

## リーダー発達に関する心理学的研究の動向と課題\*

田中 堅一郎

日本大学大学院総合社会情報研究科

# Trends and Features of Psychological Research on Leader Development

TANAKA Ken'ichiro

Nihon University, Graduate School of Social and Cultural Studies

---

This article describes the meaning of leader development in different societies and organizations and reviews leader development research from a psychological perspective. The author has presented features of leader development research, such as self-concept of the leader, leader's identity, and leader's self-complexity. Moreover, directions and problems in research methods on leader development are identified. Furthermore, future research directions in the study of leader development are discussed.

---

### 1. リーダー発達 (leader development) とは

McCauley, Van Velsor & Ruderman (2010)によればリーダー発達とは、「リーダーの役割やプロセスの中で効果的になっていく能力の発展 (p.2)」と定義されている。一般的には、リーダーシップ開発

(leadership development) という用語が有名であるが、リーダー発達とは内容的にどう違うのだろうか。リーダーシップ開発が、リーダーとして必要な潜在的な対人関係能力の構築を意味しているのに対し、リーダー成達は自己の気づきや特定の課題遂行スキルなど、人間的な資質の発達に焦点が当てられる

(Day, 2000)。また、研究内容では、リーダーシップ開発に関する研究がどうすれば優れたリーダーを育てることができるか、そのためにはどのような教育や指導を行えばよいかといった実践的な課題をもつのが一般的であるのに対して、リーダー成達の研究は主としてリーダーとしての諸側面の成長過程のメカニズムや機序に焦点が当てられる (田中, 2013)。研究領域では、リーダーシップ開発は、主として経営管理、組織論や人的資源開発を中心とした経営学で行われ、リーダー成達は主として産業・組織心理

学の研究者によって行われ、発達心理学や社会心理学のモデル<sup>1</sup>を積極的に援用している。

著者はこれまでリーダー成達過程やリーダーの自己概念に着目し (田中, 2013, 2014)、さらにリーダーの自己概念がリーダー行動におよぼす影響について検討してきた (田中・宮入・坂田, 2014)。本稿では、心理学を中心に行われたリーダーの成達の側面に関する研究のこれまでの特徴を検討し、今後の研究動向を予測することを目的とする。

### 2. リーダー成達が求められる背景

#### 2.1 多様化社会へのリーダーへの対応

リーダー成達の研究が行われてきた背景の一つとして、リーダーシップの多様性についての論議がある。

21世紀の世界は、特に政治・宗教の面で複雑化し、

---

\* 本研究は、科学研究費助成事業 (基盤研究(C)、平成28年度~30年度、課題番号: 16K04271、研究代表者: 田中堅一郎) の助成を受けた。

<sup>1</sup> 特に自己概念に関するモデル (e.g., Sedikides & Brewer, 2001) の援用が多い。

次第に混迷を極めている。それに伴って世界の政治的リーダーもそうした社会的複雑性に対応しなければならなくなった。結果的にリーダーシップに求められる力量は、今世紀に入った最初の10年から劇的に変化しているといえる(O'Connell, 2014)。これまでの政治的リーダーのように、一部の国民(あるいは民族)の不满を集約して、「明快な」解決方法を示して実行するだけでは、その解決方法によって不利益を被る他国民(あるいは他民族)の反発を招き、テロリズムの遠因となりかねない。

価値観(特に公正観)の異なる集団を抱える多くの国家(あるいは地域)において、政治的リーダーが行政を統制するためには、かれらが自分の価値観とは異なる考え方をひとまず受容できる度量も求められるだろう。いくら政治的リーダーの信ずる価値観とは異なるからといって、多くの自分の支持者を巻き込んで特定の民族や特定の国の出身者を排斥することなど21世紀の時代では許されない。政治的リーダーは、「独裁者」の陥穽に落ちないためにも、様々な経験を重ねながら自己を多様化し成長し続けなければならない。

企業経営ではどうであろうか。いわゆる世界的に有名な企業の組織形態は国内にとどまらず、海外諸国に広がる傾向があり、一応にグローバル化している。当然ながら従業員は多国籍にわたり、様々な信仰・宗教をもつ従業員によって構成されるようになる。すなわち、日本のみならず世界的傾向として組織や職場がいろいろな側面(例えば、国籍、民族、ジェンダー、年齢、等)で多様化しており、リーダーの多様性への対応が企業経営において重要になっている。したがって、リーダーの成否を分けるのは多様性の取り組みがカギを握るとさえいわれている(谷口, 2016)。組織や職場、そして対外的な経営戦略のためにも、リーダーとしての経営者はより複雑さに対応できるように発達していくことが求められる(Drath, McCauley, Palus, Van Velsor, O'Connor, & McGuire, 2008; Uhl-Bien, Marion, & McKelvey, 2007)。

