

中小企業の両利きの経営における理論的考察 ～文脈的アプローチに焦点をあてて～

専修大学大学院 経営学研究科 経営学専攻

DM23-1001E 今井 貴将

指導教員：馬場 杉夫先生

レビュー論文目次

「令和7年 2 月 21 日 専修大学経営研究所第5回定例研究会」

■ 1.はじめに

- 1-1.研究背景
- 1-2.問題意識
- 1-3.研究目的

■ 2.現状分析

- 2-1.倒産原因と売上拡大の方法
- 2-2.中小企業のイノベーションの状況
- 2-3.中小企業の両利きの経営の研究蓄積
- 2-4.小括

■ 3 先行研究レビュー

- 3-1.先行研究レビュー構成
- 3-2.両利きの経営の前史と誕生
- 3-3.両利きの経営の定義の拡大
- 3-4.両利きの経営を実現するアプローチ
- 3-5.文脈的アプローチの先行研究
- 3-6.先行研究の限界と今後の研究課題

1-1.研究背景

- ・ 製品ライフサイクルの短縮化により、企業は新たな収益源を絶えず模索しなければならない（安田, 2021）
- ・ しかし、新たな収益源を作り出せるかは未知数であり、このことは企業にとって不確実な環境といえる。
- ・ 顧客ニーズの多様化、情報化によって経営環境の変化のスピードが速くなっている。存続のためにあらゆる側面で、イノベーションを実現させていくことが求められている。このことは、中小企業にとっても同様である（東京商工会議所, 2021; 東京都, 2017）。

1-2.問題意識①

・新製品・新サービスや新規事業の開発は、不確実性が高く、多くの経営資源を投入する必要があり、収益化まで時間もかかる。そのため、既存事業を効率的に運営し、収益を確保する取り組みが欠かせない。つまり、新製品・新サービスや新規事業の開発である「知の探索」と、既存事業を改善し収益を確保する「知の活用」を同時に取り組むことが、事業の存続には不可欠である。このことを両利きの経営と呼んでいる（Tushman and O'Reilly, 1996; O'Reilly and Tushman, 2013）。

・両利きの経営は、外部環境への対応（O'Reilly and Tushman, 2008）と経営資源の動員が課題（尾崎, 2022）といえる。

1-2.問題意識②

- ・ 中小企業は大企業と比較し、激しい競争、資源制約、非組織的意思決定という3つの特徴がある（清成・田中・港, 1996）。
- ・ 中小企業において、激しい競争に打ち勝つために外部環境への対応と限られた経営資源の動員と、重要な経営課題といえる。つまり、両利きの経営と中小企業の課題は同じであり、中小企業においても両利きの経営が必要といえる。

1-2.問題意識③

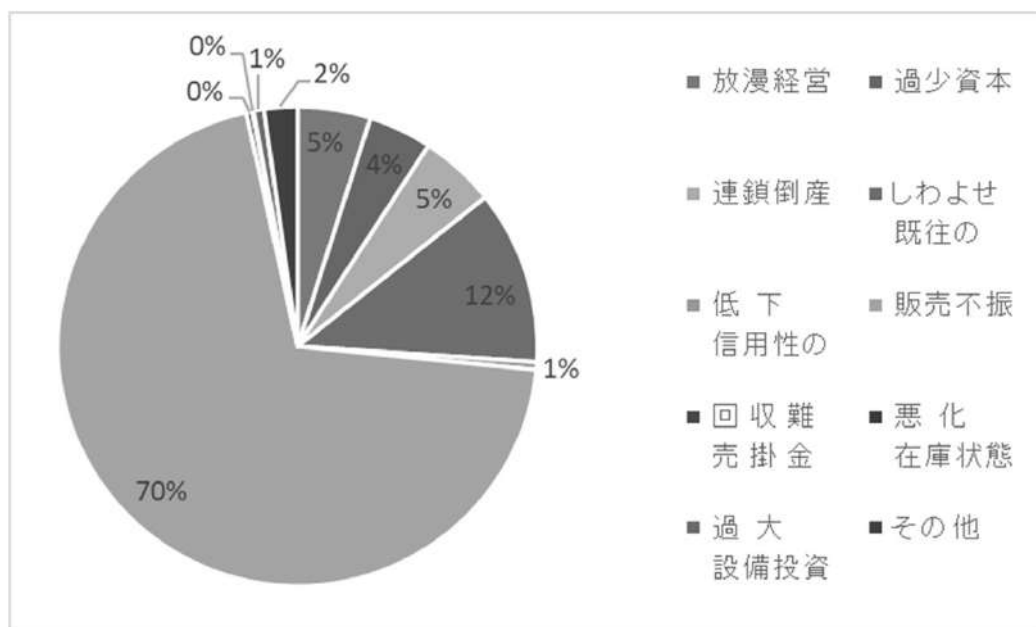
- ・ 中小企業にとっても両利きは必要にもかかわらず、この領域に関する論文は、大企業と比べて多くない。
- ・ そのため中小企業の両利きの経営において、克服すべき課題とそのメカニズムは完全には明らかになっていないと考えられる。中小企業においても、両利きの経営を実現する要因を探究することは、学術的, 社会的意義がある。

