

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—

渡部 博志（武蔵野大学 経営学部 教授）

要約

本論文¹は、リーダーとしての役割とフォロワーとしての役割の両者を担うことが期待されているミドルマネジャーに焦点を当て、同一人物に併存するリーダーシップとフォロワーシップが組織からの評価にもたらす影響を検討した。日本国内に勤める 30 代から 50 代のミドルマネジャー 956 名を対象に行ったアンケート調査の結果を用いて実証分析を行った結果、上司から働きかけられた通りに行動するフォロワーシップ行動は、変革型リーダーシップが発揮されることによる組織からの評価に調整効果を持つことが統計的に示された。ミドルマネジャーがリーダーとフォロワーの両側面に沿った行動をとる中で、それらの整合性が評価に影響をもたらすことを示唆するものだと考えられる。

1. はじめに

リーダーシップという言葉は、経営学に限らず一般的な言葉として社会で使われている。ビジネスの分野に絞っても、たとえばビジネス雑誌の 1 つである日経ビジネスに 2020 年度から 2022 年度までの 3 年間に掲載された記事のうち、リーダーシップという言葉が含まれているものは 170 あり、単純計算すると毎号 1 つはリーダーシップという言葉が含まれる記事があるということになる²。同期間の企業によるプレスリリースに目を向ければ、合計で 650 ものリリース文にリーダーシップという言葉がみられる³。このことから、ビジネスの世界でもリーダーシップは一般的な言葉であると考えてよいであろう。

組織におけるリーダーシップの重要性は、経営学においても長きにわたって論じられてきている。もっとも、リーダーシップに関しては、すでにきわめて多くの概念が存在しており、しかも、それらの間の理論的・経験的な関係が必ずしも明確になっているわけではないため、「最も研究され、しかし最も謎多き領域」とも言われる。（服部、2020）

ビジネスの場であればリーダーシップを発揮する主体は、いわゆる社長がイメージされるだろう。しかし社長だけがリーダーシップを発揮するとは限らない。リーダーシップは論者によって多様な定義がなされるものの、多くの定義において、集団や組織における活動や関係を導いて形作り、そして促進するために他者に対して行使される意図的な影響力のプロセスとされており（Yukl, 2013）、社長以外にも中間管理職と言われる人々もリーダーシップを発揮する主体となる。ミドルマネジャーとも呼ばれる中間管理職は、1980年代までの日本の高度経済成長期を支える日本企業の競争優位の組織的な要因の一つとされてきた。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。

日本企業の過去の強みとしてミドルマネジャーが捉えられがちであるが、ミドルマネジャーそのものが不要になったわけではなく、現に多くの組織でミドルマネジャーは存在している。そうであればこそ、ミドルマネジャーが機能して、組織目標の達成にむけて貢献する要因を考察することは今日的にも非常に重要な問題であるように思われる。

そこで本論文では、期待される役割という観点からミドルマネジャーに注目し、ミドルマネジャーの行動に対する組織からの評価について考察する。

2. ミドルマネジャーに注目する故に生じうる視座

（1）ミドルマネジャーの2側面

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。予算権限が与えられれば、成果に結びつくように与えられた予算の枠内で有効にお金を使うことが期待されるし、部下に対する人事評価も担うことが期待され、それに関連して部下の育成も期待されることもあるだろう。他組織との交渉の担い手として期待されることもあろう。役割とは周りの人々が持つ期待の集合であるので、不正を行わず、法令遵守のみならずハラスメント行為を行わないことを部下に徹底することをミドルマネジャーの役割として考えることもできる。

しかし、組織成果をあげるという視点であれば、換言すればより上位の立場

からミドルマネジャーに期待される役割を考えるのであれば、それは 2 つに集約することが可能であろう。すなわち、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することが期待される存在である。そして同時に、上司である自分を支えることが期待されている存在だということである。前者はミドルマネジャーに任せた下位組織が組織成果をあげることであり、後者は自らの部下としてのミドルマネジャーが上司の率いる組織の一員として組織目標に向けて貢献することである。この 2 つの期待はどちらか一方のみを満たせばよいものではなく、両者共に管理職の役割として組織から期待されていると考えられる。

