

j  
A  
A  
S

経営行動科学学会

*The Japanese Association of  
Administrative Science*

**Discussion Paper Series**

<論文のご投稿および問い合わせ先>

〒101-8301 東京都千代田区神田駿河台 1-1

明治大学経営学部『経営行動科学学会ディスカッションペーパー』

担当委員

牛丸 元宛

TEL 03-3296-2634

e-mail: [ushimaru@kisc.meiji.ac.jp](mailto:ushimaru@kisc.meiji.ac.jp)

(郵送ではなく、添付ファイルにてお送りください。)

<論文の執筆規定>

学会のホームページよりダウンロードしてください。

<http://wwwsoc.nii.ac.jp/jaas2/>

リーダーの発達の変容  
－心理学的な視点から見たリーダーシップ機能の発達－

田中堅一郎  
日本大学大学院総合社会情報研究科

Developmental Metamorphosis of Leaders  
: The Development of Leadership Functions from Psychological  
Perspective

Ken'ichiro TANAKA  
Nihon University, Graduate School of Social and Cultural Studies

## Abstract

In the present study, the developmental metamorphosis of leaders was defined as the non-sequential quantitative change of the leader's thinking and behavioral style corresponding to the job class. This study reviewed the previous research of the leader development. Generally, as the higher the positions of the leader, the more widely its functions become, the more powerful its commissions become, and the less its contacts with followers become. The identity of the leader would also change from simple to complex structure according to promotion of the job position. Further, this study indicated the developmental stage model of leadership. This model indicated that functions of leadership would develop non-continuously rather than continuously. Finally, the author discussed the future research of the leader development.

本研究では、リーダーの発達的変容をリーダーの思考方法および行動様式が職階に応じて非連続的な質的変容を遂げることと定義された。本研究は、リーダーの発達に関する過去の研究をレビューした。一般的に、リーダーの職位が上がっていくにつれて、リーダーとしての機能は次第に広がり、その権限は大きくなり、フォロアーとの接触は少なくなる。リーダーのアイデンティティもまた、職位が上がるに伴って、単純なものから複雑なものへと変化する。さらに、本研究はリーダーシップの段階的変容モデルを提示した。このモデルは、リーダーシップの機能が連続的というよりもむしろ非連続的な推移を辿って発達していくことを示した。最後に、今後のリーダーの発達研究の課題について討論された。

これは著者がさる有名企業の人事担当者から聞いた話である。

ある会社に従来から仕事ができると評判社員 X 氏がいた。彼は順調に昇進し、ベテラン社員として仕事を任せられるようになり、周囲から期待されて彼は 40 歳代半ばの若さでその会社の福岡支店に支店長として就任した。当時としては異例の抜擢だったそうである。福岡支店でも X 氏の破竹の勢いは留まることを知らず、その会社の商品が比較的低いシェアで低迷していた九州地区を次第に底上げして知名度を上げていった。さて、福岡支店で実績を上げていたある時、彼は大阪支店への転任を命ぜられた。期待されての赴任であったが、大阪支店は他の支店とは異なる独自の「インフォーマル組織図」ができており、X 氏はそれを十分把握しないまま、福岡支店と同じ勢いで組織改革を推し進めようとした。間もなくすると、X 氏のスタッフは彼の言うことを聞くふりをしつつも、会議ではひたすら沈黙を守るようになった。かといって、スタッフは X 氏の言うとおりにには事を進めようとしなかった。次第に大阪支店の業績は低迷していった。結局、赴任してから 2 年目の春、X 氏は挫折感を抱いたまま、東京本社に呼び戻されることとなった……。

上記のエピソードにもあるように、優秀な人材（仕事のできる人）であると多くの人から認められ、中間管理職までは上々の実績を上げ続けていたにも関わらず、その人が上級管理職になってからというもの、それまでの実績がウソのようにパッとしなくなることもある。そうした時しばしば「あの人は所詮部長の“器”だったんだな」とか「社長の器量をもっていなかった」といった言葉を聞く。要するに、リーダーとしての能力の限界が「パッとしなくなる」原因であると多く的人是は考える。こうしたことを組織におけるリーダーシップの観点から考えると、職階が上がるにしたがって、リーダーはその機能を量的に発展させていくだけでは十分ではなく、むしろ職階が段階的に変わる毎にリーダーシップ機能を質的に変貌させていく必要があるのではないかと推測される。すなわち、職階に応じてリーダーシップは質的に発達していく必要があると思われる。

