

# フォロワーシップと上方影響力

—社会構成主義によるリッカート理論再訪—

福原康司\*

キーワード：フォロワーシップ，リーダーシップ，上方影響力，社会構成主義，リッカート，連結ピン

## 1. はじめに

膨大なリーダーシップの研究蓄積がある一方で、フォロワーシップの研究はこれまで精力的に行われてきたとは言いがたい。長年フォロワーシップはリーダーシップ研究のコンティンジェンシー要因だと考えられてきたり (Marion & Uhl-Bien, 2001)、フォロワーやフォロワーシップが持つネガティブな印象のため研究意義に対して長らく懐疑的に思われていたり (Alvesson & Blom, 2015; DeRue & Ashford, 2010)、様々な理由が指摘されている。

しかしながら、二人以上の人々が集う組織を牽引するためにリーダーが存在するならば、そこには自ずとリーダー以外のメンバー、すなわちフォロワーも存在する。この事実は、リーダーとフォロワーはコインの表と裏の存在であり、両者の相互作用に焦点を当てずして、リーダーシップ研究もフォロワーシップ研究も存在し得ないことを意味しよう。このような背景から、リーダーシップ研究において、フォロワー中心の研究が現れるようになる (Lord & Brown, 2004; Meindl, 1995)。こうした研究動向に呼応して、海外では近年フォロワーシップ研究が精力的に取り組まれつつある (Epitropaki et al., 2013; Uhl-Bien et al., 2014; van Vugt, 2006)。それに比べ、日本でのフォロワーシップ研究の蓄積は非常に少なく、実証的研究となると一部 (松山, 2015; 中村・馬場, 2013; 西之坊, 2014; 2015) を除きまだまだ発展段階にあると言わざるを得ない。

個人主義を基としたキャリア開発が尊重される西洋文化圏の人々がフォロワーという立場を積極的に受け入れることは想像し難いが (Alvesson & Blom, 2015)、古来組織の中で忠義や忠誠が重んじられてきた我が国では、経営実践の場でもしばしばサブリーダーの重要性が指摘されている (日置他, 1998)。日本企業の環境適合や戦略形成プロセスが、トップダウンではなくボトムアップに

---

\*専修大学経営学部准教授

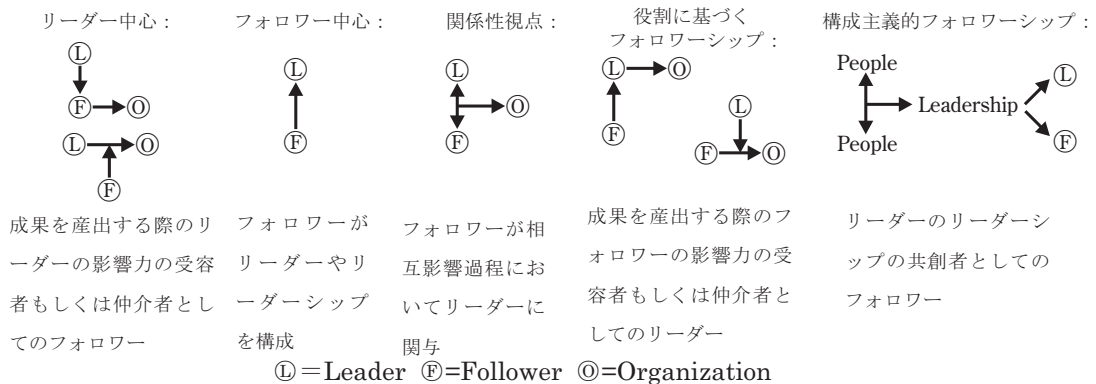
特徴を見出せるとするのなら（加護野他, 1983），部下が上司に積極的に働きかけ承認を取りつけて行く様を分析することは、日本的経営を説明する新たなパースペクティブにもなろう。その意味で、日本でのフォロワーシップ研究は非常に示唆に富む研究領域の1つである。

さて、本稿では、フォロワーシップ研究の系譜を概観し、次にフォロワーシップを発揮する際に行使される上方影響力に関する研究をレビューする。最後に、この上方影響力をマネジャーが組織を運営する際の鍵概念として取りあげた Likert のマネジメント・システム論に触れ、社会構成主義的な解釈をあてがうことで、リーダーとフォロワーの相即的な構築過程について若干検討したい。

## 2. リーダーシップ研究におけるフォロワーの位置づけ

言うまでもなく、フォロワーやフォロワーシップに着目する萌芽的研究の痕跡は、リーダーシップ研究の中に見出すことができる。リーダーシップのコンティンジェンシー・アプローチと呼ばれる一連の研究群は、リーダーシップを説明する重要な変数としてフォロワーが位置づけられている。Uhl-Bien et al (2014) は、これまでのフォロワーシップ研究を極めて精緻かつ体系的にレビューし、リーダーシップ研究におけるフォロワーの扱いを、図表1の左側から3つまでにあるように、1) リーダー中心 (leader-centric), 2) フォロワー中心 (follower-centric) および 3) 関係性視点 (relational view) の3つのアプローチに分類している (Uhl-Bien et al., 2014, pp. 2-6)。

図表1 リーダーシップ研究におけるフォロワーの扱い



出所) Uhl-Bien et al. (2014), p. 3 を一部修正・削除

リーダー中心のアプローチでは、リーダーは、フォロワーに行為を促したり指揮したりするために動機づけする存在として位置づけられる一方で、フォロワーは、抵抗やイニシアティブを自ら取ることなく、従順にリーダーの影響力を受容するもしくは仲介する者としてステレオタイプ化される。このアプローチを採用している研究グループとして、リーダーシップの資質論や形態論、あるいはコンティンジェンシー理論、さらにはカリスマ型や変革型リーダーシップに関する研究などが具体例としてあげられている。

これに対して、フォロワー中心のアプローチは、リーダーやリーダーシップがフォロワーによって社会的に構成されるものだという立場を取り、リーダーとはフォロワーの認知、帰属や社会的ア

アイデンティティの過程から創発されるという見方を採用する。代表的な研究として、Meindl のリーダーシップのロマンス (romance of leadership) や Lord らを中心に展開された暗黙のリーダーシップ (implicit leadership), あるいは Hogg らの取り組んだリーダーシップの社会的アイデンティティが指摘されている。

最後の関係性視点のリーダーシップ研究においては、リーダーとフォロワーの相互影響過程という観点からリーダーシップを捉え、社会的交換をリーダーシップ研究に援用した Hollander らの一連の研究や Graen らが体系的に論じた LMX (Leader-Member exchange) 理論他が代表的な研究に分類されている。

