

両利きの組織研究の課題と条件の提示

小 澤 りりさ

- I はじめに
- II 先行研究調査
 - 1 両利きの組織研究の現状
 - 2 活用と探索の定義
 - 3 活用と探索の主体
 - 4 両利きの組織研究のアプローチ
 - 5 活用と探索の重なり
- III 両利きの組織研究における条件の考察
 - 1 先行研究調査の整理
 - 2 両利きの組織研究における条件
- IV 結論と今後の課題

I はじめに

本研究の目的は、議論のあいまい性を指摘されることの多い両利きの組織研究について、先行研究をもとにその課題を考察し、両利きの組織研究における条件を提示することである。両利きの組織研究は、組織学習論やイノベーション論を中心として活発に研究が行われている一方で、特に国内においてその理論に対するあいまい性を指摘する研究が相次いでいる。例えば、両利きのアプローチを提示する研究（O'Reilly and Tushman, 2013；山岡, 2016）や、両利きを行うレベルを提示および整理する研究（安藤・上野, 2013；入山, 2019）がある一方で、それらの研究はどちらも各々に研究者間の見解が一致しているとは言えない。両利きの組織研究は、むしろ混乱を極めている（宮元・加藤, 2019；中園, 2020）とされ、その混乱が収束する兆しを見せていない。

本研究では、研究者による解釈の違いが散見される両利きの組織研究について、その研究動向を整理し、研究に際して確認すべき条件を提示することを目的とする。両利きの組織研究において、その中心とも言える O'Reilly と Tushman らの研究は事例分析中心の研究が多い。一般的に、実証分析中心の研究と比較して、事例分析中心の研究は議論のあいまい性が指摘されやすい傾向にある。ただし、事例分析における How and Why の研究課題に取り組む（Yin, 2009）姿勢は理論の発展にとって重要であり、本研究では特に事例分析中心の研究に対して条件を提示し、議論のあいまい性を解消する新たな切り口を提供する。加えて、本研究にて提示する条件は、事例分析中心の研究のみ

ならず、実証分析中心の研究に対しても応用可能であり、両研究のギャップを埋める役割も果たすことが期待される。

結論を先取りするならば、活用と探索の定義を述べたうえで、「活用と探索の主体」、「活用と探索の重なり」の2つの条件を明記し、それらを前提として分析および事例の詳細な記述を行う必要があることを示す。本稿の構成は以下の通りである。本節に続く第Ⅱ節では、先行研究を整理し、両利きの組織研究のあいまい性に関する課題について述べる。次に第Ⅲ節では、先行研究調査から明らかになった課題について考察し、両利きの組織を研究するにあたって確認すべき条件を提示する。最後の第Ⅳ節において結論と今後の課題を述べる。

Ⅱ 先行研究調査

1 両利きの組織研究の現状

両利きの組織 (Ambidextrous Organization) 研究は、学術的および実務的な関心も高く、その研究範囲は多岐にわたる。Raisch, Birkinshaw, Probst and Tushman (2009), Turner, Swart and Maylor (2013) および O'Reilly and Tushman (2013) をはじめとするさまざまなレビュー論文も提出され、活発に議論が行われている。国外では、前述の通り Ambidextrous Organization の名で議論されている一方で、国内においては中園 (2020) によると、入山 (2015) 以降によく「両利きの組織」という訳語が定着しつつあるとする。Ambidextrous Organization について、柴田・児玉・鈴木 (2017) は「広く確立された日本語訳は存在しない」としており、入山 (2019) が O'Reilly and Tushman (2016) のタイトルの翻訳を「両利きの経営」としたことをきっかけとして「両利き」という言葉が学術界に普及した。本研究でも、近年の傾向を踏まえて、その訳語を「両利きの組織」に統一する。

