

令和 6 年 6 月 9 日現在

機関番号：32636

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2021～2023

課題番号：21K01684

研究課題名（和文）DXイノベーションの創造と「両利きの経営」におけるミクロ的基礎づけに関する研究

研究課題名（英文）Research on the microfoundations of organizational ambidexterity in creating DX innovations

研究代表者

山田 敏之（Yamada, Toshiyuki）

大東文化大学・経営学部・教授

研究者番号：10453664

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 2,300,000円

研究成果の概要（和文）：DXイノベーションの創造には、両利きの経営（以下、両面性）の実現が必要であること。組織の両面性の基盤となる個人の双面的行動は、組織要因として組織の仕組み（HPWS）、組織文化（エンパワメント文化、価値統合的文化）、双面的リーダーシップが、内発的モチベーション、役割拡張自己効力感、（従業員、ワーク）エンゲージメントの向上を促し、先見的特性、心の知能指数、低い外発的モチベーション認知、認知的柔軟性、心理的安全性等のモデレータ要因の影響を受けて生じられること。個人の双面的行動は機会拡張領域のHPWSの影響により組織の両面性に昇華することが、組織の両面性のミクロ的基礎づけの視点から解明された。

研究成果の学術的意義や社会的意義

従来、組織的要因との直接的関係で検討されてきた組織の両面性構築の議論に、組織の事実（仕組みや制度）から個人の行動の前提を媒介して個人の行動の生起を促し、それを組織の成果に移行させるミクロ的基礎づけの視点を付加することで、より詳細な因果経路解明のための理論基盤を提示できたことが学術的意義である。また、DXイノベーション創造の課題に直面する日本企業に対して、単にAIやIoT等の技術的側面の整備だけでなく、組織の両面性構築やその基盤となる個人の双面的行動の生起が必要であること、個人の双面的行動の生起、そこから組織の両面性への昇華に必要な経営要因に関する実務的含意を提示できたことが社会的意義である。

研究成果の概要（英文）：In this study, the following three points were elucidated from the perspective of micro-foundations of organizational ambidexterity. Creating DX innovations require ambidextrous management (ambidexterity in an organization). With organizational antecedent factors such as organizational practice (HPWS), organizational culture (empowerment culture, value integrated culture), and ambidextrous leadership enhancing intrinsic motivation, role breadth self-efficacy, and employee or work engagement, individual ambidexterity is generated under the influence of moderators such as proactive personality, emotional intelligence quotient, extrinsic motivation, cognitive flexibility, and psychological safety. Opportunity-enhancing HPWS moderate the transition individual ambidexterity from organizational ambidexterity.

研究分野：経営学

キーワード：DXイノベーション 組織の両面性 個人の双面的行動 双面的リーダーシップ 組織文化とHPWS 媒介要因 モデレータ要因 ミクロ的基礎づけ

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属します。

1. 研究開始当初の背景

デジタル技術で生活や産業が変わる DX 時代を迎え、企業が創造すべきイノベーションは、AI や IoT 等を活用して最重要の資源であるデータの分析を行うことで、顧客の課題を発見したり、課題解決策を提案するものが中心となっている。DX を基盤とする新たなイノベーション(DX イノベーション)を創造し、日本企業の再活性化と競争力の再構築を実現するためには、従来の「強み」を再認識して深化させつつ、新しい事業やアイデアを探索する「両利きの経営」(以下、「組織の双面性」及び「個人の双面的行動」と表記する)の実践が必要である。

組織の双面性は既存技術、知識・ノウハウの深化(適応的学習)と新たな技術、知識・ノウハウの探索(創造的学習)を両立するものとして捉えられてきた。組織の双面性を実現に導く組織的な要因や組織のパフォーマンスとの関係については、多くの研究成果が得られている。これは組織レベル(マクロレベル)で組織の双面性を分析する視点であり、これまでの研究の中心であった。

