

組織のリーダー経験が個人の多水準自己概念にもたらす影響

福井 亜由美¹・岡本 祐子¹

Effect of group leader experience on individual level of self-concept

Ayumi Fukui and Yuko Okamoto

This research was done to see the relevance between leader experience and self-concept of group leader. The hypothesis was there should be similar experience between the leaders sharing the similar self-concept (classifying self-concept into individual self, relational self, and collective self). Participants were university students who have experienced group leader for a year. Interview and LSCS questionnaire was used for the experiment. As a result, the following pairs of experience and self-concept were related: object of leader feeling negative emotion and individual self, types of negative emotion leader felt and individual/ relational self, positive feedback and relational self, cognition of group characteristic and collective self. Lastly, essential experience factors for serving leaders were found in the research.

Key words: leader development, self-concept, leader experience, LSCS

問題

リーダーシップに関する研究は多く存在するが、リーダー自身の自己概念に注目した研究は少ない。リーダーシップ研究で実質的主導権を握る組織論、経営学、社会学等の領域において自己概念が研究対象として馴染んでいない事が理由として挙げられる(田中, 2014)。Balkundi & Kilduff (2005)による、フォロワーが組織形態に与える影響の研究から、リーダーがリーダー・アイデンティティ (Day & Harrison, 2007)を発達させるためには組織環境の大切さが示唆されている。組織構成員はそれぞれ職務役割に応じた役割アイデンティティを持ち、組織のリーダーになるほど接触する対象が増え、相手の立場によって自分の在り方を変える事が求められる。そのため、組織リーダーの役割アイデンティティ、つまりリーダー・アイデンティティは幅広い。リーダー・アイデンティティを発達させる目的は、リーダーシップをより有効に発揮する事である。いかにリーダーの集合的自己概念(Sedikides & Brewer, 2001)を確立し、自身を組織の模範に近づかせるかが重要である(田中, 2013)。そのような自己概念を確立させていく中でリーダーが持つ視点は変化し、より俯瞰的に組織

¹ 広島大学大学院教育学研究科

を見るようになる。Levinson (1968)は、リーダーを務める過程で組織に対して負の感情を覚える事もあるという。Lord & Hall (2005)や Johnson, Venus, Lanaj, Mao, & Chang (2012)は、自己概念は無理なく共存させる事が大切であると述べているが、リーダーになる前後で相反するアイデンティティを発達させた場合、その変化を「変節」と捉えるフォロワーから反発を受け、苦悩するリーダーもいるはずである(田中, 2013)。

Sedikides & Brewer (2001), Brewer & Gardner (1996)は、自己概念が、有効に環境との関係を処理する個人的水準、二者関係からなる関係的水準、集団に所属する意識からなる集合的水準の3水準で構成されるとした(Table 1)。

Table 1
自己概念の水準

分析レベル	自己概念	自己評価	物事を判断する基準	社会的動機づけ
個人	個人的水準	特徴	個人間の比較	個人的興味
対人	関係的水準	役割	内省	相手の利益
集団	集合的水準	集団の特徴	集団間の比較	集合体の福利

この考えに基づき作成された測定尺度として、多水準自己概念尺度(The level of self-concept scale ; 以下 LSCS) (Johnson, Selenta, & Lord, 2006)が挙げられる。これは、個人水準、関係水準、集合水準という3つの下位尺度からなり、下位尺度はそれぞれ5項目から構成されている。LSCSは組織における行動や態度の指標を説明する変数として使われており、LSCSを用いた研究結果から、関係水準が高いリーダーは配慮的リーダーシップを発揮しやすいが、個人水準が高く、集合水準が低いリーダーは部下へ侮辱的行為をとりやすい(Johnson et al., 2012)など、自己概念における各水準の高低により発揮されるリーダーシップが変化する事がわかっている。また、集合水準の高いリーダーは自己に有利な報酬配分等自己中心的行動を取らず、組織構成員や組織全体を視野に入れた行動をとりやすいという調査結果も報告されている(Rus, van Knippenberg, & Wisse, 2010; Johnson et al., 2012)。

発揮されるリーダーシップとLSCSの関連は先の研究で示されているが、どのような体験がLSCSの表す自己概念に影響するかを検討した研究は見られない。リーダー自身の影響力とLSCSの関連性を見たJohnsonら(2012)や、LSCSがリーダー行動に与える影響を検討した田中・宮入・坂田(2014)も、リーダー自身が体験した組織での環境には注目していない。しかし、発揮されるリーダーシップにはフォロワー環境が不可欠であるとした研究(Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009)等から、リーダーと組織環境は切り離せないトピックであると言える。

以上のことから本研究は、LSCSの3水準の観点から、リーダー体験が自己概念にもたらす影響をみることを目的とする。組織内でどのような体験がリーダーの自己概念形式に影響しているか知る事は、苦悩を抱えるリーダーを心理的に援助する際に有用な情報となる。また、多くのリーダー研究は社会人を対象にされている事から、大学生を対象に行う本研究は、大学生の関わり方に関する研究においても土台となる事が考えられる。現代はリーダーを理想的な存在として捉えがちであるが、組織のリーダーもリーダーとなる前は多くがフォロワーであったはずである。組織構成員から求められるリーダーシップを発揮する事が困難な時もあることが考えられる。リーダーという立場

に立っているが故に悩むという行為は、多くのリーダーに当てはまることが考えられる。そこで、本研究では、大学生であるリーダー自身の心理的变化、アイデンティティ発達に焦点をあてて分析を行うこととする。リーダーとしての自己概念を形成していく過程における体験を明らかにする事は、苦悩するリーダー達を確認するにあたって不可欠であると考えられる。

