世界の幸せをカタチにする。
Creating Peace & Happiness for the World
Musashino University
武蔵野大学 学術機関リポジトリ
Musashino University Academic Institutional Repository

上司との同質化：フォロワーシップの類似をもたらす要因の実証分析

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2020-11-12 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 渡部, 博志 メールアドレス: 所属:
URL	https://mu.repo.nii.ac.jp/records/1383

上司との同質化
―フォロワーシップの類似をもたらす要因の実証分析―

渡部 博志（武蔵野大学 経営学部 准教授）

要約

本稿は、組織内の上司と部下に焦点を当て、フォロワーシップ行動の類似性に着目した分析を行った。日本国内に勤める 30 代から 50 代の中間管理職 1,015 名を対象に、どのような要因によって上司と部下との間でフォロワーシップ行動が類似するのかを実証分析を行い考察した。3 次元からなるフォロワーシップ行動を測定して分析した結果、上司への信頼が強いほど自らのフォロワーシップ行動が上司のフォロワーシップ行動と類似することが示された一方で、組織へのコミットメントはそのような類似性を示す統計的に有意な関係はみられなかった。また、フォロワーシップの類似度に対し、上司への信頼と組織へのコミットメントがマイナスの交互作用効果をもたらすことが示された。上司への信頼という人物の面からは行動を真似るものの、組織への愛着が故に自らの行動を上司という一個人の行動と同質化させないという意識が存在している可能性を示唆するものだと考えられる。

１．はじめに

私たちが組織といってイメージするものは、リーダーが存在して彼／彼女の指示の下に活動に取り組む人々が存在し、組織の規模が大きくなれば組織の中にいくつかのより小さなまとまりが作られ、そのまとまり毎にリーダーが存在して活動に取り組むといったものであろう。

組織に内包される形のより小さなまとまりとしての組織を率いる人物は、一般的に中間管理職あるいはミドルマネジャーと呼ばれ、上司の下で任された範囲の活動に取り組むために部下を差配する。ここでミドルマネジャーに注目すれば、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側面をもっている（金井、1991）。彼／彼女には上司が存在すると共に自らの部下も存在していることから、自らがリー

ダーとして部下に対してリーダーシップを発揮する側面と、上司の部下として行動するフォロワーシップを発揮する側面の 2 側面を同時に有していることになる。

本稿では、特にミドルマネジャーが、彼／彼女の上司の部下、すなわちフォロワーとして上司の下で与えられた職責を果たそうとして組織階層の下から上へ影響力を発揮するフォロワーシップに着目して、上司と部下の関係を分析する。特に、上司も部下も、いずれもミドルマネジャーという場合には、それぞれがフォロワーシップを発揮する場面が存在していることから、その類似性の有無に注目をして実証分析を行う。

２．リーダーシップとフォロワーシップ

ミドルマネジャーが組織内で担う範囲のタスクを遂行するためには、部下が効率的かつ／あるいは能率的にタスクを達成するために上司として働きかける必要が生じる。マネジメントの問題としてミドルマネジャーに焦点を当てる場合、その多くはリーダーとしての側面を捉え、彼／彼女が任せられた職責を全うするために、どのような行動をとるのかという点に主たる関心が寄せられているように思われる。

そのような中で、部下への働きかけの一つがリーダーシップである。リーダーシップは論者によって多様な定義がなされるけれども、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概念である（Yukl, 2005）。

ただし、その影響力が部下に作用するかどうかは、その受け手である部下の認知に依存する。バーナードが半世紀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はなく、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, 1968）。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。小野（2016）は、パワーとリーダーシップとを対比して、両者は類似する部分が多いものの、パワーはそれを行使する人物の影響力に服従するこ

とであり、リーダーシップは信頼に裏付けられた自発的な意思で影響力を受け入れるものであると指摘している。

このように組織内でリーダーシップを発揮するリーダーとしてミドルマネジャーを捉えることができると同時に、自らの上司の下で行動するフォロワーとしての部下の側面も存在する。部下としてのミドルマネジャーは、必ずしも消極的な存在とは限らない。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。

