



# 琉球大学学術リポジトリ

University of the Ryukyus Repository

Title	ダイナミック能力と両利きのマネジメント
Author(s)	與那原, 建
Citation	琉球大学経済研究 = Ryukyu University Economic Review(89): 49-63
Issue Date	2015-03-30
URL	<a href="http://hdl.handle.net/20.500.12000/31815">http://hdl.handle.net/20.500.12000/31815</a>
Rights	

# ダイナミック能力と両利きのマネジメント

與那原 建

## 抄 録

本稿では、ダイナミック能力によって破壊的イノベーションを実現するための打ち手に関する2つの対立する見解についての比較を試みている。具体的には、クリステンセンの隔離論の主張をレビューしてその問題点を抽出したうえで、これとは逆に、知の活用と探索の両立は既存組織の中でも可能だと捉えるオライリーやタッシュマンたちの両利きのマネジメントの有効性について確認していく。すなわち、組織内部における分化と統合をともに重視する両利きのマネジメントを実践することができれば、隔離論の問題点をカバーして、ダイナミック能力により破壊的イノベーションを実現すると同時に、持続的イノベーションも可能になると考えられる。

キーワード：ダイナミック能力、持続的イノベーション、破壊的イノベーション、  
知の活用と探索、両利きのマネジメント、両利き組織、  
両利きのリーダーシップ、分化と統合、持続的競争優位

## はじめに

競争戦略論において、持続的競争優位の源泉として企業の「ダイナミック能力」(dynamic capability) が注目を集めている(Helfat, et al, 2007; Teece, 2009; 與那原, 2010)。ダイナミック能力とは、ダイナミックな環境変化の中で、「組織能力」(organizational capability) を創出し続ける能力をいう。企業が競争優位を獲得できるのはこの組織能力のおかげだといえる。もつとえば、組織能力により市場の主要顧客がこれまで評価してきた既存製品の性能を向上させるイノベーションを実現したからこそ、彼らに支持され競争優位を獲得できたというわけだ。それは「持続的イノベーション」(sustaining innovation) とよばれるが、この種のイノベーションはいわば組織の有する既存の知識を活用したものとみることができ、マーチ (March, 1991) の言葉を使えば「知の活用」(exploitation) に当たる。

しかし既存の知識を活用した持続的イノベーションのみでは、競争優位を維持することはできない。なぜなら破壊的イノベーターが現れるからだ。かれらは市場の主要顧客が求める指標では弱い、それとは異なる指標について別の顧客層から高く評価される新製品を生み出してくる。すなわち「破壊的イノベーション」(disruptive innovation) を推進するのである。それは、これまでとは異なる新たな知識を探求してきた成果であり、「知の探索」(exploration) と言い換えることができよう。破壊的イノベーターがこのようなイノベーションを推進していくと、破壊的技術を利用した新製品の性能は主要顧客にも注目されるようになるし、またかれらがこれまで重視してきた性能指標についてのニーズも充足するようになる。その結果、持続的イノベーターは優位を持続できず、破壊的イノベーターに敗れ去ることになってしまう。

それゆえ、競争優位を持続するには、新たな知を探索し、破壊的イノベーションを実現しなくてはならない。ところが既存の組織能力では持続的イノベーションはなしえても、破壊的イノベーションは遂行できない。組織能力の構成要素の一つである「組織ルーチン」(organizational routine) が全く異なるからである。そのため、破壊的イノベーションの実現には、知の探索を可能にする新たな組織能力の創出が不可欠となる。そうした破壊的イノベーションを可能にする組織能力こそがダイナミック能力にほかならない(中橋, 2008)。よって、ダイナミック能力が持続的競争優位の源泉になるといえるのである。

ただダイナミック能力によって破壊的イノベーションを実現するための打ち手については合意が得られておらず、見解が分かれている。代表的な意見は二つある。ひとつは、既存の組織でダイナミック能力を活用して破壊的イノベーションを実現するのは難しいため、独立した別組織をつくり、そこに任せるべきだとする隔離論、もうひとつは既存組織のままでも破壊的イノベーションは実現可能であり、競争優位を持続できるのは、知の探索部門と活用部門の違いを認めつつ、両部門が協力し合えるよう組織の上層部で融合を図るという、いわゆる「分化」(differentiation) と「統合」(integration) を重視した「両利き」(ambidexterity) とよばれるマネジメントを実践し、既存の組織内で破壊的イノベーションと持続的イノベーションを同時に実現しているところだと捉える立場だ。

本稿では、この2つの対立する見解についての比較を試みることにする。具体的には、クリステンセン (Christensen, 2000) の主張する隔離論の内容をレビューしてその問題点を抽出したうえで、これとは逆に、分化と統合がうまくできれば、知の活用と探索の両立は可能だとみるオリリー&タッシュマン (O'Reilly and Tushman, 2004)、タッシュマンほか (Tushman, et

al. 2011) が主張する両利きのマネジメント（分化・統合論）の有効性を確認していくことにしたい。

## I クリステンセンのイノベーターのジレンマ論—隔離論

クリステンセン（2000）のよく知られた、イノベーターのジレンマ論を簡潔にまとめると、「顧客の声に耳を傾け、彼らの要求に応えるようにイノベーションを実行し続ける企業（イノベーター）はそれが災いして、やがて破壊的イノベーターに敗れ、その地位を失ってしまう」ということになろう（與那原, 2010）。この主張を今一度確認しておこう。

なぜ既存のイノベーターは破壊的イノベーターに顧客を奪われてしまうのだろうか。この問題を解明するには、イノベーションを持続的イノベーションと破壊的イノベーションに分けて考えるのがよいというのがクリステンセンの意見だ。持続的イノベーションとは、市場の主要顧客がこれまで高く評価してきた製品の性能指標を向上させる新製品をつくり出すことをいい、そして既に述べたように、破壊的イノベーションは、市場の主要顧客が求める指標では弱い、それとは異なる指標について別の顧客層から高く評価される新製品を生み出すものと定義される。

