

【研究ノート】

「両利きの経営」を実現する マネジメント・コントロール手法に関する考察¹

伊藤 克容

1. 問題の所在

市場環境および競合企業の動向、技術の進展にともない、製品やサービスの陳腐化がもたらされる。収益の基盤を失うことになる企業にとっては、存続にかかわる大問題である。O'Reilly & Tushman (2021) では、様々なデータから事業のライフサイクルが短縮化しつつあることが指摘されている（原著pp.3-7, 邦訳pp.53-58）²。市場、技術、顧客の嗜好は変化する。新しい環境への迅速な対応は、最優先の経営課題であるのはあきらかである。分かっているにもかかわらず、簡単には対応できないということが、よく知られている。

革新的な技術が利用可能となったことから、新しい製品・サービスが市場に導入され、既存市場の秩序が短期間に破壊される現象は、デジタルディスラプション（Digital Disruption）とよばれている。デジタル分野が顕著であるが、デジタルに限定せずとも、ディスラプションは起こり得る。既存事業を営んでいる組織からみれば、新しく開発され、利用可能となった破壊的技術は、信頼性に欠け、魅力が少なく見えやすい。既存事業との代替関係（カニバリズム）によって、既存事業の収益性を損なうことから、新興市場への参入が遅れる傾向にある（Christensen, 1997）。手遅れになる前に市場動向を丁寧にモニターし、変化に対応できるように準備する必要がある。

既存事業を効率的に運営するのは当然として、同時に、変化への対応として、新規事業の開発を併行して進めなければ、企業の長期的な存続が脅かされると考えられるようになった。既存事業の効率的な運営と新規事業の開発を併行して適切に実施できる組織体が、「両利きの組織（両利きの経営, organizational ambidexterity または ambidextrous organization）」である³。本稿では、両利きの経営を促進するマネジメント・コントロール手法について、検討

¹ 本研究はJSPS科研費 JP 22K01792（研究課題「スタートアップ企業におけるマネジメント・コントロールシステムに関する探索的研究」）の助成を受けたものです。

² 邦訳は、2022年に刊行された増補改訂版にもとづく。国内企業についても同様の指摘が繰り返されている。『ものづくり白書』（ものづくり基盤技術振興基本法第8条に基づく年次報告）2016年版, p.127 などでも言及されている。

³ 2013年には、Academy of Managementにおいて、両利き経営に関するシンポジウムが開催され、その成果は4編の論文として、Academy of Management Perspectives, 27 (4), November 2013に掲載されている。

する⁴。

2. 「両利きの経営」概念について⁵

(1) 両利き経営の2つの要素：深化と探索

既存事業の効率化（いわゆる「深化」、*exploitation*）と新規事業の開発（いわゆる「探索」、*exploration*）を同時達成するのが「両利き経営」であるにしても、その達成方法は混沌としていて、多様性がある⁶。あるべき姿は、共通だとしてもそこにたどりつく正解は、複数ある可能性がある。準備段階として、両利き経営を達成するには、どのような選択肢があるかを吟味する必要があるだろう。

O'Reilly & Tushman (2021) 邦訳の解説文（入山章栄教授による）によれば、両利きの経営およびその構成要素である探索および深化は、以下のように述べられている。

「両利きという概念は、1980年代から行われてきた認知心理学の研究から出てきたものだ。もともと人間の認知には限界がある。人間である以上、これは避けられない本質だ。広い世界の中で、人間が認知できるのは目の前の一定範囲に限られ、そこにあるものだけで世界が構成されているように考える傾向があるのだ（専門用語ではマイオピア *myopia*、近視眼化）とよばれる。しかし、現実の世界の中には、認知の範囲外にもっと多くのよりよい選択肢があるかもしれない。特に環境変化が起きたり、新しいことを試みようというときには、狭い範囲の考え方から脱してそれらの新しい知見に触れない限り、イノベーションを起こすことができないのだ。そこでなるべく自身・自社の既存の認知の範囲を超えて、遠くに認知を広げていこうとする行為が「探索」である。探索によって認知の範囲が広がり、やがて新しい

⁴ 「両利きの経営」に着目したマネジメント・コントロール、管理会計に関連する主要な研究成果としては、在間 (2018)、伊藤 (2019)、伊藤 (2020)、福田 (2020)、田坂・李 (2022)、窪田・劉・三矢 (2022)、劉 (2023) などがあげられる。アメーバ経営、原価企画を含む、様々なマネジメント・コントロール手法が議論されており、未整理な状態である。

⁵ 両利き概念を整理した優れたレビュー論文である、岩尾・塩谷 (2022) によれば、組織学習における深化と探索を区分した最初の研究は March (1991) に遡ると述べられている。March (1991) で示された概念は、解釈の余地が大きく、あいまいさが強かった。Levinthal & March (1993) では、対象となる知識が既知であるか、未知であるかを軸に整理され、新しい知識を獲得するのが、探索であり、すでに獲得されている知識を利用し、改善するのが、深化であると考えられている。この意味では、事業戦略を見直すインタラクティブ・コントロール、業務ルーティンを更新するインタラクティブ・コントロールなどの概念は、既存の事業の枠内であるが、探索の色彩も帯びていることがわかる。両利き経営に関するレビュー論文としては、Raisch, Birkinshaw, Probst and Tushman (2009)、Turner, Swart and Maylor (2013) および O'Reilly and Tushman (2013)、Kuwashima et al. (2020) などが参考になった。

⁶ 両利きの経営およびその構成要素である深化と探索の概念も、あいまいさとは無縁ではなく、多様な解釈がなされている。基礎となる概念を整理した研究として、安藤・上野 (2013)、中園 (2020)、宮本・加藤 (2019)、山岡 (2016) が参考になった。

アイデアにつながるのだ⁷。しかし一方で、探索は成果の不確実性が高く、その割にコストがかかることも特徴だ。一方、探索などを通じて試したことの中から、成功しそうなものを見極めて、それを深掘りし、磨き込んでいく活動が「深化」である。深化活動があるからこそ、企業は安定して質の高い製品、サービスを出したり、社会的な信用を得て収益化を果たすことができる。このように不確実性の高い探索を行ないながらも、深化によって安定した収益を確保しつつ、そのバランスを取って、二兎を追いながら、両者を高いレベルでおこなうことが、「両利きの経営」である。両利きの経営を行っている企業ほどパフォーマンスが高くなる傾向は、多くの経営学の実証研究で示されている。(邦訳pp.9-10, 原著にはない追記部分)

両利き経営が重要であることは理解していても、実現はきわめて困難である。成功確率が高く、収益性が期待できる、知の深化に偏りがちになる傾向が一般的に問題とされている。当期の収益性によって、経営者の業績や資質能力が判断されるとすれば、どれほど気をつけていても回避するのはむずかしい⁸。

(2) 両利き経営におけるマネジメント・コントロールの問題

深化と探索を両立しなければいけないときに、先入観を排除するのがむずかしいこと（リフレーミングの困難性）、どうしても成果のでやすい深化を優先させてしまうこと（コンピテンシー・トラップ問題）が障害となる。これに加えて、深化と探索のそれぞれに必要な経営スキル（マネジメント・コントロール手法を含む）が大きく異なっていることも、問題を複雑化させる要因となる。

