

強い組織に関する研究
-フォロワーシップに注目して-

指導教員名： 西村 孝史

氏名 : 相田 雅仁

枚数 : 19 枚

強い組織に関する研究-フォロワーシップに注目して-

相田 雅仁

要約

強い組織とは、リーダーの指示がなくともメンバーが柔軟に行動できる組織であるという筆者の考えから、強い組織をフォロワーシップが発揮される組織と定義し、既存研究が数少ないフォロワーシップの概念に注目して研究した。本研究では、フォロワーシップを高める要因について検討し、大学生の部活・サークル組織を対象に、情緒的コミットメント、組織風土、個人性格特性を表す Big Five との関係性について調査した。結果として、情緒的コミットメント、成員が活発に活動に参加できる組織風土、個人性格特性のうち 4 項目がフォロワーシップの規定要因であり、影響を与えていることが明らかになった。その中で、情緒的コミットメントが最もフォロワーシップに大きく影響を与えていることが明らかになるなど、フォロワーシップが発揮される強い組織作りにヒントをもたらす研究となった。

キーワード：フォロワーシップ 組織風土 情緒的コミットメント Big Five

目次

- I. 問題意識
- II. 既存研究
 - 1. フォロワーシップ
 - 2. 組織風土
 - 3. 情緒的コミットメント
 - 4. 個人特性
- III. 仮説の導出
- IV. 調査方法
 - 1. 調査概要
 - 2. 使用項目
- V. 分析
 - 1. 仮説 1～4 の検証
 - 2. 追加分析(フォロワーシップの平均値の比較)
- VI. 分析のまとめと解釈
 - 1. 組織風土(仮説 1)
 - 2. 情緒的コミットメント(仮説 2)
 - 3. 個人特性(仮説 3)
 - 4. 組織風土×情緒的コミットメント(仮説 4)
 - 5. 追加分析(フォロワーシップの平均値の比較)
- VII. インプリケーション
 - 1. 学術的インプリケーション

2. 実務的インプリケーション

VIII. 今後の課題

IX. 参考文献

I. 問題意識

強い組織とは、どのような組織なのだろうか。私はこれまで 16 年間続けたサッカー人生において、自分のチームを強いチームにし、試合に勝ちたいと思いつけ、そのためにどのような組織が強いのかということを考えてきた。その中で得られた一つの答えは、監督やキャプテンなどの指示がなくてもメンバーが自ら判断し、柔軟に行動できるチームである。つまり、それはフォロワーシップが発揮されるチームである。フォロワーシップとは、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(西之坊・古田, 2013)である。

では、フォロワーシップをより発揮させるためにはどうすればよいのだろうか。西之坊(2015)によって、情緒的コミットメントがフォロワーシップの規定要因の一つであることが明らかになっているものの、先行研究では、フォロワーシップの規定要因を明らかにしている研究は少ない。

選手が自ら判断し、行動することでフォロワーシップを発揮できるかどうかは、チームの規律やメンバーの上下関係の厳しさといったチームの特性や、そこから生み出されるチームの組織風土が大きく影響していることが予想される。また、西之坊(2015)の研究で情緒的コミットメントがフォロワーシップの規定要因の一つであることが明らかになっているが、所属する組織に対する愛着を持っているかどうかという点が大学生の組織においてもフォロワーシップを発揮させることに影響を与えているのかどうかを再検証したい。さらに、フォロワーシップを発揮できるかどうかは、その個人の性格も大きく影響するのではないかと予想される。なお、個人の性格については、**Big Five** の尺度を使用し、個人の性格特性がフォロワーシップに与える影響についても明らかにしていく。

本研究では、「強い組織」をフォロワーシップが発揮される組織とし、強い組織を作る要因、つまり、フォロワーシップを高める要因について明らかにしたい。その中で、(1)どのような組織風土がフォロワーシップを高めるのかという点、(2)個人の性格特性がフォロワーシップを高めるのかという点、(3)組織風土と情緒的コミットメントが掛け合わさるとフォロワーシップが高まるのかという点、(4)情緒的コミットメントがフォロワーシップを高めることが、大学生の部活・サークル組織の場合にも当てはまるのかという点の 4 点を検討していく。

II. 既存研究

1. フォロワーシップ

組織においては、リーダーの人数よりもフォロワーの人数の方が多いため、フォロワーシップは注目される概念であるにもかかわらず、その研究はあまり進んでいない。また、これまでの研究の中心は欧米であり、日本におけるフォロワーシップ論の歴史はまだ浅いものである。

フォロワーシップの定義が明確に述べられていない中で、西之坊・古田(2013)の研究により、フォロワーシップとは、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定義された。

西之坊(2012)や松山(2015)によると、Kelley(1992)は、フォロワーシップについて「積極的か、消極的

か」という関わり方と、「自立的か、依存的か、かつ批判的か、批判的でないか」という考え方の 2 軸でフォロワーシップを孤立型フォロワー、消極的フォロワー、順応型フォロワー、実務型フォロワー、模範的フォロワーの 5 つのタイプに分類した。

Chaleff(1995)の研究では、フォロワーは勇敢であることが必要であり、勇敢なフォロワーがグループに影響を及ぼすには、責任を担う勇気、役割を果たす勇気、意義を申し立てる勇気、改革に関わる勇気が求められ、リーダーの対応次第で良心に従って行動する勇気が必要とされている。また、「支援の高低」と「批判の高低」の 2 軸によりフォロワーシップをパートナー、実行者、個人主義者、従属者の 4 つのタイプに分類できるとした。

日本においては、フォロワーシップの下位次元に「積極的行動」、「批判的行動」、「配慮的行動」があり、「積極的行動」が日本でも上司に影響力を与えるために不可欠であることが明らかになった。また、「配慮的行動」はこれまでの欧米における研究には見られない日本人特有の性質であり、これらの要素を踏まえた 38 項目 3 因子からなる日本版フォロワーシップ測定尺度が開発された(西之坊・古田, 2013)。また、西之坊(2015)によると、情緒的コミットメントがフォロワーシップの規定要因の一つであること、仕事において営業で成果を上げるためにはフォロワーシップの下位次元である積極的行動をとることが重要であることが明らかにされている。

2. 組織風土

宮入(2012)によると、Litwin & Stringer(1974)は、組織風土を、仕事環境で生活し活動する人が直接的に、あるいは間接的に知覚し、彼らのモチベーションおよび行動に影響を及ぼすと考えられる一連の仕事環境の測定可能な特性と定義づけている。また、松尾(1996)は、組織風土はメンバーの行動を動機づけ、方向づけるという機能を持つことから、戦略が実行される過程において促進的あるいは抑制的な働きをすることを示している。この研究では、組織風土の規定要因について明らかにされ、組織風土は、所属する業界の競争状況や顧客の動きの変化といった「外部からの影響」、組織改正や組織改革運動といった「内部からの影響」、そして経営成果の変化や特定の成功体験といった「経営のアウトプットによる影響」を受けると示されている。