## 2.2 リーダーシップの包含性 (inclusiveness)

Shore et al. (2011)によれば、職場で働く人々は自分自身の独自性と組織や職場への所属感の両方を醸成する必要がある。そのことは職場のリーダーも同じ

であり、リーダーとして他者(とくに部下)とは違った存在を示すと同時に、組織や職場の典型的な構成員としての存在も自覚しなければならない。言い換えると、リーダーに求められるのは自己概念の包含性を広げることかもしれない(Lord & Hall, 2005)。具体的には、リーダーになったばかりの頃は、リーダーは自分がリーダーであって、他のメンバーとは違うことを占めそうとする。そして彼はリーダーとしての自分を認めてもらおうとする。そのために、彼はかつての単なる組織構成員としての自分ではなく、リーダーとしての他のメンバーとは異なる役割を担った存在としての自己概念を形成する。だが、彼もリーダーとしての経験を積んでいくと、相手の反応や身近の人間関係をより理解できるようになり、相手への対応も状況適格的になってくる。この変化は、自己の視点にとどまらず他者の視点からも反応できることを意味している。彼は次第にリーダーとして多くのフォロワーの能力、欲求、性格を統合して新たな自己概念を形成する。さらに、彼は高位になるにしたがって、リーダーとしての自分がある集団や組織に所属した生粋の構成員として理解できるようになる。すなわち彼が所属する集団の代表者としての自己概念をもつようになる。その結果、彼は、自分の所属する組織と「一体化」してゆき、いつの間にか自分のことを“われわれは”と表現するようになるだろう。

## 3. 組織や職場でのリーダー発達の意味

ただ、「発達」というのは自分を変えることをも意味しており、リーダーにとっては容易なことではない。誰も自分自身の核となるものがあり、大げさに言えば、発達による変化は過去の自分と「決別」することを意味する。しかし、多くの人は年齢を重ねるにつれてしばしば自分がそれまで培ってきた

「核」を墨守しようとするようになる。例えば、営業成績の良いある社員が職場のリーダーに拝命されたとする。その「出来の良い」社員は沢山の仕事を短時間で処理する実務能力をもっていたが、職場でリーダーになった途端、他の社員に自分がやっていた仕事を任せなければならなくなる。しかしながら、彼は今まで自分が仕事をやらなければならないとい

う信念をもっていたため、なかなか自分の仕事を他の社員に任せられない。結局彼は自分が望んでいるリーダーとしての目標が達成できなくなる。キーガン・レイヒー(2005)の言葉を借りるならば、これは「変革をはばむ免疫機能」である。「営業成績の良い社員」の場合、解決方法としては、いままでの自己概念の枠を広げることによって、他者にも仕事を任せることのできる自分の役割を受容することである。「自分の仕事は自分でする」と「他者に自分の仕事を任せる」とは矛盾しているが、これらを統合して自己概念を新たに再構成することが、彼のリーダーとしての「発達課題」なのである。そして、リーダーがその「発達課題」を乗り越えたとき、今までよりも成長し進化したリーダーになれるであろう。

#### 4. リーダー発達に関する心理学研究の動向

##### 4.1 学術データベースからみたリーダー発達研究

リーダー発達研究を公開された論文数から見てみよう。まず、学術データベースの一つである ProquestCentral と Ebscohost を検索した<sup>2</sup>。1971年から2017年までの査読論文に限定し、論文タイトルに leader development を含む学術論文または学位論文をすべての領域を検索対象とした。その結果、ProquestCentral では合計 665 件となり、年数を経るにしたがって論文数は増加し、特に 2007 年以降からは急激な上昇を示している。また、Ebscohost では、合計 293 件となったが、やはり 2005 年を境に大きく上昇している (Figure 1)<sup>3</sup>。ProquestCentral で検索された論文がどの学術誌に掲載されたかについて見ると、掲載数上位は教育学および経営学関連雑誌が並んでおり、リーダーシップ研究の専門誌である *The Leadership Quarterly* が 16 件で掲載数 3 位になっている (Table 1)<sup>4</sup>。

<sup>2</sup> 検索日；2017年7月24日

<sup>3</sup> 同様な検索手続きを用いた田中(2013)の2012年8月29日付けの検索件数は、Ebscohost では僅か49件であった。

<sup>4</sup> *The Leadership Quarterly* の22巻3号(2011年)は、Longitudinal studies of leadership development のタイトルで特集号になっており、当該号ではリーダーシップを発達の視点も含めた長期的な視点からの研究が輩出している (i.e., Riggio & Mumford, 2011)。

#### 4.2 モノグラフやハンドブックに掲載されたリーダー発達研究

リーダーシップ研究を展望した論文を見てみると、2009年発刊の *Annual Review of Psychology* (Vol.60) に心理学における過去のリーダーシップの研究動向が載っているが、その中にリーダー（もしくはリーダーシップ）の発達についての記述は見当たらない

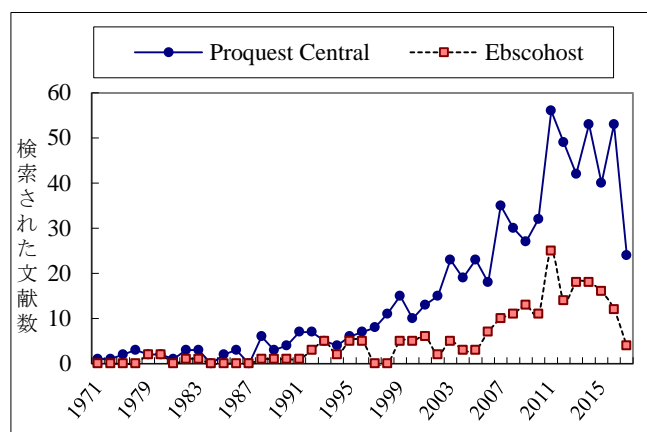


Figure 1 論文題目に“leader development”のある査読論文の検索数（検索対象は Proquest Central と EBSCO host）

