

職場における「素直さ」の役割

：フォロワーの視点から

能 間 寛 子*

【要旨】 本論文は、グラウンデッドセオリーアプローチを用いて職場における素直さの役割を明らかにするものである。特に、職場において素直さがどのように理解され、どのような影響を与えているのかについて、上司一部下の関係性の中で、フォロワーの視点から考察する。研究結果から、部下(フォロワー)の素直さは、部下の「学びの促進」及び「メンバーシップの獲得」に貢献し、上司や先輩との「感情的信頼の構築」を促進するものであることが明らかになった。

はじめに

本研究はCrossman & Noma (2013)で明らかにできなかった日本企業における素直さについて追究したものである。Crossman & Noma (2013)は、日系多国籍企業における日本人駐在員現地社員間のコミュニケーションを研究し、説明をすること、言い訳をすること/謝ることが発生するような場面では、素直であるという文化的規範が破られ、信頼関係の構築を阻害していることがわかった。日本人駐在員にとって素直さは重要な価値観であり、異文化コミュニケーションにおいても人間関係を構築する際に重視される価値観であった。さらに、先行研究においても、素直さは幼少期だけでなく、職場においても重要であることが示されている。しかし、現在まで、職場における素直さに関する実証研究は極めて少ない。従って、本研究では、素直さの概念が社員間で共有されている日本の企業を対象とし、上記の研究では明らかにできなかった研究課題、日本企業において素直さがどのように理解され、社員間のコミュニケーションや組織文化にどのような影響を与えているのか、について追究する。特に、上司一部下の関係性の中で、フォロワーの視点から職場の人間関係や組織にどのような影響を与えているかについて考察する。

Character としての素直さ

「素直さ」は、日常生活でもよく使われる言葉である。特に日本社会では、人間関係やグ

* 助教/経営学

ループ間で調和を保つために必要なものであると考えられている (Taylor, Lichtman, & Ogawa, 1998)。また Murase (1982) は、素直さは、効率や生産性を重視する文化よりも人間関係を重視する文化で重要であり、日本を象徴する価値観でもあると述べている。

「素直さ」という言葉は、1つの単語で他の言語に翻訳することが難しく、文脈によって right-mindedness (正しい、まっすぐな考えを持った)、genuineness (真正) (Murase 1982)、obedience (従順な)、cooperation (協力) (Lebra 1992 p.119; Taylor et al 1998)、frankness (率直さ)、honesty (正直な) (Harrison & Leitch 2007) などが訳語として挙げられている。

一見すると矛盾するような意味をあわせもつ「素直さ」という言葉だが、これは素直さという言葉が、個人内についても、また対人間についても同じように使われることに起因している (Taylor et al. 1998)。つまり、個人内、自分に対して素直であることと、他者に対して素直であることの両方があり、それによって、翻訳された素直さの意味も変わるのである。例えば、個人内、自分自身に対して素直であるかどうかを考えた場合には、率直さや正直さなどの意味が使われる。それに対し、対人間、つまり、他者に対して素直であるかどうかを考える場合は、従順さ、協力などの意味が使われる。

對他者に関する素直さについては、次の2つの機能があるといわれている。1つ目は集団の規範や価値観を身につけることであり、幼児教育で重視されている (Taylor et al. 1998)。そしてもう1つは新しい環境に対応するために必要な機能である。素直に他者の助言を聞き入れたり、真似をしたりすることで、新しい環境に対応できるようになるのである (Harrison et al. 2007)。

日本では、幼少期に親や教師との関係を通して「他者から、特に大人からの助言を受け入れること」について積極的な姿勢をもつべきだという価値観を身につける (Rohlen 1989, p.19)。子どもは、自ら素直さを発揮することは良いことであると理解している (Sugimoto 1998)。このような親や教師との関係性や学習環境の中で素直さを発揮することで、若者は特定の集団や社会で必要な規範や価値観を大人から学び、身につけるのである (Taylor et al. 1998)。しかし、集団や社会の規範や価値観を身につけることは子どもだけが必要なものではなく、大人にとっても必要なことである。Bachmann (2003) は、大人が対人関係を築いていく上でもこのような規範や価値観の習得は不可欠であると指摘する。例えば、転職による職場環境の変化や国際化による多様な文化への対応など、集団の規範や価値観を理解することが必要な場面は多くある。Taylor et al. (1998) が主張するように、素直な人であれば、他者はその人が共通の規範や価値観を身につけることができ、それに沿った行動ができるのである。そしてそのような感覚は、有意義な人間関係を築く上で有益である (Bachmann 2003)。しかし、上述したように、親や教師と子どもとの間の素直さの研究はなされているが、大人、特に職場における素直に関する研究は少ない (Crossman & Noma 2013)。本論文は、このギャップを埋めるものである。

