



リーダーシップからフォロワーシップへ： なぜ、今フォロワーシップなのか？

松 山 一 紀

概要 本稿の目的は、今なぜフォロワーシップが求められているのかを、主にリーダーとフォロワーの関係性から明らかにすることである。まず、人事労務管理の歴史を紐解くことによって、労働組織内におけるフォロワーの社会的地位が向上してきたことを明らかにした。次に、現代日本企業におけるリーダーシップにフォーカスし、リーダーシップが弱体化してきていることを明らかにした。最後に、リーダーシップ・ロマンスなどの議論から、リーダーシップの有効性に対して疑問を投げかけた。以上のことから、現代の企業社会においてリーダーシップ偏重の組織は限界にあることが明らかになった。

Abstract The purpose of this paper is to reveal the reason why the followership is needed mainly through the lens of relationship between leaders and followers. Referencing the history of human resource management, the author clarified the fact that the social status of followers have been advanced, while the leadership has been weakened in modern Japanese corporations. The paper also raised doubt on the efficacy of the leadership from the discussion such as leadership romance. From the above, the paper led a conclusion that the leadership-oriented organization in modern corporate society has been reached a limit.

キーワード フォロワー、リーダー、フォロワーシップ、リーダーシップ

原稿受理日 2018年2月6日

は じ め に

現代の経営学や経営組織論、そして組織行動論といった学問領域で、リーダーシップ論が取り上げられることはあっても、フォロワーシップ論が取り上げられることはまずない。後にも述べるように、フォロワーは受動的な存在としてのみ捉えられてきたため、組織の成果はリーダーによって決まると考えられてきたからである。そもそも、経営近代化の黎明期である産業革命期以降20世紀初頭頃までは、厳然とした階級格差が資本家と労働者の間に存在しており、フォロワーたる労働者に影響力を行使する余地などほとんどなかったといえる。しかし、21世紀の現代において、こうした状況は変化してきている。以前ほど、リーダーはフォロワーに対して影響力を行使することが難しくなっている。一方で組織が成果を上げるためには、フォロワーによる主体的貢献が必要になってきているのである。

1. 労働組織におけるフォロワーの相対的地位の変遷： 人事労務管理の歴史から

フォロワーがただ受動的な存在としてのみ捉えられていた時代は、フォロワーの社会的地位が低い時代でもあった。フォロワーは期待されることもなく、貢献主体としてみなされることもなかった。しかし、労働組織内におけるフォロワーの社会的地位が向上するにつれて、—それはフォロワーの能力や意欲の向上を伴い—、フォロワーが活躍することのできる環境が整い始める。期待は、実現可能性を担保として生じる。フォロワーの存在が認められるようになってきたということでもある。そしてまた、それはリーダーの地位低下をも意味していた。フォロワーの社会的地位とは、リーダーとの間における相対的地位を指しているからである。フォロワーとリーダーとの関係はどのように変化してきたのであろうか。そこでここでは、ヒトに関する管理としての人事労務管理の歴史を辿ってみることにしたい。産業革命以降現代に至るまで、その時代に典型的な人事労務管理は、社会的背景の影響を受けて、その基本的な考え方や政策を変化させてきた。そこには、経営や組織がフォロワーである労働者をどのように認識し、管理しようとしてきたのかが反映されている。それは、リーダーとフォロワーの関係を、ひいては組織内におけるフォロワーの社会的地位を映し出すことにもなる。

リーダーシップからフォロワーシップへ：なぜ、今フォロワーシップなのか？（松山）

さて、ここでは関口（1977）および森（1973）を参考に、これまでの人事労務管理の歴史を5つの時期に区分する（松山，2017）。すなわち，専制的労務管理期，温情的労務管理期，近代科学的労務管理期，人間関係論を基礎とした労務管理期，そして，人的資源管理期である。

1）専制的労務管理期

第1期は専制的労務管理期と呼ばれる。関口（1977）によれば，産業革命によってもたらされた新鋭機械は，労働者から労働の機会を奪うと同時に，熟練労働者が使用者に対して有していた発言権をも奪ってしまうことになった。そして，こうした労働者は都市において，豊富な貧民層を形成し，また農村からの流出者も加わり，労働市場は完全な買手市場になっていったと考えられている。つまり，経営者にとっては都合の良い状況にあったということである。なぜなら，労働者は生活のために，経営者に依存せざるを得なかったからである。それは，経営者によって，労働者が自由に使用されることを意味した。また，この時期は労働者を保護する法律もあまり整備されておらず，さらには，労働組合もほとんど組織されていなかったため，集団の力を背景とした強い発言力および交渉力を労働者たちは持ち合わせていなかった。こうした状況は，ますます経営側の横暴を許すことになり，当時の労働者は暴力と飢餓的低賃金と長すぎる労働時間にさらされるのが一般的であった（森，1973）。このような管理は「ムチと飢餓による管理」とも呼ばれた（関口，1977）。こうした点は日本においても同様であり（細井，1954），リーダーとフォロワーの関係は，主人と奴隷の関係に近かったと言える。まさにリカートの言う，経営管理システム1の段階である（Likert, 1967）。リーダーはフォロワーに対して容易に影響力を行使することができた。

2）温情的労務管理期

第2期は温情的労務管理期と呼ばれる。19世紀中期から第2次世界大戦までの時期がこれにあたる。専制的労務管理期に見られた，労働者を人間として扱わないような管理方法では，労働力が再生産されるはずもなく，経営者もこのままでは，生産効率を高め品質を向上させることは不可能であると気づき始めた時期である。温情的労務管理が登場する契機としては，19世紀中期に欧州各国で広まった労働運動をあげることができる。1848年は，欧州では労働者階級登場の年と呼ばれており，仏国では2月革命が，独国では3月革命が起こり，そして英国ではチャーチズム運動が次第に労働運動の色彩を鮮明にしつつあった

とされる。また、マルクスとエンゲルスが『共産党宣言』を発表したのもこの年である。このような労働運動の高まりが労働者の地位向上を推し進めたため、経営者が従前の専制的労務管理を続行することが困難になってきたのである（関口、1977）。また、英国においては、19世紀後半に、労働者保護法、近代的労働関係法、労働災害に対する雇主の責任を定めた雇主責任法といった、労働三法が一応ではあるが体系的に整えられたことも要因としてあろう（森、1973）。また、この時期に欧州大陸諸国や米国において労働組合の組織化が進み始めたことも大きい（森、1973；関口、1977）。

