

製造業における、『両利きの経営』実践時の問題点と

両利きの組織に向けた考察と提言

— 二兎を狩る組織へ、生産技術の視点より —

鈴 田 潤

キーワード：製造業、生産技術、両利きの経営、組織行動論、シーケンシャルな両利き、デュアル・システム

1. はじめに

製造業¹において、自社の事業領域で製品を製造しそれを販売して収益を上げることは重要な目的であるが、その事業の安定的に継続させることに関しては多様な状況が存在する。事業環境が安定した一部の事業は比較的長期間にわたり継続することができるが、環境の変化が激しい事業では競争力の変化から短期で終息する事業も存在する。いずれにせよ、製品ライフサイクル²の観点から、導入期、成長期、成熟期、衰退期を経て収益性が乏しくなることが指摘³されており、いずれかの段階で事業の継続について判断する必要性が生じる可能性があると言える。

企業では、この製品ライフの衰退に対応するために、既存の事業領域での事業活動に加えて新たな事業領域への探索も行い、事業の安定化に向けた製品構成を持つことが重要な課題となっている。なかでも事業の多角化は企業の安定性、継続性につながると言える。特に VUCA⁴の時代と呼ばれる現状において、事業環境変化は激しくなり、事業領域の見直しに対する重要性は高まっている。このような、既存事業の領域の成

¹ 製造業とは、経済産業省の工業統計調査の用語の説明より、「主として新製品の製造加工を行う事業所、且つ製造加工した新製品を主として卸売する事業所」と定義される。

² 製品ライフサイクルとは、製品が市場に登場してから販売終了をするまでの流れを示すものである。

³ 沼上(2008)pp. 75-77

⁴ VUCAとは、Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)の頭文字を取った造語で、社会やビジネスにとって、未来の予測が難しくなる状況を示すものである。

長と新規事業領域への進出を行う企業は、両利きの経営⁵を進めることが求められ、この方針は企業の成長戦略において非常に重要な意思決定と言える。

もう一つの視点として、生産現場により近い場所で事業活動を支える生産技術部門においてもこの両利きの経営の視点は重要であると考えます。生産技術部門は、既存事業の収益力改善に向けて日々品質やコストの改善を進めているが、新製品についても工程設計⁶と共に生産現場へ工法の落とし込みを行っており、この両立においても両利きの経営が求められる。その一方で実践において、限られたリソースで既存業務と新規業務を同時に行うことは負荷を伴うこととなり、活動が活性化しづらい状況も発生し問題点がある。

本稿では、製造業の生産技術部門の視点において、既存事業の深化と新規事業の探索の両利きの経営を実践するに際し、その実践時に発生する問題点について取り上げる。特に深化と探索の二兎を追う業務を進める必要がある両利きの組織に向けて、理論で問われる状況と実務上のギャップを明らかにした上で、課題の提示とその実践に向けての提言を行うことを目的とする。

なお事例には、多角化を目指す企業として兵庫県姫路市にあるナイテック・プレシジョン・アンド・テクノロジーズ株式会社（略称 NPT、以下 NPT と記載）を取り上げ、課題の分析と理論を援用し両利きの組織に向けた提言を行う。

本稿の構成は以下のとおりである。

表 1：本稿の構成

第 1 節	はじめに
第 2 節	生産技術部門の概要と研究の背景、問題提起
第 3 節	事例と実践課題、理論の援用
第 4 節	両利きの組織に向けた組織変革への提言
第 5 節	おわりに

⁵ O'Reilly and Tushman(2016)

⁶ 工程設計とは、製造する製品の設計に基づき、その加工方法などを決定し、製造工程の設計を行う業務である。

第2節では、生産技術部門の概要と研究の背景を述べた上で、生産技術部門における両利きの経営の実践に対し問題提起（リサーチクエスションの提示）を行う。第3節では、事例と課題を説明し両利きの経営の理論と実践のギャップを述べ、4節の提言で援用する理論として、組織行動論から変革型リーダーシップ、山岡(2016)のシーケンシャルな両利きの概念、さらに Kotter(2014)のデュアル・システムの概念について説明する。第4節では、課題を踏まえた考察を行い、両利きの組織の実践に向けた提言をする。最後に第5節では、本稿のまとめと限界を述べる。

2. 生産技術部門の概要と研究の背景、問題提起

2-1. 生産技術部門の概要

製造業における生産技術とは、中村(2019)では以下と定義される。

生産技術とは、生産計画を経済的に遂行するための必要な物と人員を決定し、かつ必要な工具、設備、建物を供給するなどの機能である。決められた作業を安全に、正しく規定通りに遂行させるための基盤力ともいえる。もう少し定義を広げて、活用可能な資源を有効に利用して企業の収益創出の方法を考える技術とみることもできる。事業貢献という観点からも大きな影響を与える機能である(中村、2019、p. 134)。

また、同書において生産技術者は以下と通り定義されている。

①経営マインド・改善マインドを持った技術者

自社の収益性向上、生産性向上を常に考え、今よりもさらに生産性を向上させるために何をすべきか改善/改革し続けるマインドを有した技術者を言う。

②上流工程と下流工程のブリッジパーソン

生産技術者がかかわる対象は「製品企画」「製品設計」「製造準備」「製造」「流通」「アフターサービス」「品質保証」と広範囲である。

そこでの業務内容を十分に理解した上で、そこに携わっている人々に対して収益向上、生産性向上実現のために改善/改革の支援をし、上流工程から下流工程へのスムーズな業務遂行実現のためのブリッジパーソンの役割を担っている(中村、2019、 p. 134)。

上記の通り、生産技術者が所属する生産技術部門の役割は広範囲に及びこれを図1で示す。製造業のバリューチェーンにおいて、企画、製品開発、設計からなるイノベーション・プロセスのアウトプットを、調達、製造、販売、サービスからなる、オペレーション・プロセスに落とし込む役割がある。この役割により、開発部門が開発した製品に対して、生産技術部門がその加工方法を定める工程設計を行い、それを製造部門に落とし込むことで、既存保有技術を活用した最適なプロセスで製品製造が行われる。

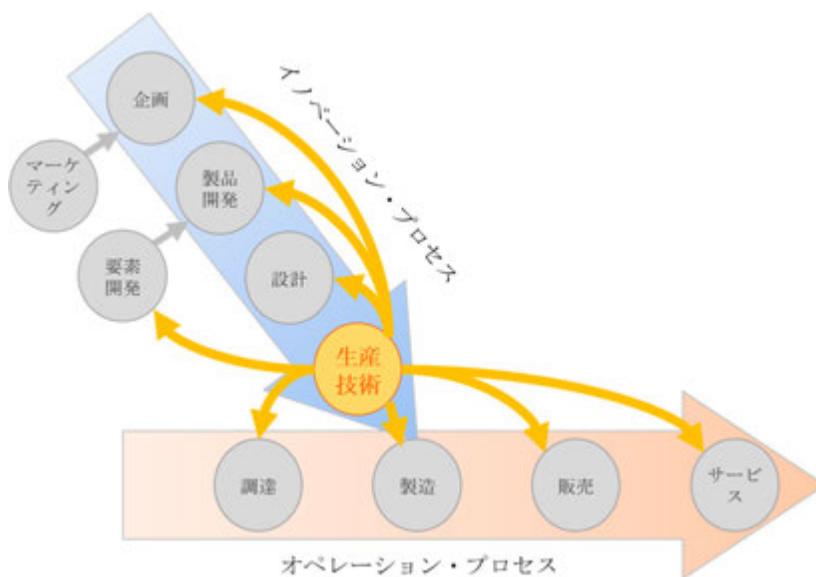


図1：製造業のバリューチェーン

出所：中村(2019)p. 31より抜粋し筆者加筆

また、製造部門での日々の量産の中で、改善ポイントを発掘し、材料の改善と使いこなし、製造工程でのQCD⁷の観点での改善や、販売計画に対応する生産計画に向けた生産能力の改善、さらに顧客からのクレームに対する原因特定と改善を実行する。この役割の通り、生産技術では開発から製造販売まで各機能に関与し、これらの活動によって事業の生産性と収益性が向上し利益の創出につながっている。

さらに、生産技術部門では、新たな新製品を製造するに際して、現在保有する技術

⁷ QCD とは、Quality(品質)、Cost(コスト)、Delivery(納期)の頭文字を並べた用語。製品やサービスを提供する上で、それぞれの要素は重要であるが、品質を上げるとコストも上がるなどの背反事項もあり、提供する製品やサービスに見合ったバランスをとることが求められる。

には無い新たな技術・工法を設計し量産化するケースもある。多くは、既存の保有技術を改良して対応するものになるが、取り扱う事業が異なる新たな分野については、まったく新しい工法を設計して進めるケースもある。その難易度は高いが将来に向けて取扱製品を組み替えていくことは必要であり重要な活動と言える。

このように、生産技術部門は既存事業の深化と新規事業の探索を行うことが主要な業務であり、まさに二兎を追う両利きの経営を実践する必要がある組織である。

2-2. 本研究の背景

両利きの経営を実践するシーンが多いと想定される企業は、多角化を目指す企業であると言える。多角化を目指す企業は、既存事業の活動に加え本業の事業領域を超えた新たな領域へ新たな製品群を拡張するために両利きの経営が必要となる。本稿では、この実践の状況を確認する事例として、多角化を目指す企業のNPTを取り上げる。

NPTは、京都に本社を置くNISSHA株式会社（以下NISSHAと記載）の100%出資子会社にあたり、タッチセンサーの製造部門として主な事業を行っている。タッチセンサーの製品開発はNISSHAの開発部門が行い、その製品設計を子会社のNPTが受け取り工程設計を経て量産活動を行う。また、関連するグループ会社として、ガスセンサーを取り扱うNISSHA エフアイエス株式会社（略称FIS、以下FISと記載）があり、このFISではガスセンサーの開発・生産・販売を行っている。この関係性を図2に示す。

