

大阪商業大学学術情報リポジトリ

オーセンティック・リーダーシップと心理的資本

メタデータ	言語: ja 出版者: 大阪商業大学商経学会 公開日: 2023-03-28 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 辺見, 佳奈子, HEMMI, Kanako メールアドレス: 所属:
URL	https://ouc.repo.nii.ac.jp/records/1653

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 International License.



オーセンティック・リーダーシップと心理的資本

辺見佳奈子

- 1 はじめに
- 2 リーダーシップ論の展開
- 3 オーセンティック・リーダーシップ研究の展開
- 4 オーセンティック・リーダーシップの中心的要素：自己認識と自己制御
- 5 自己認識・自己制御と心理的資本の関係
- 6 結論

1 はじめに

本稿の研究目的は心理的資本の活用に必要な要素を明らかにすることである。それでは、なぜこの研究目的に取り組む必要があるだろうか。

まず、心理的資本とは個人の主体的行動を生み出す心理的エネルギーを指す。したがって、この心理的資本が低下している状態では個人は自ら行動を生起させることが困難となる。ここから、心理的資本は職務動機づけにおいても不可欠な要素といえ、ゆえに、これを向上させることは企業経営における課題のひとつと位置づけられる (Luthans *et al.*, 2007; 2015)。

しかしながら、企業経営において心理的資本を活用するには個人の心理的資本を向上させるだけでは十分ではない。なぜならば、その心理的エネルギーが常に職務と無関係なものに注がれていたのでは、心理的資本を企業経営において活用できているとはいえないからである。

これまで、組織構成員の心理的資本の向上と様々な組織的成果が相関関係を持つことは欧米の研究を中心に確認されてきた (Luthans *et al.*, 2007; 2015)。他方で、心理的資本の活用の過程は解明されていない。

ゆえに、本稿では心理的資本の活用に必要な要素を解明することを研究目的とするのである。先述のように、心理的資本を活用するためには、それを職務と関連する対象へと方向づける必要がある。したがって、本稿では企業経営において個人や集団を組織目標の達成へと方向づける過程、すなわち個人や集団を活用する過程について論じてきたリーダーシップ論のレビューを行う。

結論から述べるならば、本稿のレビューから、心理的資本の活用に必要な要素として自

己認識と自己制御の2要素が導出される。言い替えるならば、心のエネルギーである心理的資本を活用するためには、心理的資本に方向性を与える要素（自己認識）と、その方向に接近するように行動を調整する要素（自己制御）が不可欠であることが示される。したがって、心理的資本の活用過程の解明に向けて、この2つの概念のさらなる精緻化という研究課題に取り組む必要がある。

2 リーダーシップ論の展開

リーダーシップ論の展開は日本および欧米の代表的テキストにおいて共通性がみられる。それは、資質アプローチから行動アプローチ、そして条件適合アプローチへという展開である（e.g., 柴田・中橋編著, 1997; Luthans ed., 2012; Robbins, 2005）。以下、その展開をみていこう。

まず、資質アプローチとは優れたリーダーの有する資質を解明しようというアプローチである。このアプローチの初期の研究を総括した論文として Stogdill (1948) があるが、その後 1990年代以降においては Kirkpatrick and Locke (1991) が文献調査を用いてリーダーの6つの資質を導出している。その6つとは、意欲、リーダーシップへのモチベーション、正直さと誠実性、自信、認知的能力、ビジネスの知識である（Kirkpatrick and Locke, 1991）。

このように資質アプローチの研究には多数の蓄積があるが、個人の資質だけでリーダーシップの成否が説明されるわけではない。言い替えるならば、有効なリーダーシップはリーダーの資質ではなくリーダーの行動が生み出すのである。ゆえに、リーダー個人がいかなる資質を有しているかではなく、リーダーがいかに行動し、リーダーシップがいかなる機能を達成しているかが研究対象となったのである。これが行動アプローチである（柴田・中橋編著, 1997; Robbins, 2005）。

この行動アプローチにおいて代表的なものとして PM 理論とオハイオ州立大学の研究がある。これらは本質的には同様の理論であるといえる（柴田・中橋編著, 1997）。したがって、以下では日本企業を対象とした分析から導出された PM 理論についてみていこう（三隅, 1966）¹⁾。

PM 理論ではリーダーシップの機能を目標達成 (Performance) と集団維持 (Maintenance) のふたつに分類する。前者は集団としての目標達成に関わる機能を指す。すなわち、その集団に与えられた課題を達成するための機能である。これには、集団を組織することや、仕事の計画を立てること等が含まれる。後者はメンバーへの人間的配慮により集団を維持する機能を指す。これには、集団メンバーを平等に扱うことや、部下の意見に耳を傾けること等が含まれる。