O'Reilly & Tushman (2021) の推薦文 (Steve Blank⁹による Foreword) には以下のように述べられている。

「鍵は、スタートアップは「大企業の単なる縮小版ではない」という気づきにあった。大企業は既知のビジネスモデルを実行・深化させ自社の顧客、問題、必要な製品の特徴はすべて「既知」である。かたや、スタートアップは再現性と収益性の高いビジネスモデルを求めて、サーチ・探索モードで活動する。ビジネスモデルのサーチには、リスクを最小化して成

⁷ イノベーションには、技術だけではなく、先入観を除去し、もの見方を変えること（換言すれば、リフレーミング、reframing）が必要だと考えられている。とくに、イノベーションを持続的イノベーションと破壊的イノベーションに分けて考えた場合、既存の市場で当然視されていた前提を根底から覆す破壊的イノベーションでは、不可欠である。Christensen (1997) によれば、破壊的イノベーションは、既存企業が無視している下位市場から発生する「ローエンド型」と認識されていない無消費市場から発生する「新市場型」に分けられる。

⁸ 既存事業の効率化にばかりに関心が向けられ、将来の事業が育てられない状況は、コンピテンシー・トラップ (competency trap) とよばれている。March & Levinthal (1993) では、深化へ偏りがちな傾向は「成功の罠 (success trap)」と表現されている。

⁹ Steve Blank は、シリコンバレーで複数のスタートアップ企業の経営を手がけた経験を体系化した、「顧客開発モデル」で知られている。Blank の所説については、Blank (2005)、Blank & Dorf (2012) が詳しい。

功確率を最大化するための、まったく異なるルール、ロードマップ、スキルセット、ツール、文化が必要となる。」(原著pp.iv-xi, 邦訳p.22)

両利きの経営は、組織を分割することによって達成できるという考えかたがある¹⁰。組織を深化と探索のどちらを重視するかによって、深化を目的とする組織(深化ユニット)と探索を目的とする組織(探索ユニット)とに分けた場合、組織構成員に適切な行動を取るよう促す、マネジメント・コントロールに対する役割期待も大きく異なってくることはあきらかである。組織を分割せずに両立させる場合には、異なるマネジメント・コントロール手法を併存させる必要がある。いずれにしても問題が複雑となることは、疑う余地がない。

O'Reilly & Tushman (2021) の推薦文ではさらに、「…こうした(新規事業開発に有用な)ツール(顧客開発モデル、アジャイルエンジニアリング、ビジネスモデル設計など¹¹)がスタートアップには有効だが大企業でうまくいかない理由を簡潔にまとめている。既存企業の研究開発予算ほとんどは、既存の製品や事業部門、それに付随するプロセスや手続き、厳密な測定、コントロールを支える「維持的」なイノベーションに費やされている。このような正式な構造は実行・深化のマネジメントに必要であり、実は始まる前から破壊的イノベーションの息の根を止めてしまう。深化型の企業では、効率性、生産性、ばらつき削減を重視するのに対し、探索では、探査、発見、リスクや失敗の受容に左右される。この両者を同時に実現して「両利きの経営」になるためには、機能ごとに組織を分けるだけでなく、異なるビジネスモデル、コンピテンシー、システム、プロセス、インセンティブ、文化なども必要になる。つまり、企業経営だけでなく、組織のありかたも変えなくてはならない。これはまことに重要な概念である」(原著pp.iv-xi, 邦訳p.23)

要するに、「両利きの経営」とは、既存の認知の範囲を超えて認知を広げていこうとする「知の探索」と特定分野の知を継続して、精度を向上させていく「知の深化」に大別される。学習という面では共通でも、両者に求められる行動は大きく異なっている。組織構成員に適切な行動を選択させるのがマネジメント・コントロールの役割であるが、両利きの経営を実現

¹⁰ たとえば、Christensen (1997) などを参照のこと。既存事業を運営する組織本体(深化ユニット)から、影響を受けにくいような組織(探索ユニット)を独立させることが提案、議論されている。探索ユニットをもつことを放棄して、社外から有望なスタートアップを買収することもひとつの可能性である。探索ユニット(新規事業開発を目的とした組織)を深化ユニット(既存事業の運営を目的とする組織)と分離させつつも、同時に保有することのメリットは、既存事業によって蓄積された資産と組織能力を活用できる点にある。「出島方式」という表現が実務では用いられている。

¹¹ 新規事業開発の標準的な手法としてリーン・スタートアップが想定されている。O'Reilly & Tushman (2021) の推薦文でも、「これらのツールが、リーン・スタートアップの方法論となり、仮説検証、プロトタイプ開発、データとエビデンス(証拠)重視、初期仮説の微調整やピボット(路線変更)に関する厳密なアプローチとなった。今日、リーン・スタートアップはベンチャー立ち上げのデファクトスタンダードになっている」(原著p.x, 邦訳p.22)と述べられている。マネジメント・コントロールの観点からの、リーン・スタートアップの考察については、新江・伊藤(2022)、伊藤(2021)を参照されたい。

するためには、異なる役割（目的）が併存することになる。

(3) 両利き概念の多様性

岩尾・塩谷（2022）では、両利き経営の議論を①探索・深化概念の導入、②探索・深化から両利き（ambidexterity）へ、③探索・深化概念の精緻化、④「両利き経営」研究の拡張の4段階に整理している。

岩尾・塩谷（2022）では、探索と深化を分別したのは、March（1991）に端を発すること、両利きという用語の初出は、March（1991）以前のDuncan（1976）であることが指摘され、以下のように整理されている¹²。

「Duncan（1976）は、イノベーションのプロセスを導入（initiation）と実行（implementation）の2段階でとらえ、コンティンジェンシー理論の視点から各段階に応じて異なる組織編成が必要であることを主張している。イノベーション導入のプロセスは、新しい知識の認識、イノベーションに対する組織メンバーの態度形成、イノベーションを実行に移す意思決定の3つのサブステージから構成され、探索に関連する活動であると考えられる。一方、イノベーション実行のプロセスは、イノベーションの試験的運用と継続的運用の2つのサブステージから構成され、深化に関連する活動であると考えられる。

Duncan（1976）は、イノベーション導入のプロセスにおいては、多様な組織メンバーから構成され、公式化の程度が低く、分権的な組織が適合する一方で、イノベーション実行のプロセスでは、同質的な組織メンバーから構成され、公式化の程度が高く、集権的な組織が適合するという主張を展開している。すなわち、組織は時間の経過とともに構造を変化させることによって、逐次的に探索と深化の両立を図ることができるという考え方である。」（p.7）

Duncan（1976）で採用された両利き経営という概念が注目を集め始めたのは、20年以上が経過してから刊行されたTushman & O' Reilly（1996）によってである。

