

平成22年5月14日現在

研究種目： 基盤研究 (C)  
 研究期間： 2007～2009  
 課題番号： 19530558  
 研究課題名 (和文) リーダーシップ過程におけるフォロワーの自己概念の役割  
 に関する研究  
 研究課題名 (英文) The role of follower self-concept in leadership processes

研究代表者  
 坂田 桐子 (SAKATA KIRIKO)  
 広島大学・大学院総合科学研究科・教授  
 研究者番号： 00235152

研究成果の概要 (和文)：本研究では、フォロワーの自己概念が個人的自己・関係的自己・集合的自己のどのレベルにあるかによって、選好されるリーダーシップや有効なリーダーシップ行動が異なることを実証的に明らかにした。また、変革型リーダーシップ、リーダー・メンバー交換関係、リーダーの懲罰行動、自己犠牲行動という多様なリーダーシップ行動に焦点を当てることによって、フォロワーの自己概念を変化させるリーダーシップのあり方を示した。

研究成果の概要 (英文)： This study empirically demonstrated that follower personal, relational, and collective self-construal moderates the preference for leadership style and the effectiveness of leadership behavior. Moreover, we showed that various leadership behaviors like transformational leadership, leader-member exchange, punishment, and self-sacrifice could change the way in which followers perceive themselves.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2007年度	1,100,000	330,000	1,430,000
2008年度	1,200,000	360,000	1,560,000
2009年度	800,000	240,000	1,040,000
年度			
年度			
総計	3,100,000	930,000	4,030,000

研究分野： 社会科学

科研費の分科・細目： 心理学・社会心理学

キーワード： 社会系心理学, リーダーシップ, 集団, フォロワー, 自己概念

## 1. 研究開始当初の背景

1990年代以降のリーダーシップ研究では、リーダーの行動とフォロワー集団の生産性との関連やその関連を調整する状況要因の解明への関心のみならず、リーダーの行動がどのような過程を経てフォロワー集団の生産性に影響するのかというリーダーシップ有効性のメカニズムに関心が向けられるよ

うになった。特に、近年(2000年以降)では、社会心理学領域における自己研究の発展に伴って、フォロワーの自己概念がリーダーシップ過程に果たす役割に関心が向けられ、統合的な理論化が試みられている。例えば、van Knippenberg et al.(2004)は、フォロワーの自己概念を、アイデンティティ・レベル(個人・関係・集合)×自己の側面(解釈、効力

感、自尊心、一貫性)によって捉え、これらがリーダーシップ有効性の仲介要因として機能する場合と調整要因として機能する場合があると述べている。また、Lord & Brown(2004)は、作動的自己概念が自己観、短期的目標、及び可能自己によって様々な自己調整を行う点に焦点を当て、リーダーの行動や状況がフォロワーのアイデンティティ・レベル(個人・関係・集合)のどこを顕現化するかによって、各レベルに対応した作動的自己概念がフォロワーを様々な動機づける過程を理論化している。このようなアプローチは、個々のリーダーシップ理論の枠組みを超えて、リーダーシップ現象を統合的に理解するための有用なアプローチの1つであると考えられるが、まだ実証的に検討されていない点が多く、理論的な精緻化が必要な部分も数多く残されている。特に、わが国ではこのような観点からのリーダーシップ研究は非常に少ないのが現状である。

研究代表者は、集団間競争の存在によってフォロワーの集合レベルの自己概念が顕現化している場合には、リーダーとしての有能さだけでなく集団典型性をも備えたリーダーがもっとも承認され、強い影響力を有することを明らかにしている(坂田,2006)。このような研究の知見は、フォロワーの状態に応じてリーダーが影響力の基盤を確保するために有益な示唆を与えてくれるであろう。しかし、リーダーがある状態のフォロワーに承認されるようなリーダーシップを発揮し続けるだけでは集団の変革は困難であり、むしろフォロワーの自己概念をある状態から別の状態へ積極的に変化させることが必要である。そのためには、リーダーの働きかけがフォロワーの自己概念を変化させ、それが有効性に結びつくという仲介過程をも明らかにする必要がある。そこで、van Knippenberg et al.(2004)やLord & Brown(2004)を参考に以下の研究を計画した。

