

大学生のフォロワーシップ行動とその形成要因

— 部活動・サークルで培われる“組織へ貢献する力” —

三沢 良 ・ 岩下 美咲*

本研究では、大学の部活動・サークルを“組織へ貢献する力”が培われる場と位置づけ、大学生のフォロワーシップ行動とその形成要因について実証的に検討した。フォロワーシップの形成に寄与する個人要因として部活動・サークルへのコミットメント、組織環境要因としてチームリーダーシップと集団フォーマル性に着目し、大学生を対象に質問紙調査を行った。125名の有効回答に対して、パス解析を行った結果、チームリーダーシップの「建設的な後押し」と集団フォーマル性が、「集団同一視コミットメント」を向上し、それが3種のフォロワーシップ行動（「批判的行動」、「積極的行動」、「配慮的行動」）を促進するという影響過程が示唆された。

Keywords：フォロワーシップ，チームリーダーシップ，集団フォーマル性，コミットメント

1. 問題と目的

大学生が卒業後に社会で活躍するために必要な力について、「社会人基礎力」（経済産業省，2006）^{注1）}、「学士力」（中央教育審議会，2008）^{注2）}、「21世紀型能力」（国立教育政策研究所，2013）^{注3）}等、さまざまな能力の枠組みが提唱されてきた。いずれも単なる知識の習得に留まらず、実践的な能力を網羅し、広く社会で求められる人材像を表現している。一方で、多くの大学生は、卒業後に企業や官公庁等の組織に参入して働くことになる。配属された職場では、上司の指示・命令や指導を受け、組織の目標達成を目指して自身の担当職務を遂行する。入職後の仕事生活の中で、組織の一員として主体的に活動して貢献できる人材になることが至近の課題となる。こうした入職後に直面する課題を踏まえると、“組織へ貢献する力”という視点から、大学生が身に付ける能力をとらえることは有意義と考えられる。

本研究では、主体的に仕事へ取り組み、組織へ貢献するための力に関連する概念として、フォロワーシップに着目する。特に、大学の部活動・サークル

をこうした力が培われる重要な場と位置づけ、そこで発揮される大学生のフォロワーシップ行動、およびその形成要因について実証的に検討する。

(1) 組織へ貢献するフォロワーの重要性

組織や集団を統率するリーダーに対し、そのリーダーのもとで活動するメンバーをフォロワーと呼ぶ。従来、学術研究と実務のいずれの領域においても、組織の成功にはリーダーの発揮する影響力、すなわちリーダーシップの寄与が大きいと考えられてきた(e.g., 西之坊, 2020)。そしてフォロワーは、リーダーシップを単に受け入れるだけの受動的な存在として位置づけられることが多かった(小野, 2013)。

しかし、組織を成功に導くには、リーダーの力だけでは不十分である。組織を構成する人員の大多数はフォロワーであり、成果の創出に重要な役割を担っている。Kelly (1992) は人々がリーダーに完璧さを求め、フォロワーがリーダーへ盲目的に従う状態を「リーダーシップ神話」と呼び、警鐘を発している。また、企業の業績に対するリーダーの貢献

岡山大学学術研究院教育学域 700-8530 岡山市北区津島中3-1-1

*株式会社キャリアプランニング 700-0901 岡山市北区本町6-36第一セントラルビル1号館1階

Factors Shaping Followership Behavior in University Students: The Role of Club Activities in Fostering “the Ability to Contribute to the Organization” ?

Ryo MISAWA, and Misaki IWASHITA*

Faculty of Education, Okayama University, 3-1-1 Tsushima-naka, Kita-ku, Okayama 700-8530

*CAREER PLANNING Co., Ltd., Daiichi Central Building No.1 1F, 6-36, Honnmachi, Kita-ku, Okayama 700-0901

度は10～20%に過ぎず、残りの80～90%はフォロワーに支えられているという調査結果を報告し、フォロワーシップに注目する必要性を主張している。

大学生が卒業後に組織へ新規参入した際、その大半はフォロワーの立場で職務を経験する。組織の理念や目標を理解し、職場の上司からの指示を受け、忠実にその職務内容を遂行する。さらに、基本的な職務遂行能力を身に付けた上で、上司への業務上の支援や補佐、職場での改善提案等を行い、主体的に仕事へ取り組むことも期待されていく。組織で活躍する人材となる第1歩は、有能なフォロワーとしての影響力を発揮できるようになることである。

(2) フォロワーシップの概念定義

フォロワーシップの概念について、いくつかの理論的な枠組みが提案されているものの、研究者間で合意された統一的な定義は確立されていない (e.g., 西之坊, 2020; 西之坊・古田, 2013; 小野, 2013)。例えば、フォロワーシップの代表的な定義として、「リーダーの指示に効果的に従い、リーダーの努力を支援する能力」(Bjugstad et al., 2006)、「リーダーシップが発揮される過程において、フォロワーがリーダーに従うことの性質と影響に関わるもの」(Uhl-Bien et al., 2014) 等が挙げられる。

西之坊 (2021) はフォロワーシップ研究の系譜を整理し、この概念を定義する上で欠かせない3つの要件を指摘している。第1に、フォロワーシップの多くの定義では、リーダーシップと同様に「影響力」に着目している。第2に、フォロワーの個人的な目標達成のみでなく、「組織の目標」の達成に貢献しようとする行動が重要な要素となる。そして第3に、フォロワーはリーダーほどの権限を与えられていないことが一般的であるため、リーダーや組織に対して直接的な影響を及ぼすことが難しく、「間接的な影響力」の発揮を考慮する必要がある。日本型のフォロワーシップ行動を検討した西之坊・古田 (2013) や西之坊 (2021) では、こうした要件を踏まえ、フォロワーシップを「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」と定義している。

(3) フォロワーシップ行動の分類

フォロワーがリーダーに対して、どのような姿勢や振る舞いをとるのかという、フォロワーシップの具体的な行動スタイルの分類が提案されている。その中でも、Kelly (1992) やChaleff (1995) のモデルは既往研究で参照されることが多い。