Table 1 題目に“leader development”が示された論文が掲載された学会誌

学会誌名	掲載数
<i>Educational Management Administration &amp; Leadership</i>	21
<i>School Leadership &amp; Management</i>	18
<i>The Leadership Quarterly</i>	16
<i>Leadership &amp; Organization Development Journal</i>	15
<i>Advances in Developing Human Resource</i>	9
<i>Educational Administration Quarterly</i>	9

注：ProquestCentral による検索、検索日 2017 年 6 月 6 日

(Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009)。また、2011 年発刊のアメリカ心理学会の産業・組織心理学ハンドブック (*APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*) においては、第 1 巻の 7 章がリーダー

シップの研究展望にあてられているが、leadership development の節はあるものの、リーダーの発達過程については言及されていない (Barling, Christie, & Hopton, 2011)。これらのことから、少なくとも 2011 年までは心理学およびその近接領域に関する限り、リーダー発達研究は研究展望として取り上げられたキーワードとしてはまだ注目されていなかったとみなされる。

しかし、リーダーシップ研究に特化するならば、2011 年発刊の *The SAGE handbook of leadership* では第 4 章のタイトルが leadership development となっており、この章ではリーダー発達の研究についてかなり多くの言及がなされている (Day, 2011)。さらに、2014 年発刊の *The Oxford handbook of leadership and organizations* (Day, 2014) では、14 章が leadership and identity、37 章が leadership development というタイトルになっており、リーダー発達に関連する記載が多くなっている<sup>5</sup>。

学会誌の展望論文では、Lord, Gatti, & Chui (2016) が *Organizational Behavior and Human Decision Processes* で過去 50 年間に掲載されたリーダーシップに関連する論文を展望し、掲載論文の特色から、最近の傾向を社会的認知アプローチ (social cognitive approach to leadership)、リーダー・フォロアー間の社会的交換 (social exchanges among leaders and followers)、そしてアイデンティティを基盤にしたリーダーシップ研究の統合的視座 (an integrated perspective of identity-based leadership studies) の 3 つのカテゴリーに集約している。3 つ目のカテゴリーの中にリーダー発達に関連する研究について言及されている。

## 5. リーダーシップ研究におけるリーダー発達の位置づけ

### 5.1 リーダー発達研究の潮流

Lord, Day, Zaccaro, & Avolio (2017) が 1950 年代から今日に至る心理学におけるリーダーシップ研究を

展望し<sup>6</sup>、研究内容の変遷を「3 つの波」として集約した。すなわち、1950 年代から 60 年代までを第 1 の波である「リーダーシップ行動とフォロアーの態度」、1970 年代から 80 年代までを第 2 の波である「リーダーシップスタイル・アプローチの拡張と制限」、1990 年代以降を第 3 の波である「リーダーシップへの拡張する焦点」と特徴づけた。さらに Lord et al. (2017) は今後のリーダーシップ研究の潮流の一つとして、リーダー発達を含むリーダーシップ開発の研究を挙げている。また、DeRue & Myer (2014) が述べているように、これまでのリーダーシップ研究のほとんどはリーダーシップによる効果や成果を強調してきたが、2000 年代以降の研究では、どのようにリーダーシップ能力が発達していくかについての研究が増加している。

さらに、Dinh, Lord, Gardner, Meuser, Linden, & Hu (2014) が 2000 年から 2012 年まで学術誌に掲載されたリーダーシップに関する研究 752 件について検討し、リーダーシップの新興理論と分類されたカテゴリーのうち、「leadership development」は全体の 9% (67 件) で、「Identity-based leadership theory」も全体の 8% (60 件) を占めて研究数で上位に位置した。

このように、リーダーシップの発達の側面は、心理学における今後のリーダーシップ研究の大切な課題となると思われる。

### 5.2 これまでのリーダー発達研究の特色

Day, Fleenor, Atwater, Sturm, & McKee (2014) は、リーダーシップ研究の専門誌である *The Leadership Quarterly* で過去 25 年間に掲載されたリーダー発達およびリーダーシップ開発に関する論文の研究内容を 5 つの論点 (①発達における個人内の問題、②発達における対人的問題、③リーダーシップ開発におけるプロセスの問題、④リーダーシップ開発の時間的視座、⑤リーダーシップ開発の評価方法) から展望した。

また De Rue & Myers (2014) は、これまでのリーダー発達研究を 7 つの要素からとらえた。7 つの要素とは、①目的 (Purpose)、②結果 (Result)、③経験

<sup>5</sup> *The Oxford handbook of leadership and organizations* の 2 章では、Zaccaro (2014) がリーダーシップ研究の今後の潮流として、リーダー・アイデンティティとリーダーシップ開発をあげている。

