

# リーダーシップ論における 中間管理職の二側面

渡 部 博 志

## 1. はじめに

本稿は、組織における中間管理職に着目して、自らが抱える部下に対して上司として振る舞う側面と、自らの上司の下で部下として職務を遂行する側面という2側面を同時に担う存在であるがゆえに生じる問題について論じる。特に、リーダーシップ論の中で展開されているリーダーシップとフォロワーシップを取り上げて、それぞれの議論が中間管理職をどのように捉えているのかを整理する。そして、1人の中間管理職が、リーダーシップとフォロワーシップの両者を同時に担うことで生じる問題というものが、これまでに十分に議論されていないことを指摘すると共に、公式組織にて位置づけられる中間管理職以外であっても生じうることを確認し、今後の研究上の展開の可能性について論じる。

## 2. 中間管理職の組織的位置づけ

中間管理職は、上司の下で職務を遂行する側面と、部下を抱え彼ら／彼女らを組織目標に向かって導いていく側面と、2つの側面を同時に持つ存在である。リッカートの連結ピンに示されるように、任せられた組織をまとめると同時に、上司の下で同列のマネジャーと共に組織を形成している。一般的にはミドルマネジャーあるいはミドルと呼ばれる彼ら／彼女ら

は、その立場の本質的属性として、タスクを遂行するのに部下だけでなく、上司や他部門にも依存せざるをえないことがある（金井、1991）。

1980年代から1990年代にかけてのバブル景気の時期に日本企業が世界を席卷した際、その強みの源泉はミドルマネジャーの存在にあった。沼上他（2007）は、企業内に発達したヨコのネットワークを基盤としたミドルマネジャーたちが自由闊達に議論を戦わせ、緊密なコミュニケーションを取りながら戦略を生成し、その実行にコミットしていたことが、過去の日本企業の強みであったと指摘している。そこから生まれる創発戦略（emergent strategy）が現場に近いところで生み出されることによって、世界市場において日本企業が強い競争力を持つに至ったと考えられるのである。

創発戦略は、事前に計画されて意図された戦略とは異なり、当初は意図していなかった事象への対応行動ではあるものの、その行動のパターンに一貫性が存在するものである（Mintzberg and Walters, 1985）。事前に計画された戦略を実行する過程で、意図とは必ずしも一致しない状況に直面した際に、それを計画の誤りとして放置するのではなく、意図と状況の乖離があっても目指す姿の実現に向けて行動する。そのためには、沼上他（2007）が指摘するミドルマネジャーたち間でのコミュニケーションが、現状を把握し、適切な行動を取る上で非常に重要な要因の1つとして考えられる。組織目標の達成にむけた活動のためには、必要な情報が適切な部署へと伝えられる必要があり、したがってコミュニケーションが適切に行われない組織では、組織内での相互作用に悪影響を及ぼす（Perlow & Williams, 2003）。組織全体が機能するためには、組織内部のメンバー間でのコミュニケーションがますます重要になっていることが指摘されており（例えば、Miller, 2009）、このことは組織内での情報共有の巧拙が事業成果に影響する可能性を示している。

情報を組織内で共有する際に重要な役割を果たすミドルマネジャーは、しかしながら単純に上司と現場をつなぐだけの情報伝達役になるのであれ

ば、上司は情報過負荷の状態になり、適切な意思決定を上司が行えない状況に陥る可能性がある（Galbraith, 1974）。経営組織論におけるオーソドックスな考え方に沿えば、自らでは判断することができない例外事象について、その情報を上司に伝え判断を任せ、判断可能な事象については自ら処理をすることで上司への情報過負荷を避けることになる。もちろん、情報共有は例外処理の時だけにあるわけではないのだけれども、上司に情報を伝える際に生じている現象や方向性について適切な情報量に縮減する必要がある。特にミドルマネジャーであれば、その情報伝達の際に、有効な手立てとして考え得る対応策をマネジメントの立場で付加することが求められるはずである。この対応策の中には戦略も含まれており、これらを検討する上で横のネットワークを基盤としたミドルマネジャーたちが緊密なコミュニケーションを行うことが有用であることを沼上他（2007）は示唆している。

