

論文

フォロワーシップ行動と心理的安全性

松山一紀¹⁾・森 勇貴²⁾

要約：本稿の目的は、フォロワーシップ行動と心理的安全性の交互作用効果を明らかにすることにある。調査の結果、500の有効回答が得られた。回収されたデータを重回帰分析した結果、労働成果に対して、心理的安全性と受動的忠実型フォロワーシップの交互作用は正の影響力を有していることがわかった。同様に、心理的安全性と統合型フォロワーシップの交互作用は影響力を有していなかった。そして、心理的安全性と能動的忠実型フォロワーシップの交互作用は負の影響力を有していることが明らかになった。その後、これらの結果を踏まえて若干の考察を加えた。

キーワード：受動的忠実型フォロワーシップ、能動的忠実型フォロワーシップ、統合型フォロワーシップ、心理的安全性

目次

1. はじめに
2. 問題
 - 2-1. フォロワーシップに関するこれまでの量的研究
 - 2-2. 心理的安全性とは
 - 2-3. フォロワーシップ行動と心理的安全性
3. 方法
 - 3-1. 調査概要
 - 3-2. 分析指標
4. 分析結果
5. 考察

1. はじめに

近年、様々な領域において、フォロワーシップが注目されつつある。例えば、政界では、第95代首相（2011年9月～12年12月）を務めた野田佳彦氏が、当時の党運営の

1) 同志社大学社会学部教授

2) パーソルキャリア株式会社

*2022年2月24日受付，2022年2月25日掲載決定

失敗について語るなかで、「リーダーシップによる意思決定とそれに従うフォロワーシップが必要だ」⁽¹⁾と述べている。また、「フォロワーシップの時代」を提唱する鷲田(2015)は、地域社会のような「だれもが余所に本務をもったままで(147頁)」参画するゆるい集団においては、リーダーシップ以上にフォロワーシップが重要であると主張する。産業界においても、日本の大手電機メーカーの一つであるパナソニックが、フォロワーシップとリーダーシップは車の両輪であると捉え、フォロワーシップについて学習するためのEラーニングシステムを構築している。そして、中等教育の現場でもフォロワーシップ教育が実践され始め、2021年度第70回読売教育賞では、その活動を評価された中学校教諭が優秀賞を受賞している⁽²⁾。さらに、学生たちはこうした学校の授業だけでなく、スポーツを通じてもフォロワーシップについて学んでいるようで、例えば、入学と同時にバスケットボールを始めたある中学生は、「各場面で自分の役割を果たそうとするフォロワーシップの意味」をチーム競技によって考えるようになったと述べている⁽³⁾。

このように、フォロワーシップが様々な文脈において語られるようになってきてはいるものの、学術的な研究、なかでも量的調査を行った実証的研究は未だ少ないのが現状である。これからは、重要性の高まってきているフォロワーシップ行動が何によって生じ、どのような影響をもたらすのか。フォロワーシップと関連性を有する変数をできるだけ多く見出していくことが必要である。そこで今回は、近年取り上げられることの多い心理的安全性に着目することにした。依然として不祥事が絶えない企業社会において、カギとなる概念であるとも考えられている⁽⁴⁾。ただ本稿では、米国で注目されている「チーム」の心理的安全性ではなく、日本企業の「職場」に焦点を合わせて研究を行う。

2. 問題

2-1. フォロワーシップに関するこれまでの量的研究

本節では、2000年代以降に発表された主な量的研究について整理する(図表1)。これまでフォロワーシップには様々な定義が与えられてきた。それは、組織行動に関する他の概念と同様である。従って、これまで発表されてきた量的研究において、まずフォロワーシップがどのように捉えられ、どのような尺度で測定されているのかを確認しておく必要がある。これまで発表されてきた量的研究を概観すると、ケリー(Kelley, 1992)と松山(2016)の尺度が、主に使用されていることがわかる。これら以外では、Leroy, Anseel, Gardner & Sels(2015)のオーセンティック・フォロワーシップとCarsten, Uhl-Bien & Huang(2018)の役割志向性(共同生産志向・受動的役割志向)ぐら

いであろうか。ただ、ケリーの尺度を用いた研究も一様ではない。「独自の批評的思考 (ICT)」と「積極的関与 (AE)」を合成して用いている研究が存在するのである (例えば, Jin, McDonald, & Park, 2016)。ケリーはこれら二つの態度をフォロワーシップにおける独立した概念として捉えてきた。だとすれば、これらを合成して用いることに問題はないのか。もし、問題視されていないのだとすれば、少なくともこれらの研究において、二つの態度は相互に独立しているとは捉えられていないということになる。事実、わずか4項目であるにもかかわらず、尺度の信頼性を表すクロンバックの α が .80 と

