

二重のリーダーシップがフォロワーシップに与える影響

渡部 博志 (武蔵野大学 経営学部 教授)

要約

本論文は、ミドルマネジャーに焦点を当てて、フォロワーシップ行動に影響を及ぼす要因について検討するものである。日本国内に勤める30代から50代のミドルマネジャー581名を対象に行った2時点でのアンケート調査の結果、上位組織の目標に向け行動するプロアクティブ型のフォロワーシップ行動は、上司の変革型リーダーシップのみならず、ミドルマネジャー自身による部下に対する変革型リーダーシップの影響も受けていることが統計的に示された。

1. はじめに

本論文で焦点を当てるミドルマネジャーは、組織の中で様々な役割を担う存在である。Mintzberg(1978)以降、戦略プロセスにおける創発戦略の担い手としてミドルマネジャーの重要性が半世紀近くにわたり指摘されてきた。海外では近年熱いまなざしが向けられている研究対象であり(福原, 2022)、イノベーションや組織変革の担い手としての重要性も指摘されている。そのような中で、任せられた組織の長として、ミドルマネジャーは成果に結びつくように与えられた予算を有効に使い、他組織との交渉に臨むとともに、部下に対する人事評価とあわせて育成も期待される側面がある。すなわち、ミドルマネジャーは組織を率いるリーダーとして部下にリーダーシップを発揮し、任された組織で成果をあげることが期待される存在である。

他方で、ミドルマネジャーの上司にあたる人物から見れば、ミドルマネジャーは上司である自分を支えることを期待する存在でもある。自らの部下として、上司の率いる組織の目標に向けて貢献するようリーダーシップ行動を通じて働きかける対象である。このような部下としての役割が期待される中で、上司に影響を与え、集団や組織の目標の達成や改善に寄与する能力を持つ関係的役割のことをフォロワーシップといい(Crossman & Crossman, 2011)、上司との関係の中で取り組む個人の行動として現出する。上司あるいは上位組織の目指す

方向を理解して、それに向けて成果を上げるためにとられる行動は、単に役割の下で指示通りに動くだけではなく、前向きな (proactive) 行動を取りうるものである (Grant & Ashford, 2008)。

たとえば、Carsten & Uhl-Bein(2012)は、組織では協働をするのだという信念を持つフォロワーほど、リーダーに向けて発言を行うという関係が見られることを指摘し、その関係は、上司との関係や職場の自律的な雰囲気といった文脈によって調整されることを示している。協働をするものだという信念は、フォロワーシップ行動の先行要因となるミドルマネジャーの特徴の 1 つとして考えられるものである。それと同時に、この信念は自らに任せられた組織を率いるリーダーとしての行動にも表れるように思われる。そうであるならば、ミドルマネジャーのリーダーとしての振るまいと自らのフォロワーシップのいずれにも影響を与えると考えられる。

本論文では、上司のリーダーシップに呼応するフォロワーという側面のみならず、自らもまたマネジャーとしてリーダーシップを発揮することが期待されている役割を担っていることに注目して、ミドルマネジャーの前向きなフォロワーシップにおよぼす要因について考察を試みる。すなわち、二重のリーダーシップがフォロワーシップに与える影響を、実証分析を通じて検討する。

2. ミドルマネジャーにおけるフォロワーシップ

上述の通り、フォロワーシップとは部下としての役割が期待されている中で、上司に影響を与え、集団や組織の目標の達成や改善に寄与する能力を持つ関係的役割のことである。したがって、フォロワーシップとは従業員としての一般的な行動を単に指しているのではなく、リーダーやリーダーシッププロセスに関連し、自らがフォロワーの立場に置かれていると認識する中で概念化されなければならないと Uhl-Bien et al. (2014) は指摘している。その上で彼女らは、フォロワーの役割を構成することに影響する要因、存在する様々なフォロワーシップの役割や指向性、そしてリーダーシップや組織文脈がフォロワーの役割に及ぼす影響を理解することに焦点を当てた概念枠組みを提示している。

