

称号及び氏名	博士（経済学） 西之坊 穂
学位授与の日付	平成27年9月25日
論文名	「日本の組織におけるフォロワーシップ ーフォロワーシップの内容と成果の検討ー」
論文審査委員	主査 山本 浩二 副査 辻 峰男 副査 上野山 達哉 副査 北居 明

論文要旨

本論文では、組織においてフォロワーがリーダーに対して発揮する影響力、すなわちフォロワーシップについて経験的な研究を行う。近年、フォロワーシップが注目されるようになったのは、以下のような背景がある。

第一に、ビジネスにおける情報量の増加である。情報量の増加によってリーダーの情報処理能力が凌駕され、フォロワーが持つ市場の動向、顧客の要望、競合他社の動向、経済状況などの情報がより重要となり、リーダーはこうした情報に対する依存度を強めつつある。このため、フォロワーはリーダーに対して影響力を持つようになった。

第二に、日本企業の組織のフラット化である。フラット化は、リーダー一人あたりの部下数の増加をもたらし、リーダーの負担を増加させている。このような組織構造の変化に対応するためには、リーダーシップの強化だけではなく、フォロワーの主体的な行動が以前よりも求められるようになっている。

第三に、成果主義の浸透によるミドルのプレイング・マネジャー化である。「上場企業の課長に関する実態調査」によると、課長クラスの99.2%がプレイヤーとしても働いている。このことによって、ミドルが部下に対してリーダーシップを発揮する機会が減少している

ことが示唆され、ますますフォロワーとしての主体的な行動が求められる事態を招いていると推測される。

本研究では、日本企業のみドルを対象に、リーダーシップとフォロワーシップが成果変数に与える影響を経験的に検証し、日本企業におけるフォロワーシップの意味について考察することを目的とする。

第1章では、フォロワーに着目したリーダーシップの既存研究として、伝統的なリーダーシップのコンティンジェンシー理論、リーダー・メンバー交換関係 (Leader-Member Exchange: LMX) 理論、そして日本におけるフォロワーに注目したリーダーシップ研究をレビューした。レビューの結果、上述の研究におけるフォロワーは、あくまでリーダーシップの影響を受ける存在あるいはリーダーシップの有効性に影響を与える存在として扱われていることが確認された。一方で、フォロワーシップを発揮し、リーダーに影響を与える存在としての部下は、考慮されていなかったことが明らかになった。

第2章では、フォロワーシップの既存研究についてレビューを行った。その結果、フォロワーシップはこれまで部下の積極的行動と批判的行動として概念化されていることが多いことが確認され、またこの両方の行動を取っている部下が、理想のフォロワーとされている研究が多いことが明らかとなった。また、これまでの研究は欧米で行われた研究がほとんどであり、日本企業におけるフォロワーシップの経験的研究がほとんど存在しないこともわかった。さらに、これまでのフォロワーシップ研究では、成果変数に与える影響が研究されていないことも明らかになった。そこで本研究では、日本企業におけるフォロワーシップの内容を明らかにするとともに、その成果変数への影響を経験的に検証することを試みる。その際、フォロワーシップとともにリーダーシップの影響も同時に分析する。なぜなら、リーダーシップ研究では、成果変数への影響に関する研究が蓄積されており、フォロワーシップとの相対的な影響度の違いを分析する必要があると考えられるからである。また、フォロワーシップはリーダーシップとときには相乗効果を発揮したり、また時

にはコンフリクトを起こす可能性もあると考えられる。すなわち、フォロワーシップとリーダーシップは、成果変数に対して交互作用効果を持つ可能性があるとして予想されるからである。

第3章では、日本企業におけるフォロワーシップの内容を探るため、社会人MBA修了生ならびに現役の社会人院生を対象に、「上手く上司を動かした事例」についてインタビュー調査を行った。その結果、18の行動要素が抽出され、そのうちの45%が直属上司に対する行動であり、55%が直属上司以外に対する行動であった。また、18の行動要素の中で最も頻度が高かったのが、「巻き込む」という行動であった。

