

令和 5 年 6 月 27 日現在

機関番号：32680

研究種目：若手研究

研究期間：2018～2022

課題番号：18K12856

研究課題名（和文）リーダーシップの反照としてのフォロワーシップの経験と継承

研究課題名（英文）Followership as a Reflection of Leadership - Middle Manager's Experience and Succession at Work -

研究代表者

渡部 博志（WATANABE, Hiroshi）

武蔵野大学・経営学部・教授

研究者番号：40612461

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 1,600,000円

研究成果の概要（和文）：本研究は、組織内の中間管理職に注目し、その人物のフォロワーシップに焦点を当てたものである。上司の下で行動する部下としての行動（フォロワーシップ）は、上司への信頼が強いほど、上司が更に上の立場の人物に対して取るフォロワーシップ行動と類似するものの、その類似度は、上司への信頼と組織へのコミットメントとの間にマイナスの交互作用効果があることが、質問票調査を通じた分析から明らかになった。このことは、上司への信頼という人物の面からは行動を真似るものの、組織への愛着が故に自らの行動を上司という一個人の行動と同質化させないという意識が存在している可能性を示唆するものだと考えられる。

研究成果の学術的意義や社会的意義

上司のリーダーシップの下でのフォロワーシップという観点から既存の研究は多くなされてきていたが、上司が更にその上の立場の人物に対して取るフォロワーシップに着目し、連鎖的なフォロワーシップに焦点を当てた点は、新たな視点を提供する学術的意義があると考えられる。

社会的には、リーダーシップの重要性が叫ばれている昨今、組織内の中間管理職は、自らが託された組織の長としてリーダーシップを発揮すると共に、自らの上司が率いるより上位の組織のもとでフォロワーシップを発揮する存在でもあることを再認識する上での意義があると考えられる。

研究成果の概要（英文）：This research focuses on followership of middle manager at workplace. The behavior of a subordinate acting under the boss, that is followership, is similar to the followership that the boss takes toward a person in a higher position, when the trust in the boss is stronger. Analysis through a questionnaire survey revealed a negative interaction effect between trust in the boss and commitment to an organization. This suggests the possibility that, although a subordinate imitates the boss's followership behavior from his/her point of view of trusting the boss, a subordinate may not imitate the followership because of his/her attachment to the organization.

研究分野：経営学

キーワード：フォロワーシップ リーダーシップ

1. 研究開始当初の背景

フォロワーシップとは、組織においてリーダーの下で自らの行動や役割を認識し活動することである。フォロワーに着目した研究の多くは、フォロワーがリーダーをどのように見ているのかという観点からリーダーシップを論じており (Graen and Uhl-Bien, 1995; Meindl, 1995)、フォロワー自身がリーダーの下で自らの行動や役割を認識し活動するフォロワーシップに注目する研究が行われるようになってきたのは、この四半世紀であり、まだ十分な研究の蓄積が行われていない (Crossman and Crossman, 2011)。

既存研究では、フォロワーシップを規定する特徴は、フォロワー自身の特性、組織成果に対する動機、役割等の認識に大別され (Uhl-Bien et al., 2014)、これは組織成員としてのフォロワーを捉える枠組みとして使われている。これらの特徴はリーダーシップ研究においてリーダーの特徴を捉えるものとして挙げられているものでもあり、フォロワーシップを検討する上で、リーダーシップの反照としてその知見を有効に活用できると考えられる。しかしながら、上記の通りリーダーシップが論じられるとき、フォロワーはあくまでもリーダーをどのように見ているかという観点で論じられている。フォロワーとその人物の上司との関係の中でリーダーシップに言及しているけれども、フォロワー自身がリーダーシップを発揮する状況を想定した研究はなされていないのである。

フォロワーの中にはリーダーの役割を担っている、いわゆる中間管理職が含まれている。この存在は、フォロワーシップとリーダーシップの未解明の関連を検討する学術的な必要性を示しているように思われる。いわゆる有能な中間管理職は、リーダーとして組織を率いながら上司の直面する課題の解決にフォロワーとして役割を担うという二重の機能を果たしているはずである。換言すれば、フォロワーシップを発揮する中間管理職が、自らに託された組織の長としてリーダーシップを発揮するとき、同一人物にフォロワーシップとリーダーシップが並存するはずである。中間管理職が、組織の戦略を実行する上でも重要な役回りを担う存在であると考えれば、既存研究の光が当てられていない、同一人物に並存するフォロワーシップとリーダーシップの関係を理解することは、実務的にも有益な示唆が得られると考えられる。

2. 研究の目的

本研究課題の申請時当初の研究目的は、上司の下で組織目標に向けて取り組む際のフォロワーシップと、それと同時に自らがリーダーとして率いている部下に対するリーダーシップとの関係を明らかにしようとするものである。