このようにミドルマネジャーは、とりわけ日本企業においては事業活動を行っていく上で鍵となる存在であるように思われる。自らがマネジャーとして担う組織単位を機能させ、組織目標に資するパフォーマンスを上げるためには、部下に対してリーダーシップを発揮することが求められる。他方で、上述の議論にあるように、自らの上司に対して報告を行うと同時に、それだけにとどまらず、上位組織に包含される一組織として上司からの指示をうけるフォロワーとしての役回りも存在する。

そこで、以下では中間管理職であるミドルマネジャーを、①自らが抱える部下に対して上司として振る舞う側面、②自らの上司の下で部下として職務を遂行する側面、という2側面に分けて、リーダーシップ論の中で展開されているリーダーシップとフォロワーシップを取り上げ、それぞれの議論が中間管理職をどのように捉えているのかを整理していく。

### 3. リーダーとしてのミドルマネジャー

組織の長として、ミドルマネジャーは部下にタスクを割り振りながら、当該組織の目標を達成することが求められる。目標達成のためには、部下がタスクをより効率的かつ／あるいは能率的に達成するために、上司として働きかける必要も生じる。この時に一般的に考えられることがリーダーシップである。リーダーシップという言葉は、論者の立脚する視座に応じて多様な定義がなされているけれども、多くの定義が、個々の仕事を集めた全体の成果を促進するためのプロセスに影響を与えることとして捉えられている (Yukl, 2005)。

また、そのプロセスに影響を与える行動についても様々挙げられているが、リーダーシップのスタイルとしてリーダーの行為として大別すれば、職務・関係性・変革の3つに分類することができる (Yukl et al., 2002)。職務についての行動とは、短期的な活動計画の立案、仕事の目的ならびに期待される役割の明確化、作業と成果の監視である。関係性についての行動とは、支援や激励を行うこと、達成したことや貢献したことを認識していることを伝えること、スキルや自信を深める機会を提供すること、意思決定時の相談に乗ること、そして課題解決に取り組む際に自発性を発揮するように裁量を与えることが含まれている。変革についての行動には、外部環境の監視、革新的な戦略や新しいビジョンの提示、革新的な思考の奨励、必要な変革推進のためにリスクをとることが含まれている。Yukl et al. (2002) による分析結果を用いれば、リーダーシップを発揮する際に、大別すればこれらの行動が部下に対して行われていることになる。

ただし、そもそもリーダーシップとは、その受け手である部下の認知に依存するものであり、仮に全く同じ行動をとる二人がいたとしても、上司との関係の中でそのリーダーシップ行動の解釈が異なる可能性がある。バーナードが80年前に指摘しているように、リーダーシップは組織のトップに就けば発揮されるというものではないのである。すなわち、組織

長という職位に由来して行使できる権力（パワー）を源泉とし、部下に対して事を為させるということは可能であるが、これに対して、上司としての組織長個人の指導力によって部下が従おうとしているのがリーダーシップと呼ばれるものである。したがって、地位に就くことで自動的に部下がリーダーシップを受容するわけではないのである（Barnard, 1938）。

