

リーダーシップとフォロワーシップの役割共存

山下, 美月
九州大学大学院人間環境学府

縄田, 健悟
福岡大学人文学部

池田, 浩
九州大学大学院人間環境学研究院

<https://doi.org/10.15017/7169353>

出版情報：九州大学心理学研究. 25, pp.1-9, 2024-02-26. Faculty of Human-Environment Studies, Kyushu University

バージョン：

権利関係：



リーダーシップとフォロワーシップの役割共存

山下 美月 九州大学大学院人間環境学府
縄田 健悟 福岡大学人文学部
池田 浩 九州大学大学院人間環境学研究院

Coexistence of Leadership and Followership Roles

Mitsuki Yamashita (*Graduate School of Human-Environment Studies, Kyushu University*)

Kengo Nawata (*Faculty of Humanities, Fukuoka University*)

Hiroshi Ikeda (*Faculty of Human-Environment Studies, Kyushu University*)

Modern organizations increasingly need followers and leaders to work beyond their positions. However, there is limited research to examine common behavioral characteristics are recognized among leaders and followers in various positions. Therefore, this study investigates whether common behavioral characteristics are required for expected leadership (servant leadership) and followership. We divided the content of scales from a servant leadership and followership study into the position of the person acting (superior and subordinate) and behavior itself. These positions were then manipulated, and evaluation scales with only different evaluation targets were prepared. However, the content was a combination of leadership and followership behavioral characteristics. Based on data from 258 participants, we conducted an exploratory factor analysis using scales on the leader and follower sides and examined their effects on performance. The results revealed identical factors for the three evaluation items related to “proactivity,” “obedience,” and “integrity” in both leadership and follower roles. Owing to contextual differences, the findings suggest that leaders and followers are expected to perform similar roles, despite being studied separately.

Key Words: leadership, followership, servant leadership, leader-follower-switching

問題・目的

背景

今日の組織ではフラット化が進み、リーダーやフォロワーといった役割を越えて働く必要性が出てきた。例えば、特定のリーダーだけでなく、フォロワーにもリーダーシップを求めるようなリーダーシップ・スタイルが提唱されるようになってきた（石川, 2016）。同様に、リーダーにもまたフォロワーシップが求められると考えられる。

その一方で、既存の研究における「リーダーシップ」と「フォロワーシップ」との間には、より多くの合意を得ている基本的な概念においてさえ混同が見られる。例えば、リーダーシップの定義においては、包括的な定義として「集団の目標達成に向けてなされる集団の諸活動に影響を与える過程（Stogdill, 1974）」などがある。つまり、リーダーシップはあくまで影響力として定義されており、メンバーの誰であろうとチームの目標が達成できるよう周囲のメンバーに促進的な影響を及ぼすとき、それはリーダーシップを発揮したといえる（山口, 2008）。実際に、近年ではリーダーシップをリーダーからフォロワー、フォロワーからリーダーへの働き

かけの両方のプロセスを含むものと捉えることもある（浜田・庄司, 2015）。つまり、リーダーシップはリーダーであろうともフォロワーであろうとも発揮することができる影響力ということである。

一方、フォロワーシップの定義では厳密には定まったものは存在しないが、フォロワーシップ研究においては多くのフォロワー個人の効果的な行動に基づいた定義になっている。例えば、松山（2018）は「組織成員がフォロワーであることを自ら選択しているという自覚のもとで、組織のエージェントである上司やリーダーの意を体し、指示命令に効果的に従い、時には上司やリーダーが前提とする枠組みを超えた行動によって組織に貢献しようとするプロセス」と定義している。小野（2013）においても「フォロワーシップは対リーダーとの関係において生成されるもので、その背景にはフォロワーの自発的意思が不可欠である」と定義されている。

また、「組織のゴールをリーダーと共有し、フォロワーがそのゴールに向かって行動することで直接的または間接的にリーダーや組織に対して発揮される影響力（西之坊・古田, 2013）」などを始めとして、フォロワーが発揮する影響力や影響行為をフォロワーシップとする定義も多い（松山, 2018）。つまり、フォロワーが発揮する

「リーダーシップ」をフォロワーシップとして捉えている場合もある(松山, 2017)。例えば, 周囲の期待を超えた活動や新たな課題へのチャレンジ精神などは, フォロワーシップ研究とリーダーシップ研究のどちらにおいても重要な側面として捉えられることが多い(Kelley, 1992; Carsten et al., 2010; 中山, 2016; 本多ハワード・秋田, 2020)。また, 「上方向への影響戦略」という, 階層構造内で下位者(地位の低い者)が現実にもどのようにして上位者(自分より高い地位を占めている者)に働きかけながら, 影響を及ぼしていくのかを研究する領域も存在しており(測上, 1994), この領域は, まさにフォロワー側の人間がリーダーに対してリーダーシップを発揮している様子を研究していると考えられる。さらに, Carsten ら(2010)が提唱したプロアクティブ型フォロワーに関する知見からは, 積極的なフォロワーシップには組織の上方へ流れるようなリーダーシップが存在することが示唆されていた。

