

キャリア形成と教育効果の分岐点としてのリーダーシップ：家庭責任と大学教育
(リーダーシップ開発関連の研究シリーズ第3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

Daniel Tannenbaum and Brenden Timpe. (2025). "Job Tasks, Leadership, and the Gender Gap after Parenthood." (育児後の職務、リーダーシップ、および男女格差) AEA Papers and Proceedings vol. 115, pp. 271-75.

1. 本研究は、親になることが女性のキャリアに与える長期的な影響を、業務内容（タスク）に着目して分析している。とくに焦点を当てるのは「リーダーシップタスク」であり、これは組織内での管理・指揮・意思決定など、キャリア進展に直結する業務である。出産後にこのタスクの遂行頻度が性別によって変化することが、男女間の賃金格差や昇進格差の一因であるという仮説が立てられている。
2. 分析には、全米規模の調査・行政データ（LEHD、ACS、CHCK）を用い、2008～2014年に第一子を出産した親の職務履歴を、出産前後9年間にわたって追跡している。タスクの測定にはO*NETを使用し、リーダーシップタスクのほか、社会的タスク、非定型的分析、定型的認知、意思決定といった補助的指標も構築されている。すべて標準化され、タスク強度の年次推移が分析される。
3. 出産前には男女のリーダーシップタスク強度に大きな差はないが、出産を契機に女性

のリーダーシップタスクの成長が鈍化し、男性との差が約 0.05 標準偏差分だけ開く。これは職業選択や職位の変化に加え、昇進や業務割当の格差を反映していると考えられる。また、この変化は賃金の成長カーブの平坦化とも整合的である。

4. 出産後、男性はマネジメントなどリーダーシップ集約的な職業への移行が顕著である一方、女性は事務職や人事などリーダーシップ強度の低い職業へと再配置されやすい。出産前には両者とも管理職への進出が見られたが、出産後に明確な職業分離 (occupational segregation) が進行する。
5. 非定型的分析タスクや意思決定タスクにおいては、出産後も男女差はほとんど見られない。一方で、社会的タスクはリーダーシップと同様に女性が遅れを取る傾向が確認される。これは、リーダーシップが本質的に対人関係能力を要するタスクであり、昇進や権限委譲において構造的な性差が現れていることを示唆する。
6. 回帰分析により、リーダーシップタスク強度が高い職業に従事する者は平均で 18.3% 高い賃金を得ていることが示されている。教育、職業分類、他のタスクを統制しても有意な相関が残るため、リーダーシップタスクは労働市場で最も「報われる」スキルの一つであることが明らかとなった。これは、女性がこのタスクから排除されることが、構造的な賃金格差をもたらす一因であることを意味する。
7. 本研究は、リーダーシップタスクを通じてキャリアの非対称性が出産によって生じることを示した初の実証研究である。企業の昇進方針、評価制度、または女性自身の柔軟性志向など、複数の要因が影響している可能性がある。人的資本理論や組織論の視点からみても、タスク割当の不平等はキャリア形成の格差へと連動する。政策的には、タスク配分の監視や柔軟な職務設計が、構造的格差の是正に資する。

論文 2

Denise L. Reyes, Julie Dinh, Christina N. Lacerenza, Shannon L. Marlow, Dana L. Joseph. (2019). "The state of higher education leadership development program evaluation: A meta-analysis, critical review, and recommendations." (高等教育におけるリーダーシップ開発プログラム評価の現状：メタ分析、批判的レビュー、および提言) *The Leadership Quarterly* Volume 30, Issue 5, October 2019, 101311.

1. 近年、米国の高等教育機関では、学生向けリーダーシップ開発 (LD) プログラムが広く普及している。特に U.S. News の上位 50 大学すべてが何らかの LD プログラムを提供しており、教育界におけるその重要性が認識されている。しかし、その効果に関する

実証的知見は体系的に整理されておらず、従来の研究の多くが職業人を対象にしているため、学生に対する LD プログラムの有効性は依然として検証不足である。

2. 本研究は、学生向け LD プログラムの実施効果をメタ分析および批判的レビューを通じて明らかにすることを目的とする。具体的には、①設計・デリバリー方法の効果的構成要素の特定、②現行の評価研究における内生性バイアスの診断、③将来的な研究および実践への提言を行う。1951年から2018年までの73サンプル(N=5,734)を対象に分析を行い、Kirkpatrickの四水準モデルに基づき、特に学習と転移の成果に焦点を置いた。
3. メタ分析の結果、LDプログラムは学生の学習($d = 0.50$)および転移($d = 0.36$)において有意な正の効果を示した。特に任意参加型プログラムは、必修型に比べて学習成果を高める傾向が明確であり、これは自己決定理論に基づく内発的動機付けの効果と整合する。一方で、転移成果においては参加形式の差は有意ではなかった。全体として、知識・技能の獲得は促進されるが、それを行動に転化する段階では障壁が残ることが示唆された。
4. 情報提供、デモンストレーション、実践演習の3種のデリバリー手法については、いずれか1つを単独で用いるよりも、複数の手法を組み合わせた方が学習・転移の効果は高まる傾向が確認された。しかし、統計的には有意差が検出されなかった。これは、一次研究の多くが使用手法の詳細を記載しておらず、「講義」や「ワークショップ」といった曖昧なラベルで分類しているためであり、今後は構成要素レベルでの精緻な検証が求められる。
5. フィードバックの有無に関しては、報告されている限りではフィードバックを提供したプログラムの方が効果量が高い傾向にあったが、有意差は確認されなかった。同様に、オンラインと対面の形式においても顕著な差はみられず、これは今後の教育のデジタル化に向けた可能性を示す。もっとも、オンライン形式のサンプル数が限られており、プラットフォームの多様性を制御する必要がある。
6. 全サンプルの約63%が「三重のバイアス」(自己選択・非等価比較群・単一方法測定)に該当し、効果量の過大推定リスクが高いことが明らかとなった。著者らは、無作為割付、待機リスト対照、360度評価、遅延測定などを組み込んだ厳密な設計を推奨している。特に自己報告に依存した評価はバイアスが大きいいため、観察評価やパフォーマンスデータとの併用が求められる。

7. 本研究は、学生 LD プログラムが一定の教育効果を持つことを実証的に支持すると同時に、現行評価手法の脆弱性を浮き彫りにした。今後の課題としては、デリバリー手法の機能的要素分析、長期的転移成果の追跡、オンライン／ブレンデッド形式の比較検証が挙げられる。また、教育実践と研究のエビデンス・ループを構築し、効果的なリーダーシップ育成環境の創出に貢献する必要がある。

(2025 年 6 月 21 日)