

【論文】

変革型リーダーシップを促すのはリーダーの 自己複雑性か、それとも自己概念の多面性か¹⁾

Does the leader's self-complexity or the multilevel
self-concepts facilitate transformational leadership?

田 中 堅一郎
TANAKA Ken'ichiro
宮 入 小夜子
MIYAIRI Sayoko

目次

- 1. 序論
- 2. 研究1
 - (1) 方法
 - (2) 結果
 - (3) 考察
- 3. 研究2
 - (1) 方法
 - (2) 結果
 - (3) 考察
- 4. 全体考察
 - (1) 仮説の検証
 - (2) 本研究の問題点と今後の課題
- 5. 引用文献
- 6. 利益相反
- 付録1：多水準自己概念尺度（LSCS）を構成する項目
- 付録2：自己複雑性に関する教示と調査項目例
- 付録3：自己複雑性 H の算出例
- 脚注

(要旨)

本研究は、変革型リーダーシップを規定するのは多水準自己概念か自己複雑性なのかについて検討した。研究1では、227名（男性：118名、女性：109名、平均年齢：42.6歳）がインター

ネット調査に回答した。階層的重回帰分析の結果、多水準自己概念の説明力は有意であったが、自己複雑性指標 H は有意ではなかった。さらに、多水準自己概念における集合水準の β 係数が有意だった。研究 2 では、社会および企業のリーダー育成プログラムに参加した 64 名（男性:62 名、女性:2 名、平均年齢:45.5 歳）が質問紙調査に回答した。階層的重回帰分析の結果、多水準自己概念の説明力のみ有意となり、自己複雑性指標は有意ではなかった。さらに、多水準自己概念における関係水準の β 係数が有意で、集合水準の β 係数は有意な傾向を示した。研究 1 と 2 の結果から、回答者の自己複雑性は変革型リーダーシップに影響を及ぼしていなかったが、多水準自己概念に関しては、回答者の関係水準あるいは集合水準の得点が高いほど、変革型リーダーシップが行われやすかった。変革型リーダーシップに対する影響における多水準自己概念と自己複雑性の対照的な結果について討論された。

1. 序論

(1) 多様化社会へのリーダーへの対応

21 世紀の世界は政治・宗教・民族の面で複雑化し、次第に混迷を極めている。それに伴って世界の政治的リーダーもそうした社会的複雑性に対応しなければならなくなった。結果的にリーダーシップに求められる力量は、今世紀に入った最初の 10 年から劇的に変化しているといえる (O'Connell, 2014)。これまでの政治的リーダーのように、一部の国民（あるいは民族）の不満を集約して、「明快な」解決方法を示して実行するだけでは、その解決方法によって不利益を被る他国民（あるいは他民族）の反発を招き、テロリズムの遠因となりかねない。価値観（特に公正観）の異なる集団を抱える多くの国家（あるいは地域）において、政治的リーダーが行政を統制するためには、彼らが自分の価値観とは異なる考え方をひとまず受容できる度量も求められるだろう。組織や職場においても、やはり従業員の多国籍化は進行するだろう。この傾向は日本においても例外ではない。これからの日本の組織の管理者は、様々な国籍や言語、価値観をもつ従業員をどのように管理すればよいのだろうか。そして、日本の管理者はどうすれば的確なリーダーシップをとれるのだろうか。

(2) 変革型リーダーシップ

変革型リーダーシップ (transformational leadership) とは、リーダーの意向に従うようにフォロワーが受け身の意識変革をするのではなく、リーダーが目指す目的に対して自らの意志で参加意識を高めることを促すリーダーシップである (小野, 2016)。

提唱者の Bass (1998) は、従来多くのリーダーシップ論で対象となったのは、交流型 (transactional) リーダーシップであると考えた。すなわち、経営意思の正確な把握と伝達、自部署の目標管理と実行、活動についての振り返り・総括・報告を行うのが交流型リーダーシップである。これに対して、「メンバーに外的環境への注意を促し、志向の新しい視点を与え、変化の必要性を実感させ、明確な将来の目標とビジョンを提示して、自らリスク・テイクし、変革行動を実践するリーダー行動」が変革型リーダーシップとよばれる (Bass, 1998)。Bass & Avolio (1993) によれば、変革型リーダーシップは「4 つの I (アイ)」から構成される。すなわち、①理想化された影響力 (Idealized influence): リーダーは賞賛され、信頼される。フォロワーはそうしたリーダーに同一化しようとして彼らの行動を見習う。②人を鼓舞する動機づけ (Inspirational motivation): リーダーはフォロワーの仕事に対して意味やチャレンジ

を与えることで発憤させ、動機づけする。③知的な刺激 (Intellectual stimulation) : リーダーは今までのやり方に疑問をもち、フォロワーの努力を革新的・創造的なものへと刺激する。④個別的配慮 (Individualized consideration) : リーダーはフォロワーの個々の欲求に特別な配慮をする。

Dinh, Lord, Gradner, Meuser, Linden, & Hu (2014) による「2002 年～2012 年 リーダーシップ研究トップ 10」の Established theories 部門を見ると、変革型リーダーシップは“Neo-charismatic theories”というカテゴリーに含まれていて、このカテゴリーは研究数全体の 39% (294 編) を占めていて圧倒的 1 位にランキングされている。さらに、「変革型リーダーシップ」だけでも 20% (154 編) を占めている。これからの結果からすれば、少なくとも、変革型リーダーシップに関する研究は、21 世紀におけるリーダーシップ研究の「主流」の一つとっていいかもしれない。

本研究では、近年のリーダーシップ研究の動向に鑑み、さらに後述されるリータの多水準自己概念がリーダー行動におよぼす影響を検討した Johnson, Selenta, & Lord (2006) および Johnson, Venus, Lana, Mao, & Chang (2012) の研究に倣って、的確なリーダーシップとして変革型リーダーシップを取り上げることとした。

(3) リーダーの多面的自己概念

①多水準自己概念 Sedikides & Brewer (2001) によれば、自己概念は個人的自己概念、関係的自己概念、集合的自己概念の 3 側面できらえることができる。個人的自己概念とは、社会的環境の中で自己を他者から区分できる特性に焦点をおくものであり、関係的自己概念は、ある個人とその重要な他者との関係に基づいて定義される。そして、集合的自己概念とは、個人にとって重要な集団や組織

に対するメンバーシップの大きさに基づいて定義される。自己概念の個人水準 (individual level) では、個人の行動は私利私欲によって動機づけられると仮定され、関係水準 (relational level) では、個人は特定の他者についての福利や自分の価値を決定する特定の人物に関する適切な役割行動によって動機づけられる。さらに集合水準 (collective level) では、個人は自分が所属する集団の福利によって動機づけられると仮定されている。

