



フォロワーシップとリーダーシップ・ロマンス

松 山 一 紀

概要 本稿の主要な目的は、リーダーシップ・ロマンスがフォロワーシップ、とりわけ、プロアクティブ・フォロワーシップに及ぼす影響について検討することにある。関西の私立大学に在籍する学生を対象に調査をしたところ、リーダーシップ・ロマンスはプロアクティブ・フォロワーシップに対して正の影響を及ぼしていることがわかった。また、フォロワーが自らに、いわゆる部下性を認知していると、プロアクティブ・フォロワーシップが生じないことも確認された。さらに、組織コミットメントがプロアクティブ・フォロワーシップを促進することも明らかになった。

Abstract The principal aim of this paper is to evaluate the impact from romance of leadership on the followership, especially proactive followership. The research, conducted on the students of private universities in Kansai District, revealed that romance of leadership would have positive effect on proactive followership. It also showed that proactive followership would not be generated where followers were aware of their “subordinate-ship”. Moreover, the research made it clear that organizational commitment would encourage proactive followership.

キーワード フォロワーシップ, リーダーシップ・ロマンス, 組織コミットメント, プロアクティブ・フォロワーシップ

原稿受理日 2019年4月16日

1. はじめに

2018年11月19日、日産自動車の元会長カルロス・ゴーン氏が、金融商品取引法違反容疑で逮捕された。このニュースは瞬く間に世界中を駆け巡り、多くの人々を驚かせた。その後、日産は臨時の取締役会を開催し、ゴーン氏の会長職解任を全会一致で可決した。三菱自動車そして、フランスのルノーも同様の対応をとった。ゴーン氏は会社法違反容疑でも逮捕され、2019年2月現在も拘留されている。報道によると、ゴーン氏による会社の私物化はすさまじかった。ゴーン氏は2001年に日産のCEOに就任した後、日産リバイバルプランを実行し、短期間のうちに経営を立て直したとされる。それ以来、その功績は世界中から賞賛され、カリスマ経営者としての名をほしいままにしてきたのである。しかし、だからといって会社を私物化していいということにはならない。たとえ功績の大きいカリスマ経営者とはいえ、これを諫めるフォロワーはいなかったのか。日産に健全なフォロワーシップは機能していなかったのだろうか⁽¹⁾。

こうした企業不祥事が起こるたびに問われるのが、フォロワーシップである。近年は、ようやくこの言葉も市民権を得てきたように思われる。しかし、依然として日本の企業および行政組織には健全なフォロワーシップが確立されていない。特に日産のようなカリスマ経営者や強権的リーダーが支配している組織において、健全なフォロワーシップを機能させるのは困難なように思われる。カリスマ経営者の存在は、リーダーシップへの依存をもたらす。リーダーシップに対する過剰な期待はフォロワーの自己効力感を奪う恐れがあるからだ。自己効力感が奪われた状態で、健全なフォロワーシップが生じるとは思われない。そこで本研究ではまず、リーダーシップ・ロマンスとフォロワーシップの関係について検討する。ここでは、リーダーシップに対する過剰な期待をロマンスと表現している。さらに、フォロワーシップと組織コミットメントの関係についても検討する。健全なフォロワーシップは、組織に対するどのようなコミットメントによって醸成されるのか。それを明らかにしてみたい。

(1) 日本経済新聞2018年12月28日号朝刊第6面

2. 問 題

2.1 フォロワーシップ

Baker (2007) によれば、1990年代までの米国においてフォロワーは、「活気のない、無力な大衆」でしかなかった。しかし、企業と個人との間で交わされる心理的契約の内容が変化していくなかで、フォロワーの位置づけもまた、次第に変化してきているように思われる。端的に言って、フォロワーとは「一人前の組織人」である。すわなち、フォロワーとは組織に対して一定以上の貢献が可能な成員を指している。当然、フォロワーとしての役割は、当初は上司やリーダーによって形成される。従って、その示す方向性や枠組を前提とすることが求められる。しかし、時にはそれを疑い、誤っていると思えば正し、上司によって用意されている枠組を超える行動も必要となる。そしてそれは、組織への直接的貢献を意味する。現代の組織に求められるのはこうしたフォロワーである。フォレットも言うように、フォロワーは自らで状況を把握、理解し、状況から指示命令を受け取らねばならないのである (Follet, 1949)。そう考えるなら、フォロワーとしての役割は組織そのもの、もしくは状況そのものによって規定され、フォロワー個人との相互作用のなかから創造されるものと言ってもいいのかもしれない。ただこのようなフォロワーが、現代の組織にどれだけ存在するのか。一人前の組織人であるだけでは、健全なフォロワーシップは発揮できない。

