

組織における両利き経営に関する一考察

山 岡 徹

1. はじめに

本論の目的は、第一に組織における探索と活用に関する先行研究のレビューを通じて、探索もしくは活用のいずれか特定の活動に組織が傾倒する自己強化的なプロセスの特性を明らかにすること、第二に同一の組織において探索と活用の両方が高いレベルで実現される両利き組織の概念について概説し、両利き組織に関する諸概念の整理と考察を通じて、企業経営における両利き組織の意義と課題を組織論の観点から明らかにすることである¹。

2. 組織における探索と活用のパラドックス

2.1 探索と活用の概念

流動的な外部環境に対して動的に適応し、中長期にわたって経営成果を創出し続けるために、組織は互いに矛盾する2つの能力を身につける必要がある (March, 1991)。ひとつは、組織が保有している既存の知識や強みを深耕することで効率的に経営成果をあげられる活用能力である。他方、もうひとつの組織能力とは、組織の新たな強みを創造するために、経営上のリスクを冒して実験的な活動を展開できる探索能力である。

組織が保有する既存の知識や強みは、外部環境の変化に伴って、遅かれ早かれ陳腐化する可能性が高い。それゆえ、組織が中長期的に生き残るためには、新たな強みを探索し創造する革新的な探索能力が必要とされる。他方、競合他社との競争を有利に進めるためには、新たな強みを創造するだけでなく、その強みを深耕し効率的に活用することで具体的な経営成果を創出できる活用能力も必要である。すなわち、流動的な外部環境の下で組織が中長期的に存続を図るためには、探索能力と活用能力の両者を同一の組織のなかで同時に追求していく必要があるといえる。

ここで注意を払うべき点とは、組織において探索能力と活用能力を構築するためには、互いに異なるアプローチが必要となる点である。さらに言うならば、探索と活用は、片方の追求がもう片方の追求を阻害するというトレードオフの関係にある。それゆえ、同じ組織内で両者を

¹ 本論は山岡 (2015) の「第7章 組織能力のパラドックスと両利き組織」に加筆修正を加えたものである。

高いレベルで同時に実現することは大きな困難を伴うと一般に考えられている (Adler et al., 1999; Cohen & Levinthal, 1990; March, 1991).

探索能力と活用能力を構築するための組織マネジメントの観点に立つならば、探索を志向する組織のあり方と、活用を志向する組織のあり方とは質的に大きく異なる。探索を追求する組織では、実験的な取り組みを促進するために、既存の経営目標とは必ずしも関連しない組織スラックを保有することを経営トップ層が戦略的に許容する傾向がある。すなわち、探索能力の強化を追求する組織では、組織全体の秩序や効率性よりも、むしろ部門単位の活動の自律性を高めることで各部門が創発的な経営成果を創出できる組織内環境の整備を重視する。そのため、それぞれの部門における活動は、統一的な経営目標の下で強く連結されるというよりも、むしろ相互に緩やかに連結される傾向が強い。

他方、活用を追求する組織では、既存の経営資源の深耕を通じた効率的な経営を最優先するために、組織スラックを逆に排除する傾向がある。すなわち、活用能力の強化を追求する組織では、部門単位の実験的な試みや創発的な戦略形成プロセスよりも、むしろ統一的な経営目標の達成に向けた組織全体の秩序や整合性を重視する。そのため、組織の部門間では相互連携が重視され、部門における活動は組織全体の目標と緊密に連結されることが通常である。

上記の相違からも明らかのように、探索能力を追求する組織では、現場主導の分権的な組織マネジメントが志向されるのに対して、活用能力を追求する組織では、本社主導の集権的な組織マネジメントが志向される。このように探索を志向する組織と活用を志向する組織とでは、それぞれが経営成果を生み出すための組織マネジメントのあり方が互いに矛盾しており、それゆえ、同一の組織において探索と活用の双方を突出したレベルで同時に実現することには大きな困難を伴うと考えられる。とはいえ、純粋に活用能力だけを追求する組織や、探索能力だけを追求する組織は、流動的な経営環境の下で中長期にわたって存続できないだろう (Saloner et al., 2001)。それゆえ、探索と活用をめぐるこの種のジレンマに対して、組織マネジメントの観点からいかに対処できるかが、組織の中長期的な存続可能性を左右すると考えられよう。

2.2 「能力の罨」と「失敗の罨」の概念

前項では、活用を志向する組織と探索を志向する組織の特徴を対比し、組織において両者を同時に高いレベルで実現する際の矛盾と困難について考察した。仮に、同一の組織において活用と探索を両立することが難しいとするならば、組織はいずれの活動に傾倒しやすいのだろうか？以下では、組織が活用もしくは探索のいずれか特定の活動に傾倒する自己強化的なプロセスについて考察し、「能力の罨」と「失敗の罨」の概念を導入する。

