

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—

Empirical Study for Promotional and Obstructive
Factors on Followership of Front Line Employee

中村友里絵・馬場 杉夫

Yurie Nakamura, Sugio Baba

専修大学大学院経営学研究科修士課程

専修大学経営学部

Graduate School of Business Administration,
Senshu University, Master's Program Student
School of Business Administration, Senshu University

■キーワード

ボトムアップ, 創発プロセス, チーム, リーダーシップ, 自律性

■要約

近年, ボトムアップ (フォロワーシップ) を取り入れた組織運営方法が注目されるとともに, それが日本企業復活の鍵ではないか, との考えにより, その促進要因と阻害要因についてアンケート調査を用いて検証を試みた。その結果, 円滑なチーム活動によってフォロワーの主体性 (フォロワーシップ) が発揮され, 効率的または創造的組織的成果に結び付くこと, 加えて, 新たな挑戦に対する障壁が組織成果を阻害することが検証された。

■Key Words

bottom-up, emergent process, team, leadership, autonomy

■Abstract

This empirical study focused on front line employee to undertake not only daily business operations but also non-conventional efforts reflected an element of positivity from individual. According to our questionnaire survey, this positivity brings in efficient and creative dimensions to organization and is promoted by team activities such as formal and informal exchange of information with self-efficacy and trust. On the other hand, this survey tested that an obstacle in new challenge blocks the creativity effect of individual.

受付日 2013年2月15日

受理日 2013年3月19日

Received 15 February 2013

Accepted 19 March 2013

1 | はじめに

本研究は、日本企業の復活のきっかけが、ボトムアップによる組織運営にあるのではないかと、との考えにより、その促進要因と阻害要因をアンケート調査により検証を試みたものである。まず、問題の所在を明らかにするところからはじめていきたい。

トップダウン型中心からボトムアップ型を取り込む圧力は、様々な局面でみられる。まず、環境変化のスピードの高まりへの対応である。トップダウン型で運営されると、変化への対応が遅くなり、ビジネスチャンスを逸してしまう可能性が高まる(馬場, 2010)。次に、企業が直面する環境の広がりである。ベース・オブ・ザ・ピラミッド(BOP)の議論もその1つである(Prahalad, 2010)。世界は地域化されており、ビジネスはそれぞれに合ったやり方で進めていくことが重要となっている(Ghemawat, 2007)。

このような現場での活動は、すべて現場で完結するわけではない。トップダウンによって基本的な戦略は策定されると同時に、現場で対応する部分については、創発的に形成されていく(Minzberg and Waters, 1985)。

創発的な活動には、現場の自律性が求められる。既存の資源や能力が現場固有の方法で結びつき、新しい能力が創造されるからである。これらのことは偶然に発生することが多く、予測が困難である。その結果、トップダウンによる命令・統制型のシステムから転換し、現場による自律、分散、協調型が脚光を浴びる(國領, 2011, p. 4)ことになる。

本稿で取り上げるもう1つのテーマは、日本企業の復活である。日本企業は、現場力が強いといわれて(Clark and Fujimoto, 1991)久しい。昨今は、製造現場だけではなく、接客要素が加わるところで、日本独特の「おもてなし」が注目されている(山上, 2008, pp. 18-20)。これもまた、現

場力の1つと考えられる。

このような現場対応力が日本企業のコア・コンピタンスであると認識されてきたものの、これがコア・リジティティ化(Leonard-Barton, 1992)してしまったと思われる現象がいくつか散見される。組織の重さの研究(沼上他, 2007)もその1つである。

このことは、単に現場を重視すればよい、というものではないことを物語っている。経営者がしっかりとした将来構想のもと戦略的意思決定によって舵取り(清水, 1999)をしなければ、機能不全に陥る(三品, 2004)ことは明白である。

このように、現場重視の姿勢は、経営環境に鑑みると、避けられない流れである。一方、現場だけにまかせっきりにしてしまうことの問題も浮彫になってきている。今後、日本企業が躍進していくためには、単に、現場に任せるのではなく、現場で企業にとって望ましい価値を創り出していくことが不可欠である。そのような活動を促進するとともに、阻害する要因をアンケート調査から明らかにすることで、この課題を解決していきたい。

2 | 現場力に関する検討

現場の活動を分析するために、どのように現場をとらえるか、について考えていく。現場の活動の中心は、リーダーに対するフォロワーの活動であり、また、彼らはチームで運営されている。これらの点について検討を加えていこう。

2.1 望まれる主体的なフォロワーとチーム

今まで組織の課題は、リーダーに働きかけることでその解決をはかってきたきらいがある。しかしながら、リーダーが存在すれば、必ずより多くのフォロワーが存在する。組織の階層構造を考慮すると、現場は、非常に多くのフォロワーと、ごく限られたリーダーによって構成されているといえる。

フォロワーの行動は、フォロワーシップ研究の

中で一部取り上げられている。フォロワーシップは一般的に、リーダーやチームに対する影響力と考えられる。すなわち、リーダーとフォロワーとの関係性、また、フォロワー同士の関係性の中でフォロワーが行動していることを意味する。

