

# 因子得点による官僚的組織文化と 受動的フォロワーシップの関係性分析 -官僚的組織文化が職務満足を伴う受動的 フォロワーシップに与える影響（第2報）-

The analysis of relationship between Hierarchical  
Organization Culture and Passive Followership: The Impact of  
Hierarchical Organization Culture on Passive Followership and  
Job Satisfaction (Part 2)

石橋 貞人

Sadahito ISHIBASHI

## 要旨

本研究では、前報（石橋 2022）における「官僚的組織文化が職務満足を伴う受動的フォロワーシップに与える影響モデル」を援用し、①特に「官僚的組織文化モデル」、「受動的フォロワーシップモデル」の2つのモデルの因果関係に注目し、モデルを再構築するとともに、②因子分析における因子得点を活用し、フォロワー各人の因子得点を計算し、各人の特徴を定量化し、さらに部下・上司の話し合いの一助となるよう、フォロワー各人の因子得点を散布図で示した。そして、官僚的組織文化の因子得点およびフォロワーシップの因子得点の平均を軸に、各象限ごとにフォロワー各人の特徴から、リーダーは、どのような助言・指導をするべきかの検討をおこなった。

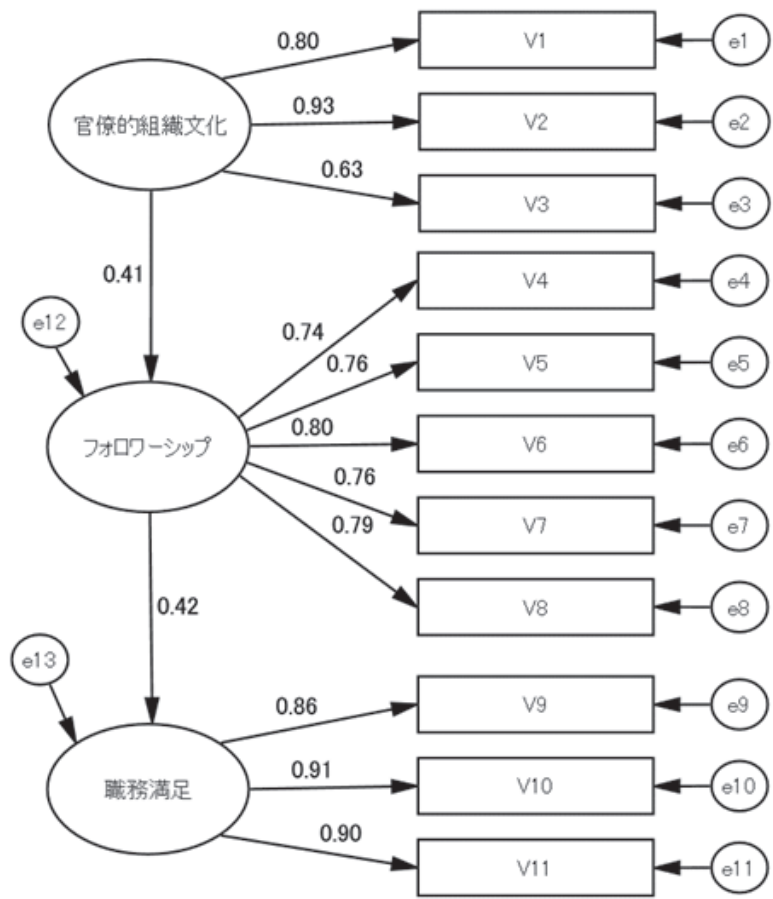
[キーワード] フォロワーシップ、組織文化、構造方程式モデリング

## 1 はじめに

### 1.1 前報（石橋 2022）の概要

前報（石橋 2022）では、官僚的組織文化は、受動的なフォロワーシップに、どのような影響を与えているのか、また、その結果として、受動的なフォロワーは、その環境で働くことにより、職務満足を得られているのかについて、構造方程式モデリングにより、その様

子を「官僚的組織文化モデル」、「受動的フォロワーシップモデル」、「職務満足モデル」の 3 つの下位モデルをもつ「官僚的組織文化が職務満足を伴う受動的フォロワーシップに与える影響モデル」として、モデル化し、実証検証を行なった（図表 1、2）。



