

フォロワーシップの醸成が消防組織にもたらす効果に関する検証

青木 千恵*, 清水 祐二*, 玄海 嗣生**

概要

消防組織におけるリーダーとフォロワーの関係性や相互作用の実態を明らかにするとともに、フォロワーに焦点をあて、フォロワーシップが業務にどのような影響を与えているかを分析した。

その結果、若手には、フォロワーシップを構成する「提案力」及び「貢献力」が低い「消極的フォロワー」の割合が高く、年齢や階級が上がるにつれ、「提案力」及び「貢献力」の高い「模範的フォロワー」の割合が高くなった。また、「提案力」及び「貢献力」の向上は、職場の人間関係の良さや上司に職場の人間関係を円滑に保つ力があるかどうかによって左右されており、「提案力」や「貢献力」が向上すれば、「模範的フォロワー」になるだけでなく、職員のモチベーションが向上し、精神健康度が改善し、パワハラを許容しなくなっていたことが明らかになった。

1 はじめに

人材育成において、上司（リーダー）の在り方としての「リーダーシップ」については、古くから注目され研究や検証が数多く実施されている。組織はリーダーである上司と上司に従う部下（フォロワー）で構成されており、その割合は圧倒的に部下の方が多く、ケリー（1992）¹⁾によると、組織における成果においても、リーダーの影響力が及ぶ割合は2割程度に過ぎず残りの8割はフォロワーである部下の力に左右されている。リーダーシップの研究において、フォロワーの存在は必ずしも無視されてきたわけでないが、フォロワーの持つ力、影響力についてはほとんど注目されてきておらず、ノートハウス（2013）²⁾によると、20世紀半ばになり、ようやく、「リーダーシップはリーダーとフォロワーの相互作用による現象、プロセスである」という考え方が主流となった。

そこで、本検証では、消防組織におけるリーダーとフォロワーの関係性や相互作用の実態を明らかにするとともに、フォロワーに焦点をあて、フォロワーシップが業務にどのような影響を与えているかを分析することで、

業務の円滑化や人材育成の一助とすることを目的とする。

2 フォロワーシップ

フォロワーシップの定義に定まったものは存在しないが、西之坊・古田（2013）³⁾は、「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」と操作的に定義している。また、ケリー（1992）¹⁾によると、フォロワーシップは、上司の指導力や判断力を部下が補完し、組織成果を最大化することを狙いとしており、「独自の考え方」と「積極的関与」で構成される。「独自の考え方」は、「上司の指示が正しいのか自分なりに考え、必要があればあえて上司に提言したりする力のこと」を意味し、「積極的関与」は「上司の指示に従い、目標の達成に邁進すること」を意味する。本検証では、「独自の考え方」を「提案力」、「積極的関与」を「貢献力」と捉えた。ケリー（1992）¹⁾によると、「提案力」と「貢献力」の程度の組み合わせにより、5つのタイプに分けられる（表1）。

表1 フォロワーのタイプ

	提案力	貢献力	概要
模範的フォロワー	高	高	・リーダーの期待に態度・行動で応えつつも、高い批判精神を、リーダーに受け入れてもらえる形で発揮することで、リーダーの見落としとしていた点や浅はかだった点を補完できるフォロワー。理想的なフォロワー。
順応型フォロワー	低	高	・リーダーに無批判に従うフォロワー。周囲からは「素直で真面目」と映る反面、自分の考えがない「イエスマン」と映る。
消極的フォロワー	低	低	・批判精神の発揮も積極的関与も少ないタイプのフォロワー。周囲からは「主体性がない」「大人しい」と映る。
孤立型フォロワー	高	低	・単に批判しかせず、リーダーの要請や依頼に手足を動かさないフォロワー。周囲からは「賢いけど、文句が多い」「仕事はできるけど面倒な人」と映る。
実務型フォロワー	中	中	・言われたことの範囲内のことは着実に行うフォロワー。周囲からは「バランスが良い」と映る反面、「挑戦がない」「官僚的」と映る。

*活動安全課 **町田消防署

3 検証方法

本検証は、東京消防庁倫理審査専門部会の承認を得て実施した。

(1) 調査実施期間

平成 30 年 8 月 22 日（水）から 9 月 18 日（火）まで

(2) 回答者

ア～ウに該当する消防署（6 所属）の消防司令以下の消防職員（再任用職員及び同等職主事を含む）1,131 名とした。

ア 平成 29 年中における年間業務実績あるいは消防効果確認成績等が優秀であった所属

イ 過去に質問紙調査を実施していない所属

ウ 同一方面内では 1 署のみ

(3) 有効回答票数

920 票（対象者数の 81.3%）

(4) 質問内容

質問内容は表 2 のとおりである。なお、表 2 の詳細は、以下のア～サのとおりである。

表 2 質問内容一覧

内容	使用尺度
フォロワーのタイプ	消防版フォロワーシップ尺度（独自作成）
組織コミットメント	組織コミットメント尺度（田尾、1997）
組織風土	組織風土尺度 12 項目版（OCS-12）（福井ら、2004）
職場の人間関係の良さ	組織風土尺度（キャンベルら、1970）
モチベーション	モチベーション尺度（ロダールとケナジー、1965）
上司のタイプ	PM 指導行動測定尺度（三隅、1984）
上司への信頼度	
上司の仕事の進め方への評価	
精神健康度	K 6（Kassler, 2002）
パワハラ許容度	パワハラ許容尺度（独自作成）
属性	

ア フォロワーのタイプ（問 1）

ケリー（1992）¹⁾が開発した「フォロワーシップ尺度」を基に、消防の業務内容に当てはまるように質問項目の文言を修正し、「消防版フォロワーシップ尺度」を作成した。同尺度は、上司の指示が正しいのか自分なりに考え、必要があればあえて上司に提言したりする力を意味する「提案力」及び上司の指示に従い、目標の達成に邁進することを意味する「貢献力」の 2 つの下位尺度から成る。

本検証では、警防職務や係職務における行動や考え方に関する 20 項目について、「めったにない（0 点）」から「ほとんどいつも（6 点）」の 7 件法でたずねた。

イ 組織コミットメント（問 2）

組織コミットメントは、愛社精神や忠誠心のことをいう。ポーターら（1974）⁴⁾により、「個人がある特定の組織に対して持つ同一化とその組織への関与の相対的強さ」と定義され、組織コミットメントを測定する尺度として OCQ（Organizational Commitment

Questionnaire）が開発された。

本調査では、田尾ら（1997）⁵⁾が、OCQ に日本人的な意識を表していると思われる項目を加え作成した組織コミットメント尺度を使用した。同尺度は、「愛着要素」、「内在化要素」、「規範的（日本的）要素」、「存続的要素」の 4 つの下位尺度から成る。この 4 つの要素の概要は表 3 のとおりである。

本調査では、現在所属している組織（東京消防庁）について、どのように感じているかについて、「そう思わない（1 点）」、「どちらかといえばそう思わない（2 点）」、「どちらともいえない（3 点）」、「どちらかといえばそう思う（4 点）」、「そう思う（5 点）」の 5 件法で 24 項目をたずねた。なお、質問項目は、消防に当てはまるように、「会社」を「組織」と修正した。

表 3 組織コミットメントの下位尺度の概要

下位尺度	概要
愛着要素	組織への情緒的な愛着を表している。
内在化要素	組織の価値が自分の価値と一致しており、組織のために尽力したいという意識を表している。
規範的（日本的）要素	周囲の目が気になるので組織を辞めるべきでないという意識を表している。
存続的要素	辞めることに伴うリスクに基づいた帰属意識を表している。仕方なく組織に在るといった意味内容を含む。

ウ 組織風土（問 3）

職場の組織風土については、組織風土尺度 12 項目版（OCS-12）を使用した。同尺度は、外島ら（1992、1995）⁶⁾が作成した組織風土尺度 30 項目版を福井ら（2004）⁷⁾が短縮したもので、強制的・命令的で封建的な風土を表す「伝統性尺度」と従業員の参加度が高く合理的な組織管理がなされている風土を表す「組織環境性尺度」の 2 つの下位尺度から成る。この 2 つの得点の高低により、各従業員が認知する組織風土を 4 つに分類することができる。4 類型の概要は表 4 のとおりである。

本調査では、現在の職場についてどのように感じているかを、「いいえ（1 点）」及び「はい（2 点）」の 2 件法で 12 項目をたずねた。なお、質問項目は消防の業務内容に当てはまるように文言を修正した。

エ 職場の人間関係の良さ（問 4）

職場の人間関係の良さについては、組織風土尺度を使用した。同尺度は、キャンベルら（1970）⁸⁾が作成したもので、職場の人間関係の良さをみるものである。

本調査では、現在働いている職場がどのようなところかについて、「そう思わない（1 点）」、「どちらかといえばそう思わない（2 点）」、「どちらともいえない（3 点）」、「どちらかといえばそう思う（4 点）」、「そう思う（5 点）」の 5 件法で、8 項目をたずねた。得点が高いほど、職場の人間関係が良いことを示す。なお、質問項目は、消防の業務内容に当てはまるように文言を修正した。

表 4 組織風土の 4 類型

類型	伝統性	組織環境性	概要
伝統自由・組織活発型 (以下、「 イキイキ型 」という。)	低	高	強制的・命令的な雰囲気は少なく、かつ合理的な組織管理もなされている風土であり、最も従業員の勤務意欲が高いと考えられる。
伝統強制・組織活発型 (以下、「 シブシブ型 」という。)	高	高	合理的な組織管理がなされているが、同時に強制的・命令的な雰囲気も強い風土で、管理職の統率性が強いタイプである。
伝統自由・組織不活発型 (以下、「 バラバラ型 」という。)	低	低	強制的・命令的な雰囲気は少ないが、合理的な組織管理もなされていない風土で、集団としての凝集性が弱いタイプである。
伝統強制・組織不活発型 (以下、「 イヤイヤ型 」という。)	高	低	強制・命令が強く、かつ合理的な組織管理もなされていない風土であり、従業員の勤務意欲が最も低いと考えられる。

オ モチベーション (問 5)

モチベーションについては、モチベーション尺度を使用した。同尺度は、ロダールら(1965)⁹⁾が作成したもので、仕事に対してどの程度動機づけられているかをみるものである。

本調査では、同尺度を参考に、日頃、仕事に対して持っている意見や感想について、「そう思わない(1点)」、「どちらかといえばそう思わない(2点)」、「どちらともいえない(3点)」、「どちらかといえばそう思う(4点)」、「そう思う(5点)」の5件法で、13項目をたずねた。得点が高いほど、モチベーションが高いことを示す。

カ 上司のタイプ (問 6)

回答者の上司のタイプの分類については、三隅(1984)¹⁰⁾が作成した、PM指導行動測定尺度を使用した。三隅によると、リーダーシップの機能は、仕事の業績を上げることを中心とした「課題達成機能(P;Performance)」と、職場の人間関係を円滑に保つことを中心とした「集団維持機能(M;Maintenance)」の2要素から構成され、リーダーシップ・スタイル、すなわち上司のタイプは、P機能とM機能の強弱により、PM型、Pm型、pM型、pm型の4種類に分類できるとされている(PM理論、1978)。4類型の概要は表5のとおりである。

本調査では、回答者の上司の日頃の行動について、5件法(選択肢の内容は各項目で異なるが、項目に該当する要素が最も弱い選択肢を「1点」としている。)で20項目をたずねるものである。なお、回答者には上司に関する質問の際、以下の条件(勤務体制別)で上司にあたる人に対する判断を求めた。

・交替制

隊員(消防士・消防副士長・消防士長)の上司は隊長(消防士長・消防司令補)、隊長(消防士長・消防司令

補)の上司は大隊長(消防司令)、大隊長(消防司令)の上司は警防課長(消防司令長)とした。なお、隊長が消防士長の場合、消防士・消防副士長の上司は消防士長(隊長)、消防士長(隊員・機関員)の上司は警防系の監督系列の消防司令補とした。

・毎日勤務

係員(消防士・消防副士長・消防士長)の上司は主任(消防司令補)、主任(消防司令補)の上司は係長又は出張所長(消防司令)、係長又は出張所長(消防司令)の上司は総務課長(副署長)、警防課長又は予防課長(消防司令長)とした。なお、質問項目は、消防の業務内容に当てはまるように文言を修正した。

キ 上司への信頼度 (問 6)

回答者の上司への信頼度について、「ほとんど信頼していない(1点)」、「あまり信頼していない(2点)」、「どちらともいえない(3点)」、「かなり信頼している(4点)」、「非常に信頼している(5点)」の5件法でたずねた。

