

(論 文)

利他共生のリーダーシップの機能と要件

— 共同成長のためのリーダーシップ —

境 忠 宏 土屋裕希乃

キーワード

リーダーシップ 利他主義 間接的互惠性 恩送り 共同成長関係

1. 利他的行動の研究動向

無償の愛による他者への奉仕は、キリスト教の「アガペー（隣人愛）」やイスラム教の「サダカ（自発的喜捨）」さらに仏教の「ボーディサットバ（菩薩道）」など多くの宗教において信徒が実践すべき行為として定められている。本学はこのような菩薩道の実践を通じた自らの成長を「感恩奉仕」と表現し、「あらゆる人が有するはずの潜在的仏性（感恩奉仕の心）を顕在化するための学習環境の創造」を教育の理念とした学祖に基づき「利他共生」を教育の基本方針としている。しかし、相互救済行為は宗教的な教義としてだけでなく、人類固有の特性とされ、人間社会の存続の基盤として進化生物学から神経生理学や社会心理学さらに行動経済学など様々な視点からの学際的な研究も進められている。

コントはこのような行為あるいは動機をAltruism（利他主義）と名付け、「自らを犠牲にしても他者に利益を与えることや他者の幸福を願うこと」としている。しかし、Soberら（1998）¹は利他的動機の背景には「見返りを求めることなく他者の福祉の増大のみを求める」目的的な利他心だけでなく「互惠性などに基づき長期的な自己の福祉の向上も求める」手段的な利他心の存在も指摘しており、生物学や心理学は目的的な利他的動機の進化や心理に焦点を当てているのに対し、経済学では「自らの福祉の向上のみを求める」利己心との関係が重視され人間社会に見られる大規模な協力を支える間接的互惠性の基盤としての手段的な利他的行動に焦点が当てられている。しかし、竹澤ら（2014）²は「情けは人のためならず」と表現される間接的互惠性には、手段的な利他心と目的的な利他心がともに必要であり、図1にあるようなその連結が社会全体の協力関係を実現するとし、それらがそれぞれ異なる脳機能により担われていることを見出している。

1

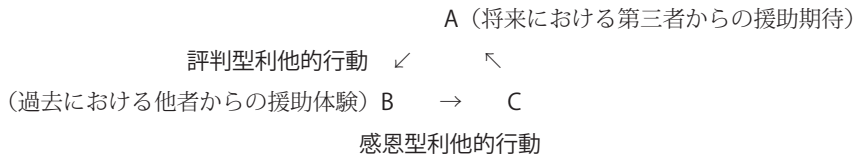


図1 二つの利他的行動の関係

手段的な利他的行動は「現在困っている人を助けることで将来第三者から助けてもらうことを期待する」もので社会的評判がその基盤となることから「評判型利他的行動」と呼べよう。しかし、それを社会全体に広げていくには図1にあるように「過去に困っていた自分が助けられたことへの返報としての恩送り」、つまり、将来での見返りを期待しない目的的な利他的行動としての「感恩型利他的行動」も必要となる。竹澤らは、将来的な利益を期待しない「恩送り」の基盤に感情的な報酬の存在を仮定しその神経基盤を実験的に検討している。結果では、評判型と感恩型のいずれの利他的行動にも報酬と行動を連結する機能を有する線条体の尾状核が関与しているが、評判型の利他的行動では他者の意図の論理的推論の機能を有する背側楔前部も関与しているのに対し、感恩型の利他的行動では他者の感情への共感の機能を有する前島皮質が関与していることが見いだされている。ここから、竹澤らは、他者を助けることで生じる前島皮質の活動が尾状核における報酬計算に介入し、本来ならば何の自己利益ももたらさないはずの協力的行動（感恩型の利他的行動）を引き起こす可能性を示唆している。

進化生物学では、利他的行動あるいはその同義語とされる協力的行動は「自己の損失を顧みず他者の利益を図る行動」として定義され、親による子の保護から配偶者の防衛さらに群れの存続から社会的協働まで様々な事例が報告されている。その出現の説明には、個体にとっては不利益でも種（個体群）の存続には有利となるためとする「群選択説」や、ある時には個体にとって不利益を生じさせたとしても別の時に他の個体が不利益を引き受けることになるので社会全体では不利益とならないとする「互惠の利他主義説」、さらに遺伝子を共有する相手への利他的行動は自らへは不利益であっても遺伝子の共有者全体にとっては利益をもたらす（遺伝子共有者全体での利己的行動）ためとする「血縁選択説」など様々な仮説が提示されている。また、神経生理学では、他者と競い他者と争おうとする感情や行動は交感神経系を活性化し長期的には神経細胞を破壊し人を消耗させるが、他者に配慮し他者を守り助けようとする感情や行動は副交感神経系を活性化し長期的には神経細胞を増殖させ免疫機能を強化することで人の健康を守り長寿を可能とするとされる。

社会心理学でも、Boyatzisら（2006）³は社会的影響力をその基盤とする従来のリーダーシップはパワーストレスのためリーダーもフォロアーも消耗させ集団成果の持続性を困難とするが、フォロアーの感情に共感するだけでなく個々人の夢の発見や希望の実現まで支援し、そのために行動するという共鳴（Compassion）をその基盤とするリーダーシップはリーダーの健康を促進しフォロアーの成長を促すことで集団成果をより高めさらに持続的向上を可能とするとしている。さらに、Boyatzisら（2006）³は、コンパッションという概念は孔子のいう「憐」に近く、他者を救うだけでなくむしろ他者の成長を願う心を意味するとし、それに基づくリーダーシップのみが個々人のキャリア発達を組織の成長や社会の発展へと結びつけることができるとしている。そこから、境（2011）⁴は、これからのキャリア発達支援のためにも個々人の自己変革の誘発と組織や社会の発展を連結する共同成長のための社会システムの構築が何よりも重要となることを指摘している。また、実験心理学でも、利他的動機づけには要援助者の存在の知覚と他者の福利の尊重から生じる共感的配慮

が必要となることが様々な実験から明らかにされるとともに、共感を生み出す神経機構や心理過程の研究が進められている（バトソン、2012）⁵。

行動経済学では、人は他者との協力か非協力を選択でき、個人的には非協力を選択した方が個人的利得は大きい、全員が非協力を選択してしまうと全員が協力を選択した場合に比べ個人的利得が下回ってしまうという「個人的利益の追求が全体的利益を損ねてしまう」関係構造を社会的ジレンマと呼び、その解決のためには単なる道徳心ではなく他者も協力を選ぶはずだという相互信頼の形成が何よりも必要とされている。宮本（2003）⁶は、Soberら（1998）¹に基づき、利他心を表1のようにまとめその発生過程を次のように説明している。