岩尾・塩谷（2022）では、両利きの経営をTushman & O' Reilly（1996）に依拠して、以下のように説明している。

「具体的には、企業組織に成功をもたらした既存の戦略・構造・文化の適合度を高めていくという進化的変化（evolutionary change）＝深化と、過去の成功にとらわれることなくそれらを自己破壊していく革命的变化（revolutionary change）＝探索を、同時に追求するのが両利きの経営である」と説明している。これに加えて、85本の論文について調査したTurner et al.（2013）による定義から、両利き経営を「既存の知識を利用し洗練していく（深化）と同時に、企業活動において判明した知識の不足・欠落を解消するために新しい知識を創造する（探索）

¹² 同様の指摘は、中園（2020）にも見られる。

能力」である」と定義づけている。岩尾・塩谷(2022)では、両利きの経営を実現する手段としては、当初は深化ユニットと探索ユニットとを組織内に併存させて対応する「組織構造レベルでの両利き経営」(contextual ambidexterity)が主張されていたことが指摘されている¹³。

組織構造レベルでの両利き経営に対して、Gibson & Birkinshaw (2004)では、探索と深化とを同一組織ユニット内で同時追求する「文脈レベルでの両利き経営」を主張した。両利きの経営を実現する場合にも、組織構造のデザインは様々な形態があり得ることが示唆されたのである。これに加えて、Turner et al. (2013)では、組織レベル、組織内のグループレベル(部門、部署)、個人レベルの3階層で、両利き経営が実現する可能性があることが示されている。岩尾・塩谷は、Turner et al. (2013)で示された3階層に、組織間関係(個別企業より広い、個別企業を含む価値連鎖全体)での両利き経営の可能性を加えている。

深化と探索の両者のマネジメントに必要とされる組織能力、方法論は大きく異なっている。深化に注力するあまり、探索が後回しになる現象が問題として発生する。探索は、不確実性が高く、収益実現まで時間がかかるためである。深化は、確実に早期に収益を実現できる可能性が高い¹⁴。

両利きの経営が注目された当初は、探索ユニットと深化ユニットを分離させる、組織構造レベルでの両利き経営が想定されていた。Gibson & Birkinshaw (2004)では、同一個人(組織)が、探索と深化を同時達成する「文脈レベルの両利き」というアプローチが示された。文脈レベルの両利きとは、整合性(alignment)と適用性(adaptability)を両立できることである。整合性は、組織構成員が組織全体の目標達成に向けて行動することを意味している。適応性は、環境変化に対応するべく、組織構成員が事業活動を再編成することを意味している。整合性は深化と、適応性は探索と密接に関連している。Gibson & Birkinshaw (2004)では、組織内の文脈をデザインすることによって、組織構成員が整合性と適用性に適切な時間配分を

¹³ O'Reilly & Tushman (2013)においては、逐次的(時系列的、sequential)両利き、構造的(simultaneousまたはstructural)両利き、文脈的(contextual)両利きという3つのアプローチが示されている。構造的=組織構造レベルでの両利き経営(structural ambidexterity)を主張する、代表的な文献としては、Duncan (1976)、Tushman & O'Reilly (1996)、Markides (2013)などがあげられている。Duncan (1976)については、探索ユニットが時間の経過とともに、成熟し、深化ユニットとなる可能性も示されていることから、連続的アプローチ(時系列アプローチ、sequential ambidexterity)である考えることもできる。組織内にサブユニットとしての深化ユニットと探索ユニットを別置する組織構造レベルでの両利き経営に対して、文脈的両利き経営(contextual ambidexterity)では、個人(同一組織)が探索と深化に資源をふりわけて同時達成することを想定している。両利きの経営の研究系譜のなかでstructural, sequential, contextualが、それぞれ個別に発展してきたことは、Birkinshaw and Gupta (2013)、O'Reilly and Tushman (2013)でも指摘されている。文脈的両利き経営を実現する組織内文脈(組織内コンテクスト)についての議論は、Ghoshal & Bartlett (1994)に依拠している。Ghoshal & Bartlett (1994)によれば、組織内文脈は、規律(discipline)、伸張(stretch)、支援(support)、信頼(trust)によって規定される。

¹⁴ Levinthal & March (1993)は、前述の「成功の罫」(脚注8)に加えて、探索に資源を投入するが、まったく成果がでない、過度の楽観主義が組織に蔓延している状況を「失敗の罫」として問題視している。

できるようにし、結果的に、両利き経営が実現できると考えている。

ここまでの議論を整理すると、両利き経営の多様性は以下のように、4つの両利きを実現する組織階層のレベル×3つの両利きの実現形態のかけあわせで12の領域に分けて図示することができる。

図表1 両利き経営の多様性

	構造的 両利き	文脈的 両利き	逐次的 両利き
個人	1	2	3
組織内部門	4	5	6
組織・企業	7	8	9
組織ネットワークレベル (組織間レベル)	10	11	12

出所：著者作成。

図表1について、マネジメント・コントロールの観点から、3点補足しておく。

1つめとして、両利き経営を促進する組織間マネジメント・コントロール（図表1では、10, 11, 12）について、重要性が高まっているのに対して、不明確な点が多い¹⁵。組織ネットワークレベルでの両利き経営を実現するマネジメント・コントロールについては、井上ほか（2020）などいくつかの研究が散見されるが、明確な方法論は確立していない状況である。

多様性、リフレーミングに限界がある、クローズドイノベーションに対して、多様な組織間での協働、共創を前提とする、オープンイノベーションの優位性が認識されるようになってきている。社内資源や研究開発組織に依存した「自前主義」、 「ブラックボックス化戦略」が唯一の正解ではなくなっている。デジタル技術の発展、モジュール化、国際分業の進展によって、協働に要する取引コストは低下傾向にあること、既存事業を持つ企業は持続的イノベーションに優位性を持つものの、破壊的イノベーションは視野には入らないことも、外部資源を活用して、両利き経営を達成することが有望であることを示唆している¹⁶。

¹⁵ 組織間マネジメント・コントロールについての包括的な研究として、坂口（2022）が大変参考になった。

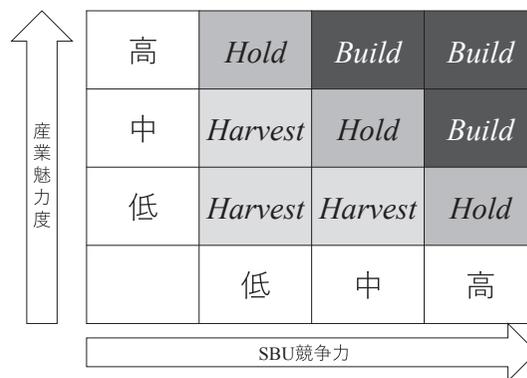
¹⁶ Chesbrough（2003）では、組織間関係での両利き経営の達成（オープンイノベーション）は、次のように定義されている。「オープンイノベーションとは、組織内部のイノベーションを促進するために、意図的かつ積極的に内部と外部の技術やアイデアなどの資源の流出入を活用し、その結果組織内で創出したイノベーションを組織外に展開する市場機会を増やすことである。」