PM 理論では2つの機能の高低から4つのリーダーシップ・スタイルが特定される。第1は、目標達成機能が高く、集団維持機能が低いスタイルである。これは P 型といわれる。第2の目標達成機能が低く、集団維持機能が高いリーダーシップ・スタイルは M 型、第3の目標達成機能と集団維持機能が共に高いスタイルを PM 型、共に低いスタイルを pm 型といわ

1) PM 理論に関する本稿の記述は三隅 (1966) を参照。

れる。

上記の4つのリーダーシップ・スタイルのうち、PM型がもっとも有効であることが実証されている。すなわち、目標達成機能と集団維持機能の両方を高い水準で達成するリーダーシップ・スタイルが望ましいといえる。

他方で、2番目に有効なリーダーシップ・スタイルはP型の場合もあれば、M型の場合もあることが解明されてきた。すなわち、状況によって適切なリーダーシップ・スタイルは異なるのである。

このように状況に適合したリーダーシップが重要であるという観点が、条件適合アプローチである。このアプローチの代表的研究として、リーダーシップ論において条件適合という用語を最初に用いたFiedler (1967) があげられる（柴田・中橋編著, 1997, 64頁）。Fiedler (1967) の概要は次の通りである。

まずFiedler (1967) はリーダーシップ・スタイルが仕事志向的すなわちPM理論での目標達成志向的であるか、人間関係志向的すなわちPM理論での集団維持的であるかをLPC得点表を用いて調査する。LPCとはLeast Preferred Cowokerの略称であり、もっとも好ましくない同僚や部下に関する評価を得点化したものである。つまり、LPC得点が高い、すなわちもっとも好ましくない個人を高く評価するならば、人間関係志向的であり、得点が低い場合は仕事志向的であるとしたのである（Fiedler, 1967 山田訳, 1970, 57-66頁）。

他方、集団内の状況は次の3側面から分類される。第1はリーダーの権限である。これはその組織がリーダーの地位に与える権限の強さを指す。例えば、リーダーにはチームメンバーを選抜する権限が与えられるかもしれない。このような権限が強いかわ弱いかという側面を指す（Fiedler, 1967 山田訳, 1970, 32-36頁）。

第2は課業の構造である。これはリーダーが率いる集団に与えられた職務の内容がどの程度構造化されているかを指す。Fiedler (1967) では組み立て作業と委員会の司会が例に挙げられる。前者は組織がその作業工程等を細かく決定することが可能であるが、後者のようにメンバーの創造性を引き出す必要がある場合はその遂行方法は明確ではない。すなわち、前者の方が構造化の程度が高いといえる（Fiedler, 1967 山田訳, 1970, 36-41頁）。

第3はリーダーとメンバーの人間的な関係である。これはリーダーとメンバーが良い関係にあるかどうかである。リーダーとメンバーの人間関係の良し悪しによって、求められるリーダー像が変化することは明白である（Fiedler, 1967 山田訳, 1970, 41-47頁）。

Fiedler (1967) はこの3側面から集団の状況を整理し、それぞれに有効なリーダーシップ・スタイルを分析した。その結果を端的に述べるならば、集団の状況によって仕事志向と人間関係志向のいずれが有効であるかは異なるという結論が得られた。

Fiedler (1967) は「この図（筆者注：山田訳203頁の図9-1を指す）は集団の成績を極大にする適切なリーダーシップの型は、集団作業状況がたまたま（偶然に）好ましいかどうかによって決まるということを示している。」（Fiedler, 1967 山田訳, 1970, 202頁）と述べている²⁾。要するに、リーダーシップ・スタイルと集団の状況が適合関係にあるかがリーダーシッ

2) 調査結果の詳細については、Fiedler (1967)、とりわけ第9章の図9-1（Fiedler, 1967 山田訳, 1970, 203頁）を参照。

ブの成否を決定する。これが条件適合アプローチである。

さて、ここまで資質アプローチ、行動アプローチ、条件適合アプローチと展開してきた。状況によって有効なリーダーシップが異なることは明白であり、ゆえに以降のリーダーシップ研究も基本的には条件適合アプローチを前提としていると考えられる。

ここで、1980年代ごろからリーダーに求められる役割に変化が生じた。すなわち、組織から与えられた課題を遂行するというリーダーから、自ら課題を探索し組織変革をもたらす存在としてのリーダーの重要性が高まったのである(金井, 1985)。このような背景から、変革型リーダーシップの研究が展開することとなる。

変革型リーダーシップの先駆的研究として位置づけられるのが、Burns (1978) である(金井, 1989; 東, 2005)。Burns (1978) はガンジー等の歴史的なリーダーたちを分析し、交換型リーダーシップと変革型リーダーシップを対比した。すなわち、歴史的偉業をなしとげたリーダーにおいては、フォロワーは対価として何かを得られるから従うのではない。むしろ、リーダーが掲げる魅力的な未来像、すなわちビジョンに共感しリーダーに従うのである(Burns, 1978)。