## 2. 研究の目的

本研究では、既存の理論の枠組みを超えたリーダーシップ現象の統合的解明の端緒として、従来の主要なリーダーシップ・モデルにおけるフォロワーの自己概念の役割の解明を目指す。研究期間内には、フォロワーの自己概念を、アイデンティティ・レベル(個人・関係・集合)で捉え、これらの調整効果と仲介効果について検討する。具体的には、次の3点を明らかにする。

- (1)フォロワーの自己概念の調整効果の解明
- (2)フォロワーの自己概念の仲介効果の解明
- (3)調整効果と仲介効果の統合的検討

## 3. 研究の方法

目的(1)を達成するため、次の4つの研究を

実施した。①大学生・大学院生計118名(男性57名、女性61名)を対象に2回の実験室実験を実施し、自己犠牲的リーダーシップの有効性における集団同一視の調整効果について検討した。集団同一視を操作した4名集団で集団課題(アイデア発生課題)を実施する場面を設定し、1名のリーダー(実験協力者)が自己犠牲的に行動するか否かによって、集団課題成績、フォロワーの動機づけ、及びリーダー評価がどのように影響されるかを検討した。②大学生106名(男性51名、女性55名)を対象に質問紙実験を行い、リーダーの分配行動の有効性におけるフォロワーの個人的・関係的・集合的自己概念の調整効果について検討した。所属学科における自己概念レベルを測定した上で、「所属学科で大学祭の店出しをした結果、目標を上回る利益があったのでメンバーに分配する(利得)／打ち上げの最中、メンバー数名が羽目を外して店のものを壊したため弁償金を負担する(違反)／店出しの最中にメンバー数名が調理器具を誤って壊したため、弁償金を負担する(失敗)」というシナリオ呈示を行い、その後で「リーダーが(利得・弁償金を)公平／平等に分配する」場面を呈示した。その後、リーダーシップ有効性やリーダー評価を測定した。③大学生77名(男性32名、女性45名)を対象に実験室実験を実施し、フォロワーの個人的・関係的・集合的自己概念がリーダー選好に及ぼす影響について検討した。参加者は5~7名集団で参加した。情報を元に地図を作成する課題の実施方法によって集団状況を操作し、事前・事後のアイデンティティを測定した後、次の課題(実際は行わない)のリーダーとして、(目標達成重視／集団維持重視)×(フォロワーへの接し方が個人化型／脱個人化型)の4タイプのそれぞれをどの程度望むか評定を求めた。④女子大学生428名に対して質問紙実験を行い、違反者に対するリーダーの懲罰行動の公平性認知が観察者の集団主義の程度によってどのように異なるかを検討した。シナリオはバイト生が違反行為を行い、店長から罰を受ける場面を設定し、参加者にはそこで働いている他のアルバイト生(観察者)の立場で、公正感やリーダーに対する評価などに回答するように求めた。

目的(2)を達成するため、様々な企業の組織従業員220名(男性68名、女性149名、不明3名、平均年齢29.40歳)、及び様々な組織の8つの部署に所属する89名(男性24名、女性64名、不明1名、平均年齢32.16歳)を対象とした2回の質問紙調査を行った。直属上司とのリーダー・メンバー交換関係(LMX)の質、リーダーへの同一視、組織同一視、自己効力感、組織行動等について尋ねることによって、LMXとフォロワーの自己効力感と

