



「両利きの経営」を実現するネガティブ・ケイパビリティ ：「答えを出さない」という経営判断

豊田 康一郎

経営共創基盤 (IGPI) マネージングディレクター
IGPI グループ共同経営者

なぜ新規事業は、優秀な人材と、合理的な意思決定のもとで失敗するのか。両利きの経営の重要性は広く知られている。しかし現実には、多くの企業で探索は早期に打ち切られ、既存事業の論理に飲み込まれていく。問題は「実行力不足」や「覚悟の欠如」ではない。不確実性を前に、早く答えを出し、整理し、説明責任を果たそうとする…、一般に優秀とされる経営判断そのものが、探索を窒息させている。両利きの経営において経営者に求められるのは即断即決の狭義の決断力だけではなく、不確実な状態に耐え、拙速な結論を出さない能力、すなわちネガティブ・ケイパビリティである。では、なぜ多くの日本企業ではそれが機能しないのか。その構造的理由、従来型コンサルティングの限界にも踏み込み、経営者自身に問いを投げかける。

1. なぜ両利きの経営が失敗するのか

両利きの経営の重要性は、もはや多くの経営者が理解している。既存事業を磨き込み深化しながら、新規事業を探索し創出する。その両立なくして持続的成長はない。市場が成熟し、技術が急速に進化する時代において、既存事業の深化だけではいずれ限界が訪れることも、新規事業の探索だけでは足元が不安定になることも明らかである。理屈は明快であり、書籍や事例研究も豊富に存在する。

にもかかわらず、なぜ多くの企業で「優秀な人材」を集め、「合理的な意思決定プロセス」に従って推進されたはずの両利きの経営は失敗するのか。戦略は描かれ、組織も設けられ、予算も配分される。それでもなお、探索はいつの間にか縮小し、既存事業の論理に回収されていく。私が過去関与した会社においても、当初は社長の号令で新規事業開発チームが立ち上がり、検討が開始されるものの、出てきた事業プランやM&Aの実行に「合理的に」Goを出せずに新規事業を育てることが出来ない、といったことが何度かあった。

失敗の原因は、社員の能力不足ではない。経営者の覚悟の欠如でもない。むしろ逆である。一般的に「優秀」とされる経営判断そのものが、探索を窒息させている可能性がある。

不確実性を前にして、早く答えを出す。論点を整理する。数字で説明する。リスクを抑える。責任を明確にする。進捗を可視化し、計画との差分を管理する。これらは通常の経営において称賛される行為であり、実際に多

くの成功をもたらしてきた。我々IGPIも、事業再生のような局面ではまずこれらを着実に実行するところから始める。組織を動かし、資源を最適配分し、説明責任を果たすうえで不可欠な能力である。

しかし、新規事業という極度に不確実な領域では、その強みが裏目に出る。探索段階では、問いそのものが揺らいでいる。顧客は誰か、提供価値は何か、競争相手は誰か——それらが定まらない状況で、精緻な数値計画や明確な収益化時期を求めることは、仮説を早々に固定化することに等しい。整理し、明確にし、定義しきった瞬間に、本来は残しておくべき可能性まで刈り取ってしまう。

答えを出すことが問題なのではない。答えを出すタイミングが早すぎるのである。

両利きの経営が失敗するのは、意思決定が非合理だからではない。むしろ、合理性が過剰に働くからである。既存事業で機能してきた思考様式が、そのまま探索に適用される。その結果、最も優秀であるはずの経営判断が、静かに未来の芽を摘んでいく。

2. 両利きの経営に求められるリーダーシップ

スタンフォード大学経営大学院のチャールズ・A・オライリー教授と、ハーバード・ビジネス・スクールのマイケル・L・タッシュマン名誉教授の共著である『両利きの経営』（2019年、東洋経済新報社）は、数多くの企業事例をもとに、両利きの実現には経営陣の関与・支援が中核的な役割を果たすと指摘している。深化と探索とは、単なる事業ポートフォリオ上の違いではない。評価軸、意思決定スピード、求められる人材像、許容される失敗の幅、さらには時間軸まで根本的に異なる。既存事業は効率性と予見可能性を重視し、短期的な成果で測られる。一方、探索は不確実性の中で仮説を検証し、学習を積み重ねる営みであり、成果が顕在化するまでに時間を要する。この相反する論理を同一組織内で共存させ、その緊張関係を建設的に保てるのは、最終的には経営陣しかいない。