松山 (2018) が提唱する日本的フォロワーシップ行動に照らして考えるなら、ここでいう健全なフォロワーシップとは、さしずめプロアクティブ型のフォロワーシップということになるだろう。プロアクティブ型のフォロワーシップとは、イニシアティブをとり、リーダーに対してフィードバックやアドバイスを提供するだけでなく、リーダーから求められる前に、リーダーが前提としている考え方に挑戦するといった行動を特徴とする。リーダーの決定に影響を与え、命令に疑問を投げかけることが重視される。この行動特性を多く有しているフォロワーは、必要とあらば上司に対してすすんで建設的な挑戦をする、「静かなリーダー」として自らを捉える傾向がある。しかし、こうしたフォロワーが、従わないということを示唆しているのではない。ただ、上からの命令に盲目的に従うよりもむしろ、リーダーに対して、建設的な疑問を呈し、建設的に挑戦することの方が重要であると考えているだけなのである。プロアクティブな行動特性は、リーダーを通さずに直接、組織を理解把握し、貢献することを可能にさせる。まさに健全なフォロワーシップである。

しかし、このタイプのフォロワーは極めて少ない。松山（2018）による調査では、20%にも満たないことが明らかになっている。

日本で最も多いタイプは、能動的忠実型フォロワーシップであると言われる。実に60%ものフォロワーがこのタイプなのである。能動的忠実型フォロワーは、忠実に従うという行動を基本としながらも、リーダーから求められた場合には、自らの意見を具申し、情報を提供しようとする。ただし、進んで許容範囲を超えるような行動は示さない。リーダーの考えに自らチャレンジすることはないのである。また、常に積極的もしくは意欲的な姿勢を示そうとする。次に取り上げる受動的忠実型のフォロワーは、リーダーの指示命令を受容することに重点を置くが、能動的忠実型は、リーダーからの指示命令をただ受容するだけではなく、自ら能動的に受容しようとするところに違いがある。そして、求められた場合には具申できるだけの意見を用意しておかねばならないため、リーダーを通じて、組織の状況をよく把握しておく必要もある。こうした行動特性は、モチベーションには正の効果をもつ一方で、メンタルヘルスには負の効果をもっており、いわゆるアンビバレントなフォロワーシップであると言える。会社人間に変容する危険性も孕んでおり、あまり健全なフォロワーシップとは言えない。

最後に、受動的忠実型のフォロワーシップである。命令を受け取り、「リーダーの方向」に物事を進めることを通じて従うといった、まさにフォロワーシップの部下性ともいえる特性を有している。これまで否定的に捉えられることの多かった行動特性ではあるものの、フォロワーシップの基本的特性であることは否めない。従うためには、それだけの意欲と能力が必要である。リーダーから指示命令があったとき、フォロワーはそれをまず理解しようとする意欲と、理解できる能力を有していなければならない。組織に参入したばかりの新人が施される組織社会化は、まさにそのためにある（Louis, 1980）。従って、決して否定的に捉えられる行動特性ではないのである。日本の企業では4人に1人がこのタイプであると考えられている。ただそうはいうものの、組織にとって理想のフォロワーであるとはいえない。

以上、三つのタイプのフォロワーシップについてみてきた。松山（2018）によれば、プロアクティブ・フォロワーシップ特性が、労働意欲および精神的健康双方に対して好ましい影響を及ぼす。従って組織にとっては、プロアクティブ・フォロワーシップを醸成することが好ましいといえる。一方、能動的忠実型と受動的忠実型のフォロワーシップは、リーダーの示す枠組を超えようとはしない。これは裏を返せば、リーダーへの依存を表しているのではないか。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、

リーダー崇拝の影響がフォロワーに及んだ場合、フォロワーから当事者意識と能力を奪ってしまう。リーダーシップ神話は過度な依存状態を生み出すというのである（Kelley, 1992）。

2.2 リーダーシップ・ロマンス

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）。にもかかわらず、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、自己効力感を失う危険性がある。

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。Pfefferによれば、リーダーシップはリーダーを取り巻く個人が行う原因帰属のプロセスである。従って組織成果の良し悪しは、他の要因にではなく、リーダーシップに原因があるとみなされやすい。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。

そもそも、リーダー自身が組織のなかで印象管理を通じて自らを理想化し、リーダーシップ・ロマンスの状態を生み出していると主張する研究もある（Grey & Densten, 2007）。リーダーは自分自身をも欺き、理想的なリーダーを演出するというのである。そして、フォロワーに理想的なリーダー像を抱かせるように、リーダーたちは動機付けられているとも言う。確かに、リーダーが自らのリーダーシップをフォロワー以上に認知する傾向にあることについては、かなり以前から我が国においても指摘されてきた。例えば、企業の第一線監督者と一般従業員を対象に行った研究によれば、PM理論におけるP行動、M行

動ともにリーダーによる自己評定値が部下評定値を上回っていた（三隅・藤田，1972）。また，教師と生徒を対象に行った調査においても，同様にP行動，M行動ともに，教師による自己評定値が児童評定値を上回っていた（吉崎，1978）。これらの研究結果は，リーダー自身が自己認知を歪めている可能性を示唆している。いずれにしても，リーダーによって創出されるリーダーシップ・ロマンスは，より一層，フォロワーによる過剰帰属を生じさせるのではないか。

