

令和 5 年 5 月 4 日現在

機関番号：16201

研究種目：若手研究

研究期間：2018～2022

課題番号：18K12864

研究課題名（和文）「両利き経営」を実践するマネジャーの特性に関する研究

研究課題名（英文）Antecedents of ambidextrous manager

研究代表者

塩谷 剛（Go, Shionoya）

香川大学・経済学部・准教授

研究者番号：80711100

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 1,700,000円

研究成果の概要（和文）：本研究では探索と活用を両立する両利きの経営を実践する経営者（マネジャー）の特性を明らかにすることを目的とし、研究開発を志向する中小企業の経営者、大企業の中ドルマネジャー等を対象とした実証分析を実施した。分析の結果、経営者（マネジャー）が保有する社会関係資本や自己効力感が彼らの両利き性を構成する探索活動を促進することが明らかとなった。加えて、両利きの経営の文献整理を行い、1970年代から現在に至るまでの両利きの経営研究の歴史、両利きの概念の類型、両利きの経営の測定方法やその問題点、今後の研究の展望についてまとめられたレビュー論文を出版した。

研究成果の学術的意義や社会的意義

先行研究では、意思決定権限、部門横断的な組織経験、組織内での人的つながり、勤続年数等が個人の両利き性に影響を与えることが示されている。しかしながら、心理的資本、社会関係資本といったマネジャーが持つ資本が彼らの両利き性に与える影響については十分に検証されてこなかった。これに対して、本研究は経営者（マネジャー）が保有する社会関係資本や自己効力感が彼らの両利き性を構成する探索活動を促進することを明らかにしており、一定の貢献があると考えられる。

研究成果の概要（英文）：This study sought to find how and when managers can be ambidextrous from the perspectives of managers capital. Specifically, we tested the effects of social capital and self-efficacy on managers ambidexterity. Our analysis showed the effects of social capital and self-efficacy had a significantly positive effect on managers' exploration that is part of ambidexterity.

研究分野：経営学

キーワード：探索 活用 両利きの経営 両利きの経営者（マネジャー）

## 様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19 (共通)

### 1. 研究開始当初の背景

既存の知から離れて新しい知を探索「探索」と既存の知を深く活用する「活用」をバランスよく行う「両利き経営」が企業パフォーマンスに与える影響や「探索」や「活用」に関する活動を促進、阻害する要因についての研究が蓄積されてきた。従来、「両利き経営」という概念は戦略・組織レベルにおいて応用されてきた。しかし、近年では個人レベルの両利きも注目されている。先行研究では、両利きの組織には、異なる戦略、組織構造等を並行稼働できるリーダーシップが必要であると指摘されている。実証分析も蓄積され始めており、意思決定権の移譲、クロスファンクショナルな組織経験、組織内の人的な繋がり、在職年数がマネジャーの両利き性を高めることが明らかにされている。しかしながら、研究対象は組織内におけるマネジャーの特性が中心である。外部環境要因が組織や個人の両利き度に与える影響に関しては、一定の研究が蓄積されているが、マネジャー自身の組織外における特性が両利き性にどのような影響を与えるのか明らかにした研究は限定的である。

### 2. 研究の目的

本研究では、外部組織との人的な繋がりなどマネジャーの組織外における特性がどのような条件のもとでマネジャーの両利き性、探索、活用を促進させるのか明らかにしていくことを目的としている。

### 3. 研究の方法

まず、両利きマネジャーに関する文献のレビューを行うことで、近年の理論的研究、実証研究の整理を行う。次に、戦略的基盤技術高度化支援事業(サポイン事業)に採択されている中小企業の経営者や大企業に所属するミドル・マネジャーを対象とした質問票調査データを用いた帰帰分析を行い、両利き性の先行要因について検証する。

### 4. 研究成果

先行研究を検討する中で、経営者(マネジャー)の資本が両利き性に与える影響を明らかにすることを本研究の目的として設定しなおした。具体的には、マネジャーの持つ社会関係資本、自己効力感が彼らの両利き性に与える影響に着目した。なお、社会関係資本は、社外のつながりなど組織外の特性も含む概念である。また、研究期間中に組織学会による「組織調査2020」や「組織論レビュー」等の企画に参加する機会に恵まれ、本研究の成果の一部はこれらの企画を通じた研究活動を基にしている。本研究活動における成果は以下のとおりである。