この両利きの組織は、組織学習の分野における March (1991) の活用 (exploitation) および探索 (exploration) という概念をもとに研究されている。これらの訳語について、exploration に相当する「探索」はほとんどの研究者が統一して用いている。しかし、exploitation に相当する訳語については、「深化 (入山, 2019; 宮元・加藤, 2019)」「深耕 (中園, 2020)」「活用 (安藤・上野, 2013; 鈴木, 2014; 柴田・児玉・鈴木, 2017; 塩谷, 2020; 小澤, 2020)」など、研究者によって使用する訳語が異なっている。どの訳語であっても exploitation を指していることに変わりはなく、本研究では exploitation を「活用」として議論する。

そうしたなかでも活用および探索という概念は、組織学習の分野における March (1991) に起源をもつことについて研究者間の見解は一致している。March (1991) は、

活用と探索を複数のキーワードを羅列する形で定義しており、「活用」を改善・選択・製造・効率性・淘汰・実行・実施を含む活動であるとし、「探索」をサーチ・変異・リスク選好・実験・遊び・柔軟性・発見・イノベーションを含む活動であるとする。さらに、組織が長期的に存続するためには、既存の資源と能力を活用すること、および、市場や技術の変化によってもたらされる関連のなさを回避するために十分な探索をすることを課題とする（March, 1991）と主張している。この定義は、「やや煩雑に見える（入山, 2019）」や、「曖昧でありかつ広範な意味（中園, 2020）」を持つと評価されており、両利きの組織研究のあいまい性に寄与する重大な課題として捉えられている。

2 活用と探索の定義

(1) 概要

活用と探索の定義については、先述の通り、March（1991）の定義がキーワードを羅列する形で示されていることにより、研究者間で多様な解釈が可能になっている。特に事例研究においてそうした傾向が多くみられており、研究のあいまい性が指摘される原因になっている。本研究では、まず、先行研究に基づいて活用と探索の定義について整理を行う。次に、国内の研究に目を向け、そこで引用されることの多い安藤・上野（2013）における定義を概説する。

(2) 活用と探索の定義についての整理

(i) 入山（2019）

入山（2019）では、2章にわたって両利きの組織の理論を概説している。前述のとおり、入山（2019）はMarch（1991）の活用と探索の定義の煩雑さを指摘し、Levinthal and March（1993）とLavie et al.（2010）の2つの論文を用いて、経営学研究におけるそれらの共通した理解が得られているとする。以下にそれらの定義を示す。

「知の探索はこれから来るかもしれない「新しい知の追求」である（原文ママ）知の深化は「すでに知っていることの活用」である」

（Levinthal and March（1993）に基づいた入山による意識）

「知の探索は、組織の現在の知の基盤（と技術）からの逸脱であり、知の深化は、組織にすでに存在している知の基盤に基づいたものに関連している」

（Lavie et al.（2010）に基づいた入山による意識）

そして入山は重要な実証研究を集め、それらが何を活用および探索として測定してい

るのかについてまとめている。両利きの組織に対する国外の実証研究については、この入山 (2019) の先行研究分析の例示が簡潔である。

(ii) 安藤・上野 (2013)

次に国内に目を向けてみると、両利きの組織研究についてのレビューをしている研究はほとんどない。いくつもの優れたレビュー論文が存在していること (Raisch, Birkinshaw, Probst and Tushman, 2009 ; Turner, Swart and Maylor, 2013 ; O'Reilly and Tushman, 2013) も理由の一つであろうが、本研究で活用と探索の定義という観点から整理することは両利きの組織研究にとって有意義なことである。国内にも、両利きの組織研究として実証分析および事例分析を行う研究は増えている。例えば実証分析では、鈴木 (2014)、安藤・上野 (2013)、小澤・中本 (2018)、塩谷 (2020) などがある。事例分析では、柴田・児玉・鈴木 (2017)、小澤 (2018 a ; 2018 b) などがある。