この枠組みはリーダーがフォロワーに影響を与えることから始まる従来のリーダーシップ中心の見方とは逆方向のもので、フォロワーの特徴や動機、認識

といったフォロワーシップの特徴が具体的なフォロワーシップ行動に影響を与えると考え、その行動はリーダーの持つ特徴や行動と相互作用する中でフォロワーシップの成果を生じさせると考えるものである。したがって、具体的なフォロワーシップ行動を考察する際、上司によるリーダーシッププロセスだけを考えるのではなく、フォロワーシップ行動をとるフォロワーの特徴を捉えることに意識を向ける必要性を提起している。

この枠組みをミドルマネジャーに適用すれば、ミドルマネジャーの上司にあたる人物から働きかけられるリーダーシップを考えると共に、自らも組織を率いるリーダーとしての側面を有するというミドルマネジャー自身の特徴に注目することができる。この点は、フォロワーシップを考察する際に光を当てられることの極めて少ない、フォロワー自身がリーダーでもあるという特徴によって生じる影響が、ミドルマネジャーのフォロワーシップには存在する可能性が考えられる。

しかしながら既存研究においてはフォロワー自身の特徴としてその人物のリーダーの側面を検討することは十分に行われてこなかったように思われる。数少ない研究の一つである Alegbeleye & Kaufman (2020)は、同一人物による変革型リーダーシップとフォロワーシップ行動の関係を実証的に分析している。100名のミドルマネジャーを対象に行った彼らの研究では、変革型リーダーシップを構成する4つの構成要素と、有効なフォロワーシップ行動としてあげられた4つの行動の間に4つの対応関係を想定し、そのうちの3つにおいて統計的に有意なプラスの関係が示されている。

本論文においてもミドルマネジャーに注目することで、フォロワーシップ行動に自らのリーダーとしての特徴がどのような影響を与えているのかを検討する。

リーダーシップに関してはきわめて多くの概念が存在している中で、ダイナミックで変化の激しい環境ほど適切なリーダーシップであり (Smith et al., 2004)、業績に正の影響を及ぼす (Braun et al., 2013) ものとして近年多くの研究で取り上げられているのが変革型リーダーシップである。理想化された影響力、部下のモチベーションの鼓舞、知的刺激、個別の配慮という4つの構成要素で特徴付けられ、何を大事にしているのかという価値観を示し (服部、2020)、

部下の発言を促す (Detert & Burris, 2007、Liu, Renhong & Yongkang, 2010) ことが指摘されている。

また、部下の発言を促すミドルマネジャーは、自らがフォロワーの立場となった場合に前向きに発言を行わないならば、信頼を得ることは難しいと考えられる。Mayer et al. (1995)は、信頼できると思われる要因の1つとして、整合性を挙げている。整合性とは、人物の言動が一連の原理原則に従っており、それが信頼する側に受容可能なものとして認識されていることである。変革型リーダーシップを発揮するにもかかわらずフォロワーとしては受動的な行動をとるミドルマネジャーは、組織における評価が低くなるという交互作用効果が生じていることを渡部 (2023) は示している。

以上をふまえれば、マネジャーとして変革型リーダーシップを発揮するという特徴を有するミドルマネジャーは、フォロワーとしても前向きな行動を取ることが想定される。

フォロワーとしての行動に目を向けると、Carsten et al. (2010)は様々な産業に属する従業員を対象として、個人がフォロワーとしての役割をいかにして社会的に構成するのか、その構成要素に関係するフォロワーシップの認識枠組みと文脈的影響を調査するインタビューを行った。31名にわたる半構造化インタビューを行った彼女らの研究結果からは、フォロワーを構成するものとして、従順性 (passive)、能動性 (active)、プロアクティブ性 (proactive) の3つの主要なタイプが、産業にかかわらず見出された。そして、能動性を有するフォロワーとプロアクティブ性を有するフォロワーは、リーダーとの建設的な議論とアイデアなどの発言の重要性を強調することを明らかにした。あわせてフォロワーシップの構成要素とフォロワーの役割行動の両方に文脈的要因が影響することも示している。

