

# T M & A R G

Discussion Paper No. 146

組織の両利き (organizational ambidexterity) に関する  
理論的考察

山崎 喜代宏

2022年5月12日

TOHOKU MANAGEMENT & ACCOUNTING RESEARCH GROUP

Discussion Paper

---

GRADUATE SCHOOL OF ECONOMICS AND  
MANAGEMENT TOHOKU UNIVERSITY  
27-1 KAWAUCHI, AOBA-KU, SENDAI,  
980-8576 JAPAN

# 組織の両利き (organizational ambidexterity) に関する理論的考察

山崎喜代宏

## 1. はじめに

本稿の目的は、先行研究で検討されてきた組織の両利き (organizational ambidexterity) を達成するための 2 つのバランスアプローチを比較することを通じて、各アプローチの特徴を明らかにした上で、組織が採用するアプローチの選択基準を、組織内部の組織的側面と組織外部の環境的側面の観点から整理する。これまでの先行研究が静態的視角で議論されることが一般的であったのに対し、本研究では、近年の組織の両利きの研究において、取り入れ始められた動的な視点から考察したい。

組織を経時的な視角で捉えることから、両利きのためのバランスアプローチの切り替えの条件やタイミング、そのプロセスを考察することができ、そのマネジメントについて議論を行う。その上で、発展途上であるこの研究領域の今後の研究課題を明示したい。

## 2. 探索と活用のフレームワーク

探索と活用の概念を提唱した March[1]以降、このフレームワークを用いた研究が活発に行われている。ただし、その概念の曖昧さゆえ、研究者間では様々な捉え方・理解がなされてきた。その探索と活用の概念の多様な理解のうちの一つは、探索と活用を探索と活用が学習の量、または程度の違いによって区別するのか、あるいは探索と活用が学習の種類の違いによって区別するのかにある[2][3]。

前者の探索と活用の違いを学習の量、または程度の違いとして区分する考え方は、March [1]に由来するもので、探索と活用を単一の変数と捉えており、それぞれを連続体 (continuum)の両端と見なしている。そのため、探索と活用という学習活動は、組織の持つ希少な経営資源をめぐって競合する関係にあり、活用に多くの経営資源が割かれれば、探索に割り当てられる資源は少なくなり、逆に探索に組織の保有する資源の多くが投入されれば、活用への資源割り当ては少なくなる。

加えて、探索と活用に必要とされる組織的なルーチンは、全く異なると言われる[3]。探索活動では、柔軟性が必要で、学習活動を実際に行う現場での意思決定が必要になり、それを許容するような組織文化が必要となる。一方、活用活動では、効率性を高めることが求められ、したがって、組織トップによる一元的な意思決定システムが必要で、そのため、より緊密な組織文化を形成しなければならない。このような違いがあるため、ひとつの組織内に探索活動と活用活動を併存させ、同時に追求することは難しいと言われる。例えば、Ebben & Johnson[4]が指摘したように、探索または活用のいずれかを追求する組織は、これらの活動を組み合わせた組織よりも優れたパフォーマンスを発揮できるという。

それに対し、後者の探索と活用が学習の種類の違いとして区分する考え方は、探索と活用を直交(Orthogonality)した変数と見なしており、離散選択モデル(discrete choice model)と呼ばれている[2]。この考え方では、例えば、組織が行う学習[5]や組織が利用できる特許[6]、組織が組むアライアンス関係[7][8][9]に明確な制限がないと考えており、組織には厳しい資源制約が課されないこと[3]を想定している。そのため、探索と活用を同時に追求することが可能であり、探索と活用を組み合わせた結果として、パフォーマンスが向上することを明らかにされた[10]。

そして、探索と活用を連続体と見なすのか、それとも離散選択モデルと見なすのか、その妥当性を追求する上で考慮しなければならないのは、分析レベルであるという[3]。代表的な分析レベルとしては、個人レベル[11][12][13][14]、プロジェクトレベル[15][16][17][18]、組織レベル[19][20][21][22]、組織間レベル[23][24][25][26]、産業レベル[27]が挙げられる。このように、研究者はこれまでさまざまなレベルの分析で研究を行ってきており、異なるレベルでの分析は、研究者の焦点を制約し、分析レベルごとの探索と活用の構成概念の解釈につながり、その結果として、探索と活用の概念・定義には多様性をもたらされたという[28]。

このなかで、個人レベルやプロジェクトレベルといったミクロな分析レベルよりも、組織レベルや組織間レベルなどのマクロの分析レベルの方が、分析対象に課される資源制約は緩やかであると考えられる。なぜなら、探索と活用を同時に行おうとする際、組織が有している各ユニットへ探索と活用をそれぞれ割り振る、あるいは、組織間で探索と活用をそれぞれ分業して、ひとつの学習活動に専念することができるためである。探索と活用に必要とされる資源や組織的ルーチンはそれぞれ異なるといわれているため[29][30]、別々に対応することが有効である。その一方で、厳しい資源制約が課されることが多い個人レベルやプロジェクトレベルにおいては、探索と活用を同時追求して優れたパフォーマンスを発揮することは難しいと考えられる。

したがって、Gupta et al. [3]は、緩く結合されたドメイン全体では、探索と活用は一般的に直交する関係性にあり、一方のドメインが探索を行い、他方のドメインが活用を行うことができるため、探索と活用は高レベルで共存できる可能性があることを指摘する。したがって、そのような事例を分析する際には、探索と活用を離散選択モデルとして捉えることが妥当だと言える。その一方で、探索と活用の両方を追求するために必要な経営資源が不足しているほど、探索と活用は相互排他的である可能性が高まることにも言及する。すなわち、単一のドメイン内、つまり個人やサブシステムレベルでは、探索と活用は排他的であると考えられ、こうした場合には、探索と活用を連続体として捉えることに妥当性があると考えられる。

### 3. 探索と活用のトレードオフとその対処方法

#### 3.1. 探索と活用のトレードオフの関係性

以上のように、厳しい資源制約下では、探索と活用を相互排他的であると考えられ、探索と活用との間にはトレードオフの関係性が生じる[1]。このMarch[1]の枠組みが提示されて以降、多くの研究者が、探索と活用のトレードオフの関係性に対して、どのように対処するのかに焦点を合わせて研究が行われてきた[31][32][2]。Lavie et al. [2]が明らかにしたように、この探索と活用との間のトレードオフが生じる原因として、資源割り当ての制約と組織的な慣性、探索と活用が生み出す組織的な成果がそれぞれ異なることの3点が挙げられる。

第一の資源割り当ての制約とは、限られた経営資源を異なる2つの学習活動に投入する際には、投入先を選択せざるをえないことを指している。厳しい資源制約下で、将来のために新しい知識と機会を探索することと、現在の市場ニーズに対応するために利用可能な知識を活用することを同時に追求することは困難で、短期的な生産性と長期的なイノベーションの間には二律背反の関係が存在している。

第二の組織的な慣性とは、組織の安定性と適応性との間の選択に関するものである。柔軟性や変化は探索に関連しており、一方現在の意思決定や行動の継続は活用に関連している。このなかで、組織は慣性[33][34]を形成していき、環境の変化に直面した際に、自らを変えることが困難になる。そのため、活用に注力してきた組織は、新たな探索を行おうとする際に組織的な硬直性[35]に直面し、活用を減らし、探索活動を組織の主たる学習活動にすることが難しく、その逆も同様であるといわれている[36]。

第三の組織的成果の差異とは、探索よりも活用からの方がより確実に組織的成果が得られることを指している。現在の利用可能な知識を動員する活用から得られる組織的リターンは、より確実で、また行動してからリターンが得られるまでのあいだの時間が短い。その一方で、新しい知識と機会の探索から得られるリターンは不確実で、かつ行動を起こしてから、実際にリターンが生じるまでに時間的な猶予が必要である。こうした状況下でも組織は、活用によって、その時点での収益を上げながら、限られた経営資源のなかから、将来的な利益を確保するために、新しい知識と市場機会の発見するために探索に投資をする必要がある。

### 3.2. 探索と活用のトレードオフに対処するための2つのアプローチ

このような探索と活用のトレードオフは、企業の興亡を左右する大きなインパクトを持つため、数多くの研究者がこのトレードオフに関する研究の重要性を認識している[1][37][38][39][32]。組織は、探索と活用との間のバランスを取ることによって、長期的なイノベーションの創発と短期的な効率性・生産性の向上という背反する目標を達成することで優れた組織的成果を得ようとする。このような逆説的な要求に対して、組織が同時に、かつ同等に探索と活用を達成することを管理する組織能力は、組織の両利きとして、盛んに議論が行われてきた。これらの先行研究において、組織の両利きを実現するために採用されるアプローチは、構造的アプローチ(structural approach)と文脈的アプローチ(contextual approach)の2つのアプローチに集約される。

そこで、この2つのアプローチについて、組織的な特徴、上級管理チームの役割、フロントライン構成員の役割、アプローチの難しさと限界を示した上で、比較する。加えて、近年の研究では、これらのアプローチが静的な視点のみから捉えることが批判されており[40][41][2]、本稿では、動的な視点の知見を含んで、各項目について先行研究をレビューしていく。ただし、後述するとおり、動的視点からの知見の蓄積は十分ではないため、限定的ではある。

### 3.3. 構造的アプローチ

組織が採用する探索と活用との間のトレードオフの主要な対処方法のひとつが、構造的アプローチである。このアプローチに関する先行研究では、探索と活用の活動を異なる組織単位に分離し、そしてそれらの分離されたビジネスユニットを効果的に統合する必要性が主張されている[42][43][44][45][46][47][48][49][50][51]<sup>1</sup>。

