

育成者を育てる時代のリーダーシップ：理論と実践の最前線
(リーダーシップ開発関連の研究シリーズ第4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

Celeste K. Raver, Andrew K. Ledford, Michael Norton (2023). "A Strategic Organizational Approach to Developing Leadership Developers." (リーダーシップ開発者を育成するための戦略的組織的アプローチ) Journal of Character & Leadership Development 2023, 10: 253 doi.org/10.58315/jcld.v10.253.

1. 本論文は、リーダーシップ開発の研究と実践において、リーダー個人の成長ばかりが重視され、リーダーを育てる「育成者」やさらにその育成者である「育成チューター」の成長が軽視されている点を問題視する。従来の開発プログラムでは、リーダーシップの社会的ダイナミクスや行動の訓練は扱われるが、これを教える側の能力開発にまで体系的に踏み込んでいない。著者らは、このギャップを埋めるため、三層構造 (Emerging Leaders, Leadership Developers, Leadership Tutors) による育成モデルを提示する。この構造は、知的理解 (knowing)、行動スキル (doing)、内面的統合 (being) の三学習領域を統合的に含むことを特徴とする。こうした構造的アプローチにより、育成そのものを持続的な組織文化として再定義することを目指している。

2. 効果的なリーダー育成には、認知的 (知)、行動的 (行)、情意的 (情) の三つの学習領域の統合が不可欠であるとされる。これらはそれぞれ、知識の習得、行動スキルの実

践、価値観や感情の内面化を担い、相互に補完しあう。特に、Kolb (1984) の経験学習サイクル（経験→省察→概念化→実験）は、三領域を連結する枠組みとして重視される。このサイクルは、単なる知識注入ではなく、実践を通じて学習を深化させるための構造を提供する。情意領域が学習者のリーダーとしての「なる (being)」部分に深く関わるため、このサイクルは統合的な成長を促す中核的な仕組みとされている。

3. 新興リーダー（レベル1）の育成においては、個人内的成長と対人スキルの発達のバランスが鍵となる。過度に内面に偏ると「自己認識は高いが他者関係に乏しいリーダー」となり、逆に対人面に偏ると「空虚なカリスマ」になる危険がある。従って、自己理解と価値観の確立からスタートし、徐々にリーダーシップ・プロセスの理解と実践に移行する段階的育成が推奨される。この過程では、自己認識、意思決定、感情調整、文化的適応などの能力が「自己リーダーシップ」や「人格的コンピテンシー」として構造化される。これらのコンピテンシーは、知→行→情の各段階で発達し、リーダーアイデンティティの形成を支える。
4. リーダーシップ開発は個人の育成にとどまらず、組織内での集団的能力の向上を目指す概念である。ここでは、リーダーとフォロワー、状況、組織文化が相互に作用する中で、複雑な人間関係をどうマネジメントするかが中心課題となる。そのため、リーダーシップ開発には、認知的理解・行動的スキル・情意的統合の三領域すべてが必要である。本論文では、対人スキル（例：信頼構築、フィードバック、動機付け）や小集団統率スキル（例：ビジョンの提示、実行力、包括的チーム作り）などをコンピテンシーとして整理している。これにより、育成対象が何を、どのように学ぶかが明示化され、開発者の介入が効果的に行える。
5. リーダー育成者（レベル2）の育成では、単なるスキル伝達ではなく、教育哲学や発達観の習得が求められる。従来のトレーナー養成（train-the-trainer）モデルでは、知識の伝達は可能であっても、価値観や態度の変容には限界がある。著者らは、こうした限界を超えるためには、育成そのものを組織文化に埋め込む必要があると主張する。この課題に応える枠組みとして、「DDO（Deliberately Developmental Organization）」という全員参加型の育成組織モデルを提示している。ここでは、組織内のすべてのメンバーが「育成者」であり、同時に「学習者」として相互に学び合う共同体が形成される。
6. DDO は、「成長マインドセット」を組織文化として内在化することで、失敗を学習機会と捉える環境を制度的に保障する。この枠組みでは、育成活動は「原則（principles）」「実践（practices）」「共同体（community）」の三要素で構成される。原則としては、個人の成長が組織目標と不可分であること、失敗の許容が成長に不可欠で

あることなどが掲げられる。実践では、Kolb の経験学習サイクルが組織標準として制度化され、日々の行動や対話の中で省察と試行が奨励される。共同体の面では、新興リーダー・育成者・チューターの三者が有機的につながる循環的学習システムが構築される。

7. 本研究は、「リーダーを育てる人を育てる」という視点に光を当て、従来のリーダー育成理論の盲点を補完するものである。特に、育成活動を一過性の訓練ではなく、組織文化に根ざした継続的プロセスとして再設計する DDO モデルは、今後の実践と理論の架橋に貢献する枠組みとなる。今後の課題としては、レベル 3 にあたる「育成者を育てる者（チューター）」の育成方法の具体化や、DDO 導入による成果指標の構築と評価が挙げられる。リーダー開発の次なる段階は、「育成の育成」自体を対象化することであり、それは組織における学習共同体の再定義をもたらす可能性を秘めている。このような視点は、教育、軍事、企業等のあらゆるリーダー育成の現場にとって示唆的である。

論文 2

Andrea Caputo, Ferdinando Toscano, Valentina Dolce, Marco De Angelis (2024)

“Leadership in Face-to-Face and Virtual Teams: A Systematic Literature Review on Hybrid Teams Management.” (対面およびバーチャルチームにおけるリーダーシップ：ハイブリッドチームマネジメントに関する系統的な文献レビュー) Informing Science: The International Journal of an Emerging Transdiscipline, 27, Article 8.
<https://doi.org/10.28945/5342>.