Baker (2007) は、特に最後の関係性視点のリーダーシップ研究で、フォロワーのより能動的で積極的な役割が注目されるようになり、交換理論をベースとしたリーダーシップ研究が、フォロワーシップ研究へシフトする重要な契機になったとしている。彼女よれば、代表的な Hollander と Buns の研究において、交換を促進するリーダーは共に交換型リーダー (transactional leader) と呼ばれるが、Hollander の交換型は、フォロワーに積極的にアプローチして関係性を自ら構築するための規範的な交換であるのに対して、Buns の交換型リーダーとは、フォロワーとの所与の関係性の中で、彼・彼女らのニーズを満たすような功利的な交換が前提となっているという。これらの「交換型 (transactional)」の意味の相異をより明確に訳語へ反映させるなら、Hollander の “transactional” には「交流型」、Burns の “transactional” には「取引型」とするのが適切であろう。

また、交換理論に基づいた研究の第二世代として、Baker はリーダーとフォロワーの二者間の交換関係をよりダイナミックに理解しようとした LMX モデルを取り上げ、その特徴は、上記の第一世代とは異なり、リーダーとフォロワーの対等な関係を前提とし、両者の間で交換される質的側面に着目している点にあるとしている。

### 3. フォロワーシップ研究の系譜

Uhl-Bien et al. (2014) は、フォロワーシップの研究は、「リーダーシップ・プロセスにおけるフォロワーの主体や行為の性質および効果の調査をすることであり、リーダーシップ・プロセスとは文脈の中で相互作用するリーダー (ないしその行為) やフォロワー (ないしその行為) が関与しているダイナミックなシステムとしてリーダーシップを見なすコネクショニストの観点を意味する (Uhl-Bien et al., 2014, p. 7)」とし、従来 of フォロワーシップ研究を、図表 1 の右側から 2 つまでにあるような視点、すなわち役割理論 (a role theory) アプローチと構成主義 (a constructionist) アプローチに分類している。

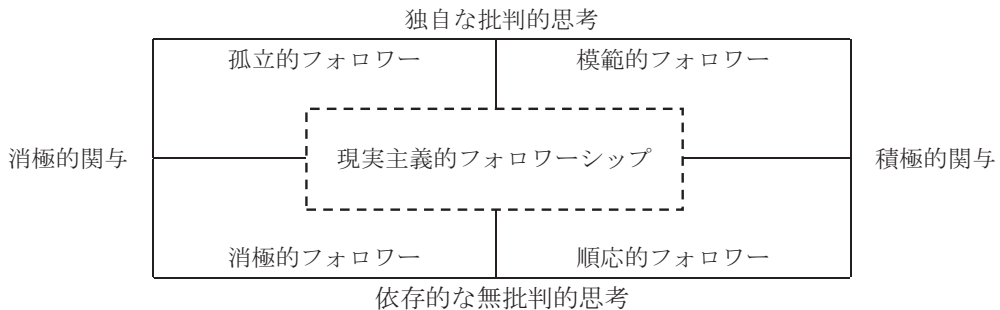
#### 3.1. 役割理論アプローチ

フォロワーシップの行動や態度がリーダーや組織の成果にどのような影響を与えるかを探求するアプローチで、フォロワーシップの原初的研究に当たる Zaleznik (1965) や Laurent (1978) に始まり、著書として出版されフォロワーシップを初めて体系的に論じた Kelley (1992) や Chaleff (1995)、近年では Kellerman (2008) の研究成果があげられる。

役割理論アプローチでは、フォロワーシップの形態論のような特徴を有し、いくつかの軸を持つ

でフォロワーによるリーダーに対する働きかけ方を分類する。例えば、フォロワーシップに関する金字塔的な研究業績に位置づけられている Kelly (1992) は、膨大な数のフォロワーを調査して、模範的なフォロワーに備わっている2つの特性を抽出している。独自の批判的思考 (independent critical thinking) と積極的関与 (active engagement) である。そして、これら2つの特性を軸に、フォロワーを、図表2にあるように、消極的 (passive) フォロワー、孤立的 (alienated) フォロワー、順応的 (conformist) フォロワー、現実主義的 (pragmatist) フォロワーシップ、そして模範的 (exemplary) フォロワーの5つのタイプに分けている。

図表2 Kelleyのフォロワーシップ・スタイル

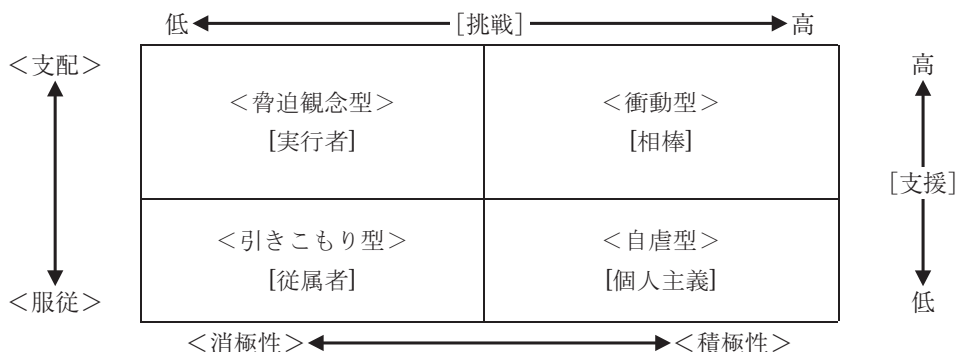


出所) Kelley (1992), p. 97を一部修正

また、同様に Zalesnik (1965) は、支配 (dominance) —服従 (submission) と積極性 (activity) —消極性 (passivity) の2軸で、部下を「衝動型 (impulsive)」、 「強迫観念型 (compulsive)」、 「自虐型 (masochistic)」、 「引きこもり型 (withdrawn)」の4つに分類している。

加えて、Chaleff (1995) も、フォロワーをリーダーに対する支援 (support) の程度と、リーダーに異議を唱える挑戦 (challenge) の程度によって、「実行者 (implementer)」、 「相棒 (partner)」、 「個人主義者 (individualist)」、 「従属者 (resource)」の4タイプを区別している。

図表3 ZalesnikとChaleffのフォロワーシップ・スタイル



< >内表記=Zalesnikの軸とタイプ [ ]内表記=Chaleffの軸とタイプ

出所) Zalesnik (1965), p. 122 Chaleff (1995), p. 40を基に筆者が作成

ZalesnikとChaleffのフォロワーシップ・スタイルをまとめて図示すると、図表3のように表せる。Kelleyの分類も合わせて共通点を探ると、リーダーに対して敢えて苦言を呈することができる