そこで実証分析研究を見ると、多くの研究で安藤・上野 (2013) にならった活用と探索の定義が行われている。安藤・上野 (2013) は、Gupta, Smith and Shalley (2006) に基づき、組織学習研究の前提を「探索と活用を学習のタイプやレベルで区別する派」と、「学習の有無で区別する派」の2つに分けて整理している。そして前者の立場の有効性を主張する Gupta, Smith and Shalley (2006) を発展させ、活用と探索を以下のように図示する。

第1表 探索と活用の定義

	既存のルーティンや知識の活用度	
	小	大
探索 = ドメイン拡大・多様化	狭義の探索	意図せざる逸脱
活用 = ドメイン深化・収束	結果としての改善	狭義の活用

出典：安藤・上野 (2013) をもとに、筆者作成。

そして、横軸である既存のルーティンや知識の活用度の大小にかかわらず、ドメインの拡大および縮小という観点から活用と探索を定義している。

- 探索：ドメインの拡大や多様化，すなわち新事業の創出や戦略のリニューアルにつながった活動
- 活用：ドメインの深化や収束，すなわち収益性や効率性の高さにつながった活動

1 ただし、入山 (2019) も述べている通り、実証分析の成果は他にもたくさん存在し、この例示にてすべてを網羅しているわけではないことに注意を要する。

安藤・上野（2013）は、活用と探索の嚆矢研究である March（1991）、さらには Gupta, Smith and Shalley（2006）など主に組織学習分野の研究の流れを汲み、それらの定義を整理している。国内の実証研究では、小澤・中本（2018）や塩谷（2020）などが、安藤・上野（2013）の定義にならって研究を行っている。例えば、小澤・中本（2018）は知識集約型産業の専門職を対象とした分析、塩谷（2020）は農業経営者を対象とした分析を行なっている。次節では、この対象についてさらに掘り下げ、「主体」という言葉を用いて整理する。

3 活用と探索の主体

(1) 概要

前節において活用と探索の定義を整理したが、「何が」活用と探索をするのか、つまり活用と探索の主体について述べる必要がある。活用と探索の主体を明らかにすることは、活用と探索を定義することと同様に重要であるが、現状では研究者間で一致した見解があるとは言えない。こうした状況は、両利きの組織研究のあいまい性を指摘される大きな要因の一つであると筆者は考えている。一致した見解を得られない理由として、活用と探索の主体についての議論と、両利きの組織研究のアプローチの議論が混在し、簡潔に整理されていないためである。そこで本研究では、先行研究を用いてまずは活用と探索の主体について整理する。次に、両利きの組織研究のアプローチについて、活用と探索の主体とは節を変えて別々に論じ、議論の混乱解消を目指す。

(2) 主体

活用と探索の主体については、多くの研究で「レベル」として整理されている。例えば安藤・上野（2013）は、Crossan, Lane and White（1999）の4Iフレームワーク²を用いて、「組織内で相互に連結し影響を与え合っている個人－グループ－組織」の3つのレベルとそのレベル間の組織学習プロセスを修正し、それを両利きの組織研究のフレームワークとしている。すなわち、活用と探索の主体は「個人／グループ／組織」の3つである。安藤・上野（2013）のフレームワークにおける「個人レベル」は組織の中にいるそれぞれの個人を、「グループレベル」は各々の個人が所属する何らかのグループを、「組織レベル」はそれらのグループを内包した組織全体を示していると考えられる。活用と探索の主体というよりは、むしろ Crossan, Lane and White（1999）にならった、組織学習の主体としてのフレームワークである。嚆矢研究である March（1991）が組織学習分野の研究であることから、組織学習の主体を捉えた安藤・上野（2013）のフレー