ク 上司の仕事の進め方への評価 (問 6)

回答者の上司の仕事の進め方について、「不満(1点)」、「やや不満(2点)」、「ふつう(3点)」、「やや満足(4点)」、「満足(5点)」の5件法でたずねた。

ケ K 6 (精神健康度) (問 7)

K 6 (Kassler 6) は、米国のKasslerら(2002)¹¹⁾によってうつ病、不安障害などの精神疾患をスクリーニングする目的で開発された一般住民を対象とした調査で、心理ストレスを含む何らかの精神的な問題の程度を表す指標として広く利用されている。回答者の精神状態に関する6項目について、「全くない(0点)」、「少しだけ(1点)」、「ときどき(2点)」、「たいてい(3点)」、「いつも(4点)」の5件法でたずねるもので、最高得点が24点に設定されている。得点が高いほど精神健康度が悪く、合計得点が9点以上であれば、うつ病や不安障害の可能性が高いといえる。

表 5 上司のタイプの 4 類型

類型	P (課題達成機能)	M (集団維持機能)	概要
PM型	強	強	目標を達成する力があると同時に、集団を維持、強化する力もある。理想的なリーダーシップのタイプ。
Pm型	強	弱	目標を達成することができるが、集団を維持、強化する力が弱い。
pM型	弱	強	集団を維持、強化する力はあるが、目標を達成する力が弱い。
pm型	弱	弱	目標を達成する力も、集団を維持、強化する力も弱い。

本調査では、私生活を含めた過去30日間を振り返った時の精神健康度をたずねた。

コ パワハラ許容度 (問8)

回答者のパワハラに対する許容の意識をみるために、パワハラにあたる状況を許容する、もしくは本来パワハラであるのにパワハラとみなしていないような内容の7項目について、「そう思わない(1点)」、「どちらかといえばそう思わない(2点)」、「どちらともいえない(3点)」、「どちらかといえばそう思う(4点)」、「そう思う(5点)」の5件法でたずねた。

本検証では、職場等で、自分又は自分以外の第三者に各項目のようなことが起こった場合どう感じるかをたずねた。得点が高いほど、パワハラを許容していることを示す。

サ 属性 (平成30年8月1日時点)

- ㉠ 性別：1. 男性、2. 女性
 - ㉡ 年齢：1. 30歳未満、2. 30歳以上40歳未満、3. 40歳以上50歳未満、4. 50歳以上
 - ㉢ 階級：1. 消防士、2. 消防副士長、3. 消防士長、4. 消防司令補、5. 消防司令、6. 主事、7. 主事(副主任)、8. 主事(主任)、9. 主事(係長)
 - ㉣ 勤務年数：1. 10年未満、2. 10年以上20年未満、3. 20年以上30年未満、4. 30年以上
 - ㉤ 勤務体制：1. 交替制、2. 毎日勤務
 - ㉥ 担当職務：1. 総務課、2. 警防課、3. 予防課
- (5) 調査上の留意事項

回答を拒否できること、個人が特定されることがないことを質問紙に付記し、調査対象者のプライバシーの確保に努めた。

4 結果

(1) 単純集計 (属性)

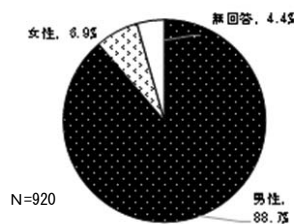


図1 回答者の性別

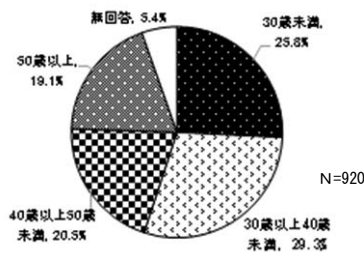


図2 回答者の年齢

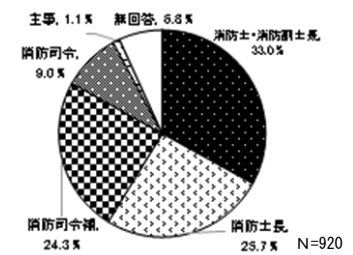


図3 回答者の階級

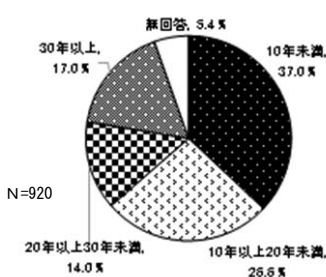


図4 回答者の勤務年数

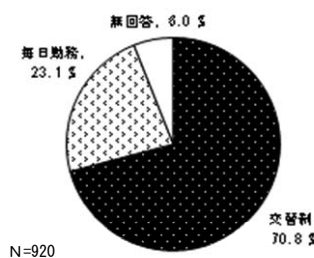


図5 回答者の勤務体制

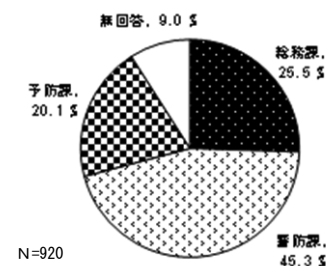


図6 回答者の担当職務

ア 性別

回答者の性別は、「男性」がほとんど(88.7%、n=824)であった(図1)。

イ 年齢

回答者の年齢は、「30歳以上40歳未満」が3割程度(29.3%、n=272)で最も多く、残りの「30歳未満」、「40歳以上50歳未満」、及び「50歳以上」はそれぞれ2割程度ずつ(30歳未満:25.8%、n=240、40歳以上50歳未満:20.5%、n=190、50歳以上:19.1%、n=177)であった(図2)。

ウ 階級

階級は、「消防士」、「消防副士長」を1つのカテゴリー「消防士・消防副士長」とし、「主事」、「主事(副主任)」、「主事(主任)」及び「主事(係長)」を1つのカテゴリー「主事」とした。

回答者の階級は、「消防士・消防副士長」が3割程度(33.0%、n=306)で最も多く、次いで、「消防士長」及び「消防司令補」がそれぞれ4分の1程度ずつ(消防士長:25.7%、n=239、消防司令補:24.3%、n=243)であった(図3)。

エ 勤務年数

回答者の勤務年数は、「10年未満」が4割程度(37.0%、n=344)で最も多く、次いで、「10年以上20年未満」が3割程度(26.6%、n=247)であった(図4)。

オ 勤務体制

回答者の勤務体制は、「交替制」が7割程度(70.8%、n=658)を占めていた(図5)。

カ 担当職務

回答者の担当職務は、「警防課」が5割程度(45.3%、n=421)を占めていた(図6)。

(2) 尺度

ア 消防版フォロワーシップ尺度 (問1)

同尺度の「提案力」を表す 10 項目について、主成分分析による解析を行った。解析結果を表 6 に示す。解析の結果、第 1 主成分の負荷量の絶対値は、8 項目は .55 以上であったが、「上司から自分が良く知らないことや興味のないことを頼まれたら断る」及び「上司や隊(係)の基準ではなく、自分の倫理基準で行動している」の 2 項目は .40 を下回った。しかし、10 項目の α 係数が 0.76 であったことと、タイプの分類の際、10 項目の合計点を算出しなければならないことから、尺度得点は 2 項目を外すことなく 10 項目全ての合計点とした。なお、第 1 主成分の負荷量の寄与率は 35.0% であった。「貢献力」を表す 10 項目について、主成分分析による解析を行った。解析結果を表 7 に示す。解析の結果、第 1 主成分の負荷量の絶対値は、いずれも .48 以上となり、寄与率は 44.8% であった。10 項目の α 係数は 0.86 であった。尺度得点は、10 項目の合計得点とした。各尺度得点の基本統計量は表 8 のとおりであった。

表 6 「提案力」(フォロワーシップ尺度 (消防版)) の主成分分析・主成分負荷量

項目内容	負荷量	平均
上司からの命令を待たず、自分で判断し、行動している	.711	4.26
組織の目標のために、自分が何をすべきか考えている	.593	3.75
活動(訓練)方法や事務の進め方でより効果的な方法を思いついたら、上司に提言する	.745	3.84
必要性を感じたら、上司から言われたこと以外の仕事(活動等)もする	.686	4.45
上司の指示が正しいか、心の中で問い直している	.580	3.76
上司から自分が良く知らないことや興味のないことを頼まれたら、断る	-.005	1.22
上司や隊(係)の基準ではなく、自分の倫理基準で行動している	.348	2.54
大切な問題については、隊(係)内での衝突をいとわず、自分の意見を主張している	.558	2.48
上司の指示に明らかな間違いやリスクがあった場合、意見具申する	.676	3.89
困難や問題に直面した場合は、まず自分で解決策を考える	.623	4.37
固有値	3.5	

表 7 「貢献力」(フォロワーシップ尺度 (消防版)) の主成分分析・主成分負荷量

項目内容	負荷量	平均
組織の目標は自分の仕事上の目標でもあると思い、仕事(活動等)をしている	.681	3.66
自分の評価となくとも、他の職員のために手助けをしている	.663	4.24
自分の担当業務でなくとも、分担以上のことをして最善の貢献をしている	.660	3.55
現在の担当職務に、多くのエネルギーを注いでいる	.484	4.48
組織や上司にとって価値のある人間になるために、積極的に行動している	.680	3.76
自分の担当業務は、命じられたからやるのではなく、自分自身の課題として主体的に取り組んでいる	.712	3.90
自分の熱意が他の職員にプラスの影響を与えていると思う	.676	3.01
上司の要望や意図を理解し、それに沿うように、一生懸命仕事(活動等)をしている	.727	4.28
新しい業務(訓練等)を始める時、必要になりそうなことを推測し、上司が指示する前に先回りして実施している	.686	3.75
自分の得意又は経験の多い分野では、他の職員(上司も含む)を先導し行動している	.691	3.86
固有値	4.5	

表 8 消防版フォロワーシップ尺度基本統計量

	N	M	SD
提案力	909	34.6	7.5
貢献力	909	38.5	8.5

ケリー (1992)¹⁾ が提唱した分類方法 (図 7) でフォロワーのタイプを分類したところ、5 つのタイプの人数に偏りがでたため (図 8)、「提案力」及び「貢献力」の平均点を中心とし、その中心点から各因子の標準偏差 \times 0.5 (提案力: 3、貢献力: 4 とした) 離れた 4 点を基準としたマトリックス図を作成した (図 9)。

その後、ケリー (1992)¹⁾ が提唱した分類方法と同様に分類したフォロワーの人数及び割合は図 10 のとおりであった。実務型フォロワーの得点範囲は、「提案力」が 31~42 点、「貢献力」が 34~42 点となった。「模範的フォロワー」が 4 割程度 (39.5%、n=363 人) と最も多かった。

また、花城 (2015)¹²⁾ が、スポーツチームに所属する大学生 (274 人) に対して実施した調査において分類された 5 類型の人数及び割合は図 11 のとおりである。

5 類型において、本調査の消防職員と大学生の母比率の差を検定した (図 12)。なお、本調査の消防職員においては、既存尺度で分類した際の「不明」を除いた人数及び割合を使用した。分析の結果、「模範的フォロワー」の比率において、本検証で実施した消防職員の方が有意に多かった ($p < .01$)。すなわち、消防職員の方が「模範的フォロワー」が多かった。

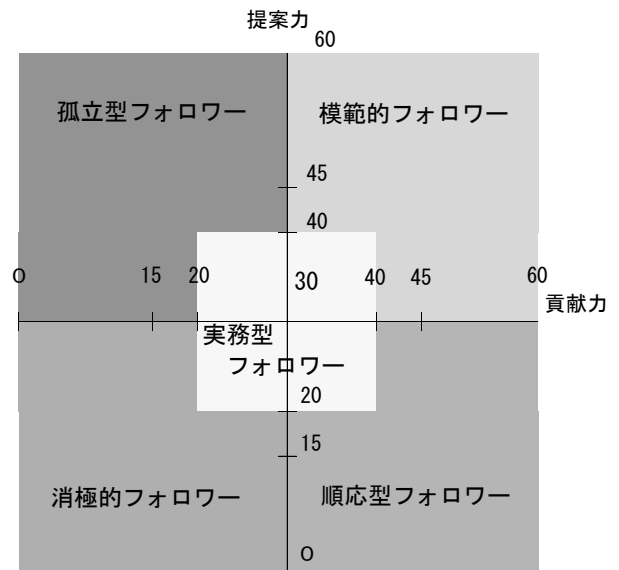


図 7 フォロワーマトリックス図 (既存)