1-3.研究目的

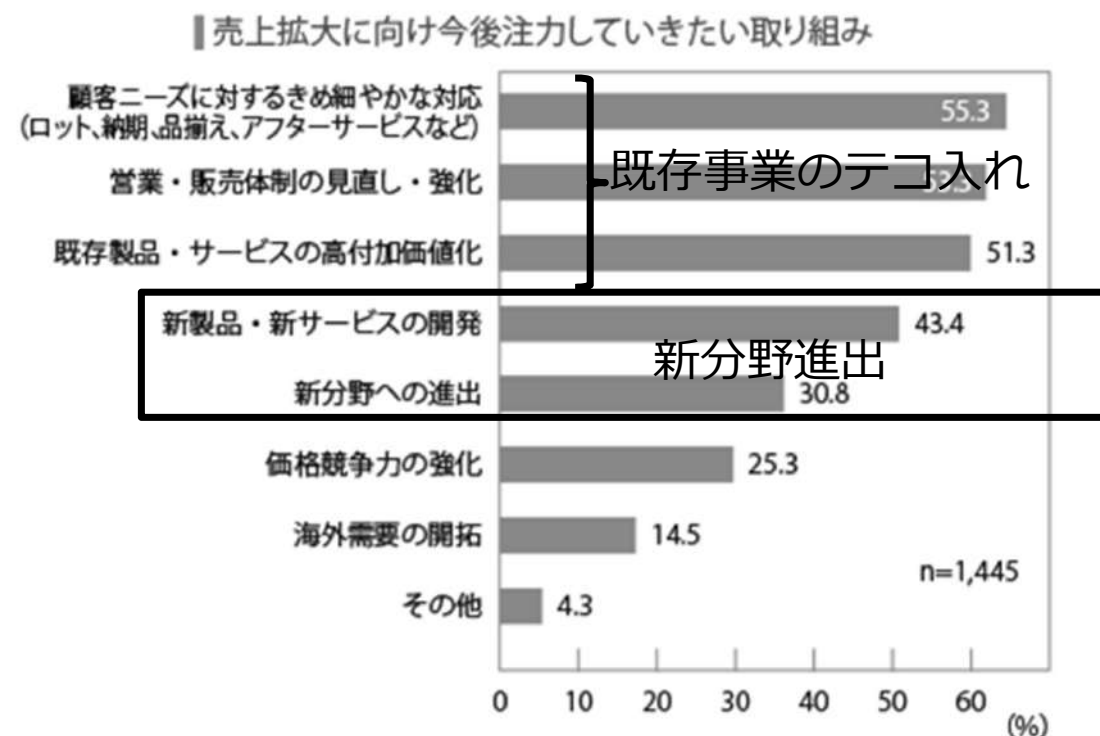
- ・ 本研究では、中小企業の両利きの経営の現状分析及び先行研究レビューを行い、中小企業の両利きの経営実現における先行研究の限界を明らかにする。

