

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 29 年 6 月 1 日現在

機関番号：12701

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2014～2016

課題番号：26380456

研究課題名（和文）「両利き」組織における経営成果の創出プロセスに関する経時分析

研究課題名（英文）Longitudinal survey on the generating process of management performances in ambidextrous organizations

研究代表者

山岡 徹（YAMAOKA, Toru）

横浜国立大学・大学院国際社会科学研究院・教授

研究者番号：80377085

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,500,000円

研究成果の概要（和文）：本研究の主な目的とは、既存の経営資源の深化を追求する「活用型」の組織能力と、新たな経営資源の探索と創造を追求する「探索型」の組織能力に焦点を合わせ、これらの組織能力がいかにして経営成果を創出するのか、中長期的なタイムスパンを前提とした経時分析を行うことである。分析結果として、第一に、活用と探索には自己強化的に組織の慣性力が作用すること、第二に、外部環境変化の状態に関わらず、活用が経営成果を促進する一方で、探索は経営成果と有意な負の相関を示すことが確認された。

研究成果の概要（英文）：Through a longitudinal survey, this research intends to clarify the mechanism of generating process of management performances in ambidextrous organizations. In conclusion, firstly, this research revealed both exploration and exploitation in organizations are promoted by a self-reinforced process. Secondly, regardless of the degree of uncertainty in business environment, management performances are consistently promoted by exploitations and prevented by explorations.

研究分野：経営学

キーワード：両利き組織 探索 活用 ゲームソフト

1. 研究開始当初の背景

流動的な外部環境にさらされている組織が、中長期的に存続するためには、2種類の戦略的な組織能力を構築する必要がある。ひとつは、過去の事業経験を通じて学習され蓄積されてきた既存の経営資源を最大限に有効活用できる組織能力を構築することである。すなわち、既存の戦略目標を追求するにあたって、既存の経営資源の強みを一層強化し、その強みを最大限に有効活用できる組織能力を構築する必要がある。

他方、組織が中長期的に存続を図るためには、新たな経営資源を探索し創造する組織能力を構築することも同時に求められる。とりわけ、流動的で不連続な外部環境に直面する今日の組織にとっては、過去の事業経験を通じて学習され蓄積されてきた経営資源の「強み」が、新たな経営環境に適應する際の制約要因として作用するリスクについても考慮する必要がある。すなわち、既存の経営資源の「強み」が足かせとなって、その「強み」を否定するような新たな経営戦略を展開できないケースがこれにあたる。

この場合、組織が流動的な外部環境に柔軟に適應するためには、既存の「強み」を活用するだけでなく、同時に、新たな経営資源を不断に探索し創造する探索的な組織能力を構築することも、組織の存続にとって重要な意味合いをもつといえる。

しかしながら、ひとつの組織内で上記の2種類の組織能力を同時に高いレベルで統合することは、容易なことではない。仮に、活用的な組織能力の構築を追求するならば、中央集権的な組織マネジメントの下で、組織全体が追求すべき「強み」を明確に定義し、各部門の活動のバラツキを排除して、統一的な戦略目標の実現に向けて、組織内の諸活動を密接に統合する必要がある。

他方、探索的な組織能力の構築を追求するならば、既存の戦略目標の実現には必ずしも直結しない「あそび」に対して継続的に投資することが求められる。新たな経営資源の探索は、既存の経営資源の強化と比べて、短期的な経営成果に直結しない可能性が高い。新たな経営資源を探索し創造するためには、そのような投資の不確実性を許容し、曖昧さや失敗に寛容な組織文化を醸成することで、自律的な部門活動を促すことが必要である。

このように、活用的な組織能力を追求する組織マネジメントと、探索的な組織能力を追求するそれとでは、内容や方向性が大きく異なり、両者をいかに統合するかが組織マネジメントにおける重要課題とされてきた。

そこで近年、活用的な組織能力と探索的な組織能力を同一の組織で同時に実現する組織の理念型として、両利き組織[ambidextrous organization]の概念が提示され、その実現可能性や両利き組織の類型化、経営業績に対する貢献度などについての研究が多く蓄積されつつある。

2. 研究の目的

本研究の主な目的とは、既存の経営資源の強化を追求する「活定型」の組織能力と、新たな経営資源の探索と創造を追求する「探索型」の組織能力に焦点を合わせ、これらの組織能力がいかにして経営成果を創出するのか、中長期的なタイムスパンを前提とした経時分析を行うことである。

