

Title	エゴグラムに見るKBSの学生像及び事業承継者の傾向：交流分析を用いた一考察
Sub Title	
Author	釜野, 大典(Kamano, Daisuke) 劉, 慶紅(Ryū, Keikō)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2024
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2024年度経営学 第4225号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002024-4225

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（ 2024 年度）

論文題名

エゴグラムに見る KBS の学生像及び事業承継者の傾向
ー 交流分析を用いた一考察 ー

主 査	劉 慶紅
副 査	後藤 励
副 査	大林 厚臣

氏 名	釜野 大典
-----	-------

論文要旨

指導教員	劉 慶紅	氏名	釜野 大典
(論文題名) エゴグラムに見る KBS の学生像及び事業承継者の傾向 —交流分析を用いた一考察—			
(内容の要旨) 本研究では、キャリアプランの転換点であり多様なバックグラウンドを抱える学生が集まる経営学修士の教育現場の質を向上させる為、また学生の自己理解の一助となることを目指し、東大式エゴグラム(Tokyo University Egogram :TEG)という心理学的尺度を慶應義塾大学大学院経営管理研究科(Kieo Business School 以下:KBS)の在校生に実施し、KBS の教育方針の課題を探究した。 KBS は、1962 年に創立されたビジネススクールである。慶應型ケースメソッドを用い自主性を重んじること、全日制であることなどが特徴として挙げられる。学生は、国籍、年齢、前職が多様な集団で、各々が企業の経営層を目指し、経営学の基礎知識を体系的に学習し、自主性を重んじる教育環境でリーダーシップを磨き、ネットワークを構築することを目指している。学生がリーダーシップを成熟させ、経営者としてのマネジメント能力を向上させられるよう、効果的な教育環境が求められており、学生理解の一助として、学生集団の心理学的傾向を調査した。 本研究で用いた TEG は、交流分析理論に基づいた性格検査である。3つの自我状態のエネルギーの負荷量を5つの下位尺度(CP:他人への厳格さ、NP:他人への寛容さ、A:論理的の度合い、FC:自己を開放する度合い、AC:自己を抑制する度合い)を用いてグラフに示したものである。エゴグラムを用いた特定の集団の心理学的特性に関する研究はあるが、経営学修士の学生に対し分析を行った研究はない。調査方法として、KBS 在校生 128 名を対象に TEG を実施し、学生全体の各スコアの平均値、性格パターンの分布を、日本人の基準データとを比較した。さらに KBS 学生を事業承継予定の有無に分け比較した。基準データと比較し、KBS 学生は男女ともに CP, NP, A, FC が有意に高く、AC は有意差がなかった。平均的スコアの性格パターンは「AC 低位型」であり、性格パターンの分布でも、「AC 低位型」や「P(CP と NP)優位型」が多かった。論理的で(A 高値)、リーダーシップや責任感が強く、面倒見がいい(CP, NP 高値)。創造性豊かで自己肯定感も強い(FC 高値)。これは、経営者になることを目指す学生像や、論理的思考を重んじるカリキュラムと矛盾しない。一方で他人の意見を聞き入れず思い込みで行動する傾向(AC 低値)も示唆された。行動力が高い反面、しばしば自己中心的になる側面も持ち合わせている。事業承継予定者群はそれ以外の群と比べ、いずれのスコアも有意差がなかった。事業承継予定者であることよりも、KBS に入学する者としての心理学的特徴の方が強い事を示唆した。以上の心理学的傾向と、KBS の教育方針や環境と学生との相性の観点から、創造性や自主性を伸ばす教育環境(ケースメソッドや新規事業提案のコンペなど)			

と学生との相性は良い一方で、他者の意見を聞き入れる傾聴力や共感力を伸ばす学習環境の強化が望ましい。学習効果の測定や、学生の自己理解にもなるため、入学時と卒業時の TEG の施行を提言する。

目次

1. 序章	
1.1 執筆者のバックグラウンド	4
1.2 問題意識	4
1.3 本論文の目的	5
2. 先行研究	
2.1 エゴグラムについて	6
2.1.1 エゴグラムによる交流分析	6
2.1.2 東大式エゴグラム	8
2.2 先行研究のレビュー	
2.2.1 若年層のエゴグラムパターンの偏在	10
2.2.2 エゴグラムからみた看護学生の自我状態の変化	10
2.2.3 マシュマロチャレンジ	10
3. 仮説	
3.1 仮説 1	11
3.2 仮説 2	11
3.3 仮説 3	12
4. 研究方法	
4.1 研究方法	
4.1.1 対象	13
4.1.2 方法	13
4.1.3 期間	13
4.2 定量分析	14
5. 結果	
5.1 下位尺度スコア	14
5.2 パターン分類	16
5.3 KBS 内での各集団の特性	18
6. 考察	
6.1 本研究の限界	22
6.2 考察	21
6.3 提言	24
7. 謝辞	26
8. 参考文献・付録	27

1. 序章

1.1 執筆者のバックグラウンド

執筆者は心療内科のクリニックを営む両親の元生まれ育った。心療内科とは緊張やストレスなどの心理的な影響が原因で起こる身体の疾患(心身症)を従来の身体的な治療のみならず、併せて心理面での治療やケアを行うことを目的とした心身医学を母体とする診療科である。¹ 診療をする際に、患者本人の身体的・精神的・社会的・実存的な現状を整理・統合し、上記のケアを行うのだが、同時に患者の成育歴を聴取し、それにより形成された個人特有の自我状態を考察し、自己認知の変遷から行動変容を試みる。

このような自我状態の把握、自己認知を経た行動変容に興味を持った私は、両親同様心療内科医となった。その後起業に興味を持ち、経営学を学ぶため慶応義塾大学大学院経営管理研究科に入学した。経営学を学ぶ上で、様々な学問において議論を同級生や講師と交すのだが、しばしば偏った議論や意見に収束することがある。ここで執筆者は、議論を行う我々自身の心理学的特性に興味を持った。その特性を知ること、組織的な自己認知を改め、組織として議論する際の注意点や、学習環境の改善の可能性について研究したいと考え、本論文の構想に至った。

1.2 問題意識

慶應義塾大学大学院経営管理研究科(Kieo Business School 以下:KBS)は、1962年に創立されたビジネススクールである。社会・組織を先導するリーダー育成に取り組んでいる KBS の掲げる使命は、「新たな構想を作り実現していくビジネスリーダーを教育・育成し、その教育活動を支える経営分野での先端的な研究を進め、学生や参加者が相互に学び合い、リーダーとしての資質を磨く場を提供することにより、ネットワークの構築に貢献すること」とされている。² カリキュラムの特徴としては、慶應型ケースメソッドを中心的な教育方法として用い、自主性を重んじていること、全日制であることなどが挙げられる。

学生は、半数が日本語を習得した海外留学生である。学部新卒生や、社会人経験者、企業派遣者、事業承継予定者など、国籍や年齢も前職も多様な集団である。各々が将来企業の経営層を目指し、彼ら彼女らは、経営学の基礎的な知識を体系的に学習しながら、自主性を重んじる教育環境で自らのリーダーシップを磨き、ネットワークを構築することを目指している。ここで学生が受講する講義の例として、マーケティングや組織マネジメント、行動ファイナンスなどが挙げられる。これらの学問を通して、

¹ 厚生労働省. (n.d.). 心療内科. e-ヘルスネット

² 慶應義塾大学ビジネス・スクール. (n.d.). 学校案内.

