

# ワーク・エンゲージメントの向上を 心理的安全性とフォロワーシップから考える

## 目 次

- |   |                                      |
|---|--------------------------------------|
| I. はじめに   | IV. 「心理的安全性」と「フォロワーシップ」を生むリーダーシップとは？ |
| II. ワーク・エンゲージメントとは？   | V. むすび                               |
| III. 多様な従業員が高いワーク・エンゲージメントで働ける職場とは？<br>～心理的安全性とフォロワーシップから考える～ |                                      |

主任研究員 大島 由佳

## 要 約

### I. はじめに

少子高齢化が進む日本の職場では、人手不足により「従業員の働きがいや意欲の低下」が起こっている。本稿では、働きがいをワーク・エンゲージメントの概念で捉え、高いワーク・エンゲージメントで働ける職場の実現方法について、心理的安全性とフォロワーシップという2つの概念に着目して考える。

### II. ワーク・エンゲージメントとは？

ワーク・エンゲージメントとは仕事に関連するポジティブで充実した心理状態で、活力・熱意・没頭の3つが揃った状態である。「仕事の要求度-資源モデル」によるとワーク・エンゲージメントは、「仕事の資源」（個人に付与される裁量、上司や同僚からの支援など）と「個人の資源」（自己効力感など）の2つの資源の増加と、「仕事の要求度」（仕事のプレッシャー、精神的・肉体的負担、役割の過重など）の適切なコントロールにより向上する。

### III. 多様な従業員が高いワーク・エンゲージメントで働ける職場とは？

#### ～心理的安全性とフォロワーシップから考える～

2つの「資源」の増加と「仕事の要求度」の適切なコントロールに資する概念に、最近注目されている「心理的安全性」（対人関係のリスクを取っても安全だと信じられる職場環境であること）と「フォロワーシップ」（指示命令に効果的に従い、リーダーの努力を支援する能力）がある。フォロワーシップは、なかでも、上司やリーダーの考え方に対して、能動的、先回りして、示された枠を超えて果敢にチャレンジする「プロアクティブ型」のフォロワーシップの有効性が高いと考えられる。

### IV. 「心理的安全性」と「フォロワーシップ」を生むリーダーシップとは？

職場に心理的安全性をもたらす、フォロワーをプロアクティブ型へ成長させるには、リーダーシップによる後押しが欠かせない。個人を受容・尊重し、個人が企業と自身の各パーパス（目的）の接点を見出し、企業のパーパスのフォロワーになるよう対話し導くリーダーシップが企業には求められている。

### V. むすび

今後も職場に集う人材の多様化が予想される。従業員が高いワーク・エンゲージメントで働けるように、企業は、適切なリーダーシップの発揮により、心理的安全性が確保され、プロアクティブ型のフォロワーから構成される職場作りをますます求められるだろう。

## I. はじめに

少子高齢化が進む日本では人手不足が起これ、職場では「従業員の働きがいや意欲の低下」が起こっている。その点に言及した令和元年版「労働経済の分析」では、「働きがい」についてワーク・エンゲージメントの概念を活用した分析を行っている<sup>1</sup>。新型コロナウイルスの感染拡大によりテレワークが広がるなど、従業員の働き方が多様化する中、企業には、従業員が高いワーク・エンゲージメントで働ける職場作りが求められている。

本稿では、多様な従業員が高いワーク・エンゲージメントで働ける職場の実現方法について、心理的安全性とフォロワーシップという2つの概念に着目して考える。

まず第II章では、ワーク・エンゲージメントの定義や向上策について確認する。

次に、第III章では、ワーク・エンゲージメントの向上に資する概念として最近注目されている、「心理的安全性」と「フォロワーシップ」を紹介する。

第IV章では、職場に心理的安全性をもたらす、フォロワーをより望ましいスタイルへ成長させる上で欠かせない、リーダーシップのあり方を取り上げる。

これからの企業では、人材と働き方の二つの多様化の進展が予想される。企業には、従業員が高いワーク・エンゲージメントを維持しながら働き続けるため、心理的安全性を確保し、フォロワーの成長を促すリーダーシップを発揮するリーダーの育成・登用が求められている。

## II. ワーク・エンゲージメントとは？

### 1. ワーク・エンゲージメントへの注目

#### (1) 日本を取り巻く環境

日本では少子高齢化の進行により、人手不足が加速すると見込まれている。人手不足は、既に職場環境に「従業員の働きがいや意欲の低下」を引き起こしている<sup>2</sup>。その点に言及した令和元年版「労働経済の分析」では、ワーク・エンゲージメントの概念を活用して「働きがい」を分析している。

また、産業構造の変化に伴い、企業にとって人的資本の重要性が増している<sup>3</sup>。他方、個人は、長寿化、および年金、医療、介護等の社会保障制度への不安などから、ライフステージの変化に柔軟に対応しながらできるだけ長く働かざるを得ない環境となっている<sup>4</sup>。より幅広い年代の人々が働く社会において、企業は変化する時代に即した人材を見出し、自社に惹き付け、能力やその人らしさを発揮し続けてもらうことにより、競争力を高めていく必要がある。

こうした環境の中、従業員の離職率の低下、定着率や仕事のパフォーマンスの改善などのポジティブなアウトカムをもたらすとされる<sup>5</sup>ワーク・エンゲージメントの向上は、企業の人的資本政策の中でも重要な要素になってきている。

<sup>1</sup> 厚生労働省「令和元年版 労働経済の分析—人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について—」（2019年）

なお、「エンゲージメント」は「エンゲイジメント」と表記される場合もあるが、本稿では「エンゲージメント」と表記する。

<sup>2</sup> 前掲注1

<sup>3</sup> 大沢泰男「企業に人的資本の開示が求められている理由～企業価値の向上につながる人的資本の見極めが必要に～」(SOMPO 未来研トピックス 2020 Vol.26、2021年1月)

<sup>4</sup> アンドリュー・スコット、リンダ・グラットン著、池村千秋 訳「LIFE SHIFT 2 —100年時代の行動戦略—(東洋経済新報社、2021年11月)」

<sup>5</sup> 前掲注1

最近では、新型コロナウイルスの感染拡大により、不要不急の外出自粛やテレワークが要請されるなど、人々の暮らしや働き方が大きく影響を受けた<sup>6</sup>。テレワーク、副業・兼業、フリーランスなど、時間や場所を選ばない働き方が進めば、従業員の働き方は一層多様になるだろう。従業員同士が同じ時間と空間を共有する機会が減る中、企業は従業員が高いワーク・エンゲージメントで働ける職場作りを求められている。