本研究では、Crossman & Noma (2013) の議論に基づき、素直さを business ethics and values (ビジネス倫理・徳倫理) の枠組みで捉え、素直さを character (人格、性格) として議論する。近

年、character(人格・性格)は、virtue ethics(徳倫理)の分野で注目が高まっている。徳倫理の特徴は、人格・性格と徳(virtue)に着目していることである(Arjoon 2000; Solomon 2003)。素直さは、規則や合理性ではなく、人格・性格と関連しているため(Bertrand 2009)、ビジネス倫理・徳倫理の枠組みで捉えることができる(see also Crossman & Noma 2013)。そして、徳の理論は、公益・共通の利益(common good)に関連しており(Arjoon 2000)、他者との相互依存性、特に個人の発展だけでなく地域社会にも貢献することが重視されている(Melé 2009)。Melé(2009)は、ビジネスにおいても地域社会に貢献するものでなければならない点を指摘している。本論文では、素直さをビジネスの文脈で研究し、人格・性格としての素直さが職場においてどのような影響を与えているのかについて考察する。

フォロワーとフォロワーシップ

日本の企業や組織におけるフォロワーについては、「部下」という言葉がわかりやすく適切であるように考えられる(松山 2015)。Kellerman (2007) は、フォロワーを階層的な上下関係の中で、常に上司(superior)より権力や影響力が弱く、通常上司に同調するものであると説明している。しかし、近年では、リーダーシップに対比するコンセプトとしてフォロワーシップを捉える中で、フォロワーの様々なタイプや行動について言及されている(Crossman & Crossman 2011)。

フォロワー(follower)という言葉は、1980年代初頭からsubordinatesと同義語として用いられるようになった(Hersey & Blanchard 1993; see also Crossman & Crossman 2011)。どちらも日本語にすると「部下」と訳されることが多いが、近年では、followerとsubordinateを区別して考える研究者もいる。例えば、松山(2015)は、Graham (1988)の主張に基づき、followerとsubordinateを明確に区別するのは組織に対する心理的態度であると言及している。Subordinateは、外的報酬を得るために道徳的な遵守によって組織に関与しており、フォロワーは組織の価値観を内在化し、心理的に組織と結びついているという。

フォロワーに関する研究は主にフォロワーシップ(followership)としてリーダーシップとの関連性から研究されている。フォロワーシップとは、フォロワーのリーダー-フォロワー間の相互依存的な関係性の中での積極的な関与として議論されてきた(Baker 2007)。フォロワーシップの文献研究から、Crossman & Crossman (2011)は、フォロワーシップの研究は1)フォロワーの実際の行動(能動的か受動的か、リーダーに対して支援的かどうかなど)を示すもの、2)フォロワーの模範的な行動(フォロワーはどのように行動すべきか)について言及しているもの、3)状況的な要素、リーダーシップのスタイルと関連してフォロワーシップを論じるもの、の3種類に分けられると指摘している。フォロワーシップを発揮するということは、フォロワーがリーダーに影響を与え、チームや組織の目標を達成するために貢献することである(西之坊・古田 2013)。フォロワーの役割や影響については、上述したように、フォロワーの実際の行動や模範的な行動、そして組織や対峙するリーダーのリーダーシップスタイルから議論されてい

るのである。

本研究では、上司一部下の関係性の中で、フォロワーの視点を用い、「素直さ」のコンセプトを通して上司一部下間のコミュニケーションのダイナミズムについて追究する。そして、部下/フォロワーが素直さを発揮することで、組織に対してどのような影響を与えているのかについて考察する。

