



フォロワーシップとリーダーシップ： 日大アメフト事件を手がかりに

松 山 一 紀

概要 本稿の目的は、日大アメフト部事件を手がかりに、フォロワーシップとリーダーシップの関係を探ることにある。具体的には、三つのフォロワーシップ行動による組織的アウトカムに対する主効果および、こうした影響プロセスに対するリーダーシップ行動の調整効果を明らかにすることを目的としている。調査の結果、三つのフォロワーシップ行動による主効果が認められた。また、リーダーシップ行動のポジティブな調整効果は、受動的忠実型フォロワーシップによる影響プロセスに対してのみあることがわかった。

Abstract The purpose of this paper is to explore the relationship between followership and leadership using Nihon University American Football Club incident as a trigger. Specifically, it aims to clarify the main effect of three patterns of followership behavior on the organizational outcome, as well as the moderation effect of leadership behavior on that influencing process. The investigation revealed that three patterns of followership behavior bring the main effect, while the positive moderation effect of leadership behavior is provided only to the influencing process on passive faithful followership.

キーワード フォロワーシップ, リーダーシップ, プロアクティブ性, 能動的忠実性, 受動的忠実性

原稿受理日 2018年12月10日

1. はじめに：日大アメフト部事件にみるフォロワーシップ

かつて、これほどまでに大学スポーツが世間からの注目を集めたことがあったであろうか。2018年5月6日、その事件は起こった。それは、大学アメリカンフットボールの強豪、日本大学（日大）と関西学院大学（関学）との間で毎年開催されている定期戦での出来事であった。試合中、関学のクォーターバック（QB）が、パスを投げ終わって数秒後に、日大の選手から背中にタックルを受けたのである。これだけであれば、一見何も問題がないように思われるかもしれない。しかし、アメフトをよく知る人であれば、これほど危険なタックルはないのである。関学の選手は自らのプレーを終えて、完全に無防備な状態にあった。タックルはプレー中に行われなければならない。プレー中であれば、タックルされる方も防御の構えができてからである。従って、無防備な選手へのタックルは、単なる一方的な暴力でしかない。幸い、関学の選手は軽症ですんだものの、一つ間違えば命さえ落としかねない危険な行為なのである。これはある意味において、犯罪行為といってよいであろう。問題は、なぜ日大の選手がこのような犯罪まがいのタックルをしたのかである。

時間が経つにつれて、事件の全貌が見えてきた。どうやら日大の選手は精神的にかなり追い込まれていたようである。以前は、活躍していた選手だったが、ここにきて監督（当時）を始め、クラブ上層部からの評価が低くなっていた。5月23日付朝日新聞朝刊によれば、5月3日に監督から「試合に出さない」と言われ、試合前日の5日にコーチから、「監督に、相手のQBを1プレー目で潰せば出してやると言われた」と告げられている。そこで、試合当日にこの選手は、自ら監督に対して「相手のQBを潰しに行くんで使って下さい」と伝え、それが認められ出場することになったのである。東京大学の森清之ヘッドコーチ（HC）によれば、「潰せ」という指示はアメフト界では日常的に使われている。「ルールを守った上で、激しいプレーをしてこい」というような意味なのだという⁽¹⁾。しかし、この日大選手はそうには受け取らなかった。22日に開催された記者会見で彼は、「『けがをさせろ』という意味で言われている以外にとらえられませんでした」とはっきり述べているのである。もちろん、日大上層部は明確に「怪我をさせろ」とは言わなかったであろう。しかし、精神的に追い込まれたうえで、上層部から「潰せ」と指示をされれば、「け

(1) 2018年5月23日付朝日新聞朝刊

がをさせろ」という意味に理解しても全く不思議ではない。これは先の森 HC も述べているところである。ただそうは言っても、実際に行爲に及んだのは、この選手である。彼が思いとどまっていれば、このような事件にはならなかった。記者会見で彼は言う。「たとえ指示されたとしても、私自身がやらないと判断をできずに反則行爲をしてしまったことが原因（傍点筆者）」であると。ではなぜ、行爲に及んでしまったのか。

記者会見から1週間が経過した5月30日。日大選手たちが声明文を発表した。事件が起こってから、選手たちはなぜこのような事態に至ってしまったのかを、何度も話し合ったようである。明確な答えが見つかったわけではないものの、一定の区切りをつける意味で、このような声明文を発表したのであろう。注目したいのは次の部分である。

私たちは、私たちの大切な仲間であるチームメイトがとても追い詰められた状態になっていたにもかかわらず、手助けすることができなかった私たちの責任はとても重いと考えています。これまで、私たちは、監督やコーチに頼りきりになり、その指示に盲目的に従ってきてしまいました。それがチームの勝利のために必要なことと深く考えることも無く信じきってしまいました。また、監督・コーチとの間や選手間のコミュニケーションも十分ではありませんでした。そのような私たちのふがいない姿勢が、今回の事態を招いてしまった一因であろうと深く反省しています（傍点筆者）⁽²⁾。

選手たちは上層部の指示に盲従してきたと述べている。まさに権威への服従である（Milgram, 1974）。かつて服従実験を行ったミルグラムによれば、個人がある権威領域に入り、ヒエラルキーに統合されてしまうと、その個人は「エージェント状態」に入ってしまう。それは、自らの判断機能を権威に譲り渡した状態である。同様にネオフロイト派の心理学者フロムは、このような状態にある人間を「自動人形」と呼ぶ（Fromm, 1941）。まさにMilgram (1974) が述べるように、「服従の本質というのは、人が自分を別の人間の願望実行の道具と考えるようになり、したがって自分の行動に責任をとらなくていいと考えるようになる点にある（邦訳、10頁）」のだ。日大の選手たちは、まさにエージェント状態にあったといえる。そして、後になってようやく自らの責任を自覚するのである。批判的なフォロワーシップが発現しなかったことを後悔するのである。

