様式Ｃ－１９

# 科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成 25 年　6　月　5　日現在

機関番号：34416
研究種目：若手研究(B)
研究期間：2010～2012
課題番号：22730323
研究課題名（和文）
フォロワーの視点を重視したリーダーシップの研究
研究課題名（英文）
A study of leadership in terms of follower's view
研究代表者
小野　善生（　ONO YOSHIO　　）
関西大学・商学部・准教授
研究者番号：80362367

研究成果の概要（和文）：本研究の成果としては、まず、フォロワーの視点に基づいて最新のリーダーシップ研究を渉猟し、その動向と課題および今後の展望について 4 本の研究論文を上梓した。次に、実証研究に関しては、既存の I.S.T 社フィールドワークによる事例研究の論文を 1 本、東海バネ工業株式会社の事例研究の論文を 1 本。さらに、現在分析中であるが、フォロワーシップ行動とフォロワーが有する時間展望の関係性を調査した定量的研究がある。また、これらの成果を広く社会一般に普及させるために、2 冊の一般書を公刊することができた。最後に、学会発表については、リーダーシップに関する共同研究によるもので海外での発表が 2 回、国内学会の発表を 1 回行った。

研究成果の概要（英文）：The outcome of this study includes five papers ,two books and three conference presentations . The four of five papers are theoretical studies that research the latest leadership studies in terms of followers view. The one of five papers is a case study. The two books are text book of leadership. The two of presentations are international conference. The one of presentations is domestic conference.

交付決定額

（金額単位：円）

| | 直接経費 | 間接経費 | 合　計 |
|---|---|---|---|
| 2010 年度 | 800,000 | 240,000 | 1,040,000 |
| 2011 年度 | 600,000 | 180,000 | 780,000 |
| 2012 年度 | 500,000 | 150,000 | 650,000 |
| 年度 | | | |
| 年度 | | | |
| 総　計 | 1,900,000 | 570,000 | 2,470,000 |

研究分野：経営学
科研費の分科・細目：経営学・経営学
キーワード：リーダーシップ　フォロワーシップ　定量的研究　定性的研究　時間展望

## １．研究開始当初の背景

リーダーシップ研究は、当初はリーダーの資質に注目されていたが、決定的な資質を特定できなかった。その後発展したリーダーの行動特性に注目するアプローチは、長らくリーダーシップ研究の中心的な位置を占めてきた。しかしながら、リーダー中心の視点からフォロワー中心の視点に軸足を移しつつある。その理由としては、リーダーシップは最終的にフォロワーによって受容されることによって成り立ち、さらには、フォロワーが自発的に意識変化することによることが指摘されるようになったからである。すなわち、フォロワーの存在がリーダーシップの成否の鍵を握り、さらには、フォロワーの主体性の重要性が認識されるようになってきたということである。

フォロワーの視点といいつつも、そこでは

様々なアプローチが存在する。また、リーダーシップの領域だけではなく、フォロワーシップとしてよりフォロワーの存在を中心的に議論しようとする研究が盛んになってきている。つまり、リーダーに従順に従うだけの存在から、リーダーと共に目的を達成するパートナーという存在としてフォロワーが見なされるようになったのである。

このようなフォロワーをめぐる研究のトレンドがいかに推移し、企業の経営においてどのような実態があるのかを明らかにすることは、今後の企業経営さらには企業以外の組織体の運営に関して有益な知見が提供できるものと判断した。

そこで、フォロワーをめぐる昨今の研究状況を整理してそこから導き出された知見、および、これまでのフィールドワークによる事例研究からの知見から仮説を構築し、実証研究に着手することを意図した。そうすることによって、これまでのフォロワーにまつわる研究蓄積と融合させることによる更なる研究発展も同様に意図した。

２．研究の目的

研究の目的としては、フォロワーの存在に注目したリーダーシップ研究および関連するフォロワーシップ研究にまつわる諸研究を検討し、日本企業における実態を明らかにすることである。

具体的な目的として、第１にフォロワーの視点から論じられているリーダーシップ研究および隣接する領域であるフォロワーシップに関する諸研究の渉猟およびそこからの知見を導き出す理論研究。

第 2 にこれまで実施してきた株式会社 I.S.T および東海バネ株式会社におけるインタビュー調査およびアーカイバルデータ分析に基づくフィールドワークによる定性的データを活かしてフォロワーの視点を考慮したリーダーシップのケースを分析した事例研究