短期的にみれば、既存のイノベーターは市場の主要顧客を対象に持続的イノベーションを追求して成功し、新規参入企業は破壊的イノベーションにより、新市場と新顧客層を開拓して成長を実現するというすみ分けが成り立つ。ところが、優良企業の持続的イノベーションの成果はある段階で主要顧客にアピールしなくなってしまう。そのため、かれらはそれ以降においてこれまでとは異なったニーズに目を向け始め、破壊的イノベーションが無視できない力を持つようになる。また破壊的イノベーションの推進により、破壊的技術に基づく新製品の性能はこれまで主要顧客が重視してきたニーズも満足させるようになる。その結果、破壊的イノベーションの価値が市場で広く認められるようになり、持続的イノベーションによって生まれた製品の価値が消失してしまうことから、既存のイノベーターはその優位性を失ってしまうというわけだ。

既存のイノベーターが破壊的イノベーションに対応できないのは、持続的イノベーションを実現するのに有効な組織能力を構築しているものの、それは破壊的イノベーションに求められる組織能力とはまったく違ったものだからだ。クリステンセンはそう考える。かれは、組織能力が資源、プロセス、価値基準の3つから構成されることに注目し、そのうちプロセスと価値基準、すなわち組織ルーチンが破壊的イノベーションのための組織能力構築（ダイナミック能力）の妨げになると捉えるのである。

クリステンセンのいうプロセスとは、資源を製品やサービスに変換するための、組織における相互作用や連携、コミュニケーション、意思決定などのパターンのことで、明確に規定され、文書化されたもので、従業員が意識的に従うという意味で公式のプロセスもあれば、いつの間にかでき上がった慣習的な手順や仕事のやり方という非公式のプロセスもある。また組織の価値基準とは、従業員が仕事の優先順位を決定する際に用いる判断基準を指す。それは、企業が収益を上げるために従業員がしたがわなければならないルールと言い換えてもよい。

既存のイノベーターが持続的イノベーションに成功するのは、学習を通じて、持続的イノベーションに必要とされる組織プロセスを開発し、それによって資源を組織能力に転化しているか

らにほかならない。また、主要顧客にすぐれた製品を販売すれば利益率が向上するため、持続的イノベーションへの投資は、かれらの価値基準にも合致することになる。

一方で、破壊的イノベーションに対処するプロセスを既存のイノベーターは持っていない。さらに、破壊的イノベーションによって生まれた製品は当初利益率が低く、主要顧客には支持されないため、かれらの価値基準にも合わない。このように、既存のイノベーターの組織的プロセスと価値基準が、破壊的イノベーションの妨げになるのである。よって、既存の組織能力は持続的イノベーションには有効だが、破壊的イノベーションには硬直性を露呈し、有効性を失うというのがクリステンセンの結論といえる（Christensen 2000; 中橋 2007）。

しかし既存のイノベーターがすべてジレンマに陥り、破壊的イノベーションを実行できないというわけではない。これがクリステンセンの議論のもう一つの重要な部分である。かれが資源-プロセス-価値基準から組織能力は構成されると捉えていることは既に述べた。このうち、プロセスと価値基準は、同じことを同じように繰り返すために存在するものであり、柔軟性がないことから、これらの変更は現実的ではないとする。しかし資源はそうではない。資源には柔軟性があり、さまざまな状況で利用できることから、その点に着目すれば既存のイノベーターであっても、破壊的イノベーションの実現は可能だというのがクリステンセンの主張のポイントといえる。

具体的には、事業部門を新設し、これを既存の組織プロセスや価値基準の影響を受けないよう、現在の組織から隔離したうえで、破壊的イノベーションを追求させれば、ダイナミック能力を実現できるというのがかれのアイデアである。それは、新設した事業開発部門の隔離による破壊的イノベーションの実現ということであり、隔離論と整理することができる。クリステンセンの隔離論をもう少しみることにしよう。

既存のイノベーターの価値基準が破壊的イノベーションに資源を振り向ける妨げになる場合、すでに述べたように価値基準そのものを変えることはきわめて困難であるため、新設した事業部門を既存のイノベーターの組織から切り離すことがどうしても必要になるというのが、クリステンセンの主張のベースとなっている。破壊的イノベーションを実現するには、これまでとは異なる価値基準をもつ独立型の組織が欠かせないというわけだ。

同時に、組織能力の要素の相対的重要度が事業の発展段階によって変化することもクリステンセンの隔離論のもう一つの根拠となっている。すなわち、新規事業に着手したばかりの段階では、資源（とくに人材）に依存する部分が大きく、その後、組織能力の中心はプロセスや価値基準へと移っていく。したがって、破壊的イノベーションを追求する部門を既存組織のプロセスや価値基準から隔離して、有能な人材にそれを任せるならば、既存のイノベーターであってもダイナミック能力の実現に成功する可能性があるともみるのである（Christensen 2000; 中橋 2007）。

この隔離論については、批判的な意見もいくつか提示されている。まず一つに、それだと既存組織の資源の活用が十分できないのではないかという指摘がある。既存の組織から隔離して事業部門を新設することは、逆に言えば既存の組織のもつ有形・無形の資源を活用できないことにもつながりかねない。隔離論にしたがえば、既存の組織からのマイナスの影響を避けようとするあまり、既存の組織部門と新設した組織部門の間のシナジーが失われるかもしれない（堀江, 2007）。

もう一つが破壊的イノベーションを自由に追求させることによって生まれる弊害について十

分考えられていないという批判である。既存組織から隔離して、破壊的な新製品の開発を目指そうとすると、自律性と創造性を重視しすぎるあまり、逆に実用性に乏しく、成果につながらないアイデアが無作為に量産されるという危険がどうしても付きまとう。にもかかわらず、隔離論ではこの点があまり議論されていない。