リーダーとフォロワーとの関係の中で、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言う。Crossman & Crossman (2011)が既存研究をもとに以下のようにフォロワーシップを定義している。

> 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。

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、発揮されるフォロワーシップは、必ずしも消極的なものではなく、むしろ積極的な場合もありうる。リーダーシップを担う存在としてのミドルマネジャーも重要であると同時に、フォロワーシップを発揮するミドルマネジャーの行動も組織にとっては同じく重要であると言える。

Uhl-Bein et al. (2014)によれば、フォロワーシップ研究は役割理論アプローチと構築主義アプローチの大きく 2 つに分けられる。前者は組織内の階層的な役割の文脈においてフォロワーシップが生じるととらえ、フォロワーの役割志向性やフォロワーの認識枠組みといった問題に焦点をあてるものである。後者はリーダーとフォロワーの関係的相互作用としてフォロワーシップをとらえるもので、必ずしも公式の階層的な役割を必要としない考え方である。

役割理論アプローチでは、個人の行動はフォロワーの役割を引き受けたものと考えるもので、最も古典的な見方は支配による服従である。部下という位置

づけでの役割にはそのような側面がある一方で、知識社会への移行とともにそのような支配に対する抵抗や能動的な活動というもの関心が向けられるようになってきている。指示されたことをその通りにこなすだけの存在ではなく、そこで求められている役割を理解したうえで、自らの持てる力を発揮することで役割を果たすのである。

Carsten et al. (2010)は、様々な産業に属する従業員を対象に、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し、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。彼女らの研究結果からは、実質的なフォロワーとするものだと考えられるものとして、従順性（passive)、能動性（active)、プロアクティブ性（proactive）の３つの主要なテーマが、産業にかかわらずが見出された。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。

彼女らの研究を受けて、松山（2018）は 60 の行動特性から 3 次元のフォロワーシップ行動特性を因子分析によって抽出している。そこで抽出された因子は、Carsten et al. (2010)が示した 3 つの主要なテーマの妥当性を裏付けるような、受動的忠実性、能動的忠実性、プロアクティブ性の 3 つである。このうち、能動的忠実性は、働く意欲や仕事の生産性、業績向上からなる労働成果にプラスの影響をもたらすことを、重回帰分析を通じて実証している。

以上のフォロワーシップの議論からは、リーダーに影響を与えるフォロワーシップが発揮されるミドルマネジャーの行動も組織にとって重要であると考えられる。

３．フォロワーシップの類似性

フォロワーとして上司に影響力を発揮する構図は、組織のトップ以外のすべての構成員にみられうるものである。ミドルマネジャーに着目した場合でも、リーダーとして部下に対して影響力を行使する側面があるものの、同時に上司に対して影響を与えるフォロワーシップを発揮する主体でもある。しかし、前述の Carsten et al. (2010)は、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。たとえば、部下に権限

移譲する雰囲気の下では従順性の高いフォロワーにはストレスとなり、プロアクティブなフォロワーにとっては権威主義的なリーダーの下では不満が募ることを指摘している。

このような文脈的な要因がフォロワーシップ行動に影響を及ぼすならば、組織として好ましいと思われるフォロワーシップ行動が存在している可能性もある。すなわち、その組織に根付く共有された価値観や信念である組織文化が規定する「好ましい」フォロワーシップ行動が存在し、それに合致する行動は推進されると考えられる。

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って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、組織が形成される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するであろう。

そうであるならば、特にミドルマネジャーにおいては、組織内のフォロワーシップにはある種の類似性がみられると思われる。フォロワーとしての望ましい言動や、あるべき行動といったものが組織で共有されることで、その組織におけるフォロワーが類似したフォロワーシップ行動を採るという点に加えて、組織文化は組織における共通の評価基準として機能し、組織内のプロセスの効率化に寄与する（Awadh & Alyahya, 2013）ことから、組織にとって望ましい役割行動を採る人物が評価され、その結果として昇進した組織内のミドルマネジャーのフォロワーシップ行動が類似すると考えられる。