2-1.倒産原因と売上拡大の方法

倒産の原因の70%は、販売（売上）不振であり、その売上を上げる方法として、新分野進出は一定程度支持されている。



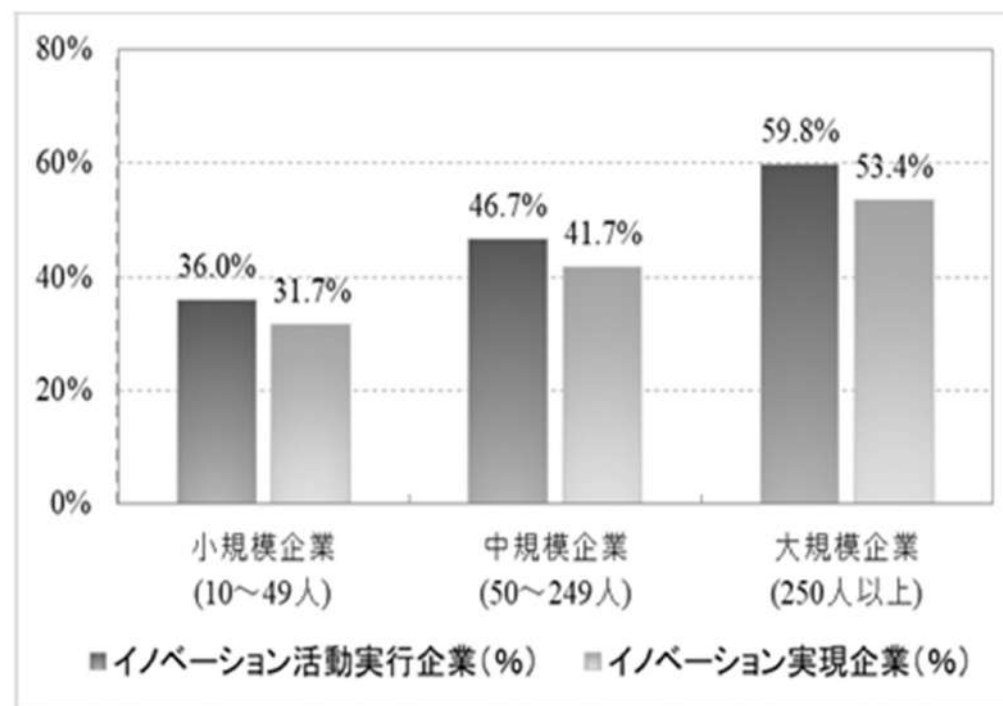
出所：中小企業庁（2020）



出所：東京商工会議所（2017）

2-2. 中小企業のイノベーションの状況①^{「令和7年 2 月 21 日 専修大学経営研究所第5回定例研究会」}

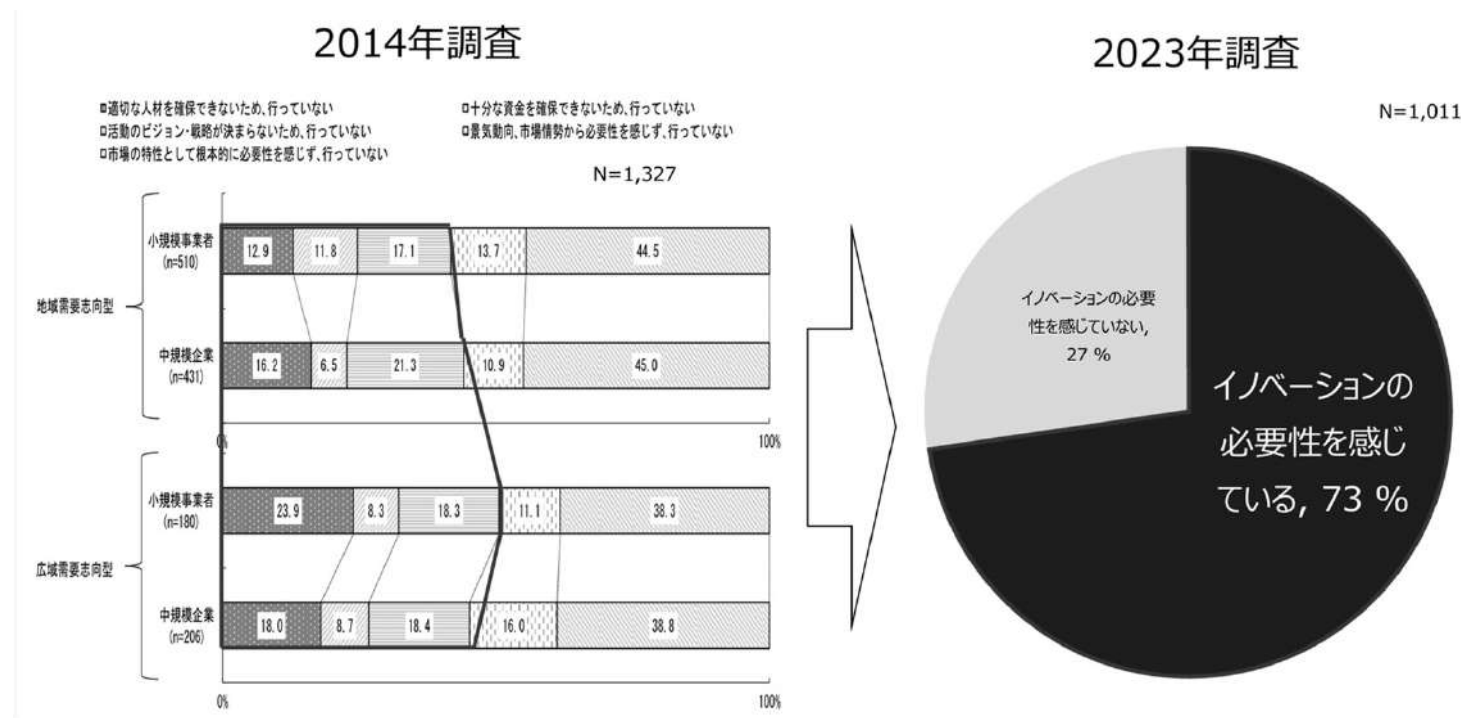
日本生産性本部（2019）によれば、小規模になるにつれ、イノベーション実現（大企業53%、小規模企業32%）及び活動（大企業59%、小規模企業36%）できている企業の割合は減っている。



出所：日本生産性本部（2019）

2-2.中小企業のイノベーションの状況②「令和7年 2 月 21 日 専修大学経営研究所第5回定例研究会」

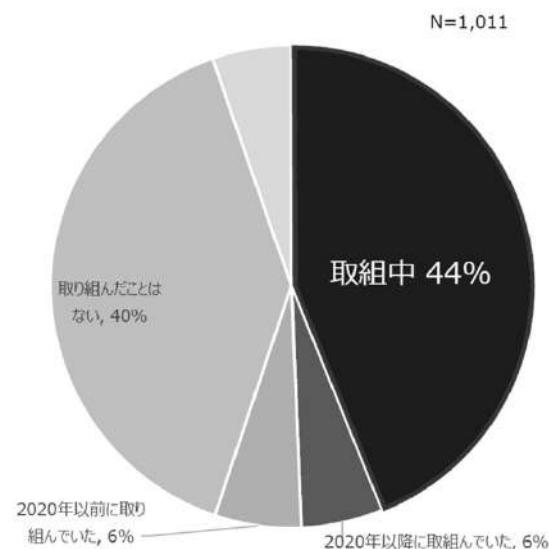
2023年の中小企業庁の調査によると、73%がイノベーションの必要性を感じており、2014年調査に比べ20%増加している。



2-2. 中小企業のイノベーションの状況③「令和7年 2 月 21 日 専修大学経営研究所第5回定例研究会」

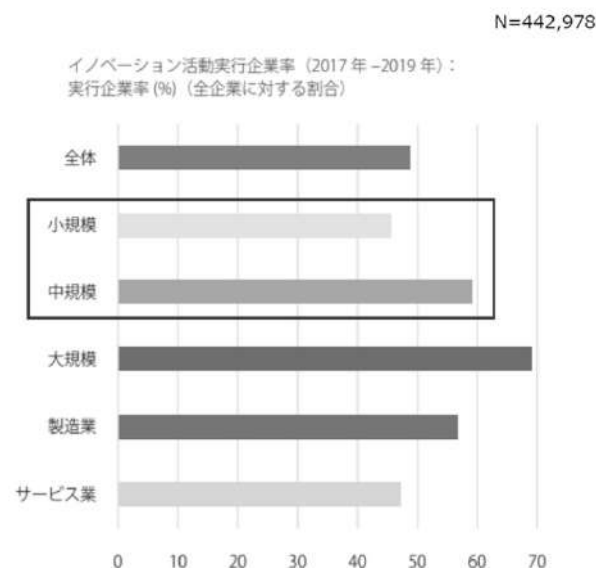
イノベーション活動に取り組んでいる企業は44%と、その必要性は感じつつも何らかの阻害要因により取り組めていない。前回調査からもほぼ横ばいである