リーダーとして組織を率いながら上司の直面する課題の解決にフォロワーとして役割を担うという二重の機能の中で、上司からも部下からも同時に評価される特質や振る舞いを検証し、リーダーシップの反照としてのフォロワーシップがいかなる影響を組織の能率性に及ぼしているのかを考察する。中間管理職をリーダーシップの側面からだけで捉えることによって上位の組織の一員として位置づけられる側面をなおざりにするのではなく、組織内の結節点に位置し上司と部下のいずれに対しても影響を与える中間管理職という実態をより深く理解することが期待される。

そのために、事業組織内の上司 本人 部下の 3 階層におよぶ聞き取り調査による質的研究とともに、質問票調査による量的研究を実施することで、中間管理職が機能する要因を探っていくというのが、当初の計画である。

3. 研究の方法

上記の研究目的に向けた研究の方法として、本研究課題の申請時には、インタビュー調査を中心とする質的研究と、アンケート調査による量的研究の実施を検討していた。しかしながら、新型コロナウイルス感染症の感染拡大をうけ、インタビュー調査を実施することができなくなった。本来であれば、インタビューによって中間管理職の自己認識によるフォロワーシップとリーダーシップの二重の機能を検証するだけにとどまらず、その上司と部下にも聞き取り調査を行い、事業組織内の上司 本人 部下の 3 階層におよぶインタビューを行うことで、リーダーシップとフォロワーシップの関連を分析していく予定であった。

コロナ禍の影響を受け、本研究課題ではインターネットを通じた質問票調査を行うことにより、得られた回答データからリーダーシップとフォロワーシップの関連を分析することとした。当初の想定通りの研究の方法を用いることはできなかったけれども、インタビュー調査では想定される対象人数や組織 (業界・職種) の範囲の限界があると考えられることから、その点を克服する形で本研究課題を推進した。

4. 研究成果

(1) 中間管理職を対象として同一人物に並存するフォロワーシップとリーダーシップとの関係を検討することに先立ち、フォロワーシップに焦点を当てた調査を行った。

Carsten et al. (2010)は、フォロワーシップの構成要素とフォロワーの役割行動の両方に文脈的要因が影響することも示していることから、文脈的な要因がフォロワーシップ行動に影響を及ぼすならば、その組織に根付く共有された価値観や信念である組織文化が規定する、組織として好ましいと思われるフォロワーシップ行動が存在している可能性が考えられる。その組織に根付く共有された価値観や信念である組織文化が規定する「好ましい」フォロワーシップ行動が存在し、それに合致する行動は推進されると考えられる。

その組織においてはリーダーとして当然の行動というものが存在し、それに呼応する形でフォロワーとして行動する時に従うべき価値観が暗黙のうちに存在するならば、特に中間管理職においては、組織内のフォロワーシップにはある種の類似性がみられると思われる。フォロワーとしての望ましい言動や、あるべき行動といったものが組織で共有されることで、その組織におけるフォロワーが類似したフォロワーシップ行動をとるという点に加えて、組織文化は組織における共通の評価基準として機能し、組織内のプロセスの効率化に寄与する(Awadh & Alyahya, 2013)ことから、組織にとって望ましい役割行動をとる人物が評価され、その結果として昇進した組織内の中間管理職のフォロワーシップ行動が類似すると考えられる。上司と部下の関係に焦点を絞れば、上司のフォロワーシップ行動を目にした部下が、その言動を手本として自らも上司に対するフォロワーシップ行動をとるであろう。

以上のことから、中間管理職を対象にその上司と自身のフォロワーシップ行動の類似性に着目した分析を行った。日本国内に勤める30代から50代の中間管理職1,015名を対象に、どのような要因によって上司と部下との間でフォロワーシップ行動が類似するのを実証分析を行い考察した。松山(2018)を参考に、能動的忠実性、プロアクティブ性、受動的忠実性の3次元からなるフォロワーシップ行動を測定して分析した結果、上司への信頼が強いほど自らのフォロワーシップ行動が上司のフォロワーシップ行動と類似することが示された一方で、組織へのコミットメントはそのような類似性を示す統計的に有意な関係はみられなかった。また、フォロワーシップの類似度に対し、上司への信頼と組織へのコミットメントがマイナスの交互作用効果をもたらすことが示された。この結果は、上司への信頼という人物の面からは行動を真似るものの、組織への愛着が故に自らの行動を上司という一個人の行動と同質化させないという意識が存在している可能性を示唆するものだと考えられる。

また、上司のフォロワーシップ行動と類似する要因として、回答者自身のフォロワーシップ行動の特徴にも目を向けると、能動的忠実性、プロアクティブ性、受動的忠実性の3次元のフォロワーシップ行動特性のうち、受動的忠実性が高いほど上司のフォロワーシップ行動と類似することが統計的に有意に示されると共に、それとは反対に能動的忠実性が高いときにはフォロワーシップ行動が相違することが統計的に示された。受動的であるということは、上司の言動を是として受け入れることに繋がると考えれば、上司が見せるフォロワーシップ行動を手本として、その行動を真似るということは想像に難くない。その結果として類似したフォロワーシップ行動を部下もとるのだと考えられる。他方で、能動的忠実性が高いほど上司のフォロワーシップとは異なる行動特性をみせるという分析結果が示された点については、能動的忠実性の構成要素から上司に実直に対応する姿が浮かび上がってくる。そのようなフォロワーシップ行動をとるのであれば、上司の言動を真似るというよりも、ありのままの自らの姿で上司の期待を満たすために行動をとり、そのために上司とはフォロワーシップ行動の点では異なるのだと考えられる。

