

【論文】

リーダー発達研究における発達段階モデルの 知見の整理

A review of the developmental stage models in leader development research

河田 美智子
KAWADA Michiko

島津 明人
SHIMAZU Akihito

目次

1. はじめに
2. リーダー発達研究の現状
 - (1) リーダー・アイデンティティの認知論的アプローチ
 - (2) リーダー・アイデンティティの系統的レビュー
 - (3) 自己覚知 (self-awareness)
 - (4) リーダー発達研究の課題
3. リーダーの発達段階モデル
 - (1) モデル A 「深層認知構造の発達」
 - (2) モデル B 「自己概念の3水準」
 - (3) モデル C 「大人の知性の発達」
 - (4) モデル D 「多領域にまたがるリーダー発達」
4. リーダー発達研究の実証研究に向けて
 - (1) 4モデルの整理と共通点
 - (2) 今後の課題
5. おわりに

(要旨)

リーダー発達は「組織内の公式なリーダーの役割に連動した知識、スキル、能力についての個人ベースの発達」と定義される。リーダー発達に関する従来の研究では、リーダー発達の全容を記述することを目的とした仮説モデルが、いくつか提唱されてきた。しかし、各モデルの内容は複雑なため、概念研究に留まることが多く、実証研究への進展が課題であった。そこで本論文では、リーダー発達の主要な4つのモデル、A 深層認知構造の発達 (deeper cognitive

structure development), B 自己概念の3水準 (3 levels of self-concept), C 大人の知性の発達 (adult mental development), D 多領域にまたがるリーダー発達 (leader development across multiple domains) をレビューし、実証研究に向けた今後の指針を提示することを目的とした。4モデルはリーダー発達が扱う個人内の変数 (自己覚知 (自己認識), 自己制御, 自己の動機づけなど) に関連した質的な発達段階を複数設定していること, および理論的背景に違いがみられることから選定した。レビューに際しては, 発達段階の違いが依拠する要因と, 発達段階の同定方法の2点に注目した。4モデルの理論的背景ならびに関連する研究のレビューを通し, 各モデルの長所・短所が確認されるとともに, 発達の前提条件と発達の視点から4モデルの整理を行うことで, 方向性 (一義的な価値基準に基づく自己から多義的な自己へ) と統合性 (自己の多義性を自分なりの観点から統合できること) という2つの共通点を認めることができた。リーダー一人ひとりにあった教育・支援を行うためには, リーダーがどの発達段階にあるのかを客観的に同定することが課題である。今後は, リーダー発達の広範性を網羅できるよう, 複数のモデルを統合する方法についても, 検討が必要である。また, 統合したモデルの妥当性を実証的に明らかにするために, モデルに含まれる変数を縦断的に測定し, 発達段階を定量的に同定する方法が提案できる。さらに, 発達段階の結果変数として, フォロワーやチームレベルの変数を設定することで, 個人内のリーダー発達が組織にどのような影響を与えるのかについて知見の蓄積が期待される。

1. はじめに

経営幹部にとって重要な課題は, リーダーとして社内外に影響力を発揮し, 企業の継続・繁栄を図ることである。リーダー研究は100年以上の歴史を有しているが, その間, 数多くのパラダイムシフトが起こってきた (Antonakis & Day, 2018)。パラダイムシフトは, 新たな理論や方法の発見から生まれるだけでなく, 既存研究を新たな観点から分類することで生まれることもある。後者の1つに, 従来のリーダー研究を「リーダーシップ開発 (leadership development)」と「リーダー発達 (leader development)」に再分類した Day (2000) がある。

Day (2000) によると, リーダーシップ開発は「対人コンピテンス (interpersonal competence) を構築し活用することに関わる開発」 (p.585), リーダー発達は「組織内の公式なリーダーの役割に連動した知識, スキ

ル, 能力についての個人ベース (individual-based) の発達」 (p.584) と, それぞれ定義される。リーダーシップ開発は, 方向づけや整合性, コミットメントを生み出す組織のための能力拡大が目指され, リーダー発達は, 自己管理能力を中心とした「個人開発 (personal development)」が目指される (McCauley, Van Velsor, & Ruderman, 2010)。

リーダーシップ開発とリーダー発達とを区別して扱うことで, 本人に不足している, あるいは本人が備えている要因の同定が可能になり, 一人ひとりに応じた具体的な支援が可能になる。例えば, リーダーと部下との間でコンフリクトが生じている際, コンフリクトマネジメントのスキル不足という対人的要因が理由なのか (リーダーシップ開発領域), 担当業務を部下へ任せることができないというリーダー自身の役割認識に関わる個人内要因が理由なのか (リーダー発達領域), 主たる理由によって異なる支援を提供することができる。

リーダーを対象とした教育や支援は、これまで、リーダーシップ開発に重点が置かれていた (Leung & Sy, 2018)。しかし、変動性 (Volatility)、不確実性 (Uncertainty)、複雑性 (Complexity)、曖昧性 (Ambiguity) を特徴とする VUCA 時代では、予測不可能な課題の解決策をリーダー自身が見出す必要がある。そのため、リーダー一人ひとりの自己管理能力を中心とした個人開発が目指されるリーダー発達研究を、これまで以上に推進する必要がある。

リーダー発達に関する海外の先行研究では、モデルを構成する複数の概念の継時的変化を仮定する発達段階モデルが、いくつか提唱されている。しかしながら、モデルの妥当性を検証するには個人内の変化を縦断的に追跡する必要があるほか、モデルで扱う概念が複雑に絡み合っていることから、実証研究が困難な現状にある (Avolio, Sosik, Jung, & Berson, 2003; Day, 2000; Day & Zaccaro, 2004)。また、異なる理論的背景をもつ各モデルを、相互に比較したレビュー論文も、今のところ存在していない。さらに、リーダー発達の結果変数に関しても、統一した見解が得られていない (e.g., Day & Dragoni, 2015; Lacerenza, Reyes, Marlow, Joseph, & Salas, 2017)。他方、日本では、リーダーを発達的な視点で捉えることが、実務上は重視されてきたものの (中原・金井, 2009)、研究としては積極的に扱われていない。数少ない実証研究としては、リーダー発達に含まれる要素の1つとして自己概念をとりあげ、その変容過程を捉えようとするもの (田中・宮入・坂田, 2014; 外島, 2019; 田中・宮入, 2020)、企業組織リーダーとは異なるが、まちづくりのリーダーの発達過程の事例研究 (井出, 2017) などがある。また、海外とは異なり (e.g., McCauley & Van Velsor, 2004; McCauley, Van Velsor, & Ruderman, 2010)、日本ではリーダーシップ開発とリーダー発達とが

分けられずに言及されることさえある。たとえば、McCauley & Van Velsor (2004) の翻訳書 (金井, 2011) では、leadership development, leader development の両者をいずれも「リーダーシップ開発」と訳している。

このように、リーダー発達研究を複雑かつ困難にしている要因として、Day & Dragoni (2015) は、スキル訓練により生じる比較的短期的な変化と、継続的な実践を通じて熟練のリーダーとなる長期的な変化の両方の視点が、リーダー発達研究に混在していることを指摘している。リーダー発達研究におけるこのような現状を踏まえると、個人の発達過程を、短期および長期的変化の視点から記述した発達段階モデルに関して、現状を整理し、今後の方向性を展望することは有用と考えられる。