そこで本稿では、リーダーの職階が上昇するにつれて質的に変化するリーダーシップ機能について、心理学的視点から論ずることを目的とする。

## リーダーの発達に関する心理学的研究の展開

リーダーシップ機能の質的変貌に関連するこれまでの研究では、①自己の気づきや特定の課題遂行スキルなどに焦点を当て、リーダー個々の発達に注目したリーダー発達 (leader development)、②リーダーとしての潜在的な対人関係能力向上を視野に入れたリーダーシップ開発 (leadership development) の2つに区分される (Day, 2001)。前者はどちらかといえばリーダーが自ら学び研鑽することによってリーダーシップ機能を変容させていくという意味で用いられるのに対して、後者は教育や機会をリーダーに与えることによってリーダーシップ機能をブラッシュアップさせることという意味で用いられる。本稿では、リーダーシップ機能の質的変貌に関して、①の意味に特化して、効果的なリーダーとして状況適応的に成長していく過程をリーダーの発達 (development of leaders) として扱うこととする。

このリーダーの発達は実践的課題としては重要とみなされたものの、これまでのリーダーシップ研究においてリーダーの発達の側面は正面から取り上げられる機会が少なく、これに関する学術研究もあまり多くない (Schriesheim, 2003)<sup>1</sup>。例えば leadership development をタイトル名にもつ査読付き学術論文をデータベースで検索すると、EBSCO host では424件ヒットし、Science Direct (ただし Social Science の領域に限定) では64件ヒットした。しかしながら、leader development については、EBSCO host では354件、Science Direct (ただし Social Science の領域に限定) では24件のヒット数に減少した<sup>2</sup>。日本語による学術論文は国立情報研究所の学術論文データベース CiNii を検索しても、リーダーシップ開発で検索すると68件ヒットしたものの、リーダーシップ発達およびリーダー発達を題目にもつ研究数はわずか1件であった<sup>3</sup>。こうした寂しい研究事情の理由として、淵上 (2008) は① (リーダーの発達過程をどのように研究するかといった) 方法論に困難がある、②リーダーの存在そのものが所与のこととして捉えられていたことをあげている。

しかしながら、世界83カ国の企業を対象とした調査結果では、リーダーシップ開発が人事・人材領域の重要課題として2番目に重要なことがらと位置づけられている (山田, 2008)。Cascio & Aguinis (2008) は、1963年から2007年までのアメリカにおける産業・組織心理学研究論文<sup>4</sup>を内容分析し、学術分野と実務家との隔たりを埋めるために今後研究が必要な13の課題を挙げているが、その第一番目の研究課題が leadership development である。これらのことは、この課題が世界の企業で共通した重要課題となっていることを裏づけている。おそらく、リーダーの発達

は、実務家の職務経験や経験によって閃きに基づく論点と、研究者による理論的・実証的研究との隔たりが大きい研究課題でもあるといえる。

### リーダーの発達的変容

職階が段階的に変わる毎にリーダーシップ機能を質的に変貌させていかなければならない理由として、リーダーとして求められる能力は非連続的な移行を辿ることがあげられる。職階での前段階でリーダーとして要請されたことをこなしていくことが、次の段階でのリーダーシップとして役割に繋がっていくとはかぎらない。自分が働いて実績を上げることと、自分がビジョンを示してその実現のために周囲を巻き込んでいくこととは、質的に異なる職務能力だからである。さらに、前段階の職階でリーダーとして高い能力を獲得したことは、上位のリーダーとしての能力を保証しない。金井・守島・金井（2003）は、特にミドルマネジメントからトップマネジメントへ移行する際には、発想や行動パターンの「質的転換」が必要であることを説いている。同様に忍田（2007）は、管理職としての階層が上がる時点でリーダーとして求められる役割の変化は劇的であり、連続的・段階的というよりも非連続的に生じるのではないかと述べている。

このように、リーダーシップ機能は、職階に対応して非連続的な発達的な変貌を遂げていく必要があると考えられる。それはあたかも幼虫が変態を遂げて蝶になることに例えられるだろう<sup>5</sup>。本稿では、思考方法および行動様式といったリーダーシップとしての機能が職階に対応して非連続的な質的変容を遂げることを、リーダーの発達的変容（developmental metamorphosis of leaders）とよぶことにする。

### リーダー・アイデンティティ

リーダーの発達的変容は、発達心理学や社会心理学で論じられているアイデンティティの観点から考えることができる。Hill（2004）は、新しいマネジメント・リーダーにもっとも必要とされかつ困難な課題が、職業アイデンティティの変革であり、リーダーとしての成功のカギであると述べている。

ところで、アイデンティティに関する心理学で論じられた発達（Erickson, & Erickson, 1997）とは、変化する環境への適応と自己の経験との統合の過程であり、単純で洗練されていない自己概念が、複雑で統合されたものへ拡がって行く過程である。したがって、より高度に発達したアイデンティティは、様々な人生経験を通じて豊富で分化された下

位アイデンティティから構成されているだろう。Day & Harrison (2007) は、こうした個人のアイデンティティの下位構成要素の一つにリーダー・アイデンティティ (leader identity) があると仮定した。リーダー・アイデンティティとは、人が自分のことをリーダーであると考え、あるいは人がどうやって自分のことを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 & Lance (2004)によれば、リーダーとしての発達はリーダーの下位アイデンティティがより分化され複雑化し、最終的には全体的なアイデンティティに統合されていくという形で生じる。