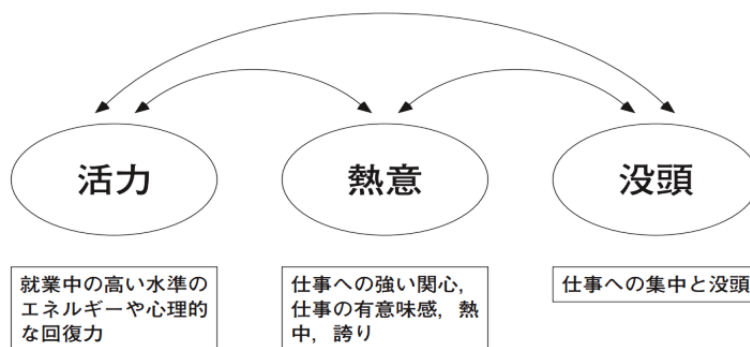
## (2) 産業保健心理学の潮流

ワーク・エンゲージメントの概念への関心が高まる背景の一つとして、産業保健心理学における潮流がある。産業保健心理学とは、労働者の健康と安全を守り、労働生活の質の向上に心理学の知見を適用した応用領域である<sup>7</sup>。従来はメンタルヘルス不調などのネガティブな要因に注目し、その予防や改善が主たる対象であったが、ポジティブ心理学の影響を受けて、人間が持つ強みやパフォーマンスなどポジティブな要因に注目する動きが高まってきた。産業保健心理学において、2000年前後から提唱された概念の1つがワーク・エンゲージメントである<sup>8</sup>。

## 2. ワーク・エンゲージメントの定義

ワーク・エンゲージメントとは、仕事に関連するポジティブで充実した心理状態であり、「仕事から活力を得ていきいきとしている」(活力)、「仕事に誇りややりがいを感じている」(熱意)、「仕事に熱心に取り組んでいる」(没頭)の3つが揃った状態である《図表1》<sup>9, 10</sup>。

《図表1》ワーク・エンゲージメントの3つの要素



特定の対象、出来事、個人、行動などに向けられた一時的な状態ではなく、仕事に向けられた持続的かつ全般的な感情と認知。

(出典) 島津明人「産業保健と経営との協働に向けて：ワーク・エンゲイジメントの視点から」

(産業・組織心理学研究 第28巻第2号、2015年) , p.104

<sup>6</sup> 内閣府「新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」(2020年6・12月、2021年6・11月)

<sup>7</sup> 島津明人「ワーク・エンゲイジメントーポジティブ・メンタルヘルスで活力ある毎日を一」(労働調査会、2014年)

<sup>8</sup> 同上

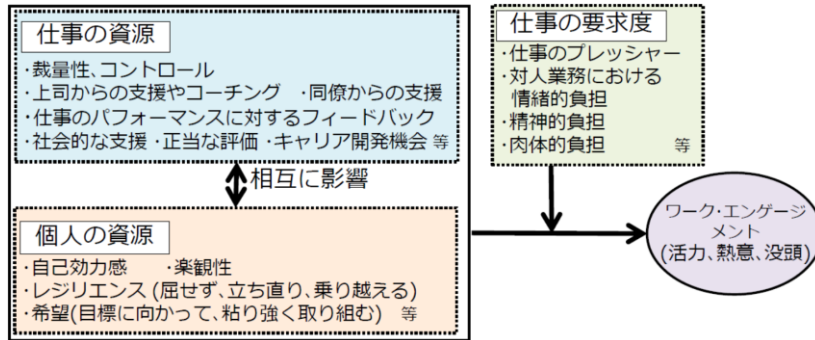
<sup>9</sup> 島津明人「産業保健と経営との協働に向けて：ワーク・エンゲイジメントの視点から」(産業・組織心理学研究 第28巻第2号、2015年) , pp.103-110

<sup>10</sup> ワーク・エンゲージメントの3つの要素(活力、熱意、没頭)を17項目で測定するユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度(Utrecht Work Engagement Scale: UWES)が、ワーク・エンゲージメントの計測に、学術研究をはじめとして広く活用されている。各要素を3項目ずつ合計9項目により測定できる短縮版も開発されている。

### 3. ワーク・エンゲージメントのメカニズム

産業保健心理学では、ワーク・エンゲージメントを構成する要素（影響を与える要因・メカニズム）として「仕事の要求度-資源モデル (Job Demands-Resources model: JD-R モデル)」が提唱されている。JD-R モデルは、ワーク・エンゲージメントに影響を与える 3 つの要素で構成される《図表 2》<sup>11)</sup>。

《図表 2》 JD-R モデルにおけるワーク・エンゲージメントのメカニズム



(出典) 厚生労働省「令和元年版 労働経済の分析—人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について—」(2019年)をもとに SOMPO 未来研究所作成

#### ・「仕事の資源」「個人の資源」

JD-R モデルでは、ワーク・エンゲージメントは、「仕事の資源」（個人に付与される裁量、上司からの支援やコーチング、同僚からの支援など）と「個人の資源」（個人の成長におけるポジティブな心理状態。自己効力感<sup>12)</sup>など）の 2 つによって高まるとされる。「仕事の資源」と「個人の資源」は、各々が独立してワーク・エンゲージメントを高めるだけではなく、相互に影響を及ぼしながらワーク・エンゲージメントを高める<sup>13)</sup>。

#### ・「仕事の要求度」

「仕事の資源」と「個人の資源」の 2 つの資源は、「仕事の要求度」（仕事のプレッシャー、精神的・肉体的負担、役割の過重など）によって影響を受け、ワーク・エンゲージメントの状態が変化する。

例えば、「仕事の要求度」に対して従業員に付与された裁量が十分ではない場合、従業員は「仕事の資源」を有効に活用できなくなりワーク・エンゲージメントが低下する。しかし、「仕事の資源」全体が豊富な場合には、「仕事の要求度」の影響を一定程度受けることなく、ワーク・エンゲージメントが高まる。また、「仕事の要求度」の全てがワーク・エンゲージメントを弱めるわけではなく、仕事のプレッシャーが従業員の仕事へのやりがい高め、成長や目標等の達成を促すような緊張感につながれば、ワーク・エンゲージメントにポジティブな影響を与えるとされる<sup>14)</sup> <sup>15)</sup>。

