Discussion Papers In Economics And Business

オーセンティック・リーダーシップ研究の到達点と課題に関する文献的検討

―先行要因，結果要因，調整要因，媒介要因に着目して―

阪本 学

Discussion Paper 25-18

November 2025

Graduate School of Economics
The University of Osaka, Toyonaka, Osaka 560-0043, JAPAN

オーセンティック・リーダーシップ研究の到達点と課題に関する文献的検討
-先行要因，結果要因，調整要因，媒介要因に着目して-

阪本　学[†]

要旨

昨今の激変する社会環境において，オーセンティック・リーダーシップ（AL）の有益性が注目されている。本研究は，現代のビジネス環境に適応するALについて探究すべく，ALに関する三次研究，すなわち既存の二次研究（システマティックレビュー研究）のレビューを実施した。その目的は，二次研究で特定された一次研究からALの概念構成，先行要因，結果要因，調整要因，媒介要因を整理することで現時点におけるAL研究の到達点を明らかにし，ALに関する将来の研究と実践活用に向けた包括的かつ統合的な概観を提供することである。

本研究では，ALについての先行要因をレベル単位で整理し，それぞれの開発可能性を明示した。また，結果要因を行動，態度，成果，リーダー関連に分類したうえでレベル単位に整理した。さらに，調整および媒介要因を従業員＆職務中心，リーダー中心，チーム中心，風土＆組織中心に分類し，それぞれの要因が影響を与える結果変数の分類を特定した。こうした新たな視点によるAL研究は今後のAL研究の方向性に示唆を与え，実践におけるAL開発に貢献するものである。

ALに関する研究において探求すべき今後の課題として，⑴リーダーのAL開発のトリガーイベントとなる具体的な方法についての提案，⑵調整および媒介変数としてのALについて探求，⑶混合法を採用したAL研究の推進，⑷日本のサンプルでALを研究する必要性の四つを提示した。

JEL分類：M12，M53，M54

キーワード：オーセンティック・リーダーシップ

[†] 大阪大学経済学研究科 経営学系専攻 博士後期課程 mail:sakamoto@gm-institute.co.jp

1. はじめに

リーダーシップについての研究は，これまで多くの研究者により議論されてきた。時代の変化に合わせてさまざまなリーダーシップ理論が提唱され，数多くのリーダーシップ・スタイルが生まれてきた。しかしながら，近年のビジネス環境の劇的な変化の下では，これまでのリーダーシップ理論の限界は思いのほか差し迫っている。石川（2022）は，リーダーによるマネジメントが限界に達している理由は主に次の三つ，技術進歩の加速化，顧客ニーズの多様化，競争環境の激化にあると述べている。要するに，組織を取り巻く環境の不確実性がこれまで以上に高まってきているのである。激化する競争の渦中では，組織には自ずと歪みが生じてくる。Mischel（1973）は，ガイドラインや規則，行動指針が不明確になる状況を「弱い状況（weak situation）」と表現する。そのような弱い状況では人々は方向性を定められず，より脆弱になると説明する。昨今，日本国内では，複数の自動車メーカーによる不正や品質問題，大手製薬会社による健康被害，自治体やメディア企業によるハラスメント問題など，組織の歪みには枚挙にいとまがない。国外においては企業不祥事にとどまらず，他国への侵略戦争や軍事介入，貿易戦争など，一国のリーダーが引き起こす世界を巻き込んだ倫理的な問題が至る所で発生している。

本研究では，さまざまなリーダーシップ・スタイルの中でも，より高度な自己認識，内面化された道徳的視点，バランスの取れた処理，関係の透明性を示し，フォロワーの自己発達を促すリーダーシップ・スタイル（Walumbwa et al., 2008）と定義づけられるオーセンティック・リーダーシップ（Authentic Leadership：以下 AL）を取り上げる。

その理由は三つある。第一に，AL が注目されてきた背景にある。オーセンティシティという概念は古代ギリシャ哲学にまで遡ることができるが（Trilling, 1972），2000 年以降，企業や政府による悪質な行為が頻発する事例をきっかけに，リーダーたちの倫理的な行動に対する根強い懸念が煽られ，真の価値に基づく新しいタイプのリーダーシップ，AL が注目され始めた。Begley（2001）は，教育行政の専門性において，AL は倫理的に健全かつ意識的な内省のメタファーとして考えられると述べている。George（2003）は，相次ぐ企業の不正行為にはリーダーの AL が欠けていると主張し，実践家の視点から新しい世代の経営リーダーに向けて，*Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*『オーセンティック・リーダーシップ』を著した。言動と行動が一致しないリーダーはフォロワーの信頼を失い（Simons, 2002），ステークホルダーはリーダーの掲げる信念，価値観，言行の不一致に対して以前よりはるかに寛容ではなくなり，リーダーに対してより高いレベルの誠実さで行動することを期待するのも当然である（Walumbwa et al., 2008）。Mischel が主張する弱い状況の下，Luthans & Avolio（2003）は，ダイナミックに変化する環境における AL の重要性を提起し，その開発について研究した。つまり，急速な時代の変化により社会が弱い状況になるにつれ，組織や社会では，AL に注目するという機運が高まるのである。

第二に，企業業績に対する企業リーダーの影響度が上昇傾向にあることがあげられる。Quigley & Hambrick（2015）は，企業の業績を左右する要因について，能力・経験・性格などの「企業リーダ

一個人による要因」からどのくらい影響を受けるかを調査した。米国の 30 業界における 1035 社を 1950 年から 2009 年までの 60 年間にわたる長期時系列データを用いて分析した結果，企業リーダー個人による要因の業績への影響度は，1950 年から 1969 年の 20 年間の平均で，わずか 8.6%であった。しかし，次の 20 年間（1970 年から 1989 年）において，その影響度は 20.3%へと大きく上昇する。そして，1990 年から 2009 年までの 20 年間では，さらに 26.4%にまで高まった。Luthans & Avolio（2003）は，環境が劇的に変化し，私たちの行動を導いてきたルールがもはや機能しなくなった現代において，自らが掲げる価値観，行動，言動の間に一貫したつながりをもつポジティブなリーダーシップ，つまり AL こそが必要であることを示唆した。Mischel（1973）が説く「弱い状況」にある現在の日本において，歴史を繰り返すことなく現況を乗り越えていくには，AL の要因を満たすリーダーが求められるのは必然といえる。

第三に，変化が激しく不透明なビジネス環境にある企業においては，組織のイノベーションの源となる従業員のクリエイティビティを育成することで競争力を高め，競合他社を凌駕する必要があり（Intesarach & Ueasangkomsate，2021），それらを促進する重要な背景要因がリーダーシップである点にある（Müceldili et al.，2013）。彼（女）らは，従業員に対してオーセンティシティと尊重の精神で組織を統率できるリーダーを求める一方で，リーダーには従業員を動機づけ，組織の利益を創造し続ける能力を要するとも述べている。さまざまなリーダーシップ・スタイルの中でも AL が組織のクリエイティビティを促進することが証明されている（阪本・厨子，2024）。Walumbwa et al.（2008）が主張するように，AL がフォロワーのポジティブな自己を発達させることを支援するリーダーシップ行動であることからも，現代社会において，AL の解明を探究する理由は小さくない。こうした理由から，世界を席巻する弱い状況において，道徳を基とする価値観と信念でフォロワーをリードする AL こそ現代社会が求めるリーダーシップ・スタイルといえる。とはいえ，社会で AL が求められることで AL に関する研究は増加しているものの，包括的な文献レビューはほとんどないことも指摘されている（Polat et al.，2024）。

本研究はこうした状況を踏まえ，これまでの AL に関する研究を網羅的に収集し，系統的に評価・分析・統合した AL に関するシステマティックレビューを整理し再考することで，AL 研究の到達点を確認し，包括的に検討する。本研究でシステマティックレビューを検討する理由は，膨大な数の諸研究からもたらされるエビデンスについて客観的に評価を加えるシステマティックレビューは，これまでの AL 研究を体系的かつ包括的に把握することが可能であると考えられるためである。こうした三次研究，すなわち既存の AL に関する二次研究（システマティックレビュー）のレビューを実施することで，二次研究で特定された一次研究から AL の概念構成，先行要因，結果要因，調整要因，媒介要因を整理し，将来の研究と実践活用に向けた包括的かつ統合的な概観を提供することを目指した。