組織から求められる役割によって多面的なアイデンティティが構成され(江夏, 2010)、それまでとは異なるアイデンティティを持ち、リーダーを経験する事から組織に対して負の感情を持つ(Levinson, 1968)という想定のもと、研究内容と質問項目を作成した。発話内容は、KJ法(川喜田, 1967)によりカテゴリ分類した。本研究は今まで実証的に検討されてこなかった事柄を質的な研究で調べるため、理論的に推察される仮説はないが、LSCSの示す自己概念が類似する者同士で共通した発話内容、リーダー体験が見られることを予測した。

方法

参加者

調査協力者は、部活動やサークル等、組織のリーダーを務めた事があると回答した大学生 21 名(男性 6 名、女性 15 名)であった。リーダー体験期間という干渉変数を減らすため、組織のリーダーを務め終えた者のみを対象とした。

道具

音声を記録するために Apple 社の iPhone に内蔵されている音声録音アプリを利用した。

質問紙は、日本語版 LSCS(田中・宮入, 2013)を用いた(Table 2)。これらの項目への回答は 5 件法(1: “まったく当てはまらない”から 5: “非常によく当てはまる”)で行われた。

手続き

リーダーになる前となった後で組織に対して思っていた事、自分自身に生じた変化等に関する質問項目を作成し、半構造化面接を行った(Table 3)。面接は他者が入ってくる恐れのない部屋で行い、面接終了後日本語版 LSCS (以下 LSCS) に回答させた。

調査協力者ごとに LSCS の個人水準、関係的水準、集合水準それぞれの平均値を出し、平均連結法を使用する階層的クラスター分析を行った。LSCS は各回答における最大値が 5.0 である事から、5.0 以下を高い、4.0 未満を中程度、3.0 未満を低いとラベルづけ、LSCS の 3 水準が類似している者を群にまとめた。その際、機材のトラブルにより面接内容が録音できなかった 2 名分のデータは除外した。また、他に LSCS が類似する者のいなかった 3 名分のデータも除外した。

Table 2
日本語版LSCSの構成項目

<個人水準>	
1	私は、自分の能力や才能が他の人たちよりも優れていることを示す機会によって、成功している。
2	私は、自分の同僚と比べてどのような立ち位置にいるかを知りたいと強く感じる。
3	私は、しばしば自分の友人たちと競い合っている。
4	私は、自分が他人よりも優れた業績をあげた時が、いちばん気分が良い。
5	私はしばしば、自分の状況が周りの人たちよりも良いのか悪いのかをじっと考えていることがある。
<関係水準>	
6	もしある友人が個人的な問題を抱えていたら、私は自分の時間とお金を犠牲にしても、その友人を助けるだろう。
7	私は、心配りができて共感的な友人を高く評価する。
8	私にとって、自分の人生における大切な人物に関わりを保つことは、重要なことである。
9	親しい友人や親近者を大変気遣うことは、私にとって大切なことだ。
10	私の親しい知人たちが、彼らの人生において私が果たす役割を認めてくれたり、評価してくれていることを知ると、自分が価値のある人物であると実感する。
<集合水準>	
11	私が職場のような自分が所属する集団に貢献し続けることは、私にとって大変大切なことである。
12	私は、プロジェクトに関わるような場合、その成功を確実なものにするためにベストを尽くす。
13	自分のチームやグループが上手くいっている時、その成功が自分によるものではなかったとしても、私は大いに誇りを感じる。
14	もし私が自分の所属する組織やクラブから選ばれた代表として、会議やミーティングに出席することになったとしたら、光栄に思うだろう。
15	チームの一員である時は、メンバーが私のことを好きかどうかや、私がメンバーのことを好きかどうかは別に、私はグループ全体のことを考えている。

Table 3
半構造化面接での質問項目

1	どんな組織のどんな役職についていたか
2	リーダーになった経緯
3	リーダーになる前の組織における役割
4	リーダーになる前、組織（メンバー、活動）に対して思ったこと
5	リーダーになった後の組織における役割
6	リーダーになってから組織（メンバー、活動）に対して思ったこと
7	リーダーを体験して（良くも悪くも）変わったと思う自分

結果

3つのリーダー群の特徴

クラスター分析の結果に、解釈可能性を加味し、調査協力者を次の3群に分けた(Figure 1)。個人水準が低く(平均2.4)、関係水準と(平均4.4)集合水準(平均4.2)が高い者から構成されるA群(男性2名、女性3名)。個人水準が中程度(平均3.3)、関係水準が高く(平均4.3)、集合水準が中程度(平均3.7)の者から構成されるB群(男性1名、女性6名)。個人水準が中程度(平均3.5)、関係水準(平均4.7)と集合水準(平均4.6)が高い者から構成されるC群(男性1名、女性3名)であった。

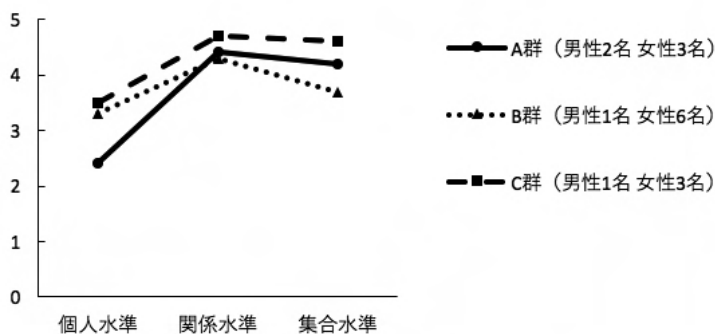


Figure 1. 3群のLSCS内訳

リーダー体験と自己概念の関連

次に、KJ法の対象となる16名の発話を、群ごとにKJ法にてカテゴリに分類した。その際、B群においてリーダー任期中仕事に対して無気力となった、明らかに質の異なる2名をD群とし、別途考察を行った。これにより、動機付けられたままリーダーを務めたA、B、C群の特徴をより明らかにすることを目指した。