この議論から企業経営においても変革型リーダーシップの重要性が論じられることになる。それでは、企業において組織変革をもたらすようなリーダーシップ行動とはいかなるものであろうか。言い替えるならば、組織変革が必要な状況に適合する変革型リーダーシップ行動とはいかなるものであろうか。

これに関して、変革型リーダーシップの代表的研究である House (1977) や Bass (1985) 等の研究結果を総合した金井 (1985) において、いかなる行動次元が導出されたか簡潔にみていこう³⁾。

金井 (1989) は変革型リーダーシップの行動を6つの次元に集約している。それは、①戦略的ビジョンの浸透、②環境探査・理由づけ、③実験的試行の促進、④実地時の極限追及・持続、⑤フォロワーの成長・育成、⑥コミュニケーションとネットワークづくりの6つである(金井, 1989)。

第1にはビジョンの形成と浸透である。ビジョンの必要性については Burns (1978) 以来、指摘されてきたものである。第2には、ビジョンを作るための環境探索と変化に対する意味づけ、すなわち解釈である。変革型リーダーはこれらを通して適切なビジョンを構築する必要がある。第3には、ビジョンの実現のために様々な実験を行うことである。多くの場合、組織には変化への抵抗が存在するが、新しい施策を実験すること、すなわち試していくことが必要である。第4には、取り組みを持続することである。しかしながら、これはすべての取り組みに固執するのではなく、第3の実験すなわち新しい方法を試しながら、継続すべきものに関しては粘り強く取り組むという意味である。第5には、フォロワーの育成である。

3) なお、House (1977) では組織変革をもたらすリーダーをカリスマ・リーダーと呼び、カリスマ・リーダーシップは次の7つの行動次元に集約される。第1には役割モデリング、第2にはイメージ形成、第3には目標の明確化、第4には高い業績期待の提示、第5にはその達成への革新表明、第6には動機喚起、第7にはフォロワーに対する育成的態度である(House, 1977)。同様に Bass (1985) は定量分析から変革型リーダーシップの特徴は①カリスマ・リーダーシップ、②個人的配慮、③知的刺激にあり、交換型リーダーシップの特徴は①業績主義の報酬、②例外による管理にあるとした(Bass, 1985)。

特に変革期においてはフォロワーに個人的配慮を示したり、育成的態度で接する等を行い、フォロワーを動機づけていくことが必要となる。第6には、リーダーのネットワークである。上記のことを達成するには部下との関係性だけでなく、リーダーは多様なネットワークを駆使する必要があるのは明白である（金井, 1989, 215-218頁）。

このように変革型リーダーシップ研究は、組織変革という状況に適合するリーダーの行動を分析し、その行動次元を導出するというアプローチがとられてきたといえる。

この変革型リーダーの重要性は現在でも同様であるが、それでは、変革型リーダーの行動はいかにして生起するのだろうか。リーダー個人の行動は様々な要因に影響を受けるが、近年着目される研究のなかで、それらの要因のうちリーダーの認知的能力に着目する研究がある。それが、オーセンティック・リーダーシップ研究である。それでは、以下ではオーセンティック・リーダーシップについて詳細に見ていこう。

3 オーセンティック・リーダーシップ研究の展開

日本においてはオーセンティック・リーダーシップ研究は少数である⁴⁾が、オーセンティック・リーダーシップという用語で文献や資料の調査を行うと、まずはその特徴として倫理的側面に着目する研究がみられる。例えば、小久保（2007）はエンロン事件等の不祥事により、モラルの観点を導入したリーダーシップが必要となったことがオーセンティック・リーダーシップの背景と論じている（小久保, 2007）。

同様に、柏木（2008）も歴史上の人物をあげながら、人々を誤った方向へと導くリーダーシップを回避するためのものとしてオーセンティック・リーダーシップを位置づけている（柏木, 2009）。

上記で指摘される倫理的側面は変革型リーダーシップにおいて重要といえる（Luthans and Avolio, 2003, pp.242-243）。なぜならば、先述のように変革型リーダーシップは決められた仕事を決められように行うのではなく、自ら変革を行う存在である（金井, 1989）。ゆえに、リーダーの行動を予めすべて定めておくことは不可能である。

したがって、もし倫理観の欠如したリーダーが組織変革を行うのであれば、その過程において非倫理的行動がみられる可能性がある。ゆえに、変革型リーダーシップにはリーダーの倫理観は不可欠な要素といえる。

しかしながら、それではオーセンティック・リーダーシップとは、変革型リーダーシップにおける倫理的行動の重要性を指摘しているにすぎないのかというと、そうではない。結論から述べるならば、本稿の文献調査よりオーセンティック・リーダーシップは、変革型リーダーシップ行動を生起させる個人の認知的能力に焦点を当てたものと分析できる。それでは、なぜそのように結論できるのか、以下でみていくこととする。