Lord & Hall (2005)は、Sedikides & Brewer (2001)による自己概念の3水準モデル (個人的自己概念、関係的自己概念、集合的自己概念)<sup>6</sup>を援用し、リーダー・アイデンティティもまた、これら3つの水準に区分でき、リーダーは個人的自己概念から関係的自己概念、集合的自己概念へと焦点を広げたアイデンティティを発達させていくと仮定した。Lord & Hall (2005)によれば、リーダー・アイデンティティは、発達過程の関数として包含性 (inclusiveness) の水準を変化させることである。具体的にいえば、新参のリーダーはまずリーダーとしての自分を他のメンバーと区分しようとする。そして彼はリーダーとしての自分を他者から認めてもらおうとする。すなわち、今まで単なる職場で従業員の一人としての自分ではなく、リーダーとして他のメンバーとは異なる役割を担った存在としての個人的自己概念を確立しようとする。だが、新参だったリーダーが経験を積んで発達していくと、相手の反応や人間関係をより理解できるようになり、彼の相手への対応も状況依存的になってくる。この変化は、自己の視点だけではなく他者の視点からも反応できるようになることを意味している。次第に、リーダーは多くのフォロアーの能力、欲求、性格を統合して関係的アイデンティティを形成する。さらに高位になるにしたがって、リーダーは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する、すなわち彼が所属する集団の代表者としてのアイデンティティ (集合的アイデンティティ) をもつようになる。その結果、リーダーは自分のことを「われわれは」と表現するようになるだろう。

Day, & O'Connor (2003)はこの考え方をさらに発展させ、多次元的なリーダーシップ発達モデルを提唱した (図1)。まず、初期のリーダー・アイデンティティには他のメンバーとは異なる役割を担う自己概念の確立が必要となる。そのためにはリーダーとしてどうあるべきかを自己の視

点で考察し、リーダーとして行動するための源泉は身近なメンバーの協力や支援にある。次いで中位のリーダーは自己の視点だけではなく他者の視点も受け入れられるようになり、リーダー・アイデンティティも対人的柔軟性が増し状況依存的になってくる。次第に職務権限が与えられ、リーダー行動の源泉は社会的に付与された権限を伴うようになる。さらに高位のリーダーになると、自分の所属する組織の価値観や理念がアイデンティティの構成要素の一部となる。すなわち、組織の代表者としての自己を強く意識するようになる。リーダーとしての権限はますます大きくなり、リーダー行動の源泉は組織外の人々からの支持（例えば、株主やマスメディア）にまで広がっていく。

-----  
図 1 挿入  
-----

こうした考え方に従うならば、効果的なリーダーの発達というのは、リーダーシップと個人経験、価値、そして自己の感覚を分化・統合する過程であり、リーダーとしての多面的側面をもつ複雑なアイデンティティを受け入れる過程とも言い換えられる。統合されたアイデンティティをもったリーダーは、おそらく自分とは相容れない考え方も受け入れることができ、かつその考え方に巻き込まれない器量をそなえているにちがいない。

**思考方法および行動様式における発達的変容の多面的・多次元展開**

それでは、職階が上がる毎にリーダーとしての課題は具体的にどのように変容していくのであろうか。本合（2008）によれば、日本の管理者を対象としたインタビューの結果、回答者は特に課長から部長クラスへ移行する際にリーダーとしてもっとも大きな変化が要求されると感じていた。本合（2008）が示した部長クラスへの移行に際して期待されている役割行動変化は6つの領域（管轄範囲、業績責任、社内への影響力、経営との関係、現場との距離、組織開発・組織運営）に渡っている。「管轄範囲」におけるリーダーとしての変化は、管轄すべき規模が多くなること、自分が知らない職務機能を管轄しなければならないことがあげられる。「業績責任」では、リーダーへの業績達成への責任がこれまでよりずっと重くなることがあげられる。「社内への影響力」では、リーダーとしての発言内容に重みが増して、影響力が強まることがあげられる。リーダーの一寸した発言が様々な憶測や波紋を生じさせることはよくあることだが、こうしたことは部長クラスで起きやすくなるようだ。「経営と

の関係」では、自分が経営管理者としての人材プールに入り、リーダーとしてどの部門に派遣されるかわからないことである。「現場との距離」では、自分が管轄している現場がどうなっているか、何が問題となっているかが分からなくなること、悪い情報が自分の耳に入りにくくなることあげられる。「組織開発・組織運営」では、決済する懸案が多すぎて一人ですべての指示・判断ができなくなること、年下の部下だけでなく年長者の部下も多くなることあげられる。