A群では大カテゴリとして、「リーダーを務める動機」、「評価」、「不満」が生成され、中カテゴリと小カテゴリが更に生成された。Table 4はその分類と発話例をまとめたものである。

大カテゴリ「リーダーを務める動機」は、A群が1年間リーダーを務めるに至った動機に関する発話をまとめたものであり、「帰属意識」と「理想像」という2つの中カテゴリからなる。「帰属意識」は、結的繋がりや、課題遂行上の繋がりが組織構成員と深い事を示す発話をまとめたものである。その小カテゴリは、困った時に頼れる存在がいる等の発話からなる「何かあったら相談できる存在」と、組織に親しい間柄の人がいる事を示す発話からなる「組織構成員と仲がいい」の2つであった。もう1つの中カテゴリ「理想像」は、組織に対して何かしらの理想モデルを抱いている事を示す発話からなる。その小カテゴリは次の3つである。組織そのものに対して理想像を抱いている事を表す発話からなる「理想の組織像へ近づかせたい」。理想的な先輩がいる事を示す発話からなる「理想の先輩に近づきたい」。そして、求める構成員像が自分自身である事を示唆する発話からなる「組織に貢献する自分は理想的部員」である。

大カテゴリ「評価」は、A群が発揮したリーダーシップに対して、他者と自己により示された前向きな評価についての発話をまとめたものである。小カテゴリとして、組織構成員から良い評価を受けたという発話からなる「良い評価を受ける」と、自分で自分を評価する発話からなる「自分が満足する」の2つを生成した。

大カテゴリ「不満」は、リーダーを務めていく中で抱いた組織への不満に関する発話をまとめたカテゴリである。理想と現実が異なっている事が「不満」の発話の土台にあったため、中カテゴリとして「理想的でない現実」を生成した。小カテゴリは「理想と異なる行動を取る構成員」と、「働

Table 4

A群におけるKJ カテゴリ分類の詳細

大カテゴリ	中カテゴリ	小カテゴリ	発話例
リーダーを務める動機	帰属意識	何かあったら相談できる存在	(問題児に)先輩ちょっといってくれませんか (と頼める) (運営陣で) どういうチームにするべきか話した
		組織構成員と仲がいい	最初から先輩との繋がりが深く、可愛がって頂いた
	理想像	理想の組織像へ近づかせたい	(部に対し) 自分なりの理想像が多少あった
		理想の先輩に近づきたい	種目は強いけどそれだけじゃなくて、すごい部活を大事に思っていることが見ていて伝わるし、部全体の士気を高めたりとか、そういうのも大事だと先輩を見て思っ、率先してやろうと思った
		組織に貢献する自分は理想的部員	(外部での部活等に) 参加してくれる子が本当に少なくて、毎回一人なんですよ、私。(普段会えない) 人たちと関われる機会があるのにもったいない (私はちょっとでも時間があつたら協力しているが、他部員の) 自分のことしかやりませんよってスタンスが不満だった
	評価	良い評価を受ける	(先輩が) この部活に入って良かった、といってくれた 先輩から褒められた
自分が満足する		以前は出来なかったことができるようになった 先輩に近づいた感じがする	
不満	理想的でない現実	理想と異なる行動をとる構成員	もっと協力的になってほしい 後輩にはもっとサークルに関心を持ってほしい
		働いている自分と違い組織に貢献していない構成員	(自分一人で働いて) なんでこんなことしているんだらうって思っていた (ぼーっとしている構成員を見て) ちょっとでも時間があつたら協力するって考えには及ばないの？

働いている自分と違い組織に貢献していない構成員」の2つである。求める組織像とは異なる行動を取る構成員に関する発話を「理想と異なる行動を取る構成員」にまとめ、自分とは異なる行動を取る構成員に関する発話を「働いている自分と違い組織に貢献していない構成員」にまとめた。

B群では、大カテゴリとして、「リーダーを務める動機」、「理想」、「現実」、「負の感情」の4つが生成され、その中で中カテゴリと小カテゴリが更に生成された。Table 5はその分類と発話例をまとめたものである。

大カテゴリ「リーダーを務める動機」は、B群のリーダー達が1年間リーダーを務めるにあつた動機に関する発話をまとめたものである。「リーダーを務める動機」には中カテゴリとして「帰属意識」が生成された。これは、自身が組織の一員であると実感していた事を示す発話をまとめたものである。小カテゴリとして「(実力的・人間関係的に) 認められているという自覚」を生成した。

Table 5

B群におけるKJ法 カテゴリ分類の詳細

大カテゴリ	中カテゴリ	小カテゴリ	発話例
リーダーを 務める動機	帰属意識	(実力的・人間関係的に) 認められているという自覚	同学年では頭一つ飛び抜けていた
			(みんなから) いじられていた
理想像		理想の組織活動	もうちょっとうまいこと(仕事を)分担できたらな と思って 部として強くなりたい
		理想の先輩	前の部長みたいな要素(を皆が求めている) 師範に感動して、すげえって
現実		理想と異なる自分・構成員	自分には(前の部長のような要素が)全くない (同期)なんでお前らわからないんだってという不満
負の 感情	不安	自分がリーダーでいいのか	(前の部長みたいな要素が)全くなくて、部長としての劣等感みたいなものが強かった 後輩に部長として思ってもらえているのか不安
		他者に迷惑をかけている	(人のためと思って活動するが)迷惑なんじゃないかっていう不安に押しつぶされそうになる (後輩に仕事をさせすぎて)ちょっと負担をかけたなって申し訳なさがある
		理想と異なる行動を取る	(部として強くありたいという理想に反して)部員はボロボロだった
	構成員に 対する不満	発言と行動が一致していない	(練習)やってるよって言っていたのに、見てみたらボロボロ
			(手伝わなかった後輩が)来年もやりたいて言い出してすごくイラッとした