一方、2000 年後半から組織の双面性の実現を個人レベル(ミクロレベル)で捉える研究も出現している。これは組織の双面性の基盤である個人レベルの双面的行動をいかに生起させるかという問題意識の下で行われる。これら研究では、個人レベルの双面的行動を促進する個人特性(個人の性格や資質、モチベーション等)やリーダーシップのあり方の抽出、個人の双面的行動と個人レベルのイノベーション創造(新しいアイデアの提案等)との関係の解明といったテーマが議論の中心となっている。

以上のように組織の双面性に関する研究蓄積は厚く、組織と個人レベル両面で多くの興味深い知見が得られている。しかし、組織的な要因が個人の行動の前提である媒介要因を通じて、個人の両利きの行動をいかに促進し、それが組織レベルの双面性にどのように結びつき、最終的なイノベーションの実現に向かうのか、そのような個人と組織の多層的な関係性に基づくプロセスを解明した研究は本格的に着手されていない。つまり、従来の組織の双面性の研究では、組織レベルの分析と個人レベルの分析が個々に扱われ(両視点の分断)、マクロとミクロ両方の事象の相互関係を連動させ総合的に捉える「ミクロ的基礎づけ」の視点が欠落しているのである。

2. 研究の目的

本研究の目的は、AI や IoT 等を活用し顧客の課題発見や解決策の提案を行う DX イノベーションに焦点を当て、DX イノベーション創造に必要な組織要因、個人特性、リーダーシップの役割について、組織の双面性における「ミクロ的基礎づけ」(個人と組織の連動、多層的關係性)の視点から解明することである。具体的には、第一に、DX イノベーションの実態と課題、本質を解明することである。第二に、どのような組織的要因からいかなる個人特性を通じ、どのように個人の双面的行動が生み出され、DX イノベーションの創造に結びつくのか、その因果関係のプロセスを解明することである。第三に、個人レベルの双面的行動がいかに組織レベルの双面性に結びつき、DX イノベーション創造を生み出すか、その因果関係のプロセスを解明することである。

3. 研究の方法

本研究では、組織の双面性のミクロ的基礎づけの視点から、組織の双面性及びその構成要素である個人の双面的行動、個人の双面的行動の組織的な先行要因、個人の双面的行動を生起させる前提・条件である媒介要因、これらの因果関係に影響を及ぼすモデレータ要因、成果要因としての個人のイノベーション創造の成果及び DX イノベーションの成果といった変数間の因果経路のメカニズムを解明するため、3 回にわたるアンケート調査を行い、そこから得られたデータの定量的分析を行った。アンケート調査は 3 回ともインターネット調査会社に業務委託し、同社に登録しているモニタ会員への web アンケート調査からデータを収集した。いずれも日本企業の勤務する正規従業員を対象に(アルバイト、非常勤、嘱託、契約等の非正規従業員を除く)、一般従業員と管理者とが同数になるように割付を設定し、各回とも全体で 1,000 から 1,500 サンプル程度の回収を依頼した。調査の実施期間、回収サンプル数、主な調査項目は下記の通りである。

(1) 第 1 回アンケート調査の概要

実施期間：2022 年 3 月 8 日から 10 日、有効回答数：1,076 サンプル、調査項目：個人の双面的行動、双面的リーダーシップ、従業員エンゲージメント、ワーク・エンゲージメント、心理的安全性、ストレス対応力、組織文化(価値統合的組織文化)、イノベーション創造の成果、DX イノベーション創造の成果。

(2) 第 2 回アンケート調査の概要

実施期間：2022 年 12 月 9 日から 12 日、有効回答数：1,446 サンプル、調査項目：個人の双面的行動、双面的リーダーシップ、役割分割志向性、仕事上のストレス、仕事上の曖昧さ、職場の機能横断的調整の水準、イノベーション創造プロセスにおける成果(アイデア創造、受容、実行の 3 段階における成果)、DX イノベーション創造の成果。