<sup>11)</sup> 前掲注 1

<sup>12)</sup> 自己効力感とは、心理学者の Bandura によると「ある行動を遂行することができると自分の可能性を認識していること」を言う。江本リナ「自己効力感の概念分析」（日本看護科学会誌 Vol.20, No.2, 2000 年）, p.39

<sup>13)</sup> 前掲注 1

<sup>14)</sup> Nathan P. Podsakoff, et al., “Differential Challenge Stressor-Hindrance Stressor Relationships With Job Attitudes, Turnover Intentions, Turnover, and Withdrawal Behavior: A Meta-Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 2007, pp.438-454. 本論文によると、ストレスを引き起こす要因（ストレスラー）は、個人の成長や目標等の達成を促進する「挑戦的なストレスラー」と、それらを阻害する「妨害的なストレスラー」があるとされる。両者は仕事のパフォーマンスなどとの関わりが異なるため、区別する必要があるという。

<sup>15)</sup> 前掲注 1。挑戦的なストレスラーの例として、仕事の難易度が上昇したものの、やりがいのある仕事として従業員が捉えた場合、個人の成長を促進するものとなり得ることを紹介している。

そのため、ワーク・エンゲージメントを高めるには、2つの資源（「仕事の資源」、「個人の資源」）を増やし、「仕事の要求度」を適切にコントロールすることが効果的と言える。

個人は自身の「個人の資源」を認識し、上司や同僚などの職場の人に働きかけ、必要な「仕事の資源」を得ることが望ましい。また、仕事のプレッシャーや負担などの「仕事の要求度」に係る現状や考えを上司などに認識してもらい、「仕事の要求度」を適切にコントロールする方法も考えられる。

上司や同僚など職場で共に働く人々は、部下や同僚の「個人の資源」や「仕事の要求度」に係る現状や考えを認識するようコミュニケーションをとり、その人の「仕事の資源」の増加、「仕事の要求度」の適切なコントロールをサポートできれば、個人のワーク・エンゲージメントが向上し得る。

これらの行動を実現するには、個人は職場で自己の考えを率直に言えることが必要である。また、上司のほか同僚も、職場全体を俯瞰し、定められた自身の役割の枠にとらわれず、支援が必要なメンバーのサポートや業務改善など、組織に貢献する姿勢が求められる。

近年、ワーク・エンゲージメントを高める要素として「心理的安全性」と、「フォロワーシップ」という2つの概念に注目が集まっている。次章では、この2つの概念について、先行研究と事例を交えて紹介していく。

### Ⅲ. 多様な従業員が高いワーク・エンゲージメントで働ける職場とは？

#### ～心理的安全性とフォロワーシップから考える～

##### 1. 心理的安全性

「心理的安全性」は英語のサイコロジカル・セーフティ（psychological safety）を和訳した心理学用語で、「対人関係のリスクを取っても安全だと信じられる職場環境であること」をいう<sup>16</sup>。心理的安全性が確保されているとメンバーが認識していると、他のメンバーとの衝突を招くおそれのある意見であっても表明しやすくなる。心理的安全性への注目が集まる契機となったのが、グーグル（Google）社が2012年から約4年かけて実施した通称「プロジェクト・アリストテレス」である。このプロジェクトは、効果的なチームの特徴を明らかにする目的で実施された。実施後の研究成果報告において紹介されたのが、心理的安全性が成功するチームの構築のために最も重要だとするものであった<sup>17</sup>。

心理的安全性に関する研究は複数ある。例えば、アイルランドの6つの調査機関の研究者170人への調査では、経営陣やチームメンバーへの信頼が心理的安全性を生み、それによりワーク・エンゲージメントの向上を促すという結果が出ている<sup>18</sup>。

製造業を含めたサービス化へのシフトやデジタル・トランスフォーメーションなどの進展による産業構造の変化に伴い、事業環境は非連続的に変化するとされている。企業はこのような非連続的な変化

<sup>16</sup> Amy Edmondson, "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams," *Administrative Science Quarterly*, 44 (2), 1999, pp. 350-383

<sup>17</sup> Google re:work のホームページ (visited Nov 12, 2021)

<<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/understanding-team-effectiveness/steps/introduction/>>

<sup>18</sup> Chughtai, A. A., & Buckley, F., "Exploring the impact of trust on research scientists' work engagement: Evidence from Irish science research centres." *Personnel Review*, 42(4), 2013, pp. 396-421. このほか、心理的安全性が同僚との支援関係によって高められることを明らかにした研究もある。May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M., "The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 2004, pp.11-37.

に対応し、不断にイノベーションを起こし、価値を創出し続けていかなければ、持続的な競争優位を保てない<sup>19</sup>。イノベーションにつながる新たな知の組み合わせを発見するには、協働するメンバーの知識の多様性が重要となる。そのような多様な意見や価値観が存在するとき、意見の違いや衝突が起きても思い切って考えを共有できる雰囲気、つまり心理的安全性が、多様性をイノベーション創出につなげるために必要である<sup>20</sup>。

### 《BOX 1》グーグル社: 心理的安全性がある職場作り

グーグル社は、米国のビジネス誌「フォーチュン (Fortune)」が毎年発表している、米国の「働きがいのある会社ベスト 100」において、2012 年から 6 年連続で第 1 位に選ばれている<sup>21</sup>。

既に触れたように、同社は心理的安全性を重視している。また、同社のアジア太平洋地域の人材育成のヘッドを務めたピョートル・フェリクス・グジバチ氏は著書の中で、同社の一番の魅力は「チームを大事にするところ」と記している<sup>22</sup>。「今日の変化の激しいビジネス環境の中で抜きん出た成果を上げるためには、ダイバーシティ (多様性) に富んだ「集合知」が不可欠」であり、それらの「思いもよらないシナジー (相乗効果) を生むためにチームで考えながら動く」上で、「チームをまとめるマネジャーの役割は非常に大事」だとしている<sup>23</sup>。

同社は、2009 年にマネジャーの役割や仕事に関する 1 万人規模の社内調査「プロジェクト・オキシジェン (Oxygen, 酸素)」を行い、8 つの「チームのパフォーマンスを高めるマネジャーの特性」を明らかにした《図表 3》。それらの特性を持つ良いマネジャーは、つまりはチームの心理的安全性を高められる人だという。「プロジェクト・アリストテレス」「プロジェクト・オキシジェン」の 2 つのプロジェクトから、メンバー一人ひとりが安心して、自分らしく働ける場、自己認識・自己開示や自己表現ができる場をつくるのが、マネジャーの大切な役割だと明らかになった<sup>24</sup>。