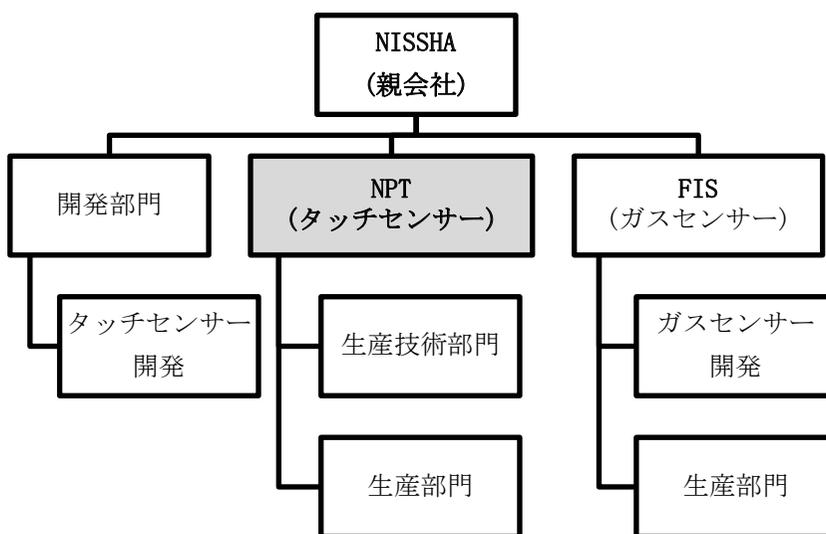


図2：NPTに関わる組織構成

出所：NISSHA グループ情報より筆者作成

NPT では、タッチセンサーの製造において、既存事業として売上向上や収益力改善に向けた事業活動として漸進的イノベーションを起こしながら、製品品位の改善やコストダウンが行われている。しかし、製品ライフサイクルの観点から、本製品は成熟期に入っており、本製品が永続的に継続するとは言えない状況である。また、NISSHA としては、事業ポートフォリオの組み換えの方針を打ち出し、新たな事業領域への取り組みの一部として、ガスセンサーの製造を拡大する方針である。

表 2 : NISSHA 企業概要

企業名	NISSHA 株式会社
創業	1929 年
主な事業	産業資材・デバイス・メディカルテクノロジーの 3 事業およびその他の事業を展開するとともに、新事業の開発を推進
資本金	12,120 百万円
従業員数	5,302 人(2023 年 6 月末現在)
売上	1,939 億 63 百万円

出所：NISSHA ホームページより筆者作成

表 3 : NPT 企業概要

企業名	ナイテック・プレジジョン・アンド・テクノロジーズ株式会社
創業	2009 年
主な事業	フィルムタッチセンサーの製造

出所：NISSHA ホームページより筆者作成

表 4 : FIS 企業概要

企業名	NISSHA エフアイエス株式会社
創業	1992 年
主な事業	ガスセンサーの開発、生産、販売

出所：NISSHA ホームページより筆者作成

ガスセンサーは現在、FIS で開発と生産および販売を行っているが、今後の方針として開発と販売は引き続き FIS で行い、生産活動の一部を NPT へ拡大する。NPT にとってこれは新規事業にあたり、この状況を NPT の視点で両利きの経営のイノベーションストリームにより整理する。

イノベーションストリームとは、平面上に組織能力（横軸）と市場（縦軸）の二軸を置き、それぞれに既存と新規の水準を与えることで4つの領域を定義する。そして、現在の事業の位置づけや新たな事業の位置づけを整理し、企業としての方向性を整理するフレームワークである (O'Reilly and Tushman, 2016)。

NPT の状況をイノベーションストリームで整理した結果を図3に示す。現在 NPT が事業活動を行うタッチセンサーは、既存の保有能力と既存の市場での位置づけになり、NPT は領域 A で事業活動を進めている。一方これから展開を目指すガスセンサーは、これまで取り扱った製品と比較し材料・工法・設備が異なるため、新しい組織能力の獲得が必要となり、かつ新たな市場に展開する領域 B での活動となる。

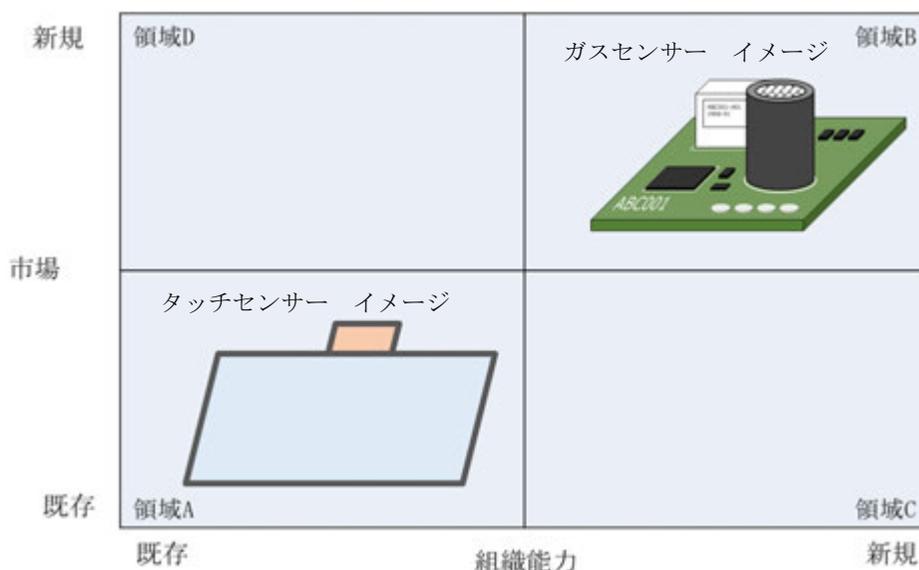


図3：イノベーションストリームによる整理

出所：筆者作成

この領域 B では、既存組織能力として保有するタッチセンサーの技術は活用できず新たな技術獲得が必要になる。さらに新たな顧客に対しての価値提供が必要になるため新たな顧客の特性なども学ぶ必要がある。

O'Reilly and Tushman(2016)は、このB領域への進出が、「最も破壊的で脅威となる変化」と指摘する。新しいビジネスモデル、新しいアライメント、新しい人材、新しい事業の組み合わせは、往々にして多くのリーダーの手には余り、こうした課題に直面したときに、特に差し迫った危機にさらされていない企業では、上級マネジメントチームはこの課題に対応したとらない。そのせいでサクセストラップ⁸があちらこちら発生する状況になる(O'Reilly and Tushman, 2016, 邦訳 pp.165-171)。

現在NPTは、この領域Bに向かうことを事業方針とし、この対応に向け生産技術部門が主となり両利きの対応を進めている。その実践の課題について次項で述べる。

2-3. 生産技術部門における両利きの経営の実践の課題

2-1. で述べた通り、生産技術部門は、既存事業の深化と、新規事業の探索を両利きで行う必要がある部門であるが、実際にはこの実践についていくつか課題もあり、以下に例を三つ挙げる。

一つ目は、既存事業の深化業務と新規事業の探索業務を比較すると、前者は既存の組織能力を活用することが可能であり、活動の見通しや確実性は高く進めやすい。一方、後者は新たな組織能力の獲得が必要であり、時間も労力もかかる。さらに活動の見通しは不確実性が高く、業務の結果が予見し難く進めづらいため、業務の推進に抵抗感が発生する。

二つ目は、事業の方針に基づいて、開発部門では新事業における開発が進められるが、設計上の仕様やスペックが明確化していない段階で量産化の計画が進められるケースがある。原材料、部品、副資材などの工程能力やばらつき度合いが不明確で、製品開発・設備開発の完成度も低い。この状況で、工程設計を進めるが途中変更が入り手直しが必要になるケースもある。

三つ目には、新製品の拡張計画についての量産化や拡張計画は急に決まることが多く、事前に検討や準備する時間が少ない状況がある。

今回のNPTの事例では、FISのガスセンサーの生産機能を、NPTが担い対応することになる。そこで生産技術部門がその工程設計を行い、生産ラインの構築を行うことになる。その際、NPTでは限られたリソースの中で、既存事業のタッチセンサーの深化業務を行う中、急に決まった新事業ガスセンサーの対応に着手することになるが、前述した製品設計に起因する不具合が発生し、その原因が上流の開発チームの責任であ

⁸ 過去に成功し成熟した既存事業のチームが、新規事業の推進の障害となり新しいチャレンジを進めることが出来ない状況などを「サクセストラップ」と定義する(O'Reilly and Tushman, 2016, 邦訳 pp.90-91)。

ると「他責であることに対する口実」に引っ張られ、生産技術として対応するチームのモチベーションが上がってこない。そうなると、不確実な新製品よりも、確実な既存製品の深化業務の方が、成果が上がりやすいとの考えも残ることになる。

このような状況から、両利きの経営の実践において、既存事業の深化を担う生産技術が、新規事業の探索活動も進める際に、なぜ活動が活性化しづらいかという点に研究の余地があると考えられる。特に深化と探索の二兎を追う業務を進める必要がある両利きの組織に向けて、リサーチクエスチョンとして「**理論で述べられる状況と実務上にはギャップがある**」ことを明らかにした上で、課題の提示とその実践に向けて提言することを目的とする。