さて、このような温情主義的管理は父権主義的管理または親権主義的管理とも呼ばれる。従来の専制主義的労務管理と異なり、父親がその子愛するように、従業員の希望を察知し、福祉を考え労働条件を積極的に改善しようとするところがその名の由来である。しかし、その根底には、これらはいくまでも経営者によって与えられる恩恵であるという考え方があった。両者の関係は実際の父子関係とは異なっていた。労働者はまだ、十分には尊重されていなかったのである。それが、専制的労務管理を「ムチ」による管理と呼ぶのに対して、温情的労務管理が「アメ」による管理と呼ばれるゆえんである（関口、1977）。リーダーとフォロワーの関係は主人と召使の関係に似ている。まさにリカートの言う、経営管理システム2の段階であろう。フォロワーの地位は少し上昇したとはいえるものの、相変わらず属人的な支配を受けていることに変わりはない。フォロワーはある意味、リーダーの所有物であり、リーダーから独立した主体としては考えられていなかったのである。

3) 近代科学的労務管理期

第3期は、近代科学的労務管理期と呼ばれる。関口（1977）によれば、この段階は第1次世界大戦を契機として進展した。まずこの時期に欧州では、産業社会においても民主主義が自覚されるようになる。すなわち、労働者の人間性を認め、雇主と労働者は同格であるという観念が浸透し始めたのである。しかし、こうしたいわゆる対等観は、労働者に対する経営者の温情を認めないため、それまでの温情主義的労務管理は軌道修正を迫られることになった。もはや、主人が召使に施すような関係は成り立たないということである。また、産業民主主義思想の急速な発展によって、労使対等原則も強く意識されるようになった（森、1973）。労働組合は、様々な労働条件を決定する際の対等な交渉相手として認められるようになったのである。

ただし、森（1973）によれば、米国はややその事情を異にした。雇主による自発的な労

リーダーシップからフォロワーシップへ：なぜ、今フォロワーシップなのか？（松山）

働条件の向上と、従業員代表制による従業員の地位向上という福祉主義によって、労働組合の地位は欧州ほどには高まらなかった。従って、第1次世界大戦を契機として、経営労働秩序の維持よりも労働力の有効利用に対する関心が高まっていくのである。それは、大戦による労働力不足を原因としていた。また、軍隊における適正配置の必要性や、様々な移民を組織的にまとめあげていく必要性から、客観的かつ合理的（関口、1977）で、組織的科学的（森、1973）な管理方法をも求められていたのである。

ここで科学的管理法とは、テラー（F. W. Taylor）ならびにその協力者たちによって提唱された管理法を指している。テラーによれば、管理の主な目的は使用者の最大繁栄とあわせて、従業員の最大繁栄を実現することにある。そして、その繁栄は個々人が最高度の能率を発揮することによって達成されと考えられていた（Taylor, 1911）にもかかわらず、当時の労働者たちは組織的怠業によって、経営者に抵抗していた。成り行き任せの無管理がもたらした結果であった。テラーによる科学的管理法は、こうした無管理状態を払拭し、目に見える管理を実現することに、その目的があったといえる。

そしてそれはまた、組織内部に厳格なヒエラルキーを形成することにもなった。科学的管理法は、構想（計画）する者と実行（執行）する者といった観点から、労働組織をヒエラルキーに再編したのである（太田、2017；樋口、1989）。産業民主主義が進展し、経営者と労働者の間にあった社会的地位の格差が縮小する一方で、近代的組織が確立し、一元統制が行われるなかで組織内部のリーダー＝フォロワー関係が体系化されていったと考えられる。さらにそれはまた、それまでのような属人的な支配ではなく、ヴェーバーの言う、非属人的・合法的支配の実現をも意味していた。このとき初めて、労働者は経営者による所有から脱し、独立した存在としての地位を得たと言えるのかもしれない。しかし、フォード・システムをみてもわかるように、徹底した分業体制のもとで、指示に従うことのみを求められていたフォロワーに影響力を行使する機会はほとんどなかった。この頃はまた、親の言うことは何でも聞く、幼子のような存在だったのである。ただ以前と異なるのは、主人に対する奴隷や召使というように、両者が全く異なる存在というわけではない点であろう。一元的管理のもとで、リーダーとフォロワーは同じ従業員という位置づけにはなったのである。

4）人間関係論を基礎とした労務管理期

第4期は、人間関係論を基礎とした労務管理期と呼ばれる。これまでみてきたように、科学的労務管理は企業における労働力の効率的利用と、経営者による直接的統制を可能に

した。しかし、行き過ぎた科学的管理は労働による人間性疎外をも生み出してしまったようである。例えば、大量生産を世界で最初に成功させた代表的な企業である、フォード自動車会社をみてみよう。フォード社は、1908年にT型フォードの開発に成功した後、1928年までの間に約1,600万台の自動車を生産し、全米自動車市場の約50%の占有率を獲得するまでに成長した。それは、徹底的に作業の細分化と標準化を図り、労働者が担当する作業を一つだけに限定した結果であった。しかし、こうした単純労働のみを強いることが、結局は労働者に対して精神的苦痛をもたらし、意欲の減退を引き起こし、ひいては生産性の低下を招いてしまったのである。

これはまた労働者を人間としてではなく、機械として扱った結果でもあった。テーラーの提唱した作業研究は一連の作業を細かく分解することによって、標準化を図ろうとするものであった。しかし、この方法がいかに人間個人を部品に分解するかのごとくに捉えられたのである。また、機械文明の進展は工場内の機械化をも推し進めた。労働者たちは生産ラインに張り付いて仕事をするようになった。そして、いつの間にか彼や彼女たちは、生産設備を動かす機械のスピードに合わせて仕事をするようになっていたのである。まさに機械の歯車であったといえる。科学的労務管理の時代における典型的な労働者像が、機械人モデルと呼ばれる所以である。

関口（1977）によれば、こうした労働者の人間性喪失の問題に着目し、その解決に取り組むべくなされたのが人間関係研究であり、その母体となった実験がホーソン実験であった。また、森（1973）によれば、1930年代の大不況期における近代労務管理の限界が、人間関係研究の労務管理への適用を促した。戦時需要による労働力不足を克服するためにも、経営モラルの向上が求められたが、当時の福祉主義的従業員サービスだけではそれは困難だったのである。森（1973）によれば、当時の英国における労務管理技術の発達が停滞的であったのと比較すると、米国においてはいくつかの理由によってその進展がみられた。それらのなかの一つとして、ホーソン実験（Mayo, 1933）を基礎とした人間関係研究の成果の労務管理への導入が挙げられている。

