

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

The Impact of Hierarchical Organization Culture on Passive Followership and Job Satisfaction

石橋 貞人

Sadahito Ishibashi

要旨

本研究では、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。

当モデルの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。

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る。しかし、フォロワーに知覚されない基本的仮定など、明確でなくあいまいな存在である組織文化は、上司のマネジメントの形態（タスク指向のリーダーシップ、対人関係重視のリーダーシップなど）や、職務特性といった、フォロワーにとってより明確でわかりやすい組織マネジメントに比べると、あまり強い影響を与えないかもしれない。

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。

[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 フォロワーシップ

組織は、組織を統率するリーダーと、リーダーの指揮命令下で活動する圧倒的多数のフォ

ロワーから成り立っている。従来は、リーダーの良し悪しにより組織成果が左右されるとい
う、いわゆる「リーダーシップ論」が経営学で議論されてきた。しかし現代の職場では、ICT
化の進展や、組織のフラット化などから、従来と比べリーダーの相対的地位が低下し、また、
組織の大多数を占めるフォロワーの内在的・自律的な行動が、組織成果を左右する状況に変
わってきている（松山 2018）。

フォロワーシップの定義を考えるにあたっては、①社会心理学における職階や職位といっ
た「役割(Role)」としてのフォロワーシップ、②社会構成主義における「プロセス (Social
process)」としてのフォロワーシップ、という2つの視点 (Lens: 見るための道具) がある (Uhl-
Bien et al 2014)。

社会心理学における「役割」の視点から言えば、フォロワーシップとは、例えば階層組織
における上司・部下関係における部下や、リーダー-フォロワー関係におけるフォロワーな
ど、公式・非公式の職位・職階に従事する個々が果たす役割とすることができる。そしてこ
の視点から言えば、フォロワーシップの研究の対象は、個人または集団の行動や行動スタイ
ルとなる。

「役割」の視点から言えば、フォロワーシップ研究は、リーダーシップ研究を「反転」し
た説明とすることができる (Shamir 2007)。つまり、リーダーからフォロワーへの影響につ
いて考えるリーダーシップ研究とは反対に、フォロワーシップ研究では、どのようにフォロ
ワーはリーダーの態度・行動やその結果に影響を与えるかについての研究と言える。また、
この視点での研究では、例えばフォロワーの特性やふるまいは独立変数で、リーダーの特性
やふるまいは、従属変数あるいは調整変数というように、フォロワーが因果関係の「原因」
とみる考え方をする。

これに対して社会構成主義における「プロセス」の視点から言えば、フォロワーシップを
関係的相互作用とみなし、それを通じてリーダーシップが、主導 (Leading) と追従 (Following)
の組み合わせた諸行動で共創される。また研究対象は、リーダーシップと絡み合った社会的
プロセスが対象となる。

そして「プロセス」の視点から言えば、リーダーシップとは、リーダーシップの影響力の
試みまたは自己の主張が、行動または自己の主張を伴ったフォロワーシップと一致した場合
にのみ発生する可能性があるという立場である (Uhl-Bien et al 2014)。また、フォロワーシ
ップは、リーダーとフォロワー間に繰り広げられる主張、批判・同調、もう一方への願い事や
影響力行使に対する抵抗・交渉といったことに関する「フォロワー側のふるまい」というこ
とができる。つまりフォロワーシップとは、役割ではなく実際の「ふるまい」といえる。

フォロワーシップは「リーダーとの関係性における、特徴であり、行動であり、個人的行
為のプロセス」 (Uhl-Bien et al 2014) や、「リーダーとの関係における個人の行動であり、言
い換えれば、フォロワーシップ行動は、どのようにフォロワー個々人が仕事そのもの (例えば自
己管理や自己統制力) や、他の同僚 (シェアードリーダーシップ) と相互に作用するかというこ
とではなく、高い地位、つまりリーダーといかに相互に作用するかである」 (Carsten et al 2010)
と定義される。Carsten ら (2010) の定義について、小野 (2013) は、フォロワーシップは、