また、福井ら(2004)が作成した組織風土尺度には、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」という 2 つの下位尺度がある。それらの得点の高低によって各従業員が認知する組織風土を伝統自由・組織活発型、伝統強制・組織活発型、伝統自由・組織不活発型、伝統強制・組織不活発型の 4 タイプに分類することができる。組織風土を「伝統性」と「環境性」から捉えた研究としては、竹内ら(2007)や尾関(2012)が挙げられる。尾関(2012)では、個々の成員が持つ、集団を現在よりもより良い方向へと変えていく姿勢である革新指向性が高い個人が、組織の伝統性が高い組織にいると経営革新促進行動を行うことを明らかにしている。

なお、組織風土は組織文化と似た概念である。しかし、組織文化は組織の体質やその会社らしさなど安定して変わらないものである一方、組織風土は組織の雰囲気や社風など変わるもの、つくりかえることができるものであり、この 2 つの概念の関係性としては、組織風土は組織文化の一部である(福間, 2006)。よって、本研究では、環境を変化させることのできる組織風土に焦点を当て、この概念を使用する。

3. 情緒的コミットメント

関口ら(2014)の中で、Meyer et al.(2006)は、組織コミットメントは、個人を組織やその組織の方向性に結びつけようとする力と定義している。組織コミットメントで一般的な説は、Allen & Meyer(1990)による、3次元から構成されると考えられるものである。この3次元とは、組織への情緒的な愛着を基にした「情緒的コミットメント」、組織を辞める際のコストの認知に基づく「継続的コミットメント」、組織に留まらなければならない義務感から生まれる「規範的コミットメント」である。

西之坊(2015)により、情緒的コミットメントがフォロワーシップの規定要因の一つであることが示されているように、本研究においてもフォロワーシップに影響を与えるためには、組織に対する愛着を持っていることが重要であると考えられる。また、サークル集団を対象とした研究である橋本ら(2010)でも、サークル集団への愛着を測るために情緒的コミットメントの概念を使用していることから、今回の研究でも組織コミットメントの概念の中で「情緒的コミットメント」を用いる。

情緒的コミットメントの先行研究は数多く存在している。情緒的コミットメントが与える効果に関する研究については、関口ら(2014)によると、Meyer et al.(2002)は、情緒的コミットメントが職務成果や組織市民行動に正の影響を与え、怠慢・欠勤や自発的離職に負の影響を与えることを示している。また、Meyer & Martin(2010)は、情緒的コミットメントが職務満足やワーク・エンゲイジメントに正の影響を与え、ストレスやバーンアウトなどに負の影響を与えることを示している。情緒的コミットメントの規定要因の研究については、橋本ら(2010)により、集団凝集性の課題凝集性と成員凝集性がともに情緒的コミットメントに正の影響を与える規定要因だと明らかにされた。また、高木(2003)によると、職場での良好な人間関係が組織への情緒的コミットメントを高めることが示されている。

4. 個人特性

個人特性については、外向性、情緒安定性、調和性、開放性、誠実性の5つの下位次元からなる Big Five を用いる。日本では、和田(1996)が60項目5因子からなる Big Five 尺度を作成した。この尺度は様々な研究において性格特性を計測するために用いられるが、質問項目の量の多さから、アンケート回答者への負担の大きい。そのため、並川ら(2012)は29項目5因子からなる Big Five 尺度短縮版を開発したほか、小塩ら(2012)は、Big Five の5因子を各2項目の合計10項目で構成する日本語版 Ten Item Personality Inventory(TIPI-J)を開発した。Big Five の効果については、遠藤ら(2017)によると、Big Five が対人ストレスコーピングに正の影響を与えることが示されており、浅野ら(2008)は、Big Five のうち外向性がポジティブ感情に正の影響を与え、情緒安定性がネガティブ感情に負の影響を与えていることを明らかにしている。

III. 仮説の導出

Chaleff(1995)によると、フォロワーシップを発揮するためにはフォロワーは勇敢である必要があり、勇敢なフォロワーに求められる勇氣には、「異議を申し立てる勇氣」、「改革に関わる勇氣」があると示されている。つまり、この2つの勇氣は、組織をより良くするために批判をする勇氣であると予想され、フォロワーがこの批判をする勇氣を発揮できる組織風土を考えた場合、伝統が強制されるよりも自由な場合、組織が不活発よりも活発な状況だと考えられる。

H1: 伝統自由・組織活発型の組織風土はフォロワーシップに正の影響を与える。

西之坊(2015)によると、フォロワーシップの規定要因として情緒的コミットメントがあることが明らかにされている。西之坊(2015)の研究対象は社会人であったが、本研究の対象である部活・サークル組織に所属している大学生であっても既存研究と同様にフォロワーシップに影響を与えられ考えられる。

H2：情緒的コミットメントが高いほど、フォロワーシップに正の影響を与える。

Chaleff(1995)によると、フォロワーシップを発揮するためにはフォロワーは勇敢である必要があり、勇敢なフォロワーに求められる 5 つの勇氣は、「責任を担う勇氣」、「役割を果たす勇氣」、「異議を申し立てる勇氣」、「改革に関わる勇氣」、「良心に従って行動する勇氣」であると示されている。「異議を申し立てる勇氣」や「改革に関わる勇氣」、「良心に従って行動する勇氣」を発揮するためには、批判を覚悟したうえで組織や周囲のメンバーに対して誠実な視点から行動することが求められると考えられる。このことから個人特性の Big Five の中でこれらの勇氣を発揮する際に最も必要なのは、「誠実性」だと考えられる。