これは、組織の主な活動の実力が構成員間で優れていた事や、対人関係において中心的メンバーであった自覚を示す発話からなる。

「理想像」は、B群リーダーが組織に対して抱いていた理想像に関する発話から生成した大カテゴリである。その中には「理想の組織活動」と「理想の先輩」という2つの小カテゴリが生成された。「理想の組織活動」は、組織が主な活動とする事柄に関する理想を示した発話からなる。「理想の先輩」は、B群リーダーが好意的感情を強く抱いていた理想的先輩に関する発話からなる。

大カテゴリ「現実」は、組織の実際に関する発話からなる。「理想像」にて抱いた理想と異なる現実に関する発話を集めた「理想と異なる自分・構成員」という小カテゴリが含まれる。

大カテゴリ「負の感情」は、組織のリーダーを務めるにあたり抱いた負の感情に関する発話をまとめたものである。中カテゴリとして、自分の行動に自信が持てないという発話をまとめた「不安」と、思い通りにならない組織構成員への不満を表す発話からなる「構成員に対する不満」の2つを生成した。中カテゴリ「不安」には、自分がリーダーである事に不安を感じている発話からなる「自分がリーダーでいいのか」と、自分の行動により構成員や関係者が負の感情を抱いているのではないかという不安的発話からなる「他者に迷惑をかけている」が小カテゴリとして生成された。中カテゴリ「構成員に対する不満」では、先に述べた「理想像」から離れた構成員に対して不満を覚え

Table 6
C群におけるKJ法 カテゴリ分類の詳細

大カテゴリ	中カテゴリ	小カテゴリ	発話例
リーダーを務める動機	帰属意識	何かあったら相談できる存在	(トラブル時) 大きな部会を開いて みんなで相談しあってみんなで考えてみんなでやる
		組織に貢献したい気持ち	(部長に) 立候補した (同期との関係が) ディープだった
固定的組織形態	運営陣との綿密な関係	運営陣全員で会議	単純な友達っていうよりかは一緒に運営して行く仲間みたいな
	組織全体	上下関係がはっきり	機材を運ぶのは基本1,2年生。本当に大変な時だけ3,4年生に手伝ってもらう時もあるけど,それは好意で手伝ってもらっているから低姿勢でいく 2年生がリーダー,1年生が副リーダーって習わしがあったのである意味しょうがなく(役職)になった
自信ある指導		厳しく注意する	ここで怒ったほうがいくなって思って怒っていた
		構成員への配慮的行動	後輩に帰属意識を持ってもらうために,居心地が良くなって思える団体にできるようすごい意識しました
		組織に重要な事柄を優先	部としてレベルが下がってしまうのを危惧して,外から見たときにダメなサークルだなんて思われたくないっていう気持ちが自分の円滑な人間関係よりも先行して,怒りまくった
負の感情	運営陣への不満	自分ばかり働いている	それ〇〇の役職の仕事でしょ,なんでやっていなかったの
		求めている行動を取らない	ミスをしたのに誠実な態度が見られなかったことにすごくフラストレーションがあった

るといった発話内容からなる「理想と異なる行動を取る」と、組織構成員の言動における矛盾に強く不満を抱いたという発話から成る「発言と行動が一致していない」を生成した。

C群では、大カテゴリとして、「リーダーを務める動機」、「固定的組織形態」、「自信ある指導」、「負の感情」4つを生成した。その中で中カテゴリ、小カテゴリがさらに生成された。Table 6は、その分類と発話例をまとめたものである。

大カテゴリ「リーダーを務める動機」は、C群のリーダー達が1年間リーダーを務めるにあたった動機に関する発話をまとめたものである。中カテゴリとして、自分は組織の一員であるという自覚を示す発話からなる「帰属意識」を生成した。本中カテゴリは次の2つの小カテゴリが含まれる。1つ目は、情緒的繋がり、あるいは課題遂行上の繋がりが組織構成員と深い事を示す発話をまとめた「何かあったら相談できる存在」。2つ目は、組織に何かしらの形で関わりたいという思考に関する発話をまとめた「組織に貢献したい気持ち」である。

大カテゴリ「固定的組織形態」は、C群の所属していた組織形態がある種伝統的で、構成員の役割が固定的である等の発話内容をまとめたものである。中カテゴリとして、運営陣とのかかわり合いが自動的に深くなる事を表す「運営陣との綿密な関係」と、根深く伝統的になっている組織形態が存在する事を示す「組織全体」を生成した。「運営陣との綿密な関係」は、「運営陣全員で会議」という小カテゴリを含む。これは、運営陣との顔を合わせる機会が多い事を示す発話から構成され

る。「組織全体」は、「上下関係がはっきり」という小カテゴリを含む。これは、先輩後輩の関係性がある程度定まっている事を示す発話からなる。

大カテゴリ「自信ある指導」は、C群リーダーが堂々としたリーダーシップを発揮していた事を示す発話をまとめたものである。「厳しく注意する」、「構成員への配慮的行動」、「組織に重要な事柄を優先」という3つの小カテゴリを含む。「厳しく注意する」は、C群リーダーが、組織、あるいは組織構成員の為になるように注意していた事が表れる発話からなる。「構成員への配慮的行動」は、相手の立場になって振る舞いを変えている事が見られる発話からなる。「組織に重要な事柄を優先」は、組織の存続に重要な決断を取っていた事が見られる発話からなる。

Table 7
D群におけるKJ法 カテゴリ分類の詳細

大カテゴリ	中カテゴリ	小カテゴリ	発話例
		ポジティブFB	演奏上手いね
負の感情を抱く体験	理想と現実のギャップ	頼れる人がいない	味方になってくれなかった 本当に孤独だった
		組織の体制が良くない	誰も働かない (参加すべき人が) 会議に出席しない
		ネガティブFB	そのやり方は違うんじゃない? って (言われた)
	心理的孤立	心理的距離が遠い	(部長なのにそんな状態で) 大丈夫? (リーダー) 辞めたいって思っていた
		被害感	(同期は) 裏で私の悪口言っていたと思う
			(会議すっぽかして) 飽きられた (と思う)