ホーソン実験によって得られた成果は、「感情と非公式組織の発見」とよく言われる。なによりも、生産性の向上に労働者感情が寄与していることを見出した点は大きい。それまでのテーラー的発想から抜け出し、非論理的かつ心理的な側面に光を当てた最初であった。またホーソン実験は、労働者が企業によって設定される公式組織とは別に非公式組織を形成することをも明らかにした。労働者が感情を有する以上、職場にも快適な人間関係を求めることは当然であり、このような労働者感情から自然に生じる非公式組織によって、

リーダーシップからフォロワーシップへ：なぜ、今フォロワーシップなのか？（松山）

また、新たな労働者感情が生み出されることになるのである。こうしてフォロワーである労働者は、物言わぬ受動的な幼子から、感情を有する能動的な青年として扱われるようになった。ホーソン実験の成果を応用した人間関係管理では、フォロワーの態度が重視され、フォロワーの参加意欲を刺激するような管理技法が駆使される。従って、フォロワーの地位はかなり向上したと考えてよいであろう。リーダーはフォロワーに配慮する姿勢を見なければ、影響力を行使することが難しくなってきたのである。しかし、あくまでも半人前の青年の段階であり、依然として一人前の成人としては扱われていなかった。

5) 人的資源管理期

第5期は、人的資源管理（Human Resource Management: HRM）期と呼んでよいであろう。1960年代以降現代までを指していると考えられる。岩出（1989）によれば、アメリカにおけるHRMの理論的基礎は、1960年頃から急速に発達した経済学研究領域における人的資本理論（human capital theory）と、人間関係研究から発展した行動科学にもとめることができる。人的資本理論とは、人間の内部に蓄積される知識と技能を人的資本と定義し、人的資本の増大をはかる一つの方策は教育訓練への投資であるとする理論であり、戦後アメリカ政府の発展途上国に対する経済援助政策の行き詰まりへの反省から生じたといわれる。

これらは、経済成長を長期的な視点で考えた場合、労働者は変動費用として捉えられるべきではなく、投資対象として、つまり将来のための資産として扱われるべきであるという見方が、アメリカ社会に起こりつつあったことを示している。さらに、1960年から1970年代には、平等で公平な処遇への関心が高まったことにより公民権法や雇用機会均等法が成立し、こうした法制化と相俟って個人の幸福と福祉への社会的価値観が高まったことも、HRM登場の背景としてあげることができると思われる。

つまり企業において従業員は貴重な資産（McKenna & Beech, 1995）となったのである。その労働能力は個人にとっても開発すべき資源（奥林, 1995）なのである。こうした点は我が国においても同様で、当時の経済企画庁総合計画局長であった向坂（1963）によれば、人的能力政策の根本を流れる理念は人間尊重の精神であり、能力主義の徹底である。そして能力主義とは、潜在的な能力を十分に伸ばすとともにこれを活用することを目的としており、このような点からも、現代のフォロワーが組織における貴重な戦力として考えられていることが見て取れる。これまでとは異なり、現代のフォロワーは影響力の発揮を求められており、また、それだけの地位を獲得しているともいえるのである。それは、組

織において一人前の成人として認められたことを意味している。

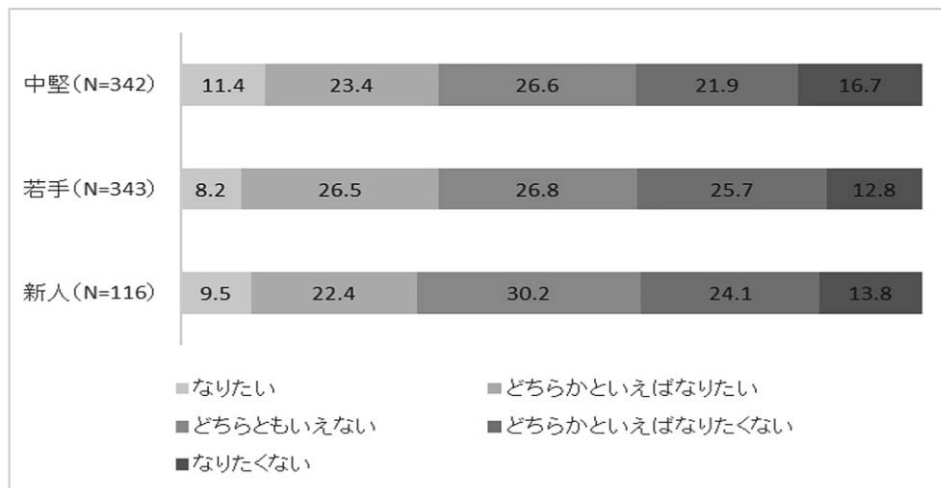
このように産業革命以降、現代までの間に、リーダーとフォロワーを取り巻く環境は大きく変化してきた。時代が進むにつれて、間違いなくフォロワーの地位は向上してきたと思われる。それは、同時にリーダーのフォロワーに対する影響力行使を困難にしている。また、裏を返せばフォロワーによる影響力行使が容易になってきたということにもなる。McGregor (1960) も言うように、リーダーによる統制はリーダーとフォロワーの依存関係によって決まる。マクレガーによれば、1960年当時の米国では、すでに権限による統制は限界に達していた。権限による統制は主に罰則によって行われる。専制的労務管理期にみられたように、労働者が経営者に完全に依存しているような状況であれば、それも可能であろうが、以前よりは容易に転職できるようになった現代において、同じ企業に留まり続ける必要はなくなった。そういう意味では、両者は部分依存関係にあるといえるのである。そしてさらにマクレガーは、両者の関係が部分依存から相互依存へと変化していくと考えた。友人との間に形成されるような相互依存関係では、リーダーといえども権限に任せた統制を行うことは不可能である。リーダーは専ら説得によって、フォロワーを動かす以外に方法はないのだといえる。こうしたマクレガーの言説からも、フォロワーの地位が向上してきたこと、それゆえ、フォロワーが組織内で自由に影響力を発揮できるようになってきたこと、そして、フォロワーが組織成果の鍵を握る存在として認められるようになってきたことが示唆されるのである。

2. リーダーシップの弱体化： 時間に追われる現代のリーダー

前節では、人事労務管理の歴史を紐解くことによって、リーダー＝フォロワー関係の変遷を辿った。現代はHRMの時代であり、以前に比べてフォロワーが個人として尊重されるようになってきたことが明らかになった。

さて、HRMはそれ以降も進化を続けており、最近では戦略的人的資源管理（Strategic HRM：SHRM）とも呼称されるようになっている。個々のフォロワーは、戦略を実現するための重要な経営資源なのである。こうした個人尊重の視点は、様々なHRM施策に反映されている。例えば、そのひとつが自己選択型HRMである（松山，2008）。ここで自己選択型HRMとは個人選択型HRMとも呼ばれており、社員個人に対して選択的自由度を大幅に認め、その価値観と自由意志を尊重するHRMであるとされる（吉田，1999；