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いていいであろう。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，あまり精緻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。リーダーシップ幻想はフォロワーシップに対してどのような影響を与えるのであろうか。

Uhl-Bien & Pillain（2007）によれば，リーダーシップ幻想の当然の結果として，そこにフォロワーシップの部下性が生じる。フォロワーは，リーダーこそが結果責任を有していると考えため，フォロワー自身が責任を引き受けようとする意識が分散してしまうのである。こうした傾向は，フォロワーのモチベーションやイニシアティブに対しても影響を及ぼす可能性がある。自らの仕事に対する意欲や成果について責任を有しているのは，リーダーであるという認識を有しているフォロワーは，自らの意欲が低下したとき，その原因をリーダーシップに求めるであろう。フォロワーはこのような社会的概念を自らで構成してしまうのである。この点は，Derue & Ashford（2010）とも符合する。そして，一度このようなレッテルを自らに貼ってしまうと，個々人は自らについての信念を，結果的には成果までを，そうしたレッテルによって誘発される期待に適合させてしまう。フォロワーといったレッテルが貼られると，フォロワーはそのレッテルに見合うように自らの期待や行動を低下させる。つまり，「部下（フォロワー）」というレッテルはネガティブな自己期待を生み出してしまうのである（Vanderslice, 1988）。以上から，今回は次のような

仮説を設定する。

- H 1 リーダーシップ・ロマンスはプロアクティブ・フォロワーシップに負の影響を与える
- H 2 自らにフォロワーのレッテルを貼ると、プロアクティブ・フォロワーシップが減退する

2.3 組織コミットメント

近年、働き方改革が叫ばれるなか、慢性的な長時間労働や有給休暇取得率の低さなどが問題になっている。どうやら、日本人労働者は職場で過ごすことが好きなようである。しかし、ホワイトカラーの労働生産性は国際的にみてかなり低い。つまり、職場にいる時間は長い、あまり生産的な活動を行っていないということになる。それが、ワーク・エンゲージメント調査の結果を悪くしているのであろう。欧米では、こうしたエンゲージメント調査が盛んに行われているが、日本の場合、仕事に主体的に取り組む人の割合は全体の6%に過ぎず、世界139か国中132位という結果が出ている。米IBMが2017年に発表した同種の調査でも、日本は43か国中42位であった。ちなみに43位はハンガリーである⁽²⁾。これまでの議論からもわかるように、仕事に主体的に取り組むという行動特性は、プロアクティブ・フォロワーシップに通じる。これらの結果が事実だとすれば、日本においてプロアクティブ・フォロワーは極めて少ないということになる。

組織や仕事に対する労働者の貢献意欲を国際的に比較した調査は以前からも実施されており、そのたびに日本人労働者の意欲が他国よりも低いことが取りざたされてきた。政府が5年毎に実施している国際的な調査においても、職場に対して不満を有しているにもかかわらず、転職をしようとならない日本人労働者の姿が浮き彫りにされている。1977年の調査結果によれば、「変わりたいと思うことはあるが、このまま続けることになる」という極めて両義的な選択肢を選んでいる日本人労働者が、他国に比べて突出して多いことが明らかになっている。1977年といえ、日本的経営が世界中から賛美され、日本経済そして日本企業が輝いていた時代である。当然、日本人労働者の組織に対する帰属意識は相当に強いと考えられていた。この結果は、そうした予想を大きく裏切るものであった。日本人労働者の複雑で脆弱な帰属意識がここに露呈したのである（松山，2014）。

(2) 日本経済新聞2018年1月29日号朝刊第5面

それにしても、なぜこのような結果になったのであろうか。まさにこの時代に、日本の企業文化を鋭い洞察力で分析した研究がある。Pascale & Athos (1981)である。二人によれば、日本では西洋と異なり、近代的自我が育まれない。それは、近代的自我が相互依存を阻害するからである。従って日本では、自己を取り巻く様々な関係他者を含めた「包括的アイデンティティ」を形成することが求められるというのである。こうした心理構造は、恐らく帰属意識やエンゲージメントを希薄化させるに違いない。また、外部からの影響を受けやすくさせるようにも思われる。確かに二人が言うように、協調的なチームを形成する際に、こうした心理的依存傾向はポジティブに作用するかもしれない。しかし、グローバル化そして多様化していく組織に対して、これからもそれが通用するとは思えない。なぜなら、彼らの言う「協調的」なチームとは、実際のところは単に「同質的」なチームに過ぎないからである。いずれにしても、西洋的な自己を起点とした場合に、包括的アイデンティティは他律的な意識を助長する。それは、帰属意識やエンゲージメントを低下させる。

