

## 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

花 城 清 紀\*

### A Study on the Followership of Athletic Team of University

Kiyonori Hanashiro

#### 要約

近年、フォロワーシップという概念が注目されつつある。リーダーシップに比べるとその認知度はまだ低い、先行研究によるとフォロワーシップの発揮がチームの目標達成には欠かすことができないことが明らかになっている。そこで、本研究ではフォロワーシップの発揮に影響を及ぼす要因を探ることを目的とした。

主な結果は、次の通りである。

- (1) 中四国学生ハンドボール連盟に所属する選手の特徴を5つのフォロワーのタイプに分類した結果、中間フォロワーが最も多く、続いて模範的フォロワーが多かった。また、チームにおけるフォロワーシップの発揮の順位を上位・下位に分類し、チーム内におけるフォロワーのタイプの割合について検討した結果、フォロワーシップの発揮が上位のチームは、模範的フォロワーが最も多かった。
- (2) フォロワーシップとモラルの関係について検討した結果、モラルが高いチームはフォロワーシップを発揮する傾向にあり、逆にモラルが低いチームはフォロワーシップをあまり発揮しない傾向にあるということが明らかになった。
- (3) フォロワーシップを構成するすべての因子とモラルを構成する因子の関係について検討した結果、競技自体、人間関係、運営方法に相関が見られた。

これらの結果から、チームの目標達成に欠かすことができないフォロワーシップの発揮には、選手のモラルを高めることが重要であることが確認された。特に、競技自体に魅力ややりがいを感じる事がフォロワーシップを発揮しやすい状況になる。また、選手が不満を感じないような良好な人間関係や、より強固なチームの運営方法の確立が重要だということが示唆された。

キーワード：フォロワーシップ、モラル、スポーツチーム

---

\* 提出年月日 2015年11月30日、高松大学経営学部助教

(Abstract)

Recently, the followership is watched with interest. The followership is still low among people compared to the leadership. However, as is clear from the prior research, it is clear that the followership is very important factor to achieve the goal of team. The purpose of study is to search for factors that may influence to show the followership. The major results were as follows:

- (1) As a result of having classified characteristics players belong to handball associations of zone Cyugoku and Shikoku it in a type the follower, middle follower was most popular. The second most common was the best of follower. Over again, classified teams a high score of followership, as a result of discussion of a rate of type the follower in the team, the best of follower was most popular.
- (2) As a result of examination about the relation between followership and player morale, there is a correlation between followership and player morale.
- (3) As a result of examination about the relation between all factor the followership and player morale, there is a correlation between all factor the followership and a sports, human relations, management solution in the team.

From these results, it is clear that to increase player morale is important for to show the followership. Specially, factor of player morale a sports, human relations, management solution in the team are very important for to show the followership.

Keywords : followership, morale, athletic team

はじめに

近年、フォロワーシップという概念が注目されるようになってきた。リーダーシップに比べるとその認知度はまだ低い、フォロワーでありながらリーダーのようにチームのために主体的に行動するフォロワーシップは、チームの目標達成には欠かすことができない。下村（2011）は、フォロワーによるボトムアップアプローチがプロジェクトを成功させるカギであり、非常に重要な視点であるとしている。ところが、実際リーダーに依存せずフォロワーシップを発揮する優れたフォロワーは多いとはいえないだろう。どちらかといえば、リーダーを批判するようなフォロワー、第三者的にチームに関わるフォロワー、あるいはその中間に位置するフォロワーの方が多。このような適切なフォロワーシップを発揮できるフォロワーがいなければ、チームの目標達成は非常に困難なものになる。チームを良くするための提案や練習の雰囲気が悪い時にそれを改善するための声掛け、あるいはチームの規則を破るフォロワーに対しての注意などフォロワーシップの発揮によ

てチームが正しい方向に進み、目標を達成できるチームに近づくが、フォロワーシップを発揮せず悪い状況をそのまま改善せずに放置してしまっているのは、フォロワーのモチベーションは上がらずそのチームにいること自体苦痛に感じてしまうだろう。さらに、自分から行動を起こさず、リーダーに言われた通りにのみ行動するだけのいわゆる“コマ”になってしまう恐れもある。このような状態で局面が激しく変化するスポーツ競技においてチームおよび個人が力を発揮し、目標を達成することは難しいだろう。ではなぜ、フォロワーシップの重要性を理解しながらもその発揮が困難なのだろうか。

こうした問題点を考えるために着目したいのは、どのような要因がフォロワーシップの発揮に影響を及ぼしているのかである。従来日本で行われてきた勝利至上主義や支配・従関係、体罰による指導や選手の価値観の多様化からくるもの、あるいはチームの雰囲気によるものがフォロワーシップの発揮に影響を及ぼしているのか、様々な要因が考えられる。このようなことから、フォロワーシップの構成要素を明らかにすることやフォロワーシップの発揮に影響を及ぼす要因を探求することで、チームに貢献するフォロワーの養成につながるのではないかと考えた。

## 1. フォロワーシップについて

### 1.1 フォロワーシップの概念

今までの企業組織やスポーツチームの多くは、トップダウン式リーダーシップを採用し、リーダーの「1 言えば10わかるだろう」や「黙って付いて来るのが当然」、「自分は尊敬をされて当たり前存在だ」いう考え方やアプローチでフォロワーはそれぞれの役割を果たし、目的を達成できた。しかし近年、企業やスポーツチーム等多くの組織でフォロワーの様相が変化してきている。積極的にリーダーを助けるような言動は少なく、「きっと誰かがやるだろう」と責任や煩わしい仕事から逃れようとする。また、リーダーに叱られても言い訳をし、フォロワー同士でリーダーの悪口を言い合い、自分を正当化しようとするフォロワーさえいる。その中で、今までのようにトップダウン式リーダーシップに頼ることはできないだろう。フォロワーの特性に応じた様々なリーダーシップを使い分けることによって、フォロワーは以前のようにそれぞれの役割を果たし、組織の目標達成に近づくことが可能となる。

こうした状況の中、フォロワーシップが注目されつつある。リーダーシップに比べると

その認知度はまだ低いですが、フォロワーシップのチームへの貢献について、様々な著書が出版されている。中竹は、常にフォロワーもリーダーと同じように主体性を持って考え行動することができれば、必ず組織を変革することができるとしている。また、Robert, K. (1993) は、「ほとんどの組織において、成功に対するリーダーの影響力は20%に過ぎず、残りの80%はフォロワーによるものだ」としている。このように、フォロワーシップは組織への貢献において大きなウエイトを占めているといっても過言ではないだろう。

そこで、このフォロワーシップについて、以下に述べる。

まず、フォロワーについて説明する。フォロワーとはリーダーと比較し、リーダーに従う者のことである。企業においては社長がリーダーであり、従業員がフォロワーである。スポーツ場面においては監督がリーダーであり、選手がフォロワーである。

次に、そのフォロワーが発揮すべき力であるフォロワーシップについて定義する。下村は、「フォロワーの意思に基づく影響力により、目標達成を支援するプロセス」であると定義しており、また、小倉 (2011) は、「チームの成功のために、リーダーや同僚を全力で支える影響力」であるとしている。要するに、フォロワーもリーダーの指示のみで行動するのではなく、組織の目標のためリーダーとともに主体性、自主性を持って行動しているとするものである。そして、清水ら (2010) は、フォロワーシップを三人称支援（グループ内の問題や雰囲気を改善することができるか）、状況察知（リーダーから求められていることや場の空気を読むことができるか）、二人称支援（リーダーの考えや気持ちを理解することができるか）、集団規範（グループのメンバーとして規範を守ることができるか）という4つの因子から成り立つとしている。