しかし, それがフォロワーシップの全てではないという指摘も存在する(松山, 2018)。

つまり, リーダーシップとフォロワーシップについて, その役割を担う人物の立場(リーダー, フォロワー)と実際に行っている行動(リーダーシップ行動, フォロワーシップ行動)という2つの観点に分けると, リーダーシップ研究においてはリーダーのリーダーシップ行動とフォロワーのリーダーシップ行動をリーダーシップとして定義しているが, フォロワーシップ研究においては組織貢献のために自ら働きかけていくようなフォロワーのリーダーシップ行動とそれ以外のフォロワーのフォロワーシップ行動をフォロワーシップとして定義していると考えられる。つまり, 昨今のリーダーシップ研究とフォロワーシップ研究の中ではフォロワーのリーダーシップ行動をリーダーシップともフォロワーシップとも表現できるため, そこではリーダーシップ概念とフォロワーシップ概念の混同が見られると考えられる。

しかしながら, フォロワーのリーダーシップ行動はフォロワーシップの全てではない。フォロワーシップの中には, フォロワーシップ行動に当たる独自の要素が存在するからである。具体的には, 他者の影響力を全面的に受容する行為のことであると考えられる。なぜなら, 他者性を受容することが出来なければ, そもそもフォロワーとしての機能を果たすことは出来ない(松山, 2016)からである。つまり, 他者を受容するということはフォロワーシップの中核を成す要素の一つであると考えられる。Leader-Follower Switching 理論(以下, LFS 理論)においても, フォロワー的な特徴として他者を受け入れる規範を内面化していることが挙げられていた(Sy & McCoy, 2014)。

ただし, フォロワーシップ行動もまたフォロワー固有

のものではないと考えられる。何故なら, 実際のリーダーシップ研究の中には「リーダーのフォロワーシップ行動」について言及している理論が存在するからである。例えば, チームの複数のメンバーによりリーダーシップが発揮される共有型リーダーシップ(堀尾・中原, 2022)などでは, リーダーとフォロワーが立場や役割を超えて集団活動に促進的な影響を及ぼす行動について検討されている。中でも, LFS 理論やサーバント・リーダーシップ研究は, フォロワーシップ行動に対してより直接的に焦点を当てていると考えられる。

リーダー・メンバー・スイッチング理論

現在のリーダーシップ研究に目を向けると, Sy & McCoy (2014) はリーダーとフォロワーの役割を柔軟に交換する「switching」というプロセスに着目した LFS 理論を提唱している。これは, ある局面ではリーダーがリーダーシップ行動を発揮し, フォロワーがフォロワーシップ行動を発揮するが, 別の局面ではその役割が入れ替わり, フォロワーがリーダーシップ行動を発揮し, リーダーがフォロワーシップ行動を発揮するプロセスである。

LFS 理論では, 部下の二重の役割を重視している。つまり, リーダーにもフォロワーにもなりうる部下がいるということである。さらに, LFS 理論では, この二重の役割が浸透しやすく, 両者の間をダイナミックに行き来することができるというダイナミズムを強調している。このような二面性とダイナミズムは, 部下がどのような場合にリーダーやフォロワーの役割を果たすのかを説明することができる可能性があり, したがって, LFS 理論を深めることで, なぜ, どのような場合に, 個人がフォロワーやリードを行うのか, さらに理解することができると考えられる(Sy & McCoy, 2014)。

LFS 理論においてはその二面性とダイナミズムに応じて4つのタイプ(LFS スタイル)があると考えられている。すなわち, ダイナミズム型, リーダー・スタシス型, フォロワー・スタシス型, キャップスレーション型の4つである。

なかでも, ダイナミズム(Dynamism)型とはリーダー志向とフォロワー志向の両方が強いタイプのことである。両者の役割を内面化しているため, リーダーとフォロワーの役割を頻繁に切り替えており, 4つのスタイルの中で, ダイナミック型は最も頻繁にスイッチングを行う。なお, 組織の中では, 上司と部下の両方に接する機会が多く, 異なる役割を演じなければならない中間管理職が, このスタイルを持つ可能性が高いとされている。また, ダイナミズム型のスタイルを持つ個人は, より柔軟な属性を持っていたり, より適応的であったりすることから成功できるとして, 労働成果(work outcome)にお

いてポジティブな影響を及ぼす行動ができると考えられている。すなわち、現在のリーダーシップ研究の中では、フォロワーでもリーダーシップ行動を発揮し、またリーダーでも状況に応じてフォロワーシップ行動を発揮することが求められている。