そうであるならば、ミドルマネジャーはリーダーシップを発揮して自らが率いる組織の成果を高めることだけが組織における評価に直結するとは必ずしも限らない。なぜならば、上司から見たときのフォロワーとしての働きも評価の対象となりうると考えられるからである。

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 (Carsten et al. 2010)。上司に影響を与える行動は、上方影響力 (upward influence) としてこれまでも研究がなされており、また先に述べた日本企業の競争優位の源泉としてミドルマネジャーが注目された際に彼ら・彼女らが創発的に現場で戦略を生成して上司に働きかけていたことを考えると、創発戦略 (emergent strategy) も上司に影響を与える行動と言える。ただし、フォロワーシップが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であるのに対して、上方影響力や創発戦略の議論では組織内の部下という関係的役割に強く意識が払われていたわけではなかったように思われる。

フォロワーシップ研究の嚆矢となったのは、1992 年の R. Kelley による "The Power of Followership" であり、十分な研究蓄積がなされているわけではない領域である。その中で、既存研究では、上司に対するフォロワーシップとその上司が発揮するリーダーシップという上司一部下の関係を検討するものはあるものの、同一人物に併存するリーダーシップとフォロワーシップを検討するということは行われていない。

本論文は、単に部下を率いるリーダーとしての役割だけではなく、上司を支える部下としての振るまいとして期待される役割にも注目するという点で、これまでにない視点からのミドルマネジャーの考察を試みるものである。

(2) 上司から見たミドルマネジャーへの期待

上述のように、組織目標に向けたミドルマネジャーの行動には、リーダーとフォロワーの両立場が並存することから、役割の束としてリーダーシップもフォロワーシップも担うことが上司から期待されると考えられる。少なくとも任命の時点においては、その期待に応えられる人物であるという信頼が組織や上司にあるからこそ、管理職としてのポジション（職位）を任せられるはずである。

Mayer et al. (1995)は、信頼される人物の特徴には、信頼できると思われる要因（Factors of Perceived Trustworthiness）が3つ存在するとしている。この3つの要因とは、①能力（特定の領域に影響を及ぼすことができる一連のスキルや技能や性格）、②慈悲心（自己中心的な利益動機から離れて信頼する側の人物によい行いをしたいと考えられている度合い）、③整合性（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。

ここで整合性に注目すれば、リーダーシップを発揮するミドルマネジャーであっても、リーダーとフォロワーの両側面が役割として期待される中では、整合性がないと上司から受け止められる行動がとられることで部下として信頼を損なうということになる。リーダーシップとフォロワーシップに焦点を絞れば、リーダーシップ行動としてミドルマネジャーが自らの部下に対して見せる立ち居振る舞いとは一貫性が見いだせないフォロワーシップ行動を上司に対して見せるならば、整合性がない行動をとっていると思われるかもしれない。

もちろん整合性だけで組織からの評価がすべて決まるわけではなく、実際にあげられた業績を含む総合的な判断として評価は行われるであろう。しかしながら、整合性がないと思われる場合には管理職として信頼できなくなると考えられなくなり、上司あるいは組織からの評価を下げることにつながるであろう。これとは逆にリーダーシップ行動とフォロワーシップ行動に整合性が見出される場合

には、信頼できると上司から更に思われるようになって、ミドルマネジャーとしての役割を果たすことに期待が生じ、より肯定的な評価につながる可能性が考えられる。

以上をまとめれば、ミドルマネジャーの 2 側面であるリーダーとフォロワーのそれぞれの側面に沿った行動は、その整合性によってミドルマネジャーとしての信頼構築に影響し、リーダーシップ行動によってもたらされる評価をフォロワーシップ行動が調整すると考えられる。