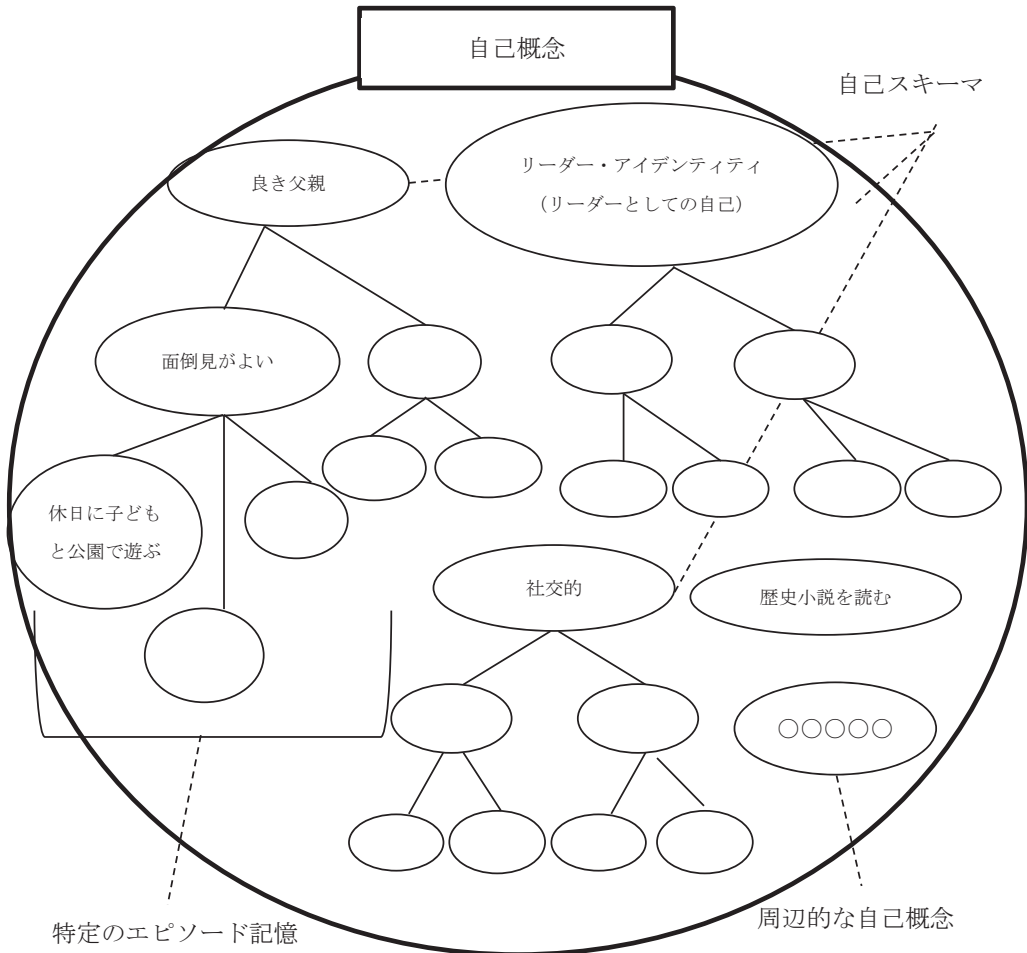
そこで本論文では、リーダー発達研究の現状を概観したうえで、リーダーの発達段階の主要なモデルをレビューし、各モデルの特徴を把握したうえで、各モデルを統合する試みを通して、リーダーの発達段階の実証研究に向けた今後の方向性を展望する。

2. リーダー発達研究の現状

(1) リーダー・アイデンティティの認知論的アプローチ

リーダー・アイデンティティは、リーダーであるという自己定義、あるいは自分自身をリーダーとしてどのように認識しているのかと定義される (Miscenko, Guenter, & Day, 2017)。また、リーダー・アイデンティティは、アイデンティティの下位要素と位置づけられている (Day & Harrison, 2007)。

図1は、リーダー・アイデンティティと自己に関わる他の概念との関係を、認知論的アプローチ (e.g., Breckler, Pratkanis, & McCann, 1991; Lord & Brown, 2004) に依拠しながら、筆者がまとめたものである。認



出所) Breckler, Pratkanis, & McCann (1991), Lord & Brown (2004) をもとに筆者作成。

図1 リーダー・アイデンティティ、自己スキーマ、自己概念の関係

知論的アプローチでは、自己に関わるすべてを、心的事象 (Fiske & Taylor, 1991) ないし、自己に関する知識の集合体 (Kihlstrom & Cantor, 1984) として捉える。このアプローチでは、自己 (self) あるいは自己概念 (self-concept) は、複数の自己スキーマ (self-schema) の集合体であり、自己スキーマの一形態としてリーダー・アイデンティティが位置づけられる。

まず、自己概念は、比較的安定した永続的な認知構造である。自己概念は、自分や外界

に意味を与え解釈すること (センスメイキング) や、自分の目標に注意を向けること (モチベーションの維持) に関わる内容、態度、評価体系を包含しており、自己価値の感覚を提供する (Oysterman & Markus, 1998)。

リーダー・アイデンティティは、自己スキーマの一形態であり、比較的ダイナミック (動的) な性質をもつ。複数ある自己スキーマのうち、どれが活性化するかは文脈によって決まる。ある自己スキーマは、自己概念において中心的な自己スキーマによってホメオ

スタシスが維持できる範囲で変化する (Leung & Sy, 2018)。たとえば、リーダー・アイデンティティが自己概念において中心的な個人は、ある文脈において良き父親という別の自己スキーマに大きな変化が起こったとしても、リーダー・アイデンティティに沿う状態に戻ろうとする。このようにリーダー・アイデンティティは、それ自体が活性化したり、周辺の自己スキーマの変化によって影響を受けたりする過程で変化する。

(2) リーダー・アイデンティティの系統的レビュー

Epitropaki ら (2017) は、リーダー・アイデンティティ研究に関して、主にフォロワー・アイデンティティ (部下によるフォロワーとしてのアイデンティティ) との関係から系統的レビューを行った。彼女らは、レビューした文献を、リーダー・アイデンティティが影響を及ぼす対象に注目して、①個人内 (リーダーの自己概念への影響)、②個人間 (リーダーとフォロワーの相互作用への影響)、③グループ (社会的アイデンティティへの影響) の3つに分類した。

①個人内レベルに注目した研究では、自己評定式の尺度が積極的に開発されている。しかし、尺度間で質問項目の内容に相違があるため、メタ分析は行われていない。それぞれ測定内容は異なるが、リーダー・アイデンティティが、変革型リーダー (transformational leader) 行動や虐待的リーダー (abuse leader) 行動の頻度 (Johnson, Venus, Lanaj, Mao, & Chang, 2012)、リーダーシップの有効性に対する他者評価 (Day & Sin, 2011) と関連することが報告されている。また、複雑でダイナミックなリーダー・アイデンティティの特性を把握するために、インタビューによる質的研究 (e.g., Ibara, 1999) や個人々のナラティブに基づいた事例研究 (e.g., Petriglieri & Stein, 2012) も行われている。

②個人間レベルに関しては、実証研究が乏しい状況にある。Jackson & Johnson (2012) は、アイデンティティのレベルがリーダーとフォロワーとで適合しているほど、関係性の質 (Leader-member exchange theory から測定) が高いことを確認している。具体的には、リーダーとフォロワーの自己概念の3水準 (個人・関係・集団) の程度を測定し (Levels of Self-Concept Scale; Johnson, Selenta & Lord, 2006)、関係水準と集団水準の程度が類似しているペアほど、関係性の質が高かった。なお、日本の数少ない実証研究のうち自己概念の多水準化 (田中・宮入・坂田, 2014; 田中・外島, 2019; 田中・宮入, 2020) に重きをおいているものは、このカテゴリに含まれる。

③グループレベルに関しては、社会的アイデンティティ理論に基づいた実験研究が多い。これらの研究では、リーダーがフォロワーとの間で「グループ・アイデンティティ (わたしたちの感覚)」を作ることができるか、そしてグループ・アイデンティティがどのような影響を与えるかを検証している。たとえば、Stam, Van Knippenberg, & Wisse (2010) は2つの実験を通して、リーダーが集団としてのビジョンを伝えることで、フォロワーが理想的自己を作ろうとし、フォロワーのパフォーマンスが向上することを確認している。今後は、日常の就業場面における実証研究が求められている。

このように、リーダー・アイデンティティ研究では、リーダー・アイデンティティを定量的に捉えようとする研究が増加している。しかし、主に横断データにもとづく観察研究であること、また他の自己に関わる概念と関係性の整理が不十分であることが指摘されており (Shaughnessy & Coats, 2018)、リーダー・アイデンティティの変化過程を明らかにする研究が必要である。

(3) 自己覚知 (self-awareness)