大カテゴリ「負の感情」は、C群リーダーが1年間リーダーを全うする中で、組織構成員に対して抱いた負の感情に関する発話からなる。C群リーダーは、一緒に運営をするメンバーに対して負の感情を抱いていた事から、中カテゴリとして「運営陣への不満」を生成した。小カテゴリとして「自分ばかり働いている」と「求めている行動を取らない」が含まれる。「自分ばかり働いている」は、各役職の仕事内容が明確であるが故に協力を得られない事を示す発話を振り分けた。「求めている行動を取らない」には、行動が理想的でない運営メンバーに負の感情を抱いた事が示される発話を振り分けた。

B群に振り分けられたリーダーの内、リーダー任期中仕事に対して無気力となった、異なる性質を示した者をD群としてまとめ、KJ法を行った。D群では、大カテゴリとして、「ポジティブFB(フィードバック)」、「負の感情を抱く体験」の2つを生成した。その中で中カテゴリ、小カテゴリが更に生成された。Table 7はその分類と発話例をまとめたものである。

大カテゴリ「ポジティブFB」は、リーダーとなる前に構成員から示されていた前向きな反応に関する発話をまとめたものである。大カテゴリ「負の感情を抱く体験」は、リーダーを務めるにあたり、D群リーダーが組織に対して抱いた負の感情に関する発話をまとめたカテゴリである。中カテゴリとして「理想と現実のギャップ」と「心理的孤立」を生成した。「理想と現実のギャップ」は、D群リーダーが抱いていた理想的組織と異なる現実を目の当たりにし、抱いた負の感情を表す発話からなる。小カテゴリとして「頼れる人がいない」、「組織の体制が良くない」、「ネガティブFB」

の3つが含まれる。「頼れる人がいない」は、困った時に助けとなる存在がいない事を示す発話からなる。「組織の体制が良くない」は、組織体制そのものが、リーダーに多くの仕事がまわってくるものであった事を示す発話より構成される。「ネガティブFB」は、リーダーの行動に対して構成員より否定的評価が為された事を示す発話からなる。中カテゴリ「心理的孤立」は、他の組織構成員との間に心理的な繋がりがなく、まるでひとりぼっちのように感じた経験談をまとめたものである。小カテゴリとして「心的距離が遠い」と「被害感」を生成した。「心的距離が遠い」は、組織構成員との間に情緒的繋がりが構築されていない事を示す発話からなる。小カテゴリ「被害感」には、自身に対してネガティブな被害感を示す発話を振り分けた。

考察

本研究では、LSCSの結果から調査協力者を3群に分け、さらに面接での発話からB群を2つに分けて4つの群を作成した。この章では、各群のカテゴリの特徴について考察していく。まず、各カテゴリが生成された理論的背景を論じ、LSCSと発話から推察される群の体験をまとめ、特徴を表す名前を付ける。なお、各群におけるカテゴリ間の関係性はFigure 2に示した。

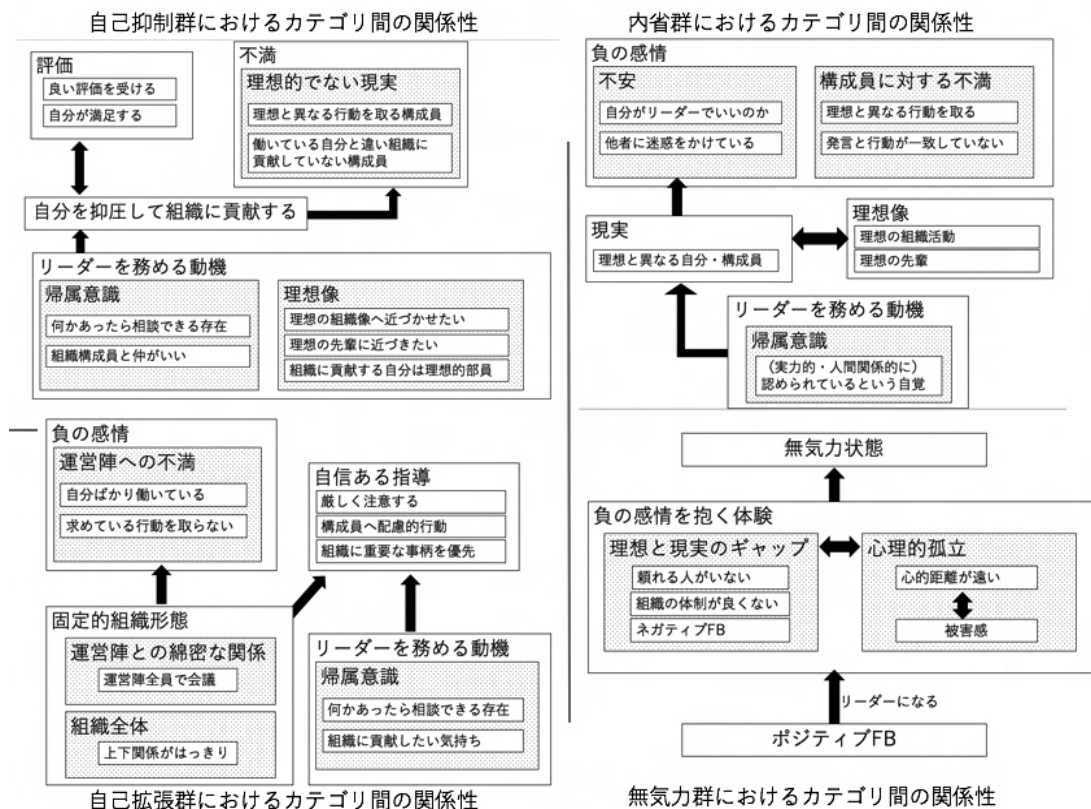


Figure 2. 各群におけるカテゴリ間の関係性

A 群に関する考察

A 群は、個人水準が低く、関係水準と集合水準が高い群である。このことから、自身の欲求を抑え (Sedikides & Brewer, 2001)、組織、組織構成員のために働きかける特徴があったと考えられる。集合水準の高いリーダーは自己中心的行動をとらず、組織構成員や組織全体を視野に入れた行動を取りやすいという調査結果があるが (Rus et al., 2010; Johnson et al., 2012)、「組織に貢献する自分は理想的部員」という小カテゴリや、「ちょっとでも時間があったら協力するって考えには及ばないの?」と言う発話例など、KJ 法の結果からも、その行動が顕著に現れている。