Kelly (1992) は多様な業種の職業従事者へのインタビューの結果に基づき、フォロワーシップの行動要素として「積極的関与」(積極的—消極的の次元)と「独自の批判的思考」(批判的—依存的・無批判的の次元)の2つを見出した。「積極的関与」とは、担当する役割に責任を持ち、求められる以上の仕事へ自発的に取り組むことを表わす。「独自の批判的思考」とは、仕事について独自の考え方を抱きつつ、リーダーの言動に対して建設的な批判を行うことを指す。これら2つの要素を基に、Kelly (1992) はフォロワーの類型を提唱し(図1)、双方を兼ね備えた「模範型フォロワー」を理想的な姿としている。

Chaleff (1995) は、フォロワーシップをリーダーを積極的に支える「支援」と、リーダーの誤った言動に対して異議申し立てを行う「批判」の2種類の行動として整理した。またChaleff (1995) は組織目標を達成するために、フォロワーに求められる5つの勇気(「責任を担う勇気」, 「役割を果たす勇気」, 「異議を申し立てる勇気」, 「改革に関わる勇気」, 「良心に従って行動する勇気」)を指摘し、これらを身に付けた理想的なフォロワーを「勇敢なフォロワー」と位置づけている。そして、リーダーに対する「支援」と「批判」の双方の行動をとることが、「勇敢なフォロワー」を体現した姿としている。

上記の2つのモデルが想定するフォロワーシップ行動の次元には共通点が認められる。Kelly (1992) の「積極的関与」とChaleff (1995) の「支援」は、いずれも組織やリーダーへ積極的に貢献する行動として理解できる。また、Kelly (1992) の「独自の批判的思考」とChaleff (1995) の「批判」は、リーダーに対して異議を唱える行動として類似の内容を表している。既往知見をレビューした小野 (2013) や西之坊 (2021) によれば、フォロワーシップは「積極的行動」と「批判的行動」の2つの要素で概念化されることが多く、これら双方をバランスよくとるフォロワーが理想的とされている。

ただし、フォロワーシップ研究の大半は欧米で行われており、日本国内で得られた知見は限られている。そこで西之坊・古田 (2013) は、日本企業におけるフォロワーシップの内容を明らかにするため、インタビュー調査による実態把握と質問紙尺度の開発を行った。彼らは、欧米の研究で示されてきた「積極的行動」と「批判的行動」の要素を確認するとともに、日本企業での独自の要素として「配慮的行動」を見出している。「配慮的行動」とは、「上司の判断を仰ぐために報告する」や「上司を立てる」等、フォロワーがリーダーに対して気遣いを行うことを指す。西之坊・古田 (2013) は、この「配慮的行動」

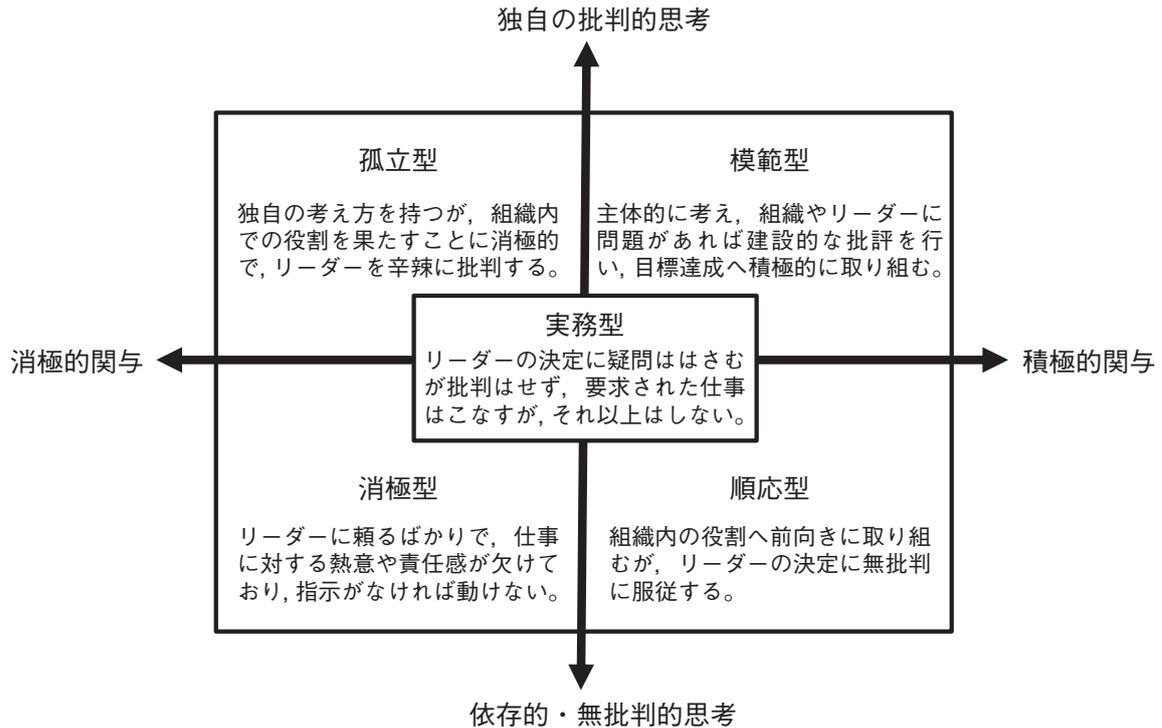


図1 フォロワーの類型 (Kelly, 1992 を基に作成)

について、人間関係への配慮に価値を置く日本人特有の行動として考察し、「積極的行動」および「批判的行動」とあわせて、フォロワーシップを3つ行動要素で測定する尺度を作成した。

また、大学生を対象にした知見は数少ないが、大学の部活動におけるフォロワーシップの検討を試みた研究は散見される (e.g., 花城, 2017; 三木・池上, 2019)。ただし、これらの研究は各々の視点でフォロワーシップの概念化と行動の焦点を定めており、既往知見との関連を明確に議論することが困難である。本研究では、日本企業の従業員を対象にした西之坊・古田 (2013) の知見に依拠し、大学生のフォロワーシップとして「積極的行動」、「批判的行動」、「配慮的行動」の要素に着目して検討する。

(4) フォロワーシップの形成要因

大学の部活動・サークルへの参加は、学生の社会性の発達や人間関係の拡充を促すことが報告されてきた (e.g., 新井・松井, 2003)。“組織へ貢献する力”としてのフォロワーシップを培う上でも、部活動・サークルへの参加・運営の経験は役立つと考えられる。大学生のフォロワーシップの形成に寄与する要因として、部活動・サークルでの経験に関連する以下の個人要因と組織環境要因を取り上げる。