対リーダーとの関係において生成されるもので、その背景にはフォロワーの自発的意思が不可欠であると述べている。また、フォロワーシップのスキーマは、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)。本研究では、Carsten ら (2010) の定義をフォロワーシップの定義として採用する。

また松山 (2010) の「フォロワーシップ行動の3次元モデル」によると、フォロワーの行動特性には、その下位概念として、Carsten ら (2010) の受動型 (Passive)、積極型 (Active)、能動型 (Proactive) の3つのタイプのフォロワーシップを参考にして「受動的忠実型フォロワー」、
「能動的忠実型フォロワー」と「統合 (プロアクティブ) 型フォロワー」の3つを抽出している。

「受動型忠実型フォロワー」は、Carsten ら (2010) のいう受動型であり、上司の指示命令に従い、上司の指示や上司の示す方向性に疑いを持たない。

「能動的忠実型」は Carsten ら (2010) のいう積極的なフォロワーであり積極的な態度をとるものの、それが目に見えて発揮されるのは、他者である上司から求められたときである。

統合 (プロアクティブ) 型フォロワーは、Carsten ら (2010) のいう能動型なフォロワーであり、組織に対する直接的な貢献をし、リーダーだけではなく組織に対しても直接的な貢献をしようとする。

以上、3つのフォロワーシップのタイプを説明したが、フォロワーシップの規定因あるいは結果因などの研究については、これまで勤続年数や個人特性など、外部からマネジメント不可能な内在的な個人レベルとの因果関係などの研究がされていた (例えば、松山 (2018) など)。その一方、どのような外的な組織環境が、フォロワーシップを促し、それが例えば職務満足などの、組織成果に結びついていくのか、それらの一連のメカニズムについての実証研究の蓄積は充分でない。

この点について、経営資源の1つである「ヒト」について、例えば人事施策を整備・運営するなど、「外在的」にマネジメントするという立場から考えれば、組織としてフォロワーシップを促す環境づくりが必要となると考えられる。そこで本研究では、職務満足を伴うフォロワーシップを規定する外在的にマネジメント可能な要因として、組織文化に注目する。

1.2 組織文化

組織文化とは、組織構成員によって共有された価値・規範・信念の集合体であり、研究者によってはこれらの価値や規範を象徴し、伝達する目に見える行動様式や様々な文物や、あるいは価値や規範を正当化する通常意識されていない基本的仮定までを組織文化の定義に含める場合がある (北居 1999)。例えば、Schein (1985) は、組織文化とは、グループが外部への適応、さらに内部の統合化の問題に取り組む過程で、グループによって学習された、共有する基本的仮定のパターンであると述べている。

また北居 (2014) では、組織文化と重なり合う組織風土研究との統合についても論じており、これらの議論を踏まえ、本研究では組織で共有された価値観や信念、行動規範といった組織文化は、①従業員が「どう見ているか (How employees see their organization) を「記述

的に語る (Descriptive term)」ものであり (Robbins & Judge 2013)、また②組織文化が組織風土の原因の1つであること、③組織文化の形成という視点ではなく従来の組織風土研究で行われていたように、組織文化の「内容」に注目する、という3つの視点で、組織文化構成概念に基づいた尺度による定量的な組織文化の測定を行うことにより、組織文化と従業員の態度・行動への影響の関係を実証研究することが可能となると考える。

また、組織文化を維持するために、組織の価値と自分の価値が基本的に一致している、あるいは少なくとも、かなりの部分が一致している人を雇うというように、「採用」が組織文化の維持に一定の役割を持っている (Robbins & Judge 2013)。