#### 《図表 3》グーグル社で明らかになったチームのパフォーマンスを高めるマネジャーの特性

- ① よいコーチである
- ② チームを勢いづけて、マイクロマネジメント (チームのメンバーに対する過度な監督・干渉) はしない
- ③ チームのメンバーが健康に過ごすこと、成果を上げることに強い関心を持っている
- ④ 生産的で成果主義である
- ⑤ チーム内のよき聞き手であり、メンバーと活発にコミュニケーションしている
- ⑥ チームのメンバーのキャリア形成を手助けしている
- ⑦ チームのためのはっきりとしたビジョンや戦略を持っている
- ⑧ チームのメンバーにアドバイスできる専門的技術・知識を持っている

(出典) ピョートル・フェリクス・グジバチ「世界最高のチーム グーグル流「最少の人数」で「最大の成果」を生み出す方法」(朝日新聞出版、2018 年 8 月) をもとに SOMPO 未来研究所作成

<sup>19</sup> オープンイノベーション・ベンチャー創造協議会 事務局 国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構「オープンイノベーション白書 第三版 日本におけるイノベーション創出の現状と未来への提言」(2020 年 6 月)

<sup>20</sup> エイミー・C・エドモンドソン著、野津智子 訳「恐れのない組織「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす」(英治出版、2021 年 2 月)。また、本書によると、フランスの大学で 195 のチームに所属する修士課程の学生を対象に行われた調査において「多様な専門知識が集められたチームは、心理的安全性が高ければパフォーマンスも高くなるが、心理的安全性が低ければパフォーマンスも下がることが明らかにされた」という研究結果を紹介している。

<sup>21</sup> 2015 年 10 月、新設された持株会社 Alphabet Inc.の子会社となった。2016 年は Alphabet (Google) として第 1 位に選ばれている。

<sup>22</sup> ピョートル・フェリクス・グジバチ「世界最高のチーム グーグル流「最少の人数」で「最大の成果」を生み出す方法」(朝日新聞出版、2018 年 8 月)

<sup>23</sup> 同上

<sup>24</sup> 前掲注 22

チームの心理的安全性を高めるための同社での取組みのうち、日本でも既に導入している企業もある「1on1 ミーティング」の進め方を、前出のグジバチ氏の著書から紹介する<sup>25</sup>。

1on1 ミーティングは、マネジャーではなくメンバーのための時間だという。基本的には、その時々でメンバーが話したいことを話してもらう。主な話題は自然と仕事の行動計画になるが、プライベートな相談も含めて、メンバーが話したいことを自由に話せることが重要であり、決してタスク管理のための打ち合わせではないとされる。マネジャーとして問題なのは、チームメンバーがプライベートなどの悩みを抱え、それが気になり仕事に集中できない、仕事のパフォーマンスが落ちる事態である。ただし、マネジャーがメンバーのそのプライベートな相談に対して悩みを解決することまでは、必ずしも求められておらず、プライベートに立ち入りすぎる弊害も生じかねない点は留意が必要である。悩みを真摯に傾聴し、その後折に触れて気に掛ける姿勢が、メンバーとの信頼の醸成につながる。

どのメンバーとのコミュニケーションでも共通して、「優しさ（親切さ）」「厳しさ」「チャーミングさ（人間としての魅力）」が必要だという。特に「厳しさ」が相手に受け入れられるためにも、相手が心理的安全性を感じていることが重要になる。心理的安全性を高めるためには、事実ベースではなく、価値観や信念をベースにした会話、つまり、愚痴を含めた本音を言い合うことが大切とされ、メンバー一人ひとりをそのまま認めることが必要とされる。

それらの共通姿勢を持つ一方で、メンバーの能力と意欲に応じて、マネジャーはメンバーへの接し方を変えるとよいという（シチュエーション・リーダーシップ）《図表 4》。心理的安全性がある職場作りを行う同社のリーダーシップは、個人の受容・尊重が基礎となっていることが見てとれる。

《図表 4》シチュエーション・リーダーシップ（状況的リーダーシップ）

|    |   | 意欲  |  |
|----|---|---|--|
|    |   | 低   | 高  |
| 能力 | 高 | 「励ます」<br>・タスクの重要性を伝える<br>・感謝を伝える<br>・モチベーションを引き出す                 | 「委任する」<br>・定期的に褒める/同意する<br>・クオリティ指標を示す<br>・リスクを共に管理する              |
|    | 低 | 「指揮する」<br>・ゴール、プロセス、その理由を明確に説明する<br>・タスクを成長機会とする<br>・理解度をこまめにチェック | 「手を取る」<br>・タスクを成長機会とする<br>・基本と期待を明確に示す<br>・小まめにフォローする<br>・コーチングをする |

（出典）ピョートル・フェリクス・グジバチ「世界最高のチーム グーグル流「最少の人数」で「最大の成果」を生み出す方法」（朝日新聞出版、2018年8月）

## 2. フォロワーシップ

「フォロワーシップ」、およびその語に含まれる「フォロワー」とは、「フォロー」（follow：従う）という言葉に由来する。フォロワーが従う対象は、上司や先輩、組織目標や理念、就業規則やマニュアルなど、複数存在し得るが、いずれも組織の構成要素である<sup>26</sup>。また、フォロワーは組織においてリード

<sup>25</sup> 前掲注 22

<sup>26</sup> 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10月）

される者とも言え、リーダーやリーダーシップと対になる概念ともいえる<sup>27</sup>。

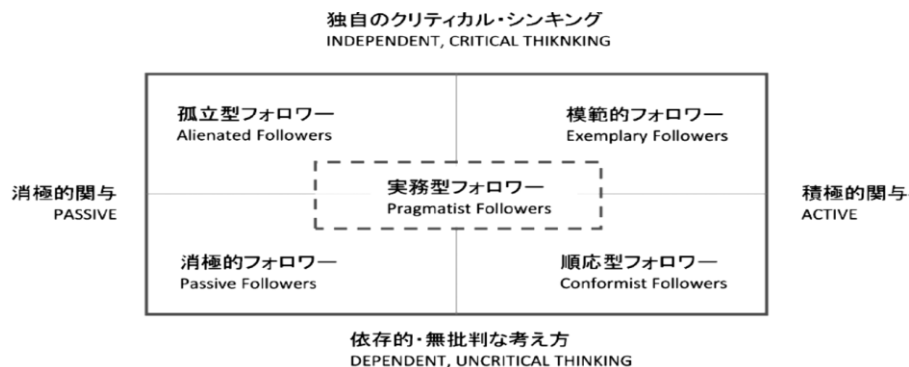
このことから、フォロワーとは、「様々な組織要素によってその行動が規定される主体ではあるものの、主に上司やリーダーによって役割が形成され、その示す方向性や枠組みを前提として組織に貢献しようとする成員」と定義されている<sup>28</sup>。「リーダー」と「フォロワー」という言葉は、職場においては「上司」と「部下」として捉えるのが分かりやすいと言える<sup>29</sup>。