図表1 管理職志向性



出典：RMS Research「新人・若手の意識調査2016」

八代，2002）。それまで組織や管理者によってなされてきたフォロワーの配置や昇進の決定を，フォロワー個人の意思に委ねるということなのである。このことは，当然，リーダーの相対的地位の低下をもたらす。果たしてこのような状況で，旧態依然としたリーダー＝フォロワー関係を維持することができるのだろうか。

近年，管理職という存在自体に違和感を有する若手社員が増えているのだという（高橋，2017）。中堅以下の社員を対象としたリクルート・マネジメント・ソリューションズの調査によれば，管理職になりたいと回答した社員は，なりたくないと回答した社員よりも少ない。図表1をみると，「なりたい」という回答と「どちらかといえばなりたい」という回答を加算した割合は，「なりたくない」と「どちらかといえばなりたくない」を加算した割合を，いずれも下回っていることがわかる（中堅7年目：34.8% VS 38.6%，若手4年目：34.7% VS 38.5%，新人1年目：31.9% VS 37.9%）。ちなみに，新人については3年毎の経年比較も行われており，2016年の調査で初めて両者の割合が逆転したという。このように，管理職になりたくないとする若手が増加している背景には何があるのだろうか。これはリーダーシップの弱体化を物語っているのであろうか。本節では，現代の組織におけるリーダーについて考えてみよう。リーダーについて考えることは，フォロワーについて考えることにもなるはずである。ただしここでは，特に日本の組織に焦点を絞って論じていくことにする。

1) 仕事のスピード化と組織のフラット化

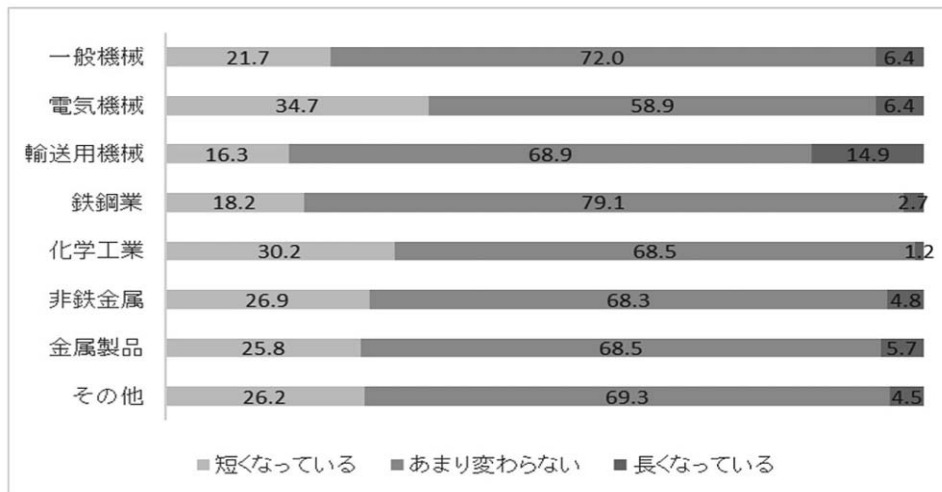
リーダーを取り巻く環境の変化としてまず取り上げたいのは、経営のスピード化である。消費者のニーズは時々刻々と変化・多様化し、技術革新も急速に進んでいる。IT化によって組織は効率化したと思われるが、それ以上に社会のスピードが速くなった。樋口（2012）によれば、近年の仕事のスピード化によって上司たちのストレスは増加している。仕事の納期が短期化しているというのである。それについては、製品やサービスのライフサイクルが短くなったことも一因である。2016年版ものづくり白書によれば、製品ライフサイクルが10年前と比較して短くなっていると回答した企業の割合は、長くなっていると回答した企業の割合よりも大きい（図表2）。仕事のスピード化は、間違いなくリーダーの時間を奪っている。

リーダーの時間を奪っているのは、経営や仕事のスピード化だけではない。組織のフラット化もその一つである。「分化」によるマネジメントを提唱する太田（2017）によれば、前期工業社会ではタテの分化が進んだ。前述したように、テーラーの科学的管理法やフォードによる大量生産システムは、組織を計画と執行に分化し階層を形成した。また、大量生産を可能にするための大規模な組織は、さらなる階層化を促進し、上下間では権限の序列、命令と服従の関係が明確に定められていったのである。そして奥林（2004）も言うように、この時代の経営環境は安定しており、リーダーによる調整が可能であったため、フォロワーはリーダーの指示のみで行動しても一定の成果が生じていた。

ところが、第三次産業の拡大、経済のサービス化、そしてソフト化の進展に伴って、組織はフラット化を余儀なくされるようになってきた（太田，2017）。なぜなら、サービス産業の中心を占める小売や流通は、多様化する市場に迅速に対応する必要がある、顧客に近い第一線のフォロワーが意思決定しなければ、競争優位の機会を失ってしまう恐れがあるからである。また、市場の多様化は多品種少量生産を必要とし、前述のように製品の開発頻度も高くなると、現場の作業者が生産を調整しなければならなくなるため、製造業においても組織のフラット化が必要となる。さらに奥林（2004）によれば、多くの大企業が、いわゆる「大企業病」を避けるために、フラット型への組織変革を進めた。この傾向は、1980年代以降顕著にみられるという。確かに、トヨタ自動車のように係長制を復活させた企業もある（2011年6月11日、日経朝刊）。しかし、それは少数に過ぎず、組織フラット化の流れは、未だ健在といえよう。

言うまでもなく、組織のフラット化は管理の幅を大きくする。すなわち、一人のリーダー（管理者）が管理すべきフォロワーは、フラット化によって増大するのである。当然、

図表 2 10年前のライフサイクルとの比較



出典：経済産業省，厚生労働省，文部科学省編（2016）

一人ひとりのフォロワーに割かれる時間は少なくなる。例えば白石（2010）は、管理の幅には適正な数値が存在し、かつ適切な数値を超えると、組織パフォーマンスに悪影響を及ぼすという先行研究を踏まえて、組織のフラット化が様々な従属変数に与える影響について調べている。それによると、課の超過人数はコミュニケーションの頻度に負の影響を与えており、管理人数が超過状態にあると意思疎通が悪くなることを明らかにしている。また同様に、課の超過人数は新人・若手の育成能力を低下させており、これらのことから、フォロワーが増えることにより、リーダーのフォロワーへの配慮が減ることは明らかであるように思われる。

