

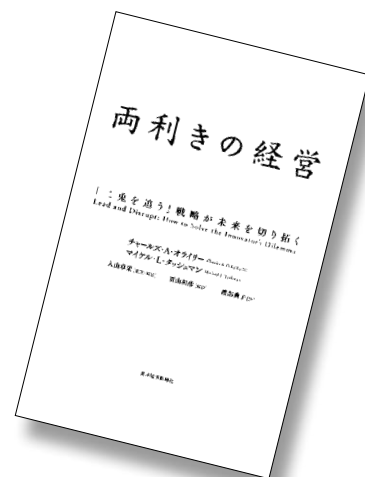
読んでみたい この一冊

大阪産業経済リサーチ & デザインセンター
主任研究員 田中 宏昌

『両利きの経営』

～「二兎を追う」戦略が未来を切り拓く～

●チャールズ・A・オライリー (Charles A. O' Reilly III)、マイケル・L・タッシュマン (Michael L. Tushman) 【著】、入山 章栄【監訳・解説】、富山和彦【解説】、渡部 典子【訳】 東洋経済新報社 2,400円+税



クレイトン・クリステンセン (Clayton M. Christensen) が「イノベーションのジレンマ (The Innovator's Dilemma)」を初めて提唱したのは1997年です。「イノベーションのジレンマ」とは、大企業にとって新興の事業や技術は小さく魅力なく映り、また、既存商品が優れた特色を持つがゆえに、その特色を改良することのみに目を奪われ、その結果、従来製品の価値を破壊して全く新しい価値を生み出す「破壊的イノベーション」への対応が遅れ、新興企業に大きく後れを取ってしまうという経営理論です。

「両利きの経営」はその「イノベーションのジレンマ」を解決する新たな鍵として提示された理論です。本書で言う「両利き (ambidexterity)」とは、まるで右手も左手も利き手であるかのように使えることであり、「両利きの経営」とは「探索 (exploration)」と「深化 (exploitation)」という活動を高い次元でバランスを取りつつ両者を高いレベルで実現していくという経営理論です。そして「イノベーションのジレンマは宿命ではなく、経営のやり方次第なのだ」と主張しています。

本書は三部構成となっています。

第I部は、変化できずに消えていった企業の事例を引きながら「なぜ企業は変化し続けなければならないのか」という問題提起から始まります。そしてその問題を解くには、「イノベーションのジレンマ」だけではなぜ不十分かを指摘し「両利きの経営」の重要性を示唆する内容となっています。そのうえで実際の企業の様々な成功事例と失敗事例を対比させながら、両利きの経営をはじめとした、イノベーションを考えるうえで主要な経営理論・フレームワークについて解説しています。

第II部は、それらの理論・フレームワークで説明できる行動を実践してきた企業の事例集です。多岐にわたる分野の企業が、いかに両利きの経営を展開したかのストーリーを「単発の事業・プロジェクトの事例」と「組織に仕組みとして埋め込んだ事例」に分けて紹介しています。

第III部は、両利きの経営を実践するための法則やルールが提示されています。ここで著者たちは、イノベーションのジレンマを乗り越えるために最も重要なのがリーダーシップ、つまり変化に直面したときにリーダーがどう行動するかが全てなのだとして主張しています。リーダーは、漸進型の改善、顧客への細心の注意、厳密な実行によって成熟事業で成功する組織を設計すると同時に、スピード、柔軟性、ミスへの耐性によって新規事業での競争もしなければならず、このふたつの異なる運営を同時に行う必要があります、両方を同時に行うという経営、すなわち「両利きの経営」の実践にリーダーシップが重要なのだと説いています。そしてこの能力を身につけるのは容易ではないことを示しつつ、同時に、獲得することは可能だとし解決策を明らかにしてくれています。

本書の豊富な事例は「イノベーションのジレンマ」の克服やイノベーション創出に示唆を与えてくれるでしょう。また、豊富な事例から導き出されている理論はイノベーションへの視座を高めてくれるでしょう。

【原著者紹介】

チャールズ・A・オライリー (Charles A. O' Reilly III)
スタンフォード大学経営大学院教授
カリフォルニア大学バークレー校で情報システム学の修士号、組織行動論の博士号を取得。同校教授、ハーバード・ビジネススクールやコロンビア・ビジネススクールの客員教授などを経て現職。専門はリーダーシップ、組織文化、人事マネジメント、イノベーションなど。

マイケル・L・タッシュマン (Michael L. Tushman)
ハーバード・ビジネススクール教授
コーネル大学で科学修士号、マサチューセッツ工科大学 (MIT) で組織行動論の博士号を取得。コロンビア大学教授、MIT客員教授、フランス INSEAD 教授などを経て現職。専門は技術経営、リーダーシップ、組織変革など。