

[原著論文]

組織双面性アプローチの論点  
－「イノベーターのジレンマ」の超克をめざして－  
石坂 庸祐\*

A Study on Organizational Ambidexterity Approach :  
To overcome the "Innovator's Dilemma"

Yousuke ISHZAKA\*

Abstract

The purpose of this paper is to explore the nature of the concept of organizational ambidexterity and the ambidextrous organization. Organizational ambidexterity refers to the ability of an organization to both explore and exploit. The ambidextrous organizational designs can be regarded as a solution of the innovator's dilemma. In this paper, we first discuss the March (1991) 's conceptualization of the notion of exploitation and exploration as the origin of the ambidextrous designs. Then, we mention the features of the main types of how to achieve ambidexterity (temporal, structural, and contextual) . Subsequently, we identify the conditions under which the ambidextrous designs may be beneficial (highly Uncertain environment and sufficient slack resources) , and suggest the importance of the leverage of their resources from exploitation to exploration and the learning-based evaluation for the exploratory organizational units. Finally, we discuss the limitations of this paper and agenda for future research.

KEY WORDS : 組織双面性, 探索, 活用, イノベーターのジレンマ

1. はじめに

本稿は、近年経営学領域において注目され、研究の裾野を急速に拡大しつつある「組織双面性 (organizational ambidexterity)」<sup>1</sup>の概念にまつわる一群の研究を前提としながら、その主要な論点についてわれわれ独自の立場から整理し、今後の理論的・実証的展開における研究上の基礎を構築しようとするものである。

そもそも「双面性 (ambidexterity)」とは、「両方 (both)」を意味するラテン語の 'ambos' と右 (right)

と利き腕から連想される「器用さ」や「正しさ」を意味する 'dexter' を語源とするものであり、一般に（相反する）2つの事柄の「両面が正しい」あるいは「両面において器用である」ことを意味する概念である (Simsek, 2009:599)。そして、同概念を経営学領域に最初に取り込んだのはDuncan (1976) であるとされ、「競合する戦略的行為を行う組織の能力」を備えた「双面型組織 (ambidextrous organization)」のアイデアを提示した。以降、「共に必要かつ重要だが、しかし一方で両立し難い」タイプの戦略的行為の区分、例えば 'フレキシビリティ' と '効率性' (Adler et

\*九州共立大学経済学部経済学科

\*Kyushu kyoritsu University, Faculty of Economics,  
Department of Economics

al.,1999) や ‘漸進的イノベーション’ と ‘断絶的イノベーション’ (e.g., Benner & Tushman,2003) など, それらの同時的な追求に関する理論的基礎を提供してきたのである (Simsek et al. ,2009 : 865).

しかし, 現在の組織双面性アプローチの展開に最も大きな影響を与えている, いわばその ‘原点’ とも言えるのは March (1991) 及び Levinthal & March (1993) であろう. 彼らは, 独自の組織学習論を展開する中で, 既存の資源・能力の「活用 (exploitation)」と新規領域における「探索 (exploration)」の概念化, 及び両者間の対立 (ジレンマ) の構図を明らかにしたが, さらに彼らは (企業) 組織の長期的な成長ないし生存において, 現存する能力の有効な「活用」と新規領域への「探索」という本来的に両立し難い試みをあえて ‘同時に追求する’ ことの必要性和重要性を説いたのである. そして, 注目すべきは彼らの問題提起が, いわゆる「コア・リジディティ」や「イノベーターのジレンマ」といった概念が象徴する, きわめて ‘現代的な問題’ と同型の構図を示すものであり, それをベースとする組織双面性アプローチの追究が, これらの問題に対して有効な「解」を導き出す可能性を持っていることである.

こうしたMarch他 (1991,1993) の問題提起を原点とした「組織双面性」に関する研究は, 今も多様な視点からその展開を図る試みが行われている<sup>2</sup>. しかしながら, 一方で多様なアイデア・視点が持ち込まれることにより, 同概念の本質や適用範囲について, 諸研究間の比較を困難とするほどの大きな不一致やあいまいさが存在するという指摘も多い (e.g., Raisch & Birkinshaw, 2008; Cao et al, 2009; Simsek et al. ,2009). また, 組織双面性の研究者は, 組織的双面性が長期的な企業成果のカギとなるドライバーであると論じてきたが, 上記の理由も含め, 双面性と企業成果との関係についての実証研究は稀で制限されたものであり, その結果 (ポジティブ/ネガティブな影響) も現状ではけして明確であるとはいえない状況がある (Raisch & Birkinshaw, 2008:392-393.).

ゆえに, われわれは本稿において, こうした「組織双面性」という研究視角の ‘やや混乱した現状’ を前提としながら, まずは同アプローチにおいて展開されてきた研究成果からその主要な論点を導出し, われわれ独自の立場からその整理・秩序化を図ることによって, 今後の理論的・実証的展開のための基盤の構築を目指そうとするものである.

## 2. 組織双面性の概念

### (1) 探索と活用のジレンマ

#### —March (1991) の問題提起—

現在の「組織双面性」に関する多くの研究の ‘原点’ とも言えるのは, March (1991) 及び Levinthal & March (1993) の見解ないし問題提起である. そこで彼らは, 組織活動の本質的な2要素としての「活用 (exploitation)」と「探索 (exploration)」を概念化し, また両者の適切な共存ないしバランス化が困難であるとするジレンマ的構図を示した.

まず, 「活用」とは, 改善, 選択, 生産, 効率, 選別, 道具, 実行といった特性において捉えられる行為を指す. 一方「探索」は, 調査, 多様性, リスク・テイキング, 実験, 遊び, 柔軟性, 発見, イノベーションといった特性において捉えられる行為を含むものである. そして, この2つの区別された要素は, 組織の長期的な生存・成長を前提とする時, 共に必要不可欠な行為群を形成しており, 探索と活用の間の適切なバランス化を達成することが, システムの生存と繁栄にとって一つの重要なカギとなる (March, 1991 : 71).

しかしながら一方で, March (1991) はその両立の困難さ, 特に「活用が探索に対して過剰に優先されがち」な点について強調している. すなわち, 探索と活用は, 組織にとって共に必要なものだが, それらは稀少な資源を巡って競合する関係にあり<sup>3</sup>, 結果として, 組織はどちらか一方を (過剰に) 選択する傾向があるとする (March, 1991 : 71). そうした「傾向」が生まれる要因として, 探索と活用に包摂される行為の ‘成果’ に関する特性の違いが挙げられる. すなわち, 「活用」の本質は既存の能力, 技術, そしてパラダイムの追求と改善等であるが, 通常それに対する成果は, ポジティブで, 近接的 (proximate) で, 予測可能なものである. 一方「探索」の本質は, 新たな選択肢を伴う実験的行為にあるが, その成果は, 不確実で, その表出に時間がかかり, またしばしばネガティブなものである. ゆえに, 一般的傾向として, 「探索」よりも「活用」が過剰に優先されるような力が組織において働きやすいことが指摘されうるのである.