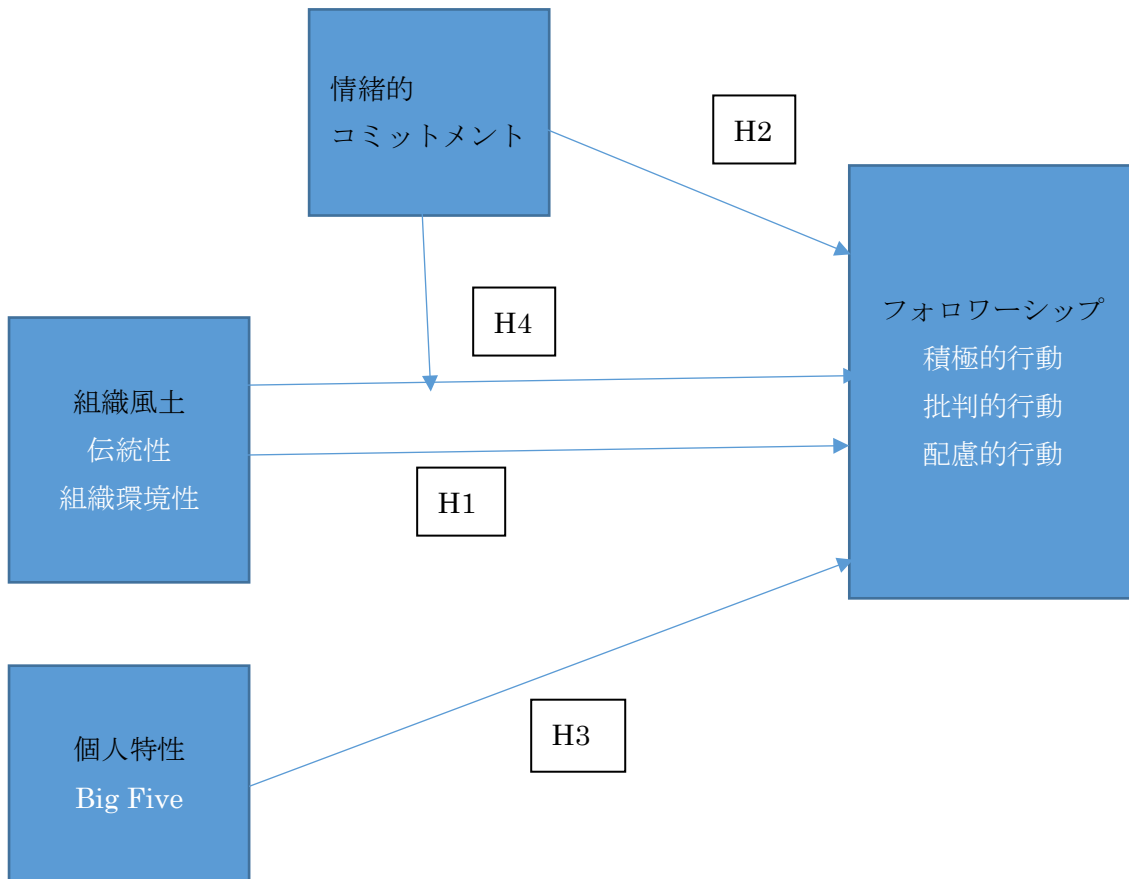
H3：個人特性 Big Five のうち、誠実性が最もフォロワーシップに正の影響を与える。

西之坊(2015)によると、情緒的コミットメントがフォロワーシップの規定要因の一つであることが示されており、組織に対して愛着があるほどフォロワーシップを高める。ここで、尾関(2012)では、個々の成員が持つ、集団を現在よりも良い方向へ変えていく姿勢である「革新指向性」の高い者が組織の伝統性の高い部署の成員であると経営改革促進行動を行いやすいことが示されている。つまり、個人の心理面と組織の風土の組み合わせにより行動の引き起こしやすさに差が生じる。したがって、本研究に当てはめた場合、組織風土特性に加え、その組織に愛着を持つ場合に、組織風土がフォロワーシップに与える影響がより大きくなると考えられる。

H4：情緒的コミットメントは、組織風土がフォロワーシップに与える正の影響を強める。

仮説 1 から仮説 4 を基にした本研究の枠組みを、図表 1 に示す。

図表 1：研究枠組み



IV. 調査方法

1. 調査概要

本研究では、上記の仮説を検証するため、部活・サークル組織に所属する、あるいは所属していた大

図表 2: サンプルのデータ

		度数	割合
性別	男性	63	60.0 (%)
	女性	42	40.0 (%)
	合計	105	100 (%)

		度数	割合
学部	文系	51	48.6 (%)
	理系	54	51.4 (%)
	合計	105	100 (%)

		度数	割合
部活・サークル属性	体育会系・部活	52	49.5 (%)
	文化系・部活	1	1.0 (%)
	体育会系・サークル	34	32.4 (%)
	文化系・サークル	18	17.1 (%)
	合計	105	100 (%)

学生を対象にアンケート調査を実施した。回答期間は 2017 年 10 月 18 日から同年 10 月 25 日までの 1 週間とし、Google Form を使用して作成した WEB アンケートによる回答が 69 名、手渡しの紙媒体による回答が 37 名の計 106 名からサンプルを得た。そのうち高校生であり本研究の調査対象外の回答であった 1 名をサンプルから除外し、残りの 105 名（男性 63 名、女性 42 名）を以降の研究で用いた。回答者の属性を図表 2 にまとめた。

2. 使用項目

従属変数

2-1. フォロワーシップ

西之坊・古田(2013)の日本版フォロワーシップの尺度 53 項目のうち、3 つの下位尺度からそれぞれ因子負荷量の大きい項目を抽出し、「リーダーの出す要求、目的を理解し、それに見合うように一生懸命取り組んでいる」「組織の環境を改善するためならリーダーの行動を批判する」「リーダーの顔を立てることを心がけて行動をする」等)「積極的行動」項目から 7 問、「批判的行動」項目から 5 問、「配慮的行動」項目から 3 問を抜き出し合計 15 問の質問項目とし、大学生の部活・サークル組織に当てはまるよう文言を修正し、使用した。

アンケート回収後、記述統計を行い、天井効果・床効果を確認したところ、天井効果は見られなかったが、「リーダーより早く帰らないようにしている」の 1 項目で床効果が確認されたため、この項目を除く 14 項目を用いて既存研究と同様に「積極的行動」、「批判的行動」、「配慮的行動」に項目を当てはめ、それぞれ確認的因子分析を行った。

因子 1 は、「自分がリーダーでなくとも、貢献するため進んで自分のやるべきこと以上のことをする」、「最高のアイデアや成果をもたらすため精力的に取り組んでいる」、「リーダーの出す要求、目的を理解し、それに見合うように一生懸命取り組んでいる」、「リーダーや組織のため、自分自身の能力を積極的に発揮している」、「リーダーの仕事を積極的にサポートする」、「自分が全く認められなくても、周囲の手助けをする」、「リーダーが重要視する事柄にいち早く取り組んで成果を出している」の 7 項目からなり、確認的因子分析の結果、1 つの因子のみ抽出された。その後、信頼性分析を行い、クロンバックの α 係数=0.872(平均値=3.46, 標準偏差=0.721)であることから「積極的行動」と命名する。

因子 2 は、「他のメンバーがリーダーに言えない意見を捨ててリーダーにぶつける」、「組織の環境を改善するためならリーダーの行動を批判する」、「自分の評価が下がることになっても、正しいと判断した自分の意見を主張している」、「リーダーの反対をものともせず、自分の意見を通そうとする」、「リーダーにあなたの考え方と正反対のことを頼まれたら「いいえ」と答える」の 5 項目からなり、確認的因子分析の結果、1 つの因子のみ抽出された。その後、信頼性分析を行い、クロンバックの α 係数=0.817(平均値=2.78, 標準偏差=0.795)であることから「批判的行動」と命名する。

因子 3 は、「リーダーと本音で理解し合うため飲み会や食事などに行く」、「リーダーの顔を立てることを心がけて行動をする」の 2 項目からなる「配慮的行動」であるが、確認的因子分析の結果、1 項目のみ抽出されたものの、信頼性分析の結果から、クロンバックの α 係数=0.262 と低いことから本研究では使用しない。

