創造的模倣はすでに

他者が行ったイノベーションを模倣し、それを超えるオリジナリティあるイノベーションにするものである。企業家的柔道は「柔よく剛を制す」、すなわち市場でリーダー的地位にある企業の手の届いていない小領域での優位を増やしていき、最終的にかかる市場全体でのリーダー的地位を獲得するものである。これら創造的模倣と企業家的柔道は「総力をもって攻撃すること」と同様、リーダー的地位の獲得をめざすものである。大きな市場や産業におけるポジショニングをねらう競争戦略である。

「18. 生態学的地位」では、「3. 「生態学的ニッチ」を確保する」企業家的戦略が説かれる。「生態学的ニッチ」は上記3つの競争戦略とは異なり、小さな市場や産業で実質的な独占を獲得することをねらいとする。競争にさらされることのない希少な市場でひっそりと存在するものであり、「閑所（当該市場で必ず通過しなければならないポジションを占める）戦略」、「専門技術戦略」、「専門市場戦略」の3つがある。

「19. 価値観と特性の変化」では、「4. 製品、市場、産業の経済的特性を変える」企業家的戦略が説かれる。これまでの企業家的戦略3つはイノベーションを導入することをねらいとするものだったが、この戦略はそれじたいがイノベーションである。事業ひいては経済活動における究極の目的たる「顧客の創造」を行うものである。「効用の創造」、「価格の設定」、「顧客の社会的・経済的現実への適応」、「顧客にとって真に価値あるものの提供」の4つがある。「効用の創造」は顧客にとっての効用を創造し、「価格の設定」は顧客が実際に買うものに対して価格を設定し、「顧客の社会的・経済的現実への適応」は購買力のない顧客のために分割払いを考案するなど顧客に対応し、「顧客にとって真に価値あるものの提供」は企業が提供するものは製品・サービスではなく顧客にとって価値あるものである。これらのことは、マーケティングにほかならない。すなわち企業家的戦略は顧客から出発すればするほど、成功のチャンスも大きくなるのである。

#### 「結論：企業家社会」：

ここでは、「イノベーションと企業家精神」の社会との関係が述べられる。「イノベーションと企業家精神」は、経済のみならず社会でも必要である。われわれが必要とするのは、「イノベーションと企業家精神」が安定的につづく企業家社会である。マネジメントが組織社会を統合する機関となったように、「イノベーションと企業家精神」が組織・経済・社会を持続させる統合的な活動とならなければならない。企業家社会において根本をなす問題は、われわれ自身の思考と姿勢にある。変化を正常とみなし機会ととらえ、柔軟性をもつてのぞみ、継続的に学習することを習慣化していかねばならない。そして変化しゆく現実を認め、既存制度を絶えず見直して修正と廃棄を行っていくことがもとめられる。企業家社会における人間一人ひとりごとり組むことになる課題は大きい。しかしそれは、機会として利用できるものでもある。

かくてドラッカーは、本書を次のようにむすぶのである。企業家社会の出現は、人類史の大きなターニング・ポイントである。少子高齢化のなかで今の福祉国家が生き残っていくためには、企業家経済が生産性を大きく向上させるしか手はない。ただし福祉国家はもはや未来ではなく過去のものである。企業家社会が福祉国家の後継者となるのだろうか、と。

以上が部ごとの概略である。ドラッカーは本書を、「イノベーションと企業家精神」の全貌と体系の提示を試みた最初の書、そしてその実践の書と位置づけていた。まさにかんりの意気込

みをもってあらわされたことが伝わってくる内容である。『マネジメント』（74）でのイノベーションの組織化（イノベーション的組織）という視点を継承しつつも、焦点はその具体的な実践にある。実に「イノベーション的組織」の語はみられず、意思決定にあたっての具体的なポイントを提示する内容となっている。戦略論と大きく交差してすすめられており、『成果をめざす経営』（＝『創造する経営者』（64）と全体的なムードが似ている。単なるハウツー本ではないとした点にドラッカーの矜持がみられるが、テクニカルな色彩も強い書である。豊富な事例と経験を交えてヴィヴィッドでわかりやすい反面、全体的な構成と展開では整理不足の部分も少なくなく、本書にはある種の読みにくさがある。推敲の余地がかなり残されているということであり、この点でも『成果をめざす経営』とイメージ的に重なる。ただし同書よりはかなり読みやすくなっている。

もとより本書はこれまでのイノベーションに関する考察を総括したものであるが、新たな展開もみられる。その最たるものが、既述のように『マネジメント』（74）で中核的な概念だった「イノベーション的組織」がなくなっていることである。この「イノベーション的組織」とは、およそイノベーション精神を制度化し、イノベーションの習慣をつくりだすものであった。それにかわって本書では、タイトルにあるように「イノベーション」と「企業家精神」のふたつが中核的かつ最上位の概念としてかかげられている。これまで彼のイノベーション論では、「企業家精神」をここまで高く位置づけることはなかった。イノベーション論の体系書たる本書において、唐突にはじめて示されたのである。実に両概念はそれぞれ別に論じられる一方、しばしば「イノベーションと企業家精神」としてワン・セットで論じられることもある。両概念は同格として並列的にあつかわれているのであるが、その違いはあいまいである。というのも、そもそも「企業家精神」概念が明確に定義されていないからである。論理的に構成するのであれば、どちらか一方を最上位概念、他方を下位概念に区別した方が明快である。一般的には「イノベーション」を最上位概念、「企業家精神」を下位概念とするかと思われる。なぜこのように最上位概念をふたつにしたのか。本書を読むかぎり、その意図はまったく不明である。この点は、本書を読みにくくしている根本的な原因といってよい。

なお、これは本論の3部構成にかかわってくる問題でもある。ドラッカーは「目的的なイノベーション」、「企業家的マネジメント」、「企業家的戦略」の3つが一体となって「イノベーションと企業家精神」ができあがるとし、それぞれが「Ⅰ. イノベーションの実践」、「Ⅱ. 企業家精神の実践」、「Ⅲ. 企業家的戦略」で論じられる。Ⅰ部とⅡ部は「イノベーション」と「企業家精神」そのものであるが、「Ⅲ. 企業家的戦略」の位置づけについての言及はなく、明快さに欠けるのである。

また本書では、「知識」とイノベーションの関係への大きな言及がみられた。イノベーションの機会のための7つの源泉のひとつとして、「知識」をあげるのである。知識にもとづくイノベーションは企業家精神の「スーパー・スター」であり、一般にいわれるイノベーションそのものであるとしている。既刊書でみられた「社会的イノベーション」と「技術的イノベーション」の二分法と前者の重視は、本書でも変わらない。イノベーション論が、イントロで「経済」との関係（企業家経済）、結論で「社会」との関係（企業家社会）がとりあげられており、つまりは「経済」ではじまり「社会」で締める形となっている。これも「社会的イノベーション」ひいては「社会」を重視した証左にほかならない。さらに本書をむすぶ一文は企業家社会を福祉国家の後継者として期待するものとなっており、本書がイノベーションを通じた社会論の書でもあ

ることを如実に物語っている。

その他目を引く点として、本書ではイノベーションの定義といえるものがいくつか登場していることがある。代表的なものとして、たとえば以下がある。

「イノベーション」とは、技術的というよりは経済的あるいは社会的な用語である。J.B. セイが企業家精神とは資源を成果に変えるものと定義したように、イノベーションは定義できる。あるいは近代経済学者のように、供給よりも需要に関する用語である。すなわちイノベーションとは、資源を消費者が享受する価値と満足に変えるものである。」(文献② p. 33, 掲載邦訳 52 頁)

「イノベーションとは、体系的に組織された合理的仕事である。しかし観念よりも知覚のものである。イノベーターが見聞きすることは、しっかりした論理的分析に付されなければならない。」(文献② p. 50, 掲載邦訳 79 頁)

「イノベーションとは、市場や社会における変化である。顧客には生産物の豊富化を、社会には富の生産能力の増大をもたらし、価値と満足の高度化をもたらすものである。」(文献② p. 252, 掲載邦訳 424 頁)

以上、『成果をめざす経営』(64)～『イノベーションと企業家精神』(85)までをみてきた。多元的知識社会論へと社会観がリニューアルされ、マネジメントの決定版『マネジメント』(74)があらわされたことによって、後期ドラッカーひいてはドラッカー生涯の思想体系が確立した時期である。これまでの前期ドラッカーに比して「変化」にいかに対応してゆくのが大きく問われる内容となっており、イノベーションについてはその具体的実践に関する考察の進展がみられた。そしてそれを総括し体系化したものこそ、『イノベーションと企業家精神』(85)であった。したがって、この時期はイノベーション論の展開と体系化の段階といえることができる。

#### IV. イノベーション論のその後

(『マネジメントのフロンティア』(86)～『ネクスト・ソサエティでの経営』(2002))

