

リーダー育成の現在地：多元的価値と科学的根拠を問う
(リーダーシップ開発関連の研究シリーズ第2号)

共立女子大学ビジネス学部 荒井弘毅

共立女子大学ビジネス学部は、変化する今日の経済社会において「共立リーダーシップ」を学生たちが身に付けることに力を入れている。知・徳・技の精神を基盤としつつ、グローバル化が進展し、変動性・不確実性・複雑性・曖昧性の時代と呼ばれる現代社会において、内外の先進的知見を積極的に取り入れている。令和の時代における少子高齢化や産業構造の転換、新型コロナウイルス後の社会変革や地政学的緊張の高まりという世界情勢の中で、単なる知識教授にとどまらず、最新の研究成果を収集・分析・発信することを通じて「共立リーダーシップ」を体現する人材を育成し、日本社会全体の持続的発展に寄与するものである。

こうした背景の下、リーダーシップ開発関連の研究シリーズとして論文の簡潔な紹介を企画した。このシリーズへの寄稿をお考えの方は、荒井弘毅 (koarai@kyoritsu-wu.ac.jp) まで御連絡いただければ幸いである。

論文 1

Hannes L. Leroy, Moran Anisman-Razin, Bruce J. Avolio, Henrik Bresman, J. Stuart Bunderson, Ethan R. Burris, Johannes Claeys, James R. Detert, Lisa Dragoni, Steffen R. Giessner¹, Kevin M. Kniffin, Thomas Kolditz, Gianpiero Petriglieri, Nathan C. Pettit, Sim B. Sitkin, Niels Van Quaquebeke, and Pisitta Vongswasdi. (2022). Walking Our Evidence-Based Talk: The Case of Leadership Development in Business Schools” (エビデンスに基づく主張を実践に移す：ビジネススクールにおけるリーダーシップ開発の事例) *Journal of Leadership & Organizational Studies* 29(1) 5-32.

1. この論文は、ビジネススクールにおけるリーダーシップ開発プログラム (LDP) が、科学的エビデンスに基づいて設計・実施されているのかを検証し、実際にはその整合性 (“walk the talk”) が欠如している現状を明らかにすることを目的としている。著者らは、ビヘイビオラル・インテグリティ (行動の整合性) 理論の視点を導入し、言行一致の困難さの根本要因を探っている。エビデンスに基づくマネジメント (EBM) が重要とされながらも、実務者が必ずしも科学的知見を採用しない問題がある。さらに驚くべきことに、学術機関であるビジネススクールにおいても、リーダー開発がエビデンスベースであるとは限らない。
2. 本研究は、次の2つの問いに答えることを目指している。①LDP はどの程度エビデンスに基づいているのか、②なぜ学術関係者であっても EBM から逸脱するのかである。

3. この研究では、世界のトップビジネススクールに所属する 60 人のリーダーシップセンターのディレクターにインタビューを実施。対象者は学術的にも実務的にもリーダーシップ教育に深く関わる人物であり、LDP の設計・評価・実施に関する多様な視点を提供する存在である。回答からは、LDP の設計段階で十分な科学的根拠が活用されていないケースが多く、人気はあるが科学的根拠の薄い手法（例：MBTI）も使用されていることが分かった。約 6 割はエビデンスベースを意識していると述べたものの、内容の選定と教授法の整合性は不十分であった。
4. プログラムの効果測定は多くの場合、学生の満足度や講師の人気に依存しており、行動変容やリーダーシップ能力の向上を実証するものではなかった。行動変容やリーダーシップスキルの改善など、科学的に有効とされる評価指標を用いるケースは非常に稀だった。EBM を採用しない理由として、時間・予算の不足、研究的知識の欠如、外部評価の欠如などが挙げられた。また、LDP の有効性を証明することでかえって学内での立場や権威を失うという「権限の喪失」への懸念や、顧客志向の圧力との対立も障壁となっている。
5. 多くの教員が「エビデンスに基づいたリーダー育成者（EBLD）」としての明確なアイデンティティを持たず、LDP の実践に科学的姿勢が反映されない原因となっていると分析する。自身をリーダー開発者と認識していない、あるいは教育ではなく研究が本務だと考えている事例も多かった。
6. リーダーシップという語が過剰に広義に用いられており、LDP の定義も曖昧で、誰もが開発者を名乗れる状態になっている。また、リーダーシップ研究とリーダー育成研究の区別が曖昧で、前者の知見のみを以て「エビデンスベース」とする誤解も散見された。ア krediteーションやランキングなど、外部のモニタリング制度が LDP の科学的質を評価していない現状も問題視された。質の高い LDP を提供している学校を可視化するランキングの不在は、学校の動機づけを弱める要因となっている。
7. 最後に EBLD という個人・集団レベルのアイデンティティを形成・促進することが、エビデンスベース実践の鍵になると結論づける。組織文化やインセンティブ制度を見直し、EBLD の個人・集団的アイデンティティを醸成することが、ビジネススクールにおける真のリーダー育成の質を高める方策となる。

論文 2

Pisitta Vongswasdi, Hannes Leroy, Johannes Claeys, Moran Anisman-Razin, Dirk van Dierendonck. (2023). Beyond Developing Leaders: Toward a Multinarrative Understanding of the Value of Leadership Development Programs (リーダーの育成を超えて：リーダーシップ開発プログラムの価値に関する多元的理解に向けて) Academy of Management Learning & Education, 23(1) 8-40.

