

## 科学研究費助成事業 研究成果報告書

令和 2 年 5 月 29 日現在

機関番号：17102

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2016～2019

課題番号：16K04282

研究課題名(和文) 組織におけるフォロワーシップの概念確立とその育成支援に向けた生起要因の解明

研究課題名(英文) Conceptualization and determinants of followership in work organizations: Toward the development of effective followership

研究代表者

池田 浩 (IKEDA, Hiroshi)

九州大学・人間環境学研究院・准教授

研究者番号：80454700

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,400,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の目的は、組織における「フォロワーシップ」の概念を明らかにしながら、それを生み出す規定要因を明らかにすることであった。大学生ならびに企業組織を対象に質問紙調査を行った。その結果、垂直的リーダーシップは依存的なフォロワーシップを生み出すのに対し、リーダーと積極的に交流し、そして独自の考え方を有するフォロワーシップは、フォロワーを支援するサーバント・リーダーシップと促進的な関連性を示していた。さらには、フォロワーの活動や成果に対して、リーダーが感謝の表明することが、フォロワーのプロアクティブ行動を促進することも明らかになった。

研究成果の学術的意義や社会的意義

従来のフォロワーシップはリーダーの指示に忠実に従う存在として取られてきた。しかし、「受動/依存」的なフォロワーシップを脱して、新たに「能動/積極」性を備えた「フォロワーシップ」のあり方を明確化するとともに、それを引き出すうえでフォロワーを奉仕するサーバント・リーダーシップの効果を明らかにした。

さらに、トップダウン的リーダーシップとサーバント・リーダーシップの機能を対比させながら、2つがどのようなフォロワーシップを引き出すかを理論的かつ実証的に明らかにした知見は、実社会においても適用可能なものであり、実践的な示唆に富むものである。

研究成果の概要(英文)：It is well known that followers and followership are essential to leadership. However, despite there being a tremendous amount of research on leadership (Bass, 2008), until recently little attention has been paid to followership. Furthermore, less is known that how dose subordinates follow their managers. The purpose of this research was to clarify the concepts of followership and to empirically examine the factors that influence followership. The findings show that authoritative leadership produces only dependent followership, whereas servant leadership which support followers improves effective followership with critical thinking and active engagement. Furthermore, it was suggested that leaders' appreciation for followers' activities and achievements promote followers' proactive behavior.

研究分野：社会心理学

キーワード：フォロワーシップ サーバント・リーダーシップ 感謝の表明

## 様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19 (共通)

### 1. 研究開始当初の背景

近年、我が国の組織は、想定を超えた事態や未経験な課題に直面している。また、グローバル化やIT化の進展に伴い、組織間の競争も激しさを増している。こうした環境において、特定個人のリーダーシップに依存するのは限界がある。リーダーを積極的に支援し、時には建設的あるいは倫理的な意見を発することのできる「フォロワーシップ」が求められている。

従来、個人のリーダーシップに関する研究は、莫大な知見が蓄積されている(e.g., Bass, 2008)。しかし、組織成果に対してリーダーシップの効果は10~20%に過ぎず、残り80~90%はフォロワーの貢献によることが指摘されている(Kelley, 1988)。これは、「フォロワーシップ」が、リーダーシップと組織成果との関係を左右する重要な変数であることを意味している。

こうした背景から、フォロワーがリーダーの指示に忠実に従い、それを遂行する「受動/依存」的な存在を脱して、新たに「能動/積極」性を備えた「フォロワーシップ」のあり方を理論的に構築し、そしてそれを生起させる要因を実証的に明らかにしながら、その知見に基づく育成支援の提案が、今組織の現場では切実に求められている。

### 2. 研究の目的

本研究では、組織における「フォロワーシップ」の意義と重要性に着目しながら、次の3つのことを明らかにしていく。

#### (1) 「フォロワーシップ」の概念の理論的検討

フォロワーシップとは「集団の目的達成に向けてフォロワーがリーダーの働きかけを支援し、また影響を及ぼす過程」と定義する。これは、フォロワーが、リーダーの指示に単に従う従来のアプローチではなく、(a)フォロワーがリーダーを積極的に支援するとともに、(b)リーダーと相互に影響を及ぼし合いながら成果を実現することを想定する。

フォロワーシップに関する既存のモデルとしてKelley (1988) や Chaleff (2010) のものや上方向への影響戦略(Kipnis et al., 1980)が存在する。本研究では、既存のKelleyらの尺度を参考にしながら、昨今の組織環境で求められているフォロワーシップのあり方について検討を加える。