研究課題

前述した研究目的に基づき、次の課題を設定する。

Q1. 職場において素直さがどのように理解されているのか。

Q2. 素直さは、社員間のコミュニケーションにどのような影響を与えているのか。

Q3. 素直さは、組織文化にどのような影響を与えているのか。

方法論

グラウンデッドセオリー

本研究では、構成主義の観点からグラウンデッドセオリーを用いてデータの収集及び分析を行った。グラウンデッドセオリーは、帰納的な方法を用いてデータから理論を構築するための方法である (Glaser & Strauss 1967)。グラウンデッドセオリーでは、データの収集と分析を同時に、繰り返し行い (theoretical sampling)、理論の中心となるテーマやコンセプトを探索する (Charmaz 2006; 2009; Glaser & Strauss 1967)。理論の生成には、理論を構成するカテゴリーを発展させる必要がある (Glaser & Strauss 1967)。カテゴリーを構築するため、データのコーディングを行い、絶えざる比較 (constant comparison) を使って各カテゴリーを発展させ、カテゴリー間の関係性を明らかにする。この分析の過程は論理的飽和 (theoretical saturation) に至るまで続けられる (Glaser & Strauss 1967)。

本研究では、上述したグラウンデッドセオリーを構成主義の観点から用いる。構成主義的な観点は、主体の視点から、主体がどのように現実を理解しているのかを追究するのに有益である (Charmaz 2006; 2009)。そして、構成主義的グラウンデッドセオリーは、そこに現実があり、発見されるのを待っていると考える実証主義とは異なり、研究者と参加者の間で構築された現実を明らかにする (Charmaz 2006; 2009)。本研究では、参加者の視点から素直さがどのように理解され、影響を与えているのかについて追究するため、構成主義の観点からグラウンデッドセオリーを用いる。

データ収集

データは、本研究の目的及び課題に賛同いただけた日本企業から23名の参加者を得て、アンケート、インタビュー、e-mailによって収集した。参加企業は情報サービスを提供する企業であり、従業員数は約120名である。アンケートでは、上司、同僚、部下について素直さは必要か、というそれぞれの項目について、「非常にそう思う」から「全くそう思わない」までの5

段階で回答を求めた。またこれらの設問それぞれに自由記述欄を設けて、そのように思う理由について回答してもらった。

インタビューでは、インタビューガイドを使い、半構造・質的インタビューを行った。インタビューは、参加者の許可を得て録音した。複数回のインタビューが難しい場合には、e-mailを使って、参加者とコンタクトをとった。

データ分析

インタビューにより収集したデータは、文字ベースのデータに書き起こした。この過程において、企業や個人が特定される情報は削除し、企業名は「企業A」、個人名は数字に置き換えた。個人名の数字については、インタビューを受けた順番に1から順に23までをつけた。従って、インタビュー参加者の個人名はこの段階で削除され、代わりにA01～A23の記号が記載された。

インタビュー及びアンケートにより収集したデータは、2段階のコーディング(open coding及びfocused coding)を通して理論の構築を行った。最初のコーディング、open codingでは、生成されたコード及びデータ同士を比較し、理論または分析の方向を決定することを目的とする(Charmaz 2006)。この段階で、「上司の素直さ」、「同僚の素直さ」、「部下の素直さ」それぞれをカテゴリー化し、それぞれのカテゴリーを発展させることを試みた。本論文では、「部下の素直さ」について、フォロワーの視点から考察するため、「部下の素直さ」のカテゴリーについて詳述する。

次のコーディング、focused codingは、open codingで最も顕著であったコードに着目してカテゴリーを発展させ、理論の構成要素である各カテゴリー間の関係性を明らかにし、理論を構築することを目的とする(Charmaz 2006)。Focused codingの過程で「部下の素直さ」のカテゴリーは、「学びの促進」、「メンバーシップの獲得」、「感情的信頼の構築」が構成要素となり、カテゴリーを発展させた。本論文では、これらの構成要素について考察する。

結果と考察

本論文の目的は、日本企業において素直さがどのように理解され、社員間のコミュニケーションや組織文化にどのような影響を与えているのかについて、フォロワーの視点から追究することである。データ分析の結果、部下(フォロワー)の素直さの役割は、「学びの促進」、「メンバーシップの獲得」であり、上司との関係性においては「感情的信頼の構築」に影響を与えることが分かった。それぞれの項目については、このセクションで詳しく述べる。