最後に、フォロワーシップのタイプについて分類する。フォロワーと一言で言っても様々なタイプが存在する。浅野によれば、フォロワーは、①模範的フォロワー、②孤立型フォロワー、③消極的フォロワー、④順応型フォロワー、⑤実務型フォロワーの5つに分類されるとしている。しかし、浅野 (2012) の見解である5つのタイプ名、および説明内容では十分表現できないと考え、修正を加えて以下のように表現する。

- ①模範的フォロワー：ただ与えられた指示のみをこなすのではなく、組織の目標達成のために、常に当事者として自主性・主体性を持ってリーダーやフォロワーに働きかけようと努力する。
- ②批判・評論家的フォロワー：「組織の問題はすべてリーダーにある」という考えをベー

スにリーダーを批判し、フォロワー同士で被害者意識を共有しようとする。また、組織の目標達成のために自ら積極的に働きかけることはないが、「自分は十分頑張っている」、「責任は果たしている」と自負している。

- ③第三者的フォロワー：「きっと誰かがやるだろう」と、責任や煩わしい仕事から逃れようとする。指示されたことはやるが、組織の目標達成のために、自ら積極的に働きかけることはない。リーダーからの提案についても「どちらでもいい」と返答することが多い。
- ④ご機嫌取りのフォロワー：リーダーに対して賛同し行動を起こすが、評論家フォロワーに対しても賛同するというように相手によって都合よく言動を変え、高評価を全員から得ようとする。
- ⑤中間フォロワー：これら①～④のタイプの中間的な立場にいる。

このように、一言でフォロワーと言っても、様々なタイプが存在することが理解できる。しかし、上記で挙げた5つのタイプは常に一定ではなく、模範的フォロワーだったが、批判・評論家的フォロワーや第三者的フォロワーに、また、批判・評論家的フォロワーだったが、ご機嫌取りのフォロワーや中間フォロワーに変化することもある。

## 1.2 プロフェッショナル・フォロワー

では、実際にどのようなフォロワーが目指すべきフォロワーなのだろうか。小倉(2011)と浅野(2012)は、その目指すべきフォロワーについてプロフェッショナル・フォロワーという表現で説明している。彼らの意見を参考に定義すると、プロフェッショナル・フォロワーとは、フォロワーの重要な要素である貢献力と批判力をバランスよく兼ね備え、組織の目標達成のために(決して自己の評価や報酬ではない)常に当事者として自主性・主体性を持って積極的に発言・行動し、リーダーならびに組織を支えていく者である。ここで、貢献力と批判力について説明する。貢献力(contribution)とは、リーダーからのトップダウンのみ、いわゆる指示された通りに動くことではなく、フォロワーの立場からリーダーの意思を理解・共感しようとする意欲を持ち、目標達成に向けて積極的かつ献身的に発言・行動していく力のことである。また、批判力(criticism)とは、自らの視点や考え方でリーダーの指示や組織の現状といった情報を分析し、意見を伝えたり、代案を伝えたりする等で改善を図る力のことであり、決して否定することではない。

上記で述べたフォロワーシップのタイプをRobert, K. (1993) が提唱したフォロワーの行動モデルに当てはめ、貢献力と批判力を分類すると、以下のFigure 1のようになる。ただし、各名称は先程分類した名称に置き換える。

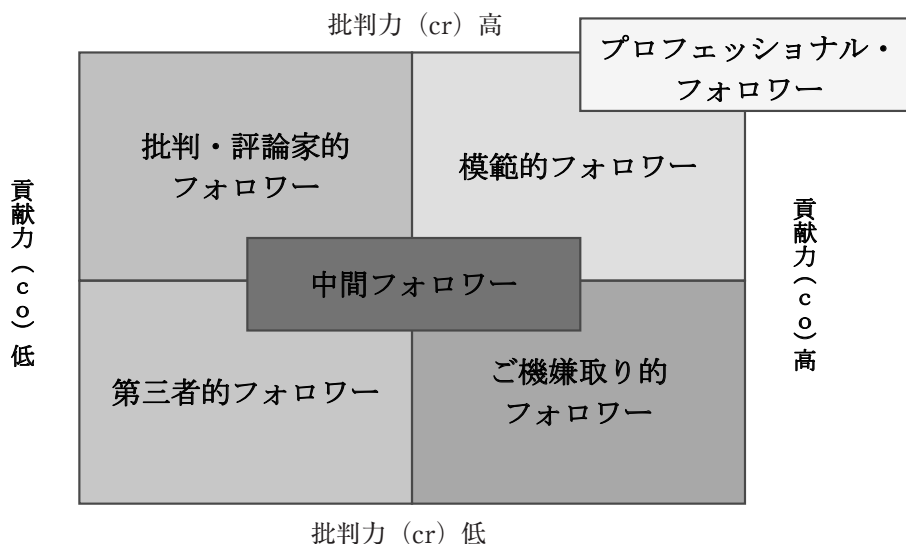


Figure 1 フォロワーシップの基本類型 (Robert, K. (1993) より)

### 1.3 フォロワーシップの発揮に影響を及ぼすと考えらえる要因

#### (1) 社会的手抜き

社会的手抜きとは、人々がチームで作業を行う場合に適正な人数で作業する場合と比べて努力する量を減らすというものである。荒木(2011)によれば、集団で何かを行う場合、個人の成果が問われない状況では、社会的な手抜きが生じるとしている。スポーツチームの場面でもこの現象は多くみられ、綱引きの実験では集団で引っ張ると1人で引くよりも手を抜く人が増え8人で引っ張ると1人で引くときの半分の努力しかしなかったという結果が出ている。自分1人くらい手を抜いても構わないだろうという心理状況がこのような行動を起こしているのである。しかし、集団になると必ず手を抜くようになるのではなく、集団の成果が個人にとって重要な意味を持ち、他のフォロワーが十分に貢献しそうでないと判断したとき、他者を補うように個人が努力量を増大させる傾向にある(社会的補償)。社会的な手抜きを減少させるには、一人ひとりの貢献度を判別・評価し、フォロワーの関与を高めること、また、課題の魅力を高めることが有効であるとしている。ハンドボール競技における世界の強豪国の1つでもあるスペインのチームを例に挙げると、1チームの選

手の人数が18人前後とある程度決まっている。このことからわかるように、人数の制限はチーム内において社会的な手抜きが生じることのない状況を作り出すために重要な要因であると考えられる。しかし、チームによってはかなりの人数が在籍していることもあるため、「自分1人くらい手を抜いてもかまわないだろう」や「きっと誰かがやるだろう」というような心理状況がフォロワーに起こり、フォロワーシップを発揮しにくくなっているのではないか。

## (2) モラル

モラルとは目標達成への集団活動に対する満足、その活動の意義の自覚、仲間との連帯意識、集団の凝集性等によって表される。また、宮谷ら(2011)の研究をもとにすると、モラルは、やる気と満足感をもたらすM因子(動機づけ因子…達成、競技自体、責任、成長等)、満足にも不満にもなるR因子(人間関係因子…承認、同僚との関係、監督、コミュニケーション等)、満たされていて普通、満たされていないと不満となるH因子(環境衛生因子…運営方針、帰属意識、設備、条件等)という3つの因子から捉えられるだろう。一方、モチベーションは動機づけと訳され、元気ややる気という心理現象を実現させ、活気に満ちた行動へと駆り立てることである。一見、モラルとモチベーションは同様に捉えられるかもしれないが、上記からもわかるようにモラルは、動機づけ因子のみで語ることはできず、人間関係因子や環境衛生因子が含まれることから、あくまでモチベーションはモラルを構成する一要因であるという関係が伺える。