小野（2016）は、リーダーシップとパワーの違いを、信頼と服従の違いであると指摘し、以下のように論じている。まず、パワーについての代表的な研究である French & Raven（1959）を取り上げて、リーダーシップとパワーの関係について整理している。French & Raven（1959）が指摘するパワーの源泉は、報酬的・強制的・専門的・同一的・正統的の5つであるが、これらの中で、影響力を受け入れる代わりに報酬を提供するという報酬的パワーと、他者を強制的に服従させるという強制的パワーに関しては、パワーを行使された場合に打算的に従うか、あるいは納得することなく従わざるを得ないかのいずれかであり、リーダーの行使する人物の影響力への服従であると小野（2016）は指摘している。それに対して、その他の3つのパワー、すなわち、専門性に対する信頼である専門的パワー、特定の人物に対する属人的要素に対する信頼である同一的パワー、伝統ないし慣習に対する信頼である正統的パワーは、信頼に裏付けられた積極的な服従であり、リーダーの行為に対する理解と合意があるという点でリーダーシップの定義と合致する点が多いことを挙げ、自発的な意思でのリーダーからの影響力の受け入れという点で報酬的・強制的パワーと異なると述べている。

リーダーとしてパワーを発揮して、部下を従わせるということも、上司としての一つの行動であることには違いがない。ただし、上司に対する信頼が組織内の情報共有に大きな影響を与える要因の一つであることは、これまでの研究のメタ分析を行った Van Wijk et al.（2008）で指摘されていることでもある。彼らは、1991年から2005年までの15年間の主要な学術論文を対象として、信頼と組織内の知識共有の関係を扱った論文のメタ

分析を行い、信頼があるほど組織内の知識共有が増加することを示している。すなわち、これまでの研究の知見をまとめれば、信頼があれば新たな情報を伝える手助けしたいという気持ちが増すため、組織内の知識が伝えられやすくなるということになる。このことは、ミドルマネジャーが創発戦略を可能とする際の要件となると考えられる。

特に、組織を改善することにつながる情報の共有の際に、上司と部下の間の信頼というものが重要になると考えられる。ただし、組織改善のために部下から伝えられる情報を上司が耳にしたがらないという傾向も指摘されている (King and Hermodson, 2000; Milliken et al., 2003; Morrison and Mikkiken, 2000)。上司が耳にしたがらない理由の一つは、改善が必要だということが生じていること自体が上司自身の能力のなさを示すものだと上司が考えることにあり、部下の側もそのような情報を伝えることで何らかの不利益を被ることを恐れることにある (Lee, 1997; Keil et al., 2007)。もしも組織内のコミュニケーションが阻害されるとすれば、組織業績に負の影響を与えることが想定されるため (Sitkin, 1992; Zhao and Olivera, 2006)、上司に対して情報を発信したとしても不利益が生じないであろうと部下が思わなければ、適切な情報が上司へと伝えられないであろう。換言すれば、ある種の上司に対する信頼の欠如があれば、伝えても仕方がないと思うことになり、情報を共有する必要もなく、上司への信頼がなければコミュニケーションも図られないであろう。したがって、組織内のコミュニケーションを促す上で、上司への信頼が必要になると考えられる。

リーダーシップが信頼に裏付けられたものであると考えれば、リーダーを信頼している時には、組織目標に向けて部下が各自のタスクを効率的かつ／あるいは能率的に取り組むことを意味する。もちろん、リーダーシップが発揮されない場合においても、部下が目標達成に向けて活動する可能性はありうるものの、中間管理職であるミドルマネジャーが、リーダーとして自らの組織成果を高めるために部下に対して影響を与える際の鍵となるのは、部下からの信頼であると言えよう。

この節で取り上げたリーダーシップは、部下からの信頼の存在は指摘したものの、「上からの」視点である。すなわち、リーダーから部下への一方向の影響力の行使という見方である。次節では部下の視点から捉えたリーダーシップを、ミドルマネジャーが部下となる状況を検討することとあわせて議論していこう。

#### 4. フォロワーとしてのミドルマネジャー

前節においてはミドルマネジャー自身がリーダーシップを発揮することを念頭に、自らが上司として行動する点について論じた。すでに述べたように、ミドルマネジャーがミドルであるが故に、上司として行動すると同時に、自らが部下として行動しなければならないこともある。具体的なイメージとしては、たとえば課長というポストにある人物は、自らが長を務める課を運営するためにリーダーシップを発揮すると同時に、部長の部下として行動するということである。