の関係を、組織同一視とリーダー同一視がどのように仲介するか検討した。

目的(3)について検討するため、次の2つの研究を行った。①大学生415名に対して質問紙実験を実施した。リーダーが違反者に懲罰を与える場面を描写したシナリオ提示を行い、課題の相互依存性、フォロワーの集団/個人レベルの自己概念を活性化させるようなリーダーの懲罰行動、及び懲罰の強弱という3つの要因が、観察者(実験参加者)の公平感や集団効力感に及ぼす影響について検討した。②大学生53名(男性31名、女性22名)を対象に実験室実験を実施し、変革型リーダーシップによる個人的・関係的・集会的自己概念の変容過程とそれがパフォーマンスに及ぼす効果について検討した。3~6名集団で討議による問題解決に取り組む際、リーダー(実験協力者)が個人型リーダーシップ(個別的配慮と知的活性化)もしくは脱個人化型リーダーシップ(カリスマ性と士気を高める動機づけ)を演じ分けることによって変革型リーダーシップ行動を操作し、課題終了後、フォロワーのアイデンティティやモチベーション等を測定した。

#### 4. 研究成果

##### (1) フォロワーの自己概念の調整効果

次の結果が得られた。

①リーダーの自己犠牲行動は、フォロワーの集団同一視レベルに関わらず、リーダーのカリスマ性に対するフォロワーの評価を高めること、個人課題よりも集団課題を優先させる効果があること、及びパフォーマンス(アイデア数)を高めることが示された(Table 1-1)。ただし、自己犠牲行動が高パフォーマンスに結びつくプロセスは集団同一視の高低によって異なることが示された。集団同一視高条件では、自己犠牲行動がリーダーの集団志向性を表すものと認知され、それがフォロワーの集団への協力性を高めるが、集団同一視低条件では、自己犠牲行動は返報の圧力として認知され、それがフォロワーの課題への協力性を高めることが示された。

Table 1-1. 自己犠牲条件別の各変数の平均値

	自己犠牲有 (n=33)	自己犠牲無 (n=36)	F値
リーダー評価(7件法)			
集団志向性	4.7	4.4	1.72 ns
カリスマ性	3.9	3.3	6.12 *
圧力	4.4	4.4	0.05 ns
リーダーシップ有効性	4.7	4.0	5.74 *
フォロワーの動機(7件法)			
集団への協力性	5.6	5.5	0.15 ns
課題への協力性	5.9	5.6	1.86 ns
個人/集団課題の相対的優先度 <sup>a</sup>	5.9	5.3	3.93 +
パフォーマンス(アイデア数)	10.7	9.5	3.25 +

\*  $p < .05$ , +  $p < .10$

a 数値が高いほど集団課題を優先したことを示す

②リーダーの分配行動の有効性におけるフォロワーの個人的・関係的・集会的自己概念の調整効果について検討したところ、集団の利得を分配する行動については、フォロワーの自己概念の調整効果は見られず、一般的に公平分配( $M=4.35$ )より平等分配( $M=4.92$ )を行うリーダーへの満足度(7件法で測定)が高いことが示された(分配条件の主効果  $F(1, 100)=4.95, p < .05$ )。一方、メンバーの失敗による損失を分配するリーダーへの満足度については、自己と分配の交互作用が有意傾向にあり( $F(1, 95)=2.88, p < .10$ )、個人的自己優位者が他の2群に比べて平等分配を行うリーダーへの満足度が低いことが示された(Figure 1)。また、メンバーの違反による損失を分配する行動については、全体的に平等分配より公平分配の方が好まれたものの、個人的自己優位者以外の2群を比較すると、関係的自己優位者( $M=2.91$ )が集会的自己優位者( $M=3.64$ )に比べて平等分配を行うリーダーへの満足度が低いことが示された( $p=.057$ )。従って、利得ではなく損失の分配の有効性においてフォロワーの自己概念の調整効果が認められたと言える。