(1) 活用の自己強化プロセス

探索と活用に関する多くの先行研究では、組織が探索的な取り組みよりも活用的な取り組みに傾倒する側面が一般に強調されてきた。その根拠として、試行錯誤の実験を繰り返しつつ新たな経営資源を探索する取り組みと比べて、既に存在する経営資源の強みの深耕を図るほうが、取り組むべき内容や目指すべき方向性が明確であり、既存の日常業務との関連性も高いため、組織成員にとっては取り組みやすい点がある。また、活用的な取り組みでは、その成果に関する情報を短時間で入手しやすく、直ちに取り組みへのフィードバックが得られる側面がある。また、日常業務との関連性が高いため、空間的にも「近場」での取り組みとなりやすく、組織

内での学習を容易に進めやすい点も、活用が組織的に志向される要因といえよう（March, 1991）。

これとは対照的に、探索的な取り組みは、既存業務との関連性が曖昧であり、実験的な試行錯誤を伴う。また、短期的な成果のフィードバックが得にくいいため、活動を推し進めるにあたって相対的に大きなリスクが付随しがちである。それゆえ、活動の取り組みやすさや事後的な学習の容易さという合理的な観点から、探索よりも活用が一般に志向されやすいと考えられる。

確かに、直近での取り組みやすさや学習の容易さという活用的な取り組みの利点は、組織学習上のコストやリスクを低減させ、組織における能力構築を促進するという利益をもたらす。しかしながら、この利点は、中長期的な観点に立つと、組織の動的な環境適応能力をむしろ阻害するという矛盾した問題を同時に生じさせる。すなわち、取り組みやすく事後的な学習が容易である活用的な取り組みを組織全体として志向し、その成果から組織的な学習を推し進めれば進めるほど、組織が過去に経験したことのない探索的な諸活動は、それらが組織の中長期的な存続にとって有益な試みであったとしても、コストやリスクの高さを根拠として合理的に排除される可能性が高い。結果として、既存の強みを深耕するための活用的な取り組みが繰り返され、経験済みの凡庸な活動の競争力が一層強化されるようになる（Audia et al., 2000; Herriott et al., 1985; Levitt & March, 1988）。たとえば、自社内で過去に開発経験のない技術であることを理由に、将来性のある新規技術を外部から導入する決定が見送られるような事例がこれに該当する（Katz & Allen, 1982）。すなわち、既存の競争力の深耕という取り組みやすい活動に注力し、短期的な組織学習を推し進め、既に保有している競争力の強化に成功すればするほど、将来に向けた潜在的な競争力の構築プロセスが犠牲にされ、組織の環境適応能力が阻害されるという能力構築に関する逆説的な因果律を「能力の罠」として概念化することができる。

本来、探索と活用の組織能力を同時に高いレベルで構築するためには、組織内に多くの知識をストックするという観点だけではなく、組織内に蓄積されてきた知識ストックの修正や刷新を図る知識フローの観点が必要である（Kang et al., 2007）。というのは、知識フローによって知識ストックの刷新を随時図らなければ、知識ストックは時として組織の学習プロセスや環境適応プロセスに硬直性をもたらす要因となりうるからである（Leonard-Barton, 1995）。このような学習と能力構築をめぐるパラドックスに関して、March（1991）は、組織の長期的な知（intelligence）は、探索的な活動をある程度の水準で維持することで得られるものであるにもかかわらず、探索を排除し活用に特化する組織の傾向が強まるにつれて、組織の適応プロセスは最適点ではなく次善の均衡点の罠にはまり、自滅的な性質をもつようになると指摘している。

（2）探索の自己強化プロセス

組織における活用的な取り組みが自己強化的に展開されるプロセスについて考察してきたが、これとは反対に、探索が活用を駆逐し、探索的な取り組みが組織において繰り返される可能性についても検討する必要がある。たとえば、実験や試行錯誤、革新、挑戦などを追求する組織では、仮にこれらの探索的な取り組みで一定の経営成果を上げられなかったとしても、その取り組みを中止せず、むしろ失敗すればするほど探索を繰り返すケースがこれにあたる。

その根拠として、Levinthal & March（1993）は、以下の3つの根拠を示した。第一に、探索から得られた新たなアイデアは、具体的な経営成果に直結しない性質を一般にもつためである。探索とは、具体的な経営成果の創出には必ずしも貢献しない不確実性の高い活動である。