<sup>6</sup> 展望の対象となったのは、*Journal of Applied Psychology* に掲載された論文である。

(Experience)、④介入のポイント (Point of intervention)、⑤建築 (Architecture)、⑥強化 (Reinforcement)、⑦エンゲージメント (Engagement) である<sup>7</sup>。「目的」とは、なぜ組織がリーダー発達、特に組織の戦略的目標を達成することを可能にする (リーダー発達の) 役割に関わるのかに関する研究である。「結果」とは、何が発達するよう試みられ、実際の期待された成果についての研究である。「経験」とは、リーダー発達が生じたメカニズムで、特にどのような経験がリーダーシップ能力の改善に寄与できたかについての研究である。「介入のポイント」とは、リーダー発達の意図された標的を意味し、標的は個人水準 (個々のスキルの開発)、関係水準 (リードする/従う関係の発展)、集合水準 (チームリーダーシップの共有) からなる。「建築」とは、リーダー発達を促進するよう意図された組織の文脈の特徴についての研究を意味している。「強化」とは、発達経験の時間的連続性についての研究であり、「エンゲージメント」とは、リーダー発達のプロセスを個人や集団が経験し反映した方法に関する研究である。

### 5.3 リーダーの自己概念からみたリーダー発達

**多水準自己概念** Sedikides & Brewer (2001)によれば、自己概念は個人的自己概念、関係的自己概念、集合的自己概念の3側面でもとらえることができる。個人的自己概念とは、社会的環境の中で自己を他者から区分できる特性に焦点をおくものであり、関係的自己概念は、ある個人とその重要な他者との関係に基づいて定義される。そして、集合的自己概念とは、個人にとって重要な集団や組織に対するメンバーシップの大きさに基づいて定義される。自己概念の個人水準 (individual level) では、個人の行動は私利私欲によって動機づけられると仮定され、関係水準 (relational level) では、個人は特定の他者についての福利や自分の価値を決定する特定の人物に関する適切な役割行動によって動機づけられる。さらに集合水準 (collective level) では、個人は自分が所属する集団の福利によって動機づけられると仮定されている。この考え方に基いて、Johnson, Selenta, &

Lord (2006)がリーダーの多水準自己概念を測定する尺度 (Leader's Self-concept Scale; LSCS) を開発した。**自己概念の3水準とリーダー行動** Johnson, Venus, Lana, Mao, & Chang (2012)の研究では、LSCS (Johnson et al., 2006) の得点の違いがリーダーシップおよびリーダー行動へ影響することが見出されている。すなわち、リーダーのLSCSにおける関係水準が高いときに配慮的リーダーシップが行なわれやすく、集合水準が高いときに変革型リーダーシップが行われやすかった。さらに、部下に対するリーダーによる侮辱的行為は、リーダーのLSCSにおける個人水準の得点が高く、かつ集合水準の得点が高いときに観察されやすかった。田中・宮入・坂田(2014)によれば、職場の管理職者の支援的リーダーシップはLSCSの関係水準と集合水準によって有意な正の影響を受け、変革型リーダーシップはLSCSにおける3水準のすべてに有意な正の影響を受けていた。また、部下に対する侮辱的行為は個人的水準が高いほど多くなった。これらの研究結果から、組織に対して機能的なリーダーシップを発揮しているリーダーは、彼ら自身の自己概念をより関係水準や集合水準でもとらえられていることが示唆される。

また、Crossan, Vera, & Nanjad (2008)も、リーダーシップと多様性の相互作用を理解するにはクロスレベルの分析が必要であるとし、リーダーシップを個人、集団、組織の3つの水準でもとらえた。さらにCrossan et al. (2008)は、これら3つの水準を総合的に兼ね備えているリーダーを理想としてとらえ、超越的リーダーシップ (transcendent leadership) とよんだ。Lord et al. (2016)によれば、前述の自己概念の3水準を基盤としたリーダーシップを検討した研究では様々な知見が得られており、これまでの研究群を7つの側面 (アイデンティティの効果、価値類型、社会的公正、社会的交換、仕事でのコミットメント、予測された行動・多様性と向社会的行動、多様な組織でのプロセス) から総括した (Table 2)。

**リーダーの自己概念とリーダー発達** Lord & Hall (2005)によれば、リーダーの自己概念は3つの水準 (すなわち、個人水準→関係水準→集合水準) にしたがって発達する必要があると仮定した。具体的には、新参のリーダーは自己概念を個人水準でもとらえ

<sup>7</sup> De Rue & Myers (2014)は、7つの頭文字をとってPREPAREと名付けた。

Table 2 リーダーの自己概念の3水準と組織化された効果 (Lord et al., 2016 訳出は著者)

中心的コンストラクト	個人的	関係的	集合的
アイデンティティの効果	自己は他者とは区分される。個人的な成果に基づく社会的比較によって知らせる価値。大事な動機は自己利益。	自己は役割と二者間関係で定義される。他者が知らせる価値による役割行動と評価。大事な動機は他者の福利。	自己は集団メンバーシップを通して定義される。集団が知らせる価値に含まれる。大事な動機は集団の福利。
価値類型	自己高揚：権力、達成、強調された快樂主義	自己超越：慈善と普遍性の強調	保護：伝統、安全、同調の強調
社会的公正	分配的公正：仕事の成果がフェアだという知覚	対人的公正：従業員に情報を与え相手への尊重と尊厳をもって対応する	手続き的公正：成果を決める仕組みが正確で、バイアスがなく、典型的である
社会的交換	交渉：各々の課題は明確な補償を必要とする：高い取引コスト	関係的：役割期待が充足される必要がある。他者への信頼と将来の報酬がカギである。	普遍的：集団は交換者からの利益が期待される。社会規範が搾取を防ぐ。
仕事でのコミットメント	存続的コミットメント：個々の投資の査定	上司への感情的・規範的コミットメント：特定の人物への情緒的愛着と返礼の必要性。	自分の組織への感情的・規範的コミットメント：集団への情緒的愛着と返礼の必要性。
予測された行動 多様性と向社会的行動	侮辱的 (abusive) リーダーシップ、孤立化：そのような人々は自己利益の観点で行動し、一般的に他者と協力しようとしないうら。	思慮的 (considerate) リーダーシップ、包括：そのような人々は異なる社会集団からの職務メンバーに対して向社会的行動を示す。	変革型リーダーシップ、内集団への焦点化：そのような人々は仲間のチームメンバーには向社会的行動を示すが、自分と似ていない職場の構成員との協力しようとしないう。
多様な組織でのプロセス	アイデンティティが少数派 (minority) への多数派の指向に影響を与える。		
	認知：「他者」の極端な単純化 (僅かな統合) 感情：両価感情 行動：状況依存的	認知：独自の実体としての個人 (他者のと統合) 感情：共感 (快適) 行動：ステレオタイプの非承認	認知：集団の典型性 (知覚された脅威) 感情：敵意 (不満足) 行動：差別 (ステレオタイプの承認)