②リーダーの多水準自己概念 Sedikides & Brewer (2001) の考え方に基づいて、Johnson *et al.*, (2006) がリーダーの多水準自己概念を測定する尺度 (Leader's Self-concept Scale; LSCS) を開発した。この尺度 (LSCS) は個人水準、関係水準、集合水準の 3 つの下位尺度からなり、各々の下位尺度は 5 項目で構成されている (付録 1 参照)。LSCS はすでにかんりの研究で使用されており、いずれの研究においても尺度の信頼性はある程度高いことが認められる (田中, 2014)。

(4) リーダーシップ行動に多面的な自己概念が及ぼす効果に関するこれまでの研究経緯

リーダーの自己概念のありようがリーダーシップ行動に影響を及ぼすことは、リーダーシップ研究ではかなり以前から言及されていた。Lord & Hall (2005) は、Brewer & Gardner (1996) や Sedikides & Brewer (2001) の自己概念の考え方を援用し、リーダーの自己概念は 3 つの水準 (すなわち、個人水準→関係水準→集合水準) があると仮定した。具体的には、新参のリーダーは自己概念を個人水準でとらえようとし、リーダーである自分を他のメンバーと区分しようとする。そして、新参リーダーが経験を積んでいくと、次第に相手の反応や人間関係をより深く理解できる

ようになり、次第にリーダーは数多くのフォロワーの能力、欲求、パーソナリティを統合しながら、関係的自己概念を形成する。さらにリーダーは自分を所属する組織にとって生粋の構成員として理解するようになり、集合的自己概念を形成していく。集合的自己概念を獲得したリーダーは組織全体と組織を取り巻く状況を検証しながらリーダーとしての確かな意思決定を行えるようになるだろう。

Johnson *et al.* (2012) の研究では、LSCS (Johnson *et al.*, 2006) の得点の違いがリーダーシップおよびリーダー行動へ影響することが見出されている。すなわち、リーダーのLSCSにおける関係水準が高いときには配慮的リーダーシップが行なわれやすく、集合水準が高いときに変革型リーダーシップが行われやすかった。さらに、部下に対するリーダーによる侮辱的行為は、リーダーのLSCSにおける個人水準の得点が高く、かつ集合水準の得点が高いときに観察されやすかった。田中・宮入・坂田 (2014) によれば、職場の管理職者の支援的リーダーシップはLSCSの関係水準と集合水準によって有意な正の影響を受け、変革型リーダーシップはLSCSにおける3水準のすべてに有意な正の影響を受けていた。また、部下に対する侮辱的行為は個人的水準が高いほど多くなった。これらの研究結果から、組織に対して機能的なリーダーシップを発揮しているリーダーは、彼ら自身の自己概念をより関係水準や集合水準でとらえられていることが示唆される。

また、Crossan, Vera, & Nanjad (2008) も、リーダーシップと多様性の相互作用を理解するにはクロスレベルの分析が必要であるとし、リーダーシップを個人、集団、組織の3つの水準でとらえた。さらにCrossan *et al.* (2008) は、これら3つの水準を総合的に兼ね備えているリーダーを理想としてとらえ、超越的リーダーシップ (transcendent leadership) とよんだ。

(5) 自己複雑性からみたリーダーシップ

①自己複雑性 (self-complexity)

自己複雑性とは、「自己についての知識を認知的に集約するために使用される観点 (aspect) の数と、それらの観点が総合的に関連している程度」(Linville, 1985, p.97) と定義されている。自己複雑性が高いほど (認知されている) 自己側面の数が多く、自己側面が互いに分化しているとみなされる。一方、自己複雑性が低いほど、自己知識の数が少なく、しかもそれらが互いに未分化な側面で構成されているとみなされる。言い換えると、自己複雑性は自己知識の精緻化の程度ということができる。自己認知の複雑性指標: H は以下の式で与えられる:

$$H = \log_2 n - \frac{1}{n} \left(\sum n_i \log_2 n_i \right)$$

n : 特性語の総数

n_i : グループの組み合わせの各パターンに該当する特性の数

②自己複雑性がリーダー行動に及ぼす影響

リーダーが的確なリーダーシップ、すなわち社会的環境に対して適応的な意思決定を行うには何が必要なのだろうか。リーダーにとって自己複雑性は、リーダーの有効性にとって鍵の一つになると思われる。というのも、リーダーにとって自己複雑性というのはリーダーが示す表面的なレベルの観察可能な特性や行動と、リーダーが状況の洗練された理解を構築できて思考や行動のより幅広いレパートリーを意のままに作動させるより深いレベルのメタ認知的な構造とのインターフェイスの役割を担っているからである (Lord & Hall, 2005; Lord, Hannah, & Jennings, 2011)。

Hannah, Woolfolk, & Lord (2009) によれば、リーダーにおける自己複雑性 (以下、リーダー自己複雑性と記す) は、リーダー自身を特徴づける役割 (例えば、チームリーダー、

代表者、メンター)の豊かさに基づいた複雑性として定義することができる。Hannah, Balthazard, Waldman, Jennings, & Thatcher (2013)によれば、リーダーの自己複雑性の水準が大きいほど、リーダーは環境におけるインプットや刺激の様々な資源を仕分けできるようになると同時に、意思決定状況に対する適切な反応のために、認知的・感情的構造とこれらインプットや刺激を統合するリーダーの能力も促進される。すなわち、リーダー自己複雑性の水準が大きいほど、リーダーとしての適応可能性も高まると仮定した。アメリカ陸軍東部地区の将校クラスの隊員103名を対象としたHannah *et al.* (2013)の実験結果によれば、参加者の戦闘経験に加えて自己複雑性の指標が高いほど戦場での適応的意思決定課題の成績が良くなることが示された。この実験結果から、リーダー自己複雑性が高まるほど、リーダーが行う意思決定は状況に適合的になり、リーダーとしての判断は的確になっていくことが示唆される。

(6) 本研究における仮説

①自己複雑性

自己複雑性が高いほど、リーダーとしての判断が的確になるとするHannah *et al.* (2013)の研究結果から、自己複雑性が高いほど的確なリーダー行動をとるであろう。したがって、以下の仮説が導かれる：

仮説1 回答者の自己複雑性が高いほど、変革型リーダーシップの得点が高くなるだろう。

②多水準自己概念

これまでの多水準自己概念がリーダー行動に及ぼす影響についての研究結果から、変革型リーダーシップは、集合水準あるいは関係水準の得点が高いほど行われやすかった。したがって、以下の仮説が導かれる：