これらの結果は、後に行われたインタビュー調査によっても裏付けられている（白石，2010）。多くの企業が管理人数の拡大を問題視しており、それは従業員の能力開発への影響を危惧してのことだというのである。また逆に、組織をフラット化していない企業は、フラット化しない理由の一つとして、従業員の育成システムが破綻することを避けるという点を挙げているという。さらに白石（2010）によれば、フラット化によって組織が大括りになっても、非公式の階層ができ（つまり係長のような従業員が生まれ）、日常的な運営には支障が生じないものの、その非公式さゆえに課員の育成までは担ってくれないという現状もあるようである。そこで白石は、能力開発に責任を負う係長ポストが必要であると述べている。

2) プレイング・マネジャー化

さて、リーダーを取り巻くこうした状況変化に拍車をかけているのが、管理者のプレイング・マネジャー化である。プレイング・マネジャーとは、部下管理や指導、育成といったマネジャーとしての役割と、一般業務といったプレイヤーとしての役割を兼ね備えた管理者を指している。1980年代後半頃から、日本企業の職場に見られるようになってきた。そもそも管理者には、「日常の定型的な業務の処理を下位者に委譲し、判断業務や戦略および計画立案など非定型的な事項における決定権または統制権のみを保留しそれに専念する」ことが求められるとされてきた（占部編，1980）。一般的に、例外原理と呼ばれている経営管理の原則である。しかし、現代日本企業においてこのような原理は通用していないようである。

例えば、産業能率大学が2015年に実施した調査によれば、プレイヤーとしての仕事が全くないと回答した課長は0.9%であった。ほぼ100%に近い課長がプレイング・マネジャーであることが理解できる。また、労働政策・研修機構（2011）では、役職別に見たプレー度が調査されている。ここで「プレー」とは「部下の労務管理や部署運営ではなく自分で一般業務をすること（58頁）」と定義されている。調査の結果、課長職のプレー度は平均59.0%、部長職のプレー度は平均48.9%であることが明らかになっている。管理者の全業務の、実に半分が一般業務に割かれていることになる。裏を返せば、部下管理や指導などのマネジャーとしての業務は半分に過ぎない。さらにカップ（2015）がタワーズワトソンによる調査結果を紹介しているが、その調査によると、「マネジャーは仕事の人的側面を扱うのに必要な時間がある」という表現に同意したのは、米国人では50%であったのに対して、日本人では26%のみであった。このように、現代日本企業のリーダーたちはフォロワーと接する時間の多くを奪われているのである。

確かに、ICT化に伴って、リーダー＝フォロワー間のコミュニケーション・チャンネルは増加したし、コミュニケーション効率は高まった。従って、フォロワーに割く時間が少なくなったとしても、それはコミュニケーションの効率化によって相殺されているかもしれない。しかし皮肉なことに、便利になった分、フォロワーはあらゆる情報をリーダーに報告している可能性がある（山口，2000）。先述した例外原理を踏まえるのであれば、「部下が上司に報告する際には、網羅的な報告で上司を煩わすことを避け、例外的事項にたいして上司の注意を引くような報告様式が必要とされる（占部編，1980）」はずである。にもかかわらず、現代のフォロワーたちはあらゆる情報をリーダーに報告するため、その処理にリーダーが埋没してしまっている。そして近年よく耳にするのは、フォロワーだけでな

リーダーシップからフォロワーシップへ：なぜ、今フォロワーシップなのか？（松山）

く、様々な関連職場から受けるコピーメール、いわゆる CC メールである。会社の規模や仕事の内容にもよるが、筆者の知るところでは、課長職、部長職クラスのマネジャーが1日当たりに受け取るメールの量は100を下らない。そのうえ、会議である。管理者はほとんど職場にいないという。決裁を待っている部下や、相談したいと思っている部下の仕事はその時点で滞るであろう。そして、ようやく上司が会議から帰ってきたと思って声をかけても、上司も自らの一般業務を片づけなければならないため、結局は後回しにされてしまうのである（国際産業関係研究所，2017）。このような状況で、リーダーシップが生じるのだろうか。

産業医である荒井（2008）によれば、若いフォロワーたちは上司たちとの人間関係に悩んでいる。その原因はコミュニケーションの希薄さにあるという。上司は若いフォロワーたちを放置しているというのである。しかし一方で、カップ（2015）によれば、日本のマネジャーのほとんどがマイクロマネジャーだという。マイクロマネジャーとは、非常に細かいところまでコントロールする上司を指している。マイクロマネジャーは、部下の仕事の細部にわたって監視し、些細な意思決定にまで関与しているというのである。両者の見解は食い違っているようにも思われる。ただ一つ言えることは、どちらにしても健全なリーダーシップはそこにはないということである。フォロワーの放置は論外として、マイクロマネジャーの管理行動にも、現代においては無理がある。時間に余裕がない状況でのマイクロマネジメントは、どこかに歪を生じさせるに違いない。こういった状況を克服するために、企業はリーダーシップの強化、開発に力を入れようとする。しかし、それももう限界なのではなからうか。リーダー偏重の組織づくりと運営は改められるべきなのではないのだろうか。

3. リーダーシップ神話

1) リーダーによる支配の根拠

そもそも、リーダーがフォロワーを支配することのできる根拠は何だろうか。前述のように、多くの場合、組織は階層化されており、地位上の格差が存在する。上位を占める者が上司であり、下位を占める者が部下である。そして、大体において上司がリーダーの役割を担い、部下がフォロワーの役割を担う。厚生労働省が平成28年度に作成したモデル就業規則の服務規程によれば、労働者は会社の指示命令に従わなければならない。それは、具体的に言うならば、会社を代表する経営者、そして、そのエージェントたる各階層の管

理者＝上司の指示命令に従うことを意味している。支配の三類型を唱えた Weber (1956) によれば、まず命令権力の妥当性は制定された合理的規則の体系によって与えられる。「これらの規則は、規則によってその『地位に就いた人』が服従を要求するときは、一般的拘束力をもつ規範として服従される（邦訳、29頁）。」そして、服従が行われるのは、規則に対してであって、人に対してではないとする。従って、命令者としての上司も、命令を出す場合は、その規則に服従している。また、命令者の支配権は、制定された規則によって、権限の範囲内で正当化されている。