そこで今回は組織コミットメント概念を用いて、組織に対する帰属意識がフォロワーシップ、なかでもプロアクティブなフォロワーシップに与える影響について検討してみたい。組織コミットメントとは、組織に対する心理的関与のあり方を表す概念であり、帰属意識や忠誠心と近似的に扱われてきた。これまでのところ、アレンとメイヤーによる三次元モデル (Allen & Meyer, 1990) が最もポピュラーとされてはいるものの、日本ではあまり当てはまりのよくないことが報告されている (例えば、松山2014)。日本人労働者を対象とした研究では、高木・石田・益田 (1997) による四次元モデルや、松山 (2002) による新たな三次元モデルなどがある。

ではここで改めて、松山 (2018) による観従理論を踏まえて、プロアクティブ・フォロワーシップについて考えてみよう。図1を見るとわかるように、プロアクティブ型フォロワーとは観我と従我が統合された状態のフォロワーを指している。この場合、観我と従我は潜在化しており、意識のない状態であるにもかかわらず組織への貢献行動が生じている。そして、このような状態にある個人は、組織とも統合されており、組織のなかで自らを過剰に意識することがない。まさに組織においてその個人は自然に振る舞うことができている。従って組織に対してコミットしている理由が顕現的ではないような場合に、こうした状態が現出すると思われる。ここで理由が顕現的ではない場合のコミットメントを、内発的コミットメントと呼んでおこう。情緒的なコミットメントは、「その組織で働くことが楽しい」といった、内面から湧き出る感情によって構成されている。例えば、その組

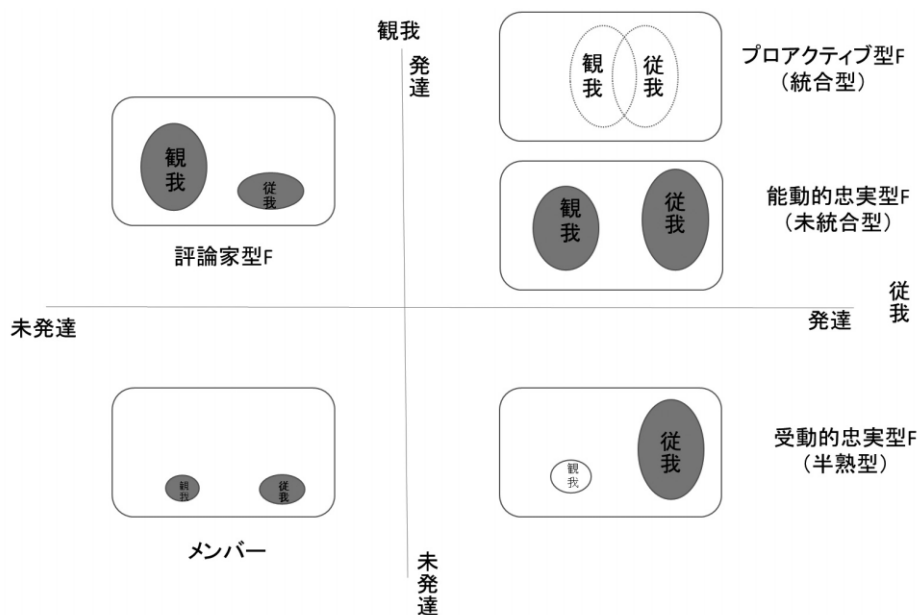


図1 観従理論

織で働くことによって得られる収入が報酬なのではなく、働くこと自体が報酬であるため、理由が顕現化しないのである。こうした内発的コミットメントが強い個人は、組織との距離が適度であり、自律的に行動することができる。逆に、その組織で働くことによって得られる収入や、世間からの評価（世間体）が理由として意識される場合のコミットメントを外発的コミットメントと呼びたい。理由が顕現化しているため、プロアクティブ・フォロワーシップに対して好ましい影響を及ぼすようには思われぬ。以上のように今回は、理由の顕現性によってコミットメントのタイプを二つに分類して検討する。仮説は以下の通りである。

H3 内発的コミットメントはプロアクティブ・フォロワーシップに対して正の影響を及ぼすのに対し、外発的コミットメントは負の影響を及ぼす

3. 方 法

3.1 調査概要

本調査は、アルバイトに従事している学生を対象に実施された。具体的な対象者は近畿

大学、京都産業大学、甲南大学それぞれで筆者の授業を履修する学生たちである。調査は、学内 WEB システムを用いて実施された。有効回答数は481であった。大学の内訳は、近畿大学が189 (39.3%)、京都産業大学が208 (43.2%)、甲南大学が84 (17.5%) であった。性別については、男性が295 (61.3%)、女性が186 (38.7%) であった。学年については、2年生が180 (37.4%)、3年生が213 (44.3%)、4年生が88 (18.3%) であった。従事しているアルバイトは、居酒屋、飲食、コンビニ、スーパー、カフェ、ドラッグストア、塾など多岐に渡った。勤続期間は平均19.0ヶ月 (SD=13.3) であった。