仮説2 a 管理職者の自己概念の3つの水準のうち、関係水準の得点が高いほど、変革型リーダーシップの得点が高いだろう。

仮説2 b 管理職者の自己概念の3つの水準のうち、集合水準の得点が高いほど、変革型リーダーシップの得点が高いだろう。

2. 研究1

(1) 方法

調査実施期間 2018年6月7日から13日まで。

調査手続き 調査は日本で調査実施を専門とするA社へ委託した。調査手続きはインターネットによる調査で、以下の要領で進められた：

- ① A社に回答者として登録された人々の中から、日本全国に住む20歳から64歳の男女、会社や組織に常勤として勤務している、職場において何らかの管理職に就いている、という3つの条件を満たす約10,000名に対して調査内容の概要を提出し、回答を依頼した。
- ② 調査への回答を承諾した登録者のうち、250名に調査項目が掲載されたWebsiteのアドレスを通知し、調査項目に回答するように依頼した。250名全員の回答が回収された。
- ③ 後述される自己複雑性についての項目への回答のほとんどが「わからない」「特にない」となっていた23名のデータを分析から除外し、227名が分析対象となった。

調査回答者 本研究の調査回答者の属性は以下の通りである：

- ① 性別 男性：118名、女性：109名
- ② 平均年齢 42.6歳（標準偏差：11.31）
- ③ 勤務年数 8.86年（標準偏差：7.68）
- ④ 最終学歴 中学卒（高校中退）：1名、

高校卒：44名、専門学校卒：18名、短期大学卒：19名、大学卒：137名、大学院卒：8名

- ⑤ 勤務先の従業員規模 1～4名：12名、5～29名：41名、30～99名：50名、100～499名：47名、500～999名：17名、1,000名以上：60名
- ⑥ 勤務先の業種 製造業：60名、建設業：26名、電気・通信部門：8名、飲食業・小売業：9名、販売・営業部門：21名、金融・保険業：17名、教育・医療関連業：20名、介護福祉事業：11名、その他：55名
- ⑦ 職階 一般社員：155名、主任クラス：33名、係長クラス：8名、課長クラス：20名、部長クラス：11名

調査項目 ①自己複雑性：本研究では Linville (1985)、林・堀内 (1997) ならびに川人 (2015) に従って、性格特性の Big Five model の5因子（外向性、協調性、勤勉性、情緒安定性、知性）から肯定的、否定的の2側面の語彙が4つずつ、合計40項目（5因子×2側面×4）選ばれた（付録2参照）。調査回答者は、まず日常生活における自分の側面を書き出し、それぞれの側面について40項目が当てはまる場合に該当箇所に✓マークをいれるように回答を求められた。②変革型リーダーシップ：Avolio, Bass, & Jung (1999) が開発した変革型リーダーシップ測定尺度（MLQ）を神谷 (2011) が翻訳した日本語版のうち、2つの下位尺度「理想化された特性」「理想化された行動」を構成する7項目を使用した。この尺度項目では、主語が「あなたのリーダー（上司）」となっていたため、本研究では「私は」と改訂して使用した。回答は6段階（「全くあてはまらない」から「非常にあてはまる」）で求められた。③多水準自己概念尺度：Johnson, Selenta, & Lord (2006) によって作成された3水準（個人水準、関係水準、集合水準）か

らなる自己概念を測定する尺度（LSCS）は、各下位尺度が5項目で構成されている。本研究ではこの日本語版（田中, 2014）が用いられた（付録1参照）。回答は5段階（「まったくあてはまらない」から「非常にあてはまる」）で求められた。④「リーダー」としての立場：回答者が職場でリーダーとして仕事をしているかどうかについて回答を求めた。具体的には、「あなたが現在のお勤めの会社（組織）で、あなたは「リーダー」に相当する立場で仕事をされていますか」について4段階評定で回答を求めた。その結果、「あてはまらない」：84名、「あまりあてはまらない」：58名、「ややあてはまる」：68名、「大変当てはまる」：17名となった。

(2) 結果

自己複雑性 H 自己複雑性指標は、付録3からもわかるように、多くの調査項目への回答から求められる²⁾。そのため、すべての項目への回答に時間を要したことで一部の回答者は回答を途中で止めたと思われる。そこで、データ欠損の著しい12名を分析の対象から除外し、分析対象者は215名となった。

H の分布は理論的には0から5.32であるが、研究1ではレンジ：0.167～2.448、平均値：0.522、標準偏差：0.384となった（図1）。

変革型リーダーシップ 変革型リーダーシップ測定尺度を構成する7項目を因子分析した結果、1因子だけが抽出され、その因子寄与率は49.2%となった。また7項目を合算した得点の α 係数は0.870となり、尺度の内的整合性は担保されたとみなされる（尺度としての平均値：20.65、標準偏差：5.06）。

多水準自己概念 自己概念の3つの水準は、ともに α 係数は一定の高さを示しており（個人水準：0.766、関係水準：0.846、集合水準：0.872）、尺度としての内的整合性は担保されたとみなされる。各尺度の平均値は、個人水準： $M=13.56$ ($SD: 3.70$)、関係水準：

変革型リーダーシップを促すのはリーダーの自己複雑性か、それとも自己概念の多面性か

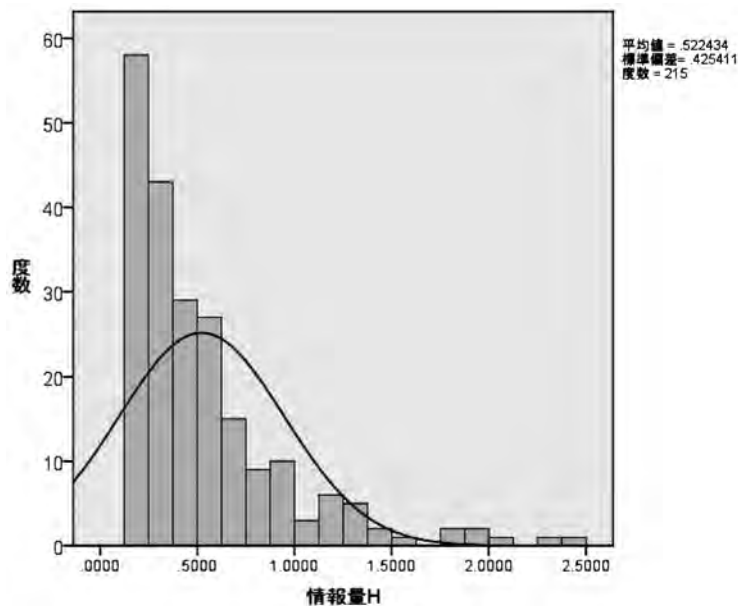


図1 自己複雑性指標 H の得点

$M=16.40$ ($SD; 4.02$)、集合水準: $M=15.97$ ($SD; 3.92$) となった。

研究1で用いられた変数間の相関係数 研究1で用いられた変数間のピアソンの積率相関係数は以下の通りであった(表1)。

変革型リーダーシップを従属変数とする階層

的重回帰分析 変革型リーダーシップを従属変数とし、人口統計的変数、組織的要因、多水準自己概念、そして自己複雑性を独立変数とする階層的重回帰分析を行った(表2)。Step 1およびStep 2では制御変数、Step 3では従来の研究からリーダー行動として見出

