琉球大学学術リポジトリ

オライリー&タッシュマンのダイナミック能力論：両利きの実現可能性にかかわる命題の検討

メタデータ	言語:
	出版者: 琉球大学法文学部
	公開日: 2018-02-27
	キーワード (Ja): ダイナミック能力, 両利きの実現可能性, 両利きのリーダーシップ, イノベーターのジレンマの解決
	キーワード (En):
	作成者: 與那原, 建, Yonahara, Tatsuru
	メールアドレス:
	所属:
URL	https://doi.org/10.24564/0002008888

オライリー&タッシュマンのダイナミック能力論

－両利きの実現可能性にかかわる命題の検討－

與 那 原 建

抄 録

企業の競争優位の持続可能性についての捉え方は2つある。ひとつは、企業組織には慣性があるため、大きな環境変化には対応できず、そうした変化にうまく適応できたところに取って代わられてしまうという見方に立つ。

もうひとつの立場では、環境変化の中でも新たな組織能力を創出する能力（ダイナミック能力）を備えておれば、企業は競争優位を持続させることができるととらえ、そのような能力こそが企業の持続的競争優位の源泉になるとみなしている。後者は「ダイナミック能力論」とよばれる分析視角であるが、それは新たに「両利き」というコンセプトを導入することで、競争優位の持続可能性の議論を進化させている。

そうした観点で企業の持続的競争優位を論じている代表的研究者にオライリー＆タッシュマンがいる。本稿では、かれらのダイナミック能力論と両利きの実現可能性についての諸命題を検討していくが、こうした議論は企業の持続的競争優位の源泉の解明を進めていく上で有望な方向のひとつと考えられる。

キーワード：
ダイナミック能力、両利きの実現可能性、両利きのリーダーシップ、
イノベーターのジレンマの解決

はじめに

企業の競争優位の持続可能性については、否定的な見方と肯定的な意見が併存している（與那原，2010）。まず否定論だが、そこでは企業の競争優位の源泉とされる組織能力の構成要素の一つ、組織ルーティンに注目する。否定論が問題にするのは組織ルーティンのリジディティ（硬直性）だ。オライリーによれば、優良企業には、2つのことが起こるという（佐藤×オライリー，2017）。1つは自社の競争優位の獲得に貢献した既存事業を継続的に改善していくためのシステムやプロセスへの投資である。改善には、過去のシステムやプロセス（すなわち組織ルーティン）から得た学習の成果を活かさなければならない。だからこそ投資を行い、継続的に改善を進めていくのである。そのおかげで、既存事業は発展していくが、同時に大胆な変革に取り組んだり、これまでとは全く異なる革新的な事業を展開することが難しくなる。

もう1つが、過去に成功したやり方や企業文化の踏襲である。優良企業にはそうなるまでの成功体験があるから、会社が大きくなればなるほど、それらを変えることが難しくなり、ひたすら踏襲していくことになる。

その結果、優良企業では、組織の既存のシステムや自社のカルチャー（組織ルーティン）が妨げとなって、大きな環境変化に適応できず、競争優位を維持することができなくなってしまう。簡単に言えば、「優良企業を優良企業にしてきたこと」が大きなリスクとなり、競争優位の持続可能性を奪うというわけだ。これが否定論である。

一方、肯定論では、組織ルーティンのリジディティを克服し、クリステンセンの言う「破壊的イノベーション」（disruptive innovation）を実現する組織能力が構築できれば競争優位は持続可能だとみる。そうした能力がいま戦略論で注目されている「ダイナミック能力」にほかならない（中橋，2008）。肯定論はそれを企業の持続的競争優位の源泉ととらえることから、ダイナミック能力論とよぶことができよう。本稿で取り上げるオライリー＆タッシュマンもこうした分析視角に立っている（與那原，2015）。かれらの主張のユニークな点は、ダイナミック能力の捉え方にある。すなわち、ダイナミック能力を、マーチ（March, 1991）のいう「知の探索」（exploration）に当たる破壊的イノベーションを実現する能力に限定していない。彼らは同時に「知の活用」（exploitation）を意味する「持続的イノベーション」（sustaining innovation）も重視し、その実現能力もダイナミック能力に含めている。要するに、従来のダイナミック能力論を一歩先に進めたのが、オライリー＆タッシュマンの考え方といえる（実際、かれらの2008年の論文タイトルは「ダイナミック能力としての両利き」となっている）。

