

オープン化された新製品開発プロジェクトにおける 「両利きのリーダーシップ」の有効性についての 理論的考察

—日本企業の組織的知識創造プロセスとの親和性—

On the Effectiveness of “Ambidexterity Leadership”
for the Open New Product Development Project

-Its Availability for the Organizational Knowledge Creation of
Japanese Companies-

鈴木 仁 里

Nisato Suzuki

【論文要旨】

現代の新製品開発プロジェクトを取り巻く環境の変化に新たな要素が加わっている。従来のグローバル競争環境においては、IT技術の飛躍的な発展とグローバリゼーションの加速を背景に、「製品ライフサイクルの短縮化」や「国際分業体制の複雑化」などの変化が企業の新製品開発プロジェクトにおける中心的課題であった。しかしながら、近年ではテクノロジーの急激な発展や製品設計技術の高度化などによって、産業のオープン化が加速し、業界、企業、機能間の障壁が低くなった事を背景に、新製品開発プロジェクトを取り巻く環境はこれまで以上に企業間の競争と協調の関係が複雑に交差する多次元的なネットワーク構造を特徴とする環境へと変化してきている。そこに加えて、近年の新型コロナウイルス感染拡大対応や国家間の政治・経済的イデオロギーの相違などから生じる地政学的なリスクなどもこのネットワーク構造をさらに不透明なものにしている。このような新たな変化も加わっている環境下においては、新製品開発プロジェクトの今日的課題の再設定とその解決策の導出が日本企業にも求められている。

本論文では、現代の日本企業が新製品開発プロジェクトにおいて取り組むべき新たな課題に対する理論的な観点からの解の導出を試みる。具体的な手順として、まず現代の新製品開発プロジェクトを取り巻く環境の特性を概観していく中で近年のプロジェクトの本質的な課題を考察する。そして、その課題解決の糸口になり得る米国由来の理論的概念としての、「両利きのリーダーシップ」に関連する既存研究を概観し、当概念の課題に対する有効性を検討する。続いて、当概念と日本企業の新製品開発現場の特徴の1つとされている伝統的な組織的知識創造プロセスを体系化した概念、すなわちSECIモデルとの間の親和性について考察する。最後に、これらの議論を踏

まえた上で、日本型の「両利きリーダーシップ」の素養とそれを活かす組織環境条件の解明を目的とした新たな発展的研究領域の存在を示す事とする。

【キーワード】

新製品開発プロジェクト、オープンイノベーション、両利きのリーダーシップ、SECI モデル、日本型両利きのリーダーシップ

目 次

はじめに

第 1 章 新製品開発プロジェクトを取り巻くグローバル競争環境の変貌

第 2 章 新たな競争優位の源泉—両利きの経営を実現する両利きのリーダーシップ—

第 3 章 「両利きのリーダーシップ」に関する先行研究

おわりに

はじめに

近年、新製品開発プロジェクトを取り巻く環境は激変している。一度成果を上げた新製品開発プロジェクトのマネジメント上の経験や知見を、状況の異なる同質のプロジェクト案件への援用を試みても同様の成果を得る事は難しく、それ故に、新製品開発プロジェクトを効率・効果的に成功へと導く完成度の高い汎用性のあるマネジメント上の経験や知見の体系化が多くのプロジェクトリーダーらによって望まれているのが実態であろう。そのような実社会における需要に対して、これまで多くの研究者らが学術的な知見を数々の論文を介して蓄積してきた。また、新製品開発プロジェクト研究は、多様な学術的観点からプロジェクトを捉える事ができるという特質を有している為に、「新製品開発プロジェクトマネジメント」というメインストリームの研究領域以外の関連領域においても、それぞれに専門的な観点に基づいて多様な議論や研究が展開されてきた。本論文では、このような多岐に及ぶ研究領域の特色に配慮し、プロジェクトを成功へと導き、かつ汎用性の高い効率・効果的な新製品開発プロジェクトマネジメント手法の体系化に向けた議論を、イノベーション研究における中核的な概念を用いて展開していく事とする。詳述すれば、新製品開発プロジェクトに関する諸研究の歴史的展開をまとめた論文として、林（2008）の「新製品開発プロセスにおける知識創造性と異文化マネジメント」（『立教ビジネスレビュー創刊号』）があるが、本論文ではこの林論文の投稿時期の 2008 年から現時点の 2022 年までの間に脚光を浴びる事となったイノベーション研究における新製品開発プロセスに関する新しい中核的な概念である「両利きのリーダーシップ（Ambidexterity Leadership）」を中心に議論を展開し

ていく。

以上のような問題意識から、本論文の目的を以下の3点に設定した。すなわち、(1) 新製品開発プロジェクト研究を取り巻く競争環境構造の把握と今日的課題の考察、(2) 課題解決の糸口としての理論的概念の検討、(3) 理論的概念の一般化に関する考察、の3点である。

第1章 新製品開発プロジェクトを取り巻くグローバル競争環境の変貌

第1節 従来のグローバル競争環境の特性

従来の新製品開発プロジェクトを取り巻くグローバル競争環境の変化の代表的な特性として、「国際製品ライフサイクルの短縮化」と「国際分業体制の複雑化」の2点が主に挙げられよう。

1点目の「国際製品ライフサイクルの短縮化」について、一般に製造業においては、その企業の取り扱う製品の市場での寿命、すなわち製品ライフサイクルが途切れないように、1つの製品の市場寿命が尽きるより以前に次の製品の市場での製品ライフサイクルを開始させなければならない。このようにして企業は自社が取り扱う製品のラインナップを拡大させ、全社的な売上、利益の向上に努めていく。上記の説明は、企業の行動が国内市場内にあり、製品のライフサイクルが国内市場で完了する事を想定している。それでは国際市場ではどうであろうか。現況のように企業の多国籍化が進み、その海外進出に伴う生産活動の海外移転が複数国に上り、その製品の国ごとのライフサイクル管理も複雑化するにつれて、製品ライフサイクル管理を進出先国毎に行うのか、あるいは、幾つかの類似の進出先国を集約し、それらの地域毎の地域市場で製品ライフサイクル管理を一括して行うのか、または世界市場を単一化して捉え、世界市場で製品ライフサイクル管理を行うのか、というように自社に適した国際製品ライフサイクル管理体制を選択するという時代に入っている。これらのどの選択を企業が行うにせよ、複数の国家・地域市場にまたがる国際的な規模で結合された世界市場において繰り広げられる多くの企業間のし烈な競争が、「製品ライフサイクルの短縮化」を促進させているという事実からは現代企業は逃れることはできない。

2点目は「国際分業体制の複雑化」である。企業には、製品開発から市場導入までの期間において、コストを最小化しつつ利益を最大化し得る製品を生み出す為のマネジメントが常に求められており、そこでの活動がその後の当該製品の市場での業績にも大きく影響する為、当期間のマネジメント活動の質は企業の競争優位をも左右するといっても過言ではないだろう。昨今では、上述の期間で展開される諸活動の工程が分離可能となってきた為、各工程の活動において優れて付加価値を創出できる適切な組織内外の諸機関に当該工程業務が委託・配置され、本社は全体的な諸活動工程間の調整業務を担う、というような分業体制を多くの企業が採用している。さらに、グローバルに事業を展開する企業は、各国、各地域に埋め込まれた固有の経営資源上の優位性を自社が有する既存の経営資源と適切に結び付ける事を通して全社的な競争優位の構築を目指しており、このようなグローバルな次元で構築される、各国各地域に配置された各工程業務で得られる経営資源上の優位性を繋げた高付加価値の製品開発ネットワーク体制が企業の国際競争

力に影響を与える大きな要素の 1 つとなっている。

新製品開発プロジェクトの文脈において、現代企業に強く求められている国際的な分業体制の整備は、容易な作業ではない。短絡的に各拠点から得られる経営資源上の優位性のみを重んじた各工程のグローバルな配置と統合は、調整コストの増大を生じさせる可能性があり、他方で各工程の業務を委託する拠点を限定しすぎたグローバルな配置と統合は、総体的な経営資源上の優位性を大きく損なう事態を招きかねない。これまで多くの企業は、前者のような配置と統合のパターンを各事業・製品において展開しすぎるあまりに、国際的な規模で分業体制が複雑化し、管理体制が形骸化してきている事例も少なくない。以上のことから、現代企業の新製品開発プロジェクトにおいては、このような国際分業体制の複雑化を改善する次の一手が求められているといえよう。