そのため、たとえ直近の探索の成果が明確ではなかったり、想定したレベルよりも低かったとしても、そのことを以て探索を中止する根拠にはなりづらいという側面が探索的活動にはある。第二に、過去に大きな経営成果を取めた革新の事例を参照すると、その革新が組織に導入された当初は乏しい成果しか上げられなかった場合が一般的だからである。それゆえ、たとえ現時点では明確な成果が得られなくとも、探索的な取り組みは続行されやすい。第三に、一般に探索的な取り組みに対する要求水準は、現実的なレベルよりも高めに設定される傾向があり、根拠のない楽観的な観測がもたれやすい (Lant, 1992)。すなわち、探索的な取り組みは、現時点では満足できる成果を上げられなかったとしても、楽観的な要求水準を目指し長期にわたって続行されやすい。上記の諸要因から、具体的な成果を上げられなくとも探索活動は楽観的な観測の下に継続されるという「失敗の罠」に組織は陥る可能性があるといえよう。

3. 両利き組織の概念

既存の経営資源を深耕することで、組織は直近の経営成果を確保し、今日の経営環境への効果的な適応を図る必要がある。他方で、新たな経営資源を探索し創造することで、将来の不連続な環境変化への動的な適応を図らなければ、組織は長期的に存続することができない。しかしながら、これらの活用的な取り組みと探索的な取り組みとは互いに矛盾した性質をもつため、同じ組織が両者を突出したレベルで同時に実現することは困難であると考えられる。

しかしながら、今日の不確実な経営環境の下で、持続的に経営成果を取めている組織とは、上記の矛盾する諸要素を効果的に調整し統合するための組織特性をもつのではないかという主張がある。Duncan (1976) は、活用の追求を通じて今日の経営環境への適応を高いレベルで実現すると同時に、探索の追求を通じて将来の環境変化への潜在的な適応能力を合わせもつ組織を両利き組織 (ambidextrous organization) として概念化した。

3.1 両利き概念の類型化

それでは、互いに矛盾する探索と活用を調整し統合する組織の両利きの能力とは、どのようにして実現されるのだろうか？以下では、組織の両利き能力を実現するための代表的なアプローチとして、構造的アプローチと文脈的アプローチについて概説する。

(1) 「構造的な両利き」の概念

組織の両利き能力を実現するための構造的なアプローチとは、二重構造 (dual structure) の組織を編成することである (Duncan, 1979)。すなわち、互いに対立し矛盾する組織の構成要素を構造的に隔離することで、それらの両要素を同時に両立させる方法、具体的には活用の特化する部門と探索に特化する部門を分離して構造化するという組織設計の考え方である (Tushman & O' Reilly, 1996)。

たとえば、新規事業を開発するにあたり、活用的な色合いの濃い日常業務に従事する既存事業部門と分離するかたちで、探索に専念する部門として新規事業開発部門を創設する例などがこれに該当する。両部門では、直面するタスク環境が大きく異なるがゆえに、投資を決定するにあたって許容すべきリスクの大きさが異なり、投資の結果としての経営成果が実現するまでに要する時間が異なり、またマネジャーに発揮が期待されるリーダーシップのスタイルも異なる

る。それゆえ、同一の組織内にある部門でありながら、双方の部門に適用する意思決定の基準や管理スタイルを区分し、それらをダブルスタンダードとして運用することで、それぞれの活動が個別に展開される余地を組織内に創り出す必要がある。互いに矛盾し対立する活動が同一の組織内で同時に展開できる余地を創ることによって、探索と活用とが独立して高いレベルで実践できるようになり、また両活動が企業レベルで統合できるようになる。

企業レベルでの両活動の統合は、組織におけるイノベーションの実現にとって重要な意味をもつ。というのは、探索的な活動を通じて革新的な事業や技術が創造され、同時に活用的な活動を通じて新たな事業や技術の応用が進めば、組織においてイノベーションを実現する可能性を高めることができるようになるからである。

しかしながら、探索と活用にそれぞれ専念する部門の構造的な分化を進めれば、それだけで自動的にイノベーションが実現されるわけではない。構造的な分化を推し進めることで、かえって部門間のコンフリクトや部門主義を助長する側面も無視できない。それゆえ、イノベーションを実現するためには、探索と活用の両方を高いレベルで実現するだけではなく、双方の活動が効果的に調整され結合される必要がある。新たな技術や知識を探索するとともに、探索の結果として見出された新たな技術や知識を何らかのかたちで活用することで、組織はイノベーションを実現することができる（Amabile, 1988）。探索と活用をそれぞれ個別に展開するのではなく、同一の組織で両方の要素を効果的に調整し結合することが、イノベーション実現の鍵を握ると考えられる（Doty et al., 1993; Gibson & Birkinshaw, 2004）。