新たな知の探索事業を成長させるために知の活用を志向する既存事業のもつ強みやリソースを活かすと同時に、知の活用事業を成長させるために探索事業で学んだやり方も活かす。これこそが「両利き」（ambidexterity）とよばれる経営であり、オライリー＆タッシュマンはダイナミック能力を知の探索のみに限定せず、知の活用も同時に行える能力としてとらえている。よって、両利き経営の遂行能力がオライリー＆タッシュマンのいうダイナミック能力であり、そうしたケイパビリティこそが競争優位の持続可能性を高めるとみるのである。しかし、両利きの実現は簡単なことではない。ならば、両利きの実現可能性を高める要因とはいったい何なのだろうか。オライリー＆タッシュマンはそれを5つの命題に整理している。以下では、これらの命題を検討していくことにしよう。

両利きの実現可能性についての命題

オライリー＆タッシュマン（2008）は、ダイナミック能力の担い手として企業の経営者・経営陣の役割を重視している。かれらがどのようなアクションをとるかによって、知の活用（持続的イノベーション）と知の探索（破壊的イノベーション）を同時に行えるかが決まるという。企業による知の探索と活用の同時追求を可能にするダイナミック能力には、経営陣のアクションおよびデザインの選択が含まれており、かれらの対応次第では、企業が両利きとして機能する可能性は小さくなるとオライリー＆タッシュマンはみている。では、かれらの提示した5つの命題を検討していこう。

命題 1. 知の活用と探索がいずれも重要であることを正当化できるような説得力のある戦略意図が存在すれば、両利きの実現可能性は高まる。

両利きの経営が難しいのは、特に知の探索が効率性に反するからだ。知の探索を行おうと思えば、短期的な利益を犠牲にするどころか、むしろ長期的な支出を伴う実験に関与せざるをえない。ところが残念なことに知の探索には不確実性がつきものであり、そのため、知の探索を志向する部門はどうしてもは知の活用部門の協力を得にくい。それゆえ、探索と活用の両方を正当化するような経営者の「戦略意図」（strategic intent）が明示されなければ、両利きの実現は望むべくもない。

戦略意図は未来に向けての道筋を示すビジョンのエッセンスを抽出したもので、その本質的機能は企業メンバーの気持ちを意図の実現に向け、駆り立てることにある（與那原，1995）。知の探索と活用を共に重視することについて組織メンバーが納得できるような戦略意図なくしては、目先のプレッシャーにより、変化が大きく、不確かな知の探索という世界から目をそらせ、知の活用にフォーカスし、そこにリソースを集中させることになってしまう。

オライリーとタッシュマン（2004）は、この命題1の好例として、90年代後半に、USAトゥデー（USA Today）紙の社長兼編集長であったトム・クーリーが提示した戦略意図を紹介している。当時の状況といえば、オンラインメディアの台頭で、USAトゥデー紙の購読者数は減少の一途をたどっており、従来の戦略（知の活用）では存続できないとクーリー社長は危機感をいだくようになった。そこで同社長が打ち出したのが「ネットワーク」という戦略意図だった。ネットワークという戦略であれば、新聞だけでなく、ウェブサイトやテレビというプラットフォームにもニュース・コンテンツを広げることができるからだ。そのため、クーリー社長はネットワーク戦略の追求により、自社が将来どうなるのかだけでなく、3つのプラットフォームすべてに対してそのためにどのようにサービスを提供すればよいかを説明したという。それはUSAトゥデーが両利き組織に変身する大きな分岐点となったに違いない。このネットワークという戦略意図が明確にされなかったら、社員たち、とりわけ知の活用部門である新聞事業に携わる人びとは間違いなく変革に抵抗したと思われる。知の探索事業をも正当化できるような戦略意図があるからこそ、知の探索が全社的に支援されるといえよう。