また、フォロワーシップは、Bjugstad, Thach, Thompson & Morris (2006) によると、「指示命令に効果的に従い、リーダーの努力を支援する能力」と定義されている<sup>30, 31</sup>。

前述した JD-R モデルを構成する「仕事の資源」には上司からの支援の他、同僚からの支援もある。本稿では、同僚からの支援という仕事の資源を増やす方策として、「フォロワーシップ」に着目する。職場で人数の多くを占めるのは同僚であるから、より良いフォロワーシップは、多方面からの支援を得やすくする手段となりうる。

近年のフォロワーシップ研究では、フォロワーの類型化が複数試みられている。その中でもフォロワーシップ研究に影響を与えてきたとされるのが、Kelley (1988, 1992) による類型化である<sup>32</sup>。Kelley は調査の結果、フォロワーシップの特徴として独自のクリティカル・シンキング (批判的思考) と積極的関与という 2 つの特徴を抽出した。独自のクリティカル・シンキングを有しているフォロワーとは、自分で考え、建設的批判を行い、自分らしさを持っている、革新的で創造的な個人を指す。また、積極的に関与しているフォロワーとは、イニシアチブをとり、オーナーシップを引き受け、積極的に参加し、自発的で、担当業務以上の仕事をする個人を指す。Kelley はクリティカル・シンキングと積極的関与という 2 つの軸により、フォロワーを 5 つに分類している《図表 5》<sup>33</sup>。

《図表 5》 Kelley によるフォロワーの類型化



(出典) 浜田陽子、庄司正実「リーダーシップ・プロセスにおけるフォロワーシップの研究動向」(目白大学心理学研究 第 11 号、2015 年), p.88

<sup>27</sup> 同上

<sup>28</sup> 前掲注 26

<sup>29</sup> 前掲注 26

<sup>30</sup> Bjugstad, K., Thach, E. C., Thompson, K. J. & Morris, A., "A fresh look at followership: A model for matching followership and leadership styles," *Journal of Behavioral and Applied Management*, 7(3), 2006, p.304

<sup>31</sup> フォロワー、フォロワーシップ、いずれに対しても、様々な研究者が多様な定義、説明をしている。前掲注 26。

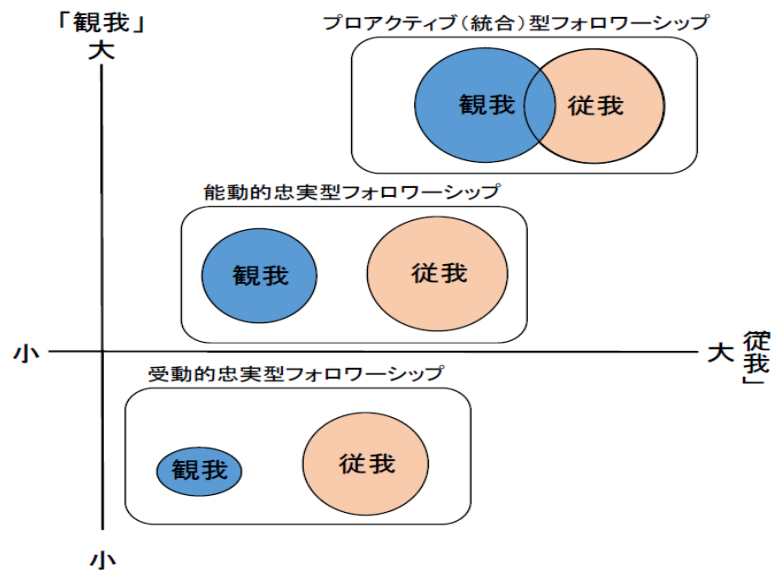
<sup>32</sup> Kelley, R. E., "In praise of followers," *Harvard Business Review*, 66(6), 1988, pp.142-148, Kelley, R. E., "The power of followership," Doubleday, 1992

<sup>33</sup> 浜田陽子、庄司正実「リーダーシップ・プロセスにおけるフォロワーシップの研究動向」(目白大学心理学研究第 11 号、2015 年), p.88



日本での研究としては、例えば、松山（2018）による類型化がある。主に欧米で知見が積み重ねられてきたフォロワーシップ研究を踏まえながらも、日本企業での調査結果に基づき、フォロワーが持つ「従我」と「観我」の2つの大きさに注目し、「受動的忠実型フォロワーシップ」、「能動的忠実型フォロワーシップ」、「プロアクティブ(統合)型フォロワーシップ」(以下「プロアクティブ型フォロワーシップ」)の3つに分類している《図表6》《図表7》<sup>34</sup>。「従我」とは、上司からの指示命令などの刺激を受けて反射的に表れる思考・行動、「観我」とは、刺激に対して反射的に反応する自己を制御するとともに、能動的に相手に働きかける思考・行動と言い換えられる。

《図表6》松山によるフォロワーシップのタイプと「従我」「観我」との関係



(出典) 松山一紀「フォロワーシップ行動とワーク・エンゲイジメントおよび主観的統制感」(同志社大学社会学会『評論・社会科学』第137号、2021年5月)、p.160をもとに SOMPO 未来研究所作成

《図表7》フォロワーシップの各タイプの特徴(松山による類型化)

| フォロワーシップのタイプ | 「従我」                       | 「観我」   |
|--------------|----------------------------|--|
| 受動的忠実型       | 上司やリーダー、組織状況からの指示命令に忠実に従う。 | 指示命令に挑戦・建設的な批判はできない。                           |
| 能動的忠実型       |                            | 上司やリーダーから求められなければ、自らの意見や提言を表明することができない。        |
| プロアクティブ型     |                            | 上司やリーダーの考え方に対して、能動的、先回りして、示された枠を超えて果敢にチャレンジする。 |