(3) 仮説

既に述べたとおり、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。その中で、近年多くの研究が取り上げ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るリーダーシップで、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)。

この変革型リーダーシップは、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)。そうであれば、これと整合的なフォロワーシップ行動か否かによって、ミドルマネジャーとしての評価に影響が生じると考えられる。

フォロワーシップの特徴として Kelley (1992) は批評的思考と積極的関与の 2 つを示し、それを基に松山 (2018) は日本企業への当てはまりを検討して、3 次元で構成される日本版フォロワーシップ尺度を開発している。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。受動的忠実型は上司の指示命令に沿って貢献するものであり、上司から働きかけられた通りに行動するというものである。上司が任せられている組織目標に対しては間接的な貢献となることから上司から言われたことに忠実に行動するというタイプの行動である。能動的忠実型は上司から求められた枠組みの中で行動するもので、上司に対して忠実であることを能動的に表現する行動である。受動的忠実型と異なり、上司が任せられている組織目標を意識して、それに直接的な貢献を意図して行動するというものである。そして、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。ただし、決して上司の指示を蔑ろにしているわけではなく、意識せずとも上司の指示に自然と従っているものである。松山（2023）は、3つのタイプのフォロワーシップ行動特性を1人のフォロワーがいずれか一つだけ有していると考ええるものではなく、3つのタイプのフォロワーシップ行動特性のそれぞれを多かれ少なかれ有しているとしている。

変革型リーダーシップとの整合性の点から松山（2023）のフォロワーシップ行動の3次元モデルを考えると、受動的忠実型は変革型リーダーシップと整合的ではない行動だと考えられよう。変革型リーダーシップが何を大事にしているのかという価値観を示し、部下の発言を促す能動的な活動であるのに対して、受動的忠実型のフォロワーシップ行動は上司から言われたことに忠実に行動するという受け身の姿勢だからである。リーダーシップとフォロワーシップとの間に整合性を欠くことによって信頼構築に影響するため、リーダーシップ行動によってもたらされる評価に対してフォロワーシップ行動がマイナスに作用する調整効果が生じると考えられる。

これとは反対に、プロアクティブ型のフォロワーシップ行動は変革型リーダーシップと整合的であると考えられる。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ことは、変革型リーダーシップの知的刺激とも整合的である。ミドルマネジャーとして部下に対する行動と上司に対する行動に整合性があると認識した上司によって、ミドルマネジャーへの信頼は更に増し、リーダーシップ行動によってもたらされる評価に対してフォロワーシップ行動がプラスに作用する調整効果が生じると考えられる。

能動的忠実型のフォロワーシップ行動は、受動的忠実型やプロアクティブ型と違って変革型リーダーシップとの間の整合性の判断に影響をもたらすことはないように思われる。以上のことから、次の3つの仮説が考えられる。

H1：ミドルマネジャーへの評価に対して、変革型リーダーシップと受動的忠実型フォロワーシップの負の交互作用がある。

H2：ミドルマネジャーへの評価に対して、変革型リーダーシップと能動的忠実型フォロワーシップの交互作用はない。

H3：ミドルマネジャーへの評価に対して、変革型リーダーシップとプロアクティブ型フォロワーシップ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、2023 年 3 月 10 日から 3 月 15 日までの 6 日間で実施した。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、956 名を分析の対象としている。

(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。

【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。7項目の信頼性係数 α は0.920である。なお、本調査においては7点尺度で測定している。

【フォロワーシップ行動】

松山（2018）を参考に、受動的忠実型、能動的忠実型、プロアクティブ型の3次元のフォロワーシップ行動を測定した。本研究では、松山（2018）で抽出された3因子のそれぞれについて、因子負荷量の高い4項目からなる12の行動を用いて測定した。

〈受動的忠実型〉

- ・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
- ・上司に忠実である
- ・上司あつての自分と心得ている

