

# 「両利きの経営」の実践

## イノベーション推進のマネジメント人材が成功のカギを握る



柳沢樹里



徳重 剛



佐藤一誠

### CONTENTS

- I 「両利きの経営」の実践に向けた日本企業の取り組み
- II イノベーション推進組織活用の現在地
- III イノベーション推進のマネジメント人材の先進事例
- IV イノベーション推進のマネジメント人材の考察

### 要 約

- 1 企業が持続的な成長を実現するためには、既存事業を深化して収益を確保しながら、新規事業を探索して将来の市場に備える「両利きの経営」が重要という考え方は、日本でも常識化しつつあり、多くの大企業がイノベーション推進組織を設置し、既存組織と分けて探索活動に取り組む動きを進めている。
- 2 イノベーション推進組織の活用により、イノベーションの「着想」「育成」「量産化」のフェーズのうち「着想」「育成」をうまく進める企業は増えたが、「量産化」のフェーズに課題を感じている企業が多い。
- 3 一方、先進企業では、役員レベルのイノベーション推進のマネジメント人材がイノベーション人材を支援し、組織を動かすことで量産化をうまく進め、成功を取めている。両利きの経営の成功のためには、イノベーション人材だけでなくマネジメント人材がカギを握ると考えられる。
- 4 そこで、企業の先進事例を基に考察を進め、マネジメント人材が、①イノベーション人材が進めるイノベーション活動への「理解促進」、②イノベーション人材が描くビジョンへの「共感促進」、という2つの役割を果たすことが成功の要諦であることを確認した。また、マネジメント人材の要件として、3つの経験と2つの要素を抽出した。マネジメント人材の研究はまだ途上であるが、本稿の示唆が、大企業のマネジメント人材の育成と活用を進め、「両利きの経営」の成功につながることを期待している。

# I 「両利きの経営」の実践に向けた 日本企業の取り組み

## 1 「両利きの経営」の実践に向けた 専門組織の設置

2000年代以降、デジタル化の進展によりイノベーションが加速し、既存のビジネスモデルや産業構造が大きく変化する中で、企業が短期利益にのみ留意し、かつ既存事業に固執しているだけでは生き残れなくなる危険性が大きくなった。こうした環境下で、企業が持続的な成長を実現するには、既存事業を深化して収益を確保しながら、新規事業を探索して将来の市場に備える「両利きの経営」が重要という考え方は、日本でも常識化しつつある。

一般的に企業は、成長段階を経て一定の規模の既存事業が確立するに伴って、不確実性が高い割にコストがかかる新規事業の「探索」よりも、確実性の高い、効率性やコスト競争力を追求すれば一定の投資効果を得られる既存事業の「深化」に注力する傾向がある。加えて、深化と探索では成功要因とその

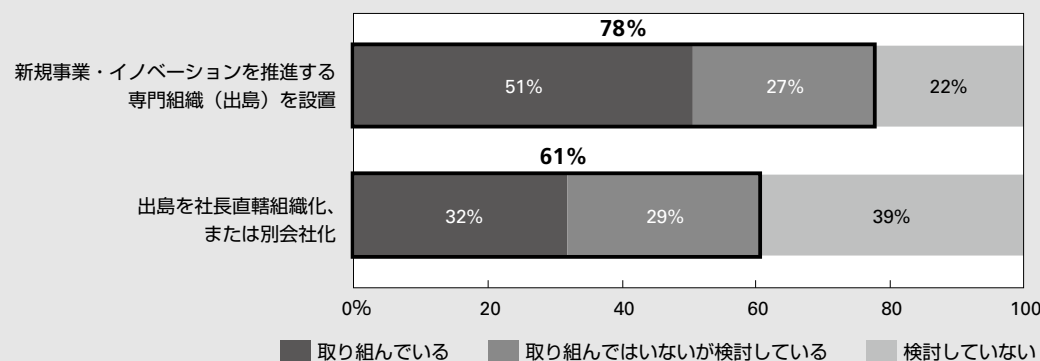
ために必要な人材や体制、仕事のやり方、評価体系が大きく異なるため、一つの組織で両立させにくい。これが、「両利きの経営」の実践の難しさであり、クリステンセンが指摘したイノベーションのジレンマでもあった。