ようとし、リーダーである自分を他のメンバーと区分しようとする。そして、新参リーダーが経験を積んでいくと、次第に相手の反応や人間関係をより深く理解できるようになり、次第にリーダーは数多くのフォロアーの能力、欲求、パーソナリティを統合しながら、関係的自己概念を形成する。さらにリーダーは自分を所属する組織にとって生粋の構成員として理解できるようになり、集合的自己概念を形成していく。集合的自己概念を獲得したリーダーは組織全体と組織を取り巻く状況を検証しながらリーダーとしての確かな意思決定を行えるようになるだろう。

#### 5.4 リーダー・アイデンティティ (leader identity) からみたリーダー発達

**リーダー・アイデンティティ** リーダー・アイデンティティとは、個人のアイデンティティを構成する下位要素の一つと仮定され、自分がリーダーであるとみなすこと、あるいは人が自分をどうやってリーダーとみなすようになるかに関するものであるとされる (Day & Harrison, 2007)。一般的なアイデンティティがそうであるように、リーダー・アイデンティティも多面的な側面によって構成されている。

Table 3 リーダー・アイデンティティの4つの水準における例 (Hammond et al., 2017 訳出は著者)

	強さ	統合	水準	意味
高	強い (例；私はリーダーとして自分自身を見ることが大変多い。)	広い自己概念に十分統合されている (例；リーダーは私の生活の全領域の一部である。)	集合的 (例；私は自分が所属する集団の良き仲間としてのリーダーである。)	協同的リーダーシップ (例；私にとって、リーダーシップは良きメンバーを協力させるだけでなく、対人的な影響力と他者との優位性を包括するものである。)
中	中程度 (例；私はある程度リーダーとして自分自身を見ています。)	いくつかの領域にわたる統合 (例；私は仕事やコミュニティではリーダーだが、家庭ではちがう。)	関係的 (例；私は重要な他者との親密な関係をもっているが故にリーダーである。)	対人的影響 (例；私にとって、リーダーシップとは目標達成のために他者に影響力を与えることのみならず、他者との優位性を含むものである。)
低	弱い (例；私はリーダーとして自分を見ていない。)	分離されている (例；私は仕事上のリーダーであるにすぎない。)	個人的 (例；私はリーダーシップ能力、才能、スキルをもっているため、リーダーなのだ。)	優位性 (例；私にとって、リーダーシップは状況を刷新することを意味している。)

出典：Hammond et al. (2017)の Table 1 (p.483)

Steffens et al. (2014)は、4つの下位尺度から構成される15項目からなるリーダーのアイデンティティの測定尺度を開発した。

**リーダー・アイデンティティとリーダー発達**  
Day & Lance (2004)によれば、リーダー発達はリーダーとしてのアイデンティティが分化され、次いで分化されたアイデンティティの要素が全体的なアイデンティティとして統合されていく過程である。

Hammond, Palanski, & Clapp-Smith (2017)は、これまでのリーダー発達の視点によるリーダー・アイデンティティに関する研究を総括して、リーダーとしてのアイデンティティは4つの次元に沿って発達すると仮定した。4つの次元とは、強さ (strength)、統合 (integration)、水準 (level)、そして意味 (meaning) である。ここでの「強さ」とは、リーダーとして自分を個人的に同定する程度であり、この次元が高いほど、リーダーとして自分自身を見るようになる。「統合」とは、より広い自己概念でリーダー・アイデンティティが統合されている程度であり、この次元が高いほど、自己概念相互の矛盾を減らして、自己概念の構成要素の凝集度を高められる。「水準」と

は、自己概念の個人水準、関係水準、集合水準という Lord や Day ら (Day & Harrison, 2007; Lord & Hall, 2005; Johnson, Venus, Lanaj, Mao, & Chang, 2012) が仮定した水準である。「意味」とは、リーダーシップをどう理解しているかに基づいている。そして、これら4つの次元はそれぞれ低 (low)、中 (medium)、高 (high) の3つの段階として示される (Table 3)。Table 3 における「低」から「高」を通覧してわかるように、すべての次元が「低」段階ではリーダーとして自分を捉えられず、リーダーの役割も単純な見方しかできないが、「高」段階では数多い自己概念の一つとしてリーダーを捉え、多面的なリーダーの役割が理解できている。