人々の思考や行動を一般化、抽象化し、分析し予測することで、新たなビジネスモデルを構想したり、円滑な組織運営を心掛けたり、金融市場の予測を立てる。その議論の萌芽は学生から起こり、その発想の多様性を実現するために上記のような多様なバックグラウンドから学生を募集している。

本塾の組織の多様性を高める努力は上述の通りだが、組織が「どんな特性を持っているか」というアプローチの授業や、研究はあるにしろ、少ない。ある集団で何かを議論する際に、どのような議論に陥りやすいか、どのような思考の方向性の特徴があるか、そういった組織ごとの自己理解を深める機会も少ない。KBS で扱う議題は多岐にわたるため、様々な議題を2年間で扱ってきた自負は養われる一方で、その全ての議論で、発想や受容態度がどういった特性を含んでいたかを内省する機会はあまり設けられず、個人に任されている。

将来様々な組織のリーダーになっていく上で、より孤独になっていくのならば、自己の特性を内省する機会はむしろ必要である。

1.3 本論文の目的

本論文における目的は2点ある。

1点目は TEG という心理尺度を用いて KBS 学生の心理学的特性を調査することである。学生が自らの組織的な特性を認知するための一助としたい。

2点目は KBS の学習環境を改善するための提言を行うことである。リーダーシップを育む中で、KBS 学生となるような人材の心理学的特性を理解し、カリキュラムの発展について提言したい。

³ 東京大学医学部心療内科 TEG 研究会, 新版 TEG3 マニュアル, 金子書房, 2019 年.

2. 先行研究

2.1 エゴグラムについて

2.1.1 エゴグラムによる交流分析

本研究では、自我状態を観察する尺度として東大式エゴグラムによる交流分析を採用した。交流分析(Transactional Analysis)は、アメリカの精神科医であるエリック・バーンが創案した病気や行動に関する理論体系であり、心理療法である。TEG とは、交流分析理論に基づいて東京大学医学部心療内科 TEG 研究会が開発した性格検査である。ある人の全ての観察可能な行動を 5 つの自我状態に分類する質問紙法の定量的検査である。東京大学医学部心療内科研究会が発行する、TEGⅢ実践マニュアルでは、以下のように定義されている。³

ここでは、人はみな 3 つの自我状態を持っているものとされ、それらの自我状態はさらに 5 つの下位尺度に区分される。³

3 つの自我状態とは、親の自我状態(Parent: 以下 P)、大人の自我状態(Adult: 以下 A)、子どもの自我状態(Child: 以下 C)、である。P、A、C のバランスを知ることによって、自分の特徴を客観的に知ることができるようになる。

1) P

両親あるいは養育者から取り入れた自我状態である。人は P 状態にいと両親あるいは養育者と同じように感じ、考え、行動する。P はさらに、父親的な役割を担う批判的な親の自我状態(Critical Parent: 以下 CP)と、母親的な役割を担う養育的な親の自我状態(Nursing Parent: 以下 NP)に分けられている。

1-1. CP 価値つける私

自分の価値判断を正しいものとして譲らず、主に「～しなければならない」、「～すべきである」といった批判や非難を行う。良心や理想と深く関連している。目標が高く、理想を追求し、自分に厳しく、責任感が強く、リーダーシップを発揮する反面、他人に厳しく、自分の言い分は通すと言った、攻撃的で、価値観を押し付ける面が見られる。

1-2. NP 思いやる私

人を労り、親身になって世話をするとといった、親切で、寛容的な態度や行動を示す。人の喜びを自分のことのように喜び、共感的である。人に優しい言葉をかけたり、あたたかく接し、世話好きである。度が過ぎると、親切の押し売りになることがある。

2) A 考える私

事実に基づき物事を客観的かつ論理的に理解し、判断しようとする自我状態である。事実を確認し、根拠を求めるなど、情報を収集し、合理的に判断して、予測して行動

³ 東京大学医学部心療内科 TEG 研究会, 新版 TEG3 マニュアル, 金子書房, 2019 年.

する。PやCの偏見、感情、本能に左右されずに、冷静に判断する。しかし、冷たい、人間味がないという批判を受けることがある。

3) C

子どもの頃に実際に感じたり、行動したりした自我状態である。もって生まれた自然な姿である自由な子ども (Free Child: 以下 FC) と、親の影響を受けた順応した子ども (Adapted Child: 以下 AC) とに分けられる。

3-1. FC ありのままの私

本能的、自己中心的で、自由である。明るく、よく笑い、人見知りをせず、のびのびと振る舞い、自分の感情を素直に表現できる。好奇心、積極性、創造性に富む。行動にブレーキをかけるのが苦手、自分勝手、傍若無人、がんこという面も見られる。

3-2. AC 合わせる私

感情表出を抑えて、周囲に合わせる。親の躾や教育の影響を多分に受けている。他人の言うことに左右されやすく、しばしば主体性にかける。他人の評価が気になり、不当なことを言われても黙っていることが多い。自分の悪い面を探し、自分の価値は低いと思い、劣等感を持ちやすい。一方、従順、素直、協力的と捉えられる面もある。各尺度が高い時、低い時の特徴をまとめた表は以下である。

表 1 エゴグラム各尺度の得点別の特徴

得点が高い時		尺度	得点が低い時	
プラス面	マイナス面		プラス面	マイナス面
・責任感が強い ・秩序を守る ・義理堅い	・権威的 ・支配的 ・排他的	CP	・おっとりしている ・友好的	・ルーズでいい加減 ・けじめに欠ける
・思いやりがある ・親切である	・人を甘やかす ・おせっかいを焼く	NP	・人間関係が淡泊 ・マイペースである	・温かみがない ・人に共感しない
・理性的 ・論理的	・冷たい ・機械的で人間味にかける	A	・人間味がある ・お人好し ・純朴である	・現実離れ ・混乱しやすい ・一貫性がない
・自由奔放で明るい ・好奇心があり、チャレンジ精神に富む	・自己中心的 ・衝動に走りやすい	FC	・大人しく控えめ ・調子にのらない ・物静か	・のびのびしない ・素直に自己表現できない
・協調性がある ・素直である ・人の意見が聞ける	・遠慮しがち ・言いなりになる ・依存心が強い	AC	・マイペースを守る ・自主性に富む	・協調性に欠ける ・人の意見を聞かない

エゴグラムを用いた診断では、CP, NP, A, FC, AP の 5 つの下位尺度それぞれに

該当する 10 項目の質問を実施する. 5 つの尺度のバランスを分析し, 被験者の心理状態を分析する. ここで注意したいのは, 点が高いから良い, 低いから悪いということではなく, あくまで現在の心理状況の傾向を示す尺度であるということである. 性格の良し悪しを示唆するものではない.³

エゴグラムを用いた交流分析の例

- ・FC が低く, AC が高い場合は, 人の顔色を伺い, 自分を抑制する傾向にある. しばしば幼少期に親から CP の強いコミュニケーションを受けていることがある.
- ・父母の NP が高いと, その影響を受けた子どもたちの FC が高くなり, 解放されると同時に AC も高く, 甘え, 依存の傾向が助長されやすい.