以上の批判をふまえると、クリステンセンが主張する隔離するという打ち手は、広く用いられる一方で、万能の策ではないといえるかもしれない（琴坂, 2014）。

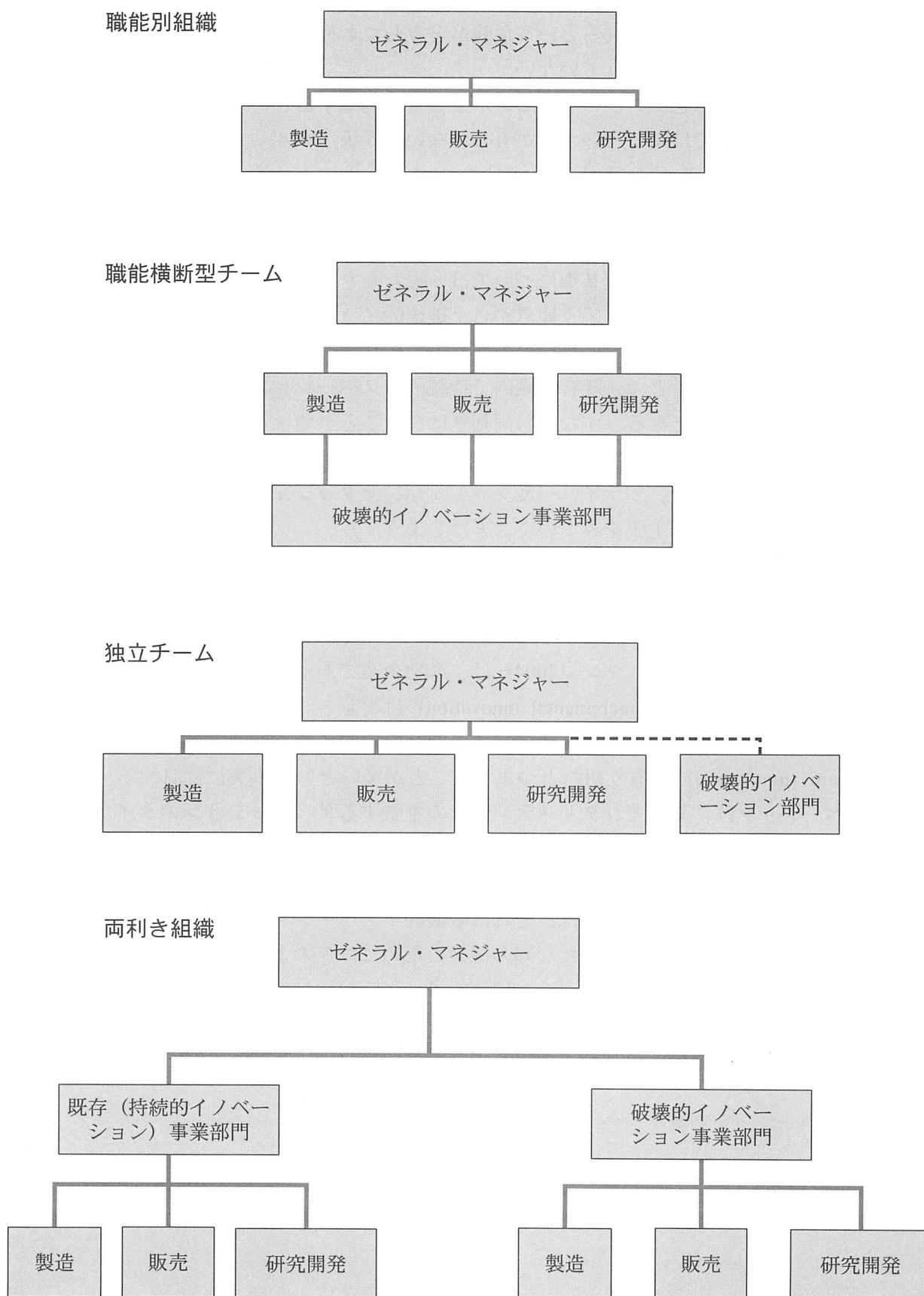
これらの批判に応えるべく登場し、注目されつつあるのがオリリー&タッシュマン（2004）の両利き組織論とタッシュマンたち（2011）の両利きリーダーシップ論である。かれらも、知の探索を追求する破壊的イノベーションを追求する組織単位は、既存の組織とはクリステンセンのいうプロセスと価値基準については一線を画さなくてはならないとみている。しかし、資源の活用、成果の実現という観点から、破壊的イノベーションにつながる組織ルーチンの独自性を重視するだけでなく、組織の上層部での統合という役割にも注目する。この分化と統合を同時に実現することで、既存組織内で持続的イノベーションのみならず、破壊的イノベーションも同時に可能となる、すなわち両利きになることができるという興味深い主張をかれらは展開している。換言すれば、分化と統合を通じて、知の活用と知の探索が両立できるとみるのである。その意味で、オリリー&タッシュマンとタッシュマンたちの立場は分化・統合論といってよい。彼らの主張をみていくことにしよう。

## II オリリー&タッシュマンの両利き組織論—分化・統合論

まず、オリリー&タッシュマン（2004）は、成功企業であっても、既存製品を改良していく「漸進的イノベーション」（incremental innovation）は得意としているものの、これまでのものと全く異なるような画期的な製品・サービスの開発を意味する「非連続的イノベーション」（discontinuous innovation）に取り組むとつまずくことが多いという事実に注目する（これら2つのイノベーションは、それぞれクリステンセンの主張するイノベーションのタイプに対応していると考えられるため、本稿では、漸進的イノベーションを持続的イノベーションと、そして非連続的イノベーションを破壊的イノベーションとよぶことにする）。