リーダー・アイデンティティが変容していくことは、リーダーシップにとってどのような実質的な意味があるのだろうか。それは、リーダー・アイデンティティの変容が効果的なリーダーシップを促進することにある。van Knippenberg and Hogg (2003)によれば、リーダーシップの有効性はリーダーがどれだけ社会的アイデンティティ (Sedikides and Brewer (2001)のいう集合的自己概念) を確立してリーダー

自身を（自分が所属する）集団や組織のプロトタイプに近づけられるかにかかっている。すなわち、リーダーとして効果的な行動ができるようになるには、リーダーとしての自分は（リーダーではない）他者とは違うというアイデンティティの捉え方を超えて、自分の所属する集団や組織の構成員としてのアイデンティティを獲得できるかどうかがかぎとなる。

### 5.5 リーダーの自己複雑性 (self-complexity) からみたリーダー発達

**自己複雑性** 自己複雑性とは、「自己についての知識を認知的に集約するために使用される観点 (aspect) の数と、それらの観点が総合的に関連している程度」(Linville, 1985, p.97) と定義されている。自己複雑性が高いほど（認知されている）自己側面の数が多く、自己側面が互いに分化しているとみなされる。

**リーダーの自己複雑性とリーダーの発達の側面** Hannah, Woolfolk, & Lord (2009)によれば、リーダーにおける自己複雑性（以下、リーダー自己複雑性と記す）は、リーダー自身を特徴づける役割（例えば、チームリーダー、代表者、メンター）の豊かさに基づいた複雑性として定義することができる。リーダー自己複雑性は、リーダー行動の有効性にとっても重要である。アメリカ陸軍の将校クラス隊員を対象とした Hannah, Batthazard, Waldman, Jennings, & Thatcher (2013)の実験的研究によれば、参加者の戦闘経験の多さに加えて自己複雑性の指標が高いほど、戦場での適応的意思決定課題の成績が良くなることが示された。この結果から、リーダー自己複雑性が高まるほど、リーダーが行う意思決定は状況に適合的かつ的確になっていくことが示唆される。

## 6. リーダー発達研究における課題

リーダー発達研究の課題として、著者は過去に、データ収集に回顧的面接法を用いることによる問題点と、リーダー発達研究で取り上げられる成功事例への偏向を指摘した（田中, 2011）。本稿では、それ以外についての研究課題を取り上げる。

### 6.1 リーダー発達の研究方法における問題点と課題

19世紀末から21世紀に至る1世紀以上のリーダーシップ研究史の中で、リーダー発達の学術研究は

まだ短い歴史しかもっていない（e.g., Day et al., 2014）。しかしながら、「4. リーダー発達に関する心理学研究の動向」および「5. リーダーシップ研究におけるリーダー発達の位置づけ」で述べられたように、今後は学術的あるいは実務的関心から、リーダー発達研究は質量ともに進展していくだろう。それでは、今後のリーダー発達研究が進展していくためには、どのような課題があるだろうか。

**モデルの複雑化** リーダー発達に関する研究傾向として、新参のリーダーが衆目の一致する「リーダー」になっていく発達の過程の心理学的メカニズムに関するモデルが次々と提唱されている。しかしながら、Day & Lance (2004)が示唆しているように、リーダー発達の質的变化は複雑性 (complexity) の概念と関連しやすいため、リーダーの発達に伴って生じる複雑性は単調ではなく線型モデルでとらえることは難しい。しかしながら、多くの人に視覚的に了解可能なモデルは3次元が限界であろう。おそらくリーダー発達過程における自己概念のモデルが多次元で複雑になることは避けられないが、同時にそのモデルは視覚的に了解可能でなければならぬ。モデルの複雑さと了解しやすさはトレードオフの関係にあるが、その両立が課題となるだろう。

**データ収集の長期化** リーダー「発達」というからには、発達の变化にはそれなりの時間的推移をとらなう。時間的推移の研究はデータ収集に長期間を要す傾向がある。例えば、リーダー発達による変化を検証した研究では、Miscenko, Guenter, & Day (2017)の研究では7週間にわたるリーダー発達プログラムの参加者を継続調査しており、Day & Sin (2011)の研究では13週間にわたる継続調査が行われ、Dragoni, Park, Soltis, & Trammell (2014)ではリーダー発達による変化の検討に、調査期間1年5ヶ月を費やしている。しかし、いくら発達の变化を検証するためとはいえ、長期間にわたる変化を追うには研究実施期間の制約と研究協力への承諾の困難さから研究実施には自ずと限界がある。

### 6.2 リーダー発達研究の分析方法における問題点と課題

前述のようにリーダー発達過程のモデルは複雑になりやすいので、勢い検証方法も複雑になってしま



い、何をどこまで検証したか分かりづらくなってしまふ。リーダー発達過程モデルの検証にくさは、モデルが多次元的で非線型になりがちなのが原因の一つだろう。リーダー発達に魅力的なモデルがあっても、そのモデルの妥当性があるか否かについて実証的な裏づけがとれなければ、まさに「絵に描いた餅」となる。例えば、Day & Sin (2011)の研究では、リーダー・アイデンティティの変化と形成が螺旋的に進行すると仮定した Day, Harrison, & Halpin (2009) によるモデルを検証しようと試みたが、かならずしもモデルの検証には成功していない。