#### 3.3.1. 構造的アプローチの組織的特徴

このアプローチの組織的特徴は、探索と活用という学習活動を、探索ユニット(exploration unit)と活用ユニット(exploitation unit)に構造的に分離することで、それぞれを各活動に専念する自律的なビジネスユニットを形成[50]することである。構造的な分離により、探索あるいは活用の必要性に合わせた能力やインセンティブ、プロセスや文化を備えたユニットを形成でき[52][53]、各ユニットに属する従業員は、それぞれの目標に向かってひとつの学習活動のみに専心することができるため、より集中的に探索あるいは活用を行うことで、組織は新しい事業機会に対応することが可能になる[54]。

そのため、形成される探索ユニットと活用ユニットは、それぞれ異なる特徴を持つことになる(図表1)。まず、探索ユニットは、実験を通してイノベーションを生み出すことを目的として設計される[2][55]。よって、この組織は比較的小規模で、イノベーションを創出できるように、より有機的な構造設計を特徴とし、より分散化された意思決定アプローチ、リスクを冒す起業家文化、柔軟性を備えている[56][2]。

一方の活用ユニットは、プロセスマネジメントを通じて、効率性とコントロール性を最大化することを目的としており[2]、既存の製品とサービスの改善に焦点を当てている[47][57][55]。そのため、この組織はより大規模で、機械的な構造設計を採用し、一元的で集中的な意思決定アプローチ、柔軟性は低い緊密な文化を備えている[55][30]。そして、このアプローチでは、活用ユニットで開発する既存の製品に加えて、探索ユニットで創出される新しい製品を販売することで、企業の全体的な経済的パフォーマンスを向上させることができるという[58]。

また動的視点からも、探索ユニットと活用ユニットに構造的な分離をすることのメリットは支持されており[59]、外部環境の急進的な変化に対して、探索ユニットが集中に対応

---

<sup>1</sup> 構造的アプローチにおける二重構造の考え方は、Duncan[107]や(Lawrence & Lorsch[108]の研究に基づいている。

できるため、特に、ラディカルに変化している環境において、組織がその環境に対応していくために最も適合した形態であると指摘されている[60][61][62][44][63]。

図表1 探索ユニットと活用ユニットの比較

	探索ユニット	活用ユニット
目的	新しい可能性の探索 実験を通じたイノベーション の創出	既存の製品・サービスの改 善・活用 プロセスマネジメントを通じ た効率の最大化
組織規模	小規模	大規模
構造設計	有機的	機械的
意思決定アプローチ	分散型	集中型 一元化
組織文化	リスクを冒す文化 起業家文化	柔軟性の低い文化 緊密な文化

出所：[56][2][55][30]を参考に筆者作成

### 3.3.2. 構造的アプローチの上級管理チームの役割

このような探索ユニットと活用ユニットを分離した構造で組織設計を行うのが、上級管理チーム（top management team）である。彼らの役割は、探索と活用の間には、固有の矛盾が存在していることを認識した上で、探索ユニットと活用ユニットを適切に切り離して組織化し、ユニット間に生じる緊張を管理することである[64][43][47][65][66][67][68][69][70][50]。探索と活用の学習活動を各ユニットへ割り振ることから、各ユニットは探索と活用のいずれか一方の活動を一貫して運用することができ、各ユニットに属する従業員は、ひとつの活動に専念でき、ユニット内では探索と活用のトレードオフは解消される。しかし、構造的分離を行うことにより、探索ユニットと活用ユニットという組織的トレードオフに置き換わるため、これら2つのユニットをマネジメントすることには困難が伴う。したがって、上級管理チームが、ユニット間の調整作業を担う。

探索ユニットと活用ユニットの二重構造は、組織内ではそれぞれ独立して機能するため、それらを統合できないと逆効果になることすらある。そのため、統合して組織全体として価値を生み出す能力が必要となり、先行研究では、異なる2つのユニットをまとめるために、共通の戦略的意図、包括的な価値観、および共有資産を活用することにターゲットを絞った構造的リンクメカニズム（structural linkage mechanisms）の重要性が主張されている[52]。上級管理チームには、この統合メカニズムを開発し、例えば、競合する可能性のあるユニットへの予算配分を管理することによって[65][71]、組織レベルで探索と活用との間のトレ

ードオフを緩和させる方策を考案することが求められる[72][66][73]。

そして、O'Reilly & Tushman[43]は、組織の両利きを導く卓越したリーダーが用いた5つの原則を明らかにしている。それは、第一に、心に訴えかける戦略的抱負を示して幹部チームを巻き込む、第二に、どこに探索と活用との緊張関係を持たせるかを明確に選定する、第三に、幹部チーム間の対立に向かい合い、葛藤から学び、事業間のバランスを図る、第四に、一貫して矛盾するリーダーシップを実践する、第五に、探索ユニットと活用ユニットについての議論や意思決定の実践に時間を割くということである。

このように、各ユニット内では探索あるいは活用のどちらか一方のみの活動に集中し、これら複数のユニットを組織全体の視点から、マネジメントしていく上級管理チームは重要な役割を担う。

### 3.3.3. 構造的アプローチのフロントライン構成員の役割

このように、構造的アプローチでは、探索と活用の学習活動は、それぞれひとつのユニット内で完結するように組織設計が行われる。そのため、各ユニットは、特定の機能に特化しており、長期または短期の目標に焦点を当てる。ライン部門とスタッフ部門は組織内で分離され、新たなイノベーションの創出と従来の生産活動は組織内で分離され、それぞれのユニットの製品・サービスによって、異なる顧客ニーズを満たしていく[74][47]。したがって、ユニット内で仕事に従事するフロントラインマネジャー(frontline manager)や従業員は、その属するユニットが、探索ユニットなのか、あるいは活用ユニットなのかによって、その仕事内容は大きく異なる。構造的に分離されていることため、もう一方のユニットの動向を注意する必要がないことから、探索あるいは活用のいずれか一方のみに強く専門化していくことになり、スペシャリスト[60][75]として、事業に携わっていくことになり、組織の中では戦術的な役割を担う。

このように探索あるいは活用に専門化することによって、活用ユニットでは、将来的なイノベーションの可能性を考慮することなく、既存の製品・サービスの改善に専心することができ、同様に、探索ユニットでは、大規模な活用ユニットからの潜在的な文化のおよび手続き的な影響を受けずにすむことができる[76][47][53][55][30]。

こうした静態的な視点での考察に対し、動態的な視点からは、探索ユニットと活用ユニットのフロントラインマネジャー間で活発にコミュニケーションが取られていることが示されている[59]。各ユニットのマネジャー同士が交流をはかる理由は、それぞれのユニットが異なる特徴、つまり、探索ユニットは、有機的な構造設計で、分散型の意味決定プロセスを有しており、リスクを冒す文化を持ち、一方の活用ユニットは、機械的な構造設計で、一元化された意思決定プロセスを有しており、緊密で凝集性の高い文化を持つにも関わらず、製品開発プロセスの中では、遅くとも製品が市場に出る準備が整った時点で探索ユニットが、組織の中核事業である活用ユニットに統合される[42]ことが一般的なためである。なぜなら、探索ユニットには、多くの資金を投資され、この資金は製品が上市される準備ができた時点で、規模の大きな活用ユニットに統合され、大量生産を行い、その投資を回収する必要

があるといわれる[42]。つまり、統合することを前提として、組織を分離しているため、分離されている間も、ユニットマネジャーはお互いに、統合に向けたコミュニケーションを取り続ける必要がある。

### 3.3.4. 構造的アプローチの難しさと限界

こうした構造的アプローチには、探索ユニットと活用ユニットという 2 つの分離した組織を設計・管理することから、マネジメント上の困難さがつきまとう。探索と活用との間のトレードオフを組織的に対応することで、ユニット内でのマネジメントは容易になる一方、探索ユニットと活用ユニットの間には、組織的トレードオフが生じることになるため、組織的なバランスを崩す可能性があり[20]、調整コストがかかることになる[75]。

また、従来とは異なるビジネスや製品・サービスの開発を行う探索ユニットは、不確実性が高いため、組織の主たるビジネスを担う活用ユニットからは、批判的に見られることが一般的で、そもそも探索ユニットを形成すること自体に高いハードルがあり、その後の 2 つのユニットをマネジメントしていく上で、企業内の政治的な摩擦を生む可能性がある[20]。

そして、探索ユニットと活用ユニットが、カニバリゼーションを引き起こすことがある場合には、相反する探索ユニットと活用ユニットを併存させ、マネジメントしていくことは、特に難しい。なぜなら、図表 1 にも示したとおり各ユニットの組織的特徴は全く異なり、探索と活用との間には原理的にトレードオフの関係性が存在しているからである。このように探索ユニットと活用ユニットの間には共通点がほとんどなく、コミュニケーションの基盤を共有しない別の組織になってしまう欠陥を有していると指摘されている[20]。したがって、特に上級管理チームには大きな負担がのしかかるといわれおり、こうした結果、両利き組織に関する証拠のほとんどは逸話的であり、成功した組織が限定されているといわれている[52][50]。

## 3.4. 文脈的アプローチ

構造的アプローチでは、ひとつの組織内に探索ユニットと活用ユニットを構成するという組織的ソリューションによって、探索と活用を同時に達成することを試みる。ただし、異なる独立した機能を 2 つのユニットを割り振ることから、組織的なトレードオフが生じることになり、ユニット間の統合には困難が伴う。これに対して、Gibson と Birkinshaw [75][77]は、文脈的両利き (contextual ambidexterity) と呼ばれる両利きのアプローチを導入した。この組織の両利きに対する文脈的アプローチは、探索と搾取の活動をサブユニットに構造的に分離するのではなく、現場の構成員がひとつのユニット内で適応 (adaptation) と調整 (alignment) という相反する要求の間で自らの時間をどのように分割するのが最善か、構成員自身で判断することを奨励するビジネスユニットのコンテキストを構築することで[75]、探索と活用を同時に実現し、組織が両利きを達成する可能性があることを主張する[78][79][77]。