### ①モチベーションとは

人は何か行動を起こす時、そこには何らかのモチベーションが作用していると考えられる。例えば、「水を飲む」という動作を見ると、「喉の渇きを潤したい」というモチベーションがそこには存在するだろうし、「勉強をする」という動作を見ると「高い点を取って小遣いを増やして欲しい」や「怒られずにすむ」等のモチベーションが存在するだろう。ここで、モチベーションについて以下に定義する。田尾(1993)は、モチベーションを「何か目標とするものがあって、それに向けて、行動を立ち上げ、方向づけ、支える力」のことであるとしている。そして、その語源はラテン語のMovereであり、これは英語のMoveに相当するもので、「動かす」、それも「何かを求めて動かす」ことだとしている。また、池田(2008)は、モチベーションを「動機づけ」とし、「元気ややる気という心理現象を



実現させ、活気に満ちた行動へと駆り立てるもの」であるとしている。このモチベーションを、「やる気・意欲」と同じ意味として捉えている場合も存在するが、モチベーションとは上記の通り動機づけのことであり、やる気や意欲を駆り立てる源となるものである。例えば、「試合に勝ちたい」という意欲を持っている人がいるとすると、その意欲の源になる「就職に有利になる」や「怒られずにすむ」などの動機づけこそが、モチベーションである。したがって、「怒られずにすむ」や「就職に有利になる」というのは、「やる気・意欲」ではないので、モチベーションと「やる気・意欲」は異なることがわかる。

また、モチベーションには外発的モチベーションと内発的モチベーションという2つの概念が存在する。金間（2012）は、外発的モチベーションについて、「外的な報酬や強要、制約によって引き起こされる動機づけであり、主に金銭や褒賞、評価、処罰、安定した職など外部から与えられる報酬や罰によって動機づけられた状態」としている。また、内発的モチベーションについて「個人が活動そのものに引きつけられ行動する状態を指し、活動自体の楽しさ、達成感、自己の成長など内部から得られる報酬によって動機づけられた状態」としている。

さらに、池田（2008）は、誰が誰を動機づけするかによっても分類できるとしている。指導者が選手を動機づけるというように、相手を動機づけるのが他者動機づけである。例えば、試合に勝てば指導者は、選手達に1週間の休みを与えるなどがこれにあたる。すると選手達は「休みがもらえる」ということを指導者から動機づけられたことになる。これに対して、選手自身が自らを動機づけるという、自己動機づけも存在する。これらは、いずれにしても、目標達成に向かっていくことで動機づけが起こる。逆に動機づけが起こらなければ、目標達成に向かうことができず、フォロワーシップを発揮しにくい状況を作り出しているのではないかと考える。まずは、その要因のメカニズムを把握するために、現在までに提唱されてきたモチベーション理論を整理する。

## ②モチベーション理論

### 1) Maslow, A. H.の欲求5段階説

モチベーション理論の中心となり、広く一般に知られている理論といえば、アメリカの心理学者Maslow（1987）が唱えた「欲求5段階説」である。これは、人間の欲求を低次から高次の順で分類し、低次の欲求が満たされると高次の欲求へと段階を踏んで欲求が移行することを、5段階のピラミッド型の階層によって示したものである（Figure 2）。そ



の際、1段階目から4段階目までを欠乏欲求、5段階目を成長欲求とし、この2種類は質的に異なる欲求としている。

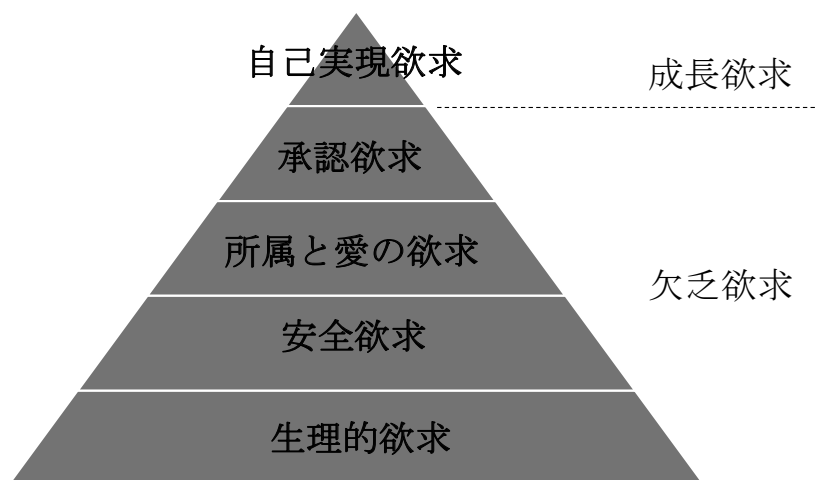


Figure 2 Maslowの欲求5段階説 (Maslow, A. H. (1993) より)

i. 生理的欲求 (The Physiological Needs)

最も基本的な生命維持のための欲求である。ここには、呼吸、食欲、性欲、睡眠欲等が含まれる。

ii. 安全欲求 (The Safety Needs)

自分や家族、大切な人の心身の安全、または生きるための収入や財産の保全を求めようとする欲求である。

iii. 所属と愛の欲求 (The Belongingness and Love Needs)

集団に属したり仲間から愛情を得たい、または注ぎたいという欲求である。

iv. 承認欲求 (The Esteem Needs)

他者から自分を価値のある存在として評価され、昇格・表彰・地位・権力・名声を得たいという欲求である。

v. 自己実現欲求 (The Self-actualization Need)

上記に述べた4つの欲求が満たされて初めてこの欲求が現れる。自分を高め、能力や可能性を発揮し、創造的な活動や自分を成長させる活動をしたい欲求である。研究・創作・平和運動・ボランティア等、ある種の無償性が含まれる特徴がある。

この理論を大学のスポーツチームに当てはめてみる。例えば、選手が夜中までアルバイトをし、睡眠欲求が満たされていない状態で練習や試合に参加するとどうなるか。身体の調子はおろか生理的欲求が満たされていないため、それ以降の欲求へと移行することが難しくなると考えられる。また、上記の生理的欲求の欲求が満たされても、選手間あるいは監督と選手間に何か問題があるとするならば、自己実現欲求である成長欲求には届かない。要するに、「目標達成のためにチームに貢献する」や「主体的にチームに関わる」というフォロワーシップの発揮が望めない。このような欲求が満たされない選手が数多くいるチームは、モチベーションの低下、雰囲気の悪化等により、チームとして結果を出すことが困難になるだろう。低次の欲求すら満たされていない選手が大多数を占めるとすれば、監督に必要な役割とは、選手達が低次欲求から高次欲求までを満たし、フォロワーシップを発揮することができるようなマネジメントを行うことであろう。

## 2) Herzberg, F. の動機づけ－衛生理論

上記に述べたMaslowの5段階欲求説と並び、モチベーション理論の中心となっているのが、Herzberg (1968) が提唱した「動機づけ・衛生理論」である。Herzbergによれば、これは、人間に満足を与える「動機づけ要因」と、不満を起こさせる「衛生要因」は異なっており、2つの要因は反対概念ではないとする理論である (Figure 3)。要するに、衛生要因が満たされても、動機づけ要因は満たされないということである。

