# 

西之坊 穂

An exploratory study on followership of Vietnamese

—Taking Japanese manufacturing company A as an example—

Minoru NISHINOBO

2022.2

「経営情報研究」Vol. 29, No. 1, 2 別刷 摂南大学経営学部

# 研究論文

# ベトナム人のフォロワーシップに関する探索的研究 ―日系製造業 A 社を事例に―

### 西之坊 穂

An exploratory study on followership of Vietnamese

—Taking Japanese manufacturing company A as an example—

# Minoru NISHINOBO

#### [ABSTRACT]

The purpose of this study is to empirically and exploratory if the followership components of Vietnamese employees. And we clarify the difference between individual characteristics such as gender of followers. The analysis showed that followership of Vietnamese employees is three components. Second, no correlation was found between individual characteristics and Vietnamese employees' followership components. Finally, among the components of followership, the average is higher and easier to perform in this order (1) followership (non-role behavior), (2) followership (consideration behavior), and (3) followership (critical behavior).

# キーワード

・フォロワーシップ、ベトナム人、構成要素

# 1. 本研究の背景と目的

日本は、2011 年以降本格的な人口減少社会へと突入している。特に生産年齢の全人口に対する比率も縮小することが予測されている。一方、東南アジアでは、平均年齢が若く、今後ますます経済成長することで富裕層や中間所得層の増加が見込まれている。東南アジアの中でも特にベトナムは国際的に海外からの直接投資が増大し、ベトナムの人的資源が注目されている。厚生労働省(2020)によると、2019 年 10 月現在、日本で働く外国人労働者数は 165 万 8,804人で7年連続増加している。また国籍別では中国が 41 万 8,327人(全体の 25.2%)、ベトナムは 40 万 1,326 人(24.2%)となっており、この2 国で全体の約半数を占めている。さらに、前年比伸び率ではベトナムが 26.7% 増で最も増加している。これらのデータから分かるように、日本人がベトナム人と働く機会が増加している。

次に、日系企業が今後海外で事業拡大を図る国・地域について中国を挙げた企業の比率が48.1%となり、引き続き首位となった。次点のベトナム(40.9%)、米国(40.1%)は前年から比率を上げ、初めて40%を超えた。(JETRO, 2021)。日系企業は最大のターゲット市場である中国を重視しつつも、ベトナムや米国への分散傾向が顕著になっている。

以上から、日本国内外において日系企業は日本人とベトナム人が一緒に働く機会が急増しており、ベトナム人従業員の特性を把握して彼(女)らを効果的にマネジメントする必要性が高まっている。

ベトナムに進出している企業の課題にはどのようなものがあるだろうか。鈴木・谷内(2010)は、ベトナムに進出している日系企業 5 社の調査から、次の4点を見出している。(1)ベトナム人は仕事を抱え込み部下に仕事を任せられない。(2)ベトナム人はキャリアを重視し、他部署へ異動させられると会社を辞めてしまう。(3)給与・賞与の反映幅拡大は、コア人材の定着策として特に有効である。(4)ベトナム人はリーダーシップに乏しく目立つ行動をしたがらない。早く昇進すると妬まれたりして人間関係に軋轢が生じる。この4点の中から、本研究の関心に近い(4)に注目したい。なぜなら、「現地経営管理者の不足」」は日系企業が抱える海外直接投資先での共通の問題点の1つだからである。現地経営管理者に求められる重要な要素の1つにリーダーシップがあげられる。このリーダーシップを強いて一言でいうならば「影響力」と捉えることができる(石川、2016)。ベトナム人従業員を現地経営管理者に育成するには管理職のリーダーシップを積極的に開発し、リーダーシップ力を向上させる必要があるが、ベトナム人従業員のフォロワーシップ開発も同時に重要となる。なぜなら、良きフォロワーは良きリーダーになるからである(小野、2013)。

次に、ベトナム人従業員のフォロワーシップはどのような構成要素であろうか。フォロワーシップ研究の嚆矢となった Kelley (1922) は、フォロワーシップの構成要素を 2 軸で捉えた。

<sup>1</sup> JETRO (2016)「2015 年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査~ジェトロ海外ビジネス調査~」によると、現地化の課題として「幹部候補人材の採用」、「現地人材の能力・意識」や「現地人材の育成が進まない」等、現地マネジメント層の不足が挙げられている。