一方で、フォロワーを支援する新たなリーダーシップ論としてサーバント・リーダーシップが提唱されている。提唱者である Greenleaf (1970) によれば、「リーダーがまずフォロワーに奉仕すれば、相手を導くことに繋がる」という意識の元で周りへ働きかけるリーダーを指す。また、池田 (2018) によると、Greenleaf の実践哲学に基づき、メンバーを支え、支援し、目指すべき方向へ導くことを指す。

そして、LFS 理論やフォロワーシップの概念の現状から鑑みるに、このサーバント・リーダーシップは「リーダーのフォロワーシップ行動」に着目しているリーダーシップ・スタイルではないかと考えられる。すなわち、対象としている立場が異なるだけで、実際は既存のフォロワーシップと同じような役割を求めている可能性がある。

つまり、昨今のリーダーはリーダーシップ行動に加え、フォロワーシップ行動も求められると同時に、フォロワーもフォロワーシップ行動に加え、リーダーシップ行動を発揮することが期待されている。最近のリーダーシップ、フォロワーシップ尺度は、異なる文脈で作成されたものの、期待されている行動特性には共通性が認められると考えられる。しかし、リーダーとフォロワーの立場を超えて、昨今期待されるリーダーシップ（サーバント・リーダーシップ）とフォロワーシップの行動特性に共通性が認められるか検証した研究は存在しない。そこで本研究ではサーバント・リーダーとフォロワーへ求められる行動特性に、共通性があるかどうかを調査することを目的とする。また、それらの因子がパフォーマンスに与える影響について研究する。

方法

リーダーシップとフォロワーシップが求める役割に共通性があるかどうかを調査するため、先行研究の尺度を活用した上で、探索的因子分析を実施した。

まず、今回の調査をするにあたって、因子分析をするために一因子が5項目以上ある尺度を使用した。具体的には、松山 (2018) のフォロワーシップ行動尺度と、中山 (2016) のサーバント・リーダーシップ特性尺度である。また、パフォーマンスを計るための尺度としては縄田他 (2015) のチームパフォーマンスに関する主観的評価因子項目を使用した。これらに Directed Questions Scale (DQS; Maniaci & Rogge, 2014) などを加えた上で

「まったくそう思わない」から「非常にそう思う」までの5件法を用いて回答してもらった。

なお、フォロワーシップを調べる際には Kelley (1992) のフォロワーシップ尺度が用いられることが多い。しかしながら、松山 (2018) の研究は日本のフォロワーシップは受動的忠実型、能動的忠実型、そして統合（プロアクティブ）型と言った三つのフォロワータイプが抽出されるという仮説を支持するものであり、Kelley のタイプ論よりも Carsten ら (2010) が提唱する三次元モデルの妥当性を裏付けるものである。そのため、今回は候補から除外した。

調査対象者

WEB 調査会社に依頼し、全国から18歳以上65歳以下の年齢を満たす正社員や契約・派遣社員を含めた会社員、公務員（教職員を除く）を対象に回答を得た。サンプルサイズは男性323名、女性77名の合計400名となった。その内、正社員は男性252名、女性56名の計308名、契約・派遣社員は男性44名、女性19名の計63名、公務員（教職員を除く）は男性27名、女性2名の計29名だった。業種については製造業が102名、サービス業が42名、商社・卸売り・小売業が37名、建設業・情報通信業が33名、運送・輸送業が25名、非営利団体が19名、金融・証券・保険業が15名、教育業が13名、医療・福祉が12名、不動産業が9名、電気・ガス・水道業が3名、出版・印刷業が4名、農業・林業・漁業・鉱業が3名、メディア・マスコミ・広告業が1名、調査業・シンクタンクが1名、その他が45名、勤めていないが3名だった。次に回答者の年代は50代が最も多く173名（43.25%）、次に60代以上が108名（27%）、40代が88名（22%）、30代が28名（7%）、最後に20代が3名（0.75%）だった。

その中から DQS 問題を一間でも間違えた者を除き、最終的に258名のデータを分析に利用した。

サーバント・リーダーとフォロワーの共通性を調査する方法について

初めに、サーバント・リーダーシップ尺度とフォロワーシップ尺度の「主語」を入れ替えた質問項目を用意する。例えば、フォロワーシップ行動尺度（松山, 2018）においては「私」は、上司に対して従順である、とされていたのを「私の上司」は、部下に対して従順である、という形に変更した。また、サーバント・リーダーシップ特性尺度（中山, 2016）では「私の上司」は、失敗を恐れず、勇気をもって果敢にチャレンジしている、から「私」は、失敗を恐れず、勇気をもって果敢にチャレンジしている、等とした。なお、尺度の対象はフォロワー側を基本とした。

続いて、上記の方法によって、「評価する対象の立場」だけが異なる評価用尺度を作成した。具体的には、フォロワー側評価用尺度として元々フォロワーシップ尺度であった松山の受動的忠実性、プロアクティブ性、能動的忠実性の3因子とサーバント・リーダーシップ尺度の主語を入れ替えた部下最重視、概念化説得力、リーダー像の3因子を混ぜた項目を用意した。一方、リーダー側評価用尺度としてはフォロワーシップ尺度の主語を入れ替えた3因子と、元々のサーバント・リーダーシップ尺度の3因子を混ぜた項目を用意した。