業績責任において必要になる行動変化は、①目標に向けて課長間の連携を促すこと、②社内・他部門と折衝し、資源調達をすることがある。社内への影響力での行動変化には、中長期の事業戦略と連動した方向性を打ち出すことがあげられる。経営との関係では、以下のことが行動変化として期待される：①抵抗を乗り越えて組織内の変革を実現すること、②目指す方向に向けた仕組みとルールを設定すること、③不振・低迷している組織を立て直すこと。現場との距離では、現場で何が起きているのかを正確に把握することが行動変化として期待される。組織開発・組織運営における行動変化は、①課長職を上手く動かすこと、②自分の意向を受けて自らの仕事を代行してくれる「右腕」あるいは「分身」をつくる必要があることがあげられる<sup>7</sup>。

また忍田（2007）が指摘したように、人望、威厳、見極め、目利き、度量といった抽象的で統合的な能力が、職階が上位になるにつれてリーダーシップの機能として重要度を増す。いわゆる「この人の言うことなら聞いてもよい」と思わせる人間的な魅力がリーダーシップのカギになってゆくだらう。

これらの研究成果から考えると、リーダーとしての思考方法および行動様式における発達課題は、図2のような次元にまとめられるだろう。

-----  
図 2 挿入  
-----

### リーダーの発達に関する段階的変容モデル

Levinson (1978)や Schein (1978)が論じたように、人間は成人期以降も心理学的な意味で発達し続け、人生の節目・節目にある発達課題を次々と克服していく。それと同様に、リーダーにも職階のステップに応じたリーダーとして変容させていかなければならない課題があると思われる。さて、それではリーダーの発達の変容はどのようにモデル化できるだろうか。

Nicholson & West (1988)によるキャリア発達に関するトランジション・サイクルモデルは、リーダーシップ発達を考える上で示唆を与えてくれる。このモデルでは、キャリア発達にはいくつかのトランジション（転機）の段階が円環を成しており、それらは再帰しながら次の段階へと移行していくと仮定される。トランジションは、「準備（preparation）」「遭遇（encounter）」「順応（adjustment）」「安定化（stabilization）」の4段階で構成される。準備段階は、新しい世界に入るための準備を行う段階であり、新たな職場に向けての期待や、期待から生ずる動機が基本的な心理過程となる。遭遇段階は、実際に新たな職場に入っているいろいろな出来事に遭遇する段階であり、新たな状況を自分なりにいかに捉えるか理解するかが大事になる。順応段階は、新しい職場に徐々に溶け込み順応していく段階であり、自分が主体的に変わっていき、職場で要請される役割をうまく自分に取り込むことを求められる。安定化段階は、もう職場に慣れて落ち着いていく段階である。しかし、新たなキャリアの転機を迎えると、こうした安定した状態はいつまでも続かず、また新たな準備段階を迎える。

リーダーの発達的変容もまた、トランジション・サイクルを描いていくものの、そのサイクルは立体的で螺旋状に描かれると思われる。Nicholson & West (1988)によるトランジション・サイクルモデルと異なる点は、ある発達段階でリーダーシップとしてのスキルが獲得され安定化に至っても、次の発達段階に移行するためには段差があるので、これを飛び越えていかなければならない点である（図3）。この「段差」はリーダー・アイデンティティの異なる水準（Day & O'Connor, 2003; Lord & Hall, 2005）に相当し、段差の飛躍は新たなリーダー・アイデンティティの獲得を必要とするだろう。各々の段階は断絶しており、段階毎に質的に異なるサイクルが動いているので、前段階のサイクルで獲得されたリーダーシップとしてのスキルをそのまま持ち越すことができない。下の段階から飛躍しなければ上の段階へと進めない。業務遂行能力の高いリーダーにありがちな傾向として、過去に勝ち取った成功体験にこだわり続けて、リーダーシップが機能しなくなってもなお、成功に導いた（と本人が思っている）行動をそのまま継続することがある。こうしたリーダーの行動傾向は、図3で示された同じ水準のサイクルを回り続けていく（「停滞のサイクル」）ことを意味している。停滞のサイクルにはまった状態で上位のリーダーとしての役割を担うことになるとリーダーとして「パツとしなくなる」のである。

-----  
図 3 挿入  
-----

企業の管理職はその転換期において新しいマネジメント手法を身につけて、新たな職務要件を習得し、今までのリーダーシップのやり方を捨てなければならないであろう。この際に、今までの自分が常識的に適用していた管理・統率の手法が使えないと悟ったならば、あっさりと転換する「潔さ」や「勇気」がカギとなるにちがいない。こうした職務スキルの転換も、「段差」の飛躍につながるであろう。

このように、リーダーの発達的変容とは、もし新たな高い地位でのリーダーシップの発揮に支障があるならば、発達課題の質的段差を飛び越えるように、これまで自分が拠り所にしてきた過去の価値観を失うことをおそれず、新たなリーダーとしての役割に挑戦し、さらにそれを自己のアイデンティティに組み入れることを意味している。

#### **リーダーシップ機能の開発**

前述したように、上位の職階ではリーダーとしてこれまで必要であった能力と異なる能力が必要になり、下位の職階で獲得したスキルや能力がそのまま通用するとは限らない。リーダーがもしその能力の不十分さを自覚しているのであれば、その能力を獲得すべく努力せざるをえない。また、異なる能力の必要性に無自覚なリーダーに対しては、新たなスキル獲得の必要性を説いて納得してもらう必要があるだろう。