表1 利己心と利他心の特徴

種類		行為の動機	行為の対象	自己犠牲	行為の例
利己心		自分のため	自分	無	短期的自己利益
利他心	手段としての利他心	自分のため	他者	小	啓発的自己利益
	目的としての利他心	他者のため	他者	大	社会的慈善活動

宮本（2003）「利他心と経済学」5頁 図表1を筆者が修正

Soberら（1998）¹は、「個人」レベルでは集団内でのパイの奪い合いが重要となりより行為のコストが少ない利己主義者の方が生存可能性は高まるが、「集団」レベルではパイの拡大が重要となるためより生産性の大きい利他的集団の方が存続可能性は高まるとする多段階自然淘汰説を提唱している。つまり、集団内の差が大きいほど利己心が勝り、集団間の差が大きいほど利他心が勝ることになり、集団内での利己主義者の利益が集団内に利他主義者が少ないことによる不利益と一致する点で利己主義と利他主義の均衡が達成されることになる。宮本は、囚人のジレンマなどのゲーム理論研究を広く展望し、利己的行動（非協力解）だけがNash均衡となるのではなく、ゲームが反復され集団メンバーを選択できる場合には利他的行動（協力解）がNash均衡となることを示している。

筆者らは、このような利他心やそれに基づく共生関係が単に種の保存や社会的協力生み出すだけでなく、よりダイナミックに人々の間や集団間での共同成長関係を可能とし社会を発展させる原動力となっていると考えている。本研究は、それを実現させるのがコンパッション（共鳴）に基づくリーダーシップであるとするBoyatzisら（2006）³の主張に基づき、そのためのリーダーシップスタイルやそれを出現させる要件を検討することで今後のリーダーシップ教育の課題と対応方向を明らかにしようとするものである。

2. 利他的関係の社会的機能

すべての人が利己的に行動すれば、全体の利益が損なわれ、結果として個々人の利益も失われるという社会的ジレンマが生じ、人間社会の存続可能性は低まる。これを回避するために人類は協力行動を進化させてきたが、Alexander（1979）⁷はその基盤に「相手に協力すれば、相手以外の他の誰かから協力行動を返してもらえる」という間接的互惠性の理論を提唱している。また、Nowakら（1998）⁸は、相互作用の継続性が欠如している場合でも相手への協力行動の周囲からの評判が間接的互惠性に基づく二者間での協力行動を進化させることを示している。

しかし、図2に示されるように、評判による将来の協力行動の見返りを期待した協力行動では二者間だけではない不特定多数からなる社会全体での協力行動の連鎖の実現は困難となる。社会での

利他的行動の連鎖を創出するには協力や支援を受けた相手が、その恩に報いるために他の社会主体を支援し協力することが必要となる。これを「恩送り」と呼ぶが、竹澤らはそれが困っている他者への共感に基づくことを示している。この恩送りによる利他的行動が評判による見返りを期待した利他的行動を社会全体での協力行動の連鎖へと結びつけることになるが、そこでも自らの利益を犠牲にすることなくこの協力行動の連鎖を利用しようとするフリーライディングのリスクが残ることになる。それへの対応として「公正さ」を求める道德律や「無償の奉仕」を重視する宗教的教義が必要とされることになる。

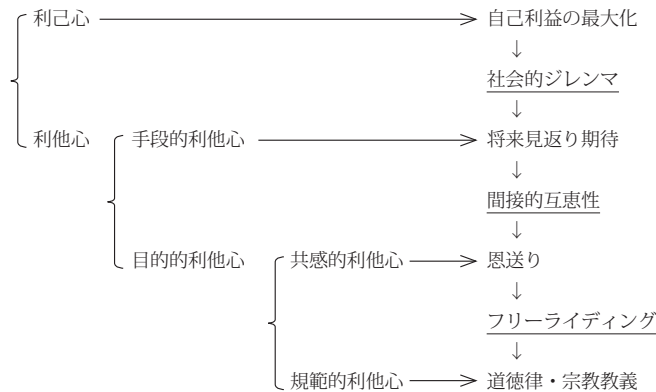


図2 利己心から利他心への階層

したがって、社会全体での福祉の向上には手段的な利他的行動や規範的な利他的行動も必要となるが、その基盤となるのは社会主体間の利他的行動を連結する「恩送り」であり、それを動機づける共感的利他心である。

日本の企業経営でも近年では利他的関係のもとでの社会との共生が重視されるようになってきている。日本の商家経営では古来より「共存共栄」や「三方よし」という共生の経営理念が根付き、現在でもオムロンの「企業公器」理念やキヤノンの「共生経営」理念に反映されているが、産業社会の発展の中で「経済合理性最優先思想」のもと「個別利益至上主義」的な企業行動や経営戦略が浸透していくことになる。しかし、驚くべきことに企業経営における共生関係の優位性を指摘したのは日本の経営を分析した米国の経営学者たちであり、「企業内での経済合理的関係と企業外との価値共有的關係を、企業内外との価値共有的關係へと変革すべき」という企業文化論を提唱している。この問題を早くから指摘しているのが奥村（1987）⁹であり、「経済合理性は唯一無二の基準ではなく、ドイツ経済学の啓発的自己利益概念を含め、むしろ共同社会合理性を企業行動の基準とすべき」としている。さらに、境ら（2002）¹⁰は、そのための具体的方法として「経営・社員・顧客・社会の共同成長」を可能とする共創経営の体系を提示している。また、最近では、競争戦略論の世界的権威であるマイケル・ポーターもこれからの企業経営には単なる企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility）の遂行だけでなく、様々なステークホルダーズとの共有価値の創造（Creating Shared Value）による共同成長関係の構築が不可欠となると主張している（Porterら2011）¹¹。

3. 利他共生のリーダーシップ研究の発展動向

境（2014）¹²はリーダーシップ特性論から変革的リーダーシップ論までのリーダーシップ研究の発

展動向を広く展望し、環境が大きく変化する現在では一時点での集団成果を実現するリーダーシップではなく、知的刺激や個別的配慮で集団成員の変化と成長を引き出す変革的リーダーシップが重要となるが、そこではリーダーとフォロワーともに強いストレスに直面するためそれを緩和し問題解決への挑戦を促すストレスマネジメントも必要となることを見出している。