既存研究では 3 つの因子に分かれたが、本研究では 2 因子に分かれ、「配慮的行動」の項目にまとまりが認められなかった。この理由を「配慮的行動」の特徴から考える。西之坊・古田(2013)によると、フォロワーシップにおける「配慮的行動」とは、タテの序列が残る日本において、上司の立場に配慮し

ながらフォロワーが横と連携し、上司に影響力を及ぼす行動である。つまり、リーダーに対して直接的に意見を言うのではなく、リーダーを立てつつも影響を与える行動である。しかし、このような行動は大学生の部活・サークル組織には起こりづらいと考える。その理由としては、大学生の組織の主将・代表といったリーダーに対して、フォロワーが意見を述べる際は社会人の上司に対してのものとは異なり、年齢差が小さいことや評価に対する報酬や処遇に関わることが少ない。そのため、他人と協力して間接的に伝えるのではなく、自分が行動を起こし直接的に伝える機会が多いため、「配慮的行動」ではなく、「積極的行動」や「批判的行動」に当てはまることがあげられる。

独立変数

2-2. 組織風土

福井ら(2004)の開発した組織風土尺度 12 項目を大学生の部活・サークル組織に当てはまるよう文言を修正し、使用した。この組織風土尺度は「組織伝統性尺度」と「組織環境性尺度」の 2 つの下位尺度からなり、その得点の高さで組織の風土の度合いが明らかになる。

アンケート回収後、記述統計を行い、天井効果・床効果を確認したところ、天井効果は見られなかったものの、「組織には個人の存在を無視するような風潮がある」1 項目で床効果が確認されたため、これを除く 11 項目を既存研究の「組織伝統性尺度」、「組織環境性尺度」に当てはめ、確認的因子分析を行った。

「組織風土・組織伝統性」は、「組織の方針や規則に従うように厳しい要請がある」、「リーダーは叱るとはあってもほめることはまれである」、「やるべきことはすぐにやらないと何か言われそうである」、「リーダーはどちらかといえば絶えずメンバーをチェックしている」、「組織の伝統や習慣はかなり強制的なものと考えられるメンバーが多い」の 5 項目の総和の平均からなる。確認的因子分析の結果、4 項目と 1 項目の 2 つの因子が抽出された。その後、信頼性分析を行い、クロンバックの α 係数=0.619(平均値=2.76, 標準偏差=0.644)であった。確認的因子分析から 2 つの因子が抽出されてしまったが、1 項目を除き 4 項目の因子として使用すると「組織風土・組織伝統性」と本来の意味が変わり、既存研究との比較ができないこと、クロンバックの α =0.619 であり、まとまりに対する一定の信頼性が得られているため、本研究では「組織風土・組織伝統性」を 5 項目からなる 1 因子として使用する。

「組織風土・組織環境性」は、「メンバーには何が何でも自分の役割を果たそうとする姿勢が見受けられる」、「メンバーは大変良く取り組んでいる」、「その日に行わなければならないことは詳細な点までメンバーに説明されている」、「ミーティングの議題はよく整理され全般に及んでいる」、「リーダーの注意や指導は詳細な点まで及んでいる」、「ミーティングの成果は必ず次に活かされている」の 6 項目の総和の平均からなり、確認的因子分析の結果、1 因子のみが抽出された。その後、信頼性分析を行い、クロンバックの α 係数=0.864(平均値=3.42, 標準偏差=0.776)であった。

2-3. 情緒的コミットメント

倉谷・城戸(2006)で使用された情緒的コミットメントから抜き出し、記述統計を行い床効果・天井効果が見られなかった「組織の問題を自分自身の問題のように感じる」の 1 項目(平均値=3.64, 標準偏差=1.001)を使用した¹。

2-4. 個人特性

並川ら(2012)が開発した Big Five 短縮版尺度のうち、外向性、誠実性、情緒不安定性、開放性、調和性の各項目から因子負荷量の大きい質問項目を 1 問ずつ抜き出し、合計 5 項目の質問項目として使用した。

天井効果・床効果を確認したところ、天井効果・床効果のどちらも見られなかったため、それぞれの項目を既存研究の Big Five に当てはめた。「外向性」については「話好きである」(平均値=3.88, 標準偏差=0.987)を使用して測定し、「誠実性」については「成り行き任せである」(平均値=2.69, 標準偏差=1.086)、「情緒不安定性」については「不安になりやすい」(平均値=3.50, 標準偏差=1.093)、「開放性」については「独創的である」(平均値=2.90, 標準偏差=1.070)、「調和性」については「温和である」(平均値=3.73, 標準偏差=0.880)を使用し、それぞれ測定する。なお、「成り行き任せである」は逆転項目であり、これを考慮し、逆転させて使用する。

また、本研究では、独立変数と従属変数を単一の回答者に尋ねているため、西村(2013)が指摘する、変数間関係が過度に強調されてしまうコモンメソッドバイアスを考慮するため、ハーマンの単一因子テストを行った。すべての観測変数を対象として、固有値 1 以上を抽出条件とした探索的因子分析(主因子法、回転なし)を行った結果、因子は 11 個抽出された。このため、今回のサンプルについては、コモンメソッドバイアスは深刻でないと判断した。

2-5. その他

本研究では、大学生の部活・サークル組織について多面的に捉えるために、大学生の部活・サークル組織ならではの質問項目も加えた。以下に分析に使用した尺度を記載する。

(1) 性別(男性=1, 女性=0)

(2) 学年

(3) 学部(文系=1, 理系=0)

(4) 所属する部活・サークル属性

部活/サークル、体育会系/文化系の 2 軸で 4 つのタイプに分類した。なお、複数の組織に所属している場合は 1 週間のうちで最も時間を費やしている(いた)組織について 1 つ回答してもらった。

(5) 部活・サークルの人数規模

50 人を大きな組織の区切りとし、50 人以上いる組織=1, そうでない組織=0 とするダミー変数を作成した。

(6) 役職経験の有無

役職経験について、①現在役職についている、②過去役職についていたが、現在はついていない、③現在役職についていないが、今後役職につく、④役職についていない の 4 つのタイプから回答してもらった。

(7) 役職名

役職経験があると答えた回答者に対して役職名を回答してもらった。その役職が主将・代表、副主将・副代表、その他の役職かを判断した。

(8) 役職につくことのできる人数(実数)

V. 分析

1. 仮説 1~4 の検証

仮説 1~4 の検証ではコントロール変数に加え、仮説に合わせて「組織風土」、「情緒的コミットメント」、「Big Five」、「組織風土×情緒的コミットメント」を独立変数として回帰式にそれぞれ投入し、フォロワーシップの「積極的行動」、「批判的行動」を従属変数に投入する重回帰分析を行った。重回帰分析の結果、フォロワーシップの「批判的行動」を従属変数とする回帰式は、すべてのモデルで有意でなかった。そのため、以降の重回帰分析においては、フォロワーシップの「積極的行動」のみを従属変数に投入し分析を行った。なお、独立変数をすべて同時に投入しないのは、サンプル数を考慮したためである。