3. 事例と実践課題、理論の援用

3-1. NPT の事例と課題

NPT のタッチセンサー事業の深化とガスセンサー事業の探索について、両利きの経営のコングルーエンスモデル（整合モデル）で整理する。

コングルーエンスモデルとは、図4で示す通り、幹部のリーダーシップと戦略を達成するために、組織のアライメントとして実行戦略(KSF：Key Success Factor)を設定し、人的資源、公式の組織、文化の関係をモデル化したものである。組織の戦略を実行するために設定した KSF を明確化し、それに関わる人への明示とモチベート(人的資源)、必要な機能と組織(公式の組織)、目標達成に向けた行動(文化)などを整理するフレームワークである(O'Reilly and Tushman, 2016)。

また、コングルーエンスモデルで定義される組織のアライメントは、企業の戦略の進化に伴って、アライメントの取り方も変化させる必要がある。その変化のイメージを図5で示す。既存事業に求められる実行戦略と、新規事業に求められる実行戦略には違いがあり、それぞれの目標に求められる、人的資源、公式の組織、文化にも違いが出る。この求められる組織アライメントに、現状の組織を合わせることで KSF の達成に寄与すると考えられる。

今回 NPT の事例での組織の進化のフェイズにおいて、タッチセンサーは長年既存事業として成長し成熟している製品であり、組織の進化の位置づけとしては[深化]のフェイズにあたる。一方ガスセンサーは、FIS で少量多品種による量産が既に行われており、これに新設計を加えた新製品の事業拡大が計画され [成長]のフェイズとなる。

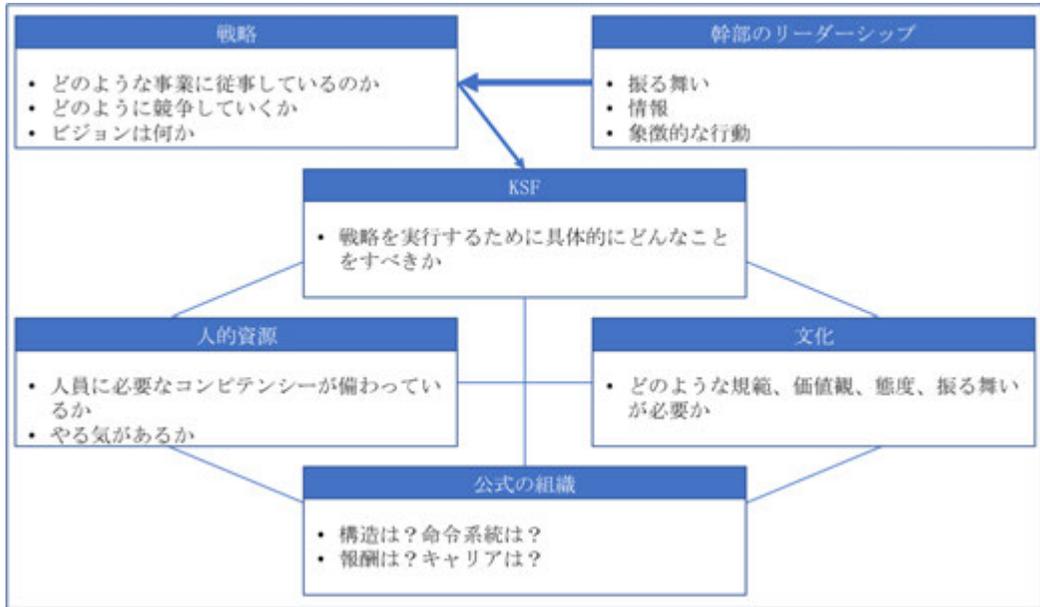


図4：コングルーエンスモデル

出所：O'Reilly and Tushman(2016)邦訳 p.88 より抜粋

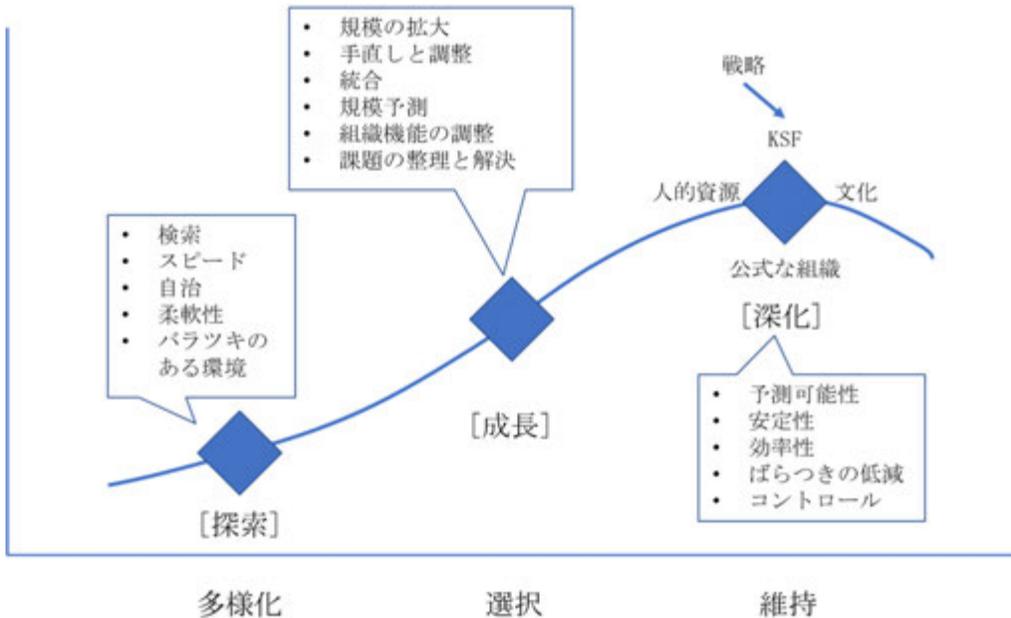


図5：組織の進化(組織アライメントの変化)

出所：O'Reilly and Tushman(2016)邦訳 p.101 より抜粋し筆者加筆

以上を踏まえ、タッチセンサー事業のコングルーエンスモデルを図6で示し、ガスセンサー事業のコングルーエンスモデルを図7で示す。

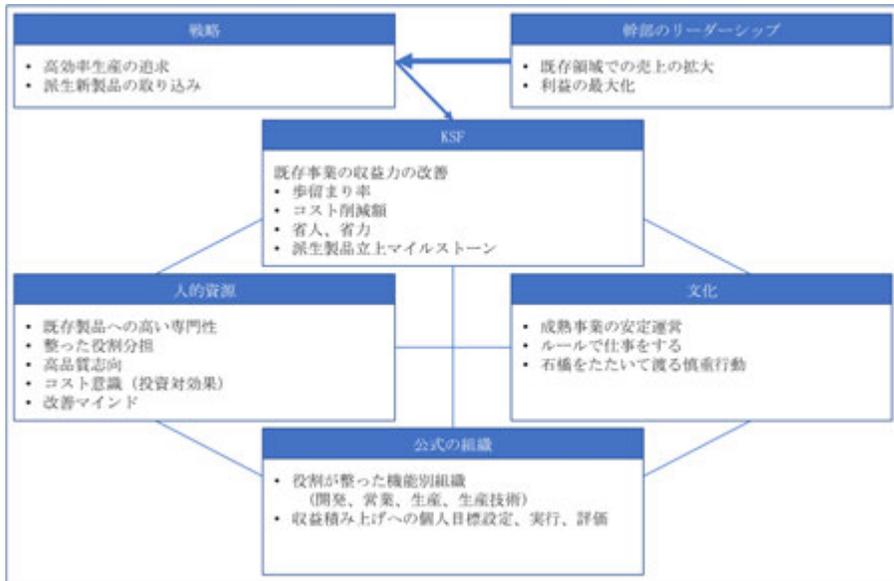


図6：タッチセンサーのコングルーエンスモデル

出所：筆者作成

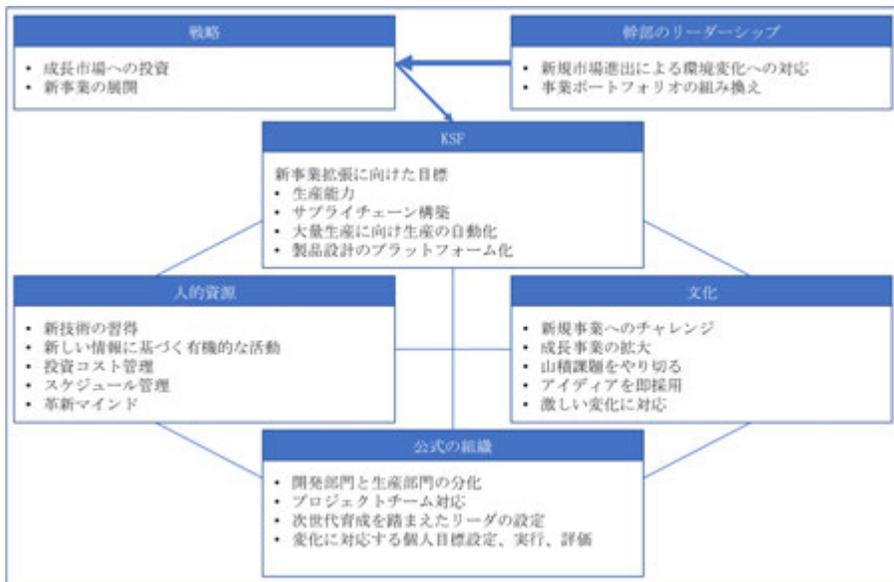


図7：ガスセンサーのコングルーエンスモデル

出所：筆者作成

[深化]のフェイズであるタッチセンサーに求められる組織アライメントは、収益力改善に向けたKSFを目標に、製品に対する専門性を持った人材による品質とコストの改善、役割が整理された組織、安定的な事業を目指した文化が必要な活動となる。