3.2 分析指標

3.2.1 プロアクティブ・フォロワーシップ

プロアクティブ・フォロワーシップ行動特性を測定するために松山 (2018) から一部抜粋して使用した。質問項目は「上司が示した枠を超えて果敢にチャレンジしている」、「上司の期待を超えた行動をしている」、「上司の右腕であるとはいえない (R)」など計8項目である。回答者には、普段の行動を問う形で、「非常にそう思う」から「全くそう思わない」までの5点尺度で回答してもらった。尺度の信頼性係数 α は.78であった。

3.2.2 リーダーシップ・ロマンス

リーダーへの過剰な期待を測定するために、Meindl & Ehrlich (1988) から一部抜粋し、さらにアルバイト学生が回答しやすいように文言を適宜修正して作成した尺度を使用した。質問項目は「リーダーシップの質は組織が機能するうえで最も重要な要因である」、「組織においてリーダーシップを発揮するあらゆる人々は、組織を創造したり破壊したりするパワーを有している」、「質の高いリーダーシップがなければ、その組織が上手くやっていくことは不可能だ」など計12項目である。同じく5段階で回答してもらった。尺度の信頼性係数 α は.76であった。

3.2.3 部下性 (フォロワー) に対する自己認知

自らにどの程度、部下性 (フォロワー) のレッテルを貼っているかを測定する為に、独自に質問を考えた。質問項目は「私自身はどちらかといえば、リーダーというよりはフォロワーである」の1項目のみとした。同じく5段階で回答してもらった。

3.2.4 組織コミットメント

アルバイト先組織に対するコミットメントを測定するために、松山（2104）などから抜粋し、さらにアルバイト学生が回答しやすいように文言を適宜修正して作成した尺度を使用した。内発的コミットメントについては、「このアルバイト先が気に入っている」、「このアルバイト先で本当によかったと思う」、「このアルバイト先に入ったことは、明らかに失敗であった（R）」など計5項目である。同じく5段階で回答してもらった。尺度の信頼性係数 α は.88であった。また、外発的コミットメントについては、「このアルバイト先を辞めたら、家族や親戚にあわせる顔がない」、「今このアルバイト先を去ったら、私は罪悪感を感じるだろう」、「このアルバイト先を離れたら、どうなるか不安である」など計5項目である。同じく5段階で回答してもらった。尺度の信頼性係数 α は.75であった。

3.2.5 統制変数

本研究では、在籍している大学（近畿大学＝0，非近畿大学＝1）、性別（男性＝1，女性＝2）、学年、勤続月数を統制することにした。

4. 結 果

表1に今回の調査で用いた主要な変数の記述統計量および変数間の相関係数を示している。なお、フォロワーシップからリーダーシップ・ロマンスまでの変数については、平均値および標準偏差をそれぞれの質問項目数で除している。表1をみると、内発的コミットメントの値がやや高く、逆に外発的コミットメントの値はかなり低いことがみてとれる。また、リーダーシップ幻想や部下性の認知の値もやや高いことがわかる。相関係数についてみると、プロアクティブ・フォロワーシップは内発的および外発的コミットメント、そしてリーダーシップ・ロマンスとの間には、有意な正の関係を有している一方で、部下性認知とは負の関係を有していることがみてとれる。また、内発的コミットメントは、外発的コミットメントおよびリーダーシップ・ロマンスとの間には有意な正の関係を有しているが、部下性認知との間には負の関係を有していることがわかる。

次に、それぞれの仮説を検証するために、プロアクティブ・フォロワーシップを目的変数とする重回帰分析を実施した。まず統制変数として、大学ダミー（近大＝0）、性別ダミー（男性＝1）、学年、勤続月数を投入した（モデル1）。説明力は.05であった。勤続月数のみが統計的に優位な正の影響を有していた。次に、リーダーシップ・ロマンスを投

表1 主要変数の平均値, 標準偏差および相関係数

変数	平均	標準偏差	1	2	3	4	5	6	7	8
1 大学	0.61	0.49								
2 性別	1.39	0.49	.06							
3 学年	2.81	0.72	.21**	-.09*						
4 勤続月数	19.02	13.28	.15**	.00	.48**					
5 プロアクティブ・ フォロワーシップ	3.25	0.68	.01	-.04	.10*	.23**				
6 内発的コミットメント	3.87	0.9	.03	.07	.12**	.23**	.38**			
7 外発的コミットメント	2.03	0.84	.04	.01	-.03	.13**	.27**	.25**		
8 リーダーシップ・ロ マンズ	3.63	0.52	-.11*	-.07	-.07	-.03	.21**	.09*	.06	
9 部下性認知	3.62	1.30	.04	.16**	-.02	-.09*	-.32**	-.12**	-.08	-.09

N=481, 大学(近畿大学=0, 非近畿大学=1), 性別(男性=1, 女性=2)