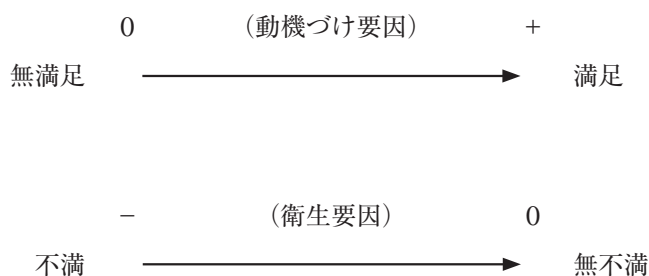


Figure 3 Herzbergの2要因理論 (植木英治 (1982) より)

### i. 衛生要因

会社の方針や職場の作業条件、賃金、身分、安全等の要因であり、なければ不満を示すが、満たされても満足することはなく限りがない欲求である。例えば、練習場所である体育館に空調機器が設置されたとする。これにより、暑さや寒さをあまり感じることなく練

習に取り組むことができるようになったが、そのことでやる気が起こってくるものではない、という要因である。

## ii. 動機づけ要因

成長や達成、やりがいを感じる仕事、承認、責任等の要因であり、なくても不満ということはないが、経験すると、いっそう満足を得たくなる欲求である。言い換えれば、向上心や成長欲求に火をつける欲求である。例えば、ある選手が努力の甲斐あって日本代表に選ばれたとする。その選手は、さらに上を目指そうと一層努力するようになった、というような要因である。

上記を見てもわかるように、人間は仕事やスポーツ等その活動自体から満足を得るのであって、その活動を取り巻く衛生要因がどれだけ配慮されようとも、不満を解消させるだけであって、満足を得るまでには至らない。では、実際にどのような要因が人を満足させるのか、または不満にさせるのかを明らかにしたい。Herzbergは、約200人の労働者を対象に行った面接調査を要約した (Figure 4)。

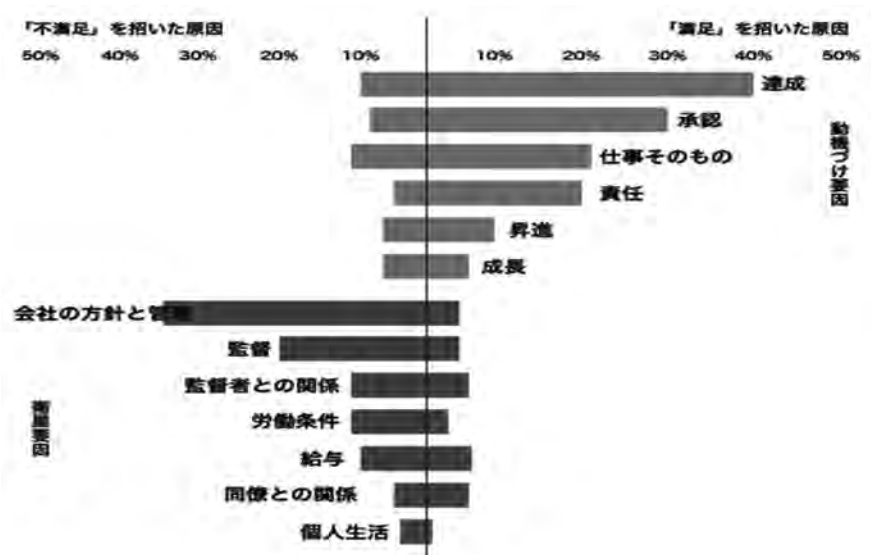


Figure 4 満足要因と不満要因の比較

出所：モチベーションアップの法則「ハーズバーグの動機付け・衛生理論」

<http://www.motivation-up.com/motivation/herzberg.html> 2013年6月20日アクセス

### 3) Alderfer, C. P. のERG理論

Alderfer, C. P. (1972) は、Maslowの「欲求5段階説」を修正・整理し、人間の欲求を3つに集約したERG理論を提唱した。以下のFigure 5がそのモデルである。最も基本的な欲求は、生存欲求 (Existence) であり、人間が生存していくために必要な生理的欲求である。次の中間的な階層の欲求は、関係欲求 (Relatedness) であり、人間関係の形成・維持・発展にかかわる欲求である。最も高次の欲求は、成長欲求 (Growth) であり、人としてより優れた水準に到達しようとする欲求である。この理論の特徴は、マズローの欲求5段階説のように欲求の各階層が必ずしも逐次的に活性化するのではなく、併存する可能性があるということ、また、高次の欲求が満たされなければ、低次の欲求の重要性を増加させることが主張されているということである。



Figure 5 AlderferのERG理論 (原田宗彦、小笠原悦子 (2008) より)

### 4) 学習性無力感

活動を始めた当初はモチベーションが高く、やる気があって、難しい課題に幾度となく挑戦することがある。努力の甲斐あって成功を取めることができれば良いが、何度挑戦してもできないこともあるだろう。このようなことを繰り返し経験すると「自分にはできない」、または「このチームでは無理だ」という気持ちが強くなり、モチベーションが低下してしまう。これが、学習性無力感である。この状態になると、モチベーションが低下しているため、個人、またはチームで達成可能な状況であっても「どうせ無理だ」と挑戦することすらなくなってしまふ。これは、スポーツでも多く見られる現象である。何度も同じチームに負けている時、そのチームに対して「苦手意識を持っている」という先入観にとらわれてしまい、勝つためのモチベーションを低下させ、努力を怠っている。このような現象が起こると選手がフォローシップを発揮することは難しく、チームを目標達成に導く言動は期待できない。結果、再び負けてしまうという負のスパイラルに陥る場合も

ある。負のスパイラルを防ぐためには、適切な難易度の課題を設定することや原因帰属様式を工夫する、また改善部分を評価する等の対応方法が考えられる（蓑内ら、2012）。

### （3）空気

「目標は別に達成しなくてもいい」や「失敗の責任を押し付け合う」、「自分の意見は言えない」というようなフォロワーに対して横山（2014）は、組織の「空気」が問題であると考え、「空気」を変えたら人もチームもどんどん変わるとしている。確かに「場の空気」が悪ければ、上手くいくものも全く上手くいなくなってしまう。スポーツチームの場合でも、目標達成には程遠いチームにはなんとなくだらけた、または緩まった悪い「空気」に支配され、上記のようなフォロワーが大部分を占めている。筆者によると、モラルを高めることができれば、選手は「チームに何が必要なのか」や「何をしなければならないのか」を理解することができ、目標達成に向けての言動つまりフォロワーシップの発揮が期待できるとしている。モラルという概念は一般的には、士気と訳されており、スポーツ場面において竹村（1967）は、選手が集団の目標に積極的な意義を感じ、強く結束して集団の規範を遵守し、その目標達成のために集団の活動を高めるような集団的機能の特性であるとしている。このことから、空気はモラルという概念と非常に似通った意味を持つと考えられる。以下には横山の「空気」の理論をベースとして、フォロワーの分類や空気の分類を筆者なりにスポーツチームに置き換えて表現する。

#### ①フォロワーの意識レベル

横山（2014）は、空気を複雑にする要素を人の「意識レベル」で考え、自燃人、可燃人、不燃人と3つに分類している。自燃人とは自分で勝手に燃えている人、可燃人とは火をつけられると燃えることができる人、不燃人とはなかなか燃えられない人である。人は近くにいる人の言動のみならず思考までも無意識にモデリングする「脳のミラーニューロン」が良くも悪くも起こっているが、チームの中では、近くに「自燃人」がいれば思考がその人に近づき活性化につながるし、逆に「不燃人」が多ければその影響を受け、意識レベルが低下しチームは衰退してしまう。その中で大切なのが「可燃人」であり、チームの多数派であるこの「可燃人」が意識をいかに高めるかがチームの空気を良くするポイントであるとしている。スポーツチームにおいても同様のことが考えられる。2章の1節で述べたフォロワーの分類と比較してみるが、チームにおいて最も多いフォロワーは様々な要