4) 2022年8月17日現在、CiNii Research (<https://cir.nii.ac.jp/>)にて「オーセンティック・リーダーシップ」という語で検索すると論文は10本、書籍は1冊の検索結果があるが、書籍は邦訳されたものである。また、論文10本のうち、邦訳論文が1本、ダブルカウントされた論文が1本、学会の予稿が1本ある。ゆえに、論文としては7本ということになる。

オーセンティック・リーダーシップに関する文献を調査した Gardner *et al.* (2011) によれば、オーセンティック・リーダーシップの研究は2000年代に入るまでほとんどみられなかった (Gardner *et al.*, 2011)。

したがって、実際にはオーセンティック・リーダーシップは George (2003) によって着目を浴びるようになったといえる (Gardner *et al.*, 2011; 長谷川, 2019, 18頁)。したがって、まず George (2003) をみてみよう。

先述のようにリーダーシップ論は、資質アプローチから行動アプローチ、そして条件適合アプローチへと展開してきた。その後の変革型リーダーシップ研究においても、リーダーの行動次元を捉えるという研究が蓄積されてきたのは先述の通りである。

これに関して、George (2003) はある特定の行動やリーダーシップ・スタイルを模倣するのではなく、リーダーが自分なりのリーダーシップをとることが必要であると述べる。このように誰かや何かを模倣したのではない本物のリーダーシップこそがオーセンティック・リーダーシップであるとしたのである (George, 2003)。

このような行動を可能にするオーセンティック・リーダーは次の5つの資質を持つことが示されている。その5つとは、(1) 目的、(2) 価値観、(3) 真心、(4) 人間関係、(5) 自己規律である。それぞれ簡潔に説明すると以下の通りである (George, 2003 梅津訳, 26-37頁)。

第1の目的とは、リーダー自身の目的を深く理解していることである。すなわち、これは仕事上の成果目標ではなく、リーダーがリーダーとして何を成したいかという抽象的な目的である。同様に、第2の価値観もリーダー自身の価値観を指す。

第3の真心と第4の人間関係は、共に同僚や部下などの他者との関係に関する。すなわち、上辺だけの関係ではなく、真に同僚や他者と関係を構築し、仕事を行っていくことである。最後の自己規律は、自己の目的や価値観に従って行動するように自己を律することである。

以上の5つの資質をみてみると、George (2003) の述べる5つの資質には変革型リーダーシップの行動次元も含まれている。例えば、第1の目的や第2の価値観は変革型リーダーシップにおけるビジョンの提示に不可欠な要素であるし、第3の真心や第4の人間関係というフォロワーとの関係の重視も変革型リーダーシップの行動次元と一致する部分がある。

それでは、George (2003) のオーセンティック・リーダーシップの特徴はどこにあるのかというと、これらの行動を自己に従って行う点にあると分析できる。言い替えるならば、リーダーは何らかの行動を行い、その行動がリーダーシップの成否を分けるといえるが、これらの行動はリーダー自身の内的基準に従って行うことが望ましいと論じた点に George (2003) の特徴があるといえる。

この点を取りあげ、オーセンティック・リーダーシップを学術的概念として分析したのが Luthans and Avolio (2003) であり、それをさらに精緻化した研究が Gardner *et al.* (2005) である。オーセンティック・リーダーシップの定義は多様であるが、2011年段階でもっとも参照されている文献は Gardner *et al.* (2005) であり、2番目は Luthans and Avolio (2003) である。ゆえに、これらは代表的な研究とみてよいだろう (Gardner *et al.*, 2011)。

これらの研究からオーセンティック・リーダーシップの中心的要素として導出されたのが自己認識と自己制御である。要するに、George (2003) によって実務的観点から、内的基準

に準じて行動を取ることが必要であるという主張がなされたが、それを実現するための中心的な要素として、自己認識と自己制御が導出されたのである（Luthans and Avolio, 2003; Gardner *et al.*, 2005）。

改めてまとめると、オーセンティック・リーダーシップではリーダーが自己の内的な基準に従って行動するためには、次の2つの認知的能力が重要であると主張された。第1には、自己の内的基準を認識する能力であり、これを自己認識という。第2には、その内的基準に適合するように自己の行動を調整する能力であり、これを自己制御という（Gardner *et al.*, 2005）。

以上より、オーセンティック・リーダーシップ研究は、変革型リーダーの行動に影響を与える認知的能力を分析対象としている研究として位置づけられるのである。それでは、オーセンティック・リーダーシップの中心的要素である自己認識と自己制御についてより詳細にみてみよう。

4 オーセンティック・リーダーシップの中心的要素：自己認識と自己制御

4.1 自己認識

Gardner *et al.* (2005) によれば、自己認識とは自己が有する内的基準について認識しているという意味である。Gardner *et al.* (2005) では自己認識の対象として価値観、アイデンティティ、感情、目標4つが取りあげられている（Gardner *et al.*, 2005）⁵⁾。