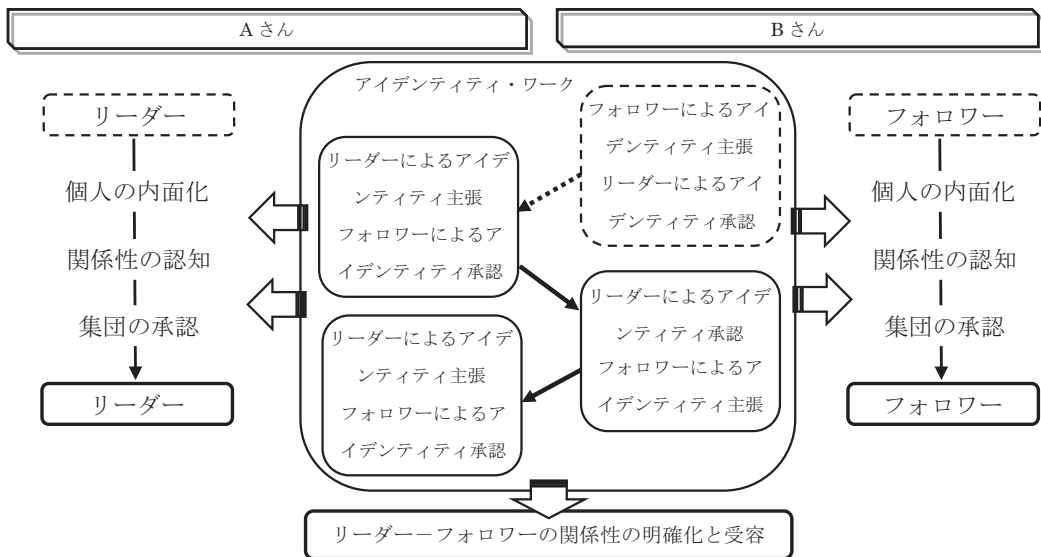
か否かの軸は、批判的思考や挑戦、支配など、表現の違いこそあれ、概ね類似した意味を持つ項目であると言える。また、そうしたスタンスを積極的に採用するタイプなのか、それともどちらかと言えば消極的なのか、という態度の軸も共通している。そして、Zaleznik はどのタイプにも一長一短のあることが指摘されており、卓越した発明を生み出すフェーズ等限定的ではあるが、とりわけ Kelley や Chaleff は、第一象限にある「模範的」や「相棒」を理想としている。つまり、唯一最善のフォロワーシップ・スタイルが想定されているのである。

### 3.2. 構成主義アプローチ

リーダーシップ研究における社会構成主義のアプローチが台頭してくると (Alvesson, 1996; Fairhurst & Grant, 2010; Grint, 2010; Meindl, 1995), それと呼応するようにフォロワーシップに関する構成主義的研究が立ち現れるようになる (Alvesson & Blom, 2015; Collinson, 2006; DeRue & Ashford, 2010)。

例えば, Collinson (2006) は, リーダーシップ研究における社会的アイデンティティにポスト構造主義的視座を取り入れて, フォロワーのアイデンティティを, 「順応的自己 (conformist selves)」, 「抵抗する自己 (resistant selves)」 および 「劇作家的自己 (dramaturgical selves)」 に分類している。劇作家的自己とは, Goffman (1959) の印象管理 (impression management) という考えを, 監視下に置かれたフォロワーシップに援用した概念で, フォロワーが組織の中で時に従順な部下を, 時に抗う部下を適宜演じている様を描いている。それゆえ, リーダーはそうした複雑なフォロワーのアイデンティティを把握したり, むしろ巧みにアイデンティティ形成したりすることによって, 彼・彼女らを動機づけすべきだと Collinson は主張する。

図表4 リーダーシップ・アイデンティティの構築過程



出所) DeRue & Ashford (2010), p. 631を一部修正

同様に, リーダーとフォロワーのアイデンティティに関して, DeRue & Ashford (2010) は, 図表4にあるように, 両者の再帰的なアイデンティティの共創過程をかなり精緻にモデル化している。

DeRue & Ashford によると、リーダーシップのアイデンティティは、「個人の内面化 (individual internalization)」、「関係性の認知 (relational recognition)」および「集団の承認 (collective endorsement)」の3つの要素によって構成されるという (DeRue & Ashford, p. 629)。

個人の内面化とは、リーダーやフォロワーのアイデンティティを、自己概念の一部に組み込むような状態で、自己の新しい側面を創造することでもある。アイデンティティとは様々な役割と密接に結びついており、関係性の認知とは、そうした役割の関係を相互に認識することである。したがって、関係性の認知は、組織の階層やその中の個々の立場と深く結びついている。集団の承認は、ある個人がグループの中のリーダーやフォロワーとして周囲から承認されると、それらのアイデンティティがさらに強化される過程である。

そして、この3つの段階を経てリーダーとフォロワーのアイデンティティは相互に明確になり、受容されて行く。この過程を、アイデンティティ・ワークと呼称し、「主張 (claiming)」と「承認 (granting)」というキーワードが重要な役割を担う。彼らによれば、主張とは、「リーダーないしフォロワーとしての自分達のアイデンティティを訴えるために人々がとる行為で、承認とは、リーダーないしフォロワーのアイデンティティを別の誰かに付与するために、ある人がとる行為 (DeRue & Ashford, p. 631)」である。ある人がフォロワーとしてのアイデンティティを表明し、リーダーや周囲の人々によってそのアイデンティティが承認されると共に、リーダーもまた自らのリーダーとしてのアイデンティティを主張し、フォロワーや周囲の人々によって承認されることを相互に繰り返すダイナミックなアイデンティティの共創過程を、DeRue & Ashford は11の命題を提示しながら詳述している。

さらに、上記の DeRue & Ashford (2010) を繰り返し引用しながら、Alvesson & Blom (2015) は、フォロワーシップが、その行為を引き受けるフォロワーのアイデンティティと自律性の両者の犠牲の上に成り立っていることを述べている。フォロワーシップとは、リーダーに従う劣位のアイデンティティを受け入れ、したがってリーダーの意向や命令を積極的に受容することと同義である。また、基本的にフォロワーの自由裁量はリーダーによって示された行動規範の範囲内でしか存在しないので、フォロワーは間接的にコントロールされていることに他ならない。このように、フォロワーシップとは、リーダーに対して影響力を行使する以前に、リーダーへの心的態度を差す概念でもある。それゆえ、フォロワーシップを強く機能させること、すなわちフォロワーに対して積極的に自己のアイデンティティと自律性の犠牲を受け入れさせるということは、逆説的にはリーダーシップを弱め、そうした自己犠牲をフォロワーに承認させることが不可欠だと Alvesson & Blom は説いている。