1つ目は「積極的(active)か、消極的(passive)か」、2つ目は「独自のクリティカル・シンキング(Independent, critical thinking)か、依存的・無批判な考え方(Dependent, uncritical thinking)か」としている。また、Chaleff(1995)は、フォロワーシップの構成要素を「高支援(High support)か、低支援(Low support)か」、「高批判(High challenge)か、低批判(Low challenge)か」の2軸で捉えた。このように欧米の研究ではフォロワーシップを2つの構成要素で概念化してきた。一方、我が国では西之坊・古田(2013)が、フォロワーシップの構成要素を「積極的行動」、「批判的行動」および「配慮的行動」の3つの構成要素で概念化しており、Kelley(1992)とは異なる結果であった。Kelley(1992)によると、フォロワーシップは文化の異なるところでは定義も異なっており、日本などではフォロワーシップは社会的に認められた立派な役割である。したがって、ベトナム人従業員のフォロワーシップの構成要素は欧米や日本と異なる可能性を否定できない。したがって、未だ明らかにされていないベトナム人従業員のフォロワーシップの構成要素を本研究で明らかにしたいと考えている。

また、詳細は後述するが、フォロワーの基本属性によってフォロワーシップの一部に差が見られた。たとえば、性別(Fujita, Aji & Kyaw, 2009; Gatti, Tartari, Cortese & Ghislieri, 2014; 松山, 2016; 西之坊, 2017)、勤続年数(Gatti, Tartari, Cortese & Ghislieri, 2014; 西之坊, 2014)などがあげられる。これらは欧米または日本の先進国における研究結果であり、発展途上国であるベトナム人従業員のフォロワーシップに性別、勤続年数による差に関する研究は、管見の限り確認できていない。さらに先述の通り、現地でのマネジメント層の不足について記述したが、その原因の一つとして日本人管理職との職場摩擦があげられる(大西, 2014)。ベトナム人の特徴として職場での摩擦を回避しようとする傾向がある(大西, 2014)。したがって、ベトナム人従業員は上司が日本人よりもベトナム人の方がフォロワーシップを発揮しやすいのではないかと考えられる。

以上の議論から、ベトナム人従業員のフォロワーシップの構成要素およびベトナム人従業員のフォロワーシップが性別、上司の国籍および勤続年数の基本属性によって統計上有意な差が 生じる要素があるのかどうかを実証的かつ探索的に明らかにすることを本研究の目的とした。

#### 2. 先行研究のレビュー

#### 2.1 フォロワーシップの定義

では、フォロワーシップとは何だろうか。それを明らかにするためにフォロワーシップの定義についてレビューを行う。リーダーシップ・プロセスの観点で捉えた代表的なフォロワーシップの定義は、Uhl-Bien et al. (2014)の定義である。彼女らは「フォロワーシップは、(リーダーに対する立場としての)フォロワーの役割、(リーダーに関連した)フォロワー行動、そしてリーダーシップ・プロセスに関連する成果である。」と定義している。この定義はリーダーシップのプロセスにおいてフォロワーがそれに従う前提での行動における影響性でフォロワーシップを捉えている。また、Bjugstad, Thach, Thompson, & Morris (2006)は、「フォロワーシップは、リーダーの指示に効果的に従い、構造化された組織の成果を最大化しようと努力するリー

ダーをサポートする能力」と定義している。この定義もリーダーを中心に捉えたものである (Crossman & Crossman, 2011)。我が国における定義では、松山 (2018) が、「組織成員がフォロワーであることの意味を理解し、それを自ら選択したうえで、組織のエージェントである上司やリーダーの意を体し、指示命令に効果的に従い、時には上司やリーダーが前提とする枠組みを超えた行動によって組織に貢献しようとするプロセス」と暫定的に定義している。この定義は Uhl-Bien et al. (2014) の定義を参考にしている。つまり、リーダーシップ・プロセスにおけるフォロワーの影響性でフォロワーシップを捉えている。

次に、フォロワーのリーダーに対する「影響力」に関連する定義を確認する。なぜならフォロワーシップの定義は、「影響力パラダイム」に依拠する定義が多数を占めている(松山、2016)からである。たとえば、Crossman & Crossman(2011)は、フォロワーシップを「リーダーシップとフォロワーシップの連続体の中でリーダーシップの対極にあり、直接的あるいは間接的に影響を及ぼす行為」と定義している。我が国の研究では、下村・小坂(2013)は、「フォロワーがリーダーへの支援活動を通じて影響力を行使し、フォロワー自身の目的を達成すること」と定義している。また、福原(2017)は、「リーダーとの相互作用を積極的に行い、彼・彼女からタスクを遂行する上で自己に有利な何らか便益を引き出す過程」と定義している。さらに、西之坊・古田(2013)は、フォロワーシップを「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」と定義している。リーダーシップの定義同様、フォロワーシップも統一された定義は存在しないが、我が国のフォロワーシップ研究で最も引用されている西之坊・古田(2013)の定義に則り、本研究の議論を進めることにする。