2つめに、不確実性に対処するために事業計画を改定する、インターラクティブ・コントロール (interactive control)、業務改善のためにプロセスを更新する、イネープリング・コントロール (enabling control) は、それぞれ診断的コントロール、強制的コントロールと同一組織のなかで対になって、活用される¹⁷。同一組織(組織内部部門も含む)のなかで、深化と探索を同時遂行することから、両利きの経営を志向していること、方法論としては、文脈的両利きによっていることがわかる(図表1, 5と8が該当)。マネジメント・コントロール理論の発展のメインストリームは、文脈的両利きを促進することにあつた。

3つめに、伝統的なPPM(Product Portfolio Management)の思考方法は、逐次的両利きと構造的両利きの要素をあわせもった経営手法であると考えられる(図表1では、4, 6, 7, 9)。PPMでは、企業の展開する複数の製品(事業)を4つに分類し、全社レベルでの最適な資源配分を実現する。横軸に経験曲線効果にもとづく相対的市場シェア、縦軸に製品ライフサイクル理論に基づく市場成長性を配置した4象限のマトリクスにより、製品(事業)の位置づけ、全体像を一覧する。それぞれの製品(事業)は、問題児(育成)、花形(維持・継続)、金のなる木(投資回収)、負け犬(撤退)に分類される。想定される資金循環は、金のなる木事業で得た資金を市場成長率の高い問題児に投入することである。このような資金供給によって、問題児事業を花形事業に移行させる必要がある。花形事業は、ライフサイクルの進行にともなって、次世代の金のなる木事業となり、問題児事業への資金供給の役割を期待されることになる。

PPM的な発想を実装した経営手法として、GEの投資優先スクリーンが知られている。投資優先スクリーンでは、事業になってからはじめて可視化され、事業化するそれ以前の段階はブラックボックスになっている。

図表2 GEの投資優先スクリーン



¹⁷ インターラクティブ・コントロール、イネープリング・コントロールに関する議論については、伊藤(2019)を参照のこと。

各SBU (Strategic Business Unit) は, 産業魅力度とSBU競争力の2軸で, Build (育成), Hold (現状維持), Harvest (資金回収) の役割を担うことになる。業績測定尺度の配分が下記のように異なっていることに注意が必要である。

	財務 収益	非財務 戦略	そのほか
Build	40%	48%	12%
Hold	60%	28%	12%
Harvest	72%	16%	12%

出所：挽(1992)より作成。

3. 両利き経営を実現するマネジメント・コントロールに関する検討

(1) O'Reilly & Tushman (2021) の構成

以下では, O'Reilly & Tushman (2021) をもとに, 両利き経営を実現するためには, どのようなマネジメント・コントロール手法が必要かについて検討する。

O'Reilly & Tushman (2021) は, 次のように3部, 10章で全体が構成されている。

第1部	基礎編：ディスラプションに向き合うリーダーシップ
第1章	イノベーションという難題
第2章	探索と深化
第3章	イノベーションストリームとのバランスを実現させる
第4章	競争優位／競争劣位としての組織文化
第2部	実践編：イノベーションのジレンマを解決する
第5章	7つのイノベーションストーリー
第6章	実行面で成否を分ける紙一重の差
第7章	イノベーションの3つの規律

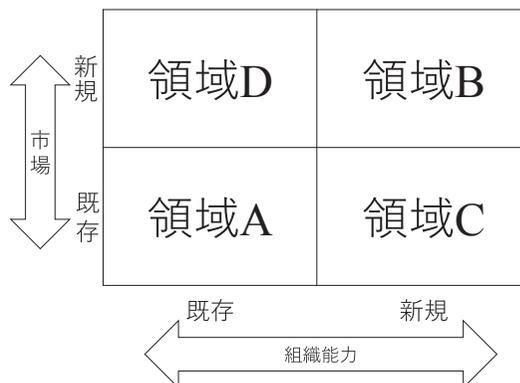
第3部	飛躍する：両利きの経営を徹底させる
第8章	両利きになるための4つの要件
第9章	両利きをドライブさせるリーダーシップと幹部チーム
第10章	成功し続けるために

(2) イノベーション・ストリームとアンゾフ・マトリクス

O'Reilly & Tushman (2021) の第1章では、持続的に発展、繁栄をとげることのむずかしさが記述されている。長期間、発展し続けるには、環境変化に対応して、組織能力を再編成する能力（ダイナミック・ケイパビリティ）が必要であることが指摘されている。第2章では、深化に適合した組織では、漸進型イノベーションは達成されやすい反面、市場が急変した場合には、危機に直面すること（サクセストラップ）について言及されている。公式なコントロールシステムの調整（構造や指標など組織的ハードウェア）は、既存の事業戦略の実行には有用であるが、新しいビジネスモデルを開発することは想定されていないのが問題である。サクセストラップへ対処するには、複数のモードでマネジメントする必要性を認識しなければならない。第3章までに、「イノベーション・ストリーム」が何度か、説明されている。進化論の3つのプロセス（多様化（variation）、選択（selection）、維持（retention）、VSRプロセスと総称される）についても、解説が加えられている。組織が存続するには、VSRプロセスを意図的にコントロールし、組織を再編成する必要がある。

イノベーション・ストリームは、組織能力軸と市場（顧客）軸の組み合わせの2軸で4つの象限を区分し、イノベーションの方向性について議論する手法である（図表3参照）。

図表3 イノベーションストリームの構造



出所：O'Reilly & Tushman (2021) をもとに著者作成。

領域Aは、既存の組織能力×既存の市場で規定される事業領域であり、基本的には深化にあたるとされる。領域Bは、新しい組織能力×新しい市場で規定される事業領域であり、不連続型イノベーションと表現される。既存事業の組織構成員とは異なるマインドやスキルを持った人々を採用すること、試行錯誤をしながら学習し、社内で新しい組織能力を開発すること、新しい事業や文化の融合も伴う企業合併やライセンス許諾を通じて外部から獲得することなどを組み合わせて実現すると述べられている。領域Cは、新しい組織能力×既存の市場で規定される事業領域である。組織能力の開発が新たに求められるとはいえ、既知の市場・顧客に新製品・サービスを提供することから、相対的に難易度は高くないと考えられている。領域Dは、既存の組織能力×新しい市場で規定される事業領域である。市場が新しいため、リフレーミングが必要となる。

漸進的イノベーション（領域D、既存の組織能力×新規市場）、アーキテクチャル・イノベーション（領域C、新規組織能力×既存の市場）、不連続型イノベーション（領域B、新規組織能力×新規市場）に分割できるが、このフレームワークは、アンゾフ・マトリクス（product/market expansion grid, Ansoff 1957）に近似している。

アンゾフ・マトリクスでは、縦軸に「市場」、横軸に「製品」を取り、それぞれ「既存」、「新規」の2区分を設けている。製品が組織能力に置換されていることが分かる。4象限のマトリクスをもとに、企業の成長戦略オプションを検討しようとするのが、このフレームワークのメリットである。既存市場×既存顧客は「市場浸透（market penetration）」、既存市場×新規製品は「新製品開発（product development）」、新規市場×既存製品は「新市場開拓（market development）」、新規市場×新規製品は「狭義の多角化（diversification）」と表現される¹⁸。