イノベーション活動に取り組んでいるかどうか



出所：中小企業庁（2023）

（参考）同種の調査における結果

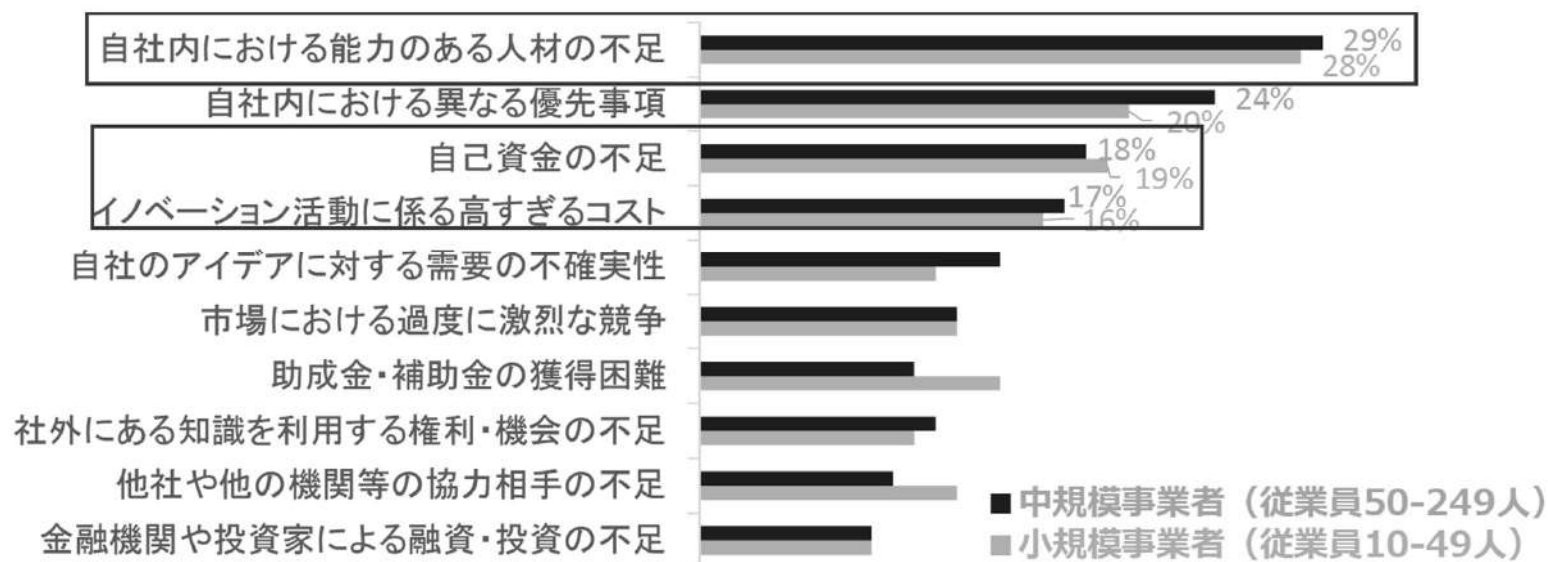


出所：中小企業庁（2023）

2-2. 中小企業のイノベーションの状況④「令和7年 2 月 21 日 専修大学経営研究所第5回定例研究会」

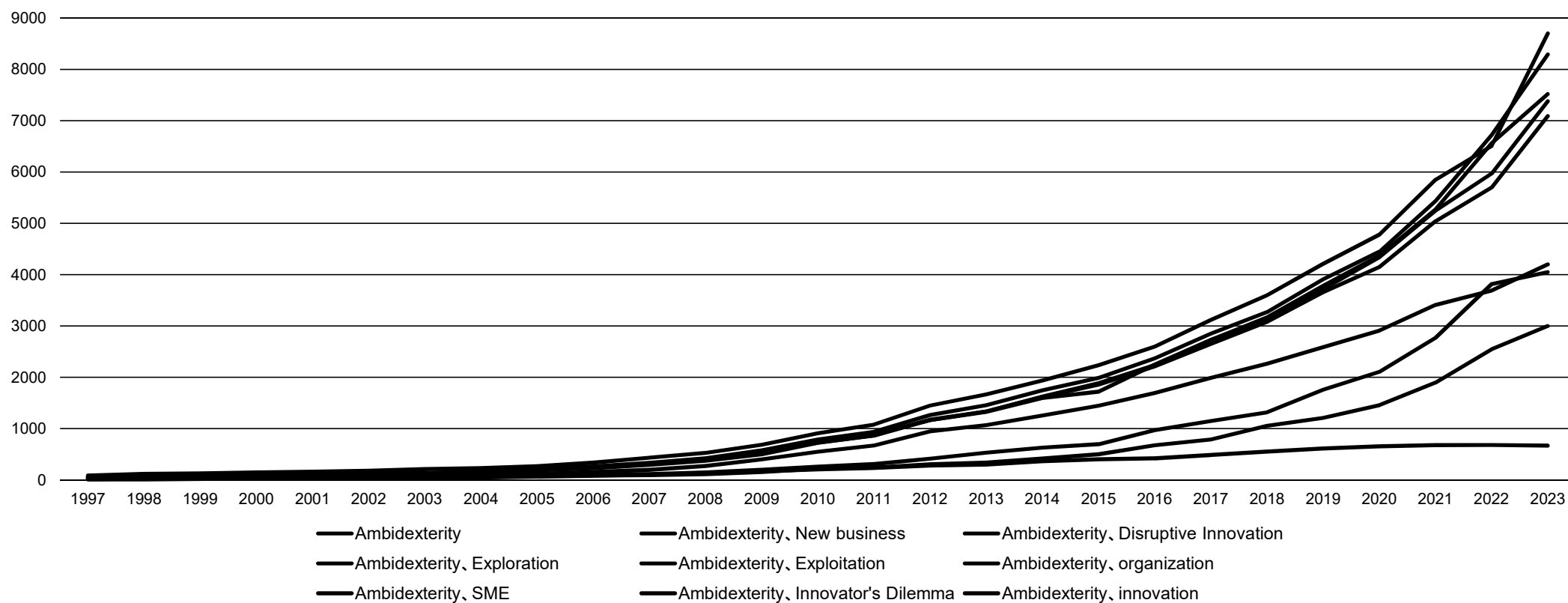
イノベーション活動ができない理由として、人材、資金・コストなどが挙げられている。