そこで、既存事業の「深化」と新規事業の「探索」を両立するために、既存事業の深化に最適化された組織から離れて、新規事業の探索活動に専念できる組織を新たに設ける企業が増加している。

野村総合研究所（NRI）が大企業の新規事業開発に携わったことがある人材、約千人に実施したアンケート調査結果を見ると、新規事業・イノベーションを推進する専門組織の設置について「取り組んでいる、または検討している」と回答した人は78%を占めている。専門組織を社長直轄組織や別会社化し、意思決定の仕組みを既存組織と分けるということについては「取り組んでいる、または検討している」と回答した人が61%を占めている（図1）。

このように、多くの大企業が「両利きの経営」の実践に向けて、イノベーション推進組

図1 イノベーションを推進する取り組み



出所) 野村総合研究所「新規事業開発における外部人材活躍アンケート調査」(2022年2月)より作成  
調査対象は大企業(従業者数3,000人以上)の新規事業開発に携わった人材(982人)

織を設置し、既存組織とは異なる環境で探索活動を進めている。

## 2 大企業の強みを活かすポイント

「両利きの経営」を提唱するチャールズ・オリリー教授は、イノベーションを「着想」「育成」「量産化」という3つのフェーズに区分している。「着想」で潜在的なビジネスコンセプトを特定し、次の「育成」で仮説検証を繰り返して実行可能なビジネスであることを証明し、最後の「量産化」で持続性の高い事業として市場に出すことで事業拡大を目指す。

一般的に各フェーズの推進体制は、イノベーション推進組織が「着想」「育成」で探索活動を行い、既存事業の組織が「量産化」を進める、というものである。その中で、スタートアップに対する大企業の強みは2つある。まず、①「着想」「育成」でスタートアップのやり方を学び、スピード感をもって多くの仮説検証を繰り返すことで、イノベー

ションリスク低減とスピードアップを図れること、次に、②「量産化」で新規事業の成長に必要な要素技術や経営資源を集めるために既存事業の資産を活用することで、事業拡大とスピードアップを図れること、である(図2)。

では、どういう考え方で臨めば、日本の大企業はその強みを活かしてイノベーションに取り組めるのか。イノベーション推進組織を設置し、取り組みを進める大企業の事例を基に考察を進める。

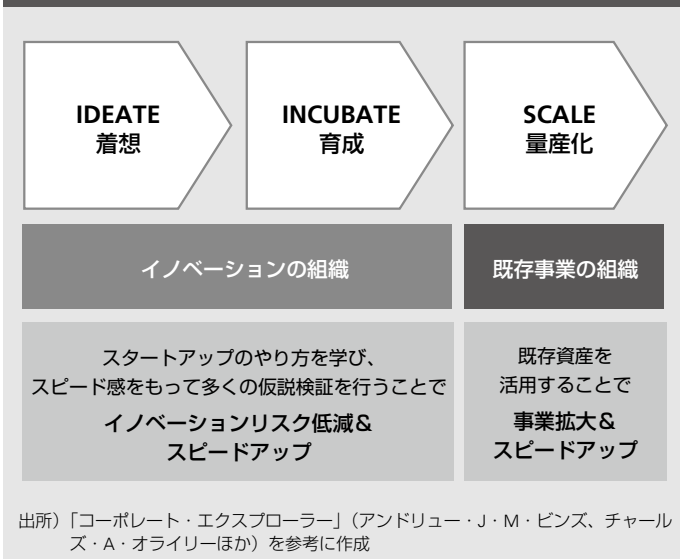
## II イノベーション推進組織活用の現在地

イノベーション推進組織の活用により、イノベーションの「着想」「育成」「量産化」のフェーズのうち、イノベーション推進組織において探索活動を行う「着想」「育成」を効果的・効率的に進める企業は近年増えている。本章では以下、代表的な企業の取り組みを概観する。

### 1 ソニー

ソニーグループ株式会社は多岐にわたりイノベーションに取り組んでいるが、その一例がSony Startup Acceleration Program(以下、SSAP)である。SSAPは2014年にソニー社内で立ち上げられた新規事業創出プログラムで、18年より社外に展開している。ソニーは社内のノウハウを社外にも開放することで、イノベーションの「着想」を量的に担保する仕組みをつくと同時に、アイデアを伴走支援する仕組みを持つことで、新規事業ノウハウのない人材でも短時間で検証を行い、