ミドルマネジャーが自らの上司の下で行動するときには、上司のリーダーシップによる影響を受ける立場になるということである。リーダーシップ研究においては、リーダーの下で活動する立場の者をフォロワーと呼び、リーダーシップ現象を成り立たせる存在として不可欠なものである。前節で述べた Barnard (1938) の指摘にあるように、リーダーシップはリーダーだけでは完結せず、前節の議論からはフォロワーがリーダーを信頼していなければリーダーシップは発揮されないということからも、フォロワーの重要性は理解できるであろう。

しかしながら、先に指摘したように、前節までの議論はリーダーからフォロワーへの一方向の影響力の行使という視座に基づいたリーダーシップ論であった。これに対して、リーダーシップ研究の中でも、社会的交換理論に依拠したリーダーとフォロワーの相互作用にリーダーシップを求めるアプローチが存在する。その中でも特に研究の蓄積がなされてきている

のが、リーダーシップの交換モデル (Leader-Member Exchange; LMX) である。LMX の特徴は、リーダーシップをリーダーによる影響力の行使とそれを受け入れるフォロワーとの相互作用によって生じるという捉え方をしている点である。リーダーシップがフォロワーに対して影響力を行使することであるのに対応して、リーダーの行為を受け入れるフォロワーとしての行為のことをフォロワーシップという。リーダーシップと同様にフォロワーシップの定義も多岐にわたるけれども、フォロワーシップ研究をレビューした Crossman & Crossman (2011) が既存研究をもとに定義したフォロワーシップとは、以下の通りである。

フォロワーシップとはリーダーに影響を与え、集団や組織の目標の達成や改善に貢献する能力をフォロワーが持つ、リーダーとの関係における役割である。それは、主に組織階層において下から上への影響力である。(p.484)

この定義に従えば、ミドルマネジャーとして、上司の下で与えられた職責を果たそうとするとき、フォロワーシップが発揮されることは創発戦略の生成の必要条件であると言える。そうであるならば、どのような時にフォロワーシップが発揮されるのかということが、フォロワーとしてのミドルマネジャーを理解する上で重要なポイントとなるように思われる。中間管理職として上司から評価を受けることも鑑みれば、この重要性は更に高いものとなるように思われる。

リーダーシップ研究は長きにわたって行われてきているけれども、フォロワーに視点を置いた研究が本格化したのは、この四半世紀である。Kelley (1988) によるフォロワーシップの類型化を枠組みとして研究が展開され (たとえば、Bjugstad et al., 2006; Baker, 2007)、近年、フォロワーシップ行動特性を抽出する実証研究等が進められてきている。日本においても、フォロワーに視点を置いた研究がなされてきているが、その中でも小野 (2016) は、これまでのリーダーシップ研究を渉猟した上で、フォロワーの視点からリーダーシップを捉え直している。



小野（2016）は、フォロワーがリーダーシップを認知するポイントとなるのは、何か新しいものを得ることができたという実感、および、リーダーとの思いの一致によって強化される自らの思いへの確信、そして、リーダーの貢献への実感という、3点であると述べている。彼はこの3点を、開眼・共鳴・感謝というカテゴリーに類型化し、いずれかの体験をフォロワーがリーダーと相互作用する中で認知することが、フォロワー視点からのリーダーシップであることを述べている。このことは、リーダーのリーダーシップを発揮しようという意図とは必ずしも一致しないということであり、さらに、同じ組織にいるフォロワーであっても、リーダーシップの発揮に対して認知するフォロワーと認知しないフォロワーが存在することを指摘している。

小野（2016）による3つの類型化を用いるのであれば、フォロワーとしてのミドルマネジャーの観点からは、類型化された3つのうちのいずれかがフォロワーであるミドルマネジャーに生じるように上司であるリーダーから働きかけられていることがポイントとなるように思われる。しかしながら、上司が意図したリーダーシップを認知しないことでミドルマネジャーがフォロワーシップを発揮しなければ、結果として上司はそのミドルマネジャーを評価しないことになる可能性がある。なぜならば、フォロワーシップとは、集団や組織の目標の達成や改善に貢献することに向けたリーダーとの間の役割だからである。