学びの促進. 全ての参加者が、部下に素直さは必要であると答えた。しかし、参加者の中には「人として素直であるべき」(A05)とコメントした人もおり、職位や立場に関わらず素直さが必要だとの考えがあったうえで、当然部下であっても素直さが必要だと考える人もいた。部下の素直さが学びの促進につながるのは、主に、経験や知識が豊富である上司からのアドバイスや指示を素直な態度で受け入れるべきであり、それらの姿勢や行動を通して自分の成長がある、という価値観・考え方である。

上司-部下の関係性の中で、特に部下に必要な素直さは、上司からアドバイスをもらい、それに従う素直さの必要性であると考えられている。例えば、A23は、「業務経験が浅い[部下の]立場であれば、上司からのコメントやアドバイスに対しては絶対に素直でなければならない」と答えている。部下にとって素直さは、上司の経験や知識から自分の業務に必要な知識やスキルを学ぶために必要であるからである。このような学びについて、A01は、「経験が少ない分、他者のアドバイスに従うことが自分自身の成長につながる」とコメントした。さらに、素直な人とは「注意や指摘されたことに対してきちんと改善し、行動している人」(A10)であり、他者の意見を聞き入れる「柔軟な姿勢」(A15)がその人の成長につながると考えられている。

しかし、同時に、立場は部下のままであっても、経験を積み、素直にすべてを受け入れ、従うことが望まれるのではなく、状況によっては「上司の意見に逆らう」ことも必要であるという。例えば、A20は、「時に上司の意見に逆らって自分の提案を実行するなどの姿勢が必要な場合もある」とコメントしている。同様にA16は、「経験が少ないうちは、言われたとおりに実施していくべき。経験を積む中でオリジナリティを取り入れていく」方がよい、と答えている。これらのコメントから、経験が浅いうちは他者に対しての素直さがより重要であり、経験を積む中で自分自身に対する素直さを発揮するべきであると考えられていることが示唆されている。反対に、部下が素直でなければ、「相手に悪い印象を与えてしまう」(A09)という。部下が素直であることは、後述するように、上司-部下間の感情的信頼(affective trust)を構築する上でも重要な役割を担っていることがわかる。

メンバーシップの獲得. 部下が素直であるべきであるとする理由の2つ目は、組織内におけるメンバーシップを獲得するためである。部下の素直さは、「社内の情報共有」(A14)をするために重要であるというコメントにもある通り、部下は、社内の規範や価値観なども、内在化していく必要があると考えられている。特に強い組織文化を持つ企業であれば、好ましい成果を出すために、社員には、組織の規範や価値観を内在化しようプレッシャーがかかる(Costa & Bijlsma-Frankema 2007)。また、組織の規範や価値観を内在化し、同一視することは、組織アイデンティティを育てることであり、日本企業はこのような管理方法(文化的コントロール)を用いる傾向にある(Baliga & Jaeger 1984)。

データから、部下(フォロワー)という立場は、一般的に経験や知識が乏しいと考えられていることがわかる。部下は、自分で判断するのではなく、まずは上司の方針やアドバイスに従い、ある程度の経験を積み、「一人前」であると認められれば、上司の意見と異なる意見を言っても良いと考えられている。例えば、A15は、「20代は黙って言うことを聞けばいい。それが年を重ねるごとに自分で判断をする場面が出てきたりして、素直さが薄れていくんです。私の考えを総括すると、そういうことに落ち着くかもしれません」といい、若いうちは、素直に年長者(上司や先輩)のアドバイスに従うべきであると言う。

このように、企業での経験が浅く、「一人前」と認められない部下は、受動的なフォロワーである方が望ましいという前提があるように考えられる。しかし、同じ部下の立場であっても、

「年を重ね、自分で判断する場面」に遭遇するようになれば、他者を受け入れる素直さの必要性は少なくなり、反対に自分自身に対する素直さを発揮することが求められるようになる。このように、組織や上司（リーダー）の価値観や目標を内在化するプロセスは、受動的な subordinate からフォロワーシップを発揮できるフォロワーへの発展の過程であるともみることができる。少なくとも企業Aでは、入社した時からフォロワーシップを発揮するのは難しく、素直さを発揮し、「メンバーシップの獲得」の過程を経て、組織への積極的な貢献ができるようになると考えられる。