図2 イノベーションのフェーズと大企業の強み



アイデアを「育成」している。

同社のボトムアップ起案の仕組みとして立ち上げられた同取り組みを通じて、プログラミング学習のためのIoTブロック「MESH™」や、スマートウォッチの「wena」といった新商品が上市されている。

外部企業との協業による事業化の例としては、京セラ、ライオン、ソニーの3社で事業化した音の出る歯ブラシ「Possi（ポッシ）」が挙げられる。Possiは18年10月にプロジェクトがスタートし、21年5月には一般販売開始というスピードで事業化している。その後、23年2月には販売終了しているが、多くの大企業が新規事業を生み出せない中で、事業化から撤退までスピード感をもって意思決定を進めたことは、少なくともイノベーションの「着想」「検証」フェーズが効果的に機能している証左といえるだろう。

SSAPが成功した要因として、グループCEOも務めた平井一夫シニアアドバイザーは自身の著書で、プロジェクトをCEO直轄とし、本社1階にあるプロジェクトルームに自らも顔を出すことで、ボトムアップのイノベーションの取り組みがソニーのカルチャーを体現するものであり、経営としても重要であることを示した、と説明している。

「両利きの経営」において、既存事業の深化に最適化された組織から離れて探索活動に専念できる環境をつくることは重要であり、CEO直轄で取り組みを推進したことが現在のSSAPの活動につながっているといえる。

## 2 オムロン

オムロン株式会社はイノベーション推進本部（以下、IXI）が主体となり、「テーマ創

出」「ビジネスモデル設計」「事業検証」の機能を備えて、アイデアの「着想」「育成」を推進している。オムロンは創業者が策定した「われわれの働きでわれわれの生活を向上しよりよい社会をつくりましょう」という社憲の精神から、社会課題解決を企業のパーパスとして受け継いでおり、IXIには全社の人材プラットフォームとして、社会課題解決を志向する人材が集まっている。

IXIの特徴として、イノベーションの取り組みを組織的に推進する「型」を構築している点がある。同社は、新規事業創出のボトルネックを「意思決定の機能不全」と定義しており、誰が何に責任を持ち、どのように進めるかを型化することでボトルネックの回避を志向している。

具体的には、「現場でのスピーディな実行」と「経営での投資・リスクコントロール」の両立を掲げており、「着想」「育成」フェーズは現場でスピーディに進め、「量産化」フェーズは経営者による厳選された思い切った投資判断で、フェーズごとの役割を明確化している。

イノベーション推進組織が既存事業と異なる意思決定プロセスを持ち、フェーズごとの責任と進め方を定義する考え方は、「両利きの経営」の理論とも整合しており、理論的裏づけのある大企業によるイノベーションの実践事例として注目される。

IXIでは現在、30以上の事業の検証が行われ、100人以上の人材が在籍し、取り組みを推進している。

## 3 ヤマハ発動機

ヤマハ発動機株式会社は、二輪以外にも医

療用ロボットや低速自動運転車での新規事業を生み出してきた実績がある。同社の場合は、2015年にイノベーション推進組織としてシリコンバレーに自社ファンドを設立し、コーポレートベンチャリング活動を行っている。23年からは2号ファンド（Yamaha Motor Exploratory Fund, L.P. II）を設立し、将来のコア事業を育てるための事業・技術シーズを探索し、本体に還元している。

加えて、同社には新しい製品や技術に対して高い意欲を持つ個人が「社内起業家」として活動する文化がある。医療機器業界に初めて参入した細胞ハンドリング装置「CELL HANDLER™」は、社内新規事業コンテストを開発の契機としており、たった1人の開発者が7年かけて地道な検証を積み重ね、現在の事業の柱へとつながっている。

近年では月額制でバイクを貸し出すサブスクリプションサービス「月極ライダー」を新規事業として展開しており、バイクを「売る」既存の販売網とのカニバリゼーションが起る領域にも進出している点が特徴的である。「月極ライダー」は19年5月にリリースし、22年3月にはサービスを終了しているが、既存の販売網との対立が起る領域にも進出する意思決定と、実際に上市したうえで市場の見極め、撤退の意思決定を含めて、机上の検討を飛び越えることに難しさを感じる多くの大企業にとって、一步を踏み出す後押しとなる事例といえるだろう。