組織文化の定量的研究では、これまで様々な研究者により、多様な尺度の開発が行われている (例えば O'Reilly III et al 1991) が、本研究では最も頻繁に用いられ、様々な従属変数や媒介変数との関係の分析に用いられ、当尺度を使った研究が実に多く (北居 2014)、このフレームワークを使って、組織文化の診断や診断結果を踏まえた組織文化の変革など組織をマネジメントするという実務的な提案もなされている Cameron & Quinn (2011)の「競合価値観フレームワーク (Competing Value Framework: 以降 CVF という)」に注目して論を進める。

1.3 職務満足

組織に所属して職務を行う際、その職務に対する個人の主観的評価は、様々なものが想定されるが、おおむね「好き」(肯定的)か「嫌い」(否定的)かの2つの感情的反応に収められる。そして前者の感情反応は「職務満足」、後者は「職務不満足」と称される (高橋 2002)。

前述した職務満足の定義には様々あるが、Smith(1992)は、

- ① 仕事における強化システムと個人の欲求の反応関数(Lofquist and Dawis 1969)
- ② 個人の職務または職務経験から生じる、好ましさ、または肯定的な情動の状態 (Locke 1976)
- ③ 職務遂行状態において、個人の価値が満たされ、好ましい情動状態につながることを (Locke and Henne 1986)
- ④ 個人が自らの職務遂行を通じて実際に受けた結果と、自分が実際に受けるべきと認識している結果の相違についての感覚 (Porter, Lawler, and Hackman 1975)

の4つを紹介している。

上記の4つについて、高橋 (2002) は、①の定義は、欲求に重点を置いた定義であり、②の定義は、「情動 (=表出された感情)」に重点を置いた定義であり、③の定義は、価値もしくは価値観に重点を置いた定義であり、④は認知に重点を置いた定義としている。そして、高橋 (2002) によれば、②の「情動」に重点を置いた定義は、職務満足をもたらすメカニズムを特定していないため、シンプルながら汎用性が高いとしている。

職務満足をもたらす原因として高橋 (2015) では、①外部環境からもたらされる「環境的要因 (Environmental factor)」、②個人の内的・心理的な「傾性的要因 (Dispositional factor)」、

環境的要因を原因とする職務満足は、さらに①職務とその周辺全体を、総括的にそれらに対する全体的な満足感を想定する「全体的職務満足」と、②職務やその周辺の領域を分割し、それぞれに対する個別の満足感を想定する「領域的職務満足」、の2つに分類される。

全体的職務満足の測定尺度として Kunin(1955)は、「全体的に見てあなたは現在の仕事に対してどの程度満足していますか」という1項目について、男性の笑顔から渋顔までの11段階の「表情尺度」を用いている。また JIG (Job in general scale: Ironson et al 1989) でも複数の単語を用いて、全体的職務満足を測定する尺度の開発をおこなっている。

これに対し、領域別職務満足尺度としては、Minnesota Satisfaction Questionnaire(MSQ: Weiss et al 1967)や、Job Descriptive Index (JDI: Smith et al 1969)などがあり、日本においても「NRK式従業員態度調査(第6版改訂版)」(日本労務研究会 1979)がある。

一方の傾性的要因についていえば、

- ① 職務満足は特性であり、職務状況の変化など、環境要因は受けにくい
- ② 職務満足は、長期にわたってほとんど変化しない個人特性の「傾性」によって、そのレベルが決定される。したがって同じ職務状況下に置かれても職務満足には個人差が存在する。

という仮説が導き出される(高橋 2002、Staw and Ross 1985)。この職務満足をもたらす個人の傾性的要因は、①自尊心、②一般的自己効力感、③ローカス・オブ・コントロール、④情動性好悪の4つが挙げられている(Judge, Locke, Durham 1997)。

また高橋(2015)は、「個人・環境適合(Person-environment fit)」に代表される、環境と個人との「適合状態(fit/congruence)」も職務満足をもたらす心理的状态の1つと述べている。そして個人の職務満足は「原因→心理的充足ないし適合→職務満足」という因果関係によってもたらされるとしている。

本研究では、職務満足について官僚的組織文化という環境と受動的なフォロワーである個人との「適合状態」が、結果として「全体的職務満足」するという点に注目して、以降議論を進める。