フォロワーシップ研究は、従来、類型化あるいはその一部が取り上げられている。例えば、Kelley (1988) は、フォロワーシップを類型化し、その中で望ましいフォロワーシップについて検討している。勇敢なフォロワーを提唱した Chaleff (1995) は、フォロワーシップとは、自分自身と組織に対する責任を引き受けて、リーダーを支えるための役割を担いながらも異議を申し立てることであると主張している。

このように一部のフォロワーの行動の良し悪しを議論することは、リーダー1人に依存することと大差ない。本稿では、他の多くのフォロワー達と協力することで得る成果が、リーダーによるものを上回ることを想定している。なぜならば、現場では、個人活動中心からチーム活動中心へと転換してきており、互いに協力し、チームワークを発揮することでより大きな成果を生む(古川, 2004) ことが期待されているからである。例えば、株式会社パイロットコーポレーションや、ライオン株式会社の製品開発プロセスにおいてもチーム活動が重視され、より高い成果を生み出している(馬場, 2009, 2011)。

これに対してリーダーシップ研究では、リーダーシップに対して深く広く研究が行われてきた。リーダーのあらゆる行動の内、一部の行動、例えば、目標達成行動と組織維持行動を取り上げている。これらの行動はいずれも、リーダーが組織(チーム)の中で、その目的を実現させるための責任を担っていることに端を発している。そのためこれらの活動は、リーダーがチーム目標実現に向けて主体的に取り組んでいるものである。

フォロワーシップについて同様に考えると、フォロワーシップは、チームや上司への影響力であるが、すべてのフォロワーの活動を取り上げるものではない。Barnard (1938) の組織の構成要

素に鑑みると、フォロワーの共通目的実現に向けた貢献意欲を伴った行動を取り上げることが適切であると考えられる。このような活動は主体的な活動にほかならない。そこで本稿では、フォロワーシップを、チームにおけるフォロワーの目標達成に向けた主体的行動と定義する。フォロワーが主体的であるからこそ、フォロワーが効率を追求するとともに価値を創造することができ、その結果として利益を生むことになる。その際、リーダーは、フォロワーの主体性をより引き出す役割を担わなくてはならない。全てのフォロワーが自ら主体性を強力に発揮することは極めて難しい。だからリーダーからの影響力により、フォロワーに主体的な行動をとるように働きかける必要がある。

2.2 フォロワーシップ発揮に向けた長期的課題

実際のフォロワーの活動はこのように、チームで現場の問題にリーダーとともに取り組んでいる。ところが組織は、成功体験のワナ(Levitt and March, 1988; Leonard-Barton, 1992) に陥ってしまったり、ロックインされてしまったりする(Arthur, 2009) 現象が指摘されている。つまり、単にフォロワーシップを促すだけでは、組織は環境変化に対応できなくなってしまう可能性があるのである。

この問題に対して、いくつかの具体的障壁が存在することが明らかになってきている。1つ目は、人的資源の本来的な制約によるものである。人間は、学習する存在であり、過去からの延長線において存在している。突然、新たな記憶を大量に埋め込むことはできない。そのため、突然の変化に対応することは非常に困難である(馬場, 1994)。常に新しいものを積極的に取り込むように働きかけることで、遅れながらも変化に対応することができる。

2つ目は、組織のコントロール優先の運営方法である。組織は計画をたて、それを実現させるためにコントロールを働かせている(Anthony, 1965)。組織の運営上、この取り組みが徹底され

ているほど、計画から逸脱するような職務には取り組みにくくなってしまふ。企業へのアンケート調査によると、計画にないが長期の課題解決に向けた取り組みを行った場合、多くの企業は高く評価する傾向が見られる。ところが、このような課題解決については、ほとんど時間が費やされていない（馬場，2007）。つまり現場の従業員は、当初の計画遂行に忙殺されており、現場で新しいことを実践しにくい状況であることが推察できる。

3つ目は、既存の顧客（市場）へ傾倒するあまり、新しい顧客（市場）を見出しづらい現象である（Christensen, 1997）。市場の変化が早くなり、変化に対応するために企業は可能な限り変化に柔軟な姿勢を保つように努力している。一方、目の前の顧客に対応することもまた、現在のビジネスから利益を得るために必要不可欠な行動である。

3 | フォロワーシップ発揮と阻害の先行研究

現場の活動について、フォロワーを中心に検討してきた。関連する先行研究から、課題解決に向けた仮説構築の足がかりとしたい。フォロワーシップに関する先行研究は、Kelley (1988) と Chaleff (1995) が代表的であるが、前述のとおり本稿の趣旨にそぐわない。本論文では、チーム活動の中で組織に貢献するようなフォロワーシップに焦点をあてた先行研究を渉猟していきたい。