実務的な立場から、このようなフォロワーの問題解決の支援に焦点を当てたリーダーシップ論にGreenleaf (1977)¹³のサーバントリーダーシップ論がある。サーバントリーダーシップ論ではリーダーの関係する他者への奉仕が重視され、日本サーバントリーダーシップ協会によれば、傾聴・共感・癒し・気付・納得・概念化・先見力・奉仕・人々の成長への関与・コミュニティづくりという10の要件が必要とされている。

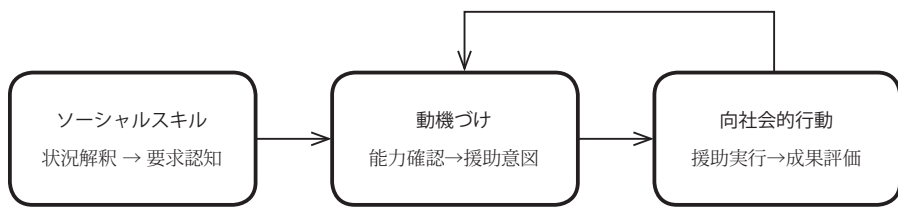
変革的リーダーシップ論もサーバントリーダーシップ論もフォロワーへの共感やフォロワーの成長をとくに重視する点は共通しているが、変革的リーダーシップ論ではリーダーをロールモデルとすることなどでの理想的同一化による成長への動機づけの誘発というリーダーの牽引力を強調するのに対し、サーバントリーダーシップ論ではリーダーの奉仕者としての支援や後押しを強調しているというリーダーとフォロワーの前後関係が大きく異なっている。Stoneら (2004)¹⁴は、変革的リーダーシップの焦点は組織にあり組織目標へのフォロワーのコミットメントを引き出すことが目的とされるのに対し、サーバントリーダーシップの焦点はフォロワーにあり、フォロワーの成長支援が目的とされ組織目標の達成は副次的なものとされとしている。しかし、Smithら (2004)¹⁵は、いずれのリーダーシップが有効かは集団環境に依存しており、動的環境では変革的リーダーシップが生み出すダイナミックな組織文化が必要となるが、静的環境ではサーバントリーダーシップが生み出すスピリチュアルな組織文化がより効果的となることを見出している。ここから、その有効性は環境に依存しており、牽引か支援かというリーダーとフォロワーの関係性に相違はあるものの、フォロワーへの共感と成長支援を基盤とする変革的リーダーシップとサーバントリーダーシップのいずれも集団の発達には不可欠なものであるといえよう。事実、境 (2014)¹²は変革的リーダーシップ論の多因子リーダーシップ尺度の因子分析から日本では知的刺激と個別的配慮が一つの因子次元へと統合されることを見出し、それがフォロワーの役割葛藤ストレスを低減し集団への貢献意欲を引き出すことを示すとともに個々のメンバーの人的成長への配慮も包含していることからこの因子を共生のリーダーシップスタイルを示すものとしている。

これらのリーダーシップに共通して求められるのはフォロワーへの共感的配慮やビジョン表現力などのソーシャルスキルである。土屋ら (2014)¹⁶は、リーダーだけでなくフォロワーのソーシャルスキルも重要でありそれがリーダーのリーダーシップスタイルの選択を規定するという仮説を検証しているが、フォロワーのソーシャルスキルとリーダーシップとの間には感情表出のソーシャルスキルが権限移譲のリーダーシップの発揮を促すという関係は見いだされたが共生のリーダーシップとの有意な関係は見出されなかった。土屋ら (2014)¹⁶は、この原因を、リーダーシップスタイルの測定を集団全体へのリーダーの行動に対するフォロワーの評価とした調査方法にあるためではないかとし、リーダーの個々のメンバーへの行動の測定の必要性を指摘している。

しかし、Pratiら (2003)¹⁷をはじめ、多くの研究でリーダーやフォロワーのソーシャルスキルとリーダーシップとの間には強い関係があることが見いだされている。Pratiら (2003)¹⁷は情緒的知性に着目し、リーダーとフォロワー各々の情緒的知性に基づくリーダーとフォロワーの相互作用がリーダーシップ効果では最も重要となると主張している。情緒的知性とは、自分や他者の感情や、他者の考えや行動を認識し、それらの情報をもとに問題を解決する能力であり、ソーシャルスキルときわめて近い概念である。二宮 (1994)¹⁸は、ソーシャルスキルの中でも援助行動に関係するスキ

ルとして相手の変化に気付く・相手の要求を知る・相手の立場に立つ・まわりをみる・同じ気持ちになる・援助の失敗に対処する・自分のできることを知る・気軽にやってみる・相手によるこんでもらう・自分の立場を知るという10のスキルをあげ、相手が困っていると認知するだけでは必ずしも援助行動にはつながらず、苦しみに共感することが援助行動の動機づけになるとしている。

ソーシャルスキルと利他的行動（向社会的行動とも呼ばれる）については、多くの研究で関連が明らかにされており、鈴木（1992）¹⁹はソーシャルスキルのなかの積極性と他者とのコミュニケーションや共感性と外向性が高い場合に向社会的行動を取りやすいことを見出し、他者に対して積極的に働きかけられる場合に向社会的行動を取りやすいとしている。また、ソーシャルスキルは学習によって獲得され（相川、2009）²⁰、生活を通して洗練されていく（レアリー、1993）²¹とされるが、Eisenberg（1986）²²は向社会的行動のためのソーシャルスキルの学習プロセスについて図3のようなモデルを提示している。



Eisenberg（1986）を参考に筆者らが作成

図3 利他的行動のためのソーシャルスキルの学習過程

向社会的行動には、二宮（1994）¹⁸の示すような他者のおかれた状況の解釈や他者の援助の必要性の認知などのソーシャルスキルが必要となるが、そこで援助行動が実行されるためには「自分で援助が可能である」という能力の確認とそれに基づく「援助しよう」という意志が重要となる。また、援助行動の実行結果は援助者の能力評価を高め援助への動機づけを強めることになる。

堀（2009）²³はソーシャルスキルが他者へのサポート提供を促し他者へのサポート提供が自らの受けるソーシャルサポートを規定しているというソーシャルサポートの間接的互惠性を想定し、ソーシャルサポート提供と関連をもつソーシャルスキルを検討している。調査結果からは、関係維持スキルと記号化スキルがサポート提供に正の関連があることが見いだされている。関係維持スキルは他者を受容し支持するスキルであり、記号化スキルは自分の意志を適切に伝達するスキルであることから、堀（2009）²³は、これらのスキルを有している場合に相手との良好な関係維持のため援助行動や情緒的サポートの提供が積極的に行なわれるとしている。ただし、この研究では援助行動が手段的か目的的吗への視点は欠けており、横断的研究でもあるため変数間の因果関係の方向やソーシャルスキルの学習効果は明らかにされていない。