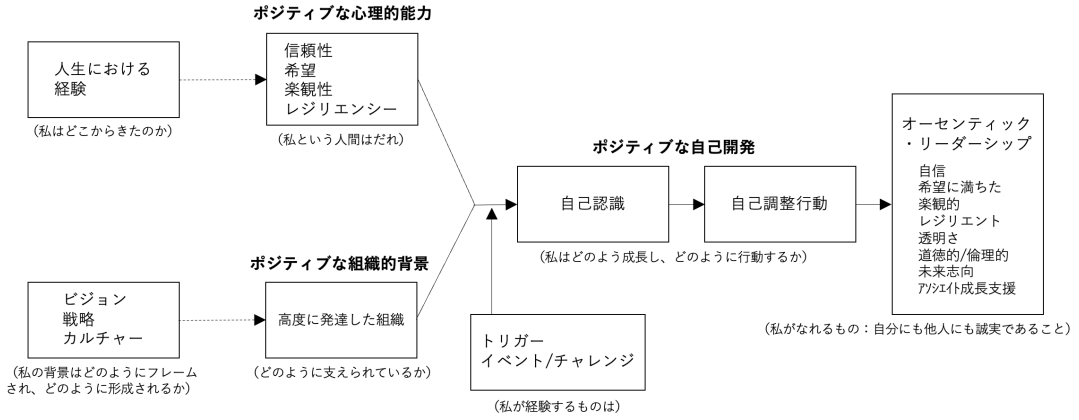
以降，第2節では AL 文献のレビューから定義と構成要素について概観する。第3節ではシステマティックレビューの検討から AL の先行要因，結果要因，調整要因と媒介要因について整理する。第4節では本研究の発見事実を要約し，今後の研究課題について述べる。

2.　AL 文献レビュー

2.1 AL の定義

AL の概念は研究者それぞれに解釈されてきた。Luthans & Avolio（2003）は，組織における AL について，ポジティブな心理的能力（Positive Psychological Capacities）～信頼性,希望，楽観性，レジリエンシー～とポジティブな組織的背景（Positive Organizational Context）～高度に発達した組織～の双方を基礎にすると論じている。こうした個人的能力や組織的背景を基に，チャレンジングな経験をともなう計画された（または計画外の）トリガーイベントにより個人のポジティブな自己開発（自己認識と自己調整行動）に働きかけ，リーダーの AL は強化／開発されると主張する（Figure 1）。

Figure 1 AL 開発モデル



Luthans & Avolio (2003) p.251 を参考に筆者作成

Gardner et al.（2005）は，AL のスタイルとは困難で激動の時代における新しい課題，技術，市場の需要，および競争が出現することに対して，自信（confident），希望（hopeful），楽観主義（optimistic），回復力（resilient）といったリーダーシップ要因に焦点をあて，新しい自己認識を促進することにより，すべての利害関係者（仲間，顧客，サプライヤー，所有者，コミュニティ）に対して意味とつながりを探求し開発する点にあると述べる。つまり，AL リーダーは自身の自己認識（self-awareness），自己調整（self-regulation），ポジティブモデリング（positive modeling）を向上させることにより，フォロワーのオーセンティシティの発展についても促進すると説明する。さらに，フォロワーのオーセンティシティは，彼（女）らの幸福と持続可能で真のパフォーマンスの達成に貢献することを前提としていると論じている。

Ilies et al.(2005)は，ALリーダーは自分の価値観や信念を深く認識しており，自信に満ち，誠実で，信頼に値する人物としている。また，フォロワーの強みを伸ばし，彼らの考え方を広げ，前向きで魅力的な組織的背景を構築することに重点を置くとも述べている。

Shamir & Eilam(2005)は，ALリーダーの自己認識，自己概念の明確さ，人と役割の融合は，人生における経験から導き出されると主張する。彼(女)らは，リーダーのALはフォロワーからの認識に依存しているという主張(Howell & Shamir, 2005； Gardner et al., 2005)をうけ，ALリーダーについて，(1)自己概念におけるリーダーシップの役割の顕著さ，(2)価値観や信念の強さと明確さ，(3)目標の自己一貫性の程度，(4)自己概念と一致した行動の度合い，といった自己に関する四つの特徴で定義づけている。

Gardner et al.(2005)は，社会心理学や哲学的な根拠から，ALを高めるにはリーダーの自分自身や他者を真に理解するための自己反省や内省能力が求められ，それには高い道徳感を持つ必要があると主張する。

Walumbwa et al.(2008)は，これまでのAL研究における概念化議論に基づき，ALを「ポジティブな心理的能力とポジティブな倫理的風土の両方を活用し，自己認識，内面化された道徳的視点，バランスの取れた情報処理，および関係における透明性をフォロワーとともに高めながら，ポジティブな自己開発を促進するリーダーの行動パターン」と定義した。

Gardner et al.(2024)は多くのAL研究者たちによるさまざまな解釈を統一すべく，これまでのAL研究についてのシステマティックレビューを行い，AL定義のコーディングを実施した。その結果，2010年から2023年までに発表された学術論文303件のうち261件が定義を提供し，うち202件の論文でWalumbwa et al.(2008)の定義が援用されていることを明らかにした。この事実を受けて彼らは，ALの統一された概念化が収束したと述べている。たとえば，ALリーダーは自分の長所や短所を他者からの認識を含めた内面的な自己と外面的な自己で認識している。さらに，ALリーダーは自己調整によるオーセンティックな行動を求め，その価値観に従ってフォロワーに対して言行一致の行動をとる(Avolio et al., 2004)。ALリーダーはフォロワーとの関係を改善するために自らのオーセンティシティに基づいて内省する(Gardner et al., 2011)。ALリーダーは自身の道徳規範や価値観による内面化された道徳的視点に基づいて，誠実に一貫した行動をとる(Walumbwa et al., 2008)。ALリーダーは自身の知識や外部から得た情報を過大に評価せず(Kernis, 2003)，自己に関する情報について偏見なく受け入れ解釈する(Gardner et al., 2011)。ALリーダーは偽りのない自己を他者にさらけ出すことで関係の透明性を示す(Walumbwa et al., 2008)といった行動的特徴をもつ。こうしたALに関するさまざまな研究による包括的な解釈からALを構成するものを説明できる。それらは主に，相互に関連する四つの概念(Avolio & Gardner, 2005)に基づいて構成されている。すなわち，(1)自己認識，(2)内面化された道徳的視点，(3)バランスの取れた処理，(4)関係の透明性である。

このように，ALを構成する四つの要素モデルは多くの研究で採用されているが，他の要素で構成する研究もある。たとえば，Ladkin & Taylor(2010)は，ALは真の自己(true self)という概念に基

づいているものの，リーダーがその真の自己をいかに体現するかによって他者からオーセンティックであるか否かが判断されるものだと主張する。そのうえで，感情記憶と身体的側面に焦点を当てALがどのように形成されるかを，⑴自己の開示，⑵他者との関係構築，⑶リーダーとしての選択を行うことの三つの構成要素で説明する。Algera & Lips-Wiersma（2012）は，ALに関する既存の理論では掲げる目的が達成できない可能性があると批判し，⑴非オーセンティシティは避けられない，⑵オーセンティシティには自らの意味を創造することが求められる，⑶オーセンティシティは目標と価値の一致を意味するものではない，⑷オーセンティシティは本質的に倫理的であるとは限らないといった四つの逆説的なアプローチで実存的オーセンティシティ（existential authenticity）を提案する。その主張では，リーダー本人から組織のすべてのメンバーがオーセンティックに行動する条件を理解することにより，より革新的なALの形態の基礎となり，AL本来の目的を達成できる可能性が高くなると提言する。また，Sidani & Rowe（2018）は，ALをリーダーシップスタイルとしてではなく，正当化プロセス（legitimation process）の結果として捉えるモデルを提示するといった多くの研究とは異なる視点で論じている。彼（女）らは，ALとは道徳的な判断によって喚起されるリーダーのオーセンティシティに関する正当化されたフォロワーの認知を意味し，リーダーが明確な普遍的道徳基準を持たない場合であってもフォロワーに対してオーセンティシティを印象づけることができれば，そのリーダーはALであると主張する。

これらの研究における四つの要素モデルとは異なる視点は，AL研究に概念的なバリエーションを与えるものの，システマティックレビューで示されたように実証的には一般的でないと考えられる。また，リーダーのALを開発する際にすべての多様な視点を取り入れるには，その設計が複雑になりすぎる懸念がある。したがって本研究では，Avolio & Gardner（2005）の四つの概念に基づいた解釈を採用する。

2.2 ALの構成要素

2.2.1 自己認識

自己認識とは，自身が他者からどのように認識されているか，どうしてそのように他者から認識されてきたのかを理解し，時間をかけて自己を正しく認識させていくことを意味する（Walumbwa et al., 2008）。また，自分の長所や短所，そして多面的な自己を理解すること，他人と接することで自己について洞察力を深めること，他者に与える影響について認識することなども含まれる（Kernis, 2003）。自分が何者であるかを発見する深いプロセス，すなわち，自己概念や視座，過去の出来事が現在の認識や行動にどのように影響しているか，個人的な経験をどのように意味付けする傾向があるかを自己学習することが自己認識を開発する（Walumbwa et al., 2008）。

2.2.2 内面化された道徳的視点

内面化された道徳的視点とは，内面化され統合された自己調整の形態を意味する（Ryan & Deci, 2000）。このような自己調整は，内的な道徳的基準や価値観と集団，組織，社会的な圧力と

の間で調整され，これらの内面化された価値観と一致した意思決定や行動として表れる（Avolio & Gardner, 2005； Gardner, et al., 2005）。ALリーダーは高い道徳的価値観を深く浸透させ，フォロワーとの関わりにおいて，高い誠実さと一貫性を示すことでフォロワーの社会的アイデンティティを高める（Avolio et al., 2004）。