3.1 リーダーシップ研究にみるフォロワーシップ

これまで蓄積されてきた膨大なリーダーシップ研究の中にフォロワーを考慮したものがある。その先駆的研究として、Burns (1976) があげられる。リーダーからの影響力を受け入れるフォロワーと、リーダーが目指す目標に対して、自ら参加意識を高めるフォロワーという2つの関係を提示した。後者の関係は、フォロワーシップの発揮がみられる。また、Lord and Maher (1985) は、フォロワーによって描かれるリーダーを示した。Lord and Brown (2004) では、リーダーシップ

をフォロワーの自己概念に変化をもたらすものであると示した。これまでのリーダー中心の考え方から、フォロワー中心の考え方の有効性を主張したのが Meindl, Ehrlich and Dukerich (1985) である。彼らは、リーダーシップをフォロワー間で特定のリーダーの行為に対して認知が共有されることを通じて創り上げられたものである、ととらえた。さらに、フォロワーがリーダーシップを受け入れる態度について明瞭に議論したのが Heifetz (1994) である。リーダーとフォロワーの相互作用に着目したのが LMX (leader member exchange) である。LMX とはリーダーとフォロワーが成熟したリーダーシップ関係を構築することができる時、有効なリーダーシップとして成り立つものである (Graen and Uhl-Bien, 1995)。金井 (2005) はリーダーシップをリーダーとフォロワーの間にある現象だととらえている。リーダーの行動や資質だけに依存する考え方を超越するが、そのなかで効果的なリーダーシップが生起するため、フォロワーが主体的に行動することが重要だと指摘している。いずれの研究も、リーダーとフォロワーの関係性に注目しており、リーダー目線だけではなくフォロワーにも焦点を当てている。そして、フォロワーが組織の目的に積極的に関与する意識を持つことが、結果として組織目的の達成につながるということが共通していえる。しかしながら、フォロワーシップがどのように発揮されるかについては論及されていない。

近年では、フォロワーに注目するだけでなく、フォロワーを主役と見立て、支えることがリーダーシップであるという研究も登場してきている。例えば、リーダーが勇敢ではなく、慎重であるべきだという議論 (Badaracco, 2002) である。またリーダーとは、奉仕する役割でありフォロワーの行動を支えるという論議もある (Greenleaf, 1991)。これらの研究も、リーダーに焦点を当てており、フォロワーの具体的な活動については触れていない。

3.2 フォロワー視点の研究

一方、フォロワーを対象とした研究もある。例えば、内発的動機づけを含めたモチベーション論の議論は、フォロワーが仕事をする上で意欲的に取り組むためのものである。フォロワーを対象に議論を進めている点でフォロワーシップに関わりがある。しかし、これらの議論は、フォロワーとリーダーやチームとの関係性を見出しにくい。

他には Bartlet and Ghoshal (1997), Pfeffer (1998), 馬場 (2005) が企業で働くフロントラインの人材に注目して、個人が主体的に活動するための施策を提案している。しかし、これらは個人の能力の獲得や発揮といった個人のパフォーマンスについて論究しているものの、リーダーやチームの概念が希薄である。

以上フォロワーシップに関する研究を俯瞰してきたが、これらをまとめると図表1のように表わすことができる。本研究では、チームの中で、リーダーからの影響を受けながら、フォロワーシップを発揮するための取り組みをフォロワー視点で考えていく。

3.3 フォロワーシップの阻害要因の研究

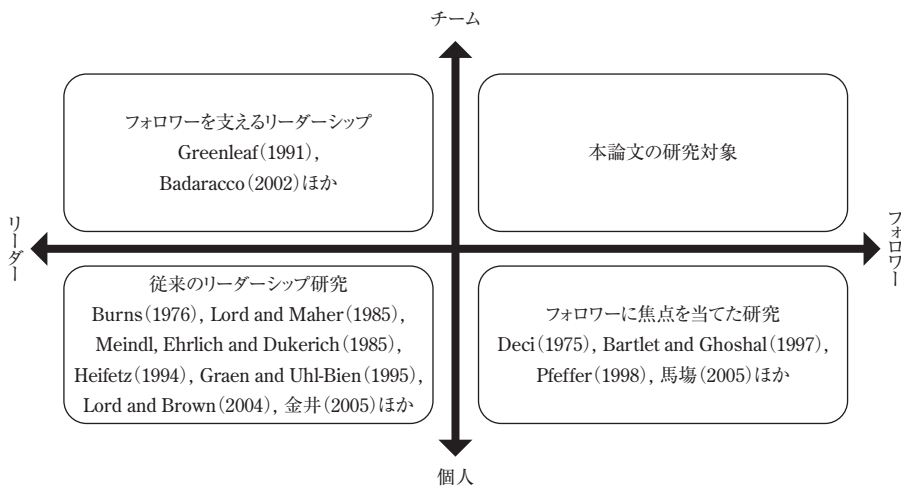
フォロワーシップ発揮に向けた長期的課題は3

点あった。1つ目の課題は、新たな取り組みへの抵抗である。従業員レベルで考えた場合、新たな取り組みには必ずリスクが伴う。特に従来に行ったことのないことに踏み込む場合、どうすればうまくいくか定かではない。

