

リーダーシップ開発とリーダー選抜：発達科学と配分最適化の二つの潮流
(リーダーシップ開発関連の研究シリーズ第6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, John W. Fleenor, Leanne E. Atwater, Rachel E. Sturm, Rob A. McKee. (2014) "Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory." 「リーダーとリーダーシップ開発の進歩 25年間の研究と理論のレビュー」 The Leadership Quarterly, 25(1) 63-82. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>.

1. 本論文は、『The Leadership Quarterly』誌の25年間の知見を総括し、リーダー開発（個人レベル）およびリーダーシップ開発（集合的プロセス）の両側面に関する体系的レビューを提示するものである。従来のリーダーシップ研究が「特性」「行動」「理論検証」に偏っていたのに対し、本研究は「発達」という動態的プロセスに焦点を当て、発達科学・成人発達理論・社会関係資本理論を統合する視点を強調する。特に、開発研究の核心を「縦断性」「多層性」「プロセス性」に置き、リーダーシップが人と社会環境の相互作用から生起する複雑な現象であることを理論的に提示する。

2. 内的発達（intrapersonal development）として、本研究は経験の質、スキルの獲得、自己アイデンティティの変容を中核要素として整理する。研究は、単なる年数ではなく「経験のリーダーシップ関連性」が重要であり、経験の意味づけと学習能力が発達差を生み出すことを示している。また、軍組織を対象とした一連の研究では、スキルは階層的に発達し

(strataplex)、問題解決力・社会的判断・メタ認知能力が上位職においてより重視されることが明らかになった。さらに、リーダーとしての成長には、個人が自己概念を個人→関係→集団へと拡張していくアイデンティティ発達が不可欠であると論じられる。

3. リーダー開発はパーソナリティ特性の影響を受けるが、近年の研究は個人差を固定的特徴ではなく、発達の媒介変数として理解している。特に責任感や自己効力感の開発を促進し、懐疑性や空想性などの「サブクリニカル特性」は開発軌道を阻害することがある。自己開発行動は個人の志向性（mastery orientation）と同時に組織の HR 制度・上司の支援などの社会的文脈によって強く規定されることが示されている。これらの知見は、リーダー開発が「個人 × 組織環境」の交互作用過程であることを強調している。

4. 対人的要素（interpersonal development）として、リーダーシップが信頼・尊敬・透明性といった社会関係資本の構築過程で形成される点が重視される。LMX 研究は関係性の質に影響する文化的能力や組織風土の重要性を示し、Galli & Müller-Stewens はリーダーシップ開発実践が社会資本の形成段階（接触→同化→同一化）を変容させることを実証した。また、オーセンティック・リーダーシップ研究は、自己認識と価値観に基づく関係性の構築がフォロワーの信頼・ウェルビーイング・持続的パフォーマンスを高めることを示しており、発達が「リーダー単体」ではなく「リーダーとフォロワーの相互作用」から生じることを提示する。

5. 開発プロセスに関する研究は、360 度フィードバックが自己認識の向上と行動変容の中核ツールである点を明確にする。同時に、有効性は組織風土・フィードバックの質・繰り返し実施などの条件に依存することが示されている。また、自己—他者一致（self-other agreement）は一般にリーダー効果性と関連するが、その関係は単純ではなく、状況により過大評価者・過小評価者も有効に機能する可能性が指摘される。さらに、ナラティブ研究は、リーダーが自己物語を通じてアイデンティティを再構築し、オーセンティックな行動を形成していく発達メカニズムを提示する。

6. 本研究が最も強調する貢献の一つが、「リーダーシップ開発は生涯にわたる縦断的プロセスである」という視座である。Fullerton Longitudinal Study や West Point のデータに基づき、幼少期の外向性、学習動機、親の支援、社会的スキルなどが成人期のリーダーシップ発揮に長期的影響を与えることが実証される。また、発達軌道（trajectory）は個人によって異なり、学習志向性やリーダー・アイデンティティの強さが軌道を変化させることが示されている。こうした縦断研究は、発達の開始点と速度が個人差と環境要因の複雑な相互作用で決定されることを明らかにしている。

7. 最後に、本研究は開発評価 (evaluation) の理論的課題を整理し、SNA、Q-methodology、HLM、RODI などの先端手法を紹介しつつ、職務パフォーマンスを唯一の成果指標とする従来の方法を批判する。リーダーシップ開発の成果は遅延し複雑であるため、「発達そのものを測定する指標」の確立が必要であると論じる。また、今後の研究課題として、(1) プロセスモデルの構築、(2) 開発成果の適切な定義、(3) 個人発達軌道の理解、(4) 集合的視点の拡張、(5) 実務における“日常的実践”の研究、(6) 自己認識測定の精緻化、が提示され、リーダーシップ開発研究の成熟に向けた包括的アジェンダが示される。

Reference:

Galli, E. B., & Müller-Stewens, G. (2012) "How to build social capital with leadership development: Lessons from an explorative case study of a multibusiness firm." *The Leadership Quarterly*, 23(1), 176–201.

