

⑤ 基準を設定し、評価する役割。(良識活動)

評価測定

- ・ 新事業は数年間は、利益も成長ももたらさない。資源を食うだけである。しかし突然成長し、開発に要した資金の50倍以上を回収する。さもなければイノベーションとして失敗である。
- ・ 創業者が企業家精神のためのマネジメントを組織の中に確立していなかった企業で、創業者がいなくなっても企業家的であり続けたところは一つもない。
- ・ イノベーションからいかなる成果を期待すべきであり、期待できるかを理解して初めて、イノベーションのための活動をコントロールすることが可能となる。イノベーションの成果を期待にフィードバックさせ、企業家としての業績を定期的に評価しておく必要がある。

【注意すること】トップマネジメントは社内の企業家精神を傷つけ殺すことができる。

- ・ 新しい考えにことごとく”NO”と言っていないか？ Y・N
- ・ 新しい考えを持つ人たちが報酬や昇進を得ることのないようにしていないか？ Y・N

イノベーション戦略1

イノベーション戦略2

「イノベーションは小さく始めたか？大きな新事業を生むべきものとして始めたか？」 Y・N

「イノベーションのために見ていた期間は適切だったか？」 Y・N

「資源の投入のタイミングは、適切だったか？」 「人材と資金の投入は適切だったか？」 Y・N

例) 最初は担当者は一名とし、一人か二人の助手をつけるだけにすべきだったか？

「規模を拡大するタイミングは適切だったか？」 Y・N

「開発段階から利益をあげる事業に発展させるタイミングは適切だったか？」 Y・N

「自らの産業、技術、市場におけるイノベーションのパターン、リズム、タイムスパンを見つけたか？」 Y・N

- ・ 真に企業家的な企業は、自らの産業、技術、市場におけるイノベーションのパターン、リズム、タイムスパンを知っているものである。

【例】ある銀行では、三年は投資を続けるべきことを知っている。四年目で単年度の収支を合わせ、六年目の中ごろまでに、投資した資金をすべて回収する必要がある。

【例】IBMは新しい製品は五年で市場に出している。発売後一年で急成長しなければならない。二年目の早い時期には資金を回収し、五年目には売り上げのピークに達し、その頃には次の新製品がそれを陳腐化させ始める。

「新しい事業を担当する部門と、その管理者の仕事ぶりの評価はできるようになっているか？」 Y・N

「いずれの活動を推進すべきか、見直すべきか、廃棄すべきかを決定できるようになっているか？」 Y・N

「我々を抜きんでた存在にしていた基本的な特質は何か？それが失われてないか？」 Y・N

- ・ これを認識するためにも、前述した企業家的な成果の測定が不可欠である。

イノベーションの評価

企業家的な成果を評価して初めて企業家的な行動はもたらされる。既存の企業が企業家精神を発揮するには、企業自らの業績評価にイノベーションの成果についての評価を組み込まなければならない。

【注】 イノベーションの成果は定量化できなくともよい。必要なことは測定ではなく判断である。判断さえできれば、推測ではなく知識に基づいた行動が可能になる。

【例】 重要な取引先を失わないための新サービスと、数年後にトップの地位を与えてくれるかもしれない新製品の、いずれが重要だろうか。

1) 一つひとつのプロジェクト、イノベーションに関わる活動について、成果を期待にフィードバックする。

【効果】 自分たちの得意や苦手を知ることができたか？ 必要な時間を過小評価してないか？ 逆に必要な時間を過大評価してないか？ 必要な資源を過小評価してないか？ 事業が軌道に乗ろうとしているときに、マーケティングや販売促進の手を抜きそれまでの努力を無にしてないか？を知ることができる。

取り組んだイノベーション		
①「プロジェクトに着手するとき、いかなる成果を期待したか？」		
②「いつまでに期待していたか？」		
③「いつ進捗状況を評価するとしたか？」		
④「成果と期待を照らし合わせるとどうだったか？」		
フィードバックのシステムから、⑤再検討が必要になることを示す兆候は何か？		
⑥問題が起こりそうであっても実際うまくいくことを示す兆候は何か？		
⑦予想よりも時間がかかることを示す兆候は何か？		

**2) イノベーションに関わる活動全体を定期的に点検する。
数年ごとに自らのイノベーションをまとめて評価していかなければならない。**

どのイノベーションに力を入れ推進するか？どのイノベーションが新しい機会をもたらすか？		
逆にどのイノベーションが期待通りに進んでいないか？		
それらのイノベーションをどうするか。諦めるか、期限付きでさらに努力するか？		

**3) イノベーションの成果全体を、
①イノベーションに関わる目標において評価する。
②市場における地位において評価する。
③企業全体の業績との関連において評価する。**

例えば、5年ごとに、主な部門のすべてに対し、下記を問わなければならない。
①この5年間わが社を変えるようないかなる貢献を行ったか？
②これからの5年間どのような貢献を行うつもりか？

4) 特に重要な意味をもつことは、リーダーシップを維持しているかどうかである。リーダーとして受け入れられること、基準の設定者として認められること、従わされるのではなく先頭に立つことである。
・ 基準の設定者として認められているか？従わされるのではなく先頭に立っているか？ Y・N
