

# コンピテンシー・トラップを乗り越え新しい知識を探索する組織

## Organizations overcoming the competency trap : Organizational factors encouraging “exploration” of knowledge

伊藤 誠悟<sup>a</sup>

### 要 旨

組織が既存知識の活用を繰り返し近視眼的な学習サイクルに陥ることを防ぎ探索活動への関心と行動を維持するのに必要な要件を、アントレプレナー研究の企業家的志向とマーケティング研究の顧客志向という概念を用いて分析した。その結果、企業家的志向の「先進性」と「革新性」が組織の知識の探索活動に正の影響を及ぼすことが明らかになった。加えて、組織の志向性とパフォーマンスとの関係についての分析も試み、限定的ながらも関連性を示した。

JEL Classification Codes : M10, M11, M14

キーワード：知識の「探索」、組織学習、両利きの経営、コンピテンシー・トラップ、イノベーション

### 1. はじめに

イノベーションには、組織学習が欠かせない。人や組織は、全くなにもないゼロから新しい知識を生み出すことはほとんどなく、何らかの既存の知識を基にして新しい知識を生み出している (Schumpeter, 1984)。組織が長期的に発展もしくは存続するためには、現在の事業ドメインを守るだけでは不十分であり、新しい知識と既存の知識を組み合わせることで今までにない顧客価値を創造し、事業化していくことも必要である。しかし、二つのタイプの組織学習である知識の探索 (exploration) と活用 (exploitation) は、二律背反の関係にあることが指摘されている (March, 1991 ; Levithal & March, 1993)。

多くの企業は、技術やそれを背景にした製品・サービスの急激な変化よりも、既存の知識や技術を活用し、漸進的な改善を行う方を好む傾向にある。顧客の声をしっかりと聞く組織は、探索よりも活用を選択する傾向が特に強い。しかし、そのような組織は、社外にある知識を探索する活動が停滞し、革新的なアイデアは生じにくくなる。つまり、活用に軸足を置けば、自ずと探索がもたらす新たな知識の獲得は犠牲になる。逆に探索に軸足を置く組織は活用が疎かになり、短期的な業績の低迷が起こる可能性が高い。

March (1991) をきっかけに探索と活用との二律背反の関係について盛んに研究が行われてきた (例えば Benner & Tushman, 2002)。しかし、従来の研究は、探

索と活用との特性や学習プロセスの違いに焦点を当てたものが多く、両者の両立可能性に関しては限定的な関心しか向けられてこなかった。探索と活用との適確なバランスの維持が組織の適応と長期的な存続に重要な役割を果たすことを考えれば、活用に偏らない探索の実施は重要である。

このような問題意識のもとで本研究は探索と活用のバランスに関して分析を試みる。特に活用に疎かにすることなく、果敢に探索を行う組織の特性を検討する。

### 2. 先行研究

#### 2.1. 知識の多様性：「探索」と「活用」のバランス

March (1991) は、効果的な組織学習の実現には両者の適度なバランスが必要だが組織は探索よりも活用を優先する傾向が強いと指摘している。探索と活用には必要とされる組織能力が異なるとされており (Tushman & O'Reilly, 1996)、活用に注力してきた組織ほど探索に必要な組織能力を欠く傾向にある。人や組織の認知には限界があり、収益を高めるためにはその時点で業績のよい分野の知識を活用することが効率的で合理的だからである。

企業が新しい知識を探索するには、自らの事業領域の外に視野を広げる必要がある。相当の費用や時間を費やさなければならない。その上、せっかく新たな知識を獲得してもそれが収益につながる不確実であり、努力が報

a 武蔵大学経済学部 教授

われるか定かではない。そのため、組織は知識の探索には消極的になり、身近にある知識を活用する傾向にある。

探索を重視する傾向は、業績が好調な時により顕著になる。目先の業績を考えると知識の活用を繰り返す方が望ましく、短期的な業績を効率的に実現するというこの組織行動は正当化される。多くの企業では既存技術を活用し改善や改良を加え安定した収益を上げることを促すような組織体制やルールになっている。それらの活動で収益が高まれば、企業はますます既存の知識の活用を重視する組織作りを進める。事業が成功すればするほど、知識の活用に積極的となり、その結果として知識の探索は怠りがちになるのである。