### 3.3. コンティンジェンシー・アプローチ

Uhl-Bien et al (2014) では指摘されていなかったが、フォロワーシップ研究の第三のアプローチとして、コンティンジェンシー・アプローチを区別しておこう。役割理論アプローチでは、唯一最善のフォロワーシップ・スタイルが想定されていたが、すべての状況において適合的なフォロワーシップは必ずしも存在しないことを仮定する研究スタンスである。リーダーシップのコンティンジェンシー理論と同様に、フォロワーの置かれている状況に応じて最善のフォロワーシップ・スタイルは異なるべきだとする立場で、例えば Bjugstad et al. (2006) がその代表的な研究としてあげられる。

Bjugstad らは、Hersey & Blanchard の SL 理論で示されている 4 つのリーダーシップ・スタイルと、先述した Kelley のフォロワーシップ・スタイルとの適合関係を、図表 5 にあるようなモデルで示している。何事にも従順に対応する順応的フォロワーは、フォロワーを指揮するために自分の期待内容を詳細に述べ成果を監視する指示的リーダーが、受身な消極的フォロワーには決定過程を説明し期待を明確にする説得的リーダーが、周囲から疎外された孤立的フォロワーは、意思決定に関与させオーナーシップを持たせるような参画的リーダーが、最後の自ら責任感をもって行動できる模範的フォロワーにはあれこれと指示を出さず任せるスタンスの委任的リーダーが、それぞれ組み合わせとして妥当だとしている。

図表 5 フォロワーシップ・スタイルとリーダーシップ・スタイルとの統合モデル

高 ↑ ↑ 人間志向 ↑ ↑ 低	参画的リーダーシップ	説得的リーダーシップ
	孤立的フォロワーシップ	消極的フォロワーシップ
	委任的リーダーシップ	指示的リーダーシップ
	模範的フォロワーシップ	順応的フォロワーシップ
	低 → → → →	課題達成志向 → → → → 高

出所) Bjugstad et al. (2006), p. 313を加筆修正

ただし、Bjugstad らが提示したモデルは実証的にその妥当性が検証されていないことや、リーダーやフォロワーはすべての状況において自らのリーダーシップやフォロワーシップのスタイルを貫くわけではないので、コンティンジェンシー要因をもう少し詳細に検討することなどが指摘されている。

他には、フォロワーシップを発揮する際に行使する上方影響力の研究において、リーダーシップ・スタイルや資質によって最善の方策が異なることを仮定する Cable & Judge (2003) の研究も、フォロワーシップという用語は明示的に使用していないけれども、コンティンジェンシー・アプローチを採用する研究の 1 つに位置づけられるだろう。

フォロワーシップ研究における 3 つの潮流を概観してきたが、Uhl-Bien et al. (2014) も指摘しているように、ある人がリーダーになろうとする試みは、彼・彼女に喜んで追随しようとする人々の反応や受容によってのみ正当化される (Uhl-Bien et al., 2014, p. 14)。それゆえ、今後は、フォローすること (following) やリードすること (leading) の本質を見極めるため、フォロワーシップやリーダーシップがどのような文脈の中に埋め込まれていて、フォロワーやリーダーがいかなる言説 (discourse) をもって、自分達の行為やアイデンティティを正当化し、受容させているかの過程に焦点を当てる必要があると主張する。したがって、リーダーシップやフォロワーシップの主体や行為の相互作用に着目する際、フォロワーシップ研究とリーダーシップ研究の双方において、社会構成主義のアプローチは今後より一層重要性を帯びてくると言えるだろう (Fairhurst & Grant, 2010; Grint, 2010)。

## 4. 上方影響力とフォロワーシップ

フォロワーシップがリーダーに働きかける過程であるなら、上方影響力 (upward influence) はフォロワーシップ行動の重要な要素の1つである (Krishnan, 2004; Uhl-Bien et al., 2014; Yukl & Falbe, 1990)。上方影響力の研究は、リーダーシップ発揮のモデレータ変数として Pelz (1952) によって発見され、いわゆる Pelz 効果として広く知られるようになる (Anderson et al., 1990)。リーダーがフォロワーから強い信頼を獲得するためには、フォロワーの意見を吸い上げ自己より上位の管理階層に対して説得する上方影響力が重要であることに注目した Pelz の研究は、フォロワーへの直接的な影響力行使に主眼が置かれてきた従来のリーダーシップ研究に大きなインパクトを与えた。

### 4.1. 上方影響力の研究潮流

上方影響力の方策 (tactics) に関する研究の潮流は、Epitropaki (2013) によれば、次の3つに分類されるという (Epitropaki, 2013, p. 301)。

第一の流れは、最も頻繁に使用されている上方影響力の種類やパターンを究明するタイプで、例えば9つの影響方策 (圧力・より上位な上司への直訴・交換・結託・機嫌取り・合理的説得・感情的直訴・助言) について、上司や部下、同僚という3方向において、有意な差があるか検証している Yukl & Falbe (1990) などの研究が例としてあげられている。この研究潮流は、後ほど詳述する。

第二は、例えば、各影響力の効果測定、各影響力と経営成果、タスクへのコミットメントや昇進との関係など、様々な上方影響力の方策を行使した結果について探求する類の研究である。Wayne & Ferris (1990) は、影響力のタイプと上司一部下間の交換の質との関係を実証的に明らかにしている。