図表 1 これまでの量的研究

	フォロワーシップ測定尺度	尺度の詳細	先行要因	調整要因	アウトカム	サンプル	回答数
Blanchard, Welbourne, Gilmore & Bullock (2009)	Kelley (1992) 20項目	独自の批評的思考10項目 積極的関与10項目	なし	なし	受動的コミットメント 規範的コミットメント 内発的職務満足 外発的職務満足	大学職員	331
Kalkhoran, Naami, & Beshlideh (2013)	Kelley (1992) 20項目	5つのフォロワーシップタイプ	なし	なし	職務満足 受動的コミットメント 職務関与	石油・ガス関連企業 従業員	320
Leroy, Anseel, Gardner & Sels (2015)	Kernis & Goldman (2006) 16項目	オーセンティック・フォロワーシップ	なし	オーセンティック・リーダーシップ	基本的欲求満足	サービス産業 ベルギー系組織	リーダー 30 フォロワー 118
Kan, Heo, & Kim (2016)	Kelley (1992) 20項目	独自の批評的思考10項目 積極的関与10項目	なし	なし	バーンアウト 職務ストレス	ラグジュアリーホテル従業員	544
Jin, McDonald, & Park (2016)	Kelley (1992) 20項目	批評的思考2項目+積極的関与2項目を合成	なし	上司からの支援に対する認知 成果志向型文化	職務満足	82の連邦政府関係機関	1723392
Novikov (2016)	Kelley (1992) 20項目	独自の批評的思考10項目 積極的関与10項目	なし	なし	役割行動 組織市民行動 職務成果	軍事プロジェクトおよびR&D	管理者 22 一般従業員 35
Du Plessis & Boshoff (2018)	Kelley (1992) 20項目	合成	心理的資本 オーセンティック・リーダーシップ	なし	ワーク・エンゲージメント	サンプル1 サンプル2	健康産業 647 鉱山業 254
Jin, McDonald & Park (2018)	Kelley (1992)	抜粋6項目	組織との適合感	なし	職務満足 退職意志	米国公立大学の教職員	692
Carsten, Uhl-Bien & Huang (2018)	フォロワーシップ役割志向	共同生産志向5項目 受動的役割志向4項目	なし	なし	ヴォイス 上方向への権限移譲	オンラインサーベイ	管理者42 一般従業員 306
Marinan & Brown (2019)	Kelley (1992) 20項目	独自の批評的思考10項目 積極的関与10項目	心理的安全性	なし	なし	サーベイモンキー	大学院生118 組織労働者 298
Ribbat, Krumm & Hüffmeier (2021)	Kelley (1992)	積極的関与12項目 独自の批評的思考4項目	なし	なし	職務満足 組織コミットメント 組織市民行動 感情的消耗	オンラインサーベイ 組織労働者	413
松山 (2016)	3次元モデル	受動的忠実性9項目 能動的忠実性12項目 プロアクティブ性8項目	なし	なし	労働成果 well-being	web調査会社へ委託 民間企業勤務者	1000
松山 (2019a)	3次元モデル	受動的忠実性9項目 能動的忠実性12項目 プロアクティブ性8項目	なし	P行動・M行動	労働成果 well-being	web調査会社へ委託 民間企業勤務者	1000
松山 (2019b)	3次元モデル	プロアクティブ性8項目	リーダーシップ幻想 部下性 内発的マインド 外発的マインド	なし	なし	アルバイト大学生	481
渡部(2020)	3次元モデル	受動的忠実性4項目 能動的忠実性4項目 プロアクティブ性4項目	なし	なし	上司とのフォロワーシップ行動類似度	web調査会社へ委託 民間企業勤務者	1015
松山(2021)	3次元モデル	受動的忠実性9項目 能動的忠実性12項目 統合型8項目	なし	なし	ワーク・エンゲージメント 主観的統制感	web調査会社へ委託 民間企業勤務者	452
西之坊 (2021)	Kelley (1992) Chalfie (1995) オリジナル項目	積極的行動19項目 批判的行動11項目 配慮的行動8項目	リーダーの課題行動 リーダーの関係行動	なし	LMX	オンラインサーベイ 組織労働者	200

いう高い数値を示している研究もある (Jin et al., 2016)。これは、合成尺度が十分信頼に値することを物語っている。裏を返せば、二つの態度は、弁別する必要がないということでもある。ちなみに、Du Plessis & Boshoff (2018) は全 20 項目を合成して用いているが、クロンバックの α は .79 を示している。これまで松山 (2018, 2021) でも述べてきたように、ケリーの概念フレームワークについては検討する余地が残されているように思われる。

では次に、フォロワーシップとともに扱われている変数について見てみよう。図表をみると、アウトカムを探求しようとしている研究の多いことがわかる。これらアウトカムは主に二つに分類できるように思われる。一つは、組織の成果に影響を与えると考えられる態度である。例えば、組織コミットメントや職務満足 (Blanchard, Welbourne, Gilmore & Bullock, 2009; Kalkhoran, Naami, & Beshlideh, 2013), 組織市民行動 (Ribbat, Krumm & Hüffmeier, 2021) や、ワーク・エンゲージメント (松山, 2021) などである。そして今一つは、個人の精神衛生に関わるアウトカムである。例えば、バーンアウトや職務ストレス (Kan, Heo, & Kim, 2016), Well-being (松山, 2016; 2019 a) などである。また、それら以外のアウトカムとしては、渡部 (2020) の上司とのフォロワーシップ行動類似度がユニークといえる。

これらアウトカムに比べて、フォロワーシップの先行要因や調整要因について検討した研究は少ない。先行要因としては、オーセンティック・リーダーシップ (Du Plessis & Boshoff, 2018) やリーダーシップ幻想 (松山, 2019 b), そして、組織との適合感 (Jin, McDonald & Park, 2018) や心理的安全性 (Marinan & Brown, 2019) などが扱われている。また、調整要因としては、同じくオーセンティック・リーダーシップ (Leroy, Anseel, Gardner & Sels, 2015) や PM 行動 (松山, 2019 a), そして、上司からの支援や成果志向型文化 (Jin, McDonald, & Park, 2016) が検討されている。概観したところ、これらの多くは、フォロワーを取り巻く環境要因であることがわかる。リーダーシップや組織文化がフォロワーシップ行動の文脈要因として機能することは、既に Carsten, Uhl-Bien, West, Petra & McGregor (2010) で指摘されている通りである。しかし、本稿で取り上げる心理的安全性は、これまでの研究において先行要因として検討されているのみで、調整要因としては検討されていない。そこで、今回は、調整要因として心理的安全性を取り上げることにしたい。すなわち、フォロワーシップ行動と心理的安全性の組み合わせが、成果変数に対してどのような影響力を有するのかを検討するのである。

2-2. 心理的安全性とは

「(チームの) 心理的安全性」とは、Edmondson (2019) によると、「みんなが気兼ねなく意見を述べることができ、自分らしくいられる文化」のことである。つまり、組織

を構成する人々が、組織内の活動において、恥をかいたり、無視されたり、非難される心配なく、個人の率直な意見やアイデアを出したり、ミスを報告することができる組織風土のことである。変化が多く、複雑でスピードが求められる現代社会においては、フォロワーシップが大切になる（松山，2018）。そして、フォロワーがフォロワーシップ行動を発揮する環境の土台となるのが心理的安全性である。つまり、今や心理的安全性は企業にとって欠かせないものなのである。