このように, エゴグラムで現れる心理的傾向は, 幼少期の原体験や親からの接し方に絡めて分析されることが多い.

・パターン分類

TEG では, 29 のパターンが考えられている. 5 つの下位尺度のそれぞれの高低から性格特性を把握することが基本であるが, 同時に, ある尺度と他の尺度との関連も重要である. 下位尺度が 5 つあり, 高低の 2 パターンから 2 の 5 乗である 32 パターンとなるはずだが, 3 つのパターンで 2 つずつ型を内包していることから 29 パターンとなっている. パターン分類はエゴグラム理解の参考程度にとどめ, 交流分析の基本的な理論である自我状態の構造分析, 機械分析をさらに学習し, エゴグラムを正しく読み取る力を安んずることが大切である. なぜならば, エゴグラムはタイプ分けやラベリングをすることを目的としているわけではないからである. 本人の自己成長や対人関係の改善に役立てるように配慮すべきである.

2.1.2 東大式エゴグラム

・新版 TEGⅢの開発経緯³

新版 TEGⅢは, 東京大学医学部心療内科 TEG 研究会により実施された. 2018 年 4 月 11 日から 2018 年 4 月 13 日に「慢性疾患などによる定期通院をしていない 16 歳以上の健常者」を対象とした調査をもとに作成された. 対象者は日本の人口の年齢構成と同じになるように各年代から募集し, 男性 1,033 名 (平均±標準偏差: 48.5±16.9 歳), 女性 1,034 名 (平均±標準偏差: 49.0±17.2 歳), であった. t 検定を用いて, 各下位尺度の 10 項目の素点の合計点を比較したところ, CP 以外は男女の平均値に有意差があったため, 新版 TEGⅢにおいては, 男女別の得点配置図が設けられた.

³ 東京大学医学部心療内科 TEG 研究会, 新版 TEG3 マニュアル, 金子書房, 2019 年.

表 2 男女の得点(素点)平均値の比較(t 検定)³

	男性	女性	P 値
	平均値±標準偏差	平均値±標準偏差	
CP	11.12±4.41	11.02±4.01	NS
NP	9.67±4.90	10.87±4.76	<0.0001
A	14.32±4.26	13.31±4.33	<0.0001
FC	10.55±4.48	10.97±4.83	0.04
AC	10.00±5.27	10.75±5.35	0.001

・標準化

男女別に、下位尺度ごとに相対累積度数から *T* 得点(平均が 50, 標準偏差が 10 となる得点)を求め、男女別の得点配置図を作成した。

・パターン分類

新版 TEGⅢでは、29 のパターンが考えられている。下位尺度得点を *T* 得点を基準に 5 段階にコード分類し(表 3), 描かれた 5 尺度の素点が、コード分類するとどの位置に該当するかをチェックする。

・基準データ

新版 TEGⅢの根拠となる上記データを本研究では基準データと呼称する。

表 3 5 段階コード³

5 段階コード	<i>T</i> 得点
5	66.45 以上
4	56.74～66.45 未満
3	43.26～56.74 未満
3	33.55～43.26 未満
1	33.55 未満

5 段階のうち、複数の尺度が同じ段階にあるものはほぼ同程度の心的エネルギーを有すると考える。

³ 東京大学医学部心療内科 TEG 研究会, 新版 TEG3 マニュアル, 金子書房, 2019 年.

2.2 先行研究のレビュー

2.2.1 若年層のエゴグラムパターンの偏在⁸

Yokoyama, T., & Bando, H. (2019). Characteristic egogram state of younger generation. *Edelweiss: Psychiatry Open Access*, 3(1), 25-28.

ある大学の学生を対象とし10年間継続した研究. 10年間でNPは低下し, 性格パターンでは「自己中心的」と「毒舌化」タイプは増加し, 「頑固な警官」「遊び人」タイプは減少した.

2.2.2 エゴグラムからみた看護学生の自我状態の変化⁹

Kazuo N., & Kumiko T.(1997). Transition or EgoStates Assessed by Egogram in Nursing Students. *Extra Issue of Annual Reports of the College of Medical Technology, Kyoto University*, (9), 73-78

エゴグラムを用い看護学生の一学年時, 三学年時, 卒業時でのエゴグラムの刑事的变化を追っている. この研究では, 看護婦長に望ましいとされている高いNPに着目し, 看護実習の前後で, 看護学生のNPが14.80点から16.05点へ上昇したことが報告されている. 患者と初めて接する臨床実習の場で, 献身的な自我が芽生えた示唆を含んだ研究である.

2.2.3 マシュマロチャレンジ¹⁰

Scott A. (2014). Innovation Leadership Lessons from the Marshmallow Challenge. *Harvard Business Review*, Dec.10.

18分でパスタとマシュマロを組み立てて高さを競う実験. MBAホルダーは幼稚園児よりも成績が悪く, 好奇心や創造性を体系的学習で失った可能性を示唆した.

3. 仮説

前述の通り、エゴグラムと特定の集団の心理学的特性に関する研究はあるが、KBS などの MBA ホルダーに対して分析を行った研究はない。KBS 学生を対象に TEG を実施するにあたり、以下の仮説を設定した。

3.1 仮説 1: 基準データと比較し、KBS 学生は NP, A, FC が高い。

KBS 学生は、将来経営者層となることを目指し、リーダーシップを育まんとする集団であるため、自己表現の強さが FC の高さに、面倒見の良さが NP に現れるのではないかと考えた。また、座学による経営学の学習は、論理的思考の傾向を強め、A が高くなると考えた。

3.2 仮説 2: パターン分類では、基準データと比較し、KBS 学生は「台形型 I」、「M 型」、「P 優位型」の 3 型が多く分布する。

上述した通り、組織のリーダーを目指す KBS 学生は、リーダーシップが強く発揮される傾向にある「台形型 I」、「M 型」、「P 優位型」が多くなると考えた。各パターンの特徴は以下の通りである。

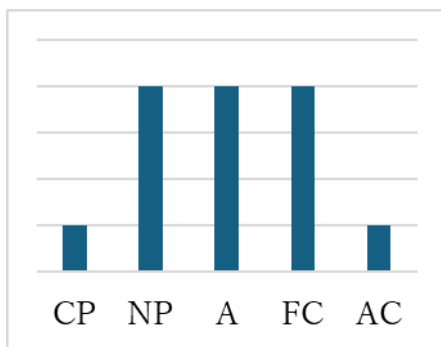


図 1 「台形型 I」のエゴグラム

・「台形型 I」

NP, A, FC が同程度に高く、CP と AC が相対的に低いものである。したがって、十分に理性的で、周囲への思いやりもあり、自身も楽しむという自己肯定型のパターンである。しかし、他人に興味がないという面もある。

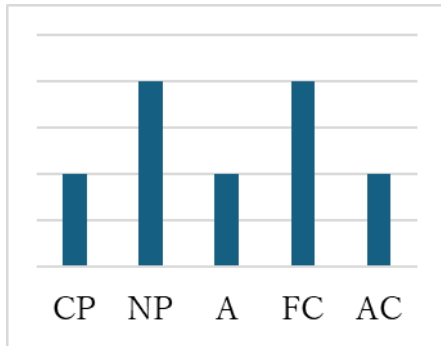


図2 「M型」のエゴグラム

・「M型」

NPとFCが同程度に高く、CP、A、ACが相対的に低いものである。人に優しく世話焼きで面倒見がよいと同時に、陽気にはしゃいで自身も楽しむ傾向があり、面白い人との好感を持たれることが多い。CPやAが低すぎると社会のルールや規則を無視して気分の向くままに突っ走ることがあるので注意を要する。