素を併せ持った中間フォロワーであるが、この中間フォロワーをいかに模範的フォロワーまで導くことができるか。模範的フォロワーが増えていけばあとは「脳のミラーニューロン」によって中間フォロワーが模範的フォロワーに近づいていき、チームが活性化するだろう。

## ②「場の空気」の4つの種類

横山（2014）は「場の空気」には4つの種類が存在するとしているが、筆者なりに「場の空気」について以下にまとめる（Figure 6）。

### i. 締まった空気

「練習に全力で取り組む」や「手を抜く選手を許さない」という空気に支配されており、緊張感に保たれた状態である。これは、重要な試合が近い時期や大切な試合を落とした直後などにみられる。福嶋も組織にはほどよい緊張感が必要であり、緊張感がないとマンネリ化してしまうとしている。いかにこの締まった空気を継続できるかがチームの目標を達成するカギになる。

### ii. 緩んだ空気

締まった空気が時間とともに緩んでくる空気である。順調な状態が続いた時などフォロワーに慢心が宿った際に「やらなければならないが少し手を抜こう」や「まあこの程度ならばいいだろう」と少しずつ楽をするようになる緩まった状態である。その際には、いずれかの対策をとらなければならない。その対策とは原点回帰、放置、専制化の3つに分けられるが、原点回帰をすれば締まった空気に戻る。そして、放置をすれば緩んだ空気からさらに緩みほどこけた空気に移行していく。また、専制化すれば縛られた空気へと移行していく。

### iii. 縛られた空気

縛られた空気はリーダーなど特定の人物によってキツく縛られた状態である。このようになると選手たちは自主性を失い、不自由で窮屈に感じることがある。また、言い訳をして責任から逃れようとするようになる。フォロワーでいえば

### iv. ほどこけた空気

この状態になると「自由」を勘違いしモラルハザードを起こしてしまう。「なぜこんなことをしなければならないのか」や「目標など達成できないからやる意味がない」など公然と後ろ向きな発言をする選手が増える。



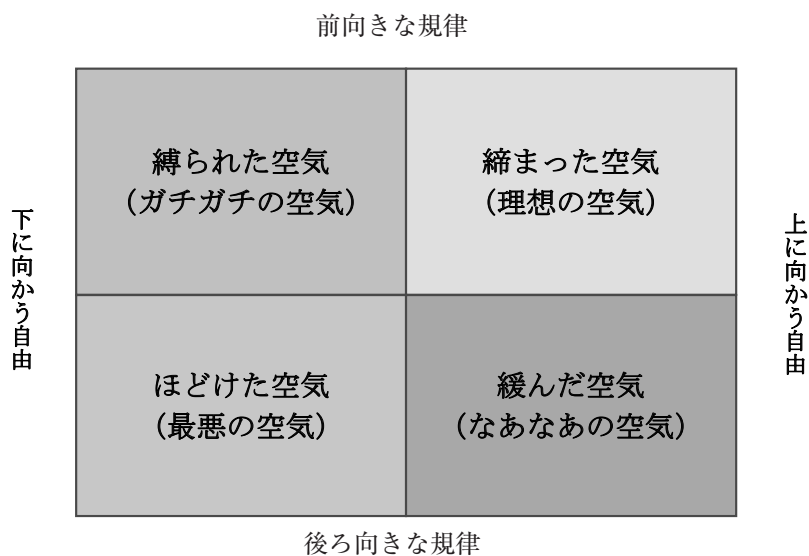


Figure 6 空気の4つの種類 (横山 (2014) より)

この中で良い空気とは、当然「締まった空気」である。しかし、この「締まった空気」には1つの条件があり、それは「間違っただけを『間違っている』と指摘し合える」ことである。2章2節で述べたようにフォロワーが目指すべきプロフェッショナル・フォロワーには目標達成に向けて積極的かつ献身的に発言・行動していく力すなわち貢献力が求められる

よって、場の空気を「締まった空気」に変えるためにはフォロワーは「それは間違っている」や「そこは直した方が良い」というような三人称支援のようなフォロワーシップを発揮しなければならない。しかし、「嫌われたくない」や「何か言われるかもしれない」と人間関係の悪化を恐れてなかなか行動に移すことができないフォロワーが多数存在するのが現状である。そのような際にフォロワーシップの発揮が見込めなかったら、場の空気は次第に「緩んだ空気」やほどけた空気に移行してチームは衰退の一途を辿ってしまうだろう。

それではどのようにすれば「締まった空気」に変える、または「締まった空気」を維持していくことができるのだろうか。これについては、フォロワーシップに関する調査の結果をもとに後に考察する。

### ③可燃人の育成

3つの種類に分類した人の「意識レベル」の中で、①では「可燃人」が意識をいかに高めるかがチームの空気を良くするポイントであると述べた。そこで、フォロワーのみで意識を変化させることは、大変困難である。そこで、リーダーのリーダーシップが求められる。その中で「可燃人」の意識を高める方法として徹底的に教えるティーチング、あるべき姿と現状を具体的に説明する、チームにおける役割を与える、過度なストレスを与えるという4つのリーダーシップが重要である。まず、徹底して教えるティーチングについてだが、守るべき価値基準やルールを破って好き勝手に振舞ってしまうフォロワーに対して、何度も徹底してチームのあるべき姿を伝え、教えていくことが求められる。このような問題が起こった時に放置してしまうと、フォロワーは自由を勘違いして自分本位な行動を取り、フォロワーシップの発揮とは程遠い言動が起こってしまう。ここでティーチングによる改善が起これないと、チームに緩まったあるいはほどけた空気が漂ってしまうので、「可燃人」から「不燃人」に変化してしまう恐れがある。このようなことを防ぐためにも、正しく守るべきルールを何度も継続的に遵守する姿勢や方向づけがリーダーには求められる。次に、あるべき姿と現状を数値化することについてだが、チームとして、フォロワーとしてあるべき姿と現状を伝えなければならない。リーダーが「積極的にやりなさい」や「しっかり」というほかし表現を使用すればフォロワーは理解に苦しみ、問題がどこに存在するのかさえ分からなくなってしまうだろう。そこで、「どうあるべきか」と「自分の現状」を具体的な数値を用いて比較することによって理解が深まり、正しく問題を認識することができる。そして、チームにおける役割を与えるについてだが、役割をあたえることは、フォロワーに対して責任を感じさせたり、あるいは、フォロワーの承認欲求を満たすことであると考えられる。太田は、自分を心から褒めてくれた人には恩義を感じ、忠誠を尽くすとしている。逆に、フォロワーがチームの中で役割を与えられなかった場合、「チームから必要とされていない」を感じてしまうだろう。このような現象が起こるとモチベーションが上がらず、フォロワーシップの発揮は望めない。最後に、適度なストレスを与えるについてだが、規律を守らなくてもいい時間が長かったチームのフォロワーはストレス耐性が低くなっている。当然のことをリーダーに注意されてもストレスを感じてしまう。しかし、ストレスは必ずしも悪いのではなく、「適度なストレスがパフォーマンスをアップさせる」ことも証明されている。理想である締まった空気に変化させるためにもフォロワーがストレスフリーで自由を勘違いし、自分勝手な行動をとらぬように適度なス

トレスをかけなければならない。

以上のことを踏まえると、選手の欲求を満たすことやモチベーションを高めること、あるいはチームの「空気」を締まった空気に変える環境が、フォロワーシップの発揮に影響を及ぼしていることがわかる。