日本企業への当てはまりを検討した松山 (2018) は、60の行動特性から因子分析によって抽出された3次元のフォロワーシップ行動特性からなる日本版フォロワーシップ尺度を開発している。そこで抽出された因子は、Carsten et al. (2010)が示した3つの主要なタイプの妥当性を裏付けるようなものであり、松山 (2023) ではその3次元を、受動的忠実型・能動的忠実型・プロアクティブ型と名付けている。この3次元の中でもプロアクティブ型は、設けられた枠組

みを超えてでも上位の組織目標に向け行動するものであるとされていることから、変革型リーダーシップを部下に対して発揮するミドルマネジャーほど、自らがフォロワーとして行動する際にはプロアクティブ型の行動を取ると思われる。

このプロアクティブ型のフォロワーシップ行動は、モチベーションが鼓舞されるほど取られやすい状況となるであろう。したがって、上司が変革型リーダーシップを発揮するほど、その部下であるミドルマネジャーはプロアクティブ型のフォロワーシップ行動をとると考えられる。さらに、Uhl-Bien et al. (2014) の概念枠組みを用いるならば、フォロワーシップ行動はリーダーの持つ特徴や行動と相互作用することも考えられる。

以上のことから、次の3つの仮説が考えられる。

- H1：自らが変革型リーダーシップをとるミドルマネジャーほど、自らプロアクティブ型フォロワーシップ行動をとるという正の関係が存在する。
- H2：上司が変革型リーダーシップをとるほど、ミドルマネジャーはプロアクティブ型フォロワーシップ行動をとるという正の関係が存在する。
- H3：ミドルマネジャーのプロアクティブ型のフォロワーシップ行動に対して、自らの変革型リーダーシップと上司の変革型リーダーシップとの正の交互作用がある。

これらの仮説を検証するために、以下では実証分析を行う。

3. 分析

(1) データ

本論文の分析で用いるデータは、日本国内に勤める30代から50代の中間管理職（部長、課長、係長クラス）を対象にインターネット上で実施した質問票調査から得られたものである。調査にあたっては民間調査会社を用い、1年の間隔をおいて2回実施した。1回目の調査は2023年3月10日から3月15日までの6日間で実施し、2回目の調査では2024年3月5日から3月14日までの10日間実施した。明らかに不適切な回答データ（たとえば、最初から最後まで

尺度に関係なく回答がすべて 1 である) が混入している回答者を除外したうえで、2 回とも調査に参加した 580 名を分析の対象とし、2 回目の回答データを分析で用いている。

(2) 測定尺度

分析に用いるデータは、以下に述べる質問項目ならびに操作化を経て作成されている。なお、分析に用いる測定尺度はいずれも回答者本人の自己評価あるいは認識である。

【フォロワーシップ行動】

松山 (2018) で抽出された、プロアクティブ型のフォロワーシップ行動より因子負荷量の高い次の 3 項目を用いて測定した。

- ・ 上司が示した枠を越えて果敢にチャレンジしている
- ・ 上司の期待を越えた行動をしている
- ・ 上司が考えつかない新しいことに常に前向きに行動している

各質問項目は「1: まったくあてはまらない」から「5: 非常にあてはまる」の 5 点尺度で測定している。回答者には、自分自身のフォロワーシップ行動について回答を求めたものであり、自己認識としてのフォロワーシップ行動である。なお、この 3 項目の信頼性係数 α は 0.791 である。

【変革型リーダーシップ】

Carless, Wearing & Mann (2000) による変革型リーダーシップのショートバージョンを用いて測定した。7 つの次元について 1 項目ずつ質問があり、それらの平均値をもって変革型リーダーシップとするものである。本分析においては、ミドルマネジャーが自らについて自己評価した「自らの変革型リーダーシップ」と、ミドルマネジャーが自らの上司について評価した「上司の変革型リーダーシップ」の 2 つを用いる。「自らの変革型リーダーシップ」における 7 項目の信頼性係数 α は 0.924、「上司の変革型リーダーシップ」のそれは 0.951 である。なお、本調査においては 7 点尺度で測定している。