しかしながら、イノベーションを喚起させなければ、企業の存続は滞る。そのため、現場の従業員に対していかに挑戦を促すかが重要なポイントとなる。その代表的な議論として、失敗への寛容がある(清水, 1995; Farson and Keyes, 2002)。失敗を恐れさせない評価が新たな挑戦を促すこととなる。

2つ目の課題は、計画遂行と提案との両立が困難であったことである。組織の存続のためには、活用と探索の2つが欠かせない(March, 1991)。前者は計画的取り組みに該当し、後者は従来にない提案に該当する。この両者を同時に取り組む研究が Tushman and O'Reilly (1996) に代表される一連の双面型(ambidexterity)の研究である。彼らの研究では、1つの企業体の中にそれぞれ別組織を立ち上げ、それらを統括する双面型リーダーの必要性を指摘している(O'Reilly and Tushman, 2004)。しかしながら、新規事業を立ち上げるまでの発端は、別組織を立ち上げるほどのものでは

図表1 フォロワーシップの範囲



出所：筆者作成

なく、創発的にあるいは、自律的に現場で取り組むことが望まれることを本稿で既に指摘している。その意味では、将来の新規事業に向けた提案がより求められるような現場においては、計画遂行だけに傾倒し過ぎず、自由な提案を促す取り組みが、課題解決へと通じる。

3つ目の課題は、市場動向から逸脱してしまう現象であった。現場の従業員にとっては、目の前の顧客につい眼が奪われがちである。そこから一歩引き、市場の変化を大きくみることで、新たな顧客へ提案するアイデアが生まれてくる。このような自己認識力は、市場の変化が激しい状況において継続的にイノベーションを起こすために必要なものである（十川，2009）。現場の従業員が、常に変わっていくものとして市場をとらえ、どのような変化が生じているかを冷静にみるようにすることが、課題解決を促すことになる。

4 仮説の構築と検証—営業担当者へのアンケート調査に基づいて—

先行研究を踏まえ、フォロワーシップ発揮に向けた仮説と、長期的課題解決に向けた仮説を構築していく。ただし紙幅の関係上、本稿では、リーダーシップによる影響を除き、フォロワーシップ発揮とチーム活動、長期的阻害要因について言及していくこととする。

4.1 フォロワーシップ発揮に向けた仮説

フォロワーシップは、自ら進んで行動することである。その意欲を高め行動に変えていくことができれば、様々な可能性がみえてくる。動機づけられた意欲的な人は、そうではない人よりも向上心をもって仕事をしようと努める（Robbins, 1994, p. 42）。したがって、フォロワーの意欲（モラル）は、フォロワーシップを表す要諦の1つであるといえる。

フォロワーは、単に意欲があるのではない。常にチームで共有している目標の下、それを実現させるために個人の目標を掲げて活動している。目

標があることは、従業員を1つの方向へ向かわせる。個人の目標設定には、個人自らが取り組む姿勢が大切となる。成功の報酬よりも自身がそれを成し遂げたいという達成欲求（McClelland, 1961）があるからである。どのような活動も目標を持ち、自ら全うしようという意欲をもって事にあたることによって、大きな成果が伴うのである。このような達成欲求に根差した目標達成に向けた主体的姿勢もフォロワーシップの1つである。

フォロワーは、チームの中で絶えず目標を持って活動している。その目標は、フォーマルに与えられており、その中で主体的に業務における創意工夫が求められる。そして、フォロワーシップが発揮された場合、リーダー的役割を担う率先力も求められる。一方、組織の中では、フォーマルな活動だけが行われているわけではない。なぜなら、私たちは感情的な要素を考慮せずにはいられないからである。これらはインフォーマルな活動と呼ばれている。その影響は、論理や合理性といったフォーマルなものよりも大きい場合がある。インフォーマルコミュニケーションは、人と人との連絡を迅速にし、協力体制を強化して行動の変化を加速させることができる（Katzenbach and Khan, 2010）からである。このように自主性が重んじられ、裁量の余地が大きいインフォーマル活動の促進が求められている。

以上、フォロワーシップが組織に貢献する様子を示してきた。組織への貢献は、組織の存続を考慮した場合、活用（日常業務の改善）と探索（創造的視点）に分けられる（March, 1991）。フォロワーシップが個人レベルでこのような成果へと結びついていくことが考えられる。そこで次のような仮説を構築した。

【仮説1：フォロワーシップは組織に貢献する】

フォロワーシップはリーダーとフォロワーたちの協働活動であるチームの中で発揮される。どのようなチーム活動が主体的なフォロワーを促進するのか考察していきたい。

チーム活動は、個人が発揮できる以上の成果をもたらすと期待されるものである。しかし、チー

ム活動を円滑に進めるためには、コミュニケーションの内容や質を考慮し、熱意と関与の双方をバランスよく高めることが必要である。その具体的なコミュニケーションについて Pentland (2012) は、次の5つを列挙している。すなわち、①チーム全員が平等に話したり聞いたりする機会がある。また簡潔に話をする心を心がけている。②メンバー同士が顔を向き合わせてコミュニケーションをし、会話や身振りに熱意がある。③各人が、チーム・リーダーを通してだけでなく、他のメンバーとも直接つながりがある。④秘密事項や内輪話をチーム外に漏らさない。⑤折に触れてチーム活動を中断し、チーム外の情報を持ち帰ってくる。

