

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5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

David V. Day (2000) "Leadership development: A review in context." 「リーダーシップ開発文脈におけるレビュー」 The Leadership Quarterly, 11(4), 581-613. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8).

1. 近年、組織においてリーダーシップ開発への関心が急速に高まっており、企業は競争優位の獲得に向けて人的資本投資を強化している。だが、「リーダー開発 (leader development)」と「リーダーシップ開発 (leadership development)」の概念はしばしば混同され、実践と理論の乖離が問題化している。本論文は、この混乱を整理するため、両者を明確に区別しつつ、概念的な文脈・実践文脈・研究文脈という三つのレンズからリーダーシップ開発を体系的に再検討するものである。その目的は、人的資本と社会関係資本を統合した枠組みに基づいて、実務と学術研究を架橋することである。

2. リーダー開発は、自己認識・自己制御・自己動機づけといった内面的能力の強化を中心とする「個人レベル」の介入である。これは主に人的資本 (human capital) の向上を目的とし、伝統的な個人中心型リーダーシップ理論の前提を踏襲している。一方、リーダーシップ開発は、相互作用・信頼・共同的意味形成といった「関係のプロセス」の構築を重視し、組織内の社会資本 (social capital) を拡充する取り組みである。両者は相補的であり、組織の

持続的な能力形成には、個人の差異化（differentiation）と集団の統合（integration）を連動させる統合的アプローチが必要である。

3. 従来の教室型授業は依然として有効であるものの、実務から切り離された学習の限界が指摘されており、組織は「業務を通じて学ぶ」開発形態へと急速に移行している。特に、Van Velsor らの提唱する「評価（assessment）・挑戦（challenge）・支援（support）」という三要素モデルは、開発経験を業務文脈に組み込む際の設計原理として機能する。リーダーシップ開発は、特定の階層に限定されるべきではなく、戦略的課題と結びついた全社的・継続的プロセスとして構築される必要がある。

4. 360 度フィードバックは自己認識の向上に寄与するが、行動変容には追加的支援が不可欠であり、コーチングとの併用が効果を高める。エグゼクティブ・コーチングは行動変容を促進するが、コーチとの適合性や組織との信頼関係が成果に大きく影響する。メンタリングは戦略的思考の獲得や心理的支援に効果的である一方、依存のリスクやジェンダー差が存在する。ネットワーキングは部門横断的関係を構築し、弱いつながりによる新規知識・機会へのアクセスを通じて社会資本を形成する。これらの施策の総合的活用は、個人と組織双方の開発に貢献する。

5. 挑戦的職務アサインメント（stretch assignments）は、リーダーが新たな責任や困難に直面することで学習と成長を誘発する最も強力な開発機会である。ただし、個々の準備度や発達段階に応じた適切なマッチングが不可欠であり、意図的でない配置は単なる負荷増大に終わる危険がある。Developmental Challenge Profile（DCP）のような測定ツールは、職務経験の開発価値を科学的に特定し、配置の公正性と効果を高める手段として示されている。

6. アクション・ラーニングは、実際の業務課題に取り組みながら学習と反省を行う開発手法であり、GE や Citibank の事例に代表されるように、戦略課題と人材育成の統合を可能にする。特に、チームの「心理的安全性」は学習行動とパフォーマンスを促進する重要な条件として位置付けられており、信頼・尊敬・相互支援が組織的能力を高める基盤となる。また、個人目標と開発課題の整合は、経験が「意味ある学習」として内在化されるための不可欠要素である。

7. 本論文が提唱する最大の貢献は、リーダー開発（人的資本）とリーダーシップ開発（社会資本）を対立概念ではなく補完的要素として位置づけ、両者の統合によって組織的リーダーシップを創発させる枠組みを提示した点にある。リーダーシップはもはや特定の個人に属する能力ではなく、相互作用と共同的意味形成によって生じる社会的プロセスである。し

たがって、組織は個人能力の育成と同時に、信頼・尊重・コミットメントを基盤とする関係資本の構築を戦略的に促進する必要がある。

Rerefence:

Van Velsor, E., McCauley, C. D., & Moxley, R. S. (1998). "Our view of leadership development." In C. D. McCauley, R. S. Moxley, & E. Van Velsor (Eds.), *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development* (pp. 1–25). San Francisco: Jossey-Bass.