## 2. 調査対象

調査対象者は、中四国学生ハンドボール連盟に所属している男子Ⅰ部からⅢ部の189名(69%)と女子Ⅰ部からⅡ部の85名(31%)の計274名であった。個人的属性は、スタートメンバーが108名(39%)、ベンチメンバーが164名(61%)であった。チームの所属部では、Ⅰ部が209名(76%)、Ⅱ部が39名(14%)、Ⅲ部が26名(9%)と所属部が下がるにつれて対象者が減少している。経験年数では、1年未満が12名(4%)、2～5年が92名(34%)、6～9年が131名(48%)、10年以上が38名(14%)と2～9年の経験年数がある選手が全体の8割を超えた。全国大会出場経験では、小学校から大学までのいずれかのカテゴリで全国大会に出場した選手は158名(58%)、またいずれかのカテゴリでも全国大会に出場したことのない選手は116名(42%)と、半数以上がいずれかのカテゴリで全国大会に出場した経験があった。

## 3. 調査内容

フォロワーシップに影響を及ぼす要因を明らかにするために、モラールという概念を用いることにした。まず、フォロワーシップについては清水ら(2010)の研究に使用されている4つの因子(三人称支援、状況察知、二人称支援、集団規範)から構成される設問を、そして、モラールについては宮谷ら(2011)の研究に使用されている3つの因子(動機づけ因子、人間関係因子、環境衛生因子)から構成される設問をハンドボール用に修正した。

項目測定については、両極に「強くそう思う」から「まったくそう思わない」という配置をした5段階尺度を用いた。

#### 4. 結果及び考察

##### 4.1 中四国学生ハンドボール連盟に所属する選手の特徴

###### (1) 中四国学生ハンドボール連盟に所属する選手のフォロワータイプ分類

以下のFigure 1は、中四国学生ハンドボール連盟に所属する選手を2章1節で述べた5つのフォロワーのタイプに分類した割合である。やはり最も多かったフォロワーは、中間フォロワー（38.3%）という結果になった。次に模範的フォロワー（36.5%）が多く、第三者的フォロワー（12.4%）、批判・評論家的フォロワー（5.8%）、ご機嫌取りのフォロワー（4.7%）は割合が低かった。

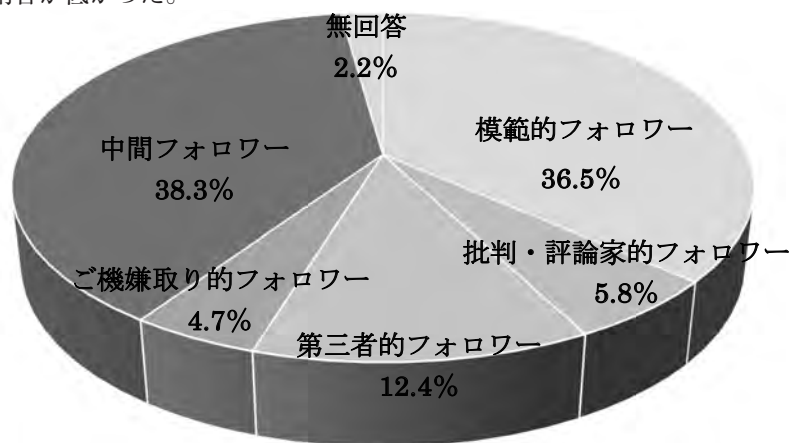


Figure 1 中四国学生ハンドボール連盟に所属する選手のタイプ分類

###### (2) 中四国学生ハンドボール連盟に所属するチームにおけるフォロワーシップ発揮の上位・下位別フォロワータイプの割合 (%)

Table 1 フォロワーシップ発揮の順位別フォロワーのタイプの割合 (%)

フォロワーシップの順位 (上位)	チーム	模範的フォロワー	批判・評論家的フォロワー	第三者的フォロワー	ご機嫌取りのフォロワー	中間フォロワー
1	A大学	81.8	0	0	0	18.2
2	B大学	64.3	10.7	3.6	3.6	17.9
3	C大学	41.7	0	16.7	0	41.7
	平均	62.6	3.6	6.8	1.2	25.9
フォロワーシップの順位 (下位)	チーム	模範的フォロワー	批判・評論家的フォロワー	第三者的フォロワー	ご機嫌取りのフォロワー	中間フォロワー
16	D大学	25	8.3	25	0	41.7
17	E大学	20	0	10	10	60
18	F大学	18.2	0	27.3	9.1	45.5
	平均	21.1	2.8	20.8	6.4	49.1

Table 1のフォロワーシップの順位が上位のチーム（3チーム）、下位のチーム（3チーム）とチーム内におけるフォロワーのタイプの割合とを比較・検討した結果、フォロワーシップの発揮が上位のチームの平均（3チーム）は、模範的フォロワー（62.6%）が最も多く、続いて中間フォロワー（25.9%）、第三者的フォロワー（6.8%）、批判・評論家的フォロワー（3.6%）、ご機嫌取りフォロワー（1.2%）となった。模範的フォロワーの割合が上位のチームの平均では62.6%、下位3チームでは21.1%と約3倍もの違いが見られた。逆に、フォロワーシップ発揮が下位のチームは、中間フォロワー（49.1%）が最も多く、続いて模範的フォロワー（21.1%）、第三者的フォロワー（20.8%）、ご機嫌取り的フォロワー（6.4%）、批判・評論家的フォロワー（2.8%）となった。このことからフォロワーシップを発揮するチームは、模範的フォロワーが大部分を占めチームに良い影響を与えており、逆にフォロワーシップを発揮しにくいチームは、模範的フォロワーの割合が少ないことが明らかになった。また、フォロワーシップ上位のチームは、脳のミラーニューロンの発生、あるいは、選手の欲求を満たすことやモチベーションを高めること、またチームの「空気」を締まった空気に変える環境づくりによって、フォロワーシップの発揮が困難だと考える第三者的フォロワー、ご機嫌取り的フォロワー、中間フォロワーを模範的フォロワーに変化させて、チームに良い循環を与えると考えられる。よって、いかにして模範的フォロワーをチーム内に増やすかということがチームの目標達成に近づくだろう。

#### 4.2 フォロワーシップの発揮に影響を及ぼすと考えられる要因

##### (1) フォロワーシップとモラルの関係

Table 2 各チームにおけるモラルとフォロワーシップの数値の平均値

—	モラル	フォロワーシップ
A男n=18	2.407	2.528
A女n=14	2.691	2.500
B男n=10	2.550	2.775
B女n=7	2.990	2.464
C女n=18	2.762	2.472
D男n=38	2.315	2.243
D女n=30	1.998	2.192
E男n=9	2.627	2.639
F男n=7	2.235	2.429
G男n=12	2.458	2.229
G女n=12	1.926	2.104
H男n=13	2.039	2.396
H女n=4	2.482	2.438
I男n=32	1.957	2.273
J男n=12	2.381	2.646
K男n=10	2.813	2.325
L男n=23	2.764	2.837
M男n=5	2.221	2.400

注) 表の数値は、各要因であるモラルの設問とフォロワーシップの設問それぞれの平均値をチーム毎に表したものである。

ここでは、モチベーションと深い関連があるモラルとフォロワーシップとの間に関係があるかを検討するために、t-検定(式1)を用いた。

式1. 相関係数の検定(村上ら(1989)より)

$$t = \text{SQRT} * (r^2 * (n - 2) / (1 - r^2))$$

その結果、 $t = 2.6726$ となり、正の相関が見られた。 $t > 2.120 (p < 0.05)$ 。

t値は自由度 $n(18) - 2 = 16$ で求めた。



このことから、モラルが高いチームはフォロワーシップを発揮する傾向にあり、逆にモラルが低いチームはフォロワーシップをあまり発揮しない傾向にあるということが明らかになった。2章3節で述べたフォロワーシップの発揮に影響を及ぼすと考えられる「空気」に関しても、モラルと非常に似通っている概念であるので、「締まった空気」という理想の空気を作ることによって、フォロワーはフォロワーシップを発揮することが考えられる、その他の「緩まった空気」や「縛られた空気」、「ほどけた空気」に支配されてしまうと、フォロワーによるフォロワーシップの発揮は見込めないだろう。