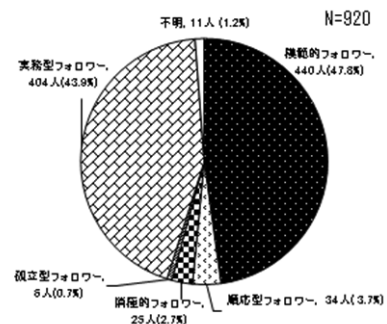


図 8 フォロワーの分類 (既存)

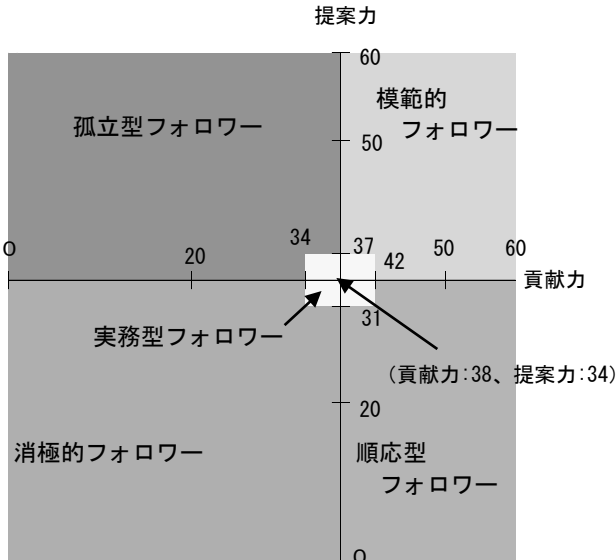


図9 フォロワーマトリックス図(消防版)

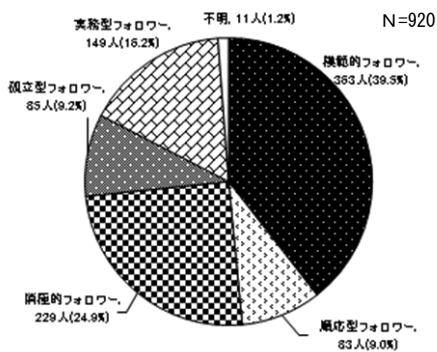


図10 フォロワーの分類(消防版)

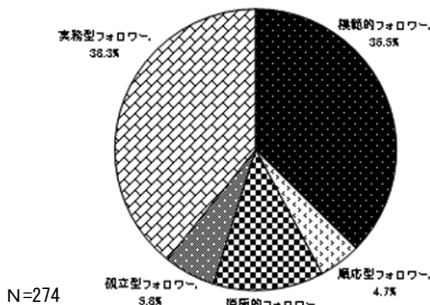


図11 フォロワーの分類(花城, 2015)

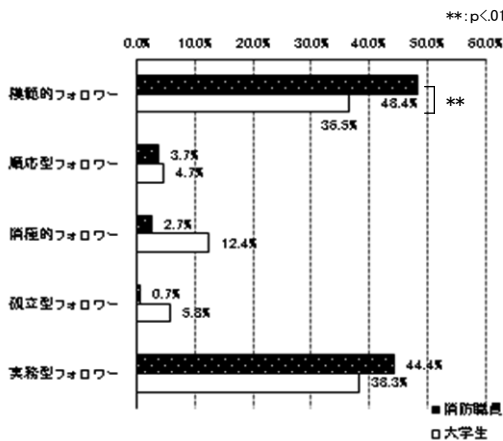


図12 5つのフォロワーのタイプにおける母比率の差(消防職員と大学生)

イ 組織コミットメント尺度(問2)

同尺度の「愛着要素」を表す6項目について、主成分分析による解析を行った。解析結果を表9に示す。解析の結果、第1主成分の負荷量の絶対値は、いずれも.76以上となり、寄与率は69.4%であった。6項目の α 係数は0.91であった。「内在化要素」を表す9項目について、主成分分析による解析を行った。解析結果を表10に示す。解析の結果、第1主成分の負荷量の絶対値は、いずれも.55以上となり、寄与率は49.2%であった。9項目の α 係数は0.86であった。「規範的(日本的)要素」を表す5項目について、主成分分析による解析を行った。解析結果を表11に示す。解析の結果、第1主成分の負荷量の絶対値は、いずれも.56以上となり、寄与率は45.4%であった。4項目の α 係数は0.64であった。尺度得点は、それぞれの尺度に該当する項目の平均値とした。

表9 「愛着要素」(組織コミットメント)の主成分分析・主成分負荷量

項目内容	負荷量	平均
この組織にすることが楽しい	.853	3.74
この組織で働くことを決めたのは、明らかに失敗であった	-.761	1.66
友人に、この組織が素晴らしい働き場所であると言える	.807	3.65
他の会社ではなく、この組織を選んで本当に良かったと思う	.894	3.96
もう一度就職するとすれば、またこの組織に入る	.804	3.23
この組織が気に入っている	.872	3.63
固有値	4.2	

表10 「内在化要素」(組織コミットメント)の主成分分析・主成分負荷量

項目内容	負荷量	平均
この組織のために力を尽くしていると実感したい	.725	3.83
いつもこの組織の人間であることを意識している	.586	4.19
この組織にとって重要なことは、私にとっても重要である	.817	3.43
この組織に自分を捧げている	.811	3.05
私は自分自身をこの組織の一部であると感じる	.771	3.36
この組織の発展のためなら、人並み以上の努力を喜んで払うつもりだ	.803	3.14
この組織のためだけに苦労したくない	-.553	3.39
この組織の問題があたかも自分自身の問題であるかのように感じる	.576	2.42
この組織の悪口を聞くと、心中穏やかではられない	.594	2.91
固有値	4.4	

表11 「規範的(日本的)要素」(組織コミットメント)の主成分分析・主成分負荷量

項目内容	負荷量	平均
この組織を辞めたら、家族や親せきに会わせる顔がない	.813	3.09
今、この組織を去ったら、私は罪悪感を感じるだろう	.783	2.85
この組織の人々に恩義を感じているので、今すぐにこの組織を辞めることはない	.554	3.74
この組織を辞めることは、世間体が悪いと思う	.847	3.02
この組織を辞めると、人に何と言われるかわからない	.820	2.65
固有値	3.0	

表12 「存続的要素」(組織コミットメント)の主成分分析・主成分負荷量

項目内容	負荷量	平均
この組織で働き続ける理由の一つは、ここを辞めるとかなりの損失を伴うからである	.739	3.94
この組織にいるのは、他によい働き場所がないから	.660	2.93
この組織を辞めたいと思っても、今すぐにはできない	.718	4.06
この組織を離れたら、どうなるか不安である	.564	3.76
固有値	1.8	

各尺度得点の基本統計量は表 13 のとおりであった。また、高木(2003)¹³⁾が、民間企業7社(服飾、ホテルなど)の正社員(260人)に対して実施した調査における基本統計量は表 14 のとおりである。なお、この調査においては、尺度得点をそれぞれに該当する項目の合計としていたので、本調査の結果と比較するために各項目数で除した平均値を載せる。各尺度における本検証の消防職員と民間企業の正社員の平均値の差を検定を行った結果(表 15)、「愛着要素」、「規範的(日本的)要素」、「存続的要素」において、1%水準で有意な差がみられ、「内在化要素」において、5%水準で有意な差がみられた。したがって、消防職員は民間企業の正社員に比べて、組織又は会社に対する「愛着要素」、「規範的(日本的)要素」、「存続的要素」が強く、「内在化要素」が弱かった。

表 13 組織コミットメント(下位尺度)基本統計量

下位尺度	N	M	SD
愛着要素	909	3.75	0.89
内在化要素	909	3.21	0.76
規範的(日本的)要素	909	3.18	1.07
存続的要素	909	3.47	0.83

表 14 組織コミットメント(下位尺度)基本統計量(高木, 2003)

下位尺度	N	M	SD
愛着要素	260	3.48	0.80
内在化要素	260	3.33	0.80
規範的(日本的)要素	260	2.15	0.96
存続的要素	260	3.05	0.97

表 15 消防職員と民間企業の正社員の組織コミットメント(下位尺度)の平均値

組織コミットメント	職種	N	M	SD	F値(df)	t値(df)
愛着要素	消防職員	909	3.75	0.89	1.23**	5.74**
	民間企業の正社員	260	3.48	0.80		
内在化要素	消防職員	909	3.21	0.76	0.90	2.40*
	民間企業の正社員	260	3.33	0.80		
規範的(日本的)要素	消防職員	909	3.18	1.07	1.24**	15.15**
	民間企業の正社員	260	2.15	0.96		
存続的要素	消防職員	909	3.47	0.83	0.73	7.00**
	民間企業の正社員	260	3.05	0.97		

注: **p<.01, *p<.05, 分散が異なる場合にはWelchの検定を行った。

ウ 組織風土尺度 12 項目版(OCS-12)(問3)

同尺度の「伝統性」を表す6項目について、主成分分析による解析を行った。解析結果を表 16 に示す。解析の結果、第1主成分の負荷量の絶対値は、いずれも.42以上となり、寄与率は32.9%であった。6項目の α 係数は0.58であった。

「組織環境性」を表す6項目について、主成分分析による解析を行った。解析結果を表 17 に示す。解析の結果、第1主成分の負荷量の絶対値は、いずれも.60以上となり、寄与率は47.7%であった。6項目の α 係数は0.78であった。尺度得点は、それぞれの尺度に該当する項目

の平均値とした。

表 16 「伝統性」(組織風土尺度 12 項目版)の主成分分析・主成分負荷量

項目内容	負荷量	平均
組織の規程等に従うように厳しい要請がある	.420	1.78
管理職は叱ることはあってもほめることはまれである	.637	1.35
仕事はすぐにやらないと、何か言われそうである	.581	1.62
この職場には、個人の存在を無視するような風潮がある	.667	1.32
管理職はどちらかといえば絶えず職員をチェックしている	.453	1.51
組織の伝統や習慣は、かなり強制的なものと考えている職員が多い	.634	1.68
固有値	2.0	

表 17 「組織環境性」(組織風土尺度 12 項目版)の主成分分析・主成分負荷量

項目内容	負荷量	平均
職員には、何が何でも自分の役割を果たさそうとする姿勢が見受けられる	.615	1.52
諸君はたいへんよく仕事をしている	.605	1.78
各担当はその日に行わなければならないことを、詳細な点まで他の職員に説明している	.651	1.41
隊又は係内におけるミーティングの議題は、よく整理され全般に及んでいる	.770	1.58
係長・隊長の注意や指導は詳細な点まで及んでいる	.736	1.64
隊又は係内におけるミーティングの成果は、必ず次の仕事に生かされている	.747	1.65
固有値	2.9	

各尺度得点の基本統計量は表 18 のとおりであった。4 類型に分類する際の分割値は各尺度得点の平均値(「伝統性」:1.54、「組織環境性」:1.59)とし、マトリックス図を作成した(図 13)。4 類型に分類された人数及び割合は図 14 のとおりであった。「イキイキ型」が3割程度と最も多かったが(32.2%、n=290)、他の3つもそれぞれ2割程度を占めていた(「シブシブ型」:24.0%、n=216、「バラバラ型」:22.8%、n=205、「イヤイヤ型」:21.0%、n=189)。また、福井ら(2004)⁷⁾が、民間企業2社(サービス業及び製造業)(819人)に対して実施した調査における各尺度得点の基本記述統計量は表 19 のとおりで、4 類型に分類された人数及び割合は図 15 のとおりであった。各尺度における本検証の消防職員と民間企業の正社員の平均値の差の検定を行った結果(表 20)、各尺度とも、1%水準で有意な差がみられた。したがって、消防職員は民間企業の正社員に比べて、自分の職場に対して「伝統性」も「組織環境性」も強く感じていた。

また、4 類型において、本調査の消防職員と民間企業の正社員の母比率の差を検定した(図 16)。分析の結果、有意な差が見られた類型はなかった。すなわち、消防職員も民間企業の正社員も各類型の割合に差はなかった。