「心理的安全性」という概念が産業界で広く認知されるようになったのは、Googleの研究チームによって2012年から2016年までの4年間にわたって実施された「プロジェクト・アリストテレス」が1つのきっかけである（Google re:Work）。プロジェクト・アリストテレスにおいて、リサーチチームは、効果的なチームにおいて重要なのは、「誰がチームのメンバーであるか」よりも、「チームがどのように協力しているか」とであると突き止めた。また、リサーチチームは、心理的安全性が高いチームのメンバーは離職率が低く、収益性が高く、「効果的に働く」とマネージャーから評価される機会が2倍多いことも明らかにした。

Googleの調査は、心理的安全性の歴史において、1つの大きなターニングポイントになった。というのも、心理的安全性という概念そのものはGoogleの調査よりはるか以前から存在していたにもかかわらず、約50年間産業界において日の目を見なかった概念だからである。「（組織の）心理的安全性」という概念を最初に提唱したのは、Schein and Bennis（1965）である。二人は、1965年の時点で、組織改革の不確実さと不安に対処できるようになるには心理的安全性が必要だと述べた。50年間日の目を見ることのなかった心理的安全性がGoogleの調査をきっかけに注目されるようになったのは、単にGoogleが心理的安全性のメリットを訴求しただけでなく、産業界側もフォロワーシップが重要となるにつれて、同時にフォロワーシップを最大限に発揮させる要素を必要としていたためではないだろうか。そのニーズを満たしたのが心理的安全性であった。フォロワーシップと心理的安全性の関係の深いことが、ここに見出せる。

注意しなければならないことは、Edmondson（2019）が提唱した心理的安全性は「チームの心理的安全性」だということである。エドモンドソン自身、チームの心理的安全性の研究・調査をスタートさせたきっかけは医療チームであった。また、プロジェクト・アリストテレスにおいて調査対象となったのは、115のエンジニアリングのプロジェクトチームと、65の営業チームであった。医療チーム、エンジニアリングチーム、そして営業チームのいずれも、仕事を通して結成されたチームである。しかし、日本の職場はチームと呼ぶに相応しい組織なのであろうか。Edmondson（2012）は、チームについて語る中で次のように述べている。「チームングとは、新たなアイデアを生み、答えを探し、問題を解決するために人々を団結させる働き方（邦訳，38頁）」である

と。また、2013年に行われたギャラップ社の調査によると、「意欲があり、積極的に仕事に取り組む」と答えた日本人労働者の割合はわずか7パーセントであり、アメリカの30パーセントに比べて、大幅に低い（The Gallup Organization, 2013）。果たして、7パーセントの労働者しか熱心に仕事に取り組んでいない職場が、エドモンドソンが定義するチームの条件を満たすのだろうか。こうした点において、まだ議論の余地が残されてはいるものの、今回はとりあえず、エドモンドソンの考える心理的安全性概念を適用して、進めていくことにする。

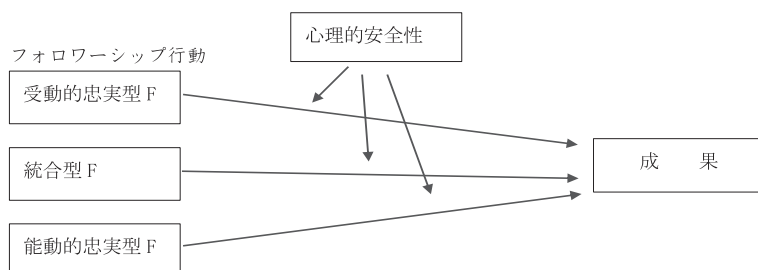
2-3. フォロワーシップ行動と心理的安全性

それでは、フォロワーシップ行動と心理的安全性は、どのような組み合わせのときに効果を発揮するのであろうか。先述したように、ケリーのフォロワーシップ行動尺度には様々な問題があるため、今回は松山（2021）で使用されている尺度を用いることにする。従って、受動的忠実型フォロワーシップ（以降、受動的忠実型 F）、能動的忠実型フォロワーシップ（以降、能動的忠実型 F）、そして統合型フォロワーシップ（以降、統合型 F）といったそれぞれのフォロワーシップ行動が心理的安全性とともに、どのような交互作用効果を生じさせるのかを検討することになる。

まず受動的忠実型 F についてである。前述したように、心理的安全性の調整効果について検討した研究はないが、類似の変数を扱った研究はある。それが、松山（2019 a）であり、類似の変数とは、リーダーシップの M 行動を指している。ここで、M 行動とは、集団機能や集団内部の人間関係を維持しようとする行動を意味しており、こうした行動が心理的安全性と密接に関連していることは言うまでもないであろう。Jin, McDonald, & Park（2016）の「上司からの支援に対する認知」も、よく似た概念ではあるが、3人の研究では、ケリーの合成尺度が使用されているため、今回は参考にしない。

では、改めて松山（2019 a）に注目してみよう。この研究では、リーダーシップ行動とフォロワーシップ行動の交互作用が労働成果に対してどのような影響力を有している

図表 2 分析モデル



か、検討されている。そのなかで、M 行動と受動的忠実型 F の交互作用についても分析されており、その結果、影響力を有していないことが見出されている。そこで今回は、次のような仮説を設定した。

H1 受動的忠実型 F と心理的安全性の交互作用は、労働成果に対して影響を与えない

次に統合型 F についてである。同様に、松山（2019 a）の分析結果のなかから、M 行動とプロアクティブ（統合）型フォロワーシップの交互作用に注目してみたところ、ここでも、影響力は認められなかった。従って、次のような仮説を設定する。

H2 統合型 F と心理的安全性の交互作用は、労働成果に対して影響を与えない

最後に能動的忠実型 F についてである。同様に、松山（2019 a）の分析結果のなかから、M 行動と能動的忠実型フォロワーシップの交互作用に注目してみたところ、負の影響力が認められた。従って、次のような仮説を設定することにした。