2.2.3 バランスの取れた処理

バランスの取れた処理とは，決定を下す前に関連するすべての情報を客観的に分析するリーダーを意味する（Neider & Schriesheim, 2011）。このようなリーダーは，自身の深い信念に対抗する意見を積極的に求め（Gardner, et al., 2005），外部の情報を否定，歪曲，誇張，無視しない傾向がある（Kernis, 2003）。これは個人の誠実さと人格の核心であり，意思決定や行動において重要な役割を果たす（Luthans & Avolio, 2003）。

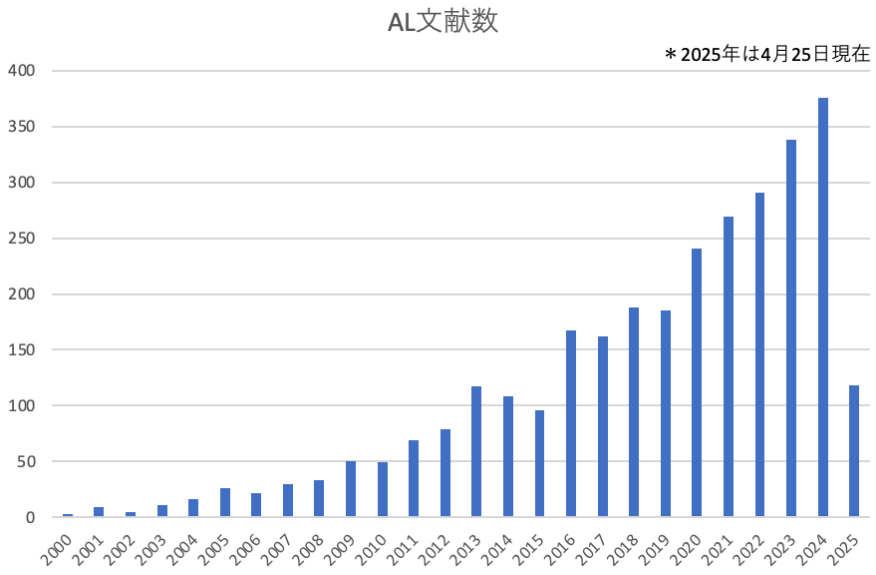
2.2.4 関係における透明性

関係における透明性とは，偽らずにありのままの自分を他者に示し（Walumbwa et al., 2008），自分の思考や感情を明確かつ正直に伝えることを意味する（Avolio et al., 2004）。ALリーダーは，他者との親密な関係において，オープンで自己開示的であることを重視する（Banks et al., 2016）。

3. ALに関するシステマティックレビュー研究の検討

2000年以降，リーダーによる社会的に非倫理的な行為に端を発したALリーダーの渇望と呼応するように，社会科学の分野でALが注目されはじめた。Scopusのデータベースにて「Authentic Leadership」のキーワード検索でALの文献数を調べたところ，合計3,088件の文献が抽出された。年度別推移を見ると，Figure 2に示したように，年々増加している結果となった。

Figure 2 年度別 AL 文献数推移



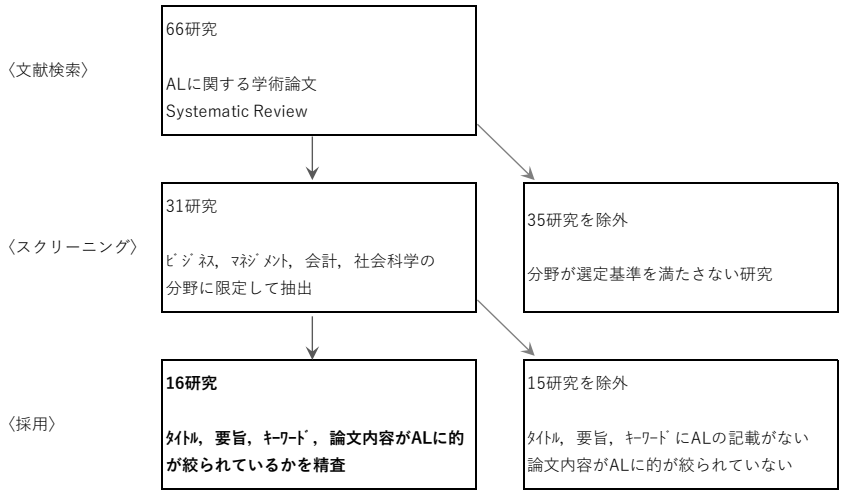
筆者作成

2003 年に発表された Luthans & Avolio による論文以降，AL に関する文献は，2005 年までの 3 年間で 53 件，その後の 10 年間（2006 年～2015 年）は 653 件，さらに以降の 10 年間（2016 年～2025 年 4 月現在）では 2,335 件（全体の 82.0%）にものぼる。しかも，直近の7年間はさらに増加傾向にある。見方を変えるならば，組織を取り巻く環境の不確実性が年々高まってきていることの裏返しといえる。オーセンティシティが研究者と実務家の双方にとって関心の高い概念である所以である（Walumbwa et al., 2008）。

こうした年々増加する研究成果は，研究者や実務家にとっては，より現代社会に即した AL リーダーについての理解が深まり，理論的かつ実践的な一助となるであろう。しかし同時に，現実問題として研究者と実務家の双方にとって役に立つ AL 研究という意味では，現代社会にフィットした AL，AL がもたらす組織が期待する成果（結果要因），AL を導く先行要因，そして具体的な開発方法について明快に提示する必要がある。本研究はこうした要望に応え，理論的かつ実践的貢献に寄与すべく，AL に関する概念構成，先行要因，結果要因，調整要因と媒介要因について，あらためて整理・明示した。

2003 年以降の AL に関する学術論文に加え，「Systematic Review」のキーワードを追加して検索したところ，66 件の文献が対象となった。そのうち，ビジネス・マネジメント・会計および社会科学の分野に限定したところ，31 件の文献が抽出された。論文がテーマに関連していることを確認するため，タイトル，要旨，キーワード，必要に応じて全文を読み，AL に関する二次研究であり，かつ適切性を精査した結果，15 件が除外され，16 件の論文が特定された（Figure 3）。これまでの研究が主張する AL についての構成要素を整理したうえで，特定した論文が取り上げた AL の先行要因，結果要因，調整要因，媒介要因を整理した。

Figure 3 選定過程



筆者作成

3.1 AL の先行要因

抽出した文献から AL の先行要因を整理した。Table1では理論的かつ実践的な活用を鑑みて，以下の三点から整理した。第一に，AL との相関関係の正負である。該当する先行要因が AL とポジティブな相関関係にある場合には正とし，ネガティブな相関関係にある場合には負と表記している。第二に，先行要因が個人／組織レベルもしくはいずれのレベルなのかに応じて表記している。第三に，先行要因が後天的に開発可能か否かを表記した。

Table 1　AL 先行要因

先行要因	相関	レベル単位	開発可能性
性別	＋	個人	×
誠実性	＋	個人	×
開放性	＋	個人	×
経験	＋	個人	○
外向性	＋	個人	×
協調性	＋	個人	×
神経質	－	個人	×
マインドフルネス	＋	個人	○
見た目や言動の誠実さ	＋	個人	○
LMX	＋	個人	○
心理的風土	＋	組織	○
心理的資本	＋	個人	○
オーセンティシティ	＋	個人	○
グループ重視の行動	＋	個人／組織	○
自己認識	＋	個人	○
自己一貫性	＋	個人	○
人生のストーリー	＋	個人	○
リーダー行動	＋	個人	○
ネットワーク能力	－	組織	○
変化に対するシニシズム	－	個人	○
構造的エンパワーメント	＋	組織	○
自己理解	＋	個人	○

筆者作成

Polat et al.(2024)は，2005 年から 2021 年の間に発表された AL に関する 182 件の論文を対象にシステマティックレビューを実施した[1]。彼(女)らは AL についての 17 件の実証研究から先行要因を特定した。対象にした研究の先行要因からそれぞれの要因が従業員やリーダー中心の個人レベルの要因か，それともチームや組織中心の要因なのかを特定した。この分類からこれまでの AL 研究の先行要因は一般的に，リーダーの持って生まれた性格や個人的な資質に焦点を当てているものが多いことがわかる。たとえば，経験／マインドフルネス／見た目や言動の誠実さ／LMX／心理的資本／オーセンティシティ／自己認識／人生のストーリー／リーダー行動が正に影響を，変化に対するシニシズムが負に影響を与えることを明らかにした。これら先行要因はすべて個人レベルの単位であり，かつ開発が可能である。同じく，先天的なパーソナリティに関連する変数と

[1] Scopus データーベースから「authentic leadership」をキーワードとして特定し，タイトル・キーワード・要約を限定してスキャン。さらに，英語の学術論文かつビジネス・経営・会計と心理学の分野に限定し，記事の内容が AL に焦点を絞っているかを判定して抽出している。

して，性別／誠実性／開放性／外向性／協調性／神経質を個人レベルの先行要因として抽出しているが，これらの要因を開発するのは困難であると考えられる。また，組織レベルの先行要因として心理的風土／ネットワーク能力をあげているが，いずれも組織として開発することが可能である。