表 18 組織風土尺度 12 項目版(OCS-12)基本統計量

下位尺度	N	M	SD
伝統性	900	1.54	0.27
組織環境性	900	1.59	0.33

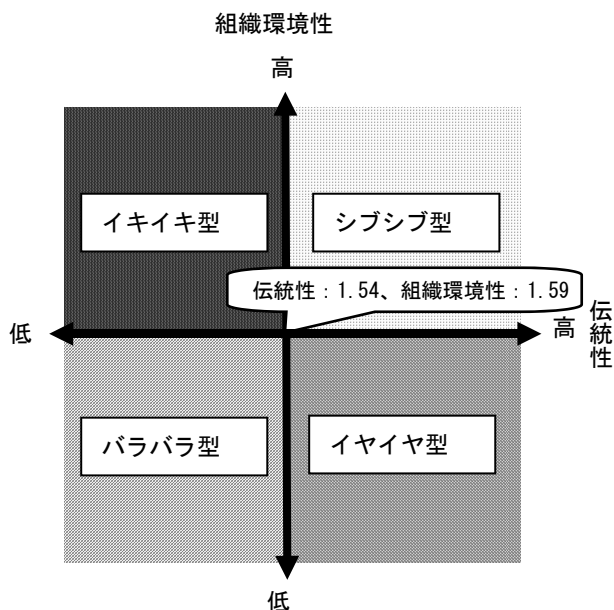


図 13 組織風土マトリックス図

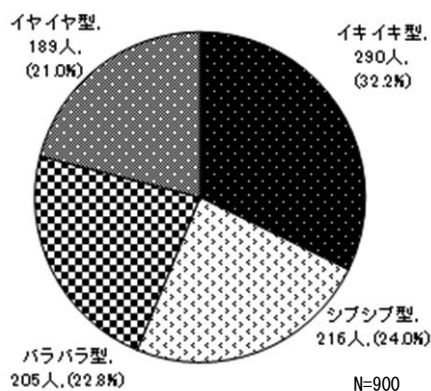


図 14 組織風土の分類

表 19 組織風土尺度 12 項目版 (OCS-12) 基本統計量 (福井ら、2004)

下位尺度	N	M	SD
伝統性	819	1.38	0.28
組織環境性	819	1.48	0.30

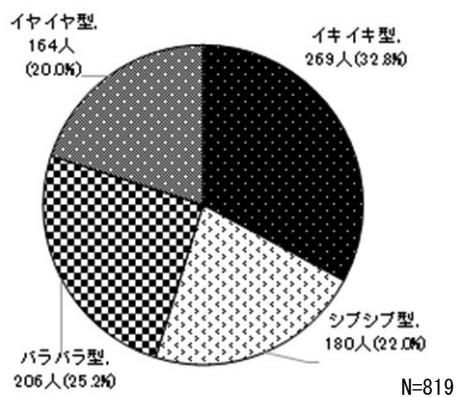


図 15 組織風土の分類 (福井ら、2004)

表 20 消防職員と民間企業の組織風土 (下位尺度) の平均値

組織風土	職種	N	M	SD	F値 (df)	t値 (df)
伝統性	消防職員	900	1.54	0.27	(899,818)	12.31**
	民間企業の正社員	819	1.38	0.28		
組織環境性	消防職員	900	1.59	0.33	1.21**	286.11**
	民間企業の正社員	819	1.48	0.30		

注: ** p < .01、分散が異なる場合には Welch の検定を行った。

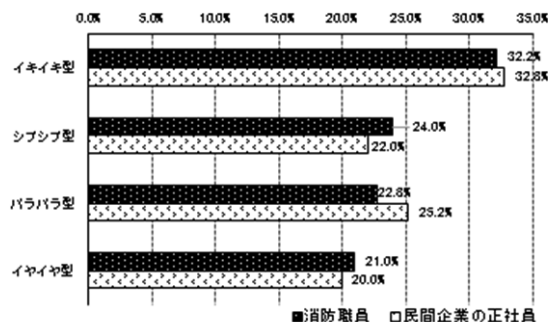


図 16 組織風土 4 類型における母比率の差 (消防職員と民間企業の正社員)

エ 組織風土尺度 (問 4)

同尺度は 1 因子から成るため、全 8 項目について、主成分分析による解析を行った。解析結果を表 21 に示す。解析の結果、第 1 主成分の負荷量の絶対値は、いずれも .72 以上となり、寄与率は 63.0% であった。8 項目の α 係数は 0.60 であった。

尺度得点は全項目の平均値とした。全体の平均値は 3.73、標準偏差は 0.79 であった。

表 21 組織風土 (職場の人間関係の良さ) の主成分分析・主成分負荷量

項目内容	負荷量	平均
職場の仲間とは個人的なことも気がねなく話せる	.826	3.76
職場の中は温かくなじみやすい	.873	3.93
良い仕事 (活動) をすれば職場の仲間から高く評価される	.728	3.95
職場の仲間には心配や悩み事をなんでも相談できる	.819	3.19
職場の仲間とはいつも本音で話し合える	.843	3.25
職場の仲間は仕事に行き詰まったり、困っていたら助け合う	.788	3.88
職場の仲間はいつも気持ちがいバラバラでまとまりがない	-.731	2.19
職場の仲間はお互いに無関心で冷淡である	-.728	1.97
固有値	5.0	

オ モチベーション尺度 (問 5)

同尺度は 1 因子から成るため、全 13 項目について、主成分分析による解析を行った。解析結果を表 22 に示す。解析の結果、第 1 主成分の負荷量の絶対値は、11 項目は .46 以上であったが、「自分の仕事がつまらなく思えて仕方がないことがある」及び「私はいつも少し早めに行って仕事の準備をしている」の 2 項目は .40 を下回った。しかし、13 項目の α 係数が 0.83 であったことから、尺度得点は 2 項目を外すことなく 13 項目全ての平均点とした。全体の平均値は 3.18、標準偏差は 0.66 であった。

表 22 モチベーションの主成分分析・主成分負荷量

項目内容	負荷量	平均
たとえ残業手当がつかなくても、やり終えるまでは、仕事を続けたいと思うことがある	.472	3.42
私は仕事よりも、もっと自分の生活を大事にしたい	.520	2.23
自分の仕事がつまらなく思えて仕方のないことがある	.379	3.12
私は心から仕事によるこびを感じる	.807	3.08
私は今の仕事にとても生きがい又はやりがいを感じる	.823	3.44
今の仕事が好きで、知らないうちに時間がすぎていく	.772	2.67
私にとって、今の仕事は、あまり意味のないものである	.662	3.99
我を忘れるほど仕事に熱中することがある	.571	2.73
私はいつも少し早めに行って仕事の準備をしている	.238	3.51
私は仕事の上で重い責任を負わされることを避けたい	.468	2.98
私はこの仕事をしていることに誇りをもっている	.736	3.91
出勤前、職場に出るのがいやになって、家にいたいと思うことがある	.563	3.47
私は今の仕事よりも大事なことが他にある	.471	2.76
固有値	4.7	

カ PM指導行動測定尺度 (問6)

同尺度の「課題達成機能 (P)」を表す 10 項目について、主成分分析による解析を行った。解析結果を表 23 に示す。解析の結果、第 1 主成分の負荷量の絶対値は、7 項目は .45 以上であったが、「あなたの上司は、規程等に決められた事柄にあなたが従うことをきびしくいいますか。」「あなたの上司は、あなた方を能力一杯働かせようとすることがありますか。」及び「あなたの上司は仕事の量や質のことをきびしくいいますか。」の 3 項目は .40 を下回った。しかし、10 項目の α 係数が 0.83 であったことから、尺度得点は 3 項目を外すことなく 10 項目全ての平均点とした。寄与率は 42.6% であった。「集団維持機能 (M)」を表す 10 項目について、主成分分析による解析を行った。解析結果を表 24 に示す。解析の結果、第 1 主成分の負荷量の絶対値は、いずれも .73 以上となり、寄与率は 62.8% であった。10 項目の α 係数は 0.93 であった。尺度得点は、10 項目の平均値とした。

表 23 「課題達成機能 (P)」(PM 指導行動測定尺度)の主成分分析・主成分負荷量

項目内容	負荷量	平均
あなたの上司は、仕事の進み具合について報告を求めますか。	.459	2.87
あなたの上司は、規程等に決められた事柄にあなたが従うことをきびしくいいますか。	.281	2.69
あなたの上司は、あなた方を能力一杯働かせようとすることがありますか。	.396	2.94
あなたの上司は仕事の量や質のことをきびしくいいますか。	.226	2.37
あなたの上司は、業務上の決裁をすばやく行いますか。	.666	3.92
あなたの上司は、仕事についていつも問題点を検討していますか。	.784	3.67
あなたの上司は、その立場にふさわしい専門的、技術的知識をどの程度持っていると思いますか。	.746	3.83
あなたの上司は、問題がおこったとき、臨機応変の処置をとりますか。	.840	3.93
あなたの上司は、緊急問題が発生したとき率先して指揮にあたりますか。	.843	4.03
あなたの上司は、仕事に対して明確な方針を持っていますか。	.855	3.77
固有値	4.3	

表 24 「集団維持機能 (M)」(PM 指導行動測定尺度)の主成分分析・主成分負荷量

項目内容	負荷量	平均
あなたの上司は職場に気まずい雰囲気があるとき、それをどきどきするようなことがありますか。	.737	3.44
あなたの上司は、あなたの立場を理解しようとしませんか。	.860	3.94
あなたの職場で問題が起こったとき、あなたの上司はあなたの意見を求めますか。	.650	3.39
あなたは仕事のことでああなたの上司と気軽に話し合うことができますか。	.800	3.92
あなたの上司は、あなたを公平にとりあつかってくれますか。	.827	4.10
あなたの上司は、個人的な問題について気を配ってくれますか。	.815	3.94
あなたの上司は、あなたを信頼していると思いますか。	.755	3.48
あなたの上司は昇進や昇給など、あなたの将来について気を配ってくれますか。	.772	3.40
あなたの上司はあなたがすぐれた仕事をしたときには、それを認めてくれますか。	.833	3.83
全般的にみて、あなたの上司はあなたを支持してくれますか。	.850	3.77
固有値	6.3	

各尺度得点の基本統計量は表 25 のとおりであった。4 類型に分類する際の分割値は各尺度得点の平均値 (「P」: 3.40、「M」: 3.72) とし、マトリックス図を作成した (図 17)。分類された人数及び割合は図 18 のとおりであった。「PM型」が 4 割程度 (36.6%、n = 337) と最も多かったが、「pm型」も 3 割程度 (31.6%、n = 291) を占めていた。

また、吉田ら (1997)¹⁴⁾ が、原子力発電所に勤務する管理監督者に対して実施した調査における各尺度得点の基本記述統計量は表 26 のとおりであった。なお、この調査においては、管理監督者の部下 (845 人) が同尺度の項目に回答した。各尺度における本検証の消防職員と原子力発電所の職員 (部下) の平均値の差の検定を行った結果 (表 27)、各尺度とも、1% 水準で有意な差がみられた。したがって、消防職員は原子力発電所の職員 (部下) に比べて、自分の上司は「課題達成機能 (P)」が低く、「集団維持機能 (M)」が高いと感じていた。

表 25 PM指導行動測定尺度 (下位尺度) 基本統計量

下位尺度	N	M	SD
P (課題達成機能)	899	3.40	0.63
M (集団維持機能)	899	3.72	0.79

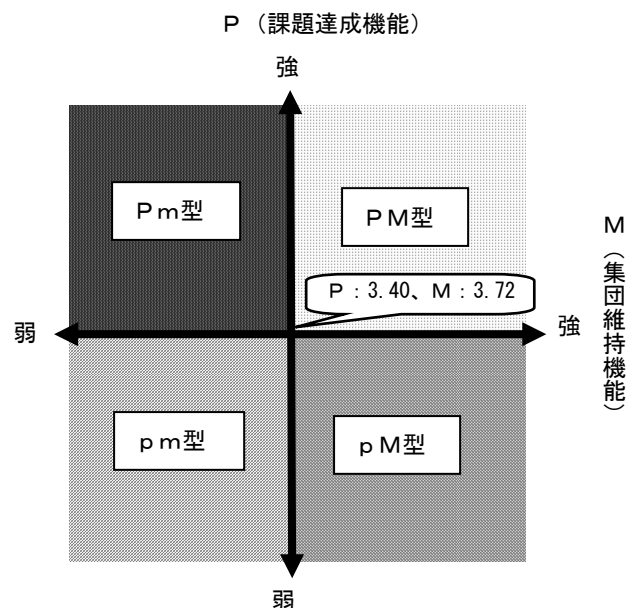


図 17 上司のタイプマトリックス図

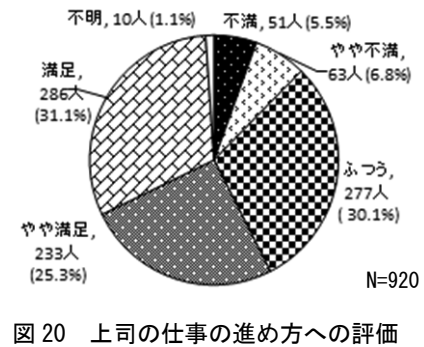
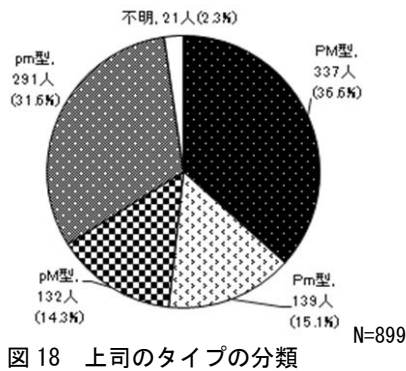