ただし、ここで注意が必要なのは、上司からの一方向的なリーダーシップの発揮という視点に戻ってしまえば、フォロワーとしては積極的にリーダーシップを認知していくことが暗黙のうちに求められることになる、ということである。リーダーとフォロワーの関係性の中で相互作用によってリーダーシップが生じると考えるのであれば、暗黙の要求はその組織におけるある種の組織文化として捉えることができる。この捉え方をしたフォロワーシップ研究は十分に行われていないように思われ、次節で述べる今後の研究の可能性の一つとして検討の余地があるが、もしも暗黙の要求が

組織文化であるとするれば、いかに組織文化を理解し体現しているのかがフォロワーとして上司から評価される際のポイントとなり得ると考えられるのである。

## 5. リーダーシップとフォロワーシップの両者を同時に担うことで生じる問題

ここまでの議論で、リーダーとしてのミドルマネジャーからフォロワーとしてのミドルマネジャーに視点を移すことで、リーダーシップが一方的なものではないことが浮かび上がった。さらにミドルマネジャーという立場で捉えれば、フォロワーとして上司のリーダーシップを認めて組織目標に向けて仕事を行うことが、階層的に存在することが見えてきた。すなわち、自らがフォロワーであるときに認識するリーダーシップという問題と、自らが発揮していると思っているリーダーシップを部下が認識するかどうかという問題が、組織内に存在する上司-部下関係の中で複層的に生じているということである。小野（2016）による3つの類型化を用いるのであれば、そのいずれかがフォロワーに生じるようにリーダーとして働きかけているか、あるいは働きかけられているかが、ミドルマネジャーとしての上司と部下の両方からの評価につながることになる。

フォロワーシップという視点を上司にも部下にもなる中間管理職のミドルマネジャーに適用することで、1人の中間管理職がリーダーシップとフォロワーシップの両者を同時に担うことで生じる2つの問題が明らかになるように思われる。

第一に、リーダーシップあるいはフォロワーシップが組織文化として埋め込まれている可能性である。前節の終わりで述べたように、組織成果に貢献しうるフォロワーシップは、その行動を組織が評価すると考えられる。そうであるならば、フォロワーとしてそのような行動を積極的にとるためにも、リーダーシップを認知していくことが暗黙のうちに求めるかも

しれない。このような暗黙の要求があるとすれば、その組織におけるある種の組織文化として捉えることができる。なぜならば、組織文化とは、組織に根付く共有された価値観や信念であり、リーダーとフォロワーの関係性の中で相互作用によってリーダーシップが生じると考えるのであれば、その相互作用を組織の文脈の中で解釈することが期待されることを意味するからである。

Schein (2009) は、特に成熟期を迎えた組織においては共有された暗黙の仮定により、組織で行われていることの大半が無意識に決められてしまうことがあると述べ、初期の段階ではリーダーシップによって文化が作られていたものが成熟期には文化がリーダーを作り出すことを指摘している。このように組織に埋め込まれた文化によってリーダーが生み出されるのであれば、その組織においてはリーダーとして当然の行動というものが存在し、それに呼応する形でフォロワーとして行動する時に従うべき価値観が暗黙のうちに存在しているということになる。