とはいえ、実際に指示命令を下すのはその地位にある生身の人間である。たとえ規則や制度に従っているとしても、その人が真にその地位にふさわしい人物であるか否かはまた別問題である。だからこそ上司に不満をもつ部下は多いのである。古典的研究ともいえる Herzberg (1959) でも、不満要因の上位 5 つのなかに、監督技術と対人関係（上役）が含まれていることからそれは明らかであろう。またフォロワーシップ論の父ともいえるロバート・ケリーによれば、フォロワーの立場からみて、フォロワーに信頼や自信を与えてくれる能力があった、と認めることのできるマネジャーは全体の 5 分の 2 程度に、また、フォロワーのうち直属の上司を信頼しているのは 3 分の 2 程度にとどまっている。つまり、約 3 分の 1 のフォロワーは、上司を信頼していないということになる。さらに、フォロワーの約 3 分の 2 が、上司から自らの貢献を認められていないと感じているというのである (Kelley, 1992)。

こういった傾向は我が国でも同様のようである。人材紹介会社のマイナビが2017年に実施した調査によると、上司に不満を持ったことのある部下は実に 9 割にも上る (<http://news.mynavi.jp/news/2017/02/14/165/>, 2017年8月現在入手可能)。合法性という根拠があるにもかかわらず、リーダーによる支配に対して不満を表明するフォロワーは数多い。それは、リーダーという地位が支配することを認めることと、それを実行する目の前のリーダーを認めることは別の問題だからである。そして、何よりもそのリーダーをフォロワー自身が選んでいるわけではないからである。また、合法性といっても、その表現としての制度やルールは、フォロワーによって構築されたものではない。従って、いくら合法的であると言っても、こうした制度やルール自体がフォロワーの納得性を引き出せていない可能性もあるのである。

ヴェーバーは支配のあり方として、これまで述べてきた合法的支配のほかに、伝統的支配とカリスマ的支配もあげている。伝統的支配とは、「昔から存在する秩序と支配権力との神聖性、を信ずる信念に基づいている。最も純粋な型は家父長制的な支配である。支配

リーダーシップからフォロワーシップへ：なぜ、今フォロワーシップなのか？（松山）

団体は協働社会関係であり、命令者の型は『主人』であり、服従者は『臣民』で（邦訳、39頁）」ある。伝統や習慣、血統や家系からの伝習やしきたりに正当性の基礎を置く支配であるといえる。こうした伝統の神聖性が一定の人たちに対する服従を正当化する。例えば我が国の場合、国税庁が実施している、「税務統計から見た法人企業の実態調査（平成27年度）」によると、同族企業の割合は全体の約96%にもものぼる。すなわち、ほとんどの企業において、特定の一族が経営を支配していることになる。かつての日本的経営は家族主義経営と評された。経営者を長とする家父長的経営が日本企業の特徴とされたのも、こうしたところに理由があったのかもしれない。創業者の一族であるという理由で、リーダーは伝統的権威をまとうことになる。しかし、先ほどの合法的支配と同じように、リーダーはフォロワーによって選ばれるわけではない。能力がないにもかかわらず、一族の人間であるというだけで選ばれたリーダーが支配する場合に、納得性が得られるとは思われない。

最後にカリスマ的支配は、「支配者の人と、この人のもつ天与の資質（カリスマ）、とりわけ呪術的能力・啓示や英雄性・精神や弁舌の力、とに対する情緒的帰依によって成立する（邦訳、47頁）。」ヴェーバーによれば、命令者の型は指導者であり、服従者の型は帰依者である。支配団体は宗教団体が想定されているが、現代の産業組織にも当てはめることは可能であろう。例えば、豊富な業務知識や類まれな専門能力、もしくは人格の高潔さなど、フォロワーによって感じられる魅力や権威が源泉なのである。しかし、後述するように、カリスマ性はフォロワーによる認知によって成立する。フォロワーが認めなければ支配の根拠を失うことになる。

以上、ヴェーバーによる支配の三類型を参考にして、リーダーによる支配の根拠について考えてきた。それはリーダーが占める地位の根拠ともいえる。見てきたように、リーダーの立っている場所は完全に盤石とまではいえないようである。いずれの支配形態もフォロワーが鍵を握っている。合法的支配および伝統的支配においては、フォロワーによってリーダーが選ばれるわけではないため、支配自体の根拠だけでは、フォロワーの納得性を得られない。そしてカリスマ的支配においては、そもそもフォロワーの認知がなければ成立しない。民主主義が標榜される先進国であっても、産業や行政の組織内部では民主的な体制はとられていない。特に産業組織の場合、自由市場のなかで競争をする以上、生存確率を高めるためには、迅速な意思決定が求められる。組織成員の合議で運営を行っているのは、時間やコストがかかり過ぎて、非効率なのかもしれない。しかし、リーダーを中心とした組織運営を行うのであれば、やはりそこには一定の納得性が必要なのではない

だろうか。

2) リーダーシップ・ロマンス：リーダーシップは有効か？

以上のように、リーダーという地位・役割の根拠はそれほどまでに盤石とはいえない。このような基盤のうえにリーダーは立っている。それでも、現代の組織においてリーダーの存在は依然として重要視されている。しかし、前節で述べたことと合わせて考えると、これまでのようにリーダーに依存し続けるのは難しいのではないだろうか。ケリーによれば、組織成果に対するリーダーの貢献度は10～20%に過ぎない (Kelley, 1992)。我々はリーダーシップを信奉するあまり、過度にリーダーに依存してしまっている。こうしたリーダーシップ神話は、我々個人から能力を奪っているとケリーは言う。組織が成功している理由を、実際以上にリーダーに求めるということは、その裏返しとして、フォロワー自身の貢献を過少評価することにもなる。フォロワーは自らの真の実力を見誤り、自己効力を失う危険性がある。なぜ、このようなことが起こってしまうのか。

リーダーシップの有効性に対する疑問は、リーダー行動にフォーカスした研究が行われて以降、少しずつ現れてきたようである (Pfeffer, 1977)。それらの研究は、組織成果に対するリーダーシップの貢献が小さいことや、リーダーシップ行動が一貫して組織成果に結びつくわけではないことを示していた。こうした研究を背景に、Pfeffer (1977) はまずリーダーシップ概念の曖昧さについて言及した後に、リーダーの有効性について議論を進める。そして、実際にはリーダー効果が小さいと考えられる原因として次の三つを取り上げている。一つ目は、リーダーが組織内部で選抜される場合、組織特有の似通った人材が選ばれるため、リーダー行動が画一的になるというものである。二つ目は、リーダーは同僚や部下、自らの上司といった人々によって構成される社会システムに埋め込まれているため、行動が制約されてしまうというものである。そして三つ目は、組織成果に影響を与える要因がたくさんあるなかで、リーダーが影響を与えることのできる要因はわずかしかないというものである。