オリリー&タッシュマンによれば、それは破壊的イノベーションの実現に適した組織が構築できていないからである。では新たな知の探索のためにはどのような組織がふさわしいのだろうか。かれらはこの問題を解明すべく、破壊的イノベーションに取り組んだ事業部門を対象に、いかなる組織を採用したかについてリサーチを実施した。すると、調査対象になった35の部門は4タイプの組織のいずれかを採用していたという（図1）。

図1 破壊的イノベーションを実現するための組織編成



(出所) O' Reilly and Tushman (2004) pp.78-79に加筆。

まず7つの事業部門が「職能別組織」(functional designs)のもとで、破壊的イノベーション・プロジェクトに取り組んでおり、同プロジェクトは既存の組織体制と従来の指揮命令系統に完全に組み込まれていた。

第2のタイプの「職能横断型チーム」(cross-functional teams)を編成したのは9つあり、チームは既存の組織の中で活動していたが、これまでの指揮命令系統の外に置かれた。

また4つの部門は「独立チーム」(unsupported teams)というタイプの組織を採用していた。そこでは従来の組織階層と指揮命令系統から完全に独立した部門が設置されており、クリステンセンの隔離論は組織タイプとして、この独立チームを支持しているとみることができる。

そしてオライリー&タッシュマンがその有効性を強調する「両利き組織」(ambidextrous organizations)によって破壊的プロジェクトを追求したところは15あった。この組織の最大の特徴は、破壊的イノベーションに向けた取り組みは組織上独立して部門化され、持続的イノベーション部門と破壊的イノベーション部門はそれぞれ独自の管理プロセス、組織構造、カルチャー(文化)をもちながらも、経営の上層部でしっかりと統合されているところにある。ちなみに、この「両利き」というネーミングは、右手も左手も利き腕であるかのように上手に使えるところからきている(入山, 2013a)。このタイプの組織が両利きとよばれるのは、知の活用部門も知の探索部門も両方ともうまく機能しているからにほかならない。すなわち、既存の知識の活用と新たな知識の探索を両立させ、持続的イノベーションと破壊的イノベーションを同時に実現できるから両利き組織なのである。

オライリー&タッシュマンは、リサーチの結果、両利き組織が他の3タイプの組織にくらべ、大きな成功を収めていたことを明らかにした。具体的に言えば、職能横断型チームと独立チームでは破壊的イノベーションを全く生み出すことができず、職能別組織にわずかな成功例がみられるだけであった。これが両利き組織の場合、何と9割以上が破壊的プロジェクトに成功していたという。

この結果をもとに、両利き組織の有効性をいっそう説得力のあるものにしようと、オライリー&タッシュマンは次のような興味深いリサーチも実施している。それは破壊的プロジェクトの途中で組織を変更した場合の成果についての調査である。それによると、当初は職能別組織、職能横断型チーム、独立チームで破壊的イノベーションに取り組んだが、その後で両利き組織にシフトした8社のうち、7社でプロジェクトのパフォーマンスが大幅に上昇したようだ。反対に、両利き組織でスタートしながら、後で別の組織に変更した3社中2社のパフォーマンスが著しく低下したという。これらは、両利き組織の有効性を裏付ける結果となっている。

またオライリー&タッシュマンは、両利き組織の採用が持続的イノベーションを追求する既存の事業部門にあたえた影響についてもリサーチを実施している。すると、両利き組織を採用したほぼすべてのケースで、既存事業は一定の成果をあげ、競合と比べたパフォーマンスは上昇と安定のいずれかであったという。対照的に、職能別組織、職能横断型チーム、独立チームを採用した場合の既存事業の成果は低下したところがほとんどであった。

両利き組織はなぜ他のタイプの組織よりも成果をあげられるのだろうか。オライリー&タッシュマンはその理由を以下の2つに整理している。

まず第1に、両利き組織では、持続的イノベーションを追求する既存部門と破壊的イノベーションに取り組む事業部門が分離されていることから、新設の事業部門は既存部門からのマイナスの影響を回避できることである。つまり、新設部門は独自の管理プロセスや組織、文化を



構築することで、既存事業部門の前例主義という圧力に屈することはない。同時に既存部門も破壊的プロジェクトにも取り組まなければならないというプレッシャーから解放され、注意とエネルギーのすべてを持続的イノベーションに集中させることができる。

そしてより重要なのは、既存事業部門と新設事業部門が経営の上層部で統合されることである。そうした調整により、破壊的イノベーションを目指す新設事業部門は資金、人材、専門知識などの資源を既存の事業部門と共有することができる。また上層部は、各部門が暴走しないようコントロールを行う。それぞれの事業部門に任せっきりせず、必要に応じて介入していくのである。

これは先に指摘した既存組織のもつ資源活用の難しさ、さらには成果につながらないアイデアの量産という隔離論のもつ問題の克服につながるものといえよう。両利き組織の構築により、両部門は win-win の関係になるというわけだ。

オリリー&タッシュマンは両利き組織の構築で破壊的イノベーションに成功した USA トゥデイ (USA Today) とチバビジョン (Ciba Vision) の事例を紹介し、そこから導かれる教訓を次のようにまとめている。

まず第1の教訓は、両利きのリーダーシップが両利き組織には欠かせないということだ。持続的イノベーションと破壊的イノベーションを目指す部門では、事業を成功に導く条件が全く異なるため、それぞれのニーズの違いを把握するとともに、それに俊敏に対応できるようなリーダーなしに両利きは成立しえない。オリリー&タッシュマンにしたがえば、「一貫して矛盾に取り組む」(consistently inconsistent) リーダーが不可欠なのである。