#### (1) 農業経営法人経営者の探索と活用がパフォーマンスに与える影響

本研究では、農業経営法人経営者231名を対象とし、企業パフォーマンスに対する経営者の探索2変数(新商品開発及び新市場開拓)と活用の交互作用について検討した。

分析の結果より、活用は企業パフォーマンスに正の影響を与えることが示された。農業は農地という人為的環境制御ができない自然環境のもとでの生産活動であるため活用に関する活動においても常に不確実性が伴う。したがって、自然環境の変化を察知し、農産物の品質向上や効率性の改善といった活用を高い水準で実践していくことが企業パフォーマンスを向上させるために必須であると考えられる。

探索姿勢2変数の企業パフォーマンスに対する直接的な影響は確認されなかった。しかしながら、新市場開拓の水準が高い場合、活用姿勢が企業パフォーマンスに与える正の影響が増幅されることが示された。このような結果が得られた背景として経営の柔軟性があげられる。農業経営者は、直接経営に関与しており、新規顧客を開拓後、短期間のうちに彼らとの関係性を深め、企業パフォーマンスを向上させているのではないかと考えられる。一方、新商品開発の水準が高くなると活用の効果を消失させることが示された。新商品開発には、様々な負担を伴う。例えば、食品加工においては、商品の試作だけでなく、生産方法や衛生管理体制も確立する必要がある。これらの業務は、経営者の負担を増大させ、活用の効果を消失させているのかもしれない。企業パフォーマンスを向上させるためには、経営者は両利きであることが望ましいが、それは探索の内容に左右されることが示された。

本研究では、知識源の多様性と異業種経験が探索・活用にもたらす影響についても検討した。知識源の多様化は、農業経営者の選択肢、知識の組み合わせを増大させるが、分析の結果、その効果は活用に限定されていることが示された。また、異業種経験は探索には影響を与えず、活用に対して負の影響を与えることが示された。

#### (2) ミドル・マネジャーの資本が探索活動に与える影響

本研究では、組織調査2020で得られたマルチレベルデータ(35社680名)を用いて、マネジャーの社会関係資本、自己効力感が彼らの探索活動に及ぼす影響を検証する。さらに、マネジャーの探索活動に対する自己効力感と外部適応と柔軟性や自由裁量の特徴とした組織文化であるア

ドホクラシーの相互作用効果についても検討する。分析の結果、社会関係資本が豊富なマネジャーほど積極的に探索活動を行うことが示された。マネジャーは自身の社内外のネットワークや信頼を活用することにより、資源や協力を獲得し、探索活動を実施していると考えられる。したがって、企業は社内外のつながりを広げるためのプロジェクトの実施や出向・副業などの機会を提供することも必要かもしれない。

次に、高い自己効力感を持つマネジャーは積極的に探索活動を行うことが示された。自己効力感の高いマネジャーは、過去にもあるタスクを遂行できた経験を持ち、自身と似たような能力を持つ同僚の成功を目にしている可能性が高く、これらの経験が彼らの探索活動を促進しているのかもしれない。したがって、企業は、探索活動に積極的なマネジャーを育成するためには彼らの自己効力感が高まる経験を提供する必要があると考えられる。

最後に、アドホクラシーは自己効力感が探索活動に与える影響を増幅させることが示された。変革や創造を重んじる組織では、マネジャー自身のみならず周囲の同僚も探索活動を行う機会があり、自己効力感の高いマネジャーは周囲の影響を受けて、より一層、探索活動に従事できたのではないかと考えられる。

### (3) 経営者の資本が探索活動に与える影響

本研究では、戦略的基盤技術高度化支援事業（サポイン事業）に採択されている中小企業の経営者 223 名を対象としたデータ分析の結果、社会関係資本と自己効力感が両利き性を構成する探索活動を促進することが示された。この結果より、(2)と同様に、探索活動に従事する経営者を育成するためには、彼らの社会関係資本や自己効力感が高まる機会を提供する必要があると考えられる。