このとき経営者に求められるリーダーシップは、大きく三つに整理できる。

① 相反する要求を同時に引き受けるリーダーシップ

ここで重要なのは「一貫性」ではなく「両立」である。既存事業に対しては効率と収益性の徹底を求めながら、新規事業に対しては失敗と学習を許容する。同じ会社の中で、あえて異なるメッセージを発信し続ける覚悟が必要になる。組織にとって分かりやすいのは、単一の基準で全体を統制することである。しかし両利きの経営では、その分かりやすさを手放し、矛盾を内包したまま前進することが求められる。

② 対立を矛盾ではなく補完として捉える、認知的複雑性 (cognitive complexity) の高さ

短期的成果と長期的可能性、確実性と不確実性、規律と実験。この両極を単純化せず、同時に理解する能力が必要である。どちらか一方を「正しい」と断じてしまえば意思決定は容易になるが、両利きの経営は成立しない。認知的複雑性とは、対立するロジックを矛盾として排除するのではなく、補完関係として捉える思考の柔軟性である。経営者自身がこの複雑性に耐えられなければ、組織もまた二律背反の圧力に耐えられない。

③ 共通のビジョンを示す統合のリーダーシップ

単に組織を分離するだけでは不十分である。企業全体としての方向性を示し、なぜ両方が必要なのかを意味づける力が不可欠となる。探索と深化がバラバラに存在するのではなく、共通のビジョンのもとに位置づけられていると理解されて初めて、組織は緊張関係を前向きに受け止めることができる。統合とは、制度的な統合だけでなく、物語としての統合でもある。

しかし、これら三つの要件は通常の経営環境では誤解されやすい。矛盾するメッセージを発する姿勢は「優柔不断」と見なされ、一貫した単一基準を示さない態度は「統制不足」と受け取られる。明確な結論を即座に示さないリーダーは弱く映り、判断を保留する姿勢は曖昧さと評価されがちである。両利きのリーダーシップは、短期的な評価軸では測りにくい。そのため、経営者がこの姿勢を取り続けるには、外部からの誤解や内部からの不安に耐える覚悟が求められるのである。

3. ネガティブ・ケイパビリティの重要性

ここで鍵となるのが、ネガティブ・ケイパビリティである。

ネガティブ・ケイパビリティとは、不確実性や矛盾、答えの出ない状況において、性急に結論や解決策を出そうとせず、その状態に耐え続ける能力を指す。重要なのは、「何もしないこと」ではない。むしろ、拙速に意味づけたい衝動を抑え、曖昧さを曖昧なまま保持するという、能動的な姿勢である。

両利きの経営において、この能力は不可欠となる。深化と探索とは本質的に異なる論理に立脚している。深化は既存の事業モデルを前提に効率を最大化し、予見可能性を高めることを目的とする。失敗は抑制すべきものであり、変動は管理対象である。一方、探索は試行錯誤を通じた学習を価値とし、失敗を前提とする。不確実性の中で仮説を立て、壊し、組み替えるプロセスそのものが成果である。評価基準も文化も、時間軸も、根本的に異なる。

このとき経営者は、二つの異なる世界観を同時に引き受けなければならない。「どちらが正しいか」という問いに単純化してはならない。短期的な収益性の観点からは深化が正しいように見える。しかし、長期的な成長の観点からは探索を止めることのほうが危険である。矛盾は容易に解消できない。にもかかわらず、経営は決断を求められる。ここで安易にどちらかに寄せてしまえば、両利きのバランスは崩れる。

ネガティブ・ケイパビリティとは、この緊張関係を「問題」として解消しようとせず、「構造」として維持する力である。探索を守るために深化を否定するのではなく、深化を守るために探索を切り捨てるのでもない。不快な均衡状態を、意図的に保ち続けることである。

従来の経営者像は、複雑な状況を整理し、曖昧な問題を定義し、明確な方向性を示す存在だった。解決者であることが期待されてきた。しかし両利きの経営においては、矛盾を解く人ではなく、矛盾を抱え続ける人でなければならない。解決を急がないことが、結果として解決可能性を高めるという逆説を受け入れる必要がある。

しかし、この能力は決して心地よいものではない。ネガティブ・ケイパビリティを発揮している状態は、外から見ると「決めていない」「曖昧にしている」と映りやすい。組織の内部からは、「トップが腹を括っていないのではないか」という疑念が生じる。取締役や投資家からは、「判断を先送りしている」と受け止められる可能性もある。