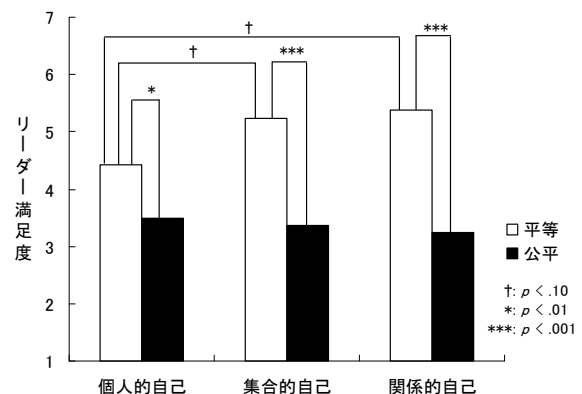


Figure 1. 失敗場面における自己概念×分配の交互作用

③フォロワーの個人的・関係的・集会的自己概念がリーダー選好に及ぼす影響について検討した。まず、設定した集団状況によって特定のアイデンティティ(以下ID)が顕現するかどうかを確認したところ、予測通り、個人間比較状況(個人で課題を行い、集団内の個人間で成績を比較して成績上位者に賞品が付与される)では個人的IDが、個人間協力状況(メンバー個々人が異なる役割をもって集団で課題に取り組み、集団成績が一定水準を超えれば集団に賞品が付与される)では関係的IDが、集団間比較状況(特に役割分担を決めず集団で課題に取り組み、他集団と成績を比較して成績上位集団に賞品が付与される)では集会的IDが、相対的に顕現することが示された( $F(4, 148)=15.23, p < .01$ )。次に、各IDの顕現度とリーダー選好との関連を検討したところ、個人的IDが顕現

するほどリーダーを必要とせず、目標達成を促進するリーダーを好まないこと、関係的 ID が顕現するほど集団維持・脱個人化型のリーダーを好むこと、集合的 ID が顕現するほど目標達成・個人化型リーダーを好むことが示された(*Table 1-2* 上段)。

*Table 1-2.* 各 ID の因子得点を説明変数, 各リーダータイプ選好度を目的変数とした重回帰分析 (ステップワイズ) の *B* 係数

	個人的 ID	関係的 ID	集合的 ID	R <sup>2</sup>	F
リーダー必要度	-.39 **			.19	7.37 **
目標達成・個人化型		-.39 **	.32 **	.13	3.13 *
目標達成・脱個人化型	-.24 *			.06	4.00 *
集団維持・個人化型					
集団維持・脱個人化型		.35 **		.12	8.56 **
目標達成型	-.39 **		.27 *	.14	4.96 **
集団維持型					
個人化型					
脱個人化型		.28 *		.08	5.48 *

\*\*  $p < .0$  \*  $p < .05$

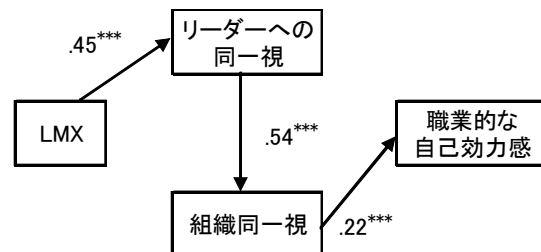
さらに, 各リーダータイプの選好度を詳細に検討するため, 目標達成・個人化型選好得点と目標達成・脱個人化型選好得点の平均値を算出し, 目標達成型リーダー選好得点とした分析も実施した (*Table 1-2* 下段)。その結果, 個人的 ID が顕現するほど目標達成型リーダーが好まれず, 関係的 ID が顕現するほど脱個人化型リーダーが好まれ, 集合的 ID が顕現するほど目標達成型リーダーが好まれることが示された。なお, この ID とリーダー選好との関連は, 集団状況の効果を統制しても有意であった。個人化型リーダーとは, 集団メンバー個々に異なる接し方をするリーダーであり, 脱個人化型リーダーとは, 集団を強調し, メンバー全員に同じ接し方をするリーダーである。従って, メンバーの集合的 ID が顕現するほど, 目標達成を強調してメンバーを個別に扱うリーダーを選好するが, そのようなリーダーはメンバーの関係的 ID が顕現している場合には好まれないことが示唆される。メンバーの関係的 ID が顕現している場合は, メンバーを平等に扱い集団維持に配慮するリーダーを選好することが示唆される。このことは, 目標達成集団のメンバーに關係的 ID が顕現している状況が, リーダーにとって要求度の高い状況であること (集団維持やメンバーへの平等な接し方を心がけながら集団を目標達成に向かわせなければならないという点で) を示しているとも解釈できる。