もちろん、日大アメフト部にもフォロワーシップは存在していた。上層部の指示命令に

(2) 2018年5月30日付朝日新聞朝刊

忠実に従うことも大切なフォロワーシップである。上層部の適切な指示命令に従ってきたからこそ、2017年度は大学日本一にも輝いたのであろう。しかし、こうしたフォロワーシップは、不適切なリーダーシップのもとでは役に立たない。今回の事件を見る限り、当時の日大アメフト部に生じていたのは、破壊的リーダーシップである。Einarsen, Aasland, & Skogstad (2007)によれば、破壊的リーダーシップとは「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。まさに、日大アメフト部では、全てが台無しになってしまった。選手たちが、不適切なリーダーシップに対してチャレンジできていれば、事態はもっと変わっていたに違いない。当初は、権威主義的なリーダーシップと忠実なフォロワーシップがうまくかみ合って成果を高めていたのかもしれないが、リーダーシップが変質したにもかかわらず、それに見合ったフォロワーシップが発現しなかったために組織が破綻してしまったのである。

一方、日大アメフト部とは正反対ともいえるクラブがある。大学ラグビー9年連続日本一(2018年現在)という偉業を成し遂げた、帝京大学ラグビー部である。これまでこのクラブを率いてきた岩出雅之監督によれば、勝ち続ける組織とは、「メンバー一人ひとりが自律的に考え、行動し、仲間と助け合いながら、自ら学習、成長する集団(岩出, 2018, 20頁)」である。まさに自律的なフォロワーシップを奨励している組織といえよう。また、岩出(2018)は、指揮官が指示命令を下し、部下がそれを忠実にこなすセンターコントロール型組織では、組織の成果は頭打ちになるという。そして、現場に大半の権限を委譲し、ミッションを与えて細かな判断は任せるという「ミッション・コマンド型」組織こそが望ましいというのである。確かにラグビーという競技では、監督はスタンドでプレーを見ているしかなく、直接選手に指示を出すことができないため、この考え方は理にかなっているともいえる。しかし、岩出自身も言うように、日本の体育会系組織は強固なヒエラルキーを有しており、センターコントロール型組織が依然として主流なのである。岩出が自らの取り組みを、「体育会系イノベーション」と称していることから、そのことが理解できよう。いずれにしても、これらのことから、帝京大ラグビー部においては、民主的なリーダーシップと自律的なフォロワーシップがうまくかみ合った状態にあることが理解できる。

これまでフォロワーシップ研究においては、理想のフォロワーを追求する傾向が強かった。その嚆矢とも呼べるのが、Kelley (1992) の模範的フォロワーシップであろう。しか

し、Carsten, Uhl-Bien, West, Petra, & McGregor (2010) が示唆するように、リーダーシップスタイルや、他の組織文脈との整合性によって組織の成果は変わるのかもしれない。これまで Bjugstad, Thach, Thompson, & Morris (2006) のような、フォロワーシップとリーダーシップスタイルの適合性に関する研究はあるものの、実証にまでは至っていない。そこで今回は、松山 (2016) で示したフォロワーシップ行動の 3 次元モデルと、PM 理論 (三隅, 1984) を用いて、組織成果に対して常に好ましい影響力を有するフォロワーシップ行動特性が存在するのか、また、そうした行動特性から組織成果への影響に対して調整力を有するリーダーシップ行動特性が存在するのかについて、探索的に研究したい。

2. 日本のフォロワーシップ行動の 3 次元モデル

フォロワーシップ論のパイオニアと目されているだけあって、ケリーのタイプ論を分析枠組としている研究は数多い (Bjugstad et al., 2006; Blanchard, Welbourne, Gilmore, and Bullock, 2009; Kalkhoran, Naami and Beshlideh, 2013 など)。しかし、そのタイプ論の妥当性を検証している研究はほとんどない。ケリーはフォロワーシップを描写するにあたって、「独自の批評的思考」と「積極的関与」という行動特性を用いるが、その弁別性は脆弱といわざるを得ない。松山 (2016) は、Carsten et al. (2010) を参考にして実証研究を行い、日本的フォロワーシップにおける 3 つの行動特性を導き出したが、その際明らかになったことは、ケリーによる独自の批評的思考は積極的関与に含まれるべき特性であるということであった。

ここで改めて、日本的フォロワーシップの行動特性について説明をしておこう。まず、受動的忠実性である。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である。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。

次に能動的忠実性である。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。受動的忠実性は、リーダーの指示命令を受容することに重点を置くが、能動的忠実性は、リーダーからの指示命令をただ受容するのではなく、自らで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。

最後に、プロアクティブ性である。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すすんで建設的に挑戦する、「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。

以上が日本的フォロワーシップにおける3つの行動特性である。一人ひとりのフォロワーはこれら3つの行動特性を有していることになる。ただし、その配分は個々によって異なる。仮に、一人のフォロワーが有する行動特性のなかで、最も強いと考えられる特性をもとに分類を行った場合、日本の企業社会においては、能動的忠実型フォロワーが圧倒的に多いことがわかる。表1は筆者が以前実施したWEB調査の結果と、カーステンたちの調査結果を比較してみたものである。カーステンたちのデータは質的調査の結果であるため、単純に比較することには問題があるかもしれない。また、カーステンたちの分類と筆者の

表1 フォロワータイプの割合

	カーステンら (2010)	松山	
調査方法	質的調査 (半構造化面接)	量的調査 (質問紙法)	
フォロワータイプ	N=31	N=1000	フォロワータイプ
受動的F	39%	25%	受動的忠実型F
能動的F	32%	60%	能動的忠実型F
プロアクティブF	29%	16%	プロアクティブ型F