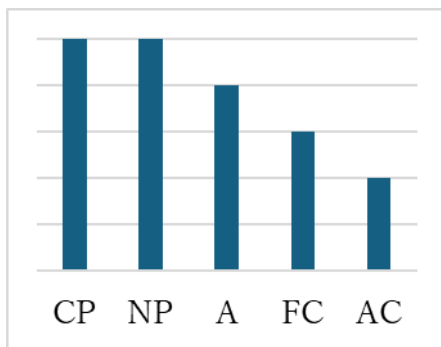


図3 「P優位型」のエゴグラム

・「P優位型」

CPとNPが同程度に高いものである。理想を掲げ、リーダーシップがあつて、責任感が強いとともに、人の世話も焼くという特徴を示し、まさに「親の鏡」である。ただ、ACが低すぎると相手の意向を無視して自分の思い込みで行動するという面が出る場合がある。

3.3 仮説3: 事業承継者は、一般的な集団に比べ、FCが低く、ACが高い。

周りと違う家庭環境で育ち、孤独で孤高な存在である事業承継者は、幼少期から社交場での立ち振る舞いや躰の教育を強く受けており、その影響でKBSの他の学生と比べFCが低く、ACが高いのではないかと推察される。

4. 研究方法

研究方法として, KBS 在校生を対象に TEG を実施し, 回答した 128 名のデータを集計し, KBS 全体の各スコアの平均値, 性格パターンの分布に関して, 日本人の基準データとを比較した. さらに KBS 内で事業承継者群とそれ以外の群の各スコア, 性格パターンの分布も比較した. 基準データでは男女のスコア間に統計学的有意差があるため, 本研究も男女別に分析した.

4.1 研究方法

4.1.1 対象

2023 年4月入学の KBS 学生(以下:M46 生)71 名, 2024 年4月入学の KBS 学生(以下:M47 生)57 名の合計 128 名 (男性:79 名, 女性 49 名)を対象とした. さらに, 「親族が経営する事業はありますか」, 「親族の事業を承継する予定はありますか」という質問項目を追加し, 「①親族の事業がない」「②親族の事業があるが, 承継しない」「③親族の事業があり, 承継予定」「④親族の事業があるが, 承継は未定」の 4 群に分け, 承継予定群(③または④)と非承継予定群(①または②)の 2 群に分類した.

4.1.2 方法

実施内容:調査に使用した東大式エゴグラムは, 東京大学医学部心療内科 TEG 研究会編“新版 TEGⅢ 検査用紙 10 名分入”(金子書房発行)⁴をもとに, Google form での質問検査を製作し評価に使用した. 国籍のバックグラウンドが多様であるため, 英語版, 中国語版に翻訳し, 適宜外国語での調査を実施した.

4.1.3 期間

期間は, 2024 年 10 月 3 日から 11 月 8 日までの 36 日間である.

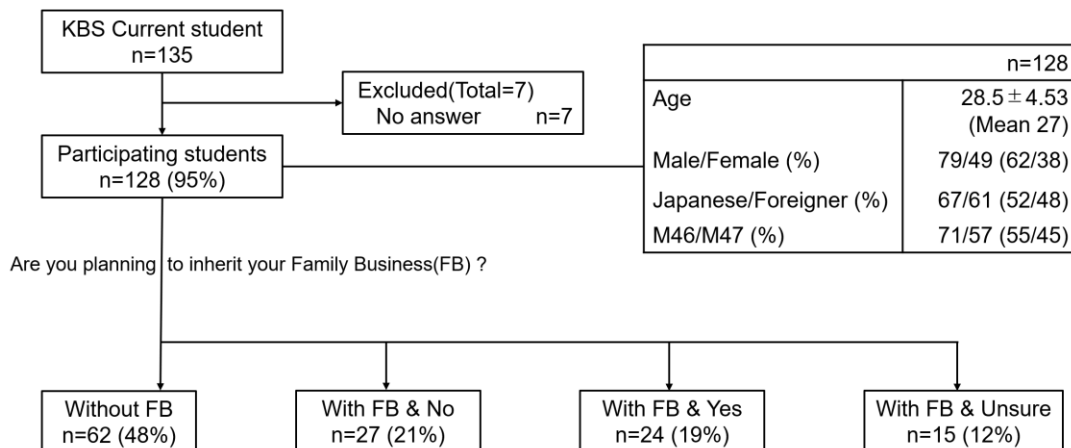


図 4 本研究の対象

4.2 定量分析

TEG の下位尺度スコアの特徴を, 基準データと KBS 学生, KBS 学生の中の事業承継群, 非事業承継群で比較する. TEG の元となる調査にて男女間の有意差があるため, 各分析は男女別で行った.

KBS 学生の下位尺度スコアを標準化し, パターン分類し, 基準データと KBS 学生の分布を比較する.

5. 結果と考察

5.1 下位尺度スコア

対象とした KBS 在校生 135 名の内, 128 名が回答し, 7 名が回答しなかった. 在校生の回答回収率は 94.8%であった. TEG の基準データ³と KBS 学生, 事業承継者のエゴグラムの下位尺度の平均値と標準偏差およびt検定の結果以下にまとめられている. 分析には統計ソフトの R (バージョン 4.4.2) を使用した.

・ヒストグラム

KBS の男女別の各下位尺度スコアの分布をヒストグラムで図 5 に示す.

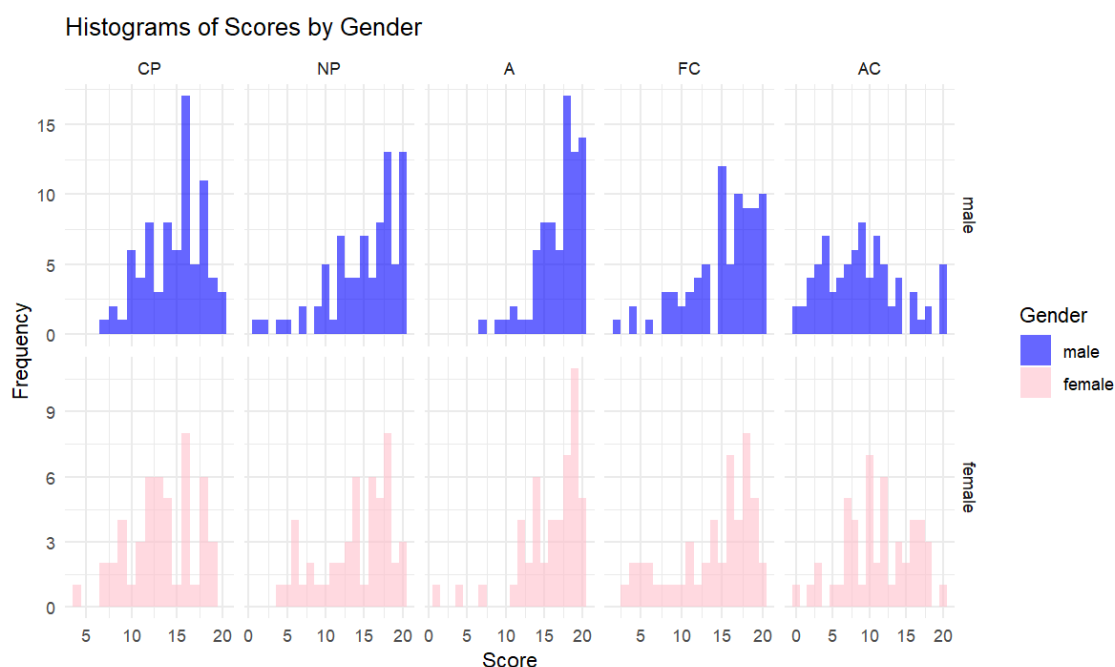


図 5 KBS 学生の各下位尺度スコアの分布 (ヒストグラム)