〈能動的忠実型〉

- ・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動くことができる
- ・上司に対して虚偽の発言はしない
- ・上司に対して知ったかぶりはしない

〈プロアクティブ型〉

- ・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
- ・上司の右腕である
- ・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

いずれの質問項目も「1：まったくあてはまらない」から「5：非常にあてはまる」の6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。

上記の12の行動特性に関する回答について、松山（2018）と同様に最尤法によって因子分析を行ったところ、先行研究同様の3因子解が抽出された。各因子の信頼性係数 α は、能動的忠実型は0.812、受動的忠実型は0.828、プロアクティブ型は0.834であり、いずれも0.7を超える値である。

【組織における評価】

従属変数として組織における評価を測定するために、次の2項目からなるオリジナルの尺度を作成した。

- ・私は、社内で高い業績を上げている社員である
- ・私は、同年代の中では出世頭である

回答者の自己認識としての組織における評価であり、両質問項目ともに「1：まったく違う」から「6：非常にあてはまる」の6点尺度で測定し平均値を算出している。信頼性係数 α の値は0.660であった。

【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に焦点を当てていることから、回答者の性別、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。性別は男性が1、女性が0を採るダミー変数とした。回答者956名のうち男性が802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3.98年、現上司の部下の期間は平均2.8年となる。率いる部署の規模は平均17.79名である。なお、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組織における評価を従属変数に置き、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リーダーシップとフォロワーシップの交互作用項を投入するため、表1の⑩～⑫には同変数を含めピアソンの相関係数を示している。この交互作用項は、リーダーシップとフォロワーシップの各項目を中心化した上で掛け合わせた変数である。ただし、表1の基本統計量として示しているリーダーシップ（⑥）とフォロワーシップ（⑦～⑨）の平均値と標準偏差は中心化前の値を示し、重回帰分析においてはいずれも中心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	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫
ピアソンの相関係数														
① 組織における評価	3.358	0.955	1.000											
② 性別(男=1、それ以外=0)	0.839	0.368	0.001	1.000										
③ 管理職在任期間	6.647	2.493	0.024	0.105	1.000									
④ 現上司の部下の期間	5.797	2.414	0.065	-0.006	0.482	1.000								
⑤ 率いる部署の規模(常用対数値)	0.788	0.544	0.116	-0.040	0.154	0.002	1.000							
⑥ 変革型リーダーシップ	4.454	0.885	0.415	-0.042	0.074	0.026	0.097	1.000						
⑦ 受動的忠実型フォロワーシップ	3.180	0.710	0.172	-0.061	0.044	0.049	0.019	0.312	1.000					
⑧ 能動的忠実型フォロワーシップ	3.543	0.753	0.192	-0.034	0.170	0.083	0.047	0.537	0.492	1.000				
⑨ プロアクティブ型フォロワーシップ	3.147	0.712	0.401	-0.003	0.098	0.114	0.043	0.495	0.472	0.560	1.000			
⑩ 変革型LS×受動的忠実型FS	0.196	0.865	-0.025	-0.130	0.015	0.026	0.027	0.080	0.278	0.095	0.116	1.000		
⑪ 変革型LS×能動的忠実型FS	0.357	0.862	0.113	-0.035	0.029	0.036	0.081	0.243	0.101	0.160	0.230	0.454	1.000	
⑫ 変革型LS×プロアクティブ型FS	0.311	0.894	0.157	-0.029	0.069	0.067	0.060	0.281	0.112	0.210	0.321	0.450	0.767	1.000