第二に、同一人物に並存するフォロワーシップとリーダーシップの関係である。これまでのフォロワーシップ研究をレビューした Uhl-Bien et al. (2014) は、既存の理論的枠組みを、(a) 上司の視点から見たフォロワーシップの認識とその結果、(b) 上司の組織内での行為に対応するフォロワーの行動の2つに大別している。これらは、いずれも上司-部下の関係のもと、両者が別の人物である。しかしながら、ここまで指摘してきているように、中間管理職であるミドルマネジャーは、上司の立場も部下の立場も同時に担う。図1に示された扇形をリーダーシップ、矢印をフォロワーシップとすれば、既存のリーダーシップとフォロワーシップの議論は、同じ組織の中の立場の異なる別の人物を取り上げている(破線で囲まれた四角形部分)のに対し、ミドルマネジャーに着目すればリーダーシップもフォロワーシップも担う存在として見ることはできるはずである。換言すれば、リーダー自身が彼/彼女の上司に対してフォロワーシップを発揮する状況が想定されるわけである。上司が更に上位の役職者に対してと

る行動、すなわち上司のフォロワーシップを目にする機会は一般的に起こりえるが、このような状況を想定した研究はこれまでに明示的には十分議論されてきていないようである。

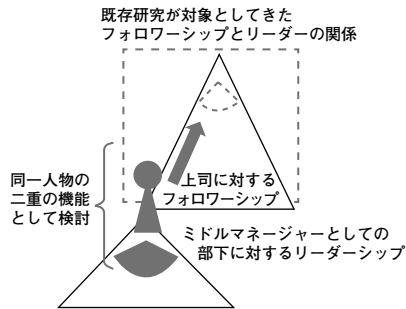


図1 リーダーシップとフォロワーシップ

リーダーシップを信頼という観点からメタ分析を行った Dirks and Ferrin (2002) は、部下による上司への信頼を規定する要因として、上司の行動や習慣を挙げている。この行動や習慣の一部が、上司が更に上位の役職者に対して行うこと、すなわちフォロワーシップであるとするれば、この上司のリーダーシップが発揮されるか否かは、部下が目にする、より上位者に対するリーダー自身のフォロワーシップが影響を与えているはずである。

リーダーとして組織を率いながら上司の直面する課題の解決にフォロワーとして役割を果たす二重の機能構造の中で、上司からも部下からも同時に評価される特質や振る舞いを検証し、リーダーシップの反照としてのフォロワーシップが、組織の能率性にいかなる影響を及ぼしているのかを考察することは、広義のリーダーシップ研究において、リーダー中心的な視座とフォロワー中心的な視座の両研究の架橋となるであろう。

このように、中間管理職の存在に注目することで、リーダーシップを考察する上でこれまで十分に議論がされてこなかった点が浮かび上がり、

フォロワーシップとリーダーシップの未解明の関連に光を当てる手がかりとなるように思われる。リーダーシップとフォロワーシップの関連が組織の中で固有の結びつきを繰り返すようになれば、組織文化の領域で研究が広がる可能性が考えられる。特定のフォロワーシップ行動が組織内で好まれるならば、リーダーシップの継承（Leadership Succession, たとえば、Ballinger & Schoorman, 2007; Ballinger et al., 2009; Kangas, 2013）の対をなすものとして、フォロワーシップの継承という研究が今後の展開として考えられる。

たとえば、直属の上司が交代した直後のような、仕事上の人間関係が確立されていない状況においては、リーダーシップが発揮されるか否か、あるいはフォロワーシップが発揮されるか否かは、組織に埋め込まれた特有の様式によって左右される可能性がある。上司だからという理由のみによって組織長の行動を部下が信頼するとは限らない。Ballinger & Schoorman (2007) は、組織内の個人の間の関係に着目し、部下にあたる既存の組織メンバーによる新任組織長に対する反応に注目して、上司の交代という問題を考察している。彼らは、新任上司への反応が階層的に生じるというモデルを提示し、交代前の上司（前任者）に対する感情的な反応が新任上司に対する初期時点での信頼に影響を与えることを主張している。退任時に前任者に対して肯定的な感情を持つ場合には、その肯定的な感情が新任者の着任時点での印象に好意的に影響を及ぼすため、仕事に関する情報共有に前向きな態度になると論じている。