第4章では、既存研究の質問項目に加え、前章で得られた行動要素から作成した質問項目を追加したフォロワーシップ質問表を作成し、尺度開発を試みた。インターネットを通じて収集したデータをもとに、因子分析を行った結果、「積極的行動」、「批判的行動」、「配慮的行動」の3因子が抽出された。このうち、「配慮的行動」は先行研究には見られない独自の因子である。したがって、日本の組織におけるフォロワーシップは、既存研究で見られた「積極的行動」と「批判的行動」だけでなく、「配慮的行動」を加えた3因子構造でより説明できることが示唆された。

第5章では、フォロワーシップがLMXに与える影響について分析を行った。先のデータをもとに、フォロワーシップとリーダーシップを独立変数とし、LMXを従属変数とした重回帰分析を行った。検討したモデルは、フォロワーシップとリーダーシップがそれぞれ独立にLMXに影響を与える「独立モデル」、リーダーシップがフォロワーシップに影響を与え、さらにフォロワーシップがLMXに影響を与えるという「媒介モデル」、リーダーシップとフォロワーシップがLMXに対して交互作用効果を及ぼすという「交互作用モデル」の3つである。分析の結果、「独立モデル」が支持されることがわかった。すなわち、LMXの向上には、リーダーシップだけではなくフォロワーからの積極的な働きかけが効果的であることが示唆された。

続く第6章では、日本の中堅総合商社（A社）から得られたデータをもとに、フォロワーシップが成果変数（売上予算達成率と利益予算達成率）に与える影響を分析した。分析の結果明らかになったのは、以下の3点である。第一に、組織に対する愛着心や同一化を意味する情緒的コミットメントは、フォロワーシップを構成する3つの行動に正の影響を与えていた。第二に、フォロワーの積極的行動は、成果変数に正の影響を与えていた。第三に、リーダーの関係行動とフォロワーの批判的行動は、成果変数の一つ（売上予算達成率）に負の交互作用を与えていた。すなわち、リーダーが関係行動を取っている際に、フォロワーが批判的行動を行っている場合、売上予算達成率が低くなることが明らかになった。

最後の第7章では、本論文の分析結果の要約ならびにインプリケーションを述べ、今後の課題について整理した。理論的なインプリケーションとしては、日本の組織におけるフォロワーシップについて既存研究にはない「配慮的行動」という独自の因子が抽出され、その結果3因子構造によってより説明されうることを示したことがあげられる。さらに、LMXや他の成果変数に対して、フォロワーシップがリーダーシップとは独立に影響を与えていたことが示されたことである。すなわち、フォロワーは、リーダーシップに依存せず、自らの積極的な行動を通じて影響力を発揮することで、成果をもたらすことが経験的に示された。また、フォロワーシップの先行変数として、情緒的コミットメントが影響を与えていることも示されたが、これはフォロワーシップの開発に対して示唆を与えることになるだろう。最後に、フォロワーシップとリーダーシップの間に交互作用があることが、分析を通じて示された。このことから、リーダーシップとフォロワーシップの間に相乗効果ないしコンフリクトが発生しうることが推測され、今後の研究方向に一定の示唆を与えている。

実践的インプリケーションとしては、フォロワーシップ開発の必要性を提示したことがあげられる。前述のように、フォロワーシップはリーダーシップからの影響はほとんどなく、情緒的コミットメントから影響を受けていた。このことは、フォロワーシップがリー

ダーシップ開発を通じず、独自に開発しうることを示唆している。フォロワーシップの重要性をキャリア初期に教育し、さらに組織に対する愛着心や同一化を高めるような施策を提供することで、フォロワーシップの開発ができる可能性が示された。