＜イノベーション活動を実施していない企業にイノベーション活動の阻害要因を尋ねた調査＞



出所：中小企業庁（2023）

2-3. 中小企業の両利きの経営の研究蓄積^{「令和7年 2 月 21 日 専修大学経営研究所第5回定例研究会」}



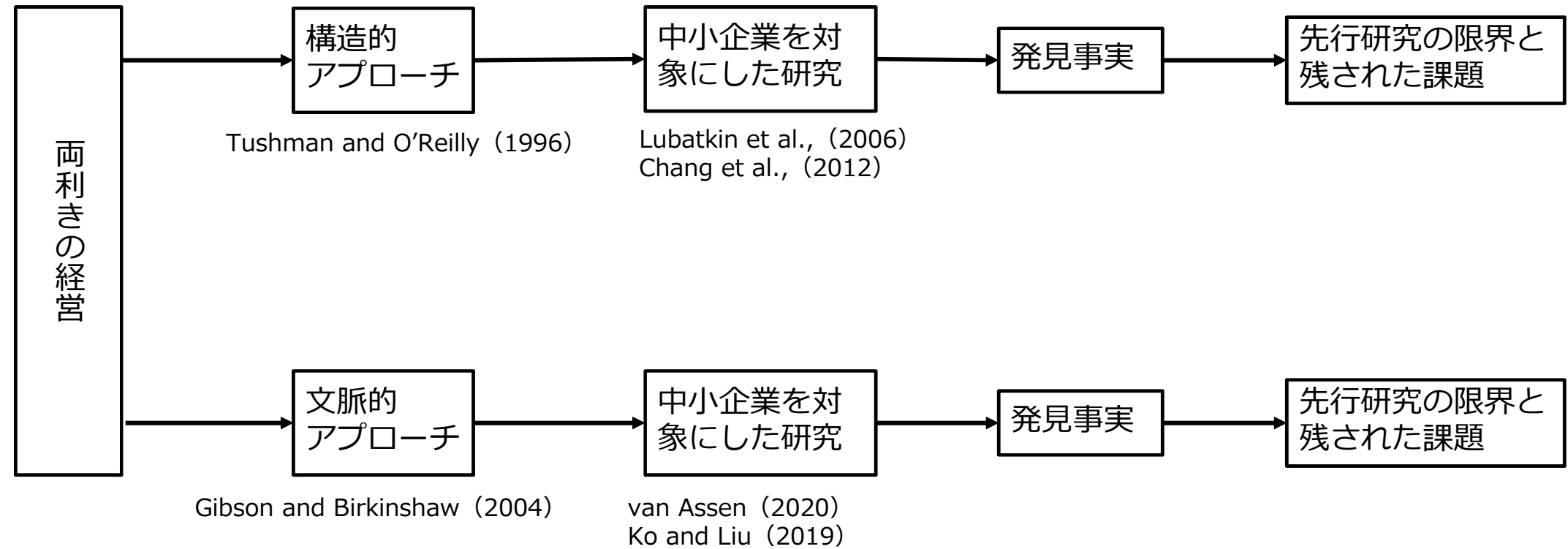
両利き関連のキーワードは一環して伸びている。「Disruptive Innovation」は他のキーワードに比べて伸びていない。「SME」は一定数あることから、中小企業の両利き研究は一定のコンセンサスが取れている概念であることがわかる。

グーグルスカラーで各キーワードを検索（2024年5月13日調査）

2-4.小括

- ・ 中小企業の両利きの経営に関するアンケート等は見つからない。
- ・ 中小企業の倒産原因の約70%は販売（売上）不振であり、売上拡大の方法として新分野進出は一定程度支持されている。
- ・ 中小企業ではイノベーションが実現できておらず、規模が小さくなるにつれ、割合は小さくなっていく。
- ・ 中小企業の70%は、イノベーションの必要性を感じているが、そのうち44%は人材、資金等の問題で実現できていない。
- ・ 中小企業の両利きの経営に関する論文は一定の蓄積がある。

3-1.先行研究レビュー構成



3-2.両利きの経営の前史と誕生

- ・両利きの経営の嚆矢となった論文はDuncan（1976）である（中園, 2021; 小澤, 2022; 山岡, 2016）。しかしながら, Kuwashima et al.,（2020）によれば、Duncan（1976）は両利きを明確に定義しておらず、両利きの経営とは無関係であるとしている。

- ・現在まで議論されている両利きの経営の概念を初めて提唱したのが、Tushman and O'Reilly（1996）である。両利きの経営を実現する方法として、既存の経営資源を活用しながら探索組織と活用組織を分けることを提起している（構造的アプローチ）。

- ・今日の両利きの経営の議論に影響を与えたと考えられる概念として、イノベーションのジレンマがある。Bower and Christensen（1995）、Christensen（1997）において提唱されたものである。事例から、活用を重視しすぎる、探索から活用に移行できないという理由から、破壊的技術が大企業の持つ技術を超え、苦境に陥るプロセスを明らかにした。