第2の教訓は、両利きを容認しない経営陣の抵抗に屈しないということである。そのためには、両利きになることに抵抗する経営幹部の解雇というドラスティックな対応もやむなしと彼らは言う。実際、両利き組織の構築に成功した USA トゥデイとチバビジョンのリーダーは知の探索部門を支援するという決定に抵抗した知の活用事業の担当役員に会社を去るよう求めていた。それぐらいでなければ、変化に抵抗するという組織の慣性を打破できないのであろう。

第3の教訓は、リーダーによる明確で説得力のあるビジョンの提示が両利き組織の構築をスムーズにするということだ。それにより知の活用を通じた既存事業の深耕(持続的イノベーション)と新たな知の探索による新規事業の開発(破壊的イノベーション)の両立が全社的なゴールとして組織メンバーに共有されるからである。「ネットワーク戦略」(USA トゥデイのビジョン)と「暮らしのために健康な目を」(チバビジョンのビジョン)、いずれのビジョンも両利きの戦略的必要性、知の活用部門と探索部門に属する全メンバーにアピールするものになっている。これはセルズニック (Selznick, 1957) の議論と軌を一にしているといえる。かれは、ビジョンをベースにした価値注入によって、組織を社会的な有機体に変えることこそが、組織のリーダーの本質的な役割であり、それが制度的リーダーシップだと説いた。その意味で、両利きのリーダーシップとはセルズニックのいう制度的リーダーシップに相通ずるものがあると捉えることができよう。

最後に、両利きを機能させるには、そのための仕組みを構築しなければならないというのも重要なポイントだ。具体的にいうと、新しいインセンティブ・システムや人事制度の導入である。たとえば、USA トゥデイの場合、部門ごとに設定していた目標を知の活用部門と探索部門にまたがる目標に置き換え、その成果により報酬を提供するという仕組みを導入するとともに、人事方針も変更し、部門間の異動を促すと同時に、昇進と報酬についても記事とコンテン

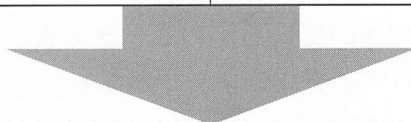
ツを共有しようとしているか否かを考慮して決定するようになった。またこうした取り組みの一環として、「フレンド・オブ・ザ・ネットワーク」とよばれる報奨制度を設け、部門横断型の成果に対して報酬を与えることも周知している。同社で両利きが機能している大きな理由の一つに、これらの仕組みがあるとみて間違いあるまい。

以上が、オライリー&タッシュマンの両利き組織論の概要である。実はかれらも認めているように、この議論のベースになっているのはローレンス&ローシュ（Lawrence and Lorsch, 1967）の分化・統合論である。かれらは、不確実な環境に有効に適応している組織は部門ごとにそれぞれのタスクに適した構造や思考様式を生み出す（分化）と同時に、その分化の程度に対応した高度の統合メカニズムを生み出していることを発見している（與那原, 2007）。その意味で、破壊的イノベーションを目指す新規事業部門には「知の探索」を、持続的イノベーションを追求する既存事業部門には「知の活用」をそれぞれ好きなようにやらせて（分化）、両部門が互いに知見や資源を活用し合えるよう組織のトップレベル（経営の上層部）で統合を図るというアイデアは分化・統合論と位置づけることができよう。

オライリー&タッシュマンの議論を整理する意味で、既存の知識を活用し、持続的イノベーションの実現を目指す事業部門と新しい知識の探索を通じて破壊的イノベーションを実現しようとする新設部門に要請される戦略、組織、プロセスを比較し、両部門の相反するニーズを両立させるために必要な本社のリーダーシップの役割を整理しておこう（表1）。知の活用部門と知の探索部門では、分化が必要であるし、同時に統合も求められるのである。表1はそのことを明示しているといえる。

表1 知の活用事業と知の探索事業の比較と両利きのリーダーシップ

	知の活用事業	知の探索事業
戦略意図	コスト、利益	革新、成長
重要課題	オペレーション、効率、持続的イノベーション	適応能力、新製品、破壊的イノベーション
行動特性	オペレーション能力	企業家的能力
組織構造	フォーマル、機械的	適応的、緩やか（ルース）
統制、報酬	マージン、生産性	マイルストーン、成長
文化（カルチャー）	効率、低リスク、クオリティ、顧客ニーズの重視	リスクを恐れない、スピード、柔軟性、実験の重視
リーダーシップの役割	権威型、トップダウン型	ビジョナリー、参加型



### 両利きのリーダーシップ

ビジョンと価値観の共有化、評価の工夫による統合を通じて、2つの事業の相反する適合条件が両立できるようになる。

（出所）O'Reilly and Tushman（2004）p.80 を一部修正。

### Ⅲ タッシュマンたちの両利きのリーダーシップ論—分化・統合論

表1で示されているように、オライリー&タッシュマンでは、ビジョンと価値観の共有化や評価の仕組みを通じた統合によって、知の活用部門と知の探索部門の相反する要求を両立させることが両利きのリーダーシップであるとみている。かれらのアイデアをさらに詳しく整理したのがタッシュマンたち (Tushman, et al. 2011) である。両利きのリーダーは、持続的イノベーションを追求する既存事業部門と破壊的イノベーションを目指す新規事業部門の間の緊張関係を巧みにコントロールしており、こうした問題をミドルに委ねることは決してないというのが、かれらの基本的主張といえる。

タッシュマンたちは、大手企業12社の経営陣を対象とした事例研究を通して、経営陣が知の探索部門と活用部門の緊張関係を受け入れ、組織のトップ・レベルで両部門を巧みに統合できてはじめて、企業の繁栄が約束されると主張している。かれらは、これを「両利きでリードすること」(leading ambidextrously) とよんでおり、リーダーのそうした役割こそが「両利きのリーダーシップ」といえる。タッシュマンたちが整理した両利きのリーダーシップの三つの原則は、①将来を見据えた「戦略目標」(strategic aspiration) に基づいて経営陣が動くこと、②知の探索部門と知の活用部門の全く異なる要請を、組織のトップ・レベルでしっかり調整すること、③探索部門と活用部門の相反する戦略的課題 (strategic agendas) を併存させるという矛盾を受け入れること、である。以下、この3つの原則について個別にみていくことにしよう。