組織においてメンバーシップを獲得することは職場の信頼を高めることにつながる (Kramer, Brewer & Hanna 1996)。そして、部下が素直さを発揮し、組織のメンバーシップを獲得することで「会社内の輪や協調性」が保たれる (A04) という。さらに、「一人前」だと認められた部下が上司に素直に意見を伝えることで「新しい発想を取り入れる」ことができ、「次世代のビジネスチャンス」につながる (A06) というコメントにあるように、組織や上司と目標や目的が一致していると認められたうでの意見は、好意的に受け取られることもわかる。

感情的信頼の構築。全ての参加者が、「人として素直であるべき」であると答えた。それは、「素直でなければ信頼されない」、そして「良い関係が築きづらい」 (A09) と考えられているからである。この項目では、素直さは、率直さやありのままであるといった意味で使われ、それは「裏表がない」ので「一緒に仕事がしやすい」 (A13, A22) というコメントに表されている。そして、「素直さをなくしてしまったら、業務に対するひたむきさ、業務の遂行力、上司の信頼など様々な面で支障をきたす」 (A02) というコメントにもあるように、部下が素直さを発揮することは、社内の有益な人間関係の構築、信頼関係の構築に寄与していることが分かる。

感情的信頼 (affective trust) は、信頼の種類の中でも、他者が表す気遣いや情緒的態度に基づき、また感情を互いに共有することで信頼できる相手かどうかを判断するものである (Colquitt et al 2012; McAllister 1995)。感情的信頼は、“trust from the head (頭で判断する信頼)”ではなく、“trust from the heart (心で判断する信頼)”である (Chua, Ingram & Morris 2008)。部下が、裏表なく、率直に自分の感情や考えを伝えることで、上司とのコミュニケーションや感情の共有が促進され、それが感情的信頼の構築につながっていると考えることができる。

データからは、感情的信頼の構築の側面は、上司-部下間における部下の素直さだけでなく、上司の素直さも必要であることが示唆されている。A06は、素直さが組織の雰囲気に影響を与えることを指摘し、「自分が素直って思うところを出してる人たちが集まった会ってというのは…気兼ねがなくて…お互いが尊重してる、素直な[人々の]集まりであれば…すごく楽しいのかな、っていう雰囲気が」とコメントした。つまり、お互いに素直な姿勢や態度を示すことで、社員間の信頼が増し、より充実した人間関係を築くことができることを示唆している。

おわりに

本研究では、部下(フォロワー)が素直さを発揮することにより「学びの促進」、「メンバーシップの獲得」が達成され、社員間の「感情的信頼の構築」に貢献することで、組織文化に影響を与えることがわかった。また、「人として素直さは必要」であるという認識もあるため、今後、素直さが、立場(例えば上司、リーダーの視点から、同僚間など)によって、どのように発揮されているのか、または発揮されるべきだと考えられているのか、それぞれ組織にどのような影響を与えるのかなどについての実証研究を行うことが必要である。また、本研究では、同時に「素直すぎる」ことによるマイナスの影響も示唆された。本論文の目的とは異なるため、言及しなかったが、このような「素直さ」の否定的な影響も今後の研究課題となるであろう。

本研究結果が示しているように、「素直さ」は複数の側面をもつ複雑な概念であるが、人々はそれを一つのコンセプトとして理解しており、人格・性格の面で不可欠であると考えている。本論文で議論した部下の「素直さ」の役割や影響は限定的なものである。例えば、今回の研究では言及できなかったが、先行研究によって、素直さは上司やリーダーにとっても必要であることが示唆されている(Harrison et al. 2007; Matsushita 1981)。特に科学技術の急速な発展や国境を超えたビジネス活動の加速により、前例のない問題や課題に直面することが増えている。その中で、今後の研究では、リーダーの「学び」がどのように行われているか、そしてその促進要因や阻害要因等を追究することも有益であると考えられる。今後は、リーダーやリーダーシップ、組織コミュニケーション、組織学習などの観点から職場における素直さについて、実証研究を行うことが必要である。

参考文献

- Arjoon, Surendra. (2000). Virtue theory as a dynamic theory of business. *Journal of Business Ethics*, 28(2), 159-178.
- Bachmann, Reinhard. (2003). Trust and power as means of coordinating the internal relations of the organization: A conceptual framework. In B. Nooteboom & F. E. Six (Eds.), *The trust process in organizations: Empirical studies of the determinants and the process of trust development* (pp. 58-74). Cheltenham: Edward Elgar.
- Baker, Susan D. (2007). Followership The theoretical foundation of a contemporary construct. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(1), 50-60.
- Baliga, B.R., & Jaeger, A.M. (1984). Multinational corporations: control systems and delegation issues. *Journal of International Business Studies*, 15(2), 25-40.
- Bertland, Alexander. (2009). Virtue ethics in business and the capabilities approach. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 25-32.
- Charmaz, Kathy. (2006). *Constructing grounded theory: a practical guide through qualitative analysis*. London: Sage.
- Charmaz, Kathy. (2009). Shifting the grounds: constructivist grounded theory methods. In J. M. Morse, P. N.