- 6 これらの研究から、他者の成長を促し他者とともに成長していこうとする利他共生のリーダーシップには共感や支援などのソーシャルスキルが不可欠といえるが、ソーシャルスキルは固定的なものでなく利他的行動の実践によって発達もしていくという相互規範的な関係も有している。したがって、利他共生のリーダーシップの開発においては、リーダーシップの実践機会の誘発とそこからのソーシャルスキルの学習の促進が何よりも重要となろう。

4. 調査研究

1) 目的

本研究は、リーダーのソーシャルスキルとリーダーシップとの関係に焦点を当てるとともに、2時点での縦断的調査でソーシャルスキルや利他的行動の変化や学習効果も把握し、共生のリーダーシップスタイルを規定するリーダーのソーシャルスキルやその学習過程さらに学習成果がその後のリーダーシップ行動や利他的行動に及ぼす影響を明らかにしようとするものである。そのため、図4のような関係の想定のもと、次のような命題を実証的に検討する。

・利他共生のリーダーシップの機能

ソーシャルスキルは手段的な利他的行動としての社会共生リーダーシップを引き出し、社会共生リーダーは集団メンバー以外にも自己呈示としての利他的行動を行う。

社会共生リーダーの手段的な利他的行動はソーシャルサポートを拡大し、ソーシャルサポートは社会共生リーダーの目的的な利他的行動を引き出す。

・利他共生のリーダーシップの要件

ソーシャルスキルはリーダーシップ全般の発揮を高め、自己表現スキルは手段的な利他的行動も誘発する。

利他的行動体験の拡大によるソーシャルスキルの発達にリーダーの目的的な利他的行動を強める。

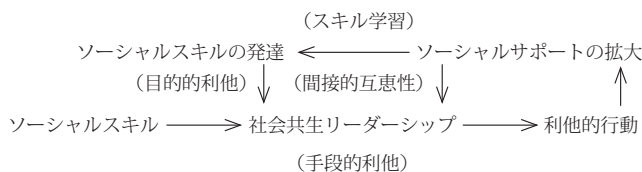


図4 ソーシャルスキルとリーダーシップとの相互規定的関係

2) 方法

2014年の4月（T1）と7月（T2）の2回、大学1年生から4年生を対象に調査を実施した。第1回の調査では355名、第2回の調査では301名であった。本研究ではT1、T2ともに回答した者のうち、全てに回答している193名（男性：74名 女性：119名、平均年齢19.53歳）を対象としている。

調査項目としては、リーダーシップに関する尺度としてBassら（1994）²⁴の多因子リーダーシップ調査票の21項目の邦訳版（境、2014）¹²を用いた。

ソーシャルスキルに関しては、能力的側面を測定する尺度としてKISS-18尺度（菊池、1989）²⁵を、行動的側面を測定する指標として改訂版ENDE2尺度（土屋ら、2014）²⁶を、援助スキルを測定するためにソーシャルサポート測定尺度（福岡、1997）²⁷を用いた。

KISS-18は6領域に分かれているが、そのうちの1領域である計画のスキルに関しては、大学生対象のため「仕事」を「学業」に変更した。改訂版ENDE2尺度はENDE2尺度（堀毛、1996）²⁸に非言語的行動スキルに関する7項目を加え因子分析を行い再構成した。ソーシャルサポート尺度は、他者に対する援助提供の技術を測定できるよう、表現を一部修正して用いた。

利他的行動については、向社会的行動尺度（菊池、1988）²⁵を用いた。本来は項目にあげる行動について調査参加者が経験した頻度を回答させる形式であるが、本研究で「まったく当てはまらない」

から「非常にあてはまる」の5件法で回答を求めた。

ソーシャルサポートについては、ソーシャルサポート測定尺度（福岡、1997）²⁷を用いた。ここではソーシャルサポートの受け手であることを強調するため、各項目の末尾を「～してくれる人がいる」と修正した。

3) 結果

各尺度のT2での最尤法・promax回転での因子分析からは次のような因子が抽出された。

リーダーシップでは、8因子構造からなるとされるバスらの多因子リーダーシップ尺度の自己評定からは3因子が抽出された。これらは、バスらの変革型の4因子、交換型の3因子、放任型の1因子という3層構造に対応するものであった。

第1因子は、バスらの変革型の4因子のなかでも動機づけ鼓舞や知的刺激さらに個別的配慮など「他者の問題解決や人間的成長の支援」を中心とするものでサーバントリーダーシップの主要な特徴を示すものであり、他者との共同成長を求める社会共生型のリーダーシップと解釈できる。

第2因子は、バスらの放任型と交換型の正の強化因子からなり「他者の主体性重視と成果の評価や対応」を重視するもので自立促進型のリーダーシップと解釈できる。

第3因子は、バスらの交換型の逸脱の統制因子と変革型の理想的同一化因子からなり、集団場面と異なる対人的場面では「信頼に基づく統制」という信頼形成型のリーダーシップと解釈できる。

ソーシャルスキルでは、改訂版ENDE2尺度、KISS-18、ソーシャルサポート測定尺度を用い、計46項目について因子分析を行った。その結果、7因子が抽出された。

第1因子は、「困っている人の相談にのることができる」「落ち込んでいる人を、元気づけることができる」といった項目からなり、「他者に対しての適切な援助」に関するスキルであるため、援助スキルと解釈した。

第2因子は、「話すときに自然に笑顔を作ることができる」「相手の目を見て話すことができる」といった項目からなり、改訂版ENDE2尺度の「意図的な表出」スキルに対応するものであるため、表現スキルと解釈した。

第3因子は、「相手が自分をどう思っているかを読み取る」「相手の表情や目から気持ちを読み取れる」といった項目からなり、解読スキルと解釈した。

第4因子は、「気まずいことがあった相手と、上手に和解できる」「相手から非難されたときにも、それをうまく片づけられる」といった項目からなり、「問題に対する適切な処理」に関するスキルであるため、処理スキルと解釈した。

第5因子は、「自分の気持ちや感情をコントロールしながらつきあう」「何か失敗したとき、すぐに謝ることができる」といった項目からなり、統制スキルと解釈した。

第6因子は、「感情を素直にあらわす」「自分の感情や気持ちを、素直に表現できる」と言った項目からなる。第2因子の表現スキルと同様に記号化のスキルであるが、意図的な行動ではないため表出スキルと解釈した。