#### 原則1 包括的なアイデンティティ (自社の生存領域) を開発せよ

タッシュマンたちは、原則1でアイデンティティという言葉を使っているが、このコンセプトについてレビットの「近視眼的マーケティング」(Marketing Myopia)という論文を引用して説明していることからわかるように、それが企業の生存領域、すなわち企業ドメインを意味していることは明らかである。レビットの論文では、アメリカの鉄道会社が衰退したのは、自分たちのドメインを「鉄道」と近視眼的に定義したことで、自動車と旅客機の台頭に屈してしまっただけということが強調されている。すなわち、鉄道というドメインはあまりにも狭すぎるのであり、ドメインの定義にあたっては、そうした物理的定義ではなく、もっと広範な「輸送」という機能的定義をとらなくてはならない (Levitt, 1960)。それがレビットの主張のポイントであるが、このアイデアは両利きのリーダーシップの一つの役割に通ずるものとタッシュマンたちは考えている。

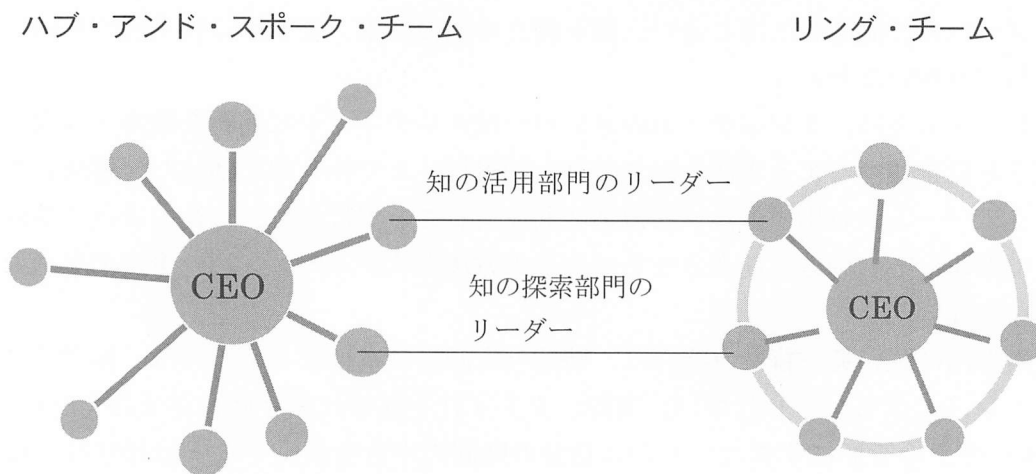
すなわち、包括的なドメイン設定ができれば、事業部門の相反するイノベーションの取り組みのマネジメントが可能になるとみるのである。これは企業全体を一つの組織とする一体感をつくるというドメイン設定の効果と関係している。知の活用部門と探索部門が互いに何の関係もない別々の組織で働いているかのごとき分裂感をもたないためにも、「自分たちがやっている事業を貫く一つのアイデンティティがある」という感覚がぜひとも必要になる (伊丹・加護野, 2003)。そうした包括的なドメインにより、知の活用部門と探索部門に一体感が生まれ、相互の協力も期待できるというわけだ。両利きのリーダーには、まずそのような役割が期待されることになる。

## 原則2 トップ・レベルで緊張関係を調整せよ

原則2にかかわるタッシュマンたちの問題意識は、破壊的イノベーションを担う事業単位が既存の事業部門の中に組み込まれてしまうため、そうした知の探索部門への資金などの資源支援が行われず、またそれを経営陣に知られないようにしているところが多いというものだ。諸悪の根源は知の探索部門と活用部門の間に生まれるコンフリクトの解決を現場に押しつける経営陣にあるとかれらはみている。そうすると、スタートしたての探索部門は既存の事業部門から協力が得られず、まさに餓死してしまう。既に述べたように、持続的イノベーションだけで競争優位を維持することはできない。どうしても破壊的イノベーションがいずれ必要となる。現在と未来の両方を考え、持続的な競争優位を実現していくためにも、両部門の緊張関係の調整は組織のトップレベルで行われなくてはならないといえる。

タッシュマンたちは、このトップ・レベルで緊張関係を調整するという第2の原則を実行に移すために有効なのは次の2つのアプローチだと捉えている（図2）。

図2 トップ・レベルで緊張関係を調整するための2つのアプローチ



（出所）Tushman, Smith, and Binns (2011) p.79を一部修正。

第1のアプローチがハブ・アンド・スポーク・チームモデル (hub and spoke team model) だ。このモデルにおけるCEOは事業部門のリーダーたちに取り囲まれるように車輪の中心部分（ハブ）に位置しており、事業部門リーダーはそれぞれCEOとのみコミュニケーションをとることになるが、お互い同士は協議をしない。またCEOが車輪のスポーク（真ん中と周りの車輪を繋げる部分）のそれぞれを別個にマネジメントするため、各事業部門はCEOに大きく依存することになる。このアプローチの成功事例として、タッシュマンたちはアメリカの半導体デバイスメーカーであるアナログ・デバイス社 (Analog Devices) を取り上げている。同社は、イノベーションが生まれるごとに、新しい部門を創設し、そこに相応しいリーダーやエンジニアを配置して、ローカルな文化が成立するようにしたという。

この方式では基本的にCEOが破壊的イノベーションの統括責任を負うため、既存の事業部門のリーダーは自らの製品に注力し、持続的イノベーションに集中することができるし、知の探索部門のリーダーを既存事業部門の圧力から守ることも可能となる。ただ知の探索の統括は