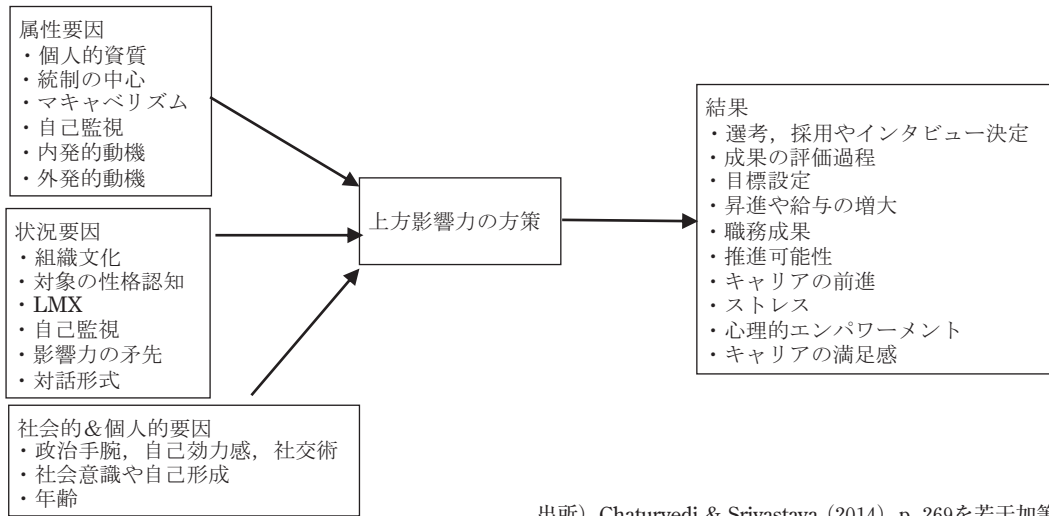
第三の潮流は、近年増えつつある研究視座で、上方影響力に対する個人的あるいは状況的な決定要因や成果間の関係に焦点を当てる研究である。個人の決定要因としては、自我、能力、ジェンダーや教育水準など、状況変数としては、上方影響力の目的や主体の立場、あるいは文化的背景などがある。例えば、Fu et al. (2004) は、主張、説得および関係性構築という3つの影響力と、文化的価値および社会的信念との関係性を定量的に検証している。

一方、上方影響力の方策を規定する先行要因と、上方影響力の結果変数を、Chaturvedi & Srivastava (2014) は図表6のように図示している。

先ほどの Epitropaki (2013) の分類で言えば、第二の潮流が、図表6の主として右側にプロットされている「結果」を扱い、第三の潮流が、左側の上方影響力の方策に先行する「要因」と右側の「結果」との関係性を究明しようとする研究となる。



図表6 組織文脈における上方影響力の方策の先行要因と結果の概念モデル



出所) Chaturvedi & Srivastava (2014), p. 269を若干加筆

#### 4.2. 上方影響力の種類

上方影響力の研究においてその蓄積が最も豊富な領域は、Epitropaki (2013) が提示した第一の潮流、すなわち上方影響力のタイロジに関する研究である。これまで上方影響力のタイプについては様々な研究がされてきたが、Kipnis & Schmidt (1982) の POIS (Profiles of Organizational Influence Strategies) や Yukl & Falbe (1990) の分類やそれに伴う調査のための尺度が下敷きになっている研究が多い (例えば Cable & Judge, 2003; Epitropaki, 2013; Krishnan, 2004; Schriesheim & Hinkin, 1990)。

図表7 Yukl & Falbe (1990) の8つの方策

圧力 (pressure)	提案・要求に遵守させる脅威や威嚇を与える
上位要請 (upward appeals)	より高い地位の人からの支援を取り付ける
交換 (exchange)	要求に従えば報酬や利益が得られることを確約する
結託 (coalition)	要求を通すために周囲を動員する
ご機嫌とり (ingratiating)	お世辞を使って友好的に要求を通す
合理的説得 (rational persuasion)	要求に従う論理的主張や事実の根拠を示し説得する
感情的直訴 (inspirational appeals)	実行可能な自信や理想あるいは価値を PR し提案する
助言 (consultation)	提示された要求を実現する方法の決定や計画に参画させる

出所) Yukl & Falbe (1990), p. 133

Kipnis & Schmidt (1982) の POIS では、上方影響力の方策が、「自己主張 (assertiveness: 強い感情表明によって直接的で力強くアプローチすること)」、「交渉 (bargaining: 交換や個人的犠牲の申し出ること)」、「結託 (coalition: 要求を通すために周囲を動員すること)」、「友情 (friendliness: 謙虚な行動を取ったり上司に自分の重要性を感じてもらふこと)」、「上訴 (higher authority: より

地位の高い人に公式的なアピールをしたり、非公式的支援の獲得)」、「推論 (reasoning: 要求のために詳細な計画を書いたり理由を説明したりすること)」の6タイプに分けられており、Yukl & Falbe (1990) は、上記を含めた Kipnis らの一連の研究 (Kipnis, Schmidt & Wilkinson, 1980; Kipnis & Schmidt, 1982; Kipnis & Schmidt, 1988) に基づいて、図表7のような8の方策を分類している。

この他にも、個人的訴え (personal appeal) や正当化 (legitimizing) を加えてさらに詳細な分類を試みる研究 (Cable & Judge, 2003) もあれば、反対にハードな上方影響力、ソフトな上方影響力および合理的な上方影響力という大きな3タイプに再分類する研究 (Deluga, 1990) もあるが、基本的には Kipnis らや Yukl らによって開発された尺度や分類を援用して、先述した第一から第三までの研究アプローチが展開されている。

#### 4.3. フォロワーシップと上方影響力の定義

上方影響力に関する3つの研究潮流にあって、本稿では第二や第三ではなく、敢えて第一のアプローチに注目する理由は、上方影響力に関する先行研究をレビューすると、上方影響力の定義について言及されている研究が極めて少ないことに気づかされたからである。研究のオーソドックスなストーリー展開として序盤で扱われることの多い鍵概念の定義が、上方影響力の研究ではほとんど明示的に示されない。その理由は、上方影響力が「管理階層の下位者が上位者に対して及ぼす何らかの力」、という意味以外を持ち得ないからだろうか。

上方影響力を明確に定義している数少ない研究の中で、Porter, Allen & Angle (1983) は、「組織で権限 (authority) の公式的な階層において上位にある者に対して影響を及ぼす試みで、影響力を行使する主体が公式的な権限に頼ることができない事実は、必然的に下方への影響力とは異なる状況をもたらす (p. 409)」としている。また、Chaturvedi & Srivastava (2014) は、「自らの職務環境に影響を及ぼすために従業員が取る特定の行動が上方影響力であり、組織階層の高い位置にある人々に対して向けられた行動 (p. 266)」と明記している。

一方、フォロワーシップとは、リーダーに対して積極的に追随し、自己の便益を引き出すためにリーダーに対して働きかける過程だった。したがって、リーダーを取り巻くメンバーには、フォロワーとして関与する人も、それ以外の単なるメンバーとして存在する人もいることになる (Alvesson & Blom, 2015; Baker, 2007; DeRue & Ashford, 2010)。