表 26 PM指導行動測定尺度（下位尺度）
基本統計量（吉田ら、1997）

下位尺度	N	M	SD
P(課題達成機能)	845	3.57	0.34
M(集団維持機能)	845	3.29	0.34

表 27 消防職員と原子力発電所の職員（部下）の
PM指導行動測定尺度（下位尺度）の平均値

組織風土	職種	N	M	SD	F値(df)	t値(df)
課題達成機能 (P)	消防職員	899	3.40	0.63	3.43**	13.08**
	原子力発電所の職員(部下)	845	3.57	0.34		
集団維持機能 (M)	消防職員	899	3.72	0.79	5.40**	20.47**
	原子力発電所の職員(部下)	845	3.29	0.34		

注：** $p < .01$ 、分散が異なる場合には Welch の検定を行った。

表 28 K6の主成分分析・主成分負荷量

項目内容	負荷量	平均
神経過敏に感じましたか	.759	2.10
絶望的だと感じましたか	.855	1.56
そわそわ、落ち着かなく感じましたか	.854	1.82
気分が沈み込んで、何が起っても気が晴れないように感じましたか	.878	1.86
何をするのも骨折りと感じましたか	.821	1.87
自分は価値のない人間だと感じましたか	.726	1.55
固有値	4.0	

キ 上司への信頼度（問6）

「非常に信頼している」及び「かなり信頼している」の割合が7程度（70.4%、 $n=648$ ）を占めていたが、「ほとんど信頼していない」及び「あまり信頼していない」も1割程度（9.4%、 $n=86$ ）いた（図19）。基本統計量は、平均値が3.91、標準偏差が1.04であった。

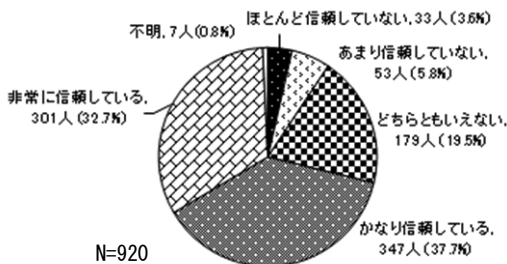


図 19 上司への信頼度

ク 上司の仕事の進め方への評価（問6）

「満足」及び「やや満足」の割合が6割程度（56.4%、 $n=519$ ）を占めていたが、「不満」及び「やや不満」も1割程度（12.3%、 $n=114$ ）いた（図20）。基本統計量は、平均値が3.70、標準偏差が1.15であった。

ケ K6（問7）

同尺度は1因子から成るため、全6項目について、主成分分析による解析を行った。解析結果を表28に示す。解析の結果、第1主成分の負荷量の絶対値は、いずれも.72以上となり、寄与率は66.8%であった。6項目の α 係数は0.90であった。基本統計量は、平均値が4.76、標準偏差が4.90であった。

また、岩田(2012)¹⁵⁾が、日本に在住する35歳～45歳の正社員の管理職412人に対して実施した調査における基本統計量は、平均値が14.08、標準偏差が5.85であった。本検証の消防職員と正社員の管理職の平均値の差の検定を行った結果（表29）、1%水準で有意な差がみられた。したがって、消防職員は正社員の管理職に比べて、精神健康度が良かった。

表 29 消防職員と正社員の管理職のK6の平均値

職種	N	M	SD	F値(df)	t値(df)
消防職員	908	4.76	4.90	0.70	13.08**
正社員の管理職	412	14.08	5.85		

コ パワハラ許容度（問8）

パワハラ許容度に関する7項目について、因子分析（主成分分解）を行った。その結果、解釈可能性から1因子を抽出した（表30）。回転前の因子の累積寄与率は43.0%で、7項目の α 係数は0.74であった。この因子は、パワハラに対する許容度を示していると解釈される。そこで、この因子を“パワハラ許容度”因子と命名する。また、同尺度は1因子からなるため、全項目の平均点を尺度得点とした。全体の平均値は1.96、標準偏差は0.76であった。

表 30 パワハラ許容尺度の因子分析・回転後の因子負荷量（主成分分解）

項目内容	因子 1
上司や先輩が、部下や後輩の私物を隠したりするのは、嫌がらせではなく、悪ふざけだと思う	.470
ミスをしたら、みんなの前で大声で叱責されたり、必要以上に長時間にわたり繰り返し叱られるのは仕方ないと思う	.699
指導であれば、訓練時にヘルメットを叩かれても仕方ないと思う	.743
上司や先輩の言うことには、どんなことであろうと逆らえない	.589
資器材の点検などで、何度言われても理解できなかったり、不手際があったりした場合、上司や先輩から殴られたりしても仕方ないと思う	.754
酒の席における上司や先輩からの説教や殴打などは、コミュニケーションの一環だと思う	.681
上司や先輩に対して生意気な態度をとったり反抗的であったら、上司や先輩から無視されたり叱責されても仕方ないと思う	.604
寄与率(%)	43.0

(3) 各タイプ（組織風土及び上司）及び属性におけるフォロワーのタイプの比較

ア 組織風土別にみたフォロワーのタイプ

組織風土別にフォロワーのタイプを比較したところ（表 31）、1%水準で有意な差がみられた。

残差分析を実施したところ（表 32）、「イキイキ型」の組織風土においては、他の型に比べて「模範的フォロワー」及び「順応型フォロワー」の比率が有意に高く（ $p < .05$ ）、「消極的フォロワー」及び「孤立型フォロワー」の比率が有意に低かった（ $p < .05$ ）。「バラバラ型」の組織風土においては、他の型に比べて「順応型フォロワー」の比率が有意に低かった（ $p < .05$ ）。「イヤイヤ型」の組織風土においては、他の型と比べて「消極的フォロワー」及び「孤立型フォロワー」の比率が有意に高く（「消極的フォロワー」： $p < .01$ 、「孤立型フォロワー」： $p < .05$ ）、「模範的フォロワー」の比率が有意に低かった（ $p < .01$ ）。

表 31 組織風土別にみたフォロワーのタイプのクロス表（単位%）

組織風土	N	フォロワー				
		模範的	順応型	消極的	孤立型	実務型
イキイキ型	287	44.6	11.8	20.2	5.9	17.4
シブシブ型	214	41.1	11.2	24.8	7.0	15.9
バラバラ型	204	40.2	5.4	25.5	12.7	16.2
イヤイヤ型	186	30.6	6.5	33.3	13.4	16.1

$X^2(12)=32.32, p < .01$

表 32 調整済み残差

（組織風土別にみたフォロワーのタイプ）

組織風土	フォロワー				
	模範的	順応型	消極的	孤立型	実務型
イキイキ型	1.999*	1.972*	-2.389*	-2.401*	0.512
シブシブ型	0.438	1.240	-0.188	-1.332	-0.276
バラバラ型	0.117	-2.093*	0.089	1.919	-0.141
イヤイヤ型	-2.880**	-1.408	2.852**	2.176*	-0.153

**： $p < .01$ 、*： $p < .05$

イ 上司のタイプ別にみたフォロワーのタイプ

上司のタイプ別にフォロワーのタイプを比較したところ（表 33）、1%水準で有意な差がみられた。

残差分析を実施したところ（表 34）、「PM型」の上司においては、他の型と比べて「模範的フォロワー」及

び「順応型フォロワー」の比率が有意に高く（ $p < .01$ ）、「消極的フォロワー」及び「孤立型フォロワー」の比率が有意に低かった（「消極的フォロワー」： $p < .01$ 、「孤立型フォロワー」： $p < .05$ ）。「Pm型」の上司においては、他の型と比べて「順応型フォロワー」の比率が有意に高く（ $p < .05$ ）、「模範的フォロワー」の比率が有意に低かった（ $p < .01$ ）。「pm型」の上司においては、他の型と比べて「消極的フォロワー」及び「孤立型フォロワー」の比率が有意に高く（「消極的フォロワー」： $p < .01$ ）、「孤立型フォロワー」： $p < .05$ ）、「順応型フォロワー」の比率が有意に低かった（ $p < .01$ ）。

表 33 上司のタイプ別にみたフォロワーのタイプのクロス表（単位%）

上司	N	フォロワー				
		模範的	順応型	消極的	孤立型	実務型
PM型	335	46.6	12.5	19.1	6.3	15.5
Pm型	137	28.5	13.9	29.9	8.8	19.0
pM型	131	43.5	5.3	21.4	10.7	19.1
pm型	287	36.6	4.9	32.1	12.5	13.9

$X^2(12)=46.02, p < .01$

表 34 調整済み残差

（上司のタイプ別にみたフォロワーのタイプ）

上司	フォロワー				
	模範的	順応型	消極的	孤立型	実務型
PM型	3.052**	2.664**	-3.294**	-2.437*	-0.344
Pm型	-3.023**	2.048*	1.360	-0.248	1.009
pM型	0.860	-1.658	-1.114	0.580	1.018
pm型	-1.481	-3.085**	3.208**	2.277*	-1.194

**： $p < .01$ 、*： $p < .05$

ウ 年齢別にみたフォロワーのタイプ

年齢別にフォロワーのタイプを比較したところ（表 35）、1%水準で有意な差がみられた。

残差分析を実施したところ（表 36）、「30歳未満」においては、他の年齢と比べて「消極的フォロワー」の比率が有意に高く（ $p < .01$ ）、「模範的フォロワー」の比率が有意に低かった（ $p < .01$ ）。「30歳以上 40歳未満」においては、他の年齢と比べて「孤立型フォロワー」の比率が有意に高く（ $p < .05$ ）、「順応型フォロワー」の比率が有意に低かった（ $p < .01$ ）。「50歳以上」においては、他の年齢と比べて「模範的フォロワー」の比率が有意に高く（ $p < .05$ ）、「孤立型フォロワー」の比率が有意に低かった（ $p < .01$ ）。

表 35 年齢別にみたフォロワーのタイプのクロス表（単位%）

年齢	N	フォロワー				
		模範的	順応型	消極的	孤立型	実務型
30歳未満	238	29.0	12.2	31.9	9.7	17.2
30歳以上 40歳未満	270	43.7	5.2	21.9	12.2	17.0
40歳以上 50歳未満	187	43.9	11.2	20.9	9.6	14.4
50歳以上	174	47.1	8.6	23.0	4.0	17.2

$X^2(12)=34.58, p < .01$

表 36 調整済み残差（年齢別にみたフォロワーのタイプ）

年齢	フォロワー				
	模範的	順応型	消極的	孤立型	実務型
30歳未満	-4.206**	1.948	3.070**	0.213	0.319
30歳以上40歳未満	1.336	-2.689**	-1.274	1.975*	0.248
40歳以上50歳未満	1.088	1.149	-1.351	0.162	-0.885
50歳以上	2.025*	-0.241	-0.561	-2.688**	0.266

**：p<.01、*：p<.05

エ 階級別にみたフォロワーのタイプ

階級別にフォロワーのタイプを比較したところ（表 37）、1%水準で有意な差がみられた。

残差分析を実施したところ（表 38）、「消防士・消防副士長」においては、他の階級と比べて「消極的フォロワー」の比率が有意に高く（p<.01）、「模範的フォロワー」の比率が有意に低かった（p<.01）。「消防司令補」においては、他の階級と比べて「模範的フォロワー」の比率が有意に高く（p<.01）、「消極的フォロワー」の比率が有意に低かった（p<.01）。「消防司令」においては、他の階級と比べて「模範的フォロワー」の比率が有意に高く（p<.01）、「順応型フォロワー」及び「消極的フォロワー」の比率が有意に低かった（p<.05）。

表 37 階級別にみたフォロワーのタイプのクロス表（単位%）

階級	N	フォロワー				
		模範的	順応型	消極的	孤立型	実務型
消防士・消防副士長	304	28.9	9.9	33.2	10.5	17.4
消防士長	237	37.6	7.6	25.7	11.4	17.7
消防司令補	221	48.9	10.9	17.2	7.7	15.4
消防司令	83	67.5	2.4	13.3	4.8	12.0
主事	10	40.0	30.0	10.0	0.0	20.0