第 2 節 現代のグローバル競争環境の特性－産業境界線の溶解と地政学的な凝結－

利益のみを純粋に自社単独で追い求めれば競争優位が獲得できる時代は終わった。前節で述べてきたように、事業環境の変化は著しく、企業は自社の生存と成長の為に、その変化に柔軟に対応し続けていかなければならない事は明白である。新たな時代において企業が取り組まなければならない代表的なグローバル競争環境の変化として、「産業の境界線の溶解」と「地政学的な凝結」があげられよう。

今後の日本企業の国際競争力にも大きく影響する事になると考えられるこの「産業の境界線の溶解」は、完成財や製品構成部品のモジュール化の促進、IT 技術で繋げられたネットワーク空間における知的資産や特許の共有化の加速、などを背景として生成してきた競争環境構造の変化である。この「産業の境界線の溶解」は、国境や組織間の障壁が低下する事を意味しており、その結果、産業のオープン化がもたらされることとなる。企業は新製品開発プロジェクトにおいて、加熱するグローバルな市場での競争に打ち勝つ為、このような産業のオープン化の特性を利用して外部の優れた経営資源を積極的に探索し、それを自社のプロジェクトに活用していく活動の必要性が高まってきている。次に「地政学的な凝結」であるが、近年の新型コロナウイルスの感染拡大や国家間における政治・経済的関係性の悪化、すなわち地政学的なリスクがもたらしている負の影響によって、国境間での人・ものの流れが寸断された為、それが複雑化した国際分業体制に与えた影響も大きく、その体制の脆弱性が課題として浮き彫りとなった。企業は、より信頼関係や各種インフラが強固な国家・地域に限定して凝結した、地政学的リスクを回避する国際分業体制を再構築し、その体制内で得られる付加価値の集合知を新製品開発プロジェクトで具現化していくことが求められるだろう。

上述のような、マクロ環境レベルでの新たな競争環境構造の変化が、従来の伝統的なミクロ環境レベルでの変化に加わった事もあり、新製品開発プロジェクトを取り巻く環境は、これまで以上にマクロ・ミクロ環境の両方の観点における競争と協調の企業間関係が複雑に交差する多次元的なネットワーク構造へと変化してきている。このような不確実性の高い新製品開発プロジェクトを取り巻く現代の競争環境下において、企業が持続的な競争優位を得る為には、改めて新製品

開発プロジェクトの今日的課題を再設定し、イノベーション研究の中核的な理論の観点からその課題の解決策の導出を試みる事が重要となるだろう。

第2章 新たな競争優位の源泉－両利きの経営を実現する両利きのリーダーシップ－

第1節 現代グローバル競争環境におけるイノベーションの役割

これまでの競争環境においては、自社が有する優れた経営資源を基盤とする製品やサービスをいかに特定の標的市場に導入し、競争優位の獲得に繋げていくかが企業にとっての主たる命題であった。つまり、企業は生存に向けた投資に尽力してきたのである。しかしながら、前章で論じてきた通り、新製品開発プロジェクトを取り巻くグローバルな競争環境は激変している。現代の競争環境において企業に求められている投資活動の内容は、生存に加えて成長をも目的とする内容にシフトしてきており、加えて、標的市場も国内単体ではなく世界が舞台となった。すなわち、企業の命題は、「国内市場での一時的な生存のための投資活動」から、「国際市場での持続的な生存と成長のための投資活動」へと変わっていったのである。現代企業の新たな命題となったこの生存と成長のための投資活動の実現の為に、常に新たな新製品やサービスを創出する行為、すなわち持続的なイノベーションの創出活動が欠かせない。前述したように、「国際製品ライフサイクルの短縮化」、「国際分業体制の複雑化」というミクロ環境レベルの変化に、「産業の境界線の溶解」と「地政学的な凝結」というマクロ環境レベルの新たな変化も加わった現代の動的なグローバル多次元競争環境の中で、企業はこれまで以上に戦略的に、持続的なイノベーションを効率的・効果的に創出し続けていかなければならない。

第2節 外的評価機関による日本のイノベーション競争力の格付け

かつて日本の製造業は、その優れた品質管理や生産方式などを基盤として開発・生産された製品が多くの大衆の関心を集め、ジャパン・アズ・ナンバーワンと称されるほどに世界から高く評価されていた。戦後、日本は自国への優れた外国製品・技術の輸入や外資の受け入れを積極的に行う中で徐々に自国産業の基盤形成が促され、やがて海外にも日本製の製品が多く輸出されるようになった。その後、海外市場における現地ニーズへのさらなる対応と事業成果の拡大を目的とした製造やR&Dなどを含む生産拠点の海外への移転を意味する海外直接投資も盛んに行われるようになっていった。この時期より日本の製造業は欧米諸国のそれと肩を並べるほどに、質の高い革新的な製品を産み出すものづくり大国としての地位を確立していった。しかし、2000年代以降はグローバル化とIT技術の発展が世界的に浸透し、高度経済成長期の日本企業と同様に、各国政府による大規模な国家成長政策・戦略の遂行の下、欧米企業や日本企業などの優れた経営資源の吸収と自国産業の発展を加速させていったアジアを中心とする途上国出身の企業が世界市場において頭角を現し始める事となった。この時期を起点に、かつての製造業における日本の高い国際競争力も影をひそめるようになってきているのが現状である。そのような傾向は、外的評

価値機関が定期的に公表する企業の格付けデータにも顕著に表れている。グローバルイノベーションインデックス (Global Innovation Index 2019) によれば、日本のグローバルイノベーション指数 (GII) は 15 位にとどまり、ここ数年に渡って伸び悩んでいる状況である⁽¹⁾。日本は国家を挙げて、新製品開発の成果とも捉えられるこのイノベーションの質と量の双方の向上に努め、かつてのものづくり大国の威信を取り戻すべく、国際競争力の再構築を検討、実践していかなければならない。

第 3 節 オープンイノベーション化の流れ

これまでに議論してきた通り、現代企業は世界規模での事業環境や競争構造の変化の中で競争優位を構築していかなければならない。そのために、従来の自社単独による新製品開発、すなわち自前主義のイノベーションの創出への依存から脱却し、他社との提携や共同開発といった外部組織との連携によるイノベーションの創出にも活路を見出し、そこで成果をあげる企業の成功事例が注目されるようになった。このような国・産業・組織（企業）が境界を越えて展開する経営活動は「経営のオープン化」と表現されるようになり、このオープン化の傾向は 19 世紀の米国で顕在化され始めたと言われている（安本・真鍋，2017，p3）。そしてこのオープン化の重要性をイノベーションとの関わりの中で世界的に知らしめたのがヘンリー・チェスブロウ（Henry Chesbrough）であり、彼によって「オープンイノベーション」という概念が提唱され、事業や製品、技術についてのアイデアは常に社内外で生まれ、そのアイデアが市場に出ていくという現象こそが「オープンイノベーション」とであると定義づけられた（ヘンリー・チェスブロウ，2018，p58）。米山（2017）らの研究によれば、特定の企業群（欧米企業が 121 社、日本企業が 101 社）に対する調査結果であるが、オープンイノベーション活動の実施率は、欧米企業が 78%，日本企業が 47% となっており、ともに増加傾向にあり、特に欧米企業は予算や人員などにおいて積極的にオープンイノベーション活動への投資を行っている実態が、業種業界によっては示されている（米山他，2017，p40-41）。この研究結果の一般化は難しいものの、ある特定の業種や業界に属する企業群によっては、オープンイノベーション活動の活性化が見て取れるだろう。このような欧米で加速するオープンイノベーション化の流れは日本企業も含め、これまで以上に世界市場を事業活動の主戦場とする多くの多国籍企業にとっての模範となり、そのような経営活動を採用する企業が増加していくに伴い、その種の経営活動が今後一層、重要な経営活動の 1 つとなってくるものと予測する。

第 4 節 日本のオープンイノベーション化の課題

激しい競争や絶え間なく変化する国際的な競争環境下では、前節で述べたオープンイノベーションの実現は競争優位を得る上で十分条件ではなく必要条件になりつつある。当然の事ながら、