チームパフォーマンスに関する主観的評価への影響について

また、今回は上記の探索的因子分析によって導き出された因子がパフォーマンスへの主観的評価に与える影響も調査するため、それらの因子を独立変数、縄田他(2015)のチームパフォーマンスに関する主観的評価を従属変数とした重回帰分析を行った。なお、チームパフォーマンスに関する主観的評価項目の中には下位尺度が2側面あったため、側面ごとに分析した。

分析

分析を行う際には、HAD Version17.20 (清水, 2022)を用いた。

結果

因子分析の結果

フォロワーの自己評価によるサーバント・リーダーシップとフォロワーシップの尺度(フォロワー側の評価尺度)と、フォロワーが直属のリーダーを対象に評価したサーバント・リーダーシップとフォロワーシップの尺度(リーダー側の評価尺度)の各回答をもとに探索的因子分析を行った。因子数はスクリープロットを基に判断した。フォロワー側のスクリープロットの固有値は、第一因子では10.737、第二因子では3.198、第三因子では2.363、第四因子では1.367、第五因子では1.110だった。リーダー側のスクリープロットは第一因子では10.726、第二因子では3.196、第三因子では2.338、第四因子では1.339、第五因子では1.025だった。まず、フォロワー側の評価尺度は3因子が妥当だと判断されたため、3因子数で最尤法・プロマックス回転を行った。「受動的忠実性」と「上司最重要」を中心として抽出された項目は「従順的なフォロワーシップ」因子とし、「プロアクティブ性」や「部下の概念化説得力」を中心として抽出された項目を「積極的なフォロワーシップ」因子とした。そして、「能動的忠実性」と「フォロワー像」を中心として抽出された項目を「誠実なフォロワーシップ」因子と命

名した(Table 1)。

続いて、リーダー側の評価尺度は4因子が妥当だと判断されたため、4因子数で最尤法・プロマックス回転を行った。その内、「部下への受動的忠実性」の一部と「部下最重視」の一部を「従順的なリーダー行動」因子、「部下へのプロアクティブ性」と「概念化説得力」を中心として抽出された項目は「積極的なリーダー行動」因子、「部下への能動的忠実性」と「リーダー像」中心の項目群は「誠実なリーダー行動」因子とした。なお、「部下最重視」の逆転項目はフォロワー側の因子分析と異なり独立した因子として抽出されたかつ他の因子での因子負荷量がまばらだったことから、逆転項目としてよりも、独立した一つの因子として抽出されたと考えられるため「自己中心的なリーダー行動」因子と命名した(Table 2)。

そこで、リーダー側の評価とフォロワー自身の評価の因子分析に共通してみられる特徴として、以下3点が挙げられる。第一に、能動的忠実性とサーバント・リーダーシップにおけるリーダー像はどちらの因子分析においても同じ因子としてまとめられた。第二に、プロアクティブ性と概念化説得力の項目はそのほとんどがどちらの因子分析においても同じ因子としてまとめられた。第三に、受動的忠実性の一部とサーバント・リーダーシップにおける部下最重視の一部がどちらの因子分析においても同じ因子としてまとめられた。

相関行列の結果

まず、フォロワー評価で抽出された因子間での相関は $r = .44 \sim .56$ といったある程度の高さとなったが、リーダー評価に関する因子ではいずれも $r = .80$ 以上の非常に強い正の相関が認められた(Table 3)。

次に、「チームパフォーマンスに関する主観的評価」項目との相関分析では、「自己中心的なリーダー行動」因子を除くすべての因子において有意な正の相関が認められた(Table 3)。その内、「目標達成」因子についてはフォロワー評価の項目では「従順的なフォロワーシップ」因子($r = .48, p < .01$)が、リーダー評価の項目では「誠実なリーダー行動」因子($r = .50, p < .01$)が最も高い相関を示した。なお「従順的なフォロワーシップ」因子は「自己中心的なリーダー行動」因子を除くリーダー評価因子全てとかなり高い相関を示した。

一方、「新規課題への取り組み」因子においてはフォロワー側では「積極的なフォロワーシップ」因子($r = .50, p < .01$)が、リーダー側では「従順的なリーダー行動」因子($r = .45, p < .01$)が最も高い相関を示した。また、「誠実なフォロワーシップ」因子においては「目標達成」因子に関しては比較的強い相関を示した($r = .44, p < .01$)が、「新規課題への取り組み」因子に対しては他の因子を比べやや低い相関関係が示された($r = .24, p$