**: $P < .01$; *: $P < .05$

入したところ, 説明力は.10であった(モデル2)。リーダーシップ・ロマンスは統計的に正の影響力を有していることがわかった。続いて, 統制変数と部下性認知を投入したところ, 説明力は.14であった(モデル3)。部下性認知は統計的に優位な負の影響力を有していた。最後に統制変数および内発的コミットメントと外発的コミットメントを投入したところ, 説明力は.20であった(モデル4)。分析結果についてみると, 二つのコミットメントともに, 有意な正の影響力を有していることが明らかになった。

5. 考 察

まず仮説1についてみていこう。重回帰分析の結果から, 仮説1は支持されなかった。リーダーシップ幻想はプロアクティブ・フォロワーシップ行動に対して有意な正の影響を与えていた。ケリーの予想に反して, リーダーシップ神話はフォロワーの自己効力感を弱めないようである。これについては, 様々な理由が考えられる。

まず, 本研究では, リーダーシップに対するフォロワーの信念を問うた。普段から, フォロワーがどの程度, 組織の成果をリーダーに帰属させているのか, また, リーダーシップに期待を抱いているのか, 回答してもらったのである。そして, こうした信念は, フォロワーからプロアクティブな行動を導き出していることがわかった。これは仮説に反する結果であった。もしかすると, リーダーシップに対するこうした信念は, フォロワーに対して心理的安心感をもたらしているのかもしれない。リーダーシップは, フォロワーにとって, 重要な環境要因である。不安定な職場環境では, フォロワーは自主性や自発性

を發揮することができない。例えば、自らがミスをして、リーダーがその責任を負ってくれるという信念があれば、それは安心感につながり、フォロワーはのびのびと働くことができるのではないか。しかし、どれだけこうした信念を抱いていたとしても、実際の職場リーダーの行動が、その信念に合致していなければ、結果は反対になっていた可能性がある。今回の課題は、フォロワーの信念と現実とのギャップを確認しなかったことであろう。

表2 重回帰分析の結果

	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
統制変数				
大学（近大=0）	-.02	.00	-.01	-.03
性別（男性=1）	-.04	-.03	.01	-.06
学年	-.01	.00	.00	.00
勤続月数	.24**	.23*	.20*	.14**
説明変数				
リーダーシップ・ロマンス		.21**		
部下性認知			-.30**	
内発的コミットメント				.30**
外発的コミットメント				.18**
R ²	.05**	.10**	.14**	.20**
ΔR ²	.05	.04	.09	.14
F変化量	6.833**	23.529**	47.949**	42.490**
N	481	481	481	481

**：P<.01

また、リーダーシップ幻想尺度にも問題のあった可能性がある。つまりこの尺度では、リーダーシップ幻想を測定できなかったということである。繰り返しになるが、リーダーシップ幻想とは、リーダーシップに対する「過剰」な期待を含意している。この「過剰」さの程度が、この尺度では測定できなかったのではないだろうか。そして、これと関連して、今回の調査対象者がアルバイト学生であったということも原因かもしれない。アルバイト学生は、一般の正規従業員に比べると、受動的忠実性が高いと思われる。だとすると、リーダーシップに対する過剰な期待は、当然視されることとなり、こうした信念はむしろリーダーに対する肯定的な認識を生じさせやすくなるのではないだろうか。従って、一般の正規従業員よりは、好ましい行動を生じさせやすいように思われるのである。次回は、一般の正規従業員を対象に調査を行うべきであろう。

さらに仮説1については、そもそも仮説の設定自体が誤りだった可能性もある。フォロ

ワーシップ研究の第一人者と目される、カーステンを中心とするグループの研究がそれを示唆している (Carsten & Uhl-Bien, 2013)。二人は、様々な変数を扱った研究のなかで、リーダーシップ幻想と建設的抵抗 (constructive resistance) との関係について分析している。建設的抵抗とは、例えば、リーダーが非倫理的な要求を行ってきたときに、代替案を示すなどして、抵抗することを指している。この研究では建設的抵抗を測定する質問項目が4つあり、そのなかには「問題に対する異なるアプローチのために論理的な理由を提示する」といった内容の項目が含まれている。そして、リーダーシップ幻想との相関分析の結果、統計的に有意な正の関係が見出されている。この建設的抵抗という行動特性が、プロアクティブ・フォロワーシップを構成する重要な要素であることは言を待たない。だとすれば、リーダーシップ幻想がプロアクティブ・フォロワーシップとの間に正の関係を有していても不思議ではないのである。ただし、こうした結果が生じた理由については、あまり触れられてはいない。