自己覚知あるいは自己認識と訳される self-awareness は、心理学領域において 19 世紀から広く研究されてきた (Carver, 2003)。リーダーを対象にした研究では、21 世紀に入り、オーセンティック・リーダーシップ (authentic leadership: e.g., Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May 2004; Gardner, Avolio, Luthans, May, Walumbwa; 2005; Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005; Luthans & Avolio, 2003)、情動知能 (emotional intelligence: e.g., Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002; Mayer, Salovey, & Caruso, 2004; Tekleab, Sims, Seokhwa, Yun, Tesluk, & Cox, 2008) の観点から、再注目されている。

自己覚知に関する最も包括的な定義は、「自分の強みや弱み、嗜好、対人関係上の他者に与える自分の印象についての深い理解」(McCauley, Van Velsor, & Ruderman, 2010) である。この定義には、「自分自身を理解していること」「自分が他者からどのように見られているかを推測できること」(Baumeister, 1999; 2005; Hall, 2004; Taylor, 2010) という 2 つの要素が含まれている。後者の要素に着目した研究例として、リーダーやマネジャーを対象とした 360 度評価 (フィードバック) の効果を検討したものがある。これらの研究では、自己評価と他者評価とが一致していることを自己覚知の指標とし、パフォーマンス評価、人事評価、昇進などとの関連が検討されている (e.g., Bass & Yammarino, 1991; Fleener, Smither, Atwater, Braddy, & Sturm, 2010)。

しかし、自己評価と他者評価との一致を自己覚知と捉える研究には、2 つの問題点が指摘されている。第 1 の問題は、自己評価と他者評価との「水準」の一致をもって自己覚知と捉えるだけでは不十分だという指摘である。たとえば、チームビルディングという項目の自己評価と他者評価の数値が 3 点で一致

しているだけでなく、その「意味」(たとえば、他者が 3 点と評価するに至った自己の行動、その行動の周囲への影響など) も把握していなければ、自己覚知とは言えない。第 2 の問題は、自己覚知とその結果とを混同している (Taylor, Wang, & Zhan, 2012) という指摘である。自己評価と他者評価とが一致するには、自己覚知という個人内の変化だけでなく、効果的なリーダーシップ行動の発揮が必要である。そのため、自己評価と他者評価とが一致しているのは、むしろ自己覚知の結果となる。

このように、リーダーの自己覚知に関する研究は、360 度評価を用いた定量的な研究があるものの、自己覚知とその結果とを混在しているという概念上の混乱が存在している可能性がある。

(4) リーダー発達研究の課題

上述したように、リーダー発達研究の主要概念であるリーダー・アイデンティティ研究と自己覚知研究の課題として、リーダー・アイデンティティの変化過程を明らかにすべきであること、自己覚知とその結果とを区別すべきであることが提示された。

また、これまでのリーダー発達研究では、時間軸の考慮が不十分であり、それぞれの変数 (概念) が変化に要する期間や、どの程度の期間を経て結果変数に影響を及ぼすのかについては、十分に解明されていない (Lord, 2018)。また、リーダー発達全体とそれらを構成する下位概念、たとえば自己概念とが混乱して扱われていることも懸念されてきた。今後リーダー発達研究においては、リーダー発達全体とそれらを構成する下位概念との関係を時間軸も考慮しながら検討する必要がある。次章では、リーダー発達全体を扱う発達段階モデルについてレビューする。

3. リーダーの発達段階モデル

本章では、表1に示す4つの包括的な発達段階モデルを整理する。そのうえで、各モデルの長所・短所を検討し、リーダーの発達段階をどのように定量化していくかの方向性を提示する。本章で取り上げるモデルの選定にあたっては、リーダー発達が扱う個人内の変数である自己覚知、自己制御（進行中の行動の制御）、自己の動機づけなどに関連した質的な発達段階を複数設定していること、理論的背景に違いがみられること、などを考慮した。

(1) モデルA「深層認知構造の発達」

Lord & Hall (2005) は、情報処理過程の違いに注目し、リーダー発達を3つのレベル（初心者、中級者、上級者）に分類した。彼らは、リーダーのパフォーマンスや周囲への影響力といった有効性（effectiveness）を検討するにあたり、これまで静的な特性や比較的表層的な行動パターンを扱ってきたことを指摘し、表層の変化と同時に、深層の情報処

理過程や知識構造の変化が連動して生じていると仮定した。そして、リーダーの役割遂行過程を、情報処理過程になぞらえながら（e.g., Anderson, 1987; Ericsson & Charness, 1994; Glaser & Chi, 1988; Patel & Groen, 1991; VanLehn, 1989）、①ナレッジ（リーダー行動に役立つ知識）の活用、②ナレッジの内容、③ナレッジへのアクセスの手がかりの3軸に分類し、3つのレベルごとに各軸の特徴を記述した（表2）。本モデルの特徴は、初心者から上級者へと発達段階が上がるにつれ、リーダー行動の手がかりを、自己のより深層に求める点にある。

具体的には、初心者は、リーダーシップや問題解決行動に関する一般的な知識を、ワーキングメモリ（その時々情報）に依存して活用する。そのため、問題が発生するごとに、新たな反応を形成する必要がある。そして、問題の表層的な特徴や、リーダーとして彼（女）が他人と差別化できるかを手がかりに、必要なナレッジを決定する。これは、初心者の主要な関心事が周囲からリーダーとして認識されることであり、他のリーダー（候補）との違いや独自性を強調すると仮定されてい

表1 本研究で扱う発達段階モデル

モデル	本稿における分類名	理論的背景・関連領域	発達段階の特徴	著者	実証研究
A	深層認知構造の発達	認知科学 情報処理過程	1 表層 2 状況適応 3 深層	Lord & Hall (2005)	なし
B	自己概念の3水準	社会的アイデンティティ 組織心理学	1 個人的 2 関係的 3 集合的	Johnson, Selenta & Lord (2006)	一部定量研究
C	大人の知性の発達	発達心理学 自我の発達	1 環境適応 2 自己主導 3 自己変容	Kegan (1982)	事例研究
D	多領域にまたがるリーダー発達	経営学 (VUCA時代の経営) センスメイキング	1 特定 2 複数 3 全体統合	Hammond, Palanski, & Clapp-Smith (2017)	なし

表2 「深層認知構造の発達」モデルにおけるリーダー発達の3レベル

レベル	ナレッジの活用	ナレッジの内容	ナレッジへのアクセスの手がかり
初心者	ワーキングメモリに依存する	一般的なリーダーシップや問題解決行動に関するもの	【表層】問題の表層的な特徴や、他人と区別できるリーダーとしての自己像から決定する
中級者	コネクショニストネットワークを活用する	領域特有の成果や他者に対する深い理解に関するもの	【状況適応】状況がコネクショニストネットワークのどのパターンと一致しているかから決定する
上級者	状況の理解に重点をおきながらも、他者との協働を積極的に行う	原理原則や主義に関するもの	【深層】状況適応に加え、自分自身の価値観、感情、アイデンティティと合致するかから決定する

出所) Lord & Hall (2005, p.594) をもとに筆者作成。

るからである。

中級者は、情報処理過程で類似の問題を統合することを学習し、ネットワークの形でナレッジを扱えるようになる(コネクショニストネットワークの活用)。ネットワークを形成する際、メタ認知を用いて、文脈との関係で適切に自分が行動できているかの有効性を確認する。そして、状況に適応しているか否かを手がかりにしながら、必要なナレッジを決定する。中級者にとって他者は、状況にうまく適応できているか、リーダーとして適切に機能しているかをフィードバックしてくれる重要な存在である。そのため、中級者は、初心者よりも他者を理解しようと動機づけられると仮定されている。

上級者は、他者との協働を意識してナレッジを活用するようになる。また状況に適応しているかに加えて、リーダー自身の深層にある価値観、感情、アイデンティティと合致しているか否かの視点から、必要なナレッジを決定する。

Lord & Hall (2005) は、自身のアイデンティティというパーソナルな要素こそ、リーダー発達の情報処理過程において、重要な役割を果たすと考える。この考え方は、自己というパーソナルな要素をバイアスとして扱う古典的な認知科学研究と対照的である。