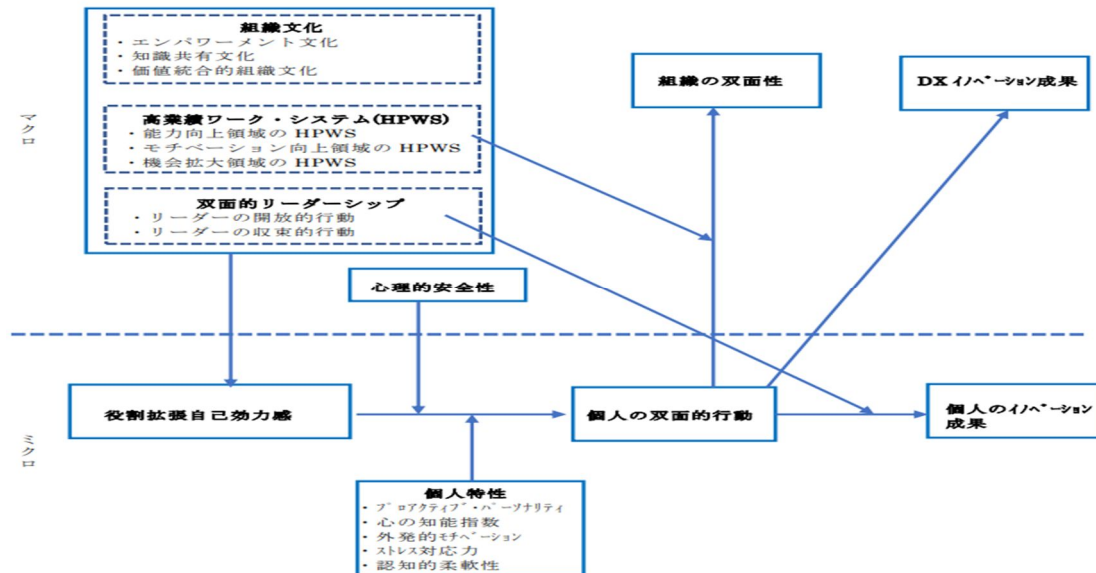
(3) 第3回アンケート調査の概要

実施期間：2023年11月21日から24日、有効回答数：1,053サンプル、調査項目：個人の双面的行動、双面的リーダーシップ、組織の双面性、高業績ワーク・システム(HPWS)、役割拡張自己効力感、創造的自己効力感、内発的モチベーション、認知的柔軟性、切り替え能力、イノベーション創造の成果、従業員のVoice行動、DXイノベーション創造の成果。

4. 研究成果

本研究の結果、組織の双面性構築の基盤となる個人の双面的行動の生起を促す要因、個人の双面性から組織の双面性への昇華を促す要因の抽出がなされ、組織の双面性のミクロ的基礎づけの視点から因果経路のメカニズムについて以下のような知見が得られた。

図 本研究で明らかになった組織の双面性構築、個人の双面的行動生起のメカニズム



(1) イノベーション創造を促す個人の双面的行動

3年間のデータを用いた構造方程式モデリングによる媒介分析の結果、個人の双面的行動から個人のイノベーション創造の成果及びDXイノベーション創造の成果へのパス係数は統計的に有意なものとなり、個人の双面的行動が個人レベルのイノベーション創造の成果及びDXイノベーション創造の成果いずれをも促進する要因となることが確認された。DXイノベーションを職場レベルで実現していくには、個人が深化的行動と探索的行動を両立する双面的行動が必要ということである。ただし、イノベーションの成果を従属変数、個人の深化的行動と探索的行動の交互作用項を独立変数とする階層的回帰分析の結果、交互作用項は一部を除き、ほぼ統計的に有意なものとならず、両者の間に交互作用効果は認められなかった。両者が単純な相乗関係にないということであり、今後は両行動のバランス、両者の「切り替え」といった視点を含むより精緻な分析を行う必要がある。