仮説 1 の検証：重回帰分析(モデル 1)

フォロワーシップの「積極的行動」を従属変数とする回帰式について、組織風土の「組織環境性」について 1%水準で正の方向に有意であり、 β 値は 0.338 であった。この重回帰分析の結果から、組織風土のうち「組織環境性」が高いほど、つまり、組織の成員の参加度が高く、活発な組織であるほど、フォロワーシップの「積極的行動」に正の影響を与えることが明らかになった。そのため、仮説 1 は部分的に支持された(図表 3)。

仮説 2 の検証：重回帰分析(モデル 2)

フォロワーシップの「積極的行動」を従属変数とする回帰式について、情緒的コミットメントのみ 1%水準で正の方向に有意であり、 β の値は 0.679 であった。この重回帰分析の結果から、フォロワーシップの「積極的行動」に対して、情緒的コミットメントが強い正の影響を与えていることが明らかになった。

図表 3：重回帰分析(仮説 1、仮説 2、仮説 3)

	変数	フォロワーシップ「積極的行動」					
		モデル1		モデル2		モデル3	
		β	標準誤差	β	標準誤差	β	標準誤差
コントロール変数	性別ダミー	0.144	0.198	0.068	0.158	0.139	0.185
	学部ダミー	0.110	0.149	0.115	0.117	-0.019	0.142
	体育会系部活ダミー	-0.166	0.246	0.021	0.191	-0.022	0.228
	体育会系サークルダミー	-0.002	0.220	0.103	0.178	-0.007	0.205
	所属人数 50 以上ダミー	-0.106	0.189	0.084	0.151	-0.047	0.172
仮説 1	組織風土組織環境性	0.338***	0.099				
	組織風土伝統性	-0.006	0.131				
仮説 2	情緒的コミットメント			0.679***	0.059		
仮説 3	Big Five外向性					0.308***	0.066
	Big Five誠実性					0.267***	0.058
	Big Five情緒不安定性					-0.201**	0.060
	Big Five開放性					0.153*	0.060
	Big Five調和性					0.096	0.074
	定数	2.389	0.422	1.424	0.293	1.925	0.588
	F値	2.562**		13.243***		3.941***	
	調整済みR ² 乗	0.095		0.414		0.220	

有意確率 ***1%水準 **5%水準 *10%水準

仮説 3 の検証：重回帰分析(モデル 3)

フォロワーシップの「積極的行動」を従属変数とする回帰式について、Big Five の「外向性」、「誠実性」について 1%水準で正の方向に有意であったほか、Big Five の「情緒不安定性」について 5%水準で負の方向に有意、Big Five の「開放性」について 10%水準で正の方向に有意であることが示された。Big Five の「外向性」の β 値は 0.308 であり、「誠実性」の β 値は 0.267、「情緒不安定性」の β 値は-0.201、さらに「開放性」の β 値は 0.153 であった。この重回帰分析の結果から、Big Five の「外向性」、「誠実性」、「開放性」は、フォロワーシップの「積極的行動」に正の影響を与えること、Big Five の「情緒不安定性」は、フォロワーシップの「積極的行動」に負の影響を与えること(情緒が安定しているほど、フォロワーシップの「積極的行動」に正の影響を与えること)が明らかになった。そのため、仮説 3 は棄却された(図表 3)。

仮説 4 の検証：重回帰分析 交互作用(モデル 4, モデル 5)

情緒的コミットメントと組織風土が掛け合わさった場合のフォロワーシップとの関係性を検証するために、強制投入法による重回帰分析を行い、交互作用効果を確認した。尺度は図表で投入された変数に加え、交互作用項(組織風土・組織伝統性×情緒的コミットメント、組織風土・組織環境性×情緒的コミットメント)が投入され、従属変数は、フォロワーシップの「積極的行動」である。分析の結果を図表 4 に示す。

重回帰分析の結果、フォロワーシップの「積極的行動」を従属変数とし、「組織風土・組織伝統性×情緒的コミットメント」の交互作用項が独立変数に含まれるものと、「組織風土・組織環境性×情緒的コミットメント」の交互作用項が独立変数に含まれるものの 2 つのモデルのみ、モデル自体の有意な結果が得られた。フォロワーシップの「積極的行動」を従属変数とし、交互作用項の「組織風土・組織環境性

図表 4：重回帰分析(仮説 4)

変数	フォロワーシップ「積極的行動」			
	モデル4		モデル5	
	β	標準誤差	β	標準誤差
性別ダミー	0.072	0.161	0.048	0.164
学部ダミー	0.122	0.121	0.133	0.123
体育会系部活ダミー	0.033	0.203	0.048	0.208
体育会系サークルダミー	0.065	0.185	0.109	0.181
所属人数50以上ダミー	0.098	0.158	0.084	0.159
組織風土組織環境性	0.026	0.089	0.030	0.091
組織風土伝統性	-0.032	0.106	-0.014	0.110
情緒的コミットメント	0.632***	0.069	0.677***	0.068
組織風土組織環境性×情緒的コミットメント	-0.113	0.071		
組織風土組織伝統性×情緒的コミットメント			0.060	0.093
定数	1.593	0.388	1.351	0.382
F値	8.979***		8.712***	
調整済みR ² 乗	0.408		0.400	

有意確率 ***1%水準 **5%水準 *10%水準

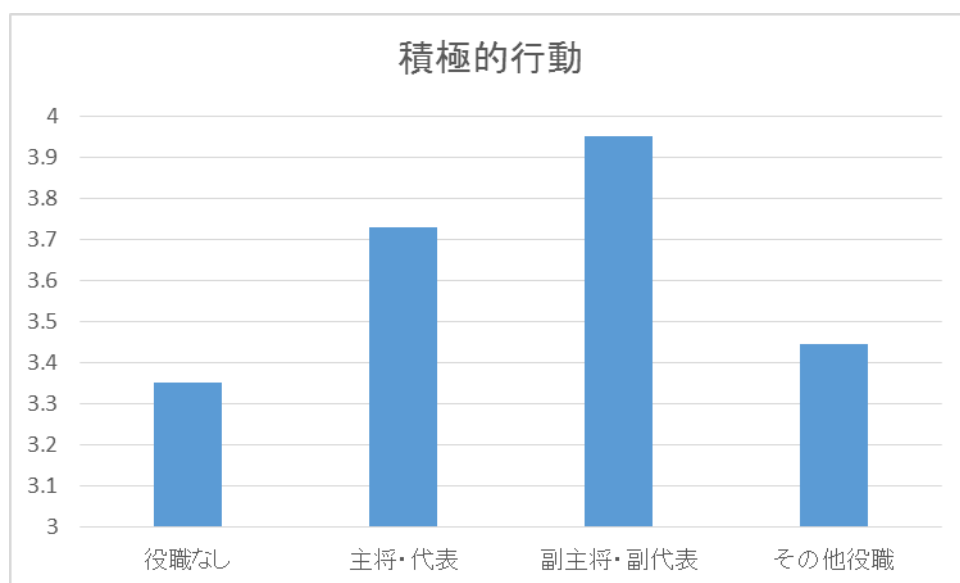
「情緒的コミットメント」が独立変数に含まれる回帰式について、情緒的コミットメントのみ 1%水準で正の方向に有意であり、 β の値は 0.632 であった。また、フォロワーシップの「積極的行動」を従属変数とし、交互作用項の「組織風土・組織伝統性×情緒的コミットメント」が独立変数に含まれる回帰式について、情緒的コミットメントのみ 1%水準で正の方向に有意であり、 β の値は 0.677 であった。これらの結果から、交互作用項からフォロワーシップに対する影響は確認できなかったため、仮説 4 は棄却された。