さらに, Levinthal & March (1993) の主張する「組織学習の限界」もこうした傾向を強化する要因となりうる. 一般に, 組織は学習を効果的かつ効率的に行うために, 単純化 (simplification) や特化 (specialization) といった手法を用いる. すなわち, 組織は自身をいくつかの (小さな) ドメインに分解し, また適切なパッ

ファーを導入するなどドメイン間の複雑な相互作用を排除することによって、学習者が行う自然な経験を出来る限り単純で、またある特定の範囲に特化したものにしようと試みる。

しかしながら、こうした学習への注意とその成果を空間的・時間的に近接した範囲に限定しようとする学習プロセスに関するデザイン・アプローチは、以下の3つの「学習の近視眼 (learning myopia)」を発生させる。一つは「時間的な近視眼 (temporal myopia)」と呼ばれるものであり、それは端的に短期（現有能力の有効活用）のために長期（新規能力の探索）を犠牲にする傾向を指す。次に「空間的な近視眼 (spatial myopia)」は、組織学習において学習者にとっての近接領域が優先され、結果としてより全体システムに関する関心を損なうこと（全体最適より部分最適を優先）を示唆する。最後に「失敗の近視眼 (failure myopia)」は、組織学習では成功から得られた教訓が優先される一方で失敗のリスクが過小に評価されることを意味する。こうした失敗リスクの過小評価は、組織に「過剰な寛容さ」を生み出すことによって、「過剰な活用優先による探索の排除」のケースとは真逆の「過剰な探索優先による活用の排除」という形でやはり両者のバランス化を阻害する (Levinthal and March, 1993:101・110)。

以上のような活用と探索の「特性」と組織学習における3つの「近視眼」は、「過剰な活用が必要な探索を排除する」ことによる「成功の罠 (success trap)」, また逆に「過剰な探索が十分な活用を排除する」ことによる「失敗の罠 (failure trap)」と呼ばれる状況に組織を導く。すなわち、過去・現在の成功が既存能力の活用優先を肯定することによって、組織は「環境の変化に直面した場合」ですら探索の犠牲の下にローカルな改善に「短期的な善」を発見するようになりやすい (Levinthal and March, 1993:106)<sup>4</sup>。そうした傾向は、現有資源・能力を最大限効率的に「活用」できるという意味でたしかに短期的には有効であるが、しかし組織の長期的な能力（知識）レベルが探索の適切なレベルに依存するために、軌道依存的な傾向を生む活用の増加（探索の削減）は、その適応プロセスを潜在的に自己破壊的なものとする (March, 1991:73)。また、(先の「失敗の近視眼」のメカニズムの影響も含め) 時に組織は実験、変化、そしてイノベーションの虜となってしまう、むしろそうした挑戦の失敗がさらなる探索（への資源投入）と変化を導き、それが失敗し、さらに…という「失敗のエンドレス・サイクル」

を形成することがある (Levinthal and March, 1993:105・106)。こうしたケースでは、十分な経験による学習、あるいは能力形成が行われにくく、長期的な成果に行きつく以前に十分な活用にもとづく短期的成果を確保することが困難となり、やはり自己破壊的な適応プロセスを導くことになる。

そして、特に前者の「成功の罠」に注目する形で、March他 (1991, 1993) は組織が直面する基本的な問題が「現行の実行力を確保する優れた活用と同時に、十分なエネルギーを将来の活力を確保するために探索にささげることにある」(March, 1991:105)、言い換えれば、「根源的なジレンマを抱える『探索と活用の両立』を如何に実現するか」という組織双面性の研究が取り組むべき問題を明示したと云うるのである。

## (2) ジレンマの「解」としての双面性

March (1991) は、探索と活用という2要素について基本的に両立困難なものであることを示しながら、一方でその適切なバランス化が組織の長期的な適応のために必要不可欠な、達成されるべき目標であるとするパラドキシカルな問題提起を行った。また、Levinthal & March (1993) によれば、探索と活用のバランス化における不適当な「歪み」は、ある例外的な状況にある組織が引き起こすものではない、なぜなら、組織が「過剰な活用」あるいは「過剰な探索」によって成功/失敗の罠に陥るのは、あくまで自身の能力を向上させるための組織学習を追求するという、組織にとってきわめて合理的な行為の結果に他ならないからである。

そして、特に「成功の罠」という事態は、March (1991)、及Levinthal & March (1993) 以降の経営学領域においてもきわめてなじみ深い問題であることは容易に理解されるだろう。例えば、Leonard-Barton (1992) が指摘した、過去の強さを体現していたコア能力が一転して変化への障害となる「コア・リジディティ (core rigidity)」のアイデアは、過去の成功の源泉としてのコア資源・能力を保護・育成し、そのさらなる強化を図るという一見正しい企業行動こそが、むしろ将来の成果獲得の足かせ (コア・リジディティ) を産み出すという一種の「パラドクス」を提示している点で、まさに同様の構図を持っている。

また、より最近のテーマとしては、Christensen等 (1997, 2003) によって提起された「イノベーターのジレンマ」がやはり同様の構図を持つものとしてあげられるだろう。それは、業界をリードしていた優良大

企業がある種の市場および技術的变化、曰く「破壊的技術」（既存製品と比べ性能に劣り、登場した当初は、主流から外れた少数の顧客にしか評価されないが、従来製品とはまったく新しい価値基準を持つ）を備えた新興企業の登場によってその地位を守ることに失敗するストーリーを描いている。そこでは、既存の大企業がこれまでの成功を導いてきた（市場で多数を占める主要顧客の評価する指標にそって既存製品の性能を向上させる）「持続的技術」の追求に専念し、「破壊的技術」への対応を怠ることによって適応に失敗することとされるが、問題は、なぜ経営資源も豊富な優良大企業がこうした「破壊的技術」に対処することができないのかという点である。その理由は、必ずしも官僚主義や慢心、単なる不運といった不合理なものではなく、むしろ破壊的技術にもとづく製品が、導入時点では単純かつ低価格で利益率も低く、また一般に小規模な市場でしかない、また大手企業の主要顧客が望むものではないといった、きわめて「合理的なものである。すなわち、優良大企業はあくまで合理的な学習・行動の結果として、適応に失敗するのである。

こうした「持続的技術」の維持と「破壊的技術」への対応は、既存大企業にとっての「活用」と「探索」に該当するものであるが、基本的にChristensen (1997) 自身は、既存の大企業がその内部において、主流市場の競争力を保ちながら、同時に破壊的技術を的確に追求すること、いわば活用と探索の同時追求の試みについては否定的であり、いわゆるスピン・アウト等を通じた外部化によって「破壊的技術」（探索）に対応することを提案している（Christensen, 1997 [邦訳] 2001 : 160）。