この組織に内在された性質とも言える行動は短期的には問題ないが、中長期的なイノベーションの停滞をもたらすことにつながる (Levinthal & March, 1993)。組織の知識の範囲が狭まり、環境の変化に対応できなくなるからである。活用を探索よりも好む組織の本質があるがゆえに成功している組織が中長期的には環境変化に対応を難しくする。この現象は「コンピテンシー・トラップ」と呼ばれ、優良な組織であるほどその傾向が強いとされる。経営者が環境認識を誤った結果、つまり個人の認知の問題ではなく、優良企業のイノベーションの停滞の本質は組織の問題にある (Henderson, 2006)。

近年では探索と活用を同時追求できる組織能力への関心が高まっている。両者の両立の関係は、かつてのように探索と活用の資源配分の比率のようなスペクトラムを仮定したものではなく、両者は緩やかながらも補完もしくは連結関係にあるという前提の研究が見られるようになってきた (Andriopoulos & Lewis, 2009; Dougherty, 1996; Sheremata, 2000)。

それらの研究が発展する過程で、両利き (ambidexterity) という概念が指摘され (Tushman & O'Reilly, 1996)、それは企業のパフォーマンスに正の効果を与えるという研究成果が示された (Gibson & Birkinshaw, 2004; Beckman, 2006)。コンピテンシー・トラップに陥ることなく、知識の探索と活用のバランスを取りながらうまくマネジメントすることは両利きの経営 (Duncan, 1976) 呼ばれ、研究が盛んに行われている。これまでに蓄積された先行研究を紐解けば、両利きの経営を可能にするには、探索と活用の二つのタイプの組織学習を組み合わせるマネジメントが重要であると言えそうである。そして、この二つの異なる学習プロセスを両立させるには、活用を優先しがちな組織を探索へと注意を向けさせることが必要と

なる。

## 2.2. 両利きの経営：2つの形態

両利き (ambidexterity) の組織に関する研究は、経営者の認知の問題ではなく、企業組織に本質的に内在する組織の問題ととらえるものが蓄積されつつある。大別すると「構造的両利きの組織 (Structural Ambidexterity)」(Christensen & Bower, 1996) と「状況的両利きの組織 (Contextual Ambidexterity)」(Gibson & Birkinshaw, 2004) の二つのアプローチで展開されてきている。

前者の特徴は、探索と活用を組織が構造的に分離し、企業としてその両立を追求するものである。そこでは、新規事業を担う探索担当の組織と既存事業の効率化を行う組織とを分離し、探索行動への干渉を排除する必要性が論じられている。後者の特徴は探索と活用を分離することなく、一つの組織内で追求するところにある。活用を優先しがちな組織を探索へと注意を向けさせるには、組織成員のインセンティブを工夫することである程度解決できるという考えである<sup>1</sup>。

両利きの経営の本質は、知識の活用に傾斜する組織の性質を様々なレベルで探索方向に押し戻し、両利きのバランスを取り戻す二つの異なる学習間で経営資源を配分する調整メカニズムである (He & Wong, 2004; Lubatkin et al., 2006; 鈴木, 2012; 安藤 & 上野, 2013)。構造的両利きの組織の有効性は認められるが、探索と活用を担う組織を企業内で構造的に分離するという考えは必ずしも全ての企業に適用できるわけではない。企業の多くは、資源の制約から構造的両利きの組織を採用することは難しいと思われるからである。そう考えると、規模を問わず多くの企業に適応可能性が高い状況的両利きの組織を可能にする組織要因を明らかにすることは重要である。

## 3. 分析の視点と方法

### 3.1. 企業家志向と顧客志向

本研究は、知識の探索に影響を及ぼす要因を考える上で、二つの研究群の知見を用いる。一つはアントレプレナーシップに関する研究の中で論じられている「企業家的志向 (Entrepreneurial Orientation)」である。もう一つはマーケティングで研究が蓄積されている「顧客志向」である。

前者の企業家的志向とは、アントレプレナーシップを個人属性としてではなく、企業レベルでとらえるものである。企業家的志向は、組織の戦略のうちアントレプレ

<sup>1</sup> March (1991) 以前からも、「探索」と「活用」の両立について論じられており、組織の分離ではなく、企業内で組織的に分担することの有効性が示されている (Burgelman, 1983)。

ナーシップに関連するものを指しており、それらは組織が実行する戦略の具体的な内容ではなく、組織の行動的な側面に焦点を当てている。企業家レントは競合企業にイノベーションが模倣されるにつれて失われていく性質にあるが、企業家的志向とは、その組織が繰り返し企業家レントを生み出すことに資するアントレプレナーシップの次元のことである。企業家的志向性は、経営者の戦略に関するアントレプレナー的行動としての組織プロセスや意思決定スタイルに関係しており (Lumpkin & Dess, 1996)、新規事業の創造に影響を及ぼす。