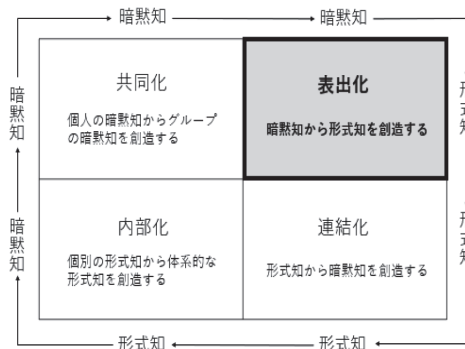
(1) グローバルイノベーションインデックス 2019 ランキングより (Global Innovation Index 2019 rankings)
閲覧日：2022 年 9 月 28 日 [Global Innovation Index 2019-12th Edition](#)

海外事業を展開する日本企業にも同じ事が言えるだろう。しかし、日本企業は欧米やアジア諸外国の企業と比してオープンイノベーションの実施率や成功事例は少ないのが現状である。中賀(2021)らも、日本経済団体連合や経済産業省、産業構造審議会、産業技術環境分科会といった日本経済の行方を担う中枢機関における議論においてオープンイノベーションの活性化というビジョンとは乖離する日本企業の取り組み不足の実態を指摘している事に着目し、日本企業のオープンイノベーション活動分野における欧米企業との立ち位置の差を論じている。このようなオープンイノベーションの重要性を認識しながらも、その実現において十分な成果を導出しきれていないと考えられる日本企業のマネジメント上の課題について、本論文では、日本企業に固有の新製品開発プロセスの特性がオープンイノベーション実現の阻害要因となっている可能性について検討する。上述の日本企業の新製品開発プロセスの代表的な特性の1つとして「SECIモデル」が挙げられよう。「SECIモデル」⁽²⁾とは、野中らが提唱した概念であり、イノベーションを創出する組織的知識創造プロセスを意味し、認識論的観点から暗黙知と形式知に着目し、それらの知識の変換が起こる4つのモード(共同化、表出化、連結化、内面化)のそれぞれのモード間での知的資産の相互作用とスパイラルな循環がイノベーションの創出に繋がると論説されており、その中でも暗黙知から形式知への変換、すなわち表出化のモードが日本の組織的知識創造プロセスの最たる特質だと論じている(野中・竹内, 2007, p13, p133)。表出化とは、暗黙知を明確なコンセプトに表すプロセスであり、暗黙知がメタファー、アナロジー、コンセプト、仮説、モデルなどの形を取りながら、主に対話と共同思考によって次第に形式知として明示的になっていく過程を意味している(野中・竹内, 2007, p95)。とりわけ西洋では形式知を重んじる知識観が重視されるのに対し、日本では暗黙知を重視する知識観を有しており、欧米企業にとって非効率・非合理的と見なされがちな暗黙知の形式知への変換を主たる目的とするこの表出化のモードが日本の新製品開発の現場に深く根付いているが故に、当該モードが日本の組織的知識創造プロセスの最たる特質だと言われているのである(野中・竹内, 2007, p90)。この日本企業にとっての固有の組織的知識プロセスの特質は、国際的な競争力の源泉としても高い評価を得ている一方で、オープンイノベーション実現に向けての阻害要因ともなり得ると考える。表出化モードの工程は、暗黙知から形式知への変換の過程であり、そこでは上述のような関係各位間での知識観や知識変換方法などの共有と変換作業に伴う綿密な議論や対話が必要となるだろう。自前主義を貫いてきた日本企業の新製品開発現場では単一組織内での知識観や知識変換方法などについての議論や対話はたとえ部署や部門が異なる人材同士であったとしても、実現可能性が高いものと予測できるが、国内外の他企業との共同開発も含まれるオープンイノベーションでは、もともと有している

(2) 「SECIモデル」とは組織的な知識の創造に向けた4つの知識変換モードの事であり、「個人の暗黙知からグループの暗黙知を創造する“共同化: Socialization”、暗黙知から形式知を創造する“表出化: Externalization”、個別の形式知から体系的な形式知を創造する“連結化: Combination”、形式知から暗黙知を創造する“内面化: Internalization”」というモードで構成されている(野中・竹内, 2007, pp91-92)。これらのモードが、ダイナミックに組織的に循環されていく中で知識が創造されていくと体系づけられている。

互いの知識観や知識変換方法などに大きな相違がある為に、それらが共有され変換作業が実践されるまでにはすり合わせのための多くの時間や労力を要する事が予測できる。加えて互いの利害関係や組織文化・志向性の違い、新規プロジェクト等に対する両組織内の他部門他部署からの圧力などのようなその他の阻害要因も散在する中では、ますます表出化モードにおいて重要な上述の議論や対話といった行為の優先順位が低下してくるものと思われる。とりわけ、日本企業はその後の市場での新製品開発成果を左右するこの表出化のモードで導出される形式知としての新製品コンセプトの質を慎重に評価する傾向が強く、自社単独での新製品開発においても当該モードが難関となっている為、なおさら、組織の境界を越えて行われる共同開発を含む不確実性の高いオープンイノベーション活動の場合ではさらに大きな難関となり得るだろう。最終的に現実的な妥協点として、潜在的な価値を秘めた暗黙知を取り扱う共同化から表出化までのモードを省略し、次工程の連結化のモードにて既存の形式知と形式知の融合を展開させているケースが多くなっていくのではなかろうか。もしそうだとすれば、日本企業の競争力を産み出してきた表出化モードのプロセスが省略され連結化モードを重視する欧米企業が得意とするような組織的知識創造プロセスを経て日本企業が導出するオープンイノベーションの成果は、経営資源の効率・効果的な融合が実現せずにプロジェクトが中断となるか、成果が導出されたとしても既存製品やサービスの部分的な改善に留まるものが多くなる事だろう。日本企業に適したオープンイノベーション化の実現には、欧米企業が得意とする形式知と形式知の融合、すなわち連結化のモードに重きを置く新製品開発プロセスを安易に模倣するのではなく、変化の激しい競争環境に身を置くほど非効率であると捉えられがちな、日本企業の特質である表出化モードの効率・効果的な進捗方法の導出が本質的に取り組まなければならない課題ではないだろうか（図 1 参照）。次節では、その課題解決の糸口となり得る米国由来の理論的概念について論じていく。

SECIモデル：日本の製造業の強み



SECIモデル：欧米の製造業の強み

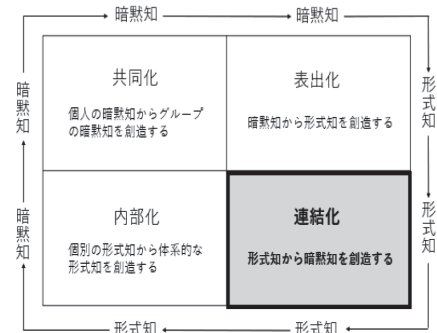


図 1 日本と欧米企業の強み (SECI モデル)

出所 野中郁次郎, 竹内弘高著, 梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済報社, 2007 年, p93 に掲載の図を若干修正