※ LS: リーダーシップ、FS: フォロワーシップ。相関係数に添えられているのは有意水準(片側検定): ** 1%水準、* 5%水準、† 10%水準。

⑥～⑨の平均値と標準偏差は中心化前の値である。また、⑩～⑫は中心化済変数の積とした変数である。

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—

表2: 階層的重回帰分析の結果

	Step 1	Step 2	Step 3	Step 4
定数項	3.072 **	3.144 **	3.190 **	3.221 **
性別(男性=1)	0.025	0.073	0.047	0.021
管理職在任期間	-0.013	-0.024 †	-0.017	-0.017
現上司の部下の期間	0.032 *	0.033 *	0.022 †	0.022 †
率いる部署の規模	0.214 **	0.153 **	0.149 **	0.151 **
変革型LS		0.443 **	0.370 **	0.366 **
受動的忠実型FS			-0.005	0.036
能動的忠実型FS			-0.218 **	-0.227 **
プロアクティブ型FS			0.435 **	0.423 **
変革型LS×受動的忠実型FS				-0.104 **
変革型LS×能動的忠実型FS				-0.013
変革型LS×プロアクティブ型FS				0.044
F	4.501 **	193.069 **	27.965 **	2.862 *
R ²	0.019	0.184	0.251	0.257
Adjusted R ²	0.014	0.180	0.244	0.249
ΔR ²	0.019	0.166	0.066	0.007

いずれも従属変数は、組織における評価。

LS: リーダーシップ、FS: フォロワーシップ。**: 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。LSならびにFSは中心化処理されたものである。

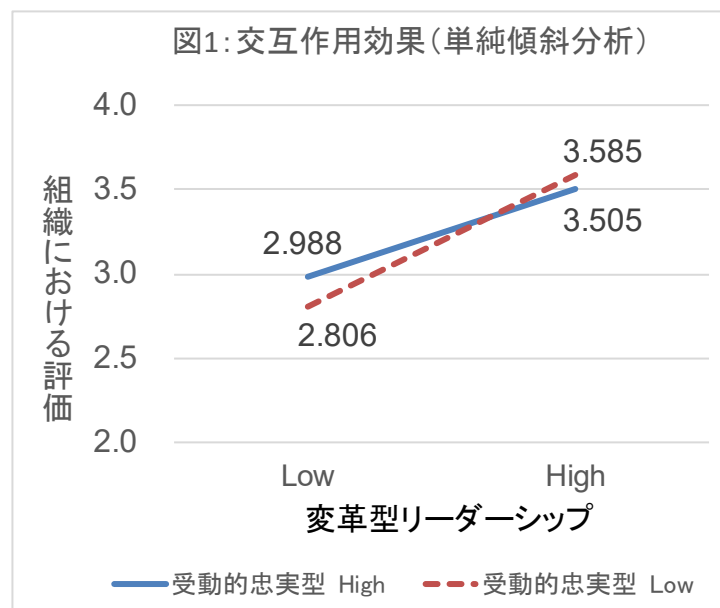
階層的重回帰分析の結果は表2に示したとおりである。Step 1は統制変数のみを投入し、Step 2では変革型リーダーシップを加えている。Step 3とStep 4では更にフォロワーシップの項目を加え、仮説を検証した。

分析からは、変革型リーダーシップは組織における評価にプラスとなることが統計的に有意に支持されている。そしてStep4に示すように、従属変数である組織における評価に対する変革型リーダーシップと受動的忠実型フォロワーシップの負の交互作用効果が示された。すなわち、リーダーシップ行動によってもたらされる評価に対してフォロワーシップ行動がマイナスに作用する調整効果が生じることが統計的に示されている。

この交互作用効果を確認するために、下位検定として単純傾斜分析を行った。受動的忠実型フォロワーシップが平均から1標準偏差高い場合も、1標準偏差低い場合も、いずれの場合も1%水準で統計的に有意な結果を示した。この結果を示したものが図1である。

以上の結果から、仮説1は支持された。すなわち、ミドルマネジャーへの評価に対して、変革型リーダーシップと受動的忠実型フォロワーシップの負の交

相互作用が見られた。ただし説明力は限定的ではあり、フォロワーシップの変数を投入する前の Step 2 と交互作用項も投入した Step 4 との決定係数の差は 0.07 である。しかしながら、受動的忠実型フォロワーシップの単純効果は組織における評価に影響を及ぼさない一方で、変革型リーダーシップを発揮しているにもかかわらずフォロワーシップ行動が受動的な場合には組織からマイナスの評価を受けることが示唆されている。