そして、いわゆる組織両面性に関する（主流にある）研究は、単一組織における探索と活用の同時追求を指向し、またそうした試みが組織成果にポジティブな効果をもたらすことを前提としている点で、Christensen (1997) の見解に明らかに対立するものと言えるだろう。言い換えれば、組織両面性アプローチは、March (1991) が提起した活用と探索のジレンマという問題に対してChristensen (1997) とは異なる一つの「解」を提起しているのである。

たとえば、すでに組織両面性の研究における主要論者の一角を占める O' Reilly III & Tushman (2008) は、組織における双面的な対応をイノベーターのジレンマを克服するための（スピン・オフ型の対応と並ぶ）有効な方法の一つと位置づけている（O' Reilly III & Tushman, 2008 : 202）。彼らは、R.A. Burgelman (1984)

の新規機会の「戦略的な重要性」と新規機会に対する「既存資源・能力のレバレッジ（の可能性）」によって構成される「戦略機会のマトリックス」をベースとして、活用と探索の同時的な追求を所与とし、さらに一定の条件を満たす（新たな機会が戦略的にも重要かつ既存の資産やオペレーショナルな能力から利益を得られる）場合に双面的な対応が有効となるとしている（O' Reilly III & Tushman, 2008 : 196）。

（図2-1）両面性が有効となる条件

資源・能力の レバレッジ	低	独立事業ユニット	スピン・オフ
	高	両面型組織	内部化 and/or 契約
		高	低
		戦略的重要性	

（出所）O' Reilly and Tushman (2008) , p.195. の図表を一部変更して作成。

こうした両面性が有効となる必要条件についての考察はここでは避けるが（第4章にて後述）、本稿では、企業の長期的な生存あるいは成長を脅かすであろう独自資源・能力の「コア・リジディティ」や「イノベーターのジレンマ」といった現象に対する「解毒剤」として機能することが組織両面性アプローチに期待されていること、少なくともわれわれ自身がそれを明確に意識していることを確認しておきたい。

### 3. 組織両面性の方法

本章では、組織両面性の実現、すなわち活用と探索の両立ないし同時追求を行なうための方法についての整理を行なう。こうした組織両面性の方法については、活用と探索を（同時的でなく）交互に繰り返す「時間的両面性 (temporal / sequential ambidexterity)」や前出のO' Reilly III & Tushman (e.g., 2008) 等を主要な論者とする「構造的両面性 (structural ambidexterity)」、また Birkinshaw & Gibson (2004) に代表される「コンテクスト的両面性 (contextual ambidexterity)」といった主要な3つのタイプが存在する他、論者により様々な分類が存在するのが実情である<sup>5</sup>。しかし、ここでは本稿の目的である主要な論点の整理を鑑み、上記の「主要な方法」に限定して、その特徴とメカニズ

ムについて言及する。

### (1) 時間的双面性

「時間的双面性」とは、探索と活用の実行を時間軸によって分離する、すなわち、ある支配的な活動に焦点化した後に他の活動にシフトすることを繰り返す形で双面性を実現する方法である。そこでは、ある時は探索を行い、またある時は活用に焦点化が行われることによって、探索と活用を「同時的」に行った場合に生ずるであろうトレード・オフを回避することが可能となる。

たとえば、組織双面性の概念を初めて使用したDuncan (1976) は、組織が長期においては、いわゆる有機的-機械的構造の両方を必要とし、イノベーションの導入期には有機的になり、それを実行する時期には機械的になると主張した。また、時間的な双面性は、Tushman & Romanelli (1985) 等が展開した「断続的均衡 (punctuated equilibrium)」の理論、すなわち組織はその成長プロセスにおいて比較的長期で安定した漸進的変化の期間と比較的短期だが業界に大きな変動(技術的)要因が生起する断続的変化の期間を繰り返すとする見方にもルーツを持つと言われている。さらに、Eisenhardt & Brown (1997) は、探索と活用の間で前後に小刻みに移動するために、ある種の企業が単位組織の緩やかな連携を意味する。

半構造化 (semi-structure) やリズムカルなスイッチング (rhythmic switching) を使用しながら(交互的な) 時点間シフトを行うとしている。彼らの見解は、矛盾する活動間の転換の管理に優れた「俊敏な組織」を構築することが、時間的双面性を可能にするという興味深い示唆を与えている。

そして、これらの時間的双面性の特性を基礎づける(基本的には組織的適応に関する初期の研究を反映した)方法の最大の特徴は、組織が変化する環境条件や戦略にあわせて彼らの組織(構造)を意図的に適切なタイミングで再編成できるという前提にある(O'Reilly & Tushman, 2013:8)。しかしながら、こうした「前提」を実現することはかなりの困難が伴うとする根強い見解もある。すなわち、組織がある活動にある時点で焦点化することは、探索あるいは活用に関する「軌道依存」を強めることによって、適切なタイミングでの転換を阻害したり、その実施を非常に高価なものとする可能性があるからである(Lavie et al.,2010:133)。

時間的双面性に関しては、たとえばVenkatraman

et al. (2007) のように、探索と活用を同時的に追及する(後述する「構造的双面性」の)場合よりも、時間的双面性を用いた場合のほうがより高い成果(売上高成長)をもたらすとする実証的研究も存在する。しかしながら、その実現は組織にとってけして容易ではないと見なされることが多く、結果として時間的双面性は、組織が探索と活用との連鎖的な転換を適切なタイミングで行うことを許すような「比較的安定した、一定のペースでゆっくりと変化する環境(例えばサービス産業)」にあるか、あるいは特定時点において同時に双面性を追求するための資源が不足しがちな、また転換能力に優れた組織の俊敏性を維持しやすい小企業にとって有効であることが指摘されている(Lavie et al.,2010:133-134.; O'Reilly & Tushman, 2013:9) <sup>6</sup>。

### (2) 構造的双面性

「構造的双面性」は、Tushman and O'Reilly (1996) によって提案された最初の双面性実現の方法であり、組織双面性に関する研究全体の中で最も引用件数が高く、また主要な研究成果(文献)も最も多く存在するテーマとなっている<sup>7</sup>。この「構造的双面性」という方法は、探索と活用の両立という課題について、①単一組織内に活用そして探索のそれぞれを専門的に担う分離されたユニットを設けるという「構造的分離」、並びに②分離されたユニットのルーズな形での「統合」という2段階からなる「構造的解決」によって両者の「同時追求」を行う方法である。

まず、活用と探索のそれぞれに特化した分離ユニットを設けるのは、両者の競合、あるいは他方からの負の影響から互いを保護し、一定の自律性を維持するために他ならない。活用と探索は本来的に諸資源をめぐって競合する関係にあり、多くの場合に既存能力の活用が新たな能力・機会の探索を排除する傾向がある。ゆえに、活用と探索に対してそれぞれ特化したユニットを割り当て、それぞれが内的にはタイトに統合された独自の能力、システム、プロセス、インセンティブ・システムを持つと共に互いの影響を受けずに済む分離型の構造が提案されるのである。