『マネジメントのフロンティア』(=『マネジメント・フロンティア』)(86)：

本書は1981～1986年の間に執筆された多様な論考からなる論文集であるが、冒頭のインタビューと「あとがき」をふくめて、共通するテーマのひとつに「変化は機会である」ことがあげられている。変化は脅威とみなされがちであるが、何か新しく良いことをする機会として利用する必要があるとするのである。イノベーション論として注目されるのは、冒頭の「インタビュー：広範な知性のもち主との対話」、「2 アメリカの企業家的雇用創出マシン」、「30 イノベーション的組織」、「あとがき：社会的イノベーション — マネジメントの新領域」である。このうち「2 アメリカの企業家的雇用創出マシン」は、すでにみた『イノベーションと企業家精神』(85)の「イントロダクション：企業家経済」を要約したような内容である。

「インタビュー：広範な知性のもち主との対話」では、前著『イノベーションと企業家精神』をもとに、イノベーションに関する問答が行われている。まずドラッカーは、企業家を「資源に新たな富を生み出す能力を与える者」と定義する。そして、およそ次のようなことを述べている。アップルのウォズニアックとジョブズが企業家の典型的な成功とみなされてきたが、こ

れまで自分（ドラッカー）は彼らはうまくいかないといってきた。というのも、彼らには規律（discipline）がないからだ。成功している企業は自らマネジメントを学ぶか、外部からマネジメントを導入している。しかしジョブズは基本的な知識とそれを応用する意思が欠けているという点で規律がない。彼らふたりの成功はあまりにも早くて安易だったため、基本的なことがわかっていないのだ。私の『イノベーションと企業家精神』はそうした基本的なことのために書いたものなので、読んでみてほしい。30年前の『マネジメントの実践』（＝『現代の経営』）でマネジメントをひとつの規律としてだれもが学べるようにしたが、この本も「イノベーションと企業家精神」をやはりひとつの規律としたのである。ここで書かれている企業家社会が到来したのは、ベビー・ブーマーという人口過剰世代の存在や、ハイテクがブームとなったことで企業家のための制度環境が整ったこともある。しかしもっとも重要なのは、第二次世界大戦後にマネジメントが発見されたことである。企業家社会の到来によって多大な変化をもたらされ、変化に適応することが社会的に必要となった。イノベーションが様々な領域で起こり、変化に適応できなければ社会の存在じたいが危うくなるだけとなったのである。

「30. イノベーション的組織」<sup>8</sup>では、企業の規模にかかわらず、イノベーションに成功するには単なる経営管理とは異なる手法が必要であるという。そしてイノベーション的な企業はイノベーションの何たるかを理解しているとして、およそ次の点をあげている<sup>9</sup>。

- ①イノベーションはアイデアから生まれるが、そのほとんどが日の目をみないこと、したがって実際にとり組む前に何をすべきかを徹底的に検討することを知っている。
- ②イノベーションとは顧客にとっての新しい価値や満足の創造であること、したがって市場や顧客への貢献によってイノベーションを評価することを知っている。つまり技術的イノベーションと同様に社会的イノベーションを重視するのである。
- ③イノベーションのアイデアのほとんどが予想外のところから生まれることを知っている。
- ④イノベーションの実現は容易でないため、それなりの規模の成功をもたらすものでなければならぬことを前提にして、はじめて最低限必要な労力と予算が決まることを知っている。したがってイノベーションにとり組むにあたって、研究開発予算からはじめない。生き残りにどれだけのイノベーションが必要かを画定することからはじめ、予算は最後に決める。
- ⑤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。
- ⑥イノベーションのためのアイデアがいかにすばらしくても、ほとんどが成果にむすびつかないことを知っている。そこでイノベーションに関する業務と既存事業を別にあつかう。イノベーション的な企業の典型は、事業予算とイノベーション予算を別立てにしている。

イノベーション的な企業は、これらイノベーションに関する業務を厳密にコントロールする。彼らが話題にするのは「創造性」という浮ついた言葉ではなく、仕事と自己規律（self-discipline）である。イノベーションに関するプロジェクトの内容を問い、陳腐化したものを廃棄する仕組みを構築している。われわれが直面している現代という時代は、かつてないほどイノベーションの必要性和機会に恵まれている。ここでもっとも必要とされるのは、イノベーション的組織の姿勢と方針、そして実践なのである。

「あとがき：社会的イノベーション — マネジメントの新領域」では、まず科学技術とはほとんど無縁の「社会的イノベーション」こそが、社会と経済、さらに科学技術そのものに対して甚大な影響を与えているという。そして数多くの社会的イノベーションのなかから、①技術研究

所、②ユーロダラーとコマーシャルペーパー、③大衆と大衆運動、④農場指導所、⑤体系化された機能と規律としてのマネジメント、の5つがとりあげられてくわしく説明されている。

しかし最後に重視されるのは、「マネジメント」にほかならなかった。ドラッカーは次のようにいう。結論としていえるのは、20世紀の社会的イノベーションは経営管理者の果たすべき仕事であり、マネジメントこそがその主体たる役割を担うということである。これはいつの時代もそうだったわけではなく、まったく新しいことである。19世紀はアメリカ憲法や社会保障など偉大な社会的イノベーションの時代だったが、その担い手は政府であって、民間にできることは発明など技術的な発見だった。ところが20世紀になると、なぜか政府は有効な社会的イノベーションを実現することができなくなってしまった。したがっていまや社会的イノベーションの担い手となったのは民間である。社会的イノベーションは政治的行為から経営管理者の果たすべき仕事となったのである。かつての社会的イノベーターのように何をなすべきかがわかっている経営管理者は、まだほとんどいない。しかし社会的イノベーションがマネジメントの新領域となったことだけははっきりしている、と。

本書は『イノベーションと企業家精神』(85)と執筆時期が重なっていることもあり、すでに指摘した「2 アメリカの企業家的雇用創出マシン」以外にも、同書と重複する記述が散見される。しかし『マネジメント』(74)でイノベーション論の中核的概念だった「イノベーション的組織」は『イノベーションと企業家精神』で姿を消していたが、本書で1章を設けて大きく論じられている。同章のもととなった論稿が1982年のものだからである。基本的な内容的は『マネジメント』と変わらないが、本書のほかの箇所では「イノベーションと企業家精神」あるいは「企業家精神」の枠組みで論じているところもあり、錯綜している。論文集であるがゆえのことである。

その他「技術的イノベーション」と「社会的イノベーション」の二分法と後者の重視も、これまでと変わらない。ただし「あとがき」にみられるように、社会的イノベーションにおけるマネジメントの意義を強調する点が新たにくわわっている。その他、「12 現代の予言者：シュムペーターかケインズか」で、シュムペーターとケインズを対比しつつ、前者の動態的経済観やイノベーションの有効性、ドラッカー自らも前者の立場にあることが明示されている。

『新しい現実』(89)：

本書は、書名そのままに「新しい現実」をあつかったものである。今後「現実」となる問題を明らかにするものであって、未来論の書ではないという。独自の歴史認識にもとづきながら、大きくは政治と政府、経済と地球環境、知識社会に関する時事的な評論がくり広げられている。ヴィヴィッドで刺激的な内容であり、リアル・タイムで読んだ者にとってはなおさら刺激的で興味をそそられただろう。これまでのドラッカーの流れからすれば、後期の起点『断絶の時代』(69)での問題意識に対する20年後の定点観測といった感が強い。イノベーションそのものは大きくとりあげられておらず、イノベーション論としてはあくまでも部分的な言及にとどまっている。

目を引く言及があるのは、「15. リベラル・アートとしてのマネジメント」<sup>9)</sup>と「結論 分析から知覚へ、新しい世界観」である。前者では「マネジメントと企業家精神」の小見出しで、イノベーションと企業家精神をふくむにいたったことがマネジメントの重要な発展だという。「マ



マネジメント」と「企業家精神」は対立するのではなく同時に必要なもので、互いに調整され、ともに機能しなければならない。企業とNPOを問わず、既存の組織はイノベーションがなければ衰退し、新規の組織はマネジメントがなければ崩壊する。今ふたたびはじまったイノベーションの時代にあつて、重要なのは社会的イノベーションである。イノベーションと企業家精神はもはやマネジメントの一部として、あらゆる組織に適用される。そしてそのための体系として、ここでは『イノベーションと企業家精神』（85）の参照がうながされている。

「結論 分析から知覚へ、新しい世界観」では「情報の社会的影響」の小見出しで、情報技術が社会に与える影響として企業家精神の爆発的増加があげられている。企業家精神の波は現在のものをふくめて歴史上4回あつたが、いずれも技術的イノベーションと同じく社会的イノベーションが重要であつたとされる。その他、経済観について次の記述がある。企業家精神や発明とイノベーションはマクロ経済からは独立しており、マクロ経済が主で企業家精神や発明とイノベーションが従というよりも、その逆である。そのかわりで、今日の経済学が機能するため統合しなければならない領域<sup>1)</sup>のひとつとして、企業家精神とイノベーションがあげられている。