このように考えてみると、フォロワーシップとは、フォロワーにとってタスクを行う上で自己に何らかの便益をもたらしてくれるようリーダーに働きかけることであり、その手段として上方影響力が位置づけられるが、公式的な権限、すなわちポジションに基づくパワーに依存できない状況下でリーダーを動かすために上方影響力は行使される。それゆえ、フォロワーシップとは、非公式な権限、つまりポジションに付帯しないパワー、例えばタスクを行う上での専門性や人脈などの資源を動員してリーダーに影響を及ぼす過程となる。

そこで、本稿では、従来のフォロワーシップや上方影響力の意味を敷衍して、次のように定義しよう。すなわち、フォロワーシップとは、「リーダーとの相互作用を積極的に行い、彼・彼女からタスクを遂行する上で自己に有利な何らかの便益を引き出す過程」であり、上方影響力とは、「フォロワーシップを発揮する際、リーダーに対して訴求する様々な資源」である。これらの定義を仮定すると、リーダーとフォロワーの関係とは、必ずしも階層上の上下関係を意味しているわけではなく、しかも、上方影響力を発揮するには、実は階層上の同じポジションや下位のポジションから様々

な資源を引き出す能力が求められることになる。つまり、ペルツ効果の逆説的な考えである。

このような本稿の定義に関連して、Anderson et al. (1990) が、上方影響力が組織的影響力 (organizational influence) にも置き換えられることを主張していることに触れておこう。Anderson らは、Pelz 研究において、リーダーの支持的行動がメンバーの満足に結びつくのは、リーダーがメンバーに便益をもたらすのに十分な影響力を備えている時で、その影響力とはリーダーが様々な経営資源を保有していることと同義であるとしている。上方影響力を組織内の様々な資源を動員する力、すなわち組織的影響力に置換できることは、上方影響力に対する次の2つの解釈の余地を与える。一つは、自己よりも階層的に上位の人々だけではなく、率いているメンバーに便益をもたらささえすれば、他の部門の同僚や部下に対する発言力も影響を及ぼす対象として含意されていることである。今一つは、影響力を発揮する対象とは別に、影響力の源泉に関係する。すなわち、人的資源に限らず、金や情報などその他の経営資源を動員する力が、上方影響力には内包されている点である。実際、Pelz (1952) は、リーダーシップのモデレータとして、単に影響力のある監督者 (influential supervisors) とだけ表現しているに過ぎず、上方 (upward) という表現は皆無で、影響力を及ぼす客体やその源泉については必ずしも明示的にされていない。

## 5. リッカート理論への社会構成主義的接近

Pelz の研究成果に上方影響力というラベルをあてがい、組織内の種々の集団を結びつけるマネジャーの連結ピンとしての重要な機能としてスポットライトを当てたのは Likert (1961) である (Anderson et al., 1990; 金井, 1991)。金井 (1991) は、とりわけ変革型ミドルの行動の1つとして上方影響力の重要性を指摘し、自らの組織概念に Pelz 効果を上方影響力として取り込んだ Likert の功績を評価している。

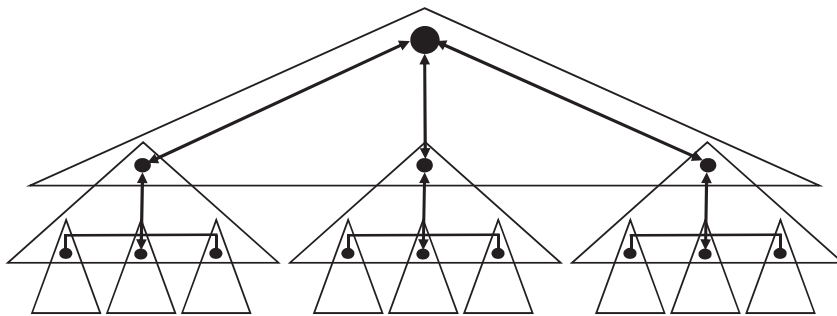
そこで最後に、上方影響力やフォロワーシップに関する萌芽的研究の痕跡をとどめる Likert のマネジメント・システム論の足跡をたどり、社会構成主義的な側面が同理論に含意されているかについて若干考察することしたい。

### 5.1. Likert の組織観と管理原則

Likert によれば、図表8にあるように、高度に効率的な複数の集団が重なりあうようにして組織 (the overlapping form of organization) が形成され、連結ピンの役割を担う監督者ないし管理者を介して組織はシステムとして機能する。この時システムとしての組織は、マネジメントやリーダーシップのスタイルの相違によって、システム1 (独善的専制型: exploitive-authoritative)、システム2 (温情的専制型: benevolent-authoritative)、システム3 (相談型: consultative) やシステム4 (集団参画型: participative group) という4つの特徴を帯びる (Likert, 1967, Ch. 3)。

こうした4つの属性を持った組織の中で、システム4が最も理想とされ、Likert はその実現のために3つの原則を提唱する。すなわち、1) 支持的関係の原則 (principle of supportive relationships) の利用、2) 集団的意思決定 (group decision making) ないし集団的監督方法 (group methods of supervision) の採用、および3) 組織のための高い業績目標の設定が、管理者によってなされることを条件としている (*Ibid*, Ch. 4)。

図表 8 Likert の重複集団型組織



出所) Likert (1961) p. 105 (邦訳142頁) および p. 113 (邦訳152頁) に基づき筆者

これらの3つの中でも、システム4を実現する上で特に重要になるのが第一の支持的関係の原則である。Likert (1961) と Likert (1967) の両著に通底する「支持的関係」という鍵概念は、Likert の組織観やマネジメント観の根幹をなしている。

ここで、「支持的」とは、ある人が自らの経験（価値や目的、期待や強い願望に関する）をその人の価値や尊厳に寄与したり維持したりするものとして見なす時、それら経験や関係性は支持的あると考えられており、「支持的関係の原則」とは、当該組織のミッションが真に重要だとメンバーによって認識されている状態を指している。それゆえ、組織が作り上げられて行く過程、すなわち組織化の概念（organizing concept）として支持的関係の原則は位置づけられている（Likert, 1961, p. 103：邦訳139頁）。

そして、「組織のリーダーシップやその他の過程は、組織とのあらゆる相互作用や関係性において、メンバー各々が、背景、価値や期待に照らして、自らの経験を支持的であると見なし、と同時に個々の価値や重要性に対するメンバーの意識を作り上げ、維持するような経験だと見なされることを最大限保つようなものでなければならない（*Ibid*, p. 103：邦訳138頁）」とされている。