第1の価値観は「社会的行為者（例えば、組織のリーダーや政策立案者や個人）が行為を選択し、人々や出来事を評価し、そして自己の行為や評価を説明する方法を導く、好ましさに関する概念である」（Schwartz, 1999, pp.24-25）と定義される。すなわち、価値観は自己の内的基準のうち好ましさを示すものである（Schwartz, 1999）。

変革型リーダーの行動次元のひとつとして自らが真に価値があると信じるビジョンの構築と浸透が示されたことから、自己の価値観を明確に認識していることは変革型リーダーシップの前提ともいえる（Gardner *et al.*, 2005, p350）。

第2はアイデンティティである。アイデンティティは「自己の特徴や性格や経験を描写し、関連づけ、説明するための個人の理論（スキーマ）」（Schlenker, 1985, p68）であると定義される（Schlenker, 1985）。アイデンティティは集団レベルから個人レベルまで多様であるが、アイデンティティも内的基準として機能しうる。例えば、帰属意識の非常に高い社員が「私はA社の社員である。A社の社員は粘り強くプロジェクトに取り組むものだ」と考えるならば、アイデンティティが内的基準として活用されているといえよう。

第3には感情である。これは喜怒哀楽等の感情を指す。自己の感情が内的基準になるのは明白であるが、リーダーは自己や他者の感情をよく認識しておく必要がある。なぜならば、感情はひとつの内的基準であるがそれのみに従って意思決定することはリスクが高いから

5) Gardner *et al.* (2005) では4つ目は目標/動機と示されるが、表記が煩雑となるため、本稿では目標と記述する。

である。

第4は目標である。目標は「現在の情報処理を方向づける文脈化されたスキーマ」(Lord *et al.*, 1999, p180)と定義される。例えば、営業10件という目標が課されたとする。この目標に集中しているときは、出会う人々に対して商品を買ってもらえそうかと考えながら会話するだろう。すなわち、目標は現在の情報処理を方向づけるのである。このような目標は短期的目標から長期的目標まで多様な目標が考えられる。

さて、この4つはいずれも重要な内的基準である。しかしながら、変革型リーダーシップ行動を導く要因としては第4の目標、とりわけ長期的目標が重要であると分析できる。なぜならば、長期的目標は、過去への内省からだけでなく未来への希望をもとに構築されるからである。これはどういうことだろうか。

まず自己認識は主に過去の出来事を内省することにより構築される。特に、トリガーイベントと呼ばれるそのヒトにとって大きな衝撃を与えた出来事に影響されることが解明されている。トリガーイベントは病気になったとか解雇されたというネガティブな出来事も、昇進や転職というポジティブな出来事も含まれるが、要するにこれらの出来事は自己を見直すきっかけになるのである。(Luthans and Avolio, 2003; Gardner *et al.*, 2005)。

自己認識の4要素はいずれも過去の内省から引き出されるが、目標、とりわけ長期的目標は過去の出来事への内省からのみ構成されるわけではない。なぜならば、長期的目標は、過去にどのようであったかではなく、未来にどうあるか、もしくはどうありたいかという側面を含むからである⁶⁾(Gardner *et al.*, 2005)。

この未来への希望のうち、自己に関する側面は可能自己という用語で研究されている。可能自己は、なりたい自己・なりそうな自己・なりたくない自己の3つから構成される。ゆえに、可能自己は個人の行動に、なりたい自己に接近し、なりたくない自己を避けるという方向性を与える。この可能自己は過去や現在の自己とは相関関係を持たないことが解明されている(Markus and Nurius, 1986)。

ここで、心理的資本の活用という観点から考えるならば、長期的目標を自己像だけに限定して議論する必要はないだろう。例えば、リーダーが「5年後には必ず介護事業を立ち上げる」と目標を立てるとき、それは明確な形で自己像を含まないかもしれない。しかしながら、その長期的目標が現在の意思決定に影響し、同様に具体的行動にも影響することは明白である。

要するに、この4つ目の目標、とりわけ一定の期間にわたる長期的目標は過去や現在のみ依存しない新しい行動を生み出す可能性のある内的基準といえる。ゆえに変革型リーダーが認識し、それに従って行動するための内的基準として特に着目すべきものと考えられるのである。

さて、ここまで自己認識の対象として価値観、アイデンティティ、感情、目標の4つについて述べ、そのなかでも長期的目標を取り上げる必要性を述べてきた。しかしながら、内的基準が設定されるだけで有効なリーダーシップが生じるわけではない。すなわち、その内的

6) 目標は他要素と比較し明らかに未来への希望を含むが、他要素においてもそれが含まれる可能性はある。これに関しては別稿を期す。

基準を満たすように行動を調整する能力が必要となるのである。これを自己制御という。

4.2 自己制御

自己制御とは何を指すのだろうか。内的基準を満たすように自己を調整するという意味では、ダイエットや禁煙はもっとも身近な例であろう。ダイエットをした方が良い、すべきであるという価値観に従い行動するならば、目の前のお菓子を我慢するという忍耐力が必要である。つまり、自己制御として、まずは内的基準を満たすように自己の行動を抑制する認知的能力が捉えられる (柏木, 1986)。