分類を単純に対応させてよいのかという問題もあるものの、日本における能動的忠実型フォロワーの多さは際立っているように思われる。

前述した日大アメフト部の選手たちは、まさにこの能動的忠実型フォロワーだったといっ
てよいであろう。単に盲従していたというだけではなく、積極的に監督たちの意を体そう
と努力していた。特に事件を起こした選手はそうだったといえよう。コーチから示唆され
たとはいえ、自らで「潰しに行くから使ってください」と監督に願い出ているのである。こ
のようにみると、能動的忠実型のフォロワーが受動的忠実型のフォロワーと異なるのは、
リーダーに指示命令を仰ぎ、それを引き出そうとするところにあるのかもしれない。しか
し問題は、その指示命令の適切性を問わない点にある。この点が、プロアクティブ型フォ
ロワーと異なるところであろう。プロアクティブ型のフォロワーは、不適切な指示命令が
下る前に先回りをして、それを避け、適切な代替案を示すのではないか。まさに、Chaleff
(2015) が言うように、服従しないことも大切なのである。

近年チャレフは、従うことがデフォルトである我々が、リーダーの言うことに反射的に
従わず、もしそれが間違っていると思うのであれば、それを正すことができるように、新
たな訓練方法を開発している。彼は、盲導犬の訓練内容を知って、大きな刺激を受けたよ
うである。普通の犬を盲導犬に変容させるためには、まず飼い主に服従することを教え込
まなければならないが、その段階を超えると、今度は状況に応じて服従しないことを教え
込むのだという。例えば、飼い主が路面の凍結していることを知らずに、進めと命じた時、
盲導犬は前に進んではいけない。チャレフはこれを「賢明な不服従 (intelligent disobe-
dience)」と呼んでいる (Chaleff, 2015)。

残念ながら、日大アメフト部の選手たちは、賢明な不服従を示すことができなかった。
そして、こうした行動を可能にするのが、フォロワーシップのプロアクティブ性なのであ
る。能動的忠実性は、重要なフォロワーシップ特性ではあるものの、ネガティブな側面を
も孕んでいる。言うまでもなく、リーダーが常に正しいとは限らない。そのようななかで、
本当は具申したい意見があるにもかかわらず、求められないために言いたいこともいえな
いという状況は精神衛生上好ましいとは思えない。ましてや、自らの意志に反した行動の
ために、自らを騙してまでリーダーに願い出るといった行為は、自らをアンビバレントな
状況に追い込むだけである。

とはいうものの、プロアクティブ型のフォロワーシップが常に好ましい成果をもたらす
のかについては、依然として議論の余地が残されている。そこで、カーステンたちの議論
を参考にしながら、フォロワーシップに影響を及ぼす要因について考えてみよう。

3. フォロワーシップ効果を調整する要因

Carsten et al. (2010) によれば、フォロワーシップは社会的概念として構成される。組織で活動する個人は、受動的なフォロワーシップ概念や能動的なフォロワーシップ概念を自らで構成するというのである。すなわち、個人によって発現される、顕現的なフォロワーシップは固定的ではないということになる。ある個人が、いついかなるときも受動的忠実型フォロワーシップを発現させることはないのである。カーステンたちによれば、こうした個人のフォロワーシップ概念構成に影響を与える文脈的要因として、組織風土やリーダーシップスタイルを取り上げる。こうした文脈はまず、個々のフォロワーが有する、特別な状況に関連のあるフォロワーシップスキーマを活性化させる。そしてフォロワーシップスキーマが活性化することにより、それに応じたフォロワーシップ概念が構成されることになる。ここでスキーマとは、個人が受容しつつある情報を効率的に符号化し、表明する際に、用いられる固有の概念や実体、そして出来事に関するダイナミックで経験に基づいた知識構造を指している (Harris, 1994; Markus, 1977)。

例えば、厳格な官僚制を維持し、権威主義的なリーダーシップスタイルを強化しているような組織は、イノベーションや従業員の率先垂範を抑制するような、上意下達な意思決定風土をつくるであろう。そして、そうした文脈では、リーダーはフォロワーよりも有能であるという観念が強化され、フォロワーが組織過程に対して十分に貢献する機会は与えられない。フォロワーシップの受動的スキーマを維持している個人は、こうしたタイプの文脈に高い適合感を感じるであろうが、逆にプロアクティブなスキーマを有している個人は不適合感を感じるようになる。プロアクティブなスキーマが活性化してしまったフォロワーは、官僚的な文脈のなかで、受容可能で達成可能なプロアクティビティの程度に応じて、フォロワー概念を構成しなおす必要に迫られる。事実、彼女たちのインタビュー調査の結果、プロアクティブなスキーマを有しているフォロワーが権威主義的なリーダーシップに直面した場合に、「求められない限りはそれ以上のことをしない」といったフォロワー概念に修正していることが明らかになっている。

一方、権威主義的で官僚的な風土と比べると、権限委譲的風土はリーダーとフォロワーとの間の一線を不鮮明にし、より参加的なフォロワーシップ構成概念を奨励するように思われる。権限委譲や自律的風土を有した組織は、フォロワーがプロアクティブでいること、そして意思決定に参画し、ある場合には、リーダータイプの行動に従事する機会を提供す

る。こうした文脈は、率先垂範の風土、オーナーシップ、そして情報共有や共同説明責任といった言葉で定義されるであろう。従って、権限委譲的文脈はプロアクティブなフォロワーシップスキーマを支持し、プロアクティブな問題解決、意思決定そして率先垂範といったフォロワーシップ概念に影響を及ぼす。一方、受動的なフォロワーシップスキーマを有した個人は、リーダーシッププロセスに参加する機会に対して抵抗するかもしれないし、リーダーや組織がプロアクティビティを求めてきても、受動的行動を維持しようとするかもしれない。

カーステンたちによれば、フォロワーが文脈をどのように知覚し、どのように振舞うかといったことに対してリーダーは大きな役割を果たす。権限委譲型労働風土が、フォロワーシップの参加的構成概念を誘発するように、権限委譲型リーダーは自律性を認め、内発的動機付けを高める。こうしたリーダーは、権威主義的リーダーとは異なり、自らの権威を誇示したり、鉄拳で統制しようとはしない。むしろ、彼らはフォロワーに対して自律性を与え、フォロワーを鼓舞し、成果を上げるために情報を共有化するのである。