仮説 3 では「自らの変革型リーダーシップ」と「上司の変革型リーダーシップ」の交互作用効果を検討するため、分析にあたっては両変数を標準化したものを用いている。

【統制変数】

本研究では、ミドルマネジャーのリーダーシップとフォロワーシップの両側面に焦点を当てていることから、Alegbeleye & Kaufman (2020)での実証分析を参考にして、回答者の年齢、性別、管理職在任期間、現上司の部下となっている期間、自らが率いる部署の規模を統制する。回答者の平均年齢は 46.73 歳である。性別は男性が 1、女性が 0 をとるダミー変数とし、回答者 580 名のうち男性が 509 名である。管理職在任期間、現上司の部下となっている期間については次の 9 つの選択肢を提示し、もっともあてはまるものを回答してもらい、期間が対数化した値と近似するように操作化した。具体的には、「1:3 ヶ月未満」「2:約 3 ヶ月」「3:約半年」「4:約 1 年」「5:約 2 年」「6:3~5 年」「7:6~10 年」「8:11~20 年」「9:21 年以上」である。以下の分析では、操作化された値を変数として用いているが、実際の年数で示せば平均管理職在任期間は約 7.21 年、現上司の部下の期間は平均 3.61 年となる。率いる部署の規模は平均 20.25 名であり、以下の分析においては常用対数値としたものを変数として用いている。

(3) 分析結果

仮説を検証するために、プロアクティブ型のフォロワーシップ行動を従属変数に置き、階層的重回帰分析を行った。分析に先立ち、各変数の基本統計量ならびに相関は表 1 に示したとおりである。なお、重回帰分析において「自らの変革型リーダーシップ」と「上司の変革型リーダーシップ」の交互作用項を投入するため、「自らの変革型リーダーシップ」と「上司の変革型リーダーシップ」の各項目を標準化した上で掛け合わせた変数を用いている。ただし、表 1 の基本統計量として示している「自らの変革型リーダーシップ」と「上司の変革型リーダーシップ」の平均値と標準偏差は標準化前の値を示し、重回帰分析においてはいずれも標準化した変数を投入している。

表1: 各変数の平均値と標準偏差ならびに変数間の相関係数

	平均値	標準偏差	ピアソンの相関係数											
			①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨			
① プロアクティブ型フォロワーシップ	3.226	0.708	1.000											
② 年齢	46.733	7.734	-0.027	1.000										
③ 性別(男=1、それ以外=0)	0.878	0.328	-0.047	0.244	1.000									
④ 管理職在任期間	6.848	2.364	0.081	0.357	0.081	1.000								
⑤ 現上司の部下の期間	5.848	2.347	0.089	-0.008	-0.002	0.359	1.000							
⑥ 率いる部署の規模(常用対数値)	0.799	0.561	0.104	0.073	0.002	0.116	-0.057	1.000						
⑦ 自らの変革型リーダーシップ	4.522	0.972	0.543	0.071	0.013	0.183	0.059	0.186	1.000					
⑧ 上司の変革型リーダーシップ	4.165	1.145	0.255	-0.077	0.025	-0.006	0.028	0.032	0.254	1.000				
⑨ 自らのTLS×上司のTLS	0.253	1.315	0.029	-0.079	0.012	-0.074	-0.009	0.130	-0.021	0.339	1.000			

※ TLS: 変革型リーダーシップの略。相関係数に添えられているのは有意水準(両側検定): ** 1%水準、* 5%水準、+ 10%水準。
 ⑦と⑧の平均値と標準偏差は標準化前の値である。また、⑨は標準化済変数の積とした変数である。