他方で、自己制御は自己の行動を抑制するだけでなく、自己の行動を促進することも含まれる。先のダイエットの例でいうならば、定期的な運動という行動は促進しなければならない。これを自己主張という。要するに、自己制御には自己抑制と自己主張の2側面がある (柏木, 1986)。

日常において、この2つを区別することは困難な場合がある。例えば、「部下の悪いところばかり指摘せず、良いところをのばしたい」と考えるリーダーがいたとする。このリーダーは部下の失礼な発言に思わず叱りつけそうになったが、自己を抑制し、冷静に部下に指導したとする。このとき、この上司は怒るという行動を抑制しているとみることもできるし、冷静に指導するという本来望んだ行動を促進しているとみることもできる。すなわち、ある行動が自己抑制に当たるのか、自己主張に当たるのかは判別が困難な場合もある。

しかしながら、この2つは発達心理学においては明確に異なる機能であることが種々の実験で実証されている。例えば、米国と比較した際には日本の子供は自己抑制を行う傾向にあり、自己主張が低いことが明らかとなっている。ゆえに、この2つは区別しておく必要がある (柏木, 1986)。

まとめると、自己制御としては自己抑制と自己主張の両方を活用しながら、内的基準に従った行動を行うことが重要となる。そのために必要な能力として、Gardner *et al.* (2005) は内面化、バランスの取れた情報処理、関係の透明性、オーセンティックな行動の4つをあげている。

ここで、Gardner *et al.* (2005) は制御された行動をもたらず認知的能力と、実際の行動を区別せずに論じている。この点に着目しながら、Gardner *et al.* (2005) の4つの自己制御について以下でみていこう (Gardner *et al.*, 2005)。

第1の内面化は外部から与えられた目標を自己の目標へと統合することを指す。外部から目標が与えられたとき、どこまでその目標を内面化するかは、与えられた目標を単に受け入れる段階から、与えられた目標を自己の目標へと統合する段階までである (Deci and Ryan, 1995, pp.38-40)。

この内面化が内的基準と行動を一致させるために必要であるのは明白である。なぜならば、実際の業務においては当初の目標がそのまま達成されることは稀であろう。加えて、通常の管理職であれば少なくとも部分的には組織から与えられる目標に従う必要があるため、自己の内的基準のみに従って意思決定を行うことは不可能である。

しかしながら、与えられた目標に単に従うだけでは変革型リーダーとはいえない。むしろ、変革を引き起こすためには自己の目標を貫くという側面が必要といえる。ゆえに、自己

の内的基準と行動を一致させるためには、外部から要請される目標を自己の目標へと統合していく認知的能力が必要といえる。

第2にはバランスの取れた情報処理である。これは自己や他者に関する情報を捻じ曲げずに受け止めることを指す (Kernis, 2003)。この認知的能力は行動の調整に不可欠といえる。

なぜならば、この能力が欠落するならばリーダーは自己の内的基準に従って行動した結果を適切に理解できないからである。例えば、自己の価値観やアイデンティティに従って、部下に熱意をもって指導するリーダーがいるとする。しかしながら、部下の方は業務に関する知識不足に悩んでおり、直接の指導よりも研修等の座学の機会を求めているらどうか。

このようなときに、直接の指導を続けるべきではないと判断するには、この状況を適切に理解しなければならないが、そのためには自己の価値観やアイデンティティと矛盾する情報であっても受け入れなくてはならない。要するに、自己の内的基準に従うよう行動を調整するには、自己の内的基準と矛盾する情報を受け入れる認知的能力がなくてはならない。ゆえに、バランスの取れた情報処理が必要といえる。

第3は関係の透明性である。これは他者と真の人間関係を築くことを指す。要するに、リーダーとフォロワーという立場だけの関係ではなく、真の信頼関係を構築するという意味である。これは先述の変革型リーダーシップの行動次元のひとつである。したがって、これは認知的能力ではなく、行動もしくは行動の結果であるといえる。

第4のオーセンティックな行動も同様である。これは自己認識と矛盾する要請がなされたときにも、それをうまく解決し、オーセンティックな行動を維持することを指す (Kernis, 2003)。これもリーダーの認知的能力ではなく、その結果として生じる行動そのものを指しているといえる。

要するに、自己制御として、Gardner *et al.* (2005) が指摘した4要素のうちリーダーの認知的能力としては内面化とバランスの取れた情報処理があるといえる。オーセンティック・リーダーシップをリーダーの認知的側面に焦点を当てる概念であるとするならば、この2つの認知的能力が自己制御の中心的要素であるといえるだろう。