図表 1 官僚的組織文化が職務満足を伴う受動的フォロワーシップに与える影響モデル（石橋 2022）

図表 2 モデルの適合度（石橋 2022）

カイ二乗	自由度	GFI	CFI	RMSEA
2294.062	42	0.958	0.965	0.073

結果として、組織文化がフォロワーシップを促進し、その成果としてフォロワーの職務満足につながっていく、という一連の流れを模写していると解釈することができた。

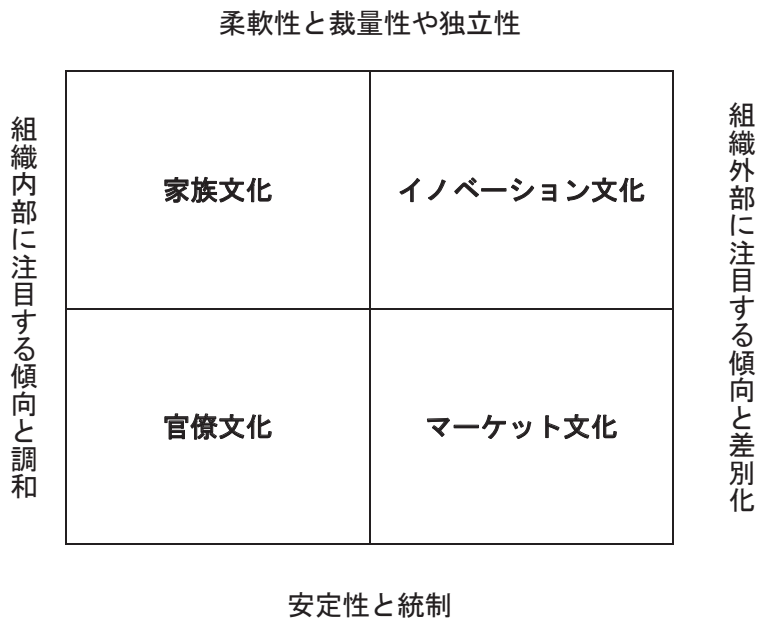
また、経営資源の 1 つである「ヒト」について、「外在的」にマネジメントするという経営管理の立場から考えれば、人材の採用について、アセスメント等を充実させ、組織文化に適応できる人材の採用をするなど、外部からマネジメント可能な組織文化に適応可能な人材

を確保するための仕組みづくりを「作りこむ」ことにより、直接的にはマネジメントできないフォロワーの内的な動機づけによって実行されるフォロワーシップを促進させ、その成果としてフォロワーの内的な情動である職務満足を高めることが可能であることが明らかになった。

## 1.2 官僚的組織文化

前報（石橋 2022）では、Cameron, Quinn（2006）の「競合価値観フレームワーク（Competing Value Framework：以降 CVF という）」を用いて、官僚的組織文化の測定を行っている。

この CVF は、①「組織が柔軟で裁量権があり、活力やダイナミックさを重視するかどうか」という指標に対し、反対に、「安定的で、規律と管理を重視するかどうか」という次元と、②「組織が内向きで、統合・団結を重視するかどうか」という指標に対し、反対に、「組織が外向きで、差別化と競争を重視するかどうか」という次元、という 2 つの次元を縦軸と横軸にとり区分した 4 つのグループを、それぞれ官僚文化、家族文化、イノベーション文化、マーケット文化としてグループ化されている（図表 3）。



**図表 3 競合価値観フレームワーク（Competing Value Framework ; Cameron, Quinn 2006）**

これら 4 つの組織文化は、組織の有効性を表す指標は異なっていると同時に、他の文化と「競合」するものであり、この独自の組み合わせが、組織文化の特徴を表している。また、この 4 つのグループは、異なる指向性だけではなく、人間行動を特徴づける価値観を説明するのにも有効である（Cameron, Quinn 2006）。

Cameron, Quinn（2006）における官僚文化とは、「規則や方針を遵守することを重視する」

など形式化され構造化された職場であり、仕事の決まりや手続きが、人々を管理するとして  
いる。また、このような組織における有能なリーダーは、組織をうまく調整したり組織全体  
をまとめあげたりできる人と定義される。

そこで、官僚文化をより検討するため、そもそも官僚制とはどのようなものか、次節で述  
べる。

### 1.3 官僚制

産業化に伴う政府・地方自治体・市場の規模の大きさ、複雑さに対して、多くの人々の活  
動を調整するための技術的に優れた手段として、官僚制が本格的に発達した。20世紀初頭に、  
ドイツの社会学者マックス・ウェーバーは、このような現代社会を支配するようになった、  
多くの種類の組織に共通する一般的な特徴を抽象化し、官僚制と呼ばれる組織の理念型  
(ideal type)を作った。官僚制という言葉は、今日では「官僚主義」「権威主義」「規律重視」  
「形式主義」など、非能率の典型のように受け取られているが、ウェーバーの論じる官僚制  
は、それとは反対に、非常に合理的で能率的な組織を意味するものである(渡辺 2007)。

#### 1.3.1 官僚制における合法的支配(権威)

官僚制における組織の統制について、ウェーバーは、以下のように考えている。

まず、権力とは「自己の意思を他者の行動に対して押し付ける可能性(確率)」と定義する。  
一方、権威とは、「一群の人々を特定の(あるいはすべての)命令に服従させる可能性(確率)」  
と定義する。権威にとって重要なのは「正当性の信念」である。権威は、権力の所有者だけ  
ではなく、命令に服従する人が、その命令が妥当であり、正当なもの(あるいは「根拠が確  
か)」であると認知することが必要である(Weber 1947、渡辺 2007)。

そこでウェーバーは、権威の行使を正当化する信念の類型化をおこない、権威を合法的支  
配、伝統的支配、カリスマ的支配の3つのタイプに類型化した(Weber 1947)。

合法的支配では、権威は「成文化された秩序の合法性、およびこの秩序によって支配を及  
ぼす権限を与えられた者の、命令権の合法性に対する信念(Weber 1947)」によって、正当  
化される。合法的支配は、明確な「規則のシステム」から生じる権威であり、官僚制組織に  
おいて行使される権威に該当する。官僚制については、ケース・バイ・ケースではなく、文  
書化された規則に基づいて統制が行われ、権威は職務上の地位に存在し、個人に付随するも  
のではない。また権威の範囲は、特定の職務に限定される(渡辺 2007)。