Pfeffer はさらに議論を進め、リーダーシップはリーダーを取り巻く個々人が行う原因帰属のプロセスであると述べる。従って組織成果の良し悪しは、他の要因ではなく、リーダーシップに原因があるとみなされやすいというのである。Pfeffer は Kelley (1971) の帰属理論に依拠して、我々には自らの統制感を高めるような帰属を発達させる傾向があると述べる。複雑な環境よりも、リーダーといった個人の行為の方が統制しやすいと考えるのは当然かもしれない。それ故、個人はリーダー行動に原因を帰属させるようになると

リーダーシップからフォロワーシップへ：なぜ、今フォロワーシップなのか？（松山）

いうのである。実際のところ、リーダー行動が組織の成果や有効性に影響を与えているか否かは関係ない。重要なのは、人々がそう信じているということなのである。まさにリーダーはシンボルなのだといえる。それ故、組織が失敗したときには、スケープゴートにもされるのである。

組織有効性の原因を過剰にリーダーシップに帰属させるという現象を、リーダーシップ幻想 (romance of leadership) として概念化し、アーカイバル・データと実験によって実証した研究が Meindl, Ehrlich & Dukerich (1985) である。彼らは Staw (1975) による一般的な議論をリーダーシップ現象に当てはめている。Staw (1975) によれば、因果関係に関して組織メンバーや観察者が述べる意見や信念は、出来事についての実際の因果的決定因というよりはむしろ、帰属的推定によって構成される。この点については、先の Pfeffer (1977) とほぼ同様であるといっているであろう。ただし、リーダーシップへの帰属を統制感から説明しようとした Pfeffer と異なり、彼らは、バイアスによる説明を行うのみで、あまり明確な議論を行ってはいない。とはいえ、彼らの功績は、リーダーシップに関してフォロワーが有する先入観を明確に指摘し (小野, 2012), リーダーシップ幻想が持続的なフォロワーシップにとって重要な意味をもつことを示唆している点にあるといえる。

これら一連の研究は、リーダーシップが美化され、誇張されすぎていることを示している。裏を返せば、実際にはリーダーシップはそれほどまでに組織の成果に影響を与えていないということである。組織の成果は様々な要因が複雑に絡まりあうなかで生じてくる。ヒューリスティックな認知プロセスが働くのもやむを得ないのであろう。ただ、過大に評価されているといっても、組織が成功しているのであれば問題はない。リーダーシップにおける問題は、それが組織の成果に対して負の影響を与える場合があることである。

3) 破壊的リーダーシップ

近年、破壊的リーダーシップ (destructive leadership) についての研究が蓄積されつつある。これまで様々な名称が用いられてきた。例えば、有害なリーダー (toxic leaders: Lipman-Blumen's, 2005), 迷惑なボス (intolerable bosses: Lombardo & McCall, 1984), 嫌がらせをするリーダー (harassing leaders: Brodsky, 1976), 小さな暴君 (petty tyrants: Ashforth, 1994) などが挙げられる。Einarsen, Aasland, & Skogstad (2007) は、これらを総称して破壊的リーダーシップと命名し、次のように定義づけている。すなわち、「組織の目標や課題、資源そして、部下たちの有効性やモチベーション、心理的安寧や満足を

台無しにし、破壊することによって組織のまっとうな利益を損ねる、リーダーや上司、管理者による体系的かつ繰り返される行動（p. 208）」であると。こうした行動は、リーダーシップが存在しない状態よりも悪影響を及ぼす。そして、負の影響力は正の影響力よりも強力であると言うのである。

また、破壊的リーダーシップは必ずしもリーダーの能動的な働きかけによって生じるとは限らない。この研究において、破壊的リーダーシップは三次元に分類される。つまり、リーダーによる侵害が身体的か否（言語的）か、能動的か否（受動的）か、そして直接的か否（間接的）かで分類されるのである。そこで、三人はリーダーによる侵害が能動的ではない例を二つ挙げている。一つ目は、潜在的な安全リスクがある労働環境のなかで、部下を守ることができなかったリーダーの例である。このケースは、リーダーが予め予防策を講じなかったという、身体的、受動的、間接的な侵害の例である。二つ目は、部下に重要な情報やフィードバックを与えることに失敗したリーダーの例である。こちらは、言語的、受動的、間接的なケースとなる。前節で述べた、フォロワーの放置や無視は、こうした受動的な侵害のケースにあたるであろう。ただし、一度ミスをしただけで、破壊的リーダーのレッテルを貼るのは間違っている。定義にもあるように、それが繰り返された場合に、初めてそのレッテルは貼られるのである。また、三人によれば、リーダーの意図は関係ない。無自覚な行動であったとしても、破壊的であることには変わりはないのである。

近年、我が国でも、上司によるパワーハラスメントが話題になっている。まさに、これまで述べてきた破壊的リーダーシップの一種であるといえよう。平成28年度に厚生労働省が行った調査によると、従業員向けの相談窓口で従業員から最も相談の多かったテーマがパワーハラスメントであった（32.4%）。また、過去3年間に1件以上、パワーハラスメントに該当する相談を受けたと回答した企業は36.3%に上った。そして、過去3年間にパワーハラスメントを受けたことがあると回答した従業員は32.5%であり、前回行われた平成24年度よりも7.2%上回る結果となっている。予防・解決に向けた取り組みを実施している企業は半数以上に達しているものの、問題は深刻さを増しているようである。本調査は、パワーハラスメントを受けた場合の心身への影響についても回答を求めているが、最も多い回答が「怒りや不満、不安などを感じた」で約70%、次に多かった回答は「仕事に対する意欲が減退した」で、65%から70%の間であった。（「職場のパワーハラスメントに関する実態調査」）。当然のこととはいえ、破壊的リーダーシップは部下に不満をもたらせ、意欲を減退させる。組織の成果に対して負の影響を与えるのは間違いのないであろう。

ま と め

本稿では、今なぜフォロワーシップ論が必要とされているのかについて、リーダーとの関係性に焦点を置くことによって解き明かそうとしてきた。ヒトに関する管理としての人事労務管理の歴史は、経営者もしくは組織および管理者が従業員や部下たちをどのように捉えてきたかを物語る。そこで、まずは産業革命以降の人事労務管理における変遷を振り返ることによって、リーダーとフォロワーとの関係性がどのように変化してきたのかを探ることにした。その結果、フォロワーのリーダーに対する相対的地位は上昇し、リーダーはフォロワーに対して、以前のように影響力を行使することが困難になってきていることを明らかにした。現代においてフォロワーは主体性を発揮する自由を十分に有しているのである。