2. 追加分析(役職ごとのフォロワーシップの平均値の比較)

フォロワーシップを持った者が役職者についている可能性があると考えたため、役職経験の有無、そして役職の違いによりフォロワーシップの平均値に差があるかどうかを比較する。なお、役職については「役職経験」について尋ねており、現職で役職についている者、過去に役職についていた者のいずれも含んだ役職経験を示している。分析の結果を図表 5 に示す。

分析の結果、「役職についていない」、「主将・代表」、「副主将・副代表」、「その他の役職」の 4 タイプについてそれぞれフォロワーシップの平均値を比較したところ、フォロワーシップの「積極的行動」についてのみ 10%水準で有意な結果が得られ、副主将・副代表の役職経験者が 3.95 と最も高い数値を示し、副主将・副代表という役職についた経験のある成員が最もフォロワーシップを発揮することが明らかになった。さらに、フォロワーシップの「積極的行動」についてのサンプル全体の平均値が 3.46 であるのに対し、主将・代表は 3.73 であり、副主将・副代表以上の上位役職の経験がある成員はフォロワーシップの「積極的行動」をより発揮することが明らかになった。

図表 5：平均値の比較 追加分析(役職ごとのフォロワーシップの平均値)



VI. 分析のまとめと解釈

1. 組織風土

H1：伝統自由・組織活発型の組織風土はフォロワーシップに正の影響を与える。

仮説 1 は部分的に支持された。仮説における、伝統自由・組織活発型という組織風土のタイプは、「組織伝統性」の得点が低く、「組織環境性」の得点が高い状態を表す。今回の研究の結果からは、「組織伝統性」はフォロワーシップに関係がなく、「組織環境性」が高いほどフォロワーシップの「積極的行動」に正の影響を与えることが明らかになった。このことから、組織活発型の組織風土がフォロワーシップに正の影響を与えるという点で仮説が一部支持された。

「組織伝統性」とは、その組織が強制的・命令的で封建的な風土であることを表し、「組織環境性」とは、その組織の成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している。組織風土・組織環境性がフォロワーシップ「積極的行動」に正の影響を与えているということはつまり、周りのメンバーが一生懸命取り組んでいることや、自分のやるべきことがわかりやすいというように、組織の活動に参加しやすい雰囲気であると、組織のゴールや目的を理解したうえで、リーダーを動かす行動を起こしやすくなるのではないかと考えられる。したがって、リーダーは、強制的な命令や規則を作り、メンバーを管理することよりも、メンバーが自分の役割を理解し、一生懸命取り組むことのできる組織風土を作ることが、強い組織を作ることには有効であると言えるだろう。

2. 情緒的コミットメント

H2：情緒的コミットメントが高いほど、フォロワーシップに正の影響を与える。

仮説 2 は部分的に支持された。今回の研究の結果からは、大学生の部活・サークル組織においても情緒的コミットメントが高いほど、フォロワーシップの「積極的行動」に正の影響を与えることが明らかになった。

これは、やはり組織に対してメンバーが愛着を持つほど、自分の組織について深く考え、組織をより良くしようと行動を起こすようになると考えられる。情緒的コミットメントがフォロワーシップに対して、ほかの変数よりも最も大きく影響を与えていたことから、リーダーは、強い組織を作るためには、メンバーが愛着を持つことのできる組織を作ることが最も合理的な施策だと考えられる。

3. 個人特性

H3：個人特性 Big Five のうち、誠実性が最もフォロワーシップに正の影響を与える。

仮説 3 は棄却された。今回の研究の結果からは、Big Five のうち、「誠実性」に関してもフォロワーシップの「積極的行動」に正の影響を与えていたが、最も正の影響を与えていたのは、「外向性」であった。

「外向性」が最も影響を与えていた理由は、外向的な性格であり、他者との関係を積極的にもつことが、所属する組織において、その個人にとって積極的に行動しやすい環境を作ることにつながり、リーダーや組織全体に影響を与える行動を起こしやすくなるためと予想する。また、Big Five のほかの項目に比べ、「外向性」は、話好きであるというように自ら他者に対して積極的に行動を起こす性格であるため、この積極的である点が、リーダーや組織に影響を与えるフォロワーシップに最も作用したのではないかと考える。

また、重回帰分析の結果から、Big Five のうち、「誠実性」、「開放性」がフォロワーシップの「積極的

行動」に正の影響、「情緒不安定性」がフォロワーシップの「積極的行動」に負の影響を与えることが明らかになった。このことから、フォロワーシップに対して個人の性格特性が影響を及ぼすことが実証されたため、リーダーはメンバー個人の性格を理解することの重要性が示されたと言えるだろう。

4. 組織風土×情緒的コミットメント

H4: 情緒的コミットメントは、組織風土がフォロワーシップに与える正の影響を強める。

仮説 4 は棄却された。個人の愛着が高いほど、組織風土の特性がフォロワーシップに与える影響をより高めるのではないかと予想したが、情緒的コミットメント×組織風土・組織環境性、情緒的コミットメント×組織風土・組織伝統性のいずれの交互作用項でも有意差が見られず、個人の組織への愛着と組織の特性が掛け合わさってもフォロワーシップには関係がないという結果となった。

しかし、フォロワーシップの「積極的行動」に対して、独立変数に交互作用項を含めた場合でも情緒的コミットメントは、情緒的コミットメント単体で独立変数に入れた場合よりわずかに小さくなったものの 0.6 を超える大きな値を示し、正の影響を与えていた。このことから、フォロワーシップに対する組織風土の影響をかき消すほど、情緒的コミットメントの影響が大きく、フォロワーシップを発揮するために欠かせない要素であることを強く示しており、個人の組織に対する愛着は組織風土の特性には関係しないと言える。

5. 追加分析(役職ごとのフォロワーシップの平均値の比較)