以上を踏まえたうえで今回は、フォロワーシップ構成概念に沿った行動として、3タイプのフォロワーシップ行動を用意する。受動的忠実型、能動的忠実型、そしてプロアクティブ型である。そして、これら行動特性が組織的アウトカムに対して影響を及ぼすと考えた場合に、文脈的要因としてのリーダーシップスタイルが、そのプロセスに対してどのような影響力を有するのかを明らかにしてみたい。これまでの議論から、権威主義的リーダーシップスタイルは、受動的フォロワーシップの影響プロセスを促進し、権限委譲型リーダーシップスタイルは、プロアクティブフォロワーシップの影響プロセスを促進することが予想される。ただし、今回はこれらも含めて、探索的に検討していきたい。なお、今回はPM理論（三隅，1984）を参考に、権威主義的リーダーシップスタイルをP行動、権限委譲型リーダーシップスタイルをM行動に置き換えて検討する。また、組織的アウトカムとしては、労働成果と個人の Well-being を指定する（図1）。

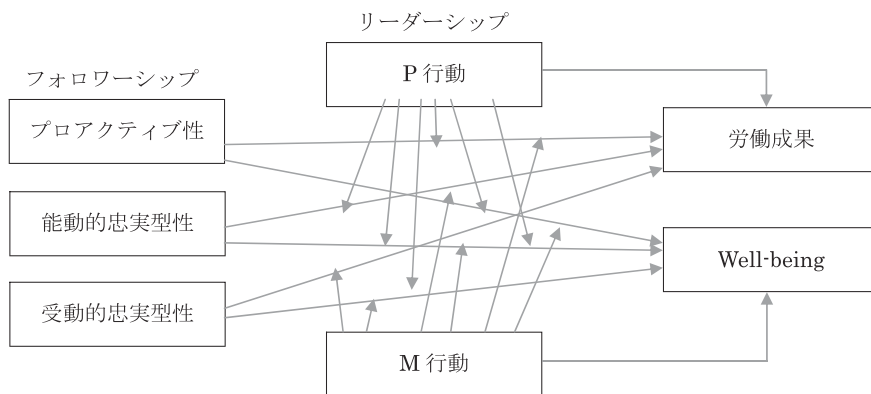


図1 概念図

4. 研究方法

4.1 調査概要

フォロワーシップの組織的アウトカムへの影響プロセスに対する、リーダーシップスタイルの影響力を明らかにするために、WEB 調査を実施した。対象者は上司をもつ一般企業勤務者とした。従って、今回は部下の視点でフォロワーシップ行動を問うこととなる。調査会社によって、全国に勤務する上司を有する正規従業員1,000名がランダムに抽出された。なお今回は、日本における正規従業員の男女比が2:1であると判断して、割付を行った。回収された回答は全て有効と判断した。回答者の属性は次の通りである。性別については男性が666名であった。最終学歴については、大学院が80名、大学が563名、短大・専門学校が195名、高校が157名、その他が5名であった。職位については、管理職が171名、職場の管理監督者が70名、一般従業員が758名、その他が1名であった。また職種については、事務・企画が407名、営業・販売が172名、研究開発・技術設計が150名、保安・サービスが87名、製造・建設・運輸などの現場業務が128名、その他が56名であった。所属企業の規模については、300人未満が553名と最も多く、ついで101名の10,000人以上であった。会社の業態については、卸売・小売業が90名、製造業が233名、サービス業が209名、建設業が77名、不動産業が38名、飲食店・宿泊業が12名、運輸業が60名、情報通信業が73名、医療・福祉が106名、その他が102名であった。次に回答者の平均年齢は39.2歳 (SD 6.76) で、平均勤続月数は125.4ヶ月 (SD 89.20) であった。また、現在の上司と勤務している期間は平均41.0ヶ月 (SD 51.11) であった。最後に現在の上司が何人目かを尋ねたところ、平均3.5人目 (SD 3.28) であった。

4.2 分析指標

フォロワーシップ行動

受動的忠実性については松山（2016）から、「上司に対して従順である」、「上司の意見や考えを否定しない」などの9項目を用いた。また、能動的忠実性については、同じく「上司に対してきちんとした言葉遣いをしている」、「上司が一から十まで指示しなくても働くことができる」などの12項目を用いた。最後に、プロアクティブ性については、「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」などの8項目を用いた。回答は、「全くそう思わない」から「非常にそう思う」までの5点尺度で回答してもらった。それぞれの信頼性係数 α は、順に.91, .93, .92であった。

PM 行動

P行動については三隅（1984）の尺度から「上司は仕事をやかましくいう」、「上司は仕事ぶりのまずさを責める」などの4項目を用いた。またM行動については、「上司は部下を支持してくれる」、「上司は部下を信頼している」などの8項目を用いた。それぞれを5点尺度で回答してもらったところ、P行動およびM行動それぞれの信頼性係数 α は.75および.94であった。

労働成果

組織的アウトカムとして個人的労働成果について尋ねた。質問項目は「ここ最近、働く意欲が高まっている」、「ここ最近、仕事の生産性が高まっている」、「ここ最近、業績が上がっている」の3項目である。同じく5点尺度で回答してもらった。尺度の信頼性係数 α は.82であった。

Well-being

同じく組織的アウトカムとして、well-being（心理的安寧）について尋ねた。質問項目は「ここ最近、心身ともに調子が良い」、「ここ最近、私生活が充実している」、「仕事と私生活のバランスがとれている」などの、精神的健康を測定する項目を含めた8項目である。同じく5点尺度で回答してもらった。尺度の信頼性係数 α は.88であった。

統制変数

本研究では、フォロワーシップ行動による純粋な影響力を明らかにするために、性別、

年齢，勤続月数，現在の上司との勤続月数，仕えた上司数，学歴，職位，職種，所属組織の規模，業態を統制することにした。

4.3 分析結果

表2には，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，P行動から下の変数については，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2をみると，P行動の平均値がやや低く，わずかではあるが3を下回っていることがわかる。また，能動的忠実性の平均値がやや高いことも見て取れる。フォロワーシップ行動特性，PM行動特性および成果変数それぞれとの間には正の関係が認められる。