(2) 個人の双面的行動を促進する組織文化、双面的リーダーシップ、内発的モチベーション、個人特性の役割

個人の双面的行動がいかなる要因によって直接・間接に生起され、DXイノベーション創造に結びつくのかを、クロスレベル分析の視点から構造方程式モデリングによる媒介分析、階層的回帰分析、単純傾斜分析を用いて解明した。分析の結果、個人の双面的行動はDXイノベーション創造の源泉となり、ミクロの個人要因とマクロの成果要因との連動が認められた。個人の双面的行動は組織のエンパワメント文化によって直接喚起されると共に、内発的モチベーションが高まることを通じて間接的にも喚起され(内発的モチベーションの媒介効果)、特に後者がより強いものとなった。一方、組織の知識共有文化は個人の双面的行動や内発的モチベーションを喚起する要因とはならず、組織のエンパワメント文化とは異なる機能が推察された。

双面的リーダーシップは個人の双面的行動を直接喚起すると共に、内発的モチベーションを高めることで間接的にも影響を与えていたが、直接効果が間接効果を上回った。つまり、従業員の行動に直接影響を与えるリーダーの役割モデルの機能が重要ということである。

内発的モチベーションは、モデレータ要因であるプロアクティブ・パーソナリティ及び心の知能指数との相乗効果により、個人の双面的行動を一層促進するが、金銭的報酬による外発的モチベーションが高まるほど、逆に個人の双面的行動実現への推進力は弱くなってしまいうことも分かった。プロアクティブ・パーソナリティや心の知能指数を教育・研修で習得させると共に、外発的モチベーションによって内発的モチベーションが低下しないよう報酬制度の工夫等が必要

になる。

(3) 個人の双面的行動を促す従業員エンゲージメント、モデレータ要因としての心理的安全性、ストレス対応力の役割

従業員エンゲージメントが個人の双面的行動を生起させる先行要因となるのか、さらに従業員エンゲージメントと個人の双面的行動との関係にストレス対応力や心理的安全性がモデレータ要因としてどのような影響を与えているのかを、構造方程式モデリングによる媒介分析、階層的回帰分析、単純傾斜分析を用いて解明した。分析の結果、従業員エンゲージメントは、個人の双面的行動を促す先行要因として位置づけられ、個人の双面的行動を喚起することで、個人のイノベーション創造及びDXイノベーション創造を実現していた（個人の双面的行動の媒介効果）。

また、従業員エンゲージメントと個人の双面的行動との関係には、ストレス対応力や心理的安全性がモデレータ要因として影響を与えていた。個人のストレス対応力が高く、職場に心理的に安全な環境が構築されている場合に、従業員エンゲージメントは高いレベルで個人の双面的行動を実現することができる。個人の双面的行動から継続したイノベーション創造を生み出すためには、従業員エンゲージメントの水準を高めると共に、個々の従業員のストレス対応力を向上させ、さらに職場の心理的安全性を構築する施策やリーダーの役割が重要になるのである。

(4) 個人の双面的行動を促すワーク・エンゲージメント、価値統合的組織文化の役割

企業のイノベーション創造の源泉となる個人の双面的行動を、ワーク・エンゲージメント及び組織文化（価値統合的組織文化：家族文化、官僚文化、イノベーション文化、マーケット文化の結合）がどのように生起していくのか、その因果のプロセスを構造方程式モデルによる媒介分析、階層的回帰分析、単純傾斜分析によって解明した。分析の結果、個人の双面的行動はワーク・エンゲージメントを高めることで促進され、個人のイノベーション創造の成果及びDXイノベーション創造の成果に結びつくことが分かった。一方、価値統合的組織文化はワーク・エンゲージメントや個人の双面的行動といった個人レベルの要因に対し、4つのタイプごとに異なった影響を与えていた。マーケット文化以外の3つの組織文化は、ワーク・エンゲージメントを促進する要因となり、家族文化以外の3つの組織文化は、個人の双面的行動を生み出す先行要因として機能していた。