フォロワーシップの「積極的行動」に対しての平均値を比較した結果、副主将・副代表の役職経験者が最もフォロワーシップを発揮すること、主将・代表の役職経験者もまたフォロワーシップ「積極的行動」の平均値より高く、主将・代表、副主将・副代表という大学生の組織における上位の役職経験があるとフォロワーシップを発揮しやすいことが明らかになった。

副主将・副代表が最もフォロワーシップを発揮している理由は、副主将・副代表の立場はリーダーの一番近くでサポートをしており、組織のゴールを深く理解し、リーダーと協力して組織を動かしていく意識が高いことがフォロワーシップ発揮につながっていると予想される。また、主将・代表経験者がフォロワーシップを発揮しやすい理由は、自分がリーダーとして組織のゴールを理解しており、組織に対して行動を起こす際にはリーダーシップ行動とともに組織の成員に対する間接的な働きかけなどフォロワーシップに当てはまる行動も行っているためと考えられる。

Ⅶ. インプリケーション

1. 学術的インプリケーション

本研究の学術的インプリケーションは、3 点挙げられる。1 点目は、研究対象を大学生の部活・サークル組織とした点である。日本では、フォロワーシップに関する既存研究が少ないうえに、大学生の部活・サークル組織を対象とした研究はない。そのため、本研究により、大学生の部活・サークル、さらに体育会系か文化系かというサンプルを取り、情緒的コミットメントがフォロワーシップの規定要因であることが、大学生の組織にも当てはまることが明らかになった。このことから、大学生の部活・サークル組織を対象にフォロワーシップの研究を行うことができたのは意義深いのではないかと考える。

2 点目は、フォロワーシップの規定要因を明らかにした点である。フォロワーシップの規定要因についての研究があまりなされていない中で、本研究では、大学生の部活・サークル組織対象であるものの、

「組織風土特性」、「個人特性 Big Five」がフォロワーシップの規定要因であることを明らかにした。

3 点目は、フォロワーシップについての実証研究を行った点である。既存研究では、フォロワーシップのあるべき理想像をタイプに分けているものの、日本版フォロワーシップ尺度が作られたのが近年であることもあり、実証研究が不足している。その中で、本研究は実証的にフォロワーシップに対して与える影響の大きさを測ることができ、情緒的コミットメントがフォロワーシップに大きく影響を与えることを数値で示した。

2. 実務的インプリケーション

本研究の実務的インプリケーションは、組織の成員がフォロワーシップを発揮させる要因とその影響の大きさが明らかになった点が挙げられる。これにより、組織に対して、リーダーが中心となりフォロワーシップを発揮させる強い組織を作る際のヒントが得られるだろう。大学生の部活・サークル組織に対しては、(1)組織の成員の情緒的コミットメントを高めること、(2)成員の組織への参加度が高まるような活発な組織風土を作ること、(3)高校時代や他の組織における副主将・副代表以上の役職経験者を組織に入れることである。これらを意識して組織のメンバーの募集や育成、組織風土作りをすることで強い組織を作ることができるのである。また、企業に対しては、上記の3つの要素に加え、「外向性」、「誠実性」、「開放性」が高く、「情緒不安定性」の低い性格特性を持つ個人を組織に入れることが強い組織作りにつながるため、採用活動の際の性格検査が重要であることを示すことができたと考える。中でも、情緒的コミットメントがフォロワーシップに最も影響を与えることが実証されたため、成員の愛着を高めることが最も重要であると言える。これらのことから、フォロワーシップの重要性が知られつつある流れの中で、本研究は有意義な研究であると言えるだろう。

Ⅷ. 今後の課題

本研究の課題について挙げていく。1 点目は、サンプル数の少なさである。本研究では、全体のサンプル数 105 人でアンケート分析を行った。本研究よりも多くのサンプルを得て分析を行った場合は、今回の結果との違いが出てくることも考えられる。また、大学生の部活・サークル組織に対してアンケートを取り、回収したが、文化系・部活に所属するサンプルが 1 人しか集まらなかった。このサンプルの数次第で個人の性格特性とフォロワーシップの関係など分析結果が変わっていくことも考えられ、本研究における課題である。

2 点目は、研究対象が部活・サークル組織に所属する大学生であったことである。本研究では、フォロワーシップの「積極的行動」の規定要因を明らかにすることができたが、対象が社会人になった場合にも成立するかどうかは今後の課題である。

3 点目は、尺度の問題である。組織風土・組織伝統性を測定した尺度は、確証的因子分析では 2 つの因子に分かれたものの、既存研究との比較と信頼性分析でまとまりの一定の信頼性が得られたことから 5 項目からなる 1 因子として分析に使用したため、確証的因子分析の結果の通りに因子を使用した尺度で組織風土を測った場合と結果が異なる恐れがある。また、個人の性格特性 Big Five を測るのに用いた尺度は、アンケートにおける回答者の負担を考慮し、各項目から 1 つずつを抜き出したものであり、完全版の尺度で性格特性を測った場合と結果が異なることも考えられる。

4 点目は、本研究では、フォロワーシップの「積極的行動」についてにしか、規定要因と影響の大きさを明らかにすることができなかった点である。本研究の分析では、フォロワーシップの「批判的行動」

は、分析結果を得ることができず、「配慮的行動」に関しては、フォロワーシップの項目として使うことができなかった。これは、1年生から4年生の年功序列であり年齢差が小さい中で先輩に従うことが多いこと、自分の意志で入退部を決められることなど大学生の組織特有の要素により既存研究の社会人を対象とした研究とは異なると考える。フォロワーシップの「批判的行動」、「配慮的行動」についての規定要因を明らかにできれば、チーム作りにおいて、さらに良い研究にできたらう。

IX. 参考文献

Allen, N. J., and Meyer, J. P. (1990) “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment.”, *Journal of Occupational Psychology*, Vol.63, No.1, pp.1-18.

浅野 壮志・小田島 裕美・宮 聡美・阿久津 洋巳(2008)「性格 5 因子とポジティブ・ネガティブ感情、ストレス反応, 対人不安の関連」『岩手大学教育学部附属教育実践総合センター研究紀要』No.7, pp.113-133.

Chaleff Ira (1995) *The Courageous follower*, Berret-Koehler Publishers, Inc.(野中 香方子訳『ザ・フォロワーシップ』ダイヤモンド社, 2009 年).

遠藤 真名美・松田 英子・柴田 良一(2017)「Big Five パーソナリティが対人ストレスコーピングに及ぼす影響」『江戸川大学紀要』No.27, pp.335-341.

福井 里江・原谷 隆史・外島 裕・島 悟・高橋 正也・中田 光紀・深澤 健二・大庭 さよ・佐藤 恵美・廣田 靖子(2004)「職場の組織風土の測定-組織風土尺度 12 項目版の信頼性と妥当性」『産業衛生学雑誌』Vol.46, No.6, pp.213-222.

福間 隆康(2006)「組織風土研究の発展の歴史-組織風土と組織文化の比較-」『広島大学マネジメント研究』No.6, pp.1-19.