表1 研究1における変数間の相関係数

変数	年齢	学歴	職務年数	「リーダー」立場	従業員規模	職階	個人水準	関係水準	集合水準	情報量H	変革型リーダーシップ
年齢	1.00										
学歴	-.193	1.00									
勤務年数	.290	-.163	1.00								
「リーダー」としての立場	.095	.091	.040	1.00							
規模	-.165	.158	.009	.021	1.00						
職階	.191	.192	-.076	.409	.082	1.00					
個人水準	-.047	.097	-.095	.135	.171	.167	1.00				
関係水準	.087	-.014	.030	.164	-.128	.080	.296	1.00			
集合水準	.153	-.025	.039	.167	-.066	.044	.322	.723	1.00		
情報量H	.088	.098	.008	.098	-.073	.155	.032	.285	.230	1.00	
変革型	.106	.173	-.012	.198	-.002	.186	.395	.494	.584	.109	1.00

変革型リーダーシップを促すのはリーダーの自己複雑性か、それとも自己概念の多面性か

された多水準自己概念を投入し、Step 4では本研究であらたに検証する自己複雑性指標を投入した。分析の結果、人口統計的変数 ($\Delta R^2 = .051$) と多水準自己概念 ($\Delta R^2 = .353$) の説明力が有意となり、組織的要因 ($\Delta R^2 = .031$) と自己複雑性 ($\Delta R^2 = .004$) の説明力は有意とならなかった。 ΔR^2 の値からみた説明力は、多水準自己概念が最も高かった(表2)。人口統計的変数では、年齢 ($\beta = .151$) と学歴 ($\beta = .199$) の標準回帰係数が有意となった。多水準自己概念では、個人水準 ($\beta = .198$) と集合水準 ($\beta = .426$) の標準回帰係数が有意となった。

(3) 考察

まず、階層的重回帰分析における人口統計的変数の説明力 ($\Delta R^2 = .051$) が有意だったことから、変革型リーダーシップは年齢や学歴にある程度影響を受けていることが示唆

された。すなわち、回答者の年齢や学歴が高いほど、変革型リーダーシップが行われやすかった。

次に、自己複雑性に関する仮説1に関しては、重回帰分析における自己複雑性の説明力 ($\Delta R^2 = .004$) が有意でなかったことから、支持されなかった。すなわち、回答者の自己複雑性の高さは変革型リーダーシップに影響していなかった。ただ、研究1における自己複雑性指標である情報量 H の平均値が、過去の研究と比較して相対的に低い値となった³⁾。また、研究1での H の分布(レンジ)も林・堀内(1997)の値(2.60～5.22)と比較してかなり「左寄り」の分布となった。このことは研究1での自己側面についての回答数が先行研究に比べて少ないこと、研究1での回答者が自己側面についてあまり多くの自己側面に言及していないことを示している。本調査における自己複雑性についてのこうし

表2 変革型リーダーシップを従属変数とする階層的重回帰分析における標準回帰係数 (β) と決定係数：研究1

	Step 1	Step 2	Step 3	Step 4
人口統計的変数				
年齢	.151*			
学歴	.199*			
勤務年数	-.023			
ΔR^2	.051*			
組織的要因				
「リーダー」としての立場		.137		
従業員規模		-.019		
職階		.076		
ΔR^2		.031		
多水準自己概念				
個人水準			.198*	
関係水準			.113	
集合水準			.426*	
ΔR^2			.353*	
自己複雑性				
				-.070
ΔR^2				.004
R^2	.051*	.081*	.435*	.440*

* : $p < .01$

た回答傾向が分析結果に影響したとも考えられる。

仮説 2 については、重回帰分析における多水準自己概念の説明力 ($4R^2=.353$) が有意となり、個人水準と集合水準の標準回帰係数が有意となった。すなわち、自己概念における個人水準や集合水準が高い回答者ほど、変革型リーダーシップを行いやすいことが示された。これらの結果から、仮説 2 b は支持されたが、仮説 2 a は支持されなかった。

3. 研究 2

研究 1 では職場で何からの管理職についている回答者に限定して調査を実施したにもかかわらず、実際には回答者 250 名のうち 155 名が「一般社員」であると申告していた。さらに、職場でリーダーに相当する立場で仕事をしているかという質問に、「あてはまらない」もしくは「あまりあてはまらない」と回答したのは、合計 142 名であった。これらの点からも、研究 1 の回答者が実際に職場でリーダーとしての役割を担っていたかについて疑問が残る。

そこで研究 2 では、すでに企業の管理職として職務を行っているか、近い将来社会および企業のリーダーとしての役割を担うであろう人々を調査対象とした。そのため、研究 2 はあるリーダー育成プログラムの参加者を対象に実施された。このリーダー育成プログラムは、九州・アジア経営塾 (KAIL) が主催で実施された⁴⁾。

(1) 方法

調査実施期間 2019 年度リーダー育成プログラムの第 3 モジュール「変革のための行動へ」の初回セッションの 1 日 (第 1 回目: 2019 年 1 月 26 日 (土)、第 2 回目: 2020 年 1 月 12 日 (日) の 9:00 から 18:00 まで) の中で実施した。

調査手続き 事前に主催者に調査目的を説明し、プログラム内にて調査実施を行う許可を得た。参加者には変革型リーダーの自己概念について共同研究を行っていることを説明し、調査票を配布した際に、口頭にて研究目的であることを説明し、セッション内にて調査を行った。

記入時間は自己複雑性の回答を含め、およそ 30 分を要した。記入後、自己概念については、各自その場で 5 問ずつ合計して、3 水準の高さについてパワーポイント資料を使って解説を行った。終了後、質問票を回収した。**調査回答者** 本研究の調査回答者の属性は以下の通りである:

- ① 性別 男性: 62 名、女性: 2 名
- ② 平均年齢 45.5 歳 (標準偏差: 5.93)
- ③ 現在の職位での年数 5.5 年 (標準偏差: 7.24)
- ④ 最終学歴 高校卒: 3 名、専門学校卒: 4 名、短期大学卒: 1 名、大学卒: 44 名、大学院卒: 11 名、不明: 1 名
- ⑤ 勤務先の従業員規模 1 ~ 4 名: 1 名、5 ~ 29 名: 2 名、30 ~ 99 名: 4 名、100 ~ 499 名: 13 名、1,000 名以上: 3 名、500 ~ 999 名: 10 名、1000 名以上: 34 名
- ⑥ 勤務先の業種 製造業: 12 名、建設業: 5 名、電気・通信部門: 4 名、飲食サービス業: 1 名、販売・営業部門: 9 名、金融・保険業: 6 名、教育・医療関連業: 3 名、小売業: 2 名、公務員: 5 名、その他: 16 名、無回答: 1 名
- ⑦ 職階 一般社員: 2 名、主任クラス: 1 名、係長クラス: 8 名、課長クラス: 31 名、部長クラス: 11 名、役員クラス: 9 名、不明: 2 名

調査項目 研究 1 と同じ調査項目に加えて、回答者の管理範囲 (「あなたが管理 (指示) している部下の人数はどれくらいですか」) を使用した。

変革型リーダーシップを促すのはリーダーの自己複雑性か、それとも自己概念の多面性か

(2) 結果

回答者の管理範囲 回答者が管理している従業員数は以下の結果となった：

「0名」：4名、「1名～5」：18名、「6名～10」：16名、「11名～20名」：12名、「21名～40名」：2名、「41名～80名」：5名、「81名以上」：4名、不明：3名。

「リーダー」としての立場 研究1と同様に、回答者が職場でリーダーとして仕事をしているかどうかについて回答を求めた。「あなたが現在のお勤めの会社（組織）で、あなたは「リーダー」に相当する立場で仕事をされていますか」について4段階評定で回答を求めた。その結果、「あてはまらない」：3名、「あまりあてはまらない」：5名、「ややあてはまる」：20名、「大変当てはまる」：36名となり、回答者の82%以上が職場でリーダーとして仕事をしていることが示された。

自己複雑性 H 自己複雑性指標 H の研究2における分布は、レンジ：0.941～4.373、平均値：2.539、標準偏差：0.849となった（図2）。
変革型リーダーシップ 変革型リーダーシップ測定尺度を構成する7項目を合算した得点

の α 係数は0.858となり、尺度の内的整合性は担保されたとみなされる（尺度としての平均値：30.92、標準偏差：4.71）。

多水準自己概念 自己概念の3つの水準は、個人水準： $\alpha = 0.769$ 、関係水準： $\alpha = 0.525$ 、集合水準： $\alpha = 0.601$ ）となり、 α 係数からみれば、尺度としての内的整合性はかならずしも担保されたとはいえないが、とりあえず研究2ではこれら3つの下位尺度を独立変数として用いることとする。各尺度の平均値は、個人水準： $M=13.2$ (SD : 4.11)、関係水準： $M=20.27$ (SD : 2.26)、集合水準： $M=20.86$ (SD : 2.21) となった。

研究2で用いられた変数間の相関係数 研究2で用いられた変数間のピアソンの積率相関係数は以下の通りであった（表3）。

変革型リーダーシップを従属変数とする階層的重回帰分析 変革型リーダーシップを従属変数とし、人口統計的変数、組織的要因、多水準自己概念、そして自己複雑性を独立変数とする階層的重回帰分析を行った（表4）。研究2においても、Step 1およびStep 2では制御変数、Step 3では従来の研究からリー

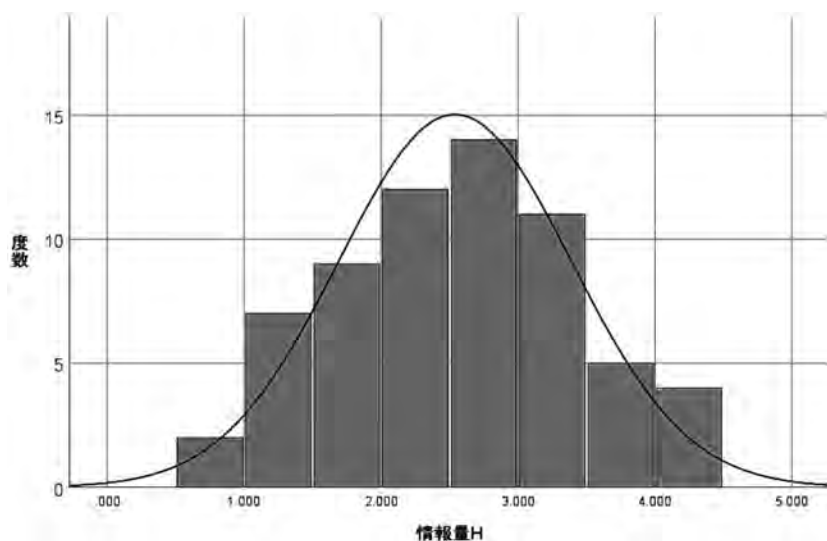


図2 自己複雑性指標 H の得点分布

変革型リーダーシップを促すのはリーダーの自己複雑性か、それとも自己概念の多面性か

表3 研究2における変数間の相関係数

変数	年齢	学歴	職務年数	「リーダー」立場	従業員規模	管理範囲	職階	個人水準	関係水準	集合水準	情報量H	変革型リーダーシップ
年齢	1.00											
学歴	-.024	1.00										
勤務年数	.475	.069	1.00									
「リーダー」 としての立場	.174	-.173	.147	1.00								
規模	-.277	-.022	-.411	.075	1.00							
管理範囲	.200	-.098	-.012	.416	.029	1.00						
職階	.119	-.221	.083	.576	-.113	.556	1.00					
個人水準	.174	.113	.089	-.036	-.120	.011	-.028	1.00				
関係水準	.009	.019	.132	.029	-.112	-.147	.329	.128	1.00			
集合水準	.014	-.279	.112	.109	-.108	.057	.296	-.177	.463	1.00		
情報量H	.011	.148	.242	.043	-.250	.027	.077	.114	.008	-.114	1.00	
変革型	-.153	-.050	.047	.115	-.187	.024	.263	-.124	.401	.463	.197	1.00