Ballinger & Schoorman (2007) の議論では、部下による新任上司の評価に前任者が影響を与えていることを示唆しているが、新任上司自身の言動それ自体も当然のことながら評価対象になっているはずである。Ballinger et al. (2009) では、新任上司のことを着任前から知っている場合には、着任前の仕事のできを判断基準にして着任した後の上司の能力評価を行い、それが初期の信頼を形成していることを示している。ここで形成される信頼は、前任上司に対する感情的な対応によってもたらされる初

期の信頼を上回ることを示している。

Ballinger & Schoorman (2007) や Ballinger et al. (2009) は、部下が新任上司を評価をする際に前任の上司と比較することに着目している。この点は、フォロワーシップがそれまでの組織に根付いた価値観を参照していると捉えることもできる。中間管理職の存在に注目し、フォロワーシップとリーダーシップの関連に焦点を絞ることで、さらなる研究が今後期待されよう。

ここまでの議論では組織階層上の上司と部下の関係を前提としてきたが、リーダーシップとフォロワーシップの両者を同時に担うことで生じる問題は、公式組織の位置づけとしての中間管理職以外であっても生じるかもしれない。Edmondson (2012) は、安定した組織構造を持たないまま一丸となって協働する、チームワークという考え方やその実践による休む間のない動的な活動を、チーミングと名付けている。それぞれに専門性を持った上で、時間や場所を選ばず行動するスキルと柔軟性をもち、常設ではなく一時的に設定される仕事に協働して取り組める人材が、めまぐるしく変わる職場環境において必要とされると彼女は論じている。そこには安定した組織構造がないため、特定のリーダーが常にリーダーシップを担うことは想定されていない。むしろ、問題の解決に極めて重要な知識を直ちに共有するために、リーダーシップが分散されることになるが、しかしそのことはかつてないほどリーダーシップが必要となると述べている。Edmondson (2012) は明示的に論じていないのだけでも、協働されるチーム内でリーダーシップが発揮されるのであれば、それに即座に呼応するフォロワーシップが、階層組織ではないところでも生じるはずである。協働してあたる課題において、リーダーシップを発揮する局面とフォロワーシップを発揮すべき局面のどちらもあるとするならば、これまでに論じてきたリーダーシップとフォロワーシップを同時に担うミドルマネジャーの問題を考察することが、様々な組織構造におけるリーダーシップあるいはフォロワーシップへ示唆を与えることになるように思われる。

## 6. むすび

本稿は、組織における中間管理職であるミドルマネジャーに着目して、自らが抱える部下に対して上司として振る舞う側面と、自らの上司の下で部下として職務を遂行する側面という2側面を同時に担う存在であることを、特にリーダーシップ論の視点からそれぞれの側面に分けて既存研究を取り上げた。前者はリーダーシップ、後者はフォロワーシップに注目し、それぞれの議論が中間管理職をどのように捉えているのかを整理した。そして、あるミドルマネジャーが、リーダーシップとフォロワーシップの両者を同時に担うことで生じる問題というものがかれまでに十分に議論されていないことを指摘し、フォロワーシップとリーダーシップの未解明の関係に光を当てることが、広義のリーダーシップ研究において、リーダー中心視座とフォロワー中心視座の両研究の架橋となる可能性を論じた。さらに、公式組織の位置づけとしての中間管理職以外であってもリーダーシップとフォロワーシップを同時に担うことがありうることを確認した。

日本企業が世界を席卷した1980年代においては、ミドルマネジャーが創発戦略を生成する主体となっていたことを鑑みれば、その当時のミドルマネジャーはリーダーシップとフォロワーシップの両面できれいに取り組んでいたのかもしれない。あるいは、バブル崩壊以降の外部環境が大きく変わった中でも取り組みを変えなかったことで、結果として組織成果に寄与しない行為が永続したという可能性も考えられる。リーダーシップとフォロワーシップの両面を同時に検討することで日本企業が往年の輝きを取り戻す手がかりが得られるとすれば、実務的なインプリケーションにもなるため、今後、学術的な研究が求められる視座であると言えよう。