1. この論文は、リーダーシップ開発プログラム（LDP）が批判にさらされつつも、依然と

して巨額の投資対象となっているというパラドックスから出発する。LDPの有効性に関する実証的証拠は限定的であるにもかかわらず、世界のLDP市場は1400億ドルを超え、その需要は高まり続けている。著者らは、この矛盾を解明するために「なぜLDPは投資され続けるのか」「その価値はどのように理解されているのか」という問いが立てられている。その上で、LDPが組織において果たす多様な機能や意味を、実際のステークホルダーの語り（ナラティブ）を通して明らかにすることであるとしている。「有能なリーダーを育成する」という表層的目的を超え、LDPが果たす多様な役割とその正当化の論理を探索するために、質的帰納的アプローチを採用している。

2. ビジネススクールのLDP担当教授20名を対象にインタビューとフォーカスグループを実施した。意外なことに、多くのプログラムは科学的根拠に基づいておらず、評価も厳密ではなかった。参加者の中にはLDPを職場の特典や離職防止策、ブランド戦略として理解している者もあり、当初の想定を超える多様な論理が存在することが示唆された。
3. 本研究の本体は、8つの組織における経営幹部、人事責任者、従業員、トレーナー等40名への半構造化インタビューである。業種や国をまたいでサンプルを広げることで、LDPに対する多様な立場と価値観を体系的に収集した。
4. データ分析の結果、LDPに対する理解には4つの異なるナラティブが明らかになった。それは、(1) エビデンスに基づく効果を重視する「実証主義者 (Empiricist)」、(2) 人間的成長を重視する「信奉者 (Believer)」、(3) 懐疑的で象徴的価値を重視する「冷笑者 (Cynic)」、(4) 戦略的整合性を重視する「実用主義者 (Pragmatist)」である。
5. 実証主義者は、LDPが明確な行動変容をもたらすことを期待し、その効果をデータにより評価すべきとする。彼らは、スキルの向上や業務遂行能力の変化といった測定可能な成果を重視し、学習内容が職場で活用されることを重視する。この視点では、上司の関与や日常業務への統合が重要な特徴とされる。
6. 信奉者はLDPを人間的成長の機会と捉え、自己認識や内省を通じた人格形成を重視する。この視点では、効果は主観的体験や感情の変化として評価され、プログラムの成果は「自分が変わったと感じるかどうか」で判断される。LDPの個別化・パーソナライズ性も高く評価される特徴である。
7. 冷笑者はLDPを企業のブランディング戦略、昇進の前提条件、競合他社との見せ合いの一環と捉える。プログラムの中身ではなく、存在すること自体が重要視され、内容は「表面的」または「飾り」として扱われがちである。この視点では、LDPは孤立したアクティビティとして認識され、効果の実感も希薄である。
8. 実用主義者は、LDPが組織の戦略的目標に合致し、人材の流動性管理や部門間の協働促進に貢献することを重視する。LDPは将来の幹部候補育成、社内サイロ（組織の中で部門・部署・チームなどが他の部門と十分に情報共有や協力を行わず、閉鎖的・独立的に機能してしまっている状態）の解消、ビジネス戦略の浸透といった多層的な目的に資

する。この視点では、シニアマネジメントの関与や戦略との整合が成功要因とされる。

9. 本研究は、LDP の価値を単一の評価基準（リーダーの能力向上）に還元する従来のアプローチを超えて、ステークホルダーごとの多様なロジックの共存を示した。理論的には、LDP の効果評価に新たなフレームワークを提示し、実務的には「どの視点に基づいて設計・評価しているか」を点検する診断ツールの活用を提案している。これにより、LDP の設計・評価・運用における包括的理解と改善が可能となる。

両論文の共通点

両論文は、リーダーシップ開発プログラム（LDP）に対する過剰な期待と実証的根拠との乖離を問題視し、ビジネススクールや企業における LDP の実態を質的に探っているという点で共通している。両研究とも、形式的にはエビデンスに基づいているように装われた LDP が、実際には多様な（しばしば非科学的な）論理や圧力によって設計・実施されていることを明らかにする。また、LDP の有効性がほとんど検証されておらず、測定指標も曖昧であることを強調している。したがって、両論文とも「LDP の理想と現実のギャップ」という構造的問題を明示化し、制度的・文化的要因にまで踏み込んでその根因を分析している点で共通している。

両論文の相違点

相違点として、論文 1 が「なぜビジネススクールにおいてさえ、エビデンスに基づいた LDP が実践されないのか」という理論的・制度的整合性（behavioral integrity）の観点から分析を行っているのに対し、論文 2 は「LDP がなぜ存続し、投資され続けるのか」という問いに対し、多元的ナラティブ（empiricist, believer, cynic, pragmatist）の枠組を用いて現場の語りを可視化しようとしている点が異なる。すなわち、論文 1 は言行不一致を説明する原因論的分析であるのに対し、論文 2 は多様な意味付けと機能を明らかにする記述的・解釈的アプローチである。前者は制度改革とアイデンティティ構築を志向し、後者は現場の声の多様性を尊重する立場をとっている。

それぞれの特徴

論文 1 の特徴は、「Evidence-Based Leader Developer（EBLD）」という概念を提示し、個人および組織がこの専門的アイデンティティを持つことで初めて言行一致したリーダー育成が可能になるという実践的・規範的提案を行っている点である。インセンティブ制度や外部評価の不足が行動変容を妨げていることを組織レベルで論じており、改善への制度的枠組を構築しようとしている。一方、論文 2 は、LDP の価値を一元的な成果指標（例：能力向上）に還元せず、感情の充足・ブランド価値・戦略的整合性など多層的な意味を持つとする新たな評価フレームワークを提示しており、LDP を文化的・象徴的活動として再定義している点が特徴である。

(2025 年 5 月 21 日)