### 3.4.1. 文脈的アプローチの組織的特徴

このアプローチの特徴は、ひとつの組織内で、同時に探索と活用を行えるようにするコン



テクニカル（組織文化）を形成することである。Gibson & Birkinshaw[75]は、Ghoshal & Bartlett[80][81]が示した組織内の個人レベルの行動を形作るシステム、プロセス、および信念で構成される組織コンテキストの概念を用いている。そのなかで特に、規律（discipline）、ストレッチ（stretch）、サポート（support）、信頼（trust）の4つのコンテキスト属性から構成される枠組みを用いる。

規律とは、組織構成員が明示的および暗黙的な組織の目標の両方によって生成されたすべての期待に喜んで応えようとすることを奨励する属性、ストレッチとは、構成員がより野心的で挑戦的なターゲットを目指して熱心に努力するように導く属性、サポートとは、構成員がお互いに助けとサポートを提供する属性、信頼は、構成員が互いの義務とコミットメントに依存するように促す属性のことを指している。

そして、規律とストレッチの結合によって、個人が野心的な目標に邁進することを奨励する規律を育み、その行動を拡大させていく。また、サポートと信頼の結合によって、協力的な環境でその活動が確実に行われるように後押しすることができる。

この規律とストレッチの結合とサポートと信頼の結合の2つは、相互に補強的で性質を持っている。組織が構成員に対して強力なパフォーマンス管理を要求する規律とストレッチが強い状況であると、構成員の燃え尽き症候群と幻滅を生じさせ、また安心感と自由度を従業員に与えるサポートと信頼を強調し過ぎると、仕事が行われない牧歌的な雰囲気が生まれてしまう。したがって、規律とストレッチの結合とサポートと信頼の結合との間を高レベルでバランスした組織コンテキストのもとでは、ひとつの組織内で、その構成員は探索活動と活用活動の両方に従事することができる[75]。

すなわち、構造的アプローチとは対照的に、この文脈的アプローチでは、探索と活用の間のトレードオフに対処する主体が、組織の構成員であり、その構成員の自由さが重要な役割を果たしている[82][83]。そのためには、従業員が探索から活用へ、またその逆へと容易に切り替えられるように構成された組織構造が必要だと指摘されている[57]。そして、このコンテキストのもとで、構成員は探索と活用の相反する要求の間で、どの程度の時間を探索あるいは活用に配分するのか自ら決定することになる[78][84][75]。例えば、トヨタ生産システムを調査したAdler et al., [85]は、自動車の組み立てなどの日常業務、つまり活用に取り組むトヨタ自動車の従業員が、生産プロセスを継続的に改善し、製品のコスト低減や品質の向上を目的とした代替的なソリューションを提案・実践する探索を行っていることを示している。

また、文脈的アプローチは、新しいビジネスの開発に個別ユニットあるいは機能だけで対応するのではなく、組織全体で対応することができるため、構造的アプローチよりも潜在的に持続可能なモデル[75]であると示唆されている。

その一方、組織がどのようにして過激な形態の探索と開拓を同時に行うことができるかを実際に考慮していないと[3]が批判しているように、文脈的アプローチでは、ラディカルイノベーションへの対応は困難だと考えられる。例えば、文脈的アプローチによって、ラディ

イカルイノベーションが実現可能だと示唆した House and Price[86]の見解は批判的に捉えられる[72][87][44][88]ことが多い。

動的な視点からも、ひとつの組織内で現場の構成員が探索と活用を切り替えながら両利きを達成していく文脈的アプローチは支持されている[62]。特に、ラディカルな変化に対応する構造的アプローチとは異なり、インクリメンタルな変化のために文脈的アプローチが使われるべきという点で共通の認識があるといえる[60][61][62][41]。文脈的アプローチでは、ひとつの組織内に、それぞれ文化や組織ルーチンが異なる探索と活用が併存することになるため、文化的なレベルの対立が生じやすい。また、組織が保有する経営資源は限られており、探索と活用の2つの活動を同時に並行して行おうとすれば、リソース不足に陥り、それぞれの活動は制約される。したがって、単一の組織単位からは、漸進的な変化しか起こらない[41]といわれ、複雑性が低く、その乱れが少ない環境のなかで、継続的に行われる漸進的なイノベーションに文脈的アプローチは適していると指摘されている[61]。

#### 3.4.2. 文脈的アプローチの上級管理チームの役割

構造的アプローチにおいて、上級管理チームは、探索ユニットと活用ユニットを分離した構造で組織設計を行い、探索ユニットと活用ユニットとの間の組織的トレードオフを調整する役割を担う。それに対して、文脈的アプローチでは、探索と活用をどの程度行うのか、その学習活動量は、現場の構成員に委ねられているため、上級管理チームは直接的に探索と活用のマネジメントには関与しない。

ただし、上級管理チームには、必要に応じて、構成員が探索と活用との間を柔軟に切り替えることを可能にし、そのことを促進する組織コンテクストを育成することが求められる[78][75][77]。Ghoshal & Bartlett[81]が示したように、組織コンテクストは、組織内の個人レベルの行動を形作るシステム、プロセス、および信念で構成されており、規律、ストレッチ、サポート、信頼など、一見すると矛盾する要素を調整する組織コンテクストの作成が必要となる[65][75]。したがって、上級管理チームは、柔軟性と効率の両方を促進する組織設計を考え出す必要がある[89][76]。

#### 3.4.3. 文脈的アプローチのフロントライン構成員の役割

組織のフロントラインの従業員には、探索と活用に対して、どのように時間を配分するかを任せられており、自らで時間割当の優先順位をつけることができる[84][75]。ただし、構造的アプローチのもとでは、現場従業員は所属するユニットの目的に合わせて、例えば、探索ユニットに属するのであれば、探索活動のみに専念することができるのに対し、文脈的アプローチにおける現場従業員には、探索と活用の両方の活動を行わなければならないため、より多くのことが求められる。つまり、探索と活用の両方を行うジェネラリスト[60][75]として、自分の仕事の範囲を超えた機会に率先して注意を払い、機会を探し、他の人と努力を組み合わせるために協力し、常に内部のつながりを構築しようとしているブローカーとして機能する個人[90]としての役回りを演じなければならない。すなわち、複数の役割を担うために、知識、スキル、専門知識を磨き、更新するマルチタスクとして機能す

る必要がある[91][73]。

加えて、動態的視点ではフロントラインマネジャーの重要性が指摘されている[60][61][59][41]。常に現場の最前線にいるマネジャーは、環境変化に関する情報を多く持っており、また環境の変化との距離が近いことから、敏感に変化を捉えることができるため、上級管理チームよりも迅速に変化に対応することが可能である。

#### 3.4.4. 文脈的アプローチの難しさと限界

このように、文脈的アプローチでは、構造的アプローチのように異なるユニット間の緊張を管理・調整しなくとも変化に柔軟に対応することができる一方、現場従業員が自律的に探索あるいは活用の選択をしていく必要がある。つまり、構造的アプローチでは、探索と活用との間のトレードオフに対して、構造的な分離という組織的ソリューションによって、組織レベルで対応[2]し、その役務は上級管理チームが担っていた。それに対し、文脈的アプローチでは、探索と活用のバランスをとる負担は、現場従業員にのしかかることとなり[65][75]、個人レベルで探索と活用という相反するタスクに対処しなければならなくなる[2]。

また、文脈的アプローチを採用する組織は、トヨタ自動車の事例のように、長期にわたって探索と活用のバランスを取ることが必要とされるが、実際には、多くの企業ではそのバランスに維持し続けることは難しい[85]。探索と活用の最適なバランスとは、ビジネスユニット内でその2つの学習活動が同時に行われている場合であり、それは組織内で安定した相互作用パターンが存在する場合にのみ達成されると指摘されている[92]。

加えて、文脈的アプローチによって、ラディカルイノベーションを実現することが現実的ではないという指摘もある[62]。長年、ひとつの組織内にいる構成員は、その組織文化に浸りきっており、効率性を追求することが当たり前であるなか、新しい技術に挑戦していくことは、非効率的であり、したがって変化に対して消極的だといえる。そして、既存の組織には、変革の意思や新しいアイデアに対して支援がないのが通常であり、こうしたなかで、同一組織内で探索を活用と同時並行で行えるのか疑問が生じる。また、動態的視点からフロントラインマネジャーは、上級管理チームよりも、柔軟に環境変化へ対応できる機動性を優れることが指摘されるが、裏返せば、フロントラインマネジャーの裁量が及ぶ範囲は現場の一部に限られているため、大きな変化に対応することが難しいと考えられる。したがって、上述のように、文脈的アプローチはラディカルな変化への対応は苦手としており、フロントラインマネジャーが対応可能な範囲のインクリメンタルな変化への対応により適合性が高いと言えるだろう。

#### 3.5. 構造的アプローチと文脈的アプローチの比較

以上のように、構造的アプローチと文脈的アプローチとのあいだには、組織的特徴、上級管理チームの役割、フロントライン構成員の役割には、図表2で示したとおり、差異がある。

構造的アプローチでは、上級管理チームが、探索ユニットと活用ユニットの設計と統合と

いう組織的なソリューションによって、探索と活用との間のトレードオフへの対処を行い、フロントライン構成員は、各ユニット内で専門化した働きを担う。つまり、探索と活用との間のトレードオフへの対処は組織レベルで行われ、その主体は、上級管理チームである。

それに対して、文脈的アプローチでは、フロントライン構成員がひとつの組織内で同時に探索と活用の両方を担う。そのために、上級管理チームは、フロントライン構成員が探索と活用に割く時間を自ら決定できるような組織コンテキストを形成することが仕事となる。フロントライン構成員が探索と活用の両方を行い、実際に探索と活用との間のトレードオフに対応する主体は、個人レベルである。