なお、探索部門と活用部門との統合に関しては、経営幹部の役割だけではなく、両部門の統合を担う内部組織の働きに注目する議論がある。たとえば、長内（2006）は、家電メーカーのカラーテレビ事業における新旧技術の統合に関するケース分析を通じて、既存製品の開発を担当する部門と新規製品の開発を担当する部門との間で、両部門の製品開発プロセスの調整と統合を図る第三の部門の役割に注目した。この部門では、既存製品の開発部門がもつ技術やノウハウを蓄積しつつ、それらの技術が組み込まれた要素技術を新規製品の開発部門へと橋渡しする技術統合の役割を果たしていたことが明らかにされた。このケースのように、必ずしもイノベーションを実現するための手段としてだけでなく、新旧の製品開発プロセスが一つの企業内に併存するという技術的な多様性や複雑性への効果的な対処法としても、探索部門と活用部門との統合メカニズムが不可欠であることが理解できる。

（2）「文脈的な両利き」の概念

両利き組織を実現するためのもうひとつのアプローチとは、文脈的両利き（contextual ambidexterity）と呼ばれるアプローチである。文脈的両利きとは、個々の組織成員が整合性（alignment）と適応性（adaptability）の両方を同時に行動で示すことのできる能力を意味する（Gibson & Birkinshaw, 2004）。前者の整合性とは、事業部門であらゆる活動に従事するすべての組織成員が、全体目標に向けて連携し一致協力することを指す。他方、後者の適応性とは、従来とは異なるタスク環境の要求に素早く応えるために、組織成員が事業部門の諸活動を再編できる行動能力を意味する。

整合性の概念とは、既存の全体目標の実現に向けた組織内の秩序や連携を重視するという点で「活用」概念と関連し、他方、適応性の概念は、新たな変化や革新を志向する個々の組織成員の行動能力に注目するという点で「探索」概念との関連性が高いと考えられる。それゆえ、

整合性と適応性の概念は、それらを同時に追求する組織成員にとって、互いに対立し矛盾する意味合いをもつ概念であるといえるだろう。

構造的両利きのアプローチでは、探索と活用の構造的な分化と統合を通じて両利き組織の実現を図る。これに対して、文脈的両利きのアプローチでは、個々の組織成員が自らの判断で、整合性と適応性のバランスをいかにとるか、双方の活動にどれだけの時間や労力を割くかを決められるような組織プロセスを整備することで、両利き組織の実現を図ろうとする点で両アプローチは異なる。すなわち、構造的両利き組織では、探索に特化する部門と活用に特化する部門を分離して二重に構造化するため、それぞれの部門に所属する組織成員は、探索もしくは活用のいずれかに特化して従事することになる。他方、文脈的両利き組織では、すべての組織成員に両利きの行動能力を想定する。すなわち、すべての部門の組織成員が、整合性と適応性の双方を同時に追求する行動力をもつ両利き状態こそが、事業部門に好業績をもたらすと考えられている。

3.2 組織コンテキストの概念

それでは、個々の組織成員に整合性と適応性の両方を同時に追求することを促す組織プロセスとは、いかなるものだろうか？以下では、組織のなかの個人レベルの行動を形づくるシステムやプロセス、信念を指す「組織コンテキスト」(organizational context)の概念から、この問いにアプローチしよう。

(1) Ghoshal & Bartlett (1994) による組織コンテキストの定義

Ghoshal & Bartlett (1994) は、規律 (discipline)、伸張 (stretch)、支援 (support)、信頼 (trust) という、組織成員の行動の枠組みを決める4つの次元に注目して組織コンテキストを定義した。組織コンテキストの第一の次元である規律には、自らの義務や責任に対して周囲から寄せられるすべての期待を満たすべく、組織成員が自発的に努力することを促す作用があるとGhoshal & Bartlett (1994) は想定した。また、規律のコンテキストを組織内に構築するための効果的な方法としては、成果と行動に関する明確な基準を定めることや、オープンかつ公平で素早いフィードバックを与えるシステムを構築すること、罰則を適用するときは一貫性を保つことが有用であるとされた。

第二の次元である伸張とは、組織成員が野心的な目標に向けて自発的に努力することを促すコンテキストの特徴である。伸張のコンテキストを組織内で醸成するには、野心的な想いを組織成員間で共有することや、集団としてのアイデンティティを醸成すること、組織成員が組織の全体目標に貢献する行動をした際に、その行動がもつ意味合いを伝えることが有用である。