命題 2. 共通のアイデンティティのベースとなる包括的なビジョンと価値観が明示されれば、両利きの実現可能性は高まる。

トップが両利きの実現に向けた包括的なビジョンを提示すると、知の探索と活用部門に共通のアイデンティティが生まれ、両部門の関係が対立から協力へと変わるというのが、オライリー & タッシュマンの提示した命題 2 といえる。包括的なビジョンや価値観によって、知の探索部門と活用部門の社員は自分たちが異なる事業戦略を追求しているとしても、分裂感をもつことなく、共通のアイデンティティを結ぶことに同意するというわけだ（與那原 , 2015）。

オライリーとタッシュマンがこの命題 2 にかかわる事例として取り上げているのが、コンタクトレンズ・メーカーのチバビジョン（Ciba Vision）と命題 1 でも登場した USA トゥデーだ（2004;2008）。まずチバビジョンだが、同社は従来型のコンタクトレンズの改善（知の活用）だけでは競争優位が維持できないとの考えから、それに加え連続装用コンタクトレンズやファッションレンズという新技術・新市場も探索するという両利きの実現に向け舵を切った。ところが連続装用コンタクトレンズやファッションレンズを取り扱う探索事業が成功すると既存の活用部門はその地位が脅かされることになるため、とても協力が得にくい状況にあったそうだ。そこに風穴を開けたのが、同社の社長が提示した「暮らしのために健康な目を（ヘルシー・アイズ・フォー・ライフ）」というビジョンであったという。それはまさしく活用部門と探索部門の両方を正当化したもので、共通のアイデンティティを生み出したのである。

同じく、USA トゥデーにおけるトム・クーリーの「ネットワーク戦略」というビジョンも、「紙の新聞を売る新聞社から脱却して、新聞、オンライン、テレビという媒体にニュースを配信するメディアネットワークをめざす」ことを宣言したものであるが、ネットワークという共通のアイデンティティが生み出されたことで、新聞のコアとなる価値観（公正、正確さ、信頼、適時性）は、部門ごとのカルチャーの違いを越えて、共有されたという。それは同社における両利きの成功にとって欠かせないものであったといえる。

この 2 つの事例からわかるように、共通のビジョンや価値観なしには、独立した各事業には共通のアイデンティティを持ちえず、事業部門間の協力も期待できないだろう。

命題 3. 経営陣が事業部門の戦略に合意するとともに、その戦略についてしっかりコミュニケーションをとること、そして共通のインセンティブ・システムを採用することについてもはっきり合意しておれば、両利きの実現可能性は高まる。

命題 3 でオライリー & タッシュマンが強調しているのは、企業の経営陣が例外なく知の活用・探索いずれも重要であると認識していることが両利きの実現には欠かせないということだ。仮に経営陣の中に知の活用を重視する者、あるいは知の探索の方がより重要だと考える者がいたとすれば、混乱は避けられず、両利きの実現は叶わないだろう。経営陣から組織メンバーに向けて出されるシグナルが異なれば、知の探索と活用のバランスを取るというデリケートな行動が困難を極めるというのは想像に難くないからだ。その意味で、経営陣の間での意志の統一も両利きを成功させる重要な要因のひとつといえる。

この命題3については、いくつかの注意すべき点がある。第1に、両利きを正当化するとともに、知の探索努力の擁護者として動くことが両利きのリーダーシップには必要になるということだ。知の探索部門はどうしても資金や人材などのリソースが足りず、活用部門からの協力を仰がなくてはならない。しかし、活用部門からすれば、いま成果をあげているのは、われわれであり、今後も成果を上げ続けるにはリソースを削ることはできないと考えるはずだ。よって、かれらは簡単にはリソース面での協力に応じようとはしないだろう。それを放置しておくと、知の探索部門は破綻してしまうかもしれない。ゆえに、両利きの実現にあたって、経営陣は活用部門に納得してもらう形で、知の探索を支援する必要があるというわけだ。