このように異なる構造的アプローチと文脈的アプローチは、それぞれ異なる難しさと限界を持っている。構造的アプローチは、探索ユニットと活用ユニットを設計すること、またそれらを統合することに難しさがある。またひとつの組織内に2つのユニットを併存させていくこと自体が困難でもある。一方の文脈的アプローチでは、探索と活用との間のトレードオフへの対応主体が個人レベルとなるため、構成員はジェネラリストとして、探索と活用の両方に対応していく必要があり、大きな負担がかかることになる。また、構成員が探索と活用の両方に携わることから、ラディカルな変化を起こす、あるいはそれに対応することが難しい。

したがって、構造的アプローチでは、探索と活用をユニット毎に担わせ、専門化することによって、探索ユニットでは、変化の程度が大きなイノベーションにも対応することができる。その一方、文脈的アプローチが得意とするのは、インクリメンタルな変化であり、持続可能な変化に向いていると言われる。

図表2 構造的アプローチと文脈的アプローチの比較

	構造的アプローチ	文脈的アプローチ
組織的特徴	探索ユニットと活用ユニットへの組織的な分離	探索と活用をひとつの組織内を同時に実行
上級管理チームの役割	探索ユニットと活用ユニットの分離と統合、ユニット間の緊張の管理	構成員が同じユニット内で探索と活用を同時に実現する組織コンテキスト（組織文化）の形成
フロントライン構成員の役割	所属するユニットの目標に寄与する活動 探索と活用のいずれかに専念するスペシャリスト	探索と活用の切り替えを自律的に決定 探索と活用の両方を行うジェネラリスト
探索と活用との間のトレードオフへの対応の主体	組織レベル 上級管理チーム	個人レベル 組織構成員（現場従業員）
アプローチの限界・	上級管理チームが、探索ユニッ	現場従業員が、探索と活用の間

難しさ	トと活用ユニットを統合することの難しさ 探索ユニットを組織化する難しさ 探索ユニットと活用ユニットの両方を組織内で併存させていくことの難しさ・ユニット間の(文化的な)コンフリクト(緊張)	のトレードオフへ対応することの難しさ 長期にわたって、探索と活用を同時追求することの難しさ ラディカルイノベーションを創出する難しさ
対応可能な変化の程度	ラディカルな変化	インクリメンタルな変化 持続的な変化

出所：筆者作成

#### 4. 組織の両利きのためのバランスアプローチの選択基準

このように、先行研究では、探索と活用との間のトレードオフへの主要な対応策として、構造的アプローチと文脈的アプローチの2つのアプローチが考えられてきた。そのなかで、組織の両利きの前提条件を特定する研究が行われてきた。例えば、Ossenbrink et al., [60]によると、高い環境ダイナミズム[88][52][93]や環境の不確実性が高い[46][94]ときには、組織の両利きが重要である可能性が高いという。また、企業の規模やその経営資源[46][94]、財務業績[52][95]、組織のアイデンティティ[96]、上級管理チームの経験と認識[97][98][69][99]などが、組織の両利きに寄与することを特定している。

しかし、これまでのところ、企業が構造的アプローチと文脈的アプローチのいずれかを選択する理由や選択基準については限られた洞察しか提供されていない[44][2]。そこでここでは、組織内部の組織的側面と組織外部の環境的側面に分割して、2つのアプローチの選択基準を考察する。

##### 4.1. 組織的要因におけるバランスアプローチの選択基準

組織が両利きのバランスアプローチの選択を行う際に考慮すべき企業内部の組織的要因は、組織の規模である。

まず、規模の大きな組織は、保有する経営資源が多く、人的資源を組織的に分離させ、探索と活用の学習活動を構造的に分離することができる可能性が高いといわれる[67][3]。そして、分離されたユニットに探索あるいは活用という明確な目的を与えることで、構造的アプローチを採用することができる。

一方、規模の小さな組織は、保有する経営資源が少ないため、探索ユニットと活用ユニットという2つのユニットを形成することが難しく、また階層的な管理システムが不足している[67]。さらに、それを長期にわたって2つのユニットを併存させていくことが難しいため、構造的アプローチでは、探索を継続していくことが困難であると指摘されている[100]。したがって、規模が大きな組織は構造的アプローチを採用しやすい一方、規模が小さい組織

には構造的アプローチは負担が大きく、アプローチを採用し、継続することは難しいといえる。

これに対して、規模が小さい組織は、人的資源が少なく、組織階層のレベルが少なくフラットな構成であるため、ユニットを複数構成することによって、探索と活用との間のトレードオフの対処するのではなく、人材の能力開発へ注力することが重要だと指摘されている[101][89]。フロントラインの構成員が同時に探索と活用と並行して取り組める能力を高めること、またフラットな階層であるからこそ、リーダーとの距離感も近く、上級管理チームは運用上の役割を果たすことで、探索と活用の両方に取り組める可能性が高くなる[67]。そのため、中小企業、あるいは大企業のビジネスユニットレベルという資源制約が厳しい規模の小さい組織に限定すれば[75]、文脈的アプローチはよりよい選択肢であると指摘されてきた[98][67]。

ただし、これらの議論はもっともらしいのだが、構造的アプローチと文脈的アプローチの両方を行うことが可能な経営資源を有する大規模な企業が、実際にどちらのアプローチを選択するのかという疑問は払拭し得ない。また、Fourné et al., [72]によるメタ分析研究では、2つのバランスアプローチを選択に関しては、組織規模の要因は否定されており、組織のサイズに関係なく、あらゆる規模の企業にとって、組織の両利きを達成するために適切なアプローチは、構造的アプローチであると主張されている。なぜなら、小規模な組織であれば、大規模な組織に比べて経営資源が不足している可能性があるが、より柔軟で、より早く、より効果的な方法で探索と活用を分離することができ、そのトレードオフのバランスの追求が可能であるからという[72]。

以上のように、組織の規模が大きければ、構造的アプローチを採用することができ、一方で、組織の規模が小さければ、文脈的アプローチを採るべきという議論が行われてきた。しかし、大企業は、構造的アプローチのみならず、文脈的アプローチも採ることができるはずである。また、そもそも、組織の規模は、組織の両利きのための2つのアプローチの選択の基準になっておらず、構造的アプローチが最適なアプローチだと主張する研究も存在する。

#### 4.2. 環境的要因におけるアプローチの選択基準

続いて、組織が構造的アプローチをとるのか、あるいは文脈的アプローチをとるのか、その選択基準となる企業外部の環境的要因として、組織が直面している外部環境の特性が挙げられる。

企業の外部環境に急進的な変化が生じている場合には、従来の組織では対応することが難しい。既存の活用ユニットでは、従来の事業の継続するために、効率性を向上させる文化や能力が蓄積され、実践されている。つまり、こうした組織ではそれまでの事業活動から固有の組織構造や意思決定プロセス、組織文化や能力を形成・蓄積してきており、活用に最適化された形態となっている。

こうした組織が、急進的な変化によって短期間のうちに現れる新たな機会に時間をかけずに対応し、探索を直ちに開始することは困難である[60]。したがって、探索に特化した文化

や能力を持つユニットを形成する必要がある、上級管理チームが探索と活用が構造的に分離させ[69]、探索ユニットがそのラディカルな変化への対応に集中することができる構造的アプローチが適していると言われる[60][62][59][44][63]。

また、組織アライアンスを研究対象とした組織の両利きの先行研究においても、探索と活用の活動の一貫性を維持しながら、競合するルーチンを緩衝しながら、潜在的なトレードオフを回避することができるため、組織内で探索と活用のバランスをとるよりも、組織間で探索と活用のバランスを取る方が、より生産的であるという[25][102]。

ただし、構造的アプローチが対応できるのは、外部環境の変化が急進的であったのとしても、その変化の頻度がある程度低く、またその変化が比較的明確である場合に限られる[60]。なぜなら、組織内に新たな探索ユニットを形成するためには、大量の経営資源が必要とされるのに加え、必要とあれば、ラディカルイノベーションの精通した専門家を雇わなければならないし、探索ユニットのためのスペースを用意しなければならないためである。こうした急進的な変化へ対応するための準備には多くの資源が必要とされるため、その資源動員の正当性が、組織内で了承される必要があると考えられる。

一方、文脈的アプローチは、急進的な環境変化には対応することは困難であると考えられる。ヒューレット・パッカートを研究した House & Price[86]が、同社のレーザー印刷事業が探索と活用を行うひとつのユニット内から生み出されたことを示し、探索と活用が構造的に分離されていないことで、ラディカルなアイデアが生み出される証拠を提示したが、探索と活用のバランスを重視する研究者ら[72][87][44][88]は、否定的な姿勢を見せている。なぜなら、Gupta et al., [3]が指摘するとおり、探索に必要な考え方や組織的ルーチンは、活用に必要とされる考え方や組織ルーチンとは根本的に異なり、ひとつの組織内で両方を同時に追求することはほとんど不可能であるためだと考えられる。

イノベーションを促進する個人的、文脈的な特性が、品質や効率の向上に寄与するのかを検証した Miron et al., [103]は、人には創造性と細部への配慮の両方が備わっていること、イノベティブな文化は必ずしも品質や効率を追求する文化とは競合するものではないことが示したが、革新的な成果を得るためには、創造的な人々は自分のアイデアを率先して推進する必要があり、その代償としてパフォーマンスの質が低くなる可能性があるとし唆している。つまり、文脈的アプローチでは、構成員自身が、その活動において、探索と活用との間の適切なバランスを見つけ出すため[78][84][75]、イノベティブで創造的であることは、必ずしも品質や効率を向上させることを上回る必要はなく、むしろ両者は並行して同時追求され、同程度に探索と活用が達成できることにメリットがある。

加えて、探索と活用をひとつの組織単位で扱うことのもう一つのメリットは、組織の階層レベルを少なく抑えることができることで、探索と活用の切り替えを早く実行できることである。組織のフロントラインで探索と活用を切り替えることで、多くの変化に対してより迅速に対応することができる。ただし、この学習活動の切り替えの権限を持つのは、フロントラインマネジャー[60][59][41]と現場従業員であるため、その権限が及ぶ範囲は狭い。し