また、自己抑制的リーダーシップを発揮する A 群は、構成員から良い「評価」を得ていた。相互作用因果関係 (Malatesta & Wilson, 1988) の見地から、認知と感情は互いに関係し、継続的かつ安定したフィードバックを行う重要性が示唆されている。自己を抑圧している A 群は、「自分が満足する」というセルフフィードバックを行っている。これは、大変な目に合っているが良い事がさほどない、ということから生じる思考であると考えられる。他者と自己による「評価」により、個人的関心を抑圧して組織に貢献する行動が強化されたものと推測される。

一方、自己を抑圧して組織に貢献していた A 群は「働いている自分と違い、組織に貢献していない構成員」に対して不満を抱くようになった。羨望を 6 タイプに分類した中里 (1991) は、羨望の一種に全般的な憤慨を挙げ、特定の事柄に対する不公平に焦点が合わさると、全般的な怒りや憤慨が表出されると説明している。A 群は組織に貢献している度合いに関して他の構成員との間に不公平を感じ、それに関する不満が面接における発話で表出していた事が伺える。

個人水準が低く、関係水準と集合水準が高い LSCS を持つ者は、自己を抑制しながらも組織に貢献する。そのようなリーダーシップを発揮するが故に、自己をより抑制する方向へと進み、組織構成員に不満を抱くという関係性が見出された。よって、A 群を『自己抑制群』と命名した。

B 群に関する考察

B 群は、個人水準と集合水準が中程度で、関係水準が高かった。関係水準は、相手の利益が社会的動機付けとなる自己概念である (Sedikides & Brewer, 2001; Brewer & Gardner, 1996)。B 群は、「現実」が「理想像」と異なる事に「不安」を抱いていた。面接では、自分の行為が「他者に迷惑をかけている」のではないかと心配する発話が多く見られた。田中 (2013) は、構成員の様々な面を理解していく事でリーダーの関係水準が高まると説明した。関係水準が高いリーダーは配慮的リーダーシップを発揮しやすいとされており (Johnson et al., 2012)、B 群ではその傾向が顕著に表れたものといえる。他の水準が高い場合は組織の事や、自身の関心を優先する事も考えられるが、B 群は関係水準が特に高かった事から、相手の不利益に敏感で、「不安」を感じやすかった事が推測される。また、関係水準が高い者は判断を内省的に行いやすく (Sedikides & Brewer, 2001)、B 群は、「迷惑をかけている」のではないかと、「自分がリーダーでいいのか」という「不安」を内省し、他の群よりも「不安」が強まりやすかったものと考えられる。

また、B 群は「理想と異なる行動を取る」、あるいは「発言と行動が一致していない」、「構成員に対する不満」を抱いていた。関係水準は、役割を中心に自己評価を行う事が特徴で (Sedikides & Brewer, 2001)、B 群は構成員に対しても役割を果たす事を求めていたと考えられる。そのため、役割

を果たせていない構成員に対して「負の感情」を抱いた事が推察される。B群が所属していた組織では、『自己抑制群』において見られた「評価」を行う対象が不在であった。外部からのフィードバックが見られなかった事が、内省により生じた「不安」、構成員に対する不満」を促進させていた可能性が考えられる。

B群のようなLSCSを持つ者は、構成員が抱く負の感情に対して敏感であるが、構成員を役割的に捉え、内省的に物事を判断する特徴を持つとされている(Sedikides & Brewer, 2001)。KJ法から、B群は構成員を役割的に捉えるため不満を感じやすい面を持ち合わせている事が示唆された。構成員が抱く負の感情に対して敏感で、相手に不満を抱かせているのではないかと、自身の行動を内省するため「不安」が高まりやすかったものと考えられる。また、B群が抱く「負の感情」が強まりやすかった理由のひとつに、リーダーを評価する組織構成員の存在が見られなかった事が挙げられた。肯定的反応を示す者の不在が、B群の内省を促進させる環境要素の一つであったと考えられる。B群の主たる特徴が内省によるものであった事から、B群を『内省群』と命名した。

C群に関する考察

C群は個人水準が中程度、関係水準と集合水準が高い群であった。今回分類した群の中で最も平均得点が高かった。リーダーは自己概念を無理なく共存させる必要性が示唆されており(Lord & Hall, 2005; Johnson et al., 2012)、比較的バランスの良い群として考察を進めていく。

C群は、「不満」カテゴリで述べられたように、リーダーになったが故に運営メンバーに対して負の感情を抱く事があったという。親しい間柄では境界線を曖昧にするという自己拡張モデル(Aron & Aron, 1986)の観点から、C群は綿密な関係性を築いていた運営メンバーとの境界線を曖昧にしていたと推察される。そのため、リーダーになる前は受け流せていた構成員の行動に対して負の感情を抱きやすくなった。また、リーダーシップについて多くの研究を行っている McDougall (1921)は、集合体において不可欠な精神活動の要素として、精神活動の共通目標の設定を言及している。無秩序な体制であった託児所スタッフに明確な役割を与え、責任の範囲も定めるといった体制を導入したところ、スタッフの精神的疲労が大きく改善されたという研究もある(Pines & Maslach, 1980)。組織形態が固定化されていたC群では、運営メンバー間で共通の運営目標が定まっていた事が見受けられ、LSCSのバランスの良さに関連があることが推測される。C群の組織形態は固定的で、各自の役割や責任の所在が明確であった事から、他群と比べて精神的疲労の少なさがあったことと考えられる。そのため、運営メンバーではない組織構成員に対して負の感情を抱く事がなかったものと推察される。