Table 1
フォロワー側の評価尺度の因子分析

項目	因子負荷量			共通性
	1	2	3	
因子1：従順的なフォロワーシップ ($\alpha=.89$)				
私は、上司に対して従順である	.915	-.187	.060	.735
私は、上司に忠実である	.886	-.066	.007	.730
私は、上司を信頼している	.794	-.027	.028	.630
私は、上司に対し、いつも感謝の念を抱いている	.776	.130	-.135	.624
私は、上司の意見や考えを否定しない	.639	-.161	.135	.411
私は、上司あつての自分と心得ている	.607	.241	-.127	.497
私は、職場内外において、上司の幸せに気を配っている	.476	.432	-.278	.475
私は、部下は上司から学ぼうとする姿勢を保持することで、組織の構成員からの信頼が得られると思う	.463	.007	.254	.406
因子2：積極的なフォロワーシップ ($\alpha=.89$)				
私は、上司が考え付かない新しいことに常に前向きに行動している	-.089	.857	-.046	.630
私は、失敗を恐れず、勇気をもって果敢にチャレンジしている	-.175	.798	.065	.550
私は、従来踏襲型ではなく、創造的・先駆的な組織目標の設定と目標達成に向けた取り組みを行っている	-.157	.778	.039	.517
私は、上司の期待を越えた行動をしている	.006	.771	-.058	.565
私は、新たな組織の方策や取り組みについて、周囲に説得力をもって働きかけ、納得を得ている	.002	.711	.082	.565
私は、組織の状況を多面的に分析し、問題点・課題の抽出と、その解決に向けた迅速な行動をとっている	-.186	.711	.251	.562
私は、上司に対して影響力を発揮して成果を出そうとしている	.196	.650	-.079	.547
私は、上司に対して良い影響力を及ぼしている	.266	.584	.003	.585
私は、上司に対して、部下である自分に何ができるかを追究している	.226	.579	-.079	.479
私は、上司が自分を越えて成長・成功することを心から喜ばない	.102	.268	-.245	.090
因子3：誠実なフォロワーシップ ($\alpha=.87$)				
私は、上司に対して知ったかぶりはしない	-.123	.018	.749	.489
私は、部下は、常にオープンマインドで、上司と公平・公正に正直に交流することが重要であると思う	-.077	.123	.697	.514
私は、上司に対して虚偽の発言をしない	.118	.062	.628	.532
私は、組織の部下には、誠実、正直、謙虚な態度が求められると思う	.146	-.041	.620	.473
私は、上司に対してきちんとした言葉遣いをしている	.181	.023	.591	.510
私は、問題やミスをすぐに上司に報告している	.095	.032	.573	.415
私は、仕事で失敗した上司を叱責するのではなく、対話を通じて、原因を共有化し、お互いが失敗から学ぶ環境づくりが重要であると思う	.270	-.065	.569	.511
私は、判断・決定すべき案件について、常に倫理的な視点からも検討している	-.058	.310	.533	.474
私は、上司の話を先ず傾聴することが、相互の人間関係の形成・維持に不可欠であると思う	.311	-.029	.491	.475
私は、上司の精神的悩みを癒すことはできない	-.099	-.203	.488	.176
私は、上司に対する連絡・報告・相談を大切にしている	.379	.138	.385	.566
私は、自分自身の仕事を犠牲にしてでも、上司のことを考え、サポートすることはしていない	-.208	-.150	.347	.101
因子間相関	1.000	.550	.522	
		1.000	.430	
			1.000	

<.01)。他に、「自己中心的なリーダー行動」因子では「誠実なフォロワーシップ」($r = .21, p < .01$) 因子において有意な弱い正の相関が示された。

チームパフォーマンスに関する主観的評価への影響

「目標達成」の場合 リーダー側では主に「誠実なリーダー行動」因子と「積極的なリーダー行動」因子に有意 ($p < .05$) な正の効果が認められ、フォロワー側では「従順的なフォロワーシップ」因子が最も高い効果 ($\beta = .29, p < .01$) を示した。

「新規課題への取り組み」の場合 リーダー側では「従順的なリーダー行動」にのみ有意な正の関連が認められ ($\beta = .44, p < .01$)、フォロワー側では「積極的なフォロ

ワーシップ」因子が最も大きな効果 ($\beta = .41, p < .01$) を示した。なお、リーダー側の評価因子は多重共線性が発生した可能性を鑑み、「積極的なリーダー行動」因子を除いて再度重回帰分析を実施した (Table 4)。

考察

因子分析について

まず、因子として一つにまとめられた項目の中にはフォロワーシップ尺度だった項目とサーバント・リーダーシップ尺度だった項目がそれぞれ含まれていた。具体的には、どちらの立場に対する評価でも積極性と従順性と誠実性の3つに関わる項目がそれぞれ同じ因子とし