第2に、インセンティブ・システムの問題がある。これについて、経営陣は共通のシステムを採用し、目指すものが異なる知の探索部門と活用部門ではそれぞれに見合ったシステムにすべきだというのがオライリー＆タッシュマンの意見だ。まず経営陣については、両利きの実現というかれらの間での意志統一を図るうえでも、インセンティブ・システムは共通のものにしなくてはならない。両利きの成功という全社的基準での共通した評価の仕組みの設定は、当然のことといえる。これに対して、事業部門レベルでは評価基準を統一することは適当ではない。具体的にいうと、知の探索部門では成長性を、そして活用部門では収益性をそれぞれ評価基準とすべきであろう。

第3に、両利きを容認しない経営陣の抵抗に屈せず、断固たる対応をとる必要がある。オライリー＆タッシュマンによれば、両利きに対して異議が続く場合、経営者は反対する者についてドラスティックに対応するという覚悟で臨まなくてはならない。実際、かれらが事例として取り上げたUSAトゥデーのトム・クーリー社長は自らが提唱したネットワーク戦略に対するコンセンサスを確固たるものにするため、経営陣7人のうち5人を交代させているし、チバビジョンでも、経営陣の半分以上が入れ替わっている。これに関していえば、IBMに着任後、総入れ替えに近いくらいで経営陣を交代させたルイス・ガースナーの事例は有名であり、自社のめざす方向をはっきりさせるうえでも、かれが「公開首切り」（public hangings）とよんだ経営陣の交代が目に見えない重要性をもつことを強調している（ガースナー，2002）。これほど極端でなくとも、戦略意図とビジョンに対する合意を経営陣に求めたうえで、理解が得られなければ、会社を去ってもらうというやり方をとらざるを得ないだろう。組織の慣性を打破し、両利きという困難な組織変革を成し遂げるには、このような大胆で、思い切った対応もやむなしなのかもしれない（與那原，2015）。

命題4. 知の活用部門と探索部門の組織アーキテクチャ（ビジネスモデル、コンピタンス、インセンティブ、評価基準、カルチャー）を一貫させるとともに、両部門の統合を行うことができれば、両利きの実現可能性は高まる。

命題4を一言でいうなら、分化と統合の必要性を説いたものである。破壊的イノベーションを目指す知の探索部門と持続的イノベーションを追求する知の活用部門にはそれぞれの目標達成にふさわしいビジネスモデル、コンピタンス、インセンティブ、評価基準、カルチャー（オライリー＆タッシュマンはそれらを総称して組織アーキテクチャとよんでいる）を許容しなが

ら（分化）、両部門が互いに知見やリソースを利用し合えるよう企業の上層部で調整する（統合）ことが不可欠だというのがオライリー＆タッシュマンのいう両利きが実現する条件の一つである。かれらの主張が分化・統合論ととらえられるのはこうした理由による（與那原，2015）。

分化の必要性については多言を要しないだろう。知の活用部門がめざしているのは、改善を通じた持続的イノベーションの実現であるから、そのためにはフォーマルな機械的組織構造、効率と既存顧客ニーズへの対応を重視したカルチャー、収益性を基準とした評価システムなどが構築される必要がある。新市場の創出をねらって破壊的イノベーションに取り組む知の探索部門には、知の活用戦略とは真逆で、有機的組織構造、リスクを恐れない実験重視のカルチャー、成長性による事業評価が欠かせない。それぞれの部門のめざすものの違いを踏まえて分化しなければ両利きに向けての取り組みは決して前には進まないだろう。