2 Intuiting, Interpreting, Integrating, Institutionalizing の頭文字をとって、4Iとしている。詳しくは、Crossan, Lane and White（1999）を参照されたい。

ムワークは両利きの組織研究への整合性は高いと評価できる。

一方で入山 (2019) では、分析の単位として「戦略レベル／組織レベル／個人レベル」という3つの名前を付け、両利きの組織研究を分類している。「戦略レベル」は、「企業はみずからを、戦略的に『両利き』へ促しうる (入山, 2019)」とし、その代表的な戦略をオープンイノベーション戦略と位置付けている。次の「組織レベル」は、組織が探索を促す施策について述べ、典型的な施策として活用の部門および探索の部門をそれぞれに分けること、すなわち構造的に部門を分離することを指している。最後の「個人レベル」とは、「一人の人間が多様な、幅広い知見や経験を持っている (入山, 2019)」こと、すなわち個人内多様性を指している。さらに入山 (2019) では、これらの3つのレベル以外に、その他のレベルを付け足して両利きの組織研究を紹介している。入山 (2019) のレベル分けは、活用と探索の主体という点から考えるとやや複雑である。コラムにて追加されたその他のレベルも含めると、両利きの組織研究のアプローチという観点も混在しており、さらに複雑な分類となる。

活用と探索の主体と両利きの組織研究のアプローチを分けることなく、一緒に論じる傾向は Tushman と O'Reilly の議論に起因すると考えられる。次節で詳しく述べるが、Tushman and O'Reilly (2016) は活用と探索を別々の部門として引き離す必要性と、それらの部門を統合する経営者の役割を論じている。このとき、活用と探索の主体の話と、それらを統合する一つ上の階層についての話が含まれており、先ほどの「レベル」という観点では、複数のレベル間の相互作用について言及している。つまり、Tushman and O'Reilly (2016) の議論は、こうした構造的な分離の主張として主に構造的アプローチに関する議論と、活用と探索の主体として複数のレベルにまたがる議論の両方を含んでいる。しかし、これは議論を煩雑にする原因となり、あいまい性を指摘される要因になる。

活用と探索の主体という観点から考えると、安藤・上野 (2013) の「個人／グループ／組織」というレベル分けは余すところなく組織の実情を捉えることが可能である。例えば「グループレベル」については、Tushman and O'Reilly (2016) の「部門」なども含まれているであろう。さらに、入山 (2019) における「戦略／組織／個人」というレベル分けは、安藤・上野 (2013) におけるレベル分けと同義であると考えられる。入山 (2019) における「組織レベル」は主に構造的な部門の分離の議論をしていることから、活用と探索の主体は部門としての「グループレベル (安藤・上野, 2013)」であり、「戦略レベル」は組織が策定する戦略を捉えた整理であることから、主体としては「組織レベル (安藤・上野, 2013)」と読み替えても問題はなく、以下にその対応関係を図示する。

第2表 活用と探索の主体の整理

	レベル分類とその名称		
入山（2019）	戦略レベル	組織レベル	個人レベル
安藤・上野（2013）	組織レベル	グループレベル	個人レベル

出典：筆者作成。

「活用と探索の主体」と「両利きの組織研究のアプローチ」を一緒に議論することは、両利き組織研究に対して混乱を招く原因となる。本研究ではそれらを分けて論じ、本節で述べた「活用と探索の主体」については、安藤・上野（2013）にならって「個人／グループ／組織」の分類が有効であると考え。次節では、「両利きの組織研究のアプローチ」について詳しく述べる。

4 両利きの組織研究のアプローチ

(1) 概要

両利きの組織研究のアプローチは、研究者によって意見の分かれるところである。例えば、O'Reilly and Tushman（2013）においては、逐次的（sequential）／構造的（simultaneous/structural）／文脈的（contextual）という3つのアプローチを提示している。一方で、山岡（2016）では、組織が両利きになる能力を保持する際の先行要因という観点から、構造的／文脈的という2つのアプローチを提示している。以下ではそれぞれの論点を概説し、比較を行う。