①部活動・サークルへのコミットメント

まず個人要因として、部活動・サークルへのコミッ

トメントを取り上げる。組織へのコミットメントは、組織と所属メンバーの関係性を表わす心理的変数であり、職務満足や離職意思との関連が見出されてきた (Meyer et al., 1993)。Allen & Meyer (1990) によれば、組織コミットメントは「情緒的コミットメント」(組織に対する個人の同一化および関与の強さ)、「継続的コミットメント」(組織の成員であることの報酬と費用の関係)、「規範的コミットメント」(自分は組織に留まり適応しなければならないという義務感・規範意識)の3次元で構成される。

Kellerman (2008) は、フォロワーシップを組織やリーダーに貢献する「献身度」の程度としてとらえ、コミットメントがフォロワーシップの先行要因として影響する可能性を指摘している。また、西之坊 (2015) は企業従業員への調査により、組織コミットメントの中でも、情緒的コミットメントがフォロワーシップ行動を促進する有力な要因であることを見出している。

大学の部活動・サークルを対象とする場合、企業で見出された西之坊 (2015) の知見と同様の結果が得られるかどうかは定かではない。しかし、少なくとも既往知見に基づけば、所属する部活動・サークルへの愛着や献身的な貢献意欲を反映したコミットメントは、フォロワーシップ行動の形成に寄与する直接的な要因になると予想できる。

なお、橋本他 (2010) は大学生のサークル集団へのコミットメントを測定する尺度を開発している。

彼らはコミットメントの構成要素として、「情緒的コミットメント」(サークル集団に対する情緒的な愛着)、「規範的コミットメント」(サークルをやめることへの罪悪感や責任感)、「集団同一視コミットメント」(集団の一員としてのメンバーシップ意識)を見出している。Allen & Meyer (1990) のモデルの「継続的コミットメント」が含まれていないが、これはサークル集団への参加が学生の自主性に基いており、参加しないことに直接的な不利益が伴わないためとされる(橋本他, 2010)。本研究では、大学の部活動・サークルの実状を考慮した橋本他(2010)の尺度をコミットメントの測定に使用する。

②チームリーダーシップ

Carsten et al. (2010) は、フォロワーシップの発現が組織の環境や文脈に依存することを指摘している。組織環境要因の中でも、特に看過すべきでないのは集団のリーダーであろう。企業を対象にした調査研究では、管理職のマネジメント行動が部下のフォロワーシップと関連することが見出されている(パーソル総合研究所, 2019)。リーダーの働きかけのあり方によって、フォロワーシップの発揮を奨励する規範や雰囲気は異なり、メンバーの態度や行動は多方面にわたって左右されるであろう。部活動・サークル集団においても同様であり、メンバーからの積極的な貢献を引き出すリーダーの働きかけを吟味する必要がある。これを体現した部長や代表の姿として、チームリーダーシップに着目する。

チームリーダーシップとは、チームが目標達成に向けて活動する過程で生じた課題を解決するために、メンバー間の相互作用に対して発揮される影響力である(e.g., 三沢・西, 2023)。三沢・西(2023)は大学の部活動を対象にチームリーダーシップを測定し、3つの因子を見出した。具体的には、リーダーからメンバーへの前向きな声かけや雰囲気づくりを行う「建設的な後押し」、集団内での活発な相互作用を促す「コミュニケーションの促進」、メンバーの意見の受容や主体性を尊重する「メンバーの意見尊重」である。また、これらチームリーダーシップの因子とメンバーの集団効力感や活動意欲との正の関連を報告している。チームリーダーシップは、メンバーの積極性を伸長する機能を果たすと考えられるため、フォロワーシップの形成にも寄与すると予測される。

また、リーダーシップと組織コミットメントの関連を見出した知見は数多く報告されている(e.g., Jackson et al., 2013)。チームリーダーシップによる部活動・サークルの活性化は、メンバーからのコミッ

トメントを引き出すことで導かれると推察される。つまり、チームリーダーシップは部活動・サークルへのコミットメントを高め、フォロワーシップ行動を促進するという影響過程を想定できる。

③集団フォーマル性

組織環境に関するもう1つの要因として、集団フォーマル性に着目する。部活動・サークル集団は、個人的な目的に基づいて比較的自由に活動が行われるというインフォーマル集団と、組織運営等で役割や規則による行動の規制を受けるフォーマル集団の双方の側面を併せ持っている(新井, 2004; 橋本他, 2010)。こうした部活動・サークル集団におけるフォーマリティの度合いという特徴を反映した概念が、集団フォーマル性である。明確な集団目標、規則や役割の分化が存在する場合、その集団の集団フォーマル性は高いと定義される(新井, 2004)。

橋本他(2010)では、大学サークルを対象に集団フォーマル性と規範的および集団同一視コミットメントの間の正の関連が見出されていた。集団の目標や役割分担が明確であることが、メンバーの責任感や規範意識、メンバーシップ感覚の高揚につながる。よって、集団フォーマル性は部活動・サークルへのコミットメントの強化を通して、フォロワーシップ行動を間接的に促進すると考えられる。

他方で、新井(2004)では、集団フォーマル性が高いサークル集団では後輩から先輩に対する行動として、「礼儀」(先輩に気を遣って円滑なコミュニケーションをとる)、「服従」(先輩の意向を汲み、要求に積極的に応える)、「衝突回避」(先輩の意見に反対せず表面的に同調する)が行われやすいことが示されている。集団内での明確な役割や地位構造は、リーダーに対する遠慮を生じさせ、積極的な意見の主張や批判を妨げる側面もある。そのため、集団フォーマル性については、フォロワーシップ行動を抑制する可能性も考慮する必要がある。

(5) 本研究の目的

本研究では、部活動・サークルにおける大学生のフォロワーシップ行動とその形成要因について検討する。具体的には、個人要因として部活動・サークルへのコミットメント、組織環境要因としてチームリーダーシップと集団フォーマル性を取り上げ、フォロワーシップ行動との関連を明らかにする。また、前節までに概観した知見を踏まえ、組織環境要因が個人要因に媒介され、フォロワーシップ行動に影響することを想定した分析を行う。つまり、チームリーダーシップと集団フォーマル性が、コミット