さて、管理職としてのリーダーシップ機能が非連続的な質的変容をともなわなければならないとしたら、人的資源管理ではどのような施策が必要となるのであろうか。グリフィン（2004）は、今後の組織管理施策には将来のリーダー（次期リーダー）となるべき人物に「質的変貌」を促すための教育や機会を与えることが必要となると述べた。

最近では日本企業の実践的課題として、リーダーシップ開発が取り上げられる機会が多くなり、「リーダーは自分の地位に相応しい適応機能を開発すべきである」と唱えられてはきたものの（例；本合，2008）、こういった視点での日本での学術研究はかならずしも十分であったとはいえない。今後の日本におけるリーダーの発達を促進させるための研究の進展が期待される。

#### **質的変容の失敗**

リーダーとして前段階の職階で高い能力を獲得したことが、上位のリーダーとしての能力を保証するわけではないことは繰り返し述べたが、

それどころか、それまでリーダーとして成功した長所が上位のリーダーになった途端に弱点へと変わってしまうことすらある。それまでの自分のやり方に固執するため、リーダーシップの質的転換ができず、新たな環境で力量を発揮できなくなるためである。こうした状態を McCall (1998) は脱線 (derailment) と呼んでいる。McCall (1998) はその理由として、新たなリーダーはこれまでの成功体験にこだわり、昔役立った自分のやり方に拘って、周囲の状況が変わってもなお (今までのスキルに替わる) 新たなリーダーシップ・スキルを習得することに抵抗することをあげている。

### リーダーの発達的変容に関する今後の研究課題

リーダーの発達的変容に関する研究はまだ途に就いたばかりであるが、リーダーの発達に関する学術的研究に対する期待は高いと思われる。ただその一方で、リーダーの発達についての研究課題も多い。それらの問題のうち、現時点で考えられることを考察する。

#### 研究手法における問題点：回顧的面接法によるデータ収集の限界

おそらく、リーダーの発達に関する今後の研究の多くは、回顧的面接法が用いられることになるだろう。これは被面接者が過去の自分の経験を回想しながら語ってもらう方法である。回顧的面接法は、現在進行中の経験を客観的に語る事が困難な場合に用いられる。なぜならば、過去の経験であれば自分の本質に関わる深刻な問題であっても、被面接者は語りやすくなるからである。しかし、同時にこの方法にはデメリットがある。すなわち、被面接者が過去を語る際に、その体験過程が自分にとって受け入れやすいように、あるいは個々の体験が矛盾なく統合されているかのように再構成されている可能性がある。あるいは長い歳月とともに、記憶が変容している虞もある。記憶研究に目を転じてみると、その研究対象の一つに自伝的記憶がある。自伝的記憶とは、「人が生涯を振り返って再現するエピソードのこと」(中島他, 1999) である。リーダーの発達に関する面接で得られるデータは、基本的に回答者のある程度長期間にわたる自伝的記憶とみなしてよいだろう。この自伝的記憶には「レミニセンス・バンプ」といって、回答者が 60 歳以上のときに 10 歳代から 30 歳代に生じた出来事の想起量が増大するという現象が報告されている (Rubin & Schulkind, 1997; 榎・仲, 2006)。回想的面接法によって収集されたデータが基本的には自伝的記憶に基づいているかぎり、想起・再生されたデータの内容に時間的展望の偏りが生じている可能性が

高い。

### 質的変容の成功事例への偏向：質的変容の失敗事例についての研究の必要性

また、面接法を用いたリーダーの発達に関する研究で被面接者となっているのは、大概企業組織の職階では上位にある（あるいは過去に就いた）人であり、社会的に「成功した」リーダーである。そうなる理由としては、そうした「成功した」リーダーはリーダーの発達について多くの経験や理念をもっている想定されているからであろう。「成功した」リーダーが面接対象となるのはリーダーシップ研究全般に見られる傾向である。だが、これもやはり研究方法上のデメリットとなる。

これは私見であるが、心理学的な研究方法からすれば、「成功した」リーダーの特徴であるか否かを判断するには、「成功しなかった」リーダーあるいは「成功していない」リーダーの特徴についてのデータと比較検討すべきである。しかしながら、現時点（2009年2月）でそうしたリーダーの発達の特徴について比較研究がなされているかどうか疑わしい。リーダーシップ発達研究の基本的な研究方法上の課題ではないだろうか。さらに言えば、「成功しなかった」リーダーについての研究自体も多いとは思えない。例外的なのは McCall（1998）によるリーダーシップの質的変容に失敗した「脱線」に関する事例研究である。