一方、[成長]のフェイズであるガスセンサーで求められる組織のアライメントは、生産能力拡大に向けたサプライチェーンの設計、生産ラインへの設備投資、大量生産を行うための製品プラットフォーム⁹の確定と、高効率生産に向けた自動化などが必要になり、多数の課題に対応するためにプロジェクト・チームの発足と、各課題対応に向け有機的に活動する人材、新たな活動へのチャレンジを推奨する文化が必要になる。

上記の通り、各製品群の戦略の進化フェイズの違いから、組織に求められるアライメントにはギャップがあると言える。タッチセンサー向けの組織アライメントは既存組織に備わっているが、今回拡張するガスセンサーに向けた組織アライメントを整合させるには、組織体制の整理、人的資源に対し、個人の行動に対するマインドセットの切り替え、管理者の指示含め目標に向けた行動に対する文化の調整が必要となる。

このギャップがある二つの組織アライメントを、同一の組織の中で持つことは難しいと考えられる。右利きの投手に、左手でも投げることを求め、それを両立させることと同義であり、高いスキルや人的リソースが必要となる。

組織に十分なリソースがあれば、右投げの投手と左投の投手を準備し業務を回すことが出来る可能性もある。しかし、各機能組織において、必ずしも新規事業探索用のリソースを十分確保したうえで、検討体制に入れるわけではなく、限られた人数で既存業務を回しながら新規事業の検討を進め、既存業務の整理をしながら徐々に、体制が整備されることが通例である。

この体制が整備されるまでの移行期¹⁰における検討内容は、新規事業の推進に向けた方針を決めるために非常に重要な業務になる。具体的には、新たな製品の開発、必要な工程、設備、場所、材料、工数などを検討し、その投資額や製品原価を見積もる。必要になる時期に対して、必要な設備や人、材料などの調達に間に合うのかスケジュールを立てる。さらに想定される売価に対して十分な利益が出るかを検討し、その採算性を分析するなどの業務が行われる（図8参照）。

このように、移行期においては重要な判断を行う必要があるが、十分なリソースが当たらない状況下での検討となるケースもあり、既存業務との両立を行う担当自身や

⁹ ここでの製品プラットフォームとは、一品一葉の製品仕様の展開でなく、標準設計を盛り込んだ製品仕様の統一化を意味する。

¹⁰ 本稿での移行期の定義は、企業が新規事業に向かう際に、その市場での見込みや顧客からの要求を基に、事業展開に向けた実行の前の検討を行う期間を差す。

協力を求める関連部門間で、2-3. で述べた課題が顕在化しサクセストラップが起こりやすく、建設的な案が出づらいケースもあると言える。

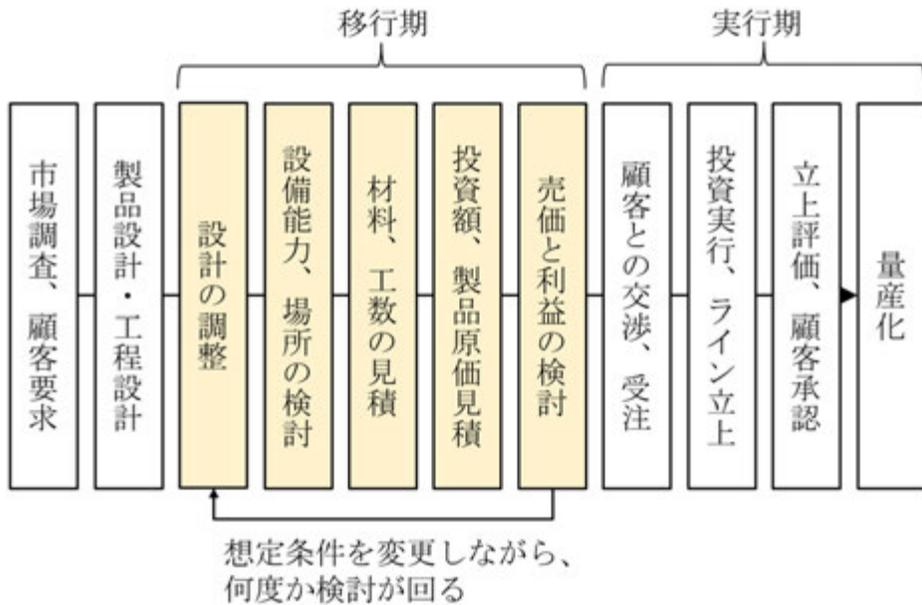


図8：新事業検討と実行のフロー

出所：筆者作成

この点において、Kotter(2014)も、階層別組織の限界として同様の指摘をする。

経営者は、何か新しいことを始めようとするとき、信頼できる一握りの人間に頼りがちである。するとどうしても、行動の範囲もスピードも限られてしまう。また、各部門がその業務に特化し専門化するにつれて、他部門との孤立・分断され、組織がサイロ化¹¹するのも悩ましい。サイロ化が進行すれば、部門間の横の連携や意思の疎通は遅く非効率になる。さらに、上から下へ、下から上への情報伝達も滞りやすく、これがいまって、組織はいよいよ停滞していく(Kotter, 2014, 邦訳 p. 20)。

過去の成功の典型的な置き土産である自己満足と臆病も、事態を一段と悪化させる。ほんの少しばかり自己満足を抱くだけでも、社員は新しいことを始める必要はないと感じ、変化に抵抗するようになる。あるいは臆病になり、何か新しいことが悲痛

¹¹ サイロ化は、組織の中でシステムや部門が分断され、独立している状態を指す言葉である。

用だと薄々感じても、上から命じられない限りやろうとしない。どちらも変化を遅らせ、停滞させる (Kotter, 2014, 邦訳 p. 21)。

以上の通り、新たな試みを行う際には乗り越えるべき障害があり、この障害を取り除くことが課題となる。

3-2. 両利きになるための四つの要件の理論と実践のギャップ

ここで、O'Reilly and Tushman(2016)が提言する両利きになるための四つの要件と、NPTの事例における理論と実践のギャップについて述べる。

O'Reilly and Tushman(2016)は、両利きになるための四つの要件とは両利きの成功事例にみられる共通事項として、四つの構成要素があると述べている。

一つ目は、戦略的意図(図9)として、新規事業の探索活動において戦略的な重要性和本業の資産の活用の2軸で整理しその関係を明確にする。これにより、新規事業を探索すべき組織をどのように設定すべきかが提案される。例えば、戦略的な重要性が高く、本業の資産を活用できない場合は、独自の事業ユニットを設定し対応する。また本業の資産を活用できる場合は、両利きの組織として両方を同一組織で行うなどである。

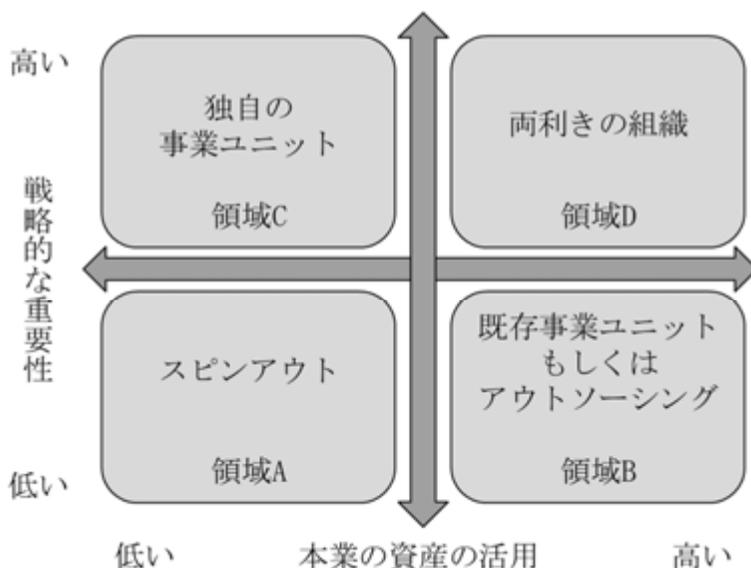


図9：戦略的意図

出所：O'Reilly and Tushman(2016) 邦訳 p. 88 より抜粋

二つ目は、経営陣の関与と支援であり、新規事業の探索に対する活動の承認や資金のサポートなどが重要であるとされる。経営層のお墨付きは、既存事業ユニットからの阻害要因を取り除ける効果があるとされる。三つめは、両利きのアーキテクチャーとして、新規事業を進めるユニットは、既存事業の資産や組織能力に容易にアクセスできるようにする必要があるとされる。最後に四つ目の共通のアイデンティティでは、既存ユニットと新規ユニットで、共通のビジョン・価値観を持った活動を通じて、長期的なマインドセットを持つことができ、相互の組織が協力し共通のアイデンティティがもたらされると述べている(O'Reilly and Tushman, 2016)。

この両利きになるための四つの要件について、今回のNPT事例で考察する。一つ目の戦略的意図のポジションとして、まず戦略的な重要性の軸は高い位置づけとなる。次に本業の資産の活用の軸については、既存組織能力として保有するタッチセンサーの技術は活用できないが、成熟事業で培ってきた生産活動における経験・能力は活かすことができる。例えば、基礎技術、品質管理、生産管理、仕組みで仕事をする運用などである。その観点からNPTの事例は領域Cと領域Dの間に位置すると言える。

領域Cでは、既存事業と新事業の組織を分けた独自ユニットの設定が推奨され、領域Dでは同一組織で同時に両立することが提言される。しかし、領域Cでの独自ユニット設定は人的リソースの不足が課題となり、領域Dの同一組織は、異なる組織アレンジメントの同時両立は難しいことをすでに前項で指摘した。