3-3.両利きの経営の定義の拡大

Tushman and O'Reilly (2016) は、定義を拡張し（中園, 2021）、新規事業立ち上げを含む探索が実現できた事例を取り上げている。

Tushman and O'Reilly (2016) で紹介されている両利きの成功事例

番号	事例カテゴリー	会社名	外部環境・内部環境
1	新規事業立ち上げ	USA トゥデイ	インターネットの出現による紙媒体の激減, 広告収入の減少
2	既存事業の高度化	チバビジョン	競合他社による使い捨てコンタクトレンズの発売
3	新規事業立ち上げ	フレックス	業種特性上, 効率を重視する文化, 縦割り組織で情報共有がされない
4	新規事業立ち上げ	ダヴィーダ	業績好調, 新たな収益源の模索
5	既存事業の再建・成長	ヒューレット・パカード	ポータブルスキャナー事業の立ち上げ失敗
6	新規事業立ち上げ	サイプレス・セミコンダクター	激しい競争環境の中で更なる成長, 利益率維持
7	既存事業の高度化	AGC (旧・旭硝子)	競合参入, 低成長率, コモディティ化

出所 : Tushman and O'Reilly (2016) より筆者作成

3-4.両利きの経営を実現するアプローチ①

両利きの経営を実現するアプローチには、構造的アプローチ、文脈的アプローチ、連続的アプローチが存在する（Tushman and O'Reilly, 2013）がある

- ・ 構造的アプローチ・・・探索組織と活用組織を分ける
- ・ 文脈的アプローチ・・・個人が探索と活用両方を行う
- ・ 連続的アプローチ・・・探索・活用するタイミングをその時々で分ける

構造的及び文脈的アプローチは、ある一点を捉えた静的な状態なのに対して、連続的アプローチは、時間の概念が存在する動的な状態である。

・ 構造的及び文脈的アプローチも、探索と活用どちらかに偏ることは十分に想定され、連続的アプローチを包含しているといえる。

3-4.両利きの経営を実現するアプローチ②

構造的アプローチ

- ・ Tushman and O'Reilly (1996) が提唱。探索と活用を「別々のサブユニットを使って両方を同時に追求すること」 (O'Reilly and Tushman, 2013, p.9)

- ・ 既存組織との文化の違いを理解・尊重するためには、リーダーシップが不可欠

【促進要因】

- ・ 上級管理職による行動、振る舞い、設計の選択 (O'Reilly and Tushman, 2011)
- ・ 上級管理職が共有するビジョンと偶発的な報酬 (Jansen et al.,2008)
- ・ 経営層の行動の統合 (Lubatkin et al.,2006)
- ・ 経営者の学習目標志向 (Mammassis et al.,2019)
- ・ 経営者の成長意欲 (Colclough et al.,2019)

【阻害要因】

- ・ 経営層の情熱の強さ・興味の数 (Chen et al.,2023)
- ・ 経営層の両利きの度合い (Zimmermann et al.,2020)

3-4.両利きの経営を実現するアプローチ③

文脈的アプローチ

- ・ Gibson and Birkinshaw (2004)が提唱。探索と活用を個人がその時々によって切り替え、両利き経営を実現する方法
- ・ 規律、ストレッチ、サポート、信頼の4つが両利きのバランスを個々人が判断できる組織文化を生み出す。Ghoshal and Bartlett (1994)を援用したもの。

要因	説明
規律	組織構成員が明示的および暗黙的な組織の目標の両方によって生成されたすべての期待に喜んで応えようとすることを奨励する属性
ストレッチ	構成員がより野心的で挑戦的なターゲットを目指して熱心に努力するように導く属性
サポート	構成員がお互いに助けとサポートを提供する属性
信頼	構成員が互いの義務とコミットメントに依存するように促す属性

出所：山崎（2022）

3-4.両利きの経営を実現するアプローチ④

Kauppila (2010)、De Visser et al., (2010) は、文脈的アプローチをどこかで誰かが適時適切に探索し知識を生産し活用できると仮定していると指摘

- ・元々活用と探索の両立が困難であるものを両立させる文脈的アプローチでは、どのように両利きが実現されているかが最大の課題であるが、いまだ十分に説明されていない。

3-5.文脈的アプローチの先行研究①

【促進要因】

- ・エンパowerメント・リーダーシップによる権限委譲、自律性、継続的改善, イノベーション志向 (van Assen, 2020)
 - ・IT同化 (Ko and Liu, 2019)
 - ・イノベーション文化 (Ramdan et al.,2022)
 - ・ビジョン、組織の多様性 (Muhammad et al.,2020)
 - ・自律的組織 (劉, 2023)
 - ・曖昧さ (Brun et al.,2020)
- 各促進要因がどの程度文脈的アプローチに影響しているのか

【探索の深浅】

中小企業がどのように探索（例えば探索先, 範囲）するべきかについては、未だ結論は出ていない (Ehls et al.,2020) 。

- ・イノベティブな特許は、広い探索によって生まれた (Kneeland et al.,2020; Ehls et al.,2020)
- ・Kaplan and Vakili (2015) , Jung and Lee (2016) は、狭く深い探索によって生まれた

3-5.文脈的アプローチの先行研究②

【探索の深浅】

中小企業がどのように探索（例えば探索先, 範囲）するべきかについては、未だ結論は出ていない（Ehls et al.,2020）。

- ・イノベーティブな特許は、広い探索によって生まれた（Kneeland et al.,2020; Ehls et al.,2020）

- ・Kaplan and Vakili（2015）, Jung and Lee（2016）は、狭く深い探索によって生まれた

→文脈的アプローチに向いている探索の範囲があるのではないか

3-5.文脈的アプローチの先行研究③

【イノベーションの程度】

- ・ Uotila(2018)、Chen (2017) 、 Zimmermann et al., (2015) は、個人が実現できる両利きは権限と動員できる資源が制限されることから、文脈的アプローチはインクリメンタルイノベーションにとどまる
→事例からはラディカルイノベーションの事例も存在

【環境】

- ・ Khan and Mir (2019) 、 De Clercq et al., (2014) は、文脈的アプローチは大きな環境変化には向いていない。反対に、Ossenbrink et al., (2019) 、 Ikhsan et al., (2017) は、不確実な環境に向いている
→結論がでていない