### 研究対象者の年齢

上記の問題と関連するが、調査対象者の年齢の偏りも今後の研究課題となるだろう。功成り名を遂げたリーダーばかりを研究対象としていると、どうしても壮年期や高齢者ばかりが研究対象となりかねず、若い年齢層におけるリーダーの発達を見逃してしまう。最近ようやく生涯発達の視点からリーダーの発達が論じられてきたものの（例；金井・守島，2009；Murphy & Johnson, 2011）、こうした視点に立った実証的研究の登場はもう少し待たなければならないだろう。

### 引用文献

- Cascio, W.F. & Aguinis, H. 2008 Research in industrial and organizational psychology from 1963 to 2007: Changes, choices, and trends. *Journal of Applied Psychology*, **93**, 1062-1081.
- Day, D.V. 2001 Leadership development: A review in context. *Leadership Quarterly*, **11**, 581-613.
- 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., & 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., & O'Connor, P.M.G. 2003 Leadership development: Understanding the process. In S.E. Murphy, & R.E. Riggio (Eds.), *The future of leadership development* (Pp. 11-28). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J., & Shamir, B. 2002 Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, **45**, 735-744.
- Erickson, E.H. & Erickson, J.M. 1997 *The life cycle completed: A review*. New York: W.W. Norton. (エリックソン, E.H., & エリックソン, J.M. 村瀬孝雄・近藤邦夫(訳), 2001 ライフサイクル、その完結く増補版 > みすず書房)
- 淵上克義 2008 社会心理学におけるリーダーシップ研究の展開と課題 坂田桐子・淵上克義(編), 社会心理学におけるリーダーシップ研究のパーспекティブ I ナカニシヤ出版 Pp. 245-254.
- グリフィン, N.S. 2004 なぜマネジャーはつまづくのか リーダーシップ開発は一人ひとり異なる ダイヤモンド・ハーバードビジネス, 7月号, 72-82.
- Hill, L.A. 2004 New manager development for the 21<sup>st</sup> century. *Academy of Management Executive*, **18**, 121-126.
- 金井壽宏 2001 キャリア・トランジション論の展開 — 節目のキャリア・デザインの理論的・実践的基礎 — 国民経済雑誌(神戸大学), **184** (6), 43-66.
- 金井壽宏・守島基博・金井則人 2003 リーダーシップ開発とキャリア発達 選抜型の次期経営幹部の育成をめぐる理論と実践 — 橋ビジネスレビュー, **51**(1), 66-83.
- 金井壽宏・守島基宏 2009 漸成説からみた早期よりのリーダーシップ発達 — 教育・人事制度への含意 — 組織科学, **43**, 51-64.
- Levinson, D.J. 1978 *The seasons of a man's life*. New York: The Sterling

- Lord Agency, Inc. (レビンソン, D. (1992). ライフサイクルの心理学 (上)(下) 講談社)
- Lord, R.G. & Hall, J.H. 2005 Identity, deep structure and the development of leadership skill. *Leadership Quarterly*, **16**, 591-615.
- 榎 洋一・仲 真紀子 2006 高齢者の自伝的記憶におけるバンプと記憶内容 心理学研究, **77**, 333-341.
- McCall, M.W. 1988 Developing executives through work experiences. *Human Resource Planning*, **11**, 1-11.
- McCall, M.W. 1998 *High flyers*. Boston, MA: Harvard Business School Press. (マッコール, M.W. 金井壽宏 (監訳) 2002 ハイ・フライヤー 次世代リーダーの育成法 プレジデント社)
- 本合暁詩 2008 「Transition (マネジメント階層の移行)」にともなう変化と成長 (第2回) Monthly Report (Vol. 21) リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所 (http://www.recruit-ms.co.jp/research/monthly/0805.html) 2008年9月18日検索
- Murphy, S.E. & Johnson, S.K. 2011 The benefits of a long-lens approach to leader development: Understanding the seeds of leadership. *Leadership Quarterly*, **22**, 459-470.
- 中島義明他 (編) 1999 心理学辞典 有斐閣
- Nicholson, N. & West, M. 1988 *Managing job change: Men and women in transition*. New York: Cambridge University Press.
- 忍田恵子 2007 「Transition (マネジメント階層の移行)」にともなう変化と成長 Monthly Report (Vol. 13) リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所 (http://www.recruit-ms.co.jp/research/monthly/0709.html) 2008年9月18日検索
- Rubin, D.C., & Schulkind, M.D. 1997 The distribution of autobiographical memories across the lifespan. *Memory and Cognition*, **25**, 859-866.
- シャイン, E.H. 二村敏子・三善勝代 (訳) 1991 キャリア・ダイナミクス 白桃書房 (Schein, E.H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. MA: Addison-Wesley.)
- Schriesheim, C.A. 2003 Why leadership research is generally irrelevant for leadership development. In S.E. Murphy, & R.E. Riggio (Eds.), *The future of leadership development* (Pp. 181-200). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Sedikides, C. & Brewer, M.B. 2001 *Individual self, relational self, collective self*. Philadelphia: Psychology Press.