$\chi^2(16)=65.69, p<.01$

表 38 調整済み残差（階級別にみたフォロワーのタイプ）

階級	フォロワー				
	模範的	順応型	消極的	孤立型	実務型
消防士・消防副士長	-5.048**	0.654	4.239**	0.872	0.552
消防士長	-1.033	-0.892	0.395	1.266	0.600
消防司令補	2.997**	1.118	-3.039**	-0.987	-0.515
消防司令	5.300**	-2.209*	-2.563*	-1.494	-1.148
主事	-0.023	2.333	-1.090	-1.022	0.301

**：p<.01、*：p<.05

オ 勤務体制別にみたフォロワーのタイプ

勤務体制別にフォロワーのタイプを比較したところ（表 39）、1%水準で有意な差がみられた。

残差分析を実施したところ（表 40）、「交替制」においては、「毎日勤務」と比べて「消極的フォロワー」の比率が有意に高く（p<.05）、「模範的フォロワー」の比率が有意に低かった（p<.01）。「毎日勤務」においては、「交替制」と比べて「模範的フォロワー」の比率が有意に高く（p<.01）、「消極的フォロワー」の比率が有意に低かった（p<.05）。

表 39 勤務体制別にみたフォロワーのタイプのクロス表（単位%）

勤務体制	N	フォロワー				
		模範的	順応型	消極的	孤立型	実務型
交替制	650	37.1	8.9	26.8	10.2	17.1
毎日勤務	213	50.2	9.9	19.2	6.1	14.6

$\chi^2(4)=14.18, p<.01$

表 40 調整済み残差

（勤務体制別にみたフォロワーのタイプ）

勤務体制	フォロワー				
	模範的	順応型	消極的	孤立型	実務型
交替制	-3.397**	-0.411	2.202*	1.779	0.862
毎日勤務	3.397**	0.411	-2.202*	-1.779	-0.862

**：p<.01、*：p<.05

(4) 各尺度間の因果関係

各尺度間の因果関係を明らかにするため、パス解析を行った。解析に用いた変数は3水準に整理された。第1水準は、外部要素として、組織風土に関する3変数（伝統性、組織環境性（問3）、職場の人間関係の良さ（問4））と上司のタイプに関する2変数（課題達成機能（P）、集団維持機能（M）（問6））の5変数、第2水準は、個人特性として、フォロワーシップに関する2変数（提案力、貢献力（問1））と組織コミットメントに関する4変数（愛着要素、内在化要素、規範的（日本的）要素、存続的要素（問2））の6変数、第3水準は、モチベーションの高さ（問5）、K6（問7）、パワハラ許容度（問8）の3変数であった。

解析は変数増加法の重回帰分析によって行い、第3水準の3変数を基準変数にして第1第2水準の変数を説明変数にする解析と、第2水準の6変数を基準変数にして第1水準の変数を説明変数とする解析とを行った。いずれも、偏回帰係数の有意水準5%基準で、投入を打ち切った。

解析の結果を、図 21 のパス・ダイアグラムに示す。矢印は有意なパスを示し、数値は標準偏回帰係数を示す。パス解析（図 21）からは、以下の知見が明らかになった。

ア 貢献力に対しては、職場の人間関係の良さや集団維持機能（M）のパス係数が有意であった。すなわち、職場の人間関係が良好であったり、上司の集団維持機能が高い人ほど、貢献力が高かった。

イ 提案力に対しては、職場の人間関係の良さ、課題達成機能（P）及び集団維持機能（M）のパス係数が有意であった。すなわち、職場の人間関係が良好であったり、上司の課題達成機能が低く、集団維持機能が高い人ほど、提案力が高かった。

ウ 愛着要素に対しては、職場の人間関係の良さ、伝統性、組織環境性のパス係数が有意であった。すなわち、職場の人間関係が良好であったり、職場が強制的・命令的ではなく、職員の参加度が高く合理的な組織管理がなされているほど、組織に対する情緒的な愛着が強かった。

エ 内在化要素に対しては、愛着要素と同じで、職場の人間関係の良さ、伝統性、組織環境性のパス係数が有意であった。すなわち、職場の人間関係が良好であったり、職場が強制的・命令的ではなく、職員の参加度が高く合理的な組織管理がなされているほど、組織のために尽力したいという意識が強かった。

オ 規範的（日本的）要素に対しては、職場の人間関係の良さ及び組織環境性のパス係数が有意であった。すな

わち、職場の人間関係が良好であったり、職員の参加度が高く合理的な組織管理がなされているほど、周囲の目が気になり組織をやめるべきでないという意識が強かった。

カ 存続的要素に対しては、伝統性のパス係数が有意であった。すなわち、職場が強制的・命令的であるほど、辞めるに伴うリスクを考慮し仕方なく組織にいるという意識が強かった。

キ モチベーションの高さに対しては、職場の人間関係の良さ、伝統性、組織環境性、貢献力、愛着要素、内在化要素、存続的要素のパス係数が有意であった。すなわち、職場においては、人間関係が良好で、強制的・命令的ではなく、職員の参加度が高く合理的な組織管理がなされていて、個人においては、貢献力があり、組織に対して愛着を持っていたり尽力したい気持ちが強く、仕方なく組織にいるという意識が低い人ほど仕事に対するモチベーションが高かった。

ク K6に対しては、職場の人間関係の良さ、課題達成機能(P)、集団維持機能(M)、伝統性、愛着要素、内在化要素、存続的要素のパス係数が有意であった。すなわち、職場においては、人間関係が悪く、強制的・命令的で、上司においては、課題達成機能が強く、集団維持機能が低く、個人としては組織に愛着は無いが尽力したい気持ちが強く、仕方なく組織にいる人ほど精神健康度が悪かった。

ケ パワハラ許容度に対しては、伝統性、提案力、存続的要素のパス係数が有意であった。すなわち、職場が強制的・命令的で、個人としては提案力が低く、仕方なく組織にいるという意識が強い人ほどパワハラを許容していた。

注: 数字はパス係数を示す。

→ 太線はパス係数が $p < .01$ であることを示す。
 → 細線はパス係数が $p < .05$ であることを示す。
 - - - 破線はパス係数がマイナスであることを示す。

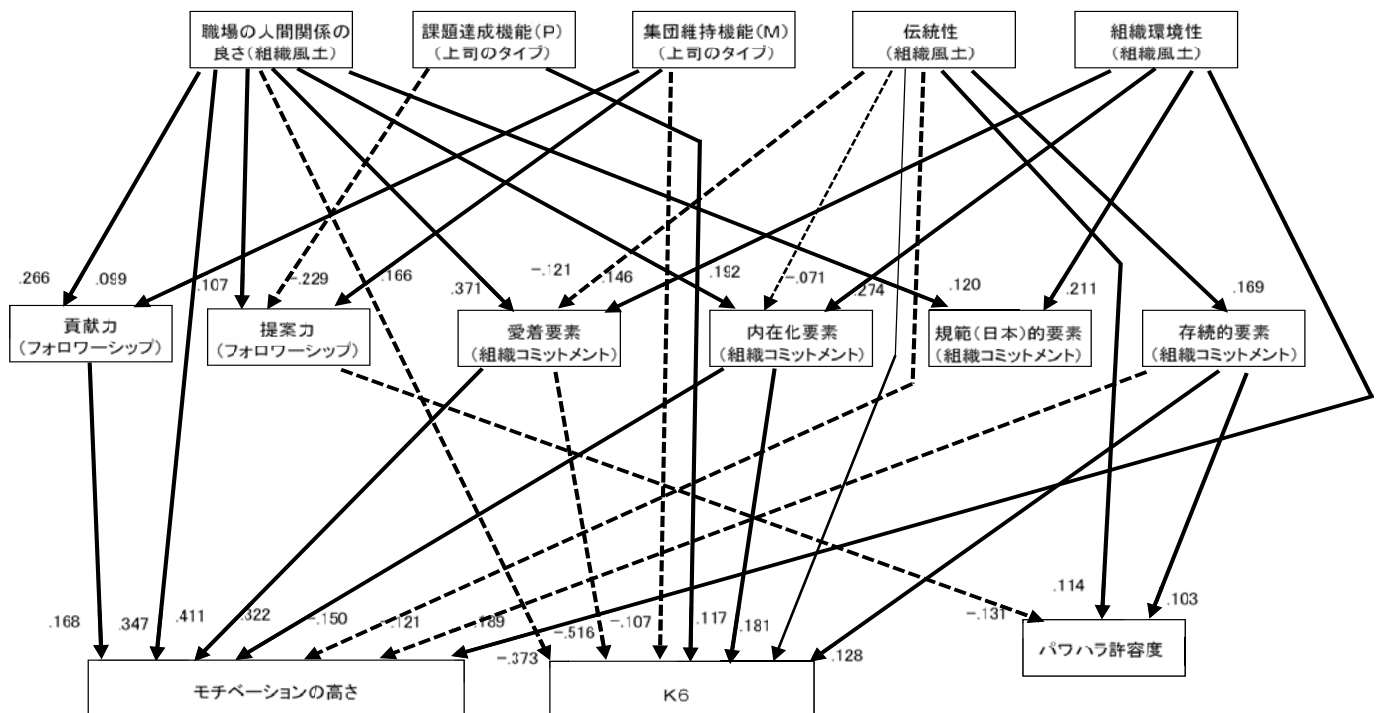


図 21 各尺度間のパス・ダイアグラム

(5) 質的データの影響

本論文で調査した質的データであるアイテム（フォロワーのタイプ、組織風土、上司のタイプ、性別、年齢、階級、勤務年数、勤務体制）の中で、どのアイテムが、職場の人間関係の良さ、モチベーションの高さ、精神健康度、パワハラ許容度に影響を及ぼしているか、数量化I類分析で分析した。

ア 職場の人間関係

職場の人間関係の良さにおいて、どのアイテム及びカテゴリが影響を及ぼしているかを分析した。

全アイテムで分析した後、偏相関係数が0.1以上のアイテム5つ（フォロワーのタイプ、組織風土、上司のタイプ、年齢、勤務年数）で再分析した。その結果、職場の人間関係の良さに最も影響を及ぼしていたのは、組織風土（偏相関係数：.37）で、次いで、上司のタイプ（偏相関係数：.33）であった。

カテゴリに着目してみると（図22）、職場の人間関係の良さにプラスの大きな影響を及ぼしているのは組織風土の「イキイキ型」（カテゴリ値：.29）で、次いで、上司のタイプの「PM型」（カテゴリ値：.26）及び「pM型」（カテゴリ値：.12）であった。すなわち、組織風土が「イキイキ型」であったり、上司が「PM型」及び「pM型」の人は、職場の人間関係が良いと思っていた。逆に、職場の人間関係の良さにマイナスの大きな影響を及ぼしているのは、組織風土の「イヤイヤ型」（カテゴリ値：-.44）で、次いで、上司のタイプの「Pm型」（カテゴリ値：-.27）及び「pm型」（カテゴリ値：-.24）であった。すなわち、組織風土が「イヤイヤ型」であったり、上司が「Pm型」又は「pm型」の人は、職場の人間関係が悪いと思っていた。

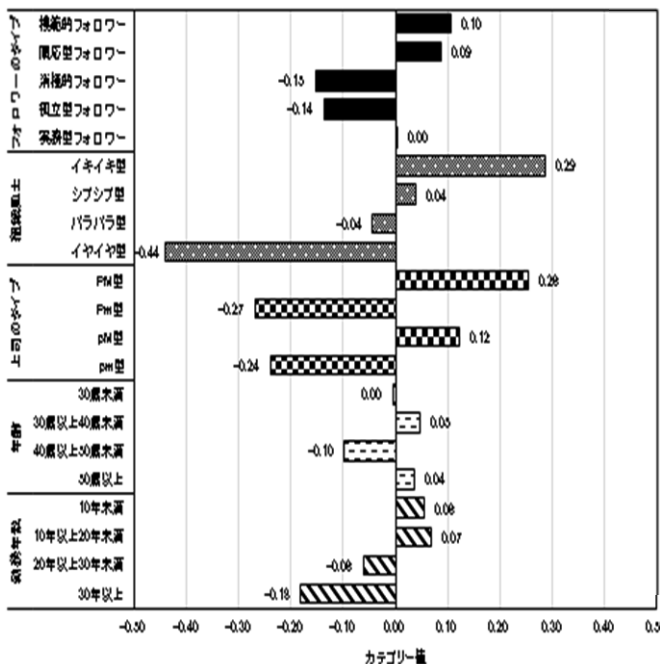


図22 数量化I類の結果・カテゴリ値（職場の人間関係の良さ）

イ モチベーションの高さ

モチベーションの高さにおいて、どのアイテム及びカテゴリが影響を及ぼしているかを分析した。

全アイテムで分析した後、偏相関係数が0.1以上のアイテム5つ（フォロワーのタイプ、組織風土、上司のタイプ、階級、勤務体制）で再分析した。その結果、モチベーションの高さに最も影響を及ぼしていたのは、フォロワーのタイプ（偏相関係数：.36）で、次いで、組織風土（偏相関係数：.30）であった。