#### 『非営利組織の経営』（90）：

本書は後期ドラッカーの起点『断絶の時代』（69）以来、多元的知識社会を構成する制度のひとつとして強調されてきたNPOのマネジメントを一書にまとめたものである。マネジメントの手法そのものは既刊書と基本的に変わらず、それらをNPO向けにアレンジしたものと見える。やはり変化の時代が前提となっており、当然ながらイノベーションのアプローチもふくまれている。NPOにとってもっと重要な「使命」も変化していくべきものとされ、イノベーションの必要性が強調される。NPOを効果的に運営していくのに必要なのは、改善とイノベーションのための戦略なのである、と。

「第1部 使命が第一：リーダーの役割」の「2. リーダーシップとは悪天候下での仕事である」では、『イノベーションと企業家精神』（85）にそつて、まず変化をおそれず機会にしなければならないという。そしてイノベーションの機会となる変化を察知する体制を構築する。予期せぬ成功や人口構造の変化、社会的な意識の変化をとらえて機会にできるよう、体系的なイノベーションを組織内に組み込むのである。その手順は、①機会に目を向ける体制をつくる、②変化に対して用心しすぎて守りに入らないよう気をつける、③新規事業は既存事業と別組織にする、④機会をものにす人材、すなわちリーダーなどの人材を戦略的に組み込む、である。

また「第2部 使命から成果へ：マーケティング、イノベーション、資金源開拓のための効果的な戦略」の「2. 勝つための戦略」では「イノベーションの仕方」との小見出しで、具体的な手法が説かれている。NPOでは、アイデアはあつてもそれを成果にむすびつける能力に欠けることが多い。つまりイノベーションの戦略が必要である。絶対確実な戦略として、「うまくいっているときこそ、組織を見直し変革する」がある。うまくいっているときこそ、まさに「もっと改善できないか」と問うべきときである。うまくいっている分野を改善し、変革するのである。これはトップの責任である。トップは変革をもとめて組織の外部をみつめ、内部を注視し変革へのヒントをさがす。かかるヒントは概して予期せぬ成功であるが、その意義をくみとることがポイントである。こうした変化を機会としてとらえ、その任に最適な人材をあて、適切なマーケティング戦略すなわち「われわれがやろうとしている本当のことは何か」を考え

るのである。ニッチ市場を開拓する可能性にも目を向けるべきである<sup>12</sup>。

その他、イノベーションの語が部分的に集中して散見される。体系的廃棄の考え方も登場している。本書はイノベーションのテクニカルな言及に徹しており、社会的イノベーションと技術的イノベーションの語はみられなかった。

『未来への経営』(=『未来企業』)(92)：

本書は1986~1991年の間に執筆された多様な論考からなる論文集であるが、最初からエグゼクティブの世界としての経済と経済学、人、マネジメント、組織をあつかうことが意図されていたという。そして各章には2つの目的、すなわち急速に変化しゆくエグゼクティブの世界を説明すること、また彼らエグゼクティブを行動に駆り立てるとともに有効な道具を提供することがあるとする。これまでエグゼクティブの世界は常に乱気流下にあったが、ここ数年来その度合いは増しており、今後その傾向はつづくとする。このように本書も激しさ増す変化を前提しており、イノベーションとその関連語もそれなりに登場している。もとより論文集であるがゆえに、登場する箇所には多寡がある。

イノベーションそのものを大きくとりあげているのは、「あとがき：1990年代とその先」<sup>13</sup>である。原文およそ31頁とあとがきとしてはかなり長めのものであるが、「変貌する世界経済」「知識社会」が説かれたのち、「イノベーションと企業家精神」「エグゼクティブ自身の有効性」という流れでとりあげられている。ここでは知識社会の経営管理者にとって決定的に重要な問題として、イノベーションと企業家精神が論じられている。その大要は、以下のごとくである。

長らく無視されてきたイノベーションと企業家精神がふたたび前面にあらわれるようになったのは、ここ15~20年のことである。もとより社会的イノベーションと技術的イノベーションはいずれも重要である。かつての19世紀後半の同様の時代とは異なり、現代は既存制度がイノベーションする仕方を学ばねばならない。さもないと、社会状況はかなり厳しくなってしまう。しかも知識社会たる現代において知識は急速に変化し陳腐化するがゆえに、これからもイノベーションの仕方を学ばなければならない。われわれはマネジメントの実践と同じく、企業家精神の実践には法則と知的基盤があることを知っている。

イノベーションとはイメージと異なり、天才のひらめきとはほとんど関係がなく、しっかりした体系的な仕事である。依拠するのは、いわゆる「体系的廃棄」(organized abandonment)である。すなわち新しくより良いものをえるために、古くて陳腐化したもの、もはや生産的でないものを組織的に捨て去ることである。またイノベーションが天才のものでないならば、必ずしも技術的なものである必要もない。イノベーションでカギを握るのは3年ごとに腰をすえて、製品、サービス、技術、市場、流通チャネルといった企業のあらゆる側面について存否をかけて体系的に検討することである。その結果、若干の変更ですむこともあれば企業全体を再編することもあるが、重要なのは「何かをすること」である。そしてそのときこそが、組織にとってイノベーションの好機である。

体系的なイノベーションを行うには、変化を機会とみる意思が必要である。イノベーションそのものが変化を生み出すことはまずなく、あくまでも変化を利用することによってイノベーションは成功するのである。ここでドラッカーは『イノベーションと企業家精神』(85)での主張をふたたびとりあげる。イノベーションの機会のための7つの源泉が述べられ、そのうちとりわけ有用なのは「予期せざるもの、すなわち予期せざる成功や失敗、想定外の出来事」である

が活用されていない現状が強調されている。

そして次のようにむすんでいる。イノベーションとは結局、仕事である。イノベーションに向けていかに仕事を組織するかは、個々の企業の問題である。しかし今ではいかなる企業であれ、体系的な企業家精神と目的的なイノベーションに向けて自らを組織化できるようになっている、と。

また「2. 経済理論の貧困」では、次のようにいっている。「いまやわれわれは富の源泉がとりわけ人間的なもの、すなわち知識であることを知っている。既知の課題に知識を応用すれば、これは「生産性」の問題となる。新しい課題に知識を応用すれば、これは「イノベーション」となる。これらふたつの目標（goals）に到達できるようにするものは知識だけである。」（文献⑤ p. 26, 掲載邦訳 32-33 頁）

「37. 効果的な研究開発のための10のルール」では、その5番目として、研究開発は改善、管理的イノベーション（managed innovation）、イノベーションの3つの活動からなるとする。改善はすでに「成功しているものをさらに良くすることを目的とするものである。管理的イノベーションは新しい製品・プロセス・サービスを利用して、さらに新しい製品・プロセス・サービスを生み出すこと、すなわち「成功した新製品を次の新製品のふみ台にする」ものである。イノベーションは、「社会や経済、人口動態、技術の変化を機会として体系的に利用すること」（文献⑤ p. 283, 掲載邦訳 348 頁）である。これら3つはそれぞれ異質で相互補完的であり、同時にそれぞれを遂行することこそ、研究開発を効果的ならしめるポイントだとしている。また10のルールの10番目で研究開発の評価が述べられ、改善と管理的イノベーションは量的評価が行いやすいがイノベーションには質的評価も必要と指摘している。

その他、「企業家精神とイノベーションすなわち本質的には知識労働を、体系化する必要がある」（文献⑤ p. 329, 掲載邦訳 410 頁）といった記述や、「企業家精神の爆発」（entrepreneurial burst）、「現在の企業家時代」（the current entrepreneurial period）といった語がみられた。「社会的イノベーション」と「技術的イノベーション」の二分法、体系的廃棄などこれまで通りであるが、本書でとくに目を引くのは知識社会とイノベーションの関係に言及している点である。

### 『ポスト資本主義社会』（93）：

ソ連崩壊を受けて著わされた本書は、その後の世界を「ポスト資本主義社会」として描き出すものである。それは社会主義でも資本主義でもない「第三の道」としての「新しい社会」であり、ドラッカー本来の政治的社会論に回帰したものにはほかならない。のみならず本書は「マネジメント」をはじめとして、これまでの主要論点が洗練され包括的な形でまとめあげられており、ドラッカー生涯の集大成たる内容をほこってもいる。直接的には後期の起点『断絶の時代』（69）での問題意識すなわち多元的知識社会に対するさしあたりの解答を提示しているが、それのみにとどまらないのである。その充実ぶりは、まさにドラッカー思想の頂点にあるとってよい。

大きくは社会・政治（polity）・知識の三領域で論じられているが、前提としてあるのがやはり変化である。本書では『新しい現実』（89）のように独自の歴史認識にもとづいて、現在が歴史的な転換期（transformation）にあることが強調されている。ここでイノベーションそのものは大きくとりあげられていないが、歴史的な転換にかかわるポイントと位置づけられ、しばしば登場している。特筆すべきは、多元的知識社会における最重要課題たる「知識の生産性向上」