④懲罰の公正感やリーダーに対する評価が, 懲罰の観察者の集団主義の程度によってどのように異なるか検討した。懲罰の公正感認知について 2(懲罰の程度: 弱, 強) × 2(観察者の性格特性: 集団主義, 個人主義)の 2 要因分散分析を行ったところ, 交互作用 ( $F(1,$

206) = 3.00,  $p < .10$ ) が有意傾向にあった。個人主義の観察者は懲罰の強弱によって公正感認知に差が見られない(強条件  $M=18.28$ , 弱条件  $M=18.33$ )のに対し, 集団主義の観察者はリーダーの懲罰が弱い場合( $M=18.32$ )よりも強い場合( $M=19.51$ )に, 懲罰を公正だと認知する傾向にあった。また, リーダーに対する好意度, リーダーに対する評価, および組織離職意思についても交互作用が有意もしくは有意傾向にあり ( $F_s(1, 206) > 2.81$ ,  $ps < .10$ ), 個人主義の観察者は懲罰が強い場合よりも弱い場合に, リーダーに対する好意度と評価が高く, 組織離職意思が低かった。集団主義傾向の強い観察者は, 集団の利益を優先させるため, 集団に悪い影響を与える逸脱に対して毅然とした対応をリーダーに求めると考えられる。これに対し, 個人主義傾向の強い観察者は, 逸脱者個人の行動が集団に与える影響よりも, 自分が同じような懲罰を受ける可能性を懸念するため, 強い懲罰を好まないと考えられる。なお, 集団主義傾向は社会的 ID が顕現しやすい特性として解釈できるが, 本研究で用いられた集団主義尺度 (平井, 1999) は, 関係的 ID と集合的 ID 両方の意味合いが混合したものと考えられる。

## (2) フォロワーの自己概念の仲介効果

LMX の高さはリーダーへの同一視を介して組織的同一視を高め, 組織的同一視が自己効力感を高める (予測 1), リーダーの組織同一視が高い群のフォロワーはリーダーへの同一視が組織同一視に波及するが, 低群は波及しない (予測 2) という予測の下に, LMX とフォロワーの自己効力感との関係における組織同一視とリーダー同一視の仲介効果を検討した。その結果, LMX はフォロワーのリーダーに対する同一視を高め, それが組織同一視に結びつくことで職業的な自己効力感を増大させることが示され, 予測 1 は支持された (*Figure 2*)。しかし, リーダー自身の組織同一視の強さは *Figure 2* に示すプロセスを調整しておらず, 予測 2 は支持されなかった。これは, リーダーの組織同一視が全体的に高かったためと思われる。



*Figure 2* 予測1のパスマデル  
( $\chi^2(3)=1.849$ , GFI=.996, AGFI=.986, RMSEA=.000)