第３にリーダーシップおよびフォロワーシップに関する理論的研究そして事例研究から導き出された知見からフォロワーに関連する仮説を導き出し、その仮説を検証する定量的研究。

以上の３つのアプローチにもとづいてフォロワーの視点に基づくリーダーシップ研究を体系的に進めていく。

３．研究の方法

研究方法に関しては、研究目的を構成する理論研究、事例研究、定量的研究によってことなる。

理論研究については、フォロワーの視点からのリーダーシップを論じた論文および文献の検討。フォロワーシップに関しても同様に論文および文献を渉猟し、それらの知見を比較検討し体系的にまとめる。

事例研究に関しては、すでに実施した株式会社 I.S.T および東海バネ工業株式会社のフィールドワークによって得られた質的データ、具体的にはインタビューデータとアーカイバルデータを質的に分析し、ケーススタディとしてまとめあげた。

定量的研究については、理論研究および事例研究によって得られた知見から仮説を構築し、質問項目を作成し、アンケート調査を実施する。調査結果は、統計分析を実施して仮説の実証を試みた。

このように研究方法については、研究目的と対応して３つのアプローチに基づいた服法的な方法論を実施した。

４．研究成果

研究成果として、リーダーシップ諸研究を渉猟した成果として、フォロワーの視点に基づくリーダーシップ研究の最新の研究動向を反映した論文６本。また、関連する共同研究で学会発表３本を行った。さらに、リーダーシップ関連著書２冊を公刊した。

具体的には、論文「リーダーシップにおけるフォロワーの責任」では、リーダーシップの成否の鍵を握る存在であるフォロワーは、ただ単にリーダーについていくだけではなく、フォロワーが能動的にリーダーシップを認知する必要があることを既存研究から指摘した。また、その実践の在り方としてフォロワーシップ論の先行研究を用いて説明した。

論文「フォロワーシップの観点からみる東海バネ工業株式会社のマネジメント」と「研究開発型企業の創業から発展への軌跡-株式会社 I.S.T の事例研究-」は、いずれもインタビュー調査とアーカイバルデータの質的分析に基づく事例研究である。

前者の論文「フォロワーシップの観点からみる東海バネ工業株式会社のマネジメント」では、フォロワーシップ論の最新の研究による分析枠組を用いて多品種微量生産という独自のビジネスモデルを展開して増収増益を続けているばね製造業の東海バネ工業株式会社の社員のフォロワーシップを分析したものである。そこでは、組織目的の実現に向けて経営者と対等なパートナーとして振る舞うフォロワーシップを促進する制度によって、組織活動が活性化しているとの結論を得た。

一方、後者の論文「研究開発型企業の創業から発展への軌跡-株式会社I.S.Tの事例研究-」では、新素材開発を軸として様々な事業を展開している株式会社 I.S.T の事業創造及び発展のプロセスを内部者の詳細な語りおよび関連資料から丹念に分析し、エスノグラフィ

ックな記述によって詳細な創造プロセスを明らかにした。その中においては、経営理念を基軸にしたぶれない創業者の意思決定が事業発展に貢献したことを結論として導き出すことができた。

論文「リーダーシップ論における相互作用アプローチの展開」、「暗黙のリーダーシップ理論がフォロワーのリーダーシップ認知に及ぼす影響」、「リーダーシップの幻想に関する研究の発展と展望」の 3 本の論文は、フォロワーの視点にもとづくリーダーシップ研究を代表する 3 つのアプローチの先行研究を渉猟した理論研究である。

論文「リーダーシップ論における相互作用アプローチの展開」では、リーダーシップをリーダーとフォロワーの相互作用から成り立つ現象ととらえるアプローチの研究を渉猟したものである。このアプローチからリーダーシップ研究において、フォロワーの存在がクローズアップされてきた。この論文では理論的基礎となっている社会的交換理論（social exchange theory）の検討、その影響を直接受けてリーダーとフォロワーの信頼蓄積プロセスを論じた特異性信頼（idiosyncrasy - credit）理論、そこから現在に至るまで発展している LMX（Leader Member Exchange）理論を考察している。とりわけ、LMX 理論においては、端緒となったリーダーとフォロワーの二者間関係において近しい関係と疎遠な関係を指摘した VDL（Vertical Dyad Linkage）モデルからその後発展したリーダーとフォロワーの関係の成熟性を説いたリーダーシップ形成モデル、同様に、リーダーとフォロワーの交換関係の多様性を論じた個別リーダーシップの議論を検討した。これら一連の検討を通じて、リーダーとフォロワーの相互作用アプローチの今後の展望を論じた。