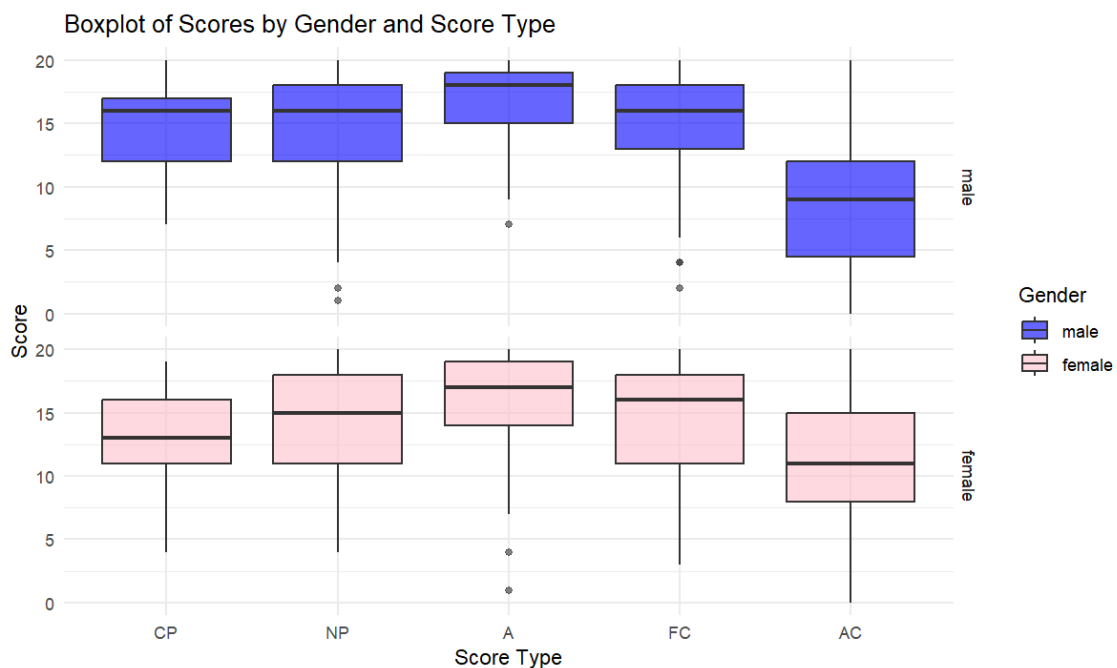


図 6 KBS 学生の各下位尺度スコアの分布(箱ひげ図)

KBS 学生の男女ともに, CP, NP, A, FC のスコアの平均点が高く, 得点上限に近い
ため, 右に偏った分布となり, 標準偏差も小さく表れている. 特に男女とも A スコアの右
への偏りが強い. 男性の AC スコアは尖度の小さい分布で, 外れ値として 20 点に 5 人
分布している. 女性の AC スコアは比較的正規分布に近い形状となっている.

・t検定

KBS 学生の男女毎の下位尺度スコアの正規性を検証するために, Shapiro-wilk 検
定を行った. 結果は表 4-5 に明示する.

表 4 正規性の検証 KBS 学生の下位尺度スコアの Shapiro-wilk 検定の p 値

	CP	NP	A	FC	AC
男性	0.008	<0.001	<0.001	<0.001	0.019
女性	0.100	0.001	<0.001	<0.001	0.337

表 5 等分散性の検証 基準データと KBS 学生の Levene 検定の p 値

	CP	NP	A	FC	AC
男性	0.0633	0.431	0.000231	0.00390	0.355
女性	0.391	0.0481	0.000488	0.00139	0.341

Shapiro-wilk 検定を行い KBS 女性学生の CP, NP スコアにて有意差があり(p 値 $>.05$), 基準データの女性群の CP, NP スコアと Levene の検定を実施し有意(p 値 $>.05$)であったため, 等分散を仮定し女性の CP, AC スコアの比較には Student の t 検定を用いた. その他の下位尺度スコアは, Shapiro-wilk 検定にて有意差がなく(p 値 $<.05$), Mann-Whitney の U 検定を用いた. 結果を下記に示す.

表 6 エゴグラムの下位尺度スコア 基準データと KBS 学生比較

	平均値±標準偏差	平均値±標準偏差		
男性	基準データ(n=1033)	KBS 学生(n=79)	t score	P 値
CP	11.12±4.41	14.73±3.12	9.51	<0.001
NP	9.67±4.90	15.08±4.45	10.26	<0.001
A	14.32±4.26	16.96±2.79	7.71	<0.001
FC	10.55±4.48	15.13±4.24	9.18	<0.001
AC	10.00±5.27	8.94±5.20	-1.72	0.497
女性	基準データ(n=1034)	KBS 学生(n=49)		
CP	11.02±4.01	13.42±3.61	4.49	<0.001
NP	10.87±4.76	13.91±4.48	4.59	<0.001
A	13.31±4.33	15.88±4.02	4.31	<0.001
FC	10.97±4.83	13.93±4.87	4.13	<0.001
AC	10.75±5.35	11.22±4.64	0.69	0.495

基準データと比較し, KBS 学生は男女ともに CP, NP, A, FC が有意に高く(p<.05), AC は有意差がなかった.

5.2 パターン分類

被験者の下位尺度得点を T 得点を基準に 5 段階にコード分類し(表 3), 全ての被験者を 29 種類あるパターンに分類した. 全パターンの分布を求め, 基準データの分布と倍率と差で比較した. 表 7 に示す.