表2: 階層的重回帰分析の結果

	Step 1	Step 2	Step 3
定数項	3.143 **	3.386 **	3.388 **
年齢	-0.004	-0.003	-0.003
性別(男性=1)	-0.088	-0.099	-0.099
管理職在任期間	0.019	-0.006	-0.006
現上司の部下の期間	0.022	0.019 †	0.019 †
率いる部署の規模	0.131 *	0.016	0.018
自らの変革型リーダーシップ		0.363 **	0.362 **
上司の変革型リーダーシップ		0.086 **	0.087 **
自らのTLS×上司のTLS			-0.004
F	2.995 *	38.139 **	33.320 **
R ²	0.025	0.318	0.318
Adjusted R ²	0.017	0.310	0.309
ΔR ²	0.017	0.293	0.000

いずれも従属変数は、プロアクティブ型フォロワーシップ。

TLS: 変革型リーダーシップの略。**: p<0.01、*: p<0.05、†: p<0.10(両側検定)。

表中には非標準化係数を記載。

自らの変革型リーダーシップならびに上司の変革型リーダーシップは標準化処理されたものである。

階層的重回帰分析の結果は表2に示したとおりである。Step 1は統制変数のみを投入し、Step 2では変革型リーダーシップの2変数を加えている。Step 3では更に変革型リーダーシップの交互作用項を加え、仮説を検証した。

分析の結果、上司ならびにミドルマネジャー自身の変革型リーダーシップはミドルマネジャーのプロアクティブ型のフォロワーシップ行動にプラスとなることが統計的に示されている。すなわち、仮説1に示した、自らが変革型リーダーシップをとるミドルマネジャーほど、自らプロアクティブ型フォロワーシップ行動をとるという正の関係が存在することが示された。また、仮説2である、上司が変革型リーダーシップをとるほど、ミドルマネジャーはプロアクティブ型フォロワーシップ行動をとるという正の関係も統計的に示された。

しかしながら Step3からは、ミドルマネジャーのプロアクティブ型のフォロワーシップ行動に対して、自らの変革型リーダーシップと上司の変革型リーダーシップの交互作用効果があるとした仮説3は統計的には支持されないことを示している。

4. 議論

(1) 考察

ミドルマネジャーを対象とした本研究の実証分析から、変革型リーダーシップを発揮する上司の下ではプロアクティブ型のフォロワーシップ行動を取ることが示された（仮説 2）。変革型リーダーシップの特徴に立ち返って考えるならば、部下を創造的な方向へと促す知的な刺激を与え、魅力的なビジョンをもとに仕事に意味やチャレンジを与えることで部下のモチベーションを喚起するからこそ、それに部下が呼応して、設けられた枠組みを超えてでも上位の組織目標に向け行動するというプロアクティブな姿勢が顕在化すると考えることができよう。

さらに、自らが変革型リーダーシップをとる人物ほどプロアクティブ型のフォロワーシップ行動をとることが実証分析の結果示された（仮説 1）。自らに任された組織でリーダーとして振る舞う際に魅力的なビジョンを打ち出しているからこそ、自らもそのビジョンに向けて行動しなければ整合性がなく信頼できないリーダーだと思われる可能性があるためにフォロワーとして整合的な行動を取っている可能性もあるかもしれない。もちろん、このような後ろ向きな理由ではなく、ビジョンを打ち出すことが自らのプロアクティブな行動と軌を一にするという側面もあると考えられる。いずれにしても、同一人物にリーダーシップとフォロワーシップが共存する立場にあることで、ミドルマネジャーに期待される役割間に共通する行動が取られることを示す分析結果だと考えることもできるように思われる。

上記のように、フォロワーとしてのミドルマネジャーを捉えた時に、二重の変革型リーダーシップがプロアクティブなフォロワーシップ行動を促していることが明らかになった。しかしながら、上司と自らの変革型リーダーシップが相乗効果を発揮してプロアクティブ型フォロワーシップ行動が更に促されるといった交互作用はみられなかった（仮説 3、支持されず）。少なくともプロアクティブ型のフォロワーシップ行動に対しては、上司の変革型リーダーシップと自らの変革型リーダーシップは、あくまでもそれぞれに独立して存在していることを示していると考えられる。