第三の次元である支援とは、組織成員が他者を援助し支持するように促すコンテキストの特性である。組織成員がアクセスできる経営資源の共有を進めることや、組織の下位レベルが率先して課題に取り組む自由を認めること、シニアの役員が部下に対して権限を振りかざすことよりも助言や援助を優先することで、支援のコンテキストを醸成することができる。

最後に、第四の次元の信頼とは、互いの責任や義務が果たされることを組織成員が信じ、それに頼るコンテキストである。意思決定における公平さや公正さを重視することや、ある決定や活動から影響を受ける当事者をその決定や活動の機会に参加させること、適材適所の人員配置を行うことは、信頼のコンテキストを組織内に構築するうえで役に立つと考えられる。

（2）組織コンテキスト間の相乗効果と対立

以上では、組織コンテキストを4つの次元から個別に捉え、各次元のコンテキストが組織成員の行動に対していかなる作用を及ぼすかをみてきた。以下では、各次元のコンテキスト間で生じる相乗効果や対立の可能性について考察しよう。

まず、規律と伸張のコンテキストを組織内で醸成することは、野心的な目標を組織成員が自発的に設定し、自らの目標達成に向けて忠実に行動するよう促す作用があると考えられる。というのは、規律のコンテキストには、個々人の義務や責任を果たすために組織成員が努力することを促す作用があり、伸張のコンテキストには、野心的な目標に向けて組織成員が自発的に努力することを促す作用があるためである。他方で、支援と信頼のコンテキストを醸成することは、互いに援助し支持し合う行動や、相手を信頼して頼るといった協調的行動を組織成員に助長する作用があるといえよう。

しかしながら、規律および伸張のコンテキストと、支援および信頼のコンテキストは、時に対立する可能性もある。すなわち、規律と伸張のコンテキストを強調しすぎると、組織成員は個人の義務や責任を追求するあまり、個人主義的な行動に傾倒したり、あるいは野心的な目標を追求するあまり、仕事に燃え尽きてしまう恐れがある。他方で、支援と信頼のコンテキストを強調しすぎると、組織内で他者への依存が助長され、組織成員が自発的に責任を持って仕事に取り組みなくなる恐れが生じうる。その意味では、組織コンテキストの概念とは、組織の持続的な自己革新に向けて、ハードな要素（規律と伸張）とソフトな要素（支援と信頼）との「両利き」をいかに実現するかという観点から体系的に捉える必要があるといえよう（Gibson & Birkinshaw, 2004）。

3.3 両アプローチの意義と課題

構造的両利きのアプローチでは、探索と活用それぞれに従事する部門を分離して構造化することによって、探索と活用の両方の取り組みを同時に突出したレベルで実現することを追求する。これに対して、文脈的両利きのアプローチでは、管理統制システムの構築や組織文化の醸成を通じて、すべての部門に属する組織成員が対立する要素を行動面で両立させる状態を両利き組織として想定する（McCarthy & Gordon, 2011）。以下では、両アプローチの意義と限界について考察しよう。

（1）「文脈的両利き」概念の意義と限界

文脈的両利きの議論が主張するように、個々の組織成員は、日常業務において活発な活動と探索的な活動の両方に従事することが求められる（Gibson & Birkinshaw, 2004）。たとえば、営業パーソンにとっては、売上げを持続的に増大させるための手段として、既存顧客との関係性を深耕するとともに、新規顧客の開拓が求められる。また、生産技術の担当者にとっては、生産効率の向上を図るにあたって、既存の生産ラインを最も効率的に稼働させるための改善活動に注力するとともに、革新的な技術を利用した新規の生産ラインの開発にも取り組む必要があるだろう。さらに、経営者レベルでも、たとえば老舗企業を受け継いだ継承者は、過去の伝統を最大限に受け継ぎつつも、自らの独自色を打ち出した事業展開をいかに果たすのかという、制約性（伝統）と自律性（革新）とがせめぎ合う経営課題に直面することになる（加藤, 2014; 落合, 2014）。

確かに、対立する要素を含む異質な業務は互いに分離させ、複数の組織成員や部門で分業した方が、各業務の専門性を組織内に蓄積できるかもしれないが、しかしながら、個別に展開された質的に矛盾する諸業務を総合的な視野から調整し統合するための各種コストの大きさを考慮するならば、むしろ単独の担当者や部門がこれらの業務に同時に従事することには一定のメリットを見出せるだろう。その意味では、部門レベルで探索と活用を分化させる構造的両利きモデルが軽視してきた個人内や部門内での両利き能力に着目した点に、文脈的両利きモデルの最大の意義があると考えられる。