### 謝辞

本研究は日本学術振興会科学研究費助成事業（若手研究）JSPS 科研費 JP18K12856 の助成を受けたものである。この場を借りて謝意を表したい。

## 参考文献

- Baker, S. D. (2007). Followership: The theoretical foundation of a contemporary construct. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14 (1), 50-60.
- Ballinger, G. A., & Schoorman, F. D. (2007). Individual reactions to leadership succession in workgroups. *Academy of Management Review*, 32 (1), 118-136.
- Ballinger, G. A., Schoorman, F. D., & Lehman, D. W. (2009). Will you trust your new boss? The role of affective reactions to leadership succession. *The Leadership Quarterly*, 20 (2), 219-232.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press.
- Bjugstad, K., Thach, E. C., Thompson, K. J., & Morris, A. (2006). A fresh look at followership: A model for matching followership and leadership styles. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 7 (3), 304-319.
- Crossman, B., & Crossman, J. (2011). Conceptualising followership—a review of the literature. *Leadership*, 7 (4), 481-497.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of applied psychology*, 87 (4), 611-628.
- Edmondson, A. C. (2012). *Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*. John Wiley & Sons.
- French Jr, J. R., & Raven, B. (1959). The bases of social power. in *Classics of organization theory*, 8, 251-260.
- Galbraith, J. R. (1974). Organization design: An information processing view. *Interfaces*, 4 (3), 28-36.
- 金井壽宏. (1991). 変革型ミドルの探求: 戦略・革新指向の管理者行動. 白桃書房.
- Kangas, H. M. (2013). The development of the LMX relationships after a newly appointed leader enters an organization. *Human Resource Development International*, 16 (5), 575-589.
- Keil, M., Im G., & Mähring, M. (2007). Reporting Bad News on Software Projects: The Effects of Culturally Constituted Views of Face-Saving. *Information Systems Journal*, 17, 59-87.



- Kelley, R. E. (1988). In praise of followers. in *Harvard Business Review Case Services*.
- King, G. & Hermodson, A. (2000). Peer Reporting of Coworker Wrongdoing: A Qualitative Analysis of Observer Attitudes in the Decision to Report versus Not Report Unethical Behavior. *Journal of Applied Communication Research*, 28 (4), 309-329.
- Lee, F. (1997). When the Going Gets Tough, Do the Tough Ask for Help?: Help Seeking and Power Motivation in Organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72 (3), 336-363.
- Miller, K. (2009). *Organizational communication: Approaches and processes, 5th edition*. Cengage Learning.
- Milliken, F., Morrison, E., & Helwin, P. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issue that Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1453-1476.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*, 6 (3), 257-272.
- Morrison, E. & Milliken, F. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25 (4), 706-725.
- 沼上幹, 軽部大, 加藤俊彦. (2007). 組織の〈重さ〉: 日本的企業組織の再点検. 日本経済新聞出版社.
- 小野善生. (2016). フォロワーが語るリーダーシップ 有斐閣.
- Perlow, L., & Williams, S. (2003). Is silence killing your company?. *IEEE Engineering Management Review*, 31 (4), 18-23.
- Schein, E. H. (2009) *The Corporate Culture Survival Guide, New and Revised Edition*, Jossey-Bass.
- Sitkin, S. (1992). Learning through Failure: The Strategy of Small Losses. *Research in Organizational Behavior*, 14, 231-266.
- 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.
- Van Wijk, R., Jansen, J. J., & Lyles, M. A. (2008). Inter-and Intra-Organiza-

tional Knowledge Transfer: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Consequences. *Journal of Management Studies*, 45 (4), 830-853.

Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9 (1), 15-32.

Yukl, G. A. (2005). *Leadership in organizations*, 6th ed., Pearson Education.

Zhao, B. & Olivera, F. (2006). Error Reporting in Organizations. *Academy of Management Review*, 31 (4), 1012-1030.