出所 : Tushman and O'Reilly (2016) より筆者作成

3-5.文脈的アプローチの先行研究④

【業種】

- ・オペレーショナルな活動が中心である小売業（Paredes et al.,2023）や同じ知識背景を持つ知識集約型産業（Güttel et al.,2009）といった個人が両利きを実施できる範囲に限定されると指摘
→中小企業庁(2023)において製造業の両利きの事例が紹介されており、存続をはかっていく意義は高い

【その他】

- ・バランシング能力とオーケストレーション能力（Güttel et al.,2009）
- ・個人の両利きの研究（Schnellbacher et al.,2020; Schnellbäche et al.,2019; Csaszar, 2013）
- ・両アプローチを統合する研究（Foss and Kirkegaard, 2020; Marri et al.,2020; Xiong et al.,2021; Úbeda-García et al.,2020; Ossenbrink et al.,2019; Zimmermann et al.,2020）

出所：Tushman and O'Reilly（2016）より筆者作成

3-6. 先行研究の限界と今後の研究課題

① 文脈的アプローチのメカニズムの解明

・ 文脈的アプローチは、探索と活用のトレードオフの問題を各個人に押しつけているように見える。それらを避ける、軽減していく取り組みが必要だが、個人が探索と活用を適時適切に切り替えられることを前提に議論が進んでいる。まずこのメカニズムを明らかにする必要

② 促進要因の優劣

文脈的アプローチは一定の研究蓄積が存在。これまで明らかになった各促進要因に優先順位をつけて、取り組む必要がある。そのために、各促進要因の効果の差異を明らかにする必要

③ 環境、イノベーション程度、探索の深浅、業種

先行研究では両論存在し結論がでていない研究分野について、明らかにする必要

出所 : Tushman and O'Reilly (2016) より筆者作成

引用・参考文献一覧

「令和7年 2 月 21 日 専修大学経営研究所第5回定例研究会」

【和論文】

- 尾崎浩一(2022)「政策で方向付けされた市場での中小企業の両利きの経営の研究-ドイツ・シュタットベルケのデータによる検討」『日本経営学会誌』51, 62-76.
- 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), 1133-1145.
- 清成忠男・田中利見・港徹雄(1996)『中小企業論』有斐閣。
- 中小企業庁(2020)『中小企業白書2020年版』日経印刷。
- 中小企業庁(2023)『中小企業白書2023年版』日経印刷。
- 中園宏幸(2021)「「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), 839-855.
- 安田武彦 (2021)『中小企業論組織のライフサイクルとエコシステム』同友館。
- 山崎喜代宏 (2022)「組織の両利き (organizational ambidexterity) に関する理論的考察」『TMARG Discussion Papers』146, 1-29.
- 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), 43-54.
- 劉美玲(2023)「アメ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」『鹿児島大稲盛アカデミー研究紀要』12, 33-53。

引用・参考文献一覧

「令和7年 2 月 21 日 専修大学経営研究所第5回定例研究会」

【洋論文】

- Bower, J. L., Christensen, C. M. (1995). Disruptive technologies: catching the wave. *Harvard Business Review*, 73, 43–53.
- Brun, E. C. (2020). Ambidexterity and Ambiguity. In Managing Medical Technological Innovations. *Exploring Multiple Perspectives*, 283-328.
- Chang, Y. Y., & Hughes, M. (2012). Drivers of Innovation Ambidexterity in Small- to Medium-Sized Firms. *European Management Journal*, 30, 1-17.
- Csaszar, F. A. (2013). An efficient frontier in organization design: Organizational structure as a determinant of exploration and exploitation. *Organization Science*, 24(4), 1083–1101.
- Chen, Y. (2017) . Dynamic ambidexterity: How innovators manage exploration and exploitation. *Business Horizons [Internet]*, 60(3), 385-394.
- Chen, J., & Liu, L. (2023). The affective side of innovation ambidexterity: the influence of TMT entrepreneurial passion diversity. *European Journal of Innovation Management*, ahead-of-print.
- 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)
- Colclough, S. N., Moen, Ø., Hovd, N. S., & Chan, A. (2019). SME innovation orientation: Evidence from Norwegian exporting SMEs. *International Small Business Journal*, 37(8), 780-803.
- De Clercq, D., Thongpapanl, N., & Dimov, D. (2014). Contextual ambidexterity in SMEs: The roles of internal and external rivalry. *Small Business Economics*, 42, 191-205.

【洋論文】

- De Visser, M., de Weerd-Nederhof, P., Faems, D., Song, M., Van Looy, B., & Visscher, K. (2010). Structural ambidexterity in NPD processes: A firm-level assessment of the impact of differentiated structures on innovation performance. *Technovation*, 30(5-6), 291-299.
- Duncan, R. B. (1976) The ambidextrous organization : Designing dual structures for innovation. *The management of organization*, 1(1), 167-188.
- Ehls, D., Polier, S., & Herstatt, C. (2020). Reviewing the field of external knowledge search for innovation: Theoretical underpinnings and future (re -) search directions. *Journal of Product Innovation Management*, 37(5), 405-430.
- Foss, N. J., & Kirkegaard, M. F. (2020). Blended ambidexterity: The copresence of modes of ambidexterity in William Demant Holding. *Long Range Planning*, 53(6), 102049.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1994). Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management. *Strategic Management Journal*, 15, 91-112.
- Güttel, W. H., & Konlechner, S. W. (2009). Continuously hanging by a thread: Managing contextually ambidextrous organizations. *Schmalenbach Business Review*, 61, 150-172.
- Ikhsan, K., Almahendra, R., & Budiarto, T. (2017). Contextual ambidexterity in SMEs in Indonesia: A study on how it mediates organizational culture and firm performance and how market dynamism influences its role on firm performance. *International Journal of Business and Society*, 18(S2), 369-390.