※High: 平均+1標準偏差、Low: 平均-1標準偏差

仮説 2 については、変革型リーダーシップと能動的忠実型フォロワーシップの交互作用効果はないとしたものであり、表 2 から統計的に有意な関係は見られないため、仮説は支持されたとはいえる。ただし、Step 3 と Step 4 のいずれにおいても、能動的忠実型フォロワーシップは組織からの評価に対して負の影響が見られる点は注目に値しよう。

仮説 3 は支持されなかった。ミドルマネジャーへの評価に対して、変革型リーダーシップとプロアクティブ型フォロワーシップの交互作用は見られなかった。ただし、Step 3 と Step 4 のいずれにおいても、プロアクティブ型フォロワーシップが組織からの評価に対して有意にプラスであることが示されている。

4. 議論

(1) 考察

実証分析の結果からは、ミドルマネジャーが発揮するリーダーシップは組織からの評価に結びつくけれどもフォロワーシップによってその評価が調整されることが部分的に示された。より具体的には、ミドルマネジャーへの評価に対して、変革型リーダーシップと受動的忠実型フォロワーシップの負の交互作用が見られた。部下に対しては発言を促していながらフォロワーとしては上司に対して受動的であることで管理職としての言動に疑問を抱かれるからではないかと考えられる。また、図 1 からは変革型リーダーシップが発揮されていない場合には受動的忠実型のフォロワーシップ行動が取られる方が組織からの評価が高いことが示されている。リーダーとしては変革型リーダーシップのような積極性を見せない、いわゆる「おとなしい」ミドルマネジャーではあるけれども、それと整合的に上司からの指示に忠実に沿った行動を取っていることで、フォロワーとして忠実ですらない者よりも評価されていると解釈できるように思われる。

ただし、プロアクティブなフォロワーシップ行動がリーダーシップによる評価を調整する効果はみられなかった。受動的忠実型の場合には同一人物のリーダーシップへの疑念が生じ、それが調整効果という形で示されたのに対し、プロアクティブなフォロワーシップ行動はリーダーシップ自体の評価を強めることにはつながらないということである。分析結果において、プロアクティブ型のフォロワーシップは評価に対してプラスで有意な関係を示していることから、整合性があるからといってリーダーシップが及ぼす組織の評価を強化する調整効果をフォロワーシップ行動が持つわけではなく、リーダーシップとフォロワーシップのそれぞれが評価につながるのだと考えられる。

Mayer et al. (1995)は、信頼できると思われる要因の 1 つとして整合性を上げていることに立ち返って考えると、整合性がなければ信頼を損ない、複数の役割を担うミドルマネジャーに対して疑いのまなざしが向けられる結果として、別の役割に対しても本来の評価を得られないという点で調整効果が生じていると解釈できよう。整合性があることは信頼できると思われることではあるものの、だからといって他の役割の評価が本来以上のものとなることはないのは、

モチベーション理論における衛生要因のように、整合性は信頼を損なうか否かに関わるものの、信頼性を強めるか否かには関わらないということなのかもしれない。

仮説においては交互作用に焦点を当て、ミドルマネジャーへの評価に対するフォロワーシップによるリーダーシップへの調整効果を検討したが、実証分析からは能動的忠実型フォロワーシップは調整効果を持たないことに加え、能動的忠実型のフォロワーシップ行動自体が組織からの評価にマイナスとなることが統計的に有意な関係で示されている。能動的忠実型は、上司が任せられている組織目標を意識して、それに直接的な貢献を意図して行動するというものではあるものの、上司から求められた枠組みの中で行動するもので、上司に対して忠実であることを能動的に表現する行動である。ミドルマネジャーを評価する上司からすれば、能動的に忠実なだけでは管理職として物足りないと考えられていることを示す結果であるように思われる。