論文「暗黙のリーダーシップ理論がフォロワーのリーダーシップ認知に及ぼす影響」では、フォロワーが暗黙に抱くリーダーシップに関する理想像、言い換えると、暗黙のリーダーシップ論（implicit theory of leadership）の研究の展開を論じたものである。この論文では、組織心理学者 Meindl.によって提示された暗黙のリーダーシップ論を構成する諸研究およびその後の研究展開を渉猟し暗黙のリーダーシップ論をめぐる理論的研究である。具体的には、暗黙のリーダーシップ論が生成した背景であるリーダーシップはフォロワーがリーダーの行動を観察した結果が必ずしも反映されないとの研究の検討から始まる。そこから、フォロワーのリーダーシップ認知に関する情報処理プロセスにおける暗黙のリーダーシップ論の機能、さらには、暗黙のリーダーシップ論を構成するプロトタイプおよびプロトタイプとリーダーシップ認知の関係といった暗黙のリーダーシップ論の諸アプローチの検討から今後の理論的展望を論じている。

論文「リーダーシップの幻想に関する研究の発展と展望」は、リーダーシップの幻想（romance of leadership）というリーダーシップをフォロワーによって社会的に構成される現象であるというリーダーシップ研究の中でも、リーダーの存在ではなくフォロワーの存在を中心に置くアプローチである。リーダーシップ研究の中では異端視される独特なアプローチであるが 25 年の研究蓄積がある。組織現象の原因帰属先としてリーダーシップに求めるというフォロワーの認知的特徴を指摘した研究の端緒から、フォロワーのリーダーシップ認知の特質、カリスマ現象の負の側面の指摘、暗黙のリーダーシップ論への影響といったようなフォロワーの視点にリーダーシップ研究と関係する部分が多い。また、暗黙のフォロワーシップ論との関係性も昨今の研究では指摘されている。この論文では、リーダーシップの幻想にまつわる研究発展を検討し、隣接するアプローチとの比較検討も踏まえつつ、フォロワー視点のリーダーシップ研究の今後を検討する内容となっている。

学会発表については、国際学会が 2 回、国内学会が 1 回である。いずれも共同研究による発表である。国際学会については 1 つがリーダーシップの測定尺度に関するもの、もう 1 つがリーダーシップおよびフォロワーシップの新たな分析視角として注目される時間展望に関するものである。一方、国内学会については、先ほどのリーダーシップ測定尺度の可能性について論じたものである。

European Congress of Psychology,2011 での学会発表である「Practices of Effective Employee Development in an Automobile Industry: A Case of Toyota Group」では、クイズ形式でリーダーシップを測定する新たな測定法をトヨタ自動車およびそのグループ企業の社員を対象にした調査結果の発表である。ここでは、測定尺度としてのリーダーシップ・クイズの第一歩となる発表で、ここから測定尺度を精緻化して他の事例と比較検討するという形で調査継続する必要があることが発表を通じて課題として浮かび上がった。

経営行動科学学会第 14 回年次大会での学会発表である「日本型人的資源の測定論-創造性・組織文化・リーダーシップに関する日本発のメジャメント・メソッドの探求-」では、リーダーシップ関する測定論のパートを担当した。そこでは、先の European Congress of Psychology,2011 での研究発表の成果を踏まえて、リーダーシップ・クイズの測定尺度の可能性を探求する主旨の発表を実施した。

International Conference on Time

Perspective,2012 での発表である「Testing the Zimbardo Time Perspective Inventory: Japanese Validation Study」では、心理学者の Zimbardo によって開発された時間展望尺度が日本においても妥当性を持つのかについて検証した発表である。この時間展望尺度は、個人が有する過去、現在、未来の時間に対する認識を明らかにするものである。個人の時間展望の特性が、フォロワーのリーダーシップ認知あるいはフォロワーシップについてどのように影響を及ぼすのかというのは、これまでのリーダーシップあるいはフォロワーシップ研究においては試みられたことがない。このような個人が有する時間についての考え方が、フォロワーのリーダーが打ち出すビジョンに対する共感に影響を及ぼし、フォロワーシップのスタイルにも影響を及ぼすことが予測されることから、時間展望の観点からリーダーシップあるいはフォロワーシップの研究を進めていく予定である。