### (3)調整効果と仲介効果の統合的検討

①リーダーの懲罰行動がフォロワーの自己概念の集団レベルに焦点化している場合と個人レベルに焦点化している場合とで、観察者であるフォロワーの公正感と集団効力感にどのような影響が及ぼされるかを検討した。その結果、集団効力感について課題の相互依存性×懲罰の個人・集団レベル×懲罰の強弱の2次の交互作用が有意傾向にあり( $F(1, 268)=3.03, p<.10$ )、課題の相互依存性が高い条件で強い懲罰を与えた場合、フォロワー自己概念の集団レベルに焦点化した働きかけを行った場合の方が、個人レベルに焦点化した働きかけを行った場合よりも集団に対する効力感を強く認知していた( $F(1, 268)=4.06, p<.05$ : Figure 3)。課題の相互依存性が高い状況の下で、集団レベルの自己概念を活性化させるようにリーダーが働きかければ、観察者であるフォロワーは、リーダーの働きかけをより高く評価し、それにより集団の持つ潜在性をより高く認知する可能性が示唆された。

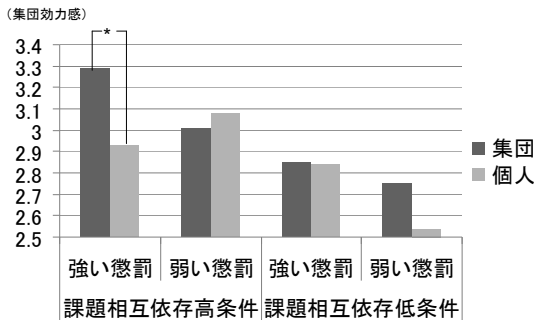


Figure 3. 課題の相互依存性と自己概念への働きかけと懲罰による集団効力感の違い

②フォロワー(実験参加者)のリーダーシップ認知がフォロワーの自己概念に影響し、それがパフォーマンスに結びつくというプロセスを想定したモデル分析を実施した。その結果、以下の5点が示された。(a)士気を高める動機づけは集合的自己を顕現化し、関係的自己を低下させる、(b)カリスマ性(自己犠牲)はリーダー満足感を直接高める、(c)個別的配慮は個人的自己を顕現化する、(d)知的活性化は関係的自己を顕現化し、個人的自己を低下させる、(e)集合的自己はメンバー(集団)愛着に、個人的自己は尊重感(自分が尊重されているという感覚)に、関係的自己は討論モチベーションに結びつく。以上より、変革型リーダーシップの3つの要素がそれぞれ個人的、関係的、集合的自己を顕現化すること、この3レベルの自己はそれぞれ尊重感、討論モチベーション、集団愛着という集団活動に重要な側面に結びつくことが示された。カリスマ性がフォロワーの自己概念に及ぼす効果は明確にならなかったが、変革型リーダーシップはフォロワーのあらゆる自己概念を顕現させ、総合的に極めて有効であるこ

とが示唆された。(1)①の研究の結果と併せて考えると、本実験ではカリスマ性を自己犠牲で操作したため、リーダー個人への同一視を高めた可能性がある。ただし、知的活性化が関係的自己を顕現化したことや関係的自己が討論モチベーションに結びついたことは、小集団での討論課題という本実験の課題の性質に依存した結果である可能性もあるため、今後も一般化可能性について検討する必要がある。

### (4)総合考察

本研究から、次のことが明らかになった。①個人間比較状況が個人的IDを、個人間協力状況が関係的IDを、集団間比較状況が集団的IDを、それぞれ顕現化する。①個人的IDは自己利益を最大化する分配行動への選好と目標達成リーダーの回避を高め、リーダーの強い懲罰行動への評価を低下させる。②関係的IDは集団を害するメンバー以外の集団と利益・損失を平等に分ち合う分配行動への選好と、脱個人化された集団維持行動への選好を高める。③集合的IDは集団と利益・損失を平等に分ち合う分配行動への選好と個人化された目標達成行動への選好を高める。④集団主義的傾向(関係的IDと集合的IDの混合)が高いと、逸脱者に対するリーダーの強い懲罰行動を公正と認知する。⑤リーダーの自己犠牲行動の有効性は、フォロワーの自己概念によって調整されない。⑥LMXの有効性は、リーダーへの同一視と組織への同一視によって仲介される。⑦変革型リーダーシップはフォロワーの3つのレベルのIDを顕現化させ、それが有効性に結びつく。⑧集団課題の相互依存性が高い状況下では、フォロワーの集団レベルの自己概念に働きかけるリーダーの懲罰行動は、観察者としてのフォロワーの集団効力感を高める効果をもつ。