リーダーは、より有効にリーダーシップを発揮できるよう、模範的組織構成員に近づけるようリーダー・アイデンティティを発達させる(田中, 2013)。組織形態が固定的であり、上下関係もはっきりしていたC群では、学年ごとに役割が明確であったと考えられる。そのため、模範的構成員モデルがはっきりしており、模範的構成員に近づきやすく、その背景から自信ある指導に繋がっていたのだと考えられる。また、役割アイデンティティを確立させやすい環境は、C群のLSCSが他群よりも確立されていた事と関連があるのではないかと推察される。

LSCSが比較的安定していたC群は、組織形態が固定的であった。学年ごとに求められる役割がある程度定まっており、模範的構成員モデルがはっきりしていた。そのため、学年があがって自然

と「組織に貢献したい気持ち」が芽生えた事が推察される。自分が模範的構成員に近い自覚がある事から、「自信ある指導」を行えるだけの自己肯定感が持っていたと考えられる。一方、同じ期間だけ組織に在籍していた運営メンバーも模範的構成員であるはずだ、という考えが生じ(Aron & Aron, 1986), 運営メンバーが「求めている行動を取らない」時に「負の感情」が生じたものと考えられる。これらの背景から、C 群は、LSCS がバランスよく発達する事で、運営メンバーとの境界線を曖昧にしていたと考え、『自己拡張群』と命名した。

D 群に関する考察

『内省群』から派生した D 群は、リーダー任期中無気力状態に陥っていたことから、バーンアウトとダイナミカルシステム理論の観点から D 群を考察する。

バーンアウトとは、極度の疲れや感情の枯渇を示す症候群(Maslach, 1976)であり、仕事に対して逃避的になる、卑下的になる、構成員に対して思いやりを欠く等、バランスを欠いた行動が伴う。ストレス研究全体での枠組みとして、バーンアウトになる理由のひとつに、人間関係の悪さ等から対人関係において負担を感じ、ストレスが生じるという事が考えられている(田尾・久保, 1996)。自身の行動に対してネガティブなフィードバックが返されていた D 群は大きなストレスを受けていたと考えられる。また、D 群が所属していた組織では、明確な役割や責任の範囲が厳格に定められておらず、更なるストレスに繋がっていたと推察される。

Figure 2 として示したカテゴリ間の関係性では、中カテゴリ「心理的孤立」の「心理的距離が遠い」と「被害感」に相互矢印を置いた。これは、心的距離が遠いため、悪口を言われているのではないかという被害感が高まり、そのことでさらに心的距離が遠ざかるという循環を示す。「理想と現実ギャップ」と「心理的孤立」の間にも相互矢印を置いているが、これも同じような連鎖が生じているためである。このような現象が起きている原因として、気分の揺れが挙げられる。気分は認知変動が減少する事によって特徴づけられるとされており(Bower, Gilligans, & Monteiro, 1981; Bower, Monteiro, & Guillian, 1978), 認知と感情の相互作用が継続している状態である。怒っている時や悲しい時にポジティブな感情が生じづらい事が例として挙げられる。これらの事から、一度負の感情を抱いたリーダーがより深い負の感情を抱き、バーンアウトに近い状態となったのではないかと推測される。

次に、ダイナミカルシステム理論の観点から考察を行う。生命の自律において情報を重要視していた Von Bertalanffy (1950)は、生物を“開放システム”とみなしていた。“開放システム”において、生物は様々な環境と自己をダイナミカルに調整する事で自律し、自己を編成していると考えられている。一方で、多くの機械のような非生命体的なシステムは“閉鎖システム”と呼ばれ、環境から情報を決してダイナミカルに取り込まず、成長しないとされた。そのため、“閉鎖システム”ではエントロピーの増大を回避する術を持ち合わせていない(岡林, 2008)。D 群が“閉鎖システム”的な組織に所属していたとすれば、他の組織運営陣やフォロワーとダイナミカルな情報交換が行われずエントロピーが増大していった事が無気力になった原因であると考えられる。

D 群は、リーダーを務めようとする中で様々な困難が生じ、リーダーを務める事に対して無気力状態に陥ってしまった。よって、D 群を『無気力群』と命名した。

『内省群』と『無気力群』に関する考察

『無気力群』は2名とも『内省群』から派生した。この事から、『内省群』において見られる要素が、リーダーを無気力状態にさせやすいのではないかと考えられる。そこで、『内省群』のカテゴリから、リーダーを無気力状態にさせやすい要素を考察する。その後、『内省群』と『無気力群』の相違点を挙げ、『内省群』が無気力状態に陥らないために何が必要であるかを考察する。

『自己抑制群』では「評価」、『自己拡張群』では「何かあったら相談できる存在」というカテゴリとして他者の意見を取り入れる機会が存在した。しかし、『内省群』においてそのような機会は発話上見受けられなかった事から、リーダーの行動に対して前向きな「評価」を行う者の不在が『内省群』の内省を促進させ、「負の感情」を強めやすかったと考えられる。