問題での言及である。大要をまとめれば、以下のごとくである。

今や経済資源は、伝統的な労働・土地・資本から知識へとますます移行している。既存経済学とは異なる「知識の経済学」が必要であるが、いまだ生み出されてはいない。経済資源としての知識を応用して新しい知識にするには、3つの方法がある。「改善」(Kaizen) すなわち生産工程・製品・サービスに知識を応用して絶えず改良していくこと、「開発」(exploit) すなわち生産工程・製品・サービスに知識を応用して新しく別なものにすること、そして「イノベーション、つまり知識を新知識の生産のために応用すること」(文献②⑥ p. 190, 掲載邦訳 313 頁)である。

これを組織とマネジメントの問題としてみれば、次のようになる。コミュニティなど「安定を維持する制度」と異なり、ポスト資本主義社会における組織は「不安定をもたらす制度」(destabilizer)である。すなわち仕事や道具さらに知識そのものに知識を適用するのが組織の機能であって、常に変化とイノベーションをもたらすよう編成されねばならない。つまり今日の組織は、「変化のマネジメント」(the management of change)を自らの内に組み込まなければならない。そのためには既存のもの組織的廃棄とともに、新しいものを創造する能力として改善、開発、イノベーションの3つを組み込む必要があるのである。

さらに知識や知識経済、知識社会に関する記述について、本書では次のようなものがみられた。「今や価値は、仕事への知識の適用たる「生産性」と「イノベーション」によって創造される」(文献②⑥ p. 8, 掲載邦訳 32 頁)、「…どんな「新しい」知識が必要か、その知識は可能か否か、その知識を有効化するには何が必要かを明確にするために、今や知識は体系的かつ目的をもって適用されるようになってきている。換言すれば、知識は体系的なイノベーションに適用されるようになってきている。」(文献②⑥ p. 43, 掲載邦訳 87-88 頁)、「現代経済すなわち変化とイノベーションの経済では、「利潤」なるものは存在しないことが今のわれわれにはわかっている。」(文献②⑥ p. 81, 掲載邦訳 148 頁)

みられるように、知識とイノベーションの関係、ひいては「知識の生産性向上」問題解決に向けてイノベーションが中核的な役割を果たすとの認識が示されている。

その他、本書では、社会的イノベーションと技術的イノベーションの二分法、体系的廃棄などはやはりこれまで通りであるが、技術的イノベーションについては technical innovations と表記している。これまでの technological innovation とは異なるが、その意図は定かでない。過去の記述にこだわらない「文筆家ドラッカー」ならでの記述ということであろうか。またイノベーションを論じるに際しては、『イノベーションと企業家精神』(85)への参照を幾度となくもとめている。これまでと同様ながら、その多さが他書を圧倒している。一方これまでの書と違って、「企業家精神」の語がまったく登場していない。この点は奇異である。なお本書では、国家や国際レベルでのイノベーションや体系的廃棄ということも強調されている。

『大変革期の経営』(=『未来への決断』)(95) :

1991～1995年の間に執筆された多様な論考からなる論文集であるが、そこにはひとつのテーマすなわち「すでに起こってしまってもとには戻せない変化」があるという。この変化はエグゼクティブが行動する際の土台であり、かくて本書は彼らが未来をつくりあげていくにあたって「やれること」と「やらねばならないこと」をとりあげているとする。このように本書も変化を前提するとともにあつかったものであるが、イノベーションそのものへの言及はあまりない。それらあまり多くない言及にしても、内容的には『ポスト資本主義社会』(93)とほぼ同じと

いったものが少なくない。そのなかで社会的イノベーションと技術的イノベーションの二分法や、知識とイノベーション、「変化のマネジメント」を組織内に組み込むことなどが言及されている。

それ以外では、イノベーションの評価の重要性、今日のイノベーションが自らの産業やプロセスの外部から生起すること、NPOが高度にイノベーション的になっていることが指摘されている。またイノベーションの語こそ使用していないが、「廃棄」や「予期せざる成功と失敗」など『イノベーションと企業家精神』(85)での手法を述べている箇所もある。

その他目を引く点としては、「21. 社会転換の世紀」では来たる21世紀も当分は社会転換の時期はつづくとし、最優先でとり組むべき課題を6つにまとめている。そして20世紀が社会転換の世紀であるならば、21世紀は「社会的・政治的イノベーション」の世紀となる必要があると結論づけていることがある。これは政府の再生をとりあげたなかでのものである。なお企業家精神、イノベーターの語がわずかに登場していることが認められる。

『P.F. ドラッカー・中内功 往復書簡① 挑戦の時』、

『P.F. ドラッカー・中内功 往復書簡② 創生の時』(97)：

本書は、1994年9月～1995年3月にわたるドラッカーとダイエー創業者・中内功の手紙でのやりとりを著書化したものである。問答形式によってドラッカーの考えが明確に引き出されているのが最大の特長であり、きわめて貴重である。往復書簡①冒頭に1995年3月11日執筆の「序文」(preface)が付されているが、ここでは共産主義とソ連の崩壊がはじまったこの10年間にあった重要な経済変化5つが指摘される。そして本書の対話でとりあげたのは、これらの変化が国、社会、企業、企業のエグゼクティブや専門家をはじめとする一人ひとりにとって、何を意味するかであったと述べられている。やはり本書でも変化が問題とされているが、イノベーション論として大きくとりあげられているのは「4 企業家精神とイノベーションへの挑戦」である。

同所で中内は今日の日本でイノベーションの担い手たる企業家が減少していることを憂い、イノベーションを活発化する基盤整備の方策は何か、また経済発展にもなってイノベーションそのものが起こりにくくなるのではないか、起こすならばどこがあるか、を問いかける。これにこたえてドラッカーは、今後5～10年間に日本のみならず先進国の大企業はみなイノベーションを学ぶ必要があるとする。これまで日本は「創造的模倣」(creative imitation)すなわちすでに成功しているものをさら良くすることで成功してきたが、それだけでは未来はない。既存企業の外部で新事業を起こす企業家が必要なのはもちろん、既存企業もイノベーションを起こす能力を身につけなければならない。そのための方法論は『イノベーションと企業家精神』(85)にある。ポイントとなるのは若い人たちであり、大企業は彼らをうまくマネジメントできるようにならなければならない。これらのことは日本にかぎった話ではないが、日本では難しい部分もあるとしている。

ほかに企業はイノベーション的でなければならない、すなわち変化を利用するために変化を通常として歓迎すべきである、そのためには組織的廃棄(organized abandonment)を組み込む必要があるといった記述もある。表現はやや異なるものの、これまでの書と基本的主張が変わるところはない。しかし、これに関連して変化について次のように述べている。かつて変化は例外的なもののみなされていたが、今日では当たり前になるものとして意識されるようになって

た。変化について変わったのは、この「変化の意識」(awareness of change)である。ドラッカーはかかる変化への注目から、『生態学のビジョン』(=『すでに起こった未来』)(93)での自らの「変革と継続のバランス」(the balance between change and continuity)<sup>14</sup>への関心とその後のマネジメントについて語っている。

なお企業家精神の何たるかについて、次のように述べている。「…既存の組織にイノベーションを構築することはできるが、企業家精神を構築することはできない。企業家精神とは、個人の問題である。たとえば、イノベーションを起こしたいという欲求や実際に起こす能力は組織から与えられるのではなく、個人の内面から生じるものである。」(文献<sup>29</sup> p. 57, 掲載邦訳・① 139頁)。その他、イノベーターの語も散見された。

『21世紀へのマネジメントの挑戦』(=『明日を支配するもの』)(99)：

本書は明日の課題として、生死を分かち決定的に重要な問題だけをあつかっているという。19世紀半ばの第二次産業革命、大恐慌、第二次世界大戦よりも根本的に変化する転換期にわれわれはあり、本書はそのための行動へのよびかけでありマネジメントの書であるとする。このように本書も変化を問題とするものであり、イノベーションへの言及もそれなりにある。しかし本書でもっとも注目されるのはイノベーション論そのものではないが、関連して新たに「チェンジ・リーダー」(change leader)なる変革主体が説かれていることである。その大要をまとめれば、以下のごとくである。

変化をマネジメントすることはできないが、先んじることはできる。変化が常態化している今日において生き残れるのは、変化をリードする「チェンジ・リーダー」である。チェンジ・リーダーは変化を機会としてとらえ、適切な変化をみつけて効果的なものにする術を知っている。マネジメントにとって21世紀の中心的課題は、こうしたチェンジ・リーダーの組織を構築することである。

「今日「イノベーション的組織」について多くのことが語られている。しかしイノベーションを受け入れやすい組織、イノベーションのための組織をつくれれば、チェンジ・リーダーになるというわけではない。それはむしろ混乱をまねくだけかもしれない。というのもチェンジ・リーダーとなるために必要なのは、新しいことをする意思と能力のみならず、すでになされたことを変える意思と能力だからである。したがってチェンジ・リーダーには、現在を未来へと創造する政策が必要である。」(文献<sup>31</sup> p. 74. 掲載邦訳には訳なし)

チェンジ・リーダーのための政策は、①組織的廃棄 (organized abandonment)、②継続的改善 (continuing improvement<sup>15</sup>: カイゼン)、③成功の開発 (exploitation of success)、④イノベーションである。②継続的改善と③成功の開発は積み重ねによって、やがて④イノベーションとなる。④イノベーションそのものがチェンジ・リーダーになるという心構えを組織に植えつけ、変化を機会とみなすようにするものである。