Alilyyani et al.（2018）は，医療における AL についてシステマティックレビューを実施した[2]。彼（女）らの研究によると，医療やヘルスケア分野の AL 研究では，AL の先行要因は構造的エンパワーメントのみであると指摘する。従業員が組織内で仕事を効率的に遂行できるよう，組織が必要な資源・情報・支援・機会へのアクセスできる状態に構造や制度を整える（Kanter, R.M., 1977）という意味で，構造的エンパワーメントは組織レベル単位で開発可能な先行要因である。

Peus et al.（2012）は，自己理解（self-knowledge）が広義な意味で AL の先行要因であることを実証的に明らかにした。彼らの主張では，自己理解は AL の主要な要因である自己認識（self-awareness）の予測因子であると述べる。自己認識とは自身の価値観やアイデンティティ，感情，能力などについて熟考するプロセスであり（Gardner et al., 2005），自身の長所と短所についての洞察力を養い，感情を認識し，それを信頼するプロセスである（Wong et al., 2010）。また，自己認識には自己信頼が伴い（Wong & Cummings, 2009），個人的特性や価値観，感情，認識などに対して信頼する（Spitzmuller & Ilies, 2010）ことを意味する。自己認識の概念が自身の価値観について考え，再検討し，自己の信頼を獲得するダイナミックなプロセスにフォーカスしているのに対して，自己理解は自身の価値観や長所・短所などについて理解している状態を指す。したがって，自己理解は自己認識と同義ではなく，狭義な意味で自己認識の予測因子である（Peus et al., 2012）と説明する。

さらに，自己一貫性（self-consistency）についても広義な意味で AL の先行要因であることを明らかにした。多くの研究者（Avolio & Gardner, 2005； Gardner, 2005； Luthans & Avolio, 2003）は，AL の行動は主に内面化された自己調整のプロセスによって動機づけられると述べている。AL と非 AL を区別するのは行動そのものというよりも，むしろ，その行動が自身の個人的価値観や信念に従っているか否かであることが重要である（Avolio et al., 2004）。また，AL が他者を導くことにおいて効果的な理由は，フォロワーがリーダーの価値観や信念と行動との一貫性を求めているからである（Sparrowe, 2005）。だからこそ，フォロワーがリーダーに対して高い自己一貫性があると認識した場合，彼らはそのリーダーをオーセンティックとみなし，そのリーダーの指示に従う可能性が高くなる（Peus et al., 2012）。リーダーの価値観と行動が一致していることにより，そのリーダーはフォロワーから信頼を獲得する（Kouzes & Posner, 2002）という考えを，Gardner et al.（2005）は AL の中核的なパーソナル・アイデンティティ・イメージとみなしている。こうしたことから自己一貫性は，リーダーが AL として認識されるための追加的な予測因子である（Peus et al., 2012）と述べる。

[2] Scopus, Web of science, ABI Inform など，11 のデータベースから AL に関連する論文や学位論文を抽出。さらに，医療・ヘルスケアの分野に限定して最終的に 21 件の研究を抽出した。

上述の通り，これまでのシステマティックレビューを整理することで AL の先行要因が明示された。AL の先行要因については一般的に個人レベルに関する言及が大半をしめる。また，先天的なパーソナリティなど開発が困難な要因よりも後天的に開発可能な要因の方が多い。さらに，少数であるが組織レベルで開発可能な要因が明らかになった。心理的風土やグループ重視の行動，構造的エンパワーメントである。これら組織レベルの要因については組織の構造や設計に関わる要因であり，組織の理解と協力なくして AL の開発は達成されない。同時に，こうした先行要因を引き出す具体的な方法について言及している研究が見あたらないこともわかった。つまり，これまでの研究は AL 開発における理論的かつ実践的貢献には不十分といわざるを得ない。

3.2 AL の結果要因

Polat et al.（2024）は彼（女）らのシステマティックレビューにおいて，AL が影響を与える要因を行動，態度，成果，リーダー関連に分類でき，さらに，個人レベルまたは組織レベルに整理されることを明らかにした。彼（女）らは，これまでの AL に関するほとんどの実証研究が AL リーダーによるフォロワーへの影響について，または，その関連性を説明するプロセスに焦点をあてていると指摘する。

具体的には，行動への影響としては，OCB／改善の提案／他者へ援助／知識の共有／非倫理的向組織行動／プロアクティブ行動／内部通報／フィードバック・シーキング／職務ストレスに対して正の相関が，組織機能阻害行動に対して負の相関が確認された。いずれも個人レベルで影響を与える。態度については，積極的な仕事への関与／積極的な情報処理／コミットメント／同一化／ワーク・ファミリー・エンリッチメント／権限委譲／高潔さ・美徳に対して正の相関が，職務消極性／雇用不安と愛着不安／役割の不調和と不明瞭／リスク認識／ワーク・ファミリー・コンフリクトに対して負の相関が，いずれも個人レベルで確認された。成果については，パフォーマンス／クリエイティビティ／イノベーション／組織的学習／有効性と生産性／エラーマネジメントカルチャー／市場志向に対して正の相関が，失敗に対して負の相関が，いずれも個人および組織レベルで有意であることを確認できた。リーダー関連は，LMX／リーダーへの信頼／上司との一体感／認識されたリーダーの有効性／認識されたリーダーの誠実性に対して，いずれも個人レベルで正に有意な影響を与えることが確認された。この四つの分類（行動，態度，成果，リーダー関連）により，リーダー本人のみならずフォロワーや組織に対して AL がいかなる影響を与えるかの理解を助ける。こうした理由から本研究では Polat et al.による四つの分類に則り，先行研究で明らかにされた AL の結果要因を整理した（Table 2）。

Intesarach & Ueasangkomsate（2021）は 2010 年から 2018 年までに Scopus データベースに掲載された AL 研究の二次資料 21 件を絞り込み，AL リーダーによるチームへの影響について調査した。その結果，従業員のクリエイティビティに影響を与えることを明らかにした。

Alilyyani et al.（2018）のシステマティックレビュー研究によると，AL の結果要因は，個人レベルでは心理的要因／同一化／信頼感／仕事への満足感などが有意に，チームレベルでは職場環境／チームとの関係性／実践環境などが有意に影響することがわかった。また，AL は発言／支援行動／組織のコアバリューと正の相関があり，ストレスやその症状／職場でのいじめ／職場での逸脱行為と負の相関があることも明らかにされている。

Gardner et al.（2024）のシステマティックレビュー研究では，対象の 207 件の量的研究569の仮説のうち有意の認められた最も多い結果要因は，パフォーマンス（66，31.36%）／クリエイティビティ（40，19.32%）／OCB（34，16.42%）／職務満足（34，16.42%）と続くことが明らかになった。彼（女）らは AL とフォロワーの業務上の態度や行動との関係に関する実証的根拠は少ないと説明しつつも，AL リーダーはフォロワーに，上司に対する満足感やコミットメント，規則を超えて行動する意欲をより高めることを明らかにした。また，AL が従業員のパフォーマンスと正の相関関係にあることを発見し， AL が従業員の OCB や仕事への熱意と有意に正の相関関係にあることも明らかにした。

Table 2 AL 結果要因

	結果要因	相関	レベル単位
行動	OCB	＋	個人
	改善の提案	＋	個人
	他者への援助	＋	個人
	知識共有の行動	＋	個人
	非倫理的向組織行動	＋	個人
	プロアクティブ行動	＋	個人
	内部通報	＋	個人
	フィードバック シーキング	＋	個人
	組織機能阻害行動	−	個人
	職務ストレス	＋	個人
	発言	＋	個人
	支援行動	＋	個人
	職場でのいじめ	−	個人
	職種間の連携	＋	個人
	役割外の行動	−	個人
	生徒統制志向（Pupil Control Orientation）	−	個人
態度	積極的な仕事への関与 （ｴﾝｹﾞｰｼﾞﾒﾝﾄ，満足感，幸福感，ﾓﾁﾍﾞｰｼｮﾝ，充実）	＋	個人
	積極的な情報処理（心理的安全性，心理的資本，自己肯定感）	＋	個人
	組織へのコミットメント	＋	個人
	同一化	＋	個人/組織
	ワーク･ファミリー･エンリッチメント	＋	個人
	権限委譲	＋	個人
	高潔さ，美徳	＋	個人
	バーンアウト	−	個人
	職務消極性（離職意向，倦怠感，ｼﾆｼｽﾞﾑ）	−	個人
	雇用不安と愛着不安	−	個人
	役割の不調和と不明瞭	−	個人
	リスク認識	−	個人
	ワーク･ファミリー･コンフリクト	−	個人
	職務満足	＋	個人
	キャリア満足	＋	個人
	組織への信頼	＋	個人
	同僚への信頼	＋	個人
	同僚への非礼	−	個人
	職場での質の高い関係性	＋	個人
	フォロワーのエンパワーメント	＋	個人
	フォロワーのステータス・コンサーン	−	個人
	仕事への熱意	＋	個人

