

## 論文

# サーバント・リーダーシップと 性格特性因子ビッグファイブが、 フォロワーシップ行動に与える影響

松山一紀<sup>1)</sup>・白築茉耶<sup>2)</sup>・中山敬介<sup>3)</sup>

**要約：**本稿の主な目的は、フォロワーシップ行動の先行要因を明らかにすることにある。今回は、特にサーバント・リーダーシップと性格特性因子ビッグファイブに注目した。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、サーバント・リーダーシップは受動的忠実型と統合型双方のフォロワーシップ行動に対して、統計的に有意な正の影響を及ぼしていることがわかった。また一方で、非サーバント・リーダーシップは、能動的忠実型フォロワーシップ行動に対して統計的に有意な正の影響を及ぼしていることが明らかになった。その後、ビッグ5による影響力も合わせて若干の考察を加えた。

**キーワード：**フォロワーシップ行動，サーバント・リーダーシップ，ビッグファイブ

## 目次

1. はじめに
2. 問題
  - 2-1. サーバント・リーダーシップ
  - 2-2. 性格特性因子ビッグ5
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

近年我が国においても、フォロワーシップ行動研究の蓄積が進んできている（例えば、石橋，2021；西之坊，2022；渡部，2020 など）。しかし、依然として、フォロワーシップ行動（以降、F 行動）の捉え方は一様とはいえない。ただ、筆者たちのこれまで

1) 同志社大学社会学部教授

2) 東洋製罐グループホールディングス株式会社

3) J. フロント健康保険組合

\*2023 年 3 月 8 日受付，2023 年 3 月 9 日掲載決定

の研究（例えば、松山，2023 など）が示すように、組織にとって有効な F 行動を 3 次元で捉えることに、大きな問題はないように思われる。ここで、組織にとって有効な F 行動とは、受動的忠実型 F 行動、能動的忠実型 F 行動、そして統合型 F 行動の 3 つを指している。また、研究が進むにつれて、これら 3 つの行動の特徴も次第に明らかになってきた。統合型行動が、組織および個人の双方にとって好ましい一方で、能動的忠実型行動はアンビバレントな特徴を内在化させており、個人のメンタルヘルスを損なうこと、また、受動的忠実型行動はその行動だけが求められる組織では有効だが、統合型行動も必要とされる組織においては、そうではなくなるといったことも、明らかになってきている。しかし、松山・森（2022）でも述べているように、こうした F 行動の先行要因に関する研究蓄積は乏しい。そこで本稿では、F 行動の先行要因に着目することにした。今回、取り上げるのは、サーバント・リーダーシップ（SL）行動と性格特性因子ビッグ 5（以降、ビッグ 5）である。

数あるリーダーシップ理論のなかでも、SL 理論は極めてユニークである。なぜなら、近代的リーダーシップ研究が始まって以降、注目されてきたのはリーダー個人であったにもかかわらず、この理論ではフォロワーの存在が重要視されているからである。従って、本稿で扱う F 行動と、親和性が高いと考えるのは自然なことであろう。今一つが、ビッグ 5 である。個人の性格特性が人間行動の先行要因になるのは、言うまでもなからう。性格特性研究には長い歴史があり、様々な研究が行われてきたが、なかでも、このビッグ 5 が現時点において、最も信頼性の高い理論であると考えられているため、本稿でも取り上げることにした。ただし、今回はフォロワー個人の性格ではなく、直属上司の性格に注目する。

## 2. 問 題

### 2-1. サーバント・リーダーシップ

フォロワーシップ行動の先行要因として、最初に取り上げるのは、上司によるサーバント・リーダーシップである。なぜなら、近年、企業におけるリーダー層の倫理観・道徳観の欠如が問題視されるなかで、にわかに注目を集めるようになってきたためである。例えば 21 世紀初頭に起こった、米国における Enron, Worldcom, Tyco, Arthur Andersen といった巨大企業による粉飾決算・虚偽報告等の不祥事をあげることができる。これらの事件を大きな転機として、企業組織におけるリーダーシップが問題視されるようになり、ESG（Environment, Social, Governance）を考慮した投資活動・経営・事業活動やコンプライアンス（法令遵守）が強く求められるようになった。この潮流は米国のみに留まらず、日本においても企業の粉飾決算に加え、食品偽装・誤表示、自動車

のリコール隠し、検査データの改ざんなどの不祥事が次々に発覚し、まさにグローバルレベルでの問題として深刻化することとなった。

また一方で、近年の日本企業においては、管理職層による部下へのハラスメント行為が頻発しており、こうしたハラスメントによる部下のメンタルヘルス不全が問題となっていることも挙げられる。リーダーシップの機能不全は、看過できない問題となってきたのである。

Robbins (2009) によると、リーダーシップは価値判断の対象であり、リーダーが有能であるかを判断する前に、リーダーが掲げている目標の内容と目標達成手段とを倫理的な観点から検討することが重要である。同様に金井 (2005) も、先ずは、リーダーたる人物の倫理観や志が極めて重要と述べている。リーダーがどれほど組織成果を高めようとしても、そこに倫理観がなければ、フォロワーたちが従うことはないであろう。志の熱さ、人を思う気持ち、そして信頼感がないために、従うことはできないと、大半のフォロワー達が思うようであれば、そこにリーダーシップがあるとはいえない。

さて、サーバント・リーダーシップは、AT & T (アメリカ電話電信会社) マネジメント研究センター長を務めた故 Robert Greenleaf が、1977 年に著した『サーバント・リーダーシップ (Servant leadership: A Journey into the Nature of Legitimate power and Greatness)』において提唱された。その中で、Greenleaf は「リーダーは、まず相手に奉仕し、その後相手を導くものである (Servant first, Leader second)」と述べている。一見すると「奉仕者」と「リーダー」という相矛盾する撞着語法 (oxymoron) 的な考え方が基軸となっており、従来のリーダーシップ理論には例を見ない非常にユニークな思想・哲学であるといえる。

ここで、「リーダーとしてのサーバント」行為は、まず奉仕したいという自然な気持ちから始まる。その後、導いていきたいと志向するようになるとされる。これは Greenleaf (1977) のサーバント・リーダーシップを紹介する際に、常に引用される重要な思想・哲学である。人に最初に沸き起こる気持ちは奉仕したいという自然な気持ちであり、まずそれを実践し、その後にリーダーとしての役割を果たさなければならないという考え方である。