たがって、組織構造の変更を必要とするような大きな環境変化に対応することはできない。以上から、文脈的アプローチは、変化は小さいが、数多くの変化を伴うような外部環境に適しているといわれる[60][61][59]。

## 5. 組織の両利きのバランスアプローチの変化

近年の組織の両利きの議論では、静態的な視点の分析だけでは不十分で、動態的な視野で探索と活用との間のトレードオフに対処していくことの必要性が言及されている[40][59][41][2]。こうした動態的視野のもとでは、変化していく外部環境に対して、組織は構造的アプローチと文脈的アプローチのいずれを選択するのか、その判断基準が環境変化の特性と組織的要因の観点から明らかにされ、そして、どのように対応できるのかが議論されてきた[60][61][62][59][41][44][63]。

しかし、組織が選択したバランスアプローチが、その後どうなるのかについては、議論がほとんどないと指摘されている[40]。静態的な視点での研究では、バランスアプローチを選択基準として、各アプローチがどのような環境に適しているのか、どのようなタイプの組織に適しているのかについては議論があるが、ある一時点を研究対象にするという静態的視角の特性上、アプローチ選択以降のバランスアプローチについては議論の対象にならない。また、動態的な視野での研究においても、一度選択したバランスアプローチが、経時的にどのように変遷していくのかについては十分な考察が加えられていない。ただし、組織を取り囲む市場環境や製品ライフサイクルにおける技術的な成熟度などの環境要因に、構造的アプローチあるいは文脈的アプローチの選択が依存する可能性があり[44][84]、組織が一度選択したバランスアプローチが、長期にわたって最適なバランスアプローチであるわけではないだろう。特に、環境変化の激しい産業に属する企業にとっては、現在のバランスアプローチからの変更を求められる可能性が高いため、バランスアプローチの変遷について考察を行うことに価値があると考えられる[40]。

そこで、本論文では、ひとつの組織が構造的アプローチ、あるいは文脈的アプローチを選択した後、どのようなバランスアプローチの変遷があるのかを考察してみたい。ここで取り上げるバランスアプローチの変化は、文脈的アプローチから構造的アプローチへの切り替え、また、その逆の変化である構造的アプローチから文脈的アプローチへの切り替えである。先行研究において、前者に関しては比較的知見に一定の一致が見られる一方、後者はそのバランスアプローチの切り替え可能性について意見の相違が存在する。したがって、後者については、構造的アプローチからの変化については、2つの可能性について言及したい。

### 5.1. 文脈的アプローチから構造的アプローチへの切り替え

まず、文脈的アプローチから構造的アプローチへの切り替えについてである。組織が、文脈的アプローチから構造的アプローチへと探索と活用との間のトレードオフに対処するためのバランスアプローチを切り替えるのは、組織の外部環境の急進的な変化に対応しようとする場合、あるいは組織がこれまでとは異なるラディカルなイノベーションを自ら創出



しようとする場合である。文脈的アプローチは、変化は小さいが、数多くの変化を伴うような外部環境に適しているといわれている[60][61][59]。その一方で、文脈的アプローチでは、外部環境の急進的な変化へ対応する、あるいはラディカルイノベーションを実現するためには困難であると指摘されてきた[60][41][44][3]。

そのため、急進的な変化に専門的に対応する、あるいは新規性の高いイノベーションの創造に専念するために、探索ユニットを構造的に分離する必要がある。こうした構造的アプローチへ切り替えることで、探索に集中して取り組むことができ、環境変化やラディカルイノベーションの創造が可能になる。ただし、こうした既存の活用ユニットに加えて、新たに探索ユニットを形成するという構造的な分離は、組織的に大きな変更を強いることになる。

文脈的アプローチにおいて、探索と活用の切り替えは、フロントラインが外部環境の変化や日常の業務内容に応じて、自律的、主体的に行っていく。それが、文脈的アプローチから構造的アプローチへとバランスアプローチが変化すると、探索と活用の決定主体がフロントラインから上級管理チームへと移る。構造的アプローチでは、上級管理チームが探索ユニットと活用ユニットの分割を行い[43][47][67][68][69][50]、各ユニットには、探索と活用に合わせた能力やプロセス、文化を形成することで[52][53]、フロントラインでは、属しているユニットの目標、つまり探索あるいは活用のみ集中することになる。ただし、実際には、それまでフロントラインで自らの意思決定により探索と活用へ時間配分を行ってきたフロントラインマネジャーや従業員は、活動がひとつのみに限定されることによって、これまで発揮していた自立性や主体性を取り上げられる形となり、その結果、パフォーマンスが低下してしまう可能性が考えられる。

また求められる人材像も変化する。文脈的アプローチでは、探索と活用の両方を行えるジェネralistが求められる一方、構造的アプローチでは、探索と活用のいずれか一方のみを専門的に追求するスペシャリストが求められる[60][75]。それまで文脈的アプローチではジェネralistとして戦略的な役割を担ってきたフロントラインを、構造的アプローチへ切り替えることによって、探索あるいは活用のみひとつの活動のみに専念させ、戦術的な役割へと押し込めてしまうことは、モチベーションを大きく削ぐこととなるだろう。

加えて、組織的には、大きなコスト負担が強いられる。上述のように、探索ユニットには、事業機会を探し出し、新規の技術・製品の知識が求められるため、専門家を新たに雇う必要や、実験設備や生産設備などの新たな施設の建設が必要となる[60]ためである。

したがって、これらの要求を許容できるのであれば、文脈的アプローチから構造的アプローチへの切り替えを行うことができるであろう。

## 5.2. 構造的アプローチから文脈的アプローチへの切り替え

続いて、構造的アプローチから文脈的アプローチへの切り替えについては、文脈的アプローチから構造的アプローチへの切り替えとは異なり、これまでの先行研究において、その切り替えの可能性について、賛否が分かれている。そこで、まずは構造的アプローチから文脈的アプローチへの切り替えが可能だとする論から見ていこう。

構造的アプローチでは、探索と活用との間のトレードオフを、既存の主たる事業である活用ユニットとは別に探索ユニットを組織的に分離するという方法で、組織的に対応する。急進的な環境変化や組織自らラディカルイノベーションを創造するためには、組織的に分離された探索ユニットが必要である[60][61][62][44][63]。しかしながら、時間の経過とともに、探索ユニットの意義や役割は縮小していく。なぜなら、急進的な環境変化は永続的に続くものではなく、ラディカルイノベーションも一度創出すれば、その後は、持続的なイノベーションへとその性質が変わっていく。そのため、探索ユニットは、外部環境の変化の程度が小さくなり、手がける技術・製品の成熟度が上がっていくと、組織の主要な事業である活用ユニットへ統合する必要がある[42][43][104][44][84]。動的な視点の研究からは、探索ユニットと活用ユニットのマネジャー間で活発にコミュニケーションが取られていることが示されており[59]、このフロントラインマネジャー同士の継続的な交流によって、2つのユニットの統合の実現の可能性は高くなることが考えられる。

### 5.3. 構造的アプローチからその他のアプローチへの変化

ただし、組織的に分離された2つのユニットを統合することには困難が伴う。そのため、構造的アプローチから文脈的アプローチへの切り替えの有効性は低いと考えられ[44]、否定的な意見は多い。もともと構造的アプローチの特徴は、探索と活用を組織的に分割することであり、形成された探索ユニットと活用ユニットには、図表1に示したとおり、異なる目的、構造設計、意思決定アプローチ、組織文化を持つ。探索と活用という原理的にトレードオフの関係性にある活動を推進するために分離・形成されたユニットは、対極的な特性を有しており、それらを再び統合することは、探索と活用との間のトレードオフの関係性に対する対処方法として矛盾している。

したがって、構造的アプローチから文脈的アプローチへの切り替えとは異なる対応方法が提示されている。例えば、Raisch & Tushman[42]は、探索ユニットが時間の経過とともに、活用ユニットと同様の組織的地位へと移行するプロセスを明らかにした。彼らは、組織が新しい事業の規模を拡大するためのプロセスを探索フェーズ (exploration phase) と活用フェーズ (exploitation phase) に分け、それぞれのフェーズにおいて本社部門と探索ユニットと活用ユニットの3者の関係性は異なることを示した。探索の初期段階において、探索ユニットは、企業の本社部門と緊密な結合 (tight coupling) 関係にあり、その一方、探索ユニットにとって潜在的に脅威となりうる活用ユニットとは緩やかな結合 (loose coupling) 関係を持つことによって、保護されている。その後、規模拡大の移行期を経て活用フェーズに入ると、探索ユニットは、活用ユニットとの関係性を強めて緊密な結合に、他方で、本社部門とは緩やかな結合関係へと移行していく。このように、探索ユニットと本社部門との関係性が、緊密な結合関係から緩やかな結合関係へと変化することで、探索ユニットは本社部門に従属しない関係性となり、その独立性を保つことができる。こうして活用フェーズに移行した後も、探索ユニットは本社部門や活用ユニットに統合されないという文脈的アプローチとは異なる形態をとることができる。

また、ドイツにおける大手電力会社4社（RWE、E.ON、Vattenfall、EnBW）に関する経時的研究を行った Ossenbrink et al., [60]は、外部環境が組織の文化や能力からの認知的距離が遠く、数が多く不確実な環境機会によって特徴付けられる場合には、構造的アプローチと文脈的アプローチを組み合わせたハイブリッドな両利き（hybrid ambidexterity）アプローチの有用性が主張されている。急進的な変化に直面した組織は、構造的アプローチを採り、新しい探索ユニットを設立するだけでなく、さらに文脈的アプローチを取り入れて、構造的アプローチと文脈的アプローチの要素を組み合わせたハイブリッドなアプローチを使用していたことを明らかにした。