#### (2) フォロワーシップの生起メカニズムの解明

本研究では、フォロワーシップの生起メカニズムを2つの観点から明らかにする。

第1は、フォロワーシップが、フォロワーの「パーソナリティ要因」か、職務特性などの「状況要因」か、あるいは2つの相互作用によって生起するかについて、特性賦活理論(trait activation theory; Mischel, 1977)の枠組みから検討する。

第2は、リーダーシップのスタイルとの関連性を明らかにする。フォロワーシップの発揮を左右するリーダーシップ・スタイルとして、フォロワーを下から支援する「サーバント・リーダーシップ」とフォロワーに上から指示命令する「トップダウン・リーダーシップ」の効果を明確化する。

#### (3) リーダーの「感謝」の働きかけに基づくフォロワーシップの育成支援の介入検討

サーバント・リーダーシップの働きかけのなかでも、リーダーの「感謝」の表明に着目する。リーダーの「感謝」の表明は、返報性原理(Gouldner, 1960)や拡張形成理論(Fredrickson, 2001)から、フォロワーの承認欲求を満たし、リーダーに対する積極的なフォロワーシップを引き出す可能性を持つことが示唆されている。フォロワーシップの具体的な育成支援方策を検討するために、リーダーの「感謝」の表明を現場で介入実験を行い、その効果を検討する。

### 3. 研究の方法

#### (1) 理論的研究

フォロワーシップに関する概念を検討するうえで、従来の研究においてもフォロワーの対リーダーに対する行動について取り上げた「上方向への影響戦略」(Kipnis et al., 1980)も考慮しつつ、フォロワーシップ・スタイルとして、批判的思考と積極的関与の2次元から整理したKelley (1988)モデルやフォロワーの勇敢さに着目したChaleff (2010)を参考にしながら検討を行った。

また、能動的なフォロワーシップを引き出すリーダーシップ・スタイルとしてサーバント・リーダーシップの意義と機能について検討した。

#### (2) 実証研究

実証研究として、大学生を対象とした質問紙調査を始め、組織現場においても調査や介入を行った。

### 4. 研究成果

#### (1) フォロワーシップの理論的検討

フォロワーシップの理論を包括的に検討するため、既存のKelley (1988) や Chaleff (2010) の理論的モデルに加えて、Rodgers & Bligh (2014)の真正的フォロワーシップ(authentic followership)の概念、そして我が国において大手百貨店において望ましいフォロワーシップ行動を収集した松山(2015)の知見をもとに比較検討を行った。

その結果、フォロワーシップに共通する次元としてリーダーとの「積極的交流」が見出された。これは、フォロワーシップの概念が元来リーダーの働きかけをフォロワーする(支える)ことに

起因するからであると言える。もう一つの次元として、Kelley(1988)は「批判的思考」や Chaleff(2010)は「勇敢さ」を挙げている。これらは、たとえリーダーの意向にそぐわないものであっても、フォロワー独自の考えや意見を持ち、それをリーダーに進言するもう一つの機能を表していると言える。

### (2) フォロワーシップの生起メカニズム

フォロワーシップが生起するメカニズムとして、まず1つはフォロワーのパーソナリティ特性(ビッグファイブ)、状況要因として課題特性としての自律性、そして上司のリーダーシップ(垂直的 vs. サーバント・リーダーシップ)の3つの観点から検討した。

大学生140名に対して質問紙調査を実施した結果、次の結果が明らかになった。すなわち、フォロワーシップの「積極的関与」には、垂直的(トップダウン)およびサーバントのいずれのリーダーシップも促進的な効果を持っていた。しかし、フォロワーが自分独自の意見や考えを有する「独自の考え方」には、垂直的リーダーシップの効果は認められなかった。これは、垂直的リーダーシップがフォロワーの自律性を削ぎ、従順さ引き出している可能性を示唆している。

一方で、フォロワーを支援するサーバント・リーダーシップは「独自の考え方」を引き出す促進的な効果を持ち、能動的なフォロワーシップを引き出す有効性が示唆された。

これらの結果は、リーダーと積極的に交流するフォロワーシップは、リーダーシップがトップダウンであっても、支援的なサーバント・リーダーシップであったとしても生起する。しかし、フォロワーが独自の考えを持ち、それをリーダーに伝える「独自の考え方」は垂直的なリーダーシップからは生まれず、むしろフォロワーを支援するサーバント・リーダーシップが有効であることを示唆していた。

次に、66の学校組織を対象とした質問紙調査(1920名)のデータに基づき、フォロワーシップの生起メカニズムを検討したところ、トップリーダーがフォロワー意見や考えを受け止めるリーダーの謙虚さと職場の協働的職場風土がフォロワーシップの「積極的関与」とともに、「独自の考え方」の規定因になっていることも明らかになった。