表4 変革型リーダーシップを従属変数とする階層的重回帰分析における標準回帰係数 (β) と決定係数: 研究2

	Step 1	Step 2	Step 3	Step 4
人口統計的変数				
年齢	-.169			
学歴	-.060			
職位年数	.118			
ΔR^2	.026			
組織的要因				
「リーダー」としての立場		.019		
従業員規模		-.155		
管理範囲		-.066		
職階		.261		
ΔR^2		.082		
多水準自己概念				
個人水準			-.080	
関係水準			.209 [†]	
集合水準			.316*	
ΔR^2			.186**	
自己複雑性				.223 [†]
ΔR^2				.042 [†]
R^2	.026	.108	.294**	.335**
adjusted ΔR^2	-.023	-.003	.160**	.195**

† : $p < .10$, * : $p < .05$, ** : $p < .01$

ダー行動として見出された多水準自己概念を投入し、Step 4では本研究であらたに検証する自己複雑性指標を投入した。分析の結果、多水準自己概念の説明力のみ有意となり

($\Delta R^2 = .186, p = .006$)、人口統計的変数 ($\Delta R^2 = .026, p = .664$)、組織的要因 ($\Delta R^2 = .082, p = .284$) の説明力は有意とならなかった。また、自己複雑性 ($\Delta R^2 = .042, p = .077$) は有

意な傾向を示した。多水準自己概念では、関係水準の標準回帰係数 ($\beta = .209$) が有意な傾向を示し、集合水準の標準回帰係数 ($\beta = .316$) が有意となった (表 4)。

(3) 考察

研究 2 における自己複雑性 H の平均値は、研究 1 ($M=0.522$) に比べて明らかに高い値を示し、 H の分布 (レンジ) は林・堀内 (1997) の値 (2.60 ~ 5.22) と比較すればやや「左寄り」に散布してはいるものの、研究 1 と比較すれば分布は正規性に近かった。この結果は、研究 1 と比べて、研究 2 の回答者はより多くの自己側面について回答したことを示している。

自己複雑性に関する仮説 1 に関しては、階層的重回帰分析における自己複雑性の説明力 ($\Delta R^2=.042$) が有意な傾向を示したものの、支持されなかった。すなわち、研究 1 と同様に、回答者の自己複雑性の高さは変革型リーダーシップに影響していなかった。

仮説 2 に関しては、重回帰分析における多水準自己概念の説明力 ($\Delta R^2=.186$) が有意となり、集合水準の標準回帰係数が有意となり、関係水準の標準回帰係数が有意傾向となった。すなわち、自己概念における集合水準や関係水準が高いほど、変革型リーダーシップを行いやすいことが示された。これらの結果から、仮説 2 は支持された。

ただ、研究 2 の回答者数は 64 名だったため、階層的重回帰分析を行うにはデータ数がやや少なかった。そのため、重回帰分析の元となる積率相関係数の値が不安定になったために、標準回帰係数も不安定になったと思われる⁵⁾。結果として有意性検定の信憑性に疑問を残した。

4. 全体考察

(1) 仮説の検証

多水準自己概念については、研究 1 では集合水準、研究 2 では関係水準および集合水準の得点が高いほど、変革型リーダーシップが行われやすかった。したがって、本研究での仮説 2 はほぼ支持された。これらの結果は、Johnson *et al.* (2012) や田中ら (2014) と同様に、的確なリーダーシップを行うためには、リーダーが他者から見た自己概念を受容し、集団や組織の一員としての自己の有り様を獲得することが大事であることが示唆される。

その一方で、研究 1 と 2 ともに、自己複雑性指標 H は変革型リーダーシップに対して有意な説明力を持っていなかった。自己複雑性指標の説明力は全体の 5% に満たなかった。これらの結果から、自己複雑性が高いほど変革型リーダーシップが行われやすいとする本研究での仮説 1 は支持されなかった。アメリカ陸軍の指揮官を対象とした研究 (Hannah *et al.*, 2013) では、自己複雑性は指揮官としての的確な行動に影響を及ぼしていたが、本研究では自己複雑性は変革型リーダーシップに影響を与えていなかった。外島 (2019) の事例研究によれば、リーダー開発を促進するにはリーダー (もしくはリーダー候補者) が他者からの多面的な評価を受容しつつ自己覚知を行えるようになることが大切であることを示している。このことから、自己複雑性の指標が高いか低いかよりも、自己概念の複雑性の程度をリーダー自身がどれくらい自覚しているか (自覚できるようになるか)、あるいは自己概念の形成に他者の視点を受け入れることができるかが、的確なリーダーシップにとって大事なことになるかもしれない。

(2) 本研究の問題点と今後の課題

まず、研究 1 では欠損値の著しい 12 名回

答者数が分析対象から外された。また、自己複雑性での回答者の自己側面の記載数についても、先行研究の平均記載数と比較してかなり少なかった。その結果として研究1では自己複雑性指標 H の分布がかなり左に偏る結果となった。その後の回帰分析を実施するためには、分布を正規性に近づけるためにデータの数値変換を行うべきだったかもしれない。こうなった理由としては、研究1では少なくとも自己複雑性に関する調査項目への調査回答者のモチベーションに問題があったことが示唆される。その原因として考えられるのは、回答者が企業や組織の正社員・正構成員であったことである。すなわち、自己複雑性を用いた過去の研究では、回答者はほぼ全員大学の学部生か大学院生であったが、本研究では「社会人」の回答者が心理学でしばしば行われるこの種の調査形式に慣れていなかったことは十分に考えられる。

本研究での自己複雑性指標の結果については、先行研究との調査手続きの違いにも原因があったかもしれない。自己複雑性への回答方法はやや煩雑であるが、先行研究ではすべて集合調査が用いられて、調査回答方法のガイドや調査項目が印刷された調査用紙が配布され、口頭による教示や詳細な説明を併用することができたと思われる。研究2では、先行研究同様、口頭による説明を行なった上で回答されたが、研究1では調査はインターネット上で行われ、回答者はおそらくパーソナルコンピュータ、iPad、あるいはスマートフォンで画面を操作しながら回答したため、結果的に十分な回答方法についての説明が行えなかった可能性がある。

また、先行研究が行われた米国と日本のリーダーが育ってきた環境の違いも結果に影響しているかもしれない。近年は日本においてもワークライフバランスや働き方改革など、仕事中心の長時間労働に対する価値観の転換が行われつつあるが、これまでの経営幹

部や管理職は趣味や地域社会、家庭における多様な側面を持つ機会や経験が限られており、回答時間内に仕事以外の役割が次々に思い浮かべられるような状況の人が現実的にはあまり多くはないとも考えられる。今後、ワークライフバランスや副業、多様な働き方などが一般的になってくることで、実体験にもとづく個々人の複雑性を思い描きやすくなる可能性もある。