Table 2
リーダー側の評価尺度の因子分析

項目	因子負荷量				
	1	2	3	4	共通性
因子1：誠実なリーダー行動 ($\alpha=.95$)					
私の上司は、部下に対して虚偽の発言をしない	.908	-.073	-.113	.056	.574
私の上司は、仕事で失敗した部下を叱責するのではなく、対話を通じて、原因を共有化し、お互いが失敗から学ぶ環境づくりが重要であると考えている。	.819	-.063	.055	.005	.653
私の上司は、部下に対してきちんとした言葉遣いをしている	.810	-.038	-.012	.160	.551
私の上司は、部下の意見や考えを否定しない	.791	.014	.063	.021	.714
私の上司は、部下を信頼している	.759	-.053	.166	-.003	.716
私の上司は、部下に対して知ったかぶりはいらない	.719	.184	-.090	-.123	.723
私の上司は、部下に対する連絡・報告・相談を大切にしている	.659	.093	.083	-.019	.652
私の上司は、判断・決定すべき案件について、常に倫理的な視点からも検討している	.649	.299	-.055	.052	.724
私の上司は、組織のリーダーには、誠実、正直、謙虚な態度が求められると考えている	.603	.200	.020	.125	.583
私の上司は、リーダーは、常にオープンマインドで、部下と公平・公正に正直に交流することが重要であると考えている	.591	.272	.026	-.030	.731
私の上司は、部下の話を先ず傾聴することが、相互の人間関係の形成・維持に不可欠であると考えている	.586	.226	.107	.067	.724
私の上司は、部下が自分を越えて成長・成功することを心から喜ばない (R)	-.548	.136	.328	.446	.358
私の上司は、問題やミスをすぐに部下に報告している	.504	.089	.170	-.014	.520
私の上司は、部下に対して良い影響力を及ぼしている	.422	.316	.189	-.077	.785
私の上司は、部下全員に対し、いつも感謝の念を抱いている	.366	.167	.345	-.100	.710
私の上司は、リーダーは部下から学ぼうとする姿勢を保持することで、組織の構成員からの信頼が得られると考えている	.349	.339	.189	-.076	.702
因子2：積極的なリーダー行動 ($\alpha=.94$)					
私の上司は、従来踏襲型ではなく、創造的・先駆的な組織目標の設定と目標達成に向けた取り組みを行っている	-.104	1.076	-.119	.144	.776
私の上司は、部下が考え付かない新しいことに常に前向きに行動している	-.108	.952	-.007	.011	.738
私の上司は、失敗を恐れず、勇気をもって果敢にチャレンジしている	.128	.772	-.038	.002	.719
私の上司は、部下に対して、上司である自分に何ができるかを追究している	.150	.683	.044	-.063	.746
私の上司は、組織の状況を多面的に分析し、問題点・課題の抽出と、その解決に向けた迅速な行動をとっている	.263	.676	-.068	.022	.708
私の上司は、部下の期待を越えた行動をしている	.072	.601	.161	.016	.625
私の上司は、新たな組織の方策や取り組みについて、周囲に説得力をもって働きかけ、納得を得ている	.339	.523	.074	-.065	.814
私の上司は、部下に対して影響力を発揮して成果を出そうとしている	.266	.491	-.055	-.052	.485
因子3：従順的なリーダー行動 ($\alpha=.89$)					
私の上司は、部下に対して従順である	-.053	-.039	.897	.052	.675
私の上司は、部下に忠実である	.168	-.019	.738	.096	.706
私の上司は、部下あつての自分と心得ている	.243	.125	.545	-.040	.742
私の上司は、職場内外において、部下の幸せに気を配っている	.259	.317	.330	-.097	.753
因子4：自己中心的なリーダー行動 ($\alpha=.40$)					
私の上司は、自分自身の仕事を犠牲にしても、部下のことを考え、サポートすることとはしていない	.274	.069	-.020	.854	.674
私の上司は、部下の精神的悩みを癒すことはできない	.136	-.224	-.119	.346	.200
因子間相関					
	1.000	.807	.746	-.282	
		1.000	.783	-.257	
			1.000	-.188	
				1.000	

て抽出された。したがって、これまではその文脈の違いから別々のものとして研究されてきたが、実際はリーダーであろうとフォロワーであろうと同じような役割を求められている可能性が示唆された。つまり、組織やチームの中で働く際には、リーダーやフォロワーといった立場に関わらず、積極性、従順性、誠実性という3つ

の要素が常に必要になってくるのではないかと考えられる。これは、LFS理論で触れられていたように、人はリーダーシップを発揮することもあれば、フォロワーシップを発揮することもあると言われていることにも通じると考えられる。特に、従順性に関わる因子がサーバント・リーダーシップとフォロワーシップ尺度の両方か