さて、ここまででオーセンティック・リーダーシップの中心的概念が自己認識と自己制御にあることをみてきた。それでは、いよいよ自己認識と自己制御が心理的資本といかなる関係にあると考察できるか、以下で分析していこう。

5 自己認識・自己制御と心理的資本の関係

本稿の目的は心理的資本の活用に必要な要因を解明することである。そのために、リーダーシップ研究の文献調査を行ってきた。その結果、リーダーシップ研究は資質アプローチから行動アプローチ、そして条件適合アプローチへと展開しており、現在は変革型リーダーシップが主たる研究課題といえる。

変革型リーダーシップに関して、1970年代以降その行動次元が解明されてきた。他方、近年着目されるオーセンティック・リーダーシップにおいては、変革型リーダーシップ行動を生起させるリーダーの認知的能力に焦点を当て、自己認識と自己制御の重要性を指摘してい

る。それでは、自己認識と自己制御は心理的資本といかなる関係にあるか。

まず、心理的資本は自己効力感、挑戦力、楽観性、レジリエンスから構成される個人の心理的エネルギーを指す。この心理的エネルギーが欠乏すると、個人は無気力状態に陥ってしまう。ゆえに、心理的資本の維持・向上は企業経営および人的資源管理における恒常的課題のひとつといえる（Luthans *et al.*, 2007; 2015）。

しかしながら、心理的資本を活用するためには他の要素も必要となることは明白である。なぜならば、心理的資本が高い個人が必ずしもそのエネルギーを業務に注ぐとは限らないからである。例えば、仕事中は無気力に見えるが、プライベートでは生き生きと活動している人がいるとする。彼／彼女は心理的資本が低下しているわけではないが、そのエネルギーは仕事に注がれていない状態であると分析できるだろう。

要するに、心理的資本の活用を捉えるためには、心理的資本を特定の対象へと方向づける要素を捉える必要がある。これはオーセンティック・リーダーシップにおける自己認識にあたるだろう。自己認識、とりわけ長期的目標は自己の行動に未来に向かって何を行っていくかという方向を与えるものである。これが、現在においていかなる対象に心理的エネルギーを投じるかという実際の行動と関連することは明白であろう。したがって、自己認識は心理的資本の活用には不可欠な要素として位置づけることができる。

他方で、自己認識のみで心理的資本が活用されるわけではない。なぜならば、心理的資本を投入したい方向があったとしても、その方向に向かって行動を調整する能力がなければ、心理的資本は活用されないからである。要するに、自己制御が必要といえる。

自己制御として Gardner *et al.* (2005) は内面化、バランスの取れた情報処理、関係の透明性、オーセンティックな行動の4つをあげたが、このうち認知的能力に当たるのは内面化とバランスの取れた情報処理である。先述のように、この2つが自己認識と行動を適合させる役割を果たしているといえる。

まとめると、本稿の文献調査から心理的資本を活用するためには、少なくとも自己認識と自己制御という2つの要素が必要であることが示されたといえる。これはリーダーシップ研究から導出された結論であり、ゆえに心理的資本、自己認識、自己制御の3要素は、第一には変革型リーダーシップ行動を生起させるために不可欠である。同様に、フォロワーにおいても主体的に行動を起こす際には、心理的資本、自己認識、自己制御の3要素が必要である（Gardner *et al.*, 2005）。

すなわち、リーダーかフォロワーかを問わず、職場における心理的資本の活用に関して、心理的資本、自己認識、自己制御という3要素は重要な研究対象であるといえる。

6 結論

本稿では、リーダーシップ研究の文献調査から、心理的資本の活用には不可欠な要素として自己認識と自己制御の2要素を導出した。しかしながら、本稿には様々な課題が残されている。

第1には、自己認識と自己制御に関する課題である。本稿では Gardner *et al.* (2005) の議

論を中心として論じてきたが、この2つの概念には研究の余地があるだろう。例えば、自己認識に関して、心理的資本を方向づける要素として自己に関連する部分だけを取りあげる必要はないことは先述の通りである。ゆえに、自己認識概念を今後さらに精査せねばならない。その結果、自己認識概念をもとに心理的資本の活用の分析に適した新しい概念を構築できる可能性がある。次に、自己制御についても本稿では内面化とバランスの取れた情報処理の2つに着目したが、他に要素はないのか等を精査していく必要がある⁷⁾。

第2には、自己認識・自己制御と心理的資本の各要素との関係に関する課題である。心理的資本は自己効力感、挑戦力、楽観性、レジリエンスの4要素から構成される。それでは、自己認識と自己制御は各要素といかなる関係にあるだろうか。この点に関しては本稿では十分に分析できていない。