まず、①と④に関しては、チームのメンバー間での情報交換もしくは情報共有をすることが求められる。互いに情報を提供するためには、業務における自信（自己効力感）が求められる（青木, 2006, pp. 183-192）とともに、社員間の相互信頼（十川他, 2011）が欠かせない。自信があるからこそ、自ら持っている情報を提供することができ、相手を信頼しているからこそ、惜しみなく情報を提供することができよう。

次に、②と③に関しては、フォロワー同士の関与の重要性について述べている。チームメンバー同士のコミュニケーションの熱意は、対面での会話が正確に相手に伝達されやすい。互いの関与の方法にはいくつか考えられるが、フォロワーシップを発揮した場合、相手の提案を受け入れるのではなく、積極的に提案を実現するような説得活動

が重要であると考えられる。情報が氾濫している中で単に情報発信するだけでは、その価値がわからないまま忘れ去られてしまうからである。また、時として、互いの関与はライバル関係へと発展する。競争は、互いに切磋琢磨するような良い関係であればプラスに働くが、互いを誹謗中傷したり、邪魔したり、情報を提供しなかったりすると悪い結果をもたらす。そのため、良い競争が行われていなければならない。

そして、⑤に関しては、外部やインフォーマルな交流を進んで行う必要性を示唆している。これは、チームメンバー以外とコミュニケーションすることであり、他のチームとのやりとりを行うことである。積極的にインフォーマル活動へ参加したり、通常の役割を超えた交流が期待される。

このようなチーム活動は、主体的なフォロワーを促進すると考えられる。そこで次のような仮説を構築した。

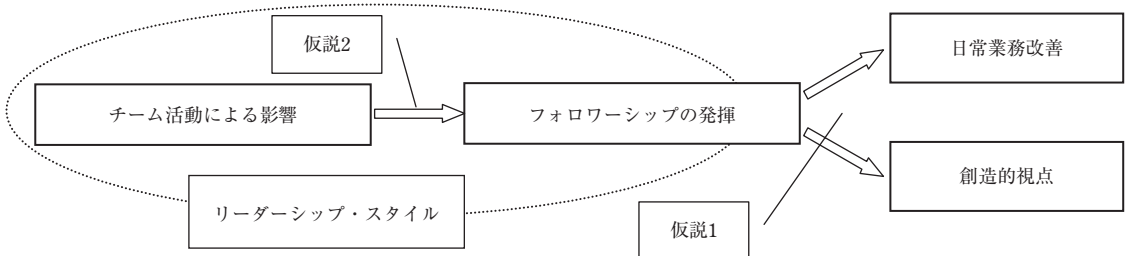
【仮説2：円滑なチーム活動はフォロワーシップを促進する】

以上の議論をモデル化したものが図表2である。

4.2 フォロワーシップ発揮の長期的課題解決に向けて

フォロワーシップ発揮の障害は、既存の延長線だけでなく新たな取り組みを行うこと、計画遂行だけでなく将来的な提案を行うこと、既存の顧客の延長だけでなく新たな顧客にも眼を向けることの3点であった。つまり、個人の中にある既存の取り組みと新しいことへの挑戦の間にある壁、個

図表2 フォロワーシップ発揮のモデル



出所：筆者作成

人（提案）と組織（計画）との間にある組織の壁、そして、変化する顧客と固定化する組織との間の環境変化の壁である。

このような壁は、組織とフォロワーとの相互関係の中に形成されると考えられる。すなわち、組織がフォロワーにこのような壁を乗り越えるように示し、それをフォロワーが認識しているか、そして、個人がその壁を乗り越えようとしているのか、そして、実際にそのような行動を行った場合、どの程度の壁があると認識しているのか、である。その際、壁を乗り越えようとしている姿勢こそが、壁を乗り越えるためのフォロワーシップである。

ここで問題となるのは、壁を越えることも越えないこともいずれも、フォロワーシップの発揮と考えられることである。つまり、既存の取り組みの効率化を主体的に取り組むことや、計画されたことを主体的に取り組むこと、そして、既存の顧客に主体的にアプローチすることもフォロワーシップの発揮によって実現する。これらの壁を越えるためには、フォロワーシップの内容が問われることとなる。

そこで、これら3つの壁を乗り越えるための姿勢を、フォロワーシップの1つとしてとらえ、フォロワーシップの長期的な成果としての創造的視点に貢献するプロセスとして、次のような仮説を構築した。