最後に、今後の課題である。今回の分析に用いたサンプルは、インタビュー調査並びに質問表調査を通じて得られたのだが、必ずしも日本の組織を代表するものではない。今後、様々なサンプルを対象にフォロワーシップ研究が行われる必要がある。また、フォロワーシップもフォロワー自身が回答する形で測定を行っている。フォロワーシップはリーダーその他の人々に対する影響力であるため、そうした人々に対する調査を行う必要がある。加えて分析もクロスセクショナルな手法で行ったが、この手法では因果関係の特定に問題がある。今後は、時系列データを用いた分析が望まれる。最後に、今回独自因子として抽出された「配慮的行動」尺度の信頼性が低く、成果への影響も見られなかった。測定方法やサンプリングなどについて、今後に課題を残した。

学位論文審査結果の要旨

本論文では、組織においてフォロワーがリーダーに対して発揮する影響力、すなわちフォロワーシップについて日本の組織を対象に経験的な研究が行なわれている。この研究を通じ、日本の組織におけるフォロワーシップの構造や効果を明らかにし、理論的並びに実践的な含意を導くことを目的としている。特に、著者はリーダーシップとフォロワーシップの関係、および成果に対する両者の相対的な影響力の大きさを比較することに焦点を当て、組織におけるフォロワーシップの意義を明らかにすることを試みている。

本論文の主な結果は、以下のとおりである。

- 1 既存のリーダーシップ研究ならびにリーダー・メンバー交換理論では、フォロワーはあくまで受け身の存在であり、自発的に行動し、時にリーダーに対して影響力を発揮する存在としては明示的に扱われることはなかった。
- 2 一方、フォロワーシップに関する既存研究では、フォロワーは自発的な行動を取る存在として扱われているものの、リーダーシップとの関係には着目されておらず、また経験的研究そのものも非常に数が少ない。
- 3 日本企業におけるフォロワーシップを明らかにするために行われた調査では、直属上司だけでなくさらに上の上司やその他の人々を「巻き込む」という行動を通じてフォロワーシップが発揮されていることが多いことが確認された。
- 4 さらに因子分析を通じ、日本の組織のフォロワーシップとして、上司を積極的にサポートし、上司の出す指示に対して一生懸命行動する「積極的行動」、職場改善のために時に上司を批判したり、上司に対抗して自分の意見を主張する「批判的行動」、上司の顔を立てたり、同僚に上司のサポートをするよう働きかける「配慮的行動」の3因子が抽出された。特に、「配慮的行動」は先行研究には見られない独自の因子であり、日本の組織におけるフォロワーシップを特徴付ける因子である可能性がある。
- 5 実証研究では、リーダーとメンバーの交換関係の質(LMX)や営業パーソンの成果変数(売上予算達成率と利益予算達成率)に対するフォロワーシップの影響が分析された。その結果、LMXや成果変数に対し、リーダーシップとは別にフォロワーシップが独自の効果を与えていることが明らかになった。特に、積極的行動はこれらの成果変数に対し正の影響を与えていた。また、フォロワーシップへの影響因として、情緒的コミットメントが正の影響を与えていた。
- 6 また、リーダーシップとフォロワーシップの間に交互作用も一部確認することができた。このことは、両者の間に相乗効果ないし相殺効果あるいはコンフリクトが発生しうる可能性を示唆している。
- 7 以上の結果から、フォロワーシップがリーダーシップの影響を受けることの少ない、フォロワー独自の行動であることが示唆された。フォロワーシップを高めることで、リーダーシップだけに依存することなく、組織は成果の向上が期待できる。そのために、キャリア初期におけるフォロワーシップ教育の必要性、ならびに情緒的コミットメントの向上の必要性を、著者は主張している。

以上の結果は、研究蓄積が少ないフォローシップ研究に対し、独自の貢献をなし得ていると評価できる。本論文は、申請者が自立して研究活動を行うに必要な能力と学識を有することを証したものである。

学位論文審査委員会は、本論文の審査および最終試験の結果から、申請者に対して博士（経済学）の学位を授与することを適当と認める。

審査委員

主査 山本 浩二

副査 辻 峰男

副査 上野山 達哉

副査 北居 明