しかし、『内省群』全員が無気力に陥ったわけではない。『内省群』でとどまった者と『無気力群』になった者で異なっていたのは、「ネガティブFB」であった。不安が内省によるものだけにとどまらず、「ネガティブFB」として他者から現実突きつけられたという相違点が見出された。『内省群』の「リーダーを務める動機」は「(実力的・人間関係的に)認められているという自覚」である。「自分がリーダーでいいのか」という内省を繰り返すうちに、認められているという肯定感が低下し、リーダーを務める動機に至った自己に対する自信が弱まりやすい状態であった。そこに、現実として他者に「ネガティブFB」をされた事で、その自信が崩れたことが推察される。そのため、リーダーを務める動機がなくなり、無気力状態になったものと考えられる。加えて、『自己抑制群』、『内省群』、『自己拡張群』では、その組織に所属している意識(Baumeister & Leary, 1995)や、組織から受け入れられている安心感(Maslow, 1943)が発話において共通して認められた。『無気力群』では見られなかったため、所属する意識、受け入れられている安心感は、リーダーがリーダーであるために必要な環境要素である事が示唆された。

今後の課題

本研究はLSCSと半構造化面接により、LSCSとリーダー体験の関連性を見出した。LSCSが類似する者同士でKJ法を行った結果、群ごとに共通する発話内容、リーダー体験が見出されたため、仮説は証明された。これにより、本研究の目的であるリーダー体験とLSCSから見る自己概念の間に関連がある事の概要を明らかに出来たとと言える。

今後の展望としては、LSCSとリーダー体験の因果関係を明らかにする事が必要である。具体的には、リーダー就任前にLSCSへの回答を依頼し、リーダー任期終了後にインタビュー調査とLSCSへ回答させる、混合研究法を行う事が望ましい。また、パーソナリティは幼少期初期に結晶化し始める(Lewis & Ferrari, 2001)という研究もあるため、LSCS以外の性格検査も同時に用いる事で、より一人一人の自己概念に注目した考察が可能となる。また、今回の研究は、関係水準と集合水準の平均得点が低い群が生成されなかった。さらに考察を深めるため、より幅の広いLSCSを持つ参加者を集める必要があると考えられる。

引用文献

- Aron, A., & Aron, E. (1986). *Love and the expansion of self-Understanding attraction and satisfaction*. New York: Hemisphere.
- Avolio, B.J., Walumbwa, F.O., & Weber, T.J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, **60**(1), 421-449.
- Balkundi, P., & Kilduff, M. (2005). The ties that lead: A social network approach to leadership. *Leadership Quarterly*, **16**, 941-961.
- Baumeister, R.F., & Leary, M.R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, **117**, 497-529.
- Bower, G.H., Gilligans, S.G., & Monteiro, K.P. (1981). Selectivity of learning caused by affective states. *Journal of Experimental Psychology: General*, **110**, 451-473.
- Bower, G.H., Monteiro, K.P., & Gilligans, S.G. (1978). Emotional mood as a context for learning and recall. *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, **17**, 573-585.
- Brewer, M.B. & Gardner, W. (1996). Who is this “we”? Levels of collective identity and self-representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, **71**, 83-93.
- Day, D.V. & Harrison, M.M. (2007). A multilevel, identity-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review*, **17**, 360-373.
- 江夏幾太郎(2010). 組織アイデンティティ 経営行動科学学会 (編) 経営行動科学ハンドブック pp.332-337.
- Festinger, L. (1962). *A theory of cognitive dissonance* (Vol. 2). Stanford University press.
- 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**, 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**, 1262-1272.
- 川喜田二郎(1967). 発想法—創造性開発のために 中公新書.
- Levinson, H. (1968). *The exceptional executive: A psychological conception*. Oxford, England: Harvard U. Press.
- Lewis, M.D., & Ferrari, M. (2001). Cognitive-emotional self-organization in personality development and personal identity. In H.A. Bosma and S. Kunnen (Eds.), *Identity and Emotion*. Cambridge, UK: Cambridge University Press. pp.177-198.
- Lord, R.G. & Hall, J.H. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The Leadership Quarterly*, **16**, 591-615.
- Malatesta, C.Z., & Wilson, A. (1988). Emotion/ cognition interaction in personality development: A discrete emotions, functionalist analysis. *British Journal of Special Psychology*, **27**, 91-112.
- Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, **50**(4), 370.

- Maslach, C. (1976) Burned-out. *Human Behavior*, **5**(9), 16-22.
- McDougall, W. (1921). *The group mind*. Cambridge.
- 中里浩明(1991). 嫉妬と羨望: W.G. Parrott の類型型をめぐって—嫉妬と羨望の心理学(1)— 神戸大学論集, **38**(2), 49-66.
- 岡林春雄(2008). 心理学におけるダイナミカルシステム理論 金子書房
- Pines, A., & Maslach, C. (1980). Combatting staff burn-out in a day care center: A case study. *Child Care Quarterly*, **9**, 5-16.
- Rus, D., van Knippenberg, D., & Wisse, B.M. (2010). Leader self-definition and leader self-serving behavior. *The Leadership Quarterly*, **21**, 509-529.
- Sedikides, C., & Brewer, M.B. (2001). *Individual self, relational self, collective self*. Philadelphia: Psychology Press.
- 田中堅一郎(2013). リーダー発達過程における自己概念の変容についての社会心理学的考察 立教大学心理学研究, **55**, 79-88.
- 田中堅一郎(2014). リーダー発達過程における自己概念の変容についての社会心理学的考察 立教大学心理学研究, **56**, 59-68.
- 田中堅一郎・宮入小夜子(2013). 多水準自己概念尺度に関する研究 日本心理学会第 77 回発表論文集, **77**(3), 139.
- 田中堅一郎・宮入小夜子・坂田桐子(2014). [D12] 多水準自己概念がリーダー行動に及ぼす影響. 経営行動科学学会年次大会発表論文集, **17**, 373-378.
- 田尾雅夫・久保直人(1996). バーンアウトの理論と実際——心理学的アプローチ—— 誠心書房
- Von Bertalanffy, L. (1950). The theory of open systems in physics and biology. *Science*, **111**(2872), 23-29.