さて、Greenleaf は著書『サーバント・リーダーシップ』において、サーバント・リーダーシップを極めて概念的かつ哲学的に表現している。そこで、彼の思想を容易に理解するために、彼の著書の中から読み取れる、サーバント・リーダーに求められる特性について、特に核となる特性を抽出したうえで、考察を加えていくことにしたい。

第 1 に、「フォロワーを健全に、より大きく成長させ、強靱に自立できるようにしなければならない (p 53)」という考え方である。この特性を一言で言い表すなら、「人を成長させること (developing people)」になると考えられる。次に、サーバント・リーダー

は、「組織において人（フォロワー）が第一（people first）（p 54）」であり、「心からフォロワーに耳を傾け理解し（p 31）」、組織内においては「一歩下がる（withdrawal）（p 33）」謙虚な姿勢が求められることを強調している。これはサーバント・リーダーには「謙虚さ・真摯さ（humility・sincerity）」という特性が重要であることを表していると捉えられる。第3は、組織の向かう方向や目標をフォロワーが共感し実践するためには、「何よりもフォロワーからの信頼（trust）を得ていなければならない（p 30）」ということである。サーバント・リーダーの特性として「信頼（trust）」が重要なキーワードとなると考えられる。

第4に、「フォロワーへの興味や愛情（interest and affection）（p 34）」を純粋に持ち、フォロワーの立場で考えフォロワーの気持ちを推しはかり、「いつでも常にフォロワーに共感し受け入れることが不可欠である（p 33）」としている。この特性はまさしく「受容と共感（acceptance and empathy）」というキーワードに集約することができると考えられる。第5に、「気づきと知覚（awareness and perception）（p 40）」、「自己洞察（self-insight）（p 28）」、「包括的で概念的な洞察力（overarching conceptual insight）（p 37）」、「説得力（persuasion）（p 42）」、「概念化（conceptualizing）（p 45）」、「予見（foresight）（p 37）」を駆使し、率先して「組織の大きな夢・絵に描ける概念を指し示すことが求められる（p 29）」としており、これらは「予見と概念化による指示（pointing direction by foresight and conceptualization）」という特性として、置き換えることができると考えられる。

最後に、Greenleaf は「サーバント・リーダーシップは奉仕することが第一だという自然な感情から奉仕する（p 27）」と述べている。また、「奉仕される人（フォロワー）が、その過程で愛を与えられるという人的サービスにはコミュニティが必要（p 52）」であり、組織においてサーバント・リーダーは、フォロワーが愛情を満たす「コミュニティの再建に限りない責任を果たす（p 53）」ことが求められるとも述べている。これはサーバント・リーダーシップにとって「奉仕とコミュニティの再建（serving and rebuilding community）」という役割が重要であることを物語っている。

以上から、筆者たちは Greenleaf の思想・哲学から考察できるサーバント・リーダーシップ特性として、①人を成長させること、②謙虚さ・真摯さ、③信頼、④受容と共感、⑤予見と概念化による指示、⑥奉仕とコミュニティの再建という6つの特性を抽出した。

しかし、Greenleaf によるサーバント・リーダーシップは思想・哲学の領域にとどまり、明確に定義づけられなかったこともあり、その後、米国を中心に多くの研究者達によって、Greenleaf の思想・哲学をテーマとした実証研究が行われてきた。そこで今回は、サーバント・リーダーシップ特性を明らかにしようとした主要な先行研究を取り上

げ、それぞれの研究で抽出された特性について、先に抽出した Greenleaf の 6 特性をベースに整理してみた。

ここで取り上げるのは、Spears (1995)、Laub (1999)、Russel & Stone (2002)、Patterson (2003)、Dennis & Bocarnea (2005)、Barbuto & Wheeler (2006)、Wong & Davy (2007)、Liden, Wayne, Zhao & Henderson (2008)、Sendjaya, Sarrow & Santora (2008)、Parris & Peachey (2013) である。これらの先行研究の結果を整理し、それぞれの研究によって明らかにされた全てのサーバント・リーダーシップ特性を抽出し考察した結果、Greenleaf の 6 特性と密接に関連づけられ、それらを支持していることが明らかになった。

これらの先行研究を踏まえたうえで、共著者の一人である中山 (2016) は、日本版サーバント・リーダーシップ尺度の開発を試みている。その結果、開発された尺度の構成特性は 3 つに集約されることになった。それらの特性とは、「部下最重視」、「概念化と説得力による指示」、そして「リーダー像」である。

ここで「部下最重視」とは、人を成長させることを第一義として「組織において部下を第一に置く」、「人間愛・友愛をもって部下に接する」、「部下が他者に奉仕することを通じて、部下を成長させる」、「部下の成長と成功を支援する」、「部下を励まし、元気づけ、力づける」、「部下を内発的に動機づける」、「部下に感謝する」、「部下の感情・気持ちを癒す」、「部下とのコミュニケーションを密に図る」、「部下の話を傾聴し共感的に理解する」、「部下とリーダーシップを共有する」といった内容を含んでいる。

また、「概念化と説得力による指示」とは、リーダーとして「課題に対する概念化の技術を有する」、「高い先見性と洞察力を兼ね備え、先駆的なヴィジョンを描き示すことができる」、「部下に対して説得力のある方略を駆使し、部下を納得させる」、「見識が高く、信用のおける倫理観を有し、倫理的に行動する」など、リーダーとしての能力を意味している。

そして、「リーダー像」とは、謙虚さ、真摯さを第一義として、「無私無欲で利他的使命感を有している」、「正直さ、誠実さを通して、周囲から高い信頼・信用を得ている」など、リーダーとしてのあり方、存在感を意味している。

## 2-2. 性格特性因子ビッグ 5

F 行動の先行要因として次に取り上げるのは、性格特性因子ビッグ 5 である。性格研究の歴史は古く、なかでも分類に関する研究はすでにギリシャ時代に存在し、ヒポクラテスの液体病理説がその原型と考えられている (柏木, 1997)。ただし、こうした分類学は長く影響力を有することにはなるものの、科学的根拠に乏しいため、現代の心理学では否定されている。実証的資料などを根拠にした類型論が生まれるのは、20 世紀に