しかしながら、文脈的両利きモデルでは、組織成員が自らの時間や労力を探索と活用に割り振り、自発的に両活動に従事することを想定している点で、組織成員を探索もしくは活用に構造的に特化させることを想定する構造的両利きモデルと比べて、それぞれの活動の専門性や成果が中庸なレベルに止まらざるを得ないのではないかという懸念がある。1人の人間がもつ能力や合理性には限界があるがゆえに、それを補完する手段として、私たちは組織を形成し分業体制のもとで日常業務に従事している。その結果として、1人では達成できなかった大きな経営成果を獲得できるようになる。その意味では、1人の人間や1つの部門に互いに異質な取り組みを同時に要求することが、組織を形成することの本来的な意義である分業の利益を阻害しないか、経営者やマネジャーは考慮する必要があるだろう。

さらに言うならば、たとえ経営者が有効な組織コンテクストを構築したとしても、すべての組織成員が探索と活用の両方を同時に高いレベルで実践できるだけの意志や能力をもつようになるとは限らない。個々人の能力や性格には、活用を能力的に得意とする人もいれば、探索を性格的に好む人もいよう。この観点に立つならば、文脈的両利きモデルのアプローチでは、分業の利益や個人の能力上の制約、また個人の能力特性と性格の多様性をいかに管理するのかという経営的視点が過小評価されているといえるかもしれない。

(2) 「構造的両利き」概念の意義と限界

生産や研究開発、営業などの業務がそれぞれ直面しているタスク環境は質的に異なる。また、これらの部門内の個別の業務レベルにおいても、それぞれの業務によって探索や活用の取り組みに対する必要度は一般に異なる。それゆえ、探索もしくは活用に対する必要度に応じて業務をグループ化し、それらを別々に部門化するという構造的両利きモデルのアプローチは、タスク環境に対する部門や業務の適合性を高められるという点で合理的なアプローチであると考えられる。

しかしながら、構造的両利きを実践するには、既存の活用部門と分離して新たに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条件となり、多くの企業にとっては、この点が構造的両利きを実践するうえでの制約条件となる。また、互いに矛盾し対立する業務を別々の部門に従事させる組織構造の採用は、部門間調整と統合のための管理コストの増大を招く可能性が高い。たとえば、探索的な取り組みとして、探索部門が既存事業の延長線上にはない革新的な新製品の開発に取り組む場合、その目的のために独自の製造ラインを設置したり、既存事業とは独立して新規顧客を開拓したりする必要がある。しかしながら、その必要性に見合うだけの経営資源と権限が探索部門に公式に与えられない場合、探索部門は既存の事業部（活用部門）の製造ラインや営業力に依存せざるを得ず、この場合、上記の探索的な取り組みを展開するにあたっては、既存の事業部からの協力と承認が不可欠となる（宮本・前川・安田、

2014)。仮に、探索的な部門の取り組みに対して、活用部門が非協力的な態度や行動をとるならば、探索部門による発見や発明を具体的な経営成果として実現できない状況に組織は陥ることになる。すなわち、構造的両利きのアプローチを通じて、組織がイノベーションを実現するためには、探索部門と活用部門との統合をいかに実現するかが鍵を握ると同時に、部門間統合のための管理コストをいかに小さくできるかが決定的な経営課題となる。

（3）構造的アプローチか、文脈的アプローチか

それでは、両利き組織を実現するにあたって、構造的アプローチと文脈的アプローチのいずれが妥当なアプローチなのだろうか。あるいは、それらのアプローチをいかに選択し使い分けるべきだろうか。この問いに関連する議論として、新たな市場セグメントへの対応（すなわち、探索的な取り組み）を既存のビジネスシステム内で行う（文脈的両利き）のか、あるいは新たなビジネスシステムを分離して構築する（構造的両利き）のかの判断は、既存システムにおける諸活動の連結度に依存するとする議論がある（澤田, 2014）。

すなわち、既存のビジネスシステムにおける諸活動（生産や営業、研究開発など）が互いに緊密に調整されており、それゆえにシステム全体の整合性が非常に高いレベルで保たれている（すなわち、連結度が高い）場合、新たな市場セグメントへの対応という異質な要素を既存システム内に取り込むことは、システムの整合性を阻害し、既存ビジネスの利益を損なう危険性が高い。それゆえ、この場合は新たなビジネスシステムを既存システムとは分離して構築することが望ましいと考えられる。他方で、既存システムの連結度が低い場合は、既存システムによる利益創出に必ずしも直結しない経営資源（組織スラック）がシステム内に豊富にあると考えられるため、新たな市場セグメントへの対応という要素を既存システム内に取り込むだけの余地があると考えられる。