ミドルマネジャーである上司と部下の関係に焦点を絞れば、上司のフォロワーシップ行動を目にした部下が、その言動を手本として自らも上司に対するフォロワーシップ行動をとるであろう。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。このように考えれば、上司を信頼する部下ほど、フォロワーシップ行動が類似することが考えられる。

Can & Aktaş(2012)が指摘しているように、文化的価値に係るフォロワーシップ行動の選好については既存の研究では考えられてきておらず、組織文化という文脈的な要因がフォロワーシップへどのように影響するのかについてはほとんど触れられてきていない。上記のような組織内でフォロワーシップ行動の類似性については検討がなされてきていないけれども、ミドルマネジャーに注目して、組織文化という文脈的要因がフォロワーシップ行動に影響を及ぼすとするならば、次の仮説を導出することができよう。

仮説１：上司を信頼しているほど、上司と部下のフォロワーシップは類似する。

組織に対してコミットメントをしている場合には、部下の行動が上司のそれと類似すると考えられる。Vandenberghe et al. (2004)は、組織に対するコミットメントが強いほど上司に対するコミットメントも強まり、それをを通じて仕事上の成果にプラスの影響をもたらすことを示している。彼らの研究で用いられている上司に対するコミットメントという概念には、上司への尊敬の念や賞賛、共に働くことの誇りといった要素が含まれている。組織に対するコミットメントが組織を率いる上司に対するコミットメントを高めることになるのであれば、部下は上司の行動を手本として行動するであろう。このように考えると、組織に対するコミットメントがフォロワーシップ行動における上司と部下の類似性が高まるであろう。

仮説２：組織に対するコミットメントが強いほど、上司と部下のフォロワーシップは類似する。

ここで示した仮説のように、信頼と組織に対するコミットメントは、ともに

上司と部下のフォロワーシップ行動が似る要因であると考えられる。そうであるならば、上司に対する信頼が高く、組織に対するコミットメントも強いほど、より上司に類似した行動を採るように思われる。すなわち、交互作用効果が存在するように思われる。

仮説３：上司と部下のフォロワーシップが類似する程度に対して、上司への信頼と組織に対するコミットメントのプラスの交互作用効果がある。

いずれもミドルマネジャーである上司と部下の両者の関係を、フォロワーシップ行動という側面でとらえれば、上述の通り上司と部下で類似することが考えられる。これは、いままでにあまり取り上げられてこなかった文脈的要因を検討することで浮かび上がってきた視点である。フォロワーシップ行動が類似する要因を探るために、上で示した仮説を検証する実証分析を行う。

４．考察

以下では、これまでに述べた仮説に対して、質問票調査から得られたデータをもとにした考察を行う。

組織長との関係の「長さ」によって組織内での情報共有にどのような影響が生じうるのかという本稿での問いを検討するために、組織長が交代したケースと交代していないケースを対比し、さらに上司となる以前から面識があったか否かという観点からもケースを分けることで、仮説に示した関係が組織内に生じるかを検証していく。

（１）サンプル

以下の考察で用いるデータは、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、2020 年 3 月 12 日から 3 月 17 日までの 5 日間で実施した。明らかに不適切な回答データ（たとえば、最初から最後まで七点尺度の回答が同一である）が混入している回答者を除外したうえで、1,015 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。

【フォロワーシップ行動特性】

松山（2018）を参考に、能動的忠実性、プロアクティブ性、受動的忠実性の3 次元のフォロワーシップ行動特性を測定した。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 の行動特性を用いて測定した。

〈能動的忠実性〉

・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

〈プロアクティブ性〉

・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

〈受動的忠実性〉

・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
・上司あっての自分と心得ている

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 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したのち、自分の上司がみせるフォロワーシップ行動についての回答を求めた。前者は自己認識としてのフォロワーシップ行動であるもの