## 5.2. リーダーシップ機能とメンバー

集団参画型のマネジメントを採用するシステム4にあって、リーダーはすべての責任を負う立場だが、すべての意思決定を行うものではない。また、高度に効率的な集団と集団を連結することに加え、集団の中に常に一貫して支持的な雰囲気を確立・維持することが、リーダーシップにとって肝要だとされている。そうした雰囲気を醸成するために、リーダーは自分の地位に訴求してメンバーに働きかけるのではなく、エンパワーメントすることでメンバーから協働を引き出すことに努めなければならない（*Ibid*, p. 170：邦訳223-224頁）。

こうしたリーダーシップを発揮すると、メンバーはリーダーを信頼するようになり、ますます高度に効率的な集団を形成するようになる。高度に効率的な集団でのリーダーとメンバーとは、役割や責務を自省的に理解すると共に、集団の形成や維持が自らによって行われることを熟知するようになる。すると、メンバー間で批判やコンフリクトを相互に受け入れられるようになり、またリーダーは躊躇無くメンバーの問題・課題に介入できるようになる（*Ibid*, pp. 175-176：邦訳231-232頁）。

支持的関係が浸透している集団や組織では、上述したようにリーダーとメンバーの信頼関係が構築されているので、リーダーが必要に応じて迅速な意思決定のために専制的なリーダーシップを発

揮したとしても問題にならない。支持的関係の構築とは、リーダー自らが組織を変革する際の基盤になると同時に、メンバーに対しても変革行動を促す素地となり、システムズ・アプローチを採用する Likert 理論はリーダーとフォロワーの再帰的な関係を前提としたモデルである（加藤, 1982）。

### 5.3. 社会構成主義による Likert 理論への接近

さて、ここまで Likert のマネジメント・システム論を概観してきたが、彼が理想とするシステム 4 の理論的支柱となる支持的関係の原則は、先述したリーダーとフォロワー、あるいはリーダーシップとフォロワーシップに対する社会構成主義的な視座を内包しているように思われる。

Uhl-Bien et al. (2014) は、フォロワーシップやリーダーシップの社会構成主義的アプローチでは、両者がどのような文脈の中に埋め込まれていて、言説や物語を媒介して再帰的に構築される過程が究明される必要性を説いていた。そして、Likert のシステム 4 というモデルでは、リーダーがフォロワーと支持的関係を構築することがリーダーシップであり、同時にフォロワーシップを発揮させる素地になっていた。

上記のようなこれまでの議論を加味すると、支持的関係という文脈にリーダーとフォロワーは埋め込まれている限りにおいて、相互の役割を知覚し、リーダーシップとフォロワーシップという行為を共創することになる。しかも、先述したように、支持的とは、リーダーとメンバーやメンバー同士の間で互いの尊厳や価値を認め合うことであったが、このことは、まさに両者のアイデンティティの形成過程において極めて重要な意味を持つと考えられる。先述した DeRue & Ashford (2010) のアイデンティティ・ワークに置き換えて言えば、リーダーとフォロワーとの間に支持的関係が構築された状況下では、リーダーの支持的な言動が自らの「主張」やフォロワーによる「承認」を創造する一方で、フォロワーからの支持的な言動もまた、自らの「主張」やリーダーによる「承認」を生成させることにもなるだろう。

Likert 自身も述べているように、支持的関係の原則を実践する際、リーダーは、フォロワーの背景、価値観や期待に基づいてフォロワーとの関係を構築しなければならず、フォロワーによってそうした状況が是認されてのみ、フォロワー自らの効力感が醸成される (Likert, 1967, pp.47-48: 邦訳54頁)。このことは、先述のフォロワーシップを促す要件としてリーダーシップの脆弱化を訴えた Alvesson&Blom (2015) の示唆とも符合する。

支持的関係の原則のエッセンスは、「組織体の中の人間が自分の経歴、価値、欲求、期待のすべてについて組織のあらゆる相互作用、人間関係のなかで支持されているという実感を持つこと、さらに言えば、人間としての尊厳性を自覚し、かつ信じ続けること、これを組織体のリーダーシップやその他のやりかたによって最大限にもたらせるようにする (Ibid, p. 47: 邦訳53頁)」ことにある。すなわち、リーダーとフォロワーの双方向的な支持感覚が、リーダーシップとフォロワーシップを相互に引き出す要件となっている Likert のシステム 4 は、社会構成主義的な視座が既に含意されていたモデルと言えそうである。

## 6. むすびにかえて

本稿では、リーダーシップ研究におけるフォロワーの位置づけについて概観することから始め、

次にフォロワーシップに関する研究系譜について考察した。その中で、フォロワーシップ研究において、社会構成主義的なアプローチが今後重要になることを強調した。次に、フォロワーシップを発揮する際、最も深く関わる上方影響力について、3つの観点から先行研究をレビューした。そして、上方影響力の類型学アプローチに立ち返りながら、用語の定義、とりわけ概念や意味の敷衍について検討した。最後に、上方影響力やフォロワーシップを自らのモデルで先駆的に取り上げた Likert の研究を概観し、社会構成主義の視座が同研究に含意されていないかについて若干の考察を加えた。

社会構成主義的なフォロワーシップ研究は緒に着いたばかりであり、とりわけ日本では実証的な研究となると、現時点では研究蓄積が著しく少ない。したがって、今後の研究課題は、日本でのフォロワーやフォロワーシップに関する実証的研究を積極的に実施することであろう。

### 【謝辞】

本研究は、「企業内企業家精神とアブリエイティブ・インクワイアリーに関する理論的・定性的研究」というテーマで、平成26年度専修大学経営研究所研究助成（個人）を受けた研究成果の一部である。記して感謝する次第である。

### 参考文献

- Alvesson, M. (1996). Leadership studies: From procedure and abstraction to reflexivity and situation. *The Leadership Quarterly*, 7 (4), pp. 455-485.
- Alvesson, M., & Blom, M. (2015). Less Followership, Less Leadership? An Inquiry Into the Basic But Seemingly Forgotten Downsides of Leadership. *M@n@gement*, 18(3), pp. 266-282.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), pp. 619-644.
- Anderson, L. R., Tolson, J., Fields, M. W., & Thacker, J. W. (1990). Extension of the Pelz Effect: The impact of leader's upward influence on group members' control within the organization. *Basic and Applied Social Psychology*, 11(1), pp. 19-32.
- Baker, S. D. (2007). Followership: The theoretical foundation of a contemporary construct. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(1), pp. 50-60.
- Bjugstad, K., Thach, E., Thompson, K., & Morris, A. (2006). A Fresh Look at Followership: A Model for Matching Followership and Leadership Styles. *Journal of Behavioral & Applied Management*. 7 (3), pp. 304-319.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (2003). Managers' upward influence tactic strategies: The role of manager personality and supervisor leadership style. *Journal of Organizational Behavior*, 24, pp. 197-214.
- Chaleff, I. (1995). *The courageous follower: standing up to and for our leaders*. Berrett-Koehler Publishers (野中香方子訳『ザ・フォロワーシップ—上司を動かす賢い部下の教科書—』ダイヤモンド社, 2009年)。
- Chaturvedi, S., & Srivastava, A. K. (2014). An Overview of Upward Influence Tactics. *Journal of Finance and Management*, 6 (3), pp. 265-274.
- Collinson, D. (2006). Rethinking followership: A post-structuralist analysis of follower identities. *The Leadership Quarterly*, 17(2), pp. 179-189.
- Deluga, R. J. (1990). The Effects of Transformational, Transactional, and Laissez Faire Leadership Characteristics on Subordinate Influencing Behavior. *Basic and Applied Social Psychology*, 11(2), pp. 191-203
- DeRue S., & Ashford, S. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity constructions in organizations. *Academy of Management Review*, 35(4), pp. 627-647.