また、Lord & Hall (2005) は、ナレッジを6領域(タスク、感情、アイデンティティ、対人関係、メタ・モニタリング、価値志向)に分類し、初心者から上級者へと発達するのに伴い、6領域の内容がどのように変化するかを記述している(表3)。具体的には、タスク領域では具体から抽象へ、感情領域では表現から制御へ、アイデンティティ領域では個人から集合へ、対人関係、メタ・モニタリング、価値志向の3領域では暗黙知や経験則による基点から本質的な原理原則による基点へと変化する。

モデルAは、リーダー発達に段階を設定し、個人内のあらゆる情報処理過程を詳細に記述しながらリーダー発達の全容を明らかにする点に特徴がある。しかし、その網羅性と複雑性のために、モデルの実証が困難となっていることは否めない。

(2) モデルB「自己概念の3水準」

Johnson, Selenta & Lord (2006) は、社会心理学の社会的アイデンティティ理論をもとに、自己概念を個人的水準、関係的水準、集合的水準の3つの水準(Brewer & Gardner, 1996; Sedikides & Brewer, 2001)から構成されるモデルを提案した。本モデルの特徴は、発達が進行するのに伴い、所属集団や

表3 ナレッジの6領域別のリーダーの3レベルの違い

領域	初心者	中級者	上級者
タスク	技術やタスクに関わるスキル 一般的な意思決定と問題解決スキル	領域特有のタスクに関わるスキル、そしてそこからのメタ・モニタリング能力	タスクならびに、自己制御に関する原理の理解
感情	感情表現	共感、他者の理解 領域特有の感情制御	感情制御についての原理 状況のラベリングの影響、状況の変化、社会正義らが感情に及ぼす影響を特定するための原理 認知と感情の統合
アイデンティティ	他者と自分を区別する、リーダーとしての個人的なアイデンティティ	他者あるいはグループを含む、関係的あるいは集合的アイデンティティ	抽象的な原理に根差した、価値観ベースのアイデンティティ
対人関係	暗黙のリーダーシップ理論との適合 作動的な行動と社会的な影響戦略の理解	2者間あるいはグループとの統合 共同的な行動 セルフモニタリングスキル	他者を育成する能力 オーセンティック・リーダーシップ、原理に基づいたリーダーシップ
メタ・モニタリング	社会的な反応とタスクの進捗状況に大いに基づく（本人の感情と動機づけの志向に重点が置かれる）	他者のアイデンティティとの統合（より他者と調整できたり、感情や動機づけの方向性の柔軟性が増す）	アイデンティティを価値構造に関連づける、形式的な原理に基づく ポジティブ・ネガティブな感情と動機づけの原則的理解
価値志向	暗黙のうちに学習し、応用されてきた価値志向	他者のアイデンティティと価値観の統合	価値構造の原則的理解と真のリーダーシップとの関係

出所) Lord & Hall (2005, p.605) をもとに筆者作成。

組織の一員として自己を認識するようになる点にある。具体的には、個人的水準では他者との比較による独自性を強調した自己概念を形成し、関係的水準では自身と重要な他者との関係性から自己概念を形成し、集合的水準では所属集団における価値から自己概念を形成すると仮定する(表4)。

Brewer & Gardner (1996) が当初提示した自己概念の3水準は、表5の通り、自己表象 (self-representation) の1側面として設定された。ここでは、自己概念の水準以外に、何をもとに自己評価を行うのか、何を参照して判断を下すのか、何を動機づけの源とするのかの重点が、3段階に移行していくことを仮定していた。具体的には個人の関心・

特徴から自己表象を行う第1段階、重要な他者との関係性に重点が移る第2段階、集団の価値へと重点が移る第3段階である。

その後、各水準間の移行や関係性の捉え方は、3つのアプローチに分化した。これらの3つのアプローチの要点は後述するが、1つ目は、発達段階的アプローチであり、基盤となる個人的水準からより上位(関係的水準、集合的水準)へと段階的に移行すると考える。これは、当初 Brewer & Gardner (1996) が、個人的水準から残り2つが生み出されると仮定するのと同じである。2つ目は、特性論的アプローチであり、日常的に、3つの自己概念のどれに依拠することが多いかに注目する。3つ目は、相互作用論的アプローチで

表4 リーダーにおける自己概念の3水準

水準	特 徴
個人的	他者と自己を区別する特性に焦点を当てた自己概念 例：わたしは、ゴールを達成するに値するので、リーダーである
関係的	重要な他者との間の関係性にアイデンティティの基礎を置く 例：リーダーは、組織における他者と苦勞して築きあげたポジティブな関係性から生まれる
集合的	重要なグループや組織におけるメンバーシップの観点からの自己定義 例：我々は、この業界におけるリーダー的な役割である

出所) Johnson, et al (2006), Day & Harrison (2007) をもとに筆者作成。

表5 自己表象 (self-representation) の水準

水準	自己概念	自己評価	参照するフレーム	社会的動機づけ
個人	個人的	特徴	個人間の比較	個人の興味
対人	関係的	役割	内省	相手の利益
集団	集合的	集団のプロトタイプ	集団間の比較	集団の福祉

出所) Brewer & Gardner (1996, p.84) をもとに筆者作成。

あり、ある状況下で、3つの自己概念のどれがより活性化するか注目する。特性論的アプローチと相互作用論的アプローチは、自己概念に下位～上位などの段階を仮定しない(等しく優勢であると考え)点で共通している。しかし、特性論的アプローチは依拠する自己概念が状況に関わらず比較的安定していると捉えるのに対して、相互作用論的アプローチは文脈によって活性化する水準が異なる(Sedikides & Brewer, 2001)と捉える点で、両者は異なっている。

社会心理学の実験研究では、相互作用論的アプローチに依拠する研究が多かった(e.g., Platow, Harley, Hunter, Hanning, Shave, & O'Connell, 1997; De Cremer & VanVugt, 2002; Platow & van Knippenberg, 2001)のに対して、リーダー発達に関する研究では、特性論的アプローチに依拠する研究が多い。たとえば、関係的水準が高いリーダーは配慮的リーダーシップを、集合的水準が高いリー

ダーは変革型リーダーシップを行いやすいことが報告されている(Johnson, Venus, Lanaj, Mao, & Chang, 2012)。日本では、関係的水準と集合的水準が支援的リーダーシップに、すべての水準が変革型リーダーシップに、個人的水準が部下に対する侮辱的な行為にそれぞれ正の影響を与えていることが報告されている(田中・宮入・坂田, 2014)。

モデルBは、自己概念の水準を測定するための尺度が開発されており、尺度の使用により、モデルの妥当性を実証的に検証しやすい点が長所である。しかしながら、リーダー発達が重視する個人内の発達、特に質的な転換がどのように生起しているのかについては明らかにしにくい点が課題である。当初提案された3水準は発達段階を仮定していることを考慮すると、この課題の解決には、縦断的に自己概念の各水準の得点をクラスター分析するなどの個人プロフィールや個人内の発達過程の検討が必要である。