メントを促進し、さらにそれがフォロワーシップ行動を促すという一連の影響過程を検証する。

2. 方法

(1) 調査対象者

大学の部活動・サークルに所属または所属した経験のある中国地方の国立大学の学生を対象に調査を実施した。2021年10月下旬から11月上旬の期間に、縁故法により個別にWeb調査票への回答を依頼した。調査票の回答所要時間は8分程度であった。Web調査票には134名から回答が得られたが、質問の大半(85%以上)に同一の回答選択肢を選んでいた9名の回答者については、調査の受検態度に問題があると判断し、分析から除外した。残る125名の有効回答を分析対象とした。

回答者の性別は女性72名(57.6%)、男性53名(42.4%)、平均年齢は20.72歳($SD=1.38$)である。学年は1年生16名(12.8%)、2年生24名(19.2%)、3年生28名(22.4%)、4年生57名(45.6%)であった。所属する部活動・サークルの種別は、運動部48名(38.4%)、運動系サークル31名(24.8%)、文化部21名(16.8%)、文化系サークル25名(20.0%)である。団体の規模は「10人以上～30人未満」が41名(32.8%)、「30人以上～50人未満」が28名(22.4%)、「50人以上」が56名(44.8%)である。団体での役職経験は「部長・主将」7名(5.6%)、「サークル長・代表」8名(6.4%)、「副部長・副主将」5名(4.0%)、「副サークル長・代表」3名(2.4%)、「その他」26名(20.8%)、「なし」75名(60.0%)であった。

(2) 調査票の構成

回答者には現在所属している、または過去に所属していた部活動・サークル活動のうち、最も精力的に参加・活動したものを思い浮かべるよう指示し、各質問への回答を求めた。

①フォロワーシップ行動

西之坊・古田(2013)の日本版フォロワーシップ測定尺度を参考に、大学の部活動・サークルの文脈を考慮して測定項目を作成した。部活動・サークルのリーダーと関わるときの行動として、「積極的行動」7項目、「批判的行動」8項目、「配慮的行動」5項目の計20項目について、「全くしない(1)」から「いつもする(5)」の5件法で回答を求めた。

②部活動・サークルへのコミットメント

橋本他(2010)のサークル・コミットメント尺度の「集団」と「サークル」の表記を「部活動・サー

クル」に改めて使用した。「情緒的コミットメント」6項目、「継続的コミットメント」5項目、「規範的コミットメント」5項目の計16項目について、「全く当てはまらない(1)」から「非常に当てはまる(7)」の7件法で回答を求めた。

③チームリーダーシップ

三沢・西(2023)のチームリーダーシップの測定尺度を使用した。「建設的な後押し」6項目、「コミュニケーションの促進」5項目、「メンバーの意見尊重」4項目の計15項目で構成されており、各項目について「全く当てはまらない(1)」から「非常に当てはまる(5)」の5件法で回答を求めた。

④集団フォーマル性

橋本他(2010)が使用した集団フォーマル性の測定項目の「集団」という表記を「部活動・サークル」に改めて使用した。8項目について、「全く当てはまらない(1)」から「非常に当てはまる(7)」の7件法で回答を求めた。

(3) 倫理的配慮

Web調査は無記名で回答を収集する形式で実施し、質問には回答に強いストレスを伴うような侵襲性の高い内容は含まれていない。調査票の冒頭では、調査の趣旨・目的に加え、回答協力は任意であること、匿名調査であり個人が識別・特定されることはないこと、研究目的以外で回答データを使用しないこと、調査の問い合わせ先を明記した。また、回答協力に「同意する」の確認欄にチェックを入れてもらうことでインフォームド・コンセントを確認した。

3. 結果

以下で報告する統計解析には、HAD ver. 18.006(清水, 2016)を使用した。

(1) 尺度構成と信頼性の検討

①フォロワーシップ行動

フォロワーシップ行動の20項目について、因子分析(最尤法, プロマックス回転)を行った。固有値の減衰と解釈可能性を考慮し、3因子解を採択した(説明率56.59%)。分析結果の最終的な因子パターンを表1に示す。

各因子の項目の内容を吟味し、西之坊・古田(2013)とほぼ同様の因子として解釈することが可能であった^{注4)}。すなわち、第1因子は「批判的行動」、第2因子は「積極的行動」、第3因子は「配慮的行動」である。各因子について信頼性係数を算出したとこ

表1 大学生のフォロワーシップ行動の因子分析結果（最尤法，プロマックス回転）（ $N=125$ ）

質問項目	因子			共通性	
	1	2	3		
第1因子：批判的行動 ($\alpha=.87$)					
9. 部活動・サークルの環境を改善するためならリーダーの行動を批判する	.83	.03	-.06	.65	
10. 自分の評価が下がることになっても、正しいと判断した自分の意見を主張する	.82	.10	-.14	.64	
15. リーダーの判断や部活動・サークルの基準が良くないと感じた時、自分が正しいと思うことをする	.66	.10	-.24	.35	
14. リーダーの反対をものともせず、自分の提案を通そうとする	.64	-.18	.14	.42	
13. メンバーがリーダーに言えない意見を捨ててリーダーにぶつける	.62	-.07	.23	.54	
11. リーダーにあなたの考え方と正反対のことを頼まれたら、「いいえ」と答える	.54	-.11	.07	.29	
19. リーダーの足りないところを補っている	.54	.04	.28	.58	
20. 自分だけでなくリーダーにも責任ある行動を求めている	.39	.16	.11	.32	
第2因子：積極的行動 ($\alpha=.88$)					
5. リーダーや部活動・サークルのために自分自身の能力を積極的に発揮する	.05	.88	-.12	.72	
3. 周りから評価されなくても、周囲の手助けをする	-.04	.80	-.11	.52	
2. リーダーでなくとも、貢献するために進んで分担以上のことをする	-.07	.76	.06	.58	
4. 最高のアイデアや成果をもたらすために精力的に取り組んでいる	.12	.72	-.04	.59	
17. 部活動・サークルの現状に満足せずチャレンジする	.22	.52	.09	.53	
6. リーダーの仕事・活動を積極的にサポートする	-.06	.51	.33	.52	
1. リーダーの出す要求、目的を理解し、それに見合うように一所懸命取り組んでいる	-.24	.50	.37	.43	
第3因子：配慮的行動 ($\alpha=.77$)					
7. リーダーと本音で理解しあうために自分から誘って話したり、食事などに行く	.00	-.12	.77	.50	
16. リーダーの悩みに寄り添ったり気遣う行動をとる	.02	-.05	.62	.36	
18. メンバーにリーダーのサポートをするように働きかけている	.21	.00	.60	.55	
12. リーダーが重要視することにいち早く取り組んで成果を出している	.03	.19	.56	.50	
8. リーダーの顔を立てるよう意識して行動している	-.11	.12	.46	.23	
	因子間相関	2	.51	—	—
		3	.59	.57	—