- Epitropaki, O. (2013). Transformational-transactional leadership and upward influence: The role of Relative Leader-Member Exchanges (RLMX) and Perceived Organizational Support (POS). *The Leadership Quarterly*, 24(2), pp. 1048–9843.
- Epitropaki, O., Sy, T., Martin, R., Tram-Quon, S., & Topakas, A. (2013). Implicit Leadership and Followership Theories 'in the wild': Taking stock of information-processing approaches to leadership and followership in organizational settings. *The Leadership Quarterly*, 24(6), pp. 858–881.
- Fairhurst, G., & Grant, D. (2010). The social construction of leadership: A sailing guide. *Management Communication Quarterly*, 24(2), pp. 171–210.
- Fu, P. P., Kennedy, J., Tata, J., Yukl, G., Bond, M., Peng, T., Srinivas, E. S., Howell, J. P., Prieto, L., Koopman, P., Boonstra, J. J., Pasa, S., Lacassagne, M., & Cheosakul, A. (2004). The impact of societal values and individual social beliefs on the perceived effectiveness of managerial influence strategies: A meso approach. *Journal of International Business Studies*, 35(4), pp. 284–305.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Harmondsworth: Penguin. (石黒毅訳『行為と演技—日常生活における自己呈示—』誠信書房, 1974年)。
- Grint, K. (2010). Toward 'socially constructive' social constructions of leadership. *Management Communication Quarterly*, 24(2), pp. 348–355.
- 日置弘一郎・森雄繁・高尾義明・太源有 (1998) 『日本企業の副の研究—補佐・代行・支援—』白桃書房。
- 加護野忠男・野中郁次郎・榎原清則・奥村昭博 (1983) 『日米企業の経営比較：戦略的環境適応の理論』日本経済新聞社。
- 加藤茂夫 (1982) 『現代組織と人間行動』泉文堂。
- 金井壽宏 (1991) 『変革型ミドルの探求』白桃書房。
- Kellerman, B. (2008). *Followership: how followers are creating change and changing leaders*. Harvard Business Press.
- Kelley, R. E. (1992). *The Power of Followership*, Doubleday Business. (牧野昇訳『指導力革命：リーダーシップからフォロワーシップへ』プレジデント社, 1993年)。
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., & Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One's Way. *Journal of Applied Psychology*, 65(4), pp. 440–452.
- Kipnis, D. & Schmidt, S. M. (1982), *Profiles of Organizational Influence Strategies (Form M)*, University Associates, San Diego, CA.
- Kipnis, D., & Schmidt, S. M. (1988). Upward-Influence Styles: Relationship with Performance Evaluations, Salary, and Stress. *Administrative Science Quarterly*, 33(4), pp. 528–542.
- Krishnan, V. R. (2004). Impact of transformational leadership on followers' influence strategies. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(1), pp. 58–72.
- Laurent, A. (1978). Managerial subordinacy: A neglected aspects of organizational hierarchy. *Academy of Management Review*, 3(2), pp. 220–230.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*, McGraw-Hill. (三隅二不二訳『経営の行動科学—新しいマネジメントの探求—』ダイヤモンド社, 1964年)。
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*, McGraw-Hill. (三隅二不二訳『組織の行動科学—ヒューマン・オーガニゼーションの管理と価値』ダイヤモンド社, 1968年)。
- Lord, R. G., & Brown, D. J. (2004). *Leadership processes and follower self-identity*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Marion, R., & Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in complex organizations. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 389–418.
- 松山一紀 (2015) 「フォロワーとフォロワーシップ」『商経学叢』62(2), pp. 229–256
- Meindl, J. R. (1995). The romance of leadership as a follower-centric theory, *The Leadership Quarterly*, 16(3), pp. 329–341.
- 中村友里絵・馬場杉夫 (2013) 「フォロワーシップを中心とした現場力の促進と阻害要因の検討—アンケート調査に基づいて—」『専修マネジメントジャーナル』3(1), pp51–61.
- 西之坊穂 (2014) 「フォロワーシップとリーダーシップがLMXに及ぼす影響—フォロワーの行動に注目して—」『経営教育研究』17(2), pp. 23–31.

- 西之坊穂 (2015) 「フォロワーシップの発揮と成果の検証」『経営教育研究』18(2), pp. 41-50.
- Nowday, R. (1979). Leader Characteristics, Self-Confidence, and Methods of Upward Influence in Organizational Decision Situations. *Academy of Management Journal*, 22(4), pp. 709-725.
- Pelz, D. (1952). Influence : A key to effective leadership in the first line supervisor. *Personnel*, 29, pp. 209-217.
- Porter, L. W., Allen, R. W., & Angle, H. L. (1983). The politics of upward influence in organizations. In R. W. Allen, & L. W. Porter (Eds.), *Organizational influence processes* (pp. 408-422). Glenview, IL : Scott, Foresman.
- Schilit, W. K., & Locke, E. A. (1982). A Study of Upward Influence in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 27(2), pp. 304-316.
- Uhl-Bien, M., Riggio, R., Lowe, K. & Carsten, M. (2014). Followership theory : A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 25(1), pp. 83-104.
- van Vugt, M. (2006). Evolutionary Origins of Leadership and Followership. *Personality and Social Psychology Review*, 10(4), pp. 354-371.
- Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions : A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), pp. 487-499.
- Yukl, G., & Falbe, C. M. (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), pp. 132-140.
- Zaleznik, A. (1965). The Dynamics of Subordinacy. *Harvard Business Review*. 43(3), p. 119-131.