H3 能動的忠実型 F と心理的安全性の交互作用は、労働成果に対して負の影響を与える

3. 方法

3-1. 調査概要

本調査は、一般企業に勤務し、部下を有さず、上司を有する正規雇用の一般従業員を対象に実施された。実査は民間の調査会社に委託された。調査会社によって、調査条件を満たし、全国に勤務する労働者 500 名がランダムに抽出され、500 の有効回答が得られた。

回答者の属性は以下の通りになった。住まいについては、都市部（東京、神奈川、愛知、大阪、福岡）が 243 名（48.6%）であった。性別については、男性が 288 名（57.6%）であった。最終学歴については、中学校が 4 名（0.8%）、高校が 138 名（27.6%）、短期大学・専門学校が 94 名（18.8%）、大学が 240 名（48.0%）、大学院が 24 名（4.8%）であった。職種については、事務・企画が 231 名（46.2%）、営業・販売が 71 名（14.2%）、研究開発・技術設計が 46 名（9.2%）、保安・サービスが 28 名（5.6%）、製造・建設・運輸が 77 名（15.4%）、その他が 47 名（9.4%）であった。所属する企業の

規模については、300人未満が268名(53.6%)、300~1000人未満が72名(14.4%)、1000~5000人未満が72名(14.4%)、5000~10000人未満が31名(6.2%)、10000人以上が57名(11.4%)であった。所属する企業の業態については、卸売・小売業が46名(9.2%)、製造業が120名(24.0%)、サービス業が71名(14.2%)、建設業が40名(16.0%)、不動産業が25名(5.0%)、飲食・宿泊業が3名(0.6%)、運輸業が43名(8.6%)、情報通信業が53名(10.6%)、医療福祉業が21名(4.2%)、金融業が31名(6.2%)、教育業が10名(2.0%)、その他が37名(7.4%)であった。次に回答者の平均年齢は48.2歳(SD:10.42)であった。平均勤続年数は12.89年(SD:10.34)であった。上司が管理する部下の平均人数は14.76人(SD:24.46)であった。現在の上司との労働期間の平均年数は5.36年(SD:6.23)であった。現在の上司が何人目か尋ねたところ、平均4.66人目(SD:4.97)であった。

3-2. 分析指標

3-2-(a). フォロワーシップ

松山(2018)で開発された3タイプのフォロワーシップ尺度の中から、渡部(2020)を参考に、因子負荷量の高い4項目からなる計12項目を用いて測定した。具体的な質問項目は、「上司に対してきちんとした言葉遣いをしている」、「上司が示した枠を超えて果敢にチャレンジしている」、「上司に対して従順である」など12項目である。また、質問に対しては5件法で回答してもらった(1=当てはまらない, 2=あまり当てはまらない, 3=どちらともいえない, 4=やや当てはまる, 5=当てはまる)。尺度の信頼性を示すクロンバックの α はそれぞれ、統合型Fが.80, 受動的忠実型Fが.86, 能動的忠実型Fが.70であった。

3-2-(b). 職場の心理的安全性

Edmondson(2019)で開発された、全7項目からなるチームの心理的安全性の尺度を、「チーム」という言葉を「職場」に変更して使用した。7項目を因子分析したところ、2因子に分解された。本研究では、より信頼係数が高かった方の因子を用いて分析する。因子の内容は、「職場では、メンバーが困難や難題を提起することができる」「職場では安心してリスクを取ることができる」「職場のメンバーと仕事をするときには、私ならではのスキルと能力が高く評価され、活用されている」「職場には、他人の努力を踏みにじるような行動を故意にする人は誰もいない」の4項目である。質問には5件法で回答してもらった。また、クロンバックの α は.74であった。

3-2-(c). 労働成果

今回はアウトカムとして労働成果を指定する。労働成果については、創造性、生産性、労働意欲そして職務特性などを測定する尺度を参考に開発した。まず開本(2005)

図表 3 労働成果の因子分析結果

番号	質 問 項 目	平均	標準偏差	因子1	因子2
Q3-8	革新的な発案や発明をしている	2.88	1.00	.89	-.31
Q3-17	新しいアイデアを仕事に活かしている	3.14	0.94	.88	-.07
Q3-15	作業プロセスの改善方法を編み出すために時間をかけている	3.24	0.85	.73	.11
Q3-4	自分が所属する職場以外の人々からのアイデアや専門知識を探し求めている	3.17	0.95	.70	.05
Q3-14	業績や品質など高い成果達成にこだわっている	3.29	0.90	.56	.32
Q3-6	顧客満足を高めるための工夫や対応に全力を傾けている	3.36	0.85	.54	.30
Q3-19	私の仕事の出来ばえが、組織に重要な影響を与えている	3.20	0.95	.52	.20
Q3-13	指示された事は着実にこなそうとしている	3.74	0.92	-.15	.89
Q3-18	私がやらなければならない仕事の量は、はっきりしている	3.51	0.92	.02	.66
Q3-1	当初計画した日程に沿って活動できている	3.51	0.92	.13	.61
Q3-20	私は同じことを何度も繰り返すような仕事をしている	3.42	0.93	-.15	.58
Q3-7	仕事でミスをしたら、将来どうやって防止するか考えている	3.58	0.90	.23	.53
Q3-22	私はいつでも自分のしている仕事の出来ばえを知ることができている	3.37	0.86	.31	.52
因子の解釈				創造的	堅実的
因子間相関				成果	成果
				因子1	.65