第5節 両利きのリーダーシップ概念導入の有効性

組織的知識創造プロセスにおいて、常に市場に近い位置で活動している第一線の社員らの暗黙知と社内の経営資源に精通しているトップの暗黙知を統合し、形式知に転換して新しい製品や技術に組み入れる活動においてミドルマネジャー、すなわち新製品開発プロジェクトのリーダーの役割が重要となる、と言われている（野中・竹内，2007，pp20-21）。それは、組織的知識創造プロセス、すなわちSECIモデルを現代の変化の激しい事業環境に合わせて動的に循環させていく駆動源としてのリーダー人材の働きに大きな期待がかかっているという事であろう。ここから類推できる事として、リーダー人材の役割がSECIモデルの循環の駆動源となり得るという事ならば、当然SECIモデルを構成するモードの1つである表出化における知識の転換作業にもリーダー人材の役割が大きく貢献するという事だろう。ここで話を日本のオープンイノベーション化の課題に戻すが、前節では日本企業のオープンイノベーション化した新製品開発プロジェクトにおける表出化モードにおける知識の転換に向けた関係各位間の知識観や知識処理方法などについての議論や対話などの活動そのものにおける効率・効果の向上が緊迫の課題である可能性について考察した。ここまでの議論を踏まえて読者の多くに共通して抱かれる疑問は、「表出化モードにおける知の転換作業の効率・効果の向上において、リーダーはどのような役割が求められるのであろうか」ということであろう。本論文では、そのような疑問に対する理論的な解の候補の1つとして「両利きのリーダーシップ」の概念を取り上げる。「両利きのリーダーシップ」とは、「部下の探索的行為と深化的行為の両方を、彼らの行為に変化を与えたり減らしたり、またそれら2つの行為を柔軟に切り替える事によって、強化する能力」と定義されている（Rosing et al.,2011,p957）。その具体的な構成要素として、探索的行為を強化する開放型のリーダーシップ、深化的行為を強化する閉鎖型のリーダーシップ、状況に応じて上記2つのリーダーシップを切り替える柔軟性の3要素で成り立つという（Rosing et al.,2011,p966）。SECIモデルの表出化モードで要請される、知識観や知識処理方法などについての議論や対話の作業とは、暗黙知を形式知に変換させるという当該モードにおける中核的な活動を下支えする前処理の作業に等しい。日本企業の直面する課題の文脈に当てはめてその作業を詳説するならば、共同開発の場合のように、自社以外の外部組織から動員する様々な暗黙知の探索を組織構成員に促していく活動と、そこで得られた暗黙知を自社内部で保有する形式知と融合させ深化させていく活動の効率的かつ効果的な両立化に向けて関係各位間で行う事前の知的資産の扱い方や管理に関するすり合わせの作業、すなわち楽器で例えるなら協奏曲を演奏する前の各楽器の調律のような作業であるだろう。この知的資産の調律作業によって下支えされ前処理された、知の探索と深化の活動の両立のためのマネジメント行為は米国に由来する「両利きのリーダーシップ」の概念に通じるところがある。「両利きのリーダーシップ」とは、「両利きの経営」⁽³⁾を組織的に実行する際に求められる現場でのプロジェクトリーダー人材によって発揮されるリーダーシップであり、それは5つの原則から成っているという。1つ目に「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」、2つ目に

「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」、3つ目に「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とる」、4つ目に「一貫して矛盾するリーダーシップ行動を実践する」、5つ目に「探索事業と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」の5原則である（チャールズ・A・オリリー、マイケル・L・タッシュマン、2021, pp.330-339）。日本企業はオープンイノベーション化における表出化モード時の関係各位間における知識観や知的処理などの調律、すなわち知の議論と対話の作業における効率・効果の向上に向けて、新製品開発プロジェクトのリーダー人材による「両利きのリーダーシップ」の発揮が解決の糸口となるのではないだろうか。とりわけ、知識観や知識処理方法などについての議論と対話は、「両利きのリーダーシップ」の5つの原則のうち、両利きの経営実践の重要な前工程とも捉えられる5つ目の「探索事業と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」という原則に相等され得る行為であると考えられる。これらの考察はイノベーション研究における中核概念である「両利きのリーダーシップ」を念頭に展開したものであるが、野中らは新製品開発プロセスを循環させる要因の抽出に、知識創造論の観点から取り組んでおり、ダイナミックな知の探索と深化は、暗黙知と形式知と実践知のトライアドな関係を産み出す複合的な場のネットワークによって生み出され、これらの調整や促進の主体となるのは実務的な知恵を有するリーダーであると論じている（Ikujiro Nonaka et al, 2014, p3）。これらの議論から「両利きのリーダーシップ」の概念が野中らの推奨するリーダー人材の役割や能力との類似性が伺える為、米国由来の「両利きのリーダーシップ」概念の導入が、日本企業のオープンイノベーション化された新製品開発プロジェクトの緊迫の課題である、表出化モードの効率的・効果的な進捗に寄与し得る可能性が伺えよう。詳説すれば、従来の日本企業の伝統的なクローズドな組織環境において遂行される新製品開発プロジェクトでは強みとなる表出化のプロセスが、オープンな組織環境で遂行されると非効率性が要因となってボトルネックとなり得る当該モードの優位性を維持しつつも効率性を促進させるという2つの課題を解決するハイブリッドなリーダーシップが重要となる。すなわち、優れた暗黙知を外部より探索し、内部で深化を遂げた有益な形式知との融合化を図る為に必要な暗黙知から形式知への変換を可能にする「両利きのリーダーシップ」の重要性とも換言できよう（図2参照）。

-
- (3) 米国からの輸入概念である「両利きの経営」はジェームズ・マーチ（1991）による投稿論文「Exploration and Exploitation in Organizational Learning」Organization Science, Vol.2, pp71-81を起点にチャールズ・オリリーとマイケル・タッシュマンらが実務界に適用し、今ではイノベーション論の中核的理論とも言われている（入山、2019, p228）。両利きの経営は、認知の限界上、知の探索（exploration）をして認知の範囲を出て知と知を新しく組み合わせる行為と知を徹底的に深掘して収益化につなげる行為としての知の深化（exploitation）の双方を高いレベルでバランスさせること、を意味している（入山、2019, p235）。

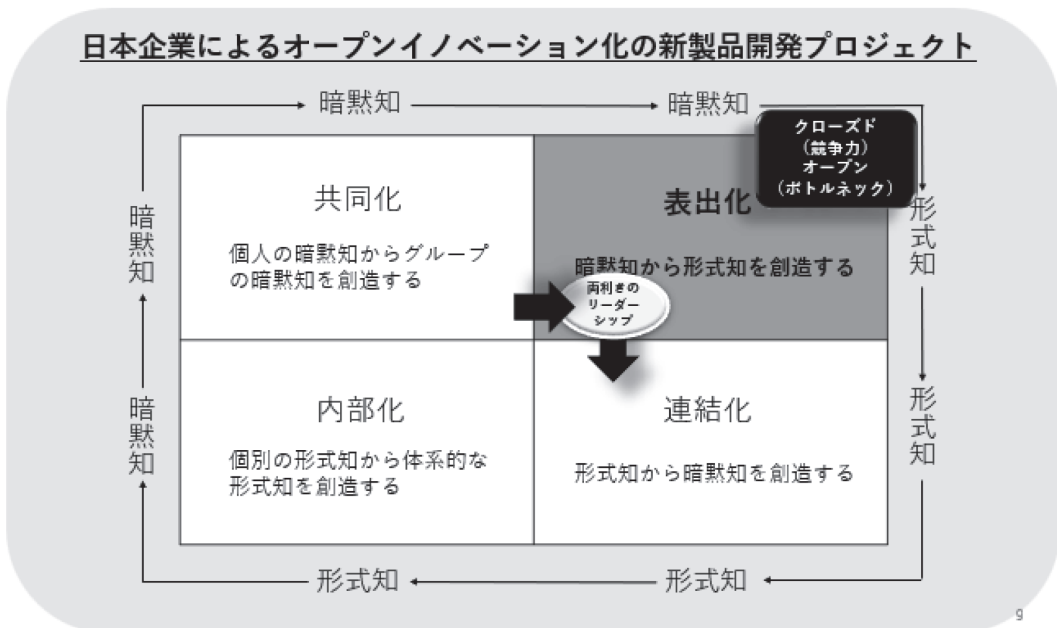


図2 オープンイノベーション化された日系製造業の新製品開発プロジェクトにおける両利きのリーダーシップの役割

出所 野中郁次郎, 竹内弘高著, 梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済報社, 2007年, p93に掲載の図を若干修正

第3章 「両利きのリーダーシップ」に関する先行研究

本章では、これまでの議論の中核を成してきた概念としての「両利きのリーダーシップ」研究のイノベーション研究全体における位置づけと先行研究で明らかにされてきた事を確認したうえで、両利きのリーダーシップと日本企業に固有の新製品開発プロセスの特徴を捉えた概念としての「SECIモデル」との親和性について研究している数少ない関連文献を紹介する。最後に、日本型の「両利きのリーダーシップ」の素養とその発揮を促す環境についての考察の必要性について論ずる。「両利きのリーダーシップ」は「両利きの経営」の概念を基盤として成り立つ概念であるため、「両利きの経営」に関する先行研究の確認は当然重要であるが、詳しくは別稿で論じる事とする。

第1節 「両利きのリーダーシップ」(Ambidexterity Leadership)の先行研究

「両利きのリーダーシップ」は「両利きの経営」概念に包含される概念の1つであり、「両利きの経営」概念は、ジェームズ・マーチやチャールズ・オリリーとマイケル・タッシュマンらが提唱した、イノベーション研究における中核的理論の1つである。オリリーとタッシュマンは、この「両利きの経営」モデルの実現に必要な要件として以下の4つの要件を挙げている。1つ目の要件として「明確な戦略的意図」、2つ目の要件には「経営陣の保護や支援」、3つ目の要件は「対