以上のように、アメリカを中心とした欧米や我が国ではフォロワーシップ研究が行われているが、ベトナム人のフォロワーシップ研究は未開発である。日本人がベトナム人と一緒に働くうえで、ベトナム人従業員のフォロワーシップに関する特徴を明らかにすることは、日系企業がベトナム人従業員をマネジメントするうえで十分意義がある研究になるといえるだろう。また、組織行動論におけるフォロワーシップ論にも貢献できるであろう。

# 2.2 フォロワーシップの構成要素

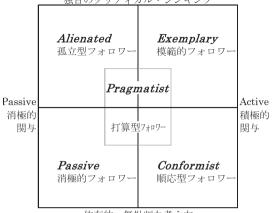
Kelley (1992) は、フォロワーシップに必要な 1 つ目の構成要素として「積極的関与 (active) か、消極的関与 (passive) か」、2 つ目の構成要素として「独自のクリティカル・シンキング (Independent, critical thinking) か、依存的・無批判な考え方 (Dependent, uncritical thinking) か」としている。この 2 つの構成要素を用いてフォロワーシップを 5 つのスタイルに分類している (図表 1)。

模範的フォロワー (Exemplary follower) とは、2つの構成要素をバランスよく取り、リーダーに対して影響力を発揮しているタイプである。そしてフォロワーは模範的フォロワー (Exemplary follower) になるべきだと主張している (Kelley, 1992)。

孤立型フォロワー (Alienated follower) は、独自のクリティカル・シンキングを持っているが、 役割を果たすことにあまり積極的ではなく、周囲から浮いた存在になっているタイプである。

#### 図表 1 Kelley (1992) のフォロワーシップ・スタイル

Independent, critical thinking 独自のクリティカル・シンキング



依存的・無批判な考え方 Dependent, uncritical thinking

出所: Kelley (1992) より筆者作成

順応型フォロワー (Conformist follower) は、リーダーの命令を受け、リーダーの権威に従い、リーダーの見解や判断に順応することが義務だと考えているタイプである。

消極的フォロワー(Passive follower)は、模範的フォロワーの対極にあり、リーダーの判断や考え方に完全に頼り、仕事に対する情熱や、イニシアティブ、そして責任感に欠け、与えられた仕事も指示がないとできず、自分の担当業務を越えることはしないタイプである。

最後に実務型フォロワー(Pragmatist follower)は、リスクに対する度量が狭いタイプである。いい仕事をしたがるが、進んで自らを危険にさらすことはなく、失敗も避けたがる。これは、組織が不安定な状態の時にフォロワーが取る対処法であることが多いと Kelley(1992)は主張している。

次に Chaleff (1995) は、フォロワーシップについて「高批判 (High Challenge) か低批判 (Low Challenge) か」、そして「高支援 (High Support) か低支援 (Low Support) か」の 2 軸によってフォロワーシップタイプを 4 つのタイプに分類した (図表 2)。

第一象限の支援(高)、批判(高)はパートナー(Partners)と命名し、リーダーを積極的に支え、同時にリーダーの言動や方針が誤っている場合には異議を唱えることができるフォロワーである。そして Chaleff(1995)は、勇気ある行動をとるフォロワーを「勇敢なフォロワー(Courageous follower)」と定め、勇敢なフォロワーになる必要性を唱えた。この勇敢なフォロワーが第一象限のパートナーにあたる。

第二象限の支援(高)、批判(低)は実行者(Implementers)と命名した。このタイプのフォロワーは、リーダーがこうあってほしいと望むタイプで、職務をきっちりと果たし、いちいち監視したり説明したりする必要がなく、リーダーにとって信頼できる存在だと説明している。

第三象限の支援(低)、批判(高)は個人主義者(Individualists)と命名し、このタイプのフォ

#### 図表 2 Chaleff (1995) のフォロワーシップ・スタイル

支援(高):High support 実行者:Implementers パートナー: Partners 目的に導かれる 頼りになる 協力的 使命を重視する 気が利く 冒険的 替同する 人間関係を育む 擁護する 自分と他者に責任を課す チームを重視する デリケートな問題に立ち向かう 従順である 長所と成長に重点を置く 権威を尊重する 権力と対等の関係を築く リーダーの見解を補強する リーダーの見解を補完する 批判(高): 批判(低): 個人主義者:Individualists High challenge Low challenge 従属者:Resources ただ存在している 対立的 利用できる 率直 予備の人手 怖いもの知らず 特殊技能の持ち主 独自の考えを持つ 現実主義 中立的 第一の興味はほかにある 不遜 最低限の義務は果たす 反抗的 第三者に不満をこぼす 孤立しがち 権力者の注目を避ける 権力を恐れない