(3) モデル C 「大人の知性の発達」

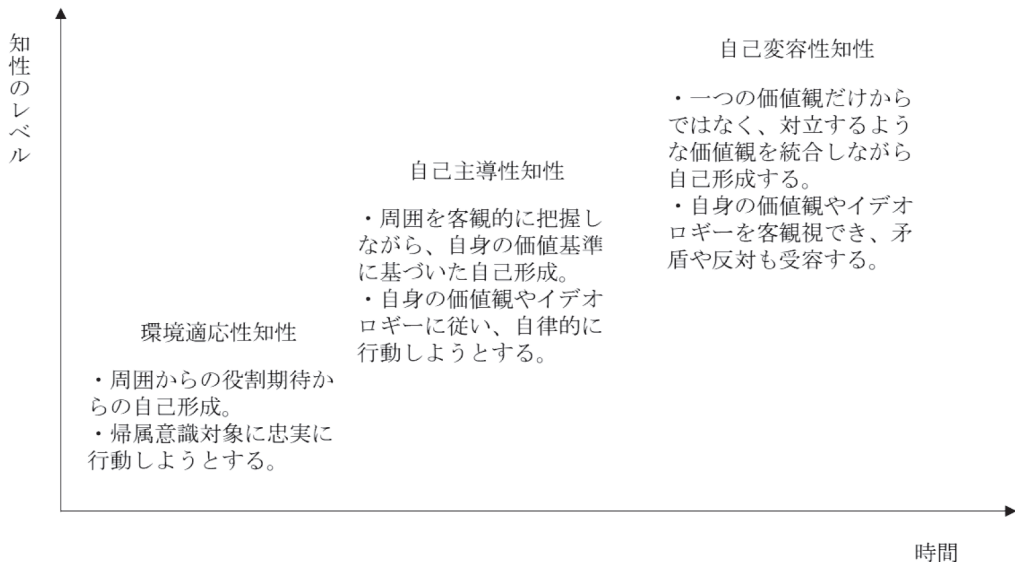
Kegan ら (Kegan, 1982; Kegan & Lahey, 2009) は、発達心理学や精神分析の自我発達の研究成果 (Erickson, 1959; Loevinger, 1976; Kegan, 1982, 1994) と組織の幹部育成の臨床経験を基盤に、「大人の知性の発達モデル」を提唱した (図 2)。このモデルは、成人の自我形成の水準として、環境適応性知性、自己主導性知性、自己変容性知性の 3 つの段階を設定している。

本モデルでは、発達段階の進行に伴い、以前は無意識のうちに追従していた信念や考え方が、意識的・客観的に検証されるようになること、その結果としてアイデンティティやイデオロギーの形成過程が進行すること、を仮定している。具体的には、最も低いレベルである環境適応性知性では、環境や集団からの役割期待や帰属意識から自己を形成する (例：私は周囲からチームプレイヤーを期待されている)。次の自己主導性知性では、環境を客観的に把握しながら、自分の内的基準 (価値観) から自己を形成する (例：私は自

分なりの羅針盤と視点を持っている)。そして、最も高いレベルである自己変容性知性では、自分の内的基準を客観的に眺めることで自身の限界を認め、世の複雑性や矛盾を統合した多義的な自己を形成する (例：私は複数の視点と矛盾を受け入れ、また他者の支援が自己の成長につながると認識している)。

Kegan & Lahey (2009) は、知性の各レベルにある個人を臨床事例として報告しているが、その同定方法は確立されていない。しかし、各事例では段階間の移行状況が詳細に記述されており、より上位段階のリーダーが適応的であることが報告されている (Kegan & Lahey, 2009)。彼らの事例報告は、エグゼクティブ・コーチングの対象者が中心であるため、比較的ハイパーフォーマーであることや、年齢や年収などの属性の偏りが懸念される。

モデル C は、豊富な事例研究から、個人内の発達段階の移行を検討できるものの、発達段階の同定法が提示されていない点が課題である。この課題の解決方法として、主体客体面接法 (Subject-Object Interview: Lahey,



出所) Kegan & Lahey (2009; Figure1-4 (p.16), Figure1-5 (p.17)) をもとに筆者作成。

図 2 大人の知性の発達モデル

Souvaine, Kegan, Goodman, & Felix, 1988)の適用が考えられる。この面接法は、面接内で客観的に説明できた客体と、説明できなかった主体とを分別し、主体と客体の割合を比較することで発達段階を同定するものである。

(4) モデルD「多領域にまたがるリーダー発達」

Hammond, Palanski, & Clapp-Smith (2017) は、経営学におけるセンスメイキング理論 (Weick, 1995; Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005) をもとに、「多領域にまたがるリーダー発達の理論 (Theory of leader development across multiple domains)」と名付けた3段階を設定した (表6)。

センスメイキング理論とは、組織を取り巻く事象の意味は相互作用によって形成され、その意味に納得することで行為が発生し、組織化が進行すると考える組織研究の理論である。日本では、VUCA時代において、これ

までの解釈では対処できない課題に対し、新たな解釈を構築する重要性を説く「腹おちの理論」と紹介されている (e.g., 入山, 2019)。

Hammondらは、職場行動を中心としたリーダー研究の主流に対し、職場以外の多様な領域の経験を考慮した「領域間アプローチ (cross-domain approach)」(Hammond, et al., 2017, p.481) の必要性を説いた。そして、領域を超えた経験からリーダー発達が進行する過程に、センスメイキング理論を援用した。具体的には、領域間のリーダー行動のつながりや断絶を見出し、どのように解釈するかを通してリーダー発達が進行すると仮定した (例：人間関係で悩む友人を助けた満足感と職場で変革に向けたチームを主導した満足感とのつながりや、地域コミュニティにおけるモチベーション向上には成功したが職場メンバーに対しては同じ行動が役立たなかったという断絶を見出し、どのように解釈するか)。そして、センスメイキングの結果、リーダー・アイデンティティの4つの要素、すな

表6 多領域にまたがるリーダー発達におけるリーダー・アイデンティティ

	強 さ	統 合	包 括	意 味
高	強 例：大いに自分自身をリーダーとして捉えている	全体的な自己概念に十分に統合 例：わたしはリーダーであるということが、自分の人生のすべての領域に及んでいる	集会的 例：わたしは、所属するグループに貢献しているの、リーダーである	シェアード・リーダーシップ 例：リーダーシップとは、グループメンバーとの協力関係に関わるものである
中	中 例：ある程度自分自身をリーダーとして捉えている	いくつかの領域の自己概念に統合 例：わたしは職場やコミュニティにおいてはリーダーであるが、家では異なる	関係的 例：わたしは、重要な他者と緊密な関係性を維持しているの、リーダーである	対人的な影響力 例：リーダーシップとは、他者が目標を達成することに影響を及ぼすことを意味する
低	弱 例：自分自身をリーダーとして捉えていない	断片的あるいは、領域特有 例：わたしは、職場に限ってのみリーダーである	個人的 例：わたしはリーダーに必要な能力、才能、スキルを有しているの、リーダーである	支配 例：リーダーシップとは、ある状況を指揮することを意味する

出所) Hammond, et al. (2017, p.483) をもとに筆者作成。

わち、強さ (strength)、統合 (integration)、包括 (inclusiveness)、意味 (meaning) に変化が起こると仮定する。なお、4つの要素は、過去の研究 (Day, Harrison, & Halpin, 2009; Day & Lance, 2004; DeRue & Ashford, 2010; Ibarra, Snook & Guille'n Ramo, 2010; Johnson, Venus, Lanaj, Mao, & Chang, 2012) からの要約であり、それぞれ低中高のレベルを設定した (表6)。

「強さ」は、リーダーとしての自覚が強くなる過程であり、既存のリーダー・アイデンティティ尺度の測定内容に近い (e.g., Hiller, 2005)。「統合」は、ある領域の役割としてリーダー・アイデンティティから、複数の領域や階層間に相互依存的なリーダー・アイデンティティへと発達する過程である。「包括」は、所属集団の価値が自己に取り込まれる過程であり、モデルBの自己概念の水準と同じである。「意味」は、対人関係の影響度が增大していく過程を表しており、リーダー発達よりリーダーシップ開発領域に近いと考えられる。

モデルDの長所は、2つある。第1の長所は、リーダー個人が複数領域に生きている現実を捉えようとする点である。リーダー・アイデンティティの認知論的アプローチで述べたように、リーダー・アイデンティティは、他の領域の自己スキーマの変化の影響を受けると考えられるが、他のモデルではこの検討が不十分であった。また、リーダー発達は、個人間差異よりも個人内の発達に焦点があり、個人内に生じている領域間の相互作用の検討は重要であると考えられる。第2の長所は、既存のリーダー・アイデンティティ理論から「強さ」や「包括」を取り入れることで、リーダー発達の全容を捉えようとしている点である。しかし、その網羅性により、実証研究を困難にしていることは短所でもある。これはモデルAと同様である。各要素の低中高は理解できるが、要素により段階が異なる

場合の総合的な発達段階や、要素がどのように相互作用しながら発達するかについての説明が必要であろう。

4. リーダー発達研究の実証研究に向けて

ここまで、リーダーの発達段階に関する4モデルに関して、その理論的背景と特徴を概観した。本章では、各モデルを発達の前提条件と発達の視点から整理したうえで、リーダー発達の実証研究へ向けた方向性を提示する。