具体的な研究目的としては、不連続な外部環境に直面する組織が経営成果を創出するプロセスに着目し、活用的な組織能力と探索的な組織能力との間の相互作用パターンを明らかにすることや、活定型と探索型の組織能力を高いレベルで統合した「両利き」の組織能力を測定するための指標を独自に開発すること、その指標に基づいて、組織の両利き能力が経営成果を創出するプロセスを経時分析し、両利き能力が組織の成果創出に及ぼす影響プロセスを解明することである。

このように本研究の目的は、活用的な組織能力と探索的な組織能力が経営成果にどのような影響を及ぼすのかを経時的に分析することである。組織能力の構築に関する既存の議論では、いずれか片方の組織能力と外部環境との適合性を分析する研究アプローチが支配的であり、双方の組織能力間の相互作用を分析対象として、経営成果の創出プロセスを分析する点に本研究の独創性がある。

また本研究では、両利き組織の業績創出プロセスの解明を目指しているが、両利き組織に関する既存研究では、ある一時点での組織の両利き度合いを測定する研究アプローチが支配的であり、長期の経時分析を通じて、活用と探索の組織能力の相互作用プロセスを分析する研究は例外的である。この点において、10年以上の長期にわたる相互作用プロセスとして、組織の両利き能力を想定する点で本研究は独創的といえる。

3. 研究の方法

(1) 活用および探索の変数定義

March(1991)をはじめ、初期の活用と探索の概念は、組織学習や資源分配論(リソースパースペクティブ)のコンテキストで議論されてきた。それは、組織固有の概念として、過去の知識や資源を活用できるか、新たに知識習得や資源獲得を行うかの議論であった。他方で、戦略的意思決定論やイノベーションの議論においては、活用とは既存商品の漸進的な改善であり、探索は既存市場の延長線上に無い新規商品の開拓を指すことがある。これら製品群の組み合わせは、活用と探索の両立を示すものである。例えば、Fernhaber & Patel(2012)は、知識の活用と探索を製品のラインナップの複雑さと結び付け、組織の知識吸収能力と活用と探索の関係性について言及している。

Jansen(2006)は活用を漸進的イノベーション(Incremental Innovation)、探索を革新

的イノベーション(Radical Innovation)であると定義している。このJansen(2006)の活用と探索の定義がMarch(1991)の活用と探索の定義と異なるのは、単に組織内部の知識や学習のみならず、産業全体における、既存商品や競合商品との連続性を活用、不連続性を探索であることとらえている点である。すなわち、戦略論やイノベーション論では、自組織の内部状態というよりは、競合や産業の概念が中心となり、産業の平均的な製品からの不連続性が探索であると位置づけられる。

組織的な視点とイノベーションの視点の両方から特に探索について論じた先行研究としては、Rosenkopf & Nerkar(2001)がある。Rosenkopf & Nerkar(2001)は、組織内部の探索(Local Search)と組織境界を超えた探索を定義している。さらに技術ドメインでの近場の探索と技術ドメインを超えた探索についても定義し、組織境界と技術ドメインの境界の両方を超えるような探索こそが最もイノベーションにインパクトを与えると結論づけた。

Rosenkopf & Nerkar(2001)の考え方は、組織学習のコンテキストで見た場合の組織境界内外からの知識獲得という論点以外に、技術的視点から見たコンテキストが加味されていることが特徴的であるが、これはJansen(2006)の議論における産業全体からの技術的乖離に他ならない。

これらの先行研究に基づけば、組織内部における学習上のコンテキストと組織外部における技術あるいは知識ドメイン境界という両方の要素が加味されて、個別企業の戦略的な意思決定がなされるはずであり、本研究では、上記2つの項を含んだ活用度と探索度としてVenkatraman, et.al(2007)の活用度、探索度を採用した。

なお、各企業が新たな知識を取得する際に、既存知識との相対距離を操作化するために、本研究では特定産業に内在する複数の市場間における重複度の概念に着目する。本操作化の前提は、多くの企業が多角的に展開している市場間では、相互の知識流用度が高いと推測され、それゆえに市場間での経営資源の活用(共通利用)の程度が高くなるということである。

(2)分析対象

本研究では研究対象として、1992年から2012年にわたる日本の家庭用ゲームソフト産業を分析対象として分析を行った。日本の家庭用ゲーム機市場は、1970年代後半に生まれ、1980年代後半になると、本格的な普及期に入る。具体的には1983年にアーケードゲームと同等の品質のゲームを家庭で楽しめる家庭用ゲーム機が登場した。セガ、アタリ、トミー、バンダイなどが相次いで家庭用ゲーム機を発売したが、とりわけ任天堂のハードウェアが市場を席巻し、発売半年で47万台、翌年には165万台を売り上げるヒット商品と