今後の研究課題としては、リーダーシップの性差があげられる。本研究の研究2において女性の経営者育成の参加者は2名しかいなかったこともあり、本研究では性差について検討されなかった。しかしながら、女性リーダーにまつわる問題は多く、例えば日本においては組織のリーダーとして望ましい特性は男性性 (masculinity) に偏っており、必然的に男性のリーダーが望ましいとみなされている (e.g., 野村・川崎, 2019)。同様な傾向は、日本において女性が管理職者として昇進するかどうか判断する際にも見いだされている (坂田・黒川, 1994)。はたして、女性管理職者と男性管理職者との自己複雑性指標や多水準自己概念に関する結果に差異は見いだされるであろうか。見いだされたとして、それは何を意味するのであろうか。女性の管理職者が少ない日本で、こうした視点の研究も望まれるであろう。

5. 引用文献

- Avolio, B.J., Bass, B.M., & Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Bass, B.M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and*

- educational impact*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1993). *Improving organizational effectiveness: Through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- 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.
- Crossan, M., Vera, D., & Nanjad, L. (2008). Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments. *The Leadership Quarterly*, 19, 569-581.
- Dinh, J.E., Lord, R.G., Gardner, W.L., Meuser, J.D., Linden, R.C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25, 36-62.
- Hannah, S.T., Balthazard, P.A., Waldman, D.A., Jennings, P.L., & Thatcher, R.W. (2013). The psychological and neurological bases of leader self-complexity and effects on adaptive decision-making. *Journal of Applied Psychology*, 98, 393-411.
- Hannah, S.T., Woolfolk, L., & Lord, R.G. (2009). Leader self-structure: A framework for positive leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 269-290.
- 林 文俊・堀内 孝 (1997). 自己認知の複雑性に関する研究 —Linvilleの指標をめぐって— 心理学研究, 67, 452-457.
- 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.
- 神谷恵利子 (2011). チームの業績および組織コミットメントに影響を及ぼす変革型および交流型リーダーシップの有効性の検討 産業・組織心理学研究, 25, 81-89.
- 川人潤子 (2015). 自己複雑性を高める介入プログラムの抑うつ低減効果 風間書房
- Linville, P.W. (1985). Self-complexity and affective extremity: Don't put all your eggs in one cognitive basket. *Social Cognition*, 3, 94-120.
- Lord, R.G. & Hall, J.H. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The Leadership Quarterly*, 16, 591-615.
- Lord, R.G., Hannah, S.T., & Jennings, P.L. (2011). A framework for understanding leadership and individual requisite complexity. *Organizational Psychology Review*, 1, 104-127.
- 野村浩子・川崎 昌 (2019). 組織リーダーの望ましさとジェンダー・バイアスの関係 —男女別、階層別のジェンダー・バイアスを探る— 淑徳大学人文学部研究論集, 4, 13-24.
- O'Connell, P.K. (2014). A simplified framework for 21st century leader development. *The Leadership Quarterly*, 25, 183-203.
- 小野善生 (2016). フォロワーが語るリーダーシップ 認められるリーダーの研究 有斐閣
- 坂田桐子・黒川正流 (1994). 女性の昇進を

変革型リーダーシップを促すのはリーダーの自己複雑性か、それとも自己概念の多面性か

阻害する要因の検討 ―管理者の性別選好理由の内容分析― 広島大学総合科学部紀要Ⅳ理系編, 20, 227-238.

Sedikides, C. & Brewer, M.B. (2001). *Individual self, relational self, collective self*. Philadelphia: Psychology Press.

鈴木規夫 (1992). 防御率にかかわる要因をさぐる ―重回帰分析 渡部 洋編著 心理・教育のための多変量解析法[事例編] 福村出版. Pp. 94-105.

田中堅一郎 (2014). リーダーの自己概念からみたリーダーシップ研究の動向 立教大学心理学研究, 56, 59-68.

田中堅一郎・宮入小夜子・坂田桐子 (2014). 多水準自己概念がリーダー行動に及ぼす

影響 経営行動科学学会第17回年次大会, 373-378.

外島 裕 (2019). 行動開発における自己覚知の深化の課程に関する研究 ―N社の組織開発の歴史と心理検査・多面的評価法を参考とした研修参加者事例に基づいて― 商学集志, 88, 179-220.

6. 利益相反

第二著者（宮入）は、研究2で調査対象となったリーダー育成プログラム（KAIL）にインストラクターとして参加し、調査を実施していた。

変革型リーダーシップを促すのはリーダーの自己複雑性か、それとも自己概念の多面性か

付録1 多水準自己概念尺度 (LSCS) を構成する項目 (田中, 2014)

個人水準:

- ・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。
- ・私は、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。
- ・私は、しばしば自分の友人たちと競い合っている。
- ・私は、自分が他人よりも優れた業績を上げたときに、一番気分がよい。
- ・私はしばしば、自分の状況が周りの人たちよりもよ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:

- ・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。
- ・私は、気配りができて共感的な友人を高く評価する。
- ・私にとって、自分の人生における大切な人との関わりを保つことは、重要なことである。
- ・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。
- ・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:

- ・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。
- ・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。
- ・自分のチームやグループが上手くいっているとき、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。
- ・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。
- ・チームの一員であるときは、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。

付録2: 自己複雑性に関する教示⁶⁾と調査項目例

1. あなたのいろいろな側面を書き出して下さい。

どんなものでもかまいません。側面の数は多くても少なくともかまいませんが、あなたにとって意味があるもの、重要なものだけを、次のページの左にある「側面欄」に側面1、側面2・・・と順に書き込んで下さい。制限時間はありませんので、思い浮かぶだけ書いて下さい。

さて、「側面」とは何でしょう。

もし、どんなものか考えにくい場合は、自分にはどんな役割があるか、自分にはどんな人間関係があるか、自分にはどんな活動や行動をしているか、自分にはどんな目標をもっているか、じぶんはどんな人柄か、といったことを考えてみて下さい。

2. それぞれの側面について伺います。

次のページの用紙には、言葉が40語あります。あなたの側面1には、どの言葉が当てはまりますか？ あなたのそれぞれの側面に当てはまると思う用語の□欄にチェックマーク☑を記入して下さい。

変革型リーダーシップを促すのはリーダーの自己複雑性か、それとも自己概念の多面性か

いくつ選んでもかまいません。

側面1が終わったら、側面2、側面3・・・と次々に進んで下さい。「側面10」までありますが、10側面最後まで書き込む必要はありません。第Ⅰ部は、思い当たる側面がなくなった時点で書き終わって、第Ⅱ部へ移っていただいて結構です。