（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。特に統計的な説明力と測定尺度の妥当性、自己評価による回答データの使用という３点については本研究の限界として指摘しておきたい。

階層的重回帰分析による分析では Step 4 の調整済み決定係数が 0.249 であり、ミドルマネジャーの評価全体の 25% 程度の説明力しか有していない。また、フォロワーシップに関する諸変数を投入した結果は、統制変数とリーダーシップのみを投入した時と比べて 0.07 程度しか説明力が増えていない。統計的な説明力という点では、本論文で検討した調整効果は必ずしも大きくないということもできる。測定尺度については、特に従属変数である組織における評価は、独自に開発した 2 項目からなる変数であるが、信頼性係数であるクロンバックの α が 0.660 と、目安とされる 0.7 を下回っている。また、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、組織における評価は自己認識のものであり、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。リーダーシップとフォロワーシップも自己評価であり、実際にリーダーシップが発揮される下で従事している部下の評価とは異なる可能

性があり、同様に上司が認識するミドルマネジャーのフォロワーシップ行動は今回の回答とは異なる可能性がある。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、単に部下を率いるリーダーとしての役割だけではなく、上司を支える部下としての振るまいとして期待される役割にも注目するという点で、これまでにない視点からミドルマネジャーの考察を試みた研究上の貢献があろう。また、上司による部下への信頼を取り上げた研究は極めて限られている（Brower et al., 2009）中で、上司への信頼ではなく部下への信頼という視座から組織内の階層間関係を考察した点も、本論文の独自性の1つとして述べることができよう。

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、役割の束としての中間管理職に注目し、リーダーシップだけではない役割にも目を向ける視点での研究が考えられる。また、フォロワーシップが及ぼす影響については、十分な蓄積がなされていないため、たとえば、能動的忠実型のフォロワーシップ行動を見せるリーダーに注目する研究が行われ、組織に対するフォロワーシップの影響の知見が得られることを期待したい。さらに今後の研究への示唆としてあげられるとするならば、今日的な組織としてリーダーが固定的ではないメンバーの行動を考察することがあげられる。プロジェクトチームや固定的な境界を持たないようなチームでは、名目上はマネジャーが存在しているとしても、チーム内のメンバーがリーダーシップもフォロワーシップも必要とされる状況が存在する。このような状況では、本論文が対象としたミドルマネジャーのように、同じ人物にリーダーシップとフォロワーシップが並存することから、両者の関係について考察を深めることは、学習する組織を考える上でも極めて有益な研究となるように思われる。

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、特に役割として担うことが期待されることの多いフォロワーの側面も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。

注釈

- 1 本論文は、第 97 回日本経営学会自由論題報告「リーダーが発揮するフォロワーシップに対する評価」を基に、大幅に加筆修正したものである。
- 2 アカデミック版 日経 BP 記事検索サービス内のエキスパート検索（2023 年 9 月 1 日時点）の結果による。
- 3 日経 BP 記事検索サービスを用い、プレスリリースポータルサイト「JPubb」から提供されたリリースの件数（2023 年 9 月 1 日時点）による。

参考文献

- 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.
- Brower, H. H., Lester, S. W., Korsgaard, M. A., & Dineen, B. R. (2009). A closer look at trust between managers and subordinates: Understanding the effects of both trusting and being trusted on subordinate outcomes. *Journal of management*, 35(2), 327-347.
- 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.
- 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.

- Kelley, R. E. (1992). *The power of followership: How to create leaders people want to follow, and followers who lead themselves*. Doubleday.
- 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.
- 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.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- 沼上幹、軽部大、加藤俊彦、田中一弘、島本実(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.
- Robinson, S. L., & Wolfe Morrison, E. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of organizational Behavior*, 21(5), 525-546.
- 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.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations*, 8th ed., Pearson Education.