なり、ファミコンの爆発的普及は社会現象化した。以降20年間にわたり、日本の家庭用ゲーム産業は世界的に見ても最大規模の巨大産業に成長し栄華を極めたが、近年はスマートフォンなどのモバイル情報機器のゲームやネットワークゲームなどに押され、衰退期を迎えつつある。

本研究が特に日本のゲーム産業を取り上げるのは、当該産業が比較閉じた産業であり他産業からの影響を受けにくい点、前述のとおり、衰退期を迎えているため、産業のライフサイクル全体を観測対象にできる点、ゲームソフトメーカーにとって重要な補完品であるハードのプラットフォームをめぐる競争があり、数年ごとにドミナントなプラットフォームが入れ替わっている点、そのプラットフォームの変化に合わせて、プラットフォームに適合する製品ジャンル(ゲームソフトのジャンル)も入れ替わる点がある。

これらの要因のなかでも、本研究においては、特にプラットフォームとジャンルの関係性に着目する。その理由は、ゲームメーカーがゲームタイトルを特定のプラットフォームに提供する際に、そのジャンルとの親和性が大きく影響すると予想されるからである。

実際に、支配的なプラットフォームが変化する時期においては、各ゲームベンダーにとって次にどのプラットフォームに製品を展開するかは重要な意思決定である。たとえば、プレイステーション用に、3次元表示が可能で高精細な画像描画を特徴とするゲームを作成するとプラットフォームとの親和性が高くなる。一方で、そのような親和性の高いゲームタイトルが、既存の経営資源で達成できるかどうかは、各企業によって異なるうえ、特定のプラットフォームへのコミットメントが高いほど、他のプラットフォームへの移植性が低下するリスクも伴い、戦略的な意思決定が必要となることが推測される。

いずれにしても、各プラットフォームは、プラットフォーム間競争において差異化を図るため、ゲームソフトメーカーもプラットフォームと親和性の高いソフトウェアを開発する可能性が高い。実際に、1992年から2013年までの期間においてドミナントとなったプラットフォームは、それぞれ独自の製品ジャンルの構成比を持っている。くわえて、プラットフォーム間競争は時系列的にダイナミズムを有するため、ゲーム産業全体で見ただけでは、ゲームメーカーが開発するゲームソフトのジャンルも経時的に変化すると考えられる。

(3)活用および探索の概念定義

本研究では、ゲームソフト市場の分類基準として製品ジャンルの概念を採用し、ゲームソフトメーカーの製品開発プロセスにおいて、複数の製品ジャンル間でいかに既存の経営資源が活用され、あるいは新たな経営資源

が探索されるか、そのプロセスを分析対象とする。なお、製品ジャンルとは、ゲームソフトの質によって分類された合計 13 ジャンルであり、メディアクリエイト社のデータをはじめ、複数のゲームソフト集計メディアが使用しているものである。

ゲームソフト産業では、産業内部に複数のゲームジャンル（アクション、RPG、アドベンチャーなど）への分化がみられ、それぞれのジャンルごとに独自の市場が形成されている。すなわち、それぞれのジャンルでは、独自の技術や企画に基づいたゲームソフトが開発され、独自の顧客層を獲得するかたちで各々の市場が形成されている。ゲームソフト制作会社にとっては、どのジャンル（市場）に参入するか、また複数のジャンル（市場）をいかに組み合わせるかが、当該産業内での自社の成長に向けた重要な戦略的決定となる。

この種の戦略的決定に影響を及ぼす要因として、参入先の複数の市場間で技術や知識が相互に活用できる余地が大きいかがある。すなわち、異なる市場間で共通の経営資源を互いに活用しつつ両市場で戦略を同時に展開できる余地が大きいならば、一般に当該産業に属する多くの企業は、これらの市場をまたぐかたちで戦略を展開する可能性が高まると考えられる。このことは、逆に言うならば、当該産業に属する多くの企業が共通して進出している市場間では、共通の経営資源を活用できる余地が高いことを示唆している。したがって、そのようなジャンル（市場）を組み合わせるとして保有することは、企業内に既存の経営資源を高いレベルで活用できることを意味する。