次に伝統的支配では、権威は「古くから行われてきた伝統の神聖や、それによって権威を  
与えられた者の、正当性に対する日常的信念(Weber 1947)」によって、正当化される。つ  
まり、古来伝習の秩序(伝統)や、首長(支配者)の神聖さへの信念に基づいて、権威が正  
当化されたものである。これは、歴史上最も良く知られた形態の権威である(渡辺 2007)。

最後に、カリスマ的支配では、権威は「ある人物および彼・彼女によって揭示されるか制  
定された秩序のもつ神聖さとか、超人的な力とか、あるいは模範的資質への非日常的な帰依  
4 (きえ: 神・仏などすぐれた者に服従し、すぐること(広辞苑))(Weber 1947)」によって

正当化される。「カリスマ」とは、敬意や献身をもたらす特別な個人的属性、才能、神秘性である。このようなことから、承継者（後継者）が簡単に見つからず、カリスマの支配は不安定な傾向になるため、権威関係を長く継続させることは難しい（渡辺 2007）。

### 1.3.2 官僚制の7つの特徴

官僚制には専門化、ハイアラキー、規則、非個人性、公私の分離、文書主義、専門能力と年功に基づくキャリア形成、という7つの特徴がある（Weber 1921-1922、Merton 1957、渡辺 2007）。

#### ① 専門化

官僚制では、仕事が明確に専門化・細分化されており、組織成員が担当する職務は、明確に規定されている。これら職務の専門化は、担当する組織成員が、担当する職務遂行に関する専門的訓練が前提となっている。すべての組織成員は、組織内で専門化された職務を担当し、その職務を専業とする。ここでいう専業とは、自分の職務を、ただ1つの本職とみなし、就業時間において、すべてを専業の職務に労力をつぎ込むことが要求される。そのためには、職務遂行にあたる成員には、専門的訓練を受けた者、あるいは技術的資格を保持したものが採用され、また専門能力に応じて昇進が行われる。

#### ② ハイアラキー（階層的序列）

官僚制では、権威（権限）のハイアラキーによって、専門化された職務が調整され、統合されている。このことは、労働者を階層的に序列化し、「誰がだれに命令し、誰がだれの命令に従うのか」という権威関係を規定しており、官僚制の命令系統を形成する。つまり、組織成員が直接行使できる権威は、構造的に限定されている。

また権威の源泉は、個人ではなく、その個人が担当する職務の地位に限定して存在する。このため上司は、職務範囲を超えた命令を、部下にくだすことはできない。このほか、一般的に官僚制では、職位が上がるとともに、その序列順位や権威が増加する。

#### ③ 規則

官僚制では、例えば職務記述書（誰がどんな仕事をするか）、作業標準（作業の手順）、組織図（誰が誰とコミュニケーションをとるか、あるいは誰が誰に命令するのか）、権限規定（どの職務にどの程度の権限があるか）というように、すべての組織成員の行動や関係は、特定の権利と義務を伴う役割・役割関係として、文書化された規則により、明確に定義されている。規則を文書化することにより、訓練された人であれば、誰でも同じ行動をすることができ、組織を安定的に運営させることが可能となる。

#### ④ 非個人性

非個人性とは、職務から個人的な「怒りや興奮」、個人的動機や感情、といった主観を除外することである。官僚制では、個人的感情は、組織目標を達成するための合理的な意思決定を阻むと考えられている。

#### ⑤ 公私の分離

官僚制の特徴として、「職務と個人のアイデンティティを分離すること」、あるいは「職務活

動の領域と私的活動の領域の区別」というように、非個人性ばかりではなく、公私の分離も行われている。このことは、反対に言えば、官僚制組織の中に入らない限り、働くための道具や設備を使うことができないことから、働くためには、雇われなければならない。

#### ⑥ 文書主義

コミュニケーションの内容は、文書（書類）として記録され、保存される。

#### ⑦ 専門能力と年功に基づくキャリア形成

官僚制では、①報酬は年功と専門能力に応じて支払われ、②終身雇用が保証され、③組織成員は、自分の職務を評定する上司に依存する、などにより、組織成員は、雇用を単なる仕事とみなすのではなく、組織に対する帰属意識を高め、終身雇用に基づいたキャリア形成を行うようになる。

### 1.3.3 官僚制の機能・逆機能

官僚制の特徴は、官僚制にどのような影響や作用を与えるのか、あるいは社会にどんな結果をもたらすのであろうか。ここでいう機能とは、影響、作用、結果である。AのBに対する機能（A→B）はAがBに対して作用し、AがBに何らかの結果をもたらす。通常AはBを構成する部分であり、BはAを含む全体のシステムとみなすことが多い。そこで、A→B（部分→全体）では、順機能とは「部分が全体のシステムの安定、統合、適応に貢献する作用：正の結果」である。反対に逆機能とは、負の結果であり「部分が全体の不安定化、不適応に貢献する（つまりシステムの存在を阻害する）作用」といえる（渡辺 2007）。