の、後者については上司がそのさらに上の者に対してとるフォロワーシップ行動を評価する形になっていることは注意を要する点である。

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。回答者自身のフォロワーシップ行動については、先行研究同様の 3 因子解が抽出された。上司のフォロワーシップ行動の評価については 2 因子解となったものの、抽出される因子の数を 3 つとした場合は、従前と同じ因子で行動特性が分けられた。自己認識ではなく、上司に対する評価という点で測定上の限界があるために想定された 3 因子解が抽出されなかったと考えられるものの、3 因子モデルとした場合には事前の想定通りに行動特性がまとめられたことから、以下の分析にあたっては 3 次元のフォロワーシップ行動を想定し、尺度を測定した。各尺度の信頼性係数αは、自分自身のフォロワーシップ行動についての能動的忠実性は 0.811、プロアクティブ性は 0.829、受動的忠実性は 0.803 であり、上司のフォロワーシップ行動についての能動的忠実性は 0.841、プロアクティブ性は 0.879、受動的忠実性は 0.853 であり、いずれも 0.7 を超える値である。

なお、後ほど行う重回帰分析において、回答者本人のフォロワーシップ行動の 3 次元を説明変数に投入する。上司のフォロワーシップ行動との類似度が、回答者自身のフォロワーシップ行動の水準によって影響を受けるのかを確認するためである。

【フォロワーシップ行動の類似性】

上記の方法で測定された、回答者自身のフォロワーシップ行動と、その上司のフォロワーシップ行動の距離を測定することで、上司とのフォロワーシップ行動の類似性を捉える。Jackson & Johnson(2012)は、自己特性の上司部下間の類似性を距離の概念を用いて測定している。本分析でも同様に距離の概念を用いることで、フォロワーシップ行動の類似性を示す指標とする。具体的には、3 次元からなるフォロワーシップ行動の値を回答者自身と回答者の上司のそれぞれについて測定し、ユークリッド幾何学の距離を算出する。

したがって、類似性が高いほど値が小さくなり、フォロワーシップ行動が一致する場合には値がゼロをとることになる。類似するほど小さい値となる点は

分析結果を理解するうえで注意を要する点である。

【上司に対する信頼】

Podsakoff et al. (1990)を参考にして、直属の上司に対する信頼を 3 項目で質問し、信頼の程度を測定した。具体的な質問項目は次の通りである。

・非常に誠実である
・部下を騙して自分が得しようとすることは全くない
・私は公平に扱おうとしていると確信できる

いずれの項目も、「1：まったく違う」から「7：まったくその通り」の 7 点尺度で測定しており、3 項目の平均を上司に対する信頼を表す尺度とした。信頼性係数αは 0.882 である。

【組織に対するコミットメント】

組織に対するコミットメントの程度を測るために、Allen and Meyer (1990) の Affective Commitment Scale を参考に次の 4 項目を用いた。具体的な質問項目は次の通りである。

・私は、職場をある種の家族であるかのように感じることはなかった（R）
・職場は、私にとって個人的に大きな意味を持つものであった
・私は、職場に対して強い帰属意識を感じることはなかった（R）
・私は、職場に愛着を感じることはなかった（R）

いずれの質問項目も「1：まったく違う」から「7：まったくその通り」の 7 点尺度で測定している。なお、項目末尾に（R）を記した 3 項目は逆転尺度であり、回答値を 8 から減じることで操作化し、4 項目の平均値を算出している。信頼性係数αの値は 0.737 であった。

【統制変数】

本研究では、上司への信頼と組織に対するコミットメントがもたらす上司部下間のフォロワーシップ行動が類似する程度を明らかにするために、回答者の

性別、年齢、上司の率いる組織の規模、上司―部下の関係になってからの期間を統制する。性別は男性が 0、女性が 1 を採るダミー変数である。上司－部下の期間は、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った。その上で、上司と部下の関係にある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：約半年前」「3：約 1 年前」「4：約 2 年前」「5：3～5 年前」「6：6～10 年前」「7：11～20 年前」「8：21 年以上前」である。