(2) モラルを構成する3つの因子（動機づけ因子、人間関係因子、環境衛生因子）とフォロワーシップの関係

モラルを構成する3つの因子とフォロワーシップの関係を検討するために、上記で使用了相関係数の検定のt検定を用いた。結果、環境衛生因子にのみ正の相関が見られた。 $t=3.251$   $t>1.746$  ( $p<0.10$ )。よって、動機づけ因子や人間関係因子がフォロワーシップの発揮に影響を及ぼすとはいえないという結果になったが、今後は因子分析を行うことやより妥当性のあるアンケートの作成を試みて、再検討したい。

(3) モラルとフォロワーシップを構成する因子（三人称支援、状況察知、二人称支援、集団規範）の関係

以下のTable 3は、モラル（各チームのモラルの平均）とフォロワーシップを構成する4つの因子の関係を相関係数の検定（式1）によって明らかにしたものである。ちなみにここでは、チームとの関係によって検討した。

Table 3 モラルとフォロワーシップを構成する因子

三人称支援	状況察知	二人称支援	集団規範
0.314	2.808**	1.585	2.194**

$t>2.120$  ( $p<0.05^{**}$ )  $t$ 値は自由度 $n(18)-2=16$ で求めた。

注) 三人称支援とは練習時の雰囲気改善等を行うことである。

二人称支援とは、チームのための仕事（準備・片付け等）を行うこと等である。

モラルはフォロワーシップを構成する因子である状況察知と集団規範に対しては正の相関が見られたが、三人称支援と二人称支援に対しては相関がみられなかった。

このことから、モラルが高い選手は、チームのために集団の規律を守り、またリーダーから求められていることや場の雰囲気を読むことができるが、その思いや考えを行動に移すことが困難である、ということがいえるだろう。

#### (4) フォロワーシップの因子に影響を及ぼすと考えられる因子

まず、モラルを構成する因子でフォロワーシップの発揮に影響を及ぼすと考えられる達成、競技自体、承認、人間関係、方針とフォロワーシップを構成する因子である三人称支援、状況察知、二人称支援、集団規範の関係をカイ2乗検定によって比較・検討を行った。その結果をまとめたものが以下のTable 4である。

##### i. 達成とフォロワーシップを構成する4因子の関係

Table 4 達成とフォロワーシップを構成する4因子の関係

三人称支援	状況察知	二人称支援	集団規範
10.88	13.14**	13.92**	16.01**

カイ2乗>12.59 (p<0.05\*\*) : 自由度6

このように達成と状況察知、二人称支援、集団規範には相関が見られたが三人称支援とは相関が見られなかった。このことから選手は、チームの目標達成のために状況を察知したり、チームのルールを守ったり、また必要な仕事に取り組むことはできるが、選手自ら練習の雰囲気を正したり、あるいは仲間の選手を注意するような行動をとることは難しいといえるのではないのだろうか。

##### ii. 競技自体とフォロワーシップを構成する4因子の関係

Table 5 競技自体とフォロワーシップを構成する4因子の関係

三人称支援	状況察知	二人称支援	集団規範
23.85**	27.61**	24.02**	30.09**

カイ2乗>12.59 (p<0.05\*\*) : 自由度6 カイ2乗>9.49 (p<0.05\*\*) : 自由度4

自由度 三人称支援 : 6 状況察知、二人称支援、集団規範 : 4

このように競技自体とフォロワーシップを構成する4因子すべてに相関が見られた。このことから選手は、練習や試合そのものにモチベーションを高めることができれば、フォロワーシップを発揮することができると考えられる。よって、フォロワーシップの発揮には、選手のモチベーションを高めてやる気を起こさせることが重要である。

iii. 承認とフォロワーシップを構成する4因子の関係

Table 6 承認とフォロワーシップを構成する4因子の関係

三人称支援	状況察知	二人称支援	集団規範
16.34**	16.27**	19.39**	5.644

カイ2乗>9.49 (p<0.05\*\*) : 自由度4   カイ2乗>12.59 (p<0.05\*\*) : 自由度6

カイ2乗>15.51 (p<0.05\*\*) : 自由度8

自由度 三人称支援、状況察知 : 4、二人称支援 : 8、集団規範 : 6

このように三人称支援、状況察知、二人称支援には相関が見られたが、集団規範には相関が見られなかった。このことから選手は、まわりから認められることによって、悪い雰囲気や正そうとすることやリーダーをバックアップするような行動をとる、またはチームに必要な仕事を自ら行うことができることがわかる。しかし、承認が集団規範に影響を及ぼすとはいえないという結果になったことで、今後は因子分析を行うことやより妥当性のあるアンケートの作成を試みて、再検討したい。

iv. 人間関係とフォロワーシップを構成する4因子の関係

Table 7 達成とフォロワーシップを構成する4因子の関係

三人称支援	状況察知	二人称支援	集団規範
13.33**	22.19**	15.7**	20.01**

カイ2乗>12.59 (p<0.05\*\*) : 自由度6   カイ2乗>9.49 (p<0.05\*\*) : 自由度4

自由度 三人称支援、集団規範 : 6、状況察知、二人称支援 : 4

このように人間関係とフォロワーシップを構成する4因子すべてに相関が見られた。このことから選手は、チームの人間関係の良し悪しがフォロワーシップの発揮に影響を及ぼすことがわかった。チーム内の人間関係が良ければ、チームの締まった雰囲気を作り出すのに欠かすことができない「間違っただけを『間違っている』と指摘する」というフォロワーシップの発揮がある程度容易にできるだろう。逆に人間関係が悪ければそれ以上に悪化させないよう遠慮した言動しか期待することはできない。そうすると、緩んだ空気やほどけた空気になりチームは衰退してしまう。よって、チームで人間関係を良く保つことができるような環境づくりに取り組むことが重要といえるだろう。

v. 方針とフォロワーシップを構成する4因子の関係

Table 8 方針フォロワーシップを構成する4因子の関係

三人称支援	状況察知	二人称支援	集団規範
21.77**	24.04**	28.51**	35.77**

カイ2乗>12.59 (p<0.05\*\*) : 自由度 6   カイ2乗>9.49 (p<0.05\*\*) : 自由度 4  
自由度 三人称支援、状況察知 : 6、二人称支援、集団規範 : 4

このようにチームの方針とフォロワーシップを構成する4因子すべてに相関が見られた。このようなことから、「遅刻はしない」や「全国大会出場を目標にする」といったようなチームの方針の確認やチームの目標の共通認識によって選手は、自らやるべきことを判断してチームの目標達成のためにフォロワーシップを発揮しているのではないかと考えられる。しかし、チームの目標が曖昧であったりチームの方針がないと、選手がそのチームにいる意義や目的を失ってしまい、フォロワーシップを発揮できないという状況に陥ってしまうだろう。

以上のことから、競技自体、人間関係、運営方法というモラルを構成する因子がフォロワーシップを構成するすべての因子すべてと相関が見られたことから、動機づけ要因である競技自体に動機づけられる練習や試合を行うことや、また、衛生要因である人間関係や運営方法についても環境を整備することがフォロワーシップの発揮には欠かすことができないといえるだろう。

