

## 「両利きの経営」の実践に向けて

株式会社スケールアウト  
ユニゾン リーダー  
絹川輝和氏

近年「両利きの経営」という経営論が注目されています。本稿では同理論に詳しい株式会社スケールアウトのユニゾン リーダー、絹川輝和氏にお話を伺いました。

— 「両利きの経営」というキーワードを最近よく耳にします。早稲田大学の入山章栄教授によると、「『両利きの経営』とは『知の探索』と『知の深化』が高次元でバランスが取れていることを指す。<sup>(注1)</sup>」と解説されています。「企業が既存事業と新規事業を同時に行うこと」というイメージもごさいますが、具体的にはどのような理論でしょうか。

(注1) チャールズ・A・オライリー/マイケル・L・タッシュマン著 入山章栄監訳・解説 富山和彦解説「両利きの経営（増補改訂版）」（東洋経済新報社）

「両利きの経営」とは、「主力事業の絶え間ない改善＝知の深化」と「新規事業に向けた実験と行動＝知の探索」を両立させることの重要性を唱える経営論です。

成功を取めた大企業が新興企業に敗れ低迷する「イノベーションのジレンマ<sup>(注2)</sup>」の処方箋として、近年注目を集めています。

(注2) 「イノベーションのジレンマ」とは、クレイトン・クリステンセン (Clayton M. Christensen) が提唱した概念です。業界トップになった大企業が顧客の意見に耳を傾けること、その要望に応え高品質の製品サービスを提供することによってイノベーションに立ち後れ、失敗を招くという考え方です。

— 「両利きの経営（増補改訂版）」のなかで、入山教授は、「知の探索」（既存の認知の範囲を超えて、遠くに認知を広げていこうという行為）は成果の不確実性が高くコストがかかるが、この「探索活動」を通じて試したことの中から、成功しそうなものを見極めて、深堀りしていく活動が「知の深化」だと説明しておられます。この「深化活動」があるからこそ、企業は安定して質の高い製品やサービスを産み出すことができ、収益化を果たすことができる。そういう理解でよろしいでしょうか。

そのとおりです。「知の探索」と「知の深化」、この二つのバランスを取って、二兎を追いながら両者を高いレベルで行うことが「両利きの経営」ということになります。

— 「両利きの経営（増補改訂版）」には、具体的な事例としてアマゾンが紹介されています。アマゾンは、大きく3段階の「知の探索」<sup>(注3)</sup>によるイノベーションを実施し、詳細を見ると30の「知の深化」と「知の探索」を行ったとの説明がありました。

(注3) フェーズ1：書店からオンライン・スーパーストアへ(1994年～2000年)

フェーズ2：オンライン・プラットフォーム (2001年～05年)

フェーズ3：クラウド・サービス・プロバイダになる(2006年以降)

アマゾンが紙の本の専業で「深化」していたら、今の隆盛はなかったかもしれないが、Kindleを開発して冊子版の一辺倒から離れ、さらにオンライン書店専業だったものを、オンライン・スーパーに変化させ、さらにクラウド・サービス・プロバイダへと、「探索」を重ねていったという理解でよろしいでしょうか。

そのとおりです。絶えざる「深化」と「探索」を高い次元で両立させた好事例とってよいと思います。

— 「両利きの経営」を実践するにはどうしたらいいでしょうか？

「知の探索」の取り組みは様々ありますが、今回は企業内の施策として「イノベーション型組織」<sup>(注4)</sup>へと変革する方法をご説明します。

(注4) イノベーション型組織とは、継続的にイノベーションを生み出すために自ら課題を見つけて価値を創出する組織のことを指します。この組織では、「多産多死」という考え方に基づき、多くのアイデアを生み出すことでイノベーションを促進します。また、試行錯誤を通じて連続的にイノベーションを実現し、競争優位性を確立します。

経済産業省の「未来人材ビジョン」や「人的資本経営」では、「イノベーションの創出や事業の変革が企業の生き残りにとって不可欠である」と述べられています。また、それを実現するための「イノベーション・DXを推進する人材のスキル・能力の育成が課題」とも述べられており、イノベーションを実現する組織変革と人材育成が急務の課題となっています。

この背景には、変化が激しく不確実性が高い、また環境要素間の関係が複雑で、しかも言語化が難しい曖昧性があるVUCA<sup>(注5)</sup>という事業環境では、顧客ニーズが目まぐるしく変化し、事業や価値の賞味期限が短くなり、競争優位を長期に渡って維持することが難しくなっていることがあります。競争優位が一時的にしか続かないことを前提としつつ継続的にイノベーションを生み出し、実行する能力が求められているのです。

(注5) 「先行きが不透明で、将来の予測が困難な状態」(Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)

「両利きの経営」では、企業は既存事業の発展に偏りがちになってしまうため、持続的成長に向けたベクトルのバランスを改善するためには探索を通じたイノベーションが重要である、と強調されています。それを実践するためには、一過性の取り組みではなく、イノベーションを継続的に行うことが必要です。