加えて、デンマークの補聴器メーカー（ウィリアム・デマンド）を調査した Foss & Kirkegaard[105]は、構造的アプローチと文脈的アプローチが共存している混合型両利き（blended ambidexterity）アプローチが、企業が戦略的にとりうる選択肢のひとつであることを示した。構造的アプローチと文脈的アプローチの特徴的な要素は、異なるやり方で構成できるといい、その構成のやり方を変えることによって、異なるイノベーション成果を生むことができる。また、この混合型アプローチは、構造的アプローチと文脈的アプローチが持つ限界を克服できるという利点を持つという。

以上のように、ハイブリッドアプローチ[60]や混合型アプローチ[105]は、構造的アプローチと文脈的アプローチの要素を組み合わせて、組織内で探索と活用を同時に実施することを目指している。

## 6. 今後の研究課題

最後に、先行研究で明らかにされてきたことを示した上で、残された研究課題を明確にし、今後の研究されるべき課題を示したい。

### 6.1. 構造的アプローチからのバランスアプローチの変化とその分水嶺

残された第一の研究課題は、構造的アプローチから文脈的アプローチへの切り替えが可能であるのか、その可能性を探究することである。文脈的アプローチから構造的アプローチへの切り替えは、先行研究においてその可能性が認められ、知見の一致が見られる一方、その逆、つまり、構造的アプローチから文脈的アプローチへの切り替えについては、その可能性の賛否が分かれている。Jansen et al., [104]は、時間の経過とともに新しい技術が受け入れられ、成熟していくと、組織のバランスアプローチは、構造的アプローチから文脈的アプローチへ移行していくことを示している一方、それを否定する意見も多い。そして、その構造的アプローチから文脈的アプローチへの切り替えの可能性を否定する研究者は、その代替案として、ハイブリッドアプローチ[60]や混合型アプローチ[105]を示しており、議論は収束をみない。

そこで今後の研究では、構造的アプローチから文脈的アプローチへの切り替えに関してさらに考察していく必要があるだろう。探索と活用との間のトレードオフの関係性に対処するためのバランスアプローチにはそれぞれの限界があり、バランスアプローチを組織が

持つコンテキストを無視して普遍的に適用可能なものとして扱う一般化はできない[2]。つまり、先行研究の議論から、構造的アプローチから文脈的アプローチへの切り替えが可能な場合もあれば、そのような切り替えができず、その他の方策を採る必要がある場合もあるだろう。構造的アプローチから文脈的アプローチへの切り替えを一切否定するのではなく、構造的アプローチから文脈的アプローチへの切り替えが可能な場合と、そうではない場合との間の分水嶺を明示化していくことが必要である。

構造的分離によって、活用ユニットとは切り離された探索ユニットであっても、全く活用ユニットとは別の組織特性を持つわけではない。なぜなら、新たに分離される探索ユニットには、それまで組織が蓄積してきた知識が活用されており[106]、そのため、探索ユニットの活動は、その分離元である組織の行動原理の枠組みの内側に留まるといわれている[60][59]。すなわち、探索ユニットと活用ユニットが多くを共有していればしているほど、統合の可能性は高くなるはずである。例えば、経営資源の類似性や共有可能性が高い場合、つまり、保有する技術の汎用性が高い、実験設備・生産設備の共有可能性が高い、他組織とのつながりの利用可能性が高い、技術者の専門性の応用可能性が高いなどの場合には、ユニット間を統合できる可能性が高いと考えられる。

また、上級管理チームとフロントラインとの相互理解が進んでいけば、構造的アプローチにおけるトップダウンの意思決定プロセスから、文脈的アプローチにおけるボトムアップの意思決定プロセスへと変化も許容できる可能性がある。加えて、フロントラインにおいて、スペシャリストからジェネラリストへの切り替えが柔軟に行えるのであれば、ユニット統合は可能になるだろう。このように探索ユニットの柔軟性が高ければ、構造的アプローチから文脈的アプローチへの切り替えが可能になるはずで、それが可能になる条件と、バランスアプローチの切り替えの分水嶺について議論を深めたい。

## 6.2. バランスアプローチ間の切り替えの条件とプロセス

また、バランスアプローチの切り替えの条件やそのプロセスは、これまで議論の俎上に上っていない。先行研究において、探索ユニットを主たる事業主体から分離する構造的アプローチは、ラディカルなイノベーションに対応することが明らかにされ[60][62][59][44][63]、その一方、文脈的アプローチは、変化は小さいが、数多くの変化を伴うような外部環境に適しているといわれる[60][61][59]。

組織は、直面する変化の新規性の程度、あるいは自らが起こそうとしている変化の新規性の程度によって、構造的アプローチを選択するのか、あるいは文脈的アプローチを選択するのか、決定することになる。ただし、その後、その変化は既知へと変遷していくため、組織が行う探索と活用の割合は変化していくことになる。つまり、変化の新規性は低下していくため、探索の割合は低下していき、一方活用の割合は上昇していくと考えられる。そのため、構造的アプローチを採用した組織は、その後の変化に対応して、そのバランスアプローチを変化させていく必要がある。上述の通り、バランスアプローチの変更先は、2つが考えられており、それは、文脈的アプローチか、あるいは構造的アプローチと文脈的アプローチを組

み合わせたハイブリッドアプローチ[60]や混合型アプローチ[105]である。

では、こうした構造的アプローチからそれ以外へのアプローチへの切り替えは、どのような条件が揃うと生じるのであろうか。組織が採るバランスアプローチの選定基準について現在研究が進んでいる[44][2]が、動的な視点での知見はまだ蓄積されていないため、バランスアプローチを選択後の対応については、不明な点が多い。

また、バランスアプローチの切り替えがどのようなプロセスで進んでいくのかは、これまでほとんど議論の対象となつてこなかった。例えば、Jansen et al., [104]は、組織が時間の経過とともに技術が成熟し、構造的アプローチから文脈的アプローチへ移行していくことを示したが、批判も多い。また、構造的アプローチと文脈的アプローチとを組み合わせたバランスアプローチを提示した Ossenbrink et al., [60]や Foss & Kirkegaard[105]は、大手電力会社4社や補聴器メーカー1社を対象とした事例分析であった。そのため、これらの研究のみでは十分とは言えず、したがって、今後もこの領域における研究を積み重ねていく必要があるだろう。

### 6.3. バランスアプローチの切り替えの反復可能性とそのマネジメント

さらに、バランスアプローチの切り替えの反復可能性についても研究が必要だろう。バランスアプローチに対して、動的な視点での研究が行われ始めており、そこでは、文脈的アプローチから構造的アプローチへの切り替え、また構造的アプローチから文脈的アプローチへの切り替え、あるいは構造的アプローチと文脈的アプローチを組み合わせたアプローチへの変化について研究が行われている。

そして、このようなバランスアプローチの変化は1回のみではないはずである。すなわち、より長期間の分析視野で組織が行う探索と活用を捉えれば、そのバランスアプローチは変化し続けている可能性がある。市場環境や技術環境など、組織を取り囲む環境は常に変動しており、そのため、常に組織は変化への対応を求められる。また、組織内部でも、経営資源の形成・蓄積は継続的に行われている。したがって、上述の通り、外部環境が大きく変動する際、あるいは組織自らが変化を起こそうとする際には、探索と活用に対する資源の割り当ては変化していかなければならず、それに対応するアプローチも移り変わっていくだろう。

ラディカルイノベーションに対応するためには、構造的アプローチを採る必要があり[60][59][44]、また Raisch & Tushman[42]が指摘したように、分離された探索ユニットは、製品が上市されるタイミング前後で主たる組織事業に再統合される必要がある[42][86][84]。この一連のプロセスでは、組織が事業活動を行っていれば、バランスアプローチが変化し、反復されることが考えられる。

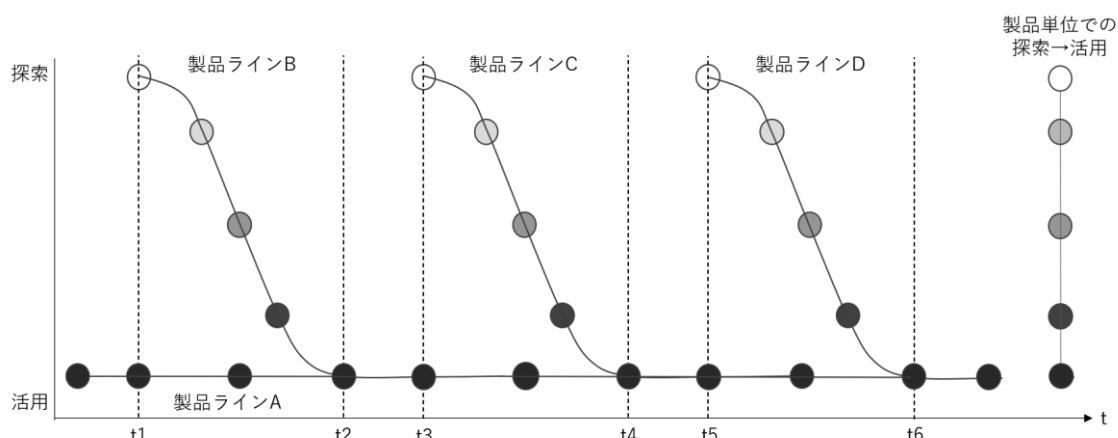
ここでは、構造的アプローチから文脈的アプローチへの切り替えが反復される可能性について、インクリメンタルな製品を開発しながら、ラディカルな製品を繰り返し製品開発している企業を考えてみよう。

図表3の通り、t1時点では、活用活動によってインクリメンタルな製品ラインAを開発

しながら、探索によってラディカルな製品ラインBの開発を行っている。その場合、組織は急進的な変化に対応するため、構造的アプローチが採用すると考えられる。その後、時間の経過と共に、探索ユニットにおける探索活動の頻度が低下していくと、バランスアプローチに変化が生じる。活用の割合が高まることから、t1からt2の間のある時点で、構造的アプローチから文脈的アプローチ、あるいはハイブリッド・混合型アプローチへの切り替えが生じると考えられる。文脈的アプローチへ切り替えれば、組織は一つに統合され、その組織内で探索と活用が行われる。