【洋論文】

- Jansen, J. J. P., George, G., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2008). Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 45(5), 982–1007.
- Jung, H. J., & Lee, J. J. (2016) . The quest for originality: A new typology of knowledge search and breakthrough inventions. *Academy of Management Journal*, 59 (5), 1725–1753.
- kaplan, S., & vakili, K. (2015) . the double - edged sword of recombination in breakthrough innovation. *strategic management journal*, 36, 1435-1457.
- Kauppila, O. P. (2010). Creating ambidexterity by integrating and balancing structurally separate interorganizational partnerships. *Strategic organization*, 8(4), 283-312.
- Khan, S. J., & Mir, A. A. (2019). Ambidextrous culture, contextual ambidexterity and new product innovations: The role of organizational slack and environmental factors. *Business Strategy and the Environment*, 28(4), 652-663.
- Kneeland, M. K., Schilling, M. A., & Aharonson, B. S. (2020). Exploring uncharted territory: Knowledge search processes in the origination of outlier innovation. *Organization Science*, 31(3), 535-557.
- Ko, W. W., & Liu, G. (2019). How information technology assimilation promotes exploratory and exploitative innovation in the small - and medium - sized firm context: the role of contextual ambidexterity and knowledge base. *Journal of product innovation management*, 36(4), 442-466.

【洋論文】

- Kuwashima, K., Inamizu, N., & Takahashi, N. (2020). In search of ambidexterity Exploration and bricolage. *Annals of Business Administrative Science*, 19(4), 127-142.
- 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.
- Mammassis, C. S., & Kostopoulos, K. C. (2019). CEO goal orientations, environmental dynamism and organizational ambidexterity: An investigation in SMEs. *European Management Journal*, 37(5), 577-588.
- Marri, M. Y. K., Ali, H., & Sin, S. H. (2020). Structural and Contextual Ambidexterity: Towards an Integrated Approach. *Elixir International Journal*, 138(1), 54038-54044.
- Muhammad, F., Ikram, A., Jafri, S. K., & Naveed, K. (2020). Product Innovations through ambidextrous organizational culture with mediating effect of contextual ambidexterity: An empirical study of it and telecom firms. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 9.
- Ossenbrink, J., Hoppmann, J., & Hoffmann, V. H. (2019). Hybrid ambidexterity: How the environment shapes incumbents' use of structural and contextual approaches. *Organization Science*, 30(6), 1319-1348.
- O'reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in organizational behavior*, 28, 185-206.

【洋論文】

- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2011). Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit. *California Management Review*, 53, 1–18.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- Paredes, K. M. B., Olander Roese, M., & Johansson, U. (2023). Towards retail innovation and ambidexterity: insights from a Swedish retailer. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 51(13), 1-15.
- Ramdan, M. R., Abd Aziz, N. A., Abdullah, N. L., Samsudin, N., Singh, G. S. V., Zakaria, T., & Ong, S. Y. Y. (2022). SMEs performance in Malaysia: The role of contextual ambidexterity in innovation culture and performance. *Sustainability*, 14(3), 1-18.
- Schnellbacher, B., & Heidenreich, S. (2020). The role of individual ambidexterity for organizational performance: examining effects of ambidextrous knowledge seeking and offering. *The Journal of Technology Transfer*, 45(5), 1535-1561.
- Schnellbacher, B., Heidenreich, S., & Wald, A. (2019). Antecedents and effects of individual ambidexterity—A cross-level investigation of exploration and exploitation activities at the employee level. *European Management Journal*, 37(4), 442-454.
- Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California management review*, 38(4), 8-29.

【洋論文】

- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P. (2020). Toward a dynamic construction of organizational ambidexterity: Exploring the synergies between structural differentiation, organizational context, and interorganizational relations. *Journal of Business Research*, 112, 363-372.
- Uotila, J. (2018). Exploratory and exploitative adaptation in turbulent and complex landscapes. *European Management Review*, 15(4), 505-519.
- van Assen, M. F. (2020). Empowering leadership and contextual ambidexterity—The mediating role of committed leadership for continuous improvement. *European Management Journal*, 38(3), 435-449.
- Xiong, J., Yan, J., Su, P., Bonanni, C., & Li, Q. (2021). Knowledge management practices by middle managers to attain organizational ambidexterity. *Technology Analysis & Strategic Management*, 35(12), 1635-1648.
- Zimmermann, A., Hill, S. A., Birkinshaw, J., & Jaeckel, M. (2020). Complements or substitutes? A microfoundations perspective on the interplay between drivers of ambidexterity in SMEs. *Long Range Planning*, 53(6), 1-16.
- Zimmermann, A., Raisch, S., Birkinshaw, J. (2015). How is ambidexterity initiated? The emergent charter definition process. *Organization Science*, 26(4). 1119-1139.

引用・参考文献一覧

「令和7年 2 月 21 日 専修大学経営研究所第5回定例研究会」

【webサイト】

東京商工会議所「中小企業の経営課題に関するアンケート」調査結果について」<https://www.tokyo-cci.or.jp/page.jsp?id=1032622>（最終閲覧日：2023年7月22日）

東京商工会議所（2021）「中小企業のイノベーション促進に向けた提言」<https://www.tokyo-cci.or.jp/file.jsp?id=1024989>, 2024年8月20日参照。

東京都（2017）「平成 29 年度政策調査 都内創業50 年目以上の企業に関する実態調査（製造業,宿泊・飲食業）報告書」<https://www.sangyo-rodo.metro.tokyo.lg.jp/toukei/29%20houkokusyo.pdf>, 2024年8月20日参照。

日本生産性本部（2019）「企業のイノベーション力強化に向けた中間報告～企業風土や意思決定の迅速化、人事制度など企業内変革が第一歩～」<https://www.jpc-net.jp/research/detail/002732.html>（最終閲覧日：2024年6月7日）