1.4 本研究の目的

組織心理学の研究分野において、外在的で組織がマネジメント可能な規定要因が、内在的な意識と行動に変容を与える影響について、その因果関係を「モデル」として提示している研究がある(例えば石橋 2016a、2016b、2017 など)。これらの研究をさらに深めるため、組織がマネジメント不可能な内在的な職務満足が、外在的でマネジメント可能な規定要因である官僚的文化より、有効な影響を受けるようにするために、媒介要因であるフォロワーシップについて、官僚的組織文化がフォロワーシップにどのような影響を与え、さらに職務満足につながるかなど、外在的な要因から内在的要因に至る形成プロセスを「フォロワーシップ」という要因に求め、そのメカニズムを知ることは有用であると考えられる。

具体的には Carsten ら(2010)によれば、官僚的なコンテクスト(環境)とは、トップダウンで物事が決められ、フォロワーに組織運営に重要な貢献を全くさせない環境であるとし

ている。そして、受動的なフォロワーシップをとる人は、その環境にフィットするに違いないと述べている。このように、組織の環境は、フォロワーシップに影響を与えているが、定量的な実証研究については管見の限り見当たらない。また、官僚的なコンテキストとフィットしている受動的なフォロワーシップをとるフォロワーは職務満足が高まるかもしれない。

そこで本研究では、官僚的なコンテキストの1つである官僚的組織文化が、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官僚的組織文化という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、その様子をモデル化し、実証検証を行う。

2 本研究の仮説モデル

官僚的組織文化が、職務満足を伴う受動的な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。

具体的には、以下の3つを下位モデルとする「官僚的組織文化が職務満足を伴う受動的な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} の背後にコントロールという因子 f_a を仮定し、以下のように定式化した($i = 1, 2, 3, \dots, i$. ε は誤差変数。以下同様)

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

2.2 受動的なフォロワーシップ

「上司に忠実である」など受動的なフォロワーシップを表す観測変数 v_{bi} の背後に、要求という因子 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 職務満足

「現在の仕事に満足している」など、フォロワーシップを表す観測変数 v_{ci} の背後にフォロワーシップという因子 f_c を仮定し、以下のように定式化した。

$$v_{ci} = \alpha_{ci}f_c + \varepsilon_{ci} \quad (3)$$

2.4 官僚的組織文化が職務満足を伴う受動的な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、受動的なフォロワーシップ因子 f_b に影響を与える様子と、受動的なフォロワーシップ因子 f_b が、職務満足因子 f_c に影響を与える様子を、以下のように定式化した。

$$f_b = \alpha_{ji}f_a + \varepsilon_{ji} \quad (5)$$

$$f_c = \alpha_{ki} f_b + \varepsilon_{ki} \quad (6)$$

3 方法

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」を実施した。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。

3.2 質問項目

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 (2011)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。

職務満足 職務満足については、「現在の仕事に満足している (v_9)」のほか、「今の仕事が好きである (v_{10})」、「今の仕事にやりがいを感じる (v_{11})」（石橋 2016a）の3項目について、「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、観測変数として取り扱う。

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、相関を表1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。

表1 観測変数の平均・標準偏差・相関

	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>v1</i>	<i>v2</i>	<i>v3</i>	<i>v4</i>	<i>v5</i>	<i>v6</i>	<i>v7</i>	<i>v8</i>	<i>v9</i>	<i>v10</i>
<i>v1</i>	3.72	0.96										
<i>v2</i>	3.57	0.97	0.75									
<i>v3</i>	3.31	1.03	0.49	0.58								
<i>v4</i>	3.29	0.93	0.27	0.30	0.30							
<i>v5</i>	2.98	1.05	0.16	0.22	0.27	0.60						
<i>v6</i>	3.31	1.04	0.26	0.30	0.32	0.56	0.61					
<i>v7</i>	3.09	0.94	0.21	0.25	0.30	0.61	0.63	0.56				
<i>v8</i>	3.28	0.95	0.26	0.30	0.32	0.56	0.55	0.69	0.61			
<i>v9</i>	3.21	1.19	0.21	0.24	0.25	0.26	0.27	0.39	0.25	0.33		
<i>v10</i>	3.29	1.17	0.20	0.22	0.21	0.21	0.24	0.34	0.23	0.30	0.78	
<i>v11</i>	3.23	1.18	0.20	0.24	0.24	0.24	0.27	0.37	0.25	0.32	0.77	0.82