しかしながら、上記の理由だけでは構造分離がなぜ単一組織の内部で行われなければならないのか、つまり先にChristensen (1997) がイノベーションのジレンマの解として用意した「スピン・オフによる外部化」との違いを明確にすることができない。どちらのケースも、組織ユニットが「分離」される点では同様であ

り、しかもスピン・オフによる外部化のほうが互いの影響力排除という目的に対する効果はむしろ高いと言えるだろう。

こうした疑問について、たとえばO' Reilly III & Tushman (2008) は、(投資資金の移転等も含めた) 両ユニットの活動間におけるシナジーの存在、すなわち典型的には新たな機会(探索)に対する既存の資産や能力(活用)のレバレッジが可能なケースにおいては、ユニット活動間の「適切な統合」維持が必要となり、単一組織内におけるユニット分離がアドバンテージを有しているとする(O' Reilly III & Tushman, 2008: 196)。

また、こうした統合実現のメカニズムについて、たとえばO' Reilly III & Tushman (2008) は、①明確な戦略的意図、②分離ユニット間を架橋するビジョンや価値、③目的によって統合された適切な組織アーキテクチャー、そして④上級管理者チームの社会的統合(運命共同体的な報酬システムの受け入れを含む)とトレード・オフやコンフリクトに対する管理能力等を網羅的に提案している(O' Reilly III & Tushman, 2008: 196-197.)。そして、構造的両面性に属する多くの研究においても、特に上級管理者チームによる分離ユニット間の適切なコーディネーションが両面性の実現・維持において不可欠であるとする立場は一貫しているように思われる。

しかしながら、たとえばJansen et al. (2009) は、こうした統合メカニズムの問題について、上級管理者チームによる統合メカニズム(運命共同体的な報酬システム、社会的統合)に加えて、より下位レベルのメンバーが強く関与する(公式的に設けられた)クロス・ファンクショナルなインターフェースも構造的両面性を有効に機能させるための重要な統合メカニズムであるとする実証結果を示している(Jansen et al., 2009: 797)。

こうした統合メカニズムは、構造的両面性の実現において重要な位置を占めることは間違いないが、一方で分離ユニットの独立性を破壊しないという制約を伴う非常にデリケートな性格をもつものでもある。ゆえに、この点については、今も思考錯誤が続いているのが現状とあってよいだろう。

### (3) コンテキストの両面性

「コンテキストの両面性」は、Birkinshaw & Gibson (2004) によって提唱されたものであるが、それは探索と活用の緊張を構造的な手段で解く試みで

ある先の時間的・構造的両面性とはまったく異なる特徴を持つ。すなわち、両面性は(ユニット分離による二重構造ではなく)①文化的な価値あるいは規範といった「組織コンテキスト」から生じるものであり、(組織レベルというより)②組織を構成する「個人レベル」で実現されると主張する。

まず、組織コンテキストとは「個人の組織内における行動を形作るシステム、プロセス、そして信念」(Gibson & Birkinshaw, 2004: 212)を指すものであるが、その具体的な分析図式として、彼らはGhoshal and Bartlett (1997) によるストレッチ、規律、サポート、そして信頼の4つの属性からなる枠組みを採用している。このとき、4つの属性は、人々を高レベルの結果を残し、その行動を説明可能なように刺激する「成果マネジメント」(より高い目標へと邁進させる「ストレッチ」と「規律」の結合)と個人による健全な機能遂行のために必要な安全と寛容度を提供する「社会的サポート」(サポートと信頼の結合)に分類することができるが、基本的に両者は同等に重要なものであり、相互強化的なもののみなされる。すなわち、成果マネジメントと社会的サポートの双方が強い場合にその組織的コンテキストはより高い成果を導くが、逆にこれらの組織的な特性がバランスを欠く、あるいは両者とも低レベルのケースでは、組織コンテキストは劣ったものとなる(Birkinshaw and Gibson, 2004: 51)。

しかしながら、両面性の実現は「組織レベル」でもたらされるものではない。それは、注意深く設計された組織コンテキストが、組織を構成する「個人レベル」における(活用と探索に関わる)矛盾する要求への適切なバランス化を容易にすることによって実現される。すなわち諸個人が、コンフリクト状態にある要求に対して自らの時間、そして注意をどのように配分するかを自律的に判断することによって両面性が実現され、あくまで組織コンテキストは、それを支援するプロセスやシステムのセットとして機能するのである(Gibson & Birkinshaw, 2004: 211)。ゆえに、コンテキストの両面性という方法の核は、組織の諸個人が競合する活用と探索の両立という課題に対処する上でいかに好ましい「組織コンテキスト」を創造することができるかという点にある。

そして、両面性実現へのきっかけは時にトップダウンのイニシアティブによるものだが、しかしそれが目指す終局点はすべての組織レベルから生じるリーダーシップ、すなわち組織の諸個人による「偏在的で創発的なリーダーシップ」を許すことにある(Birkinshaw

and Gibson, 2004:55). O' Reilly & Tushman (2013) は、こうした点から、最も明確なコンテクストの双面性の例証として Adler et.al. (1999) による「トヨタ生産システム」に関する記述を挙げ、それが、環境の小さな変化への継続的な適応を必要とするローカルなイノベーションと変化を促進するものであると指摘している (O' Reilly & Tushman, 2013:12) <sup>8</sup>.

以上、本章では組織双面性の主要な方法、すなわち「時間的双面性」、「構造的双面性」、「コンテクスト的双面性」について紹介してきた。これらの方法は確かに双面性を実現するための異なるパス（軌道）として提案されたものであるが、近年、この3者は相互に排他的なものというより「補完的な存在」として捉える見方が有力となってきている<sup>9</sup>。たとえば構造的なタイプの双面性を志向する見解は、「構造的解決」と共に明確な文化やビジョン、サポート的なリーダー等に言及している点で、この方法がより広い組織コンテクストを視野に入れた「単なる構造以上のもの」であることを強調している (O' Reilly & Tushman, 2007:14)。また、逆に Gibson & Birkinshaw (2004) の言う組織コンテクストには、当然のことながら、その不可欠な要素として「構造(分化)」の問題が含まれよう (Raisch & Birkinshaw, 2008:399)。いずれにしろ、各方法単独での考察はもちろんだが、特に方法間の関係性については今後のさらなる理論的・実証的展開が必要とされていると言えるだろう。

#### 4. 組織双面性の条件

本章では、組織双面性が有効となりうる「条件」について取り上げる。組織双面性という方法は、どのような形のものであれ本来的に複雑な組織的対応を実現する方法であるため、どのようなケースでも容易かつ安価に実行可能とは考えにくい。また、当然ながら先に指摘したスピン・アウト（完全な独立事業組織としての外部化）等の他の可能な選択肢との比較考量の問題も出てくる。ゆえに、比較的その実行が「高価」であることが予想される組織双面性を用いる上での諸条件を探ることが同アプローチにおける重要な論点の一つとなっている。以下では、「双面性実現の前提条件」として組織双面性が有効となりうる環境－組織的条件について述べ、またその「成功のカギ (key success factor)」と目される、やや具体的な施策 (①資源・能力のレバレッジ, ②新規事業の評価) について取り上