(出典) 松山一紀「フォロワーシップ行動とワーク・エンゲイジメントおよび主観的統制感」(同志社大学社会学会『評論・社会科学』第137号、2021年5月)、pp.158-159をもとに SOMPO 未来研究所作成

プロアクティブ型フォロワーシップは、リーダーを通さずとも直接に組織を理解把握し、組織に貢献する行動特性を持つ<sup>35</sup>ことから、同僚からの支援という仕事の資源を増やすと考えられる。

また、これら3つのフォロワーシップと、ワーク・エンゲイジメントや、自己効力感などの主観的統

<sup>34</sup> 松山一紀「フォロワーシップ行動とワーク・エンゲイジメントおよび主観的統制感」(同志社大学社会学会『評論・社会科学』第137号、2021年5月)、pp.151-172

<sup>35</sup> 松山一紀「フォロワーシップとリーダーシップ・ロマンス」(商経学叢 第66巻第1号、2019年7月)、p.183

制感との関係を調べた結果からは、フォロワーシップのタイプによる違いが確認された《図表 8》。プロアクティブ型フォロワーシップは、ワーク・エンゲージメントと、《図表 2》の「個人の資源」の 1 つにも挙がっている自己効力感などの主観的統制感の両方にプラスの影響があるという結果であった。

《図表 8》フォロワーシップのタイプ別によるワーク・エンゲージメントおよび主観的統制感への影響

| フォロワーシップのタイプ | ワーク・エンゲージメントへの影響 | 主観的統制感への影響 |
|--------------|------------------|------------|
| 受動的忠実型       | プラス              | マイナス       |
| 能動的忠実型       | マイナス             | (なし)       |
| プロアクティブ型     | プラス              | プラス        |

(出典) 松山一紀「フォロワーシップ行動とワーク・エンゲイジメントおよび主観的統制感」(同志社大学社会学会『評論・社会科学』第 137 号、2021 年 5 月)、pp.167-168 をもとに SOMPO 未来研究所作成

「観我」の特徴は、Kelley による「模範的フォロワー」の独自のクリティカル・シンキングと積極的関与の特徴と共通していると考えられる。そこで、Kelley による「模範的フォロワー」と、松山による「プロアクティブ型フォロワーシップ」を発揮するフォロワーの双方を、本稿では以下「プロアクティブ型のフォロワー」と呼ぶ。

本節で見たように、プロアクティブ型のフォロワーは、同僚からの支援という職場における仕事の資源を増やし、加えて、自身の個人の資源を増やし、自ら高いワーク・エンゲージメントで働けると言える。

#### 《BOX 2》スターバックス コーヒー社：パーパスのフォロワーから始まるフォロワーシップ

スターバックス コーヒー社は 1971 年米国・シアトルで創業した。1980 年代、事業に魅力を感じたハワード・シュルツ (Howard Schultz) 氏が同社に加わったのをきっかけに、「第 2 の創業」と呼ばれるパラダイムシフトが起こった。その背景には、同社のパーパスへのよきフォロワーがいたという指摘がある<sup>36</sup>。シュルツ氏が抱いた「スターバックスを、最高のコーヒーとコミュニティがあるサードプレイス (職場や学校ではない、居心地のよい第三の場所) にしたい」というビジョンのフォロワーとして、ハワード・ビーハー (Howard Behar) 氏、さらにオーリン・スミス (Orin Smith) 氏が現れた<sup>37</sup>。ビーハー氏は「スターバックスはコーヒービジネスではなく、ピープルビジネスであるべき」と主張し、「店で働く人間がスターバックスらしさを表現して初めて、サードプレイスが生まれる」として、「ユーザーに体験を提供する」というスターバックスの文化が生まれた<sup>38</sup>。スミス氏は、ビーハー氏が情熱的に価値を追求する姿からフォロワーとしての姿勢を学び、単なる従順なフォロワーになるのではなく、自ら強い意志を持って「ピープルビジネス」実現のための仕組み作りに邁進したという<sup>39</sup>。このようにパーパス (ここではオリジン、ビジョン、ミッション) のフォロワーである 3 人の経営者によって、スターバックスの「第 2 の創業」と呼ばれるパラダイムシフトが実現した<sup>40</sup> 《図表 9》。

<sup>36</sup> 梅本龍夫「スターバックスに学ぼう！「物語経営が新しい働き方を創る」」(JBpress Digital Innovation Review, 2021 年 10 月 18 日) (visited Nov 12, 2021) <<https://jbpress.ismedia.jp/articles/-/67328>>

<sup>37</sup> 同上

<sup>38</sup> 前掲注 36

<sup>39</sup> 例えば、スミス氏は、従業員を「パートナー」と呼び、株式を持たせて経営者とともに歩む仲間としたほか、健康保険を提供するなど、働きがいのある職場環境を作ったという。前掲注 36。

<sup>40</sup> 前掲注 36

《図表9》スターバックス コーヒー社の「第2の創業」を生んだパーパスのフォロワー



(出典) 梅本龍夫「スターバックスに学ぼう！「物語経営が新しい働き方を創る」」(JBpress Digital Innovation Review, 2021年10月18日) (visited Nov 12, 2021) <<https://jbpress.ismedia.jp/articles/-/67328>>

ビーハー氏とスミス氏のパーパスのフォロワーとしての姿勢は、上司やリーダーの指示命令によらず能動的、先回りして示された枠を超えて果敢にチャレンジするプロアクティブ型のフォロワーと言える。

パーパスに賛同する人たちがフォローして働く仲間になっていく点は、日本でも同様だという<sup>41</sup>。

パーパスのフォロワーを生むにはどうしたらいいかについては、スターバックス コーヒー ジャパン株式会社 代表取締役最高経営責任者 水口貴文氏のインタビューでのコメントに示唆を見出すことができる。同社では、店長は定期的に全パートナー（従業員）から、今後4か月間でやっていきたいことや将来の夢など大切にしていることを聞き、会社のミッションとバリューズとの接点を見つけゴールにしていく対話を行っているという<sup>42</sup>。個人が企業のパーパスのフォロワーになり、パーパスを自分ごと化しそれを軸にした思考・行動が職場でできるよう取り組んでおり、プロアクティブ型のフォロワーから構成される職場作りをしていると言えるだろう。