CEOのみが責任を負うのではなく、COOと共有されねばならないとタッシュマンたちは注意を促している。実際、ハブ・アンド・スポーク・チームの場合、CEOとCOO合わせて2、3人でマネジメントされることが多いという。そうすることで、活用部門と探索部門それぞれのリーダーたちとより深い情報交換ができ、活用と探索の両立がスムーズにいくとみるのである。事業部門のリーダーたちを互いに接触させることなく、持続的イノベーション戦略と破壊的イノベーション戦略の緊張関係の調整を経営トップのオフィスで行うことがこのハブ・アンド・スポーク・チームモデルの重要なポイントといえる。

ハブ・アンド・スポーク・チームと好対照なのが、第2のアプローチをなすリング・チームモデル（ring-team model）である。このモデルでは事業部門のリーダーたちをCEOのもとに招集され、資源の配分および知の活用と探索のトレードオフの調整はチームの中で組織的に行われる。タッシュマンたちによれば、アメリカのスーパーコンピュータ・メーカーのクレイ社（Cray Inc.）のCEOが同社を再生させるべく、このアプローチを採用したという。クレイ社のCEOは再生に向け、自社をコンピュータハードウェアだけでなく、エンジニアリングの強みを拡充することも目指した「テクノロジー・ソリューションの売り手」と再定義し、それに向け、新規事業部門の設置に着手した。その際、既存事業部門および設置を予定している新規部門のリーダーたちと徹底的に話し合い、侃々諤々の議論の末、ようやく独立部門をつくるという決断にたどり着いたという。

この例が示すように、リングチームのメンバーはクリティカルな問題を議論する際、必ず他者と異なる意見を述べるよう求められており、納得行くまで粘り強く議論し、解決策をひねり出していく。チームが目指すのは、妥協案に到達することではなく、自社の現在の課題と未来に向けての課題、その両方を前進させるベストの方法をチームのメンバー全員で見つけ出すことにほかならない。

知の探索部門に強い発言権を与えたり、時間と資源の請求権を与えるのは、経営者にとって大きなストレスになるかもしれない。実際、クレイ社を見事に黒字回復させたCEOはいう。「会社全体の売上の5%にすぎないものに自分の時間の半分を費やすことは無意味ではなく、努力する価値があるのだと自分自身を納得させなければならなかった」と。このストレスに耐え、クレイ社のCEOが両利きのリーダーシップを発揮し、リングチームアプローチを実行したからこそ、同社は再生をはたすことができたといつてよい。

### 原則3 矛盾を受け入れよ

破壊的イノベーションを追求する新規事業部門を既存の事業部門と同じ成果基準で評価しようとするれば、実績の違いから、知の探索部門はどうしても不利な立場に置かれることになる。しかし破壊的イノベーションに成功した企業の経営者はそうした問題をきちんと認識しており、活用部門と探索部門にそれぞれ別の基準を設けている。そうすることで、われわれにとって何が重要かという視点に立った事業運営がいずれの部門でも可能となるのである。

ここでタッシュマンたちが取り上げているUSAトゥディの前社長、トム・カーリーの事例を紹介しておこう。このケースにおいて、既存部門は紙媒体の新聞事業部門であり、知の探索部門に当たるのはオンラインのニュース配信事業部門である。これらの部門に対して、カーリーが求めるものは、財務成果から服装規定にいたるまで、全く異なっていた。かれは、目に見える物理的な面でも、また目に見えないカルチャーの面でも両部門は全く異なっていることから、

その違いを踏まえ、それぞれの部門に見合ったコミュニティを取るようにしたという。いわば、両部門の矛盾を受け入れたというわけで、これがタッシュマンたちのいう両利きのリーダーシップの3つめの原則になっている。

知の活用部門と探索部門の両方をサポートするには、両部門の相反する二重の課題に対応しなければならないため、そうした矛盾を受け入れることがリーダーには求められる。その結果、リーダーの行動や追求する戦略が一貫性を欠いているように見えるかもしれない。でもそれで構わない。逆にリーダーシップや戦略が一貫しすぎているというのは、自社にアイデアが尽きてしまっているか、持続的イノベーションと破壊的イノベーションを両立させるという経営者が担わなくてはならない重要な役割を組織の下層部に押しつけてしまっていることを示す危険な兆候なのだとタッシュマンたちは警告している。

ここで、資源が有限であることを前提とすれば、知の探索部門と活用部門の双方に必要な資源をすべて与えることはできないということに注意すべきである。それゆえ、両利きの経営者は事業部門のニーズの変化に合わせて、部門間で資源移転を図っている。既存の事業部門に重点的に投資を行うこともあれば、破壊的イノベーション部門への資金提供を保証することもある。また最も必要とされるところに最も成果をあげることでできる人間を確実に配置できるよう、人材を部門間で柔軟に異動させることにも留意している。このように、知の活用部門と探索部門の間に生まれる矛盾を受け入れ、それにうまく対処すること、それも両利きのリーダーシップの要件の一つとみることができる。

以上の3原則を整理すると、両利きのマネジメントを行う経営者には、①「知の探索」部門と「知の活用」部門が互いに協力し合えるような、言い換えれば、組織としての一体感を生み出せるような企業ドメインを規定すること、②ハブ・アンド・スポーク・チームモデルとリング・チームモデル、いずれのアプローチをとるにせよ、「知の探索」部門と「知の活用」部門の間に生まれるコンフリクトは経営者自身が責任をもって解消すること、③「知の探索」部門と「知の活用」部門の間の矛盾を受け入れ、それぞれの部門ごとに異なるルール・評価基準を設定すること、が求められよう。両利きのリーダーシップとはこれらを実践することにほかならない。それがタッシュマンたちの結論であり、そこでもやはり分化と統合の同時追求というアイデアが重視されているといえる。