【仮説3-1：フォロワーが新しいことへ挑戦する文化を認識し、挑戦の姿勢（フォロワーシップ）を示し、挑戦の壁が低ければ、創造的成果に貢献する】

【仮説3-2：フォロワーが提案を促す文化を認識し、提案する姿勢（フォロワーシップ）を示し、提案の壁が低ければ、創造的成果に貢献する】

【仮説3-3：フォロワーが顧客動向を重視する文化を認識し、顧客志向の姿勢（フォロワーシップ）を示し、顧客志向の壁が低ければ、創造的成果に貢献する】

4.3 アンケート調査の概要

アンケート対象企業の選択については、現場の

フォロワーが主体的に活動することが求められている状況であること、そしてチーム活動で職務遂行を行っていることを念頭において探索した。その結果、国内市場が成熟化し、現場ではこれまでのやり方だけでなく、それ以外の取り組みが求められている自動車販売業に着目した。現場の営業活動は、現在では顧客の多様なニーズに対応するためにチーム活動で取り組んでいることを事前の複数の店長へのインタビューで明らかにされている。以上の理由から、神奈川トヨタ自動車株式会社を選択した。その内、アンケート調査対象は、同社で働く副店長、営業スタッフと店舗スタッフを含む営業担当者である。アンケートは、無記名による郵送式で2012年8月に実施した。508名に送付し、回収率は96%、有効回答は480件であった。

データの特徴は、職種については、副店長は77人、営業スタッフは217人、そして店舗スタッフは173人であった。勤続年数は、1年から40年を超えるものまで広範囲にわたった回答があった。今回の分析では、勤続年数4年未満は経験が浅いと考えられるため、分析から除いた。また、男性が459人であり、女性は15人であった。

分析方法は、相関分析を用いることにした。いずれの仮説においても、主体的フォロワーの活動とそれを促進する方策といった2変数間における線形関係の強弱が重要になってくるからである。

4.4 仮説検証

まず、仮説1は、様々なフォロワーシップが、組織の存続の観点から得られた効率的側面（日常業務改善）と創造的側面に貢献する、というものであった。その検証結果が図表3に示してある。各変数間の関係をみてみると、日常業務改善については、意欲（モラル）、主体的姿勢、業務における創意工夫、率先力とも0.3以上で推移しており、この変数間には強い線形関係があることがわかる。インフォーマル活動の推進は0.125と若干低い数字であるものの、日常業務では殊更決められた仕事を確実に実行することが求められてお

図表 3 フォロワーシップと効率性及び、創造性との相関係数

	意欲 (モラル)	主体的姿勢	業務における 創意工夫	率先力	インフォーマル 活動の推進
日常業務改善	0.344	0.315	0.480	0.375	0.125
創造的視点	0.392	0.308	0.536	0.470	0.272

注：値は相関係数，すべて 5% 水準で有意
出所：筆者作成

図表 4 チーム活動とフォロワーシップの相関係数

	業務に おける自信	インフォーマル な参加度	店舗内での 役割	役割を 超えた交流	良い競争	社員の 相互信頼
意欲 (モラル)	0.336	0.266	0.297	0.338	0.365	0.325
主体的姿勢	0.313	0.267	0.293	0.298	0.354	0.228
業務における創意工夫	0.331	0.114	0.284	0.215	0.225	0.188
率先力	0.635	0.329	0.446	0.482	0.452	0.387
インフォーマル活動の推進	0.375	0.493	0.136	0.483	0.407	0.295

注：値は相関係数，すべて 5% 水準で有意
出所：筆者作成

り、インフォーマルな活動はそれほど必要が迫られていないと考えられる。

一方、創造的視点では、意欲 (モラル)、主体的姿勢、インフォーマル活動の推進は、概ね 0.3 前後で推移しており、この変数間でも強い線形関係がみられる。加えて、業務における創意工夫は 0.536、率先力が 0.470 と非常に強い線形関係があることがわかる。いずれの変数間においても、有意な線形関係がみられたことで、フォロワーの主体的な活動は組織に貢献していることが検証された。

仮説 2 は、チーム活動とフォロワーシップ関係を述べたものであった。その検証結果が図表 4 である。多くのチーム活動変数とフォロワーシップとの関係は、概ね 0.3 前後であり、変数間には強い線形関係があることがわかる。業務における創意工夫については有意ではあるものの、0.2 前後の値で若干低い。特にインフォーマルな参加度の変数の関係は 0.114 であった。この原因は、営業活動がこれまで足でかせぐものであまり工夫する

ものではないというイメージが定着しているのではないかと考えられる。インフォーマル活動の推進と店舗内での役割も 0.136 であった。インフォーマルな活動に関しては、店舗内での役割をそれほど重視しない傾向にあると考えられる。このように、チーム活動は、主体的なフォロワーの活動を促進することが検証された。

仮説 3 を検証するために、創造的視点とそれぞれの変数との相関分析を行った (図表 5)。その結果、仮説 3-1 については、すべての変数で 0.3 前後の高い相関関係を見出すことができたため、検証された。しかしながら、仮説 3-2 の提案の壁については、相関関係がみられなかった。また、仮説 3-3 の顧客志向の壁についても相関関係がみられなかった。

このことにはいくつかの原因が考えられる。営業職を対象に分析したため、比較的職務の内容が明らかであり、長期的に大きな課題解決が期待されていなかった、という点が大きいと考えられる。すなわち、既存の枠組みを壊すような営業活動は、