最後に、この結果には国民性が反映しているのかもしれない。アイエンガーが行った国際的比較調査の結果がそれを物語っている (Iyengar, 2010)。彼女は、シティコープの営業所で働く2000人を超える窓口係と営業担当者を対象に調査を行った。従業員のなかには、アングロ系、ヒスパニック系、アフリカ系、アジア系など、多様な人口学的、民族的背景を持つ従業員がいた。彼女はまず被験者に、仕事における選択の自由度に関する質問に回答してもらった。その結果、アングロ系、ヒスパニック系、およびアフリカ系アメリカ人が、日常業務を、自分の意思で選択可能なものと見なす傾向が強かったのに対して、アジアの営業所の行員とアジア系アメリカ人は、それほど選択の自由があるとは考えていないことがわかったのである。次に彼女は従業員たちに、仕事に対する意欲などについても尋ねた。その結果、アジア系を除くすべてのアメリカ人において、選択の自由度が大きいと感じている人ほど、意欲、満足度、実績のいずれにおいてもスコアの高い傾向が見られた。逆に、仕事が上司によって決められているという意識が強い人ほど、3つのスコアは低かったというのである。一方、これに対して、アジア系の行員全般において、日常業務が主に上司によって決められているという意識が強い人ほど、スコアの高い傾向がみられた。彼女の研究には日本人は含まれていないが、日本人がこうした傾向を強く有するであろうことは想像に難くない。つまり、今回測定したリーダーシップに対する信念は、特に日本人に対しては正に働く可能性があるということである。

次に仮説2についてである。本研究では、プロアクティブ・フォロワーシップに対して統計的に有意な負の影響力を有していたのは、フォロワー自身が自らにフォロワーである

というレッテルを貼ることであった。リーダーと比較することで、フォロワー性を強調するような聞き方がされたことも一因だったのかもしれない。いずれにしても、現代日本においても、依然としてフォロワーはリーダーよりも無力で無能というイメージを持たれている可能性が高い。また同時にこの結果は、プロアクティブ・フォロワーシップには、フォロワーのリーダー性が含意されていることも示唆している。しかしながら、現代社会におけるフォロワーのイメージは少しずつ好ましいものに変化してきている。将来的には、両変数が相互に独立しているような状況が望ましいと思われる。

最後は仮説3についてである。仮説3は一部支持される結果となった。内発的コミットメントだけでなく、外発的コミットメントも、プロアクティブ・フォロワーシップに対して統計的に有意な正の影響力を有していることが明らかになったのである。なぜ、外発的コミットメントまでもが、正の影響力を有する結果となったのか。一つには、外発的コミットメントを測定する尺度に問題のあったことが考えられる。今回は、既存の3次元モデルや4次元モデルを用いずに、よりシンプルな尺度を用いて分析を行った。今回の尺度には、アレンとメイヤーの言う、存続的コミットメントと規範的コミットメントが混在している。規範的コミットメントは、日本人に当てはまりの良いコミットメントであるともいわれており (Lincoln & Kalleberg, 1985; Near, 1989), こうしたコミットメントがプロアクティブな行動を導出する可能性は否定できない。次回は、コミットメント要素を細分化する必要があるだろう。

いま一つは、調査対象者がアルバイト学生であった点に、その要因を求めることができるのではないか。大学生たちがアルバイトをする最大の理由は金銭を得ることである。従って、外発的理由を基礎としたコミットメントは、大学生にとって特殊な態度ではない。有期労働者の雇用管理で重要なのは、いかに組織に定着させるかである。外発的コミットメントの高さは、アルバイト学生が組織を離れる可能性を低くする。そして、松山 (2010) によれば、組織に定着している非正規労働者は、正規労働者よりも高いモチベーションを発揮する可能性を有している。こうしたことが、プロアクティブ行動に結びついたのかもしれない。

それでは、最後に本研究における理論的および実践的示唆と課題について述べて本稿を閉じることにしたい。まず、理論的示唆についてである。これまで、リーダーシップ幻想に関する定量的調査は、特に我が国においてはなされたことがない。従って、本研究だけでは断定できないものの、リーダーシップ幻想尺度には、少なからず問題がありそうである。そもそも、リーダーシップ・ロマンスの名付け親である, Meindl, Ehrlich & Dukerich

(1985)では、リーダーとは組織のトップを意味している。今回、テーマとしている職場のリーダーではないのである。それ故、リーダーシップ幻想尺度を一部修正したのだが、それが成功したかは判断が難しい。今後は、職場の次元に落とし込んだ、妥当な尺度を考案する必要がある。また、前述したように、期待の過剰さを測定することも今後の課題である。そして、これらを踏まえるなら、既存のリーダーシップ幻想尺度は、単に「リーダーシップに対するフォロワーの信念」を測定する尺度と言い換えられるべきかもしれない。

次に実践的示唆である。本研究で明らかになったように、フォロワーによる部下性認知はプロアクティブ行動を導き出さない。そして、現代のフォロワーが依然として部下性を帯びていることが明らかになった。これからの労働組織が、プロアクティブ・フォロワーシップを従業員に求めるのであれば、これまでのフォロワー・イメージを払拭させることから始めなければならないのではないか。正しいフォロワー像、健全なフォロワー像を描いていくことが求められる。また、今回の結果に妥当性があるとするなら、フォロワーが抱くリーダーシップに対する信念は極めて重要である。リーダーが成果を左右し、リーダーが責任をとるという信念をフォロワーに形成させる必要がある。