(1) 4モデルの整理と共通点

表7は、リーダーの発達段階に関する4モデルを、発達の前提条件と方向性の2軸から整理したものである。発達の前提条件の軸では、「経験」「メタ認知」のいずれの増大を重視するか、発達の視点の軸では、「深さ (アイデンティティや価値観)」「集団 (所属集団)」「(生活)領域」のいずれを重視するか、の視点から各モデルを特徴づけることができる。

モデルAは、情報処理の熟達为背景にあるため、問題解決の経験量と、メタ認知の両方を発達の前提条件とする。初級者は特定問題の処理経験を重ね、中級者はメタ認知と各スキルの編集・加工を通して、その適用範囲を広げていく。このため中級者では、自分のパフォーマンスをモニタリングし、他者からのフィードバックを判断し、自己調整する能力を増大させなければならない。上級者は、さらなる経験と「意図的な」実践練習が必要となる。「意図的」な理由は、問題の特徴よりも、自身の価値志向や原理原則に応じた問題解決行動を重視するようになるからである。最終的に、自分の価値観と合致するような主義や原理原則の観点から、問題解決、意思決定を行うようになる。そのため、発達の視点は、個人の深部にある価値観やアイデン

表7 発達的前提条件と発達の視点からの4モデルの整理

モデル	発達的前提条件			発達の視点	
	経験	メタ認知	深さ	集団	領域
A 深層認知構造の発達	○	○	◎	○	
B 自己概念の3水準	△			◎	○
C 大人の知性の発達		◎	○		
D 多領域にまたがるリーダー発達	○	○		○	◎

注) ◎：最重要視している，○：重要視している，△：考慮している。

ティティからリーダー行動が規定される、「深さ」を重視している。なお、モデルAは、「集団」にも触れているが（表3のアイデンティティ領域）、モデルBの最上位である集合的水準が、中級者に設定され、最上位は自己のオーセンティックで一貫した価値観を設定していることから、「深さ」を最重要視している。

モデルBは、明確に言及されていないが、組織階層の上昇に従い自己概念の水準が発達するという指摘（Day & Harrison, 2007）に基づけば、一定以上のリーダー経験が前提条件となる。発達の視点は、所属集団の価値を自己の独自性に統合していく「集団」を重視している。

モデルCは、経験や事実の認識の仕方が変化すること、特に自己を客体化できることを重視することから、メタ認知の発達を前提条件としている。発達の視点は、客体化の対象が周囲の状況から自身のイデオロギーへと変化していくことから、「深さ」を重視している。

モデルDは、領域間の経験のつながりや断絶を見出すことが発達過程であることから、経験とメタ認知の両方を前提条件とする。モデルDには4つの下位要素（強さ、統合、包括、意味）があるが、発達の方向性として、次のように分類できる。強さはリーダーの役割が自分の核との結びつきが強くな

ることから「深さ」に、統合は複数領域間にまたがっていくことから「領域」に、包括は集団との結びつきであることから「集団」に分類でき、すべての方向性に言及している。しかし、領域間の経験のセンスメイキングの過程が焦点であることから、「領域」を最重要視とした。

再整理された発達の視点「深さ」「集団」「領域」の各段階には、2つの共通点を確認することができる。1点目は、一義的な価値基準の自己から多義的な自己に進むという「方向性」である。2点目は、自己の多義性を自分なりに統合できることを目指すという「統合性」である。具体的には、次の通りである。「深さ」では特定の状況（モデルA）、「領域」では特定の領域（モデルD）、「集団」では一個人の視点（モデルB）ならびに周囲からの役割期待（モデルC）に依存した自己が発点であり、いずれも単一の価値基準が拠り所になっている。そして、上位段階に進むにつれ、複数の価値基準や多義的な自己と環境が統合されていく（表8）。

以上より、リーダー発達の4モデルの発達段階の共通点として、深層の認知構造（モデルA）、自己概念（モデルB）、自我形成（モデルC）、リーダー・アイデンティティ（モデルD）と表現は異なるものの、一義的な価値基準からの自己形成が、多義性を受容した自己の統合へと進行することが仮定できる。

表8 各モデルにおける一義的な価値基準から多義性を受容した自己への発達

モデル	初 級	中 級	上 級
A 深層認知構造の発達	特定の状況	状況のパターン化	状況理解と自己の価値基準の統合
B 自己概念の3水準	一個人である自己	他者との関係性からの自己	自己と集団の統合
C 大人の知性の発達	周囲の役割期待	周囲の期待と内的基準の両立	複数の価値観の統合
D 多領域にまたがるリーダー発達	特定の領域	複数の領域	領域全体の統合

(2) 今後の課題

リーダー発達の発達段階の同定ならびに、ある段階から次の段階への移行がどのように生じるのかについては、欧米ならびに日本においても一部の研究を除いて実証研究はこれからである。そのため、本論文もメタ分析の統計的手続きを踏んだ概観ができていない。今後の実証研究の発展に向けて2つの展望を提示したい。1つは、定量的評価についてである。質的な発達過程を捉えるには、ナラティブに基づく分析が適切であるとの報告もある。例えば、数少ない質的な縦断研究の1つに、大学生を13週間追跡し、混合軌跡モデリングあるいは成長混合モデリングを用いた研究 (Day & Sin, 2011) がある。しかし、定量的評価を進めるべき理由の1つに、リーダー育成に対する企業の投資対効果がある。米国では、組織が人材育成に支払う年間70億ドルのうち、第1位を占める35%がマネジメントやリーダーシップ領域に投資されている (Bersin, 2014)。リーダー育成が本当に効果的か否かは世界中の企業が注目しており、効果測定に関する研究も多い。最近のリーダー育成の効果測定における包括的なレビュー (Lacerenza, Reyes, Marlow, Joseph, & Salas, 2017) によれば、約25%の学習成果の向上、28%のリーダーシップ行動の変容、20%の職務成果の向上、25%の組織へ

の業績貢献が算出されている。このような指標の算出にあたっては、定量的評価が欠かせず、今後リーダー発達に企業が投資する根拠として、進展することが望まれる。

その解決手段として、各モデルに特徴的な次元については、既存尺度あるいは類似尺度 (たとえば、リーダー・アイデンティティの強さであれば、リーダーの自信尺度、リーダー役割に特化した自己効力感尺度など) を用い、あらゆる次元を同時に測定し、その様相を把握することで、広範囲に及ぶリーダー発達という概念を把握する手がかりが得られるかもしれない。また、潜在ランク理論 (Shojima, 2007; 荘島, 2009) を用いて、複数の定量的な数値をもとに質的な発達段階を設定することも考えられる。潜在ランク理論は、学力評価におけるテスト得点の差が、誤差なのか真の能力差なのかを把握する手法として、連続変数の測定値から個人をランクづけする手法である。本理論を適用することで、発達段階の明確な違いが本当に存在するか否かを、検討できるだろう。なお、潜在ランク理論は、能力テストだけでなく、自己報告式の心理尺度にも応用できる (清水・大坊, 2014)。冒頭に述べたように、理論と方法論の相互発展から発展してきたリーダー研究の新たな研究の方向性であると考えられる。

もう1つの展望は、本論文はリーダー発達

の観点から個人内の変化に言及してきたが、リーダーの有効性は、特定の組織文脈や直面している課題に応じて異なることを考慮すべきである (Fischer, Dietz, & Antonakis, 2017) という点である。実際に、モデル1の焦点であるリーダーの認知構造の変化が、部下との関係性に大きく依存していることも報告されている (Lord & Chui, 2018)。1990年以降10年間に出版されたリーダーに関する実証研究では、その64%がリーダーの自己報告式による質問紙調査が主流であり (Lowe & Gardner, 2000)、2010年以降の10年間も同様の傾向が認められた (Gardner, Lowe, Moss, Mahoney, & Cogliser, 2010)。リーダーと部下の二者間を扱う研究 (leader-follower dyads research) は年々増加しており、データ取得や分析単位を研究仮説に応じて適切に行う重要性も指摘されている (Kim, Yammarino, Dionne, Eckardt, Cheong, Tsai, Guo, & Park, 2020)。今後、リーダー発達研究において、リーダーの発達段階が、部下にどのような影響を与えるのかについて、リーダーと部下の階層性を考慮したデータを縦断的に分析する研究デザインの適用が期待される。