さらに、イノベーション文化、官僚文化、家族文化は、ワーク・エンゲージメントを媒介して個人の双面的行動を生み出す間接効果が統計的に有意となり、これら3つの組織文化と個人の双面的行動を結びつけるワーク・エンゲージメントの媒介効果が認められた。ただし、家族文化は単独では個人の双面的行動の先行要因とはならず、マーケット文化も単独ではワーク・エンゲージメントの阻害要因となった。個人の双面的行動を生み出すには、4つの組織文化のタイプを高い水準で統合することが必要なのである。

(5) イノベーション創造を導く価値統合的組織文化、個人の双面的行動、双面的リーダーシップの役割

個人のイノベーション創造の成果を高める価値統合的組織文化、個人の双面的行動、双面的リーダーシップの関係（因果経路）を調整媒介分析により解明した。価値統合的組織文化から個人の双面的行動を媒介して個人のイノベーション創造の成果に至る間接効果が、双面的リーダーシップの調整効果（モデレート効果）によって変化するのか、という点を確認するため、調整媒介モデルによる分析を行った。分析の結果、以下のような知見が得られた。(a) 価値統合的組織文化は個人の双面的行動の先行要因となり、個人の双面的行動を生起させるには価値統合的な組織文化の構築が必要であることが明らかになった。(b) 個人の双面的行動は個人のイノベーション創造の基盤となり、価値統合的組織文化と個人のイノベーション創造の成果をつなぐ媒介要因となった。(c) 双面的リーダーシップが発揮されるほど、価値統合的組織文化が個人の双面的行動を生起させる効果は大きくなり、双面的リーダーシップの調整効果が認められた（双面的リーダーシップの調整効果）。(d) 双面的リーダーシップが高い水準で発揮されるほど、価値統合的組織文化から個人の双面的行動を媒介して個人のイノベーション創造の成果に至る間接効果も大きくなり、双面的リーダーシップの調整媒介効果が認められた。企業にとっては、価値統合的な組織文化の構築と共に双面的リーダーシップを発揮できるリーダーの育成が必要となる。

(6) 個人の双面的行動を促進する高業績ワーク・システム、媒介要因としての役割拡張自己効力感、モデレータ要因としての認知的柔軟性、組織の双面性の関係

能力向上、モチベーション向上、従業員の活躍の機会拡大という3領域のHPWS（高業績を生み出す人事施策の束）が、個人の双面的行動をどのように生起させ、それを組織レベルの双面性に結びつけるためにどのような機能を果たすのかという点について、役割拡張自己効力感（決められた役割を超えて先行的に行動できる自信）の媒介効果の分析、認知的柔軟性（変化に対して多様な選択肢を持ち、柔軟に対応できる個人特性）の媒介調整効果の分析、組織の双面性を従属変数とする階層的重回帰分析により解明した。

3領域のHPWS（組織要因）は個人の双面的行動に直接影響を及ぼすと共に、個人の行動の前提・条件となる役割拡張自己効力感の向上を促し、個人の双面的行動を生起させていた（役割拡張自己効力感の媒介効果）。また、個人特性である認知的柔軟性は調整要因（モデレータ要因）として、

役割拡張自己効力感と個人の双面的行動との関係に影響を与えていた（認知的柔軟性が高い人ほど役割拡張自己効力感を個人の双面的行動につなげる傾向が強い）。さらに認知的柔軟性が高水準であるほど、HPWS から役割拡張自己効力感を経て個人の双面的行動に至る間接効果は大きくなった（認知的柔軟性の調整媒介効果）。