げる。なお、本章においては、必要以上の複雑化を避けるため、断りのない限り同アプローチの中で最も一般的な「構造的双面性」を対象に議論を進めるものとする。

#### (1) 双面性実現の前提条件

##### －環境の不確実性と大規模企業の優位－

組織双面性に関する比較的最近の包括的レビューにおいて、O' Reilly & Tushman (2013) は（熾烈な競争状況を含む）①「高度な環境不確実性」の下で、また組織が十分なスラック（余裕）資源を持つ、典型的には②「規模の大きな組織」である場合に、双面性導入の価値がある、すなわち典型的な企業成果（売上成長、成果の主観的指標、イノベーション、トービンのqで測定された市場価値、企業の生き残り）に対して概ねポジティブな効果をもつ（ことをこれまでの研究成果が示唆している）と述べている (O' Reilly & Tushman, 2013:4・5)。

##### ①高度な環境不確実性

組織双面性は、予測可能な比較的安定した環境下よりも、変化の激しいダイナミックな環境においてその価値を高める。なぜなら、ダイナミックな環境において探索あるいは活用に過剰に特化することは非常にリスクの高い試みであると考えられるからである。すなわち、ダイナミックな環境における過剰な活用は、Levinthal & March (1993) が指摘した「成功の罠」に組織が陥る可能性を高めるだろう。また同時に、フレキシビリティの確保のための過剰な探索は、カオス的な組織を結果しうるが、そこではコア・コンピタンスを展開するのが困難となる、いわゆる「失敗の罠」のサイクルが待ち受けていよう (Simsek, 2009:617)<sup>10</sup>。ゆえに、ダイナミックに変化する環境下では、その高い不確実性のために、企業は市場・技術の変化に対して高度に反応的であること、すなわち一定の「探索」的活動への注力が期待される一方で、同時に探索それ自体が内包する不確実性を補償ないし中和するのに十分な効率性とキャッシュフローを確保する「活用」をも追求すること、つまり双面的であることに大きな価値が生まれると想定されるのである (Jansen et al., 2005; Raisch & Birkinshaw, 2008; Simsek, 2009)。

そして以上のことは、変化の少ない比較的安定した環境下では、活用か探索のどちらかに傾斜することが安価で有益となり、逆に双面的な試みはその実行が高価でありながらその有効性を大きく減じるであろうこ

とを示唆している (Simsek, 2009; Uotila et al., 2009)

## ②大規模組織の優位性

組織双面性は、豊富なスラック資源を保有する、典型的には大規模組織にとって有利な側面を持つ。なぜなら、探索と活用の両方を同時的に行なう組織双面性は、端的にどちらかの活動に特化するケースに比べ、多大な投入資源を必要とすることが予想されるからである (Benner & Tushman, 2003; Cao et al., 2009; O' Reilly III, Harreld and Tushman, 2009)。

特に双面性の実現には、ダイナミックな環境に対応するための「探索」に対して十分な資源投下を行う余裕があることが重要な条件となる。このとき、ベンチャー的小企業が市場で生か死かを問われる単一の実験にしか賭けられない一方で、大企業は、失敗が即企業を死に至らしめることもなく、むしろ学習を高めるような仕方、複数の実験を管理することができる (O' Reilly III, Harreld and Tushman, 2009: 96)。

また、双面性は(「構造的双面性」を前提とするとき)、異なる志向性を持つ分離ユニットが相互に一定の自律性を維持するためのバッファー(緩衝装置)を設ける必要があるが、大企業が保有するスラック資源の存在は、組織ユニットにとって他のユニットと資源コントロールを巡ってアグレッシブに競争するインセンティブを減少させることによって、ユニット間で発生するパラドキシカルな問題状況を緩和するのに役立つ (Jansen et al., 2012: 1290-1291.)。

さらに、双面性の遂行には、分離ユニット間の適切な統合のための施策(組織横断的なインターフェース、あるいは統合責任者の設置等)実施等、資源投入が必要な要因・機会は相対的に多いと考えられるが、いずれにしろ豊かな資源保有という大規模企業の特性は、「双面性を介した」組織の長期的適応(生存)の可能性を高めることが想定される。

しかしながら、こうした「大規模組織の優位性」については留保すべき点もある。すなわち、大企業は豊かな資源保有によって探索と活用の間で起こる資源競合の制約を受けない一方、それは市場からの競争・変化の圧力から「不当な形」で組織を保護する、言い換えれば「必要な変革を怠る」原因ともなりうる。ゆえに、スラック資源の存在は「探索」を促進もするが阻害する要因ともなりうるのである (Lavie et al., 2010: 122; Goossen & Bazazzian, 2012: 12)。

## (2) 双面性実現の方法

### －資源・能力レバレッジと探索ユニットの評価－

「高度な環境の不確実性」と「十分なスラック資源」の存在は、(一定の留保を必要とするものの) 双面性の実現を促す有力な前提条件であるといえる。ここではさらに、(これらの前提条件が満たされたと仮定した上で) 双面的な試みを成功裏に実現するための方法、すなわち(活用ユニットから探索ユニットに対する) ①資源・能力のレバレッジ、及び(「業績」ではなく実践を通じた「学習成果」による) ②探索ユニットの評価、の2点について言及する。われわれは、これらを成功裏に遂行することが、たとえば「イノベーターのジレンマ」的な状況に直面した場合の「解」として組織双面性が(スピン・オフや独立事業組織のような) 他の選択肢に対して優越するための重要なポイントであると考えている。

### ①資源・能力のレバレッジ

O' Reilly & Tushman (2013) は、「資源・能力のレバレッジ」、すなわち既存の資産と能力を成熟事業から新規事業にレバレッジする組織の能力こそが、まさに「組織双面性の本質」であると主張している(18)。また、大企業によるイノベーション創出の問題を論じたGovindarajan & Trimble (2005) も、既存事業から新規事業への資源(既存の顧客、流通チャネル、供給網、ブランド、信用、製造能力、技術等)の「借用」という表現を使いながら、そこに大企業が内部に探索ユニットを備えることの(独立ベンチャー企業に対する)最大の優位性であるというほぼ同様の主張を行っている((邦訳) 2013: 25)<sup>11</sup>。そして両者は、新規の探索ユニットが「戦略的」(つまり会社の長期的な生存・成長にとってより重要)であればあるほど適切なレバレッジ(借用)の重要度が増す点において一致している。

問題は、基本的なレベルで性格・内容の異なる分離ユニット間の資源・能力の移転(レバレッジ)が(単に共存・バランス化を図ること以上に)けして容易ではないという点である。特に自身も独自に事業を営む「移転元」である活用ユニット側には移転先である探索ユニットに「資源を分け与える」必然的な理由は存在しないため、彼らを動かす「意図的な仕掛け」が必要とされる。