イノベーション・ストリームについては、組織の探索すべき方向性、選択肢はチェックできるものの、組織能力と市場との適合性については、測定する段階には到達しておらず、判断をたすける、足がかり、見取り図としての意義しか見いだせない。

(3) コングレンスモデルについての検討

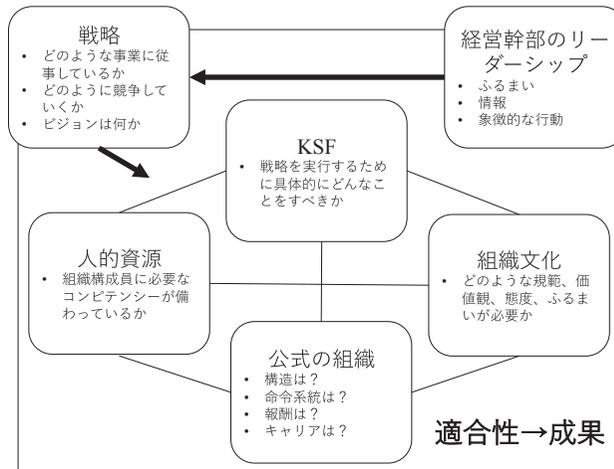
「第2部実践編：イノベーションのジレンマを解決する」は、第5章「7つのイノベーションストーリー」、第6章「実行面で成否を分ける紙一重の差」、第7章「イノベーションの3つの

¹⁸ 両利きの経営を実現するための組織内資源、プロセス、マネジメント・コントロール機構などに関する議論は、企業の多角化の議論と重複する点が多い。多角化研究については、Penrose (1959), Chandler (1962), Ansoff (1965), Rumelt (1974), 吉原ほか (1981) などが著名であり、定性、定量ともに豊富な研究成果が蓄積されている。両利きの経営を実現するマネジメント・コントロールを研究するには、マネジメント・コントロールの観点から、多角化研究を整理する必要があるだろう。国内企業の実務においては、多角化（スピンオフ）の成功事例が多数観察されている（吉村2023）。京セラの創業期、成長期を追跡した、廣本（2023）は、経営者の卓越したリーダーシップ（インフォーマルな対応）による、両利き経営実現の事例としても解釈することができる。

規律」の3つの章からなっている。第4章では、7つの事例から、コングレンスモデルの重要性について述べられ、以下の3点が強調されている。1つめは、探索ユニットが大組織の資産を活用でき、それが競争優位につながったということ、2つめは、上位層が継続的に探索ユニットを支援し、探索ユニット（新規事業）と深化ユニット（成熟事業）の間のインターフェースに目配りをして、対立を生じさせなかったこと、3つめは、探索ユニットを既存の組織から分離させることである。

第6章では、IBMの成功事例とシスコの失敗事例が比較分析され、組織運営での微妙な差が成否を大きく分けたことが述べられている。成功事例、失敗事例の分析でしばしば言及されるのがコングレンスモデルである。

図表4 コングレンスモデルの概要



出所：O'Reilly & Tushman (2021) をもとに著者作成。

コングレンスモデルは、2つの背景と4つの要素からなっている。2つの背景としては、経営戦略（図表4では「戦略」）と経営リーダーシップ（図表4では「経営幹部のリーダーシップ」）があげられている。背景と的確に整合する、4要素が設計され、連動することで組織の成果がもたらされると考えられている。4要素とは、KSF（重要成功要因）、人的資源、組織文化、公式の組織を指す。4要素が互いにフィットしている状態は、アライメント（alignment）と表現される。表現の仕方を変えれば、コングレンスモデルを実現するには、多様なコントロール手段を適切に組み合わせ、一貫したコントロール・パッケージとして運用する必要がある。

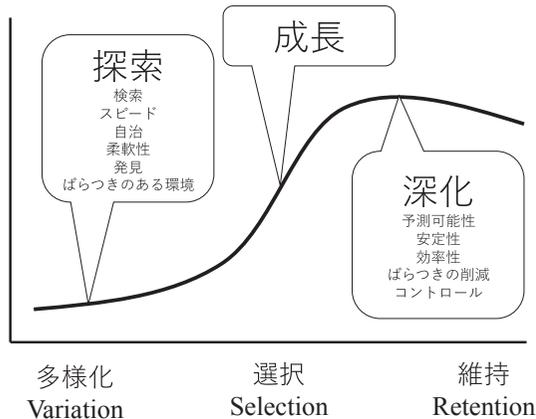
図表5 Malmi & Brown (2008) によるマネジメント・コントロールパッケージの概念モデル

組織文化によるコントロール					
クランによるコントロール		価値・理念によるコントロール		象徴・儀礼によるコントロール	
経営計画			サイバネティックコントロール		報酬・俸給
長期経営計画	短期事業計画	企業予算	非財務的業績測定		
		財務的業績測定	ハイブリッドな業績測定		
管理的コントロール					
統制構造		組織構造		方針・手続き	

出所：Malmi and Brown (2008), p.291, Fig. 1をもとに著者作成。

コントロール・パッケージ全体を示す概念図としては、Malmi and Brown (2008) とよく似ている。KSFがサイバネティック・コントロール（網かけ部分）に相当すると考えられる。いずれのフレームワークも、両利きの経営を実現する場合にどのように変化するかについては、直接ふれられていない。

図表6 事業ライフサイクルへの対応



出所：O'Reilly & Tushman (2021) をもとに著者作成。

O' Reilly & Tushman (2021) では、同一組織であっても、事業のライフサイクルに応じて、コントロール・パッケージを変更しなければならないことが示されている(図表6参照)。事業のライフサイクルについては、区切りかたは様々であるが、たとえば、勃興期、成長期、成熟期、衰退期などに区分される。既存事業が、衰退期に入る前に、企業は新規事業を生み出さなければならない。両利きの経営では、異なる成長段階の事業が併存することになる。探索ユニットと深化ユニットを併存させることも難易度が高いが、探索ユニットから深化ユニットへの移行をコントロールすることも相当な困難が予想される。

第7章「イノベーションの3つの規律」では、両利きの経営を支える3つの基本的な規律(ディシプリン)として、アイデアを出し合うアイディエーション(ideation)、それを検証するインキュベーション(incubation)、事業成功に必要な資産や組織能力を獲得するスケーリング(scaling)が示されている。

なお、O' Reilly & Tushman (2021) では、リーン・スタートアップは、インキュベーションの手法として位置づけられている¹⁹。

(4) 組織境界の選択問題

「第3部飛躍する:両利きの経営を徹底させる」は、第8章「両利きになるための4つの要件」、第9章「両利きをドライブさせるリーダーシップと幹部チーム」、第10章「成功し続けるために」の3つの章から構成されている。