8

第7因子は、「勉強するときに、何をどうやったら良いか決められる」「勉強法の、どこに問題があるかすぐにみつけることができる」といった項目からなる。学習に関する計画を立てるスキルにあたるため、計画スキルと解釈した。

ソーシャルサポートの因子分析からは先行研究同様1因子のみが抽出されたためソーシャルサポートと解釈した。

利他的行動では、向社会的行動尺度の因子分析から4因子が抽出された。

第1因子は、「見知らぬ人がハンカチなどを落としたとき、教えてあげる」「知らない人が落として散らばった荷物をいっしょに集めてあげる」といった項目からなり、他者に対しての親切を表しているため、親切行動と解釈した。

第2因子は、「あまり親しくない友人にノートを貸す」「友人のレポート作成や宿題を手伝う」といった項目からなり、他者を優先し、尊重する行動を表しているため、譲歩行動と解釈した。

第3因子は、「電車などで相席になったお年寄りの相手になる」「ケガ人や急病人が出たとき、介抱したり救急車を呼んだりする」といった項目からなり、他者の状況に合わせて援助することを表しているため、援助行動と解釈した。

第4因子は、「気持ちの悪くなった友人を、保健室に連れていく」「知らない人に頼まれて、カメラのシャッター押しをしてやる」といった項目からなり、困っている他者へ力を貸す行動を表しているため、助力行動と解釈した。

各因子への因子負荷量の大きい上位3項目の総和で各変数の測度を算出した。4月(T1)と7月(T2)での各変数の記述統計量は表2に示す通りである。

表2 各変数の記述統計量

変数		T1平均値 (標準偏差)	T2平均値 (標準偏差)
リーダーシップ	社会共生型	9.81 (2.25)	9.84 (2.30)
	自立促進型	10.87 (1.96)	11.15 (1.92)
	信頼形成型	8.66 (2.01)	8.70 (2.11)
ソーシャルスキル	援助スキル	11.13 (2.06)	11.11 (2.11)
	表現スキル	10.76 (2.63)	10.90 (2.74)
	解読スキル	10.17 (2.41)	10.58 (2.28)
	表出スキル	10.08 (2.41)	10.49 (2.69)
	処理スキル	9.13 (2.46)	9.03 (2.33)
	統制スキル	11.24 (2.20)	11.16 (1.96)
	計画スキル	8.44 (2.49)	8.96 (4.15)
利他的行動	親切行動	11.99 (2.11)	12.08 (2.21)
	譲歩行動	11.99 (2.11)	9.20 (2.52)
	援助行動	10.38 (2.42)	10.46 (2.42)
	助力行動	12.62 (1.98)	12.56 (1.86)
サポート	サポート	12.89 (2.46)	12.93 (2.16)

それぞれの命題についての重回帰分析の結果は表3から表7に示す通りであった。

ソーシャルスキルとリーダーシップおよび利他的行動との関係を検討するために、説明変数をT1でのソーシャルスキル各下位尺度得点、目的変数をT2でのリーダーシップ各下位尺度得点および利他的行動各下位尺度得点としてステップワイズ法による重回帰分析を行った(表3)。その結果、社会共生型リーダーシップでは $R=.46$, $P<.001$ となり、有意な関係が示されたのは「表現スキル ($\beta=.30^{***}$)」、「援助スキル (.26*)」、「処理スキル (−.14*)」であった。自立促進型リーダーシップでは $R=.16$, $P<.05$ となり、「共感スキル (.16*)」が有意であった。信頼形成型リーダーシップに

においては $R=.25$, $P<.001$ となり、「表出スキル (.15*)」、「表現スキル (.20***)」が有意であった。また、利他的行動各下位尺度である「親切行動」では、 $R=.26$, $P<.001$ となり、関係が有意なのは「援助スキル (.26***)」であった。譲歩行動では $R=.23$, $P<.01$ となり、「表現スキル (.23**）」が有意であった。援助行動においては $R=.28$, $P<.001$ となり、有意なのは「表現スキル (.29***)」、「表出スキル (－.17*)」であった。最後に、助力行動では $R=.30$, $P<.001$ となり、「表現スキル (.17*)」と「援助スキル (.18*)」が有意であった。ここから、ソーシャルスキルはリーダーシップ全般や利他的行動全般を規定しているものの、とくに表現スキルが社会共生型リーダーシップの発揮や援助行動の実行に強く影響しているといえよう。

リーダーシップと利他的行動との関係を検討するために、リーダーシップ各下位尺度得点を説明変数、目的変数を利他的行動各下位尺度得点としてステップワイズ法による重回帰分析を行った(表4)。その結果、譲歩行動では $R=.24$, $P<.01$ となり、関係が有意なのは「信頼形成型リーダーシップ (.24**）」であった。親切行動では $R=.29$, $P<.001$ となり、「信頼形成型リーダーシップ (.20**）」と「自律促進型リーダーシップ (.20**）」が有意であった。助力行動においては $R=.44$, $P<.001$ となり、有意なのは「社会共生型リーダーシップ (.26***)」、「自律促進型リーダーシップ (.33***)」であった。最後に、援助行動では $R=.36$, $P<.001$ となり、「社会共生型リーダーシップ (.36***)」が有意であった。ここから、社会共生型リーダーシップの向社会的行動の誘発効果が高く、なかでも社会共生型リーダーシップの援助行動の誘発力がとくに強いといえよう。

利他的行動とソーシャルサポートおよびリーダーシップとの関係を検討するためにT1での利他的行動各下位尺度を説明変数、T2でのソーシャルサポートを目的変数として、ステップワイズ法による重回帰分析を行った(表5)。その結果、 $R=.31$, $P<.001$ となり、「助力行動 (.31***)」が有意であった。次にT1時点でのソーシャルサポート得点を説明変数、T2時点での社会共生型リーダーシップ得点を目的変数として、ステップワイズ法による重回帰分析を行った。その結果、 $R=.20$, $P<.01$ となり、有意な関係として「社会共生型リーダーシップ (.20**）」が示された。ここから、社会共生的リーダーの手段的な利他的行動である助力行動がソーシャルサポートを広げ、ソーシャルサポートが目的的な社会共生型リーダーシップを引き出すという循環の関係が推測されるが、本研究では2時点での測定にとどまっており、この点は3時点での測定のもとT2時点でのソーシャルサポートとT3時点でのリーダーシップとの関係をさらに検討する必要がある。