論文 2

David V. Day, Ronald E. Riggio, Sherylle J. Tan, Jay A. Conger. (2021) "Advancing the science of 21st-century leadership development: Theory, research, and practice." 「21 世紀のリーダーシップ開発の科学を進める：理論、研究、実践」 *The Leadership Quarterly* Volume 32, Issue 5, October 2021, 101557. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101557>.

1. 本論文は、2019 年の Kravis-de Roulet Leadership Conference を契機として、21 世紀におけるリーダーおよびリーダーシップ開発研究の最先端を整理し、科学的基盤を強化することを目的とする。とりわけ、個人開発と集合的リーダーシップ開発の両領域を対象に、因果推論、長期縦断分析、包摂性、倫理的リーダーシップ、ROI 評価など、現代的論点を統合する枠組みを提示する。著者らは、世界的パンデミック、社会的不公正、国際紛争、気候危機といった社会的変動を背景に、「誰もがリーダーシップ発揮を求められる時代」に対応する開発科学の構築が急務であると論じる。

2. リーダーシップ開発研究では、依然として因果推論の欠如が深刻な問題として残されている。実際、多くの研修研究は無作為化、対照群、多波測定といった最小限の因果推論基準すら満たしていない。著者らは、実験デザインの導入、成長曲線モデリングなど縦断的アプローチ、図書計量学を含む新しい方法論の活用により、因果的知識を蓄積する必要があると主張する。また、測定タイミングの不適切さによる「偽の非効果」や「曲線の変化の見落とし」など、時間軸の扱いに起因する推論誤りにも警鐘を鳴らしている。

3. この特集号では個人レベルでの開発研究が多面的に紹介されている。Kwok らの潜在成長モデル分析では、リーダー自己効力は線形的に成長する一方、リーダー・アイデンティティは曲線的成長を示し、学習志向性や動機づけが両者の発達に寄与することが示された。また Truninger らの AI 音声分析研究では、「リーダーらしい声」がリーダー出現には強く影響するが、有効性とは一致しないことが示され、外形的手がかりと実質的能力の乖離が明らかになった。さらに、企業データ (PepsiCo) を用いた研究では、潜在能力評価が昇進の独立

した予測因子となり、組織内アセスメントの有効性が実証された。

4. リーダー開発（個人）とリーダーシップ開発（集合）をつなぐ理論的試みとして、美德倫理に基づくアプローチ（Newstead ら）が紹介され、徳性が個人の内面と組織の公共善を媒介する概念的枠組として位置づけられる。また、Wallace らはリーダー／リーダーシップ開発の成果を整理する新たな分類法を提示し、成果の次元混在という従来の問題を克服し、評価指標の標準化に寄与している。これらの研究は、個人能力の向上と組織的關係構造の改革を接続する統合的視座を提供する。

5. リーダーシップを個人の属性ではなく「集合的プロセス」と捉える研究も特集号の重要な柱である。D’Innocenzo らは、チーム介入の実験研究により、共有型リーダーシップが時間とともに成長し、その発達がチームパフォーマンスと相互補強的に作用することを示した。また Eva らは、文化・制度・対話を基軸とした集合的リーダーシップ開発の総合的理論枠組を提示した。McCauley and Palus は、組織を関係ネットワークとして理解し、対話と共同作業を通じてリーダーシップ能力を「組織文化に埋め込む」実践を示している。

6. 著者らは、リーダーシップ開発が直面する「公平性と倫理性」の問題を特に重視する。特に、ジェンダー・人種を中心としたアイデンティティ志向プログラムの効用と限界、逆に「全包摂型アプローチ (identity-blind)」の課題が議論される。また、破壊的・有害なリーダー (dark side) の台頭を防ぐためには、選抜段階での負の特性測定に加え、徳性・倫理観の涵養が不可欠であり、さらにフォロワー側の教育や組織文化改革が重要であると指摘される。