企業家的志向は「革新性」、「先進性」、「リスクテキング」の3つの次元で測られることが多い (Miller, 1983)。「革新性」とは新しい製品やサービス、プロセスなどの開発のために、実験や創造的なプロセスを通じて、新たな事業を目指す傾向を表す。「先進性」とは将来の需要を予測し競合よりも先駆けて行動する傾向を表す。そして「リスクテキング」は起こり得る結果に対する確信がない状況で、意思決定し、経営資源を投入し、行動する傾向を表している (Miller, 1983; Lumpkin & Dess, 1996)。さらに、Lumpkin & Dess (1996) では競合に対して攻撃的に行動する傾向を表す「攻撃性」と、新たな事業構想を実現するために、既存事業とは独立して個人やチームが行動をする傾向を表す「自律性」という次元を加えている。

本研究では、企業家的志向以外にも、組織の志向性として「顧客志向」を測定し、知識の探索行動への影響を分析する。顧客志向は主にマーケティング分野で研究が行われてきているものであるが、組織のあり方への示唆もあるため組織の志向性として今回の分析に加える。顧客志向は、標的顧客を十分に理解して、持続的に優れた価値を提供しようとする組織の文化と定義される (Narver & Slater, 1990)。顧客志向に基づいた製品開発は、技術主導で行われるのではなく、市場調査や顧客観察などを通じて獲得した顧客の特徴やニーズに基づき実施される (石田, 2013)。したがって、顧客の潜在的ニーズを理解するために顧客の事業環境に注意を払う組織は、NIH (Not Invented Here) 症候群に陥ることなく外部の組織との連携にも積極的になる傾向にある。つまり、顧客志向の強い組織は、知識の活用に偏ることなく、探索活動も行うと考えられる。

本研究の測定尺度では、上記の企業家的志向と顧客志向の先行研究で、信頼性や妥当性が検証されているものを採用して、5段階のリッカート尺度によって測定する。

## 3.2. 方法

### 3.2.1. サンプル

優良な中堅・中小の企業は資源的制約から状況的な両利きを実現している可能性が高く、それらをサンプルにして探索と活用のバランスを取る組織要因を探索することは意味がある。よって、本研究では状況的な両利きの組織という考え方に立脚し、優良な中堅・中小製造企業をサンプルとして分析し、活用を優先しがちな組織を探索へと注意を向けさせる組織の特性を明らかにすることを試みる。具体的には2018年1月に実施した「企業のイノベーション活動に関する調査」の回答データを用いて分析を実施した。

研究開発活動の企画・管理担当部署もしくは経営者に対する郵送法による質問票調査でデータを収集した。質問票調査は2018年1月に郵送で発送し、2018年2月に回収した。①全国試験研究機関名鑑2008-2009掲載企業2550社、グローバルニッチトップ企業100選(2014年)107社、元気なモノ作り中小企業300社(2006年～2009年)1200社の重複を除いた3,734社に質問票を送付し、343社(一部欠損値ありも含む)から回答を得た。回収率は9.2%であった。本研究は、分析に必要なデータが全て揃っている企業290社を分析対象としている。

### 3.2.2. 測定尺度

企業家的志向にはCovin & Slevin (1989) 及びDess & Lumpkin (2005) の質問項目を参考にして14項目を尺度として用いた。顧客志向はNarver & Slater (1990) の測定尺度を参考に6項目、競争力を示す製品優位性はNakata et al. (2006) とSong & Parry (1997) の8項目を測定尺度として採用した。

回答は、「5. 該当する」、「4. やや該当する」、「3. どちらともいえない」、「2. あまり該当しない」、「1. 全く該当しない」とした5段階のリッカート尺度を用いた。

### 3.2.3. 分析方法

本研究において組織のもつ企業家的志向や顧客志向の因子がどのように抽出されるかわからないため、まず組織志向の構成概念を作成するための探索的因子分析を用いた。分析に際しては、主因子法でバリマックス回転を採用した。分析の過程で因子負荷量0.35を未満の1項目を除外した。次いで抽出された因子による尺度が測定尺度として信頼できるものかどうかを検証するため、クロンバックの $\alpha$ 係数による信頼性分析を行った。