（3）データ分析の結果

仮説を検証するために重回帰分析を用いた。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。この表において、回答者自身のフォロワーシップ行動に着目すると、3 次元の中では能動的忠実性が最も高い値となっていて、フォロワーシップの類似度との間に正の相関がみられる。フォロワーシップ行動が類似するほど 0 に近づくため、正の相関が意味することは、能動的忠実性が高いほど上司のフォロワーシップ行動とは異なるフォロワーシップ行動をとっているということである。同じフォロワーシップでも受動的忠実性はフォロワーシップの類似度と負の相関を示していることから、受動的忠実性が高い部下ほど上司のフォロワーシップ行動と似るという関係を示している。

重回帰分析の結果は表 2 の通りである。モデル A はコントロール変数のみを投入したものであり、モデル B ではそれに加えて回答者自身のフォロワーシップ行動 3 次元の値を投入している。これをベースに、モデル C とモデル D では上司への信頼と組織コミットメントを投入した分析を加え、最後のモデル E では上司への信頼と組織コミットメントの交互作用効果を確認するための変数を投入している。

なお、重回帰分析の説明力をみてみると、決定係数がモデル A から順次変数を投入して行くにつれ、説明力が大きくなっているものの、F 値は増加していない。モデル A を除いて、各重回帰モデルは 1%水準で統計的に有意であるけれども、変数の追加によって必ずしも重回帰モデルの有意性が増していないことが示されている点は分析結果を解釈する上でも注意を要する点である。

表1：変数の基本統計量ならびに変数間の相関

	平均値	標準偏差	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪
① 性別	0.076	0.265	―										
② 年齢	50.038	6.202	-0.146**	―									
③ 上司の率いる組織の規模	59.803	205.982	-0.039	0.070*	―								
④ 上司－部下の期間	5.443	1.822	0.032	0.014	-0.008	―							
⑤ 能動的忠実性	3.733	0.757	0.004	0.112**	0.023	0.012	―						
⑥ プロアクティブ性	3.295	0.739	-0.027	0.081**	0.089**	0.022	0.579**	―					
⑦ 受動的忠実性	3.151	0.745	-0.035	-0.013	0.055†	-0.046	0.426**	0.485**	―				
※⑧ 上司への信頼	4.557	1.281	-0.042	0.020	-0.003	-0.035	0.381**	0.402**	0.490**	―			
※⑨ 組織コミットメント	3.491	1.103	0.003	0.027	0.014	0.046	-0.044	0.070*	0.104**	0.141**	―		
※⑩ ⑧×⑨の交互作用項	0.141	1.390	-0.011	0.074*	0.020	0.032	0.163**	0.053†	-0.054†	-0.003	-0.021	―	
⑪ フォロワーシップの類似度	0.985	0.866	0.019	-0.036	0.025	-0.004	0.267**	0.017	-0.262**	-0.200**	-0.139**	0.210**	―

n = 1,015 、①はダミー変数（女性の場合＝1）、④は9点尺度、⑤～⑦は5点尺度、⑧と⑨は7点尺度。
※⑧と⑨の平均値と標準偏差は標準化前の値であり、⑩は⑧と⑨の標準化後の値の積である。
**：有意水準1%、*：有意水準5%、†：有意水準10%（いずれも両側検定）。