象を絞って統合された適切な組織アーキテクチャー」, 最後の4つ目の要件は「共通の組織のアイデンティティ」, である (チャールズ・A・オライリー, マイケル・L・タッシュマン, 2021, p.304)。また, 彼らは複数のケーススタディ分析を通して, この高次元での知の探索と深化の両立を実現させる重要な要素の1つに「両利きの経営のリーダーシップ」を強調している。このような概念が生成されるに至った経緯から, 「両利きの経営」モデルの環境の整備が, 現場での「両利きのリーダーシップ」の発揮を促す一方で, その「両利きのリーダーシップ」の現場での発揮が当該組織の「両利きの経営」を成り立たせる駆動源ともなる, という因果関係が読みとれよう。

「両利きのリーダーシップ論」に関する議論の多くは事例研究の領域で展開されているが, 他方で, 仮説検証を行っている実証的な論文もこれまでに蓄積されてきている。当該研究領域は筆者の調査した範囲での考察となるが, 下図のように大きく3つの領域に細分化される。

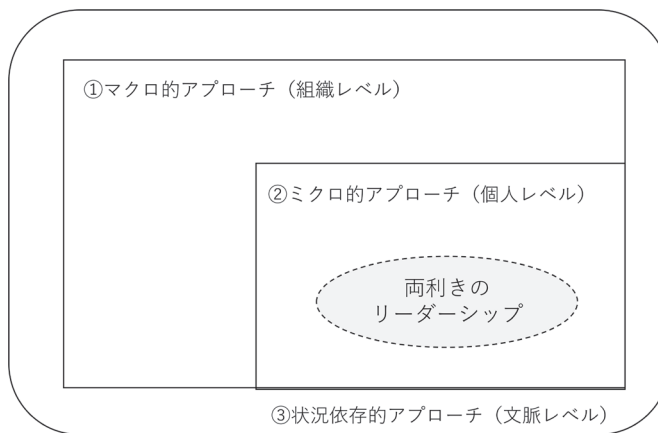


図3 両利きのリーダーシップ研究の主要研究領域

出所 筆者作成

以下の図は, 両利きのリーダーシップ研究の3つの主要研究領域に該当し得る代表的な論文を筆者が抽出し, まとめた一覧表である⁽⁴⁾。

(4) 入山(2019)により作成された「両利きの経営」に関する代表的論文リストにおいて「両利きのリーダーシップ」に関わる論文を抽出し, さらに筆者の考える近年の代表的論文を加えたリストである。

①マクロ的アプローチ（組織レベル）			
著者	雑誌名	方法論	研究成果
Justin J. P. Jansen, Gerard George, Frans A. J. Van den Bosch and Henk W. Volberda(2008)	Journal of Management Studies	事業を国際的に展開するオランダの大手金融サービス企業の89支部に配置される305のシニアチームに対する質問票調査、および実証分析	シニアチームによるビジョンの共有と不測の事態に対する報酬がイノベーションを導く高次元の探索と深化の両立に影響を与え、経営層のトランスフォーメーションリーダーシップがシニアチームの属性の効果を増幅させ、シニアチームの社会的統合と不測の事態に対する報酬の効果を強化することが示された
Oli R. Mihalache, Justin J. P. Jansen, Frans A. J. Van Den Bosch, and Henk W. Volberda(2014)	Strategic Entrepreneurship Journal	Orbisデータベースを活用し、ランダムに25名以上の従業員規模で、産業横断的に4000企業をサンプリングし、889の企業に経営層人材に質問票調査、および実証分析	トップマネジメントチームのシェアドリーダーシップが組織の両利き経営を実現するために重要な要素となり、その因果関係において管理プロセスと組織構造が媒介する事が示された
Isabel Prieto-Pastor & Victor Martin-Perez(2015)	The International Journal of Human Resource Management	スペインのデータベースより抽出した50～1000人規模の企業のHRマネジャー(n=182)への質問票調査、分析	高度な人的資源管理システムが組織構成員の両利きの行動を刺激する事によって探索と深化の学習を促進させ、マネジメントサポートが高度な人的資源管理システムと従業員の両利き行動の因果関係を強化することが示された
Amy Y. Ou, David A. Waldman, Suzanne J. Peterson(2018)	Journal of Management	米国のPCハードウェア、ソフトウェア産業に属する105の中小企業（92%が非公開企業）に勤めるCEO, CFOへの質問票調査、分析	謙虚なCEOは両利きの経営戦略の追求と企業成果に貢献し、トップマネジメントチームとの同一給与体系やチームの統合がそれらの因果関係に寄与することが示された
Oksana Koryaka, Andy Lockett, James Hayton, Nicos Nicolaou, Kevin Mole(2018)	Research Policy	英国の大中小企業に勤める経営層人材への質問票調査、および分析 (n=422)	トップマネジメントチームの構成（異質性・規模）は組織的な両利きの経営の実現への影響力は持たず、探索活動への影響を有し、ビジョンの提示は深化と両利きには影響するが探索には効果がなく、R&D強度は探索と深化にわずかに影響し、学理的な改善は両利きの経営の実現に正の影響を与えていることが示された

②ミクロ的アプローチ（個人レベル）			
著者	雑誌名	方法論	研究成果
Louise A. Nemanich a, Dusya Vera (2009)	The Leadership Quarterly	米国に拠点を持つ買収実績のある多国籍企業における71グループの構成メンバー（n=453）に対するフィールド調査、分析	心理的安全性の確保が多様な意見に対する寛容性、意思決定への参加、などに特徴づけられる学習文化の構築と、トランスフォーメーションリーダーシップの発揮は、チームレベルでの両利き活動を促進させ、また、トランスフォーメーションリーダーシップと学習文化に関係性があることが示された
Hannes Zacher, Kathrin Rosing (2015)	Leadership & Organization Development Journal	オーストラリアの建築、インテリアデザイン企業に従事する組織構成員への質問票調査、分析	組織構成員間での探索活動や深化活動を奨励し、チームレベルでのイノベーションを促進させるために開放型と閉鎖型のリーダーシップの両方にリーダーが従事する事が有効である事が示された
Xiaofeng Zheng, Zhiying Liu and Xiuyuan Gong (2016)	Leadership & Organization Development Journal	中国におけるR&D部門を有するハイテク、もしくは製造企業のリーダー人材に対する質問票調査、分析	リーダーの注意範囲は両利きのイノベーションに正の影響を与え、この両者の因果関係はトランスフォーメーションリーダーシップによって部分的に仲介され、また、環境のダイナミズムはトランスフォーメーションリーダーシップと両利きのイノベーションの間の関係性に負の媒介効果をもたらすことが示された
Abdelrahman Zuraik, Louise Kelly (2019)	European Journal of Innovation Management	米国に拠点を構える企業のチームに所属する構成メンバー（n=215）への質問票調査、分析	CEOのトランスフォーメーションリーダーシップは組織レベルのイノベーション（探索的・進化的イノベーション）に直接的な正の影響を与え、またイノベーション風土を介して間接的な効果を与えること、また、CEOのリーダーシップは、イノベーションの風土と比較して深化的イノベーションに影響力を持っていることが示された
Abdelrahman Zuraik, Louise Kelly, Vernita Perkins (2020)	Management Decision	多様な産業に属する米国企業に従事するリーダー、マネジャー人材の指示を受ける部下（正規雇用人材、n=215）への質問票調査、分析	女性のチームリーダーは男性のリーダーよりも探索的かつ開放型の活動にあまり従事せず、女性のリーダーが閉鎖型の活動を促す際、男性のリーダーの閉鎖型活動よりも影響力が少ない事が示された