5. おわりに

本論文では、リーダー発達の発達段階モデ

ルを整理し、実証研究に向けた今後の展望を行った。リーダーシップ開発とリーダー発達の明確な定義がなされてから20年が経過し、多くの知見が積み重ねられつつある。リーダーシップ開発およびリーダー発達に関する研究では、リーダーが、遺伝や初期の人生経験、その後の人生経験や様々な状況での学習機会を通じてレベルアップするために何が必要かを解明しようとしてきた (Yammarino, 2013)。教育機関・人材育成機関は、研究成果に基づき、多様なトレーニングプログラムを開発してきた。しかしながら、獲得の有無の把握しやすさという点も相まって、比較的短期に「何を」開発するかというスキル内容やテーマに重点がおかれてきたことは否めない。今後、リーダー発達研究において、一個人の個人内の発達過程が着目されることで、長期にわたって「どのように」リーダーが発達するかをより積極的に検討していくことが必要であろう。

付記 (謝辞)

本研究は、公益財団法人野村マネジメント・スクールの学術研究支援を受けたものである。

[参考文献]

(1) 邦文文献

- 井手塚郎 (2017) 「まちづくりにおけるリーダーの発達プロセスに関する研究」『観光研究』第28巻, pp.45-56。
- 入山章栄 (2019) 『世界標準の経営理論』ダイヤモンド社。
- 清水裕士・大坊郁夫 (2014) 「潜在ランク理論による精神的健康調査票 (GHQ) の順序的評価」『心理学研究』第85巻, 第5号, pp.464-473。
- 荘島宏二郎 (2009) 「ニューラルテスト理論—資格試験のためのテスト標準化理論—」『電子情報通信学会誌』第92巻, pp.1013-1016. (Shojima, K. (2009) "Neural test theory: A test theory for standardizing qualify-

- ing tests. IEICE Transactions on Fundamentals of Electronics”, *Communications and Computer Sciences*, 92, pp.1013-1016)。
- 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』, pp.373-378・
- 田中堅一郎・外島裕 (2019) 「従業員の自己覚知を促す企業研修による自己概念の変容」『日本大学大学院総合社会情報研究科紀要』第19巻, pp.247-255。
- 田中堅一郎・宮入小夜子 (2020) 「変革型リーダーシップを促すのはリーダーの自己複雑性か、それとも自己概念の多面性か」『商学集志』第90巻, 第1号, pp.369-387。
- 外島裕 (2019) 「行動開発における自己覚知の深化の過程に関する研究—N社の組織開発の歴史と心理検査・多面観察評価法を参考とした研修参加者事例に基づいて—」『商学集志』第88巻, 第4号, pp.175-216。
- 中原淳, 金井壽宏 (2009) 『リフレクティブ・マネジャー 一流はつねに内省する』光文社新書。

(2) 英文文献

- Anderson, J. R. (1987) “Skill acquisition: Compilation of weak-method problem solutions”, *Psychological Review*, 94, pp.192-210.
- Antonakis, J., & Day, D. V. (Eds.) (2018) *The nature of leadership*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004) “Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors”, *The Leadership Quarterly*, 15, pp.801-823.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003) “Leadership models, methods, and applications”, In W. C. Borman, D. R. Ilgen, R. J. Kilmoski, & I. B. Weiner (Eds.) *Handbook of Psychology*. Hoboken, N. J.: John Wiley & Sons. pp.277-308.
- Bass, B. M., & Yammarino, F. J. (1991) “Congruence of self and others’ leadership ratings of naval officers for understanding successful performance”, *Applied Psychology: An International Review*, 40(4), pp.437-454.
- Baumeister, R. F. (1999) “The nature and structure of the self: An overview”, In R. F. Baumeister (Ed.), *The self in social psychology*. Philadelphia: Psychology Press. pp.1-20.
- Baumeister, R. F. (2005) *The cultural animal: Human nature, meaning, and social life*, Oxford University Press.
- Bersin, J. (2014) “Spending on corporate training soars: Employee capabilities now a priority”, *Forbes*. Retrieved from www.forbes.com/sites/joshbersin/2014/02/04/therecovery-arrives-corporate-training-spend-skyrockets/#7fce90fdc5a7
- Breckler, S. J., Pratkanis, A. R., & McCann, C. D. (1991) “The representation of self in multidimensional cognitive space”, *British Journal of Social Psychology*, 30(2), pp.97-112.
- Brewer, M. B., & Gardner, W. (1996) “Who is this “we”? Levels of collective identity and self-representation”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, pp.83-93.
- Carver, C. S. (2003) “Self-awareness”, In M. R. Leary & J. P. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity*. New York: The Guilford Press. pp.179-196.
- Day, D. V. (2000) “Leadership development: A review in context”, *The Leadership Quarterly*, 11, pp.581-613.
- Day, D. V., & Dragoni, L. (2015) “Leadership development: An outcome-oriented review based on time and levels of analyses”, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, pp.133-156.
- Day, D. V., & Harrison, M. M. (2007) “A multilevel, identity-based approach to leadership development”, *Human*

- Resource Management Review*, **17**(4), pp.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: Routledge.
- 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*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. pp.41–69.
- 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**, pp.545–560.
- Day, D. V., & Zaccaro, S. J. (2004) “*Toward a Science of Leader Development*”, In D. V. Day, S. J. Zaccaro, & S. M. Halpin (Eds.) *Series in applied psychology. Leader development for transforming organizations: Growing leaders for tomorrow*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers. pp.383–399.
- De Cremer, D., & Van Vugt, M. (2002) “Intergroup and intragroup aspects of leadership in social dilemmas: A relational model of cooperation”, *Journal of Experimental Social Psychology*, **38**(2), pp.126–136.
- DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010) “Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations”, *Academy of Management Review*, **35**, pp.627–647.
- Epitropaki, O., Kark, R., Mainemelis, C., & Lord, R. G. (2017) “Leadership and followership identity processes: A multilevel review”, *Leadership Quarterly*, **28**, pp.104–129.
- Ericsson, K. A., & Charness, N. (1994) “Expert performance: Its structure and acquisition”, *American Psychologist*, **49**, pp.725–747.
- Erikson, E. H. (1959) *Identity and the life cycle. Psychological issues Vol.1, No.1*, New York: International Universities Press. (西平直・中島由恵 [訳] (2011) 『アイデンティティとライフサイクル』誠信書房.)
- Fischer, T., Dietz, J., & Antonakis, J. (2017) “Leadership process models: A review and synthesis. *Journal of Management*”, **43**(6), pp.1726–1753.
- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1991) *Social cognition (2nd ed.)*. McGraw-Hill series in social psychology, McGraw-Hill Book Company.
- Fleenor, J. W., Smither, J. W., Atwater, L. E., Braddy, P. W., & Sturm, R. E. (2010) “Self–other rating agreement in leadership: A review”, *The Leadership Quarterly*, **21**(6), pp.1005–1034.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005) ““Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development”, *The Leadership Quarterly*, **16**(3), pp.343–372.
- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Moss, T. W., Mahoney, K. T., & Cogliser, C. C. (2010) “Scholarly leadership of the study of leadership: A review of The Leadership Quarterly’s second decade, 2000–2009”, *Leadership Quarterly*, **21**(6), pp.922–958.
- Glaser, R., & Chi, M. T. H. (1988) “Overview”, In M. T. H. Chi, R. Glaser, & M. J. Farr (Eds.), *The nature of expertise*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. pp.xv–xxviii.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002) *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- 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**, pp.481–498.
- Hillier, N. J. (2005) *An examination of leadership beliefs and leadership self-identity: Constructs, correlates, and outcomes (Unpublished doctoral dissertation)*, Pennsylvania State University, State College, PA.