図表5 フォロワーシップを阻害する要因と創造的視点との相関係数

	創造的視点
挑戦文化の認識	0.305
挑戦の姿勢（フォロワーシップ）	0.301
挑戦の壁	-0.244
提案の認識	0.202
提案の姿勢（フォロワーシップ）	0.480
提案の壁	0.040※
顧客志向の認識	0.103
顧客志向の姿勢（フォロワーシップ）	0.250
顧客志向の壁（不連続）	0.076※
顧客志向の壁（難しさ）	-0.094

注：値は相関係数、※を除いて5%水準で有意
出所：筆者作成

現在の自動車販売においては、営業店のフロントラインの人材にあまり期待されていないと思われる。そのため、提案に向けた活動は、人それぞれ認識が異なる可能性がある。また、顧客動向についても、モデルチェンジの期間が7年程度であるため、著しく大きな変化が起きにくい市場であるため、自らしっかり顧客を見る、という活動についても個人の温度差が大きく、明確な傾向が見出

せなかった可能性がある。

5 結語

昨今注目されているボトムアップ型の組織運営の鍵を握るフォロワーシップに焦点をあて、その促進要因と阻害要因について仮説を構築し検証してきた。

実証研究の結果、チーム活動による影響を受け、フォロワーシップが発揮され、日常業務の改善や創造的視点が培われる様子を検証することができた。一方いくつか指摘された阻害要因は、新しいことへの挑戦の壁についてはその存在が明らかになったものの、新たな提案を試みたり、市場の変化を自らみる壁については、検証できなかった。

企業は、現場を重視し、フォロワーシップの発揮をチーム活動により促すことが求められる。また、新たな取り組みを行うための壁を取り除くことによって、組織の長期的存続に欠かせない創造的視点が培われる。

今回は、リーダーシップとの関係性にまで言及することができなかった。また、いくつかの条件を加えることで、より鮮明な関係を見出せる可能性もある。これらについては今後の課題としたい。

●謝辞

アンケート調査に積極的にご協力いただいた神奈川トヨタ株式会社会長上野健彦氏に深謝いたします。大変貴重なデータを入手することができました。

また、経営研究所の研究会で報告した際、ご指摘いただいた先生方に感謝申し上げます。

なお、本研究は、平成24年度専修大学経営研究所研究助成（研究課題名：「現場力に関する調査」）による成果の一部である。記して感謝の意を表します。

●参考文献

Anthony, R. N. (1965) *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Harvard University (高橋吉之助訳 (1968)『経営管理システムの基礎』ダイヤモンド社).
Arthur, W. Brian (2009) *The Nature of Technology*, Free Press (有賀裕二, 日暮雅通訳 (2011)『テクノロジーとイノベーション』みすず書房).
Badaracco Jr., Joseph L. (2002) *Leading Quietly*, Harvard

Business School Press (高木晴夫, 夏里尚子訳 (2002)『静かなリーダーシップ』翔泳社).
Barnard, Chester I. (1938) *The Functions of the Executive*, Harvard University Press (山本安次郎訳 (1968)『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社).
Bartlett, A. Christopher and Ghoshal, Sumantra (1997) *The Individualized Corporation*, Harper Collins Publishers (グロービスマネジメントインスティテュート訳 (1999)『個を活かす企業』ダイヤモンド社).
Burgelman, Robert A. (1991) "Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research," *Organization Science*, Vol. 2, No. 3, pp. 239-262.
Burns, J. M (1978) *Leadership*, Harper & Row.
Chaleff, Ira (1995) *The Courageous Follower Standing up to & for our Leaders*, Berrett-Koehler Publishers (野中香方子訳 (2009)『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).
Christensen, Clayton M. (1997) *The Innovator's Dilemma*,