表 7 パターン分類の分布と基準データとの比較³

パターン	分布 (%)	基準データ (%)	倍率	差	パターン	分布 (%)	基準データ (%)	倍率	差
CP 優位型	1.2	3.4	0.35	-2.23	U 型Ⅲ	0.8	1.1	0.71	-0.32
NP 優位型	4.3	7.7	0.56	-3.40	N 型Ⅰ	1.6	4.1	0.38	-2.54
Ad 優位型	2.7	8.1	0.34	-5.37	N 型Ⅱ	3.9	4.1	0.95	-0.19

新版 TEGⅢマニュアル³による「AC 低位型」の特徴は以下の通りである。

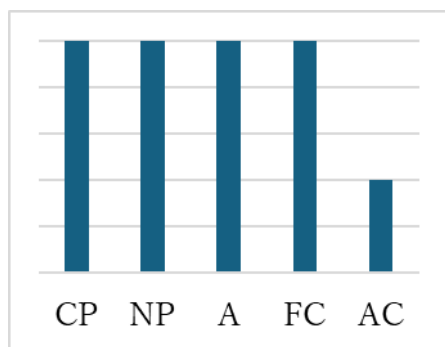


図 8 「AC 低位型」のエゴグラム

・「AC 低位型」

周りへの気兼ねをあまりせずに行動してしまうので、行動力がある反面、周囲への気遣いや思いやりに欠ける傾向がある。

5.3 KBS 内での各集団の特性

・事業承継予定の有無による比較

表 8 正規性の検証 事業承継予定学生の下位尺度の Shapiro-wilk 検定の p 値

	CP	NP	A	FC	AC
男性	0.174	0.019	<0.001	0.004	0.174
女性	0.254	0.007	0.446	0.013	0.166

表 9 正規性の検証 非事業承継予定学生の下位尺度の Shapiro-wilk 検定の p 値

	CP	NP	A	FC	AC
男性	0.027	<0.001	<0.001	<0.001	0.117
女性	0.217	0.008	<0.001	<0.001	0.438

上記の結果より、女性の CP、AC スコアは正規性が保たれているため Welch の t 検定を用い、上記以外は Mann-Whitney の U 検定を用いた。その結果を下記に示す。

表 10 エゴグラムの下位尺度スコア KBS 学生内で事業承継群と非事業承継群の比較

	平均値±標準偏差	平均値±標準偏差		
男性	事業承継群(n=31)	非事業承継群(n=48)	t score	P 値
CP	14.19±3.04	15.08±3.13	1.23	0.221
NP	15.06±4.17	15.08±4.63	0.018	0.985
A	16.45±3.36	17.29±2.29	1.20	0.235
FC	14.71±4.32	15.41±4.16	0.71	0.480
AC	10.16±5.08	8.17±5.12	-1.67	0.099
女性	事業承継群(n=8)	非事業承継群(n=41)	t score	P 値

CP	14.75±4.05	13.17±3.46	–	0.264
NP	15.63±5.10	13.59±4.27	0.99	0.344
A	15.13±4.07	16.02±4.00	0.54	0.602
FC	14.13±6.31	13.90±4.53	–0.089	0.931
AC	12.25±5.47	11.02±4.43	–	0.447

男女とも5つの下位尺度スコアいずれも有意な差はなかった。

・国籍による比較

表 11 正規性の検証 日本人学生の下位尺度の Shapiro-wilk 検定の p 値

	CP	NP	A	FC	AC
男性	0.022	<0.001	<0.001	<0.001	0.016
女性	0.203	0.049	<0.001	0.011	0.708

表 12 正規性の検証 留学生の下位尺度の Shapiro-wilk 検定の p 値

	CP	NP	A	FC	AC
男性	0.382	<0.001	<0.001	0.011	0.876
女性	0.242	0.026	<0.001	0.081	0.022

上記の結果より、女性の CP スコアは正規性が保たれているため Welch の t 検定を用い、上記以外は Mann-Whitney の U 検定を用いた。その結果を下記に示す。

表 13 エゴグラムの下位尺度スコア KBS 学生内での日本人と留学生の比較

	平均値±標準偏差	平均値±標準偏差		
男性	日本人(n=44)	留学生(n=35)	t score	P 値
CP	14.68±3.23	14.80±3.09	0.17	0.869
NP	15.75±3.97	14.23±4.99	–1.47	0.146
A	16.86±3.07	17.09±2.48	0.36	0.723
FC	14.95±4.66	15.37±3.77	0.43	0.661
AC	9.39±5.73	8.40±4.56	–0.82	0.397
女性	日本人(n=23)	留学生(n=26)	t score	P 値
CP	15.35±3.80	13.50±3.59	–	0.943
NP	12.70±5.16	15.00±3.64	1.78	0.082
A	16.35±4.12	15.46±4.05	–0.76	0.452
FC	13.91±4.81	13.96±5.10	0.03	0.973
AC	9.91±5.58	12.38±3.44	1.84	0.074

男女とも5つの下位尺度スコアいずれも有意な差はなかった。

・就業経験の有無

表 14 正規性の検証 就業経験有りの学生の下位尺度の Shapiro-wilk 検定の p 値

	CP	NP	A	FC	AC
男性	0.019	<0.001	<0.001	<0.001	0.073
女性	0.145	0.026	<0.001	<0.001	0.448

表 15 正規性の検証 新卒学生の下位尺度の Shapiro-wilk 検定の p 値

	CP	NP	A	FC	AC
男性	0.199	0.004	0.102	0.020	0.384
女性	0.086	0.038	0.020	0.019	0.105

上記の結果より、男性の AC スコアと女性の CP スコアは正規性が保たれているため Welch の t 検定を用い、上記以外は Mann-Whitney の U 検定を用いた。その結果を下記に示す。

表 16 エゴグラムの下位尺度スコア KBS 学生内での新卒学生と社会人学生の比較

	平均値±標準偏差	平均値±標準偏差		
男性	就業経験有り(n=45)	新卒(n=26)	t score	P 値
CP	15.43±2.93	13.31±3.15	-2.89	0.006
NP	15.32±3.99	14.57±5.40	0.62	0.536
A	17.34±2.67	16.19±2.98	-1.66	0.103
FC	15.47±3.94	14.46±4.87	-0.92	0.362
AC	8.15±4.61	10.57±6.10	-	0.079
女性	就業経験有り(n=32)	新卒(n=17)	t score	P 値
CP	13.38±3.71	13.53±3.64	-	0.958
NP	13.65±4.60	14.41±4.47	0.58	0.581
A	15.19±4.56	17.18±2.56	1.96	0.056
FC	13.94±5.06	13.94±4.79	<0.01	0.998
AC	10.91±5.02	11.82±4.08	0.69	0.494

男性で就業経験ありの KBS 学生は新卒の KBS 学生に比べ CP が有意に高い(p 値 < .05)。

・学内年次

表 17 正規性の検証 2 年生の下位尺度の Shapiro-wilk 検定の p 値

	CP	NP	A	FC	AC
男性	0.100	0.002	<0.001	<0.001	0.199
女性	0.200	0.175	0.001	0.022	0.311

表 18 正規性の検証 1 年生の下位尺度の Shapiro-wilk 検定の p 値

	CP	NP	A	FC	AC
男性	0.062	0.002	<0.001	0.006	0.228
女性	0.047	0.001	<0.001	0.002	0.182

上記の結果より、男性の CP, AC スコアと女性の CP, AC スコアは正規性が保たれているため Welch の t 検定を用い、上記以外は Mann-Whitney の U 検定を用いた。その結果を下記に示す。

表 19 エゴグラムの下位尺度スコア KBS 学生内での 1 年次と 2 年次の比較

	平均値±標準偏差	平均値±標準偏差		
男性	2 年次(n=43)	1 年次(n=39)	t score	P 値
CP	14.82±3.04	14.63±3.33	–	0.838
NP	14.05±5.01	16.37±3.36	2.46	0.016
A	16.86±2.85	17.09±2.79	0.34	0.728
FC	15.61±4.35	14.54±4.15	–1.11	0.268
AC	8.55±4.89	9.46±5.67	–	0.470
女性	2 年次(n=27)	1 年次(n=23)	t score	P 値
CP	12.74±3.17	14.27±4.08	–	0.112
NP	12.59±4.73	15.55±3.75	2.43	0.019
A	15.59±3.85	16.23±4.39	0.53	0.597
FC	13.81±4.56	14.09±5.33	0.19	0.850
AC	11.37±5.20	11.05±4.09	–	0.739