他方で、ほとんどの企業が組み合わせとして参入していない市場に進出することは、市場間で互いの知識が活用できないが、既存の競争軸と異なる革新的な商品を開発できる潜在性があり、Radical innovation に結びつく可能性がある。それゆえ、そのようなジャンル（市場）を組み合わせるとして保有することは、企業にとって探索的行為を意味するといえるだろう。

上記の考え方に基づいて、本研究では各企業が組み合わせとして保有するジャンルを調査し、その組み合わせデータをもとに当該企業の探索度と活用度を Venkatraman, et.al (2007) の定式化から算出した。さらに、それらの活用度と探索度の組み合わせが企業業績に及ぼす影響を及ぼしてきたかについて経時的に統計分析を実施した。

4. 研究成果

分析結果として、第一に、組織における活用と探索はいずれも自己強化的に促進される傾向が存在することが確認された。すなわち、活用型企業は活用に集中する傾向があり、他方で探索型企業は探索を続けたがる傾向がある。前述のとおり、活用と探索のいずれ

もが企業の生き残りにとって必要な行為であるが、探索の結果は活用されなければ経営成果に結びつかない。すなわち、探索の成果を活用につなげ、さらに活用の成果から経営成果を新たな探索に結び付けるような、活用と探索の時系列的な両利きが必要であるが、そのような時系列的な両利きを阻害する自己強化プロセスが組織における活用と探索には存在するということである。

第二に、外部環境変化の状態に関わらず、活用が経営成果を促進する一方で、探索は経営成果と有意な負の相関を示すことが確認された。他方で、外部環境変化の質によって、探索がその後の活用に与える影響については差異が確認された。具体的には、外部環境変化が不連続になると、探索はその後の活用を促進しなくなることが確認された。従来議論では、外部環境の変化が激しい場合には、経営成果を上げるうえで探索が有利であるとの主張もあるが、少なくとも本分析結果でみれば、外部環境変化が不連続な場合には、探索した市場を次期に活用することは容易ではないようである。

くわえて、組織のイナーシャに関して外部環境変化が不連続になった場合には、イナーシャが働かなくなることが確認された。すなわち、連続的な外部環境変化の時期には、活用または探索を中心に自己強化的なイナーシャが作用していた企業が、不連続的な外部環境変化に直面した結果、活用中心の企業の一定数が探索をはじめ、探索中心であった企業の一定数が活用に転じた結果、全体として法則性が失われたと考えられるかもしれない。

しかしながら、前述のとおり、継続的な経営成果の創出には探索の成果を活用につなげる時系列的な両利きが必要である。それゆえ、外部環境変化が不連続であるときこそ、探索の成果を次期の活用につなげることが重要になるものと推察される。このことは、従来議論の結果とは異なり、連続的な環境変化が起こっている時期こそ探索を実施し、その後に活用につなげられる市場を増やしておくことの重要性を示唆している。他方で、不連続な環境変化の時期には、むしろ活用に注力し、経営成果を安定的に維持するような時系列的両利きの必要性を本研究の分析結果は示唆しているといえる。

< 引用文献 >

Fernhaber, S. A., & Patel, P. C. (2012). How Do Young Firms Manage Product Portfolio Complexity?: The Role of Absorptive Capacity And Ambidexterity. *Strategic Management Journal*, 33: 1516-1539.

Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory Innovation, Exploitative Innovation,

and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. *Management Science*, 52(11): 1661-1674.

March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1): 71-87.

Rosenkopf, L., & Nerkar, A. (2001). Beyond Local Search: Boundary-Spanning, Exploration, and Impact in the Optical Disk Industry. *Strategic Management Journal*, 22, 287-306.

Venkatraman, N., Lee, Chi-Hyon, & Iyer, B. (2007). Strategic Ambidexterity and Sales Growth: A Longitudinal Test in the Software Sector. *Strategic Management Journal*, Revised Manuscript.

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計1件)

山岡徹、「組織における両利き経営に関する一考察」、*横浜経営研究*、査読なし、第37巻第1号、2016年、43-54頁。

[図書](計2件)

山岡徹、中央経済社、『ガイドンス現代経営学』、山倉健嗣編著、2015年、27-54頁。

山岡徹、中央経済社、『変革とパラドックスの組織論』、2015年、362頁。

6. 研究組織

(1) 研究代表者

山岡 徹 (YAMAOKA, Toru)

横浜国立大学・大学院国際社会科学研究院・教授

研究者番号： 80377085

(2) 研究分担者

鶴見 裕之 (TSURUMI, Hiroyuki)

横浜国立大学・大学院国際社会科学研究院・准教授

研究者番号： 70581198