#### 4 まとめ

以上、3社の事例からは、「着想」「育成」のフェーズを回すためにイノベーション推進組織を活用しつつ、①社内外で幅広く「着

想」の機会を持ち、②現場の検証スピードを何より優先し、③撤退を含む経営の意思決定が機能する企業こそが、イノベーションに取り組む多くの大企業の中でも、一歩リードしている企業といえる。

一方、「着想」「育成」の件数が増えつつも、PoC（Proof of Concept）で止まり、机上の検討から飛び出せず、事業化やその先の事業拡大にまで至らない企業も多く存在する。「両利き経営」における「量産化」のフェーズについては成功事例も少なく、多くの大企業が課題を感じている。

### Ⅲ イノベーション推進の マネジメント人材の先進事例

日本の大企業が課題を感じている量産化のフェーズは、既存事業の資産（企業間の信頼関係などを含む）を活用することで、新規事業の事業拡大とスピードアップを図ることができる。しかし、既存資産を活用するには組織の圧力や抵抗があり、イノベーション人材だけで関係する複数部門の理解を得て、調整しながら進めることは難しい。

一方、先進企業では、役員レベルのイノベーション推進のマネジメント人材がイノベーション人材を支援し、組織を動かすことで量産化をうまく進めているケースがあった。そこで筆者は「両利きの経営」の成功のためには、イノベーション人材だけでなく、マネジメント人材がカギを握ると考えている。

本章では、先進事例として、医療機器メーカーX社と食品・飲料メーカーY社における、イノベーション推進のマネジメント人材が進めた活動と、活動を支えた業務経験を整

理していく。

## 事例1：医療機器メーカー X 社

### (1) イノベーション活動の概要

医療機器メーカー X 社は、社長室にイノベーション推進チームを設置し、イノベーション活動を進めている。

本活動は当初、データ活用により医療現場に新たな価値を提供したい、という熱い思いを持った A 氏が社長に提案し、社長の課題意識と合致したことからスタートした。A 氏は社長室のメンバーとして、各部門に協力を仰ぐ活動を進めた。その中で、既存事業の範囲内であれば協力を得られる一方、範囲を超えるものについては止められはしないが協力を得られず、課長という立場で、また自身の経験だけで組織を動かすことに限界を感じていた。

そこに、他社でイノベーション推進をリードした経験を持つ役員 B 氏が、A 氏とチームとなり活動を進めたことで、A 氏が孤軍奮闘していた活動は社長室のイノベーション推進組織の活動となり、社内の経営と現場、社外の研究機関やベンチャーの理解と共感を得て、3年後には社内外でさまざまなプロジェクトがスタートするところまで発展した。

### (2) マネジメント人材の主な活動

マネジメント人材の B 氏は、①経営からイノベーション推進への投資を引き出す、②イノベーション推進チームと現場の橋渡しをする、③社外の研究機関やベンチャーに対して企業としてイノベーション推進にコミットメントをする、という3つの役割を通じて、A 氏を支援した。その結果、A 氏は課長（現

在は次長）という立場で組織を動かすうえで感じていた限界を突破することができた。

以降、B 氏が3つの役割として、どのような活動を進めてきたのかを紹介する。

#### ①経営からイノベーション推進への投資を引き出す

まず、B 氏は社長に、医療現場の潜在ニーズを探索し、データ活用による新たな価値創出を目指すイノベーション推進チームの設置を提案した。また、社内メンバーをよく知る A 氏にメンバー選定を任せ、営業や開発、本社部門など関連部署から中堅メンバー10人程度を集めた。そしてメンバーとともに社会・市場の変化と医療現場の変化を検討し、社長との対話を通じて社長の思いを引き出しながらイノベーションで目指す将来ビジョンを描いた。さらに、描いた将来ビジョンのコンセプト・ムービーを作成し、社長をはじめ、社内のステークホルダーが集まる会を企画し、発表した。