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「官僚的組織文化が職務満足を伴う受動的フォロ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1に示す。なお、パス係数は、いずれも0.1%水準で有意である。

また、当モデルの適合度を表2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。

5 考察

まず本研究の「官僚的組織文化が職務満足を伴う受動的フォローシップに与える影響モデル」の下位モデルである、「官僚的組織文化モデル」「受動的フォローシップモデル」「職務満足モデル」について考察する。

官僚的組織文化モデルについていえば、構成概念の職務特性因子 f_1 から各観測変数へのパス係数はいずれも大きく ($v_1 : 0.80$, $v_2 : 0.93$, $v_3 : 0.63$)、構成概念としての職務特性を示すモデルとすることができる。また、受動的フォローシップモデルについていえば、構成概

念のフォロワーシップ因子 f_2 から各観測変数へのパス係数は、いずれも大きく ($v_4 : 0.74$, $v_5 : 0.76$, $v_6 : 0.80$, $v_7 : 0.76$, $v_8 : 0.79$)、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。さらに、職務満足についても、構成概念を表す職務満足因子 f_3 から各観測変数へのパス係数が、いずれも大きいことから ($v_9 : 0.86$, $v_{10} : 0.91$, $v_{11} : 0.90$)、職務満足を示したモデルということができる。

次に、「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」について考察する。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0.41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。また受動的フォロワーシップ因子 f_2 から職務満足因子 f_3 のパス係数も0.42と中程度ながら、フォロワーシップが、職務満足に影響を与えている様子がわかる。このことは、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る。

しかし、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 への影響について注目すれば、それほど強い影響を与えていないと解釈することもできる。このことは例えば、上司のマネジメントの形態（タスク指向のリーダーシップ、対人関係重視のリーダーシップなど）や、職務特性（技能の多様性、自律性など）といった、フォロワーにとって、より明確でわかりやすい組織マネジメントに比べ、フォロワーに知覚されない基本的仮定など、明確でなく、あいまいである組織文化は、フォロワーシップに直接的に影響を与えないのかもしれない。そのことが、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 への中程度の影響という結果になっている可能性がある。

また、受動的フォロワーシップ因子 f_2 から職務満足因子 f_3 への影響について注目すれば、これらの因果関係もそれほど強い影響を与えていないと解釈することもできる。これについては、「1.3 職務満足」で述べているように、「個人・環境適合」に代表される、環境と個人との「適合状態」も職務満足をもたらす心理的状态になるという点から、組織文化とフォロワーシップの一致度が職務満足に結びつくことを想定している。しかし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 への中程度の影響という結果になっていることから、適合状態ばかりではなく、外部環境からもたらされる他の環境的要因や個人の内的・心理的な傾性的要因など、様々な要因が職務満足に影響を与えていることが想像される。

最後に、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、もし受動的なフォロワーが多い組織である場合、組織文化を官僚的文化へと変革することにより、フォロワーシップを促進し職務満足をあげることが可能になる。

しかし、フォロワーに合わせて組織文化を変えるということは、実務的でないと思われる。むしろ人材の採用について、前述「1.2 組織文化」でRobbins & Judge (2013) が述べているように、組織文化に適応できる人材の採用を行うために、人材採用アセスメント等を充実させるなど、外部からマネジメント可能な採用ルール仕組みづくりを「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が高めることが可能となるであろう。つまり、組織文化にあった人材の確保ができるかどうか、職務満足を伴うフォロワーシップの促進に差異を生じさせる要因の1つであるということを示唆している。