他方、チェンジ・リーダーにありがちな陥穽には、①現実にマッチしないイノベーションを行うこと、②面白いだけの「新奇さ」と価値を生む真の「イノベーション」を混同すること、③ただ動いているということと中身のある行動を混同することである。

かくてドラッカーは、チェンジ・リーダーは変化のみならず継続性にも意を払い、両者をバ

ランスさせるべきことをも指摘する。そして激しい変化の時代にある現代において、未来とは自らの手づくりあげていくものだとすることを強調するのである。

その他、イノベーションに関する基本的な主張には、これまでと大きく変わることはない。『新しい現実』(89)で言及されていたように、「マネジメントと企業家精神」は同じ職務のふたつの側面でしかないと言われ、両者の表裏一体性も強調されている。マネジメントの仕方を学ばない企業家は永続しえないし、イノベーションの起こし方を学ばないマネジメントは永続しえない、とするのである。ただし本書ではマネジメントのパラダイム転換が大きくうたわれており、「マネジメント」概念がイノベーションを織り込んだものとして今まで以上に際だってみえる。また社会的イノベーションの語は登場していないが、技術的イノベーションはわずかにみられた。「社会的企業家」(social entrepreneurs)の語も、管見では1ヵ所確認できた。知識社会における最重要課題「知識労働(者)の生産性向上」については大きく1章を設けており、向上のための主要6条件のひとつとしてイノベーションへの言及もある。イノベーションを継続して行うことが知識労働者の仕事の一部であり、課題と責任であるとするのである。

『ネクスト・ソサエティでの経営』(=『ネクスト・ソサエティ』)(2002)：

本書は1997～2002年の間に執筆された多様な論考からなる論文集であり、事実上の絶筆である。ネクスト・ソサエティ＝「次に来る社会」の様相を論じているが、当時ホットな話題だったIT革命<sup>16</sup>の影響と意義を論じるなど、やはり急激な変化があつかわれている。ただしかかる変化について、イノベーションの語をまったく用いていないところもそれなりにみられる。

イノベーション論としてあるのは、「第Ⅱ部 ビジネス・チャンス」「7. 企業家とイノベーション」<sup>17</sup>である。同章はドラッカーへのインタビューをまとめたものであるが、各国における企業家精神とイノベーション、企業家の陥りやすい罠、大企業における企業家精神とイノベーション、「経済的企業家精神」(economic entrepreneurship)よりも重要性を増す「社会的企業家精神」(social entrepreneurship)、政府における企業家精神とイノベーションといったことがとりあげられている。

また「第Ⅱ部 ビジネス・チャンス」の「9. 金融サービス：イノベーションか死か」では、ロンドンのシティが世界の金融センターとして復興を遂げたことから、世界の金融サービス業の成長と変化が述べられ、これからの発展のために新しいイノベーションの必要性が説かれている。

ほかに本書で目を引くのは、組織は生き残るために「チェンジ・エージェント」(change agent)なる変革主体にならねばならないと主張されていることである。そのために必要なのは①組織的廃棄(the organized abandonment)、②継続的改善、③成功の利用、④イノベーションであり、ポイントは変化を機会とみる心構えを組織全体に植えつけることであるとしている。まさに前著『21世紀へのマネジメントの挑戦』(=『明日を支配するもの』)(99)での「チェンジ・リーダー」そのままである。したがって「チェンジ・エージェント」と「チェンジ・リーダー」は同義のようであるが、真意は定かでない。しかもインタビューをまとめた「第Ⅰ部 情報社会」の「5. ニュー・エコノミー、いまだ到来せず」<sup>18</sup>では、「チェンジ・リーダー」の語を使用しており、混乱がみられる。

技術的イノベーションと社会的イノベーションの語については、ドラッカー自身が用いているところは本書では確認できなかった。もとより語こそ使用していないものの、かかる認識が

前提となっていることは明らかである。

以上、『マネジメントのフロンティア』(86)～『ネクスト・ソサエティでの経営』(2002)までをみてきた。イノベーション実践の体系書『イノベーションと企業家精神』(85)後であり、理論や主要な部分を同書に負っていることがこの時期のほぼすべての書でドラッカー自身によって述べられている。また変化もマネジメントの対象であるとの認識がさらに強調されるようになり、マネジメント概念そのものの変容も相まってイノベーションの位置づけはさらに高められていることがわかる。ただし『明日への道標』(=『変貌する産業社会』)(57)で前期ドラッカー最重要のキー・ワード「秩序」として位置づけられたほどのインパクトはない。

『イノベーションと企業家精神』(85)後の時期としてまとめれば、最晩年にいたって「チェンジ・リーダー」、「チェンジ・エージェント」なる新たな変革主体が提唱されていることが刮目される。しかし、これまでの著書間の展開において青天の霹靂といえるほどあまりにも唐突すぎて脈絡がなく、容易にその意義を見定めることはできない。この点をのぞけば『イノベーションと企業家精神』を超える展開はないため、この時期はおよそイノベーション論のその後の段階ととらえることができる。

## V. 整理と検討

イノベーションとその関連概念の展開について、4つの段階すなわち(1)『経済人の終わり』(39)～『新しい社会』(=『新しい社会と新しい経営』)(50)、(2)『マネジメントの実践』(=『現代の経営』)(54)～『明日への道標』(=『変貌する産業社会』)(57)、(3)『成果をめざす経営』(=『創造する経営者』)(64)～『イノベーションと企業家精神』(85)、(4)『マネジメント・フロンティア』(86)～『ネクスト・ソサエティ』(2002)、として整理してきた。改めてこれら4つの段階をまとめると、(1)前段階、(2)本格化と中核化の段階、(3)展開と体系化の段階、(4)その後の段階、とすることができる。以上についてポイントを大きく整理しなおし、全体的な展開と様相を明確化していこう。

### (1) 前段階(『経済人の終わり』(39)～『新しい社会』(50)):

最初期の『経済人の終わり』(39)～『新しい社会』(=『新しい社会と新しい経営』)(50)までは「経営学者ドラッカー」の誕生前であり、政治的社会論を展開していた。それは「新しい社会」への変革をめざすアプローチであったが、崩壊しつつある旧秩序にかわる新秩序の建設をとらえる点で秩序論であり、その立場は保守主義にもとづくものとされる。経済についてはシュムペーターの動態的経済観にもとづいていたが、当初はイノベーションへの視点は垣間見える程度でしかなかった。明確にあらわれるようになったのは、『新しい社会』においてである。「産業秩序」の名のもとに、同書でそれまでの政治的社会論が「新しい産業社会」論として集成された。そしてかかる社会観をベースにして、次著『マネジメントの実践』(=『現代の経営』)(54)でイノベーションが本格的に論じられるところとなったのである。

### (2) 本格化と中核化の段階(『マネジメントの実践』(54)～『明日への道標』(57)):

『マネジメントの実践』(=『現代の経営』)(54)で企業の経営管理実践論が説かれ、「経営学者



ドラッカー」は誕生した。新たにかかげられた「マネジメント」概念のもと、企業ひいては経営管理者が自ら経済社会を変革し切り拓いていくことが大きくうたわれたのである。それを象徴する命題こそ、「事業の目的は顧客を創造することであり、そのための基本的な機能はマーケティングとイノベーションである」であった。ここにあるのは、かかる経営管理実践＝「マネジメント」がひいては「新しい社会」を創造し実現するという展望にほかならない。「新しい社会」実現の旗手として「マネジメント」が指図され、マーケティングとともにイノベーションはそれを具体的に行う二大機能、いわば主力エンジンと位置づけられたのである。「マネジメント」は「企業家的機能」と「管理的機能」に区分され、イノベーションとマーケティングは前者に属するとされてのことであった。

本書最大のポイントは、「マネジメント」を最上位概念として展開されていることにある。経営管理者ら各行為主体を座標軸とする主体的アプローチ、すなわち一人ひとりの意思決定＝「責任ある選択」の実践によって、イノベーションの推進がはかられていくとするのである。ここにドラッカーのイノベーション論は、本格的な登場を果たしたのであった。

さらに『明日への道標』（＝『変貌する産業社会』）(57)で、イノベーションはドラッカー本来の政治的・社会的論においても大きく位置づけられるところとなる。新たな変化の時代にあつて、「変化」は単なる「変化」というよりもむしろ「変革」を意味するようになった。外在的に生起することよりも、人間自らが起こすことにウエイトがおかれ、人間が目的をもって目標を設定し、それに向かって組織的に実践する「変革」としてイノベーションの意義が強調される。イノベーションこそ、従来の進歩にかわる「新しい秩序」であるとするのである。