- Harvard Business School Press (玉田俊平太, 伊豆原弓訳 (2000) 『イノベーションのジレンマ』 翔泳社).
- Clark, Kim B. and Fujimoto, Takahiro (1991) *New Product Development Performance: Strategy, Organization and Management in the World Auto Industry*, Harvard Business School Press (田村明比古訳 (1993) 『製品開発力』ダイヤモンド社).
- Farson, Richard and Keyes, Ralph (2002) "The Failure-Tolerant Leader," *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 8, pp. 64-71.
- Ghemawat, Pankaj (2007) *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*, Harvard Business School Publishing (望月衛訳 (2009) 『コークの味は国ごとに違うべきか』文芸春秋).
- Graen, G. B. and Uhl-Bien, M. (1995) "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective," *Leadership Quarterly*, Vol. 6, No. 2, pp. 219-247.
- Greenleaf, Robert K. (1991) *Servant Leadership*, Paulist Press (金井壽宏, 金井真弓訳 (2008) 『サーバントリーダーシップ』英治出版).
- Heifetz, R. A. (1994) *Leadership Without Easy Answers*, Harvard University Press, (幸田シャーミン訳 (1996) 『リーダーシップとは何か!』産能大学出版部).
- Katzenbach, Jon R. and Khan, Zia (2010) *Leading outside the lines*, Booz & Company, (ブーズ・アンド・カンパニー訳 『インフォーマル組織力—組織を動かすリーダーの条件』 税務経理協会).
- Kelley, Robert E. (1988) "In Praise of Followers," *Harvard Business Review*, Vol. 66, No. 6, pp. 142-148.
- Leonard-Barton, Dorothy (1992) "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in New Product Development," *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Special Issue Summer, pp. 111-126.
- Levitt, B. and March, J. G. (1988) "Organizational Learning," *Annual Review of Sociology*, Vol. 14, pp. 319-340
- Lord, R. G. and Mather, K. J. (1991) *Leadership & Information Processing: Linking Perceptions & Performance*, Unwin Hyman.
- Lord, R. G. and Brown, D. J. (2004) *Leadership Processes and Follower Self-identity*, Lawrence Erlbaum Associates.
- March, James G. (1991) "Exploration and Exploitation in Organizational Learning," *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, pp. 71-87.
- McClelland, David C. (1961) *The Achieving Society*, Free Press.
- Meindl, J. R., Ehrlich, S. B. and Dukerich, J. M. (1985) "The Romance of Leadership," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30, No. 1, pp. 78-102.
- Minzberg, Henry and Waters, James A. (1985) "Of Strategies, Deliberate and Emergent," *Strategic Management Journal*, Vol. 6, No. 3, pp. 257-272.
- O'Reilly III, Charles A. and Tushman, Michael L. (2004) "The Ambidextrous Organization," *Harvard Business Review*, Vol. 82, No. 4, pp. 74-81.
- Pentland, "Sandy" Alex (2012) "The New Science Building Great Teams," *Harvard Business Review*, Vol. 90 Issue 4, Apr. pp. 61-70.
- Pfeffer, Jeffrey (1998) *The Human Equation*, President & Fellows of Harvard College, (佐藤洋一訳 『人材を生かす企業』トッパン).
- Prahalad, C. K. and G. K. Hamel (1990) "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, Vol. 68 No. 3, pp. 79-91.
- Prahalad, C. K. (2010) *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, Wharton School Publishing (スカイライトコンサルティング訳 (2010) 『ネクスト・マーケット増補改訂版』英治出版).
- Robbins, Stephen P. (1994) *Essentials of Organizational Behavior*, Fourth ed., Prentice-Hall International.
- Tushman, Michael L. and O'Reilly III, Charles A. (1996) "The Ambidextrous Organization: Managing Evolutionary and Revolutionary Change," *California Management Review*, Vol. 38, No. 4, pp. 8-30.
- 青木幹喜 (2006) 『エンパワーメント経営』中央経済社。
- 小野善生 (2009) 「フォロワーの視点によるリーダーシップ研究の可能性」『組織科学』Vol. 43, No. 2, pp. 27-37.
- 金井壽宏 (2005) 『リーダーシップ入門』日本経済新聞社。
- 國領二郎・プラットフォームデザインラボ (2011) 『創発経営のプラットフォーム 協働の情報基盤づくり』日本経済新聞出版社。
- 清水龍瑩 (1995) 『能力開発のための人事評価』千倉書房。
- 清水龍瑩 (1999) 『社長のための経営学』千倉書房。
- 十川廣國 (2009) 『マネジメント・イノベーション』中央経済社。
- 十川廣國, 青木幹喜, 神戸和雄, 遠藤健哉, 馬場杉夫, 清水馨, 今野喜文, 山崎秀雄, 山田敏之, 坂本義和, 周炫宗, 横尾陽道, 小沢一郎, 永野寛子 (2011) 「製品イノベーションのためのコラボレーション」『社会イノベーション研究』第6巻, 第1・2号, pp. 1-21。
- 沼上幹, 加藤俊彦, 田中一弘, 島本実, 軽部大 (2007) 『組織の〈重さ〉』日本経済新聞出版社。
- 馬場杉夫 (1994) 「人間資源に関する問題領域」『三田商学研究』第37巻, 第2号, pp. 213-220。
- 馬場杉夫 (2005) 『個の主体性尊重のマネジメント』白桃書房。
- 馬場杉夫 (2007) 「個人からアプローチする組織変革」『三田商学研究』第50巻, 第3号, pp. 285-294。
- 馬場杉夫 (2009) 「戦略経営に関する事例研究(2)」『専修経営学論集』第89号, pp. 1-24。
- 馬場杉夫 (2010) 「組織の整合性問題に関する一考察」『創価経営論集』第34巻, 第1号, pp. 89-99。
- 馬場杉夫 (2011) 「戦略経営に関する事例研究(3)」『専修経営学論集』第92号, pp. 1-8。
- 古川敬久 (2004) 『チームマネジメント』日本経済新聞社。
- 三品和弘 (2004) 『戦略不全の論理』東洋経済新報社。
- 山上徹 (2008) 『ホスピタリティ精神の深化—おもてなし文化の創造に向けて—』法律文化社。