より、「担当業務（商品知識、実務知識）に精通する」「顧客満足を高めるための工夫や対応に全力を傾ける」等の4項目をそのまま使用した。また、竹下・山口（2017）より、「過去の仕事のやり方について、チームで振り返りを行っている」「エラーが発生したら、将来とどうやって防止するか、チームで議論している」等の10項目を参考にした。労働意欲については、島貫（2007）より、「指示されたことは着実にこなそうとしている」等の3項目を使用した。最後に、職務特性については、福間（2020）の因子分析結果から因子負荷量の高い5項目を抜粋して使用した。例えば、「私がやらなければならない仕事の量は、はっきりしている」などである。これらについても、すべて5件法で回答を求めた。以上22項目を投入して因子分析したところ、9項目は除外され、2因子が抽出された。それぞれを項目の内容から、創造的成果と堅実的成果と命名した。なお、尺度の信頼性を表すクロンバックの α は、それぞれ、.89と.83であった。

3-2-(d). 統制変数

本研究では、フォロワーシップ行動による純粋な影響力を明らかにするために、性別、学歴、職種、所属企業の規模、所属企業の業態、年齢、勤続年数、現在の上司が管理する部下の人数、現在の上司との勤続年数、現在までに仕えた上司の数を統制することにした。

4. 分析結果

図表4には、今回の調査で用いた主要な変数の記述統計量および変数間の相関係数を示している。主要変数の平均値をみてみると、統合型フォロワーシップはほぼ中央値を示している一方で、能動的忠実型フォロワーシップは比較的高い数値を示していることがわかる。また、堅実的成果に比べて、創造的成果は少し低い値を示している。次に、主要変数間の相関係数を見たところ、すべて、比較的高い正の数値を示していることがわかる。なかでも、統合型フォロワーシップと創造的成果との間に、強い相関関係を見取ることができる。

次に、フォロワーシップ行動特性の労働成果に対する影響力および、そのプロセスに対する心理的安全性の影響力を明らかにするために、重回帰分析を行った(図表5)。労働成果については創造的成果と堅実的成果に分けたうえで分析を行った。具体的には、まず創造的成果を目的変数としたうえで、統制変数として、性別ダミー(男性=1)、学歴、職種ダミー(事務=1)、規模ダミー(300人未満=1)、業態ダミー(製造業=1)、年齢、勤続期間、部下数、上司との勤続期間、仕えた上司数を投入した(モデル1)。値は全て、標準偏帰係数 β の値である。次に、3つのフォロワーシップ行動特性と心理的安全性を投入した(モデル2)。続いて、心理的安全性とフォロワーシップ行動との交互作用項を投入した。交互作用項は全部で3つである。なお、結果の解釈を容易にすること、および主効果変数と交互作用項の相関係数が高くなるのを抑えるために、各説明変数からそれぞれの平均値を引く変換を施している(Jaccard & Turrisi, 2003)。モデル4から6は、目的変数を堅実的成果に変えて同様の分析を行った結果を

図表4 主要変数の平均値、標準偏差および相関係数

変数	平均	標準偏差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1 性別	0.58	0.49															
2 学歴	3.28	0.95	.11 *														
3 職種	0.46	0.50	-.50 **	-.02													
4 規模	0.54	0.50	-.10 *	-.17 **	.16 **												
5 業態	0.24	0.43	-.24 **	.08	-.19 **	-.13 **											
6 年齢	45.24	10.43	.27 **	-.14 **	-.12 **	.00	.13 **										
7 勤続期間	12.89	10.35	.25 **	-.06	-.09 *	-.22 **	.30 **	.55 **									
8 部下数	14.76	24.49	-.09 *	-.05	-.15 **	-.21 **	-.04	.04	.05								
9 上司との勤続期間	5.36	6.23	.06	-.16 **	-.01	.26 **	.08	.23 **	.31 **	-.09 *							
10 何人目	4.66	4.98	.19 **	.10 *	-.01	-.31 **	.11 *	.28 **	.43 **	.11 *	-.29 **						
11 受動的忠実型F	3.35	0.84	-.07	.11 *	-.02	-.10 *	-.05	-.12 **	-.09 *	.03	-.01	-.06					
12 統合型F	3.02	0.79	.01	.12 **	.00	-.08	-.08	.02	.05	-.05	.06	-.03	.48 **				
13 能動的忠実型F	3.75	0.67	-.11 *	.05	.02	-.13 **	-.01	.06	.02	-.01	.00	-.02	.56 **	.52 **			
14 心理的安全	3.15	0.72	.01	.11 *	-.05	-.13 **	.05	-.03	.03	-.06	-.06	.02	.42 **	.54 **	.38 **		
15 堅実的成果	3.52	0.67	-.07	.00	.01	-.03	.01	.03	.02	.02	.07	-.06	.47 **	.44 **	.61 **	.49 **	
16 創造的成果	3.18	0.72	.02	.12 **	-.09 *	-.08	.06	-.02	.05	.01	.00	-.05	.43 **	.69 **	.45 **	.58 **	.66 **

N=500、性別(男=1、女=0)、学歴(中学=1~大学院=5)、職種(事務=1、以外=0)、規模(300人未満=1、以外=0)、業態(製造業=1、以外=0)

**：P<.01、*：P<.05

図表 5 重回帰分析の結果

目的変数 説明変数	創造的成果			堅実的成果		
	モデル1 (β)	モデル2 (β)	モデル3 (β)	モデル4 (β)	モデル5 (β)	モデル6 (β)
性別	-.05	-.02	-.02	-.10	-.01	-.01
学歴	.12 *	.03	.03	.02	-.04	-.04
職種	-.09	-.08 *	-.08 *	-.01	.02	.03
規模	-.06	.04	.04	-.06	.06	.05
業態	.02	-.01	-.02	.02	.02	.02
年齢	-.03	-.05	-.04	.06	.01	.02
勤続期間	.12	.11 *	.10 *	.01	.01	.00
部下数	.00	.05	.06	.02	.06	.07
上司との勤続期間	-.03	-.06	-.06	.06	.05	.05
何人目	-.13	-.08 *	-.08 *	-.07	-.02	-.02
受動的忠実型F		.05	.07		.10 *	.12 **
統合型F		.49 **	.50 **		.01	.01
能動的忠実型F		.07	.04		.45 **	.42 **
心理的安全性		.26 **	.27 **		.30 **	.31 **
受動*安全			.13 **			.12 **
統合*安全			-.01			-.03
能動*安全			-.10 *			-.11 *
R ²	.04	.56	.57	.02	.48	.49
ΔR ²	.04	.52	.01	.02	.46	.01
F変化量	2.059 *	143.303 **	3.435 *	0.922	107.24 **	2.94 *
N	500	500	500	500	500	500