第3には、結論の実証に関する課題である。本稿では文献調査のみを用いて以上の結論を導いている。ゆえに、本稿の結論を種々の調査を用いて実証する必要がある。

以上のような課題は残されているが、企業経営における心理的資本の活用が主要な研究課題のひとつであることは間違いない。ゆえに、今後さらに研究を継続する必要がある。

参考文献

- 東俊之 (2005) 「変革型リーダーシップ論の問題点—新たな組織変革行動論へ向けて—」『京都マネジメント・レビュー』第8号, 125-144頁。
- 柏木恵子 (1986) 「自己制御 (self-regulation) の発達」『心理学評論』第29巻, 第1号, 3-24頁。
- 柏木仁 (2009) 「“本物”のリーダーになること—オーセンティック・リーダーシップの理論的考察—」『亜細亜大学経営論集』第45巻, 第1号, 61-81頁
- 金井壽宏 (1989) 「変革型リーダーシップ論の展望」『研究年報, 経営学・会計学・商学』第35巻, 143-276頁。
- 岸野早希・松下将章・市村陽亮・大矢隆紀・鈴木竜太 (2019) 「上司の家族支援行動とオーセンティック・リーダーシップの関係」『国民経済雑誌』第220巻, 第1号, 15-36頁。
- 小久保みどり (2007) 「リーダーシップ研究の最新動向」『立命館経営学』第45巻, 第5号, 23-34頁。
- 柴田悟一・中橋國蔵編著 (1997) 『経営管理の理論と実践 [新版]』東京経済情報出版。
- 辺見佳奈子 (2022) 「起業家におけるサイコロジカル・キャピタル4要素の関係」『大阪商業大学論集』第17巻, 第3号, 35-50頁。
- (2021) 「個人の活動空間の増加がサイコロジカル・キャピタルに与える影響」『大阪商業大学論集』第16巻, 第3号, 59-71頁。
- Bass, B. M. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: Free press.
- Bobbins, S. P. (2005), *ESSENTIALS OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*, 8th Edition, Pearson Education, Inc. (高木晴夫訳、『【新版】組織行動のマネジメント——入門から実践へ』、ダイヤモンド社、2009年)
- Deci, E. L. and R. M. Ryan (1995) “Human Autonomy: The basis for true self-esteem” in M. H.

7) 加えて、自己認識においては明確であるほど良い成果を生み出すとも限らないという点もある。例えば、新卒の社員は自己の目標があいまいである方がリーダーからの指示を柔軟に受け入れること、すなわち内面化 (Deci and Ryan, 1995) を適切に行えるかもしれない。この点についても今後の研究課題となる。

- Kernis ed., *EFFICACY, AGENCY, AND SELF-ESTEEM*, Plenum Press, pp.171-222.
- Gardner, W. L., B. J. Avolio, F. Luthans, D. R. May and F. Walumbwa (2005) "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development", *The Leadership Quarterly*, 16, pp.343-372.
- Gardner, W. L., C. C. Cogliser, K. M. Davis and M. P. Dickens (2011) "Authentic leadership: A review of the literature and research agenda", *The Leadership Quarterly*, 22, pp.1120-1145.
- George, W. (2003), *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*, San Francisco: Jossey-Bass. (梅津祐良訳、『ミッション・リーダーシップ』、生産性出版、2004年)
- House, R. J. (1977) "A 1976 Theory of Charismatic Leadership" in J. G. Humd and L. L. Larson eds., *Leadership : The Cutting Edge*, Southern Illinois University Press, pp.189-207.
- Jensen, S. M. and F. Luthans (2006) "Relationship between Entrepreneurs' Psychological Capital and Their Authentic Leadership", *Journal of Managerial Issues*, pp.254-273.
- Kernis M. H. (2003) "Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem", *Psychological Inquiry*, 14(1), pp.1-26.
- Lord, R. G., D. J. Brown and S. J. Freiberg (1999) "Understanding the Dynamics of Leadership: The Role of Follower Self-Concepts in the Leader/Follower Relationship", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78(3), pp.167-203.
- Luthans, F. and B. J. Avolio (2003) "Authentic Leadership: A Positive Development Approach" in K. S. Cameron, J.E. Dutton and R. E. Quinn eds., *Positive Organizational Scholarship*, Berrett-Koehler, pp.241-258.
- Luthans, F. (2011) *ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: An Evidence-Based Approach*, 12th ed, New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Luthans, F., C. M. Youssef and B. J. Avolio (2007) *Psychological capital: developing the human competitive edge*, New York: Oxford University Press.
- Luthans, F., C. M. Youssef-Morgan and B. J. Avolio (2015) *Psychological capital and beyond*, New York: Oxford University Press.
- Markus, H. and P. Nurius (1986) "Possible Selves", *American Psychologist*, 41(9), pp.954-969.
- Schlenker, B. R. (1985) "Identity and Self-Identification" in B. R. Schlenker ed., *THE SELF AND SOCIAL LIFE*, McGraw-Hill, pp.65-99.
- Schwartz (1999) "A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work", *Applied psychology: An International Review*, 48(1), pp.23-47.