官僚制の機能として、以下の事柄が挙げられる（Weber 1921-1922、Blau, Mayer 1987、渡辺 2007）。

- ・ 官僚制は、大規模で複雑な行政管理にかかわる問題を解決するために、最も技術的に優れた組織であるという「計算（予測）可能性」
- ・ かつて個人に存在した自律性（自己管理という決定権）の基盤を失い、個人が組織に雇われ、それに依存するという「行政手段の集中化」
- ・ 官僚制では、専門能力の優位性が強調されるので、部外者に情報が開示されにくいという「情報の独占」
- ・ 官僚制は、ひとたび完全に実施されると、破壊することの最も困難な社会形象のひとつとなる
- ・ 官僚制では、「法の下での平等」という原則によって、人々が平等に処遇されるという「社会的差別の平準化（平均化）」がある一方、行政手段の集中化により、行政を行う人々（支配者集団）が、専制的な地位を占める傾向が高いという、民主主義に対して2つの相反する（ambivalent）傾向がある

官僚制には、これらの機能がある一方、いくつかの逆機能も起こる。官僚制の逆機能として、「過剰同調」と「目標の移転」が挙げられる（Merton 1957）。これは、規則の遵守によって、行動の信頼性は増加するが、同時に自己防衛のため、さらに規則順守を行うという過

6 剰同調が生じる。そして「もともと規則を守ることは（目標達成のための）1つの手段と考

---



えられていたのに、それが1つの自己目的に代わる」というように、目標の転移という過程が生じ、手段的価値が終極的価値となる。その結果、融通の利かない杓子定規となり、迅速な適応能力を欠くことになり、所定の手続きを几帳面に守るように、形式主義、儀礼主義が生じる。この傾向が一層強まると、規則順守の関心が第一となり、組織の目標達成が阻害され、繁文縟礼（はんぶんじょくれい：規則・礼法などがこまごましていて煩わしいこと（広辞苑））となる。

次に、官僚制の特徴として、報酬は年功と専門能力に応じて支払われ、終身雇用が保証されるという点があるが、これは競争が起こらないために、同じ集団内での仲間同士の攻撃が最小限となるという正の機能として現れる一方、インフォーマルな仲間意識が発達し、顧客などの外部者を助けるというよりも、厳重に守られた自分たちの利害を擁護する、という逆機能が起る。

さらに、官僚制の特徴に「非個人性」があるが、顧客にとって重大な事柄であっても、官僚制の中にいる組織成員は、無感情にその事件を取り扱うので、「横柄だ」「尊大だ」という非難が起こりやすい。

#### 1.4 本研究の目的

前報（石橋 2022）では、官僚的組織文化は、受動的なフォロワーシップに、どのような影響を与えているのか、またその結果として、受動的なフォロワーは、その環境で働くことにより、職務満足を得られているのかについて、構造方程式モデリングにより、その様子を「官僚的組織文化モデル」、「受動的フォロワーシップモデル」、「職務満足モデル」の3つの下位モデルをもつ「官僚的組織文化が職務満足を伴う受動的フォロワーシップに与える影響モデル」として、モデル化し、実証検証を行ない、因果関係を明らかにした。

しかし経営現場でのリーダーは、その因果関係ばかりではなく、フォロワー（対象者：オブザベーション）各人が、これらの因果関係の中で、どのような振る舞いをしているのかについても関心があるであろう。例えば、Aというフォロワーが、他のフォロワーと比較して、官僚的文化を認識しているが、実際にはフォロワーシップ行動がみられない、ということがあるかもしれない。このような場合、リーダーは、なぜフォロワーAは、フォロワーシップ行動をとらないのかを、フォロワーA本人と話し合いをし、必要に応じてフォロワーAが、フォロワーシップ行動がとれるよう助言・指導を行うことにより、職場の活性化を図ることもできるに違いない。

そこで本研究では、①特に「官僚的組織文化モデル」、「受動的フォロワーシップモデル」の2つのモデルの因果関係に注目し、モデルを再構築するとともに、②因子分析における因子得点を活用し、フォロワー各人の因子得点を計算し、各人の特徴を定量化し、さらに部下・上司の話し合いの一助となるよう、フォロワー各人の因子得点を散布図で示す。そして①、②から得られた結果を踏まえて、経営現場でリーダーが実際に行う「フォロワー各人の特徴を踏まえた指導、助言」の方向を検討することを目的として本研究を行う。

## 2 本研究の仮説モデル

前報（石橋 2022）では官僚的組織文化が、職務満足を伴う受動的フォロワーシップに与える影響を定式化した仮説モデルを設定した。今回は、特に「官僚的組織文化モデル」、「受動的フォロワーシップモデル」の 2 つのモデルの因果関係に注目し、官僚的組織文化が受動的フォロワーシップに与える影響について検討をする目的で、以下の仮説モデルを設定した。