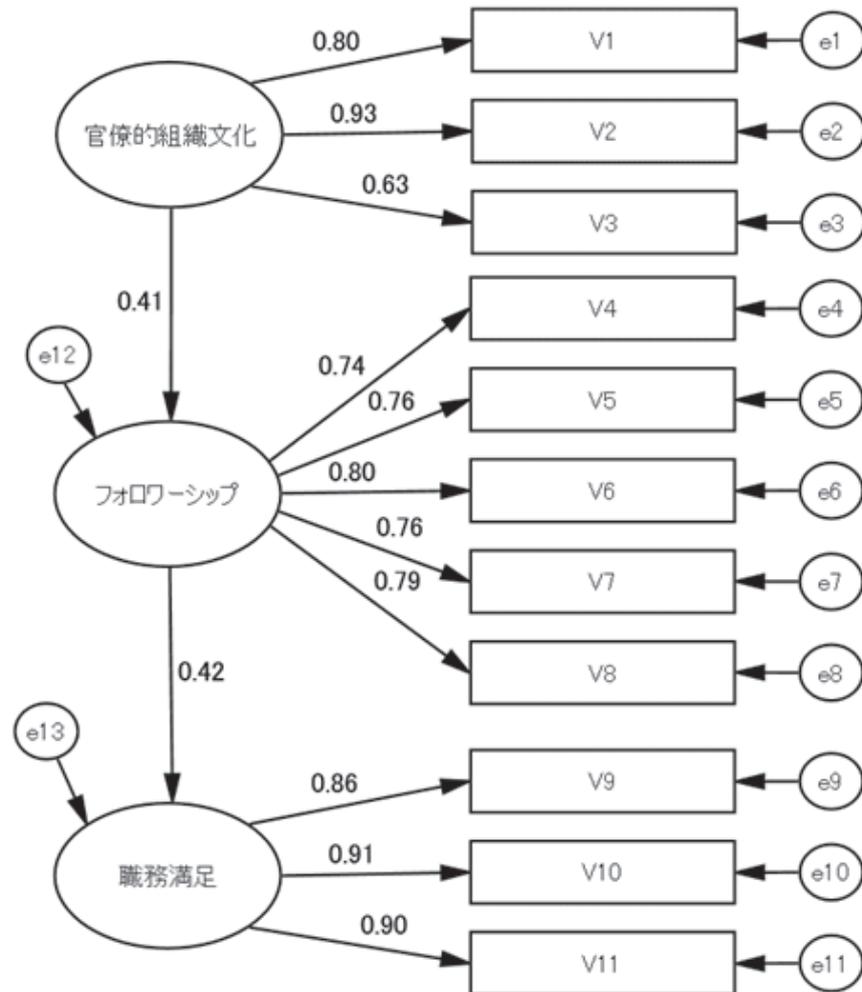


図1 官制的組織文化が職務満足を伴う受動的フォロワーシップに与える影響モデル

表2 モデルの適合度

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

6 今後の課題

本研究では官僚的組織文化が受動的フォロワーシップを媒介変数として、職務満足に繋がるか、その関連性を構造方程式モデルで表現し、定量的に分析・検証を行なった。

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、他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、本研究では組織文化について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、家族的組織文化、革新的組織文化、マーケティング的組織文化など）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・引用文献