### 6.3 リーダー発達はリーダー行動にいつも肯定的効果をもたらすのか

本稿では「リーダー発達は良いこと」「リーダーが発達しないことは不幸なこと」という暗黙のテーゼをもとに論じられてきた。しかしながら、Courtright, Colbert, & Choi (2014)によれば、リーダーの発達の変化は、良いことばかりではない。ネガティブな側面もある。リーダー発達は組織へのエンゲージメントを高める一方、放任的なリーダー行動が生じやすく、情緒的消耗を高めてバーンアウトを起しやす。こうしたリーダー発達による「負の側面」も見極めなければならない。

## 7. 今後のリーダー発達研究に求められること

### 7.1 リーダー発達研究に求められる研究方法

前述されたように、リーダー発達が時間的推移を経て行われていくのであれば、時間的推移による変化を示すことのできる測度を工夫しなくてはならない。リーダー発達研究で変化を測定するには、実験的手法にしる調査研究にしる、同じ測度を何度か繰り返し用いなければならない。同じ測度を繰り返して用いる場合、繰り返すことによる測定バイアスは生じないだろうか。実験場面における参加者の発言の変化、実際に行った行動の増減を測定する場合に、具体的にどのような言語行動を指標にすればよいかなど、研究方法の課題は多い。

### 7.2 リーダー発達研究に求められる分析方法

Lord & Dinh (2012)はリーダーシップ研究で用いられる分析を、マイクロ・ミクロレベル、ミクロレベ

ル、メゾレベル、マクロレベルに区分して論じているが、リーダーシップ研究における分析方法は多様化している。

前述されたように、リーダー発達を規定する要因が多次元であるならば、まず個人内変動と個人間変動を同時に考慮する必要があるかもしれない。もしそうであれば、2つの変動は分析上の問題を孕んでいる (Day & Lance, 2004)。こうした問題への対応として、リーダー発達研究では、個人内変動と個人間変動を仕分けするためにマルチレベル分析の使用が求められる (Day, 2012)。

さらに、Gentry & Martineau (2010)は、時間的推移を分析するために階層的線形分析 (hierarchical linear modeling; HLM) を用いており、Hoppe & Reinelt (2010)は社会学でよく用いられる社会的ネットワーク分析を用いている。リーダーシップ開発研究におけるこれらの分析の試みは、リーダー発達研究のデータ分析のアイデアとして参考になるだろう。

## 引用文献

- Avolio, B.J., Walumbwa, F.O., & Weber, T.J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. In S.T. Fiske, D.L. Schacter, & R. Sternberg (Eds.), *Annual review of psychology*, 60, 421-449.
- Barling, J., Christie, A., & Hopton, C. (2011). Leadership. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol.1: Building and developing the organization, pp. 183-240). Washington, DC: American Psychological Association.
- Courtright, S.H., Colbert, A.E., & Choi, D. (2014). Fired up burned out? How developmental challenge differentially impacts leader behavior. *Journal of Applied Psychology*, 99, 681-696.
- Crossan, M., Vera, D., & Nanjad, L. (2008). Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments. *The Leadership Quarterly*, 19, 569-581.
- Day, D.V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11,

- 581-613.
- Day, D.V. (2011). Leader development. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien (Eds.), *The SAGE handbook of leadership* (pp. 37-50). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Day, D.V. (2012). Leadership. In S.W. Kozlowski (Eds.), *The Oxford handbook of organizational psychology* (Vol.1, pp. 696-729). New York, NY: Oxford University Press.
- Day, D.V. (2014). *The Oxford handbook of leadership and organizations*. New York, NY; Oxford University Press.
- Day, D.V., Fleenor, J.W., Atwater, L.E., Sturm, R.E., & McKee, R.A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25, 63-82.
- Day, D.V. & Harrison, M.M. (2007). A multilevel, identity-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review*, 17, 360-373.
- Day, D.V., Harrison, M.M., & Halpin, S.M. (2009). *An integrative approach to leader development: Connecting adult development, identity, and expertise*. New York, NY: Psychology Press.
- Day, D.V. & Lance, C.E. (2004). Understanding the development of leadership complexity through latent growth modeling. In D.V., Day, S.J., Zaccaro, & S.M., Halpin (Eds.), *Leader development for transforming organizations: Growing leaders for tomorrow* (pp. 41-69). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Day, D.V. & Sin, H.P. (2011). Longitudinal tests of an integrative model of leader development: Charting and understanding developmental trajectories. *The Leadership Quarterly*, 22, 545-560.
- De Rue, D.S. & Myers, C.G. (2014). Leadership development: A review and agenda for future research. In D.V. Day (Ed.), *The Oxford handbook of leadership and organizations* (pp. 832-855). New York, NY; Oxford University Press.
- Dinh, J.E., Lord, R.G., Gardner, W.L., Meuser, J.D., Linden, R.C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25, 36-62.
- Dragoni, L., Park, H., Soltis, J., & Trammell, S. (2014). Show and tell: Supervisors facilitate leader development among transitioning leaders. *Journal of Applied Psychology*, 99, 66-86.
- Drath, W.H., McCauley, C.D., Palus, C.J., Van Velsor, E., O'Connor, P.M.G., & McGuire, J.B. (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *The Leadership Quarterly*, 19, 635-653.
- Gentry, W.A. & Martineau, J.W. (2010). Hierarchical linear modeling as an example for measuring change over time in a leadership development evaluation context. *The Leadership Quarterly*, 21, 645-656.
- Hammond, M., Palanski, M., & Clapp-Smith, R. (2017). Beyond (just) the workplace: A theory of leader development across multiple domains. *Academy of Management Review*, 42, 481-498.
- Hannah, S.T., Balthazard, P.A., Waldman, D.A., Jennings, P.L., & Thatcher, R.W. (2013). The psychological and neurological bases of leader self-complexity and effects on adaptive decision-making. *Journal of Applied Psychology*, 98, 393-411.
- Hannah, S.T., Woolfolk, L., & Lord, R.G. (2009). Leader self-structure: A framework for positive leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 269-290.
- Hoppe, B. & Reinelt, C. (2010). Social network analysis and the evaluation of leadership networks. *The Leadership Quarterly*, 21, 600-619.
- Johnson, R.E., Selenta, C., & Lord, R.G. (2006). When organizational justice and the self-concept meet: Consequences for the organization and its members. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99, 175-201.