山田義一 2008 2015年に向けた人材マネジメント課題のグローバル調査 Message, **17**, 26-29.

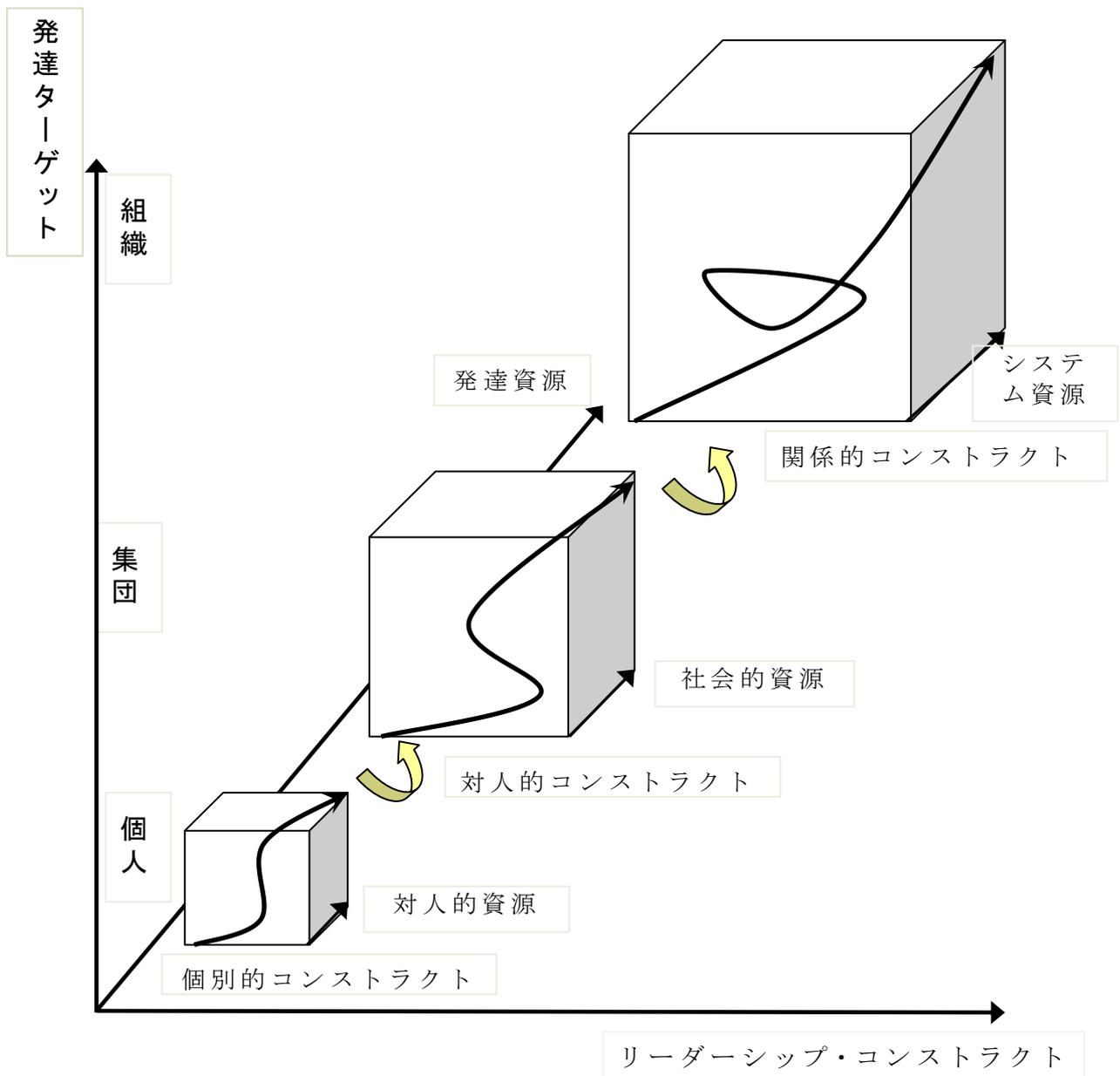


図1 リーダーシップ発達の多次元性 (Day & O'Connor (2003)のモデルを著者が図式化したもの)