入ってからのことである。ここで類型論とは、「比較的少数の基本型を定め、その類型を一つの枠組みとしてパーソナリティを記述する（西川・大石，2004，6頁）」ことを指している。これまで多くの研究者たちが人間の性格特性を分類し、実に様々なタイポロジーが生み出されてはきたものの、なかなか収斂するまでには至らなかった。しかし、1980年代に入り、ようやく収束の兆しを見せ始める。その契機となったのが、ビッグ5もしくは5因子モデルの登場である。その後、1990年代にもなると、こうした5因子モデルの頑健性に対する信頼は、ますます高まっていったとされる（Digman, 1990; Goldberg, 1993; John, 1990）。また、これらの5因子は文化を超えて確認されるとも言われており（鈴木編，2012）、欧米だけでなく、日本においても適用可能であることが示されている。

ここでビッグ5とは、「外向性」「情緒不安定性」「開放性」「誠実性」「調和性」を指している（本研究ではこれらの呼称を用いる）。性格特性類型としてのビッグ5の地位が盤石になってきたとはいえるものの、これら5特性の呼称については未だ定まっていなのが現状である。例えば、村上・村上（2008）によれば、「英語圏では外向性（extraversion）、協調性（agreeableness）、良識性（conscientiousness）、神経症傾向（neuroticism）、開放性（openness）か好奇心（intellect）という言葉がよく用いられる（65頁）。」さらには、日本語訳においても統一性がない。とはいえ、情緒不安定性と神経症傾向はほぼ同義と考えられるし、調和性と協調性についても同様であろう。

では、これら5つの性格特性それぞれの内実について簡単に触れておこう。ここでは主に、Nettle（2007）を参考に整理する。ネトルによれば、これら5つの性格特性は、人々の長期にわたる行動を理解するのに役立つ。従って、上司の性格特性を部下が認識することで、部下は上司の行動を理解することが可能になるのである。そしてそれが、本研究のテーマである部下自身のフォロワーシップ行動に対して、影響を与えると考える。

では、まず外向性からみていこう。ネトルによれば、高い外向性を持つ人間は野心に富んでおり、やり手で様々なことに精力的である。外向性はポジティブな情動反応と関係しているらしい。それは、「一連のドーパミン系脳領域における高い反応性であり、（それが）環境内に報酬のキューがあるときに（邦訳，107頁）」生じるのである。さて、外向性は社交性と混同されることが多いとネトルは言う。外向的な人間は社交的だと思われがちだ。しかし、人が内気であるかどうかには、外向性よりも情緒不安定性が関係しているようだ。すなわち外向性の高い人は、パーティーや社交的な活動を好み、その場で新しい友人をつくるのが得意かもしれないが、好ましい関係性を構築する能力を有しているとは限らないのである。他者との人間関係を良好に維持するのは、調和性のようである。さらに、外向性の高い人は、目標を達成することに熱心だという。従っ

て、社会で成功を収めやすいことが予想される。しかし、その反面、こうしたインセンティブに強く反応することが仇となり、危険を伴うような、より良い報酬を得るために、無謀な行動に走ってしまうという負の側面も有しているようである。

次に神経質傾向、すなわち情緒不安定性についてみてみよう。ネトルによると、神経質傾向の高い人は悩みや不安を抱きやすい。少しのことで悲観的になり、ストレスをため込んでしまう。すなわち、神経質傾向は恐怖、恥、不安、罪悪感などといったネガティブな情動と関わっているのである。先ほどの外向性と異なり、神経質傾向の高い人は、ネガティブな刺激に対してより反応的なのである。それは、小脳扁桃の活動によるとネトルは言う。さて、神経質傾向という表現に、良い印象を抱かない人は多いかもしれない。しかし、この特性のおかげで、危険な状況や行動から自らを遠ざけることにもなり、安全な状態を維持することが可能となるのである。それは、自身の行動の先にある結果に、気を配ることにもつながる。従って、神経質傾向の高い人は、危機管理能力に優れているということが出来る。失敗を恐れるために、努力を怠らないようである。またネトルによれば、神経質傾向の高い人は、現状を懐疑的に捉えるため、ものごとの革新者になりやすい。もちろん、負の側面もある。神経質傾向の高い人は、わずかな不安要素でも敏感に感じ取ってしまうため、疲れやすい。従って、鬱や不眠症といった多くのストレス問題を抱えやすいようである。

次に開放性である。開放性は様々な文化的、芸術的活動に深く関わっている。ネトルによれば、開放性の高い人の典型が詩人や芸術家なのである。近年では、開放性と拡散的思考、すなわち問題に対してより多角的な考え方をする創造的思考との間に、密接な関係のあることが明らかになっている。拡散的思考が創造性につながるのである。従って、開放性の高い人は、全く新しい革新的なアイデアを提供することができるのである。しかし、その反面、開放性の高い人は、精神病傾向にあるとネトルは言う。行き過ぎた開放性は、精神病のような異常体験や精神病そのものを生じさせる可能性があるのだ。超常現象や宗教への盲信は、開放性のデメリットといえるであろう。

4つ目は誠実性である。誠実性は衝動の制御と関わりが深い。誠実性の高い人は真面目で、自身を統制することができる。それは「環境によって引き金をひかれつつある反応がどれほど報酬的だろうと、それを抑制し、自分が設定したもっと重要な目標や規範を選ぶ脳のメカニズム（邦訳、151頁）」が機能しているからである。誠実性の高い人においては、前頭葉が重要な役割を果たすことになる。これらのことから明らかなように、一般的に、仕事で成功しやすいのは誠実性の高い人である。誠実性の高い人は多くの目標を自身に設け、それらの達成に向けて日々奮闘するからだ。それは、自分で設定した目標やプランに従う能力が高いということでもある。しかし、それが不利に働く場合もある。高い誠実性は柔軟性を損ないやすいからだ。従って、自身が用意していた手

順が崩れてしまうような不測の事態には弱いのである。

最後は調和性である。ネトルによれば、調和性は周囲の心の様子を気を配り、それらを行動に反映させる傾向と関わっている。調和性の高い人は「協力的で信頼でき、共感性があるとされ、逆に低い人は、冷淡で、敵意があり、不服従だとされる（邦訳、174頁）。」調和性の肝は共感なのである。従って、調和性の高い人は、穏やかで豊かな人間関係を築きやすい。他者配慮志向が強く、道徳的な満足を感じやすいとも言われている。ボランティアやソーシャルワーカーといった活動に携わる人が多いのも納得できるだろう。しかし、その反面、高い調和性は依存を生み出しやすいようだ。そのため、自身の選択や価値観、目標を犠牲にしてまで、他者の欲求を果たそうとしてしまう。つまり、自身のことをおざなりにしてしまいやすいのだ。残念なことに、高い調和性は昇進や収入といった、一般的な成功には結びつかないという。組織においてある程度の地位に上り詰めるためには、非情さも必要ということなのであろう。最後に、これまでの説明を図表1にまとめておく。