- Johnson, R.E., Venus, M., Lanaj, K., Mao, C., & Chang, C.H. (2012). Leader identity as an antecedent of the frequency of transformational, consideration, and abusive leadership behaviors. *Journal of Applied Psychology, 97*, 1262-1272.
- キーガン, R. & レイヒー, L.L. (2005). 自己変革の心理学 DIAMOND ハーバードビジネス編集部 (編) リーダーシップに「心理学」を生かす (pp.233-259) ダイヤモンド社
- Linville, P.W. (1985). Self-complexity and affective extremity: Don't put all your eggs in one cognitive basket. *Social Cognition, 3*, 94-120.
- Lord, R.G. & Dinh, J.E. (2012). Aggregation processes and levels of analysis as organizing structures for leadership theory. In D.V. Day & J. Antonakis (Eds.), *The nature of leadership, 2<sup>nd</sup> edition* (pp. 29-65). Thousand Oaks CA: Sage.
- Lord, R.G., Day, D.V., Zaccaro, S.J., & Avolio, B.J. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology, 102*, 434-451.
- Lord, R.G., Gatti, P., & Chui, S.L.M. (2016). Social-cognitive, relational, and identity-based approaches to leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 136*, 119-134.
- Lord, R.G. & Hall, J.H. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The Leadership Quarterly, 16*, 591-615.
- McCauley, C.D., Van Velsor, E., & Ruderman, M.N. (2010). Introduction: Our view of leadership development. In C.D. McCauley & E. Van Velsor (Eds.), *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development* (3rd edition, pp.1-26). San Francisco: Jossey-Bass.
- Miscenko, D., Guenter, H., & Day, D.V. (2017). Am I a leader? Examining identity development over time. *The Leadership Quarterly, 28*, 605-620.
- O'Connell, P.K. (2014). A simplified framework for 21<sup>st</sup> century leader development. *The Leadership Quarterly, 25*, 183-203.
- Riggio, R.E. & Mumford, M.D. (2011). Introduction to the special issue: Longitudinal studies of leadership development. *The Leadership Quarterly, 22*, 453-456.
- Sedikides, C. & Brewer, M.B. (2001). *Individual self, relational self, collective self*. Philadelphia: Psychology Press.
- Shore, L.M., Randel, A.E., Chang, B.G., Dean, M.A., Ehrhart, K.H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management, 37*, 1262-1288.
- Steffens, N.K., Haslam, S.A., Reicher, S.D., Platow, M.J., Fransen, K., Yang, J., Ryan, M.K., Jetten, J., Peters, K., Boen, F. (2014). Leadership as social identity management: Introducing the Identity Leadership Inventory (ILI) to access and validate a four-dimensional model. *The Leadership Quarterly, 25*, 1001-1024.
- 田中堅一郎 (2011). リーダーの発達の変容 — 心理学的な視点からみたリーダーシップ機能の発達 — 経営行動科学ディスカッション・ペーパー, No.6, JAASDP2011-IJ  
<<http://www.jaas.jp/discussion>>
- 田中堅一郎 (2013). リーダー発達過程における自己概念の変容についての社会心理学的考察 立教大学心理学研究, 55, 79-88.
- 田中堅一郎 (2014). リーダーの自己概念からみたリーダーシップ研究の動向 立教大学心理学研究, 56, 59-68.
- 田中堅一郎・宮入小夜子・坂田桐子 (2014). 多水準自己概念がリーダー行動に及ぼす影響 経営行動科学学会第17回年次大会, 373-378.
- 谷口真美 (2016). 多様性とリーダーシップ — 曖昧で複雑な現象の捉え方 — 組織科学, 50, 4-24.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly, 18*, 298-318.
- Van Knippenberg, D. & Hogg, M.A. (2003). A social identity model of leadership effectiveness in

organizations. In R.M. Kramer & R.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 25, pp. 243-295). Oxford, UK: Elsevier.

Zaccaro, S.J. (2014). Leadership memes: From ancient history and literature to twenty-first century theory and research. In D.V. Day (Ed.), *The Oxford handbook of leadership and organizations* (pp. 832-855). New York, NY; Oxford University Press.

(Received:September 30,2017)

(Issued in internet Edition:November 1,2017)