表 1　知の活用部門と知の探索部門の分化

	知の活用部門	知の探索部門
組織構造	持続的イノベーション 志向型の機械的組織	破壊的イノベーション 志向型の有機的組織
	職務権限が明確	職務権限は柔軟
	規則による統制	規則が少なく 組織メンバーの自主性を重視
	組織の上層部に 権限・情報が集中	権限・情報は組織内に分散
	トップダウン型の 集権的組織	組織メンバー参加型の 分権的組織
組織カルチャー	効率重視 既存顧客ニーズの重視	リスクを恐れない 実験重視
評価システム	収益性基準	成長性基準

（出所）O'Reilly and Tushman（2008）をもとに筆者作成。

命題 3 でもふれたが、知の探索を成功させるには、それに必要なリソースを獲得しなければならない。そのために求められるのが、経営陣による統合だ。これについても、オライリー＆タッシュマンが取り上げた USA トゥデーのトム・クーリー社長の事例がわかりやすい。同社長が掲げたネットワークという戦略ビジョンが両利きの実現に向けて重要な役割を演じたことはすでに述べたが、この戦略を実行に移すには、新聞、オンライン、テレビという 3 つの部門のトップが緊密に連携する必要があったという。そこでクーリー社長はまず部門を横断する編集会議を設定し、3 部門のトップに毎日参加してもらうという意思決定をくだしている。その狙いは、共同してニュースの内容をチェックし、それをどのメディアにどう割り当てるかを検討し、意見交換をおこない、さらならなるシナジーの可能性をさぐることにあったそうだ。こうした場があったからこそ、部門間での意見の違いがうまく融和され、ネットワーク戦略が実現したといえる。

さらに命題2とも重なるが、クーリー社長が自社の追求する価値観（ミッション）を表明し、それを会社の全部門へ浸透させたことも統合において大きな意味をもつことになった。かれは言う。「USAトゥデーのミッションは、公正で信頼できる情報の提供にあり、新聞、オンライン、テレビ、それぞれ仕事内容もカルチャーも違っても、USAトゥデーの社員としてのミッションは同じだ」（佐藤×タッシュマン，2017）と。

両利きの追求に必要な統合がうまくいかないことが多いのはどうしてだろうか。それは、今のUSAトゥデーの事例と逆のことを考えるとよい。統合が失敗するのは、知の探索部門に活用部門のシステムと考え方を押し付けるからだ。その結果、十分なリソースが提供されないまま探索部門は見捨てられることになってしまう。それを避けるべく、統合に向け、適切なアクションを経営者がとること、それが両利きを実現するための必要条件なのだ。USAトゥデーの事例はそのことを教えてくれている。

命題5. 知の探索部門と活用部門の調整という矛盾に耐え、調整のさいに生まれる緊張関係を解消することのできる経営者のリーダーシップが両利きの実現可能性を高める。

繰り返しになってしまうが、両利き組織の場合、知の探索部門と活用部門の間でのコンフリクトは避けられない。活用部門の重視する効率性と改善は探索部門の志向する実験や創造性とは調和しないからだ。こうした両部門の緊張状態をどのように解消するかが、知の探索と活用を同時に行う両利きとしてのダイナミック能力の決定的な要素の1つなのだとオライリー&タッシュマン（2008）はいう。経営者は知の探索部門を戦略的部門と位置づけ、緊張状態の解消を図らなければならない。さもなければ、知の探索部門が活用部門にリソースを求めても、われわれは今の実績をこれからも継続しなくてはならないから、リソースを削ることはできないとして、それに応じることはないだろう。その結果、探索部門と活用部門の間でリソースの奪い合いという緊張状態が生まれることになる。

緊張状態を解消するのに有用な方法として、オライリー&タッシュマンはバーゲルマン（2002）のいう”戦略的ディベート”（strategic debate）に注目する。そのためには、経営者の役割がカギとなる。要は、かれらが活用部門による反対意見を促したり、探索部門による探索の必要性を主張する機会を提供できるかどうかである。

チバビジョンの事例でも、同社の社長は探索部門の長を経営会議（シニアマネジメント・ミーティング）に加え、彼らに自部門のポジションについて活用事業部門のリーダーと議論するよう促していた。両利きに成功した経営者の中には「反対意見を募るリーダーの能力」の重要性を説き、実際に部門長たちが互いに大声で忌憚なく語り合う部屋をつくり、大声を出しても構わないように防音にしている者さえいるという。