表2:階層的重回帰分析

被説明変数:	モデルA フォロワーシップ 行動の類似度	モデルB フォロワーシップ 行動の類似度	モデルC フォロワーシップ 行動の類似度	モデルD フォロワーシップ 行動の類似度	モデルE フォロワーシップ 行動の類似度
性別	0.015	-0.011	-0.017	-0.016	-0.015
年齢	-0.036	-0.099 **	-0.100 **	-0.098 **	-0.103 **
上司の率いる組織の規模	0.028	0.049 †	0.041	0.041	0.039
上司－部下の期間	-0.004	-0.028 **	-0.033	-0.030	-0.033
能動的忠実性		0.499 **	0.528 **	0.520 **	0.494 **
プロアクティブ性		-0.044	-0.014	-0.010	-0.009
受動的忠実性		-0.459 **	-0.385 **	-0.382 **	-0.366 **
上司への信頼			-0.207 **	-0.201 **	-0.198 **
組織コミットメント				-0.044	-0.045 †
上司への信頼×コミットメント					0.116 **
R^2	0.002	0.257	0.288	0.290	0.302
Adjusted R^2	-0.002	0.252	0.282	0.283	0.295
F	0.589	49.879 **	50.809 **	45.527 **	43.518 **
ΔR^2		0.255	0.031	0.002	0.012

係数は標準化係数. n=1,015
**:有意水準1%、*:有意水準5%、†:有意水準10%(いずれも両側検定)。

統制変数の影響力について見てみると、統制変数のみを投入したモデル A は統計的に説明力を持たないことが示されている。モデル B 以降では、年齢がフォロワーシップ行動の類似度と負の関係があることが示され、受動的忠実性も同様に負の関係が見られる。それに対して、能動的忠実性はフォロワーシップ行動の類似度と正の関係を示している。

モデル C からモデル E に目を向けると、上司への信頼はフォロワーシップの類似度に負の有意な関係を示している。上司のフォロワーシップ行動と類似するほどゼロに近づくことに注意して解釈すれば、仮説 1 の「上司を信頼しているほど、上司と部下のフォロワーシップは類似する」は実証されたと言える。それに対して、組織コミットメントは統計的有意な関係をほとんど見せなかったことから、仮説 2 の「組織に対するコミットメントが強いほど、上司と部下のフォロワーシップは類似する」という関係は統計的には実証されなかった。モデル E で投入した上司への信頼と組織に対するコミットメントの交互作用項は、1%の統計的な有意水準でフォロワーシップの類似度と正の関係がみられた。

仮説 3 で想定している交互作用効果が見られるならば、係数が負の値となる

はずである。すなわち、上司への信頼が増し、組織に対するコミットメントも高い状態であれば、標準化された両変数ともに正の値をとることから、両者の積も正の値である。類似するのであれば、その正の値が小さくなる、すなわち負の統計的有意な値を示すことになるはずである。しかしながら、実際には正の関係が認められている。したがって、仮説 3 は棄却されると共に、仮説で想定されたこととは反対の交互作用効果が生じていることが統計的に示されている。

5. 議論

本稿では、組織内の上司と部下に焦点を当て、フォロワーシップ行動の類似性について考察した。先行研究を参考にして、3 次元からなるフォロワーシップ行動を測定し、どのような要因によって上司と部下との間でフォロワーシップ行動が類似するのかを、インターネット上で実施したアンケート調査を通じて実証分析を行った。

分析結果からは、上司への信頼が強いほど、自らのフォロワーシップ行動が上司のフォロワーシップ行動と類似することが示された。Dirks and Ferrin (2002)が述べるように上司の行動や習慣から上司への信頼が醸成されるならば、その行動を手本として真似ることでフォロワーシップ行動が類似しているのだと推測される。他方で、組織へのコミットメントはそのような類似性を示す統計的に有意な関係はみられなかった。組織に対する愛着がわくことと、上司と類似の行動をとることとは、少なくともフォロワーシップ行動という側面では関係がないということが統計的に示されたということである。上司という個人に愛着がわいているわけではなく、組織と人物が同一視されていないと考えれば、この結果は妥当なものだと考えられる。

フォロワーシップの類似度に対し、上司への信頼と組織へのコミットメントがマイナスの交互作用効果をもたらすことが示された。この交互作用効果については、解釈をする上で慎重な検討が必要になると思われる。統計的に有意な負の係数によって、上司への信頼が高いほど自らのフォロワーシップ行動は上司のそれと似るという関係がみられる中で、上司への信頼が高くても組織のコミットメントが強い場合にはフォロワーシップ行動は似ないということを交互