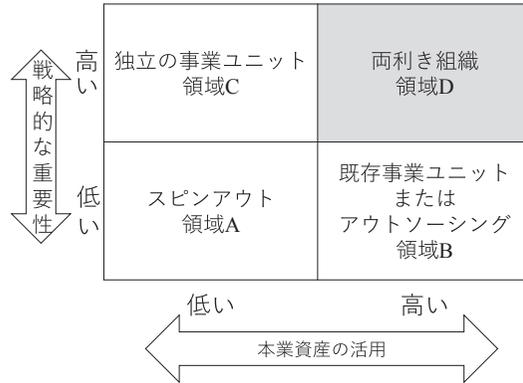
第8章では、両利きの経営の成功事例に共通する4つの要件が述べられている。順番に、①探索と深化が必要であることを正当化する明確な戦略的意図、②探索ユニットの育成と資金供給に経営陣が関与し、監督し、その芽を摘もうとする人々から探索ユニットを保護すること、③探索ユニットが独自に組織構造面で調整を図れるように、深化ユニットから十分な距離を置くとともに、企業内の成熟部門が持つ重要な資産や組織能力を活用するのに必要な組織的インターフェースを注意深く設計すること、④探索ユニットや深化ユニットにまたがって共

¹⁹ リーン・スタートアップは、テスト&ラーンによる不確実性対処のアプローチである。リーン・スタートアップに近似した事業計画の手法であるDDP(Discovery-Driven Planning, 仮説指向計画法)については、日本管理会計学会スタディ・グループ最終報告書(2022)を参照されたい。影響装置としての管理会計(マネジメント・コントロールのための会計)に関する研究は、Anthony(1965)が端緒となっている。Anthony(1965)以降の内容の充実、質的変容はめまぐるしい。DDPによる仮説検証プロセスを有効に機能させるには、失敗のリフレーミングなどの徹底を通じて、事前に組織内の心理的安全性(Psychological Safety)を高めておく必要がある。DDPの導入においては、事業計画自体の方法だけを更新すればすむのではなく、組織のマネジメント・コントロール全体を再設計しなければならない可能性が高い。失敗のリフレーミングとスマートクリエイティブを前提としている。既存の業績管理会計論のアラインメント、組織内文脈(計画、調整、統制=標準によるコントロール、多様性・不確実性の排除)とは、目指す方向性がまったく異なっている(両立が必要である)ことに注意が必要である。

通のアイデンティティをもたらすビジョン，価値観，文化を構築することである。

組織境界の選択にあたっては，戦略的な重要性和本業資産の活用度が両方ともに高い事業を探索ユニットとして，組織内に設立することが提案されている。

図表7 両利き組織が必要な状況



出所：O' Reilly & Tushman (2021) をもとに著者作成。

(5) リーダーシップの強調

第9章では，主として，リーダーおよび幹部チームの役割について詳述されている。リーダーに求められる役割として，以下の5つの原則が示されている。

5つの原則とは，①組織構成員の心情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。戦略的抱負は，探索事業と本業が共に繁栄するコンテキストをもたらす。②どこに探索と深化との緊張関係を持たせるかを明確に選定する。深化ユニットと探索ユニットとの間に生じるコンフリクトを理解し，適切にコントロールできなければ，イノベーションを阻害することになる。③幹部チーム間の対立に向き合い，葛藤から学び，事業間のバランスを図る。④意図的にユニットごとに異なる基準を課して，「一貫して矛盾する」リーダーシップ行動を実践する。両利きの経営のリーダーは，深化ユニットには収益性と規律を求めながら，探索ユニットには実験と試行錯誤を奨励する。リーダーは定義上，時間軸や優先順位（利益の最適化，シェアの拡大，構築）において矛盾をはらみつつ，探索と深化の戦略を実行する。⑤探索事業や深化事業についての議論や意思決定の実践に時間を割く。探索ユニットに深化ユニットと同じ目標や指標を適用してしまうことは，頻繁に起こり得る誤りだという。深化ユニットに適合した指標を使うと，探索ユニットは，発展が阻害される。探索ユニットは，失敗から学んでいくので，エラーを根絶することを求めてはならない。幹部チームは，探索

ユニットについては、マイルストーンを設定し、新規事業開発が順調に進んでいるかどうかを判断することについて、説明責任を負う。

第10章では、両利きの組織をつくるには、組織変革（戦略的刷新）を避けて通れないことが述べられている。戦略的刷新は、危機が顕在化する前にリスクに対処することである。危機が顕在化していないので、組織変革に向けて、必要性を訴え、組織内の合意を形成するのがむずかしい。以下の4つの問いが、戦略的刷新が適切かどうかの判断に役立つという。

1つめは、成長機会が限られた成熟期の戦略によって、ほとんどの業績がもたらされているか、である。市場で最上位にあって、既存戦略が成熟しているときこそ、その業界を様変わりさせる探索と企業刷新をおこなうべきである。2つめは、組織の戦略の移行をもたらすような製品、サービス、プロセスの機会があるか、である。絶えず市場動向をモニターし、実験をする企業は、現状に満足している企業よりも、今後の技術を効果的に学び、具現化しやすい。3つめは、中核市場の外部に機会（または脅威）はあるか、である。イノベーションのジレンマで指摘されているように、リーダーシップチームは、認知が業界の慣習や伝統に固定化されてしまい、伝統的な市場や競争相手の外側で始まる機会を正しく評価しにくい。戦略的刷新の重要性が強調される（そして、より困難になる）のは、そうした刷新の機会によって自社の組織能力やアイデンティティが脅かされるときである。4つめは、その機会は、自社の中核となる組織能力や関連するアイデンティティの脅威となるか、である。戦略的刷新がむずかしいのは、自社の歴史に逆らい、蓄積した資産の価値を低下させるためである。必要があれば、抵抗感を払拭して、戦略的刷新に取り組まなければならない。

戦略的刷新を実現するには、以下の5つのリーダーシップが必要であると述べられている。①成長にむけて感情移入のできる抱負を定める。②儀礼的な文書化された計画プロセスではなく、対話として戦略を扱う。③今後起こることを教えてくれる実験を通じて成長する。④リーダーシップコミュニティを刷新活動に巻き込む。少なくとも幹部チームがかけてくるものと同等の圧力が、ボトムアップから生じるようなプロセスを設計する。⑤実行するための規律を持たせる。刷新は一夜漬けの仕事だと甘くみてはいけない。

O'Reilly & Tushman (2021) では全体を通して、一貫して、リーダーシップが強調されている。属人的要素であり、仕組み化するのにはむずかしいが、重要であることはあきらかである。

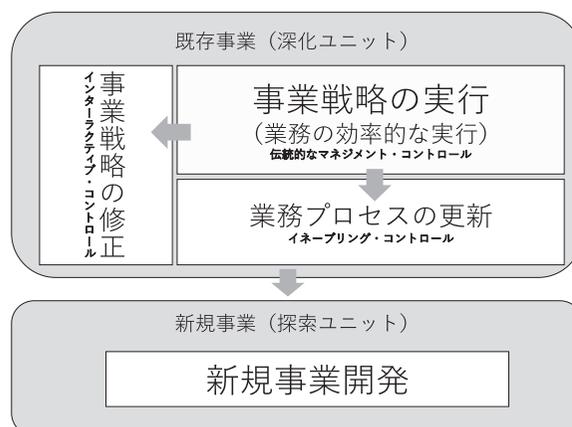
4. 結びにかえて：会計情報の優位性と責任会計論の拡張

March (1991) によって提起された「両利きの経営」(organizational ambidexterity) という概念は、デジタル化、国際分業の進展にともない、事業ライフサイクルの短縮化が指摘される