具体的には、以下の 2 つを下位モデルとする「官僚的組織文化が受動的フォロワーシップに与える影響モデル」を定式化したものである。

### 2.1 官僚的組織文化

「規則や方針を遵守することを重視している」など官僚的組織文化を表す観測変数 $v_{ai}$ の背後に官僚的組織文化という因子 $f_a$ を仮定し、以下のように定式化した（ $i = 1, 2, 3, \dots, i$ 、 $\varepsilon$  は誤差変数。以下同様）

$$v_{ai} = \alpha_{ai}f_a + \varepsilon_{ai} \quad (1)$$

### 2.2 受動的フォロワーシップ

「上司に忠実である」など受動的フォロワーシップを表す観測変数 $v_{bi}$ の背後に、受動的フォロワーシップという因子 $f_b$ を仮定し、以下のように定式化した。

$$v_{bi} = \alpha_{bi}f_b + \varepsilon_{bi} \quad (2)$$

### 2.3 官僚的組織文化が受動的フォロワーシップに与える影響モデル

官僚的組織文化因子 $f_a$ が、受動的フォロワーシップ因子 $f_b$ に影響を与える様子を、以下のように定式化した。

$$f_b = \alpha_{ji}f_a + \varepsilon_{ji} \quad (3)$$

## 3 方法

前報（石橋 2022）で使用した、筆者が調査企画をし、楽天インサイト株式会社に委託して「働き方のアンケート」を実施し、得られたデータを本研究にも用いた。

具体的には、調査対象は、従業員20人以上の企業に勤める、正社員（除く派遣・契約・パート・アルバイト社員）を対象に、インターネットによる調査を実施した。調査期間は2021年9月であった。調査会社によってランダムに抽出された回答者数10,000人のデータを、今回の分析の対象とした。回収された回答は、すべて有効と判断した。なお今回は、松山（2018）にならない、日本における正社員の男女比が、2：1であると判断して、割り付けを行った。

本研究の分析に使用した質問項目は、以下のとおりである。なお、質問項目のリッカート尺度（5件法）による回答の段階間については、等現間隔を仮定している。

**官僚的組織文化** Cameron, Quinn (2006) を参考に、「規則や方針を遵守することを重視する ( $v_1$ )」、「秩序を重視した組織運営をしている ( $v_2$ )」、「階層や権限・責任の範囲が明確であ



る( $v_3$ )」、の3項目を作成し、「当てはまる(5点)」から「当てはまらない(1点)」の5件法で得点化し、観測変数として扱う。

**受動的フォロワーシップ** 松山(2018)を参考に、「上司に忠実である( $v_4$ )」、「上司あつての自分と心得ている( $v_5$ )」、「上司を信頼している( $v_6$ )」、「上司に対して献身的に考え行動している( $v_7$ )」、「上司の意見に納得した上で従っている( $v_8$ )」の5項目を作成し、「当てはまる(5点)」から「当てはまらない(1点)」の5件法で得点化し、観測変数として扱う。

## 4 結果

### 4.1 回答者の属性

回答者 10,000 人の性別は、男性 6,666 人 (66.7%)、女性 3,334 人 (33.3%) であった。平均年齢は 44.3 歳、平均勤続年数は 14.6 年であった。職位については、一般 5,331 人 (53.3%)、班長・職長クラス 376 人 (3.8%)、主任・係長クラス 1,931 人 (19.3%)、課長クラス 1,394 人 (13.9%)、部長クラス 833 人 (8.3%)、その他 135 人 (1.4%) であった。職種は、事務・企画 2,860 人 (28.6%)、営業・販売 1,881 人 (18.8%)、研究開発・技術設計 1,130 人 (11.3%)、保安・サービス 613 人 (6.1%)、現業業務(製造・建設・運輸など) 1,269 人 (12.7%)、その他 2,247 人 (22.5%) であった。所属する勤務先の規模については、20~29 人が 592 人 (5.9%)、30~99 人が 1,861 人 (18.6%)、100~299 人が 1,732 人 (17.3%)、300~999 人が 1,701 人 (17.0%)、1,000 人以上が 4,114 人 (41.1%) であった。

なお、現在の上司と勤務している期間の平均は、3.84 年、現在の上司が何人目かについては、平均 5.38 人であった。

### 4.2 観測変数間相関等

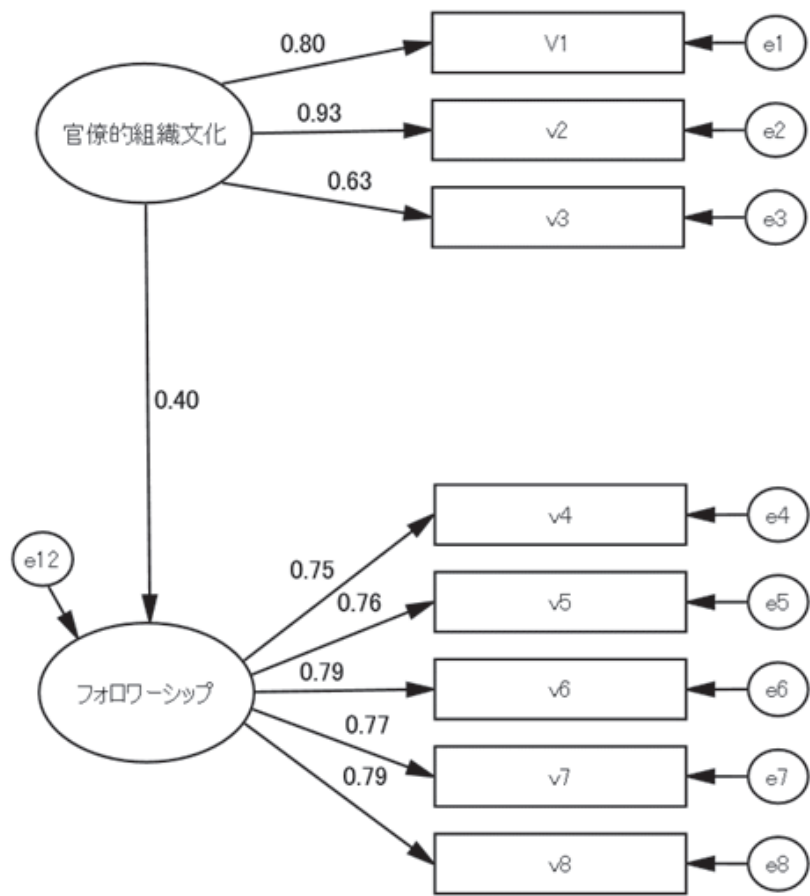
各観測変数の平均・標準偏差、相関を図表4に示す。なお、相関についてはいずれも 1% 水準で有意である。