自らがリーダーとして部下に対してリーダーシップを発揮する側面と、上司の部下として行動するフォロワーシップを発揮する側面の2側面を同時に有している中間管理職に対して、先行研究のほとんどはリーダーシップの側面に関心を寄せ、フォロワーシップに焦点を当てる研究は少ない。その中でも、本研究は、既存の研究では見られない、上司と部下の間のフォロワーシップが似るという事象に光を当てて実証的に分析した点は学術的な貢献であると考えている。

(2) コロナ禍により、当初計画していたインタビュー調査を実施することができなくなり、事業組織内の上司 本人 部下の3階層におよぶ聞き取り調査による質的研究を断念することになった。

しかしながら、このコロナ禍は、上述の中間管理職が組織内の結節点としてどのように機能しているのかを確認する機会になった側面がある。もちろん、すべての社会人がオフィスに出勤せずに自宅等から業務を行うリモートワークに移行したわけではない。しかしながら、コロナ禍を契機とした働き方、特にリモートワークの活用が情報の結束点となる中間管理職に与えた影響を確認することは、組織の能率性や効率性を考える上で特に重要であると思われる。そこで、中間管理職に焦点を絞ってコミュニケーションの手段の変更を余儀なくされたことによる影響をアンケート調査の結果から記述的に分析した。

具体的には、コロナ禍によって生じた環境の変化が、コミュニケーション機会という点で中間管理職にどのような影響を与えたのかについて、リモートワークの頻度に着目しながら、アンケート調査の結果を記述的に分析した。リモートワークが増加した中間管理職は、上司とのコミュニケーション機会だけでなく部下とのコミュニケーション機会も同様に増加する傾向がみら

れた。しかし同時に、直接対面の回数が減ったとの回答も多数を占め、オンライン上で表面的にはコミュニケーションが図れているように見えるかもしれないのだけれども、オンラインによるコミュニケーションの機会という「量」では、対面によるコミュニケーションの「質」を補えず、意図したことがお互いに伝わっていないということが生じている虞も示唆された。

コロナ禍によって活用される機会が社会的に増加したリモートワークは、事業継続の観点からは有用であったけれども、それまでの事業活動の全てがリモートワークで代替できる状況にあったとは言いがたいものであることが各種調査からも示唆されている。既に関係が構築されている人の中では、コミュニケーションの手段が対面からオンラインに変わったものの、それまでに共有されている情報や期待されている行動が相互に予期されており、オンライン化による困難に直面しながらも従前の経験をもとに業務等が行われたと考えられる。

しかしながら、これまでとは異なるコミュニケーションが続くにつれ、コロナ禍の前であれば当然知っていることだと思われている、あるいは当然なすべきことだと思われていても、その前提を知らないがために予期された行動がとれなくなる。そのような状況に置かれる存在の一つは新入社員であるが、異動や昇進によって既存の従業員であっても同様の状況に置かれると考えられる。普段の何気ない会話の中から求められる行動を理解する機会があったものが、コロナ禍によって失われている可能性がある。特に直接対面機会がないことで生じた影響は大きいものであったと考えられる。

そうであるならば、上司のフォロワーシップに類似するという(1)の分析結果にも今後変化が生じる可能性がある。組織の中で引き継がれていくものが、組織内でのコミュニケーション機会の変化によって変わりうるのかという点は、今後も引き続き研究を重ねることで確認していくことに意義があると考えている。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計3件（うち査読付論文 0件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 3件）

1. 著者名 渡部 博志	4. 巻 4
2. 論文標題 リモートワークがもたらしたミドルマネジャーへの影響 コロナ禍におけるコミュニケーション機会の変化	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 武蔵野大学経営研究所紀要	6. 最初と最後の頁 143-158
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 渡部博志	4. 巻 2
2. 論文標題 上司との同質化 フォロワーシップの類似をもたらす要因の実証分析	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 武蔵野大学経営研究所紀要	6. 最初と最後の頁 117-133
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 渡部博志	4. 巻 17
2. 論文標題 リーダーシップ論における中間管理職の二側面	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 武蔵野大学政治経済研究所年報	6. 最初と最後の頁 49-66
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

〔学会発表〕 計0件

〔図書〕 計1件

1. 著者名 西本 照真・一ノ瀬 正樹・水谷 哲也・前野 隆司・石上 和敬・渡部 博志・藤原 克己・永井 尚美・中板 育美・日野 慧運	4. 発行年 2021年
2. 出版社 武蔵野大学出版会	5. 総ページ数 272
3. 書名 病災害の中のしあわせ	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
--	---------------------------	-----------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------