図表1 ビッグ5要約

次元	コアメカニズム	利益	コスト
外向性	報酬への反応（中脳ドーパミン報酬システム）	報酬を求め手に入れることの増強	肉体的な危険、家族の安定欠如
神経質傾向	脅威への反応（扁桃および大脳辺縁系、セロトニン）	警戒、努力	不安、うつ
開放性	心の連想の広がり	芸術的感受性、拡散的思考	異常な信念、精神病傾向
誠実性	反応抑制（背外側前頭前皮質）	プランニング、自己抑制	融通のなさ、自発的反応の欠如
調和性	他者への配慮（心の理論、共感要素）	調和的社会関係	ステータスを失う

出典：Nettle（2007）邦訳222頁から筆者作成

以上、F行動の先行要因としてのSLおよびビッグ5についてみてきた。本研究では、特に仮説を設けることはせず、SLとビッグ5がF行動に対して、どのような影響力を有するかについて、探索的に検討していきたい。

### 3. 方 法

#### 3-1. 調査概要

本調査はWEB調査会社アスマークに依頼した。役職を持たない一般会社員500名を対象とし、属性は以下の通りになった。住まいについては、都心部（東京、神奈川、愛知、大阪、福岡）が273名（54.6%）であった。性別については、男性が260名（52



%), 女性が240名(48%)であった。最終学歴については、中学校が2名(0.4%), 高等学校が125名(25%), 短期大学・専門学校が110名(22%), 大学が231名(46.2%), その他が1名(0.2%)であった。職種については、事務・企画が208名(41.6%), 営業・販売が65名(13%), 研究開発・技術設計が56名(11.2%), 保全・サービスが32名(6.4%), 製造・建築・運輸が65名(13%), その他が74名(14.8%)であった。所属する企業の規模については、300人未満が280名(56%), 300~1000人未満が73名(14.6%), 1000~5000人未満が60名(12%), 5000~10000人未満が36名(7.2%), 10000人以上が51名(10.2%)であった。所属する企業の業態については、卸売・小売業が48名(9.6%), 製造業が120名(24%), サービス業が74名(14.8%), 建設業が27名(5.4%), 不動産業が19名(3.8%), 飲食・宿泊業が3名(0.6%), 運輸業が39名(7.8%), 情報通信業が52名(10.4%), 医療福祉が36名(7.2%), 金融業が16名(3.2%), 教育業が16名(3.2%), その他が63名(12.6%)であった。次に、回答者の平均年齢は44.4歳であった。平均勤続年数は11.3年であった。現在の上司との労働期間の平均は5.81年であった。上司の役職は、経営層・役員が20名(4%), 部長が23名(4.6%), 課長・マネージャーが47名(9.4%), 係長・主任・リーダーが89名(17.8%), その他が321名(64.2%)であった。

### 3-2. 分析指標

#### 3-2-(a) 上司のサーバント・リーダーシップ

上司によるサーバント・リーダーシップに対して、調査対象者がどの程度認識しているかを測定するために、中山(2016)の日本版サーバント・リーダーシップ尺度を使用した。なお、今回は中山(2016)で抽出された3つの因子のうち、「部下最重視」と「概念化説得力」を用いた。また、中山(2016)における質問は、「一般的な上司」に求められる行動を尋ねているようにも見えるため、今回は「私の上司は、部下の精神的悩みを癒すことはない(部下最重視)」、「私の上司は、部下の失敗は組織のリーダーとしての自分の責任であると考えている(概念化説得力)」といったように、あくまでも、自らの上司による具体的行動を思い浮かべて回答してもらえるように修正した。回答は、5点=「非常にそう思う」、4点=「そう思う」、3点=「どちらでもない」、2点=「あまりそう思わない」、1点=「全くそう思わない」までの5点尺度によって点数化された。得られた回答を因子分析したところ、図表2のようになった。分析の結果をみると、因子が想定通りに抽出されていないことがわかる。そこで、それぞれの質問内容から判断して、第1因子をサーバント・リーダーシップ(SL)、第2因子を非サーバント・リーダーシップ(非SL)と命名することにした。尺度の信頼性を示すクロンバックの $\alpha$ はそれぞれ、SLが.97、非SLが.86であり、高い信頼性が確認された。

図表 2 サーバント・リーダーシップの因子分析結果

変 数	質問内容	平均	標準偏差	因子1	因子2
Q1-18	新たな組織の方策や取り組みについて、私の上司は周囲に説得力をもって働きかけ、納得を得ている	2.97	0.94	.90	.01
Q1-17	判断・決定すべき案件について、私の上司は常に倫理的な視点からも検討している	2.97	0.95	.89	.05
Q1-16	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	2.94	1.01	.87	.01
Q1-20	私の上司は、組織戦略や目標の設定にあたっては、そのコンセプト（考え方）やフレーム（理論枠組み）を明確にし、周囲に分り易く説明している	2.91	0.95	.86	.00
Q1-14	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	2.85	0.89	.85	.05
Q1-13	部下の貢献が上司の意思決定に、より良い影響を及ぼしている	2.99	0.91	.84	.08
Q1-19	私の上司は、部下の失敗は組織のリーダーとしての自分の責任であると考えている	2.94	0.96	.84	-.02
Q1-21	私の上司は、CSR（企業の社会的責任）やコンプライアンス（法令遵守）に則った組織運営を心がけている	3.10	1.00	.81	.03
Q1-10	私の上司は、組織内のメンバーが互いに協力することを優先している	3.03	0.98	.80	.03
Q1-11	リーダーの仕事や完遂しようとする意欲は、自己利益のためではなく、部下の成長のためである	2.84	0.92	.77	-.03
Q1-15	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	2.85	0.98	.77	-.05
Q1-7	私の上司は、部下の意見・提案に真摯に耳を傾け、積極的に取り入れている	2.94	1.06	.74	-.13
Q1-12	私の上司は、仕事に関する重要な意思決定を行う権限を部下に与えている	2.89	0.97	.72	.07
Q1-4	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	2.86	1.02	.72	-.08
Q1-2	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	2.86	1.11	.70	-.11
Q1-6	私の上司は、部下の個人的成長を最優先に考え、行動しているわけではない	3.21	1.02	.03	.82
Q1-5	私の上司は、部下が自分をを超えて成長・成功することを心から喜ばない	2.90	1.01	.06	.70
Q1-1	私の上司は、部下の精神的悩みを癒やすことはできない	3.37	1.12	-.11	.69
Q1-3	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、サポートすることはしていない	3.13	1.08	-.04	.68
Q1-8	私の上司は、会社や組織の将来像・ヴィジョンについて、部下と話し合っていない	3.19	1.03	-.10	.68
Q1-9	私の上司は、社会貢献の観点よりも、目先の利益を重視した取り組みを行っている	3.10	0.97	.13	.64
因子の解釈				SL	非SL
因子間相関				因子 1	-.54