#### IV. 「心理的安全性」と「フォロワーシップ」を生むリーダーシップとは？

第III章で見たように、多様な従業員が高いワーク・エンゲージメントで働くには、心理的安全性があり、プロアクティブ型のフォロワーから構成される職場作りが鍵になる。職場に心理的安全性を生み、フォロワーをプロアクティブ型へと成長させる上では、リーダーシップが欠かせない。その重要性は、グーグル社やスターバックス コーヒー社の例にも見てとることができる。そこで本章では、心理的安全性を生み、フォロワーをプロアクティブ型へと成長させるリーダーシップについて考える。

《BOX 1》では、心理的安全性を高める職場作りを行っているグーグル社を取り上げ、同社におけるリーダーシップとして、部下の成熟度（業務遂行上必要な意欲や能力の程度）に応じてスタイルを変え

<sup>41</sup> Newspicks 「スターバックスから学ぶ“フォロワーシップ”が大事な理由」(2017年7月5日) (visited Nov 12, 2021) <<https://newspicks.com/news/2348471/body/>>、および 前掲注 36。

<sup>42</sup> 齊藤三希子「パーパス・ブランディング「何をやるか？」ではなく、「なぜやるか？」から考える」(宣伝会議、2021年7月)

るリーダーシップであるシチュエーション・リーダーシップ<sup>43</sup>を紹介した。

また、《BOX 2》で取り上げたスターバックス コーヒー社は、サーバント・リーダーシップで知られている<sup>44</sup>。サーバント・リーダーシップとは、「リーダーは、まず奉仕し、その後導く者である (Servant first, Leader second)」という考え方が中核にあり、フォロワーを第一に考え、成長させ、自立できるようにしなければならないという<sup>45</sup>。

その他、現在のリーダーシップ研究における主要なアプローチの1つに、変革型リーダーシップがある<sup>46</sup>。Bass (1985) は、変革型リーダーシップを、フォロワーの欲求や価値観、好み、要求といった個人的な関心を組織・集団への関心に変換させ、さらに、フォロワーをリーダーの使命に強く関わらせ、その使命に献身させ、義務以上の働きを引き出し、組織や集団の目標達成に導いていくものと定義している<sup>47</sup>。Bass は、変革型リーダーについて4つの要素を挙げている《図表 10》<sup>48</sup>。

《図表 10》変革型リーダーの4つの要素とその特徴 (Bass による説)

| 要素     | 特徴   |
|--------|--|
| カリスマ   | ビジョンやミッションの意味を提示し、誇りを植え付け、敬意や信念を増やす。         |
| 鼓舞     | 高い期待を伝え、シンボルを用いて個人の努力を集中させ、重要な目的を簡潔な方法で提示する。 |
| 知的な刺激  | 知性、合理性、注意深い問題解決を促進する。                        |
| 個別的な配慮 | 個人に注意を払い、一人ひとりに応じた扱い、コーチ、アドバイスをする。           |

(出典) Bass, B. M., “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision,” *Organizational Dynamics*, 18(3), 1990, p22.をもとに SOMPO 未来研究所作成

シチュエーション・リーダーシップ、サーバント・リーダーシップ、変革型リーダーシップのいずれも、個々のフォロワーを受容・尊重し、一人ひとりに応じたリーダーシップと言える。

グーグル社における、チームのパフォーマンスを高めるマネジャーの特性《図表 3》とシチュエーション・リーダーシップにおける個人の成熟度に応じた部下の導き方は、「変革型リーダーシップ」の要素と重なっている。同様に、スターバックス コーヒー社における、個人が企業のパーパスを自分ごと化し、パーパスに基づき思考・行動できるようにする導き方は、いずれもフォロワーの目標を個人的な価値観や関心から組織・集団への関心へと変換させる「変革型リーダーシップ」と共通していると考えられる。

そこで、以下では変革型リーダーシップに焦点を当て、変革型リーダーシップがフォロワーに与える変化についての先行研究を3つ紹介する。

<sup>43</sup> Hersey, P. & Blanchard, K. H., “*Management of organizational behavior: utilizing human resources*,” Prentice-Hall, 1977. (山本成二・水野基・成田攻訳「行動科学の展開」日本生産性本部、1978年)、および 前掲注 26。

<sup>44</sup> Lichtenwalner, B., “*Starbucks Demonstrates Servant Leadership with Free Education*.” (Jun. 17th, 2014), (visited Dec 7, 2021) <<http://modernservantleader.com/servant-leadership/starbucks-free-education/>>.

<sup>45</sup> 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 Robert Greenleaf によって提唱されたリーダーシップ理論である。前掲注 26。

<sup>46</sup> 前掲注 26

<sup>47</sup> 今井恵利子「変革型リーダーシップ行動がチームの活性度、コミットメントに及ぼす影響—研究開発部門における実証的研究—」(立正大学心理学研究年報第5号、2014年3月), pp.80-81

<sup>48</sup> Bass, B. M., “*From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*,” *Organizational Dynamics*, 18(3), 1990, p22.

1 つめは、Kark & Shamir (2002) による研究である。それによると、変革型リーダーシップは、フォロワーが抱く 2 種類の「自分とはどのような存在か」という概念に影響を与える。1 つは、①リーダーとの関係におけるフォロワーとして自分はどのような役割を持つ存在なのか、もう 1 つは、②集団のメンバーの一員として自分はどのような存在なのか、である<sup>49</sup>。

そのうち、リーダーがフォロワーの抱く②の概念にポジティブな変化を促すと、集団に貢献し、協調的行動を取り、組織市民行動と呼ばれる職場や組織にとって重要な意味を持つ役割外行動に従事しようとするフォロワーのモチベーションが高まる可能性がある<sup>50</sup>。組織市民行動の構成要素には、援助（上司や同僚、顧客などの特定の個人を助ける行為）、従順性（作業チーム、部門、組織に対する貢献）などがある<sup>51</sup>。変革型リーダーシップが同僚からの支援という「仕事の資源」の増加を促すことにより、職場の他のメンバーのワーク・エンゲージメントを向上させる可能性がある。また、このような組織市民行動をとるフォロワーの姿勢は、リーダーを通さずとも直接に組織を理解把握し、組織に貢献する行動特性を持つプロアクティブ型のフォロワーシップと考えられる。