7. ROI（投資収益率）評価は、サンプルが小規模であることや成果の遅延的性質ゆえに理論的・実務的課題を抱えており、著者らは「開発そのものを成果として測定する枠組への転換」を提案する。また、リーダーシップ開発の変化は線形ではなく曲線的であるため、測定スケジュールの理論的設計が不可欠である。総じて、本論文は、理論基盤の構築、因果推論の強化、時間軸の精緻化、包摂性と倫理性の統合、集合的リーダーシップの発展という 21 世紀の研究課題を提示し、科学と実践の協働を求めて結論づける。

両論文を比較すると、

Day (2000) は、リーダー開発（人的資本）とリーダーシップ開発（社会資本）という二元的区別を初めて体系的に提示し、従来の「個人志向型モデル」から「関係性・社会的プロセスとしてのリーダーシップ」へ視点を拡張する概念的転換をもたらした。2000 年時点では、実践が科学的方法より先行している点が問題視され、360 度フィードバック、コーチング、

メンタリング、職務アサインメントなど実務主導の手法を理論文脈に位置付ける試みが中心であった。これに対し Day et al. (2021)は、その後 20 年の進展を踏まえ、個人レベルの発達だけでなく集合的リーダーシップや共有型リーダーシップといった「システム単位の能力形成」を本格的に理論化している。また、方法論的精緻化（因果推論、縦断デザイン、成長曲線モデル、AI 分析など）により、リーダーシップ開発研究を「経験的根拠に基づく科学」に転換することが中心課題として提示されている。

Day (2000)の問題意識は、主として組織内開発における「目的の不明確さ」「意図性の欠如」「理論基盤の弱さ」を克服することであったが、Day et al. (2021)は、これに加えて 包摂性、倫理性、ダークサイド・リーダーの抑止、社会的不平等の是正、デジタル化といった 21 世紀的課題を研究アジェンダの中心に据えている。さらに、リーダーシップ開発の成果は線形ではなく曲線的・非連続的であるため、測定スケジュールそのものを理論化する必要が強調されるなど、時間軸に関する議論が著しく深化している。総じて、Day (2000)が「概念枠組の構築と実践の体系化」を目的としたのに対し、Day et al. (2021)は「理論・方法論・社会的要請を統合した総合科学としてのリーダーシップ開発」を目指し、個人から集合、組織文化、社会構造まで多層的に展開する包括的パラダイムへと進化している。

References:

- D'Innocenzo, L., Kukenberger, M.R., Farro, A., & Griffith, J. (2021) "Shared leadership performance relationship trajectories as a function of team interventions and members' collective personalities." *The Leadership Quarterly* Volume 32, Issue 5, October 2021, 101499.
- Eva, N., Cox, J. W., Tse, H. H. M., & Lowe, K. B. (2021). From competency to conversation: A multi-perspective approach to collective leadership development. *The Leadership Quarterly* Volume 32, Issue 5, October 2021, 101346.
- Kwok, N., Shen, W., & Brown, D. J. (2021) "I can, I am: Differential predictors of leader efficacy and identity trajectories in leader development." *The Leadership Quarterly*. Volume 32, Issue 5, October 2021, 101422.
- McCauley, C. D., & Palus, C. J. (2021). Developing the theory and practice of leadership development: A relational view. *The Leadership Quarterly* Volume 32, Issue 5, October 2021, 101456.
- Newstead, T., Dawkins, S., Macklin, R., & Martin, A. (2021) "We don't need more leaders — We need more good leaders. Advancing a virtues-based approach to leader(ship) development." *The Leadership Quarterly* Volume 32, Issue 5, October 2021, 101312.
- Truninger, M., Ruderman, M. N., Clerkin, C., Fernandez, K. C., & Cancro, D. (2021) "Sounds like a leader: An ascription-actuality approach to examining leader emergence and effectiveness." *The Leadership Quarterly* Volume 32, Issue 5, October 2021, 101420.

Wallace, D. M., Torres, E. M., & Zaccaro, S. J. (2021) "Just what do we think we're doing? The learning outcomes of leader and leadership development." *The Leadership Quarterly*.

(2025 年 9 月 30 日)