- Stern, J. Corbin, B. Bowers, K. Charmaz & A. E. Clarke (Eds.), *Developing grounded theory: the second generation* (pp. 127-154). Walnut Creek: Left Coast Press.
- Chua, Roy Yong Joo, Ingram, Paul, & Morris, Michael W. (2008). From the head and the heart: Locating cognition-and affect-based trust in managers' professional networks. *Academy of Management journal*, 51(3), 436-452.
- Colquitt, Jason A, LePine, Jeffery A, Piccolo, Ronald F, Zapata, Cindy P, & Rich, Bruce L. (2012). Explaining the justice–performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer? *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 1.
- Costa, A C, & Bijlsma-Frankema, K. (2007). Trust and control inter-relations: new perspectives on the trust-control nexus: towards integrated perspectives. *Group and Organization Management*, 32(4), 392-406.
- Crossman, Brian, & Crossman, Joanna. (2011). Conceptualising followership—a review of the literature. *Leadership*, 7(4), 481-497.
- Crossman, Joanna, & Noma, Hiroko. (2013). Sunao as character: Its implications for trust and intercultural communication within subsidiaries of Japanese multinationals in Australia. *Journal of business ethics*, 113(3), 543-555.
- Glaser, Barney G, & Strauss, Anselm L. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Piscataway: Aldine Transaction.
- Harrison, Richard T, Leitch, Claire M, & Chia, Robert. (2007). Developing paradigmatic awareness in university business schools: The challenge for executive education. *Academy of Management Learning & Education*, 6(3), 332-343.
- Hersey, Paul, & Blanchard, Kenneth H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Kellerman, Barbara. (2007). What every leader needs to know about followers. *Harvard Business Review*, 85(12), 84-91.
- Kramer, R.M., Brewer, M B, & Hanna, B A. (1996). Collective Trust and Collective Action: the Decision to Trust as a Social Decision. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp. 357-389). Thousand Oaks: Sage.
- Lebra, Takie Sugiyama. (1992). Self in Japanese culture. In N. R. Rosenberger (Ed.), *Japanese sense of self* (pp. 105-120). Cambridge: Cambridge University Press.
- Lewicki, R.J., & Bunker, B.B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 114-139). Thousand Oaks: Sage.
- Matsushita, K. (1981). Editorial. *Strategy & Leadership*, 9(2).
- 松山一紀 (2015) 「フォロワーとフォロワーシップ」 商経学叢 第62巻第2, 47-73.
- McAllister, Daniel J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24-59.
- Melé, Domènec. (2009). Integrating personalism into virtue-based business ethics: The personalist and the common good principles. *Journal of Business Ethics*, 88(1), 227-244.

- Murase, Takao. (1982). Sunao: A central value in Japanese psychotherapy. In A. J. Marcella & G. M. White (Eds.), *Cultural conception of mental health and therapy* (pp. 317-329). Dordrecht: Kluwer.
- 西之坊穂・古田 克利 (2013)「日本版フォロ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* 16(2), 65-75.
- Rohlen, Thomas P. (1989). Order in Japanese society: Attachment, authority, and routine. *Journal of Japanese Studies*, 15(1), 5-40.
- Solomon, Robert C. (2003). Victims of circumstances? A defense of virtue ethics in business. *Business Ethics Quarterly*, 13(01), 43-62.
- Sugimoto, Naomi. (1998). Norms of apology depicted in US American and Japanese literature on manners and etiquette. *International Journal of Intercultural Relations*, 22(3), 251-276.
- Taylor, Satomi Izumi, Lichtman, Marilyn, & Ogawa, Tetsuya. (1998). Sunao (cooperative) children: The development of autonomy in Japanese preschoolers. *International Journal of Early Childhood*, 30(2), 38-46.

(2016.9.27 受稿, 2016.11.25 受理)