カテゴリに着目してみると（図23）モチベーションの高さにプラスの大きな影響を及ぼしているのは階級の「消防司令」（カテゴリ値：.29）で、次いで、フォロワーのタイプの「模範的フォロワー」（カテゴリ値：.21）及び「順応型フォロワー」（カテゴリ値：.20）、組織風土の「イキイキ型」（カテゴリ値：.21）であった。すなわち、階級が「消防司令」であったり、「模範的フォロワー」や「順応型フォロワー」であったり、組織風土が「イキイキ型」である人は、モチベーションが高かった。逆に、モチベーションの高さにマイナスの大きな影響を及ぼしているのは、組織風土の「イヤイヤ型」（カテゴリ値：-.29）で、次いで、フォロワーのタイプの「孤立型フォロワー」（カテゴリ値：-.28）及び「消極的フォロワー」（カテゴリ値：-.27）、勤務体制の「毎日勤務」（カテゴリ値：-.19）であった。すなわち、組織風土が「イヤイヤ型」であったり、「孤立型フォロワー」又は「消極的フォロワー」であったり、勤務体制が「毎日勤務」である人は、モチベーションが低かった。

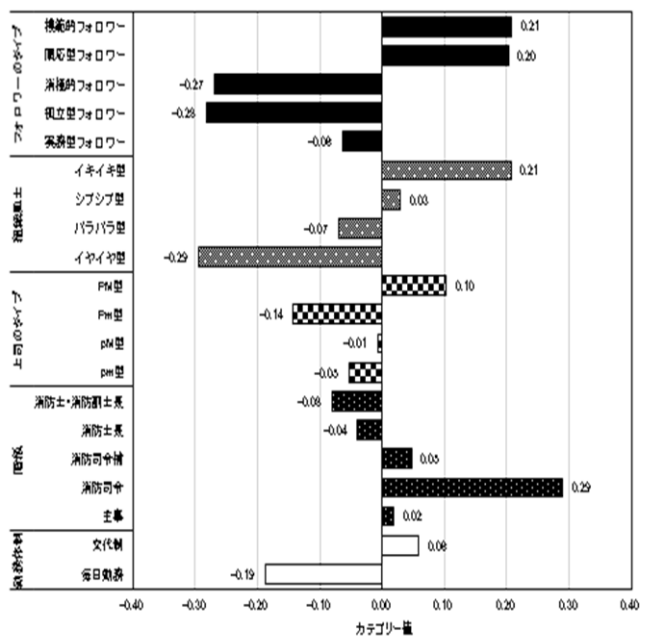


図23 数量化I類の結果・カテゴリ値（モチベーションの高さ）

ウ K6

K6において、どのアイテム及びカテゴリが影響を及ぼしているかを分析した。

全アイテムで分析した後、偏相関係数が0.1以上のアイテム6つ（フォロワーのタイプ、組織風土、上司のタイプ、階級、勤務年数、勤務体制）で再分析した。その結果、K6に最も影響を及ぼしていたのは、上司のタイプ（偏相関係数：.21）で、次いで、勤務体制（偏相関係数：.19）であった。

カテゴリに着目してみると（図24）、K6にプラスの大きな影響を及ぼしているのは階級の「主事」（カテゴリ値：.43）で、次いで、上司のタイプの「Pm型」（カテゴリ値：.31）、勤務体制の「毎日勤務」（カテゴリ値：.26）、組織風土の「イヤイヤ型」（カテゴリ値：.19）であった。すなわち、「主事」であったり、上司が「Pm型」であったり、勤務体制が「毎日勤務」であったり、組織風土が「イヤイヤ型」の人は、精神健康度が悪かった。逆に、K6にマイナスの大きな影響を及ぼしているのは階級の「消防司令」（カテゴリ値：-.18）で、次いで、フォロワーのタイプの「順応型フォロワー」（カテゴリ値：-.17）、組織風土の「バラバラ型」（カテゴリ値：-.15）、上司のタイプの「PM型」（カテゴリ値：-.13）及び「pM型」（カテゴリ値：-.12）であった。すなわち、階級が「消防司令」であったり、組織風土が「バラバラ型」であったり、上司が「PM型」又は「pM型」の人は精神健康度が良かった。

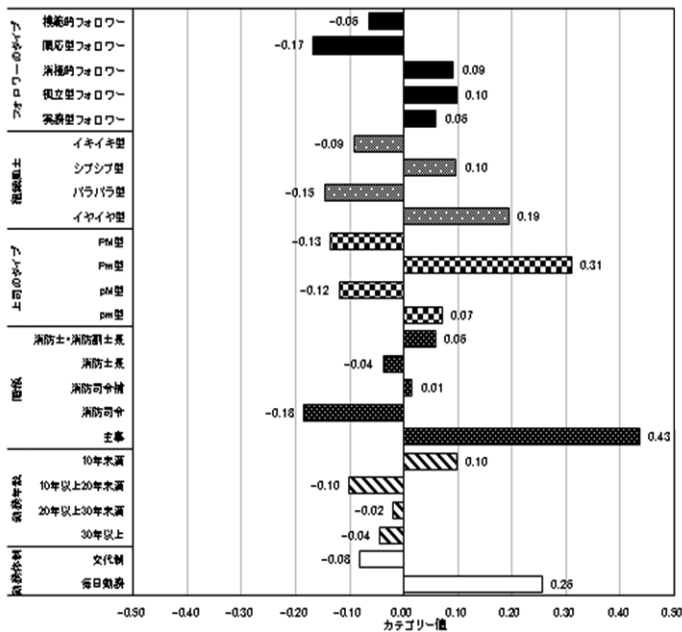


図24 数量化I類の結果・カテゴリ値（K6）

エ パワハラ許容度

パワハラ許容度において、どのアイテム及びカテゴリが影響を及ぼしているかを分析した。

全アイテムで分析した後、偏相関係数が0.1以上のアイテム3つ（フォロワーのタイプ、年齢、階級）で再分析した。その結果、パワハラ許容度に最も影響を及ぼしていたのは、階級（偏相関係数：.11）であった。

カテゴリに着目してみると（図25）、パワハラ許容度にプラスの大きな影響を及ぼしているのは年齢の「30歳未満」（カテゴリ値：.13）で、次いで、階級の「消防士・消防副士長」（カテゴリ値：.10）、であった。すなわち、年齢が「30歳未満」で階級が「消防士・消防副士長」の人はパワハラ許容度が高かった。逆に、パワハラ許容度にマイナスの大きな影響を及ぼしているのは階級の「主事」（カテゴリ値：-.37）、次いで、階級の「消防司令」（カテゴリ値：-.12）及び「消防司令補」（カテゴリ値：-.10）、年齢の「50歳以上」（カテゴリ値：-.10）であった。すなわち、階級が「主事」、「消防司令」、「消防司令補」、年齢が「50歳以上」の人はパワハラ許容度が低かった。

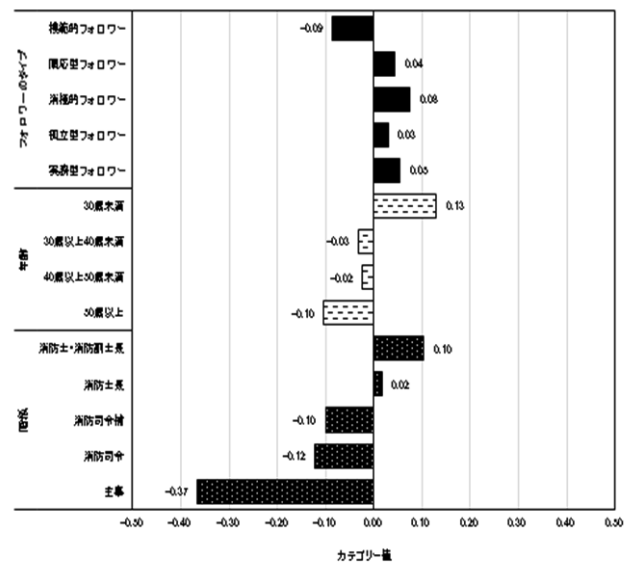


図25 数量化I類の結果・カテゴリ値（パワハラ許容度）

5 考察

(1) 組織風土におけるフォロワーのタイプ

「イキイキ型」の組織風土においては、他の組織風土と比べて「模範的フォロワー」の割合が多かった。強制的・命令的ではなく、職員参加型で合理的な組織管理が整備されている「イキイキ型」の職場であれば、自分も参加しているという意識から提案しやすく、組織の一員という意識が強くなれば組織に貢献したいという気持ちも強くなると考えられるため、提案力及び貢献力の高い「模範的フォロワー」の割合が多かったと考えられる。逆に、「イヤイヤ型」の組織風土においては、他の組織風土と比べて「消極的フォロワー」や「孤立型フォロワー」の割合が多かった。強制的・命令的、職員非参加型で合理的な組織管理が整備されていない「イヤイヤ型」の職場であると、提案しても通らないという意識から提案もしづらくなり、組織の一員という意識も弱い。そのため組織に対して貢献したいという気持ちも起きず、提案も貢献もしない「消極的フォロワー」や、貢献する気はないが提案だけする「孤立型フォロワー」の割合が多かったと考えられる。

(2) 上司のタイプにおけるフォロワーのタイプ

「PM型」の上司の下には、他のタイプの上司と比べて「模範的フォロワー」や「順応型フォロワー」の割合が多かった。仕事において目標を達成できる力もあり職場の人間関係を円滑に保つ力もある理想的な上司であれば、部下からすると提案もしやすいし、組織に対してだけでなくその上司に対しても貢献したいという気持ちも強くなると考えられるため、提案力及び貢献力の高い「模範的フォロワー」や貢献力の高い「順応型フォロワー」の割合が多かったと考えられる。「Pm型」の上司の下には、他のタイプの上司と比べて「順応型フォロワー」の割合が多かった。仕事において目標を達成できる力はある、つまり仕事はできるが、職場の人間関係を円滑に保つ力のない上司は、目標さえ達成できればよいというワンマンな上司であるため、貢献力のみが高く無批判のイエスマンである「順応型フォロワー」の割合が多かったと考えられる。「pm型」の上司の下には、他のタイプの上司と比べて「消極的フォロワー」や「孤立型フォロワー」の割合が多かった。仕事に対して目標を達成してくれるわけでもなく、職場の人間関係も円滑に保ってくれない、何もしてくれない上司の下では、仕事に対するやる気も起きず提案も貢献する気もなくなるため、提案力も貢献力もない「消極的フォロワー」の割合が多かったと考えられる。また、仕事もできない上司であるため、仕事の進め方等に対する意見だけは言う（提案する）提案力の高い「孤立型フォロワー」の割合も多かったと考えられる。

(3) 年齢・階級におけるフォロワーのタイプ

「30歳未満」及び「消防士・消防副士長」では、他の年代及び階級と比べて「消極的フォロワー」の割合が

多く、「模範的フォロワー」の割合が少なかった。「30歳未満」及び「消防士・消防副士長」に提案力も貢献力も低い「消極的フォロワー」の割合が多かったのは、この年代及び階級には若手が多く、仕事を覚えている段階で経験も少ないので、余裕がなく自分のことで精一杯な状態であるため提案力も貢献力も低かったと考えられる。中堅である「30歳以上40歳未満」では、他の年代や階級と比べて「孤立型フォロワー」の割合が多くなり、「順応型フォロワー」の割合が少なかった。仕事にも慣れてきて自分のやり方やスタンスが確立されてくる頃であるため、提案力が高かったと考えられる。一方で、「50歳以上」、「消防司令補」及び「消防司令」では、他の年代及び階級と比べて「模範的フォロワー」の割合が多く、「孤立型フォロワー」の割合が少なかった。50歳以上になったり階級が上がったりすると経験も蓄積され、それに伴う自信も出てくるので提案力が高くなると考えられる。また、この年代と階級であると、監督者や管理職であるか、そうでない50歳以上であればある一定の分野に関するベテランであると考えられるので、提案をする機会も多くなり、より提案力が高くなると考えられる。さらに、長い間同じ組織におり、幾度となく異動を経験していることから、知り合いも多く、自分に従う若手もおり居心地もよく、愛着もわくため、組織に貢献したいという気持ちも強くなると考えられる。それゆえに、貢献力と提案力の高い「模範的フォロワー」がいる割合が他の年代や階級に比べて多かったと考えられる。