表2 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	9	10	11	12	13	14	15	16
1 性別(男=1)	0.67	0.47																
2 年齢	39.20	6.76	.22**															
3 勤続月数	125.42	89.20	.22**	.52**														
4 上司月数	40.97	51.11	.02	.18**	.27**													
5 仕えた上司数	3.51	3.28	.12**	.24**	.48**	-.26**												
6 学歴(大学以上=1)	0.64	0.48	.14**	-.12**	-.05	-.15**	.13**											
7 職位(管理監督職=1)	0.24	0.43	.22**	.25**	.26**	.05	.17**	.13**										
8 職種(事務企画=1)	0.41	0.49	-.32**	-.04	-.02	-.01	.06	.06*	-.01									
9 規模(300人未満=1)	0.55	0.50	-.07*	.02	-.20**	.22**	-.36**	-.19**	-.12**	-.05								
10 業態(非製造業=1)	0.77	0.42	-.13**	-.04	-.12**	-.01	.00	.00	-.02	.12**	.12**							
11 P行動	2.99	0.78	.10**	-.02	.01	-.04	.08*	.03	.09**	-.05	-.09**	.02						
12 M行動	3.26	0.86	-.03	.00	.02	-.03	.05	.07*	.13**	-.01	-.11**	.00	.21**					
13 能動的忠実性	3.66	0.70	-.10**	.03	.02	-.02	.07*	.04	.10**	.00	-.12**	.03	.22**	.61**				
14 プロアクティブ性	3.30	0.78	-.03	.01	.05	-.02	.08*	.09**	.20**	.03	-.12**	.00	.30**	.64**	.73**			
15 受動的忠実性	3.35	0.77	-.07*	-.07*	-.05	-.05	.01	.09**	.04	.02	-.07*	.00	.25**	.71**	.72**	.71**		
16 労働成果	3.31	0.84	-.02	.09**	.09**	.05	.06	.02	.22**	-.01	-.05	.03	.22**	.41**	.55**	.65**	.37**	
17 well-being	3.13	0.77	-.05	-.03	.03	.00	.01	.04	.16**	.00	-.09**	.01	.28**	.70**	.55**	.68**	.64**	.60**

N=1000

**p<.01 *p<.05

次に，フォロワーシップ行動特性の組織的アウトカムに対する影響力および，そのプロセスに対するリーダーシップスタイルの影響力を明らかにするために，重回帰分析を行った(表3)。具体的には，まず労働成果を目的変数としたうえで，統制変数として，性別ダミー(男性=1)，年齢，勤続月数，上司月数，仕えた上司数，学歴ダミー(大学以上=1)，職位ダミー(管理監督職=1)，職種ダミー(事務・企画=1)，規模ダミー(300

人未満＝1），業態ダミー（非製造業＝1），P行動，M行動を投入した（モデル1）。値は全て，標準偏回帰係数 β の値である。次に，フォロワーシップ行動特性の影響力についてみるために，3つの行動特性を投入した（モデル2）。続いて，リーダーシップスタイルの影響力についてみるために，リーダーシップ行動とフォロワーシップ行動との交互作用項を投入した。交互作用項は全部で6つある（表3）。なお，結果の解釈を容易にすること，および主効果変数と交互作用項の相関係数が高くなるのを抑えるために，各説明変数からそれぞれの平均値を引く変換を施している（Jaccard & Turrisi, 2003）。モデル4から6は，目的変数を well-being にして同様の分析を行った結果を示している。

まず，労働成果を目的変数とした重回帰分析の結果から各々の説明力についてみると，それぞれの決定係数はモデル1から順に，.23, .48, .49と，説明変数が多くなるにつれて，その説明力の大きくなっていることがわかる。はじめにモデル1の結果から，統制変

表3 重回帰分析の結果

目的変数	労働成果			well-being		
説明変数	モデル1 (β)	モデル2 (β)	モデル3 (β)	モデル4 (β)	モデル5 (β)	モデル6 (β)
性別（男＝1）	-.08*	.02	-.02	-.06*	-.04	-.04
年齢	.06	.03	.04	-.05	-.04	-.03
勤続月数	.01	.01	.02	.06	.05	.06*
上司月数	.05	.03	.02	.01	.01	.00
仕えた上司数	.00	-.01	-.02	-.06*	-.06*	-.06*
学歴（大学以上＝1）	.00	-.01	.00	-.01	-.02	-.02
職位（管理監督職＝1）	.16**	.07**	.07**	.08**	.05*	.06*
職種（事務企画＝1）	-.02	-.02	-.02	-.01	-.02	-.02
規模（300人未満＝1）	.00	.04	.04	-.02	-.02	-.01
業態（非製造業＝1）	.03	.02	.02	.01	.02	.01
P行動	.14**	.05*	.03	.15**	.08**	.07**
M行動	.36**	.07*	.09*	.65**	.39**	.42**
能動的忠実性（ac）		.29**	.28**		-.06 p<.06	-.12**
プロアクティブ（pr）		.59**	.57**		.34**	.34**
受動的忠実性（pa）		-.32**	-.29**		.15**	.19**
P*ac			.03			-.02
P*pr			-.09 p<.06			-.03
P*pa			.11**			.04
M*ac			-.09*			-.11**
M*pr			.07			.01
M*pa			.04			.14**
R ²	.23**	.48**	.49**	.52**	.60**	.61**
ΔR^2	.23	.26	.01	.52	.08	.01
F 変化量	24.079**	163.277**	2.594*	87.958**	66.319**	3.207**
N	1000	1000	1000	1000	1000	1000