これまでドラッカーは「新しい社会」実現のために新秩序の建設をとらえてきたが、本書でかかる新秩序の内実をイノベーションと指図したのであった。ここでポイントとなるのはイノベーター＝「秩序形成者」として人間を座標軸とし、かかる人間の責任を究極的な問題としていることである。明らかにこれは『マネジメントの実践』（＝『現代の経営』）(54)で提示された各行為主体を座標軸とする主体的アプローチ、すなわち一人ひとりの意思決定＝「責任ある選択」の実践にもとづくものにほかならない。本書で新たに展開された点としては、イノベーションをすすめる実際の枠組みとして「新しい組織」が強調されていることがある。また上記の人間の責任についてその内容を「建設的な保守主義」なる新しい保守主義に立つとしていることがある。保守主義は「文筆家ドラッカー」誕生以来の基本的立場であるが、新たな展開を示しつつも本質的に変わらないことがみてとれる。その他では「技術的イノベーション」と「社会的イノベーション」の二分法および後者を重視する視点が明確に打ち出されている。これは、本書以降のイノベーション論の基本的視座となるものであった。

この本格化と中核化の段階においては、ドラッカー自身の世界観・方法論ならびにアプローチも大きく転回した。変化の時代への移行という背景もあつたにせよ、ドラッカーにおいては「マネジメント」なる新概念のもとで主体的アプローチをとったことが大きな転機となっている。ひるがえってそれが大きく反映され中核化されたものこそ、イノベーションにほかならなかったといえよう。

### (3) 展開と体系化の段階（『成果をめざす経営』(64)～『イノベーションと企業家精神』(85)）：

この段階は期間として長く、具体的な展開がみられた時期である。そしてそれらすべてが、最終的には『イノベーションと企業家精神』(85)へと集成されることになる。まず『成果をめ

『創造する経営者』(64)でイノベーション論のテクニカルな進展や黎明期の経営戦略論との共進化がみられた。そして『断絶の時代』(69)での多元的知識社会論への社会構想のリニューアルによって、変化を真正面から見すえ、未来に向けて各行為主体がいかに対処してゆくかを焦点とするものとなっていった。また『マネジメント』(74)で「マネジメント」概念がまさに変化に対処する主体、自ら変革し「新しい社会」を切り拓いていく実践的行為主体として強化されて確立された。その際、マネジメントの対象は営利・非営利を問わず組織全般となっており、NPOにおけるイノベーションも視野におさめられた。このように変化を基調とする考察が展開されていくなかで、しだいに焦点化していくのが生産性の向上、とりわけ知識労働(者)の生産性向上である。かくてその解決に向けて、イノベーション実践の必要性がくり返し説かれるようになっていった。

具体的な実践に関する考察では、イノベーションは組織されるべきものと把握される。ごく一握りの天才によってではなく、人々を組織することによってなし遂げられるべきものであり、そのために学習されるべきことが力説されるのである。それをあらわしたもののこそ、「イノベーション的組織」であった。『明日への道標』(『変貌する産業社会』)(57)での「新しい組織」から発展したものである。これまで部分的に言及されてきた手法、すなわちイノベーションの評価とフィードバック、廃棄、体系的廃棄などが、『マネジメント』(74)で精緻化されてまとめられた。その際「企業家(=イノベーション)的機能」と「管理的機能」それぞれの意義をふまえつつも、前者にウエイトをおいて経営者は企業家たらねばならないことが強調される。これは『マネジメントの実践』(『現代の経営』)(54)以来の主張ながら、そのボルテージは経年につれてあがるばかりであった。

かくて『イノベーションと企業家精神』(85)で、これまでのイノベーション論は総括し体系化される。内容としては、とりわけ『成果をめざす経営』(『創造する経営者』)(64)および『マネジメント』(74)を下敷きにしていることが認められる。前書での戦略的意思決定に関する枠組みが継承・発展せられ、後書でのイノベーションに関する考察がたたき台として活かされているのである。イノベーションは目的的なひとつの体系として提示され、企業家的マネジメント、企業家の役割と意思決定などが説かれ、イノベーションを市場にむすびつける具体的な戦略へと展開されている。まさにイノベーション実践のための方法論としてまとめあげられた書である。ただし本書では『マネジメント』での「イノベーション的組織」はみられず、新たに「イノベーション」と「企業家精神」のふたつが最上位概念および枠組みとして論じられる。この点に関する明確な概念規定や位置づけその他の説明はなく、そのため本書を本質的な部分でわかりにくいものにしていく。

本書刊行の背景には、アメリカにおける企業家的な経済社会の活況があった。強く説かれているのは、「管理経済」から「企業家経済」への移行である。ドラッカー本来の「新しい社会」論からすれば、もとよりそれは経済的成果の達成にとどまるものではない。「新しい社会」としての「企業家社会」を各行為主体が自らの手によって作りあげていくことを意味する。実に本書は、企業家社会が福祉国家の後継者となりうるとの期待をもってしめくくられている。『明日への道標』(『変貌する産業社会』)(57)以来、ドラッカーは福祉国家ひいては近代国家そのものを糾弾しつつつけていたが、それにかわるものを企業家社会にもとめようとするのである。本書には、少子高齢化時代における社会的課題として生産性向上問題の解決が通底している。ただし、これまでの著書の展開でみられた「知識労働(者)の生産性向上」ではなく全般的

な生産性の向上であり、焦点が拡散している感がある。

本書ではイノベーション7源泉のひとつとして「新しい知識にもとづくイノベーション」が述べられ、また「マネジメント」じたいが「有用な知識」であり、今世紀を代表するイノベーションのひとつとの記述もみられた。しかし、新たに最大の経済資源と位置づけられた「知識」とイノベーションの関係について、本書をふくめたこの段階でいまだ大きな論及はない。「技術的イノベーション」と「社会的イノベーション」の二分法については言及も少なくなり、もはやあえていうまでもない前提と化している感がある。ほかに「政治的イノベーション」、「社会的・政治的イノベーション」、「制度的イノベーション」、「市場イノベーション」といったバリエーションもみられた。

後にドラッカーは『成果をめざす経営』（＝『創造する経営者』）（64）を経営戦略の書と位置づけたが、その土台をなすのはイノベーション的な発想である。ひるがえってみれば、彼の戦略論とイノベーション論は近親的であり、ひいては表裏一体といえるほどの関係にあるといえる。後のドラッカーは『マネジメント』（74）を「マネジメントの決定版」と称したが、それになぞらえるとまさに『イノベーションと企業家精神』（85）は「イノベーションの決定版」といえるほどのものだった。彼にとってはよほどの自信作だったようだが、著書としての完成度は決して高いとはいえない。もとより初期ドラッカーとは比べ物にならないが、少なくとも『成果をめざす経営』よりはマシという程度である。

(4) その後の段階（『マネジメント・フロンティア』（86）～『ネクスト・ソサエティ』（2002））：

この段階は、『イノベーションと企業家精神』（85）後のドラッカー終生の期間である。ここではほぼすべての書で同書の参照を乞うとともにその内容に依拠することが述べられており、もはや基本的な主張で同書を超越するものはない。一方この段階では、『ポスト資本主義社会』（93）において生涯の主要論点が「マネジメント」を軸に総括されている。実に「変化のマネジメント」がうたわれ、「知識」とイノベーションの関係が説きおよばれるなど、ドラッカー全思想におけるイノベーションの位置づけもまとめられ、さらに明確化されることとなった。

けれども最晩年に突然、これまでの「イノベーションと企業家精神」にかわる最上位概念が新たに提唱される。『21世紀へのマネジメントの挑戦』（＝『明日を支配するもの』）（99）および『ネクスト・ソサエティでの経営』（＝『ネクスト・ソサエティ』）（2002）での「チェンジ・リーダー」、「チェンジ・エージェント」である。これらは変化の時代にもとめられる組織モデルであり、変化を機会ととらえ変化をリードする変革主体と説かれている。変革を自発的に起こしていく組織モデルとして、能動性や主体性が強調されたものなのである。意図されているのは変革全般にかかわる概念であるが、イノベーション論そのものにおいても最上位概念となってしまう存在である。これまでの枠組みにとってかわり、新たな枠組みとなりうるものである。この主体的変革組織モデルの提唱はあまりにも唐突で、しかも明確な定義づけがともなっているわけでもない。ドラッカーの死によって後の展開は絶たれてしまったため、われわれにはもはやその意義を見定めることはできない。変化を基調とする後期ドラッカーにあって、ドラッカー自身も変化しつづけていったということであろうか。「文筆家ドラッカー」ならでは既存の枠組みにとらわれない書き方といえばそれまでだが、最晩年のことだけにむしろ迷走といった方がしっくりくる感がある。

ともあれ、イノベーションをマネジメントの主力エンジンとした点は『マネジメントの実践』

(『現代の経営』) (54) での本格的登場以来、ドラッカーにおいて変わることはなかった。経年につれてそのボルテージはあがるばかりであったが、体系書『イノベーションと企業家精神』(85) 後のこの段階においてもかかる傾向はつづいた。命あるかぎり、ドラッカーはイノベーションへの思い入れを強めていったのである。