** : P<.01; * : P<.05

示している。

まず、創造的成果を目的変数とした重回帰分析の結果から各々の説明力についてみると、それぞれの決定係数はモデル1から順に、.04、.56、.57と、説明変数が多くなるにつれて、その説明力の大きくなっていることがわかる。はじめにモデル1の結果から、統制変数の影響力についてみてみると、学歴のみが正の影響力を有していることが見てとれる。次にモデル2の結果をみると、職種と仕えた上司数が負の影響力を、勤続期間と統合型Fおよび心理的安全性が正の影響力を有していることがわかる。特に、統合型Fは.49と比較的高い数値を示している。最後に、モデル3の結果をみると、心理的安全性との交互作用において、受動的忠実型Fとの組み合わせは正の影響力を有している一方で、能動的忠実型Fとの組み合わせは負の影響力を有していることがわかる。そして、統合型Fとの組み合わせは影響力を有していないことが見て取れる。

同様に、堅実的成果を目的変数とした重回帰分析の結果にもとづいて、各々の説明力についてみてみると、それぞれの決定係数はモデル4から順に、.02、.48、.49と、説明変数が多くなるにつれて、その説明力の大きくなっていることがわかる。はじめにモデル4の結果をみると、どの統制変数も影響力を有していないことがわかる。次に、モデル5の結果から、受動的忠実型F、能動的忠実型Fそして心理的安全性が、それぞれ

正の影響力を有していることがわかる。特に、能動的忠実型 F が比較的高い数値を示していることが見て取れる。最後に、モデル 6 の結果をみると、心理的安全性との交互作用において、受動的忠実型 F との組み合わせは正の影響力を有している一方で、能動的忠実型 F との組み合わせは負の影響力を有していることがわかる。そして、統合型 F との組み合わせは影響力を有していないことが見て取れる。

5. 考 察

まず仮説 1 についてみていこう。仮説 1 は、「受動的忠実型 F と心理的安全性の交互作用は、労働成果に対して影響を与えない」であった。図表 5 にある、モデル 3 と 6 の結果を見てみると、受動的忠実型 F と心理的安全性の交互作用項の β 値がともに有意な正の値を示していることがわかる。従って、仮説 1 は支持されなかった。今回、労働成果を創造的成果と堅実的成果の二つに分けて分析したが、どちらに対しても、正の影響力を有していることが明らかとなった。では、この結果をどのように解釈すればよいであろうか。

もともとこの仮説は松山 (2019 a) を参考に導出されたものであった。リーダーシップの M 行動と心理的安全性が、類似の影響力を有していると考えられたためである。しかし、今回の結果から、それが誤っていることが示唆された。改めて松山 (2019 a) を見てみると、M 行動が労働成果に対して正の影響力を有しているとはいえ、それはほんのわずかであることがわかる ($\beta = .09$)。一方、well-being に対しては比較的大きな正の影響力を有している ($\beta = .42$)。これらのことから、M 行動が労働や仕事といった側面よりは、フォロワーの精神的側面との間に強い関係性を有している概念であることがうかがえる。それゆえ、M 行動と受動的忠実型 F の交互作用は労働成果に対して影響力をもたなかったのではないだろうか。心理的安全性は、その点において M 行動と異なるのである。心理的安全性とは、あくまでもフォロワーが業務を遂行するうえでの安全性であって、仕事以外の面で精神的配慮が得られるというような環境特性を表しているわけではないのである。そういう意味において、心理的安全性は M 行動よりも「労働成果」志向性が高いと言える。それゆえ、繰り返しになるが、松山 (2019 a) では、M 行動と受動的忠実型 F の交互作用が、労働成果に対して影響力を与えない一方で、well-being に対しては正の影響力を与えていたのである。ここに、M 行動が業務という側面ではなく、人間としての側面に働きかける行動特性であることを見て取ることができるのである。

さて、心理的安全性が M 行動とは異なる概念であることが理解できたとして、では、なぜ今回のような結果になったのであろうか。観従理論に照らせば、フォロワーシ

ップとは従我と観我の相互作用プロセスによって生じる。そして、従我と観我の状態によってフォロワーシップは3タイプに分類されるのであった。仮説1で取り上げられている受動的忠実型Fは従我優位のフォロワーシップである。本来、このフォロワーシップだけでは、あまり成果が生じないと考えられている。ただ一方で、従我はその性質上、受容する刺激次第では、成果を生み出すとも考えられる。だとすれば、心理的に安全な環境は成果を生じさせるような刺激をフォロワーに対して与えるということなのではなかろうか。心理的安全性が、成果志向性の高い行動を誘引しているともいえる。いわば、心理的に安全な環境とは、成果に結びつくようなフォロワーシップをアフォードするのである。フォロワーが環境に従うだけで成果が生じるということである。いずれにしても、受動的忠実型Fと心理的安全性は、労働成果にとって好ましい組み合わせであることが明らかになった。ただし、創造的成果と堅実的成果双方に対して、同様の結果が生じたことについては、さらなる吟味が必要であろう。

次に、仮説2である。仮説2は「統合型Fと心理的安全性の交互作用は、労働成果に対して影響を与えない」であった。同じく図表5にある、モデル3と6の結果を見ると、統合型Fと心理的安全性の交互作用項の β 値は、ともに有意ではないことがわかる。従って、仮説2は支持されたといえる。仮説2についても、労働成果の性質によって、結果が異なるということではなかった。

では仮説2についても、先ほどと同様、観従理論を用いて考えてみよう。この理論によれば、統合型Fでは、従我と観我が統合され潜在化するため、あまり意識されなくなる。フォロワー個人は集団と健全な一体化を図り、自然に振る舞うことができるようになる。心理的安全性が自我システムを活性化させるのだとしても、そもそも統合されて意識下にあるため、あまり影響を受けることはないのではないか。