支援(低):Low support

出所: Chaleff (1995) より筆者作成

ロワーは、服従心が極めて乏しく、リーダーや組織のほかの人の行動や方針について、自分の 意見をハッキリと言うため、組織内に議論を巻き起こすという意味で組織に個人主義者は必要 な存在だと説明している。

第四象限の支援(低)、批判(低)は従属者(Resources)と命名している。このタイプのフォロワーは、給料に見合うだけの仕事はこなすが、それ以上の働きはしない人としている。ただし、従属者である限り、仕事上で成長することも、組織に貢献することも望めないと主張している。このように欧米ではフォロワーシップは、積極的な行動と批判的な行動として概念化されていることが多いことが確認できた。また、欧米のフォロワーシップ研究は Kelley (1992)の測定尺度を用いた研究が多く見られる<sup>2</sup>。

一方、我が国のフォロワーシップの構成要素に関する研究に目を向けると、西之坊・古田 (2013) が日本版フォロワーシップの構成要素を明らかにしている。具体的には、社会人大学院 MBA プログラムの修了生および現役生の合計 10 名に実施し、上司をうまく動かした事例についてインタビュー調査を実施した。このインタビュー調査により、フォロワーシップ行動の抽出を試みた。次にインタビュー調査によって得られた行動要素と Kelley (1992) の測定尺度と Chaleff (1995) の行動要素を合わせた包括的な質問票を作成した。この質問票を用いて日本の組織に属するビジネスパーソンに対してインターネット調査会社を通じてアンケート調査を実施した結果、「積極的行動」、「批判的行動」および「配慮的行動」の3つの構成要素を抽出した。「積極的行動」および「批判的行動」は欧米のフォロワーシップ研究で概念化された構成要素と類似していたが、「配慮的行動」は欧米の研究には見られない独自の構成要素で

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> たとえば、Gatti, Tartari, Cortese & Ghislieri (2014) や Bjugstad, Thach, Thompson, & Morris (2006) など。

あった。しかしながら、これらの研究は先進国によるものであり、発展途上国におけるフォロワーシップの構成要素は未開発である。ベトナム人従業員のフォロワーシップの特徴が明らかにされることにより、日本人管理職がベトナム人従業員をマネジメントしやすくなり、職場摩擦が回避される可能性があるなど、実践的インプリケーションを得られる可能性が考えられる。

### 2.3 フォロワーの基本属性のよるフォロワーシップの差

先述のように、性別(Fujita, Aji & Kyaw, 2009; Gatti, Tartari, Cortese & Ghislieri, 2014; 松山, 2016; 西之坊, 2017)、勤続年数(Gatti, Tartari, Cortese & Ghislieri, 2014; 西之坊, 2014)など、フォロワーの基本属性によってフォロワーシップの一部の構成要素に差があることが報告されている。たとえば、Gatti, Tartari, Cortese & Ghislieri (2014)は、Kelley(1992)が開発したフォロワーシップ測定尺度を用いて 610 名 のサンプルを対象に分析を行った。その結果、女性より男性の方が「積極的関与」および「独自のクリティカル・シンキング」の両方の行動を取っていた。勤続年数が  $0 \sim 10$  年の従業員が  $11 \sim 20$  年および  $21 \sim 30$  年の従業員よりも「積極的関与」の行動を取っていた。

次に、Fujita, Aji & Kyaw (2009) は日本 (246名)、中国 (325名)、香港 (122名)、タイ (122名) およびマレーシア (182名) で働く AEON の従業員 (計997名) を対象に Kelley (1992) が開発したフォロワーシップ測定尺度を用いて分析した結果、日本のみジェンダーギャップが見られた。

以上のようにフォロワーの性別や勤続年数においてフォロワーシップの一部に差が見られたが、これらは欧米や日本などの先進国における研究結果であり、発展途上国でのフォロワーシップ研究は管見の限り確認できなかった。また、Fujita、Aji & Kyaw(2009)は発展途上国を含んだ研究となっているが、ベトナムは対象となっておらずブラックボックスのままである。さらに、アメリカで開発された Kelley(1992)の測定尺度を用いているため、ベトナム人のフォロワーシップに関しては未開発のままである。