以下に全部で10の側面を書く欄がありますが、全部を使わなくても結構です。一つの欄しか使わなくてもかまいません。自分にとって意味があると思う側面を好きなだけ列挙してください。

あなたの側面	Ⅱ	言葉の番号	
側面1	1. 陽気な ☐	2. 内向的な ☐	3. 活発な ☐
	4. ひかえめな ☐	5. 社交的な ☐	6. 消極的な ☐
	7. 自己主張の強い ☐	8. 無口な ☐	9. 思いやりのある ☐
	10. とげのある ☐	11. やさしい ☐	12. 反抗的な ☐
	13. 親切的な ☐	14. 意地悪な ☐	15. 協調的な ☐
	16. わがままな ☐	17. 勤勉な ☐	18. あきっぱい ☐
	19. 慎重な ☐	20. 雑な ☐	21. 辛抱強い ☐
	22. ルーズな ☐	23. 几帳面な ☐	24. 無責任な ☐
	25. 安定した ☐	26. 傷つきやすい ☐	27. 動揺しない ☐
	28. 神経質な ☐	29. 感情的でない ☐	30. 悩みがちな ☐
	31. くよくよしない ☐	32. 心配性の ☐	33. 美的感覚の鋭い ☐
	34. 視野が狭い ☐	35. 独創的な ☐	36. のみこみの悪い ☐
	37. 機転のきく ☐	38. 不器用な ☐	39. 好奇心が強い ☐
	40. 興味の狭い ☐		

あなたの側面	言葉の番号		
側面2	1. 陽気な ☐	2. 内向的な ☐	3. 活発な ☐
	4. ひかえめな ☐	5. 社交的な ☐	6. 消極的な ☐
	7. 自己主張の強い ☐	8. 無口な ☐	9. 思いやりのある ☐
	10. とげのある ☐	11. やさしい ☐	12. 反抗的な ☐
	13. 親切的な ☐	14. 意地悪な ☐	15. 協調的な ☐
	16. わがままな ☐	17. 勤勉な ☐	18. あきっぱい ☐
	19. 慎重な ☐	20. 雑な ☐	21. 辛抱強い ☐
	22. ルーズな ☐	23. 几帳面な ☐	24. 無責任な ☐
	25. 安定した ☐	26. 傷つきやすい ☐	27. 動揺しない ☐
	28. 神経質な ☐	29. 感情的でない ☐	30. 悩みがちな ☐
	31. くよくよしない ☐	32. 心配性の ☐	33. 美的感覚の鋭い ☐
	34. 視野が狭い ☐	35. 独創的な ☐	36. のみこみの悪い ☐
	37. 機転のきく ☐	38. 不器用な ☐	39. 好奇心が強い ☐
	40. 興味の狭い ☐		

変革型リーダーシップを促すのはリーダーの自己複雑性か、それとも自己概念の多面性か

付録3：自己複雑性指標 H の算出例（林・堀内, 1997）

特性語を 1、2、3、…、20 とした場合、算出例は以下の通りである：

- ① 回答者がグループを作成する。ここでは 4 群が作成され、各群を構成する特性語は以下の通りになったとする：

A 群：1、2、4 B 群：1、5、17、20 C 群：2、4
D 群：8、9、10、11、12

- ② 特性語からみたグループ化は以下のように示される：

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
A	A		A	B			D	D	D	D	D					B			B
B	C		C																

- ③ グループの組み合わせ； n_i

	なし	A	B	C	D	AB	AC	AD	BC	BD	CD	ABC	ABD	ACD	BCD	ABCD
個数	9	0	3	0	5	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0

ここで、A のなかに特性語 1 から 20 のうち他の群にはない語が存在しないので、ゼロとなる。

- ③ したがって、 H の算出は以下ようになる：

$$H = \log_2 n - \frac{1}{n} \sum n_i \log_2 n_i = \log_2 20 - \frac{1}{20} (9 \log 9 + 3 \log 3 + 5 \log 5 + 1 \log 1 + 2 \log 2)$$

$$= 4.32193 - 2.34469 = 1.97724$$

(注)

- 1) 本研究は、平成 28 年度～30 年度科学研究費助成事業（基盤研究 C、研究課題：リーダーの自己概念の多様性がリーダーシップ行動に及ぼす影響、研究代表者：田中堅一郎）による助成を受けて行われた。
- 2) 自己複雑性指標 H の計算プログラムは、広島大学大学院の坂田桐子教授と彼女のゼミナールメンバーより支援を受けた。
- 3) 例えば、林・堀内（1997）での H の平均値は、男性：3.77（SD: 0.64）、女性：4.03（SD: 0.65）であった。
- 4) KAIL は、九州からアジアを始め世界各国

- で活躍するビジネスリーダーを輩出することを目的に、2004 年に産学官連携の組織体制で設立された。九州各県の自治体管理職、大企業の幹部候補者およびオーナー企業の経営層を対象にした海外トリップを含む隔週末・祝日に開催される 11 ヶ月間の次世代ビジネスリーダーの育成プログラムである。
- 5) 鈴木（1992）によれば、積率相関係数について「少なくともデータ数（被験者数）が 20 や 30 ではもう一度データを集めなおしたときには、その値ががらりと変わりうることを覚悟すべきである」（p.12）とある。
 - 6) 具体的な教示方法は川人（2015）を踏襲した。

(Abstract)

We investigated whether multilevel self-concepts or the self-complexity determine transformational leadership. In Study 1, Japanese participants ($N=227$, 118 men and 109 women, mean age; 42.6 years) responded to a questionnaire on the Internet. Hierarchical multiple regression analysis revealed that the explanatory power of the Levels of Self-Concept Scale (LSCS) was significant, although that of Self-Complexity Index H was not. Furthermore, the beta-coefficient of the collective self in the multilevel self-concepts was significant. In Study 2, participants in an executive officer training program ($N=64$, 62 men and 2 women, mean age; 45.5 years) responded to a questionnaire. Hierarchical multiple regression analysis showed that the explanatory power of the LSCS was significant, whereas that of self-complexity index H was not. Furthermore, the beta-coefficient of the collective self was significant, and the relational had a significant tendency. These results indicated that higher was the LSCS score for the relational or the collective self, the higher was the transformational leadership, whereas the participants' self-complexity index did not influence transformational leadership. We have discussed these results in terms of the effect of multilevel self-concepts and self-complexity on transformational leadership.