Table 3
各変数の基礎統計と相関行列

	N	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
フォロワー側の評価尺度因子												
1 従順的なフォロワーシップ	258	3.06	0.73	1.000								
2 積極的なフォロワーシップ	258	2.92	0.66	.548 **	1.000							
3 誠実なフォロワーシップ	258	3.57	0.59	.553 **	.440 **	1.000						
リーダー側の評価尺度因子												
4 誠実なリーダー行動	258	3.21	0.76	.785 **	.465 **	.544 **	1.000					
5 積極的なリーダー行動	258	3.02	0.78	.782 **	.561 **	.488 **	.868 **	1.000				
6 従順的なリーダー行動	258	2.89	0.82	.782 **	.541 **	.355 **	.831 **	.814 **	1.000			
7 自己中心的なリーダー行動	258	3.20	0.74	-.024	.033	.211 **	-.137 *	-.147 *	-.124 *	1.000		
チームパフォーマンスに関する主観的評価												
8 目標達成	258	3.17	0.78	.483 **	.380 **	.444 **	.503 **	.495 **	.443 **	.075	1.000	
9 新規課題への取り組み	258	2.85	0.80	.397 **	.501 **	.242 **	.381 **	.450 **	.452 **	.026	.614 **	1.000

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

Table 4
チームパフォーマンスに関する主観的評価を従属変数とした場合の
重回帰分析の結果

変数名	目標達成	新規課題への取り組み
リーダー側の評価尺度		
誠実なリーダー行動	.296 *	.024
積極的なリーダー行動	.254 *	
従順的なリーダー行動	.009	.443 **
自己中心的なリーダー行動	.154 **	.085
R^2	.290 **	.212 **
フォロワー側の評価尺度		
積極的なフォロワーシップ	.120 +	.415 **
誠実なフォロワーシップ	.231 **	-.049
従順的なフォロワーシップ	.290 **	.196 **
R^2	.288 **	.274 **

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

ら検出されたということは、これまでの研究で見落とされがちであった他者に従い、その影響力を受容することの重要性を示唆していると考えられる。すなわち、組織の中で優れた働きをするためには、自身から影響力を発信することだけを考えるのではなく、他人の意見をどう受け入れ、他者をどう活かしていくかまで考える必要があるということである。

チームパフォーマンスに関する主観的評価への影響について

チームパフォーマンスに関する主観的評価の側面に応じて、効果的な活動に違いが認められた。まず、目標達成の場合ではリーダーには誠実さや積極性、フォロワーには従順性が求められる結果となった。つまり、チームや組織の中で何を行えばよいかが明確に定まっている場合、リーダーは誠実な態度で周囲を引っ張り、フォロワーがそれについていくことがパフォーマンスの向上感に繋がると考えられる。

一方、新規課題への取り組みにおいては上記と異なる

結果が得られた。つまり、まだ組織のためにどのような行動を行えばよいかが十分に定まっていない場合に関しては、フォロワーの方は積極性を発揮し、リーダーの方はむしろ従順性を発揮している方がパフォーマンスの向上感につながる結果となったのである。

そこから、パフォーマンスとして求めるもの、すなわち目標によってどんな「行動」が必要になるのかが、その立場によってそれぞれ異なる可能性が示唆された。つまり、目標の種類によって、リーダーやフォロワーといった立場を越えて働くべきかどうかが決まってくると考えられる。すなわち、先に目標があり、その目標に対して自身がリーダーとして関わるのか、フォロワーとして関わるのかによって、リーダーシップとフォロワーシップのどちらを発揮するべきかが決まると考えられる。

これら上記2つの結果を踏まえると、チームメンバーにはリーダーやフォロワーといった立場に関わらず必要な行動特性が存在する。課題に率先して向き合う積極性と同じチームメンバーに実直な態度で接する誠実性、他

者に従い忠実さを示す従順性の3つである。そして、これらの行動特性は3つ同時に発揮するのではなく、課題の不確実性を始めとした周囲の状況や自身の置かれた立場によって発揮すべき行動が切り替わると考えられる。

その際、リーダーかフォロワーのどちらか一方が振る舞いを変えればよいという訳ではなく、ある時はリーダーが積極性、フォロワーが従順性を発揮すると効果的だが、別の場合はリーダーが従順性、フォロワーは積極性を発揮する方が効果的といったように、状況に応じてリーダーとフォロワーの効果的な行動の組み合わせは変化する。そのため、組み合わせとその条件を知り、実際の場面に合わせてリーダーとフォロワーが共にその行動の組み合わせを切り替えていくことが重要になると考えられる。

本研究の限界

本研究の限界として、因子分析で共通性を確かめたが、あくまでリーダー側の評価尺度とフォロワー側の評価尺度をそれぞれ分析しただけである。すなわち、リーダーやフォロワーといった立場を越えて全く同じ要素が求められていると主張するには、まだ妥当性において検討の余地があると考えられる。

また、本研究に用いた分析データは「リーダー側の評価尺度」、「フォロワー側の評価尺度」及び「チームパフォーマンスに関する主観的評価」の3つ全てを同一の回答者に回答してもらった。そのため、潜在的にもともと変数間の相関は高いと考えられ、知見の一般化には慎重である必要があると考えられる。

さらに3つの尺度について、一度の調査で全てを調べたために、一時点で調査を行うことに伴い過度に相関が高くなる回答バイアスである、コモン・メソッド・バイアスが働いている可能性がある。