したがって、本研究ではベトナム人従業員のフォロワーシップの構成要素を明らかにするとともに、性別および勤続年数によるフォロワーシップの差に注目して研究を行う。加えて、上司の国籍によってフォロワーシップに差が生じるのかを明らかにしたい。なぜなら、ベトナム人の特徴として職場での摩擦を回避しようとする傾向がある(大西,2014)。このことから、ベトナム人従業員にとって上司が日本人よりもベトナム人の方がコミュニケーションを取りやすく、言葉や文化の壁による摩擦が少なくフォロワーシップを発揮しやすいのではないかと考えられるからである。

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> 回答者の内訳は 428 名 (71%) が看護師、82 名 (13%) が銀行員、100 名 (16%) が様々な職種に属する人々である。

# 3. 研究方法

# 3.1 アンケート調査概要

調査対象として協力を得たのは、日系製造業 A 社の工場で勤務するベトナム人従業員である。ベトナム人従業員の中でパソコンを使用できる 62 名を調査対象とした $^4$ 。アンケート調査は、2019 年 2 月に無記名式で Web を使用して行われた。なお、アンケート調査は最初に日本語で作成され、日本在住のベトナム人の協力を得てベトナム語に翻訳した。次に、日系製造業 A 社にも日本語とベトナム語両方の質問項目を送付して W チェックした上で実施した。

#### 3.2 質問項目

調査項目は、基本属性、フォロワーシップに分類される。はじめに、基本属性は、性別、上 司の国籍、役職(管理職か非管理職か)、勤続年数、年齢層を尋ねた。次に、各尺度の具体的 な質問項目について述べる。

フォロワーシップの測定尺度は、西之坊・古田(2013)が開発した尺度を用いた。なぜならこの測定尺度は西之坊・古田(2013)の定義に則って作成されているからである。ただし、この尺度は全部で 38 個の質問項目に及ぶため、A 社の要望により、西之坊・古田(2013)のフォロワーシップの各下位次元に関して因子寄与率が高い 15 個の質問項目に絞って用いることにした。フォロワーの積極的行動は「あなたは上司の出す要求、目的を理解し、それに見合うように一生懸命働いていますか」などの 5 項目  $^5$ 、フォロワーの批判的行動は「あなたは職場環境を改善するためなら上司の行為を批判しますか」などの 5 項目  $^6$ 、フォロワーの配慮的行動は「あなたは顧客に会う時、相手の役職に応じた上司を巻き込んでいますか」などの 5 項目  $^7$  でそれぞれ構成されている。なお、 $^7$  全くしない, $^7$  1: ほとんどしない, $^7$  2: 時々する, $^7$  3: よくする, $^7$  4: いつもする の 5 段階尺度で回答を得た。

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> 本調査はA社の現地工場長が調査主体となってアンケート調査を実施した。また、工場長が朝礼で趣旨を説明し協力を依頼を行ったため、回収率は100%であった。

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> 残りの質問項目は、「あなたは高い成果を出すために知恵を絞って一生懸命働いていますか」「あなたは上司の 仕事を積極的にサポートをしていますか」「あなたは組織に貢献するために自分の担当以外の仕事をしますか」 「あなたは自分がまったく評価されないとしても、周囲の手助けをしますか」の4つである。

<sup>6</sup> 残りの質問項目は、「あなたは上司にあなたの考え方と正反対のことを頼まれたら「いいえ」と答えますか」「あなたは自分の評価が下がるとしても、正しいと判断した自分の意見を主張していますか」「あなたは上司が反対しても、自分の提案を通そうとしますか」「あなたは部下や後輩が上司に言えない意見を聞き、上司に言いますか」の4つである。

<sup>7</sup> 残りの質問項目は、「あなたは上司と本音で話し合うため、食事などに行きますか」「あなたは上司の顔を立てるため、自らの貢献を上司のおかげだと周囲に言いますか」「あなたは同僚に上司のサポートをするように働きかけていますか」「あなたは上司の顔を立てるため、些細なことでも報告していますか」の4つである。

図表 3 基本属性

		N	%
性別	男性	28	45.2
	女性	34	54.8
上司の国籍	日本	24	38.7
	ベトナム	38	61.3
役職	管理職	4	6.5
	管理職未満	58	93.5
勤続年数	0~4年	38	61.3
	5~9年	14	22.6
	10~14年	5	8.1
	15~19年	5	8.1
年齢	25~29歳	30	48.4
	30~34歳	16	25.8
	35~39歳	11	17.7
	40歳以上	5	8.0
学歴	高卒・専門学校卒	8	12.9
	短大卒	21	33.9
	大卒以上	33	53.2