二つ目の経営陣の関与と支援においては、企業の事業の方向性に合致した活動として、経営層から実行のサポートはされる。費用面でも事業拡大に向けた投資見積もりを行い、その資金回収プランを経て、予算の承認は行われる。しかし、人員の増強については、即時対応は期待できない。各事業部門の組織では既存の業務(これは本件に限らない新たな事業探索業務など含む)が行われており、この人員の組み換えには時間を要す。特に移行期の見積検討段階で人員が増員されることは少ない。さらに既存事業の組織間で業務連携を行いたい、各組織での業務が逼迫する場合その連携を求めても対応が難しい状況もありここでもサクセストラップは起こりえる。また、それをトップダウンで強引に調整することはコンフリクトを生む原因となる。

三つ目の両利きのアーキテクチャーにおいては、新規ユニットは既存ユニットを分けた運用と既存事業の資産や組織能力へのアクセスをする必要があると指摘されるが、これも組織を分けることが前提となり、これも人的リソースがそろわない時点では調整が難しい。

この三つについて、生産技術部門の両利きの経営実践時に「O'Reilly and

Tushman(2016)が述べる理論と、その実践においてギャップがある」と言え課題が残る。

一方、四つ目の共通のアイデンティティについては、非常に共感ができる。既存事業に対する危機感や新たな事業を目指す意義を、この業務を推進する担当や関連する部門に共有することは、この新たな活動を進めることに対して重要な示唆となる。自身の将来のためになることを示して、短期的な負荷や労力を乗り越えられるよう鼓舞し、さらに、長期的な将来に向けた一步を踏み出すためのモチベーションが重要になる。

以上より、生産技術部門が移行期において両利きの実践を行う際には、異なる組織アライメントの両立や組織の体制について課題があり、さらにアサインされる担当や関連組織に対するマインドセットが重要なポイントになると言える。

3-3. モチベーションとリーダーシップ

前項で述べた通り、限定的なリソース下で両利きの組織運営を行う場合、その担当や関連する部門の負荷は高まるため、関係者へのモチベーションは重要だと言える。このモチベーションには管理者によるリーダーシップが必要になり、O'Reilly and Tushman(2016)でも、リーダーシップとして五つの原則¹²などが述べられている。

この五つの原則では、両利きの経営を実践する組織のリーダーに、実践の成功に向けて求める行動として、活動に向けた幹部への働きかけ(第一原則、第三原則)、組織のデザイン(第二原則)、アサインされる担当や関連部門への働きかけ(第四原則、第五原則)を提言している。

表5：リーダーシップの五つの原則

第一原則	心に訴えかける戦略的抱負を示して、幹部チームを引き込む
第二原則	どこに探索と深化の緊張感を持たせるか、明確に選定する
第三原則	幹部チーム間の対立を回避せずに向き合う
第四原則	意図的にユニットごとに異なる基準を課して「一貫して矛盾する」リーダーシップ行動を実践する
第五原則	探索事業と深化事業に関する議論や意思決定の実践に時間を割く

出所：O'Reilly and Tushman(2016)邦訳 pp. 434-444 より抜粋

両利きの活動に参加する担当へのモチベーションの視点から、リーダーが第四原則や第

¹² O'Reilly and Tushman (2016)邦訳 pp. 434-444

五原則を実践する際に、単に目的・目標を伝えるだけでは不十分と考える。参加する担当への動機付けや鼓舞するモチベートが必要であり、またその担当がリーダーの指示通り行動すれば良いのではなく、担当が自ら考え行動することを促す必要がある。

モチベーションについて高階(2019)は、「人は何によって動機づけられるか」「人のやる気を、どうすれば喚起できるか」と発問し、「期待理論¹³では、遂行達成が確実な事柄に対しては動機づけの強度が高まり、達成動機づけ理論¹⁴では、達成の見込みが五分五分という適度なチャレンジが動機づけの観点からは望ましい、目標設定理論¹⁵では、困難な目標が人のやる気を喚起すると想定する」と述べている(高階、2019、p. 38)。

新規事業の探索は、まったく新たな[探索]フェイズでは、要求される達成水準が高く困難な目標であることから目標設定理が当てはまり、事業拡張の方向性が見えている[成長]フェイズでは見込みが五分五分で適度なチャレンジとして達成動機付け理論が当てはまると考えられる。新規探索チームのモチベートのためには、その道筋とゴールを示して目標に向けた活動を鼓舞し、目標水準の受容とコミットメントを引き出す必要があると言える。ただし、達成動機付け理論では、その対象者には「高い達成意欲を持つ人が必要(高階、2019、p. 37)」とされる。このポイントは、後述する提言の中でポイントとなると考える要素である。

リーダーシップについて小野(2019)は、「リーダーシップは、フォロワー¹⁶がリーダーを受け入れることによって成り立つ」。また、「物事を効率的に遂行するために必要な交換型リーダーシップ¹⁷と、組織変革を導く変革型リーダーシップ¹⁸がある」と述べている。特に、変革型のリーダーシップについて、5つの要素¹⁹が説明され、理想化された行動(リーダーの率先垂範と模倣的行動)、理想化された属性(フォロワーがプライドを持ち、気持ちが昂る声掛け)、鼓舞する動機付け、知的刺激、個別配慮と、目標達成の対価の報酬ではなく、フォロワー自身のやる気を引き出すリーダーシップ行動

¹³ 期待理論は、Vroom(1964)が定量化した理論「その行動がご褒美をもたらす見込みと、そのご褒美がどれほど魅力的なのかによって規定される」(高階、2019、p. 33)。

¹⁴ 達成動機付け理論は、Atkinson and Birch(1978)が提唱した理論「高い達成意欲を持つ人の限定が付くが、仕事の達成見込みが中程度の時に、最も高いモチベーションを感じる」(高階、2019、p. 37)。

¹⁵ 目標設定理論は、Locke and Latham(1984)が提唱した理論「目標の困難度、具体性、受容性、フィードバックの四つの要素から、自身がこの目標を受け入れられたとき最も高いモチベーションが得られる」(高階、2019、pp. 37-38)。

¹⁶ フォロワーとは、ある組織やチームにおいて構成される担当で、その組織やチームのリーダーをフォローする。

¹⁷ 交換型リーダーシップは、Burns(1978)が変革型リーダーシップの概念を提唱する上で、従来型のリーダーシップとして定義した理論。「フォロワーはリーダーの影響を受け入れる代わりにリーダーから何らかの報酬を得るという社会的交換に基づくリーダーシップ」(小野、2019、p. 145)。

¹⁸ 変革型リーダーシップは、Burns(1978)が提唱した理論。「リーダーが目指す方向に対して自らの意思で賛同して参加意識を高めることを促すリーダーシップ」(小野、2019、p. 145)。

¹⁹ 5つの要素は、Bass(1990)がBurns(1978)の変革型リーダーシップと交換型リーダーシップから成るアプローチを、フルレンジ・リーダーシップとして体系化し、その中で変革型リーダーシップとして挙げた五つの要素である。

を述べている(小野、2019、pp. 145-146)。



図 10 : 交換型と変革型リーダーシップ

出所：筆者作成

高い水準の目標にチャレンジしそれを乗り越えるためには、その担当者のモチベーションは非常に重要な視点となる。モチベーション方法には、もちろん交換型リーダーシップでいう成果に報いる報酬も一つの手段であるが、担当者自らがより意欲的に活動するためには、変革型リーダーシップの概念が重要になると言える。

特に新規事業の探索は実施すべき行動が一様でなく、外部環境に影響され期待した通りにならないため、担当者は目標に向け積極的に行動し自ら考え決断することが求められる。このような状況において、変革型リーダーシップが必要であると言える。

3-4. 山岡(2016)のシーケンシャルな両利きの概念

両利きの組織を作るために、どのような施策をとるべきか、他の研究事例にも触れ提言する。

山岡(2016)は、組織において深化能力と探索能力は互いに異なるアプローチが必要であるが、片方の能力を追及すると他方を阻害するトレードオフの関係にあると指摘する。また、その組織構成には、構造的両利きと文脈的両利きとして整理され、構造的両利きは既存深化組織と新規探索組織を分けて運用する、文脈的両利きはその両方を同じ組織で行うと定義する。さらに、「構造的両利きを実践するには、既存の活動部門と分離した新たな探索部門を構築できるだけの豊かな経営資源を保有することが前提になる」と述べている(山岡、2016)。

構造的両利きは、両利きになるための四つの要件の一つである戦略的意図の領域 C

の独自の事業ユニットに該当すると言え、文脈的両利きは領域Dの両利きの組織に該当すると言える。そのイメージを図11で示す。独自の事業ユニットに対する経営資源に対する指摘はまさに前述した課題であり、特に生産技術部門で新規事業の検討を始める移行期において十分なリソースは無い。実質的に単独での新規チームを持つことはできず、文脈的な両利きの運用が必要となるが、同時に異なる組織アライメントが共存できるか課題は残る。