図書については、『まとめ役になれる!リーダーシップ入門講座』と『最強のリーダーシップ理論集中講義』である。いずれの文献も、学術書ではなく、一般の幅広い読者層を念頭においたリーダーシップの解説本である。

『まとめ役になれる!リーダーシップ入門講座』は、リーダーシップ論を中心にモチベーション、コミットメント、組織市民行動といった組織の中の人間行動をあつかう組織行動論の議論を中心に解説している。リーダーシップだけではなく、組織行動論に包含されるジャンルの議論を同時に学ぶことによって、より深い理解を促すような構成となっている。

『最強のリーダーシップ論集中講義』では、リーダーシップ研究において多大な足跡を残したコッター、ウェーバー、三隅、ベニス、グリーンリーフ、ミンツバーグからなる 6 人の研究者の研究内容を講義するという形式になっている。リーダーシップ論の基礎から、その理論的背景、リーダーシップの行動特性、変革型リーダーシップ、サーバントリーダーシップ、管理者行動論というリーダーシップにおける主要領域の議論を解説するという内容になっている。

このように図書については、これまでのリーダーシップにまつわる研究成果を広く世間一般に情報発信して社会貢献を意図したものである。

ちなみに、著書に関しては、ここでの研究成果も包含して研究書として上梓すべく現在執筆中である。

なお、現在アンケート調査に関しては、フォロワーの視点に基づくリーダーシップ研究、フォロワーシップ研究、ボスマネジメントの研究成果からフォロワーの行動特性に関する探索的因子分析を実行している。それに加えて、フォロワーの行動特性の源泉として国際学会で発表した時間展望の概念に注目し、フォロワーの行動特性とフォロワー自身が有する時間展望の因果関係について分析中を進めている。この成果に関しては、今後論文および学会発表を通じて情報を発信していく。

５．主な発表論文等
（研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線）

〔雑誌論文〕（計 6 件）

①小野善生(2012).「リーダーシップの幻想に関する研究の発展と展望」『関西大学商学論集』第 57 巻第 3 号 49-66 頁。査読無し
②小野善生(2012).「暗黙のリーダーシップ理論がフォロワーのリーダーシップ認知に及ぼす影響」『関西大学商学論集』第 57 巻第 1 号 1-19 頁。査読なし
③小野善生(2011).「研究開発型企業の創業から発展への軌跡-株式会社I.S.T の事例研究-」『関西大学商学論集』第 56 巻第 1 号 1-19 頁。査読なし
④小野善生(2011).「リーダーシップ論における相互作用アプローチの展開」『関西大学商学論集』第 56 巻第 3 号 41-53 頁。査読なし
⑤小野善生(2011).「フォロワーシップの観点からみる東海バネ工業株式会社のマネジメント」『Business Insight』第 19 巻第 2 号 8－11 頁。査読なし
⑥小野善生(2010).「リーダーシップにおけるフォロワーの責任」『Business Insight』第 18 巻第 3 号 6－9 頁。査読なし

〔学会発表〕（計 3 件）

.①高橋 潔・嶋根政充・小野善生・服部泰宏「Testing the Zimbardo Time Perspective Inventory: Japanese Validation Study」International Conference on Time Perspective,2012.9.7. コインブラ・ポルトガル共和国。
②高橋 潔・小川憲彦・堀上 明・内田恭彦・大里大助・小野善生・ 服部泰宏・佐竹由行・小林志保・道端雅篤「日本型人的資源の測定論-創造性・組織文化・リーダーシップに関する日本発のメジャメント・メソッドの探求-」経営行動科学学会第 14 回年次大会,2011 年 11 月 27 日。明治大学。
③高橋 潔・小野善生・服部泰宏「Practices of Effective Employee Development in an Automobile Industry: A Case of Toyota Group」European Congress of Psychology,2011.7.8. イスタンブール・トルコ共和国。

〔図書〕（計 2 件）

①小野善生(2013).『最強のリーダーシップ理論集中講義』日本実業出版社,176 ページ。
②小野善生(2011).『まとめ役になれるリーダーシップ入門講座』中央経済社,192 ページ。

６．研究組織

(1)研究代表者

小野　善生（ONO Yoshio）
関西大学・商学部・准教授
研究者番号：80362367