続いて、上記5因子を説明変数として、知識の探索との関係に関して回帰分析を検証した。知識の探索の代理変数は、「外部企業との連携」の有無、及び「大学との

図表 1：組織志向性の探索的因子分析の結果

	I	II	III	IV	V
<b>顧客志向</b>					
20 競争上優位に立つための戦略は、顧客ニーズの理解を基本にしている	0.780	0.121	0.183	0.110	0.042
19 顧客ニーズを把握するために、顧客へのコミットメントおよび顧客志向の水準を常に 注視している	0.778	0.076	0.216	0.172	-0.071
21 ビジネスは、顧客に提供する価値をどのように高めるかという信念によって展開されている	0.725	0.175	0.219	0.071	-0.038
18 ビジネスの目的は、顧客満足を第一優先に設定している	0.718	0.048	0.043	0.063	0.040
23 製品・サービスを購入した顧客へのアフターサービスに大きな注意を払っている	0.558	0.183	0.249	0.039	0.156
22 顧客満足を組織的かつ頻繁に測定している	0.506	0.179	0.187	0.178	0.079
<b>先進性</b>					
11 たいいてい先行して変革を始め、競合他社はそれに反応（もしくは追随）している	0.147	0.709	0.255	0.139	-0.134
10 競合他社よりも先に新システム・技術・製品・サービスを投入している	0.125	0.702	0.292	0.103	-0.165
14 ハイリスクのプロジェクトを検討、実行する傾向が強い	0.020	0.461	-0.010	-0.057	0.135
9 競合他社と共存するのではなく競争的ポジションを取っている	0.129	0.407	0.067	-0.021	0.082
3 新製品や新サービスを多く投入することに力を入れている	0.227	0.386	0.382	0.018	0.095
<b>革新性</b>					
5 コストや技術、新製品等で競争力あるポジションを促進している	0.264	0.226	0.588	0.091	0.042
6 競争力やポジションが危うい場合、積極的な有効策を取っている	0.289	0.199	0.560	0.233	0.086
1 製品・技術・サービスで首位になるため文化・報酬等を促進している	0.100	0.350	0.494	0.068	0.156
7 部署間や従業員間の許容やバランスがよく保たれている	0.259	-0.004	0.453	0.253	-0.195
8 新しいアイデアを促進するため組織再編などを行っている	0.198	0.277	0.349	0.047	0.003
<b>リスク選択性（リスクテキングの逆数）</b>					
13 目的達成のため、注意深く調査し段階的に実施している	0.143	0.119	0.101	0.761	0.104
12 誤った決定リスクを減少するため慎重に観察する傾向が強い	0.139	-0.021	0.114	0.679	0.048
4 自社の危機や過度な積極性による危険を察知しようとしている	0.064	-0.065	0.284	0.307	0.134 除外
<b>マーケティング志向</b>					
2 研究開発より現行製品サービスのマーケティングに力を入れている	0.060	0.065	0.074	0.154	0.528
信頼性係数（クロンバックの $\alpha$ ）	0.863	0.701	0.719	0.711	-

連携」の有無を結果変数（ダミー変数）として分析した。分析には統計ソフト SPSS（Ver.24）を使用して二項ロジスティック回帰分析を実施した。

また、本研究では、調査対象企業の企業規模と業歴（企業年齢）を制御した。企業規模については従業員数の自然対数変換した値とし、創業年数については創業から現在までの年数として投入した。

#### 4. 分析結果

因子分析の結果、5つの因子が抽出された（図表1）。各因子の内容を、因子負荷量が相対的に高い変数に注目し以下のように解釈した。

第1因子は6項目からなり、全ての項目が Narver & Slater (1990) の顧客志向の項目であったため「顧客志向」尺度とした。第2因子は「たいいてい先行して変革を始め、競合他社はそれに反応（もしくは追随）している」、「競合他社よりも先に新システム・技術・製品・サービスを投入している」が高い負荷量を示していたことから「先進性」の尺度とした。第3因子は「コストや技術、新製品等で競争力あるポジションを促進している」、「競争力やポジションが危うい場合、積極的な有効策を取っている」が高い負荷量を示していた。このことから、「革新性」の尺度と解釈した。第4因子は「目的達成のため、注意

深く調査し段階的に実施している」、「誤った決定リスクを減少するため慎重に観察する傾向が強い」の2つの項目からなっているが、リスクを取らない行動を示していると考え、「リスク回避」とした。最後の第5因子は「研究開発より現行製品サービスのマーケティングに力を入れている」の1項目であったが、「顧客志向」と区別し「マーケティング志向」とした。

この因子分析に関する Kaiser-Meyer-Olkin の標本妥当性の測度は 0.871、Bartlett の球面性検定による近似カイ2乗は 2093.709、自由度 190、有意確立 0.000 であり、用いたサンプルは因子分析に適したデータであると判断した。