これらの活動がイノベーション推進に対する社内ステークホルダーの当事者意識を高め、投資を引き出しやすい環境づくりにつながった。

ここで着目したいのは、将来ビジョンを描き、トップから発信する「理解」で動かす活動だけでなく、ムービーを用いてその世界観をわかりやすく伝え、ビジョンへの「共感」で動かす活動も行った点である。既存事業が描くビジョンを実現するのであれば「理解」だけで人を動かすことができる。一方、イノベーションが描く不連続なビジョンを実現するには、「理解」だけで人を動かすことが難しいため、「理解」に加えて「共感」で動か

すことが重要になる。

## ②イノベーション推進チームと

### 現場の橋渡しをする

B氏は、イノベーション推進チームが各部門から既存事業の範囲を超えた協力を得るには、イノベーション推進チームの活動に対する現場の「理解」と「共感」が重要になると考えた。まず、①で紹介した将来ビジョンのムービーを活用し、現場の「共感」を得る取り組みを進めた。

また、現場の「理解」を得るには、「イノベーション推進チームの活動が現場にとってなくてはならないものとなる」必要があると考えた。そこで、イノベーション推進チームでデータ活用による新規事業を検討するだけでなく、既存事業でのデータ活用に伴う法令対応など、将来想定される既存事業リスクも検討し、リスク回避策を考案した。加えて、各部門単独で進めることが難しいものはイノベーション推進チームが中心となって連携するなど、手厚い支援を行った。

これらの活動はイノベーション推進チームとして目的に直結するものではない。しかし、これらの活動を通じて、イノベーション推進チームの活動が現場にとってなくてはならないものとなり、社内のステークホルダーとの信頼関係ができ、新規事業も含めたチームの活動全体に対する現場の「理解」を得ることにつながった点は、注目すべきではないか。

## ③社外の研究機関・ベンチャーに対して

### 企業としてイノベーション推進に

### コミットメントをする

B氏は、イノベーションを起こすには「社

内のアイデアを醸成させるために、社外の研究機関やベンチャーとの化学反応が重要」と考えている。

そこで、企業の代表として、研究機関やベンチャーに対してイノベーションを推進する意向を明確に示すとともに、自社にはないものを持つ重要なパートナーと位置づけ、Win-Winの関係構築を進めた。また、研究機関やベンチャーと話す際には、必ず将来ビジョンのムービーを見せ、ビジョンへの「共感」を広げた。

## (3) 活動を支える業務経験

B氏は、X社でイノベーションを推進できた一番大きな理由として「『マネジメント人材』のB氏と『イノベーション人材』のA氏の2人がチームとなり活動を進めた」ことを挙げ、「2人の経験があったからこそ組織を動かすことができた」と考えている。

では、2人のどんな経験がイノベーション推進を支える重要な経験であったのだろうか。A氏とB氏、それぞれの経験を基に考察を進める。

まず、A氏はX社で社長室のほか製品開発、企画、学術、海外営業など複数部署を経験している。その中で培った各部署の人脈があったからこそ、複数部署からイノベーション推進チームのメンバーを集める際に、適切な人材選定ができた。

また、B氏も他社でイノベーション推進をリードした経験のほか、研究開発、マーケティング、事業トップなどさまざまな経験を積んでいる。中でも特徴的な経験として、以下2つがある。

1つが、事業トップとして、市場が縮小す

る中、さまざまな社内のステークホルダーと調整を行いながら、新商品を市場に出し広げた経験である。この経験があるからこそ、説得力を持って経営を動かすことができたと考えられる。

もう1つが、マーケティング担当として、新製品発表イベントで革新的な新製品が実現するビジョンを、ムービーを用いて発信し、社内外のステークホルダーのビジョンへの共感を広げた経験である。この経験がX社で進めた「共感」で動かす活動のベースとなっていることはいうまでもないだろう。

## 事例2：食品・飲料メーカーY社

### (1) イノベーション活動の概要

食品・飲料メーカーY社が、今では誰もが知る大ヒット商品を生み出した際の舞台裏を例に取る。この大ヒット商品の開発は、営業・マーケティング畑の「ひとりの天才」C氏から始まった。C氏はそれまでの常識を破るようなコンセプトの商品を企画した。そしてこの企画・商品は、それまでの新商品と同様、テストマーケティングのプロセスに乗せられたが、結果は惨憺たるもので、既存競合商品に圧倒的に負ける結果となった。当然、社内からは企画を取りやめるよう圧力がかかることになる。しかし、C氏はやめなかった。とにかくこの商品をつくりたかったのである。