昨今、注目度を高めている²⁰。

両利き (ambidexterity) とは、質的に異なる2種類の学習活動である、探索 (exploration) と深化 (exploitation) を同時に達成させることをいう。企業経営の文脈では、既存事業の効率的な運営と次世代を想定した新規事業開発との同時併行が想定されている。深化は業績に繋がりがやすいが、探索は不確実性が高く、直近の業績を悪化させる。組織としては、探索ユニットと深化ユニットを別置することも考えられる。この場合には、深化ユニットにおける探索活動も重要となる。インターラクティブ・コントロール、イネープリング・コントロールは、いずれも、深化ユニットにおける探索活動を促進するマネジメント・コントロールとして解釈することができる (図表8参照)。

図表8 深化ユニットにおける探索



出所：著者作成。

両利きの経営に関連して、競争優位の終焉 (McGrath 2013)、コンピテンシー・トラップ (サクセストラップ)、イノベーションのジレンマ (Christensen 1997) などの現象が実務では問題視されている。経営分野に関するアカデミック領域では、この概念を用いた関連研究がさかんに行われている。伝統的な管理会計研究およびマネジメント・コントロール理論は、既存事業 (の想定通りの実行、つまり深化ユニットにおける深化プロセス) に重点が置かれていたことから、「両利きの経営」が求められる状況について検討することで、管理会計理論、マネジメント・コントロール理論に関する、これまでの知見を相対化し、拡張し、整理することができるかと期待される。

²⁰ 組織学習とマネジメント・コントロールの関係については庄司 (2022) を参照されたい。

(1) 会計情報の優位性

廣本(1993)によれば、管理会計は1920年代米国において成立したとされる。当時の企業環境、経営課題を色濃く反映していることはいうまでもなく、大規模になって複雑化した当時の職能別企業組織(既存事業)の効率的運営に主眼が置かれていた。両利き経営では、既存事業(深化ユニット)の効率的な運営に加えて、新規事業の開発(探索ユニット)、深化ユニットと探索ユニットの間での全社的な最適資源配分という問題領域が追加される。両利き経営が求められることで、いっそう複雑になった経営問題に対処するには、会計情報の活用が不可欠である。

岡本(1982)では、「企業会計が他の情報システムと本質的に異なるのは、企業活動全体に貨幣という光をあてて、その影を掴まえる点にあり、その影とはその企業に投下された資本の循環過程そのものにほかならない。…企業会計は、企業が必要とする資本の調達源泉を明らかにし、企業活動が投下資本に及ぼす影響を認識し、測定し、記録し、分類し、要約し、経済的情報として利害関係者に伝達する役割を持っているわけで、企業会計の本質は企業資本の運動全体を把握する経済的情報システムあるといえよう」と述べられている。企業に投下された資本として、様々な投入資源を貨幣換算し、一覧可能な状態に表示できること、取引記録にもとづくことから信頼性が高く、検証可能であることは、代替不可能な長所であると考えられる。

(2) 責任会計論の拡張

管理会計手法は、調査と診断のための会計(財務諸表分析)、問題解決のための会計(意思決定会計)、短期経営計画と経営統制のための会計(業績管理会計)の3つに分類される(岡本1982, 岡本ほか2008)。この体系については、次のような限界が指摘されてきた。

「なおこの体系について、次の点を指摘しておきたい。まず第一に現状は長期総合計画と経営統制のための会計が必ずしも十分に確立されていないが、将来その会計手法が充実した段階では松本雅男教授の指摘されるようにまず長期と短期との差異を重視して、長期管理会計と短期管理会計とに大別すべきであると思われる。」(岡本, 1982)

業績管理会計が、「短期経営計画と経営統制のための会計」と表現されるように、短期の最適化に焦点が置かれ、期間を超えた最適化を考慮していない点は、事業ライフサイクルが短縮化している状況においては致命的な欠点である。期間限定での最適化から、期間を超えて最適資源配分を促進し、近視眼(myopia)問題を解決しなければならない。

業績管理会計論では、責任会計が強調されてきた。責任会計とは、組織の経営管理者に付与された権限、責任と会計上の測定尺度を結びつけ、経営管理者の業績を明確に測定・評価することを企図している。伝統的な責任会計では、管理可能性が重視され、経営管理者が自

らに付与された権限と責任の範囲で業績測定が実施される。経営管理者にとって管理不能な要因は、責任の範囲外と考えられてきた。

両利きの経営を実現するには、従前の責任センター（深化ユニット）に新規事業センター（探索ユニット）を追加し、全体最適を図る制度設計が必要となるだろう（図表9参照）。

図表9 責任会計論の拡張

原価センター	自己の管理下にある部門で発生した原価についてのみ責任を負う組織	深化ユニット
利益センター	収益と原価との差額としての利益によってその業績が測定される組織	
投資センター	利益とそれを生み出すのに利用された投資額を関連づけた投資効率尺度（ROIまたはRIなど）によって業績が測定される組織	
新規事業センター	「多産多死」を前提とし、成功した投資案からもたらさせる巨額の収益によって、集合体として長期的に採算がとれることを目指したプロジェクト群。成功した投資案についても、Jカーブが想定され、収益化には時間を要する。	探索ユニット

資源投入（CVC、M&A）、新規事業開発プロセスの管理

出所：著者作成。右端の矢印は、深化ユニットから探索ユニットへの、資金供給の流れを示している。

（成蹊大学経営学部教授）

参考文献

- 新江孝・伊藤克容（2016）「イノベーション実現におけるマネジメント・コントロールの役割」『原価計算研究』40（2），pp.139-153.
- （2021）「『両利きの経営』実現へ 仮説発見・検証のための新たな事業計画DDP」『企業会計』（中央経済社）73（3），pp.336-342.
- （2022）「リーン・スタートアップと業績測定：イノベーションのためのマネジメント・コントロール」『商学集志』91（4），pp.1-19.
- 安藤史江・上野正樹（2013）「両利きの経営を可能にする組織学習メカニズム：焼津水産化学工業株式会社の事例から」『赤門マネジメント・レビュー』12（6），pp.429-456.
- 伊藤克容（2019）『組織を創るマネジメント・コントロール』中央経済社。
- （2020）「『両利き経営』を実現するマネジメント・コントロールの要件：マネジメ