### 4. 分析結果

# 4.1 基本属性

調査対象者の基本属性を図表 3 に示す。性別は女性が 54.8% (N=34) で、男性が 45.2% (N=28) であった。上司の国籍は、日本人が 38.7% (N=24) で、ベトナム人が 61.3% (N=38) と、ややベトナム人の方が多かった。役職は、管理職が 6.5% (N=4)、非管理職が 93.5% (N=58) と大半が非管理職であった。勤続年数は 10 年未満が 83.9% (N=52) で大半を占めていた。年齢は 20 代後半が 48.4% (N=30) で約半数であった。最後に、学歴は短大卒が 33.9% (N=21)、大卒以上が 53.2% (N=33) で短大卒と大卒以上を合わせると 87.1% で大半を占めていた。

# 4.2 フォロワーシップ

ベトナム人従業員のフォロワーシップの構成要素を明らかにするため、フォロワーシップの質問項目 15 項目について、探索的因子分析(因子抽出法:主因子法、回転法:Kaiser の正規化を伴うプロマックス法)を行った。はじめに、天井効果を示す質問が4項目確認されたため、この4項目を削除して探索的因子分析を行った。分析の結果、いずれの因子に対しても因子負荷量が0.4を満たさなかった質問項目があったため、その質問項目を除いて探索的因子分析を行った。因子数の決定数に関しては、固有値が1以上であることを条件とした。その結果、ベトナム人従業員のフォロワーシップの構成要素として3因子が得られた(図表4)。

第1因子は「あなたは組織に貢献するために自分の担当以外の仕事をしますか」など、担当業務以外の業務遂行に関わる行動が高い負荷量を示していたため、役割外行動と命名した。因子負荷量の高い質問項目は先験次元の「積極的行動」とほぼ同じであった。

	因子		先験次元	
	役割外行動	配慮的行動	批判的行動	•
あなたは組織に貢献するために自分の担当以外の仕事をしますか	.962	.042	022	積極的行動
あなたは自分がまったく評価されないとしても、周囲の手助けをしますか	.639	112	100	積極的行動
あなたは上司が反対しても、自分の提案を通そうとしますか	.419	.013	.171	批判的行動
あなたは上司の顔を立てるため、些細なことでも報告していますか	.111	.821	.022	配慮的行動
あなたは上司の顔を立てるため、自らの貢献を上司のおかげだと周囲に言いますか	149	.678	.003	配慮的行動
あなたは職場環境を改善するためなら上司の行為を批判しますか	.054	085	.891	批判的行動
あなたは上司と本音で話し合うため、食事などに行きますか	083	.115	5 .543 配慮的行動	
負荷量平方和(累積)(%)	27.5	41.9	54.6	
信頼性係数(a)	.642	.678	.643	
因子間相関				
第2因子	.342			
第3因子	.196	.156		

図表 4 フォロワーシップの探索的因子分析

第2因子は、「あなたは上司の顔を立てるため、些細なことでも報告していますか」と「あなたは上司の顔を立てるため、自らの貢献を上司のおかげだと周囲に言いますか」で、上司の顔を立てる行動に関わる項目が多いことから、配慮的行動と命名した。第2因子の質問項目は、 先験次元の「配慮的行動」と一致していた。

第3因子は、「あなたは職場環境を改善するためなら上司の行為を批判しますか」と「あなたは上司と本音で話し合うため、食事などに行きますか」で、上司を批判する行動に高い因子負荷量が確認されたことから、批判的行動と命名した。なお、先験次元は「批判的行動」と「配慮的行動」に分かれていた。

よって、以降の分析では因子分析で抽出された3因子構造を用いることとし、各因子を構成する項目回答の平均値を変数値とした。

# 4.3 基本属性に係るフォロワーシップの差の検討

ベトナム人従業員のフォロワーシップが性別、上司の国籍および勤続年数の基本属性によって統計上有意な差が生じる要素があるのかどうかについて実証的に分析を行った。性別および上司の国籍に関してt検定で平均値の差を検討した結果、統計的な有意差は見られなかった。次に、勤続年数について一元配置分散分析(Bonferroni法)で分析した結果についても統計的な有意差は見られなかった。

#### 4.4 フォロワーシップの構成要素間の差

先の分析結果が示すように、ベトナム人従業員のフォロワーシップは3つの構成要素で成り立っていた。それらに関する記述統計量が図表5である。ベトナム人従業員にとって①フォロワーシップ(役割外行動)、②フォロワーシップ(配慮的行動)、③フォロワーシップ(批判的行動)の順で発揮しやすいようである。日系企業にとって、ベトナム人従業員が欧米人のように契約範囲内のみの業務を行うのではなく、日本人のように役割外の行動をとってくれるのは