1. 本研究は、COVID-19 以降に加速したハイブリッドワークの普及を背景に、対面 (Face-to-Face: FtF) および仮想 (virtual) 環境が混在する「ハイブリッドチーム」におけるリーダーシップの実態を体系的にレビューしたものである。ハイブリッドチームは、技術依存度や地理的分散度 (virtuality) により多様な構成を持ち、従来型のリーダーシップモデルでは十分に対応できない可能性がある。従来研究は主として FtF または完全仮想環境に焦点を当てており、両者が混在するハイブリッド環境におけるリーダーの出現要因や有効な管理戦略については未解明の点が多かった。本研究では、PRISMA ガイドラインに基づく文献レビュー手法を採用し、1,707 件の文献から厳密な選定プロセスを経て 15 件の高品質な研究を対象に分析を行った。
2. RQ1 に対応する分析では、変革型リーダーシップ (Transformational Leadership) が最も頻繁に使用されていたことが確認された。このモデルは、理想的影響力、インスピレーション的動機づけ、知的刺激、個別配慮といった要素から構成され、FtF および仮想環境の双方で有効性が認められた。ただし、その発現様式や効果は環境によって異なる。

り、仮想環境では文書の表現力や文法的複雑性などがリーダーシップ出現に影響することが示された。また、Leader-Member Exchange (LMX) 理論は、分散チームにおいて高頻度のコミュニケーションを通じて、意思決定へのメンバーの関与を高めることを示唆していた。さらに、共有型リーダーシップや拡張型リーダーシップといった、階層性を排した協働的モデルへの注目も高まりつつある。

3. RQ2 のリサーチクエスションでは、リーダーの非公式出現に寄与する個人特性や行動要因が、仮想性の程度に応じて異なることが明らかになった。低仮想性環境では、外向性や誠実性、認知能力といった「アスクリプション的要因 (Ascription)」がリーダー出現に関与する一方、高仮想性環境では、モニタリングや情報共有といった「達成的要因 (Achievement)」の重要性が高かった。また、自己効力感や自己主導の行動も、仮想環境下ではリーダーとしての出現を促進する因子となりうる。チームの物理的配置（コロケーション）も出現率に影響し、完全な非対面よりも中程度の分散の方が出現率が低下する傾向が確認された。
4. RQ3 では、ハイブリッドチームを効果的に管理するための具体的行動特性や戦略が検討された。特に、仮想環境では非言語的情報の欠如によって誤解や孤立感が生じやすく、これに対応するためには明確で高品質な文書コミュニケーションが必要とされる。また、タスク指向的行動や情報共有の促進が重要となり、リーダーには業務の構造化能力が求められる。他方で、関係志向的行動や対面ミーティングを通じたチームアイデンティティの醸成も、仮想・対面を問わず重要である。Busse と Weidner (2020) は、対面と遠隔のバランスを取った「リーダーシップの豊かさ」が従業員エンゲージメントを高めると報告している。
5. 本研究の理論的意義は、ハイブリッドチームにおけるリーダーシップ行動の様式を、仮想性の程度に応じて再構成した点にある。変革型リーダーシップの四要素は、仮想・対面双方で効果的であるが、その効果の強度は文脈によって変動する。また、階層的モデルよりも共有型リーダーシップが効果的であることも複数の研究で確認されており、特に高仮想性環境においてはその有効性が顕著である。リーダー出現も仮想性の程度によって異なるため、仮想性を一様に扱うのではなく、段階的・状況的に分析することが求められる。
6. 実務的には、特定のリーダーシップスタイルに固執するのではなく、チーム構成や仮想性に応じて適応的に行動を切り替えることの重要性が強調される。例えば、タスク志向が求められる仮想チームでは、構造的思考と明確な役割分担が効果的であり、対面型チームでは感情的サポートや関係構築が重視される。さらに、リーダー育成研修におい

ても、仮想性の程度に応じたモジュール設計が求められる。本研究が提示する戦略は、マネジャーが実際の現場で状況に応じたリーダーシップを発揮する上でのガイドラインとして有効である。

7. 本研究は、これまで未解明であったハイブリッドチームにおけるリーダーシップの実態とそのダイナミクスを、実証的に整理・分析した初の系統的レビューとして学術的貢献が大きい。今後は、フォロワーへの感情伝染や、心理的安全性の構築など、新たな理論モデルの検討も期待される。また、実務においては、多様な環境における適応的リーダー像を明確化し、組織の柔軟性と持続的成長に資するリーダーシップ教育の在り方を再考する契機となるだろう。ハイブリッドワークの定着とともに、本研究が提示した知見の現場適用と再検証は今後ますます重要性を増す。

(2025 年 7 月 11 日)