

## 論文

# フォロワーシップ行動としての企業行動および組織行動

松山一紀<sup>†</sup>

**要約：**本稿の目的は、企業行動と組織行動との間の相似性を明らかにすることにある。筆者はこれまで組織行動をフォロワーシップ行動として捉えてきた。今回は、同様に企業の環境適応行動も、ある意味フォロワーシップ行動であることを明らかにしたい。288 人の人事責任者に対して定量的調査を実施したところ、両者の間に相似性の存在することが明らかになった。両者をフォロワーシップ行動として捉えた場合、それぞれのタイプが同じであったのである。

**キーワード：**フォロワーシップ行動、企業行動、組織行動、環境適応、ミクロ・マクロ・ループ

## 目次

1. はじめに
2. 問題
  - 2-1. フォロワーシップ行動としての企業行動
  - 2-2. 環境適応行動のタイポロジー
  - 2-3. 巨視的フォロワーシップ行動
  - 2-4. 仮説について
  - 2-5. HRM 責任者による認知と HRM スタイル
3. 方法
  - 3-1. 調査概要
  - 3-2. 分析指標
4. 分析結果
5. 考察

## 1. はじめに

これまでフォロワーシップ行動は、主に、「上司に対する部下の行動」として捉えられてきた（例えば、Carsten, Uhl-Bien, West, Petra & McGregor, 2010; Kelley, 1992 など）。事実、筆者もこうした観点で、フォロワーシップ行動尺度を開発してきた（松山, 2018

<sup>†</sup>同志社大学社会学部教授

\*2022 年 10 月 17 日受付, 2022 年 10 月 18 日掲載決定

など)。しかし、フォロワーシップ行動は必ずしも労働領域においてのみ生じるわけではない。フォロワーシップ行動は、様々な領域、文脈、そして次元において生じ得る。また、労働領域でも、例えば「組織が掲げるパーパスに従う」という文脈が支配的な場合、経営者でさえもがフォロワーとして位置づけられることになる。要は、従うべき対象の数だけ、フォロワーシップ行動は存在するのである。そして、フォロワーシップ行動の主体が「フォロワー」として位置づけられることになる。さらに、フォロワーシップ行動の主体は、個人に限定されない。組織そのものが、全体としてまとまりを維持しながら、何かに従うということもあり得るからだ。ある意味、組織を擬人的に捉えたと考えてもよいであろう。フォロワーとしての個人によって従われる組織が、何かに従うフォロワーとしても位置づけられるということである。次元が変化すれば、従われる対象が従う主体にもなるということである。この場合、前者は微視的行動、そして後者は巨視的行動として捉えられる。しかし、次元を変化させれば、前者が巨視的行動にもなりうることは、言うまでもないであろう。

今回、本稿ではまず、市場環境に対する企業行動を巨視的行動として取り上げ、それがフォロワーシップ行動として捉えられ得ることを明らかにする。そして、こうした巨視的行動と微視的行動すなわち、企業組織に対する個人のフォロワーシップ行動との間に、相似性が存在することを明らかにしたい。

## 2. 問 題

### 2-1. フォロワーシップ行動としての企業行動

これまで、古典的な産業組織論では、企業は当該産業の市場構造に制約された行動しかとれないと考えられてきた。いわゆる市場構造決定主義である（鶴野・井上，2006）。同様に、オープン・システム・アプローチやコンティンジェンシー理論では、環境が企業組織の構造を規定すると考えられてきた（Burns & Stalker, 1961; Chandler, 1962; Lawrence & Lorsch, 1967; Woodward, 1965）。すなわち企業は、自らを取り巻く環境に対して、受動的な存在であると考えられてきたのである。この点について、フォロワーシップ行動理論を踏まえて考えるなら、企業という主体には従我しか認められていなかったということになる。

1970年代の後半になり、こうした議論に一石を投じたのが Miles & Snow（1978）である。彼らは、企業が直面する「環境の変化と不確実性に適応する動的な過程は、いくつかの組織階層にわたっての無数の意思決定と行動を包含した、きわめて複雑な過程である（邦訳，3頁）」としながらも、それらが全体としてまとまりをもちながら、環境に適応すると考えていた。つまり、企業は市場などの環境に適応する一つの主体として