10 ソーシャルスキルとリーダーシップおよび利他的行動との関係を検討するために、T1でのソーシャルスキル各下位尺度得点を説明変数、目的変数をT2時点でのリーダーシップ各下位尺度得点および利他的行動各下位尺度得点としてステップワイズ法による重回帰分析を行った(表3)。ソーシャルスキルとリーダーシップとの関係は表3に示す通りでありソーシャルスキルはリーダーシップの3次元すべてを規定しているがとくに社会共生型リーダーシップへの影響が強く、なかでも表現スキルの影響が大きくそれに援助スキルが続いている。利他的行動では、援助行動は $R=.28$, $P<.01$ となり、関係が有意なのは「表現スキル (.29***)」と「表出スキル (－.17*)」であった。助力行動は $R=.30$, $P<.001$ となり、「表現スキル (.17*)」と「援助スキル (.18*)」が有意であった。譲歩行動においては $R=.23$, $P<.001$ となり、有意なのは「表現スキル (.23**）」であった。最後に、親切行動では $R=.26$, $P<.001$ となり、「援助スキル (.26***)」が有意であった。ここから、リーダーシップと利他的行動のいずれについても自己呈示に関係する表現スキルの影響が強く手段的な利他的行動を推測させるが、他者配慮との関係が強い援助スキルの影響もあり、手段的な利他的行動と目的的な利他的行動の混在をうかがわせるものとなっている。

学習効果を確認するために、ソーシャルスキル、リーダーシップ、利他的行動のT1からT2への変

化量における相互関係を検討した。説明変数をソーシャルスキル変化量各下位尺度得点、目的変数を社会共生型リーダーシップ変化量得点としてステップワイズ法による重回帰分析を行った(表6)。その結果、 $R=.31$, $P<.001$ となり、「表現スキル (.14*)」、「援助スキル (.27***)」、「計画スキル (.24***)」が有意であった。これは、T1のソーシャルスキルとT2のリーダーシップとの関係では表現スキルの影響がもっとも強かったのに対し、変化量では援助スキルの影響の方が優位となることから、当初の社会共生型リーダーシップが手段的利他の色彩が濃かったのに対し、スキル学習の結果目的利他の色彩がより濃くなっていることを示すものと思われる。

次に社会共生型リーダーシップ変化量得点を説明変数、目的変数を利他的行動各下位尺度変化量得点とし、各々ステップワイズ法による重回帰分析を行った(表6)。その結果、援助行動 ($R=.34$, $P<.001$)、助力行動 ($R=.36$, $P<.001$) においてそれぞれ「社会共生型リーダーシップ」が有意となった。ここから、目的利他的行動の側面も含めた社会共生型リーダーシップの拡大は、同じように目的利他的行動の側面を持った向社会的行動を高めるといえる。

最後に、援助行動変化量および助力行動変化量得点を説明変数、目的変数を表現スキル、援助スキル、計画スキルの変化量得点とし、各々ステップワイズ法による重回帰分析を行った(表7)。その結果、表現スキル ($R=.29$, $P<.001$) では「援助行動 (.29***)」が有意となり、援助スキル ($R=.27$, $P<.001$) では、「助力行動 (.27***)」が有意となった。計画スキル ($R=.16$, $P<.05$) でも、「援助行動 (.16*)」が有意となった。ここから、他者の援助や他者への助力の経験がとくに社会共生型リーダーシップへの大きい表現スキルや援助スキルの学習を促しているといえる。

表3 ソーシャルスキルとリーダーシップおよび利他的行動の重回帰分析

被説明変数 説明変数		リーダーシップ (T2)		
		社会共生型	自立促進型	信頼形成型
ソーシャルスキル (T1)	表現スキル	0.30***		0.20**
	援助スキル	0.26**		
	処理スキル	— 0.14*		
	解読スキル		0.16*	
	表出スキル			0.15*
重回帰係数		0.46***	0.16*	0.28***

被説明変数 説明変数		利他的行動 (T2)			
		親切行動	譲歩行動	援助行動	助力行動
ソーシャルスキル (T1)	表現スキル		0.23**	0.29***	0.17*
	援助スキル	0.26***			0.18*
	処理スキル				
	解読スキル				
	表出スキル			— 0.17*	
重回帰係数		0.26***	0.23**	0.28***	0.30***

表4 リーダーシップと利他的行動の重回帰分析

説明変数		被説明変数			
		利他的行動 (T2)			
		親切行動	譲歩行動	援助行動	助力行動
リーダーシップ (T2)	社会共生型			0.36***	0.33***
	自立促進型	0.20**			0.26***
	信頼形成型	0.20**	0.24**		
重回帰係数		0.29***	0.24**	0.36***	0.44***

表5 利他的行動とソーシャルサポート、リーダーシップの重回帰分析

説明変数		被説明変数	ソーシャルサポート (T2)	社会共生型リーダーシップ (T2)
助力行動 (T1)			0.31***	
重回帰係数			0.31***	
ソーシャルサポート (T1)				0.20**
重回帰係数				0.20**

表6 スキル、リーダーシップ、利他的行動の変化量得点の重回帰分析結果

説明変数		被説明変数	社会共生型リーダーシップ変化量	利他的行動変化量	
				援助行動	助力行動
ソーシャルスキル変化量	表現スキル		0.14*		
	援助スキル		0.27***		
	計画スキル		0.24***		
重回帰係数			0.31***		
社会共生型リーダーシップ変化量				0.34***	0.19**
重回帰係数				0.19***	0.19**

表7 利他的行動とスキルの変化量得点の重回帰分析結果

説明変数		被説明変数	ソーシャルスキル変化量		
			表現スキル	援助スキル	計画スキル
利他的行動変化量	援助行動		0.29***		0.16*
	助力行動			0.27***	
重回帰係数			0.39***	0.27***	0.16*

4) 考察

ソーシャルスキルとリーダーシップならびに利他的行動との関係は図5に示されるようなものであった。ソーシャルスキルはリーダーシップ全般に影響を及ぼすものの、とくに社会共生型リーダーシップにとくに強く影響しており、社会共生型リーダーシップは援助行動や助力行動という利他

的行動へも強く影響を及ぼしていた。ソーシャルスキルのなかでも自己呈示（自らの印象を管理するための自己表現）との関わりの強い表現スキルが社会共生型リーダーシップや援助行動にとくに強い影響を及ぼしていることから、この関係は主に手段的な利他的行動に関わるものと考えられる。また、トラブルを自力で解決するという処理スキルが社会共生型リーダーシップを抑制するという関係も、見返りとしての他者の支援を求めないためと思われ、この関係が手段的な利他的行動であることを示唆していよう。ただし、表現スキルほどではないが、他者への配慮に関わる援助スキルも社会共生型リーダーシップの発揮や援助行動の実行へも影響しており、この関係には目的的な利他的行動も混在しているといえよう。この点については、社会共生型リーダーシップの発揮や援助行動の実行の動機的基盤を直接確認していく必要がある。