次に、現代日本におけるリーダーシップにフォーカスした。現代日本企業を取り巻く環境は劇的に変化しており、経営および仕事のスピード化が増している。そのうえ、組織はフラット化する傾向にあり、管理すべきフォロワーの数が増えている。当然、一人ひとりのフォロワーに割く時間は減少する。さらにリーダーは、プレイング・マネジャーであることが多く、フォロワーに対する十分な配慮は不可能といえる。リーダーが部下管理や育成以外に多くの時間を奪われる現状を示すことによって、リーダーシップが弱体化の傾向にあることを明らかにした。

最後に、リーダーシップの有効性について考えた。階級格差がなくなった現代の先進国社会において、リーダーのフォロワーに対する優位性を支える根拠は脆弱である。また、リーダーシップ神話について論じ、リーダーシップが過大評価されている問題にも触れた。さらに、リーダーシップが存在しない場合よりも好ましくないケースとして、破壊的リーダーシップを取り上げ、リーダーシップの有効性について疑問を投げかけた。以上のように、現代の企業社会においては、リーダーの相対的地位が低下し、リーダー中心の組織運営は時代遅れになりつつある。今こそ、フォロワーに対して注目し、真摯なフォロワーシップ論を展開すべきときなのである。

参 考 文 献

- 荒井千曉『こんな上司が部下を追いつめる：産業医のファイルから』文春文庫，2008年。
- Ashforth, B., “Petty tyranny in organizations”, *Human Relations*, 47, 1994, 755-778. Brodsky, C. M., *The Harassed Worker*, Lexington Books, D. C., 1976.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A., “Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model”, *The Leadership Quarterly*, 18, 2007, 207-216.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B., *The Motivation to Work*, Wiley, 1959. (西川一廉訳『作業動機の心理学』日本安全衛生協会，1966年。)
- 樋口弘和『理想の上司は，なぜ苦しいのか：管理職の壁を越えるための教科書』ちくま新書，2012年。
- 樋口 進「現代資本主義における階級関係の変化をめぐる—レギュレーション理論と J. ヒルシュの議論の検討—」『ソシオロジー』34(2)，1989，57-71。
- 細井和喜蔵『女工哀史』岩波文庫，1954。
- 岩出 博『アメリカ労務管理論史』三嶺書房，1989。
- Kelley, H. H., *Attribution in Social Interaction*, General Learning Press, 1971.
- Kelley, R. E., *The power of followership*, Doubleday, 1992. (牧野昇監訳『指導力革命：リーダーシップからフォロワーシップへ』プレジデント社，1993年。)
- 国際産業関係研究所『国際産研』36，2017年。
- カッパ，ロッシェル『日本企業の社員は，なぜこんなにもモチベーションが低いのか？』クロスメディア・パブリッシング，2015年。
- Likert, R., *The human organization: Its management and value*, McGraw-Hill Book Company, Inc., 1967. (三隅二不二訳『組織の行動科学：ヒューマン・オーガニゼーションの管理と価値』ダイヤモンド社，1968年。)
- Lipman-Blumen, J., *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians - and how we can survive them.*, Oxford University Press, 2005.
- Lombardo, M. M., & McCall, M. W. J., *Coping with an intolerable boss*. Center for Creative Leadership, 1984.
- 松山一紀「自己選択型の人事施策が組織コミットメントに及ぼす影響」組織科学，第42巻第2号，61-74，2008年。
- 松山一紀『戦略的人的資源管理論』白桃書房，2015。
- Mayo, E., *The Human Problems of an Industrial Civilization*, MacMillan, 1933. (村本栄一訳，『産業文明における人間問題』，日本能率協会，1951。)
- McKenna, E. & Beech, N., *The Essence of Human Resource Management*, Prentice Hall UK, 1995. (伊藤健市・田中和雄監訳『ヒューマン・リソース・マネジメント』税務経理協会，2000。)
- McGregor, D., *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill Inc., 1960. (高橋達男訳，『企業の人間的側面 (新版)』，産能大学出版部，1970。)
- Meindl, J. R., Ehrlich, S. B., & Dukerich, J. M., “The romance of leadership”, *Administrative Science Quarterly*, 30, 1985, 78-102.
- 森 五郎「現代労務管理の歴史的形成とその動向に関する研究 (その一)」『三田商学研究』16(1)，1973，1-19。
- 向坂正男「人的能力問題の現状と課題」『日本労働研究雑誌』，1963年1月号，4-11。
- 太田肇『なぜ日本企業は勝てなくなったのか：個を活かす「分化」の組織論』新潮選書，2017年。
- 奥林康司「序章 変革期の人的資源管理」奥林康司編『変革期の人的資源管理』中央経済社，1995，1-11。
- 奥林康司「フラット型組織の現代的意義」，奥林康司・平野光俊編『フラット型組織の人事制度』中央経済社，2004年，1-17。

- 小野善生「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, 57(3), 2012年, 49-66.
- Pfeffer, J., "The ambiguity of leadership", *Academy of Management Review*, 2, 1977, 104-112.
- 労働政策・研修機構『労働政策研究報告書（128）：仕事特性・個人特性と労働時間』2011年.
- 関口 功「労務管理の歴史的形成に関する試論」『国際商科大学論叢』16, 1977, 21-35.
- 白石久喜「フラット化による管理人数の拡大が従業員の能力開発に及ぼす影響—管理人数の拡大に潜む長期リスクを探る—」『Works Review』5, 2010, 114-125.
- Staw, B. M., "Attribution of the 'causes' of performance: A general alternative interpretation of cross-sectional research on organizations", *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 1975, 414-432.
- 高橋克徳『みんなでつなぐリーダーシップ』実業之日本社, 2017年.
- Taylor, F. W., *The Principles of scientific management*, Harper, 1911. (上野陽一訳『科学的管理法の原理』産業能率大学出版部, 1969年。)
- 占部都美編『経営学辞典』中央経済社, 1980.
- Weber, M., "Soziologie der herrschaft," *Wirtschaft und gesellschaft: Grundriss der verstehenden soziologie*, Johannes Winckelmann Hg., 5, Aufl., Tübingen: J. C. B. Mohr, 541-868. (世良晃志郎『支配の社会学Ⅰ』創文社, 1960年。)
- 山口裕幸(2000)「電子コミュニケーション・システムの導入が組織の創造的情報処理過程に与える影響」『電気通信普及財団研究調査報告書』, 15, 72-79.
- 八代充史「個人選択型人事制度とファスト・トラック：企業内労働市場の多様化にどの様に対応するか」『関西経協』56(2), 2002, 16-19.
- 吉田 寿『人を活かす組織が勝つ』日本経済新聞社, 1999.