そして、t3時点になると、新たな製品ラインCの開発のために、組織的な分離が生じ、構造的アプローチへと移行する。探索ユニットではラディカルな製品開発が行われ、一方の活用ユニットでは、既存製品ラインナップの拡充が進む。その後、探索活動の頻度が低下していくことで、t3からt4の間のある時点で、バランスアプローチには変化が生じるだろう。その後も同様に、t5時点で新しい製品ラインDの開発が開始されれば、構造的アプローチへとバランスアプローチは変更され、その後、t5からt6の間のある時点から再度バランスアプローチは変わる。

図表3 バランスアプローチの反復可能性



出所：筆者作成

このようにバランスアプローチは変化を繰り返すと考えられる。そして、バランスアプローチを反復的に切り替えられる組織には、その切り替えの反復性に対応した能力・プロセスを備えていると考えられ、そのマネジメントは重要な研究対象となり得る。具体的には、組織全体や各ユニットの相互理解や、それを形成・維持するためのマネジメント、上級管理チームとフロントラインとの意思決定プロセスなど、バランスアプローチの反復可能性にかかる要素が想定され、それらがどのようなプロセスのもとで、バランスアプローチは変化・反復していくのか、明らかにする必要があるだろう。

## 参考文献

- [1] March JG. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science* [Internet]. 1991;2(1):71-87.
- [2] Lavie D, Stettner U, Tushman ML. Exploration and exploitation within and across organizations. *Academy of Management Annals*. 2010;4(1):109-55.
- [3] Gupta AK, Smith KG, Shalley CE. The Interplay Between Exploration and Exploitation. *Academy of Management Journal* [Internet]. 2006;49(4):693-706.
- [4] Ebben JJ, Johnson AC. Efficiency, flexibility, or both? Evidence linking strategy to performance in small firms. *Strategic Management Journal*. 2005;26(13):1249-59.
- [5] Baum JAC, Li SX, Usher JM. Making the Next Move: How Experiential and Vicarious Learning Shape the Locations of Chains' Acquisitions. *Administrative Science Quarterly* [Internet]. 2000;45(4):766-801.
- [6] Katila R, Ahuja G. Something Old, Something New: A Longitudinal Study of Search Behavior and New Product Introduction. *Academy of Management Journal* [Internet]. 2002;45(6):1183-94.
- [7] Beckman CM, Haunschild PR, Phillips DJ. Friends or Strangers? Firm-Specific Uncertainty, Market Uncertainty, and Network Partner Selection. *Organization Science* [Internet]. 2004;15(3):259-75.
- [8] Rothaermel FT. Incumbent's advantage through exploiting complementary assets via interfirm cooperation. *Strategic Management Journal*. 2001;22(6-7):687-99.
- [9] Koza MP, Lewin AY. The Co-Evolution of Strategic Alliances. *Organization Science* [Internet]. 1998;9(3):255-64.
- [10] He ZL, Wong PK. Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*. 2004;15(4):481-95.
- [11] van Assen MF. Empowering leadership and contextual ambidexterity - The mediating role of committed leadership for continuous improvement. *European Management Journal* [Internet]. 2020;38(3):435-49.
- [12] Zimmermann A, Raisch S, Cardinal LB. Managing Persistent Tensions on the Frontline: A Configurational Perspective on Ambidexterity. *Journal of Management Studies*. 2018;55(5):739-69.
- [13] Mom TJM, Van Den Bosch FAJ, Volberda HW. Investigating Managers' Exploration and Exploitation Activities: The Influence of Top-Down, Bottom-Up, and Horizontal Knowledge Inflows. *Journal of Management Studies* [Internet]. 2007;44(6):910-31.
- [14] Audia PG, Goncalo JA. Past success and creativity over time: A study of inventors

- in the hard disk drive industry. *Management Science*. 2007;53(1):1-15.
- [15] Turner N, Swart J, Maylor H, Antonacopoulou E. Making it happen: How managerial actions enable project-based ambidexterity. *Management Learning*. 2016;47(2):199-222.
- [16] Pellegrinelli S, Murray-Webster R, Turner N. Facilitating organizational ambidexterity through the complementary use of projects and programs. *International Journal of Project Management* [Internet]. 2015;33(1):153-64.
- [17] Aubry M, Lièvre P. Ambidexterity as a Competence of Project Leaders: A Case Study from Two Polar Expeditions. *Project Management Journal* [Internet]. 2010;41(3):32-44.
- [18] McGrath RG. Exploratory Learning, Innovative Capacity, and Managerial Oversight. *Academy of Management Journal* [Internet]. 2001;44(1):118-31.
- [19] Hald KS, Nordio C. Ambidexterity in collaborative new product development processes. *Business Process Management Journal*. 2020;27(3):987-1008.
- [20] Heracleous L, Papachroni A, Andriopoulos C, Gotsi M. Structural ambidexterity and competency traps: Insights from Xerox PARC. *Technological Forecasting and Social Change* [Internet]. 2017;117:327-38.
- [21] Wang CL, Rafiq M. Ambidextrous organizational culture, contextual ambidexterity and new product innovation: A comparative study of UK and Chinese high-tech firms. *British Journal of Management*. 2014;25(1):58-76.
- [22] Danneels E. The process of technological competence leveraging. *Strategic Management Journal* [Internet]. 2007;28(5):511-33.
- [23] Griffith DA, Dean T, Yalcinkaya G. Building and leveraging competence exploitation and exploration for firm new product success. *Industrial Marketing Management* [Internet]. 2021;97:233-44.
- [24] Wassmer U, Li S, Madhok A. Resource ambidexterity through alliance portfolios and firm performance. *Strategic Management Journal* [Internet]. 2017;38(2):384-94.
- [25] Stettner U, Lavie D. Ambidexterity under scrutiny: Exploration and exploitation via internal organization, alliances, and acquisitions. *Strategic Management Journal* [Internet]. 2014;35(13):1903-29.
- [26] Wadhwa A, Kotha S. Knowledge Creation Through External Venturing: Evidence from the Telecommunications Equipment Manufacturing Industry. *Academy of Management Journal* [Internet]. 2006;49(4):819-35.
- [27] Gilsing V, Nooteboom B. Exploration and exploitation in innovation systems: The case of pharmaceutical biotechnology. *Research Policy*. 2006;35(1):1-23.



- [28] Li Y, Vanhaverbeke W, Schoenmakers W. Exploration and exploitation in innovation: Reframing the interpretation. *Creativity and Innovation Management*. 2008;17(2):107-26.
- [29] Cohen WM, Levinthal DA. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*. 1990;35(1):128-52.
- [30] Benner MJ, Tushman ML. Process management and technological innovation: A longitudinal study of the photography and paint industries. *Administrative Science Quarterly*. 2002;47(4):676-706.
- [31] Guisado-González M, González-Blanco J, Coca-Pérez JL. Analyzing the relationship between exploration, exploitation and organizational innovation. *Journal of Knowledge Management [Internet]*. 2017;21(5):1142-62.
- [32] O' Reilly CA, Tushman ML. Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit. *California Management Review*. 2011;53(4):5-22.
- [33] Hannan MT, Freeman J. Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review [Internet]*. 1984;49(2):149.
- [34] Leonard-Barton D. *Wellspring of knowledge*. Harvard Business School Press, Boston, MA. 1995.
- [35] Leonard-Barton D. Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal [Internet]*. 1992;13(S1):111-25.
- [36] Sørensen JB, Stuart TE. Aging, Obsolescence, and Organizational Innovation. *Administrative Science Quarterly [Internet]*. 2000;45(1):81-112.
- [37] Dougherty D. A practice-centered model of organizational renewal through product innovation. *Strategic Management Journal [Internet]*. 1992;13(S1):77-92.
- [38] Ancona DG, Goodman PS, Lawrence BS, Tushman ML. Time: A New Research Lens. *Academy of Management Review [Internet]*. 2001;26(4):645-63.
- [39] Feinberg SE, Gupta AK. Knowledge spillovers and the assignment of R&D responsibilities to foreign subsidiaries. *Strategic Management Journal*. 2004;25(8-9):823-45.
- [40] Raisch S, Zimmermann A. Pathways to Ambidexterity: A Process Perspective on the Exploration-Exploitation Paradox. In: Smith WK, Lewis MW, Jarzabkowski P, Langley A, editors. *The Oxford Handbook of Organizational Paradox [Internet]*. Oxford, UK: Oxford University Press; 2017. p. 315-32.
- [41] Zimmermann A, Raisch S, Birkinshaw J. How is ambidexterity initiated? The emergent charter definition process. *Organization Science*. 2015;26(4):1119-39.
- [42] Raisch S, Tushman ML. Growing new corporate businesses: From initiation to

- graduation. *Organization Science*. 2016;27(5):1237-57.
- [43] O' Reilly CA, Tushman ML. *Lead and disrupt: how to solve the innovator's dilemma*. Stanford Business Books; 2016. 280 p.
- [44] O' Reilly CA, Tushman ML. Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. *Academy of Management Perspectives* [Internet]. 2013;27(4):324-38.
- [45] Tushman ML, Smith WK, Wood RC, Westerman G, O' Reilly CA. Organizational designs and innovation streams. *Industrial and Corporate Change*. 2010;19(5):1331-66.
- [46] Cao Q, Gedajlovic E, Zhang H. Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*. 2009;20(4):781-96.
- [47] Jansen JJP, Tempelaar MP, van den Bosch FAJ, Volberda HW. Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. *Organization Science*. 2009;20(4):797-811.
- [48] Jansen JJP, Van den Bosch FAJ, Volberda HW. Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Ambidexterity: The Impact of Environmental and Organizational Antecedents. *Schmalenbach Business Review* [Internet]. 2005;57(4):351-63.
- [49] O' Reilly CA, Tushman ML. The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*. 2004;82(4):74-81.
- [50] Tushman ML, O' Reilly CA. Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review* [Internet]. 1996;38(4):8-29.
- [51] Tushman ML, Rosenkopf L. Executive succession, strategic reorientation and performance growth: A longitudinal study in the U.S. cement industry. *Management Science*. 1996;42(7):939-53.
- [52] O' Reilly CA, Tushman ML. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior* [Internet]. 2008;28:185-206.
- [53] Gilbert CG. Change in the presence of residual fit: Can competing frames coexist? *Organization Science*. 2006;17(1):150-67.
- [54] Gilbert CG. Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity. *Academy of Management Journal*. 2005;48(5):741-63.
- [55] Benner MJ, Tushman ML. Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma. *The Academy of Management Review* [Internet]. 2003;28(2):238-56.
- [56] Boumgarden P, Nickerson J, Zenger TR. Sailing into the wind: Exploring the relationships among ambidexterity, vacillation, and organizational performance. *Strategic Management Journal* [Internet]. 2012;33(6):587-610.
- [57] Simsek Z, Heavey C, Veiga JF, Souder D. A typology for aligning organizational