さらに厄介なのは、経営者自身の内面である。答えを出さない状態は、自らの有能さに対する信念を揺さぶる。決断することこそがリーダーの証であると信じてきた人にとって、「まだ決めない」という選択は、自らの存在意義を否定する行為に近い。何かを決めることで安心を得る誘惑は常に存在する。不確実性の中に立ち続けることは、静かな自己否定の感覚を伴う。

だからこそ、ネガティブ・ケイパビリティは発揮したくない能力である。それは称賛されにくく、成果として可視化されにくく、しかも精神的な負荷が大きい。しかし両利きの経営においては、この不快な能力こそが、探索と深化を同時に成立させる土台となる。経営者が拙速な結論に逃げ込まないときにのみ、組織は不確実性の中で学び続けることができるのである。

4. 日本企業における失敗の典型

ネガティブ・ケイパビリティが発揮されないとき、何が起こるか。典型的な事象が三つある。

① 不確実性に耐えきれず、探索を早期に打ち切る

社内会議で「それはいつ黒字になるのか」と問われ、答えが曖昧なままでは前に進めないと判断される。重要なのは、通常の経営における多くの局面において「いつ黒字になるのか」という問い自体は極めて真っ当なものであるという点である。「まだわからない」ことは探索においては正常なことだが、深化の文脈では「準備不足」と映る。この認知の切り替えが出来なければ、探索活動は早期に合理的に終了することとなる。

② 既存事業の KPI を新規事業に過剰適用する

ROI、回収期間、短期収益性といった指標は、既存事業の資本効率を高めるうえでは不可欠である。とりわけ上場会社では、ROIC や営業利益率など全社目標が明確に設定され、経営者はその達成に責任を負う。その文脈で見ると、立ち上げ期で赤字が続く、回収時期も不確実な新規事業は、ポートフォリオ全体の数値を押し下げる存在に映る。実際に私が過去関与したある会社においては、新規事業や M&A 案件においても CFO から全社目標の利益率がハードルとして課せられるため、ほとんどの案件に手が出せない状況になっていたことがあった。将来価値の源泉であるはずの探索が、短期的には「資本効率を毀損する案件」として扱われ、合理的判断のもとで縮小・凍結されていくのである。

③ 共通のビジョンを示す統合のリーダーシップ

既存事業の論理は、日々の売上とキャッシュフローを生み出しているという事実によって強い正当性を持つ。現業部門から見れば、明確な収益責任を負わず赤字を許容されている新規事業チームは、「会社の資金で実験をしている存在」に映りやすい。組織内での暗黙の評価軸は既存事業に有利に働き、探索は次第に「本業の邪魔をしない範囲での実験枠」へと矮小化されていく。

さらに、上場企業であれば資本市場からの視線も加わる。機関投資家の中には、安定したキャッシュフロー創出力に期待して投資していると明確に伝え、リスクの高い新規事業への資金投下に慎重姿勢を示すケースも少なくない。彼らは自らのポートフォリオ内でリスク資産を組み合わせているのであり、個別企業

に対しては予見可能性と収益安定性を求める。この圧力のもとで経営層は、探索に資源を振り向け続けることが株主価値の毀損につながるのではないかと迷い始める。私もある経営者の方から『午前には新規事業チームにハッパをかけているのに午後には投資家から無駄な新規事業投資は控えろと圧力をかけられる。何が正解かわからない』との悩みを吐露されたことがある。こうして、摩擦を避ける合理的な判断の積み重ねが、両利きのバランスを静かに崩していくのである。

これらの事象が発生するのは経営者が未熟だからではない。上場企業のカバナンス、投資家説明責任、社内評価制度。合理的に考えれば、そうせざるを得ない圧力が存在する。多くの経営者は、現場最適化と漸進的改善で成果を上げてきた。その成功体験は深化に極めて適合的だが、探索とは相性が悪い。結果として、曖昧な状態を「整理」したくなる。不確実性を「未熟」「管理不足」と誤認する。こうして探索は窒息する。

5. 個人依存ではなく組織の問題——曖昧さを許容するための仕組み

ネガティブ・ケイパビリティを経営者個人の器量や資質に委ねることは、持続的な両利きの経営という観点からは極めて危うい。確かに、強い意志と不確実性への耐性を持つトップの存在は重要である。しかしそれに依存する構造は、トップ交代とともに容易に崩れる。私の経験上も前任者が守っていた探索案件が、新任トップの着任後に「選択と集中」の名のもとで一斉に整理される光景は珍しくない。そこでは個人の優劣というよりも、探索を支える制度的裏付けが存在しなかったことが問題なのである。