この点で、たとえばTaylor & Helfat (2009) は、メインフレーム・コンピューティングをめぐる事業転換において、共に十分な資源・能力を保有していたに



も関わらず、同分野の支配的企業となりえた米IBM社と失敗したNCR社の違いを生んだ決定的な要因が、新旧ユニット間での資源・能力移転を促すような経済インセンティブ、構造、そして協調的な社会的コンテクストと共有された組織的認知から成る組織的リンケージ (organizational Linkage) の構築努力の差にあると指摘している<sup>12</sup>。また、Govindarajan & Trimble (2005) は、新規の探索ユニットのリーダーを活用ユニットのリーダーより上位の本社経営陣の直属とするなど異例の高い地位に設定してレバレッジ (借用) がしやすい環境を整えるとともに ((邦訳) 2013:73), (a) 新旧ユニットの間に協調を促すような‘共通の価値観’を形成・強化すること, (b) ユニット・リーダーの‘インセンティブ’を再考すること (旧ユニットが新ユニットへの支援を疎んじないようにユニット責任者の評価を一部「連結業績」に連動させる, 及び人事評価項目に他部門との協力を導入する等), そして (c) 資源を奪われる不安を解消するために旧ユニットにも十分な経営資源を配分し, またその新規ユニットの支援努力に報いること, 等を有効な施策として掲げている ((邦訳) 2013:101-103.)。

## ②探索ユニットの評価

双面的デザインの利益は、「活用」を担うユニットが生み出す安定した財務的成果と資源・能力の蓄積が、十分な「探索」努力、すなわち「実験とそれに基づく学習」を行なう原資、あるいは時間的余裕を組織にもたらしめてくれる点にある。そして、それが可能であってこそ、組織はダイナミックに変化する環境の中で適応し続けるためにチャレンジングな実験の試みを継続的に行うことができる。

しかし、当然のことながら探索ユニットが担う「実験」のすべてが成功するわけではない。また、これまで見てきたように本来的にそれ自体が不確実性を内包する「探索」は常に「活用」からの淘汰圧力を受けていると考えるのが自然である。ゆえに、弱い「探索」を強い「活用」から保護する‘意図的な仕組み’が必要となるが、一方で、一切の(厳格な)評価なしに「探索を擁護し続ける」だけでは、過剰な探索が導く「失敗の罠」を結果する可能性を高めるに過ぎない。

こうした「探索」の保護に関わる問題について、現時点でわれわれはGovindarajan & Trimble (2005) のアイデアが最も興味深く、また実践的(に有効)であると考えている。それは、探索ユニットのリーダーを業績や計画の達成度など(活用ユニット同様)の一

般的・客観的基準で評価するのではなく、実験を通じて得た「学習成果」というもっと‘主観的な基準’によって評価を行なうべきというものである ((邦訳) 2013:74)。

このアイデアの前提には、新規の実験的事業の先行きは多くの場合に予測不能であり、そこで設定される業績目標や計画は(将来がある程度予測可能な活用ユニットとは異なって)あくまで後の修正を前提とした‘仮説’に過ぎないという見方がある。ここで仮説とは、「計画された行動と好ましい結果とのつながりを示す因果関係に関する推測」を意味する (Govindarajan & Trimble, 2010 [邦訳2012]:210)。そして重要なことは、誰にとっても先行き不透明な新規領域では、そうした仮説をより効率よく迅速に検証して改善し、その‘予測精度’を高めた者、いわば「より速く学習し適応した者」こそが勝者となりうるという点にある ((邦訳) 2013:120)。

こうした探索ユニット (のリーダー) を (学習を阻害する失敗への恐怖を高める)「結果責任」から開放し、「学習の責任」へと向かわせる方法を用いることによって、探索ユニットの保護と一定の評価 (と明確な責任) を両立させることができる。ただし、学習成果に関する‘評価’は、Govindarajan & Trimble (2005) 自身も言うように、より主観的なものとならざるをえない。しかし、探索ユニットが活用ユニットと共に組織内部に存在する双面的デザインは、評価する者とされる者の‘絶妙な距離感’を作り出すことによって、主観的ながらもより厳密な評価を可能とすることが期待できるだろう (Govindarajan & Trimble, 2010 [邦訳2012]:193)。

## 5. おわりに－本稿の限界と今後の課題－

以上、われわれは「組織双面性」の概念にまつわる一群の研究を前提としながら、その主要な論点について整理し、今後の理論的・実証的展開の基礎を構築することを目的として議論を展開してきた。まずは、同アプローチの原点とも言うべきMarch (1991) 等の問題提起について言及し、探索と活用の同時追求という双面的な試みが、独自能力のコア・リジディティ化やイノベーターのジレンマといった障壁を超えて、組織が長期的な生存・成長を可能にするための「解」として捉えられることを確認した。続いて、そうした双面性を組織が実現するための主要な3つの方法、すなわち時間的雙面性、構造的雙面性、コンテクスト的雙面

性について、それぞれの特徴について言及した。そして前章において、双面性がジレンマの「解」として高い価値を持つことが想定される「前提条件」（高度な環境不確実性、大規模組織の優位性）、さらには、組織が双面性を成功裏に実現するための条件として、必要とされる活用ユニットから探索ユニットへの「資源・能力のレバレッジ」、また結果責任ではなく「学習への責任」を重視した「探索ユニットの評価」について言及した。

本稿の最大の目的は、表題にもある通り、組織双面性アプローチの現時点における主要な論点を明らかにすることにあり、特に今回はあえてそうした「作業」に徹する意図をもって臨んだこともあって、取り上げた論点に対するわれわれ独自の解釈、あるいは発展的考察はほとんど行っていない。一方で、取り上げる論点の選択、また整理の仕方についてはいくつかの優れたレビュー論文から多大なる示唆を得ているものの、あくまでわれわれ独自の視点と解釈に基づくものであり、特に第4章の組織双面性の条件に関する論点は、明確に今後の理論的・実証的展開の方向性を意識したものとなっている。

しかしながら、本稿を全体として俯瞰した場合に、各論点の詳細や関連性に関する考察が希薄なまま提示せざるを得なかった点は、双面性アプローチに関する研究のやや混乱した現状を考えると、やはり本稿の限界であるといわざるを得ない。

さらに、近年の組織双面性に関する議論において重要性を増しているある論点について、今回はあえて取り上げなかった。それは、いわゆる「ダイナミック・ケイパビリティ (dynamic capability)」, すなわち「ラディカルに変化する環境に適応するために内外の諸能力を統合し、構築し、再構成する企業の能力」(Teece, Pasano & Shuen, 1997:516) あるいは「目的的に資源ベースを創造し、拡張し、改変する組織の能力」(Helfat, et al., 2007:1) との関連についてである。こうしたダイナミック・ケイパビリティに関する議論は、組織双面性の論点と重なり合う部分が非常に大きい。すなわち、それらは共にラディカルに変化する不確実性の高い環境を前提とし、またダイナミック・ケイパビリティが実行する資源・能力の創造や再編成は、組織が双面的なデザインの導入によって必要な「探索」を維持・確保しようとする姿と通底するものがある。そして、すでに有力な研究者達は、組織双面性をダイナミック・ケイパビリティそのもの(の一種)として捉え、両者が互いの研究から多くアイデアを得られるであろう