3.4 両利きの組織能力をいかに発揮するのか

以上で考察してきた構造的な両利きと文脈的な両利きに関する議論は、いずれも組織が「両利き」能力をもつための先行要因とは何かについて、構造的要因と文脈的要因にそれぞれ注目する議論として整理することができるが、組織が両利き能力をいかに発揮するのかという論点でも大別2つの捉え方がある。すなわち、両利きの概念を、矛盾する活動を文字通り「同時に」バランスさせる組織能力として捉える立場（Tushman & O'Reilly, 1996）と、時系列上の異なるフェーズによって従事すべき異質な活動を交互に切り替えられる組織能力として捉える立場（小本, 2008; Rothaermel & Deeds, 2004）である。

（1）同時両利き（simultaneous ambidexterity）の概念

「同時両利き」の捉え方では、探索と活用を組織レベルで「同時に」追求することを重視するため、組織内の各々の部門や組織成員は、探索か活用のいずれか一方に特化する必要がある。たとえば、構造的な両利きに関する議論の通り、探索に特化する部門と活用に特化する部門を別々に編成する考え方は、「同時両利き」の捉え方に通じている。すなわち、探索に特化する部門と活用に特化する部門の双方が同時に活動を展開することによって、組織全体のレベルでは両方の活動に「同時に」従事しているということができる。

他方、文脈的両利きのアプローチでも、個人が探索と活用に「同時に」従事していると考え

られるかもしれないが、しかしながら、探索と活用の両活動に取り組む主体が組織から部門、そして個人へと限定されるに従って、探索と活用に従事するタイミングはトレードオフの関係に陥りやすくなると考えられる。そのため、個人が探索と活用の両方に従事することを想定する文脈的両利きのアプローチの下では、個人は探索と活用を厳密な意味で「同時に」実践することは難しく、むしろ各活動に従事するタイミングを区分するかたちで両利き能力を発揮していると考えられる。

(2) シーケンシャル両利き (sequential ambidexterity) の概念

文脈的両利きの議論の通り、同一の部門や個人が自らの時間やエネルギーを探索と活用に割り振ることで「両利き」を実現するという考え方は、追求すべき活動を時系列上で交互に切り替える「シーケンシャル両利き」の捉え方を含意していると考えられる。また、シーケンシャル両利きの概念は、長期にわたる漸進的な成長期と短期の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想定する断続平衡モデル (punctuated equilibrium theory) の概念と深い関連性があると考えられる (Gersick, 1991; Tushman & Romanelli, 1985)。このことから、同時両利きの概念が一時点や短期のタイムスパンにおける組織の両利き能力や適応プロセスを問題とするのに対して、シーケンシャル両利きの概念は、組織のライフサイクルのような中長期にわたるタイムスパンの中での組織の両利き能力や動的な適応プロセスに注目する点で両者は異なると言えるだろう。

(3) 同時両利きか、シーケンシャル両利きか

それでは、同時両利きとシーケンシャル両利きのどちらが、組織の存続や環境適応を分析するにあたって適切な分析枠組みと言えるだろうか。Gupta et al. (2006) は、いずれか一方が適切というわけではなく、分析範囲の設定によって、双方の分析枠組みの有効性は異なると考えた。すなわち、分析の対象範囲が個人もしくは部門のような単一の領域であり、それゆえに探索と活用が互いにトレードオフ関係になりやすい対象を分析する場合は、探索期と活用期とを交互に切り替えるシーケンシャル両利きの考え方を想定するほうが合理的であるといえる。他方、分析範囲が緩めに結合された複合的な領域 (たとえば、複数の部門や企業をまたぐ組織間関係の領域など) であり、探索と活用とを同時に両立させられる余地をもつ対象を分析する場合は、「同時両利き」モデルを適用することが適切であると考えられる。

4. むすび

組織における両利きの概念については、未だ発展途上の研究領域であり、かつ多様な研究領域からのアプローチがなされている。組織の両利き能力を規定にする要因については、組織構造や組織コンテキスト、リーダーシップなどに注目する研究が展開されており、他方、組織の両利き能力の構築プロセスと発揮に関する研究領域は、組織学習、技術イノベーション、組織適応、戦略マネジメント、組織設計など多岐にわたっている (Raisch & Birkinshaw, 2008)。

このような多様な研究領域における両利き研究の展開は、流動的な外部環境の下で組織が動的な環境適応を図るにあたり、整合的な諸要因に対処するだけでなく、互いに矛盾する経営の要素に注目する必要性があること、またその必要性がいかに多様な局面および領域で生じ