(2) O'Reilly and Tushman（2013）の3つのアプローチ

(i) 逐次的アプローチ（sequential）

逐次的アプローチは、課業環境の違いに対応して、組織がその構造を変化させることを指す。O'Reilly and Tushman（2013）は、逐次的アプローチを代表する論文としてDuncan（1976）を挙げている。Duncan（1976）は、イノベーションのプロセスを創始段階（the initiation stage）と実施段階（the implementation stage）の2段階に分類した。その2段階について、各々の段階にふさわしい構造は異なるとし、その段階が移行するにつれて、組織はその構造を変化させる必要性があると論じた。

(ii) 構造的アプローチ（simultaneous/structural）

構造的アプローチは、組織内に例えば部門などを同時に存在させることにより、外部環境の急激な変化に対応すること（Tushman and O'Reilly, 1996）を指す。Tushman and O'Reilly（1996）では、March（1991）の活用と探索の概念を用いて、それらの構造を

自律的なユニットとして分離させる必要性を説いた。

(iii) 文脈的アプローチ (contextual)

文脈的アプローチは、組織内の個人が自らの業務時間を、活用あるいは探索のどちらの活動を行うのかについて、彼ら自身がその振り分けを決定できるような組織をデザインすることにより両利きの達成を目指すアプローチである。Gibson and Birkinshaw (2004) がこのアプローチの代表的な論文である。Gibson and Birkinshaw (2004) は、協調と適応という概念を用いて、その両方の要求にこたえるために組織内の個人の時間をどう配分するのかという点に焦点を当てている。ただし個人にその解決策を求めるといよりは、個人がそうした時間配分を自身で行うことができるような組織のシステム構築を論じている。

(3) 山岡 (2016) の2つのアプローチ

(i) 構造的アプローチ

山岡 (2016) では、構造的アプローチは Duncan (1976) の二重構造 (dual structure)³ を持つ組織編成のことを指すとしている。その組織は、Tushman and O'Reilly (1996) が論じる、活用と探索の両要素を組織内で分離し構造化するという方法をとる、としている。つまり、Duncan (1976) も、Tushman and O'Reilly (1996) もどちらも構造的アプローチに分類している。このアプローチは「探索と活用の構造的な文化と統合を通じて両利き組織の実現を図る (山岡, 2016)」とする。

(ii) 文脈的アプローチ

Gibson and Birkinshaw (2004) が提唱する、個人の時間配分をもとにした両利きのアプローチである。したがって、前述した O'Reilly and Tushman (2013) の文脈的アプローチの分類と同じであると考えることができる。

(4) O'Reilly and Tushman (2013) と山岡 (2016) の比較

以上の2つの論文の分類を比較すると、以下の表のようにまとめることができる。

3 イノベーションの創始段階と実施段階に分け、それらの段階で別の構造が必要であるとする。詳しくは、Duncan (1976) を参照されたい。

第3表 両利きの組織研究のアプローチ比較とその特徴

O&T (2013) ⁴	山岡 (2016)	特徴
逐次的	構造的	環境変化への組織的な対応
構造的		自律的なユニットの分離
文脈的	文脈的	個人の時間配分を促すシステム

出典：筆者作成。

山岡（2016）では、O'Reilly and Tushman（2013）における逐次的両利き（sequential）と構造的両利き（simultaneous/structural）をまとめて、構造的アプローチとしている。ここで問題となるのは、O'Reilly and Tushman（2013）の逐次的アプローチをどのように取り扱うか、という点である。Tushman and O'Reilly（1996）は、Duncan（1976）の逐次的な両利きの批判からうまれた議論である⁵。前述した「活用と探索の主体」という観点をを用いると、イノベーションの段階によってその主体である組織（構造）を移行させることは、外部環境の急激な変化に対応できないとしている。そこで、活用と探索の主体としての部門（グループ）をあてがい、それらを組織内に同時に併存させる必要性を説いている。

Tushman and O'Reilly（1996）の構造的アプローチは、「同時性」を全面に押し出した議論である。一方で、Duncan（1976）の二重構造（dual structure）は、活用と探索の主体が同時に存在する状況を説いていない。したがって、組織において時系列での「活用と探索の重なり」はなく、本研究ではO'Reilly and Tushman（2013）にならって、それらを別のアプローチとして3つに分類できると考える。本節における比較から得た「活用と探索の重なり」について、次節にて議論を深める。