そう考えると、両利きの実現可能性は、不可避な部門間でのコンフリクトをどのように解決していくかという経営者のコンフリクトをマネジメントする能力に大きく左右されるといってもよさそうだ。両利きをめざす企業の経営者および経営陣は探索部門と活用部門に対してディスカッションを促し、コンフリクトの解決に向け、適切なアクションをとる必要がある。それができなければ、両利きに不可避のコンフリクトが両利きそのもののベネフィットを徐々に損

なうことになってしまうだろう。

オライリー＆タッシュマンがケーススタディを通じて導き出した以上5つの命題は、両利きを成功させるために必要な諸条件を簡潔に述べたものといえる。これらの命題は、ダイナミック能力としての両利きの基本要素であると言い換えてよいかもしれない。明確な戦略意図、包括的なビジョンと価値観、経営陣の意思の統一、知の探索部門と活用部門の分化と統合、そして両利きでは避けられない探索と活用のトレードオフとコンフリクトをマネジメントする経営者および経営陣の能力なくしては、両利きは実現しえない。これら5つの命題はタッシュマンたち（2011）が論じている両利きのリーダーシップ論の3原則（①包括的なアイデンティティを開発せよ、②企業の上層部で緊張関係を調整せよ、③矛盾を受け入れよ）とオーバーラップする部分もあるが、ダイナミック能力としての両利きの実現の必要条件といえる。そこで一貫して重視されているのは、経営者のはたす役割である。その意味で、オライリー＆タッシュマンの両利きとしてのダイナミック能力論のコアになっているのは、両利きのリーダーシップだということができる。

結び

クリステンセン（2000）は、「顧客の声に耳を傾け、かれらの要求に応えるようにイノベーションを実行し続ける持続的イノベーターはそれが災いして、やがて破壊的イノベーターに敗れ、競争優位を持続することができない」とするイノベーターのジレンマ論を展開した。持続的イノベーターが破壊的イノベーションに対応できないのは、かれらが持続的イノベーションの実現のために構築した組織ルーティン（クリステンセンの用語でいえばプロセスと価値基準）が破壊的イノベーションに求められるルーティンとまったく異なるものだからだ。

そのためイノベーターのジレンマから脱出するには、破壊的イノベーションを追求する知の探索部門が既存の組織ルーティンの影響を受けないように、そうした部門をスピンオフしなくてはならない。そうすることで破壊的イノベーションの追求に適合した組織ルーティンを構築できれば、それがダイナミック能力となり、競争優位が持続するととらえている。すなわち、同一組織の中ではイノベーターのジレンマを解決するのは難しいから、知の探索部門をスピンオフするしかないというのがクリステンセン（2000）の結論といえる。

そうではないと主張するのがオライリー＆タッシュマンのダイナミック能力論だ。かれらが問題にするのは、知の探索部門をスピンオフしてしまったら、シナジー効果が得られず、既存組織のもつ有形・無形のリソースを生かすことができない点にある。またイノベーターのジレンマの解決方法としてスピンオフを提案したクリステンセン自身もレイナーとの共著書（2003）の中で、スピンアウトが不適切な対応方法であることを認め、ジレンマを解決するための新しい方法が必要であると主張している。

それはいかなるものだろうか。オライリー＆タッシュマンはいう。ダイナミック能力としての両利きこそがイノベーターのジレンマの一つの解決方法であると。実際、知の探索と活用を同時に推進している企業があり、そういうところが競争優位を持続させているというのがかれらの基本的立場だ。持続的競争優位を実現しているところは、本稿の冒頭でも述べたように、知の探索事業を成長させるために、知の活用を通じて蓄積してきた強みやリソースを生かすと