- Ibarra, H. (1999) "Provisional selves: Experimenting with Image and Identity in Professional Adaptation", *Administrative Science Quarterly*, **44**, pp.764-791.
- Ibarra, H., Snook, S., & Guill'en Ramo, L. (2010) "Identity-based leader development", In N. Nohria & R. Khurana (Eds.) *Handbook of leadership theory and practice*. Boston: Harvard Business Review Press. pp.657-678.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005) Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, **16**(3), pp.373-394.
- Jackson, E. M., & Johnson, R. E. (2012) "When opposites do (and do not) attract: Interplay of leader and follower self-identities and its consequences for leader member exchange", *The Leadership Quarterly*, **23**, pp.488-501.
- 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**, pp.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**, pp.1262-1272.
- Kegan, R. (1982) *The evolving self: Problem and process in human development*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kegan, R. (1994) *In over our heads: The mental demands of modern life*, Cambridge, MA: Harvard University.
- Kegan, R., & Lahey, L. L. (2009) *Immunity to Change – how to overcome it and unlock the potential in yourself and your organization*, Boston: Harvard Business Press. (池村千秋 [訳] (2013) 『なぜ人と組織は変わらないのか』 英知出版.)
- Kihlstrom, J. F., & Cantor, N. (1984) Mental representation of the self. *Advances in experimental social psychology*, **17**, pp.1-47.
- Kim, J., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Eckardt, R., Cheong, M., Tsai, C. Y., Guo, J., & Park, J. W. (2020) "State-of-the-science review of leader-follower dyads research", *The Leadership Quarterly*, **31**, pp.2-18.
- Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017) "Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, **102**(12), pp.1686-1718.
- Lahey, L., Souvaine, E., Kegan, R., Goodman, R., & Felix, S. (1988) *A guide to the subject-object interview: Its administration and interpretation*, Cambridge, MA: Harvard Graduate School of Education.
- Leung, A., & Sy, T. (2018) "Solving the problem with leadership training", In Riggio, R. E. (Eds.) *What's wrong with leadership? Improving leadership research and practice*. Oxford, UK: Taylor & Francis Group. pp.241-259.
- Loevinger, J. (1976) *Ego development: Conceptions and theories*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Lord, R. G. (2018) "Leadership and the medium of time", In Riggio, R. E. (Ed.), *What's wrong with leadership? Improving leadership research and practice*, Oxford, UK: Taylor & Francis Group. pp.150-172.
- Lord, R. G., & Brown, D. J. (2004) *Organization and management series. Leadership processes and follower self-identity*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Lord, R.G., & Chui, S. L. (2018) "Dual process models of self-schemas and identity: Implications for leadership and followership processes", In D. L. Ferris, R. E. Johnson, & C. Sedikides (Eds.) *The self at work*. New York: Routledge. pp.341-362.

- Lord, R. G., & Hall, R. J. (2005) "Identity, deep structure and the development of leadership skill", *The Leadership Quarterly*, **16**, pp.591-615.
- Lowe, K. B., & Gardner, W. L. (2000) "Ten years of The Leadership Quarterly: Contributions and challenges for the future", *The Leadership Quarterly*, **11(4)**, pp.459-514.
- Luthans, F. and Avolio, B. J. (2003) "Authentic Leadership: A positive developmental approach", In Cameron, K. S., Dutton, J. E. and Quinn, R. E. (Eds.) *Positive organizational scholarship*. San Francisco, CA: Barrett-Koehler. pp.241-261.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004) TARGET ARTICLES: "Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications", *Psychological Inquiry*, **15(3)**, 197-215.
- McCauley, C. D., Moxley, R. S., & Van Velsor, E. (Eds.) (1998) *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- McCauley, C. D., & Van Velsor, E. (Eds.) (2004) *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development (2nd ed.)*, San Francisco: Jossey-Bass, a Wiley Imprint.
- McCauley, C. D., & Van Velsor, E. (Eds.) (2004) *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development (2nd ed.)*, San Francisco: Jossey-Bass, a Wiley Imprint. (金井壽宏 [監訳] (2011) 『リーダーシップ開発ハンドブック』白桃書房.)
- McCauley, C. D., Van Velsor, E., & Ruderman, M. N. (2010) "Introduction: Our viewpoint of leadership development", In C. D. McCauley, E. Van Velsor, & M. N. Ruderman (Eds.) *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development (3rd ed.)*, San Francisco: Jossey-Bass, a Wiley Imprint. pp.1-26.
- Miscenko, D., Guenter, H., & Day, D. V. (2017) "Am I a leader? Examining leader identity development over time", *Leadership Quarterly*, **28(5)**, 605-620.
- Oyserman, D. & Markus, H. R. (1998) "Self as social representation", In: Flick, U. (Ed). *The psychology of the social*. Cambridge University Press. pp.107-125.
- Patel, V. L., & Groen, G. J. (1991) "The general and specific nature of medical expertise: A critical look", In K. A. Ericsson, & J. Smith (Eds.) *Toward a general theory of expertise: Prospects and limits*. Cambridge University Press. pp.93-125.
- Petriglieri, G., & Stein, M. (2012) "The unwanted self: Projective identification in leaders' identity work", *Organization Studies*, **33(9)**, pp.1217-1235.
- Platow, M., & van Knippenberg, D. (2001) "A social identity analysis of leadership endorsement: The effects of leader ingroup prototypicality and distributive intergroup fairness", *Personality and Social Psychology Bulletin*, **27(11)**, pp.1508-1519.
- Platow, M. J., Harley, K., Hunter, J. A., Hanning, P., Shave, R., & O'Connell, A. (1997) "Interpreting in-group-favouring allocations in the minimal group paradigm", *British Journal of Social Psychology*, **36(1)**, pp.107-117.
- Sedikides, C., & Brewer, M. B. (2001) *Individual self, relational self, collective self*, Philadelphia, PE: Psychology Press.
- Shaughnessy, S. P., & Coats, M. R. (2018) "Leaders are complex: Expanding our understanding of leader identity", In Riggio, R. E. (Ed.). *What's wrong with leadership? Improving leadership research and practice*, Oxford, UK: Taylor & Francis Group. pp.173-188.
- Shojima, K. (2007) "Neural test theory", DNC Research Note, 07(02).
- Stam, D., Van Knippenberg, D., & Wisse, B. (2010) "Focusing on followers: The role of regulatory focus and

- possible selves in visionary leadership”, *The Leadership Quarterly*, **21(3)**, 457-468.
- Taylor, S. N. (2010) “Redefining leader self-awareness by integrating the second component of self-awareness”, *Journal of Leadership Studies*, **3(4)**, pp.57-68.
- Taylor, S. N., Wang, M., & Zhan, Y. (2012) “Going beyond self-other rating comparison to measure leader self-awareness”, *Journal of Leadership Studies*, **6(2)**, pp.6-31.
- Tekleab, A. G., Sims Jr, H. P., Yun, S., Tesluk, P. E., & Cox, J. (2008) “Are we on the same page? Effects of self-awareness of empowering and transformational leadership”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, **14(3)**, pp.185-201.
- Van Lehn, K. (1989) “Problem solving and cognitive skill acquisition”, In M. I. Posner (Ed.) *Foundations of cognitive science*. Cambridge, MA: MIT Press. pp.527-579.
- Van Velsor, E., & McCauley, C. D. (2004) “Introduction: Our view of leadership development”, In C.D. McCauley & E. Van Velsor (Eds.), *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development*. San Francisco: Jossey-Bass. pp.1-22.
- Weick, K. E. (1995) *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005) “Organizing and the Process of Sensemaking”, *Organization Science*, **16(4)**, pp.409-421.
- Yammarino, F. (2013) “Leadership: Past, present, and future”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, **20(2)**, pp.149-155.

(Abstract)

The purpose of this article was to review four major developmental stage models of leader development and to provide future directions for empirical research.

This review focused on two points: the factors on which the differences in developmental stages depend, and the method of identifying developmental stages.

This review identified the advantages and disadvantages of each model as well as the scope of their application.

In the future, way to integrate the models to cover a wide range of leader development will need to be considered. Two approaches could be used to empirically confirm the validity of an integrated model: One is to measure all variables in the model longitudinally and to identify developmental stages quantitatively. The other is to set follower- and team-level variables as the outcome variable. This should yield information on how leader development in an individual affects an organization.