論文 2

以下では、Matthieu Légeret, Christian Zehnder, Benjamin Tur (2025) "How good can bad leaders be? The opportunity costs of leader selection." 「悪いリーダーはどれほど良いリーダーになることができるのか？リーダー選択の機会費用」 *The Leadership Quarterly* Volume 36, Issue 2, March 2025, 101856. doi.org/10.1016/j.leaqua.2024.101856.

1. 従来のリーダーシップ研究は、最適なリーダーとは「最も有能な個人」であるという前提で議論が進められてきた。しかし、現実世界には凡庸あるいは非効率なリーダーが多数存在する。本論文は、この現象を単なる選抜失敗として扱うのではなく、状況によっては「能力の低いリーダー」を選ぶ方が集団効率を最大化するという新しい理論的視座を提示する。特に、リーダー就任に伴う「フォロワーとしての生産性の喪失（機会費用）」が重要であると論じる。

2. 著者らは、比較優位理論 (Ricardo, 1817) を援用し、リーダー選抜を「誰が最も有能か」ではなく「誰がどの役割に最適か」という資源配分問題として再定義する。リーダーに任命された個人は通常、フォロワーとしての貢献を失うため、最も優秀なフォロワーをリーダーに昇格させることは、集団生産性の観点からはむしろ非効率になり得る。したがって、最良のリーダー候補がフォロワーとして非常に生産的である場合、あえて能力の低い者をリーダーにすることが最適解となる。

3. 論文は、集団の生産性を次のように定式化する：

$$y = (1 + l_i) \sum f_j$$

ここで、 l_i は個人 i のリーダーシップ能力、 f_j は各フォロワーの生産性である。このモデルは

「リーダーがフォロワーの生産性に掛け算的な影響を与える構造」を仮定している。この枠組みにより、リーダー選抜がリーダー能力の比較だけでなく、フォロワー生産性の損失評価（機会費用）を含む総合的な最適化問題であることが示される。

4. この研究では2名の簡易チームの例を示し、最もリーダー能力の高い人物を選ぶと、かえって総生産性が低下するケースを明確に示している。理由は、優秀なフォロワーをリーダーに昇格させることによる機会費用が大きく、その損失がリーダーとしての能力上昇分を上回るためである。この分析は、選抜ミスではなく「合理的な最適化」としての“悪いリーダー選抜”の可能性を初めて理論的に可視化した点に大きな貢献がある。

5. この研究では、最適リーダー選抜が以下の4条件に大きく依存すると論じる：

(1) フォロワー能力のばらつき (variance)

ばらつきが大きいほど、優秀フォロワーを失う機会費用が大きくなる。

(2) リーダー能力とフォロワー能力の相関 (correlation)

相関が高いほど、優秀フォロワーほどリーダー能力も高く、選抜のトレードオフが深刻化する。

(3) リーダーの影響力 (leadership importance, α)

α が大きいほど、有能なリーダーを選ぶメリットが増える。

(4) リーダーの時間的拘束 (time-intensity, $1 - \beta$)

β が小さいほど、フォロワーとしての働きが失われるため機会費用が高まる。

これらが複合的に作用すると、最適なリーダーは必ずしも最も能力の高い者ではなくなる。

6. 後半では、リーダー配置を必須としないケースを分析し、リーダーの影響力が小さく ($\alpha \approx 0$)、かつ時間負荷が大きい ($\beta \approx 0$) 場合は「No leader」が最適となることを示す (Fig. A1)。さらに、内部昇進が非効率となる場合には、外部からのリーダー採用が合理的となる可能性も論じている。これらの拡張は、リーダー配置問題を静的で狭い選抜問題ではなく、組織設計 (organizational design) の根幹に関わる最適配分問題として扱う視点を提供する。

7. 実務的含意として、著者らは次のような制度設計を提案する：

優秀なフォロワーを昇進で失わないための報酬体系（例：高給の非管理職 VP）。

フォロワーとリーダーの自己選択を促すトーナメント設計。

能力の低いリーダーを選ぶことの合理性に従業員に説明する内部コミュニケーション。

実際、大学でトップ研究者が学長にならないケースや、営業組織でトップセールスを管理職にしない制度は、本論文の理論を体現している。最終的に、著者らは「最も有能なリーダーを選ぶ」という常識を再考し、「最適な役割配分こそが集団効率を最大化する」と結論付ける。

Reference:

Ricardo, D. (1817). The Principles of Political Economy and Taxation. Londong Dent:
Reprint.

(2025 年 10 月 31 日)