

# 論文 Today

## 「リーダー開発に資する経験の種類と、リーダーエフェクティブネス (Leader Effectiveness) および昇進可能性 (Promotability) との関係性について: リーダーシップ自己効力感とメンターネットワークの媒介効果・役割」

Seibert, S. E., L. D. Sargent, M. L. Kraimer and K. Kiazad (2017) Linking Developmental Experiences to Leader Effectiveness and Promotability: The Mediating Role of Leadership Self-efficacy and Mentor Network. *Personnel Psychology*, 70 (2) : 357-397.

一橋大学大学院博士課程 田中 大貴

リーダー開発は日本企業だけでなく、グローバル企業でも最も重要な課題の一つとなっている<sup>1), 2)</sup>。アメリカ合衆国だけでも年間 130 億ドル以上の費用がリーダーシップトレーニングに投下されているのもリーダー開発の重要性を物語っている<sup>3)</sup>。リーダー開発に関して様々な研究および企業内施策が実施されているが、何が最も効果的な施策であり、どのようにして開発が最適化されるのかは更なる研究・検証が必要とされている。本研究では、公式な開発プログラム (トレーニング, ワークショップ, 外部講座・セミナーなど), 仕事でのチャレンジングな経験 (Developmental Job Challenge), 上司の指導・アドバイス (Developmental Supervision) が, リーダーエフェクティブネス (Leadership Effectiveness) と昇進可能性 (Promotability) にどのように影響を与えるのか, そしてそれらの関係性がリーダーシップ自己効力感 (Leadership Self-efficacy) とメンターネットワークに媒介されているメカニズムを解明する実証研究を行ったものである。仕事でのチャレンジングな経験とは, 新しい業務・責任を担う, より上位の責任を負う, 変化を起こす, 他部門を巻き込む・協業する, 多様性をコントロールするといった職務の変更に応じて発生する実際の仕事で直面する難しい経験を指す。リーダーシップ自己効力感とは, 職務を遂行するために必要とされる能力を自分が備えているというリーダーの自己信念を意味する。リーダーエフェクティブネスは仕事を成功裏に遂行する, チームを率いるといったリーダーとしての力量のことであり, 昇進可能性は上位の仕事・ポジションを担うことができるという将来の昇進に関する見立てを指す。

調査はオーストラリアの小売業のマネジャーとその上司にサーベイを行い, マネジャーとマネジャーの上

司の対 (Dyad) 235 サンプルを収集して分析を行った。公式な開発プログラム, 仕事での経験, 上司の指導・アドバイス, リーダーシップ自己効力感, メンターネットワークはマネジャーの自己回答で, リーダーエフェクティブネスと昇進可能性はマネジャーの上司による評価を用いている。説明変数は公式な開発プログラム, 仕事での経験, 上司の助言・アドバイスの3変数であり, 被説明変数はリーダーエフェクティブネスと昇進可能性の2変数である。この説明変数と被説明変数の媒介変数としてリーダーシップ自己効力感とメンターネットワークを設定している。本研究の議論の中心はリーダー自己効力感とメンターネットワークの2つの媒介効果であるが, ここではより媒介効果が明確にみられたリーダー自己効力感について紹介する。メンターネットワークの媒介効果も一部見られたが, 明確な結果・示唆を出すには更なる理論構築, 実証調査が必要と考える。

公式な開発プログラム, 仕事での経験, 上司の指導・アドバイスのうち, 仕事での経験はリーダー自己効力感に媒介されて, リーダーエフェクティブネスと昇進可能性に影響を与えている。つまり, 仕事でのチャレンジングな経験を通じて, マネジャーはリーダーとしての自己効力感を高め (自分のリーダーとしての力量について自信を深め), それを見ている上司がマネジャーのリーダーとしての力量 (エフェクティブネス) と昇進可能性を評価していることになる。公式な開発プログラムと上司の指導・アドバイスに関しては, リーダー自己効力感の媒介効果は見られなかった。この結果だけを見ると公式な開発プログラムとマネジャーの指導・アドバイスはリーダー開発に関して意味がないことになる。