る、 $\alpha=.77 \sim .88$ と十分な内的整合性を示した。

②部活動・サークルへのコミットメント

コミットメントの12項目について、因子分析（最尤法，プロマックス回転）を行った。固有値の減衰と解釈可能性を考慮して3因子解を採択した（説明率73.84%）。各因子の項目の内容を吟味し、橋本他（2010）とほぼ同様の因子として解釈可能であった。第1因子は「集団同一視コミットメント」、第2因子は「規範的コミットメント」、第3因子は「情緒的コミットメント」である。各因子の信頼性係数は $\alpha=.82 \sim .88$ と十分な内的整合性を示した。

③チームリーダーシップ

チームリーダーシップの15項目について、因子分析（最尤法，プロマックス回転）を行い、固有値の減衰と解釈可能性を考慮して3因子解を採択した（説明率56.73%）。因子負荷量が|.35|に満たない3項目を除外した。残る12項目で構成された因子は、

三沢・西（2023）とほぼ同様の因子として解釈可能であった。第1因子は「メンバーの意見尊重」、第2因子は「建設的な後押し」、第3因子は「コミュニケーションの促進」である。各因子の信頼性係数は $\alpha=.69 \sim .80$ と十分な内的整合性を示した。

④集団フォーマル性

集団フォーマル性の8項目について、橋本他（2010）に準じて因子の抽出数を1に指定し、因子分析（最尤法）を行った。説明率は48.04%であり、いずれの項目の因子負荷量も|.35|以上の値（.47～.76）を示したことから、1因子性を確認できた。信頼性係数は $\alpha=.84$ と十分な内的整合性を示した。

(2) 記述統計と相関分析

各尺度を構成する項目の回答平均（回答の単純合計を項目数で割った値）を算出し、以降の分析で使用する変数の尺度得点とした。各変数の記述統計（平均と標準偏差（SD））および相関係数を表2に示す。

フォロワーシップ行動のうち、「批判的行動」はチームリーダーシップのどの変数とも有意な関連を示さなかった。一方、部活動・サークルへのコミットメントおよび集団フォーマル性の変数とは、弱い正の関連を示した ($r=.18 \sim .30, p<.01$ または $p<.05$)。

「積極的行動」と「配慮的行動」は、チームリーダーシップの「メンバーの意見尊重」および「建設的な後押し」と弱い正の関連を示した ($r=.30 \sim .36, p<.01$)。また、部活動・サークルへのコミットメントおよび集団フォーマル性の全ての変数に対して、弱いまたは中程度の強さの正の関連を示した ($r=.23 \sim .51, p<.01$)。

以上の結果から、フォロワーシップ行動との関連は確認されたが、部活動・サークルへのコミットメント、チームリーダーシップ、集団フォーマル性の変数の間にも相互に関連がみられる。これら個人要因と組織環境要因の相互関係を考慮して、フォロワーシップ行動への影響を検討する必要がある。

(3) フォロワーシップ行動の形成要因の影響

フォロワーシップ行動に対し、組織環境要因が個人要因に媒介されて影響を及ぼすという過程を想定し、変数を3つの水準に分けて構造方程式モデリングによるパス解析を実施した。第1水準はチームリーダーシップと集団フォーマル性、第2水準は部活動・サークルへのコミットメント、第3水準はフォロワーシップ行動である。ただし、部活動・サークルへのコミットメントのうち、「集団同一視コミットメント」と「情緒的コミットメント」の間には高い相関がみられた ($r=.76, p<.01$)。双方を投入すると多重共線性の問題が懸念されるため、「情緒的コミットメント」を除外して分析を行った。図2にパス解析で見出された有意な係数のパスを示す。モデルの適合度指標は、GFI=.96, CFI=.98, RMSEA=.06 (95% CI= [.00, .12]) であり、概ね良好と判断した。

部活動・サークルへのコミットメントからフォロワーシップへのパス係数については、「集団同一視コミットメント」が3種の行動全てに有意な正の値を示した ($\beta=.30 \sim .42, p<.01$)。つまり、部活動・サークルの一員としての所属意識が明確で、心理的結びつきが強いほど、フォロワーとしての「積極的行動」、「配慮的行動」、「批判的行動」がいずれも行われやすいといえる。なお、「規範的コミットメント」からフォロワーシップの3種の行動へのパス係数は、いずれも有意ではなかった。

チームリーダーシップから部活動・サークルへのコミットメントに対するパス係数については、「建設的な後押し」のみが「集団同一視コミットメント」 ($\beta=.20, p<.05$)、および「規範的コミットメント」 ($\beta=.19, p<.05$) に対して有意な正の値を示した。リーダーからの「建設的な後押し」は、コミットメントを高める中核的な働きを担っているといえる。

なお、「メンバーの意見尊重」については、コミットメントに対するパス係数は有意ではなかったものの、フォロワーシップの「積極的行動」 ($\beta=.24, p<.01$) および「配慮的行動」 ($\beta=.31, p<.01$) への