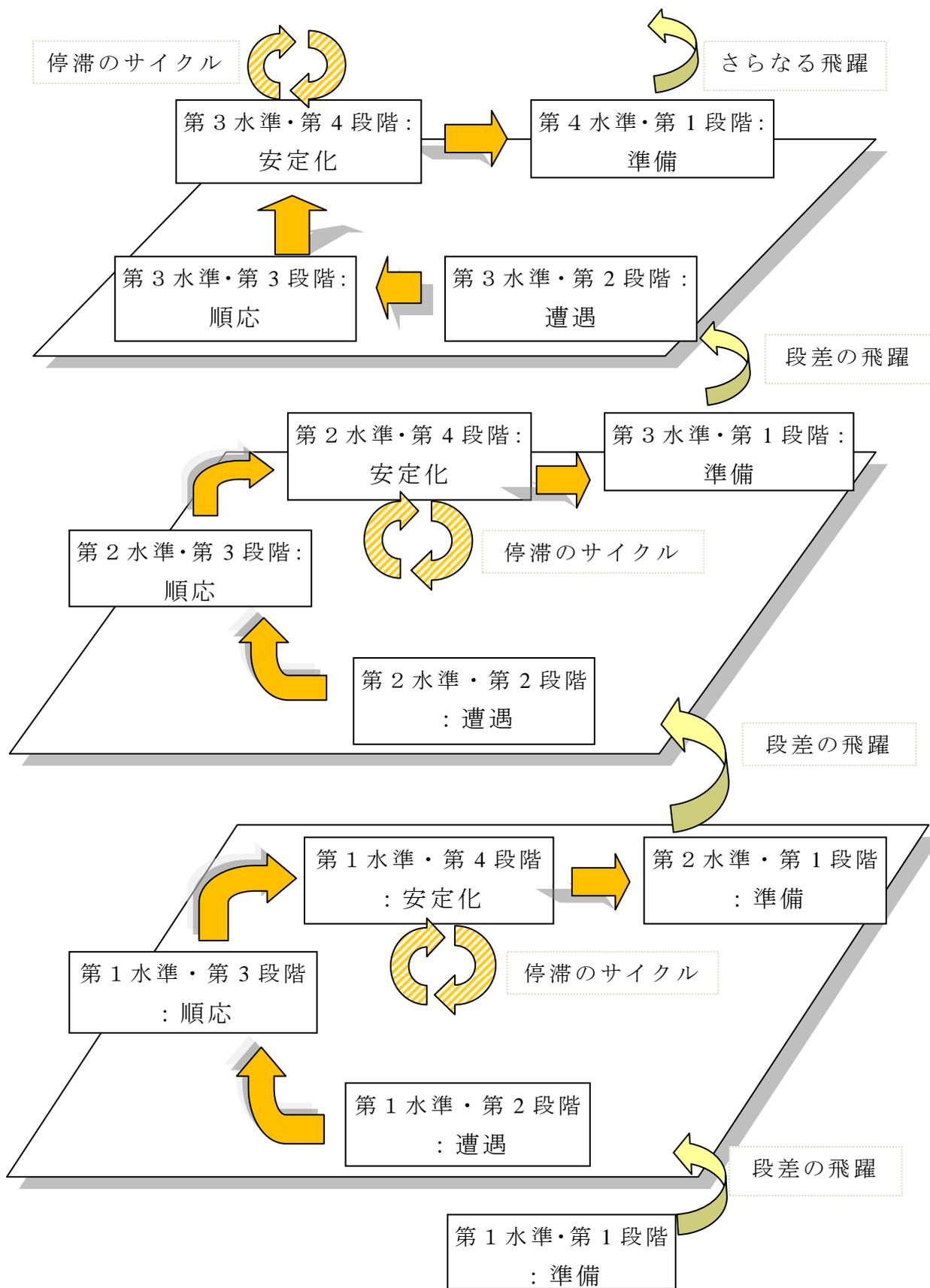


図3 リーダーシップの発達的変容サイクルモデル  
 図注：金井（2001）が作成したモデルを著者が再構成したもの

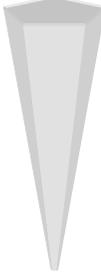
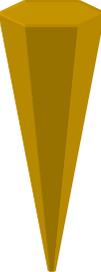
職階	業績責任	管理範囲	社内での影響力	組織運営	フォロワーとの接触	現場との距離	指示内容	展望	人格的資質の重さ
CEO	大きい	広い	大きい	決済多い	浅い	遠い	抽象的・多面的	幅広く、長期的	大きい
High organizational level									
Middle organizational level									
Lower organizational level	小さい	狭い	小さい	決済少ない	深い	近い	具体的・限定的	局所的で、短期的	小さい

図2 リーダーシップの発達的変容の基本軸

## 脚注

- 
- <sup>1</sup> Dvir, Eden, Avolio, & Shamir (2002)が変革型リーダーシップに関連してリーダーの発達について取り上げた研究例がある。
- <sup>2</sup> 検索日は 2011 年 8 月 4 日
- <sup>3</sup> 検索日は 2011 年 8 月 4 日。検索でヒットしたのは、金井・守島（2009）の論文である。
- <sup>4</sup> 分析対象となった学術雑誌は、*Journal of Applied Psychology* と *Personnel Psychology* である。
- <sup>5</sup> 金井（2001）によるキャリアの「節目」についての解説に、これと同様な喩えが示されている。
- <sup>6</sup> 個人的自己概念とは、社会的環境の中で他者と区別できる特性に焦点をおくもので、関係的自己概念とは、ある個人とその重要な他者との間の関係に基づくものである。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。
- <sup>7</sup> いずれも本合(2008)によっている。