ことを示唆している (O'Reilly III & Tushman, 2008; Jansen et al., 2009; Simsek, 2009; O'Reilly & Tushman, 2013)。

われわれは、こうした見解に大いに賛同するものであり、今回あえて取り上げなかったのは、それが別稿にて単独で取り上げるに値する、非常に興味深いテーマとして捉えているからにほかならない。本稿における成果および反省点を糧としながら、組織双面性に関するさらなる理論的・実証的な展開はもとより、ダイナミック・ケイパビリティ・アプローチとの「実りある融合」の追究を今後の課題としたい。

Received date 2014年1月7日

#### (主要参考文献)

- Adler, Paul S., Barbarab Goldoftas and David I. Levine (1999), Flexibility Versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System, *Organization Science*, Vol.10 No.1. (43-68.)
- Benner, Mary J. and Michael L. Tushman (2003), Exploitation, Exploration, and Process Management: The productivity Dilemma Revisited, *Academy of Management Review*, vol.28 No.2. (238-256.)
- Burgelman, Robert A. (1984), Designing for Corporate Entrepreneurship in Established Firms, *California Management Review*, Vol.28. (154-166.)
- Cao, Qing, Eric Gedajlovic and Hong ping Zhang (2009), Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies, and Synergistic Effects, *Organization Science*, Vol.20 No.4. (781-796.)
- Birkinshaw, Julian and Cristina Gibson (2004), Building Ambidexterity into an Organization, *MIT Sloan Management Review*, SUMMER. (47-55.)
- Christensen, Clayton M. (1997), *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Boston, Harvard Business School Press. 伊豆原弓 訳『イノベーションのジレンマ—技術革新が巨大企業を滅ぼすとき— (増補改訂版)』翔泳社, 2001年.)
- Christensen, Clayton M. and Michael E. Rayner (2003), *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Boston, Harvard Business School Press. (櫻井祐子 訳『イノベーションへの解—利益ある成長に向けて—』翔泳社, 2003年.)

- Duncan, R.B. (1976) , The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation, In R.H.Killman, L.R. Pondy and D. Slevin (Eds.) , *The Management of Organization Design*, (Vol.1,pp.167-188.) New York: North-Holland.
- Eisenhardt, K.M. and S.L.Brown (1997) ,The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-paced Evolution in Relentlessly Shifting Organization, *Administrative Science Quarterly*, Vol.42, No.1. (1-34.)
- Ghoshal,S. and C.A. Bartlett (1997) , *The Individualized Corporation*, New York: Harper Collins. ( グロービスマネジメントインスティテュート 訳『個を活かす企業』ダイヤモンド社, 1999年.)
- Goossen, Martin C. and Navid Bazazzian, Consistently Capricious: The Performance Effects of Simultaneous and Sequential Exploration and Exploitation, Paper to be presented at the DRUID Academy 2012 on January 19-21 at University of Cambridge /The Moeller Centre. (1-35.)
- Govindarajan, Vijay and Chris Trimble (2005) , *Ten Rules for Strategic Innovations: From Idea to Execution*, Harvard Business Review Press, Massachusetts. (三谷宏治 監修/酒井泰介 訳『ストラテジック・イノベーション』翔泳社, 2013年.)
- Gonvidarajan, Vijay and Chris Trimble (2010) , *The Other Side of Innovation: Solving the Executive Challenge*, Harvard Business Review Press, Boston. (吉田利子 訳『イノベーションを実行する』NTT出版, 2012年.)
- Helfat, Constance, Sydney Finkelstain,Will Mitchell, Margaret Peteraf, Harbir Sigh, David Teece and Sidney Winter (2007) , *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Oxford:Blackwell. (谷口和弘・蜂巢旭・川西章弘 訳『ダイナミック・ケイパビリティ：組織の戦略変化』勁草書房, 2010年.)
- Jansen, Justin J.P., Zeki Simsek and Qing Cao (2012) , Ambidexterity and Performance in Multiunit Context: Cross-Level Moderating Effects of Structural and Resource Attributes, *Strategic Management Review*, Vol.33. (1286-1303.)
- Lavie, Dovev and Lori Rosenkopf, (2006) Balancing Exploration and Exploitation in Alliance Formation, *Academy of Management Journal*, Vol.49 No.4. (797-818.)
- Lavie, Dovev, Uriel Stettner and Michael L. Tushman (2010) , Exploitation and Exploration Within and Across Organizations, *The Academy of Management Annals*, Vol.4 No.1, 109-155.
- Leonard-Barton, Dorothy (1992) ,Core Capabilities and Core Rigidities :A Paradox in Managing New Product Development, *Strategic Management Journal*, Vol.13, pp111-125.
- Levinthal, Daniel A. and James G.March (1993) , The Myopia of Learning, *Strategic Management Journal*, Vol.14. (95-112.)
- March, James G. (1991) , Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, Vol.2 No.1. (71-87.)
- Nosella, Anna, Silvia Cantarello and Roberto Filippini (2012) , The Intellectual Structure of Organizational Ambidexterity: A bibliographic Investigation into the state of the art, *Strategic Organization*, Vol.10 No.4. (450-465.)
- O' Reilly III, Charles A. and Michael L. Tushman (2004) , The Ambidextrous Organization, *Harvard Business Review*, September. (74-81.) (酒井泰介 訳「[双脸型] 組織の構築：既存事業と新規事業の並立を目指す」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』12月号, 2004年, 22 - 31頁.)
- O' Reilly III, Charles A. and Michael L. Tushman (2008) , 'Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma' , in B.Staw and A.Brief (eds) , *Research in Organizational Behavior*, Vol.28, JAI Press, Greenwich, CT. (185-206.)
- O' Reilly, Charles A. and Michael L. Tushman (2013) , Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future, *Research Paper No.2130*, Stanford Graduate School of Business. (1-31.)
- O' Reilly III, Charles A., Harreld, J. Bruce, and Michael L. Tushman (2009) , Organizational Ambidexterity: IBM and Emerging Business Opportunities, *California Management Review*, Vol.51 No.4. (75-99.)
- Raisch, Sebastian and Julian Birkinshaw (2000) , Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators, *Journal of Management*,

Vol.34 No.3. (375-409.)

Simsek, Zeki (2009) , Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding, *Journal of Management Studies*, Vol.46 No.4. (597-624.)

Simsek, Zaki, Ciaran Heavey, John F. Veiga and David Souder (2009) , A Typology for Aligning Organizational Ambidexterity's Conceptualizations, Antecedents, and Outcomes, *Journal of Management Studies*, Vol.46 No.5. (864-894.)