③状況依存的アプローチ（文脈レベル）			
著者	雑誌名	方法論	研究成果
Cristina B. Gibson and Julian Birkinshaw (2004)	The Academy of Management Journal	多国籍企業10社における経営層、および事業ユニットへのインタビュー調査 多国籍企業10社において、41の事業ユニットにそれぞれ所属する4,195名の回答者への質問票調査、および分析	調整と適応の同時達成能力としての両利き経営はこれらの活動を奨励する組織的文脈（規律・緊張・支援・信頼）と事業部門の成果との因果関係を仲介する事が示された
Tom J. M. Mom, Yi-Ying Chang, Magdalena Cholakova Justin J. P. Jansen (2018)	Journal of Management	台湾における55社の金融サービス企業に勤めるオペレーショナルマネジャー、シニアマネジャーへの質問票調査、分析	オペレーショナルマネジャーの両利き活動に対する能力と動機の強化を図るHRの効果は、役割の幅や自己効力感、内発的動機によって仲介され、オペレーショナルマネジャーの両利き活動の組織的両利き経営への昇華は、参加・情報共有・支援などのHRによる機会構築次第であることが示された
Rodrigo Valio Dominguez Gonzalez, Tatiana Massaroli de Melo (2018)	Journal of Business Research	ブラジルの自動車産業における製造、HR、エンジニア人材234名への質問票調査、および分析	知識の探索と深化のプロセスは5つの文脈的要素（HRM、支援型リーダーシップ、学習文化、自律性、ITシステム）によって多様に影響を受ける事が示された。
Jian-Xun Chen , Piyush Sharma, Wu Zhan , Li Liu (2019)	Journal of Business Research	288社の中国企業（IT、製造業、金融）への質問票調査、分析	技術的な不確実性が高く、需要の不確実性が低い状況下においてCEOのトランスフォーメーションリーダーシップが探索的イノベーション、企業成果に影響を与えることが示された。
Sarra Berraies and Syrine Zine El Abidine (2019)	Journal of Knowledge Management	チュニジアの知的集約企業に勤める265名のシニアマネジャーを対象とする質問票調査、分析	探索的イノベーションはトランスフォーメーションリーダーシップ（特に個別の対価、知的な刺激、心に強く訴える動機）と関係性があり、深化的イノベーションはトランスフォーメーション（理想化された影響）とトランザクショナルリーダーシップ（偶発的報酬）によって促進され、両利きのリーダーシップは両利きのイノベーションに正の影響を与える事が示された
Friederike Gerlach, Maike Hundeling and Kathrin Rosing (2020)	Leadership & Organization Development Journal	多様なドイツ企業に従事する49名のプロジェクト活動経験のある組織構成員に対する6週間にわたる質問票調査、分析	開放型・閉鎖型リーダーシップと同様、インストルメンタルリーダーシップもイノベーション成果に正の影響をもたらし、対照的に、リーダー・メンバーエクステンジと同様トランスフォーメーション、トランザクショナルリーダーシップはイノベーション成果に重要な影響を与えなかったことが6週間にわたる縦断研究調査によって明らかにされた
Jesus Mascareño a , Eric F. Rietzschelb and Barbara Wisse (2021)	European Journal of Work and Organizational Psychology	リーダーと部下の組み合わせ（n=201）に対するオンラインサーベイ調査、分析	開放型リーダーシップはアイデア創成とその後に続くアイデア促進、アイデア実現の工程に正の影響を与え、閉鎖型リーダーシップはアイデア創成とアイデア実現の工程間の因果関係を強化する事が示された
Kathrin Wenke, Florian B. Zapkau, Christian Schwens (2021)	Journal of Business Research	優良好化モデルを活用したメタ分析による調査、分析	中小企業において両利き経営は探索と深化の両活動よりも成果に対する影響力を持たず、知的財産権保護は探索的活動と成果、深化的活動と成果との正の関係性をそれぞれ弱めることが示された

図 4 「両利きのリーダーシップ研究」の主要 3 研究領域に該当し得る代表的論文一覧

出所 入山章栄『世界標準の経営理論』, ダイヤモンド社, 2019 年, pp238-239 を参考に筆者の考える近年の「両利きのリーダーシップ」に関する代表的論文リストを、筆者が独自に作成

主要な研究領域の内の 1 つ目は、マクロ的アプローチ（組織レベル）の領域である。当該領域では、両利きのリーダーシップの発揮や行使に影響を与える先行要因の抽出を多くの論文では研究目的としている事が伺える。換言すれば、両利きのリーダーシップが効率・効果的に発揮・行使し得る組織の環境条件を探究する研究が多いという事であろう。2 つ目は、ミクロ的アプローチ（個人レベル）の領域である。当該領域では、両利きのリーダーシップの要素をさらに細分化し、それらのリーダーシップ要素が成果としてのイノベーションにどのように、または、どの程度影響を与えるか、という詳細な因果メカニズムを捉えようとする論文が多い事が伺える。言い

換えれば、イノベーション成果を効率的・効果的に導出するために必要な両利きのリーダーシップの素養を探究する研究が多いという事であろう。3つ目は、状況依存的アプローチ(文脈レベル)の領域である。当該領域では、前述の2つの研究領域で論じたような両利きのリーダーシップを中心とした、組織の環境条件やイノベーション成果との因果メカニズムが、リーダーが所属する事業やプロジェクトを取り巻く産業や組織、企業の条件の相違によって影響を受けるか否か、または、時間の経過とともに因果メカニズムの構成内容が変化し得るか否か、というように両利きのリーダーシップを中心とした変数間の関係性の状況依存性を明らかにしようとする論文が多い事が伺える。すなわち、イノベーションを効率的・効果的に導出する両利きのリーダーシップの素養や当該リーダーシップの発揮や行使を促す環境条件が状況依存的であるか否かを探究する研究が多いという事であろう。欧米を筆頭に、諸外国において当該研究領域における議論が活性化し、論文が蓄積していく一方で、オープンイノベーション化を検討する現代の日本の新製品開発現場を文脈とした両利きのリーダーシップに焦点を当てた研究は未だ黎明期の段階である。

第2節 「両利きのリーダーシップ」と「SECIモデル」との親和性に関する先行研究

本節では、まず、オープン化された日本企業の新製品開発プロセス、すなわち、より学術的な観点で表現するならば、組織的知識創造プロセス(SECIモデル)に適合する日本的な両利きのリーダーシップの素養と環境の構成の考察、という将来的研究において実施すべき挑戦的な試みに向けて、その下地となる「両利きのリーダーシップ」と「SECIモデル」の関係性に焦点を当てた数少ない主要な先行研究を確認する。文献調査の結果、以下の図に示すように、本研究が属する「両利きのリーダーシップ」をベースとする研究領域において「SECIモデル」の要素を取り扱っている研究と、「SECIモデル」をベースとする研究領域において「両利きのリーダーシップ」の要素を取り扱っている研究の2つの潮流があると考えられ、潮流が重複する部分の研究領域の主