	結果要因	相関	レベル単位
成果	パフォーマンス（従業員/チーム/組織レベル）	＋	個人/組織
	クリエイティビティ	＋	個人/組織
	イノベーション	＋	個人/組織
	組織的学習	＋	個人/組織
	有効性と生産性	＋	個人/組織
	エラーマネジメントカルチャー	＋	個人/組織
	市場志向	＋	個人/組織
	失敗	－	個人/組織
	エンパワーメントの仕組みや制度	＋	組織
	知識の共有	＋	個人
	社会関係資本	＋	個人/組織
	組織的学習	＋	個人/組織
	フォロワーシップ	＋	個人
	職場の雰囲気	＋	個人/組織
	企業の財務的なパフォーマンス	＋	組織
	組織のコアバリュー	＋	組織
	オープンな組織風土	＋	組織
リーダー関連	LMX	＋	個人
	リーダーへの信頼	＋	個人
	上司との一体感	＋	個人
	認識されたリーダーの有効性	＋	個人
	認識されたリーダーの誠実性	＋	個人
	リーダーへの共感	＋	個人
	心理的資本	＋	個人
	上司への満足	＋	個人
	上司への非礼	－	個人
	依存的な自尊心	－	個人
	倫理的なリーダーシップ	＋	個人
	ポジティブ・モデリング	＋	個人
	心理的ウェルビーング	＋	個人
	トランスフォーメーショナル・リーダーシップ	＋	個人
	上司への満足感	＋	個人

筆者作成

Table2 の通り，システマティックレビューの結果要因を整理すると以下の点が明らかになった。ひとつに AL は，行動・態度・リーダー関連に分類される結果要因についてはほとんど個人レベルで影響を与える。積極的な仕事への関与／積極的な情報処理／組織へのコミットメント／OCB ／改善の提案／他者への援助／知識共有などの行動に影響を与えることは，AL によって従業員が

自身の職務や業務に対する意欲を高められることを示唆しており，個々のパフォーマンスや組織への帰属意識を高め，組織定着率を向上させる。また，LMX /リーダーへの信頼／一体感／共感／満足感などはリーダー資質を向上させ，フォロワーとの関係性を高める。もうひとつに AL は，成果に分類される結果要因について，個人と組織レベルに影響を与える。企業にとって成果という財務的なパフォーマンスを追求することは当然かつ重要なことである。それを実現させるカギとなるパフォーマンス／クリエイティビティ／イノベーション／組織的学習／職場の雰囲気などに対し，AL は個人と組織双方に影響を与えることが明示された。

3.3 AL の調整要因と媒介要因

Gardner et al.（2024）は，AL と結果要因の関係に変化をもたらす調整要因の概要を次のように示した。最も多いのはリーダーとフォロワーの相互作用（n=7），次いでリーダーの行動（n=6）／価値観（n=4）／同一化（n=4）／能力（n=4）と続く。また，AL に関する媒介要因では，最も一般的な媒介要因は信頼（n=20）であり、それに続くのはエンゲージメント（n=11）／心理的資本（n=10）／権限委譲（n=9）／ワーク・ライフ・バランス（n=8）／LMX（n=7）／職務の適合性（n=6）であった。Polat et al.（2024）は，先行研究のシステマティックレビューから AL が影響を及ぼす成果を四つに分類（行動／態度／成果／リーダー関連）したうえで，調整構造と媒介構造について四つのグループ（従業員&職務中心／リーダー中心／チーム中心／組織&風土中心）で整理した。

本研究ではシステマティックレビューの研究結果を受けて，Polat et al.（2024）らが行った調整構造と媒介構造の四つの分類に則り，調整要因および媒介要因それぞれを包括的に整理した（Table 3，Table 4）。

Table 3　AL 調整要因

	調整要因	結果要因分類
従業員＆職務中心	性別	成果
	伝統性	態度／リーダー関連
	環境に対する教育	成果
	役割と責任の明確化	態度
	外的統制の所在（ローカス・オブ・コントロール）	成果
	プロアクティブなペルソナ	行動
	自己カテゴリーの共有	成果
	自己効力感	態度
	仕事における思いやり	行動
	心理的資本	成果
	価値観の一致	態度
	権力格差	態度
	目標達成への責任感や誠実性	成果
	能力	成果
リーダー中心	LMX	態度／リーダー関連
	リーダーの行動	行動／リーダー関連
	リーダー特性	行動／リーダー関連
	リーダー・マインドフルネス	行動／リーダー関連
	リーダーの共同的自己認識	成果／リーダー関連
	リーダーの慈善的価値	リーダー関連
	リーダー・エモーション	成果／リーダー関連
	知覚された上司のサポート	行動
	フォロワーとの交流	態度／行動／リーダー関連
	リーダーのワーク･ファミリー･コンフリクト	態度
チーム中心	チーム・プロトティピカリティ	行動
	相互作用	態度／リーダー関連
	同一化	態度／リーダー関連
組織＆風土中心	組織サイズ	態度
	価値観	態度
		筆者作成

筆者作成

Table 4　AL 媒介要因

	媒介要因	結果要因分類
従業員&職務中心	ワーク・エンゲージメント	態度
	権限委譲，成長	態度
	職務満足と欲求充足	態度
	職務の適合性	態度
	問題解決力，クリエイティビティ	成果
	コミットメント	態度
	人的リソース（エンパワーメント，自己肯定感，自己調和，自己効力感，心理的資本）	態度
	発言自己効力感（Voice Efficacy）	行動
	ワーク・ライフ・バランスとワーク・ファミリー・エンリッチメント	態度
	フィードバック シーキング	行動
	雇用不安と愛着不安	態度
	自我消耗	態度
	バーンアウト	態度
	シニシズム	態度
	ネガティブな職場行動（いじめ，非礼）	態度
	礼儀作法	態度
	組織市民行動	行動
	ストレス症状	態度
	フォロワーシップ	態度
リーダー中心	LMX	リーダー関連
	リーダーや上司との一体感	リーダー関連
	イスラムリーダーシップ	リーダー関連
	リーダーシップへの信頼	成果
	リーダー フォロワー間における価値観の一致	リーダー関連
	リーダーの誠実な行動	リーダー関連
	心理的資本	態度／行動／リーダー関連
	リーダーの予測可能性	態度／行動／リーダー関連
	リーダーへの信頼	態度／行動／リーダー関連
	経営陣に対するグループレベルの信頼	態度／行動／リーダー関連
	上司への帰属意識	成果
チーム中心	チームへの信頼	態度／リーダー関連
	ワークグループ／チームとの一体感	態度／リーダー関連
	チーム・リフレクシビティ	行動
	チームの心理的安全性	態度／リーダー関連
	チームの高潔さ，美徳	態度／リーダー関連
	知識の共有	成果
	同一化	態度／リーダー関連
	社会関係資本	成果／リーダー関連
	質の高い関係性	態度
組織&風土中心	イノベーション風土	成果
	コアバリューの鍛錬	成果
	信頼／安全な風土	成果
	参加型安全風土	成果
	組織的正義感	成果
	エラーマネジメントカルチャー	成果
	組織的一体感	成果
	エンパワーメントの仕組みや制度	成果
	ワーク・ライフ領域（Work-Life Domains）	行動
	職場の雰囲気	成果

筆者作成

調整要因の四分類のうち従業員中心グループの要因としては，性別／環境に対する教育／ローカス・オブ・コントロール／自己カテゴリーの共有／心理的資本／目標達成への責任感や誠実

性／能力が成果に影響を与える。また，伝統性／役割と責任の明確化／自己効力感／価値観の一致／権力格差が態度に，プロアクティブなペルソナ／仕事における思いやりが行動に，それぞれ影響を与えることがわかった。リーダー中心グループの要因では，LMX/ワーク・ファミリー・コンフリクトが態度に，行動／特性／マインドフルネスが行動とリーダー関連に，共同的自己認識／エモーションが成果とリーダー関連に，フォロワーとの交流が行動／態度／成果／リーダー関連に影響を与える。チーム中心グループの要因では，相互作用／同一化が態度とリーダー関連に，また，組織および風土中心グループの要因では，組織サイズ／価値観ともに態度に影響を与えることがわかった。

媒介要因の四分類のうち従業員中心グループの要因としては，問題解決力やクリエイティビティが成果に，ワーク・エンゲージメント／権限委譲／職務満足と欲求充足／職務の適合性／フォロワーシップなどが態度に，発言自己効力感／フィードバックシーキング／組織市民行動が行動に影響を与える。リーダー中心グループの要因では，リーダーシップへの信頼／上司への帰属意識が成果に，LMX/一体感／フォロワーとの価値観の一致／誠実な行動がリーダー関連に，心理的資本／予測可能性／信頼が行動／態度／成果／リーダー関連に影響を与えることがわかった。チーム中心グループの要因では，知識の共有／社会関係資本が成果に，質の高い関係性が態度に，チームの内省性が行動に，信頼／一体感／心理的安全性／高潔さや美徳／同一化が態度とリーダー関連に影響を与える。組織および風土中心グループの要因では，イノベーション風土／洗練されたコアバリュー／組織的一体感／エンパワーメントの仕組みや制度などが成果に影響を与え，ワークライフの領域が行動に影響を与えることがわかった。