**；P<.01 *；P<.05

数の影響力についてみると、性別が負の影響力を、職位が正の影響力を、そしてP行動とM行動がともに正の影響力を有していることが見てとれる。なかでも、M行動の影響力が比較的大きい。次にモデル2の結果から、フォロワーシップ行動の影響力についてみると、プロアクティブ性が大きな正の影響力を、能動的忠実性が比較的大きな正の影響力を、そして受動的忠実性が比較的大きな負の影響力を有していることがわかる。一方で、P行動とM行動の影響力はかなり小さくなっている。最後に、モデル3の結果から、P行動と受動的忠実性の交互作用項が正の影響力を示し、M行動と能動的忠実性の交互作用項が負の影響力を示していることが認められる。一方、フォロワーシップ行動特性それぞれの影響力についてはモデル2と比較してそれほど変化が見られないものの、P行動の影響力が失われていることがみてとれる。

同様に、well-being を目的変数とした重回帰分析の結果にもとづいて、各々の説明力についてみると、それぞれの決定係数はモデル4から順に、.52, .60, .61と、説明変数が多くなるにつれて、その説明力の大きくなっていることがわかる。はじめにモデル4の結果から、統制変数の影響力についてみると、性別と仕えた上司の数が負の影響力を有する一方で、職位は正の影響力を示している。また、P行動とM行動がともに正の影響力を有していることが認められる。なかでもM行動の影響力がかなり大きいことが見てとれる。次にモデル5の結果から、フォロワーシップ行動の影響力についてみると、プロアクティブ性と受動的忠実性が正の影響力を有していることがわかる。なかでも、プロアクティブ性が比較的大きな影響力を有している。一方で、P行動とM行動の影響力が小さくなっていることが見てとれる。最後にモデル6の結果から、M行動と能動的忠実性の交互作用項が負の影響力を示す一方で、M行動と受動的忠実性の交互作用項が正の影響力を示していることがわかる。また能動的忠実性の主効果が1%水準で有意な負の値に変化していることも見て取れる。

5. 考 察

本研究の目的は、松山（2016）で抽出された3タイプの日本的フォロワーシップ行動による組織的アウトカムへの主効果と、この影響プロセスに対するリーダーシップスタイルの調整効果を明らかにすることにあった。調査分析の結果、プロアクティブ性が労働成果および心理的安寧に対して相当程度大きな主効果を有していることがわかった。この結果は、松山（2016）を追認するものである。3つのフォロワーシップ行動特性のなかでも、

プロアクティブ性は組織および個人双方にとって有益であることが理解できる。まさに望ましい行動特性なのである。次に、受動的忠実性は労働成果に対しては比較的大きな負の主効果を有する一方で、心理的安寧には正の効果を有していることがわかった。この結果も、松山（2016）を追認するものである。受動的忠実性は、能動性が必要な環境では、労働成果に対して好ましい効果を発揮しない。しかしながら、ある意味割り切った行動特性であると考えられるため、心理的安寧にはむしろ好ましい効果をもつのである。この行動特性が顕現的なフォロワーは労働領域よりも生活領域を重視する傾向が強いように思われる。最後に、能動的忠実性は受動的忠実性とは逆に、労働成果に対しては比較的大きな正の主効果を有する一方で、心理的安寧に対しては負の効果を有していることが明らかになった。この結果は、松山（2016）で明らかにされたことをより鮮明にしている。松山（2016）では、能動的忠実性による心理的安寧に対する負の影響力は、傾向に過ぎなかったが、今回は、1%水準で有意になっている。能動的忠実性はアンビバレントなフォロワーシップ行動特性であることが、これで再確認された。労働成果を上げる一方で、自らの精神を蝕んでいくという危険性を孕んだ行動特性なのである。過労死や過労自殺へと至るプロセスを解明する糸口となる行動特性といえよう（図2）。

続いて、フォロワーシップ行動特性による組織のアウトカムへの影響プロセスに対する、リーダーシップスタイルの調整効果についてみてみよう（図3）。まず、能動的忠実性による影響プロセスへの調整効果についてである。能動的忠実性は労働成果に対しては単独で正の効果を有し、心理的安寧に対しては単独で負の効果を有している。優れてアンビバレントで複雑な行動特性である。最初にP行動による調整効果についてみてみると、P行動の調整によって、労働成果および心理的安寧双方に対する影響力が失われてしまっていることがわかる。すなわち、労働成果に対しては、P行動は必要ないということである。