Taylor, Alva and Constance E. Helfat (2009) , Organizational Linkages for Surviving Technological Change: Complementary Assets, Middle Management, and Ambidexterity, *Organization Science*, Vol.20 No.4. (718-739.)

Teece, David J., Pisano, Gary and Amy Shuen (1997) , Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol.18, No7. (509-533.)

Tushman, M.L. and E.Romanelli (1985), Organizational Evolution :A metamorphosis Model of Convergence and Reorientation, In L.L.Cummings & B.M.Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (pp.171-222.) , Greenwich, CT : JAI Press.  
Tushman, Michael L. and Charles A. O' Reilly III (1996) , Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change, *California Management Review*, Vol.38 No.4. (8-30.)

Venkatraman N., Chi- Hyon Lee and Bala Lyer (2007) , Strategic ambidexterity and sales growth: A longitudinal test in the software sector, *Unpublished manuscript*, Boston University, Boston.

<sup>1</sup> 本稿ではOrganizational Ambidexterityを「組織双面性」と訳出しているが、これは必ずしも一般化しているとは言えないものである。今回は、O' Reilly III & Tushman (2004) におけるAmbidextrous Organizationに対する「双脸型組織」という翻訳を参考とし、「組織双面性」という訳語を採用した。

<sup>2</sup> こうした組織双面性研究の現状を把握しようとする試みとしては、Nosella, Cantarello and Filippini (2012) のマネジメント、および組織関連の領域における「双脸型」概念に関する計量書誌学的調査がある。

<sup>3</sup> March (1991) は、探索と活用が稀少な資源をめぐってトレード・オフの関係にあると規定しているが、組織双面性に関する研究においては、両者はむしろ補完関係にあり、必ずしもトレード・オフにはならないと指摘する見解もある。それは、探索と活用の関係を「連続帯の2つの両端(極)」として見るのか、それとも(互いに他を圧迫することなく)両立可能で補完的な直交軸(orthogonal)の異なる要素として捉えるかの違いとなる。March (1991) の見解とは異なる後者については、特にGupta et al. (2006) を参照のこと。そして、どちらを採用するかは(特に実証的な)研究成果に大きな影響を与える重要な問題であるが、その詳細な検討はわれわれの目的をはるかに超える課題であるため、本稿ではオーソドックスなMarch (1991) の見解をそのまま紹介することとした。

<sup>4</sup> さらにLevinthal and March (1993) は、上級管理者の「コントロール幻想」、すなわち(何らかの幸運の後押しをも含むかもしれない)過去の成功経験が将来の出来事に対処する自身の能力への確信を生み出すことによって、またそうした幻想が「組織の民俗学」によって組織全体に増幅されることによって、過剰な活用(と探索の排除)は一層自己強化的なものとなっていく由、指摘している(Levinthal and March, 1993:109)。

<sup>5</sup> こうした主要な3つの方法以外には、たとえばRaisch & Birkinshaw (2008) が構造的/コンテクスト的双面性に加えて、組織のリーダーないしトップ・マネジメント・チーム(TMT)の役割に特に注目する「リーダーシップ・ベースの双脸型」を提案している。また、Lavie & Rosenkopf (2006) は、組織双面性を一(企業)組織内部で完結させるのではなく、戦略的提携、企業間ネットワークにまで適用領域を拡大し、活動のドメイン(種類)毎に組織が必要に応じて探索と活用を使い分ける「ドメイン分離(domain separation)型の双脸型」を提示している。しかし、ドメイン分離に関する研究は、少なく、ほとんどがアライアンスの文脈に限定されている(Lavie et al.,2010:135)。

<sup>6</sup> さらに近年では、こうした時間的双脸型という方法について、組織が探索と活用のモード間での構造シフトが具体的にどのように行われるのかという問題についていまだ抽象度が高く、他の方法に比べて大きな洞察をもたらすほど精緻なものとなっていない(O' Reilly & Tushman, 2013 : 9) ,あるいは高度

なレベルの時間的な双面性理解は、現実組織の豊かさや複雑さをとの調和が困難なため、適用可能性は低い (Turner et al., 2013:322) など、やや批判的な見解が多いことを指摘しておく。

<sup>7</sup> 詳しくは、Nosella et al. (2012) による組織双面性の計量書誌学的研究を参照のこと。

<sup>8</sup> また同時に、O' Reilly & Tushman (2013) は、'個人' に焦点を当てるコンテクストの双面性は、個人レベルでは処理できない市場や技術における断続的あるいは不連続なタイプの大きな変化への対処が難しい、言い換えれば、そこで要請されるであろう大規模な構造変革や資源の再配分にかかわる '大きな決定' を下位レベルの個人の自由裁量に委ねることは非現実的であると指摘している。そして、こうしたコンテクストの双面性が自らの主張する構造的双面性と補完的に用いられるとき有効となることをほのめかしている (O' Reilly & Tushman, 2013: 12-14.)。

<sup>9</sup> 構造的双面性とコンテクストの双面性の組み合わせ以外に、(やや稀ではあるが) 時間的双面性と構造的 (同時的) 双面性についても補完性を主張する見解もある。例えば、Goossen & Bazazzian (2012) を参照のこと。

<sup>10</sup> 組織双面性アプローチは基本的に過剰な活用/過剰な探索は共にリスクが高いと見るのが通常である。しかしながら、環境のダイナミズムが増大する時、過剰な活用はたしかにより有害なものとなりうるが、一方の過剰な探索はそれほど有害にはならないとする見解もある。例えば、Wang & Li (2008) の p.925を参照のこと。

<sup>11</sup> Govindarajan & Trimble (2005) は厳密には組織双面性アプローチ (学派?) に属するとは言えない。彼らは、「本書で提唱する組織編成は、オライリーとタッシュマンがいう「双面型組織」に似ている」と述べているに過ぎない ((邦訳) 2013: 274)。曰く、分離ユニット間の統合について、組織双面性 (構造的双面性) がトップ・マネジメント (チーム) のリーダーシップの役割を重視する一方で、彼らはもっと実務者レベルの連携が重要である点で両者は異なっているという ((邦訳) 2013: 274)。しかし、そうした細部における相違を超えて、われわれは、Govindarajan & Trimble (2005) の様々な主張は組織双面性アプローチに有用な多くの示唆を与えうるものと考えている。

<sup>12</sup> たとえばIBMの (活用ユニットを代表する) 販売マ

ネジャーには新事業の製品を積極的に販売する経済的インセンティブが設定され、またそれは他部門との継続的なコミュニケーションを強調した組織構造、新事業をサポートする事業機能間のコーディネーションに高い価値を置く社会コンテクストや共有された組織的認知の中で機能していた。その一方で、NCRの経済的インセンティブ、組織構造、社会的コンテクスト、そして認識は、新旧技術の間の双面的なリネージュ (特に、製造と販売) を好まなかった。例えば、経済的報酬は、販売マネジャーに旧事業に焦点化して、新事業の販売マネジャーと協調より競争するよう仕向けられていた (Taylor & Helfat, 2009:731・734)。