(4) 勤務体制におけるフォロワーのタイプ

「交替制」には「毎日勤務」に比べて、提案力も貢献力も低い「消極的フォロワー」の割合が多かった。「交替制」は、危険を伴う災害現場で活動することが多いことから、上司の命令に従って動かなければならず、意見具申をする機会も少ないため提案力が低かったと考えられる。また、部隊（大人数）で行動することが多く、その分責任も分散され、「自分がやらなくても誰かがやってくれるだろう」という気持ちが生まれやすいため、自らが率先して貢献しようという気持ち（貢献力）が低かったとも考えられる。

一方、「毎日勤務」には「交替制」に比べて、提案力も貢献力も高い「模範的フォロワー」の割合が多かった。「毎日勤務」は「交替制」に比べて人数が少ない分、一人一人の責任が重く、自らが提案していかないと仕事が円滑に進まないことが多いため、提案力が高くなったと考えられる。また、提案する機会も多くその提案も採用される可能性が高いため、組織に貢献していると感じ、それに伴い貢献力も高くなったと考えられる。

(5) 職場の人間関係の良さ

職場の人間関係の良さに、最もプラスの影響を及ぼしていたのは、組織風土における「イキイキ型」であった。「イキイキ型」と同様に、「組織管理性」が高い「シブシブ型」もプラスの影響を及ぼしていたことから、合理

的な組織管理がなされている職場であれば、職員も働きやすくストレスも少なく、人間関係も良くなると考えられる。上司のタイプにおける「PM型」及び「pM型」の上司においても、職場の人間関係が良いと感じていた。「M」の要素の入っている上司の下では、人間関係を円滑に保ってくれるため、人間関係が良くなると考えられる。フォロワーのタイプにおける「模範的フォロワー」及び「順応型フォロワー」もプラスの影響を及ぼしていた。貢献力が高いと組織や職場の仲間に対しても力になりたいという気持ちが強くなり、人間関係も良くなると考えられる。

(6) モチベーションの高さ

モチベーションが最も高かったのは、階級における「消防司令」であった。「消防司令」は、他の階級に比べて提案力も貢献力も高かったことから、仕事に対するやりがいがあり、その分モチベーションも高くなったと考えられる。フォロワーのタイプにおいては、「模範的フォロワー」及び「順応型フォロワー」がプラスになっていた。この結果は、貢献力の高さが影響していると考えられる。組織風土においては、「イキイキ型」の組織風土がプラスになっていた。また、「組織環境性」が高い「シブシブ型」の組織風土もプラスになったことから、合理的な組織管理がなされている職場であれば、モチベーションが高くなると考えられる。上司のタイプにおいては、「PM型」の上司のみプラスになっていた。上司は、目標を達成できる力だけでなく、職場の人間関係を円滑に保つ力もないと部下のモチベーションは高くないと考えられる。

(7) 精神健康度の良さ

精神健康度が最も良かったのは、階級における「消防司令」であった。「消防司令」は、大隊長や出張所長など大きな責任を課される階級であるにも関わらず、精神健康度が良かった。この結果は、「消防司令」の提案力や貢献力の高さが、責任の重圧に勝ったからであると考えられる。フォロワーのタイプにおいては、「順応型フォロワー」や「模範的フォロワー」がプラスになっていた。この結果は、貢献力の高さが影響していると考えられる。組織風土においては、「イキイキ型」と「バラバラ型」の組織風土がプラスになっていた。この2つの組織風土は共に「伝統性」が低いことから、強制的・命令的な職場でなければ精神健康度が良くなると考えられる。上司のタイプにおいては、「PM型」及び「pM型」の上司がプラスになっていた。この2つのタイプは、「M」の要素が強いことから、職場の人間関係を円滑に保つ力のある上司であれば、精神健康度が良くなると考えられる。

(8) パワハラ許容度

パワハラ許容度に最もプラスの影響を及ぼしていたのは、年齢の「30歳未満」で、次いで、階級の「消防士・消防副士長」であった。この結果は、若手の職員は、

パワハラを許容しやすいことを示している。若手の頃は、たとえパワハラであっても、指導を受けている立場として従わざるを得ないことが多いと考えられるし、職場の様子もまだよく分からないため、周りが「災害活動中や訓練中であれば当たり前」という雰囲気であれば、それが、その人の当たり前となり、たとえパワハラであっても受け入れてしまうと考えられる。

6 まとめ

- (1) 若手には「消極的フォロワー」の割合が高く、年齢や階級が上がるにつれ、「模範的フォロワー」の割合が高くなった。
- (2) 「模範的フォロワー」を構成する「提案力」及び「貢献力」の向上は、職場の人間関係の良さや上司に職場の人間関係を円滑に保つ力があるかどうかによって左右されていた。
- (3) 貢献力や提案力が向上すれば、「模範的フォロワー」になるだけでなく、モチベーションが向上し、精神健康度が改善し、パワハラを許容しなくなっていた。

7 提案

- (1) 若手に「消極的フォロワー」が多いのは、経験不足や勤務年数の短さによるものと考えられ、年齢や階級が上がるにつれ「模範的フォロワー」の割合が増えていた。この結果は、年齢や階級が上がると「模範的フォロワー」になる可能性が高いが、指導や環境によっては他のタイプのフォロワーになったり「消極的フォロワー」のままの可能性もあることを意味する。したがって、他のタイプのフォロワーではなく「模範的フォロワー」を増やすべく、若手の育成に力を入れるべきであろう。
- (2) 「模範的フォロワー」を育成するための方策はケリーの理論(1992)¹⁾をもとに、民間企業のセミナー等で確立されているが、本調査においては、「模範的フォロワー」を構成する2つの要素である「提案力」と「貢献力」を向上させるべきであると考えられる。「提案力」は、職場の人間関係が良く、上司に人間関係を円滑に保つ力があり、目標を達成できる力が無いと向上しやすい。「貢献力」は職場の人間関係が良く、上司に人間関係を円滑に保つ力があれば向上しやすい。つまり、職場の人間関係や上司(リーダーシップ)といった外部要素が関係しているため、職場の人間関係の向上や上司になる人への教育が必要である。
- (3) 「模範的フォロワー」を増やすには、職場の人間関係の向上や上司の指導(リーダーシップ)だけでなく、職員自らも、「今、自分は何のタイプのフォロワーなのか」ということを認識する必要があるため、各種研修において、本調査で作成した消防版フォロワーシップ尺度を使用し、自己認識と「模範的フォロワー」になるための取組み¹⁾(表40)を把握させることが必要である。

表 40 「模範的フォロワー」になるための取組み

フォロワー	取組み
順応型	<ul style="list-style-type: none"> ・提案的な思考を養う必要がある。たとえば、他人のアイデアを批評してみる。何を達成したいのか、その理解に努め、目的をかんがみて、賛否両論をはかりにかけ、その後自分のアイデアをだしてみる ・自分の考え方に自信を持ち、それを行使する勇気を育む必要がある。組織が自分の考えを求めていることを実感する。 ・他人と衝突することへの恐れや歯車の一つになろうとする心をなくす。
消極的	<ul style="list-style-type: none"> ・目的意識をもって目標に打ち込む。 ・組織が何を指し、それに自分はどう対応していくかを明確に理解する。 ・同僚やリーダーからみて、今以上に価値のある存在になるにはどうすればよいかを考える。 ・自分の意見が聞いてもらえるよう、信頼を築く。
孤立型	<ul style="list-style-type: none"> ・上司に自分の考えや状況を改善するためにしたいことをはっきり言う。 ・上司の見方、特に自分のどこに問題があるのかを直接聞いてみる。 ・過去の不平についてお互いが満足できるような解決法を探す努力をする。
実務型	<ul style="list-style-type: none"> ・まず、目標を見つける。 ・それまでのネガティブなレッテル（「自分自身の利益を最大に生かさそうと駆け引きしている」、「危険を嫌う。失敗したときの逃げ道を用意している」、など）を塗り替えるような信頼と信用を築く。 ・自己中心的な態度を改め、人が目的を達成するための手助けをする。同僚やリーダーが何を達成したいのか、その理解に努める。知力と熱意を人のために役立てる。

8 謝辞

本検証を終えるにあたり、筑波大学人間系の松井豊教授にはお忙しい中、質問紙作成の助言から分析指導、本論文の添削まで約1年間にわたり大変ご尽力いただき、深く感謝いたします。そして、本検証の趣旨に賛同し、質問紙調査にご協力いただいた当庁職員の皆様に心より御礼申し上げます。

[参考文献]

- 1) Kelly, R. E.: The power of followership, New York Doubleday, 1992 (牧野昇監訳「指導力革命」、プレジデント社、1993)
- 2) Northouse, P. G.: Leadership (Sixth Edition), SAGE Publications, 2013
- 3) 西之坊穂・古田克利: 日本版フォロワーシップの構成要素の探的研究と個人特性間の差の検討、経営教育研究、16、2、pp. 65-75、2013
- 4) Porter, Steers, Mowday & Boulian. (1974).
- 5) 田尾雅夫「会社人間」の研究: 組織コミットメントの理論と実際 (第7章 実証的研究: 会社人間をめぐる要因構造/高木浩人, 石田正浩, 益田圭)、京都大学学術出版会、pp. 267-295、1997
- 6) 外島裕.: 組織風土・個人属性・組織過程の診断(1) 組織風土、荻久保嘉章、梶原豊、地代憲弘ほか、中小企業の経営戦略と組織の適合性に関する研究第1部—組織診断における組織分析と評価手法、東京: 中小企業事業団・中小企業大学校・中小企業研究所、pp. 43-47、1992

- 外島裕、松田浩平: 組織風土の理論と分析技法の開発、羽石寛寿、地代憲弘、外島裕ほか、経営組織診断の理論と技法—人的側面を中心として、東京: 同友館、pp. 11-29、1995
- 7) 福井里江、原谷隆史、外島裕ほか (2004)、職場の組織風土の測定—組織風土尺度 12 項目版 (OCS-12) の信頼性と妥当性、産業衛生学雑誌、46、pp. 213-222
 - 8) Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E. & Weick, K. Jr.: Managerial Behavior, Performance and Effectiveness, McGraw-Hill, New York, 1970
 - 9) Lodahl, T. M. & Kejner, M.: The definition and measurement of job involvement, Journal of Applied Psychology, 49、pp. 24-33、1965
 - 10) 三隅二不二: リーダーシップ行動の科学 (改訂版)、有斐閣、1984
 - 11) Kessler, R. C., Andrews, G., Colpe, L. J., Hiripi, E., Mroczek, D. K., Normand, S. L. et al.: Short screening scales to monitor population prevalences and trends in nonspecific psychological distress., Psychological Medicine, 32, pp. 959-976、2002
 - 12) 花城清紀: 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、研究紀要、64・65、pp. 73-98、2015
 - 13) 高木浩人: 多次元概念としての組織コミットメント—先行要因、結果の検討—、社会心理学研究、8、3、pp. 156-171、2003
 - 14) 吉田道雄、吉山尚裕、三角恵美子ほか: PM理論に基づくリーダーシップ・トレーニングの原子力発電所への導入—リーダーシップ、モラル、自己効力感の分析、原子力安全システム研究所、4、pp. 2-11、1997
 - 15) 岩田一哲: 属性別に見た過労自殺とストレスの関係、経営学論、84、pp. 1-12、2012

Study on the Effects of Fostering Followership on the Fire Service

Chie AOKI*, Yuuji SHIMIZU*, Tsuguo GENKAI**

Abstract

While clarifying the actual situation on the relationship and interaction between the leader and followers in the fire service, we focused on the followers and analyzed what kind of influence followership has on their duties.

The result of the study shows that there is a high proportion of unmotivated followers among young people. They have a low ability to make the proposals and contributions required of followership. On the other hand, the proportion of exemplary followers, those with a high ability to make proposals and contributions, increases as their age and rank go up. Successful improvements in their ability to make proposals and contributions depend on whether the human relations at the workplace are good and whether the supervisor can keep the human relations in the workplace smooth. It has become clear that when their ability to make proposals and contributions improve, they can become exemplary followers, improve their motivation and mental health, and reject power harassment.