### 3-2-(b) ビッグ 5

上司の性格特性を明らかにするために、和田（1996）の Big Five 尺度を使用した。全体の質問数との兼ね合いから、本来 5 つの性格特性につき 12 問ずつで計 60 問のところを、本稿ではそれぞれ 4 問ずつからなる、計 20 問の尺度として使用した。具体的な質問については例えば、「外向性」では「話好きである」、「情緒不安定性」では「悩みがちである」、「開放性」では「独創的である」、「誠実性」では「いい加減な (R)」

「調和性」では「温和な」といった表現を用いた。回答は、7点＝「非常にあてはまる」、6点＝「かなりあてはまる」、5点＝「ややあてはまる」、4点＝「どちらとも言えない」、3点＝「あまりあてはまらない」、2点＝「ほとんどあてはまらない」、1点＝「まったくあてはまらない」までの7点尺度で点数化された。尺度の信頼性を示すクロンバックの $\alpha$ はそれぞれ、外向性が.74、情緒不安定性が.80、開放性が.81、誠実性が.90、調和性が.87であった。信頼性については問題ないと判断した。

### 3-2-(c) フォロワーシップ行動

渡部（2020）を参考に、フォロワーシップ行動尺度の簡略版を用いた。これは、松山（2018）で開発された尺度のなかから、タイプ毎に因子負荷量の大きい項目を4つずつ抽出して作成された尺度である。例えば、プロアクティブ型（統合型）の行動については、「上司が示した枠を超えて果敢にチャレンジしている」、受動的忠実型の行動については、「上司に対して従順である」、そして能動的忠実型の行動については、「上司に対してきちんとした言葉遣いをしている」といった質問項目が用いられている。質問に対しては5件法で回答してもらった。尺度の信頼性を示すクロンバックの $\alpha$ はそれぞれ、プロアクティブ型が.79、受動的忠実型が.81、能動的忠実型が.77であった。これまでの同様の調査結果と比べると、若干数値が小さいものの、大きな問題はないと判断した。

### 3-2-(d) 統制変数

本研究では、先行要因による影響力を、できるだけありのままに抽出するため、多くの変数を統制することにした。具体的には、性別、年齢、業態、職種、勤続年数、上司の職位、上司との勤続年数、企業規模、学歴である。

## 4. 分析結果

図表3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ると、上司のSLがわずかに中央値である3を下回っているのに対して、非SLはわずかに3を上回っていることがわかる。また、上司の性格特性についてみると、外向性、誠実性、調和性は中央値である4を上回っているのに対して、情緒不安定性と開放性は4を下回っていることが見て取れる。さらに、回答者本人のフォロワーシップ行動について見てみると、能動的忠実型Fが比較的大きな数値を示していることがわかる。

次に主要変数間の相関係数についてみると、統合型Fと上司のSL、外向性、開放性、調和性との間には正の相関関係を、上司の非SLとの間には負の相関関係を確認することができる。また、能動的忠実型Fと上司のSL、外向性、開放性、誠実性、調

図表 3 主要変数の平均値、標準偏差および変数間の相関係数

	平均	標準偏差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1 性別	1.48	0.50																		
2 年齢	44.40	9.59	-.22 **																	
3 業態	0.24	0.43	-.15 **	.11 *																
4 職種	0.42	0.49	.51 **	-.10 *	-.15 **															
5 勤続	136.14	108.81	-.15 **	.43 **	.28 **	-.06														
6 上司役職	0.18	0.38	.09 *	.01	.01	.13 **	.00													
7 上司勤続	69.72	75.47	.04	.22 **	-.04	.05	.41 **	-.04												
8 規模	2.01	1.37	-.04	.02	.20 **	-.04	.11 *	.02	-.26 **											
9 学歴	0.52	0.50	-.09	-.13 **	-.01	.02	-.08	.04	-.14 **	.18 **										
10 非SL	3.15	0.79	-.04	.11 *	-.01	-.01	.03	-.01	.05	-.09 *	-.14 **									
11 SL	2.93	0.80	.04	-.13 **	-.05	-.03	-.04	-.02	-.07	.22 **	.14 **	-.50 **								
12 外向	4.37	0.99	.18 **	.03	-.08	-.01	.01	.07	.02	.08	-.04	-.21 **	.41 **							
13 情緒	3.73	1.03	-.15 **	-.06	.04	-.06	-.03	.00	-.07	.00	.05	.11 *	.08	-.21 **						
14 開放	3.87	1.04	.06	-.13 **	-.09	-.01	-.06	.04	-.07	.16 **	.12 **	-.41 **	.72 **	.42 **	.09 *					
15 誠実	4.29	1.29	.05	.03	-.02	.06	-.01	.06	-.05	.13 **	.08	-.52 **	.47 **	.16 **	-.24 **	.36 **				
16 調和	4.23	1.24	.11 *	-.10 *	-.03	.08	-.05	.09 *	-.08	.17 **	.10 *	-.48 **	.55 **	.31 **	-.14 **	.41 **	.52 **			
17 受動F	3.27	0.78	.12 **	-.06	-.04	.06	-.08	.07	-.10 *	.15 **	.14 **	-.29 **	.53 **	.35 **	-.05	.49 **	.33 **	.41 **		
18 能動F	3.72	0.69	.11 *	.10 *	.02	.05	-.03	.11 *	-.09 *	.14 **	-.01	-.01	.18 **	.27 **	-.13 **	.13 **	.17 **	.26 **	.51 **	
19 統合F	3.03	0.76	.04	.00	-.07	.00	.01	-.01	-.01	.14 **	.12 **	-.16 **	.38 **	.24 **	.04	.35 **	.05	.24 **	.50 **	.42 **