必要なのは、答えを急がないことを個人の勇気に委ねるのではなく、組織として許容する設計である。そのためには3つの仕組みが必要となる。

① 既存事業と探索組織の構造的な分離

探索組織を既存事業の評価ロジックや意思決定プロセスから一定程度切り離す。短期収益やROICといった指標で直ちに評価しないことを明示し、学習の進捗や仮説検証の質を評価軸に組み込む。分離は甘やかしてではない。むしろ異なる論理を衝突させずに共存させるための、意図的な設計である。

② 探索の現場と経営層をつなぐ翻訳役の存在

探索の現場は不確実性に満ち、言語化されていない学習や仮説が蓄積される。一方、経営会議や取締役会は説明可能性と比較可能性を求める。この両者の間を接続する人材がいなければ、探索は「よく分からない活動」として切り捨てられる。翻訳役とは、探索の曖昧さを単純化するのではなく、その曖昧さの意味と進展を経営の言葉に置き換える存在である。

③ 判断の時間軸の合意

いつまでに何を判断するのかを、あらかじめ定めておく。これは結論を急ぐためではなく、急がないための設計である。「このフェーズでは市場理解の獲得を目的とする」「この時点でピボットの是非を判断する」といった節目を共有しておくことで、途中段階での不安からくる拙速な打ち切りを防ぐことができる。

これら三点に共通するのは、ネガティブ・ケイパビリティを“精神論”から切り離す視点である。不確実性に耐える力は、個人の性格や胆力の問題ではない。それは評価制度、意思決定プロセス、ガバナンス設計といった経営システムの中に埋め込むべき機能である。ネガティブ・ケイパビリティを組織能力として扱えたとき、両利きの経営は初めて再現性を持つ。

6. 従来型コンサルティングの矛盾

「3か月で新規事業プランを立案する」。

この言葉は、コンサルティングの現場ではごく一般的であり、違和感なく受け入れられている。しかし、このプロジェクト設計自体がある前提に立脚している。すなわち、問題は定義可能であり、仮説は一定期間で収束可能であり、最終的には明確な結論を提示できる、という前提である。

この前提は、多くの経営課題においては妥当である。既存事業の戦略再構築、コスト構造改革、組織再編——これらは一定の分析枠組みによって整理可能であり、意思決定に必要な情報を揃えれば、合理的な方向性を提示できる。しかし、探索的な新規事業は事情が異なる。顧客定義も価値提案も、競争環境も流動的であり、仮説は検証のたびに書き換えられる。そこでは「正解」に到達することよりも、問いを更新し続けることのほうが本質的である。

したがって、結論を出すこと自体が目的化された瞬間、探索の本質とコンフリクトが生じる。短期間で整った事業計画が提示されたとしても、それは現時点の仮説を過度に固定化したものに過ぎない可能性がある。むしろ、早すぎる結論が後の学習機会を奪うことすらある。

必要なのは、新規事業支援の再定義である。新規事業支援とは、完成度の高い計画書を納品することではない。まだ分かっていない前提条件を明示し、どの仮説がどの程度の確からしさを持つのかを可視化し、どの時点で何を判断すべきか、という意思決定の設計図を描くことである。さらに重要なのは、耐えるべき不確実性と、早期に潰すべき不確実性を切り分けることである。すべてを曖昧なままにするのも、すべてを確定させるのもなく、扱い方を区別する。

経営者が陥りがちなのは、コンサルに依頼することで不確実性を処理した気になることである。整理された資料、整合的なストーリー、美しい財務モデル。それらは安心感を与える。しかし安心感と確実性は同義ではない。真の支援は、プロジェクト終了後に始まる。仮説が現実と衝突し、想定外の事象が起き、組織内外からの圧力が高まる局面で、矛盾と向き合い続ける伴走が問われる。

もちろん、この姿勢は摩擦を生む。「結局、何を決めたのか」「曖昧さが増えただけではないか」「コンサルに高い報酬を払って不確実性が減っていないのではないか」といった批判は避けられない。短期的な成果を求める組織文化の中では、答えを出さないことは無能の証と見なされることすらある。