以上より、変革型リーダーシップの個別的配慮は個人的IDを、同じく知的活性化とLMXは関係的IDを、変革型リーダーシップの士気を高める動機づけや集団を意識させる懲罰行動は集団的IDを、それぞれ顕現化させるという点で共通した要素をもつリーダーシップであることが明らかになった。リーダーのカリスマ性の一要素である自己犠牲行動は上で述べた他のリーダーシップ行動と機能的に異質であり、フォロワーの自己概念に及ぼす効果は明確ではないが、集団的IDだけでなく個人的IDが顕現化しているフォロワーにも集団活動に向かわせるという効果をもつことが示された。ただし、これらの知見のいくつかは、集団サイズが小さく、リーダーとメンバーの権限の差が比較的小さい集団における結果であるため、今後も一般化可能性について検討が必要である。

## 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計1件)

迫田裕子・淵上克義 (2010). リーダーの懲罰行動が観察者であるフォロワーの認知に及ぼす影響 対人社会心理学研究, 査読有, 10, 95-103.

[学会発表] (計7件)

①坂田桐子・高口央 リーダーの自己犠牲行動がパフォーマンスに及ぼす影響 日本社会心理学会第 50 回大会・日本グループ・ダイナミクス学会第 56 回大会合同大会 2009年10月12日 大阪大学

②迫田裕子・淵上克義 リーダーの懲罰行動が観察者であるフォロワーの認知に及ぼす影響—観察者の自己概念と集団効力感の関係— 日本社会心理学会第 50 回・日本グループ・ダイナミクス学会第 56 回合同大会 2009年10月12日 大阪大学

③坂田桐子・淵上克義・高口央・迫田裕子 社会心理学におけるリーダーシップ研究のパーспекティブ1 (ワークショップ) 日本心理学会第73回大会 2009年8月28日 立命館大学

④川口司寛・坂田桐子 集団状況, メンバーのアイデンティティ及びリーダー出現の関連 日本社会心理学会第49回大会 2008年11月2日 鹿児島大学

⑤川口司寛・坂田桐子 集団状況と集団メンバーのアイデンティティとの関連 日本グループ・ダイナミクス学会第 55 回大会 2008年6月15日 広島大学

⑥迫田裕子・淵上克義 リーダーの懲罰行動が観察者であるフォロワーの認知に及ぼす影響—組織の状況と課題の相互依存— 日本グループ・ダイナミクス学会第 55 回大会 2008年6月15日 広島大学

⑦伊藤香・坂田桐子 リーダー・メンバー交換関係がフォロワーの自己効力感に及ぼす影響 日本社会心理学会第 48 回大会 2007年9月23日 早稲田大学

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

坂田 桐子 (SAKATA KIRIKO)  
広島大学・大学院総合科学研究科・教授  
研究者番号：00235152

### (2) 研究分担者

淵上 克義 (FUCHIGAMI KATSUYOSHI)  
岡山大学・大学院教育学研究科・教授  
研究者番号：20202294

高口 央 (KOHGUCHI HIROSHI)  
流通経済大学・社会学部・准教授  
研究者番号：00397936

前田 和寛 (MAEDA KAZUHIRO)  
比治山大学短期大学部・助教  
研究者番号：30462055

### (3) 連携研究者

( )

研究者番号：

### (4) 研究協力者

迫田 裕子 (SAKOTA YUKO)  
岡山大学・大学院文化科学研究科・博士課程後期

川口 司寛 (KAWAGUCHI KAZUNORI)  
広島大学・大学院総合科学研究科・博士課程前期