(2) 限界と今後の研究への示唆

本論文で実証した分析には残された課題も多い。特に自己評価による回答データの使用という点については本研究の限界として指摘しておきたい。

今回の分析に用いたデータは自己評価による回答データである。したがって、ミドルマネジャー自身のプロアクティブ型のフォロワーシップ行動は自己認識であり、ミドルマネジャーに対する実際の組織からの評価とは異なる可能性もある。また、自身の変革型リーダーシップについても自己評価であり、実際にミドルマネジャーがリーダーとして発揮しているリーダーシップ行動は、他者から見ると変革型リーダーシップとは見なされない可能性がある。本論文での分析結果を解釈する上で、これらの限界があることには注意を要する。

上述のような限界はありながらも、本論文は、上司のリーダーシップとそれに対応する部下のフォロワーシップの関係を考察するだけのものではなく、自らもリーダーシップを発揮することが期待されるミドルマネジャーに焦点を当てることで、部下としてのプロアクティブ型のフォロワーシップ行動に対して、上司のリーダーシップのみならず、自らのリーダーシップも影響をおよぼしていることを明らかにした。フォロワー自身の特徴としてその人物のリーダーの側面を検討する研究が数少ない中で、このような実証分析を行い、二重のリーダーシップがフォロワーシップに与える影響を検討した点は、本論文の独自性でもあり、学術的な貢献の一つとして考えることができよう。

本論文が今後の研究の方向性として示唆できるとすれば、同一人物に共存する役割に注目する研究は極めて限られ、知見が蓄積されていないことから、フォロワーシップ行動に影響を与える要因を検討していく際、フォロワーが担う他の役割に着目していくことが挙げられよう。また、本研究ではフォロワーシップ行動のタイプとしてプロアクティブ型に焦点を当てたけれども、他のタイプのフォロワーシップ行動にも注目していくことが、フォロワーシップに関する深い理解を促すことにつながると考えられる。

リーダーシップの重要性が変わることはないものの、リーダー以外の側面をなおざりにしてよいものなのか、特にミドルマネジャーはリーダーとしてだけでなく、フォロワーとして担うことが期待される役割もあることを念頭に置いてフォロワーシップ行動について検討することが求められているだろう。

謝辞

本研究は JSPS 科研費 JP22K01664 の助成を受けたものである。

参考文献

- Alegbeleye, I. D., & Kaufman, E. K. (2020). Relationship between middle managers' transformational leadership and effective followership behaviors in organizations. *Journal of Leadership Studies*, 13(4), 6-19.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The leadership quarterly*, 24(1), 270-283.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of business and psychology*, 14, 389-405.
- Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., West, B. J., Patera, J. L., & McGregor, R. (2010). Exploring social constructions of followership: A qualitative study. *The leadership quarterly*, 21(3), 543-562.
- Crossman, B., & Crossman, J. (2011). Conceptualizing followership – a review of the literature. *Leadership*, 7(4), 481-497.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of management journal*, 50(4), 869-884.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in organizational behavior*, 28, 3-34.
- Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The leadership quarterly*, 21(1), 189-202.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.

- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management science*, 24(9), 934-948.
- Smith, B. N., Montagno, R. V., & Kuzmenko, T. N. (2004). Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 80-91.
- Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., & Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The leadership quarterly*, 25(1), 83-104.
- 服部泰宏(2020).『組織行動論の考え方・使い方——良質のエビデンスを手にするために』有斐閣.
- 福原康司(2022).『企業家的ミドルの探索』同文館出版.
- 松山一紀(2018).『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.
- 松山一紀(2023).『フォロワーシップ行動論——「こと・ば」と言葉』中央経済社.
- 渡部博志(2023)「期待された行動の不一致がもたらす評価への影響：リーダーシップとフォロワーシップの共存の観点から」『武蔵野大学経営研究所紀要』(8), 91-107.