それでもなお、拙速な整理を拒むことが必要な局面がある。探索においては、未整理な状態こそが次の発見の源泉となる。コンサルティングの役割は、一時的な安心をくれる答えを代わりに出すのではなく、答えを急がないことの意味を経営と共有し、その緊張に共に耐えることだと、IGPIは考えている。その覚悟と自制がコンサルタントと経営者の双方になれば、両利きの経営は形式だけが残り、中身を失っていく。

7. 終わりに：不確実性への向き合い方を問う

ここまで述べてきたことを、抽象的な理論や制度設計の話として読むこともできる。しかし、両利きの経営は最終的には経営者一人ひとりの態度に現れる。ネガティブ・ケイパビリティは、組織設計によって支えられるべきものであると同時に、日々の言動のなかで試されるものである。

重要なのは、ネガティブ・ケイパビリティを「持っているかどうか」を測るのではない。チェックリスト的な Yes/No の問いは、この能力の本質を捉え損なう可能性がある。なぜなら、ネガティブ・ケイパビリティとは知識ではなく、態度であり、姿勢であり、時間の使い方に現れるものだからである。

問うべきは、答えの有無ではない。

問うべきは、不確実性とどう共存しているかである。

たとえば、次のような問いに向き合ったとき、どのような思考や感情が皆さんの中に生まれるだろうか。

■ 不確実性への向き合い方を明らかにする問い

- 1 未確定** 今走っている新規事業で、まだ分かっていないことは何か。それをなぜ今は分からなくてよいと考えるのか。
- 2 未説明** 半年後もうまく説明できない状態だったらどう扱うか。
- 3 保留** 「今は決めない」と意図的に決めていないことは何か。逆に、どの時点で必ず判断すると決めていないのか。
- 4 受容** 新規事業チームが「まだ説明できません」と言ったとき、どんな反応を取るか。追加資料を求めているのか、それとも何が分かっていないのかを共に整理しているのか。
- 5 摩擦** 既存事業の責任者が「非効率だ」と主張したとき、その声をどう位置づけているか。摩擦を避けるために探索を縮小していないか。
- 6 不安** 自分が最も落ち着かなくなる瞬間はどこか。黒字化時期を問われたときか、投資家から厳しい視線を向けられたときか。その不安は、組織にどのように伝播しているか。
- 7 抑制** 分かっていない状態を守るために、あえてやっていないことは何か。過度なKPI設定、早すぎる収益計画の確定、過剰な統制を避けているか。

問題なのは、答えがないことではない。

問題なのは、答えがない状態を一刻も早く終わらせようとする態度である。

不確実性は排除すべきノイズではない。探索においては、それ自体が価値創造の源泉である。にもかかわらず、説明可能性や比較可能性の圧力のもとで、経営者はしばしば「決めること」に逃げ込む。決めることで安心を得る。しかしその安心は、未来の可能性を削ることで得られた一時的な安定に過ぎない。

両利きの経営とは、決断しないことを正当化する理論ではない。むしろ逆である。決断の質を高めるために、決断を急がない時間を設計することである。

答えを出すことが経営の仕事だと信じられている中で、あえて答えを出さないことの難しさは、IGPIのコンサルタントとして数多くの企業に伴走する中でも強く実感してきた。だが、探索と深化を同時に成立させるためには、その不快な選択を引き受け続けるしかない。

両利きの経営とは、答えを出すことではなく、答えを出さないという判断を引き受け続ける営みである。そうした営みを続けられる組織を構築することこそ、経営者の本当の仕事がある。

執筆者

豊田 康一郎

経営共創基盤 (IGPI) マネージングディレクター

あずさ監査法人を経てIGPIに参画。製造業、情報サービス業、外食業、小売業、畜産業、エンターテインメント業、ネット/技術ベンチャー、インフラ領域等を対象とした、自己投資、経営計画策定とハンズオン実行支援、オペレーション改革、新規事業開発、M&A アドバイザリー、事業・財務 DD、PMI 等の幅広い経営支援を多数推進してきた。

現場に入り込み、時には自己投資によって「同じ船に乗る」ことで組織を動かし、戦略を描くだけでなく具体的な経済インパクトの創出に固執することで日本経済再生の一翼を担うことを信条としている。

東京大学大学院工学修士、公認会計士

発行：株式会社 経営共創基盤 (IGPI) Industrial Growth Platform, Inc.

〒100-6608 東京都千代田区丸の内一丁目 9 番 2 号グラントウキョウサウスタワー 8 階

TEL : 03-4562-1101 E-mail : news_igpi@igpi.co.jp URL : <https://www.igpi.co.jp>