なお、このパス構造モデルの共分散構造分析ではT1の表現スキル、処理スキル、T2の助力行動が選択されず、T1の援助スキル、T2の社会共生型リーダーシップ、T2の援助行動のみが適合モデルとして採用された。



図5 ソーシャルスキルからリーダーシップおよび利他的行動への関係

手段的な利他的行動であってもそれへの見返りとしての周囲からの支援が広がり、それが目的的な利他的行動としての社会共生型リーダーシップの発揮を促すという間接的互惠性については図6のような関係が示された。利他的行動の中では他者に力を貸すという助力行動がソーシャルサポートを広げ、ソーシャルサポートが社会共生型リーダーシップの発揮を促していた。ただし、ソーシャルサポートとリーダーシップとの関係は時間的には先行したものであり、今後はT2のソーシャルサポートとT3でのリーダーシップとの関係の検討が必要となろう。

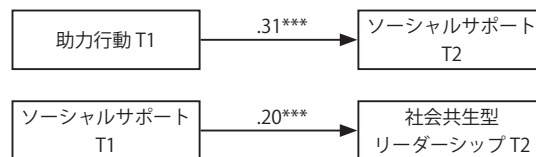


図6 利他的行動からソーシャルサポートおよびリーダーシップへの関係

ソーシャルスキルとリーダーシップおよび利他的行動との関係は図7に示すようなものであった。ソーシャルスキルはリーダーシップ全般に広く影響を及ぼし、なかでも表現スキルが社会共生型リーダーシップや信頼形成型リーダーシップを強く規定していた。他方、他者の自立性や主体性を重視する自立促進型リーダーシップでは他者の内面や特性の理解力に関わる解読スキルのみが影響をおよぼしていた。ここから、社会共生型リーダーシップの個人的要件としては、表現スキルと援助スキルが重要であり、表現スキルが手段的な利他的行動としての社会共生型リーダーシップの個人

的要件となっており、援助スキルが目的的な利他的行動としての社会共生型リーダーシップの個人的要件となっているものと思われる。

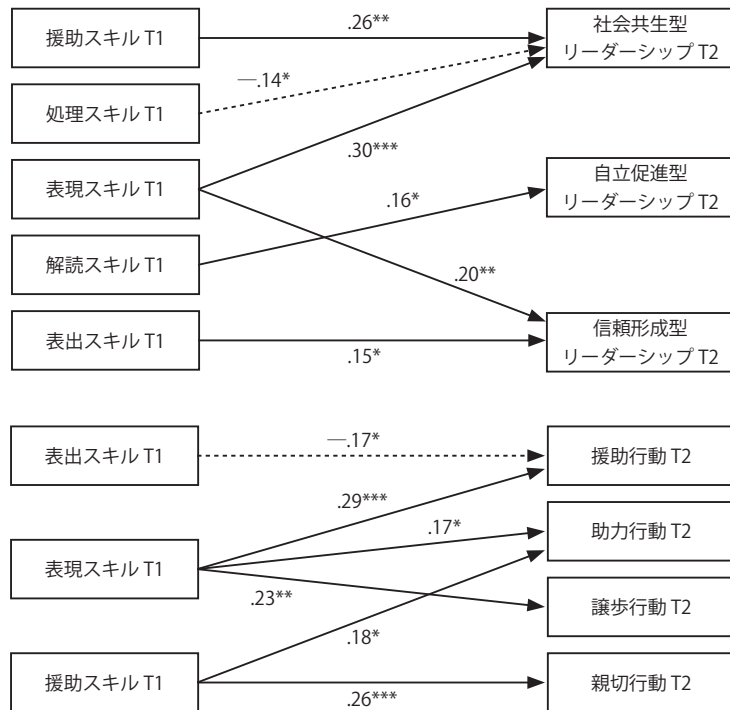


図7 ソーシャルスキルからリーダーシップへの関係

利他的行動の経験によるソーシャルスキルの学習効果とそれがリーダーシップに及ぼす効果については図8のように二つの循環的關係が示された。一つは、援助行動の拡大が表現スキルを向上させそれが社会共生型リーダーシップの発揮を促し、社会共生型リーダーシップの拡大がさらに援助行動を拡大するという「手段的な利他的行動のサイクル」であり、二つは、助力行動の拡大が援助スキルを向上させそれが社会共生型リーダーシップの発揮を促し、社会共生型リーダーシップの拡大がさらに助力行動を拡大するという「目的的な利他的行動のサイクル」である。ここから、社会共生型リーダーシップの拡大では手段的な利他的行動の学習サイクルと目的的な利他的行動の学習サイクルの二つが混在しているといえるが、そこでは手段的な利他的行動の学習効果がより優位なものとなっている。その中で、目的的な利他的行動の学習効果をより強めていくには二つの学習サイクルの相互作用をEisenbergの学習モデルにおける「能力確認→援助意図」という動機づけの側面に焦点をあてさらに詳細に検討していく必要があろう。

なお、このパス構造の共分散構造分析では表現スキル変化量、助力行動変化量が選択されず、社会共生型リーダーシップ変化量、援助スキル変化量、援助行動変化量のみが適合モデルとして採用された。