るかを示唆するものである。また、上記の矛盾への対応として、いずれか単一の要素のみに特化する「能力の罫」や「失敗の罫」に陥ることなく、組織がそれらの罫からいかに脱却できるのか、その要因とプロセスを明らかにすることが、組織の存続と動的な環境適応にとって決定的な意味合いをもつと言えるだろう。

参 考 文 献

- Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (1999). Flexibility versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System. *Organization Science*, 10 (1), 43-68.
- Amabile, T. M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol.10, pp.123-167). Greenwich, CT: JAI Press.
- Audia, P. G., Locke, E. A., & Smith, K. G. (2000). The Paradox of Success: An Archival and a Laboratory Study of Strategic Persistence Following Radical Environmental Change. *Academy of Management Journal*, 43 (5), 837-853.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Doty, D. H., Glick, W. H., & Huber, G. P. (1993). Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness: A Test of Two Configurational Theories. *Academy of Management Journal*, 36 (6), 1196-1250.
- Duncan, R. (1979). What is the Right Organization Structure?. *Organizational Dynamics*, 7, 59-80.
- Duncan, R. B. (1976). The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation. In R. H. Kilmann, L. R. Pondy, & D. Slevin (Eds.), *The Management of Organization* (Vol.1, pp.167-188). New York, NY: North-Holland.
- Gersick, C. J. G. (1991). Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm. *Academy of Management Review*, 16, 10-36.
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1994). Linking Organizational Context and Managerial Action: The Dimensions of Quality of Management. *Strategic Management Journal*, 15, 91-112.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47 (2), 209-226.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The Interplay between Exploration and Exploitation. *Academy of Management Journal*, 49 (4), 693-706.
- Herriott, S. R., Levinthal, D., & March, J. G. (1985). Learning from Experience in Organizations. *American Economic Review*, 75 (2), 298-302.
- Kang, S-C., Morris, S. S., & Snell, S. A. (2007). Relational Archetypes, Organizational Learning, and Value Creation: Extending the Human Resource Architecture. *Academy of Management Review*, 32 (1), 236-256.
- 加藤敬太 (2014). 「ファミリービジネスにおける企業家活動のダイナミズム」『組織科学』47 (3), 29-39.
- Katz, R., & Allen, T. J. (1982). Investigating the Not Invented Here (NIH) Syndrome: A Look at the Performance, Tenure, and Communication Patterns of 50 R&D Project Groups. *R&D Management*, 12 (1), 7-19.
- 小本恵照 (2008). 「組織学習とライフサイクル-フランチャイズ加盟店のケース-」『組織科学』42 (1), 61-76.
- Lant, T. K. (1992). Aspiration Level Adaptation: An Empirical Exploration. *Management Science*, 38 (5), 623-644.
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of Knowledge*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, 14, 95-112.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2 (1), 71-87.
- McCarthy, I. P., & Gordon, B. R. (2011). Achieving Contextual Ambidexterity in R&D Organizations: A Management Control System Approach. *R&D Management*, 41 (3), 240-258.

- 宮本琢也・前川佳一・安田昌司 (2014). 「社内ベンチャーにおける技術と市場の統合に関する研究」『組織科学』47 (3), 5-16.
- 落合康裕 (2014). 「ファミリービジネスの事業継承と継承者の能動的行動」『組織科学』47 (3), 40-51.
- 長内厚 (2006). 「組織分離と既存資源活用のジレンマ—ソニーのカラーテレビ事業における新旧技術の統合—」『組織科学』40 (1), 84-96.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 34 (3), 375-409.
- Rothaermel, F. T., & Deeds, D. L. (2004). Exploration and Exploitation Alliances in Biotechnology: A System of New Product Development. *Strategic Management Journal*, 25, 201-221.
- Saloner, G., Shepard, A., & Podolny, J. (2001). *Strategic Management*. New York, NY: John Wiley & Sons (石倉洋子訳『戦略経営論』東京：東洋経済新報社, 2002).
- 澤田直宏 (2014). 「競合企業との相互作用に基づくビジネスシステムの形成および同プロセスが生み出す市場ニーズとのミスマッチ」『組織科学』47 (4), 48-70.
- Tushman, M. L., & O' Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38 (4), 8-30.
- Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1985). Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation. In L. L. Cummings, & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol.7, pp.171-222). Greenwich, CT: JAI Press.
- 山岡徹 (2015). 『変革とパラドックスの組織論』中央経済社.

〔やまおか とおる 横浜国立大学大学院国際社会科学研究院教授〕

〔2016年7月11日受理〕