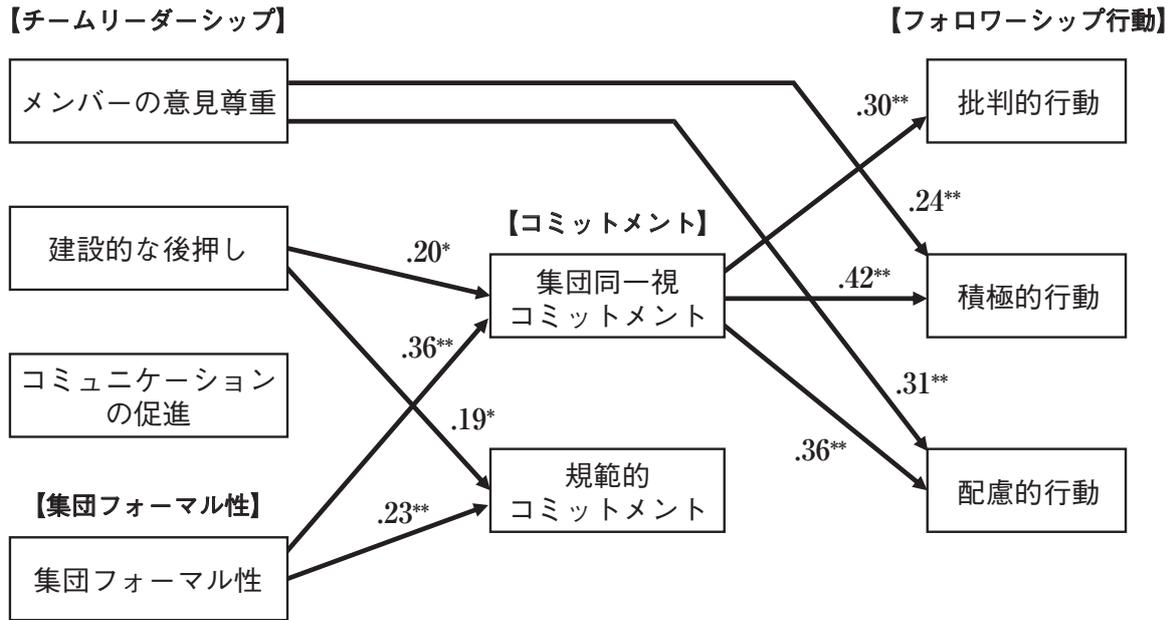
表2 分析に使用した変数の記述統計と相関係数 (N=125)

変数	平均	SD	相関係数 (r)									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1. 批判的行動	3.01	0.79	—									
2. 積極的行動	3.79	0.73	.51**	—								
3. 配慮的行動	3.08	0.79	.56**	.58**	—							
4. 集団同一視的コミットメント	5.04	1.40	.30**	.48**	.43**	—						
5. 規範的コミットメント	5.17	1.71	.22*	.36**	.23**	.53**	—					
6. 情緒的コミットメント	5.59	1.27	.18*	.51**	.31**	.76**	.51**	—				
7. メンバーの意見尊重	3.98	0.71	.01	.32**	.36**	.24**	.04	.30**	—			
8. 建設的な後押し	3.70	0.85	.03	.30**	.30**	.32**	.27**	.40**	.49**	—		
9. コミュニケーションの促進	4.25	0.69	-.15	.14	.10	.02	.06	.27**	.46**	.55**	—	
10. 集団フォーマル性	5.02	1.14	.29**	.28**	.32**	.43**	.30**	.39**	.27**	.34**	.02	—

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

注1：変数の得点範囲はフォロワーシップ (変数1~3) とチームリーダーシップ (変数7~9) で1~5、コミットメント (変数4~6) と集団フォーマル性 (変数10) で1~7である。

注2：表中に示した相関係数 (r) はピアソンの積率相関係数である。



注：図中の数値は標準化係数である。 GFI=.96, CFI=.98, RMSEA=.06 (95%CI= [.00, .12])

図2 フォロワーシップ行動の形成要因に関するパス解析の結果

直接効果を示すパス係数が有意な正の値を示した。これはメンバーの意見を尊重する姿勢のリーダーのもとで、「積極的行動」や「配慮的行動」が引き出されることを示唆している。この点については、コミットメントが介在しない、別の動機づけや心理的な機序の存在が考えられる。

集団フォーマル性から部活動・サークルへのコミットメントに対するパス係数は、「集団同一視コミットメント」($\beta=.36, p<.01$)と「規範的コミットメント」($\beta=.23, p<.01$)について、いずれも有意な正の値を示した。明確な目標や役割分担を定めた集団では、メンバーの所属意識や責任感等が向上することが示された。

以上の結果を基に、フォロワーシップの規定要因の影響過程について、次のように総括できる。すなわち、チームリーダーシップの「建設的な後押し」、そして集団フォーマル性が、メンバーの部活動・サークルへの「集団同一視コミットメント」を向上し、それがフォロワーシップの「積極的行動」、「配慮的行動」、「批判的行動」を促進することが示された。

4. 考察

本研究では、大学の部活動・サークルを“組織へ貢献する力”が培われる場と位置づけ、大学生のフォロワーシップ行動とその形成要因について実証的に検討した。以下、得られた知見を考察する。

(1) 大学生のフォロワーシップ行動の構造

フォロワーシップ行動の因子分析の結果では、日本の企業従業員を対象に見出された西之坊・古田(2013)と同様の「批判的行動」、「積極的行動」、「配慮的行動」の3因子構造が示された。このうち「批判的行動」と「積極的行動」は、Kelly(1992)やChaleff(1995)で示されてきたフォロワーシップの主要な行動要素にあたる。また「配慮的行動」は、西之坊・古田(2013)がリーダーを気遣う日本のフォロワーの特徴として見出した要素である。こうした企業従業員のフォロワーシップ行動の枠組みを、大学生にも適用できることが確認されたといえる。

なお、フォロワーシップの各行動の間には、相互に中程度の強さの正の相関がみられた。このことから、部活動・サークルの集団において、ある要素のフォロワーシップ行動をとる大学生は、他の要素の行動についても全般的に行っている傾向にある。西之坊・古田(2013)は明言していないが、3種のフォロワーシップ行動の全てをバランスよく発揮することで、フォロワーはリーダーと組織に貢献できる好影響を発揮できると考えられる。

その一方で、フォロワーシップ行動の行われやすさについては、要素による違いもあると考えられる。尺度得点の平均は、「積極的行動」が3.79 ($SD=0.73$)であり、他の2つの要素よりも高い傾向にある(「批判的行動」は3.01 ($SD=0.79$), 「配慮的行動」は3.01 ($SD=0.79$))。つまり、大学の部活動・サークルでは、

リーダーや組織を積極的に支援するというフォロワーの働きかけが行われやすいことを示唆している。リーダーに対する批判や異論の主張、リーダーの心情や悩みへの気遣いといった配慮となると、十分に行えるフォロワーは限られてくるのであろう。換言すれば、「批判的行動」と「配慮的行動」までも実践できるフォロワーが、大学の部活動・サークルにおける“有能なフォロワー”といえる。