Table3 および Table4 の通り，システマティックレビューの調整・媒介要因を整理すると以下の二点が明らかになった。ひとつに，結果要因の分類に対していかなる要因が調整効果を発揮するのかが明示された。たとえば，成果に分類される結果要因を調整するのは，性別／環境に対する教育／外部統制の所在（ローカス・オブ・コントロール）／自己カテゴリーの共有／心理的資本／目標達成への責任感や誠実性／能力といった従業員と職務中心要因とリーダーの共同的自己認識／リーダー・エモーションのリーダー中心要因である。もうひとつに，結果要因の分類に対していかなる要因が媒介効果を発揮するのかが明示された。たとえば，成果に分類される結果要因を媒介するのは，従業員&職務中心要因の問題解決力・クリエイティビティ，リーダー中心要因のリーダーシップへの信頼／上司への帰属意識，チーム中心要因の知識の共有／社会関係資本，組織＆風土中心要因ではワーク・ライフ領域以外すべてであることがわかった。

本研究において，これまでの研究で明らかにされた調整要因と媒介要因を四つに分類し，行動／態度／成果／リーダー関連のどの結果変数に影響を与えるかについての理解を深められたことは，今後の研究においても実務的な活用においても貢献し得るものである。しかし一方で，AL は独立変数（n=209，61.11%）または従属変数（n=77，22.51%）としてモデル化されることが多く，AL 自体が媒介変数（n=24，7.02%）または調整変数（n=17，4.97%）として調査されることが少ないという課題も指摘される（Gardner et al.，2024）。企業の目的が成果（結果要因）の追求であるならば，AL

の開発は手段として重要である。自社の目指す成果（結果要因）の達成においてALが有意であるならば，ALについて深く理解し，自社リーダーのALを開発する意義は大きい。あらゆる視点からAL開発の可能性を探究するという意味で，ALの調整および媒介変数としての影響を明らかにすることは不可欠である。

4. おわりに

ALに関する研究が増加してきている一方で，研究者にとっては多くの先行研究を精査し，取捨選択する難しさが，実務家にとっては自組織の課題に対して多くの先行研究の中から何を実践すべきという難しさが増す。本研究はこうした課題を克服すべく，ALに関する三次研究を実施することでいくつかの研究成果をあげることができた。

4.1 本研究の結論とインプリケーション

4.1.1 先行研究の到達点

本研究により，以下が明らかになった。

⑴四つの構成要素（自己認識，内面化された道徳的視点，バランスの取れた処理，関係の透明性）を採用する研究が一般的ではあるが，その他の要素で構成する研究も少数ながら存在する。AL研究が増加する傾向にあるなか，概念的なバリエーションはAL開発の可能性という点で理論的にも実践的にも意義と懸念をもたらすことがわかった。⑵ALの先行要因は一般的に個人レベルに関するものが多く，後天的に開発可能な要因とそうでない要因（先天的なパーソナリティに関連する変数）に分類できる。そのうえで，組織レベルの要因についてはすべて開発可能であることがわかった。さらに，ALの主要な要因である自己認識の予測因子として自己理解が，自己調整の予測因子として自己一貫性が明らかになった。⑶ALの結果要因は行動，態度，成果，リーダー関連に分類でき，それぞれの要因は個人または組織レベル，もしくはいずれにも影響を与えることがわかった。また，ALは行動，態度，成果，リーダー関連すべての変数で個人レベルの影響を与えるが，組織レベルに関しては，成果に分類される変数にのみ影響を与えることが明らかになった。⑷ALの調整要因および媒介要因は従業員&職務中心，リーダー中心，チーム中心，組織&風土中心で整理でき，それぞれの要因が結果要因のいかなる分類に影響を与えるのかがわかった。

4.1.2 将来の研究の方向性

とはいえ，従来のAL研究では見過ごされている課題も認められた。第一に，リーダーのAL開発のトリガーイベントとなる具体的な方法についての提案が必要である。これまでの研究で見出されているALの先行要因は，リーダーの持って生まれた性格に加え，すでに開発されている個人的な資質に関連する変数が多い。AL人材を育成するために，個人および組織レベルの開発可能

な変数を高める具体的な方法についての言及がない。すなわち，それら変数を開発する具体的なトリガーイベントの有意性を証明すべきである。たとえば，AL の先行要因である自己認識を促す方法として，組織を越えた場での学習（越境学習と呼ぶ概念）の実証研究が進んでいる（中原，2012；石山，2018）。したがって，リーダーの AL を開発するトリガーイベントとして越境学習の可能性についての研究が求められる。

第二に，調整および媒介変数としての AL について探求する必要性である。AL は独立変数（61.11%）または従属変数（22.51%）としてモデル化されることが多いが，AL 自体が調整変数（4.97%）または媒介変数（7.02%）として調査されることは少ないと指摘される（Gardner et al.，2024）。本研究で AL がもたらす結果要因は，リーダーの行動，態度，リーダー関連という個人に影響を与える変数と，成果という組織に影響を与える変数に分類されることがわかった。そうであるならば，組織に影響を与える変数である成果については，リーダーの AL によって直接影響を与えるだけでなく，AL の調整または媒介効果によって影響される可能性がある。したがって，AL の調整変数や媒介変数としての研究が求められよう。加えて，結果要因について，それぞれが並列的に示されているが，縦列的な関係である可能性がある（たとえば，クリエイティビティが高まったことでイノベーションが起こり，パフォーマンスが向上するかもしれない）。変数同士の因果関係を考慮し，結果要因のうちどの変数に焦点を絞って研究すべきかを検討する必要がある。

第三に，混合研究を採用する必要である。Gardner et al.（2024）は，2010 年から 2023 年までに発表された AL に関する 303 件の論文を対象にシステマティックレビューを実施した[3]。研究の内訳は，219 件（72.28%）の量的研究と23件（7.59%）の質的研究，34 件の文献レビュー（11.22%），27 件の理論（8.91%），19 件の批判（6.27%），3 件の教育（0.99%），3 件の方法論（0.99%），2 件の実務家向き（0.66%）ということが明らかになった。これにより，AL に関するこれまでの研究では混合研究を採用しているものがないということがわかる。発展段階にある研究分野では，定量研究と質的研究を組み合わせるなどの頑健な混合研究は有意義な結果を提示し，将来の学術的努力を正確に導くのに役立つ可能性がある（Polat et al.，2024）。

第四に，AL 研究を日本のサンプルで行うことである。Gardner et al.（2024）の研究では，研究サンプルデータが収集された国の多い順に米国 49 件（20.85%）／ドイツ 29 件（12.34%）／中国 24 件（10.21%）／カナダ 21 件（8.94%）／韓国 14 件（5.96%）／オーストラリア 11 件（4.68%）……日本 3 件（1.28%）と続くことが判明した。Mengmeng et al.（2024）のシステマティックレビューによると，AL に関する既存の研究は主に西洋のバックグラウンドを基礎としており，東洋の文脈ではほとんど検証されていないと指摘される。これらの結果は日本において， AL に関する先行研究が極めて少ないことを示しており，国別による AL に対する認識格差の要因を考慮する課題が残る（Maak et

[3] Web of science，EBISCO（Business Source Complete & PsycINFO 含む），ABI Inform のデータベースから「authentic leadership」「authentic leader」「authentic leading」をキーワードとして特定し，AL に関連した英語の査読付き論文に限定。さらに，出版元の CABS ジャーナル品質評価スケールで3以上の評価に絞り抽出している。

al., 2016)との主張とも整合的である。したがって，AL 研究を日本のサンプルで行うことには大きな意義がある。

4.1.3 理論的インプリケーション

本研究は AL というリーダーシップスタイルにフォーカスし，先行研究のレビューから AL の構成概念を統一し，三次研究という手法により，これまで判明している先行要因，結果要因，調整および媒介要因を新たな視点で整理した。

既存研究で混在する AL についての構成概念に関して，AL の四つの行動的特徴である自己認識，内面化された道徳的視点，バランスの取れた処理，関係の透明性についての解釈を統一できたことは，現時点における先行研究の到達点を明らかにし，今後の AL 研究における解釈を助ける。また，AL についての先行要因をレベル単位で整理し，それぞれの開発可能性を明示した。結果要因については，それぞれの要因を行動，態度，成果，リーダー関連に分類したうえでレベル単位に整理した。調整および媒介要因に関しては，それぞれの要因を Polat et al.(2024)らによる四つの分類に整理し，影響を与える結果変数の分類を特定した。こうした包括的な整理と今後の研究における課題を明示できたことは，本研究における理論的な貢献である。

4.1.4 実践的インプリケーション

本研究による新たな発見は AL 開発の設計など実践現場での活用を助ける。

構成概念について，AL の四つの行動的特徴の解釈を統一できたことは， AL を開発するにあたりリーダー候補者の人選やリーダーシップスキルの醸成を評価する際の基準となる。たとえば，企業がリーダーの AL 開発を目論むにあたり，対象となる人材の現状の姿とあるべき姿のギャップを定性的に測定し，適性を見極めるスケールとして活用できる。また，AL 開発のプロセスにおいて，リーダーシップスキル醸成の進捗の判断基準として有効である。