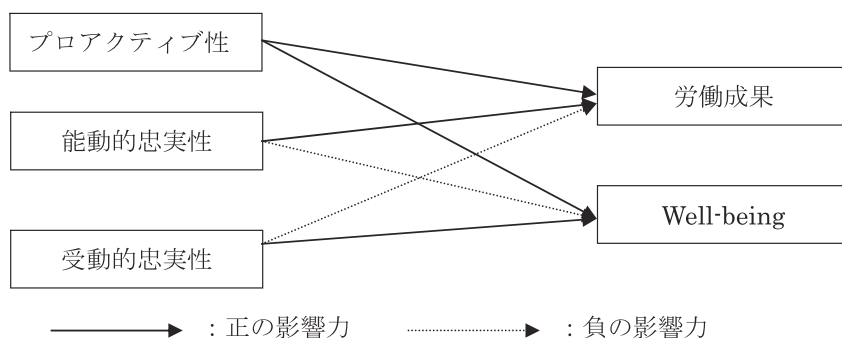


図2 単純主効果

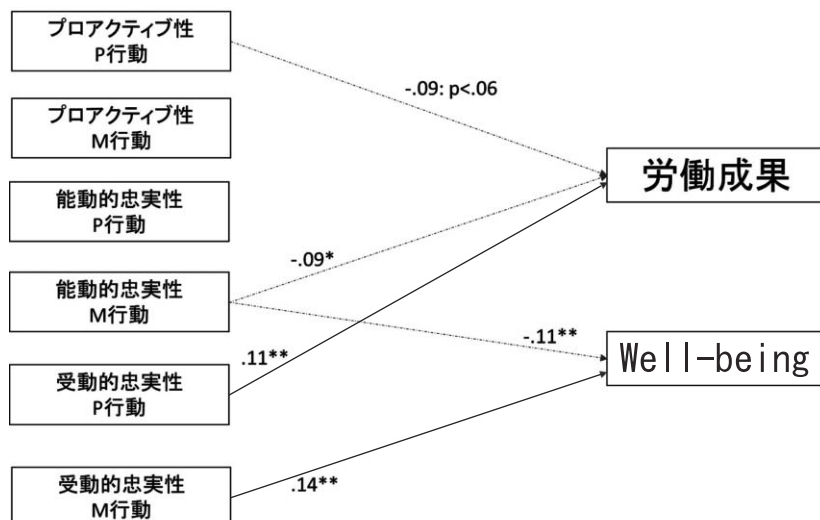


図3 調整効果

能動的の忠実性は、フォロワー自身に対して、リーダーや組織の意を体するように促し、意欲的に振舞うように強いる行動特性である。すなわち、リーダーからのP行動的な働きかけは不要だということなのである。一方で、心理的安寧に対しては、P行動は必要ということになる。能動的の忠実性単独では心理的安寧に対して負の効果を有していたにもかかわらず、P行動によってその効果が失われたからである。前述したように、能動的の忠実型の行動は、ある意味リーダーのP行動そのものである。従って、タスクを達成し、労働成果を高めるという点では、意味を持たない。しかし、リーダーによるP行動がなければ、自らで自らを強いるというプロセスを維持しなければならないため、心理的には負担が大きいのではないだろうか。P行動による働きかけがあれば、その負担が少なくなるとともに、行動特性自体の適切性を確認することにもなり、安心感が得られるのではないだろうか。ただし、それは心理的安寧を高めるところまではいかない。

続いてM行動による調整効果についてみてみよう。驚くべきことに、M行動による調整によって、労働成果に対する効果がマイナスに転じてしまっている。一方、心理的安寧に対しては、ほぼ変化がない。前述したように、能動的の忠実型行動はタスク達成型のP行動を体した行動ともいえる。そういう意味では、労働成果に対してM行動は意味を有しないばかりか、能動的の忠実性との間に強い不協和を生じさせるのではないだろうか。それは、心理的安寧における調整効果をみればよく理解できよう。P行動によってもたらされる安心感はなく、M行動はほとんど意味を持っていないように思われる。労働成果についてい

うなら、心理的安寧に対する負の影響が、反映してしまっているのかもしれない。この点については、今後の課題である。

次に、プロアクティブ性についてみてみよう。プロアクティブ性は、単独で労働成果および心理的安寧双方に対して正の影響力を有している。まずP行動による調整効果についてみてみよう。労働成果に対する効果を見てみると、あくまでも傾向ではあるものの、P行動によってその効果がマイナスに転じてしまっている。この結果については、これまで本稿で論じてきたように、プロアクティブ性と権威主義的なリーダーシップが適合しないというカーステンたちの調査結果と符合する。それにしても、プロアクティブ性単独では、かなり大きな正の効果を有していたにもかかわらず、それが負の影響に変化するというのは、いかに両者の不適合性が大きいかを物語っているといえる。一方、心理的安寧に対するP行動の調整効果についてみてみると、単独による正の効果が失われていることがわかる。マイナスにまではならなかったものの、やはり不適合を生じさせていることには変わりないようである。

続いて、M行動による調整効果についてみてみよう。労働成果に対する効果をみてみると、M行動によってその効果が失われてしまっている。これは、これまで本稿で論じてきた内容と異なる。カーステンたちの示唆では、プロアクティブ性と権限委譲型リーダーシップは適合的であるということであった。今回の結果をみてみると、M行動の主効果もわずかながら認められることから、その適合性というよりは、双方単独で効果を有しているということなのであろう。プロアクティブ性は、優れて自律的な行動特性であるため、阻害要因にのみ反応するのかもしれない。同様のことが、心理的安寧についてもいえそうである。

最後に、受動的忠実性についてみてみよう。受動的忠実性は、労働成果に対しては単独で負の効果を有し、心理的安寧に対しては単独で正の効果を有していた。まずP行動による調整効果からみてみよう。労働成果に対する効果をみてみると、P行動によってその効果がプラスに転じていることがわかる。これについても、これまで本稿で論じてきたように、受動性と権威主義的なリーダーシップが適合的であることを物語っている。単独では負の効果しかもたなかった受動的忠実性が、P行動によってプラスの効果に転じるということは、それだけ受動的忠実性にとってP行動が重要であるということなのであろう。一方、心理的安寧に対しては、P行動によってその効果が失われてしまっている。P行動は、組織成果を高めるために必要なタスクを明確にし、そのための行動を促す役割を果たすため、受動的忠実性とは親和性が高く、労働成果に結びつきやすい。しかし、その反面、それを

受け入れるほどに精神的負担が増すと考えられるため、それが心理的安寧に対する効果と
なって表れたのではないだろうか。

続いて、M行動による調整効果についてみてみよう。労働成果に対する効果についてみ
てみると、M行動によって効果が失われていることがわかる。ここで、心理的安寧に対す
る効果もみてみると、M行動によって、効果はプラスのまま維持されていることがわかる。
P行動と異なり、M行動はフォロワーに対する様々な局面における配慮行動を指している。
受動的忠実性は他者性を運びやすい特性を有しているため（松山，2016），P行動によっ
て成果が高まる一方で、M行動によって心理的安寧が高まることは当然ともいえよう。従っ
て、こうした心理的安寧が労働成果に対する負の効果を和らげるのではないだろうか。

以上、フォロワーシップ行動特性による影響プロセスに対するリーダーシップ行動の調
整効果についてみてきた。最後に、本研究の意義と実践的示唆および残された課題につい
て述べておきたい。