N=500. 性別 (男=1, 女=2)、業態 (製造業=1, 以外=0)、職種 (事務企画=1, 以外=0)、上司役職 (課長以上=1, 以外=0)、規模 (300人未満=1, 以外=0)、学歴 (大学以上=1, 以外=0)  
\*\* : P<.01; \* : P<.05

図表 4 受動的忠実型 F を目的変数とした重回帰分析の結果

目的変数	受動的忠実型フォロワーシップ		
	モデル1 (β)	モデル2 (β)	モデル3 (β)
説明変数			
性別	.14 *	.06	.07
年齢	.01	.04	.05
業態	-.04	.02	.02
職種	-.02	.01	.02
勤続	-.05	-.05	-.06
上司役職	.06	.02	.04
上司勤続	-.03	-.03	-.03
規模	.14 **	.04	.02
学歴	.12 **	.08	.07
<上司のビッグ5>			
外向性		.14 **	.10 *
情緒不安定性		.00	-.04
開放性		.31 **	.19 **
誠実性		.10	.06
調和性		.16 **	.11 *
非SL			.04
SL			.27 **
R <sup>2</sup>	.06	.33	.35
ΔR <sup>2</sup>	.06	.26	.03
F変化量	3.725 **	38.175 **	9.188 **
N	500	500	500

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

和性との間には、正の相関関係が、情緒不安定性との間には負の相関関係が認められる。さらに、受動的忠実型 F と上司の SL、外向性、開放性、誠実性、調和性との間に

は、正の相関関係が、非 SL との間には負の相関関係が見て取れる。

次に、上司のビッグ 5 および SL が回答者本人のフォロワーシップ行動に対して与える影響力を明らかにするために、重回帰分析を行った。図表 4 が示す通り、具体的にはまず、受動的忠実型 F を目的変数としたうえで、最初に統制変数として性別ダミー（男性=1, 女性=2）、年齢、業態ダミー（製造業=1, それ以外=0）、職種ダミー（事務企画=1, それ以外=0）、勤続年数、上司の役職ダミー（課長以上=1, それ以外=0）、上司との勤続年数、企業規模ダミー（300 人未満=1, 300 人以上=0）、学歴ダミー（大学以上=1, それ以外=0）を投入した（モデル 1）。値は全て、標準偏回帰係数  $\beta$  の値である。続いて、上司のビッグ 5 すなわち、外向性、情緒不安定性、開放性、誠実性、調和性を説明変数として投入した（モデル 2）。最後に、上司の非 SL および SL を投入した（モデル 3）。

重回帰分析の結果から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、.06, .33, .35 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

図表 5 能動的忠実型 F を目的変数とした重回帰分析の結果

目的変数	能動的忠実型フォロワーシップ		
	モデル4 ( $\beta$ )	モデル5 ( $\beta$ )	モデル6 ( $\beta$ )
性別	.15 **	.08	.08
年齢	.17 **	.16 **	.15 **
業態	.01	.03	.04
職種	-.01	.01	.01
勤続	-.07	-.08	-.07
上司役職	.09 *	.07	.07
上司勤続	-.07	-.07	-.07
規模	.13 **	.08	.07
学歴	-.02	-.02	-.01
<上司のビッグ5>			
外向性		.18 **	.17 **
情緒不安定性		-.05	-.06
開放性		-.03	-.04
誠実性		.02	.06
調和性		.18 **	.20 **
非SL			.19 *
SL			.09
R <sup>2</sup>	.07	.16	.18
$\Delta R^2$	.07	.09	.02
F 変化量	4.098 **	9.739 **	6.599 **
N	500	500	500

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

ることがわかる。まずモデル1の結果から統制変数についてみると、性別、規模、学歴が受動的忠実型Fに対して正の影響力を有していることが明らかになった。次にモデル2の結果から上司のビッグ5についてみると、外向性、開放性、調和性がそれぞれ正の影響力を有していることがわかった。また、モデル1において影響力を示していた統制変数は、すべてその影響力を失っていた。最後にモデル3の結果から上司のSLについてみると、SLが正の影響力を有していることが見て取れる。

次に、能動的忠実型Fについても同様の重回帰分析を行った。それらが、モデル4、5、そして6である（図表5）。重回帰分析の結果から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、.07、.16、.18と、説明変数が多くなるにつれて、わずかではあるものの、その説明力の大きくなっていることがわかる。まずモデル4の結果から統制変数についてみると、性別、年齢、上司の役職、規模が能動的忠実型Fに対して正の影響力を有していることが明らかになった。次にモデル5の結果から上司のビッグ5についてみると、外向性および調和性がそれぞれ正の影響力を有して

図表6 統合型Fを目的変数とした重回帰分析の結果

目的変数	統合型フォロワーシップ		
	モデル7 ( $\beta$ )	モデル8 ( $\beta$ )	モデル9 ( $\beta$ )
性別	.08	.03	.04
年齢	.02	.07	.09
業態	-.10 *	-.06	-.06
職種	-.05	-.02	-.01
勤続	.02	.02	.01
上司役職	-.01	-.04	-.01
上司勤続	.02	.02	.02
規模	.14 **	.08	.06
学歴	.11 *	.09	.08
<上司のビッグ5>			
外向性		.09	.05
情緒不安定性		.03	-.01
開放性		.28 **	.15 *
誠実性		-.18 **	-.23 **
調和性		.18 **	.11 *
非SL			-.01
SL			.29 **
R <sup>2</sup>	.04	.18	.21
$\Delta R^2$	.04	.14	.03
F変化量	2.391 *	16.729 **	8.794 **
N	500	500	500

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

いることがわかった。また、モデル1において影響力を示していた統制変数のうち、年齢以外はすべてその影響力を失っていた。最後にモデル6の結果から上司のSLについてみると、非SLが正の影響力を有していることが見て取れる。統制変数については変化がなかった。

続いて最後に、統合型Fについても同様の重回帰分析を行った。それらが、モデル7, 8, 9である（図表6）。重回帰分析の結果から説明力についてみると、それぞれの決定係数はモデル7から順に、.04, .18, .21と、説明変数が多くなるにつれて、わずかながらあるものの、その説明力の大きくなっていることがわかる。まずモデル7の結果から統制変数についてみると、規模と学歴が統合型Fに対して正の影響力を有している一方で、業態が負の影響力を有していることが明らかになった。次にモデル8の結果から上司のビッグ5についてみると、開放性および調和性がそれぞれ正の影響力を有している一方で、誠実性が負の影響力を有していることがわかった。また、モデル1において影響力を示していた統制変数はすべてその影響力を失っていた。最後にモデル9の結果から上司のSLについてみると、SLが正の影響力を有していることが見て取れる。