5 活用と探索の重なり

両利きの組織研究のアプローチを整理したことにより、「活用と探索の重なり」の有無という知見を得た。ここでは時系列での「活用と探索の重なり」という点に注目して、両利きの組織について論じる。「活用と探索の重なり」については、明文化されている研究がほとんどないためにこのキーワードが特別意識されることはなかった。しかし事例研究において、組織が両利きになるプロセスを捉える際には、時系列における活用と探索の重なりを暗黙的に意識し、整理している研究が多い。例えば、活用と探索が併存している段階を追った研究（柴田・児玉・鈴木，2017）や、活用と探索の学習主体の変化を段階的に整理した研究（安藤・上野，2013）などは、そうした時系列における

4 紙幅の関係から、O'Reilly and Tushman（2013）を省略して示している。

5 中園（2020）は、逐次的アプローチの代表的論文であるDuncan（1976）について、「O'Reilly and Tushman（2008）が再発見したことによってDuncan（1976）は「古典化」した」と評価する。

整理を丁寧に行っている。

「活用と探索の重なり」については、ほとんどの研究が時系列での重なりがあるとするだろう。ただし、逐次的アプローチをとる組織については、時系列での活用と探索の重なりがないために、Duncan (1976) にならって研究を行うことになる。しかし、逐次的アプローチをとる組織でない限りは、ときに活用だけの段階が、ときに探索だけの段階があったとしても、それらが併存している際に「両利きの組織」であると研究者は判断する。したがって、「活用と探索の重なり」はあるかどうか、つまり、逐次的アプローチではないかどうかという点を確認することが有効である。

そして、それらの重なりがあると判断した場合には、活用と探索のプロセスが組織内でどのように行われてきたのか、という点を詳細に書き記す必要がある。この部分は、事例分析研究の根幹に大いに関わり、誤解を恐れずにいうのであれば、多様性を許してもよい部分であると考えられる。「活用と探索の重なり」の有無を確認することは、前述の両利きの組織研究のアプローチを分けるために重要であるというだけでなく、両利きの組織研究、特に事例研究の前提とその後に続く詳細な記述のために重要なことである。次章では、これまで行われてきた先行研究調査を整理し、両利きの組織研究を行う際に確認すべき条件を考察する。

Ⅲ 両利きの組織研究における条件の考察

1 先行研究調査の整理

先行研究調査では、両利きの組織研究を様々な視点から整理してきた。両利きの組織研究はあいまい性を指摘されることが多いが、そのあいまい性を解消する第一歩として、先行研究調査とそこから得られた知見を以下にまとめる。

(1) 活用と探索の定義

入山 (2019) および安藤・上野 (2013) に基づいて、活用と探索の定義を整理した。March (1991) における活用と探索の定義があいまい性を持つこと (入山, 2019; 中園, 2020) については、一定の見解が得られているといえる。しかし、March (1991) が嚆矢研究であるということとは周知の事実であり、そのキーワードを羅列した定義がこれからも引用されていくであろう。ただし、本研究にて概説した安藤・上野 (2013) の活用と探索の定義については、安藤らはこの研究において事例分析も実証分析も両方行っていることから、両分析への応用の可能性を示していると評価できる。

(2) 活用と探索の主体

主体については、安藤・上野（2013）の「個人レベル／グループレベル／組織レベル」の3つの分類が組織の実態をうまくとらえている。例えば、単一のレベルのみを対象とした分析（小澤・中本，2018；塩谷，2020）もあれば、それぞれのレベルの相互作用を描く分析（安藤・上野，2013；柴田・児玉・鈴木，2017）もあるだろう。したがって、単一レベルなのか、複数レベルなのかという点も明記するべきであろう。