まず本研究の結果、リーダーシップスタイルがフォロワーシップ行動の影響プロセスに
調整効果をもたらすことが明らかになった。特に、P行動と受動的忠実性の適合性が高い
ことおよび、プロアクティブ性との適合性が低い傾向を実証したことの意義は大きいと思
われる。この結果は、先行研究の正しさを証明している。また、M行動と能動的忠実性の
適合性が低く、受動的忠実性との適合性が高いことを示したことの意義も大きい。そして、
これらの結果から、特に労働成果に関してはP行動が単独では効果をもたず、受動的忠実
型フォロワーシップと組み合わせさせた時のみ効果を有することが明らかになったのである。

この発見事実の実践的意義は大きいと思われる。現代の産業社会において、依然として
リーダーシップへの依存は顕著である。リーダーシップに関する数多くの著書や、巷にあ
ふれるリーダーシップ研修の多さはそれを物語っている。我々はリーダーシップによって
組織の成果が高まると信じている。しかし、本研究の結果は、こうした信念を覆すもので
ある。既に述べたように、リーダーシップは受動的忠実型フォロワーにのみ有効である。
その他のフォロワーに対しては、むしろ阻害要因でしかない。冒頭で述べたように、我が
国の企業社会において、受動的忠実型フォロワーは25%に過ぎない。リーダーシップはわ
ずか4分の1のフォロワーにしか効果を有さないのである。これからの労働組織では、こ
のようにフォロワーのタイプを意識した方がいいのではないだろうか。受動的忠実型フォ
ロワーは組織に参入して数年未満の従業員に多いように思われる。こうしたフォロワーに
対しては、リーダーはP行動とM行動を適切に使い分けることによって、フォロワーの労
働成果と心理的安寧を高めなければならない。しかし、ある意味一人前のフォロワーとも

いえる、能動的忠実型フォロワーやプロアクティブ型フォロワーに部下が成長したのであれば、リーダーシップ的介入は必要ないどころか、避けられるべきである。ただ、能動的忠実型フォロワーがストレスを抱え込まないように、もしくは会社人間化しないように、気をつけておく必要はある。また、直接的な働きかけや関与は慎重に行わなくてはならない。これからのリーダーは、職場の状況管理や方向性の提示などに専念し、対人的リーダーシップは限られた部下にのみ発揮すべきなのかもしれない。そして、もっと言えば、その限られた部下つまり、受動的忠実型フォロワーに対する指導及び配慮は、職場の管理責任者以外の従業員、例えばコーチとしてのシニア従業員などに任せていくのも一つの方策かもしれない。

今回、WEB 調査を実施するにあたって、男女の割付や、業種の多様さなどに配慮をした。しかし、1,000人という回答者はまだまだ少ないかもしれない。今後は、さらに回答者を増やす努力をしないといけないであろう。また、今回はリーダーシップ行動として三隅のP行動とM行動を使用した。尺度項目のなかには、使用が難しいものもいくつか見受けられた。今後は、職場における対人的リーダーシップという観点からも、現代企業社会に通用する適切なリーダーシップ尺度を開発していく必要があるのではなかろうか。

このように残された課題はあるものの、フォロワーシップ研究の意義は今後高まっていくものと思われる。近年では、産業界のトップもフォロワーシップを口にするようになってきている。例えば、日本を代表するアパレルメーカーであるファーストリテーリングの会長、柳井正氏である⁽³⁾。ユニクロのようなサービス産業においては、現場で顧客と対峙するフォロワーが自律的に考え行動するのでなければ、組織が健全に運営されることはないであろう。これまではリーダーシップ偏重の組織運営が当たり前だった。しかし、それは変化のスピードが今よりも緩慢な、工業社会に適合的なスタイルだったのである。イノベーションが求められる今日、サービス業を中心とした産業社会では、リーダーシップ以上にフォロワーシップが必要なのではなかろうか。

参 考 文 献

- Bjugstad, K., Thach, E. C., Thompson, K. J. & Morris, A., A fresh look at followership: A model for matching followership and leadership styles, *Journal of Behavioral and Applied Management*, 7(3), 2006, 304-319.

(3) 2017年11月27日付日本経済新聞朝刊

- Blanchard, A. L., Welbourne, J., Gilmore, D., and Bullock, A., Followership styles and employee attachment to the organization, *The Psychologist-Manager Journal*, 12, 2009, 111-131.
- Carsten, K. M., Uhl-Bien, M., West, B. J., Petra, J. L. & McGregor, R., Exploring social constructions of followership: A qualitative study, *The Leadership Quarterly*, 21, 2010, 543-562.
- Chaleff, I., *Intelligent Disobedience: Doing right when what you're told to do is wrong*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2015.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A., "Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model", *The Leadership Quarterly*, 18, 2007, 207-216.
- Fromm, E., *Escape from freedom*, New York, 1941. (日高六郎訳『自由からの逃走』東京創元社, 1965年。)
- Harris, S. J., Organizational culture and individual sensemaking: A schema-based perspective, *Organizational Science*, 5(3), 1994, 309-321.
- 岩出雅之『常勝集団のプリンシプル』日経 BP 社, 2018年。
- Jaccard, J. & Turrisi, R., *Interaction effects in multiple regression*, (2nd ed). (Sage University Papers Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, series no.07-072). Thousand Oaks, CA: Sage, 2003.
- Kalkhoran, M. A. N., Naami, A., and Beshlideh, K., The comparison of employees' followership styles in their job attitudes, *International Journal of Psychology and Behavioral Research*, 2(3), 2013, 115-125.
- 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。)
- Louis, M. R., "Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational setting," *Administrative Science Quarterly*, 25, 1980, 226-251.
- Markus, H., Self-schemata and processing information about the self, *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 1977, 67-78.
- 松山一紀「フォロワーシップ行動の3次元モデル」『商経学叢』63(2), 2016年, 37-64.
- Milgram, S., *Obedience to Authority: An experimental view*, Harper & Low, 1974. (山形浩生訳『服従の心理』河出書房, 2012年。)
- 三隅二不二『リーダーシップ行動の科学』有斐閣, 1984年。