業務遂行を行ううえでマネジメントしやすいのではないかと考えられる。次に、フォロワーシップ行動の中で最もばらつきが見られたのがフォロワーシップ(配慮的行動)である。

	N	Min	Max	Mean	SD
フォロワーシップ (役割外行動)	62	2.33	5.00	3.88	0.64
フォロワーシップ(配慮的行動)	62	1.00	5.00	3.30	0.95
フォロワーシップ(批判的行動)	62	1.00	5.00	2.51	0.80

図表 5 フォロワーシップの記述統計量

# 5. 考察とまとめ

#### 5.1 本研究のまとめ

本研究の目的は、ベトナムに進出している日系製造業が現地で雇用しているベトナム人従業員のフォロワーシップの構成要素、基本属性とフォロワーシップの構成要素との間における相関分析、そしてフォロワーシップの構成要素間の差について探索的に明らかにした。分析の結果、ベトナム人従業員のフォロワーシップは「役割外行動」、「配慮的行動」および「批判的行動」の3つの構成要素であることが明らかになった。次に、性別、上司の国籍および勤続年数の基本属性についてフォロワーシップに統計的な差があるのかを検討した結果、統計的有意差は見られなかった。最後にフォロワーシップの構成要素間では①フォロワーシップ(役割外行動)、②フォロワーシップ(配慮的行動)、③フォロワーシップ(批判的行動)の順に平均値が高く、ベトナム人従業員が発揮しやすい順である可能性が示唆された。

#### 5.2 考察

まず、フォロワーシップの3つの構成要素について考察する。今回、西之坊・古田 (2013) の日本版フォロワーシップ測定尺度の質問項目を用いて分析した結果、ベトナム人のフォロワーシップは「役割外行動」、「配慮的行動」および「批判的行動」の3つの構成要素であることが確認された。この3つの構成要素は西之坊・古田 (2013) で見出された先験次元とほぼ同じであった。ただし、これらの結果は日経製造業 A 社のみのデータであり、ただちに一般化して論じることはできない。しかしながら、ベトナムにおけるフォロワーシップ研究の端緒となりえることが本研究の意義である。

次に、本研究で取得した性別、上司の国籍および勤続年数の基本属性によってフォロワーシップに統計的な有意差があるのか検討したが、いずれも統計的な有意差は見られなかった。西之坊・古田(2013)では、フォロワーシップ(配慮的行動)において勤続年数に有意な差が見られたが、ベトナム人従業員には差が見られなかった。この理由は、恐らく本研究の回答者の勤続年数が短く、勤続年数9年以内が83.9%を占めたからではないかと考えられる8。

最後に、ベトナム人従業員の場合フォロワーシップの構成要素で発揮しやすい順がフォロワーシップ(役割外行動)⇒フォロワーシップ(配慮的行動)⇒フォロワーシップ(批判的行

動)であったが、先行研究ではフォロワーシップ(積極的行動)⇒フォロワーシップ(批判的行動)⇒フォロワーシップ(配慮的行動)の順であった。つまり、「批判的行動」と「配慮的行動」の順が逆であった。この理由は、大西 (2014) が述べているようにベトナム人従業員は「上司が権限を持つのは当たり前で、それに従うのは当然だ」と考える傾向が日本人よりもやや強い国民性を持つ可能性があることから日本人より上司を批判する行動はとらないのかもしれない。

#### 6 今後の課題

最後に、今後の課題を3点述べる。第1に、今回の調査対象を日系製造業A社に限定したデータに留まる。今後、より多くの業界・業種を対象とした縦断的な検証が必要である。第2に、フォロワーシップ測定尺度の15の質問項目のうち4項目が天井効果<sup>9</sup>で削除対象となり、さらに別の4項目が因子寄与率の観点で削除対象となった。より精緻にベトナム人のフォロワーシップを明らかにするためには、今後ベトナム版フォロワーシップ測定尺度の開発が求められる。第3に、今回のフォロワーシップに関する質問項目はフォロー自身に尋ねたものである。今後はリーダーから見たフォロワーシップを調査する必要がある。ただし、西之坊・古田(2013)が明らかにしたように、部下はリーダーに影響力を及ぼす行動をとる場合、約半分は間接的なフォロワーシップ行動をとっており、リーダーからフォロワーのフォロワーシップ行動が見えない場合が考えられる。したがって、リーダーを調査対象としたフォロワーシップ研究の調査デザインは十分な注意が必要である。

#### 【参考文献】

石川淳(2016)『シェアド・リーダーシップ:チーム全体の影響力が職場を強くする』、中央経済社。

Uhl-Bien, M, Riggio, R. E., Lowe, K., and Carsten, M. K. (2014) "Followership theory: A review and research agenda," *The Leadership Quarterly*, Vol.25, pp.83–104.