個人の双面的行動は、機会拡大領域のHPWSが高水準で機能している場合、両者の間に相乗効果が生まれ、組織の双面性をより高水準で導いていた（機会拡大領域のHPWSの調整効果）。一方、能力向上領域のHPWS及びモチベーション向上領域のHPWSは、個人の双面的行動との間に相互作用効果が認められなかった。個人の双面的行動を組織レベルの双面性構築に昇華させるためには、機会拡大領域のHPWSにより、個人のエンパワーメントや自律性を高め、互いに相互作用できるような場を創造することが必要なのである。

(7) 双面的リーダーシップの多様な機能

心理的安全性の構築を促し、イノベーション創造を導く双面的リーダーシップの役割

リーダーの開放的行動と収束的行動の結合として捉えられる双面的リーダーシップが、個人のイノベーション創造の成果にどのように結びついていくのか、その因果のプロセスにおける職場の心理的安全性の媒介効果を、構造方程式モデリングによる媒介分析、階層的重回帰分析、単純傾斜分析によって解明した。分析の結果、まず双面的リーダーシップは個人のイノベーション創造の成果の先行要因となり、特にリーダーの開放的行動と収束的行動の相互作用効果によって、個人のイノベーション創造の成果は一層向上することが分かった。

さらに、双面的リーダーシップから職場の心理的安全性を媒介して個人のイノベーション創造の成果に至る間接効果が統計的に有意になり、双面的リーダーシップから個人のイノベーション創造の成果への直接効果の影響が減少したことから、職場の心理的安全性には双面的リーダーシップと個人のイノベーション創造の成果を部分的に媒介する効果があることも確認された（心理的安全性の媒介効果）。つまり、双面的リーダーシップは個人のイノベーション創造の成果に直接的な影響を及ぼすだけでなく、職場の心理的安全性を醸成することで、個人の新たなことへの挑戦意欲を喚起し、実験や学習行動の基盤を整え、個人のイノベーション創造の成果を導くのである。

イノベーション創造プロセスの推進と双面的リーダーシップの役割

リーダーの開放的行動により創出された新たなアイデアを、アイデア受容や実現へと進めていく（イノベーション創造プロセス）際に、リーダーの収束的行動がどのような機能を果たすのか、という因果の経路をリーダーの収束的行動の調整媒介効果の分析により解明した。分析の結果、イノベーション創造のプロセスの前半（アイデア創造の段階）において、リーダーの開放的行動によりアイデア創造が促され、イノベーション創造の初期段階でのリーダーの開放的行動の有効性が確認された。そして、ここで創造された新たなアイデアを媒介として、アイデア受容や実現が導かれることが明らかになった。さらに、リーダーの開放的行動からアイデア創造を媒介してアイデア実現に至る間接効果は、リーダーの収束的行動の水準が高いほど一層大きくなった（リーダーの収束的行動の調整媒介効果）。一方、リーダーの開放的行動からアイデア創造を媒介してアイデア受容に至る間接効果は、リーダーの収束的行動の水準に影響を受けなかった。つまり、イノベーション創造のプロセスの後半におけるリーダーの収束的行動の調整媒介効果は限定的なものとなった。

イノベーション創造プロセスを推進するためには、双面的リーダーシップの2つの構成要素であるリーダーの開放的行動と収束的行動を、アイデア創造・受容・実現の各段階でバランスをとってウエイトを変化させていくという非常に複雑でダイナミックなリーダーシップ・スタイルが必要であることが分かった。これらを踏まえた実務的含意として、まずはリーダーにイノベーション創造プロセスを推進するためには、創造性を促すリーダーの開放的行動と生産性や価値獲得を促すリーダーの収束的行動の両方のリーダーシップ・スタイルが必要であることを理解させることが重要である。その上で、これら2つの行動をイノベーション創造の推進段階の特徴に合わせて切り替える能力を涵養する教育・訓練の必要性を提示することができる。