次に測定尺度の信頼性を得るため、各尺度にクロンバックの $\alpha$ 係数による信頼性分析を行った。その結果、第1因子「顧客志向（6項目）」の $\alpha$ 係数は 0.863、第2因子「先進性（5項目）」は 0.701、第3因子「革新性（5項目）」は 0.719、第4因子「リスク回避（2項目）」は 0.711 であり、一貫性は認められる。第5因子「市場志向」は 1項目であるため分析から除外した。

上記5因子（以下、「組織志向性」と企業規模を説明変数として、知識の探索との関係を分析した。企業規模は 300 人以下の企業を「1」、それ以外（301 人以上）の企業は「0」とするダミー変数を用いた。その他に企業

図表 2：記述統計と相関係数

		平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	企業年齢 (基準 2018 年)	64.08	31.83	1.00	0.11 *	▲ 0.36 ***	▲ 0.03	▲ 0.14 **	▲ 0.08	0.13 **	0.12 ***	▲ 0.22 ***
2	従業員数	890.63	4180.49	0.11 *	1.00	▲ 0.27 ***	0.07	0.00	0.18 ***	0.14 ***	0.03	0.06
3	企業規模ダミー (300 人以下)	0.67	0.47	▲ 0.36 ***	▲ 0.27 ***	1.00	0.03	0.10	0.05	▲ 0.15 ***	▲ 0.10	0.23 ***
4	顧客志向	3.80	0.64	▲ 0.03	0.07	0.03	1.00	0.38 ***	0.55 ***	0.29 ***	0.10 *	0.58 ***
5	先進性	3.15	0.66	▲ 0.14 ***	0.00	0.10	0.38 ***	1.00	0.53 ***	0.15 ***	0.07	0.54 ***
6	革新性	4.36	0.77	▲ 0.08	0.18 ***	0.05	0.55 ***	0.53 ***	1.00	0.31 ***	0.08	0.56 ***
7	リスク回避	3.34	0.79	0.13 ***	0.14 ***	▲ 0.15 ***	0.29 ***	0.15 ***	0.31 ***	1.00	0.16 ***	0.23 ***
8	マーケティング志向	3.14	0.99	0.12 ***	0.03	▲ 0.10	0.10	0.07	0.08	0.16 ***	1.00	▲ 0.06
9	パフォーマンス	3.71	0.59	▲ 0.22 ***	0.06	0.23 ***	0.58 ***	0.54 ***	0.56 ***	0.23 ***	▲ 0.06	1.00

\* 相関係数は 10% 水準で有意 (両側)  
 \*\* 相関係数は 5% 水準で有意 (両側)  
 \*\*\* 相関係数は 1% 水準で有意 (両側)

図表 3：企業規模間の比較

	顧客志向		先進性		革新性		リスク回避		マーケティング志向	
	300 人以下	300 人超	300 人以下	300 人超						
	194 社	96 社	194 社	96 社						
平均値	3.813	3.777	3.192	3.056	3.810	3.780	3.810	3.780	3.810	3.780
最小値	1	1.8	1.4	2	1.5	2.25	1	2	1	1
最大値	5	5	5	4	6.25	6.25	5	5	5	5
最頻値	4	3.8	3.4	3.2	4.5	4.5	3	3	3	3

図表 4：組織志向性と外部組織との連携の関係

	偏回帰係数 B	標準誤差	オッズ比	p 値
顧客志向	▲ 0.30	0.25	0.74	0.23
先進性	0.58	0.25	1.78	0.02
革新性	0.43	0.23	1.54	0.06
リスク回避	▲ 0.26	0.19	0.77	0.16
マーケティング志向	▲ 0.08	0.14	0.92	0.56
企業規模 (300 人以下)	▲ 0.86	0.32	0.42	0.01
企業年齢 (基準 2018 年)	0.00	0.01	1.00	0.39
定数	▲ 0.24	1.07	0.79	0.83

  

Cox-Snell R <sup>2</sup>	Nagelkerke R <sup>2</sup>
0.08	0.11

年齢をコントロールした。アンケート当時の 2018 年を基準に企業年齢を計算し、コントロール変数として投入した。

分析に際しては、知識の探索を外部組織との連携と外部組織の中で大学だけを抽出した 2 つのサンプルに分けて二項ロジスティック回帰分析を実施した。変数間の相関を確認したところ説明変数間で負の相関も含め 0.7 を超える相関関係は確認されなかったため、多重共線性の疑いないと判断した (図表 2)。