以上の4段階をふまえ全体としてまとめると、ドラッカーにおいて「新しい社会」への変革をめざす問題意識は一貫していた。当初は「新しい秩序」の建設をとなえる秩序論としてあったが、やがて各行為主体を軸としたアプローチを展開するようになる。その契機こそ、「マネジメント」概念の誕生であった。そもそも経済については動態的経済観をとっていたが、時代がかつてない変化の潮流にあると見定めたことが「マネジメント」概念をさらに後押しする。考察の焦点は変化へのとり組みとなり、未来に向けていかに変化に対応し、望ましい「新しい社会」を創造するのかが問題となったのである。かくてドラッカーにおいて「マネジメント」は、しだいに不透明な未来に対する拠り所へと位置づけられていった。実に後期ドラッカーは「マネジメント」概念を最上位にかかげ、そのもとで自ら動き自ら望む「新しい社会」をつくる変革アプローチをくり返し提唱していくのであった。

そしてかかる変革アプローチの中核をなすものこそ、イノベーションにほかならなかった。『マネジメントの実践』(『現代の経営』) (54) での本格的登場以来、常にイノベーションは「マネジメント」の顧客創造ひいては「新しい社会」創造を担う企業家的機能としてあった。もとよりマネジメントの両輪は管理的機能と企業家的機能としながらも、とりわけ後者すなわちイノベーションが重視されていた。いわばイノベーションとは、マネジメントのみならず、「新しい社会」創造の主力エンジンなのであった。イノベーションそのものについても一貫して「技術的イノベーション」と「社会的イノベーション」の二分法が堅持され、後者の重要性が事あるごとに強調されていた。これはまさにドラッカーの意識があくまでも「新しい社会」創造にあることの証左にほかならない。後期ドラッカーでしだいに焦点化していく社会的な課題、すなわち生産性の向上、とりわけ知識労働(者)の生産性向上を実現するものこそが、真にもとめられるイノベーションなのである。

こうしたドラッカーのイノベーション論を語るうえで看過しえないのは、『明日への道標』(『変貌する産業社会』) (57) である。イノベーションは「新しい世界」「新しい社会」における「新しい秩序」そのものと大きく位置づけられ、さらにかかる新秩序をつくり出す「秩序形成者」すなわちイノベーターが人間存在と明確に規定されたのである。他方でイノベーションはまた未来=未知のリスクに対する責任であり倫理であるともされ、まさに意思決定=「責任ある選択」すなわちマネジメントの核心ともされたのである。総じて本書で示された「新しい世界観」とは、人間存在を世界の変革主体として措定しなおしたものであった。行為主体一人ひとりこそが世界を変革し「新しい社会」を創造するとし、人間存在を大きく再措定したのである。「秩序形成者」すなわちイノベーターたる人間存在の意思決定=「責任ある選択」によって、「新しい秩序」ひいては「新しい社会」がもたらされるとするのである。

イノベーション実践の具体的手法の展開としては、『成果をめざす経営』(『創造する経営者』) (64) や『マネジメント』(74) を経て、『イノベーションと企業家精神』(85) で体系化された。イノベーションは組織されるべきものとして「イノベーション的組織」の名のもとにまとめられて、『マネジメント』で精緻化された。けれども『イノベーションと企業家精神』で

「イノベーション的組織」はおよそ姿を消し、「イノベーション」と「企業家精神」を最上位概念とする枠組みとなった。さらに最晩年にはイノベーションを超えた大きな枠組みとして、「チェンジ・リーダー」、「チェンジ・エージェント」なるものが新たに提唱される。これらは変化の時代にもとめられる組織モデルであるが、その意図するところは不明である。

ともあれ、「新しい社会」すなわち未来の創造・実現は人間存在の意思決定＝「責任ある選択」によるという視点とアプローチは、ドラッカーにおいて終生一貫していた。それをあらわすものこそ「マネジメント」概念であり、その中核をなすのが自ら変化を起こす変革＝イノベーションにほかならなかったのである。

## おわりに

ドラッカーにおいてイノベーションとは、「新しい社会」を実現する「マネジメント」の中核をなす主力エンジンであった。それは経営戦略論と一体化して展開されており、不確実な未来への意思決定＝「責任ある選択」を焦点とする。目的的なひとつの体系として組織的に行うものとされ、評価・フィードバック・体系的廃棄といったスクラップ・アンド・ビルドにより動的に推進される。ドラッカーのマネジメント論のなかでもっともダイナミックで刺激的な領域である。

かかるイノベーション論および経済観のベースにあるのは、いうまでもなくシュムペーターである。シュムペーターそのものについてドラッカーが正面からとりあげることはほとんどなかったが、陰に陽にその影響はあらわれていた。シュムペーターのイノベーション論でドラッカーのそれをとらえると、企業家のイニシアティブを促進することが意図されている。平たくいえば、シュムペーターはイノベーションの何たるかを説き、ドラッカーはイノベーションの実践を説いたのである。両者の異同に関する立ち入った考察や、後年のイノベーション論の発展とドラッカーの関連など、興味深い論点は多い。これらについては、後日に期したい。

## 文 献

- ① *Friedrich Julius Stahl; Konservative Staatslehre und Geschichtliche Entwicklung*. Tuebingen: Mohr. (33) (原題『フリードリヒ・ユリウス・シュタール；保守的国家論と歴史の発展』) (DIMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳『フリードリヒ・ユリウス・シュタール；保守的国家論と歴史の発展』所収は『DIMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』第34巻第12号, ダイヤモンド社, 2009年。)
- ② *Die Judenfrage in Deutschland*, Gsur. (36) (原題『ドイツのユダヤ人問題』)
- ③ *The End Economic Man; The Origins of Totalitarianism*. (39) (原題『経済人の終わり：全体主義の起源』) (岩根忠訳『経済人の終わり』所収は『ドラッカー全集』第1巻, ダイヤモンド社, 1972年。)
- ④ *The Future of Industrial Man; A Conservative Approach*. (42) (原題『産業人の未来：ある保守主義的アプローチ』) (岩根忠訳『産業にたずさわる人の未来』所収は『ドラッカー全集』第1巻, ダイヤモンド社, 1972年。なお同書は、その後の邦訳タイトル『産業人の未来』として一般に受容されている。)
- ⑤ *Concept of the Corporation*. (46) (原題『会社の概念』) (下川浩一訳『現代企業論』上巻・下巻, 未来社, 1966年。なお現在同書は、上田惇生訳による邦訳タイトル『企業とは何か』として一般に受容されている。)
- ⑥ *New Society; Anatomy of Industrial Order*. (50) (原題『新しい社会：産業秩序の解剖』) (村上恒夫訳『新しい社会と新しい経営』所収は『ドラッカー全集』第2巻, ダイヤモンド社, 1972年。)
- ⑦ *The Practice of Management*. (54) (原題『マネジメントの実践』) (上田惇生訳『現代の経営』上巻・下巻, ダイヤモンド社, 1996年。)
- ⑧ *America's Next Twenty Years*. (55) (原題『アメリカのこれからの20年』) (中島・涌田訳『オートメーション