企業が，自社に AL 人材を育成する必要性を認めるならば，その先行要因を把握することは AL 開発にとって不可欠である。ところが，たとえば性別やパーソナリティ(誠実性や外向性など)といった生まれもった性質的な要因は後天的に開発することは不可能である。また，それぞれの要因が個人に起因するものなのか，組織に起因するものなのかによって先行要因を引き出す有効な手法は変わってくる。今回の研究では，それぞれの要因ごとに開発可能性とレベル単位(個人／組織)，相関の正負を明示した。誠実性や外向性など先天的に AL の先行要因を保持していることは有益であるが，経験や心理的資本など開発可能な先行要因を高めることで AL 人材を開発できるのであれば，生まれもった性質に依拠しなくともよい。

AL がもたらす結果要因について，ほとんどの実証研究は，AL が個人レベル／チームレベル／組織レベルの行動、態度、成果、リーダー関連に影響を与えるプロセスに焦点をあてている(Polat et al., 2024)。彼らの主張に則り，結果要因を四つに分類し，影響を与えるレベル単位(個人／組織)で整理し，相関の正負を特定した。これにより，それぞれの企業にとって期待する成果の的を

絞ることができる。つまり，自社にとって何が必要で，何を求め，何をしなければならないかが明確になる。

さらに本研究では，調整要因と媒介要因の包括的な整理に加え，それぞれの要因が起因するカテゴリー（従業員&職務中心・リーダー中心・チーム中心・組織&風土中心）を分類した。結果，それぞれの調整および媒介要因が企業の求める成果（結果要因）のどの分類に影響を与えるのか明示できた。これにより，実務家にとっては，いかなる調整および媒介要因が求める成果を促進させるのか，どのカテゴリーに対して配慮すべきかの判断を助ける。

4.2 本研究の限界

最後に，この研究の限界について記しておく。第一に，本研究で対象としたシステマティックレビュー文献で扱っている研究のほとんどが英語で執筆された査読付き文献である。つまり，英語以外の言語で発表された文献は含まれていないことが予想される。したがって，他言語で発表された貴重な研究が除外される可能性がある。また，包括的にレビューするための注意を払ったものの，ALに関する文献が膨大な数なため，一部の関係する研究が漏れている可能性は否めない。第二に，今回の研究ではScopusのみを用いて文献検索を行った。今後はWeb of Scienceなど複数のデータベースを用いて，検討文献の数を拡張して収集することが必要であろう。

本研究は2003年以降の既存のALに関するシステマティックレビュー研究を包括的に整理，統合しているが，上述の限界は結果の解釈に注意を要することを示しており，これらの欠点と限界を克服するための今後の研究の重要性が示唆される。

参考文献

Ailyyani, B., Wong, C. A., & Cummings, G.(2018) “Antecedents, mediators, and outcomes of authentic leadership in healthcare: A systematic review,” *International Journal of Nursing Studies*, 83, pp.34-64.

Algera, P. M., & Lips-Wiersma, M.(2012) “Radical Authentic Leadership: Co-creating the conditions under which all members of the organization can be authentic,” *The Leadership Quarterly*, 23, pp.118-131.

Amabile, T. M.(1983) “The Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualization,” *Journal of Personality and Social Psychology,* 45(2), pp.357-376.

Amabile, T. M.(1988) “A Model of Creativity and Innovation in Organizations,” *Research in Organizational Behavior,* 10, pp.123-167.

Arthur, M. B.(1994) “The Boundary Career: A New Perspective for Organization Inquiry,” *Journal of Organizational Behavior,* 15(4), pp.295-306.

Avolio, B. J., & Gardner, W. L.(2005) “Authentic Leadership Development: Getting to The Root of Positive Form of Leadership,” *The Leadership Quarterly*, 16(3), pp.315-338.

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 attitude and behaviours,” *The Leadership Quarterly*, 15(6), pp.801-823.

Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E.(2016) “A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy,” *The Leadership Quarterly*, 27, pp.634-652.

Begley, P. T.(2001) *THE ETHICAL DIMENSIONS OF SCHOOL LEADERSHIP: PART1: In Pursuit of Authentic School Leadership Practices*, pp.1-12, KLUWER ACADEMIC PUBLISHERS.

Brown, S. J., Allan Collins., & Paul Duguid. (1989) “Situated Cognition and the Culture of Learning,” *Subject Learning in the Primary Curriculum,* Chapter25, pp,301-319.

Burt, R. S.(2004) *Structural Holes: The Social Structure of Competition,* Harvard University Press.
ロナルド M.バート著・安田雪訳(2006)『競争の社会的構造―構造的空隙の理論―』新曜社。

Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B.(2009) “Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis,” *Organizational Studies,* 15(3), pp.227-240.

Cohen, W. S., & Levinthal, D. A.(1990) “Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation,” *Administrative Science Quarterly*, 35(1), pp.128-152.

Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005) “Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders,” *The Leadership Quarterly*, 16, pp.475-493.

Day, D. V.(2011) “Integrative Perspectives on Longitudinal Investigations of Leader Development: From Childhood Through Adulthood.” *The Leadership Quarterly*, 22(3), pp.561-571.

Day, D. V., Fleenor, W. J., Atwater, E. L., Sturm, E. R., & McKee, A. R.(2014) “Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory” *The Readership Quarterly* 25, pp.63-82.

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O.(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., Claudia, C. C., Kelly, M. D., & Matthew, P. D.(2011) “Authentic leadership:A review of the literature and research agenda,” *The Leadership Quarterly*, 22, pp.1120-1145.

Gardner, W. L., Karam, E. P., Noghani, F., Cogliser, C. C., Gullifor, D. P., Mhatre, K., Ge, S., Bi, R., Yan, Z., & Dahunsi, D.(2024) “‘Let’s get real’…when we lead: A systematic review, critical assessment, and agenda for authentic leadership theory and research,” *Journal of Management & Organization*, 30, pp.1642-1668.

George, B.(2003) *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value,* San Francisco: John Wiley & Sons.
ビル・ジョージ著・梅津祐良訳(2004)『ミッション・リーダーシップ』生産性出版。

Gunz, H. T., Evans, M. G., & Jalland, R. M.(2000) “Career Frontiers: New Conceptions of Working Lives, 2 Career boundaries in a ‘Boundaryless’ World,” *Oxford: Oxford University Press,* Part1(2), pp.24-53.

Hall, D. T.(2004) “The Protean Career: A Quarter-Century Journey,” *Journal of Vocational Behavior,* 65, pp.1-13.

Hirst, G., Walumbwa, F., Aryee, S., Butarbutar, I., & Chen, C. J. H.(2016) “A Multi-level Investigation of Authentic Leadership as an Antecedent of Helping Behavior,” *J Bus Ethics*, 139, pp.485-499.

Inkson, K., Gunz, H. T., Ganesh, S., & Roper, J.(2012) “Boundaryless Career: Bringing Back Boundaries,” *Organization Studies*, 33(3), pp.323-340.

Intesarach, R., & Ueasangkomsate, P.(2021) “Conceptualization and Research Trends on Authentic Leadership,” *The 6th International Conference on Digital Arts, Media and Technology (DAMT) and 4th ECTI Northern Section Conference on Electronics, Computer and Telecommunications Engineering (NCON)*, pp.69-72.

Jun, K., Hu, Zhehua., & Sun, Y.(2023) “Impact of authentic leadership on employee turnover intention: Perceived supervisor support as mediator and organizational identification as moderator,” *Frontiers in Psychology,* DOI, 10.3389/fpsyg.2023.1009639.

Kanter, R. M.(1977) *The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation,* New York: Simon & Schuster.
ロザベス・モス・カンター著・長谷川慶太郎監訳(1984)『ザ・チェンジ・マスターズ 21 世紀への企業変革者たち』二見書房

Kernis, M. H.(2003) “Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem,” *Psychological Inquiry,* 14(1), pp.1-26.

Kolb, A. D.(1984) “The Process of Experiential Learning,” *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development.* London: Prentice Hall, pp.20-38.

Kolb, A. D., & Boyatzis, E. R.(2001) “Experiential Learning Theory: Previous Research and New Directions,” *Perspectives on Thinking, Learning, and Cognitive Styles.*

Kolb, Y. A., & Kolb, A. D. (2011) “Experiential Learning Theory: A Dynamic, Holistic Approach to Management Learning, Education and Development,” *The Sage Handbook of Management Learning, Education and Development,* Paper: a4, Job No:5210, pp.42-68.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z.(2002) *The Leadership Challenge 5th edition,* San Francisco: Jossey-Bass.
ジェームズ・M・クーゼス&ハリー・Z・ポズナー著・金井壽宏解説・関美和訳(2014)『リーダーシップ・チャレンジ[原書第五版]』海と月社。

Ladkin, D., & Taylor, S. S.(2010) “Enacting the ‘true self’: Towards a theory of embodied authentic leadership,” *The Leadership Quarterly*, 21(1), pp.64-74.

Laschinger, H. K. S., & Fida, R.(2014) “A Time-Lagged Analysis of the Effect of Authentic Leadership on Workplace Bullying Burnout and Occupational Turnover Intentions,” *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), pp.739-753.

Liang, S-G.(2017) “Linking leader authentic personality to employee voice behavior: a multilevel mediation model of authentic leadership development,” *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(3), pp.434-443.