組織志向性変数の企業規模による比較は前頁図 (図表 3) の通りある。結果からは際立った違いは見受けられなかった。

回帰分析の結果は、図表 4 及び図表 5 の通りである。外部組織との連携の分析 (図表 4) と外部組織の中で大

学だけを抽出した分析 (図表 5) では、結果に際立った違いはなく同様の傾向が示された。

## 5. 考察

### 5.1. 議論

組織志向性と知識の探索の関係は、組織との連携 (アライアンス等) においては先進性が 5% 水準で有意、革新性が 10% 水準で有意であった。競合他社に先駆けて製品やサービスを市場に投入することに価値を置いている組織ほど自前の技術開発のみにこだわることなく、外部の組織の知識の活用にも積極的になるようである。また、競合他社の製品・サービスに対して競争優位を築くことに熱心な組織ほど自社内のリソースに過度な拘りを持つことなく、外部との連携に取り組んでいると解釈で

図表 5：組織志向性と大学との連携の関係

	偏回帰係数 B	標準誤差	オッズ比	p 値
顧客志向	▲ 0.38	0.24	0.69	0.12
先進性	0.38	0.23	1.47	0.09
革新性	0.44	0.22	1.55	0.05
リスク回避	▲ 0.20	0.17	0.82	0.25
マーケティング志向	▲ 0.03	0.13	0.97	0.80
企業規模 (300 人以下)	▲ 1.36	0.30	0.26	0.00
企業年齢(基準2018年)	▲ 0.01	0.00	1.00	0.21
定数	0.52	1.03	1.68	0.61

  

Cox-Snell R <sup>2</sup>	Nagelkerke R <sup>2</sup>
0.10	0.14

図表 6：製品優位性 (8 項目)

当社の製品・サービスは従来、顧客が抱えていた問題を解決できる  
 当社は顧客に対しては比類ないベネフィット（便益）を提供している  
 当社の製品・サービスは顧客ニーズに合致している  
 当社の製品・サービスは競合他社よりも品質が高い  
 当社の製品・サービスは競合他社と明確に差別化できている  
 当社の製品・サービスは既存の製品・サービスに置き換わるほど、革新的である  
 当社の製品・サービスは品質レベルで目標を達成できている  
 当社の製品・サービスは固有の機能や属性を有している

信頼性係数 (クロンバックの $\alpha$ )

0.889

きる。

組織の中で大学との連携のみ抽出し分析した結果は、組織全体での分析と同様に先進性と革新性が有意であった（但し両因子とも 10%水準）。大学との連携は要素技術よりの研究活動であると推察されるため開発リスクが高く、連携することをためらう組織が多いと考えられたが、結果的に明確に違いはなかった。顧客志向因子が有意でなかったのは意外であった。顧客の要求に耳を傾ける組織は自前の研究開発に拘る NIH 症候群に陥るリスクが低いと考えていたからである。

業歴(企業年齢)は探索活動には影響を与えていなかったが、企業規模の変数が有意 (1%水準) であった。従業員数 300 人以下の企業のダミー変数が負の有意を示していたため、企業規模の小さい組織は探索活動に消極的であるという結果となった。探索活動を行うにはある程度余裕が必要かもしれない。組織スラックと探索活動は関連性があるのではないかと推察される。

本研究では、上記の分析に加え、組織志向性の変数とパフォーマンスの関係も検討した。結果変数には質問票調査により入手した製品優位性 (8 項目) (図表 6) の平均値を使用した。製品優位性の項目をベースとした 8 項目からなる尺度の内的整合性の信頼性を測るため、クロンバックの $\alpha$ による信頼性分析を行った。その結果、 $\alpha$

係数が 0.889 となり尺度を構成する質問項目に整合性があると判断した。

組織志向性の 5 変数、探索 (外部組織との連携) の有無、及び要素技術探索 (大学との連携) の有無についてパフォーマンスとの関係を検証した。回帰分析の結果は図表 7 の通りである。

知識の探索の代理変数である外部組織との連携はパフォーマンス (製品優位性) に対して有意ではなかった。大学との連携についても同様の結果であった。知識の探索がパフォーマンスに貢献するまでにはタイムラグが存在することや、知識の探索のみではパフォーマンスに影響を与えず活用との両立が必要であるといったことが考えられる。また、Katila & Ahuja (2002) は知識の探索には適切な範囲があることを示しており、探索活動を行っているか否かのみを測定して分析したことも探索活動がパフォーマンスに影響を及ぼしていないという結果になった原因であるとも考えられる。