ここで着目したいのは、「お客様のために」ではなく「つくりたい」というのが根源的欲求になっている点である。

昨今、「デザイン思考」という概念が産業界でも一般に流通し、各社とも取り入れている。これは、ユーザーの行動・心情に徹底的

に寄り添い、その過程における「不」を解消するための方策を考える、という究極のユーザー起点のアプローチといえる。

一方、C氏のようにユーザー起点ではなく、「つくりたい」という自己起点の発想を、「デザイン思考」に対立する概念として、筆者は「アート思考」と呼んでいる。アート思考は自己起点のため、その会社のアセット、ケイパビリティとマッチしない可能性もあるが、発想以降の「育成」「量産化」フェーズにおいても「つくりたい」という強烈な根源的欲求に突き動かされているので、社内の合意形成を図る、何が何でも上市する、そのビジネスをグロスさせる、という活動エネルギーにレバレッジを効かせることが期待できるのと同時に、既存顧客やプロセスを前提にしていないので、飛躍的なイノベーションが期待できる、という側面もある。

アート思考はその名のとおり、一般にアーティストが得意とする思考法であると考えられる。優秀なアーティストは極めて視座が高く、社会への洞察が深いケースがある。もしかするとC氏は、社会への洞察が深いが故に、大ヒット商品の開発を実現させ得たのかもしれない。

### (2) マネジメント人材の主な活動

この大ヒット商品誕生に当たっては、彼の上長であったマネジメントD氏の存在が重要であった。D氏は常日頃から「イノベーションは反対8割で然るべき」と考えており、C氏にもそれを言い続けた。C氏が前述のテストマーケティングで惨敗し、社内から企画取りやめの圧力がかかる中、D氏は「イノベーションは反対8割で然るべき」と



唱え続けた。D氏はC氏に対して、直接やめなようにと指示したことは一度もなかったが、このようなD氏の考えがC氏にとっての強い心の支えとなっていたことはいうまでもない。

D氏は、イノベーション人材の支援について、次のように語っている。

「どの会社にもイノベティブな変わり者がいる。その変わり者を応援する社内チームが現れてPoCまではいくが、そこで終わってしまう。社内でPoCより先に進めるための理解が得られないためである。ちょっと変わった経営者が、社内の理解醸成を支援してあげることが重要だ」

では、どのようなマネジメント人材が、「ちょっと変わった経営者」として、イノベーション人材を支援することができるのだろうか。

### (3) 活動を支える業務経験

D氏を例に考察を進める。D氏は特定技術の博士号を取得し、Y社において研究開発、生産管理、営業マーケティングの各部門でキャリアを重ねた。この3部門を経験する人材はY社では極めて珍しく、特異なキャリアといえる。D氏曰く、各部門の思考には大きな「デスパレー」が存在するという。各部門を外から見ている際には、たとえば「研究開発の人は技術新規性しか見ない」、「生産管理の人はプラティカルなところしか見ない」、「営業マーケティングは『出まかせ』ばかりいう」と思っていた。しかし、実際に各部門に行ってみるとそんなことはなかった。各部門の思考のパターンが違うだけで、目指しているものは著しく異なるわけ

はない。一方、D氏は「各部門の中庸的な思考パターンを持てばよいかというと、そういうことではなく、その間をつなぐ存在が必要である」と主張する。それぞれの思考パターンの「尖り」を丸めるのではなく、尖らせたまま、位置づけ、関係性を調整していくべきという考えである。

D氏がこのような思考に至ったのは、いわずもがなではあるが、研究開発、生産管理、営業マーケティングという異なる部門を経験したことによるものである。D氏がC氏に対して「イノベーションは反対8割で然るべき」という大きな器量で見守ることができたのは、このような経験が大きく影響していると考えられる。

「イノベーションを支援するマネジメント人材は、複数の異なる部門を経験した人材であるべき」。これは十分条件ではないかもしれないが、必要条件の仮説として挙げるべきではないか。