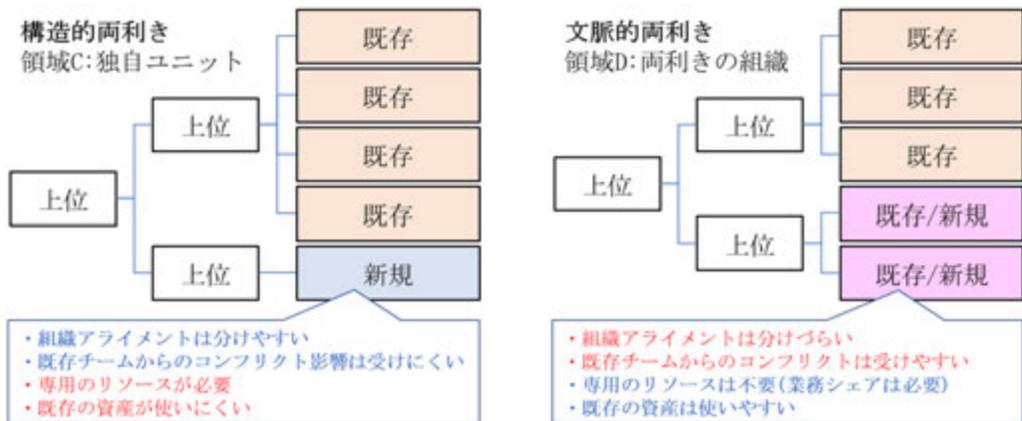


図 11 : 構造的両利き(独自事業ユニット)と文脈的両利き(両利きの組織)イメージ

出所：筆者作成

また、山岡(2016)は、文脈的両利きにおいて、両活動に取り込む主体が、組織から部門、個人へと限定されるに従い、深化と探索に従事するタイミングは異なり厳密なうでで同時にはならない。むしろタイミングを区分することで両利き能力を発揮すると述べている(山岡、2016)。

これは、ある意味当たり前のことであるとも言えるが重要な概念である。やはり右利き投手に左手で投げることを要求する際に、これを同時に投げるのではなく、右手で球を投げた後に左手で投げるのが、その能力獲得を含め活動の質を上げることにつながると言える。

この両利きをバランスさせる状況として、山岡(2016)はシーケンシャルな両利きの概念を述べている。シーケンシャルな両利きでは、追求すべき深化と探索の活動を時系列上で交互に切り替える。長期にわたる漸進的な成長期と不連続な革命期とが交互に入れ替わることで、組織進化のプロセスが進むと指摘する(山岡、2016)。

同時に両利きを行うことは、組織単位が小さくなるにつれて両立することにリソー

ス面の課題があることから、図 12 の通りシーケンシャルな両利きとして、時系列で組織活動の優先順位をつけ、その課題解決を進めるための方向性を切り替える。これにより、組織アライメントを切り替えて活動しかつ流動的に既存と新規の業務バランスをとることが可能になることを示唆している。

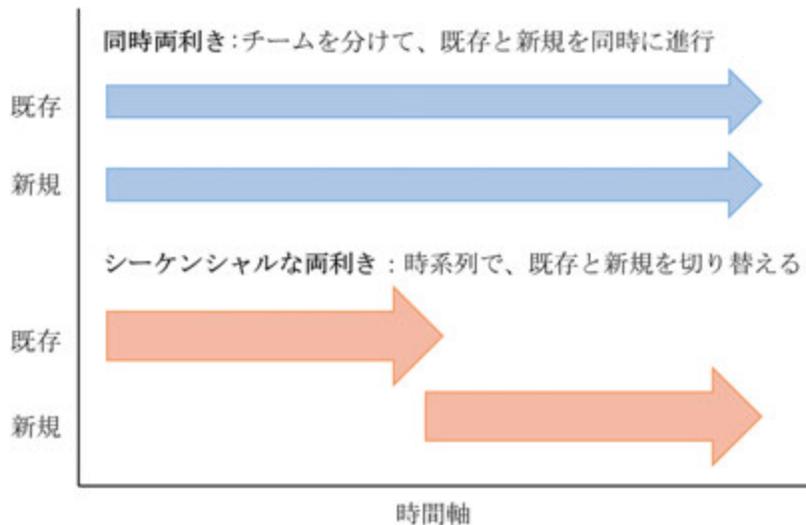


図 12：同時両利きとシーケンシャルな両利き

出所：筆者作成

一方、課題としては、新規または既存の一方の業務が多く発生した場合は、その他方の業務が滞る点がある。また、この活動を行う担当者には二つの目標を交互に達成することを要求することになるため、その目標に向けたコミットメントを得られるかという点も挙げられる。

3-5. Kotter (2014) のデュアル・システムの概念

もう一つ、両利きの組織を作るための示唆として、Kotter (2014) のデュアル・システム²⁰とネットワーク組織²¹の概念について説明する。

Kotter (2014) では、外部環境が急激に変化する現代において、従来の階層型組織で

²⁰ デュアル・システムとは、組織構造における新たなシステムの提案で、従来型の階層別組織に加え、各組織から新規事業に取り組む担当者を招集し活動に参加させる第二の組織を持つ組織。(Kotter, 2014, 邦訳 pp. 31-35)。

²¹ ネットワーク組織とは、デュアル・システムの第二の組織の位置づけである。コア・リーダーを中心に、メンバーが有機的にネットワークを形成しながら活動する。この形態は、事業の起業時に見られる組織として定義される (Kotter, 2014, 邦訳 pp. 31-35)。

はその変化速度に追従できない点を指摘し、この対応には企業のスタートアップ時に見られたネットワーク組織と呼ばれる組織が必要な点を述べている。この組織は、コア・リーダーを中心に目標を共にするメンバーが機動的に活動し課題の整理と解決を進める組織である。しかし、既存の業務の維持改善には従来の階層型組織による運用も必要であり、その両立に向けた組織として、デュアル・システムと呼ばれる組織体制を提言している。(Kotter, 2014, 邦訳 pp. 31-35)

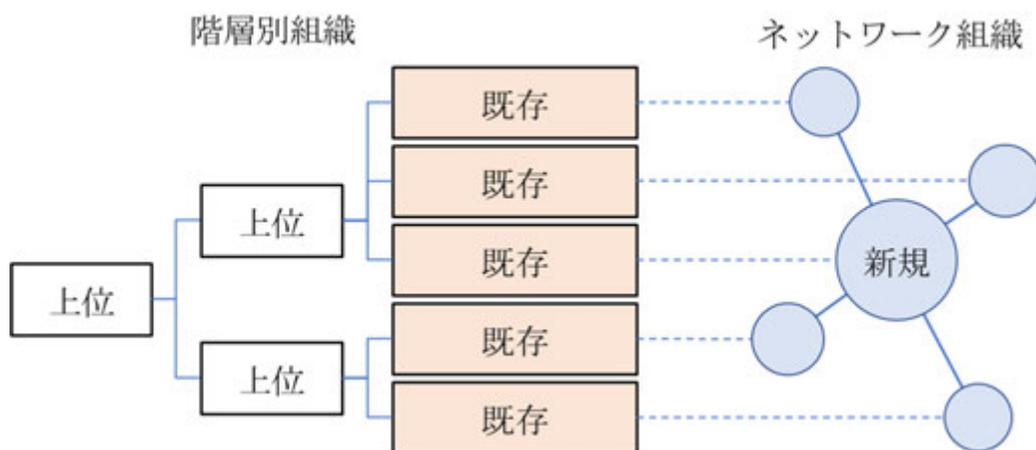


図 13 : デュアル・システム

出所 : Kotter (2014) 邦訳 p. 25 を参考に筆者作成

Kotter (2014)において、デュアル・システムは、階層別組織とネットワーク組織の二重構造の組織として定義されている。階層別組織の中に、チェンジ・エージェントと定義する階層別組織に所属しながらネットワーク組織としても活動する担当がアサインされる。階層別組織では既存事業の活動を支え、ネットワーク組織では機会に応じた活動が展開される。

Kotter (2014)では、「このネットワーク組織は、きわめて動的で、さまざまな案件に応じてくっついたり離れたりする」と説明され、さらに、「ネットワーク組織は絶えずやすやすと変化する。官僚的な階層も無ければ、上下関係のタブーもない」「個人主義、創造性、イノベーションがおおっぴらに許される」(Kotter, 2014, 邦訳 p. 33)など、組織の形は課題に応じて変化する、その活動に制限がないことが前提とされている。これにより、従来の階層別組織での運用で見られる、変化に対するリスクへの慎重さや逐一許可を取る行動などが不要になり、ネットワーク組織上で迅速に活動ができる。

さらに Kotter(2014)は、デュアル・システムの階層部分でも、ネットワーク組織があることにより、困難な改革や大規模な戦略イニシアチブの迅速な実行などを、ネットワーク組織に移管することができるため、階層別組織の負担は減り本来の仕事である漸進的な改善をよりよくこなせるようになるとしている(Kotter, 2014, 邦訳p. 33)。

このデュアル・システムは、従来のプロジェクト・チームやタスク・フォースと違い、予め既存組織内にその役割の設定をしておく点がポイントになる。機会が訪れたときに慌ててプロジェクト・チームや特定の目的のみに活動するタスク・フォースを募るのではなく、異なる役割をこなす流動性が高いチェンジ・エージェントを経営層からの指示のもと恣意的に設定する。これにより機会に対して即対応する組織になる。

このチェンジ・エージェントのアサインには課題もある。チェンジ・エージェントは階層別組織の業務とネットワーク組織の業務の両立を求めるため、達成意欲の高い担当をアサインする必要がある。したがって、そのような高い達成意欲のある人材を集められるかが課題となる。そのような人材が既に多く存在すれば良いが、少ない場合は達成意欲や貢献意欲の醸成のために、担当へのモチベーションが重要になる。さらに、そのようなメンバーは既存業務での重要な位置づけであり人材の取り合いになる可能性もある。管理者層を含め、趣旨と目的を十分に説明する必要があると言える。

4. 両利きの組織に向けた組織変革への提言

4-1. 組織変革への提言

これまで述べた通り、生産技術部門における両利きの経営の実践には課題があり、新事業の検討が開始する移行期において十分なリソースが無い状況で検討が始まる点と、そこにアサインされた担当は、仕事の整理や気持ちの整理がつかぬまま荒波に飛び込むことになるため、担当へのモチベーションが重要性となることを指摘した。これらの課題を踏まえ、両利きの組織に向けた組織変革と、リーダーが配慮すべき行動について提言する。