Lin, N.(2001) *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action,* Cambridge: Cambridge University Press.
ナン・リン著・筒井淳也・石井光規・桜井政成・三輪哲・土岐智賀子訳(2008)『ソーシャル・キャピタル―社会構造と行為の理論―』ミネルヴァ書房。

Liu, Y., Fuller, B., Hester, K., Bennett, R., & Dickerson, M. S.(2016) “Linking authentic leadership to subordinate behaviors,” *Leadership Organization Development Journal*, 39(2), pp.218-233.

Luthans, F., & Avolio, B. J.(2003) Authentic Leadership: A Positive Development Approach, In K, S. Cameron., J, E. Dutton. & R, E. Quinn.(Eds), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline,* pp.241-261. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Maak, T., Pless, N. M., & Voegtlin, C.(2016) “Business Statesman or Shareholder Advocate? CEO Responsible Leadership Styles and the Micro-Foundations of Political CSR,” *Journal of Management Studies,* 53(3), pp.463-493.

Mengmeng, L., Aziz, N. A. A., & Omar, M. K.(2024) “Unveiling Authentic Leadership: A Comprehensive Literature Review,” *Journal of Ecohumanism*, 3(8), pp.2880-2896.

Mischel, W.(1973) “Toward a Cognitive Social Learning Reconceptualization of Personality,” *Psychological Review*, 80(4), pp.252-283.

Mubarak, F., & Noor, A.(2018) “Effect of Authentic Leadership on Employee Creativity in Project-Based Organizations with the Mediating Roles of Work Engagement and Psychological Empowerment,” *Cogent Business & Management,* 5, pp.1975-2331.

Müceldili, B., Turan, H., & Erdil, O.(2013) “The Influence of Authentic Leadership on Creativity and Innovativeness,” *Procedia - Social and Behavioral Science,* 99, pp.673-681.

Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011) “The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical tests,” *The Leadership Quarterly*, 22(6), pp.1146-1164.

Oh, J., Cho, D., & Lim, D. H.(2018) “Authentic leadership and work engagement: the mediating effect of practicing core values,” *Leadership & Organization Development Journal*, 39(2), pp.276-290.

Oldham, G. R., & Cummings, A.(1996) “Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work,” *Academy of Management Journal,* 39, pp.607-634.

O’Reilly Ⅲ, C. A., & Tushman, M. L.(2016) *Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator’s Dilemma,* California: Stanford University Press.
チャールズ・A・オライリー＆マイケル・L・タッシュマン著・渡部典子訳（2019)『両利きの経営』東洋経済新報社。

Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braum, S., & Frey, D.(2012) “Authentic Leadership: An Empirical Test of Its Antecedents, Consequences, and Mediating Mechanisms,” *Springer Science+Business Media,* 107, pp.331-348.

Polat, E., Arici, H. E., & Arasli, H.(2024) “Authentic Leadership: A Systematic Review and Research Agenda,” *EGE AKADEMIK REVIEW*, 24(3), pp.369-390.

Quigley, T. J., & Hambrick, D. C.(2015) “Has the CEO EFFECT Increased in Recent Decades? A New Explanation for the Great Rise in America’s Attention to Corporate Leaders,” *Strategic Management Journal,* 36, pp.821-830.

Rahimnia, F., & Sharifirad, M. S.(2014) “Authentic Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Attachment Insecurity,” *J Bus Ethics*, 132(2), pp.363-377.

Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P.(2012) “Authentic Leadership Promoting Employees’ Psychological Capital and Creativity,” *Journal of Business Research,* 65, pp.429-437.

Ryan, R. M., & Deci, E. L.(2000) “Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being,” *American Psychologist,* 55, pp.68-78.

Semedo, A. S. D., Coelho, A. F. M., & Ribeiro, N. M. P.(2015) “Effect of Authentic Leadership, Affective Commitment and Job Resourcefulness on Employees’ Creativity and Individual Performance,” *Leadership & Organization Development Journal,* 37, pp.1038-1055.

Shamir, B., & Eilam, G.(2005) “What’s Your Story?: A Life-Stories Approach to Authentic Leadership Development,” *The Leadership Quarterly*, 16, pp.395-417.

Sidani, Y. M., & Rowe, W. G.(2018) “A reconceptualization of authentic leadership: Leader legitimation via follower-centered assessment of the moral dimension,” *The Leadership Quarterly*, 29(6), pp.623-636.

Simons, T.(2002) “Behavioral Integrity: The Perceived Alignment Between Managers’ Words and Deeds as a Research Focus,” *Organization Science,* 13, pp.18-35.

Slotte, V., Tynjälä, P., & Hytönen, T.(2004) “How do HRD practitioners describe learning at work?” *Human Resource Development International,* 7(4), pp.481-499.

Sparrowe, R. T.(2005) “Authentic leadership and the narrative self,” *The Leadership Quarterly*, 16(3), pp.419-439.

Spitzmuller, M., & Ilies, R.(2010) “Do they [all] see my true self? Leader’s relational authenticity and follower’s assessments of transformational leadership,” *European Journal of Work Organizational Psychology*, 19(3), pp.304-332.

Trilling, L.(1972) *Sincerity and Authenticity,* The President and Fellows of Harvard College.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J.(2008) “Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure,” *Journal of Management,* 34(1), pp.89-126.

Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J.(2010) “Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviours,” *The Leadership Quarterly,* 21(5), pp.901-914.

Wenger, E.(1998) *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, New York: Cambridge University Press.

Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. M.(2002) *Cultivating Communities of Practice,* Harvard Business School Press.
エディエンヌ ベンガー・リチャード マクダーモット・ウィリアム M スナイダー著・野村恭彦監修・櫻井祐子訳(2002)『コミュニティ・オブ・プラクティスーナレッジ社会の新たな知識形態の実践ー』翔泳社。

Wong, C. A., & Cummings, G.G.(2009) “Authentic leadership: a new theory for nursing or back to basics,” *Journal of Health Organization and Management*, 23(5), pp.522-538.

Wong, C. A., Spence Laschinger, H. K., & Cummings, G.G.(2010) “Authentic leadership and nurses’ voice behaviour and perceptions of care quality,” *Journal of Nursing Management*, 18, pp.889-900.

Xu, B. D., Zhao, S. K., Li, C. R., & Lin, C. J.(2017) “Authentic leadership and employee creativity: testing the multilevel mediation model,” *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), pp.482-498.

Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A., & Dansereau, F.(2008) “Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective,” *The Leadership Quarterly,* 19, pp.693-707.

Zhang, Y., Guo, Y., Zhang, M., Xu, S., Liu, X., & Newman, A.(2021) “Antecedents and Outcomes of Authentic Leadership Across Culture: A Meta-Analytic Review,” *Asia Pacific Journal of Management,* 39, pp.1399-1435.

Zhou, J., & Ren, R.(2012) “Striving for Creativity: Building Positive Contexts in the Workplace,” *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship,* 21(8), pp.98-109.

荒木淳子(2008)「職場を越境する社会人学習のための理論的基盤の検討ーワークプレイスラーニング研究の類似化と再考ー」『経営行動科学』第 21 巻第 2 号、122-126 頁。

石山恒貴(2018)『越境学習のメカニズムー実践共同体を往還しキャリア構築するナレッジ・ブローカーの実像ー』福村出版。

中原淳(2012)『経営学習論:人材育成を科学する』東京大学出版会。

波頭亮(2008)『リーダーシップ構造論ーリーダーシップ発現のしくみと開発施策の体系ー』産業能率大学出版部。

開本浩矢・和多田理恵(2011)『クリエイティビティ・マネジメントー創造性研究とその系譜-』白桃書房。

A Literature Review on the Achievements and Challenges in Authentic Leadership Research

– Focusing on antecedents, outcomes, moderators, and mediators of AL –

SAKAMOTO Manabu†

Abstract

In the current rapidly shifting social environment, the benefits of Authentic Leadership (AL) are gaining attention. This study conducted a tertiary review of existing secondary research (systematic literature reviews) on AL in order to explore AL that adapts to the modern environment. The purpose is to clarify the current state of AL research by organizing the conceptual framework, antecedents, outcome factors, moderators, and mediators of AL identified in the secondary studies from the primary research, and to provide a comprehensive and integrated overview for future research and practical application concerning AL.

This study organized antecedent factors for AL at the level unit and explicitly indicated their respective development potential. Additionally, the outcome factors were categorized into behavior, attitude, results, and leadership-related factors, and then organized by level. Furthermore, we classified moderating and mediating factors into employee & job-centered, leader-centered, team-centered, and climate & organization-centered categories, and identified the classification of outcome variables influenced by each factor. This new perspective on AL research offers insights into the future direction of AL research and contributes to the development of AL in practice.

Four future research topics to explore in AL studies were proposed: (1) Suggesting specific methods that serve as trigger events for leaders' AL development; (2) Exploring AL as a moderator and mediator variable; (3) Advancing AL research using mixed-methods approaches; (4) The necessity of studying AL using Japanese samples.

JEL code：M12, M53, M54

Keywords：Authentic Leadership

---

† Graduate School of Economics, Osaka University　mail:sakamoto@gm-institute.co.jp