一方、リーダーがフォロワーの抱く①の概念にポジティブな変化を促すと、フォロワーの自己効力感、自尊心、活力、有意味感が促進されるという。自己効力感は、JD-R モデルにおける「個人の資源」であることから、変革型リーダーシップが「個人の資源」の増加を促すことにより、そのフォロワー自身のワーク・エンゲージメントが向上する可能性が考えられる。

2 つめは、Zhu, Avolio & Walumbwa (2009) による研究である。変革型リーダーシップとワーク・エンゲージメントとの関係を調査した結果、リーダーがフォロワーの性格をフォロワー自身の評価よりもネガティブに認識した場合、ワーク・エンゲージメントが低下することが明らかになった<sup>52</sup>。

1 つめと 2 つめの研究結果は、変革型リーダーシップはフォロワーをプロアクティブ型に成長させ、同僚からの支援という「仕事の資源」の増加を促す可能性を示唆している。加えて、変革型リーダーシップはフォロワーの「個人の資源」の増加を促し、それによりフォロワー自身が高いワーク・エンゲージメントで働けるよう後押しする可能性を示している。ただし、変革型リーダーシップがフォロワーのワーク・エンゲージメントの向上につながるには、フォロワーが自身の性格をどのように認識しているかをリーダーが正しく理解し、考慮することが必要となる<sup>53</sup>。

3 つめの研究として、Dvir, Eden, Avolio & Shamir (2002) によるイスラエル軍での調査を取り上げる<sup>54</sup>。Dvir らは、イスラエル軍の歩兵部隊の将校およびその直属の下士官（直接的に影響が及ぶフォロワー）と部隊を構成する新兵（間接的にしか影響が及ばないフォロワー）を対象に、変革型リーダーシップのトレーニングを受けた将校と一般のリーダーシップトレーニングしか受けなかった将校との間で、

<sup>49</sup> Kark, R., & Shamir, B., "The Dual Effect of Transformational Leadership: Priming Relational and Collective Selves and Further Effects on Followers." in B. J. Avolio & F. J. Yammarino (eds.) *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*, 2, 2002, pp.67-91

<sup>50</sup> 小野善生「フォロワーの視点から見たカリスマ的・変革型リーダーシップ」(関西大学商学論集 第 58 巻第 4 号、2014 年 3 月), p.74

<sup>51</sup> 組織市民行動とは、「自由裁量的で、公式的な報酬体系では直接的ないし明示的には認識されないものであるが、それが集積することで組織の効率的および友好的機能を促進する個人的行動」のことである。田中堅一郎「日本の職場にとっての組織市民行動」(日本労働研究雑誌 No. 627、2012 年 10 月), p.15

<sup>52</sup> Zhu, W., Avolio, B. J. & Walumbwa, F. O., "Moderating Role of Follower Characteristics with Transformational Leadership and Follower Work Engagement," *Group & Organization Management*, 34(5), 2009, pp.590-619, および前掲注 50, p.80

<sup>53</sup> 同上

<sup>54</sup> Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. & Shamir, B., "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment," *The Academy of Management Journal*, 45(4), 2002, pp.735-744, および 前掲注 50, pp.76-77

フォロワーである下士官と新兵の能力開発およびパフォーマンスに差が出るかどうかを調査した。

その結果、変革型リーダーシップのトレーニングを受けた将校のもとで活動した下士官は、自己効力感、集団志向、独自の批判的思考、人一倍の努力というフォロワーの能力開発面で、通常のトレーニングを受けた将校のもとで活動した下士官よりも優位に自己評価していた。一方、間接的な影響しか受けない新兵は、変革型リーダーシップとの関係性は確認できなかった。また、変革型リーダーシップのトレーニングを受けた将校の部隊の方が、通常のトレーニングを受けた将校の部隊よりも6か月後に高いパフォーマンスを示していた。

3 つめの研究の結果から、変革型リーダーシップはフォロワーに対して直接発揮されないと効果が見られないことが分かった。また、変革型リーダーシップに直に触れたフォロワーは意識や思考が変わり、その変化がフォロワーの行動を変えることによりパフォーマンスが向上することが明らかになった。

以上の先行研究を第三章で取り上げた事例とあわせて考えると、職場に心理的安全性をもたらす、フォロワーをプロアクティブ型へ成長させるには、個人を受容・尊重し、企業のパーパスのフォロワーになるよう対話し導く変革型リーダーシップが、企業において広く従業員に対して発揮されることが求められると考えられる。

## V. むすび

本稿では多様な従業員が高いワーク・エンゲージメントで働ける職場の実現方法について、心理的安全性とフォロワーシップ（特にプロアクティブ型のフォロワーシップ）という2つの概念に着目してきた。そして、職場に心理的安全性をもたらす、フォロワーをプロアクティブ型へ成長させるリーダーシップのあり方について考察した。すなわち、変革型リーダーシップ理論などの先行研究や事例に基づき、個人を受容・尊重し、個人が企業と自身の各パーパスの接点を見出し、企業のパーパスのフォロワーになるよう対話し導くリーダーシップの重要性を示した。

今後これまで以上に職場に集う人材が多様化し、同時に働き方の多様化が進むならば、企業には、そのようなリーダーシップのもと、心理的安全性を基盤とし、プロアクティブ型のフォロワーから構成される職場作りが、ますます求められる。

本稿ではワーク・エンゲージメントに焦点を当てたが、最近では企業経営において従業員のワーク・エンゲージメントに留まらず、well-being（ウェルビーイング）を実現しようとする潮流がある。well-being とは、肉体的・精神的・社会的にすべてが満たされた状態を言うと言われる<sup>55</sup>。2015年の国連サミットで採択されたSDGs（Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標）では、well-being が目標3「すべての人に健康と福祉を（Good health and well-being）」として取り上げられるなど、well-being は社会に浸透してきているが、企業経営における従業員のwell-beingの実現を目指す動きは、まだ幅広く様々なアプローチを企業が模索している段階と考えられる。従業員がwell-beingを実現して働ける職場を企業がどのように作り上げていくかについては、今後調査研究していきたい。

<sup>55</sup> 日本WHO協会 ホームページ「世界保健機関（WHO）憲章とは」（visited Oct 29, 2021）

<<https://japan-who.or.jp/about/who-what/charter/>>。WHO憲章前文（英文）には、“Health is a state of complete physical, mental and social **well-being** and not merely the absence of disease or infirmity.” とある（太字下線は筆者によるもの）。1946年に各国代表により署名された世界保健機関（WHO）憲章において、健康の定義の中に登場したことが知られている。