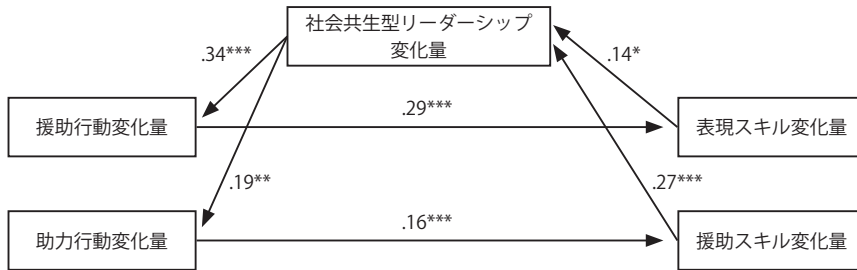


図8 利他的体験に基づくソーシャルスキルとリーダーシップの学習サイクル

学祖長谷川良信先生は、本学園の教育方針を「人間だれでもが有する潜在的仏性を顕在化しうる学習環境の創造」にあるとしており、潜在的仏性の顕在化を「感恩奉仕」と表現している。本研究では、感恩奉仕の実践を「恩送りのための目的な利他的行動」として捉え、その機能と要件を検討した。人間には利己心とともに利他心が備わっていることはすでに多くの学際的研究で証明されつつあるが、利他的行動が長期的な利己利益のための手段的なものなのか他者の福祉の向上を目指した目的なものなのかについてはなお論争が続いている。本研究では、両者の連結が社会全体での協力関係の拡大と共同成長の実現に必須であり、それを担うのが様々なレベルにおける「利他共生のリーダーシップ」であるという視点からその社会的機能と個人的要件さらにリーダーシップ開発の方向を検討した。そこからは、手段的な利他的行動がソーシャルサポートを拡大しそれが目的的な利他的行動を誘発することと自己表現のソーシャルスキルが手段的な利他的行動を引き出し、他者援助のソーシャルスキルが目的的な利他的行動を引き出すことが見出された。しかし、この関係は利他的行動の実践によるソーシャルサポートの拡大とソーシャルスキルの学習というよりダイナミックな関係によるものであり、ソーシャルスキルの水準そのものでなくソーシャルスキルのより柔軟な学習能力の重要性を示すものでもある。ただし、本研究は大学生の日常的な対人関係におけるリーダーシップや利他的行動を対象としたものであり、今後は様々な領域における様々なレベルのリーダーシップや利他的行動についても検討していく必要があろう。

ここから、本研究からも、学祖の提唱する「潜在的仏性を顕在化する学習環境」の重要性を指摘できるが、そのための方法については手段的な利他的行動の学習と目的的な利他的行動の学習を連結しうるよりきめ細かな実践実学教育の仕組みの必要性も示されている。つまり、ボランティア活動など誘発のより容易な手段的な利他的行動の実践機会を拡大するとともにそこでのソーシャルサポートの拡大を恩送りとしてのより日常的で目的的な利他的行動の誘発へと結びつけていくための教育プログラムの必要性である。

とくに、対人援助スキルの修得が中心的な教育テーマである本学では、単なる対人援助技術開発を越えた「対等な立場での目的的な利他的行動への動機づけ」開発のための教育手法の構築も求められよう。

15

【引用文献】

※文献挙示の方式は、日本社会心理学会「執筆要項」の方式に準じている。

- 1) E. Sober & Wilson, D. S (1998) The Evolution and Psychology of Unselfish Behavior. Harvard University Press.
- 2) 竹澤正哲・渡部喬光・中分遥・國松聡・山末英典・中村光宏・宮下保司・増田直樹 (2014) 「間

接互恵性の神経基盤：共感と報酬計算」日本社会心理学会第55回発表論文集、84.

- 3) R. E. Boyatzis, Smith, M. L. & Blaize, N. (2006) Developing Sustainable Leadership through Coaching and Compassion. *Academy of Management & Education*, Vol.5 No.1, 8-24.
- 4) 境忠宏 (2011)「キャリア研究の発展とキャリア教育の今後の課題」国際経営・文化研究、Vol.16、No.1 13-26. 淑徳大学国際コミュニケーション学会
- 5) C. D. バトソン、菊池章夫・二宮克美訳 (2012) 利他性の人間学 新曜社
- 6) 宮本邦男 (2003)「利他心と経済学」作新地域発展研究、Vol.3、1-34.
- 7) R. D. Alexander (1979) *Darwinism and Human Affairs*. University of Washington Press Seattle.
- 8) M. A. Nowak & Sigmund, K. (1998) Evolution of indirect reciprocity by image scoring. *Nature*, Vol.393, 573-577.
- 9) 奥村恵一 (1987) 経営と社会 同文館
- 10) 境忠宏編著 (2002) 革新経営のメカニズム 同友館
- 11) M. E. Porter & Kramer, M. R. (2011) The Big Idea : Creating Shared Value. *Harvard Business Review* Jan.-Feb. 2011, 1-17.
- 12) 境忠宏 (2014)「共生のリーダーシップ開発へ向けて」淑徳大学高等教育研究開発センター年報、第1号、3-12. 淑徳大学高等教育研究開発センター
- 13) R. K. Greenleaf (1977) *Servant leadership*. New York : Paulist Press.
- 14) A. G. Stone, Russell, R. F. & Patterson, K. (2004) . Transformatinal versus servant leadership : A differens in leader focus. *Leadership & Organizatin Development Journal*, 25, 349-361.
- 15) B. M. Smith, Momtagno, R. V. & Kuzmenko, M. (2004) Transformatinal and servant leadership : content and contextual commparisons. *Jornal of Leadership & Organizatinal Studies*, 10. 80-91.
- 16) 土屋裕希乃・境忠宏 (2014)「フォロワーのソーシャルスキルとリーダーシップ効果との関係」日本社会心理学会第55回大会発表論文集、71.
- 17) L. M. Prati, Douglas, C., Ferris, G. R., Ammeter, A. P. & Buckley, M. R. (2003) Emotinal intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes. *Internatinal Journal of Oraganizatinl Analysis* Vol.11, 21-40.
- 18) 二宮克美 (1994)「F 援助のスキル」菊池章夫・堀毛一也 (編) 社会的スキルの心理学 100 のリストとその理論. 93-105. 川島書店
- 19) 鈴木隆子 (1992)「向社会的行動に影響する諸要因―共感性・社会的スキル・外向性―」実験社会心理学研究、32、71-84.
- 20) 相川充 (2009) 新版人づきあいの技術 ソーシャルスキルの心理学 サイエンス社
- 21) M. L. レアリィ 生和秀敏監訳 (1993) 対人不安 北大路書房
- 22) Eisenberg, N. (1986) *Altruistic Emotion, Cognition and Behavior*. Lawrence Erlbaum Associates.
- 23) 堀匡 (2009)「大学生のソーシャルサポート提供に関連するソーシャルスキルの探索」広島大学大学院教育学研究科紀要、第三部第58号、169-176.
- 24) Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994) *Improving organizational effectiveness through transformational leadesip*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- 25) 菊池章夫 (1988) 思いやりを科学する 向社会的行動の心理とスキル 川島書店
- 26) 土屋裕希乃・遠藤健治 (2012)「社会的スキル自己評価尺度の検討」日本社会心理学会第53回

大会発表論文集、398.

- 27) 福岡欣治 (1997) 「友人関係におけるソーシャルサポートの入手と提供—認知レベルと実行レベルの両面からみた互惠性とその男女差について—」 対人行動学研究、15、1-12.
- 28) 堀毛一也 (1994) 「恋愛関係の発展・崩壊と社会的スキル」 実験社会心理学研究34 (2)、116-128.

(受理 平成26年11月21日)