## 結び

本稿では、ダイナミック能力（破壊的イノベーションを可能にする能力）を実現するための代表的な2つの考え方を取り上げ、それぞれを比較することで、隔離論よりも組織の分化と統合を重視した両利きのマネジメントが有効ではないかとの立場で議論を進めてきた。

破壊的イノベーションにあたって、それを同一組織内で行おうとすれば、既存の組織プロセスと価値基準が妨げとなってしまふ。そこで、知の探索を志向し、破壊的イノベーションを追求する事業部門を新設し、それを既存の組織から分離すればダイナミック能力の実現が可能になるというのが隔離論であった。しかし、この場合、既存の資源を活用できず、創造性を追求するあまり、実用性に乏しいアイデアが量産される危険を常にはらむという問題が避けられそうにない。

そのため、既存組織内でどうにかしてダイナミック能力を実現できないかという観点で登場

してきたのが両利きのマネジメント論であった。それは、新たな知の探索を目指す事業部門には破壊的イノベーションの追求に適した組織構造や組織ルーチンが生み出されるよう独立性を確保（分化）しつつ、当該部門が既存の事業部門と互いに知見や資源を活用し合えるように融合を図ること（統合）が重要であるという主張にほかならない（入山, 2013b）。

両利きのマネジメントについての議論はまだ緒についたばかりであるが、このアイデアは有望と考えられる。両利き組織を構築し、それを両利きのリーダーシップでマネジメントすることができれば、破壊的イノベーション（新たな知の探索）を実行できるばかりか、持続的イノベーション（既存の知の活用）も可能になるというアイデアはきわめて魅力的だからだ。

知の活用と探索はそもそもトレードオフ関係にあると考えられてきた（March, 1991）。しかし最近ではマネジメント次第で両立できる可能性も提示されてきており（鈴木, 2014）、この活用と探索のトレードオフ関係の解消につながり、また既存の資源を活用できず、実用性に乏しいアイデアが量産される危険を常にはらむという隔離論の問題点を解消しうる両利きのマネジメントは企業の持続的競争優位を考えるうえで大きな手がかりをあたえてくれそうだ。

それゆえ、両利きのマネジメントについて研究をさらに深める必要があるだろう。こうした問題意識に立ちながら、両利きのマネジメントの重要性についてさらに検討を進めることを今後の研究課題としたい。

## 参考文献

- Christensen, C.M. (2000) *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press. (伊豆原弓訳 (2001) 『イノベーションのジレンマ (増補改訂版)』 翔泳社.) .
- Helfat, C.E. et al. (2007) *Dynamic Capabilities - Understanding Strategic Change in Organization*, Blackwell. (谷口和弘ほか訳 (2010) 『ダイナミック・ケイパビリティ - 組織の戦略変化』 勁草書房.)
- 堀江浩司 (2007) 「探求と活用を支える組織をめぐる議論」『広島経済大学経済研究論集』 第29巻第4号, 93-111頁.
- 伊丹敬之・加護野忠男 (2003) 『ゼミナール経営学入門 (第3版)』 日本経済新聞社.
- 入山章栄 (2013a) 『世界の経営学者はいま何を考えているのか』 英治出版.
- 入山章栄 (2013b) 「イノベーションが止まらない「両利きの経営」とは？」『日経ビジネスオンライン』  
<http://business.nikkeibp.co.jp/article/opinion/20130207/243451/?P=5>
- 琴坂将広 (2014) 「企業は創造性と生産性を両立できるか」『DIAMONDハーバードビジネスレビュー』 2014年11月号, 38-51頁.
- Lawrence, P.R. and Lorsch, W. (1967) *Organization and Environment*, Harvard University Press. (吉田博訳 (1977) 『組織の条件適応理論』 産業能率短期大学出版部.)
- Levitt, T. (1960) "Marketing Myopia" *Harvard Business Review*, July-August, (DIAMONDハーバードビジネスレビュー編集部訳 「[新訳] マーケティング近視眼」『DIAMONDハーバードビジネスレビュー』 2001年11月号, 52-69頁. )
- March, J.G.(1991) "Exploration and exploitation in organizational learning" *Organization Science*, 2(1) : pp.71-87.

- 中橋國藏（2007）「組織能力と個人知識」遠山暁編著『組織能力形成のダイナミクス』中央経済社, 2-22 頁.
- 中橋國藏（2008）「経営資源と組織能力」中橋國藏編著『経営戦略の基礎』東京経済情報出版, 87-115 頁.
- O'Reilly, C.A. and Tushman, M.L. (2004) "The Ambidextrous Organization" *Harvard Business Review*, April, pp.74-81.
- O'Reilly, C.A. and Tushman, M.L. (2008) "Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma" *Research in Organizational Behavior*, 28: pp.185-206.
- Selznick, P. (1957) *Leadership in Administration*, Harper & Row. (北野利信訳 (1975) 『組織とリーダーシップ』ダイヤモンド社.)
- 鈴木修 (2014) 「「活用」と「探索」のトレードオフ関係の解消条件に関する考察—製薬産業を題材にした実証分析—」『日本経営学会誌』第 33 号, pp.73-87.
- Teece, D.J. (2009) *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Oxford University Press. (谷口和弘他訳 (2013) 『ダイナミック・ケイパビリティ戦略』ダイヤモンド社.)
- Tushman, M.L. Smith, W.K. and Binns, A. (2011) "The Ambidextrous CEO" *Harvard Business Review*, June, pp.74-80.
- 與那原 建 (2007) 「経営組織の設計」柴田悟一・中橋國藏編著『経営管理の理論と実際 (新版)』東京経済情報出版, 263-289 頁.
- 與那原 建 (2010) 「ダイナミック能力論の可能性—競争戦略論の統合化に向けて—」『経済研究』(琉球大学) 第 80 号, 125-145 頁.