(2) フォロワーシップ行動の形成要因の影響

フォロワーシップ行動の形成要因については、一連の影響過程を検証したパス解析の結果を中心に考察する。まず、個人要因の部活動・サークルへのコミットメントについては、「集団同一視コミットメント」が3種のフォロワーシップ行動の全てを促進していた。つまり、部活動・サークルの一員としての所属意識が、フォロワーシップ行動を発揮するための重要な要因だといえる。「集団同一視コミットメント」は、部活動・サークル内の人間関係の側面に対する魅力を基盤に形成される(橋本他, 2010)。所属意識を強く抱くことで、組織の問題を“自分ごと”としてとらえ、その問題解決へ貢献するために広範な行動が行われるものと推察される。

なお、「集団同一視コミットメント」は、従来の3次元の組織コミットメントのモデル(Allen & Meyer, 1990)では「情緒的コミットメント」に含まれていた内容が、大学サークルを対象にした橋本他(2010)で独自の因子として見出されたものであることを踏まえると、本研究の結果は「情緒的コミットメント」がフォロワーシップの有力な促進要因であることを示した西之坊(2015)の知見とも整合する^{注5)}。

他方、「規範的コミットメント」は、いずれのフォロワーシップ行動とも関連が見出されなかった。橋本他(2010)によれば、「規範的コミットメント」は“組織に尽くすべき”という忠誠心を反映しており、愛着や損得とは無関係にコミットするという発想が背景にある。実際、「規範的コミットメント」の測定項目には、他のメンバーへの罪悪感や責任感を表す内容が含まれており、リーダーや組織に対して能動的に働きかけるフォロワーシップ行動には、直接的には結びつきづらいと解釈できる。

次に、組織環境要因については、チームリーダーシップの「建設的な後押し」、そして集団フォーマル性が、フォロワーシップ行動を間接的に促進することが示唆された。いずれも前述の「集団同一視コミットメント」に媒介された効果である。「建設的

な後押し」は、挑戦しがいのある目標の提示や、活動中のメンバーへの声かけ等により、集団全体を活性化させる働きかけである。集団内の良好な人間関係や雰囲気づくりにより、部活動・サークルの魅力と所属意識を高めることに寄与すると考えられる。

また、集団フォーマル性は、集団内の目標や役割分担の明確さを表している。橋本他(2010)の知見と同様に、集団フォーマル性の高い部活動・サークルでは、メンバーが集団の一員としての所属意識を高揚させることが確認されたといえる。なお、後輩から先輩への行動に関する新井(2004)の知見から、集団フォーマル性がフォロワーシップを抑制する可能性も考慮したが、そのような傾向はパス解析の結果では見出されなかった。相関分析でも集団フォーマル性とフォロワーシップ行動の間には、正の関連が見出されている。よって、少なくとも本研究においては、集団フォーマル性は促進的な要因として作用していることが示された。

さらに、チームリーダーシップの「メンバーの意見尊重」に関しては、部活動・サークルへのコミットメントを介することなく、フォロワーシップの「積極的行動」と「配慮的行動」を直接的に促進する効果が示唆された。「メンバーの意見尊重」は、リーダーがフォロワーの意見を理解しようとする姿勢を示し、話し合いの場で発言機会を与えたり、発言を促す働きかけである。こうした働きかけは、フォロワーからフォロワーシップ行動を直接引き出せる可能性がある。ただし、「メンバーの意見尊重」の直接効果は、「批判的行動」に対しては見出されていないことに留意する必要がある。つまり、積極的な発言を促そうとリーダーが努めたとしても、それだけでは、フォロワーからリーダーに対して批判や異論を唱えやすくはならない。「批判的行動」を促すには、前述の「集団同一視コミットメント」に反映されるような、良好な人間関係の構築と所属意識の高揚を基盤とする働きかけが有効と考えられる。

(3) 本研究で得られた示唆と今後の検討課題

大学での代表的な課外活動である部活動・サークルにおいて、学生たちはフォロワーシップを発揮する機会を経験している。本研究で見出されたように、大学生のフォロワーシップは企業従業員と同様の要素でとらえることが可能である。この点を踏まえると、リーダーを補佐・支援し、フォロワーシップ行動に取り組むことは、部活動・サークルの運営を円滑にするだけでなく、個々の学生が将来、組織で働く際に必要な力を養うことにつながる可能性がある。つまり、組織へ新規参入後に直面する課題克服

に向けた準備性を高めるために、部活動・サークルでのフォロワーシップの発揮は重要な経験になる。

しかし、部活動・サークルでフォロワーシップを発揮した経験が、実際に組織参入後の仕事への積極的な取り組みにつながるのかを明らかにするには、さらなる検討が必要である。企業従業員を対象に、大学時代にフォロワーシップを発揮した経験を回顧的に調査するか、組織参入後のフォロワーとしての成長を追跡調査することが求められるであろう。

また本研究では、組織環境要因としてチームリーダーシップが、フォロワーシップの形成に寄与することが示唆された。部活動・サークルのリーダーは、メンバーへ前向きな声かけや意見を尊重する姿勢を示すことで、フォロワーシップを引き出すことが可能になると考えられる。

ただし、リーダーシップの効果をより正確に評価するためには、複数のリーダーシップスタイルの統制や比較を行うことが推奨されている (Piccolo et al., 2012)。近年、チームリーダーシップの他にも、メンバーの自律性や成長を重視するサーバントリーダーシップやエンパワリング・リーダーシップ等、支援的なリーダーシップスタイルが注目を集めている (e.g., 青木, 2021)。こうした動向を踏まえ、フォロワーシップの形成に有効な説明力の高いリーダーシップスタイルを探究する必要がある。

もう1つの組織環境要因として、集団フォーマル性はフォロワーシップ行動を間接的に促進する効果を持つことが示された。これは部活動・サークルにおいて、組織として目標を達成するための明確な体制を構築することの重要性を示している。新井 (2004) は、大学の部活動・サークルをフォーマル集団とインフォーマル集団の双方の性質を併せ持つ集団と位置づけていた。フォーマル集団は、企業組織に代表される階層的な地位構造、規則による行動規制、職務・役割の規定等が存在する集団である。つまり、集団フォーマル性の高さは、部活動・サークルの集団が一般的な企業組織の特徴にどの程度近似しているかを表わすと解釈できる。本研究の結果から、“組織へ貢献する力”としてのフォロワーシップは、よりフォーマルな特徴を備えた集団で培われやすいことが示唆された。