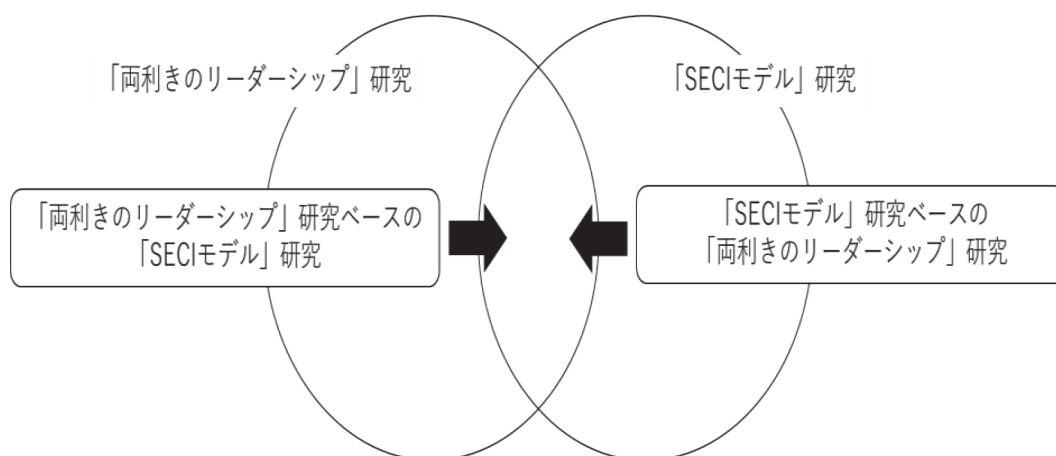


図5 「両利きのリーダーシップ」研究と「SECIモデル」研究の重複研究領域

出所：筆者作成

要な論文を確認することが両概念間の関係性を推し量る上で重要であると考ええる。

「両利きのリーダーシップ」をベースとする研究領域において「SECI モデル」の要素を取り扱っている研究には、Xiangyang Wang, Jiamin Li and Ying Qi (2022) らの研究がある。彼らはオープンイノベーション事業の文脈における両利きの経営の実現に向けた探索と深化の活動を促進させるそれぞれのネットワーク構築体制と知識創造活動との間の関係性を調査する為に、中国においてオープンイノベーション事業を展開しており、かつ新たな知識の創出活動に尽力している製薬企業、製造業に属する企業、データベースや石油化学企業などの幅広い産業における企業に従事する知識創造活動を行っているマネジャー層の人材 (n=463) に対して質問票調査を行い、回収データを分析した結果、探索的活動を促進させるネットワーク構築体制と深化的活動を促進させるネットワーク構築体制の両方が知識創造活動に正の影響を与えている事に加えて、それらの因果関係を組織内のイノベーション風土が媒介要素として強化する事も明らかにした。この組織構成員の探索と深化の活動を促進させるそれぞれのネットワーク構築体制は、新製品開発プロジェクトのリーダー人材となるマネジャー陣が常に注意を払い整備しておくものである為、そこには両利きのリーダーシップの意識が強く働いている事だろう。さらに、知識創造活動は技術的知識、オペレーショナル知識、マーケティング知識、マネジアル知識の創造を意味しており、これらは「SECI」モデルの循環によって創出される知識にも当然含まれる知識群である為、「SECI モデル」を構成する具体的な 4 つのモードを研究に組み込んでいないものの、「両利きのリーダーシップ」研究に「SECI モデル」研究でも一般的に扱われている知識の概念を導入していると捉える事もできよう。

「SECI モデル」をベースとする研究領域において「両利きのリーダーシップ」の要素を取り扱っている研究には、Karim, NSA and Valaei, N (2020) らの研究がある。彼らはマレーシアの公的機関における知識経営に貢献するリーダーシップスタイルの明確化を目的とし、扱うリーダーシップとしてトランスフォーメーションリーダーシップとトランザクショナルリーダーシップの 2 つのリーダーシップを設定しており、また、知識経営のプロセスに SECI モデルの概念を活用し、前述の SECI モデルを構成する 4 つのモードのいずれのモードにおいて上記の 2 つのリーダーシップがそれぞれ正の影響を及ぼし得るのかについて検証し、研究成果としては、トランスフォーメーションリーダーシップ戦略は知識経営プロセスに正の影響を及ぼすが、トランザクショナルリーダーシップ戦略は内面化のモードを除くその他の知識経営プロセスに関連性がある事が示された。この検証結果が示唆している事として、リーダーシップ戦略において両利きの経営の重要性を提唱しながらも、トランスフォーメーションとトランザクショナルリーダーシップ間のトレードオフの関係性が部分的に存在しているという事、そして、従業員間の年齢、経験年数によってもそれらの関係性は異なるという事であろう。ここで扱われているトランスフォーメーションリーダーシップは、戦略ビジョンや目標などを啓蒙するリーダーシップのスタイルであり、大きな視点でとらえれば知識の探索的活動を推奨するリーダーシップと捉える事ができ、他方で、トランザクショナルリーダーシップは、既定の役割や業務遂行などを指導する伝統的なリー

ダーシップのスタイルであり、大きな視点で捉えれば知識の深化を推奨するリーダーシップと考えられよう（入山, 2019, pp.329-330）。そして、両方のリーダーシップが寄与するSECIモデル内のモードの抽出も試みており、「両利きのリーダーシップ」と「SECIモデル」の関係性の追究を試みている研究である事が分かる。

ここまで、それぞれの研究領域の潮流が重なる領域における主要な論文を確認してきたが、「両利きのリーダーシップ」概念の構成要素とSECIモデルも含まれる組織的知識創造プロセスを駆動させる人材の「リーダーシップ」の素養との間には類似性が伺えることから、両概念には親和性があると考ええる事もできよう。

おわりに

本論文の冒頭で述べた3つの研究上の目的に沿い、本節に至るまでに展開してきた理論的考察による成果を整理していく事とする。1つ目の目的として設定した、(1) 新製品開発プロジェクト研究を取り巻く競争環境構造の把握と今日的課題の考察、については、従来、指摘されてきた「国際製品ライフサイクルの短縮化」、「国際分業体制の複雑化」というミクロ的な視点での競争環境の変化に、現代のグローバル競争環境において新たに浮上してきた「産業の境界線の溶解」と「地政学的な凝結」といった事業環境を取り巻く新たなマクロ的な視点での競争環境の変化が加わった事により、企業はミクロ・マクロ環境の両方に配慮した上で、組織内外に散在する優れた経営資源の効率・効果的な融合がより一層求められているという緊迫の課題を抽出した。2つ目の目的は、(2) 課題解決の糸口としての理論的概念の検討であった。(1)の目的の達成において導出された上述の課題に対し、その解決の糸口となり得る、イノベーション論における中核概念の1つである米国由来の「両利きのリーダーシップ」の概念に着目し、先行研究の概観とその有効性についての考察を試み、当概念の潜在的な可能性を確認した。最後に、3つ目の目的として設定した、(3) 理論的概念の一般化に関する考察、においては、(2)で取り上げた、米国由来の「両利きのリーダーシップ」概念と日本の新製品開発プロセスの現場に根付く伝統的な知識創造プロセスを体系化した「SECIモデル」の概念との親和性について関連する先行研究をもとに議論する事によって、前者の米国発の概念を後者の概念が根付く日本企業の新製品開発プロセスの現場に安易に直接輸入するのではなく、日本企業の組織的知識創造プロセスの現場に固有の特性に配慮した概念適用の在り方を追究する事の重要性を確認した。したがって、本論文において最も強調したい事は、安易に米国由来の概念や経営手法を現場に取り入れるのではなく、日本企業の伝統的な新製品開発プロセス、すなわち、組織的知識創造プロセス（SECIモデル）の特徴に合わせてその概念を現場に適用し、導入する事についての議論の必要性、である。たとえば、米国企業の新製品開発プロジェクトにおける組織的知識創造プロセスを、SECIモデルに当てはめて捉えた場合、米国企業が得意とする形式知を主に扱う連結化モードにおいて「両利きのリーダーシップ」のうちの「状況に応じて開放型と閉鎖型の2つのリーダーシップを切り替える柔軟

性」がとりわけ発揮されやすい事が予測できるのに対し、日本企業においては、日本企業が得意とする暗黙知を主に扱う表出化モードにおいて「両利きのリーダーシップ」のうちの「状況に応じて開放型と閉鎖型の2つのリーダーシップを切り替える柔軟性」が発揮されやすい、というような予測を起点として構築した仮説を定性的に検証する事も考えられる研究の方向性の1つであろう。

今後、オープン化された日本企業の新製品開発プロジェクトにおいて導入されるべき日本型の両利きリーダーシップの素養と環境、についてのさらなる理論的、実務的な議論と研究の精緻化に挑みたい。そして、本研究の最終段階として、国際市場に事業を展開する多国籍企業が事業部や機能の垣根を越えて多様なバックグラウンドを持つメンバーで構成された、国際経営のコンテクト下で発足される新製品開発プロジェクトチームにおいて求められる「両利きのリーダーシップ」の素養と環境の条件を探究し、その条件を多国籍企業論や国際経営論の理論から解釈するという最大の挑戦を考えている。

最後に残された課題について論じていく。1つ目の残された課題は“「SECIモデル」の代表性”の確認である。現代は、当該モデルに関心が集まった時期から時を経て、産業構造や扱う経営資源が大きく変化している。近年の日本企業において「SECIモデル」が脈々と継承され、新製品開発現場に根付き、その優位性が保たれているか否か、について議論と調査が必要だろう。2つ目の残された課題は、「両利きのリーダーシップ」の汎用性に関する考察と追究であろう。全ての産業や規模の日本企業における新製品開発の現場の隅々において「両利きのリーダーシップ」が有効に機能するか否か、についてのさらなる議論が必要であろう。特定産業・企業・規模、開発工程など、どのような条件の下で機能し得るのか、についての研究は実務的な価値を有している。3つ目の残された課題は、「両利きのリーダーシップ」を構成する要素のうちの1つである「状況に応じて開放型と閉鎖型の2つのリーダーシップを切り替える柔軟性」の追究である。開放型と閉鎖型の2つのリーダーシップにおいては実証研究論文において操作化がされているものの、リーダーシップを切り替える柔軟性を操作化している論文は筆者が探索、調査した範囲の中では見当たらない。定性的研究論文などを含め、今後探索、調査の範囲を広げ、具体的な構成内容を追究する必要がある。今後、上記3つの課題を解決する事を目標に掲げ、上述の挑戦へと繋げていきたい。