双面的リーダーシップの負の側面

双面的リーダーシップの負の側面を解明するため、双面的リーダーシップから仕事上のストレス、仕事上の曖昧さを媒介して個人の双面的行動に至る因果経路のモデルを構築し、構造方程式モデリングによる媒介分析を行った。分析の結果、まず双面的リーダーシップは直接個人の双面的行動を生起させるだけでなく、メンバーの仕事上のストレスを高めると同時に仕事上の曖昧さを減少させることで、個人の双面的行動を間接的に生起させることが確認された。次に、2つの間接効果では、双面的リーダーシップから仕事上の曖昧さ減少させて個人の双面的行動に至る間接効果が一層強くなることも分かった。ある程度の仕事上のストレスが与えられることで、個人の双面的行動が促進されること、双面的リーダーシップが仕事の曖昧性を減少させるという結果は先行研究と異なる新たな発見であった。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計9件（うち査読付論文 4件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 0件）

1. 著者名 山田敏之	4. 巻 60
2. 論文標題 個人の双面性と従業員エンゲージメント：モデレータ要因としてのストレス対応力、心理的安全性の役割	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 実践経営	6. 最初と最後の頁 7-21
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 山田敏之	4. 巻 61
2. 論文標題 イノベーション創造プロセスの推進と双面的リーダーシップの役割：調整媒介分析による因果経路の解明	5. 発行年 2024年
3. 雑誌名 実践経営	6. 最初と最後の頁 印刷中
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 山田敏之	4. 巻 62
2. 論文標題 個人の双面的行動を促すワーク・エンゲージメント、組織文化の役割	5. 発行年 2024年
3. 雑誌名 大東文化大学紀要<社会科学>	6. 最初と最後の頁 345-364
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 山田敏之	4. 巻 45
2. 論文標題 イノベーション創造を導く組織文化、個人の双面的行動、双面的リーダーシップ：調整媒介モデル	5. 発行年 2024年
3. 雑誌名 大東経営論集	6. 最初と最後の頁 115-132
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 山田敏之	4. 巻 59
2. 論文標題 個人の双面的メカニズムにおけるクロスレベル分析：先行要因、媒介要因、モデレータ要因、成果要因の 解明	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 実践経営	6. 最初と最後の頁 7～22
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 山田敏之	4. 巻 44
2. 論文標題 双面的リーダーシップとイノベーション創造：心理的安全性の媒介効果	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 大東経営論集	6. 最初と最後の頁 83～104
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 山田敏之	4. 巻 58
2. 論文標題 個人レベルの双面的性とイノベーション創造：従業員の双面的行動と双面的リーダーシップの役割	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 実践経営	6. 最初と最後の頁 7～20
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 山田敏之	4. 巻 42・43
2. 論文標題 個人レベルの双面的メカニズムとイノベーション創造：組織文化、双面的リーダーシップ、内発的モチ ベーションの役割	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 大東経営論集	6. 最初と最後の頁 131～152
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 山田敏之	4. 巻 29
2. 論文標題 書評 オライリー&タッシュマン著『両利きの経営：「二兎を追う」戦略が未来切り拓く』	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 戦略研究	6. 最初と最後の頁 147～153
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計3件（うち招待講演 0件/うち国際学会 0件）

1. 発表者名 山田敏之
2. 発表標題 イノベーション創造プロセスの推進と双面的リーダーシップの役割：調整媒介分析による因果経路の解明
3. 学会等名 実践経営学会
4. 発表年 2023年

1. 発表者名 山田敏之
2. 発表標題 個人の双面性と従業員エンゲージメント：モデレータ要因としての心理的安全性、ストレス対応力の役割
3. 学会等名 実践経営学会
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 山田敏之
2. 発表標題 個人の双面性メカニズムにおけるクロスレベル分析：先行要因、媒介要因、モデレータ要因、成果要因の解明
3. 学会等名 実践経営学会
4. 発表年 2021年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
--	---------------------------	-----------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------