最後に、仮説3は「能動的忠実型Fと心理的安全性の交互作用は、労働成果に対して負の影響を与える」であった。これも同じく図表5にある、モデル3と6の結果をみると、能動的忠実型Fと心理的安全性の交互作用項の β 値は、ともに有意な負の値を示していることがわかる。従って、仮説3も支持されたことになる。仮説3についても、労働成果の性質による違いはなかった。

観従理論によれば、能動的忠実型Fでは観我が発達するため、従我と拮抗するようになると考えられている。これらが統合され潜在化すれば問題ないのであるが、意識上にあるため、どうしてもこれらの中で葛藤が生じてしまう。それゆえ、一定の成果を生じさせる一方で、精神的側面に対して好ましくない影響を及ぼす可能性のある、アンビバレントなフォロワーシップだと考えられている。これまでみてきた通り、心理的安全性は従我と観我を活性化させる。従我優位の状態であれば、適切にアフォードされるのかもしれないが、既に葛藤を生じさせている状態では、従我の活性化とともに観我も活

性化されることになり、葛藤がより大きくなってしまわないだろうか。

以上、今回の仮説検証について考えてみた。ここからは、少しだけ、これら以外に今回得られた特筆すべき結果について触れておきたい。今回、はからずも労働成果を創造的成果と堅実的成果とに分類して分析することができた。そのおかげで、3タイプのフォロワーシップの違いを浮き彫りにすることができた。近年、注目されることの多い、創造的成果については、統合型Fが唯一単独主効果を有していた。これは、今までの研究結果および、フォロワーシップの3次元モデルを裏づけるものである。創造性は、従我のみでは生じない。前例や慣習に従うことの得意な従我を抑制し、懐疑的に事態を見つめ、建設的批判を心がけなければ、つまり観我が十分に機能していなければ創造性は生じない。ただ、何度も言うように、これに加えて従我と観我が統合されていなければならぬ。統合されていなければ、課題そのものに向き合うことができないためである。

一方、堅実的成果に対しては、受動的忠実型Fと能動的忠実型Fがそれぞれ単独主効果を有していた。そして、前者よりも後者の方が、大きな効果を有していることも明らかになった。これらの結果も、3次元モデルを裏づけるものである。定型的な業務を、計画的に着実に進めるという行動は、従我の得意とするところである。これらの結果は、受動的忠実型Fよりも能動的忠実型Fにおける従我の方が、より発達していることをも示している。

次に調査上の課題として2つの点を挙げる。1つ目はフォロワーシップの質問項目数についてである。当初、松山(2018)の開発した尺度29項目を、そのまま使用するはずであった。しかし、調査費用の問題や、回答者への配慮から、松山(2018)の尺度を使用して調査を行った渡部(2020)を参考に、各フォロワーシップ行動特性から、因子負荷量の高い4項目ずつを抽出し使用することにした。その結果、渡部(2020)では.81を示していた能動的忠実型F尺度の信頼性係数クロンバックの α が.70になってしまった。信頼性がないとまでは言えないにしても、少し気になる数値ではある。本調査のサンプル数(500)が渡部(1015)の半分以下であったことに、その原因があるのかもしれない。今後は、それぞれのフォロワーシップ行動特性からどの程度の項目を抽出して簡略版を開発すべきか、さらなる検討が必要であろう。

2つ目の課題は、心理的安全性の質問についてである。心理的安全性の質問には、エドモンドソンの開発した尺度を、「チーム」という文言を「職場」に変更して用いた。本調査において、心理的安全性について因子分析を行ったところ、逆転項目3項目とそれ以外の項目4項目に分けられた。しかし、エドモンドソンの研究では、これらの項目が二つの因子に分解されるということは確認されていない。日本語への翻訳に問題があったのか、それとも、文化の違いによるものなのか、さらなる検討が必要であろう。ま

た、こうした点に、チームと職場の違いが表れているという可能性もある。

最後に心理的安全性について述べておきたい。近年、注目されることの多い概念であるものの、今回の結果をみて、まだまだ解明すべき余地が残されていることを感じた。これは筆者たちの思い込みに過ぎないのかもしれないが、今回の結果と、心理的安全性という言葉の響きが連想させるイメージとの間に、違和感を覚えたのである。心理的安全性とは何を意味しているのだろうか。測定尺度を構成する質問項目などをみても、この心理的安全性には様々な前提が含意されているように思われる。この点については、考察で述べてきた通りである。すなわち、発言がしやすいとか、否定されないといった、単に居心地のよい環境を意味しているのではないということである。ここでいう心理的に安全な環境とは、そもそも集団とはチームであり、明確な目標のもとに、成果を出すということを理解したうえでメンバーが集まってきているということが前提にあるのではないか。今回の結果はそれを如実に物語っており、こうした意味において、心理的安全性という表現は慎重に使用されるべきだということが理解できよう。とはいえ、今回、大きな収穫があったことも事実である。これまで筆者たちは、主にフォロワーシップやその心理的なプロセスにフォーカスし、文脈や環境要因についてはあまり検討してこなかった。しかし、今回の結果から、心理的安全性は従我をアフォードすることが示唆された。これまでティール組織やホラクラシーが、フォロワーをアフォードするという可能性について、現場レベルでの話を聞いたことはあったものの、学術的な研究には触れたことがなかった。今後は、このような研究にも取り組んでいくべきであろう。

注

- (1) 2021年5月5日付読売新聞朝刊4頁
- (2) 2021年10月29日付読売新聞朝刊27頁
- (3) 2015年12月5日付毎日新聞地方版(愛知)23頁
- (4) 2021年12月27日付日本経済新聞朝刊9頁