参考文献【日本語・英語順】

- 入山章栄『世界標準の経営理論』, ダイヤモンド社, 2019年, p228, p235, pp238-239 pp329-330。
オープンイノベーション・ベンチャー創造協議会 (JOIC), 事務局 国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構 (NEDO)「オープンイノベーション白書 第三版 日本におけるイノベーション創出の現状と未来への提言」, 2020年, pp.6-10, pp.111-112。
チャールズ・A・オライリー, マイケル・L・タッシュマン, 入山章栄監訳・解説, 富山和彦解説, 渡部典子訳『両利きの経営「二兎を追う」戦略が未来を切り開く』東洋経済新報社, 2021年, p304, pp.330-339。
中賀優, 村上裕太郎「日本における大企業のオープン・イノベーションの成功要因に関する実証分析」

- 『慶應義塾大学大学院経営管理研究科 修士学位論文 2021 年度経営学 第 3865 号』, 2021 年, p5。
- 野中郁次郎, 竹内弘高著, 梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済報社, 2007 年, p13, pp.20-21, p90, pp.91-92, p93, p95, pp.127-128, p133。
- 野中郁次郎, 竹中弘高著, 黒輪篤嗣訳『ワイズカンパニー 知識創造から知識実践への新しいモデル』, 東洋経済新報社, 2020 年, pp.38-40, pp.167-436。
- 林倬史「新製品開発プロセスにおける知識創造と異文化マネジメントー競争優位とプロジェクト・リーダー能力の視点からー」『立教ビジネスレビュー』, 創刊号, 2008 年, pp.16-32。
- 安本政典, 真鍋誠司『オープン化戦略: 境界を超えるイノベーション』, (株)有斐閣, 2017 年, p3。
- 米山, 渡部, 山内, 真鍋, 岩田「日米欧企業におけるオープンイノベーション活動の比較研究」『学習院大学経済論集』第 54 巻第 1 号, 2017 年, pp.40-41。
- Henry Chesbrough (ヘンリー・チェスブロウ) 著, 大前恵一朗訳『オープンイノベーション ハーバード流 イノベーション戦略のすべて』産業能率大学出版部, 2018 年, p58。
- Abraham Carmeli, Yitzack Meyrav Halevi“How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity”, *The Leadership Quarterly* 20, (Apr.2009), pp.207-218.
- Abdelrahman Zuraik, Kelly Louise“the role of CEO transformational leadership and innovation climate in exploration and exploitation”, *European Journal of Innovation Management* Vol. 22 No. 1, (Jan.2019), pp.84-104.
- Abdelrahman Zuraik, Kelly Louise, Perkins Vernita“Gender differences in innovation: the role of ambidextrous leadership of the team leads”, *Management Decision* Vol. 58 No. 7, (Apr.2020), pp.1475-1495.
- Amy Y. Ou, Waldman David A, Peterson Suzanne J.“Do Humble CEOs Matter? An Examination of CEO Humility and Firm Outcomes”, *Journal of Management* Vol. 44 No. 3, (Mar.2018), pp.1147-1173.
- Cristina B. Gibson and Birkinshaw“The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity”, *The Academy of Management Journal*, Apr., , Vol. 47, No. 2, (Apr.2004), pp.209-226.
- Friederike Gerlach, Hundeling Maike and Rosing Kathrin“Ambidextrous leadership and innovation performance: a longitudinal study”, *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 41 No. 3, (Apr.2020), pp.383-398.
- Hannes Zacher, Rosing Kathrin“Ambidextrous leadership and team innovation”, *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 36 No. 1, (Mar.2015), pp.54-68.
- Ikujiro Nonaka, Kodama Mitsuru, Hirose Ayano, Kohlbacher Florian“Dynamic fractal organizations for promoting knowledge-based transformation-A new paradigm for organizational theory”, *European Management Journal* 32 (1), (Feb.2014), p3.
- Isabel Prieto-Pastor & Martin-Perez Victo“Does HRM generate ambidextrous employees for ambidextrous learning? The moderating role of management support”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 26, No. 5, (Jul.2015), pp.589-615.
- Jesus Mascareño, Rietzschel Eric F. and Wisse Barbara“Ambidextrous leadership: opening and closing leader behaviours to facilitate idea generation, idea promotion and idea realization”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.30, No. 4, (Jan.2021), pp.530-540.
- Jian-Xun Chen , Sharma Piyush, Wu Zhan , Li Liu“Demystifying the impact of CEO transformational leadership on firm performance: Interactive roles of exploratory innovation and environmental uncertainty” *Journal of Business Research* 96, (Mar.2019), pp.85-96.

- Julia Mueller, Renzl Birgit, Will Matthias Georg“Ambidextrous Leadership: A MetaReview Applying Static and Dynamic MultiLevel Perspectives”,*Review of Managerial Science* 14, (Feb,2020), pp.37-59.
- Justin J. P. Jansen, Gerard George, Frans A. J., Bosch Van den and Volberda W Henk.“Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Transformational Leadership”*Journal of Management Studies*, (Jul,2008), pp.1-39.
- Karim, NSA and N Valaei“Does ambidexterity in leadership strategies influence public sectors' KM readiness in terms of SECI processes?”*International Journal of Knowledge Management Studies*, 11 (1), (Feb,2020), pp.20-40.
- Kathrin Wenke, Zapkau Florian B., Schwens Christian“Too small to do it all? A meta-analysis on the relative relationships of exploration, exploitation, and ambidexterity with SME performance”*Journal of Business Research* 132, (Aug,2021),pp.653-665.
- Kathrin Rosing, Frese Michael, Bausch Andreas“Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership”, *The Leadership Quarterly* 22, (Oct,2011), pp.956-974.
- Louise A. Nemanicha, Dusya Vera“Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition”,*The Leadership Quarterly* 20, (Feb,2009),pp.19-3.
- March, J. G.“Exploration and Exploitation in Organizational Learning”,*Organization Science*,Vol.2, (Mar,1991),pp71-81.
- Mir, Farhan, Siddiquei, Ahmad, Muhammad Hayyat, Muhammad Razzaq“Managing dynamic work teams for innovation: integrating knowledge management and organization behavior using the DFO model”*International Journal of Knowledge and Learning*, 13 (4), (Oct,2020), pp.313-338. <https://doi.org/10.1504/IJKL.2020.111140>
- Oksana Koryaka, Lockettb Andy, Haytonb James, Nicolaoub Nicos, Mole Kevin “Disentangling the antecedents of ambidexterity: Exploration and exploitation”, *Research Policy*, 47, (Mar,2018),pp.413-427.
- Oli R. Mihalache, Jansen Justin J. P., Frans A. J. , Bosch Van Den, and Volberd Henkw W.“Top Management Team Shared Leadership and Organizational Ambidexterity: A moderated Mediation Framework”,*Strategic Entrepreneurship Journal*, 8, (Jun,2014),pp.128-148.
- Rodrigo Valio Dominguez Gonzaleza, Massaroli de Melo Tatian“The effects of organization context on knowledge exploration and exploitation”,*Journal of Business Research* 90, (Sep,2018),pp215-225.
- Sarra Berraies and Zine Syrine, Abidine El“Do leadership styles promote ambidextrous innovation? Case of knowledge-intensive firms”, *Journal of Knowledge Management* Vol.23, No.5, (May,2019), pp.836-859.
- Tom J. M. Mom, Chang Yi-Ying, Cholakova Magdalena, Jansen Justin J. P.“A Multilevel Integrated Framework of Firm HR Practices, Individual Ambidexterity, and Organizational Ambidexterity”, *Journal of Management* Vol. 45,No. 7, (Jun,2018) pp.3009-3034.
- Xiangyang Wang, Li Jiamin and Qi Ying“Fostering knowledge creation through network capability ambidexterity with the moderation of an innovation climate”, *Journal of Knowledge Management*, (Apr,2022),DOI:[10.1108/JKM-11-2021-0818](https://doi.org/10.1108/JKM-11-2021-0818)
- Xiaofeng Zheng, Liu Zhiying and Gong Xiuyuan“Why does leader attention scope matter for innovation ambidexterity? The mediating role of transformational leadership”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.37,No. 7, (Sep,2016), pp.912-935.
- Global Innovation Index 2019-12th Edition 閱覽日:2022 年 9 月 28 日