最後に課題である。これまで述べてきたように、今後は正規労働者を対象とした調査を実施すべきである。また、新しい尺度を考案することも求められよう。そして、これまでリーダーシップ幻想という訳語を用いてきたが、そもそもこの訳語にも問題があるかもしれない。辞書を紐解けば「幻想」とは、根拠のない空想である。確かにこうした側面があることは否めないものの、やはりロマンスというのは、何かを恋うことを意味しているのではないのか。リーダーシップに恋いこがれ、リーダーシップに対して強烈的な愛着を抱く。それはいつしか幻想に変容するのかもしれないが、それでもやはりまずは、リーダーに対する期待や愛着がなければ、何も始まらないように思われるのである。

参 考 文 献

- Allen, N. J., & Meyer, J. P., "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization," *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1990, 1-18.
- Baker, S. D., Followership: The theoretical foundation of a contemporary construct, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(1), 2007, 50-60.
- Carsten, M. K. & Uhl-Bien, M., Ethical followership: An examination of followership beliefs and crimes of obedience, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 2013, 49-61.
- Derue, D. S. & Ashford, S. J., Who will lead and who will follow? A social process of leadership

- identity construction in organizations, *Academy of Management Review*, 35(4), 2010, 627-647.
- Follet, M. P., *Freedom & co-ordination: lectures in business organization*, Management Publications Trust, 1949. (斎藤守生訳『フォレット 経営管理の基礎：自由と調整』ダイヤモンド社, 1964年。)
- Grey, G. H. & Densten, I. L., How Leaders Woo Followers in the Romance of Leadership, *Applied Psychology*, 56(4), 2007, 558-581.
- Iyengar, S., *The Art of Choosing*, Twelve, 2010. (櫻井祐子訳『選択の科学』文芸春秋, 2010年。)
- 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。)
- Lincoln, J. R., & Kalleberg, A. L., "Work Organization and Workforce Commitment: A Study of Plants and Employees in the U.S. and Japan", *American Sociological Review*, 50, 1985, 738-760.
- Louis, M. R., "Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational setting," *Administrative Science Quarterly*, 25, 1980, 226-251.
- 松山一紀「メンタルヘルスと従業員態度および業績評価との関係～大手電機メーカーA社を事例として～」『日本労務学会誌』Vol. 4(2), 2002, 2-13.
- 松山一紀「非正規労働者の職務態度とメンタルヘルス」『経営行動科学』23(2), 2010年, 107-121.
- 松山一紀『日本人労働者の帰属意識』ミネルヴァ書房, 2014年。
- 松山一紀『次世代型組織へのフォロワーシップ論：リーダーシップ主義からの脱却』ミネルヴァ書房, 2018年。
- Meindl, J. R., Ehrlich, S. B., & Dukerich, J. M., "The romance of leadership", *Administrative Science Quarterly*, 30, 1985, 78-102.
- Meindl, J. R. & Ehrlich, S. B., Developing a "Romance of Leadership" scale, *Proceedings of the Eastern Academy of Management*, 1988, 133-135.
- 三隅二不二・藤田 正「組織体における監督行動の自己評定と部下評定の関連に関する実証的研究」『実験社会心理学研究』12(1), 1972年, 53-64.
- Near, J. P., "Organizational commitment among Japanese and U.S. workers," *Organizational Studies*, 10, 1989, 281-300.
- 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.
- Pascale, R. T. & Athos, A. G., *The art of Japanese management*. Allen Lane, 1981. (深田祐介訳『ジャパニーズ・マネジメント：日本的経営に学ぶ』講談社, 1981年。)
- Pfeffer, J., "The ambiguity of leadership", *Academy of Management Review*, 2, 1977, 104-112.
- 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.
- 高木浩人・石田正浩・益田圭「実証的研究－会社人間をめぐる要因構造」田尾雅夫編『「会社人間」の研究』京都大学学術出版会, 1997, 265-296.
- Uhl-Bien, M. & Pillain, R., The romance of leadership and the social construction of followership. In B. Shamir, R. Pillai, M. C. Bligh, & M. Uhl-Bien (Eds.), *Follower-centered perspective on leadership: A tribute to the memory of James R. Meindl (187-209)*, 2007, Greenwich, CT: information Age Publishing.
- Vanderslice, V. J., Separating leadership from leaders: An assessment of the effect of leadership and follower roles in organizations. *Human Relations*, 41(9), 1988, 677-696.
- 吉崎静夫「学級における教師のリーダーシップ行動の自己評定と児童評定の関連に関する研究」『教育心理学研究』26(1), 1978年, 32-40.