— 次に、「両利きの経営」を実践するための課題について教えてください。

現在、よく目にするのは、組織が既存事業の遂行に最適化されすぎているために、非連続的な組織変革が実現しづらいという問題です。

環境の変化を前提としない事業計画や、過去の成功体験に囚われたマインドセットが、企業に従来事業の延長から外れた拡張発展を妨げ、非連続的な組織変革を実現することを困難にしています。

新規事業やデジタルトランスフォーメーション（DX）の専門部署を設立しても、肝心の担当者がもっぱら「深化」を担ってきた組織人材であり、「探索」において望ましい成果を上げることができないケースが多く見られます。この「深化⇔探索のジレンマ問題」の対策として、担当者に新規事業創出を実際に経験してもらうことが挙げられます。新規事業は実践を通じて学ぶことが重要で、座学で得た知識だけでは行動変容にも実践にもつながりません。

継続的にイノベーションを実現している組織では、新規事業が成長する前のイノベーションの「種」をどれだけ多く持つかが重視されています。発散的な種をたくさん産んで（多産）、それを適切な淘汰圧の環境におくことで事業性に足る案件を選り抜く（多死）サイクルを回すわけです。

新規事業の創出は、業績への貢献だけでなく、人材育成の観点からも効果的です。特に、ミドルマネージャーから経営幹部になるために、新規事業創出に伴う不安定性やスピード感、組織の未熟さといった、すでに成熟した事業で前任者がやってきたことを再現性高く繰り返すだけでは学べない要素を経験することが効果的なはずで

要するに、「解くに値する課題」を自ら見つけて、それを解くことで顧客にとっての価値を創出する能力と人材が求められているのです。自ら課題を見つけるためには、世の中で観察される課題を我が事として受け止める外→内の意識とあわせ、「自分の直感や好みを前面に出しながら、緊張や苦労、悩みを伴いながら他者をリードする」という内→外の意識を持つことも重要と考えています。

— そうした課題を克服するために、御社で取り組みんでおられる研修プログラムをご紹介します。

私どもでは、「新価値創造人材育成プログラム」という一連の新規事業創出の体験を提供する研修プログラムを提供しています。参加者が実践に必要な知識を得るだけでなく、実践を通じてイノベーションを促す行動変容につながることを狙っています。

○ イノベーター動機醸成研修

起業家が共通して持つ意志決定プロセスや思考を体系化した「エフェクチュエーション理論 (注6)」を活用して、起業マインドを醸成する研修

(注6) VECの2023年2月20日付けベンチャーニュース、「起業家の理論の新潮流、『エフェクチュエーション理論』のご紹介」、参照

○ アイディエーション研修

デザイン思考 (注7)の手法を用いて、ユーザーの課題を定義し、解決策を見出すためのアイデア発想を行う研修

(注7) デザイン思考は、問題解決やイノベーションのプロセスにおいて、デザイナーの思考方法を応用する手法。デザイン思考の主なフェーズには、以下のようなステップがあります。

共感→課題定義→アイデア→プロトタイプング→テスト→考察

○ ビジネスアイデア洗練研修

リーンスタートアップ (注8)の手法を用いて、仮説検証ループを高速に回転させることを通じて、発散と収束を高速に行いながら蓋然性のあるビジネスモデルの構築を体験する研修

(注8) リーンスタートアップとは、低コスト・短期間で作成した最低限の製品で、顧客の反応やデータを見ながら開発する、新規事業開発に向いているマネジメント手法で、以下のような特徴があります。

Fail FAST, Fail CHEAP, Fail SMART (速く、安く、賢く試行錯誤しよう)：初期のアイデアに固執せずに、予算内で何度でも仮説検証ループを繰り返せるように、素早く・安く仮説を検証し、その試行錯誤から実のある学びを得て仮説を精緻化していきます。

MVP (Minimum Viable Product)：最小限の機能を持つ製品やサービスを開発し、それを早期にリリースします。MVPは、最も重要な機能や仮説を検証するための実験的なプロトタイプです。ユーザーの反応や需要を把握し、製品やサービスの方向性を確認するために活用されます。

顧客開発 (Customer Development)：製品やサービスの開発 (Product Development) だけではなく、市場や顧客のニーズを深く理解し能動的に開発する重要性に着目し、顧客との対話やフィードバックを通じて、市場の理解を深め、製品やサービスの適切な方向性を見出すプロセスです。

ピボット (Pivot)：リーンスタートアップでは、収集したデータやフィードバックに基づいて、プロダクトやビジネスモデルの修正や変更を行うことがあります。この変更のことをピボットと呼んでおり、リーンスタートアップでは柔軟性と適応性が重要視されています。ピボットによって、より良い方向に進む可能性が高まります。

実際に「イノベーター動機醸成研修」の元となったエフェクチュエーション・ワークショップを導入している企業（NEC）では、2021年から新入社員全員に対してこれを実施しています。新入社員は配属後、既存業務での「深化」に忙殺されるため、「知の探索」がおろそかになってしまう傾向があるので、入社時点で「探索」を強く意識した考え方を学び、実践することで、「両利きの人材」となることを目指しているのです。

<https://bizzine.jp/article/detail/8520> (NEC とソフトバンクが「エフェクチュエーション」に期待した、新規事業開発での効果とは?)

— 本日は貴重なお話をありがとうございました。