橋本 剛明・唐沢 かおり・磯崎 三喜年(2010)「大学生サークル集団におけるコミットメント・モデル: 準組織的集団の観点からの検討」『実験社会心理学研究』Vol.50, No.1, pp.76-88.

Kelley, R. E. (1992) *The Power of Followership*, Doubleday Business.

倉谷 尚孝・城戸 康彰(2006)「行政組織における組織コミットメント-組織コミットメントの先行要因と結果要員の実証研究-」『産能大学紀要』Vol.26, No.2, pp.55-71.

Litwin, G. H. and Stringer, Jr., R. A. (1974) *Motivation and Organizational Climate*, Harvard Business School Press.

松尾 睦(1996)「組織風土の規定因に関する研究」『産業・組織心理学研究』Vol.10, No.1, pp.75-87.

松山 一紀(2015)「フォロワーとフォロワーシップ」『商経学叢』Vol.62, No.2, pp.47-74.

Meyer, J., Becker, T. and Van Dick. (2006) “Social Identities and Commitments at Work: Toward an Integrative Model”, *Journal of Organizational Behavior*, No.27, pp.665-683.

Meyer, J. P., and Maltin, E. R. (2010) “Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda”. *Journal of Vocational Behavior*, Vol.77, pp.323-337.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., and Topolnytsky, L. (2002) “Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences”. *Journal of Vocational Behavior*, Vol.61, No.1, pp.20-52.

宮入 小夜子(2012)「組織風土の概念と組織風土改革」『日本大学大学院総合社会情報研究科紀要』No.13, pp.207-214.

- 首都大学東京 西村孝史ゼミ 2017 年度卒業論文
- 並川 努・谷 伊織・脇田 貴文・熊谷 龍一・中根 愛・野口 裕之(2012)「Big Five 尺度短縮版の開発と信頼性と妥当性の検討」『心理学研究』Vol.83, No.2, pp.91-99.
- 西村 孝史(2013)「HRM」『日本労働研究雑誌』No.633, pp.46-49.
- 西之坊 穂(2012)「日本の組織におけるフォロワーシップの探索的研究-日本版フォロワーシップ測定尺度の開発-」『経営行動科学学会年次大会:発表論文集』No.15, pp.225-230.
- 西之坊 穂・古田 克利(2013)「日本版フォロワーシップの構成要素の探索的研究と個人特性間の差の検討」『経営教育研究』Vol.16, No.2, pp.65-75.
- 西之坊 穂(2015)「フォロワーシップの発揮と成果の検証」『経営教育研究』Vol.18, No.2, pp.41-50.
- 小塩 真司・阿部 普吾・カトローニ ピノ(2012)「日本語版 Ten Item Personality Inventory(TIPI-J)作成の試み」『パーソナリティ研究』Vol.21, No.1, pp.40-52.
- 尾関 美喜(2012)「組織風土と革新志向性が経営促進行動に及ぼす影響」『経営行動科学』Vol.25, No.1, pp.19-28.
- 関口 倫紀・歴 傑・細見 正樹(2014)「組織コミットメントと職務ストレス:高水準情緒的コミットメントの逆機能と仕事と家庭の分離志向による調整効果」『経営行動科学学会年次大会:発表論文集』No.17, pp.397-402.
- 高木 浩人(2003)「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』Vol.18, No.3, pp.156-171.
- 竹内 規彦・竹内 倫和・外島 裕(2007)「人的資源管理研究へのマルチレベル分析の適用可能性: HRM 施策と組織風土が職務態度・行動に与える影響の検討事例」『経営行動科学』Vol.20, No.2, pp.127-141.
- 和田 さゆり(1996)「性格特性用語を用いた Big Five 尺度の作成」『心理学研究』Vol.67, No.1, pp.61-67.

¹倉谷・城戸(2006)で使用された情緒的コミットメントから5項目を抜き出し、大学生の部活・サークル組織に当てはまるよう文言を修正し、使用した。しかし、記述統計を行い床効果・天井効果を確認した結果、床効果は見られなかったが、「自分が組織の一員であると感じている」、「この組織に所属していることを意識している」、「この組織に愛着を感じている」、「学生生活をこの組織で過ごせる(過ごせた)ことは幸せである」の4項目で天井効果が確認されたため、この4項目を除いた。

以上

付表 1：相関分析表

項目	相関																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
N																			
1 フォロウアップ「積極的行動」	1																		
2 フォロウアップ「批判的行動」	.367**	1																	
3 組織風土・組織稟性	.351**	-0.089	1																
4 組織風土・伝統性	0.151	0.005	.396**	1															
5 情緒的コミットメント	.652**	0.170	.494**	.243*	1														
6 Big Five「外向性」	.326**	0.178	0.054	-0.132	.227*	1													
7 Big Five「誠実性」	.257**	0.042	0.148	0.139	0.151	-0.010	1												
8 Big Five「情緒不安定性」	-.253**	0.005	-0.165	0.037	-.216*	-0.057	0.005	1											
9 Big Five「開放性」	.196*	0.186	0.134	0.075	.210*	0.034	-0.050	-0.000	1										
10 Big Five「調和性」	0.139	-0.046	-0.014	-0.161	0.086	0.139	-0.068	-0.039	0.065	1									
11 組織風土・組織稟性×情緒的コミットメント	-.284**	-0.043	-0.187	0.023	-.273**	-0.157	0.061	-0.024	-0.038	-0.073	1								
12 組織風土・組織伝統性×情緒的コミットメント	-0.035	-.197*	0.025	-.320**	-0.124	0.020	-.227*	-0.152	0.123	0.033	0.151	1							
13 性別ダミー	.211*	-0.064	.337**	.355**	.308**	-0.044	0.068	-0.157	0.164	-0.004	0.062	-0.042	1						
14 学部ダミー	0.112	0.139	-0.003	.256**	0.040	0.178	0.013	-.267**	0.049	-0.080	0.088	-.218*	0.117	1					
15 体育会系部活ダミー	0.110	-0.082	.285**	.490**	.226*	-0.108	0.129	-0.057	0.035	-0.155	0.125	-.209*	.692**	0.124	1				
16 体育会系サークルダミー	-0.137	0.039	-.251**	-.427**	-.300**	-0.037	-0.100	0.053	-0.091	0.048	-0.188	0.161	-.474**	-.334**	-.085**	1			
17 所属人数50人以上ダミー	-0.128	-0.052	-0.131	-.232*	-.315**	0.053	-0.063	0.049	-0.083	0.050	0.001	0.074	-.533**	-0.073	-.644**	.579**	1		
18 役職経験者ダミー	0.180	0.103	0.040	.234*	0.173	0.087	0.015	-0.057	0.003	-0.094	-0.035	-.285**	0.102	.272**	0.124	-0.134	-0.166	1	

** 相関係数は 1% 水準で有意 (両側) です。
* 相関係数は 5% 水準で有意 (両側) です。