## IV イノベーション推進の マネジメント人材の考察

最後に、先進事例を基にマネジメント人材に期待される役割とその要件について考察を進める。

### 1 マネジメント人材に 期待される役割

「両利きの経営」の成功のために、マネジメント人材に期待される役割は、以下2つと考えられる。

1つが、イノベーション人材が進めるイノベーション活動への「理解促進」である。

「量産化」のフェーズは、「社内で先に進めるための理解が得られず、PoCで終わってしまう」、「関連部署の理解が得られず、新規事業に既存資産を活用できない」など、社内の理解の壁にぶつかることが多い。先進事例では、マネジメント人材がイノベーション活動への社内の理解を促進する役割を果たすことで、理解の壁の解消に取り組んでいた。

もう1つが、イノベーション人材が描くビジョンへの「共感促進」である。イノベーションが描く不連続なビジョンを実現するには、理解だけで人を動かすことは難しい。先進事例では、マネジメント人材がビジョンへの共感を促進する役割を果たすことで、理解に加えて共感で人と組織を動かし、「量産化」をうまく進めていた。

## 2 マネジメント人材の要件

### (1) イノベーション人材が進める

#### イノベーション活動への理解促進

マネジメント人材が、イノベーション人材が進めるイノベーション活動への社内の理解を促進するには、そのためのベースとなる「経営からの信頼」と「自分自身への信頼」「チームメンバーからの信頼」という3つの信頼が必要になる。先進事例のマネジメント人材は、これらの信頼につながる共通の経験として、以下3つの経験を持っていた。

1つ目が、「難しい局面での事業トップの経験」である。さまざまな社内のステークホルダーと調整を行いながら、難局に立ち向かい事業を進めた経験が、経営からの信頼につながっている。

2つ目が、「革新的な製品・サービスを上市した経験（1→10）」である。一般的に、

イノベーション推進のマネジメント人材に対しては、0から1を生み出す経験を求める傾向があるが、先進事例のマネジメント人材は、上市する、上市後に軌道に乗せるといった、1から10にする経験をしている、という点にぜひとも着目したい。1から10にすることをやり切った経験が、量産化のフェーズを粘り強く進める上で重要な、自分自身への信頼を支えている。

3つ目が、「複数部門の経験」である。この経験を通して各部門の異なる思考を理解し、それぞれの思考を尊重しながら、チームメンバー同士やチームと他部門との間をうまくつなぐことが、チームメンバーからの信頼につながっている。

マネジメント人材は、ここで挙げた3つすべてを経験する必要はない。しかし、イノベーション活動への社内の理解を促進するためのベースとなる信頼を得るには、いずれかを経験していることが重要になる。