- ・ Cameron, K. M., Quinn, R. E., (2011) *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd. 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
- ・ Ironson, G. H., Smith, P. C., Brannick, M. T., Gibson, W. M., Paul, K. B., (1989) “Constriction of a job in general scale: A comparison of global, composite, and specific measures” *Journal of applied psychology* Vol74 No2 pp.193-200
- ・ 石橋貞人(2016a) “職務特性・職務満足が組織市民行動へ与える影響” 日本経営工学会論文誌 No.66 Vol.4 pp. 309-316
- ・ 石橋貞人(2016b) 「職務特性が組織市民行動に及ぼす影響－職業性ストレスモデルにおける要求・コントロールモデルの視点から－」 日本経営システム学会誌 Vol.33 No.2 pp.139-144
- ・ 石橋貞人 (2017) 「組織文化が組織市民行動に与える影響に関する一考察」 明星大学経営学研究紀要 Vol.12 pp.139-144
- ・ Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., (1997) “The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach” *Research in organizational behavior* Vol19 pp.151-188
- ・ 北居明 (1999) “組織文化 (Organizational culture)” 神戸大学大学院経営学研究室編 経営学大辞典第 2 版 中央経済社 pp.601-602
- ・ 北居明 (2014) 「学習を即す組織文化－マルチレベル・アプローチによる実証分析－」、有斐閣

- ・ Kunin, T., (1955) “The construction of a new type of attitudinal measure” *Personnel psychology* Vol.8 pp.65-78
- ・ Locke, E. A., (1976) “The nature and causes of job satisfaction”. In Dunnette M. D., (Ed), *Handbook of industrial and organizational psychology* pp.1297-1349 Rand McNally CHI
- ・ Locke, E. A., Henne, D., (1986) “Work motivation theories.” In Cooper, C. L., Robertson, I., (Eds), *International review of industrial and organizational psychology* pp.1-35 Willy Lon.
- ・ Lofquist, L. H., Dawis, R. V., (1969) *Adjustment to work: a psychological view of man's problems in a work-oriented society*. Appleton-century-crofts. NY
- ・ 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
- ・ 日本労務研究会 (1979) NRK 式従業員態度調査のてびき (第6版改訂版) 日本労務研究会
- ・ O'Reilly III, C. A., Chatman, J., Caldwell, D. F., (1991) “People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit” *Academy of management journal*, Vol.34 No.3 pp.487-516
- ・ 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 No58, Vol.1 pp73-91
- ・ Porter, L. W., Lowler, E. E., Hackman, J. R., (1975) *Behavior in organizations*. McGraw-hill, NY.
- ・ Robbins, S. P., Judge, T. A. (2013) *Organizational behavior 15th* Prentice Hall , NJ
- ・ Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 清水紀彦, 浜田幸雄 訳 (1989)『組織文化とリーダーシップ: リーダーは文化をどう変革するか』ダイヤモンド社.
- ・ Shamir, B. (2007). ” From passive recipients to active co-producers” In Shamir B., Pillai, R., Bligh, M.C., & Uhl-Bien, M. (Ed.), *Follower Centered Perspectives on Leadership –A tribute to the memory of James R. Meindl--*. pp. ix-xxxix. Information Age Publishers. Charlotte, NC
- ・ Smith, P. C., (1992) “The construct of job satisfaction” In Cranny, C. J., Smith, P. C., Stone, E. F.,(Eds), *Job satisfaction -How people feel about their jobs and how it affects their performance-* Lexington NY
- ・ Smith, P. C. Kendall, L. M. Hulin, C. L., (1969) *The measurement of satisfaction in work and retirement* Chicago: Rand McNally
- ・ Staw, B. M., Ross, J. (1985) “Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes.” *Journal of applied psychology* Vol.70 PP.469-480
- ・ 高橋弘司 (2002) 第5章 職務満足 宗方久子・渡辺直登 編著 キャリア発達の心理学-仕事・組織・生涯発達- 川島書店
- ・ 高橋弘司 (2015) 第5章 職務満足の測定 野口裕之・渡辺直登 編著 組織・心理テストの科学-項目反応理論による組織行動の探求- 白桃書房
- ・ Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K.B., Carsten, M. K., (2014) “Followership theory: A review and agenda” *The leadership quarterly* Vol.25 pp.83-104

- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., Lofquist, L. H., (1967) *Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire*. Minneapolis, ML: University of Minnesota, Work adjustment project, Industrial relations center