2 年生は 1 年生と比べ、男女ともに NP が有意に低かった(p 値<.05)。

6. 考察

6.1 本研究の限界

本研究の調査時期は、KBSの一年生は入学から半年後、2年生は入学から1年半後であった。KBSでの学習効果も同時に測定するのであれば、入学時、基礎科目修了後、2年次修了後での3度の測定が望ましいが、本論文の議論では、学習効果の程度は考慮せず、あくまでKBS学生の元来持ち合わせている素質として考察する。

他にも、主観的な質問紙法であるため、自分をよく見せたいバイアスが少なからず影響を与えている可能性もある。また、本来は質問紙記入や対面で回答する心理尺度だが、本研究ではオンラインでの回答であった。回答者によっては、違う作業と並行し集中せず回答した可能性もあることも触れておく。さらに、エゴグラムは心理状況によって変化していくこともあり、再現性の限界を考慮した上で考察する。

6.2 考察

・下位尺度スコアと性格パターン

KBS学生は男女ともに、基準データと比べCP, NP, A, FCのスコアが高く、ACは相対的に低かった。

CPが高い場合、責任が強く、秩序を守る一方で、権威的、支配的、排他的な傾向があるといわれている。NPが高い場合は、世話好きが親切な一方で、お節介を焼きすぎる性質があるといわれている。Aが高い場合は、論理的な一方で、温かみに薄れ、人間味に欠ける傾向があるといわれている。FCが高い場合は、自由奔放で明るく、好奇心やチャレンジ精神が強い一方で、自己中心的で衝動に走りやすい傾向があるといわれている。ACが低い場合は、マイペースを守り自主性に富む一方で、協調性にかけ、人の意見を聞かない傾向があるといわれている。

CPとNPとFCの高さの組み合わせから、責任感が強く人の面倒見もよく、積極性に富む性質が読み取れ、リーダーシップが強く表れているが、CPとAも高いことから、他人に対して支配的でかつ論理的であり、干渉的で「理詰め」をしてしまう性質も示唆された。また、AC以外の4つの下位尺度が高く、ACが相対的に低い「AC低位型」のパターンに近く、他人の意見を聞き入れず思い込みで行動する傾向も示唆された。行動力が高い反面、しばしば自己中心的になる側面も持ち合わせている。

また、経時的な変化の中での観察と捉えれば、5つの内4つの下位尺度スコアが高いパターンは心的エネルギーが高いと表現され、KBSという環境への「過剰適応」を示唆するとも言える。つまり、KBSのカリキュラムや環境によって、強い責任感(CP)、面倒見の良さ(NP)、論理的思考の精度(A)、積極的な自己主張(FC)という人物像が求められ、適応する形でスコアが上がっている可能性である。この効果を確かめるためには、卒業1年後、2年後のスコアの経時的変化を評価する必要がある。

・性格パターンの分布

各被験者の性格パターンの分布を基準データと比較したが、「AC 低位型」、「P 優位型」が多く分布した。P 優位型は、CP と NP が高く、面倒見がよく責任感が強いリーダーシップを発揮するパターンであるが、相手の意向を無視して自分の思い込みで行動する側面もあり、一方的な干渉をしがちである傾向が示唆された。また分布の傾向を見ると、平均値に近いスコアを持つ個人が多く、極端なスコア同士の相殺による統計的効果ではなく、母集団の特性そのものを示しており、同質性の高さを示唆する。

・KBS 内での属性による特性

事業承継予定の有無で 2 群に分け統計学的分析を行ったが、各下位尺度スコアの有意差はなかった。また、国籍(日本人と留学生)の違いからも下位尺度スコアの 2 群間の分析を行ったが有意差がなかった。これは上記の属性による特性よりも、「KBS に入学する学生ということ」の方が際立つ特性を生じること示している。多様なバックグラウンドによる議論の深まりはもちろんあろうが、KBS 学生が、その組織ごと社会からずれている可能性や、組織の同質化を示唆する結果でもある。また、入試試験で KBS 学生の平均下位尺度スコアに近い人材を選出していることも考えられる。この KBS “ごと” ずれているという感覚を、可視化する一助になったと言える。

就業経験の有無(新卒学生と社会人経験のある学生)による 2 群比較では、男性にて、社会人経験者の CP スコアが新卒学生よりも高かった。これは、就業経験により責任感が強まったこと、もしくは、自分よりも年下の同級生の存在が相対的な責任感を生んだ可能性を示唆する。一方で、CP スコア以外は有意差がなかったことは、同質性を示唆するとも考えられる。

年次ごとの比較では、男女ともに 2 年生の NP スコアが 1 年生より低かった。これは、1 年次と 2 年次の組織としての特性として現れた可能性がある。また、カリキュラムの影響を反映しているとすれば、グループワークが多く、多数の同級生と関わっている 1 年次と比べ、ゼミ単位での閉鎖的な集団の活動へと移行した 2 年次のカリキュラムの違いや、後述する過剰適応が 2 年次になり外れてきた可能性が示唆される。

・経営者、組織のリーダーとしての適性

経営者や組織のリーダーとしては、「責任感が強く、面倒見の良い、論理的で創造的なリーダー」として適性があるといえよう。一方で「支配的で論理的」、「自分の思い込みで行動する性質」という特徴も無視してはならない。経営者や、リーダーとして組織をけん引していくにつれ、また年を重ねるにつれ、間違いを指摘してくれる人間は減ってくる。ただでさえ減っていく上に、他人の意見を聞き入れない性質を認知しない状況は時に危険である。これは良し悪しを語っているわけではない。他人の言うことに惑わされず初志貫徹する傾向とも表現できる。肝心なのはその性質があることを認知しておくことである。

・教育環境との相性

現在の KBS のカリキュラムとの相性はどうだろうか。答えのない問いに対して、思考し続け、自らの意見をもつことを目指すケースメソッドや、新規事業提案のコンペティションなどの創造性を伸ばすカリキュラムと KBS 学生との相性は良いといえよう。一方で、共感力や協調性が欠ける性質は、グループワークでの衝突を生みやすい傾向になっているだろう。その衝突がさらなる創造性を生んだり、グループロスを防いでいるともいえるが、他者の意見を聞き入れる傾聴力や共感力を伸ばす学習環境が強化されれば、より柔軟な思考や態度が磨かれたり、理不尽な事象への耐性もつくのではないだろうか。

・過剰適応

持ち寄ったバックグラウンドとしてのスコアではなく、カリキュラムにより修飾されたスコアであるという観点からは、責任感の強く論理的な自己主張のできるリーダー像を育成できていると考えられる。しかしながら、心的エネルギーの高さ(高いスコアが 4 つもあること)は、エゴグラムでは過剰適応の可能性と捉える場合がある。自己と乖離した役割を求められたり、強いストレスにさらされた結果、順応する表現型として過剰適応を引き起こした可能性である。研究結果から、KBS の学習環境に過剰適応した学生がいる可能性も考えられる。過剰適応は、環境の変化により外れる場合があり、卒業後に過剰適応が外れ、スコアが下がり心的エネルギーの高い状態が変化する可能性もある。