これらのことから、今後はコモン・メソッド・バイアスの影響を考慮した測定を行うために、工夫する必要があると考えられる。例えば、異なる評価者群からデータを取得するようにする、独立変数としたリーダーやフォロワーに対する評価尺度を測定する時点と従属変数としたチームパフォーマンスへの主観的評価に対する尺度を測定する時点とを、それぞれ分けた上で調べるなどである(Podsakoff et al, 2003)。

今後の課題

今後の課題として、3因子モデルと6因子モデルの説明率を比較するなど確証的因子分析を行うことで、今回抽出された因子に妥当性や信頼性があるかを検討する必要があると考えられる。

また、今回検出された因子を元に新たな尺度を作るの

であれば、因子負荷量などを加味し、項目の再検討や抜粋が必要になると考えられる。

引用文献

- Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., West, B. J., Patera, J. L., and McGregor, R. (2010). Exploring social constructions of followership: A qualitative study. *The Leadership Quarterly*, 21, 543-562.
- 舘上克義 (1994). 最近の上方向への影響戦略に関する研究の動向 実験社会心理学研究, 34, 92-100.
- Greenleaf R. K. (1970). *The Servant as Leader*. Indianapolis, IN: Greenleaf Center.
- 浜田陽子・庄司正実 (2015). リーダーシップ・プロセスにおけるフォロワーシップの研究動向 目白大学心理学研究, 11, 83-98.
- 本多ハワード素子・秋田沙也加 (2020). 大学生よさこいチームにおけるシェアド・リーダーシップの効果学苑・人間社会学部紀要, No.952, 11-20.
- 堀尾志保・中原 淳 (2022). 共有型リーダーシップ研究の動向と展望——先行要因・モデレータ要因研究に着目して—— 産業・組織心理学研究, 36, 29-52.
- 池田 浩・黒川光流 (2018). サーバント・リーダーシップの波及効果と職場活性化 日本リーダーシップ学会論文集, 1, 24-30.
- 石川 淳 (2016). シェアド・リーダーシップ——チーム全員の影響力が職場を強くする—— 中央経済社
- Kelley, R. E. (1992). *The power of followership: How to create leaders people want to follow and followers who lead themselves*. New York: Doubleday.
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior & Human Performance*, 22 (3), 375-403. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(78\)90023-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(78)90023-5)
- 松山一紀 (2018). 次世代型組織へのフォロワーシップ論——リーダーシップ主義からの脱却—— ミネルヴァ書房
- Maniaci, M. R. & Rogge, R. D. (2014). Caring about carelessness: Participant inattention and its effects on research. *Journal of Research in Personality*, 48, 61-83.
- 松山一紀 (2017). フォロワーシップ概念および、有効なフォロワーシップを導き出す HRM の研究 科学研究費助成事業研究成果報告書 Retrieved September 27, 2023 from <https://kaken.nii.ac.jp/report/KAKENHI-PROJECT-26590069/26590069seika/>
- 松山一紀 (2016). フォロワーシップ行動の3次元モデル 商経学叢, 63, 37-64.

- 中山敬介 (2016). 日本の企業組織に有効なサーバント・リーダーシップ特性の特定化 近畿大学商学論 究, 15, 55-73. <http://id.nii.ac.jp/1391/00018606/>
- 縄田健悟・山口裕幸・波多野徹・青島未佳 (2015). 企業組織において高業績を導くチーム・プロセスの解明 心理学研究, 85, 529-539. <http://doi.org/10.4992/jipsy.85.13039>
- 西之坊穂・古田克利 (2013). 日本版フォロワーシップの構成要素の探索的研究と個人特性間の差の検討 経営教育研究, 16, 65-75.
- 小野善生 (2013). フォロワーシップ論の展開 関西大学商学論, 58 (1), 73-91.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research- a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88 (5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Robert K. E. (1992). *The Power of Followership*. New York, NY: Doubleday. (ロバート, K. E. 牧野昇監 (訳) (1993). 指導力革命：リーダーシップからフォロワーシップへ プレジデント社)
- Stogdill, R. M. (1974). *The Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York, NY: Free Press.
- 清水裕士 (2016). フリーの統計分析ソフト HAD：機能の紹介と統計学習・教育, 研究実践における利用方法の提案 メディア・情報・コミュニケーション研究, 1, 59-73.
- Thomas Sy & Tara McCoy (2014). Being Both Leaders and Followers: Advancing a Model of Leader and Follower Role Switching. In Laurent M. L. & Melissa K. C. (Eds.), *Followership: What is it and Why do people follow?* (pp.121-139) Emerald Group Publishing Limited.
- 山口裕幸 (2008). チームワークの心理学——よりよい集団づくりをめざして—— サイエンス社

謝辞

調査にご協力くださいました参加者の皆様方に心より感謝申し上げます。