- と新しい社会』所収は『ドラッカー全集』第5巻, ダイアモンド社, 1972年。)
- ⑨ *The Landmarks of Tomorrow.* (57) (原題『明日への道標 新たな「ポスト・モダン」世界に関するレポート』(現代経営研究会訳『変貌する産業社会』所収は『ドラッカー全集』第2巻, ダイアモンド社, 1972年。))
  - ⑩ *Gedanken für die Zukunft.* (59) (原題『明日のための思想』(清水敏充訳『明日のための思想』所収は『ドラッカー全集』第3巻, ダイアモンド社, 1972年。))
  - ⑪ *Managing for Results; Economic Tasks and Risk-taking Decisions.* (64) (原題『成果をめざす経営: 経済的課題とリスクをとる意思決定』(野田・村上訳『創造する経営者』ダイアモンド社, 1964年。))
  - ⑫ *The Effective Executive.* (66) (原題『有能なエグゼクティブ』(野田・川村訳『経営者の条件』ダイアモンド社, 1966年。))
  - ⑬ *The Age of Discontinuity; Guidelines To Our Changing Order.* (69) (原題『断絶の時代: われわれの変わりゆく社会への指針』(林雄二郎訳『断絶の時代』ダイアモンド社, 1969年。))
  - ⑭ *Technology, Management & Society.* (70) (原題『テクノロジー, マネジメント, 社会』)
  - ⑮ *Men, Ideas, and Politics.* (71) (原題『人間, 思想, 政治』)
  - ⑯ *Management, Tasks, Responsibilities, and Practices.* (74) (原題『マネジメント: 課題, 責任, 実践』(野田・村上監訳『マネジメント』上巻・下巻, ダイアモンド社, 1974年。))
  - ⑰ *The Unseen Revolution.* (→ *The Pension Fund Revolution.*) (76) (原題『見えざる革命』→『年金基金革命』(上田惇生訳『見えざる革命』ダイアモンド社, 1996年。))
  - ⑱ *Adventures of a Bystander.* (79) (原題『傍観者の冒険』(風間禎三郎訳『傍観者の時代 一わが20世紀の光と影』(ダイアモンド社, 1979年。))
  - ⑲ *Managing in Turbulent Times.* (80) (原題『乱気流時代の経営』(上田惇生訳『乱気流時代の経営』ダイアモンド社, 1996年。))
  - ⑳ *The Changing World of the Executive.* (82) (原題『変貌するエグゼクティブの世界』(久野・佐々木・上田訳『変貌する経営者の世界』ダイアモンド社, 1982年。))
  - ㉑ *Innovation and Entrepreneurship.* (85) (原題『イノベーションと企業家精神: 実践と原理』(小林宏治監訳『イノベーションと企業家精神』ダイアモンド社, 1985年。))
  - ㉒ *The Frontiers of Management.* (86) (原題『マネジメントのフロンティア』(上田・佐々木訳『マネジメント・フロンティア』ダイアモンド社, 1986年。))
  - ㉓ *The New Realities: In Government and Politics, in Economics and Business, in Society and World View.* (89) (原題『新しい現実: 統治と政治, 経済学とビジネス, 社会と世界観』(上田・佐々木訳『新しい現実』ダイアモンド社, 1989年。))
  - ㉔ *Managing the Non-Profit Organization.* (90) (原題『非営利組織の経営: 実践と原理』(上田・田代訳『非営利組織の経営』ダイアモンド社, 1991年。))
  - ㉕ *Managing for the Future.* (92) (原題『未来への経営』(上田・佐々木・田代訳『未来企業』ダイアモンド社, 1992年。))
  - ㉖ *Post-Capitalist Society.* (93) (原題『ポスト資本主義社会』(上田・佐々木・田代訳『ポスト資本主義社会』ダイアモンド社, 1993年。))
  - ㉗ *The Ecological Vision.* (93) (原題『生態学のビジョン』(上田・佐々木・林・田代訳『すでに起こった未来』ダイアモンド社, 1994年。))
  - ㉘ *Managing in a Time of Great Change.* (95) (原題『大変革期の経営』(上田・佐々木・林・田代訳『未来への決断』ダイアモンド社, 1995年。))
  - ㉙ *Drucker on Asia.* (97) (原題『ドラッカー, アジアを語る』(上田惇生訳『P.F. ドラッカー・中内功 往復書簡① 挑戦の時』『P.F. ドラッカー・中内功 往復書簡② 創生の時』ダイアモンド社, 1995年。))
  - ㉚ *Peter Drucker the Profession of Management.* (98) ((原題『ピーター・ドラッカー, マネジメントという職業を語る』(上田惇生訳『ドラッカー経営論集』ダイアモンド社, 1998年。))
  - ㉛ *Management Challenges for the 21<sup>st</sup> Century.* (99) (原題『21世紀へのマネジメントの挑戦』(上田惇生訳『明日を支配するもの』ダイアモンド社, 1999年。))
  - ㉜ *Managing in the Next Society.* (2002) (原題『ネクスト・ソサエティでの経営』(上田惇生訳『ネクスト・ソサエティ』ダイアモンド社, 2002年。))
  - ㉝ 『ドラッカー 二十世紀を生きて』(牧野洋訳, 日本経済新聞社, 2005年→『知の巨人ドラッカー自伝』日

本経済新聞社，2009年として文庫化）

- ③④ 『ドラッカー全集』全5巻，ダイヤモンド社，1972年。

第1巻 産業社会編—経済人から産業人へ  
 第2巻 産業文明編—新しい世界観の展開  
 第3巻 産業思想編—知識社会の構想  
 第4巻 経営思想編—技術革新時代の経営  
 第5巻 経営哲学編—経営者の課題

- ③⑤ ドラッカー選書（1995年—2004年）8タイトル10冊（上田惇生訳）：

1 『経営者の条件』，2 『創造する経営者』，3 『現代の経営（上）』，4 『現代の経営（下）』，5 『乱気流時代の経営』，6 『見えざる革命』，7 『イノベーションと起業家精神（上）』，8 『イノベーションと起業家精神（下）』，9 『産業人の未来』，10 『新しい現実』。

- ③⑥ ドラッカー名著集（2006年—2008年）12タイトル15冊（上田惇生訳）：

1 『経営者の条件』，2 『現代の経営（上）』，3 『現代の経営（下）』，4 『非営利組織の経営』，5 『イノベーションと企業家精神』，6 『創造する経営者』，7 『断絶の時代』，8 『ポスト資本主義社会』，9 『「経済人」の終わり』，10 『産業人の未来』，11 『企業とは何か』，12 『傍観者の時代』，13 『マネジメント』（上），14 『マネジメント』（中），15 『マネジメント』（下）。

1 本稿は，日本経営学会第98回全国大会（於中央大学，2024年9月6日）での自由論題報告にもとづいて作成されたものである。報告の機会を与えてくださった日本経営学会の諸先生方，大会実行の先生方，司会の労をとっていただいた日野健太先生，報告で貴重など意見をくださったフロアーの諸先生方，その他ご高配くださったすべてのみなさまに，この場を借りて御礼申し上げる。

2 初版時におけるドラッカー当初のイノベーション観をとらえていくことを本稿の趣旨とする。したがって論文集のうち，初出年の隔たりがあまりにも大きすぎる論文から構成されたものは便宜的に検討対象外とした。これに当たるのは、『明日のための思想』（59），『テクノロジー，マネジメント，社会』（70）（同書の初版は正確には1958年ながら，収録論文の変更などをくり返し，初版の原形をとどめていないこともある），『人間，思想，政治』（71），『生態学のビジョン』（=『すでに起こった未来』（93）の4冊である。ただし『生態学のビジョン』については，「あとがき：ある社会生態学者の回想」のみ一部言及する。

3 つづく『有効なエグゼクティブ』（=『経営者の条件』（66））ではイノベーションに関する記述はみられなかったため，割愛する。

4 本書の「第5章 事業をマネジメントすること：シアーズ物語」，「第6章 事業とは何か」などは，同書の「第4章 シアーズ物語」，「第5章 事業とは何か」の記述がそのまま使用されている割合が高い。ただし同書では事業のイノベーションを2種類（①製品・サービスそのもののイノベーション，②製品・サービスの提供に必要な技術・活動のイノベーション）としていたが，本書では3種類（①製品・サービスのイノベーション，②市場・消費者行動・価値のイノベーション，③製品・サービスを生産し市販するのに必要なスキル・活動のイノベーション）とするなどの手直しも行われている。また「イノベーションの目標（objective）とは，会社が「われわれの事業はいかにあらねばならないか」という定義を具体的に動かす目標のことである」（文献⑩ p.107，掲載邦訳・上172-173頁）といった明確な定義も，本書ではつけくわえられている。

5 原書では，7つの源泉に数字はふられていない。本稿であくまでも便宜的につけたものである。

6 「4. 源泉：調和せざるもの」では，より具体的な分類として次のものがあげられている。経済的現実の不一致，通念との不一致，消費者の価値観や期待との不一致，プロセス内の不一致。

7 「13. 企業家的事業」では「イノベーション的組織」の語こそみられないものの，『マネジメント』（74）「第61章 イノベーション的組織」の基本的主張が反映されている。

8 掲載邦訳では，「31章 イノベーションのための経営」となっている。

9 『マネジメント』（74）とは異なり，本書の原文では番号はふられていない。本稿であくまでも便宜的につけたものである。

10 本章「15. リベラル・アートとしてのマネジメント」と「14. 情報にもとづく組織」（邦訳書では，それぞれ「15章 社会的機能および一般教養としてのマネジメント」，「14章 情報化組織」となっている）は，前著『マネジメントのフロンティア』（=『マネジメント・フロンティア』（86））に同じタイトルの章（邦訳書では，それぞれ「28章 教養学科としてのマネジメント」，「25章 情報型組織の利点と条件」となっている）

がある。ただし内容的には、同じではない。

- 11 他の領域は、マクロ経済、ミクロ経済、グローバル経済（原語は「国境を越えた世界経済」(the transnational world economy)）である。
- 12 つづく「犯しがちなミス」の小見出しで、イノベーションをふくめた新しいことを行う際に気をつけねばならない点として、以下があげられている。①アイデアをテストもせずにいきなり全面展開する、②「周知のこと」を吟味しない、③自分のイノベーションにプライドをもちすぎて独りよがりとなって状況がつかめない、④新しいものにとり組まず古いものをとりつくろうだけです、⑤イノベーションに唯一の正しい戦略があると考える。
- 13 掲載邦訳では、「終章 1990年代とその先」となっている。
- 14 同書では、正確には「継続と変革の相克」(the tension between continuity and change)とされている。
- 15 ただし原書の見出しになっているのは、組織的改善 (organized improvement) である。
- 16 原書では、情報革命 (Information Revolution) の語を使っている。
- 17 原書と邦訳書は、構成が異なっている。邦訳書では「第Ⅲ部 ビジネス・チャンス」の「第1章 起業家とイノベーション」である。
- 18 邦訳書では、「第Ⅱ部 IT社会のゆくえ」「第5章 ニュー・エコノミー、いまだ到来せず」である。