ともに、探索事業で学習したノウハウなどのリソースを利用することによって、活用事業もさらに発展させている。これこそがダイナミック能力としての両利きにほかならない。

佐藤×オライリー（2017）によれば、オライリー＆タッシュマンの新著（2017）を読んだクリステンセンも「両利きを実現できれば、イノベーターのジレンマは解決できる」というかれらの考え方に共鳴し、同書に推薦文を寄せたという。それからしても、本稿で検討したダイナミック能力としての両利きの実現可能性についての命題は重要な意味をもつといってよい。

オライリー＆タッシュマン命題では、両利きの実現における経営者の役割（両利きのリーダーシップ）が一貫して重視されていた。実はダイナミック能力というコンセプトを初めて使用し、それを「急速に変化を続ける事業環境に対応し、あるいはそれを創造するために、社内外の資源/コンピタンスを統合、構築、再配置していく企業の能力」ととらえたティース（1997）も最新の論文（2012）の中で、経営幹部を中心に据えたダイナミック能力の研究をチャレンジングなテーマと位置づけている。

よってオライリー＆タッシュマン命題の検証は今後の大きな研究課題となろう。日本企業も含めてケースを増やし、命題の妥当性を評価しなくてはならない。佐藤×オライリー（2017）では、オライリー＆タッシュマンの新著（2016）に富士フイルム、JSR（旧社名・日本合成ゴム）という日本企業のケースもカバーされていると紹介されていた。それは有用な研究材料になると考えられる。

いずれにせよ、ダイナミック能力、両利きが企業の持続的競争優位の源泉を解明するキーワードになるのは間違いあるまい。今後もそうした方向で研究を進めていきたい。

参考文献

Burgelman, R.A.（2002）*Strategy is destiny: How strategy-making shapes a company's future*, Free Press.

Christensen, C.M.（2000）*The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press.（伊豆原弓訳（2001）『イノベーションのジレンマ（増補改訂版）』翔泳社）.

Christensen, C.M. and Raynor, M. E.（2003）*The Innovator's Solution*, Harvard Business School Press（櫻井祐子訳（2003）『イノベーションへの解』翔泳社）.

Gerstner, L.V.（2002）*Who says Elephants Can't Dance: Inside IBM's Historic Turnaround*, Harper Collins Publishers.（山岡洋一・高遠裕子訳（2002）『巨象も踊る』日本経済新聞社）.

March, J.G.（1991）"Exploration and exploitation in organizational learning" *Organization Science*, 2（1）:pp.71-87.

O'Reilly, C.A. and Tushman, M.L.（2004）"The Ambidextrous Organization" *Harvard Business Review*, April, pp.74-81.

O'Reilly, C.A. and Tushman, M.L.（2008）"Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma" *Research in Organizational Behavior*, 28: pp.185-206.

O'Reilly, C.A. and Tushman, M.L.（2016）*Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma*, Stanford Business Books.

佐藤智恵×オライリー（2017）「日本企業必見！「イノベーションのジレンマ」解決法 スタンフォード大学経営大学院　オライリー教授に聞く（1）～（5）」『日経電子版「佐藤智恵×スタンフォード大教授対談」
http://style.nikkei.com/article/DGXMZO12109270V20C17A1000000

Teece, D.J. et al.（1997）"Dynamic Capabilities and Strategic Management" *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp.509-533.

Teece, D.J.（2012）"Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action" *Journal of Management Studies*, Vol. 49, No. 8, December, pp.1395-1401.

Tushman, M.L. Smith, W.K. and Binns, A.（2011）"The Ambidextrous CEO" *Harvard Business Review*, June, pp.74-80.

與那原 建（1995）「ストレッチ戦略と経営資源のレバレッジ」『経濟研究』（琉球大学）第 50 号 ,123-140 頁 .

與那原 建（2010）「ダイナミック能力論の可能性 - 競争戦略論の統合化に向けて -」『経濟研究』（琉球大学）第 80 号 ,125-145 頁 .

與那原 建（2015）「ダイナミック能力と両利きのマネジメント」『経濟研究』（琉球大学）第 89 号 ,49-63 頁 .