(3) 活用と探索の重なり

両利きの組織研究のアプローチの分類に際し、「活用と探索の重なり」の有無が重要な要素である。「活用と探索の重なり」という観点を加味すると、O'Reilly and Tushman（2013）にしたがい、「逐次的アプローチ／構造的アプローチ／文脈的アプローチ」の3つの分類が優れている。その中で、逐次的アプローチ以外の研究であれば、ほとんどの研究が重なりを「有」とするであろう。よって、これは確認する程度の項目であるが、例えば事例分析などにおいて、事例の切り取り方によっては「活用だけの段階」と「活用と探索が重なっている段階」など、その一部のみを記述する場合も存在すると考えられる。ただし、「活用と探索が重なっている段階」を述べなければ、両利きの組織として研究を行う意義は薄れてしまう。したがって、どこで活用と探索の重なりがあるのかという点を詳細に記述する必要があると考えられる。

2 両利きの組織研究における条件

先行研究調査から得られた知見から、両利きの組織研究の条件を表にまとめ、提示する。

第4表 両利きの組織研究の条件

活用と探索の主体	個人レベル	グループレベル	組織レベル
活用と探索の重なり	有 無	有 無	有 無

出典：筆者作成。

これらの条件を明記した後に、それぞれ分析を行うことが有効であると考えられる。例えば、事例研究においては、組織内で起こる活用と探索のプロセスを詳細に描くが、以上の条件を逐一確認することが重要になる。なぜなら、両利きの組織においては、時間の経過、すなわち両利きになろうとするプロセスを踏むにしたがって、活用と探索の主体が変化することがあるからだ。はじめは小さなグループであった主体が、探索を続けていくうちに大きなグループとしての事業部になる、というプロセスが往々にして存在

する。むしろそうした変化がないことのほうが少ない。さらに活用と探索の重なりについては、重なりを「有」とした場合にも、事例を描くうえで活用のみを行っている段階が存在することもあるだろう。そうした個々の状況については、分析をする研究者が上記の2つの条件についてそれぞれの観点から整理する必要がある。

IV 結論と今後の課題

本研究では、両利きの組織研究のあいまい性削減を目的として、先行研究をもとに主に事例研究に対して両利きの組織研究における条件を提示した。両利きの組織研究においては、活用と探索の定義を述べたうえで、「活用と探索の主体」、「活用と探索の重なり」の2つの条件を明示し、それらを前提として両利きの組織についての詳細な記述を行うことが重要である。事例の詳細な記述については、研究の根幹に関わる部分であるがゆえに、ある程度の多様性は許容すべきであろう。しかしその前提である条件については、本研究の先行研究調査から得られた知見に基づいて研究を行うべきである。

本研究の残された課題を、3つ挙げる。第一に、「活用と探索の定義」について、安藤・上野(2013)の有効性を指摘したにとどまる点である。安藤・上野(2013)は、実証分析および事例分析の両方を行っているため、本研究ではその定義の有効性を指摘した。実際に実証分析において安藤らの定義を引用している研究は多い。しかし、事例分析においては、その応用可能性をほかの研究においていまだ確認できておらず、その点について今後の研究に期待したい。第二に、本研究において提示した条件の十分性についてである。提示した2つの条件は必要条件ではあるが、十分条件であるかどうかについてはさらなる分析の必要がある。第三に、海外の先行研究調査を主要なもの以外は含めていない点である。本研究は、国内における両利きの組織研究に対するあいまい性の指摘が多いことを鑑み、主に国内の先行研究を中心として調査を行っている。これは優れたレビュー論文(Raisch, Birkinshaw, Probst and Tushman, 2009; Turner, Swart and maylor, 2013; O'Reilly and Tushman, 2013)がほとんど海外発であること、日本国内で両利きの組織研究についてのレビュー論文は見当たらないという状況をも踏まえてのことである。しかし、両利きの組織研究のさらなる発展を目指すのであれば、国内国外を問うことなくレビューを行う必要がある。これは今後の大きな研究課題として、改めて別の機会に論じたい。

