

実践！P2M

ハーバード・ビジネススクール・エクゼクティブプログラム参画を経て

国際 P2M 学会・監事 白井久美子

■ Harvard Business School Executive Program (Disruptive Innovation)

2019年10月、ハーバード・ビジネススクール（HBS）のクレイトン・M・クリステンセン教授提唱の破壊的イノベーションを考察する Executive Program 「Disruptive Innovation」に参加した。



HBS ならではの経営セオリーやイノベーションフレームワークをビジネスケースとともに学んだ。世界のエクゼクティブが結集（約 100 人）し、積極的にビジネスケースを通して互いの意見や考えに触れ議論し、経営視点で様々な経営環境の相違や異なる価値観、経営上の多くの選択肢に気づく場であった。ダイバーシティのなかでイノベーションとは何か、ディスラプティブ（破壊）されないための日本企業のマネジメントの在り方はどうあるべきかについて考えさせられた。

■ 両利きの経営

持続的イノベーションにおける深化と破壊的イノベーション（ローエンド型と新市場創造型）における探索の両方の経営を進める経営を、イノベーションのジレンマを解決しようとする経営を“両利きの経営”という。日本企業において両利きの経営を推進し、持続

的イノベーションと破壊的イノベーションの両方を進めるプログラムマネジメントが自在に実践できるならば、日本企業がグローバル企業と共存・共栄できる可能性が見えてくる。

■ 両利きであることの難しさ

ビジネスケースは常に事実をもとに後付けで作成されるものであるが、プログラムマネジメントはリアルな実業のなかで実践するものであり、アプローチの仕方は無限にある。破壊的なイノベーションも持続的なイノベーションもいわばビジネスモデルの創出・実装・実践であるから、それぞれにプログラムマネジメントを推進すれば、両利きになれるようなものだが、両方を同時に進めることは難しい。

従前のビジネスモデルでより高い性能・品質・規模をねらう持続的イノベーションにフォーカスしたプログラム・プロジェクトマネジメントはリニア思考で考えやすく、マネジメント手法としてなじみのあるものである。しかしながら、ひとつの企業組織において、破壊的イノベーションにつながる異なるビジネスモデルを創造し育てながら大きく成長するプログラムマネジメントを、持続的イノベーション・プログラムと同時並行的に行い、両立させる経営となると格段に難しくなる。なぜならば、異なる世界を同時に視野にいれ、共存共栄に導くマネジメントを実践することになるからである。オリリーとタッシュマン著の「両利き

P2M マガジン No. 8, pp.6-7 (2020)

の経営」に解決策につながるヒントがある。HBS 教授陣は、経営に決まったセオリーはない、ビジネスの成否は経営者の能力・手腕にかかっていると示唆した。従前のビジネスモデルを遂行する企業のケイパビリティに根付く企業のカルチャーを変革しながら、ほかのビジネスモデルを遂行するケイパビリティを創造し成長させることは、大企業にとっては難しくチャレンジablなことである。

■ダイバーシティの重要性

ダイバーシティ（多視点、多価値観、多経営環境、多前提、多選択肢・・・）世界のあらゆるリージョン／業種から集まったエグゼクティブ達と日々議論し、リレーションをもつことで、グローバルにおける経営者たちの視点を学ぶことができた。ダイバーシティの中から沸きでる様々な角度の意見や考えを理解し、可能性を何通りも考え、他のエグゼクティブの意見を聞いて角度を変えて再度考えてみることで、様々な経営の方向性があることに気づかされた。経営に1つの正解はなく、さまざまな選択肢を考え用意しながら走り、広い視野をもち多くの違った視点から経営環境というものを考えプログラムマネジメントにあたるのが肝要である。



■有効なフレームワーク（セオリー）

持続的イノベーションと破壊的イノベーションについて、ビジネスケースをもとに具体的にイノベーションの方

策について深く考えること、企業のケイパビリティについて考える R P P s フレームワーク（リソース・プロセス・プライオリティ）、Job to be Done（かたずけるべき仕事）の考え方、Acquisition and Integration（M&Aの考え方）、DDP：Discovery Driven Planning フレームワーク（新規ビジネスモデルの策定と投資評価手法）、Exploration（探索）Exploitation（深化）両利きの経営、などが特に印象的であった。



Disruptive Innovation
October 28 - November 2, 2019
Harvard Business School

参考文献

- [1] Christensen, Clayton M.
「The Innovator's Dilemma」
Harvard Business School Press.
ISBN 0-87584-585-1、1997
- [2] Bower, Joseph L. & Christensen, Clayton M.
「Disruptive Technologies: Catching the Wave」、Harvard Business Review, January-February、1995
- [3] チャールズ・A. オライリー(著)、マイケル・L. タッシュマン(著)、入山 章栄(翻訳)、
「両利きの経営」(LEAD AND DISRUPT: How to solve the innovator's Dilemma.)、東洋経済新報社、2019

2019年12月30日受理