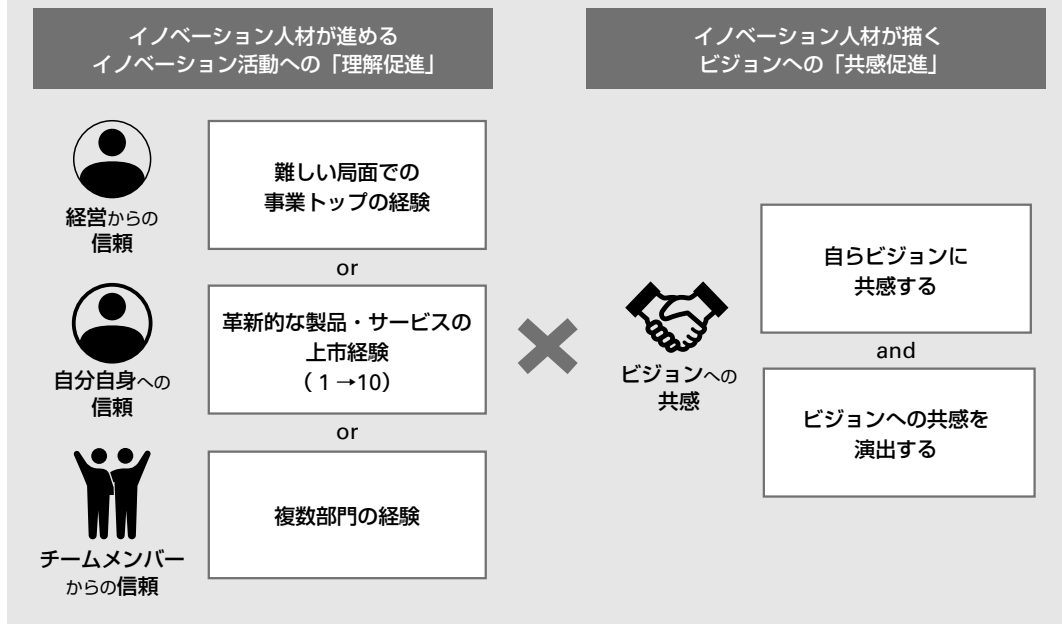
### (2) イノベーション人材が描く

#### ビジョンへの共感促進

野中郁次郎一橋大名誉教授によると、「人が他者に対して統制力や影響力を発揮する力の中で、最も影響力が強い力は、共感による一体感から来るパワー（同一力）」であるという。つまり、マネジメント人材が、イノベーション人材が描くビジョンへの共感を促進することができれば、組織を動かす大きな力につながるといえる。

そのためには、まずマネジメント人材自身がイノベーション人材が描くビジョンに共感することが重要になる。加えて、ビジョンのコンセプト・ムービーをつくって発信するな

図3 マネジメント人材の人材像（期待される役割とその要件）



ど、ビジョンへの共感を演出することで、共感による一体感をつくることも重要といえる。マネジメント人材が、イノベーション人材が描くビジョンへの共感を促進するには、これら2つの要素が必要になるのである（図3）。

### 3 最後に

本稿では、「両利きの経営」の成功のためには、イノベーション人材だけではなく、マネジメント人材がカギを握ると考え、先進事例からマネジメント人材について考察を進め、マネジメント人材に期待される役割とその要件を整理した。

イノベーション推進のマネジメント人材に関する研究はまだ途上であるが、本稿の示唆が、大企業のイノベーション推進のマネジメント人材の育成と活用を進め、「両利きの経営」の成功につながることを期待している。

#### 参考文献

- 1 ソニーグループWebサイト  
<https://www.sony.com/ja/SonyInfo/blog/2023/03/27/>  
 (2023年6月1日閲覧)
- 2 日経ビジネス「真のソニー再生は『次の芽』を育ててこそ」(2021年9月17日)  
<https://business.nikkei.com/atcl/NBD/19/00144/091300003/>
- 3 京セラWebサイト  
[https://www.kyocera.co.jp/rd-openinnovation/journal/possi\\_story.html](https://www.kyocera.co.jp/rd-openinnovation/journal/possi_story.html)  
 (2023年6月1日閲覧)
- 4 オムロンWebサイト  
<https://www.omron.com/jp/ja/innovation/approach/>  
 (2023年6月1日閲覧)
- 5 日経ビジネス「ヤマハ発動機 自由が育てる『社内起業家』」(2020年7月31日)  
<https://business.nikkei.com/atcl/NBD/19/00114/00073/>
- 6 ヤマハ発動機ニュースリリース「コーポレート

ベンチャーリング活動に向けた2号ファンド設立  
について——新たな事業領域拡大や競争優位性  
獲得につながる技術・事業を探索」

[https://global.yamaha-motor.com/jp/news/  
2023/0313/corporate.html](https://global.yamaha-motor.com/jp/news/2023/0313/corporate.html)

- 7 日刊工業新聞「開発秘話／ヤマハ発、初の医療  
機器 たった1人の熱意が7年かけ結実するま  
で」(2018年1月19日)

[https://www.nikkan.co.jp/articles/view/00458  
479](https://www.nikkan.co.jp/articles/view/00458479)

- 8 アンドリュー・J・M・ビンズ、チャールズ・A・  
オライリー著『コーポレート・エクスプローラー  
——新規事業の探索と組織変革をリードし、「両  
利きの経営」を実現する4つの原則』英治出  
版、2023年

- 9 野中郁次郎、勝見 明『共感経営「物語り戦略」  
で輝く現場』日本経済新聞出版、2020年

## 著者

柳沢樹里（やなぎさわじゅり）

野村総合研究所（NRI）経営コンサルティング部グ  
ループマネージャー

専門はイノベーションマネジメント、新規事業創出、  
人材育成、人材活用戦略

徳重 剛（とくしげごう）

野村総合研究所（NRI）経営コンサルティング部  
プリンシパル

専門はオープンイノベーション、ビジネスインキュ  
ベーション、ベンチャー政策

佐藤一誠（さとういっせい）

野村総合研究所（NRI）経営コンサルティング部シ  
ニアコンサルタント

専門はイノベーション、新規事業開発、デザイン