加えて、パフォーマンスと組織の志向性に関する回帰分析も行なった。顧客志向、先進性、革新性、リスク回避、マーケティング志向の 5 つの変数全てが、製品優位性に対して有意であった<sup>2</sup>。顧客の声に耳を傾け、技術開発も重視し、かつ競合他社の動向を注視している企業は競争力が高い傾向にあると解釈できる。また、リスク

<sup>2</sup> 「顧客志向」、「先進性」、「革新性」「市場志向」は 1%水準、「リスク回避」は 10%水準で有意。

図表 7：製品優位性分析

	モデル 1		モデル 2		モデル 3	
	標準化係数	t 値	標準化係数	t 値	標準化係数	t 値
探索	0.09	1.57				
要素技術探索			0.09	1.58		
顧客志向					0.36 ***	7.18
先進性					0.27 ***	5.55
革新性					0.19 ***	3.46
リスク回避					0.08 *	1.83
マーケティング志向					▲ 0.11 ***	▲ 2.74
企業規模 D (>300)	0.19 ***	3.04	0.20 ***	3.17	0.15 ***	3.47
企業年齢 (2018)	▲ 0.15 **	▲ 2.54	▲ 0.14 **	▲ 2.34	▲ 0.09 **	▲ 2.10
定数		30.21		29.98		5.50
	調整済み R <sup>2</sup>		調整済み R <sup>2</sup>		調整済み R <sup>2</sup>	
	0.07		0.07		0.525	

\* 相関係数は 10% 水準で有意 (両側)  
 \*\* 相関係数は 5% 水準で有意 (両側)  
 \*\*\* 相関係数は 1% 水準で有意 (両側)

回避の志向性も 10% 水準ながらもパフォーマンスには正の影響を与えていた。

やや意外であったのはマーケティング志向の変数がマイナスに有意であったことである。研究開発の重要性が示される結果となったが、業績のよい企業が財務的な余力からより研究開発に投資を行えるという逆因果の関係も考えられる<sup>3</sup>。

## 5.2. 貢献と限界

本研究は、知識の探索に影響を及ぼす組織要因とは何かという問題について、2018 年 1 月に実施した「企業のイノベーション活動に関する調査」の回答データを用いて実証分析を行った。組織が既存知識の活用を繰り返す近視眼的な学習サイクルに陥ることを防ぎ、探索活動への関心と行動を維持するのに必要な要件を、アントレプレナー研究の企業家的志向とマーケティング研究の顧客志向という概念を用いて考察した。探索活動を積極的に展開する組織の特性について限定的ながらも明らかにした。このことが本研究の貢献である。

組織間関係論の研究分野では、顧客である完成品メーカーとの取引ネットワークの構造とパフォーマンスとの関係を分析した研究 (延岡, 1996; 近能, 2002) があり、そこでは顧客からの知識の学習の重要性が論じられている。本研究では顧客志向の因子は有意ではなかったが、今後は組織間関係論の知見等を取り入れ、研究を進めて

行きたい。

最後に本研究の限界について述べる。本研究は組織志向性と知識の探索活動の関係のみを扱っており、組織志向性が知識の活用に及ぼす影響について検証していない。過去の研究では、探索した知識と既存知識を結びつける人材や組織について議論されており (Mary & Gavetti, 2000; Henderson, 2006)、これらの視点を含んだ分析が求められる。今後の課題としたい。

### 付属資料：測定尺度

#### 顧客志向： $\alpha=0.863$

- ・競争上優位に立つための戦略は、顧客ニーズの理解を基本にしている
- ・顧客ニーズを把握するために顧客へのコミットメントおよび顧客志向の水準を常に注視している
- ・ビジネスは、顧客に提供する価値をどのように高めるかという信念によって展開されている
- ・ビジネスの目的は、顧客満足を第一優先に設定している
- ・製品・サービスを購入した顧客へのアフターサービスに大きな注意を払っている
- ・顧客満足を組織的かつ頻繁に測定している

#### 先進性： $\alpha=0.701$

- ・たいてい先行して変革を始め、競合他社はそれに反応 (もしくは追随) している

<sup>3</sup> 分析に用いた調査は、結果変数も説明変数と同様に同じ回答者が同じ時点で質問票に回答していることから、コモンメソッドバイアスの存在は否定できない。結果については慎重な解釈が必要であると考えている。

- ・競合他社よりも先に新システム・技術・製品・サービスを投入している
- ・ハイリスクのプロジェクトを検討, 実行する傾向が強い
- ・競合他社と共存するのではなく競争的ポジションを取っている
- ・新製品や新サービスを多く投入することに力を入れている