図表4 観測変数の平均・標準偏差・相関

	$M$	$SD$	$v1$	$v2$	$v3$	$v4$	$v5$	$v6$	$v7$
$v1$	3.72	0.96							
$v2$	3.57	0.97	0.75						
$v3$	3.31	1.03	0.49	0.58					
$v4$	3.29	0.93	0.27	0.30	0.30				
$v5$	2.98	1.05	0.16	0.22	0.27	0.60			
$v6$	3.31	1.04	0.26	0.30	0.32	0.56	0.61		
$v7$	3.09	0.94	0.21	0.25	0.30	0.61	0.63	0.56	
$v8$	3.28	0.95	0.26	0.30	0.32	0.56	0.55	0.69	0.61

4.3 モデルの検討

構造方程式モデル解析ソフトIBM SPSS AMOS ver.28を用いて、最尤法による推定により分析を行った。「2 本研究のモデル」における「官僚的組織文化が受動的フォロワーシップに与える影響モデル」の各変数および各パスの標準化係数を図表5に示す。なお、パス係数は、いずれも0.1%水準で有意である。



図表5 官僚的組織文化が受動的フォロワーシップに与える影響モデル

図表6 モデルの適合度

カイニ乗	自由度	GFI	CFI	RMSEA
2294.062	42	0.958	0.965	0.073

官僚的組織文化モデルについていえば、構成概念の官僚的組織文化因子 $f_1$ から各観測変数へのパス係数はいずれも大きく ( $v_1 : 0.80$ ,  $v_2 : 0.93$ ,  $v_3 : 0.63$ )、構成概念としての官僚的組織文化を示すモデルということができる。また、受動的フォロワーシップモデルについて言えば、構成概念の受動的フォロワーシップ因子 $f_2$  (図表5では、略して「フォロワーシップ」と記載) から各観測変数へのパス係数は、いずれも大きく ( $v_4 : 0.75$ ,  $v_5 : 0.76$ ,  $v_6 : 0.79$ ,

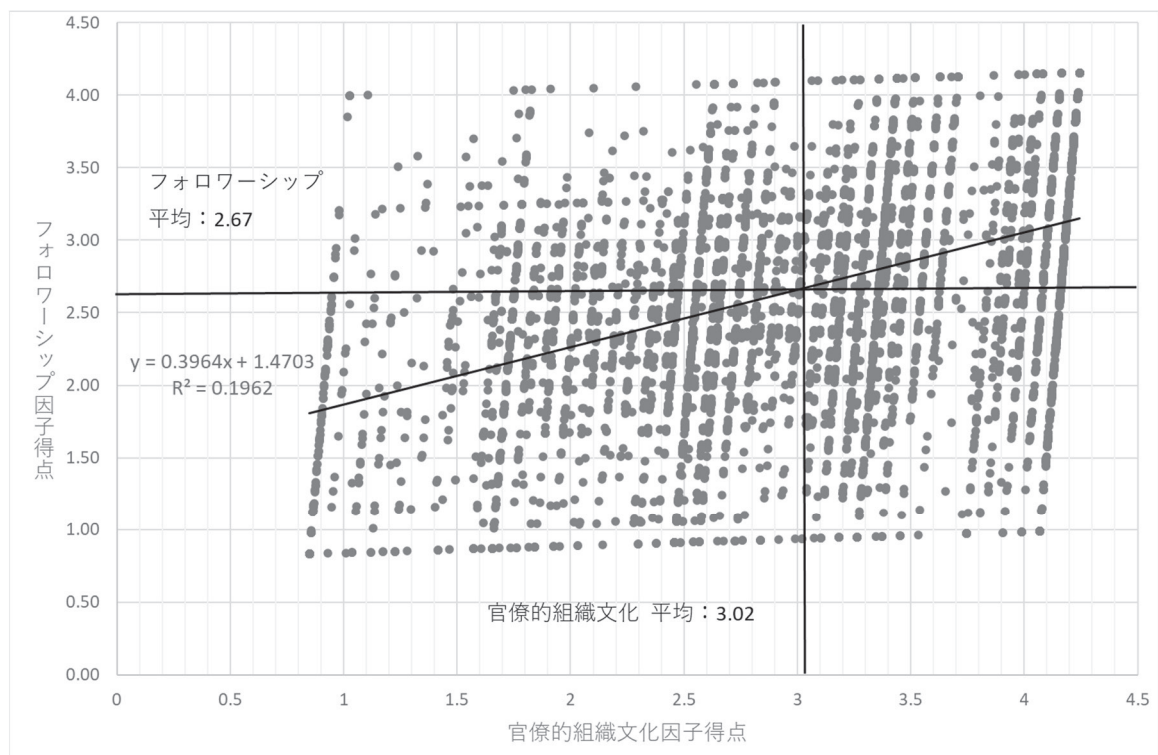
$v_7:0.77$ ,  $v_8:0.79$ )、構成概念としての受動的フォロワーシップを模したモデルと言える。