参考文献

- Blanchard, A. L., Welbourne, J., Gilmore, D., and Bullock, A., Followership styles and employee attachment to the organization, *The Psychologist-Manager Journal*, 12, 2009, 111-131.
- Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., & Huang, L., Leader perceptions and motivation as outcomes of followership role orientation and behavior, *Leadership*, 14(6), 2018, 731-756.
- Carsten, K. M., Uhl-Bien, M., West, B. J., Petra, J. L. & McGregor, R., Exploring social constructions of followership: A qualitative study, *The Leadership Quarterly*, 21, 2010, 543-562.
- Chaleff, I., *The courageous follower: Standing up to and for our leaders*, Barrett-Koehler Publishers, Inc., 1995. (野中香方子訳『ザ・フォロワーシップ』ダイヤモンド社, 2009年。)
- Du Plessis, M. & Boshoff, A. B., Authentic leadership, followership, and psychological capital as antecedents of work engagement, *Journal of Psychology in Africa*, 28(1), 2018, 26-32.
- Edmondson, A. C. (2012) *Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge econ-*

- omy. John Wiley & Sons. (野津智子訳『チームが機能するとはどういうことか』英治出版, 2014年)
- Edmondson, A. C. (2019) *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. John Wiley & Sons. (野津智子訳『恐れのない組織』英治出版, 2021年)
- 福岡隆康「職務特性が離職意思に及ぼす影響における職務満足の媒介効果－特例子会社の障がい者を対象とした定量的分析－」『高知県立大学紀要 社会福祉学部編』第70巻, 2020年, 31-43.
- Google re:Work『「効果的なチームとは何か」を知る』(<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/understanding-team-effectiveness/steps/introduction/> 最終アクセス日 2021年7月15日)
- 開本浩矢 (2005) 「成果主義導入における従業員の公正感と行動変化」『日本労働研究雑誌』, 第543号, pp.64-74
- Jaccard, J. & Turrisi, R., Interaction effects in multiple regression, (2nd ed). (*Sage University Papers Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, series no.07-072*). Thousand Oaks, CA: Sage, 2003.
- Jin, M., McDonald, B., & Park, J., Followership and job satisfaction in the public sector: The moderating role of perceived supervisor support and performance-oriented culture, *International Journal of Public Sector Management*, 29(3), 2016, 218-237.
- Jin, M. H., McDonald, B., & Park, J., Person-Organizational fit and turnover intention: Exploring the mediating role of employee followership and job satisfaction through conservation of resources theory, *Review of Public Personnel Administration*, 38(2), 2018, 167-192.
- Kalkhoran, M. A. N., Naami, A., and Beshlideh, K., The comparison of employees' followership styles in their job attitudes, *International Journal of Psychology and Behavioral Research*, 2(3), 2013, 115-125.
- Kan, J., Heo, J. & Kim, J., The followership of hotel employees and the relationship between occupational burnout, job stress, and customer orientation: Targeting the hotel service providers at luxury hotels, *Tourism and Hospitality Research*, 16(4), 2016, 345-358.
- Kelley, R. E., *The power of followership*, Doubleday, 1992. (牧野昇監訳『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, 1993年。)
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L. & Sels, L., Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study, *Journal of Management*, 41(6), 2015, 1677-1697.
- Marinan, J. & Brown, S., The relationship between servant leadership, psychological safety and effective followership, *Quarterly Review of Business Disciplines*, 6(1), 2019, 19-38.
- 松山一紀「フォロワーシップ行動の3次元モデル」『商経学叢』63(2), 2016年, 37-64.
- 松山一紀『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, 2018年。
- 松山一紀「フォロワーシップとリーダーシップ: 日大アメフト事件を手がかりに」『商経学叢』65(5), 2019年 a, 243-262.
- 松山一紀「フォロワーシップとリーダーシップ・ロマンス」『商経学叢』66(1), 2019年 b, 181-197。
- 松山一紀「フォロワーシップ行動とワーク・エンゲイジメントおよび主観的統制感」『評論・社会科学』137, 2021年, 151-172。
- 西之坊 穂『日本の組織におけるフォロワーシップ: フォロワーはリーダーと組織にどう影響を与えるのか』見洋書房, 2021年。
- Novikov, V. Followership and performance in acquisition, research and development organizations, *Emerging Leadership Journeys*, 9(1), 2016, 1-33.
- Ribbat, M., Krumm, S., & Hüffmeier, J., Validation of a German version of Kelley's (1992) followership questionnaire, *Psychological Test Adaptation and Development Advance online publication*, 2021.
- Schein, E. H., and W. G. Bennis (1965) *Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach*. New York: Wiley.
- 島貫智行 (2007) 「派遣労働者の人事管理と労働意欲」, 『日本労働研究雑誌』, 第566号, pp.17-36
- 竹下浩・山口裕幸 (2017) 「チーム学習活動: 組織的成果への影響と動機付け要因の検討」, 『産業・組織心

理学研究』第30巻2号, pp.187-197

The Gallup Organization (2013) State of the Global 86 Workplace.

鷲田清一『しんがりの思想：反リーダーシップ論』角川新書, 2015年。

渡部博志「上司との同質化：フォロワーシップの類似をもたらす要因の実証分析」『武蔵野大学経営研究所紀要』第2号, 2020年, 117-133。

付記

『評論・社会科学』第137号に掲載されている拙稿「フォロワーシップ行動とワーク・エンゲイジメントおよび主観的統制感」に誤りがありましたので、以下のように訂正させていただきます。

・該当箇所 157頁下から12行目

誤 The autonomos of system 正 The Autonomous Set of Systems

Followership Behavior and Psychological Safety

Kazuki Matsuyama and Yuki Mori

The purpose of this paper is to verify the interaction effect of followership behavior and psychological safety. As a result of the survey, 500 valid responses were obtained. Multiple regression analysis revealed that the interaction of psychological safety and Passive loyal followership would have positive effect on work outcome. Similarly, the interaction of psychological safety and Integrated followership would have no effect on work outcome. Finally, the interaction of psychological safety and Active loyal followership would have negative effect on work outcome. After that, some consideration was added based on these results.

Key words : Passive loyal followership, Active loyal followership, Integrated followership, Psychological safety