参考文献

- Crossan, M. M., Lane, H. W., and White, R. E. (1999) An organizational learning framework : From intuition to institution. *Academy of management review*, Vol.24, No.3, PP.522-537.
- Duncan, R. B. (1976) The ambidextrous organization : Designing dual structures for innovation. *The manage-*

- ment of organization*, Vol.1, No.1, PP.167-188.
- Gibson, C. B., and Birkinshaw, J. (2004) The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, Vol.47, No.2, PP.209-226.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., and Shalley, C. E. (2006) The interplay between exploration and exploitation. *Academy of management journal*, Vol.49, No.4, PP.693-706.
- March, J. G. (1991) Exploration and exploitation in organizational learning., *Organization science*, Vol.2, No.1, PP.71-87.
- O'Reilly III, C. A., and Tushman, M. L. (2013) Organizational ambidexterity : Past, present, and future., *Academy of Management Perspectives*, Vol.27, No.4, PP.324-338.
- O'Reilly III, 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、渡部典子訳『両利きの経営：「二兎を追う」戦略が未来を切り拓く』、東洋経済新報社、2019年。]
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., and Tushman, M. L. (2009) Organizational ambidexterity : Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization science*, Vol.20, No.4, PP.685-695.
- Turner, N., Swart, J., and Maylor, H. (2013) Mechanisms for managing ambidexterity : A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, Vol.15, No.3, PP.317-332.
- Tushman, M. L., and O'Reilly III, C. A. (1996) Ambidextrous organizations : Managing evolutionary and revolutionary change. *California management review*, Vol.38, No.4, PP.8-29.
- Yin, R. K. (2009) *Case study research : Design and methods (Vol.5)*. sage.
- 安藤史江・上野正樹「両利きの経営を可能にする組織学習メカニズム：焼津水産化学工業株式会社の事例から」『赤門マネジメント・レビュー』、第12巻第6号、2013年、429-456ページ。
- 入山章栄『ビジネススクールでは学べない世界最先端の経営学』、日経BP、2015年。
- 入山章栄『世界標準の経営理論』、ダイヤモンド社、2019年。
- 小澤りりさ「コンソーシアムを用いた新事業立ち上げプロセス：活用と探索の二重性の視点から」『経済科学』、第66巻第1号、2018a年、29-41ページ。
- 小澤りりさ「脱成熟化に寄与する新製品開発プロセス：－特殊鋼専門メーカーのイノベーション事例－」『研究技術計画』、第33巻第2号、2018b年、184-195ページ。
- 小澤りりさ・中本龍市「個人レベルの探索と活用：知識集約型産業の専門職を対象として」『研究技術計画』、第33巻第3号、2018年、285-293ページ。
- 塩谷剛「経営者による探索と活用が企業パフォーマンスへ及ぼす影響」『組織科学』、第54巻第1号、2020年、46-59ページ。
- 柴田友厚・児玉充・鈴木淳「二刀流組織からみた富士フィルムの企業変貌プロセス」『赤門マネジメント・レビュー』、第16巻第1号、2017年、1-22ページ。
- 鈴木修「「活用」と「探索」のトレードオフ関係の解消条件に関する考察：製菓産業を題材にした実証分析」『日本経営学会誌』、第33巻第0号、2014年、73-87ページ。
- 中園宏幸「「両利き」の曖昧さ－イノベーターのジレンマを解くほど器用か－」『同志社商学』、第72巻第5号、2020年、839-855ページ。
- 宮本万菜美・加藤和彦「両利きの経営の概念に関する発展的整理：なぜ「両利きの経営」の概念はもやもやすのか」『経営情報学会 全国研究発表大会要旨集』第10巻第0号、2019年、38-41ページ。
- 山岡徹「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巻第1号、2016年、43-54ページ。