作用項のプラスで統計的に有意な係数によって示唆している。組織と人物を同一視しないからこそ、上司への信頼という人物の面からは行動を真似るものの、組織への愛着が故に上司という一個人の行動と自らの行動を同質化させないという意識が存在しているのではないかと考えられる。

重回帰分析においては、上司のフォロワーシップ行動と類似する要因として、回答者自身のフォロワーシップ行動の特徴にも目を向けた。松山（2018）が示す、能動的忠実性、プロアクティブ性、受動的忠実性の 3 次元のフォロワーシップ行動特性のうち、受動的忠実性が高いほど上司のフォロワーシップ行動と類似することが統計的に有意に示されると共に、それとは反対に能動的忠実性が高いときにはフォロワーシップ行動が相違することが統計的に示された。受動的であるということは、上司の言動を是として受け入れることに繋がると考えれば、上司が見せるフォロワーシップ行動を手本として、その行動を真似るということは想像に難くない。その結果として類似したフォロワーシップ行動を部下もとるのだと考えられる。他方で、能動的忠実性が高いほど上司のフォロワーシップとは異なる行動特性をみせるという分析結果が示された。能動的忠実性の構成要素を確認すると、上司に実直に対応する姿が浮かび上がってくる。そのようなフォロワーシップ行動をとるのであれば、上司の言動を真似るというよりも、ありのままの自らの姿で上司の期待を満たすために行動をとり、そのために上司とはフォロワーシップ行動の点では異なるのだと考えられる。

本稿での考察を通じて、ミドルマネジャーという立場でリーダーシップもフォロワーシップも求められる立場に焦点を当ててきた。すなわち、上司が存在すると共に自らの部下も存在していることから、自らがリーダーとして部下に対してリーダーシップを発揮する側面と、上司の部下として行動するフォロワーシップを発揮する側面の 2 側面を同時に有しているのがミドルマネジャーである。それにも拘わらず、先行研究のほとんどはリーダーシップの側面に関心を寄せ、フォロワーシップに焦点を当てる研究は少ない。その中でも、本研究は、既存の研究では見られない、上司と部下の間のフォロワーシップが似るという事象に光を当てて実証的に分析した点は学術的な貢献であると考えている。

その一方で、本稿にはいくつかの限界が存在する。例えば、回答者の主観的な回答をもとにしているため、特に上司のフォロワーシップ行動についてはバ

イアスがかかっている可能性を排除できないことがある。また重回帰分析を通じて実証的な分析を試みているものの、交互作用項を投入した際の決定係数の増加が必ずしも大きくなく、重回帰式の決定係数自体も必ずしも十分に大きいわけではないことは、別の要素がより説明力をもっている可能性を示唆している。今後の研究において、これらの点を克服し知見を深めていくことが、今後に残された課題である。

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

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal,* 33(4), 847-858.

Awadh, A. M., & Alyahya, M. S. (2013). Impact of organizational culture on employee performance. *International review of management and business research,* 2(1), 168-175.

Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive.* Harvard University Press.

Can, A., & Aktaş, M. (2012) Cultural values and followership style preferences. *Procedia-Social and Behavioral Sciences,* 41, 84-91.

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). 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.

Jackson, E. M., & Johnson, R. E. (2012). When opposites do (and do not) attract: Interplay of leader and follower self-identities and its consequences for leader–member exchange. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 488-501.

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.

松山一紀. (2018). 次世代型組織へのフォロワーシップ論 ミネルヴァ書房.

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.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly,* 1(2), 107-142.

Schein, E. H. (2009) *The Corporate Culture Survival Guide, New and Revised Edition,* Jossey-Bass.

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.

Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization,supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of vocational behavior,* 64(1), 47-71.

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