**革新性:  $\alpha=0.719$**

- ・コストや技術, 新製品等で競争力あるポジションを促進している
- ・競争力やポジションが危うい場合, 積極的な有効策を取っている
- ・製品・技術・サービスで首位になるため文化・報酬等を促進している
- ・部署間や従業員間の許容やバランスがよく保たれている
- ・新しいアイデアを促進するため組織再編などを行っている

**リスク回避:  $\alpha=0.711$**

- ・目的達成のため, 注意深く調査し段階的に実施している
- ・誤った決定リスクを減少するため慎重に観察する傾向が強い

**マーケティング志向**

- ・研究開発より現行製品サービスのマーケティングに力を入れている

**製品の優位性:  $\alpha=0.889$**

- ・当社の製品・サービスは固有の機能や属性を有している
- ・当社の製品・サービスは顧客ニーズに合致している
- ・当社の製品・サービスは競合他社よりも品質が高い
- ・当社は顧客に対しては比類ないベネフィット (便益) を提供している
- ・当社の製品・サービスは従来, 顧客が抱えていた問題を解決できる
- ・当社の製品・サービスは既存の製品・サービスに置き換わるほど, 革新的である
- ・当社の製品・サービスは競合他社と明確に差別化できている

**参考文献**

- Andriopoulos, C. & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation. *Organization Science*, 20(4), 696-717.
- Beckman, C. M. (2006). The Influence of Founding Team Company Affiliations on Firm Behavior. *Academy of Management Journal*, 49(4), 741-758.
- Benner, M. J. & Tushman, M. (2002). Process Management and Technological Innovation: A Longitudinal Study of the Photography and Paint Industries. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 676.
- Burgelman, R. A. (1983). A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223.
- Christensen, C. M. & Bower, J. L. (1996). Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms. *Strategic Management Journal*, 17(3), 197-218.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128.
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Dess, G. G. & Lumpkin, G. T. (2005). The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 147-156.
- Dougherty, D. (1996). Organizing for innovation. *Handbook of Organization Studies*. C. Clegg, C. Hardy and WR Nord: London, Sage.
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The management of organization*, 1(1), 167-188.
- Gibson, C. B. & Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
- He, Z.-L. & Wong, P.-K. (2004). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481-494.
- Henderson, R. (2006). The Innovator's Dilemma as a Problem of Organizational Competence. *Journal of Product Innovation Management*, 23(1), 5-11.
- Katila, R and G.Ahuja.(2002). Something Old, Something New: A Longitudinal Study of Search Behavior and New Product Introduction. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1183-1194.
- Lavie, D. & Rosenkopf, L. (2006). Balancing Exploration and Exploitation in Alliance Formation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 797-818.
- Levinthal, D. A. & March, J. G. (1993). The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, 14, 95-112.
- Levitt, B. & March, J. G. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14(1), 319-338.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y. & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team

- behavioral integration. *Journal of management*, 32(5), 646-672.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Mary, T. & G. Gavetti. (2000). Capabilities, Cognition, and Inertia: Evidence from Digital Imaging. *Strategic Management Journal*, 21(2), 1147-1161.
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Nakata, C., Im, S., Park, H. & Ha, Y.-W. (2006). Antecedents and consequence of Korean and Japanese new product advantage. *Journal of Business Research*, 59(1), 28-36.
- Narver, J. C. & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Rivkin, J. W. & Siggelkow, N. (2003). Balancing Search and Stability: Interdependencies among Elements Organizational Design. *Management Science*, 49(3), 290-311.
- Rumelt, R. P. *Theory, Strategy, and Entrepreneurship* (pp. 11-32): Springer-Verlag.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Transaction Publishers.
- Sheremata, W. A. (2000). Centrifugal and Centripetal Forces in Radical New Product Development under Time Pressure. *Academy of Management Review*, 25(2), 389.
- Song, X. M. & Parry, M. E. (1997). A Cross-National Comparative Study of New Product Development Processes: Japan and the United States. *Journal of Marketing*, 61(2), 1-18.
- Tushman, M. L. & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4), 8-29.
- 安藤, 史. & 上野, 正. (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), 429-456.
- 延岡健太郎. (1996). 顧客範囲の経済：自動車部品サプライヤーの顧客ネットワーク戦略と企業成果. *国民経済雑誌*, 173(6), 83-97.
- 近能善範. (2002). 自動車部品取引のネットワーク構造とサプライヤーのパフォーマンス. *組織科学*, 35(3), 83-100.
- 鈴木修. (2012). 「探索」と「活用」のバランスの実現に関する考察. *組織科学*, 45(4), 66-81.