おわりに

本論は、チームの目標達成に欠かすことができないフォロワーシップの発揮に影響を及ぼすと考えられる要因を中心に探ることを目的とした。そこで、フォロワーシップとフォロワーシップの発揮に影響を及ぼすと考えられるモラルについてそれぞれ先行研究である清水ら、宮谷らの研究に使用されているそれぞれの因子を参考にして設問を作成し、中四国学生ハンドボール連盟所属のチームに調査 (n=274) を依頼し、その結果を考察した。

(1) 中四国学生ハンドボール連盟に所属する連盟する選手の特徴を5つのフォロワーのタイプに分類した結果、中間フォロワーが最も多く、続いて模範的フォロワー、第

三者的フォロワー、批判・評論家的フォロワー、ご機嫌取りフォロワーとなった。また、チームにおけるフォロワーシップの発揮の順位を上位・下位に分類し、チーム内におけるフォロワーのタイプの割合について検討した結果、フォロワーシップの発揮が上位のチームは、模範的フォロワーが最も多く、続いて中間フォロワー、第三者的フォロワー、批判・評論家的フォロワー、ご機嫌取りフォロワーとなった。逆に、フォロワーシップ発揮が下位のチームは、中間フォロワーが最も多く、続いて模範的フォロワー、第三者的フォロワー、ご機嫌取り的フォロワー、批判・評論家的フォロワーとなった。このことからチームにおいては模範的フォロワーの存在が重要だということが示唆された。

- (2) フォロワーシップとモラルの関係について検討した結果、モラルが高いチームはフォロワーシップを発揮する傾向にあり、逆にモラルが低いチームはフォロワーシップをあまり発揮しない傾向にあるということが明らかになった。また、モラルと「場の空気」は似通った概念であるが、「場の空気」を理想の「締まった空気」に変えることができれば、選手たちがフォロワーシップを発揮しチームは目標達成に近づくだらう。
- (3) フォロワーシップを構成するすべての因子とモラルを構成する因子の関係について検討した結果、競技自体、人間関係、運営方法に相関が見られた。

以上のことから、チームの目標達成に欠かすことができないフォロワーシップの発揮には、選手のモラルを高めることが重要であることが確認された。特に、競技自体に魅力ややりがいを感じることでよりフォロワーシップを発揮しやすい状況になる。また、選手が不満を感じないような良好な人間関係や、より強固なチームの運営方法の確立が重要だということが示唆された。しかし、それが上手くいかなくてもその原因を明らかにし、これらの欲求を満たすことができるような環境を整備することで選手はフォロワーシップを発揮し、目標を達成できるチームに近づくだらう。

今後の課題としては、先行研究と本研究の結果に違いが見られたところもあることから、因子分析を行うことやより妥当性のあるアンケートの作成を試みて、再検討したい。

引用・参考文献

- [1] Alderfer, C. P. (1972) 『Existence, relatedness, and growth』 Human needs in organizational setting, Free Press
- [2] Herzberg, F. (1968) 『仕事と人間性』 東洋経済新報社
- [3] Maslow, A. H. (1987) 『Motivation and Personality, 3rd ed.』 New York, Harper Collins Publishers
- [4] Robert, K. (1993) 牧野昇監訳 『指導力革命』 プレシデント社
- [5] 浅野淳 (2012) 『リーダーシップは部下で育つ～最新フォロワーシップ入門～』 秀和システム
- [6] 荒木雅信 (2011) 『これから学ぶスポーツ心理学』 大修館書店
- [7] 池田光 (2008) 『図解 きほんからわかる「モチベーション」理論』 イースト・プレス
- [8] 植木英治 (1982) 『ハイネン学派の管理学説研究にたいする一考察』 徳山大学論叢
- [9] 小倉広 (2011) 『なぜ、部下はリーダーの足を引っ張るのか?』 すばる舎
- [10] 金間大介 (2012) 『若手研究者のモチベーションの向上・低下要因の解明』 研究技術計画
- [11] 清水安夫、尼崎光洋、煙山千尋、宮崎光次、武田一、川井明稿 (2010) 『大学体育における野外教育活動の可能性の検討—プロジェクトアドベンチャー・プログラムを導入したキャンプ活動におけるリーダーシップ及びフォロワーシップの養成—』 大学体育学
- [12] 下村源治 (2011) 『プロジェクトの成功を支えるフォロワー』 プロジェクトマネジメント学会誌
- [13] 田尾雅夫 (1993) 『モチベーション入門』 日本経済新聞社
- [14] 竹村昭 (1968) 『スポーツ集団のMoraleについて』 奈良教育大学紀要
- [15] 村上正康、安田正實 (1989) 『統計学演習』 培風館
- [16] 横山信弘 (2014) 『「空気」で人を動かす』 フォレスト出版
- [17] 蓑内豊、竹田唯史、吉田聡美 (2012) 『基礎から学ぶスポーツ心理学』 中西出版
- [18] 宮谷浩文、三村寛一、吉田雅行 (2011) 『アメリカンフットボールにおけるポジション別モラル分析に関する一考察』 大阪教育大学紀要
- [19] モチベーションアップの法則 「ハーズバーグの動機付け・衛生理論」  
<http://www.motivation-up.com/motivation/herzberg.html> 2013年6月20日アクセス



## 執 筆 者 紹 介

岡本	文彦	高松	松大	学学	学学	学学	学学	学学	学学	部部	講講	師師
川崎	紘宗	高高	高松	大大	大大	大大	大大	大大	大大	部部	講助	師教
竹内	由佳	高高	高松	大大	大大	大大	大大	大大	大大	部部	助助	生授
花城	清紀	高高	高松	大大	大大	大大	大大	大大	大大	部部	卒教	生授
松中	裕太郎	高高	高松	大大	大大	大大	大大	大大	大大	部部	准准	生授
末包	昭彦	高高	高松	大大	大大	大大	大大	大大	大大	部部	准准	生授
溝渕	利博	高高	高松	大大	大大	大大	大大	大大	大大	部部	卒教	生授
向居	曉詞	高高	高松	大大	大大	大大	大大	大大	大大	部部	准准	生授
竹谷	真美	高高	高松	大大	大大	大大	大大	大大	大大	部部	卒教	生授
川原	かね	高高	高松	大大	大大	大大	大大	大大	大大	部部	卒教	生授
川口	あ直	高高	高松	大大	大大	大大	大大	大大	大大	部部	卒教	生授
山口	美季	高高	高松	大大	大大	大大	大大	大大	大大	部部	卒教	生授
田中	井明	高高	高松	大大	大大	大大	大大	大大	大大	部部	卒教	生授
藤井	田純	高高	高松	大大	大大	大大	大大	大大	大大	部部	卒教	生授
山田	上巳	高高	高松	大大	大大	大大	大大	大大	大大	部部	卒教	生授
井上	塚子	高高	高松	大大	大大	大大	大大	大大	大大	部部	卒教	生授
高塚	順教	高高	高松	大大	大大	大大	大大	大大	大大	部部	卒教	生授
田中	崇	高高	高松	大大	大大	大大	大大	大大	大大	部部	卒教	生授

### 研 究 紀 要

第64・65合併号

平成28年2月25日 印刷

平成28年2月28日 発行

編集発行 高 松 大 学  
高 松 短 期 大 学  
〒761-0194 高松市春日町960番地  
TEL (087) 841-3255  
FAX (087) 844-4759

印 刷 株式会社 美巧社  
高松市多賀町1-8-10  
TEL (087) 833-5811