大西純(2014)「タイ、ベトナム進出日系企業における人的資源マネジメントの異文化間職場摩擦への影響について」『異文化経営研究』、Vol.11, pp.21-37。

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』, Vol.58, No.1, pp.58-91。

Crossman, B., & Crossman, J. (2011) "Conceptualizing followership: a review of the literature," *Leadership*, Vol.7, No.4, pp.481–497.

Kelley, R. E. (1992) "The power of followership," New York: Doubleday. (牧野昇監訳 (1993) 『指導力革命』 プレ

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> 西之坊・古田 (2013) の調査対象者の勤続年数は  $0 \sim 4$  年が 40 名 (20.0%) 名、 $5 \sim 9$  年が 61 名 (30.5%)、 $10 \sim 14$  年が 31 名 (15.5%)、 $15 \sim 19$  年が 29 名 (14.5%)、 $20 \sim 24$  年が 21 名 (10.5%)、 $25 \sim 29$  年が 14 名 (7.0%)、30 年以上が 4 名 (2.0%) であった。

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> 削除対象となった質問項目は「あなたは目的を理解し、上司の出す要求に一生懸命応えようと働いていますか」、「あなたは高い成果を出すために知恵を絞って一生懸命働いていますか」、「あなたは上司の仕事を積極的にサポートをしていますか」、「あなたは顧客などに会う時、相手の役職に応じた上司に同席をお願いしますか」の4項目である。

#### ベトナム人のフォロワーシップに関する探索的研究

ジデント社).

- 厚生労働省(2020)『「外国人雇用状況」の届出状況まとめ(令和元年10月末現在)』,厚生労働省。
- Gatti, P., Tartari, M., Cortese, C. G., Ghislieri, C. (2014) "A Contribution to the Italian Validation of Kelley's Followership Questionnaire," *Testing Psychometrics Methodology in Applied Psychology*, Vol. 21, No. 1, pp.67–87.
- 下村源治・小坂満隆 (2013)「サービス視点から見た優れたフォロワーシップの事例」『研究技術計画』, Vol.28, No.3/4, pp.313-322。
- 鈴木岩行・谷内篤博(2010)『インドネシアとベトナムにおける人材育成の研究』,八千代出版。
- Chaleff, I. (1995) "The Courageous Follower: Standing up to and for our leaders," Berrett-Koehler Publishers, Inc.(野中香方子訳『ザ・フォロワーシップ 上司を動かす賢い部下の教科書』、ダイヤモンド社, 2009 年).
- 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 (2014)「フォロワーシップとリーダーシップが LMX に及ぼす影響 フォロワーの行動に注目して 」 『経営教育研究』、Vol.17、No.2, pp.23-31。
- 西之坊穂 (2017)「フォロワーシップが職務満足に与える影響について 職種間の差に注目して 」『経営教育研究』, Vol.20, No.1, pp.53-63。
- 西之坊穂 (2019) 「フォロワーシップとエンパワーメントとの関連 フォロワーシップの特徴を含めた検討 」『工業経営研究』, Vol.33, No.2, pp.1-13。
- 日本貿易振興機構 JETRO (2016)「2015 年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査~ジェトロ海外 ビジネス調査~」、ジェトロ海外調査部 2016 年 3 月。
- 日本貿易振興機構 JETRO (2021)「2020 年度 日系企業の海外事業展開に関するアンケート調査」、ジェトロ海 外調査部 2021 年 1 月。
- Fujita, K., Aji, L. W. & Kyaw, W. A. (2009) "Primary study of leader and follower rerationship in Asia: Empirical study in managers at AEON in Asian countries," *GMIS Working Papers*, No.IM-2009-04, pp.1-32.
- Bjugstad, K., Thach, E. C., Thompson, K. J., & Morris, A. (2006) "A fresh look at followership: A model of for matching followership and leadership styles," *Journal of Behavior and Applied Management*, Vol.7, No.3, pp.304–319.
- 松山一紀(2016)「フォロワーシップ行動の三次元モデル」『商経学叢』, Vol.63, No.2, pp.37-64。
- 松山一紀(2018)『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。
- 福原康司 (2017)「フォロワーシップと上方影響力 社会構成主義によるリッカート理論再訪 」,『専修経営学論 集』, Vol.130, pp.71-86。