つぎに、「官僚的組織文化が受動的フォロワーシップに与える影響モデル」についていえば、構成概念としての官僚的組織文化因子 $f_1$ から受動的フォロワーシップ因子 $f_2$ へのパス係数は0.40と中程度であり、一定程度、官僚的組織文化が受動的フォロワーシップに影響を与えている様子がわかる。

また、当モデルの適合度を図表6に示す。適合度の指標であるGFI、CFIともに0.90以上であり、RMSEAの指標が十分な適合の指標である0.05を上回っているが、不適合の指標である0.10よりは小さいことから、最終的に仮説モデルは支持されたと考える。

#### 4.4 フォロワー各人の因子得点の散布図

本研究の目的である、因子分析における因子得点を活用し、フォロワー各人の因子得点を計算し、各人の特徴を定量化し、さらにリーダー・フォロワーの話し合いの一助となるよう、フォロワー各人の因子得点を散布図で示す(図表7)。また、併せて回帰曲線と官僚的組織文化の因子得点および受動的フォロワーシップ(図表7では、略して「フォロワーシップ」と記載)の因子得点の平均を図表7に示す。官僚的組織文化の因子得点、受動的フォロワーシップの因子得点の平均は、それぞれ3.02、2.67であり、単回帰式は、 $y = 0.3964x + 1.4703$ 、決定係数は、0.1962となった。



図表7 フォロワー各人の因子得点の散布図

## 5 考察

フォロワーシップのスキーマは、例えば官僚システムでは、フォロワーに比べリーダーが、より知識・専門性が高いため、フォロワーは従順で敬意を持ち、「物静か」で「か弱い」といった言葉で定義されるフォロワーシップのスキーマを作り出すように、組織によって構成される組織環境に影響を受けるとされている（Carsten et al 2010）。

この点について前報（石橋 2022）の「官僚的組織文化が職務満足に伴う受動的フォロワーシップに与える影響モデル」では、官僚的組織文化が受動的フォロワーシップを促進し、その成果としてフォロワーの職務満足につながっていく、という一連の流れを模写していると解釈することができた。つまり官僚的組織文化が、受動的なフォロワーシップというスキーマを形成し、その結果として、受動的なフォロワーシップに見られる行動・ふるまいを行うことにより、人と組織の適合（Fit）から職務満足が充当する、という因果関係を模写しているといえる。

本研究では、①特に「官僚的組織文化モデル」、「受動的フォロワーシップモデル」の2つのモデルの因果関係に注目し、モデルを再構築するとともに、②因子分析における因子得点を活用し、フォロワー各人の因子得点を計算し、各人の特徴を定量化し、さらにリーダー・フォロワーの話し合いの一助となるよう、フォロワー各人の因子得点を散布図で示した。

そこで、官僚的組織文化の因子得点、および受動的フォロワーシップの因子得点の平均を軸に、各象限ごとにフォロワー各人の特徴から、リーダーは、どのような助言・指導をしていくのかを検討する。

### 5.1 第1象限に位置付けられたフォロワー

第1象限（官僚的組織文化因子得点が平均以上、受動的フォロワーシップ因子得点が平均以上）に位置付けられたフォロワーは、官僚的組織文化も受動的フォロワーシップもともに因子得点が高く、モデルで示した因果関係を認識しているフォロワー群であり、フォロワー各人は職務に対しても満足している可能性がある（石橋 2022）と言える。これらのフォロワーに対しては、リーダーは今後も継続的に、メッセージとして官僚制組織文化をフォロワーに伝えることにより、フォロワーは受動的フォロワーシップ行動を続けて発揮することが考えられる。

### 5.2 第2象限に位置付けられたフォロワー

第2象限（官僚的組織文化因子得点が平均以下、受動的フォロワーシップ因子得点が平均以上）に位置付けられたフォロワーは、受動的フォロワーシップの因子得点が高く、一方で官僚的組織文化の因子得点が相対的に低いフォロワー群である。この群のフォロワーは、官僚的組織文化からの影響ではない他の要因により、受動的なフォロワーシップ行動をとっていると考えられる。そして組織文化とフォロワーシップがマッチしていないため、職務満足は低いかもしれない。

12 このことから、第2象限の群のフォロワーに対しては、官僚的組織文化を認識させるため

に官僚制の特徴や機能などや、実際の属している組織で、これらの特徴、機能が具体的にどのように生かされているのか、あるいは制度化されているのか、を認識させるよう広報や研修等などで再教育を行うことにより、官僚的組織文化についてのフォロワーの認識を高める方策が考えられる。

### 5.3 第3象限に位置付けられたフォロワー

第3象限（官僚的組織文化因子得点が平均以下、受動的フォロワーシップ因子得点が平均以下）に位置付けられたフォロワーは、受動的フォロワーシップの因子得点および官僚的組織文化の因子得点が相対的に低いフォロワー群である。この群のフォロワーは、官僚的組織文化の認識が低いし、また受動的フォロワーシップ行動もとらないフォロワー群である。この群に属しているフォロワーについては、他の組織文化をもつ組織への移動をすることにより、職務満足度が上がるかもしれない。