### (4) 「両利きの経営」研究の文献レビュー

本研究では、「両利きの経営」について、その流行状況からコンセプト誕生の歴史、近年の研究蓄積から判明した4つの両利き経営の手法まで、順次レビューをおこなった。文献レビュー方法は次の通りである。まず、Web of Scienceの「Business」および「Management」分野において「ambidextrous（ヒット数：621件）」および「ambidexterity（ヒット数：1707件）」の2単語を用いて論文検索をおこない、引用数の多いものから順にレビューをおこなった。また、日本語文献については、CiNiiにおいて「両利きの経営（ヒット数：28件）」および「両利き経営（ヒット数：11件）」という2単語を用いて同様の論文検索をおこなった。『組織科学』誌については、別途「両利き」で検索した（ヒット数：4件）。レビュー作業においては、引用関係から必要な書籍・論文等について適宜レビューに加えていった。

レビューを実施していく中で、両利きの経営を、組織内の個人レベルの両利き、組織構造レベルの両利き、組織全体レベルの両利き、組織ネットワークレベルの両利き、という4つのタイプに分類した。これら4つの両利き経営は、それぞれが相互に補完する視点を提示しえた。しかしながら、現段階では、こうしたマルチレベルな視点での既存研究は少ない。その理由として、マルチレベル分析の前提条件として、両利き経営の測定という問題がまだ解決されていない可能性があった。そこで本研究では、既存研究レビューから一歩踏み込んで、マルチレベル分析を可能にするような両利き経営の測定方法についても議論した。このように、両利き経営分野では、現在も両利き経営の定義と測定の明確化の試みが進められている最中である。そして、これらの研究蓄積を利用しつつ、今後、実際にマルチレベル分析に基づいた研究が可能となれば、両利き経営分野に新たな知見を加えることができると考えられる。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計2件（うち査読付論文 1件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 2件）

1. 著者名 塩谷 剛	4. 巻 54(1)
2. 論文標題 経営者による探索と活用が企業パフォーマンスへ及ぼす影響 -農業法人における実証分析-	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 組織科学	6. 最初と最後の頁 46-59
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.11207/soshikikagaku.54.1_46	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 塩谷剛	4. 巻 70(4-5)
2. 論文標題 農業経営者における「探索」「活用」尺度の開発	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 同志社商学	6. 最初と最後の頁 597-605
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.14988/pa.2018.0000000384	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

〔学会発表〕 計4件（うち招待講演 0件/うち国際学会 0件）

1. 発表者名 塩谷剛、岩尾俊兵
2. 発表標題 マクロ現象としての「両利きの経営」とマルチレベル分析の可能性
3. 学会等名 2022年度組織学会年次大会
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 中川功一ほか9名
2. 発表標題 In search of Excellence in Japanese companies: Preliminary analysis of large scale survey
3. 学会等名 81st Annual Meeting of the Academy of Management
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 塩谷剛
2. 発表標題 自己効力感と組織文化がマネジャーの探索活動に与える影響
3. 学会等名 組織学会 企画・定例委員会 組織調査2020シンポジウム
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 塩谷剛
2. 発表標題 マネジャーの資本が探索活動に与える影響 - 組織調査2020データによるマルチレベル分析 -
3. 学会等名 2023年度組織学会研究発表大会
4. 発表年 2023年

〔図書〕 計2件

1. 著者名 岩尾俊兵・塩谷剛	4. 発行年 2022年
2. 出版社 白桃書房	5. 総ページ数 260
3. 書名 組織論レビューIV: マクロ組織と環境のダイナミクス	

1. 著者名 Go Shionoya & Shumpei Iwao(Young Won Park Eds.)	4. 発行年 2022年
2. 出版社 Springer	5. 総ページ数 255
3. 書名 Ambidextrous Global Strategy in the Era of Digital Transformation	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
--	---------------------------	-----------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------