## 5. 考 察

本稿の目的は、F行動の先行要因を明らかにすることにあった。そこで今回は、SLと性格特性因子ビッグ5に着目して、探索的に検討してきた。ここでは、主に重回帰分析の結果を踏まえて、考察を加えていくことにする。

まず、SLについてである。モデル3, 6そして9の結果をみると、SLが受動的忠実型Fと統合型Fに対して正の影響力を有している一方で、非SLは能動的忠実型Fに対して正の影響力を有していることが確認できる。本研究におけるSLとは、部下を何よりも重視するという行動と、組織の目標を概念化し、説得力を駆使して指示するという行動が融合したものである。従って、受動的忠実型Fに対しては後者が、統合型Fに対しては前者が主に影響を与えた可能性がある。興味深いのは、能動的忠実型Fに対する非SLの影響である。部下を重視せず、説得もしないといった上司の行動は、能動的忠実型F行動を引き出すようだ。これまでの研究（例えば、松山、2018など）で繰り返し述べてきたように、このタイプの行動において従我と観我は葛藤状態にある。上司が全く気にも留めてくれないといった状況は、こうした葛藤をより大きくしてしまうのではないか。このタイプの行動は、上司に対して忠実であることを積極的にアピールし、評価されないことを避けようとする。そう考えれば、この結果は至極妥当であるように思われる。

図表 7 上司の性格特性と部下の F 行動

性格 \ F行動	受動型	能動型	統合型
外向性	+	+	
情緒不安定性			
開放性	+		+
誠実性			—
調和性	+	+	+

次に性格特性因子ビッグ5についてである。図表7に、上司の性格特性が部下のF行動に及ぼす影響についてまとめておいた。まず、外向性について見てみよう。外向性は受動的忠実型F（以降、受動型）と能動的忠実型F（以降、能動型）に対して正の影響を与える一方で、統合型F（以降、統合型）に対しては何の影響力も有していない。前述したように、外向性はポジティブな情動反応と関係している。外向性の高い人は報酬に対して大きな反応を示す。また、外向性の高い人は精力的でもあるとネトルは述べていた。上司がこのような特性を有している人物であるとき、部下の従我もまた、同調性を発揮するのではないだろうか。従って、従我が顕在的な状態にある受動的忠実型Fと能動的忠実型Fに対しては正の影響を及ぼすのである。逆に、それが潜在化している統合型Fに対しては、影響を与えないということではないか。

次に、情緒不安定性についてである。この特性は、全てのF行動に対して、何の影響力も有していなかった。情緒不安定性は、ネガティブな刺激に対してより反応的な性格特性である。そのおかげで、危険な状況に陥ることなく、安全な状態を維持することが可能となる。こうした特性の高い上司のもとで働く部下は、特に強い影響を受けることがないように思われる。従って、どのタイプのF行動も活性化されなかったのではないだろうか。

続いて開放性である。開放性は、受動型と統合型には正の影響力を有する一方で、能動型に対しては何の影響力も有していなかった。開放性は、創造性や拡散的思考と密接に関係している。こうした特性の高い人は、革新的なアイデアを提供することができる。開放性の高い上司は、部下にとっては魅力的な人物として映るのではない。従って、受動型のフォロワーシップ行動は影響を受けやすいように思われる。また、プロアクティブな行動様式を有する統合型との親和性は高いことが予想されるため、このような結果になったのではないだろうか。一方で、能動型の従我は、恐らくこうした特性の影響を受けるに違いないものの、観我との葛藤のなかでその影響力が相殺されてしまったのではないだろうか。

4つ目は誠実性である。誠実性は統合型に対してのみ負の影響力を有していた。他のF行動に対しては何の影響力も有していなかった。誠実性は、環境によって引き起こさ



れた反応を抑制するといった傾向と関連している。誠実性の高い上司の行動は、慎重で抑制の利いた行動として、部下には映るのではないか。だとすれば、従我はあまり反応しないように思われる。従って、受動型および能動型に対しては影響を及ぼさなかったのではないか。一方で、統合型は上司の先回りをし、建設的な批判を生じさせるような行動である。抑制的な上司のもとでは、こうした統合型行動は活性化水準を低下させられてしまうのではないだろうか。

最後に調和性である。調和性は、全ての F 行動に対して正の影響力を有していた。全ての F 行動に対して影響力を有していたのは、5つの特性の中で唯一である。調和性は共感性と密接な関係があり、この特性の高い人は、穏やかで豊かな人間関係を築きやすいとされる。Hurtz & Donovan (2000) によるメタ分析の結果も、それを強く示唆している。従って、調和性の高い上司のもとで働く部下は、自らの行動特性を活性化させやすいように思われる。それが今回の結果に現れたのではなかろうか。

さて、ここまでビッグ5を中心に論じてきたが、フォロワーシップ行動を中心に見てみるとどうなるだろうか。図表7を縦方向に見てみるということである。3タイプのF行動の特徴が浮き彫りにされていることがわかる。まず、受動型からみていこう。受動型は発達初期段階のF行動であり、基礎的行動とも言える。原型的F行動と言ってもいいかもしれない。従って、まずはこうした原型的F行動が、上司の性格特性からどのような影響を受けるのか、見ておく必要があるだろう。

図表7をみると、受動型は外向性、開放性、調和性から正の影響を受けていることがわかる。受動型とは、従我優位の行動を指しており、観我はまだあまり発達していない段階の行動である。上司の行動を素直に模倣する段階ともいえる。外向性や開放性そして調和性といった性格特性を認知させる行動は、従我の反応を引き出しやすいのであろう。一方、情緒不安定性はネガティブな事象に対する反応行動と密接な関係にあるため、部下の従我を反応させるほどの刺激としては弱いのではないだろうか。それゆえ、大きな影響を与えないのである。また誠実性は、抑制の利いた行動を生じさせる。抑制的行動ということは、活動水準が低いということであり、それゆえ部下の従我に影響を及ぼすほどの刺激とはならないのではないか。