6.3 提言

KBS でのカリキュラムが、リーダーシップを強く刺激する正の影響を持つ一方で、他人への共感力を薄めたり、過剰適応を誘う可能性もあることが示唆された。KBS のカリキュラムが更なる発展を遂げる可能性を考える。

・共感力や協調性を高めるカリキュラム

KBS で特徴的なケースメソッドは共感力や協調性を高める可能性を十分に秘めている。ケースメソッドのクラスディスカッションでは、限られた時間の中で、学生は限られた回数の中で意見を表出する。ここで成績のインセンティブが量かつ質に設計されているが、量を優先した場合、質の低い回答を投げかけるインセンティブが生まれる。すると、限られた発言回数がさらに減るため、学生にとっては直前の文脈の流れを無視して、その講義のテーマで元々言いたいことを用意した上で発言するインセンティブが生まれてしまう。これでは持ち込んだ意見の羅列の場となった場合、傾聴力は育たない。ケースディスカッションは、答えのない議題を多様な視点で議論することに旨があり、直前の意見を汲んだ発言も評価する設計が望ましい。量の評価の比重を改め、流れを断つことを除外する意味ではなく、流れを断って起こる革新的な意見も評価し、同時に文脈を汲んだ発言も評価する設計を提言する。

・KBS 学生の心理的特性を題材としたケース授業の採用

KBS で扱うケースの題材は、経営に関われば人文学や社会学、時には自然科学に関するテーマを扱ってよとする多様性が特徴である。そこで、KBS 学生の心理学的特性を KBS 学生に議論させるケースを採用することを提言する。集団的な自己内省を行うことで、KBS で学ぶ実存的な意義を再確認し共有する機会となるだろう。ケースディスカッションは、自分が経験しえない量の危機や困難を疑似体験することに意義があり、自分事として思考を深め、同じだけ時間と労力を割いた他人と意見を交わしあう贅沢な機会であるが、年間 300 本のケースを通してケースをこなすことを身に着けてしまう難点もある。そこで、あえて自分たちを題材にして論じることで、ケースディスカッションへの向き合い方も深まり、他のケースへの学習効果も相乗するのではないだろうか。

・TEG の活用

KBS 入学時の TEG 施行をカリキュラムに入れることを提言する。これはまず学生自身の「自己認知」を目的としている。個人の性格をラベリングすることが目的ではない。良し悪しを判定するものでもない。本人の悩んでいることが、エゴグラムの下位尺度の特定のスコアの低さから起因しているのであれば、TEG を活用すればいい。

また入学時、卒業時での下位尺度スコアの変遷も追えたら、KBS で過ごした 2 年間で個人に及ぼした影響や個人の成長をフィードバックできる。個人情報保護を徹底したうえで、KBS のカリキュラムによる学習効果測定の一助にもなる。

7. 謝辞

本論文を執筆するにあたり、多くの方々のご支援をいただきました。心より感謝申し上げます。

KBS の M46, M47 の同窓生の方々には、この論文の根幹となるデータを快く提供していただきました。皆様の提供がなければ、この論文は成り立ちませんでした。皆様との日々を振り返りながら論文を執筆でき、私の大学院生活の意義も再確認できました。心より感謝いたします。

主査の劉慶紅教授には、ゼミ活動を通じて研究の方針や方法に関する専門的なアドバイスと熱心で細やかなご指導を賜りました。深くお礼申し上げます。

副査の後藤励教授には、論文の指導も賜り、KBS に入学するきっかけを与えていただきました。後藤教授のおかげで、自己内省を存分にでき仲間も手に入れた 2 年間となりました。温かく見守ってくださり深くお礼申し上げます。

副査の大林厚臣教授には、一方向的に書き詰めてしまう中で、この論文を通して自分が何を学びたいのかを見失いそうな時に、学問知への態度への示唆を与えてくださるご指導を賜りました。心よりお礼申し上げます。

学生生活を支えてくれ、学術的な意見を交わしてくれた父と母と妹と義弟にも感謝申し上げます。

最後に、愛を持って学校生活と私生活を支えてくれた釜野組の皆の衆に、感謝の意を表したいと思います。2 年間どうもありがとう。

釜野大典

2025 年 2 月 20 日

8. 参考文献・付録

1. 厚生労働省 . (n.d.). 心療内科 . e-ヘルスネット .
<https://www.e-healthnet.mhlw.go.jp/information/dictionary/heart/yk-087.html>
(2025 年 1 月 4 日閲覧)
2. 慶應義塾大学ビジネス・スクール . (n.d.). 学校案内 . 慶應義塾大学ビジネス・スクール . <https://www.kbs.keio.ac.jp/about/index.html> (2025 年 1 月 4 日閲覧)
3. 東京大学医学部心療内科 TEG 研究会, 新版 TEG3 マニュアル, 金子書房, 2019 年
4. 東京大学医学部心療内科 TEG 研究会, 新版 TEG3 検査用紙(10 人分), 金子書房, 2019 年
5. 劉慶紅, 統合戦略論「倫理人」モデルで論じる Total Value Chain, 千倉書房, 2024 年
6. 劉慶紅, 戦略的利他主義 稲盛経営哲学に学ぶ統合戦略, 千倉書房, 2023 年
7. 植木清直, 交流分析 エゴグラムを読み方と行動処方, 鳥影社, 2005 年
8. 又吉光邦, エゴグラムにみる O 大学 S 学部の学生像, 筆者商経論集 28 (2), 25-37, 2000 年
9. 任 和子, エゴグラムからみた看護学生の自我状態の変化, 京都大学医療技術短期大学部紀要別冊 第9号, 1997 年
10. Scott A. (2014). Innovation Leadership Lessons from the Marshmallow Challenge. *Harvard Business Review*, Dec.10.

付録1 新版 TEGⅢマニュアルより、自己変容のためのアプローチ

エゴグラムの回答者が自身のエゴグラムの特徴をつかみ、性格特性や行動パターンに気づいたら、その行動パターンを変えるか変えないかは、検査者ではなく回答者自身が選ぶことができる。行動パターンを変えたい回答者に対しては、低い自我状態を伸ばす提案をする。

【AC を上げる方法】

聞き手にまわってみて、相づちを打ったり、相手がどう感じたかを確かめてみる。少し遠慮や妥協をしてみるのもよいだろう。

◎言葉を変えてみる

- ・「私と関係ない」は「他人事ではない」に変えてみる。
- ・「自分で勝手にやる」は「一緒にやろう」に変えてみる。
- ・「こうしろ」は「どう思う？」に変えてみる。
- ・「どう？」「大丈夫？」「これでいい？」などの声かけを試みる。

◎行動パターンを変えてみる

- ・自己主張ばかりするのではなく、聞き手にもなってもらう。
- ・人の話を頷きながら聞いてみる。
- ・相手の気持ちや考えを確かめるようにする。
- ・自分の意見にこだわりすぎず、相手の意見も受け入れみる。
- ・人に頼ってみる。