筆者は両利きの組織に向けて、3-5. で述べたデュアル・システムによるネットワーク組織を設置することが望ましいと考える。従来の階層別組織の延長で全く新しい事業の展開を行うことは、組織アライメントの不一致や、機動的な対応を困難にさせる可能性がある。特に、既存事業の業務も必要となるうえに移行期において組織を分ける十分なリソースを準備できないため、その両立を目指す組織としてデュアル・システムは有効であると考察する。

デュアル・システムの設置に際し、Kotter(2014)はデュアル・システムを成功に導く五つの原則を提言している。

表6：デュアル・システムを成功に導く五つの原則

1	社内の様々な部門からたくさんのチェンジ・エージェントを動員する
2	「命じられてやる」ではなく「やりたい」気持ちを引き出す
3	理性だけでなく感情にも訴える
4	リーダーを増やす
5	階層組織とネットワーク組織の連携を深める

出所：Kotter(2014)邦訳 pp. 36-39 より抜粋

この五つの原則のうち、1，4，5は、組織設置及び運営時に留意すべき点であり、2と3はチェンジ・エージェントへのモチベーションの要素である。

このデュアル・システムの概念と五つの原則に筆者のポイントを加え以下提言する。

4-2. 組織設置及び運用時の留意事項

組織設置及び運営時において、デュアル・システムはネットワーク組織要因としてチェンジ・エージェントを既存組織からアサインするため、既存の階層別組織の理解が重要である。何故ならば、この理解が不十分であると、チェンジ・エージェントは階層組織の業務に縛られる、またはサクセストラップに阻まれ、十分な活動が出来なくなるためである。階層別組織の管理者に、このシステムの概念および必要理由を説明し、説得することが必要である。必要理由として、製品ライフサイクルの観点などから危機感を高めることと、一方で新たな機会があることを伝え、階層組織メンバーとネットワーク組織の活動がお互いの利益につながっている点を十分説明することが重要である。

また、チェンジ・エージェントの流動性を確保する必要もある。チェンジ・エージェントが階層別業務から動け無ければネットワーク組織として活動できなくなる。そのために、チェンジ・エージェントが行う階層別組織の業務をバックアップできる体制を作ることもポイントになる。チェンジ・エージェントが行う既存業務に必要なスキルを、別の担当に教育しバックアップ・エージェントとして準備する。これにより、チェンジ・エージェントが一時的に既存業務から離脱しても、既存業務を進めることが出来るバックアップ・エージェントが業務を継続することができる。

この流動性の確保は、結果的に組織の負荷を増やす可能性もあるが、デュアル・システムでは複数の階層別組織にチェンジ・エージェントをアサインするため、その負荷は各組織内に分散でき、既存組織との業務のシェアがしやすいと考えられる。

同時に、チェンジ・エージェントを増やす活動もポイントになる。Kotter(2014)でも、デュアル・システムが加速的に活動する為には多くのチェンジ・エージェントが必要であると五つの原則のうちの一つ目で指摘されている(Kotter, 2014, p. 36)。新たなチェンジ・エージェントには、図5で示した組織の進化のフェイズに合わせて、異なる組織アライメントが必要であることと、既存業務と異なる新たな組織能力を身に着けるための教育を行う。この教育は、デュアル・システムにより、同一組織内に既存業務担当とチェンジ・エージェントが存在するため、このスキルの共有は比較的進めやすいはずである。ただし教育は、業務が多忙であると個人自ら進め難い。リーダーが、軽く背中を押して場を作り、業務に配慮することが重要である。

4-3. チェンジ・エージェントへのモチベート

アサインされるチェンジ・エージェントへのモチベートには、自ら考えて動くことを促す変革型リーダーシップが必要である。その理由は次のとおりである。まず、3-5.でも指摘した通り、デュアル・システムにアサインされるチェンジ・エージェントには達成意欲が高い担当のアサインが必要である。これは、高階(2019)で述べられた動機付け理論でも求められる素養であり、新規事業の探索において困難な目標に対して達成意欲を高める必要がある。これに向け、目標を具体化しその目標に向けたコミットメントを引き出すために、自発的な参加と活動を促すには3-3.で述べた変革型リーダーシップが有効であると言える。

もちろん、チェンジ・エージェントは既存業務と機会の検討の対応によりは負荷がかかる。そこで、山岡(2016)のシーケンシャルな両利きの概念を取り入れることも必要である。この実践には、既存階層別組織のリーダーとネットワーク組織のコア・リーダーとの間で調整を必ず行うことがポイントとなる。その理解とフォローにより、各エージェントは時系列での業務の切り替えを行い、機会の検討に対して機動的に対応することが出来る。

この活動で成功事例を積むことで、既存業務と新規業務のバランスで人の流動があっても、階層別組織リーダーとネットワーク組織のコア・リーダーを中心に業務が調整・整合される。実際にこのレベルまで到達することが理想的であるが、まずはチェンジ・エージェントへのモチベートの方法として、変革型リーダーシップでの働き

かけとシーケンシャルな両利きの概念による業務の調整を提言する。

4-4. 組織変革の準備と運用

これらの組織変革に向けて、Kotter (2014) では八つのアクセラレータとして、以下のような段階で整理されている。

表7：八つのアクセラレータ

1	危機感を高める
2	コア・グループを作る
3	ビジョンを掲げ、イニシアチブを決める
4	志願者を増やす
5	障害物を取り除く
6	早めに成果を上げて祝う
7	加速を維持する
8	変革を体質化する

出所：Kotter (2014) 邦訳 pp. 40-47 より抜粋

この八つのアクセラレータには、これまで述べたポイントが含まれるが、筆者はこれら段階の中で特に重要と考える三つの段階について必要なリーダー行動を提言する。

一つ目は、「2. コア・グループを作る」段階でのチェンジ・エージェントのアサインである。この段階では、機会に応じた対応が必要な時に検討を行う担当を階層別組織内からアサインすることになる。このアサインには、プロジェクトをどうすれば実行できるかを考える高い達成意識とスキルが必要となる。ここでは決して、できない理由を探してはならない。どうすれば目標を達成できるかを考え抜くことが重要で、その検討ができる担当をアサインする必要がある。この担当のモチベーションについてはすでに 4-3. で述べた。筆者は、これに加えて教育の視点が必要であると考え。その理由は、目標達成に向け徹底的に検討するために、検討に必要なスキルを持つことが重要だからである。

スキルを持たなければできない方法が分からず、できない理由を探すことになる。組織では担当が業務対応に必要なスキルを棚卸し、その教育を体系化して教育する必要がある。また実践で学ぶ機会も作るためにメンバーアサイン時には、できる人をアサ

インするケースと、できない人でもアサインして教育するケースの二つの視点を使い分けることも付け加える。

教育の必要性について、バランスト・スコアカード²²の四つの視点から説明²³する。谷(2022)では、財務の視点における財務的指標の目標達成に向け、顧客の視点により顧客のニーズから戦略目標を洗い出し、社内ビジネスプロセスの視点で変革を行い、学習と成長の視点で人材をマネジメントすると述べている(谷、2022、pp. 214-219)。

本節で提言したデュアル・システムの実践は、社内ビジネスプロセスの視点における組織変革の一部となり、これを遂行するために学習と成長の視点でスキルの習得、つまり教育が必要になると考えられる。これは、教育することが目的で無く、スキル習得によって社内ビジネスプロセスの視点でのデュアル・システムの実践に寄与し、その結果が顧客の視点や財務の視点に寄与することを目的とする。この一連の流れより、教育の必要性があると言える。

NISSHA では、Nissha Academy と題して、グループ会社含め様々な教育プログラムを準備し組織能力の向上を促している。全社共通の階層別教育や企業倫理コンプライアンス教育。機能別のスキル研修、選抜型の経営・戦略人材育成、さらに部門ごとにも教育計画を策定する。

NPT の生産技術部門でも、個人別に業務遂行に必要なスキルを棚卸し、その達成レベルをスコア化して、個人のスキルアップ目標を立てている。スキルが増えれば遂行可能な業務が増え、さらに業務の積み重ねが個人の自信につながり、個人の自信と成果を積み重ねることが出来る。新たな役割をアサインする際に、必要なスキルを棚卸し、教育の計画に盛り込むことが重要である。

二つ目は、「3. ビジョンを掲げ、イニシアチブを決める」段階である。これは、マインドセットのフェイズとなる。アサインしたチェンジ・エージェントに対して新プロジェクトの必要性やなぜこれを検討するかという点に関して腑に落とす説明をする。さらに、4-2. で述べた通り、既存組織の担当にも精緻に説明し協力を依頼することを改めて付け加える。新しい業務に携わるチェンジ・エージェントを孤島で戦わせるわけにはいかない。既存組織の理解をリーダーから取り付け、協力してもらうための体制づくりをすることで、前述したサクセストラップやコンフリクトを回避し、既存組

²² 谷(2022)は、バランスト・スコアカードを「財務的指標と非財務的指標による多元的業績測定システムを伴った戦略マネジメントシステム」と定義する。短期的または中長期的な財務指標の達成に向け戦略目標を設定し、非財務指標を成果目標としてPDCAサイクルを回す活動である。

²³ バランスト・スコアカードの四つの視点は、財務の視点、顧客の視点、社内ビジネスプロセスの視点、学習と成長の視点で構成され、経営戦略を中心に各視点が相互に影響する関係にある。