- ント・コントロール理論の拡張・体系化の視点』『管理会計学』(日本管理会計学会誌) 28 (2), pp.69-90.
- (2021) 「リーン・スタートアップ革新会計」に関する考察：伝統的業績管理会計モデルとの相違点』『成蹊大学経済経営論集』 52 (1), pp.117-133.
- 井上慶太・飯塚隼光・伊藤克容 (2020) 「組織間協働における学習タイプとコントロールの関連性：文献研究に基づいて」『原価計算研究』 44 (2), pp.14-25.
- 岡本清編著 (1982) 『管理会計の基礎知識』 中央経済社。
- 岡本清・尾畑裕・挽文子・廣本敏郎 (2008) 『管理会計 (第2版)』 中央経済社。
- 小澤りりさ (2022) 「両利きの組織研究の課題と条件の提示」『同志社商学』 73 (4), pp.1133-1145.
- 窪田祐一・劉美玲・三矢裕 (2022) 「イノベーション戦略とマネジメント・コントロールの有効性：両利き経営のための示唆」『管理会計学』(日本管理会計学会誌) 30 (1), pp.3-20.
- 坂口順也 (2022) 『組織間マネジメント・コントロール論 (牧誠財団研究叢書18)』 中央経済社。
- 在間英之 (2018) 「両利きの経営と管理会計の分析フレームワークに関する考察」『原価計算研究』 42 (2), pp.92-104.
- 庄司豊 (2021) 「組織学習論を援用したマネジメントコントロール研究の現状と課題」『メルコ管理会計研究』 12 (2), pp.81-93.
- 田坂公・李会爽 (2022) 「YKKにおける原価企画戦略とインタンジブルズの結合：両利きの経営の視点から」『福岡大学商学論叢』 66 (4), pp.753-782.
- 中園宏幸 (2020) 「「両利き」の曖昧さ：イノベーターのジレンマを解くほど器用か」『同志社商学』 72 (5), pp.839-855.
- 日本管理会計学会スタディ・グループ (新江孝, 飯塚隼光, 池側千絵, 伊藤克容, 井上慶太) 最終報告書 (2022) 「DDP (仮説指向事業計画) の導入効果に関する研究」
<http://sitejama.jp/articles/docs/studygroup/JAMA2020-2022sg-report.pdf>
最終アクセス2023/09/14
- 挽文子 (1992) 「事業構造の变革と管理会計：GEのケース」『一橋論叢』 107 (5), pp.743-763.
- 廣本敏郎 (1993) 『米国管理会計論発達史』 森山書店。
- (2023) 『稲盛和夫が作り上げたアメーバ経営の原点』 中央経済社 (非売品)。
- 福田淳児 (2020) 「両利き組織のマネジメント：郵送質問票調査の結果より」『経営志林』 57 (3), pp.1-20.
- 宮本万葉美・加藤和彦 (2019) 「両利きの経営の概念に関する発展的整理：なぜ「両利きの経営」の概念はもやもやするのか」『経営情報学会 全国研究発表大会要旨集』 10 (0), pp.38-41.

- 山岡徹 (2016) 「組織における両利き経営に関する一考察」『横浜経営研究』 37 (1), pp.43-54.
- 吉村典久 (2023) 『スピノフの経営学』 ミネルヴァ書房。
- 吉原英樹・佐久間昭光・伊丹敬之・加護野忠男 (1981) 『日本企業の多角化戦略』 日本経済新聞社。
- 劉美玲 (2023) 「アムーバ経営における両利き経営の実施可能性:組織デザインの視点からの考察」『鹿児島大学稲盛アカデミー研究紀要』 12, pp.33-53.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for Diversification, *Harvard Business Review*, 35 (5), Sep-Oct 1957, pp.113-12.
- (1965). *Corporate Strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill. (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率短期大学出版部, 1969年。)
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: A framework for analysis*. Harvard University, Division of Research. (高橋吉之助訳『経営管理システムの基礎』ダイヤモンド社, 1968年。)
- Birkinshaw, J., and Gupta, K. (2013). Clarifying the Distinctive Contribution of Ambidexterity to the Field of Organization Studies, *The Academy of Management Perspectives*. 27 (4), pp.324-338.
- Blank, S. (2005). *The four steps to the epiphany: Successful strategies for products that win*. Wiley. (堤孝志, 渡邊哲約『アントレプレナーの教科書(新装版)』翔泳社, 2016年。)
- Blank, S. and Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual*. Wiley. (飯野将人, 堤孝志訳『スタートアップ・マニュアル:ベンチャー創業から大企業の新事業立ち上げまで』翔泳社, 2012年。)
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT Press. (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織:米国企業の事業部制成立史』実業之日本社, 1967年。有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社, 2004年。)
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press. (大前恵一朗訳『OPEN INNOVATION:ハーバード流イノベーション戦略のすべて』産能大学出版部, 2004年。)
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press. (玉田俊平太監修・伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ(増補改訂版)』翔泳社, 2001年。)
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In R, H, Kilmarm, L, R. Pondy, & D, Slevin (Eds.), *The management of organization design: Strategies and implementation* (pp.167-188), North Holland.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of

- organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47, pp.209-226.
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1994). Linking Organizational Context and Managerial Action: The Dimensions of Quality of Management. *Strategic Management Journal*, 15, pp.91-112.
- Kuwashima, K., Inamizu, N. and Takahashi, N. (2020). In search of ambidexterity: Exploration and bricolage. *Annals of Business Administrative Science*, 19 (4), pp.127-142.
- Malmi, T. and Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package: Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19, pp.287-300.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2 (1), 71-87.
- McGrath, R. G. (2013). The end of competitive advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business, Harvard Business Review Press. (鬼澤忍訳『競争優位の終焉：市場の変化に合わせて戦略を動かし続ける』日本経済新聞社, 2014年。)
- O'Reilly, C. A. 3rd & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82 (April), pp.74-81, 140.
- (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, pp.185-206.
- (2013). Organizational ambidexterity: Past, present and future. *Academy of Management Perspectives*, 27 (4), pp.324-338.
- (2016) *Lead and disrupt: How to solve the innovator's dilemma*. Stanford University Press. (入山章栄監訳, 渡部典子訳『両利きの経営: 「二兎を追う」戦略が未来を切り拓く』東洋経済新報社, 2019年。)
- (2021). *Lead and disrupt: How to solve the innovator's dilemma*, 2nd edition. Stanford Business Books. (入山章栄監修解説・富山和彦解説・渡部典子訳『両利きの経営: 「二兎を追う」戦略が未来を切り拓く』(増補改訂版) 東洋経済新報社, 2022年。)
- Penrose, E. T. (1959, 1980, 1995, 2009). *The theory of the growth of the firm*. 1st & 2nd eds. Basil Blackwell. 3rd & 4th eds. Oxford University Press. (初版邦訳, 末松玄六訳『会社成長の理論』ダイヤモンド社, 1962年。第2版邦訳, 末松玄六訳『会社成長の理論』ダイヤモンド社, 1980年。第3版邦訳, 日高千景訳『企業成長の理論』ダイヤモンド社, 2010年。)
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., and Tushman, M. L. (2009) Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization science*, 20 (4), pp.685-695.
- Rumelt, R. P. (1974). *Strategy, structure, and economic performance*. Harvard University Press. (鳥羽欽一郎・山田正喜子・川辺信雄・熊沢孝訳『多角化戦略と経済成果』東洋経済新報社,

1977年。)

Turner, N., Swart, J., and Maylor, H. (2013) Mechanisms for managing ambidexterity: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15 (3), pp.317-332.

Tushman, M. L., & O' Reilly, C. A. (1996). The ambidextrous organization: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38 (4), pp.8-30.