なお、集団フォーマル性は「集団同一視コミットメント」を介してフォロワーシップ行動を促進するが、「規範的コミットメント」には媒介されていない点に注意が必要である。地位や役割を定めることにより、組織に尽くす義務感を高めるだけでは、フォロワーシップを促すことにはつながらない。集団フォーマル性のフォロワーシップ行動への影響は、

組織への所属意識の明確化を介したものだけに留まるのか、それとも他の影響経路が存在するのかという点はさらに詳細な検討を要する。

最後に、本研究ではフォロワーシップ行動の形成要因に焦点をあてたため、こうした行動が具体的にどのような成果に結びつくのかを検討できていない。部活動・サークルにおいて、個々の学生のパフォーマンスや成長、リーダーとの関係の質、組織全体の成績等、フォロワーシップの発揮による成果変数を明確にすることも今後の重要な検討課題である。こうした成果変数を明らかにすることにより、部活動・サークルにおけるフォロワーシップの意義をより具体的に議論できると考えられる。

注

- 1) 経済産業省 (2006) の提唱する「社会人基礎力」は、職場や地域社会で活躍するために必要な基礎的な力である。「前に踏み出す力」、「考え抜く力」、「チームで働く力」の3つの能力で構成され、各能力には12の具体的な要素が含まれている。
- 2) 中央教育審議会 (2008) は、学士課程修了者に身に付けることが期待される能力として「学士力」を定義している。「知識・理解」、「汎用的技能」、「態度・志向性」、「総合的な学習経験と創造的思考力」の4分野13項目の能力が挙げられている。
- 3) 国立教育政策研究所 (2014) は、グローバル化や情報化が進む現代社会に対応するための力として「21世紀型能力」を提唱した。「思考力」を中核とし、それを支える「基礎力」、これらの使い方を方向付ける「実践力」を三層構造で整理している。
- 4) 一部の項目が、西之坊・古田 (2013) の原尺度とは異なる因子に高い負荷を示した。しかし、いずれも本研究で見出された因子を構成する項目として十分に解釈可能であったため、この結果に基づいて尺度構成を行った。
- 5) 変数間に高い相関がみられたため、パス解析では「集団同一視コミットメント」のみを投入した。投入する変数を「情緒的コミットメント」に入れ替えた場合も、フォロワーシップ行動の全てに対するパス係数が有意な正の値を示した。

引用文献

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- 青木 幹喜 (2021). エンパワリング・リーダーシップ

- 中央経済社
 新井 洋輔 (2004). サークル集団における対先輩行動：集団フォーマル性の概念を中心に 社会心理学研究, 20, 35-47.
- 新井 洋輔・松井 豊 (2003). 大学生の部活動・サークル集団に関する研究動向 筑波大学心理学研究, 26, 95-105.
- Bjugstad, K., Thach, E. C., Thompson, K. J., & Morris, A. (2006). A fresh look at followership: A model for matching followership and leadership styles. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 7, 304-319.
- Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., West, B. J., Petra, J. L., & McGregor, R. E. (2010). Exploring social constructions of followership: A qualitative study. *Leadership Quarterly*, 21, 543-562.
- Chaleff, I. (1995). *The courageous follower: Standing up to and for our leaders*. Berrett-Koehler. (野中 香万子 (訳) (2009). ザ・フォロワーシップ：上司を動かす賢い部下の教科書 ダイアモンド社)
- 中央教育審議会 (2008). 学士課程教育の構築に向けて (答申)
- 花城 清紀 (2016). 大学の競技スポーツチームにおけるフォロワーシップの概要 高松大学・高松短期大学研究紀要, 64・65, 73-98.
- 橋本 剛明・唐沢 かおり・磯崎 三喜年 (2010). 大学生サークル集団におけるコミットメント・モデル：準組織的集団の観点からの検討 実験社会心理学研究, 50, 76-88.
- Jackson, T. A., Meyer, J. P., & Wang, X.-H. (Frank). (2013). Leadership, commitment, and culture: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20, 84-106.
- 経済産業省 (2006). 社会人基礎力に関する研究会「中間取りまとめ」報告書
- Kellerman, B. (2008). *Followership: How followers are creating change and changing leaders*. Harvard Business Press.
- Kelly, R. (1992) *The power of followership: How to create leaders people want to follow, and followers who lead themselves*. Doubleday. (牧野昇 (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)
- 国立教育政策研究所 (2013). 社会の変化に対応する資質や能力を育成する教育課程編成の基本原理
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- 三木 博文・池上 知子 (2019). 大学生の部活・サークルにおけるフォロワーシップとリーダーシップの相補的関係の検討 日本心理学会第83回大会発表論文集, 166.
- 三沢 良・西 陽子 (2023). 大学部活動におけるチームリーダーシップの影響：“活気あるチームづくり”のためにリーダーにできること 岡山大学大学院教育学研究科研究集録, 182, 1-11.
- 西之坊 穂 (2015). フォロワーシップの発揮と成果の検証 経営教育研究, 18, 41-50.
- 西之坊 穂 (2020). フォロワーシップ論の展開と今後の研究 経営情報研究, 27, 41-54.
- 西之坊 穂 (2021). 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
- 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 関西大学商学論集, 58, 73-91.
- パーソル総合研究所 (2019). 中間管理職の就業負担に関する定量調査結果報告書
- Piccolo, R. F., Bono, J. E., Heinitz, K., Rowold, J., Duehr, E., & Judge, T. A. (2012). The relative impact of complementary leader behaviors: Which matter most? *Leadership Quarterly*, 23, 567-581.
- 清水 裕士 (2016). フリーの統計ソフト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.
- Uhl-Bien, M., Riggo, R. E., Lowe, K. B., & Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *Leadership Quarterly*, 25, 83-104.

付記

本稿は第1著者の指導のもと、第2著者が岡山大学教育学部へ提出した2021年度卒業論文のデータを再分析し、加筆・再構成したものである。