### (3) リーダーの「感謝」の働きかけに基づくフォロワーシップの育成支援の介入検討

これまでの研究から、フォロワーシップを生起させる主たる要因は、上司のリーダーシップであることが示唆された。では、リーダーのどのような働きかけが効果的であろうか。本研究では、リーダーの「感謝」の表明に着目して検討した。運輸業で働く中間管理職136名に調査を実施したところTable1の結果が得られた。リーダーのサーバント・リーダーシップに加えて、リーダーによる感謝の伝達は、メンバーの能力伸長のみならず、フォロワーシップと近接するプロアクティブ行動(先取り行動)を促進させていた。

Table1 リーダーの感謝行動の効果

変数名	心理的安全	メンバーの能力伸長	プロアクティブ行動
年代	.11	-.02	.02
リーダーによる期待の表明	.29 **	.11	.06
リーダーの感謝伝達	-.17	.48 **	.32 **
サーバント・リーダーシップ	.32 **	.13	.28 **
$R^2$	.19 **	.39 **	.30 **

リーダーによる支援や感謝などのサーバント・リーダーシップに関する知見を実践的に生かすためには、サーバント・リーダーの育成開発が期待される。そこで、本研究では、通信業の企業に勤務するリーダー(8つの事業所うち2つに勤務する10名のリーダー)を対象にサーバント・リーダーの育成開発を意図した研修を実施することで、それがどの程度の効果を持つかについて検討した。その結果、サーバント・リーダーシップの研修の効果は認められなかったものの、サーバント・リーダーを育成開発するうえで、リーダーシップに関するマインドセットを変容させ、奉仕や支援の精神を醸成すること重要性が浮き彫りになり、今後の重要な研究課題が明確になった。

## 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計7件（うち査読付論文 6件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 5件）

1. 著者名 秋保 亮太・縄田 健悟・池田 浩・山口 裕幸	4. 巻 34
2. 論文標題 チームの振り返りで促進される暗黙の協調：協調課題による実験的検討	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 社会心理学研究	6. 最初と最後の頁 67-77
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） <a href="https://doi.org/10.14966/jssp.1705">https://doi.org/10.14966/jssp.1705</a>	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -
1. 著者名 有吉 美恵、池田 浩、縄田 健悟、山口 裕幸	4. 巻 32
2. 論文標題 ワークモチベーションの規定因としての社会的貢献感：トラブル対応が求められる職務を対象とした調査研究	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 産業・組織心理学研究	6. 最初と最後の頁 3~14
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） <a href="https://doi.org/10.32222/jaiop.32.1_3">https://doi.org/10.32222/jaiop.32.1_3</a>	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -
1. 著者名 有吉美恵・池田 浩・縄田健悟・山口裕幸	4. 巻 58
2. 論文標題 定型業務がワークモチベーションを抑制させる心理プロセス：職務意義の媒介効果	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 実験社会心理学研究	6. 最初と最後の頁 53-61
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） <a href="https://doi.org/10.2130/jjesp.1702">https://doi.org/10.2130/jjesp.1702</a>	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -
1. 著者名 池田 浩・森永雄太	4. 巻 30
2. 論文標題 我が国における多側面ワークモチベーション尺度の開発	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 産業・組織心理学研究	6. 最初と最後の頁 171-186
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） <a href="https://doi.org/10.32222/jaiop.30.2_171">https://doi.org/10.32222/jaiop.30.2_171</a>	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 池田 浩	4. 巻 684
2. 論文標題 ワークモチベーション研究の現状と課題: 課題遂行過程から見たワークモチベーション理論	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 日本労働研究雑誌	6. 最初と最後の頁 16-25
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 池田 浩・黒川光流	4. 巻 1
2. 論文標題 サーバント・リーダーシップの波及効果と職場活性化	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 日本リーダーシップ学会論文集	6. 最初と最後の頁 24-30
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 池田 浩	4. 巻 23
2. 論文標題 従業員のポジティブメンタルヘルスを引き出すサーバント・リーダーシップの可能性	5. 発行年 2016年
3. 雑誌名 産業ストレス研究	6. 最初と最後の頁 217-224
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計13件 (うち招待講演 0件 / うち国際学会 5件)