- ambidexterity' s conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of Management Studies*. 2009;46(5):864-94.
- [58] van der Borgh M, de Jong A, Nijssen EJ. Alternative Mechanisms Guiding Salespersons' Ambidextrous Product Selling. *British Journal of Management* [Internet]. 2017;28(2):331-53.
- [59] Birkinshaw J, Zimmermann A, Raisch S. How do firms adapt to discontinuous change? Bridging the dynamic capabilities and ambidexterity perspectives. *California Management Review*. 2016;58(4):36-58.
- [60] Ossenbrink J, Hoppmann J, Hoffmann VH. Hybrid ambidexterity: How the environment shapes incumbents' use of structural and contextual approaches. *Organization Science*. 2019;30(6):1319-48.
- [61] Uotila J. Exploratory and Exploitative Adaptation in Turbulent and Complex Landscapes. *European Management Review* [Internet]. 2018;15(4):505-19.
- [62] Chen Y. Dynamic ambidexterity: How innovators manage exploration and exploitation. *Business Horizons* [Internet]. 2017;60(3):385-94.
- [63] Kauppila OP. Creating ambidexterity by integrating and balancing structurally separate interorganizational partnerships. *Strategic Organization*. 2010;8(4):283-312.
- [64] García-Granero A, Fernández-Mesa A, Jansen JJP, Vega-Jurado J. Top management team diversity and ambidexterity: The contingent role of shared responsibility and CEO cognitive trust. *Long Range Planning*. 2018;51(6):881-93.
- [65] Andriopoulos C, Lewis MW. Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*. 2009;20(4):696-717.
- [66] Burgers JH, Jansen JJP, Van den Bosch FAJ, Volberda HW. Structural differentiation and corporate venturing: The moderating role of formal and informal integration mechanisms. *Journal of Business Venturing* [Internet]. 2009;24(3):206-20.
- [67] Lubatkin MH, Simsek Z, Ling Y, Veiga JF. Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*. 2006;32(5):646-72.
- [68] Westerman G, Warren McFarlan F, Iansiti M. Organization design and effectiveness over the innovation life cycle. *Organization Science*. 2006;17(2):230-8.
- [69] Smith WK, Tushman ML. Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*. 2005;16(5):522-36.
- [70] Volberda HW, Baden-Fuller C, van den Bosch FAJ. Mastering Strategic Renewal.

- Long Range Planning [Internet]. 2001;34(2):159-78.
- [71] Burgelman RA, Grove AS. Let chaos reign, then rein in chaos—repeatedly: managing strategic dynamics for corporate longevity. *Strategic Management Journal* [Internet]. 2007;28(10):965-79.
- [72] Fourné SPL, Rosenbusch N, Heyden MLM, Jansen JJP. Structural and contextual approaches to ambidexterity: A meta-analysis of organizational and environmental contingencies. *European Management Journal*. 2019;37(5):564-76.
- [73] Mom TJM, van den Bosch FAJ, Volberda HW. Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms. *Organization Science*. 2009;20(4):812-28.
- [74] Tempelaar MP. Organizing for Ambidexterity [Internet]. 2010.
- [75] Gibson CB, Birkinshaw J. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*. 2004;47(2):209-26.
- [76] Simsek Z. Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*. 2009;46(4):597-624.
- [77] Birkinshaw J, Gibson C. Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*. 2004;45(4):47-55.
- [78] Birkinshaw J, Gupta K. Clarifying the Distinctive Contribution of Ambidexterity to the Field of Organization Studies. *Academy of Management Perspectives* [Internet]. 2013;27(4):287-98.
- [79] Carmeli A, Halevi MY. How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity. *Leadership Quarterly* [Internet]. 2009;20(2):207-18.
- [80] Ghoshal S, Bartlett CA. *The individualized corporation: a fundamentally new approach to management*. Harper Business; 1997. 372 p.
- [81] Ghoshal S, Bartlett CA. Linking Organizational Context and Managerial Action: The Dimensions of Quality of Management Author ( s ): Sumantra Ghoshal and Christopher A . Bartlett Source: *Strategic Management Journal* , Vol . 15 , Special Issue : Strategy: Search for New Publish. *Strategic Management Journal*. 1994;15(Special Issue: Strategy: Search for New Paradisms):91-112.
- [82] Tempelaar MP, Rosenkranz NA. Switching Hats: The Effect of Role Transition on Individual Ambidexterity. *Journal of Management*. 2019;45(4):1517-39.
- [83] Kauppila OP, Tempelaar MP. The Social-Cognitive Underpinnings of Employees' Ambidextrous Behaviour and the Supportive Role of Group Managers' Leadership. *Journal of Management Studies* [Internet]. 2016;53(6):1019-44.
- [84] Raisch S, Birkinshaw J. Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and

- moderators. *Journal of Management*. 2008;34(3):375-409.
- [85] Adler PS, Goldoftas B, Levine DI. Flexibility Versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System. *Organization Science*. 1999;10(1):43-68.
- [86] House CH, Price RL. *The HP Phenomenon* [Internet]. Stanford, CA: Stanford University Press; 2009. 656 p.
- [87] Agostini L, Nosella A, Filippini R. Towards an Integrated View of the Ambidextrous Organization: A Second-Order Factor Model. *Creativity and Innovation Management*. 2016;25(1):129-41.
- [88] Junni P, Sarala RM, Taras V, Tarba SY. Organizational Ambidexterity and Performance: A Meta-Analysis. *Academy of Management Perspectives* [Internet]. 2013;27(4):299-312.
- [89] Patel PC, Messersmith JG, Lepak DP. Walking the Tightrope: An Assessment of the Relationship between High-Performance Work Systems and Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal* [Internet]. 2013;56(5):1420-42.
- [90] Zaidi FMA, Othman SN. Organisational Ambidexterity and NPD Performance A Conceptual Framework. *International Review of Management and Business Research*. 2014;3(3):1334-44.
- [91] Fiset J, Dostaler I. Combining old and new tricks: ambidexterity in aerospace design and integration teams. *Team Performance Management* [Internet]. 2013;19(7/8):314-30.
- [92] Brunner DJ, Staats BR, Tushman ML, Upton DM. Wellsprings of Creation: How Perturbation Sustains Exploration in Mature Organizations. *Harvard Business School Organizational Behavior Unit Working Paper* [Internet]. 2010;No. 09-011:1-35.
- [93] Jansen JJP, Van Den Bosch FAJ, Volberda HW. Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*. 2006;52(11):1661-74.
- [94] Sidhu JS, Volberda HW, Commandeur HR. Exploring exploration orientation and its determinants: Some empirical evidence. *Journal of Management Studies*. 2004;41(6):913-32.
- [95] Holmqvist M. Experiential Learning Processes of Exploitation and Exploration Within and Between Organizations: An Empirical Study of Product Development. *Organization Science*. 2004;15(1):70-81.
- [96] Tripsas M. Technology, identity, and inertia through the lens of “The Digital Photography Company.” *Organization Science*. 2009;20(2):441-60.

- [97] Mom TJM, Fourné SPL, Jansen JJP. Managers' Work Experience, Ambidexterity, and Performance: The Contingency Role of the Work Context. *Human Resource Management* [Internet]. 2015;54(S1):s133-53.
- [98] Raisch S, Birkinshaw J, Probst G, Tushman ML. Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*. 2009;20(4):685-95.
- [99] Tripsas M, Gavetti G. Capabilities, Cognition, and Inertia: Evidence From Digital Imaging. *Strategic Management Journal* [Internet]. 2000;21(10/11):1147-61.
- [100] Burgers JH, Covin JG. The contingent effects of differentiation and integration on corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal* [Internet]. 2016;37(3):521-40.
- [101] Martin A, Keller A, Fortwengel J. Introducing conflict as the microfoundation of organizational ambidexterity. *Strategic Organization*. 2019;17(1):38-61.
- [102] Hess AM, Rothaermel FT. When are assets complementary? star scientists, strategic alliances, and innovation in the pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal* [Internet]. 2011;32(8):895-909.
- [103] Miron E, Erez M, Naveh E. Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other? *Journal of Organizational Behavior*. 2004;25(2):175-99.
- [104] Jansen JJP, Andriopoulos C, Tushman ML. *Organizing for ambidexterity: Founding, developing and revitalizing dynamic capabilities over time*. Rotterdam; 2013.
- [105] Foss NJ, Kirkegaard MF. Blended ambidexterity: The copresence of modes of ambidexterity in William Demant Holding. *Long Range Planning* [Internet]. 2020;53(6):102049.
- [106] Kim T, Rhee M. Exploration and exploitation: Internal variety and environmental dynamism. *Strategic Organization*. 2009;7(1):11-41.
- [107] Duncan R. The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In: Killman RH, Pondy LR, Slevin D, editors. *The management of organization*. New York: North Holland; 1976. p. 167-88.
- [108] Lawrence PR, Lorsch JW. Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly* [Internet]. 1967;12(1):1-47.