次に能動型である。能動型とはその内部において、受動型の段階よりも発達した、従我と観我がせめぎ合っている行動である。とはいえ、受動型の延長線上にある行動とも言えるので、受動型とほぼ同様の被影響構造になるはずである。その点については、図表7を見れば一目瞭然であろう。唯一異なっているのは、開放性が影響力を有していないことである。能動型においては、発達した従我と観我が潜在化せず、葛藤を生じさせている。面従腹背型の行動を生じさせる場合もあり、「守破離」で言えば、破に差し掛かる段階ともいえる。上司が創造性を発揮すればするほど、むしろ反発してしまうのか

もしれない。とても複雑な行動だといえる。

最後に統合型である。図表7を見てみると、受動型と異なり、外向性が影響力を失っている。この点について、先ほどは、統合型F行動においては従我と観我が潜在化しているためではないかと述べた。しかし、この説明だけでは少し物足りないかもしれない。外向性とはポジティブな事象に対して、より反応する特性因子である。統合型の行動は既にこうした特性を十分、有しているのではないだろうか。外向性によって影響を与えられる余地が、もはやないということである。そして、何よりも興味深いのは、誠実性が負の影響力を有している点であろう。外向性や開放性といった特徴を有している可能性の高い統合型行動の前で、抑制の利いた上司の行動はブレーキになってしまうに違いない。

このように今回は、フォロワーシップ行動の先行要因を探索的に探った結果、予想以上に有意義な結果が得られた。SLもビッグ5もともに、それぞれのフォロワーシップ行動の特徴を、改めて浮き彫りにしてくれたように思われる。ただし、課題もいくつか残されることとなった。まず、SLについてである。今回、「部下最重視」と「概念化説得力」が抽出されず、混在する因子構造となった。これは、中山（2016）とは異なる結果である。今回の因子分析結果をみると、回答者は、質問の肯定・否定表現に反応しているようにみえる。今一度、SLの日本版尺度を再構築する必要があるのかもしれない。また、ビッグ5の影響力についても、考えられ得る解釈をしてはいるものの、まだまだ十分とは言いきれない。性格特性との関係性については、慎重な検討が必要であると思われる。さらなる吟味が必要であろう。最後に、フォロワーシップ行動についてである。今回は、短縮版尺度を使用したのが、予想以上に信頼性係数の値が低かった。サンプル数の問題なのか、短縮版尺度の構成項目の問題なのか、この点についてもさらなる検討が必要であろう。今後の課題としたい。

#### 参考文献

- Barbuto, J. E. and Wheeler, D. W. (2006) Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership, *Group and Organization Management*, Vol.31 No.3, pp.300-326.
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41, 417-440.
- Dennis, R. S. and Bocarnea, M. (2005) Development of the servant leadership assessment instrument, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.26 No.8, pp.600-615.
- Goldberg, L. R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, 48, 26-34.
- Greenleaf, R. K. (1977) *Servant leadership: A Journey into the Nature of Legitimate power and Greatness*, Paulist Press.
- Hurtz, G. M., & Donovan, J. J. (2000) Personality and job performance: The big five revisited, *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 869-879.
- 石橋真人「フォロワーシップの研究動向と今後の研究課題についての一考察」『明星大学経営学研究紀要』16, 2021年, 19-32。

- John, O. P. (1990). The "Big Five" factor taxonomy: Dimensions of personality in the natural language and in questionnaires. In L. A. Pervin (Ed.), *Handbook of personality: Theory and research* (pp.66-100). New York: Guilford.
- 柏木繁男『性格の評価と表現－特性5因子論からのアプローチ』有斐閣ブックス, 1997年。
- 金井壽宏・池田守男『サーバント リーダーシップ入門』かんき出版, 2007年。
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H. and Henderson, D. (2008) Servant Leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment, *The Leadership Quarterly*, Vol.19, pp.161-177.
- 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『フォロワーシップ行動論：「こと・ば」と言葉』中央経済社, 2023年。
- 松山一紀・森勇貴「フォロワーシップ行動と心理的安全性」『評論・社会科学』141, 2022年, 31-48。
- 村上宣寛・村上千恵子『主要5因子性格検査ハンドブック改訂版－性格測定の基礎から主要5因子の世界へ－』学芸図書, 2008年。
- 中山敬介「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, 第15巻第1号, 2016年, 55-73。
- Nettle, D, *Personality: What makes you the way you are*, Oxford University Press, 2007. (竹内和世訳『パーソナリティを科学する』白揚社, 2009年。)
- 西川隆蔵・大石史博『人格発達心理学』ナカニシヤ出版, 2004年。
- 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』晃洋書房, 2021年。
- Parris, D. L. and Peachey, J. W. P. (2013) A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts, *Journal of Business Ethics*, Vol. 113, pp.377-393.
- Patterson, K. (2003) Servant Leadership: A Theoretical Model, *Unpublished Doctoral Dissertation Graduate School of Business*, Regent University.
- Robbins, S. P. (2009) *Essentials of Organizational Behavior*, Prentice Hall. (高木晴夫監訳『組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社, 2009年。)
- Russel, F. R. and Stone A. G. (2002) A review of Servant leadership attributes: Developing a practical model, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.23 No 3, pp.145-157.
- Sendjaya, S, Sarros, J. C. and Santora, J. C. (2008) Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organization, *Journal of Management Studies*, Vol.45 No 2, pp.402-424.
- Spears, L. C. (1995), *REFLECTIONS ON LEADERSHIP: How Robert K Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinks*, John Wiley & Sons, Inc.
- 鈴木公啓編『パーソナリティ心理学概論－性格理解への扉』ナカニシヤ出版, 2012年。
- 和田さゆり「性格特性用語を用いた BigFive 尺度の作成」『心理学研究』67, 1996年, 61-67.
- 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し要因の実証分析」『武蔵野大学経営研究所紀要』2, 2020年, 117-133。
- Wong, P. T. P. and Davy, D. (2007) Best Practices in Servant Leadership, *Servant Leadership Research Roundtable*, Regent University, 1-15.

## The Influence of Servant Leadership and the Big Five Personality Trait Factors on Followership Behavior

Kazuki Matsuyama, Maya Shiratsuki and Keisuke Nakayama

---

The main purpose of this paper is to identify antecedents of followership behavior. In this study, particular attention was paid to servant leadership and the Big Five personality trait factors. The survey yielded 500 valid responses. Multiple regression analysis of the collected data revealed that servant leadership has a statistically significant positive influence on the followership behavior of both passive loyal and integrative types. On the other hand, non-servant leadership was found to have a statistically significant positive influence on active loyal followership behavior. Some discussion was then added to the study, along with the influence by the Big 5.

**Key words:** Followership behavior, Servant leadership, Big Five