

(続紙 1)

京都大学	博士（経営科学）	氏名	落合 文四郎
論文題目	Learning to Lead with Paradox: Studies on how to effectively cultivate paradoxical leadership （パラドックスに対処するリーダーシップの習得：パラドキシカル・リーダーシップの効果的な開発方法についての研究）		
（論文内容の要旨） 本論文は、近年ますます複雑性や不確実性が増す社会環境、ビジネス環境において、ビジネスリーダーが矛盾する要素を同時に追求するという課題（パラドックス）に直面する際に有効となるパラドキシカル・リーダーシップの開発方法についての研究を行なったものである。 本論文は、全6章から構成されている。まず、第1章において、本研究の背景と研究動機について概説し、第2章においてパラドックス、パラドックス・マインドセット、パラドキシカル・リーダーシップ、およびパラドキシカル・リーダーシップの開発方法に関する文献レビューを行なっている。 第3章においては、パラドックス・マインドセット向上のメカニズムについて、マネジャーを対象とする教育研修による介入場面を事例として、研修前、研修中、研修後に収集された質的データの分析と質的比較分析(QCA)を用いて研究している。パラドックスを効果的に乗り越えるためには、緊張を受け入れ、それによって活力を得る程度と定義されるパラドックス・マインドセットが必要となる。しかし、管理職がこのマインドセットを開発するメカニズムについては、先行研究ではまだ十分に解明されていなかった。本章で行われた調査の結果、単純化と複雑化の同時追求が、長期的な学習効果を達成するための不可欠な要素であることを示唆するに至っている。 第4章においては、パラドキシカル・リーダーシップのポジティブな効果のみならず、それがもたらすネガティブな側面にも注目し、ポジティブな効果を引き出しつつ、ネガティブな効果を抑制するための境界条件について研究している。リーダーがパラドックス・マインドセットを向上させると、パラドキシカル・リーダー行動（PLB）を示す可能性が高くなる。先行研究では、PLBはポジティブな側面とネガティブな側面を合わせもつ諸刃の剣として作用し、フォロワーにネガティブな影響を与えるリスクがあることが示されている。したがって、PLBのポジティブな効果を活かしつつ、そのネガティブな効果を軽減するメカニズムを特定することが重要となる。本章で行われた理論構築およびその実証結果は、リーダーのオーセンティシティ（真正性）が境界条件として機能することを示唆した。 第5章においては、オーセンティシティ・パラドックスを乗り越えるためのリーダーシップ開発のあり方について研究している。リーダーシップ開発においてリーダーが真正な自分らしさを反映させるオーセンティシティを育む際、リーダーは、他者の期待に応えつつも自分自身に忠実でなければならないというオーセンティシティ・パラドックスに直面する。オーセンティシティに関する既存の文献は、「自己」と「他者」を明確に切り分ける西洋の視点に基づいており、それによってオーセンティシティ・パラドックスを強めてしまうリスクがある。本研究は、東洋の視点に根ざし、500年以上にわたって発展してきた日本の伝統的な概念である守破離（Shu-Ha-Ri）を用いたリーダーシップ開発モデルを提示することで、西洋の視点をもたらす限界を超越しようとしている。 最後に第6章において、5章までの研究に基づき、オーセンティシティとパラドックス・マインドセットを育みつつ、オーセンティシティ・パラドックスとパラドキシカル・リーダーシップのネガティブな効果に対処する3段階のリーダーシップ開発モデルを提示することで理論的および実践的な洞察を提供し、論文を締め括っている。			

(続紙 2)

(論文審査の結果の要旨)

本論文は、複雑性や不確実性が増す社会環境において生じる様々な対立、矛盾への対処方法を理解するために必要な経営学概念として近年注目が集まっているパラドックスを中心に据え、ビジネス場面においてパラドックスを乗り越え組織の持続的な発展に寄与するパラドキシカル・リーダーシップの育成に焦点を当てた一連の研究を報告したものである。従来の経営学では、合理性を重視し、意思決定においても代替案の重みづけ比較評価や最適化を基本とする択一的な思考を中心とするアプローチが多かったが、矛盾や対立をあえて解消することなく、その両立をめざすうえで有用なパラドックス概念への関心が集まり、関連する研究も増加していることから、本論文はこの趨勢に新たな学術的知見を加える役割を担っている。

本論文では、序論および文献レビューの後、2つの実証研究と1つの理論研究が行われ、これらが本論文全体の学術的貢献の核をなしている。そのうち、2つの実証研究は、現実のビジネス場面で矛盾や対立に直面するリーダーを対象とした研修やアンケート調査で得られた質的および数量的なデータを用いて、QCAやマルチレベルモデルを含む最新かつ高度な諸分析を駆使して厳密な理論構築および仮説検証を行っており、そこから当該分野に関する新たな学術的知見を導くことができているため、高い評価するに値する。理論研究においては、西洋のアプローチでは解決が難しいオーセンティシティ・パラドックスを超越しつつリーダーとして育っていくための実践的な手法として、日本で伝統的に用いられる守破離の考え方を援用した新たな理論モデルを構築した点は、オリジナリティが高く、当該分野での現状打破を行うことで理論を発展させる潜在性を有していると判断できる。

とはいえ、本論文にもいくつかの限界点がある。まず、本研究の主題であるパラドックス概念に対するさらなる批判的検討が必要だと考えられる。とりわけ、後半において守破離といった日本の思想を理論構築に用いているが、パラドックス概念自体にも西洋的なものと東洋的なものを区別して厳密に概念化すれば学術的貢献はさらに深まったであろう。

また、第4章の実証研究と、第5章の理論研究におけるオーセンティシティの役割が、やや一貫性に欠ける内容となっている。すなわち、第4章ではオーセンティシティがパラドックスの外側からPLBの効果を調整する役割として位置づけられているのに対し、第5章では、オーセンティシティそのものにパラドックスが内在している点に焦点を当てている。これら2つの整合性を高める工夫ができればより統合的な学術的貢献がなされていたであろう。

ただし、これらの諸問題は、著者が今後の研究において取り組むべき課題であり、博士論文としての評価を著しく低下させるものではない。よって、本論文は博士(経営科学)の学位論文として価値あるものと認める。また、令和8年2月2日、論文内容とそれに関連した事項について試問を行った結果、合格と認めた。

注) 論文審査の結果の要旨の結句には、学位論文の審査についての認定を明記すること。

更に、試問の結果の要旨(例えば「平成 年 月 日論文内容とそれに関連した口頭試問を行った結果合格と認めた。」)を付け加えること。