### 5.4 第4象限に位置付けられたフォロワー

第4象限（官僚的組織文化因子得点が平均以上、受動的フォロワーシップ因子得点が平均以下）に位置付けられたフォロワーは、受動的フォロワーシップの因子得点が低く、一方で官僚的組織文化の因子得点が相対的に高いフォロワー群である。この群のフォロワーは、官僚的組織文化については認識しているが、受動的なフォロワーシップ行動は行っていない群である。

この群のフォロワーは、官僚的組織文化について、例えば①官僚制組織文化や官僚制のもつ権威について「正当性の信念」（あるいは「根拠が確か」）であると認知していない、②官僚制のもつ特徴、機能について否定的であること、③「官僚制の逆機能」から官僚制そのものについて否定的である、というように官僚的組織文化について「否定的」に認識しているかもしれない。

このことから、第4象限の群のフォロワーに対しては、官僚的組織文化を「肯定的」に認識させるために、官僚制の特徴や機能や、実際の属している組織で、これらの特徴、機能が具体的にどのように生かされているのか、あるいは制度化されているのか、そしてその結果として組織の有効性にどのように反映しているのかを認識させるよう広報や研修等などで再教育を行うことが考えられる。

また、ひょっとするとこの群のフォロワーの中には、官僚制への「否定的」な理由が、官僚制に対する感情的な面を含め、個々人で様々であるかもしれない。このようなことから、リーダーはフォロワーに対して、話し合い等により、なぜフォロワーが官僚制に否定的なのかを明らかにし、フォロワー個々人の持つ様々な考えを踏まえた助言・指導をすることにより、フォロワーの職務満足度は高まるかもしれない。

## 6 今後の課題

本研究では、①特に「官僚的組織文化モデル」、「受動的フォロワーシップモデル」の2つの



モデルの因果関係に注目し、モデルを再構築し、②因子分析における因子得点を活用し、フォロワー各人の因子得点を計算し、各人の特徴を定量化し、さらにリーダー・フォロワーの話し合いの一助となるよう、フォロワー各人の因子得点を散布図で示した。そして、これらの結果から、リーダーのフォロワー各人の特徴を踏まえた指導、助言の方向について検討を行った。

今後の研究課題として、本研究で実証された仮説モデルに基づいて、多母集団分析を実施することにより、フォロワーの属性（性別、年齢、勤続年数、職種）による違いを検証することが考えられる。

また、本研究では様々な組織文化の1つである官僚的な組織文化について検討を行ったが、他の組織文化（例えば、家族文化、イノベーション文化、マーケット文化など）による検証や、組織文化ばかりでなく、フォロワーシップを規定する他の要因についても検討することが必要であると考えられる。

＊本研究は、日本学術振興会科学研究費助成事業（基盤研究C「職務特性・組織文化がフォロワーシップ行動および組織有効性に与える影響」研究代表者 石橋貞人（2021～2023年度）課題番号（21K01708）の助成を受けたものです。

## 参考文献

- ・ Blau, P.M., Meyer, M. W., (1987) *Bureaucracy in modern society* 3<sup>rd</sup> ed. Random house（第1版には、次の訳書がある。ピーター・M・ブラウ著 阿利莫二訳 『現代社会の官僚制』第1版 岩波現代叢書）
- ・ Cameron, K. M., Quinn, R. E., (2006) *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3<sup>rd</sup> ed) Jossey- bass CA 中島豊監訳（2009）『組織文化を変える「競合価値観フレームワーク」技法』ファーストプレス）
- ・ Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., West, B. J., Patera, J. L., McGregor, R., (2010) “Exploring social construction of followership: A qualitative study.” *The leadership quarterly* Vol.21 pp. 543-562
- ・ 石橋貞人（2022）「官僚的組織文化が職務満足を伴う受動的フォロワーシップに与える影響」『明星大学経営学研究紀要』Vol.19,pp17-29
- ・ 松山一紀（2018）『次世代型組織へのフォロワーシップ論ーリーダーシップ主義からの脱却ー』ミネルヴァ書房
- ・ Merton, K. R., (1957) “Bureaucratic structure and Personality” in *Social theory and social structure*, 2<sup>nd</sup> ed 森東吾、森好夫、金沢実、中島竜太郎訳（1961）「ビューロクラシーの構造とパースナリティ」『社会理論と社会構造』みすず書房
- ・ 渡辺深（2007）『社会心理学』ミネルヴァ書房
- ・ Weber, Max., (1921-1922) *Bürokratie. (Grandriß der Sozialökonomik, III .*

Abteilung, Wirtschaft und Gesellschaft, Verlag von J.C.B. Mohr [Paul Siebeck],  
Tübingen, Dritter Teil, Kap. VI, S. pp.650-678 阿閉吉男、脇圭平訳（1987）『官僚制』  
恒星社厚生閣

- ・ Weber, Max., (1947) Typen der Herrschaft, Erster Teil, Kap. III u. Dritter Teil, Kap. I -  
VI. in Wirtschaft und Gesellschaft, Grundriss der Sozialökonomik, III. Abteilung,  
J.B.C. Mohr, Tübingen 3 Aufl 濱島朗訳（2012）『権力と支配』講談社