1. 発表者名 Ikeda, H., Akiho, R., Fujita, T., Goto, M., Kanayama, M.
2. 発表標題 Safety work motivation: Construction, measure, and relationship with leadership.
3. 学会等名 World Social Science Forum (国際学会)
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 Ikeda, H.
2. 発表標題 How dose subordinates follow their managers? The effect of leader humility and follower work engagement.
3. 学会等名 The 18th Congress of the European Association of Work and Organizational Psychology ( 国際学会 )
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 池田 浩
2. 発表標題 学校組織において創造性を産み出すためには: 校長によるリーダーの謙虚さの役割
3. 学会等名 日本グループ・ダイナミクス学会第64回大会
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 有吉美恵・池田 浩・縄田健悟・山口裕幸
2. 発表標題 社会的貢献の振り返りが新任者のストレスを低減する効果
3. 学会等名 日本心理学会第81回大会
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 池田 浩・藤田智博・後藤学・金山正樹
2. 発表標題 安全が求められる職務のもとでのワークモチベーションの源泉とその効果
3. 学会等名 産業・組織心理学会第33回大会
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 藤田智博・後藤学・金山正樹・池田 浩
2. 発表標題 安全確認が抑制されるメカニズム: 知識・技能の自信の影響に注目して
3. 学会等名 産業・組織心理学会第33回大会
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 有吉美恵・池田 浩・縄田健悟・山口裕幸
2. 発表標題 ワークモチベーション向上への介入的取組み: 他者に役立った出来事の意識化効果
3. 学会等名 産業・組織心理学会第33回大会
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 三上聡美・池田 浩・山口裕幸
2. 発表標題 組織におけるサンクスカードの心理的機能に関する研究
3. 学会等名 産業・組織心理学会第33回大会
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 Ikeda, H.
2. 発表標題 How dose subordinates follow their managers? The effect of leader humility and follower work engagement
3. 学会等名 The 18th Congress of the European Association of Work and Organizational Psychology (国際学会)
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 Ikeda, H.
2. 発表標題 Effect of Gratitude on Job Performance in Japanese Organizations.
3. 学会等名 The 31th International Congress of Psychology (国際学会)
4. 発表年 2016年

1. 発表者名 Ariyoshi, M., Nawata, K., Ikeda, H., Yamaguchi, H.
2. 発表標題 A Study on Work Motivation of Call Center Operators.
3. 学会等名 The 31th International Congress of Psychology (国際学会)
4. 発表年 2016年

1. 発表者名 池田 浩
2. 発表標題 勇敢で献身的なフォロワーシップの生起要因に関する研究
3. 学会等名 日本社会心理学会第57回大会
4. 発表年 2016年

1. 発表者名 三上聡美・池田 浩・山口裕幸
2. 発表標題 組織における感謝感情はどのような波及効果を持つのか? :制御焦点との関連性
3. 学会等名 日本社会心理学会第57回大会
4. 発表年 2016年



〔図書〕 計5件

<p>1. 著者名          松田幸弘（編著）、他章 池田浩・太田さつき・松本友一郎・田中芳幸・大森哲至・小川悦史・長野光朗・前田洋光・中川由理・武村幸祐・長谷川千洋・山浦一保つ</p>	<p>4. 発行年          2018年</p>
<p>2. 出版社          ナカニシヤ出版</p>	<p>5. 総ページ数          262</p>
<p>3. 書名          「経営・ビジネス心理学」第3章「ワークモチベーション」</p>	
<p>1. 著者名          池田 浩（編者）、服部泰宏、柳澤さおり、吉原克枝、森永雄太、菊地梓、藤村まこと、田原直美、三沢良、杉谷陽子</p>	<p>4. 発行年          2017年</p>
<p>2. 出版社          サイエンス社</p>	<p>5. 総ページ数          249</p>
<p>3. 書名          産業と組織の心理学</p>	
<p>1. 著者名          島津明人（編者）、原 雄二郎、種市康太郎、大塚泰正、堀田裕司、田山 淳、江口 尚、櫻井研司、森永雄太、池田浩、花里真道、稲水伸行、島田恭子</p>	<p>4. 発行年          2017年</p>
<p>2. 出版社          誠信書房</p>	<p>5. 総ページ数          178</p>
<p>3. 書名          職場のポジティブメンタルヘルス 2</p>	
<p>1. 著者名          坂田 桐子（編者）、池田浩、高口央、山浦一保、鎌田雅史</p>	<p>4. 発行年          2017年</p>
<p>2. 出版社          ナカニシヤ出版</p>	<p>5. 総ページ数          224</p>
<p>3. 書名          社会心理学におけるリーダーシップ研究のパースペクティブ</p>	

1. 著者名 池田 浩	4. 発行年 2017年
2. 出版社 誠信書房	5. 総ページ数 191ページ (内160-163を担当)
3. 書名 エピソードでわかる社会心理学	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
--	---------------------------	-----------------------	----