織能力の活用が可能となると言える。

三つめは、「5. 障害物を取り除く」の段階である。フォローのフェイズである。プロジェクトに進行に必要な物や事を確認調整し、妨げになるものを排除する。特に移行期では、既存業務と過渡期が発生することから特に同時両立が強いられる。リーダーは既存業務も含め優先順位を整理し、バックアップ・エージェントやシーケンシャルな両利きの概念など活用し、双方の業務に邪魔が入らないよう状況を確認して調整する必要がある。これらの調整は、自然発生的にはされず、特に達成意識が高い社員は、どちらの業務も自らがなんとか完遂させようと動くことがあり、結果的に対応が遅れることになる。また、この調整は両利きの経営におけるリーダーシップの五つの原則の内、第五原則につながると言える。優先順位の設定に際して、既存事業の現在生み出す利益と新規事業の将来生み出す利益の比較になる。可能な限り両立を目指す中、優先順位をつけ障害を取り除く調整が必要となる。

以上のように、組織改革としてデュアル・システムの適用を目指し、その準備と運用に際して重要なポイントを考察し提言した。当然ながら組織の形を作るだけでは不十分である。このデュアル・システムを回すために、組織のリーダーは常に気を配る必要がある。

5. おわりに

5-1. 本稿のまとめ

これまで述べた通り、製品ライフサイクルの観点から、O'Reilly and Tushman(2016)の両利きの経営の問題意識である既存事業の深化と新規事業の探索の両立は不可欠であると考えられる。同様に、生産技術部門としても、既存の深化業務と新規の探索業務はどちらも事業活動の推進と拡大に向けて重要な業務であり両立が必要である。しかし、両者の組織アライメントはその性格が異なり、既存業務は安定的な収益を生み出すために品質とコストをバランスさせ慎重かつ漸進的な深化の推進が求められ、新規業務では新しい能力や市場獲得に向け失敗を恐れず果敢にチャレンジするマインドが求められる。これを意識し切り替えることが両利きの経営として重要になる。

しかし実践においては、その対応ためのリソース調整がすぐにできない点や、不十分な体制から新規能力の獲得が期待した通りに計画が進まない際に、他責に対する口実なども発生しモチベーションが上がらないケースがあることを指摘した。

この問題の根底には人的リソースの問題があり、特にこの検討が始まる移行期には

十分な人員がアサインされていないため負荷が高くなる傾向がある。組織のリーダーは、その負荷を乗り越えるために、新たな業務に対してその必要性を説き、担当と組織を鼓舞し活動に対するマインドセットを行う必要があると考えられる。

これらの問題に対応するための提言として、Kotter(2014)のデュアル・システムとネットワーク組織について説明し、その設置と運用に際しての留意事項を述べた。また、アサインされるチェンジ・エージェントに対してのモチベーションが重要であり、リーダーの行動は担当者が自ら考えて動くことを促す変革型リーダーシップが求められる点と、山岡(2016)によるシーケンシャルの両利きの経営の概念による、既存業務と新規業務の切り替えの必要性を述べた。さらに、組織改革の準備と運用に向けて八つのアクセラレータに加え、スキルの教育、既存組織への理解と協力体制、業務優先順位の整理などの重要性を付記し提言した。

本稿では、O'Reilly and Tushman(2016)の『両利きの経営』、Burns(1978)の*Leadership*、山岡(2016)の「組織における両利き経営に関する一考察」、Kotter(2014)『実行する組織』などから理論や概念を援用した。しかし、これら援用には理論通りそのままとはいかず、実践とのギャップは存在する。組織のリーダーは、両利きの組織に向けて課題を乗り越えるために、これらの研究から得られた理論や概念を自らの課題に合わせて調整し、実践することが重要であると考えられる。

5-2. 本稿の限界

本稿の提言にはいくつかの課題が残る。

シーケンシャルな両利きにおいて、新規の業務が立て込む際に既存の業務が滞る点、バックアップが機能すれば良いが、リソースが無い場合にチェンジ・エージェントは二つの目標を交互に達成することが要求されるため、その目標に向けてコミットできるかという点が挙げられる。

ネットワーク組織においても既存業務に余裕がない場合は、やはり多少のリソース増加は避けられない点が挙げられる。既存組織内の余剰運用や負荷の分散でうまく収まる可能性があるが、余裕度無くなるほどアサインされる担当にストレスがかかるとも言える。さらに、達成意識が高い担当が存在するか、また存在したとして既存チームとの取り合いが発生する点も課題として残る。

いずれも、デュアル・システムにより事前にチェンジ・エージェントのアサインすることによってポジティブなマインドセットを行いたい、小野(2019)は、「そもそも人の意識をポジティブにするように働きかけることは、容易なことではありません。

それゆえに、リーダーシップを発揮するという事は、難しいチャレンジではありません」と述べる。しかし、チャレンジしないことには人を動かすことはできないので、理論を知って実践し、たとえ失敗しても学習して次に生かす経験を通じて学び続けることが重要であることも合わせて指摘している(小野、2019、pp. 147-148)。

組織のリーダーは、担当や関係部門と共に両利きの運用に向けて絶えず働きかけていくことが必要である。

謝辞

私は過去に 15 年間務めていた会社が事業環境の悪化により閉鎖された経験を持ちます。同社は、液晶ディスプレイパネルの製造企業で、この製品の一本足で事業活動を展開する中、国内での開発と成長、海外勢力の参入、競争力の低下、事業の撤退を目の当たりにしました。長年勤めた会社が解散し、共に仕事をした仲間と別れ、多くの従業員の生活環境が大きく変わることになりました。このような事態はどうすれば避けることが出来たのでしょうか。

その答えの一端には、両利きの経営があると考えています。事業リスクを検討し新たな事業へ展開することは、企業の成長はもちろん経営の安定化につながる活動となります。もちろん両利きの経営の実践には課題もあり、新たなチャレンジには生みの苦しみが存在しますが、その課題を乗り越えた先に、働く人々の幸せがあると私は信じています。この両利きの概念を実践しさらに変化に強い組織を育てる、そのためには何を行えば良いか、これが本学で MBA を学んだ動機です。

本稿の執筆にあたり、兵庫県立大学大学院社会科学研究所の福田直樹先生には、多くのご指導と貴重な助言をいただき、研究の質を向上させることができました。先生からのお力添えに感謝いたします。

また、NISSHA 株式会社の鈴木順也社長、西本裕常務には、本学経営専門職専攻へのチャレンジを後押しし、学びの機会をいただきました。ご支援に感謝いたします。

最後に、経営専門職専攻の同級生の皆様には、共に学びながら皆さんの多様な環境での経験を共有していただきました。なによりその非常に高い意識とモチベーションは、私にとって大きな刺激となりました。偶然この年このタイミングで皆さんと学べたことは、私の人生における大変貴重な経験です。心から感謝いたします。ありがとうございました。

参考文献

- [1] Atkinson, J. R. and Birch, D. (1978) *An Introduction to Motivation (2nd ed.)*, Van Nostrand.
- [2] Bass, B. M. (1990) *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*. *Organizational Dynamics*, No. 18.
- [3] Burns, J. M. (1978) *Leadership*, Harper & Row.
- [4] Kotter, J. P. (1996) *Leading Change*, Harvard Business Review Press. (梅津祐良訳、『企業変革力』日経BP社、2002)
- [5] Kotter, J. P. (2014) *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*, Harvard Business Review Press. (村井章子訳、『ジョン・P・コッター 実行する組織 – 大企業がベンチャーのスピードで動く』ダイヤモンド社、2015)
- [6] Locke, E. A. and Latham, G. P. (1984) *Goal Setting: A motivational technique that works*, Prentice-Hall. (松井賚夫・角山剛 訳『目標が人を動かす-効果的な意欲づけの技法』ダイヤモンド社、1984)
- [7] McNamee, P. B. (1985) *Tools and Techniques for Strategic Management*, Pergamon Press.
- [8] O'Reilly, C. A. and Tushman, M. L. (2016) *Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma*, Stanford University Press. (入山章栄監訳、富山和彦解説、渡部典子訳『両利きの経営:増刷改訂版』東洋経済新報社、2022)
- [9] Vroom, V. H. (1964) *Work and motivation*, Wiley. (坂下昭宣・榊原清則・小松陽一・城戸康明訳『仕事とモチベーション』千倉書房、1984)
- [10] 東俊之(2005)「変革型リーダーシップ論の問題点—新たな組織変革行動論へ向けて—」『京都マネジメント・レビュー』第8号、pp.125-144
- [11] 入山章栄(2019)『世界標準の経営理論』ダイヤモンド社
- [12] 小野善生(2019)「リーダーシップ」開本浩矢『組織行動論』、pp.133-148、中央経済社
- [13] コトラー フィリップ・アームストロング ゲイリー・恩藏直人(2014)『コトラー、アームストロング、恩藏のマーケティング原理』丸善出版
- [14] 高階利徳(2019)「モチベーション」開本浩矢『組織行動論』、pp.27-40、中央経済社
- [15] 谷武幸(2022)『エッセンシャル管理会計 (第4版)』中央経済社

- [16] 中村正巳(2019)『生産技術者マネジメントガイド第4版：生産戦略ガイド』日本能率協会
- [17] 沼上幹(2008)『わかりやすいマーケティング戦略：新版』有斐閣アルマ
- [18] 山岡徹(2015)『変革とパラドックスの組織論』中央経済社
- [19] 山岡徹(2016)「組織における両利き経営に関する一考察」『横浜経営研究』第37巻1号、pp. 43-54

参考ウェブサイト

- [1] NISSHA ホームページ(2023/8/20 閲覧)
<https://www.nissha.com/>
- [2] 経済産業省「工業統計調査 用語について」(2023/7/31 閲覧)
https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kougyo/wagakuni/1998_yogo.html
- [3] 原田勉(2023)「両利きの経営「生産性が下がる」残念な会社の盲点」東洋経済ONLINE(2023/8/6 閲覧)
<https://toyokeizai.net/articles/-/669621>