本研究では公式な開発プログラム, 仕事での経験,

マネジャーの指導・アドバイスの3要因がリーダー自己効力感に与える影響に関して3要因の交互作用分析を行い、その関係性を明らかにしている。3要因の交互作用分析の結果、公式な開発プログラムはリーダー自己効力感に影響を与えるが、それは仕事でのチャレンジングな経験の量と上司からの指導・アドバイスの量が少ない場合、もしくは多い場合であることが示された。つまり仕事でのチャレンジがなく、上司からの指導・アドバイスもない場合、トレーニングは自己効力感を高めることに寄与し、また仕事でのチャレンジレベルが高く、上司からも指導・アドバイスを受けている場合にもトレーニングは自己効力感を高める効果がある。仕事のチャレンジも上司からの指導もない場合にリーダーとしての力量についての自信を高めるためにトレーニングプログラムが効果を発揮することは理解しやすい。一方、本研究でも予想していない結果だったと述べているように、仕事のチャレンジと上司からの指導がある場合にもトレーニングプログラムに効果があるのは何故かを考える必要がある。考察として3要因はシナジー効果があり、トレーニングプログラムで習得する学びを実際の仕事に応用したり、上司からのフィードバックをより効果的な自己の成長・自信につなげることができるといったメカニズムがあるのではないかと推察している。

本研究はリーダー育成を考える上での示唆は大きいと考える。第一にトレーニング、アサインメント、上司の指導は個別に検討、実施されるものではなく、全体として最も効果的な方法を検討し、実行していくことが必要であること。特に実際の仕事でのチャレンジングな経験をすること、させることが育成において最も効果が高い。第二にこれらの育成施策が最終的なゴールであるリーダーとしての力量向上と、上位のリーダーポジションを担えるかどうか、に明確に結び付けられて検討、実施されているかということ。第三に育成施策を通じて本人がリーダーとしての自分の力量が上がっていると感じられる、確信できるものになっているかということ。これらを総体として検討、実施されているときにリーダー育成は最も成果が大きく、逆にバラバラに検討、実施されているときには単に時間とお金の浪費を意味する。日本のリーダー育成で見受けられるのが、具体的なリーダーの目指す

姿およびそれに向けて必要とされる知識、経験、スキルなどが明確にされていない、トレーニングなどが、獲得を目指す知識、経験、スキルと密接に結びつかない汎用性の高い一般的なプログラム内容となっている、仕事での経験を通じて獲得されるものが具体化されていない、そして上司も最終ゴールを念頭に置いたコーチング・アドバイスというよりも、場当たりの短期的な指示に留まっている、という状況である。リーダーのあるべき姿に一般論はなく、会社、事業、部門、状況などに応じて必要とされるリーダー像は異なる。またリーダー育成対象となる社員も個人個人の差異がある。均質で横並び的なリーダー育成手法には限界がある一方、完全に個人にカスタマイズしたリーダー育成も時間とコストの面から現実的ではない。時間、コスト、育成機会などにも鑑み、リーダー候補の早期選抜、集中育成・投資といったリーダー育成の前提条件から考え直し、より効果的なリーダー育成を真剣に検討するタイミングにきていると考える。

本研究はオーストラリアの小売業での一事例であり、他国、他業界での応用可能性について継続して検討していく必要がある。本研究で試みた自己のリーダー開発をサポートしてくれる社内メンターネットワークも、仕事での経験、上司の指導・アドバイスから昇進可能性につながる関係性を媒介していることが示されている。本研究で調査された要因・条件以外にもリーダーシップ育成に関連した施策やメカニズムがあり、効果的なリーダーシップ開発についての理解を進化させていくために更なる理論構築、実証研究が必要である。

- 1) 日本能率協会「日本企業の経営課題2016 調査結果 [速報版]」<https://www.jma.or.jp/keikakusin/pdf/keieikadai2016.pdf>
- 2) The Conference Board and McKinsey (2012). The State of Human Capital 2012—False Summit: Why the Human Capital Function Still Has Far to Go. October
- 3) Loew L. and K. O'Leonard (2012) Leadership Development Factbook 2012: Benchmarks and trends in U.S. Leadership Development. Oakland, CA: Bersin by Deloitte.

たなか・だいき 一橋大学大学院国際企業戦略研究科博士課程。最近の主な論文に「効果的な日本型リーダーシップスタイルの特徴とその開発ステップ」、2016年、第67回全国能率大会。リーダーシップ開発、組織行動論専攻。