捉えられていたのである。それはまた、何らかの環境適応行動を主体的に選択する存在として企業を見ていたことをも意味する。従って、企業は単に環境からの刺激に対して反応するだけの受動的な存在ではなく、生じるであろう行動を抑制し、制御することによって、独自の適応行動を生み出すことのできる能動的な存在でもあるのだ。この点を、フォロワーシップ行動理論に照らして考えるなら、企業行動は従我と観我の相互作用プロセスから生じるということになる。

また、ここでいう、環境とは市場などの外部環境だけを指しているのではない。生産技術や管理過程のような内部環境をも含んでいる。企業は、外部環境だけでなく、内部環境に対しても適応していく必要があるのだ（鶴野・井上、2006）。百科事典には、行動とは、内的および外的刺激に対して示す反応の総称とある。ここに、巨視的行動と微視的行動の相似性が見て取れる。

## 2-2. 環境適応行動のタイポロジー

Miles & Snow (1978) によれば、企業の環境適応には異なるパターンが存在する。この点も、フォロワーシップ行動と同様である。彼らは、環境適応行動を以下のような4つのタイプに分類した。それが、防衛型、探索型、分析型、受身型である。少し長くなるが、それぞれのタイプについて、彼らの説明を引用したい。

- ①防衛型は、狭い製品・市場の領域を持つ組織である。このタイプの組織のトップは限られた事業分野では高い専門性を持っているが、新しい機会を求めて領域の外側を探索しようとはしない。このように狭く絞っている結果として、これらの組織は技術、機構、あるいは業務の方法を大きく変える必要はめったにない。彼らの主要な関心は、既存の業務の効率を向上させることである。
- ②探索型は、絶えず市場機会を探索してやまない組織であり、新しい環境にいつでも対応できる体制を整えている。そのため、この組織はしばしば変化と不確実性を創り出し、これに対して競争会社は対応を余儀なくさせられる。しかしこの組織は、製品と市場の革新に対して関心を持ちすぎるために、通常は効率的にはなっていない。
- ③分析型は、比較的安定した事業領域を持つ一方で、変動的な事業領域を持つという、二つのタイプの製品・市場領域において同時に事業を営んでいる組織である。安定した領域では、公式化した機構と過程のもとで日常的業務を効率的に営んでいる。変動的な領域ではトップが新しいアイデアを求めて競争会社を詳細に観察し、最も見込みのありそうなアイデアだと思えば素早く採用していく。
- ④受身型は、トップが組織環境で発生している変化や不確実性に気づくことはあって

も、それに効果的に対応することができない組織である。このタイプの組織は、一貫性のある戦略・機構関係を欠いているので、環境からの圧力によって強制されるまでは、いかなる対応もめったに行わない。

(邦訳, 38 頁)

以上が、Miles & Snow (1978) による、4 種類の環境適応行動パターンである。防衛型は外部環境への適応には無関心で、専ら内部環境に適応しようとする行動パターンである。一方、探索型は専ら外部環境に対して関心を有しており、開拓的行動が活発に生じていることが見て取れる。その反面、内部環境への適応はおろそかになっているようだ。分析型は、防衛型と探索型の行動パターンをそれぞれ使い分けているということになろうか。両者の折衷型と言ってもいいだろう。そして最後に、受身型は外部および内部環境に対する適応能力を欠いているようである。後に示すように、こうした環境適応行動の捉え方は、マクロなフォロワーシップ行動に対して大きな示唆を与えてくれる。

さて、企業によるこうした環境適応行動は、「戦略」として捉えられてきたともいえる(亀田, 2005; 松山, 2015 など)。戦略のタイポロジーといえば、ポーターの3 類型が有名であろう(Porter, 1980)。低コスト戦略、商品差別化戦略そして集中戦略である。ポーターはこれらの戦略を、企業による環境適応行動として捉えていたわけではないものの、低コスト戦略は内部環境への適応を、残りの二つは外部環境への適応を主に意図しているように思われる。

また、戦略を行動計画と捉えたうえで、次のようなタイポロジーを提唱する研究もある(Frese, van Gelderen & Ombach, 2000)。ここで、それぞれの戦略タイプとは、完全計画戦略(complete planning strategy)、重点戦略(critical point strategy)、日和見戦略(opportunistic strategy)、反応的戦略(reactive strategy)、そしてルーティン／慣習(routine/habit)と命名されている。完全計画戦略とは、その名の通り、事前に綿密な計画を立て、状況を積極的に構造化しようとする戦略である。彼らは、それぞれの戦略を目標志向性、長期計画、状況反応性、プロアクティブ、そして計画と実行のオーバーラップという観点で特徴づけている(図表1)。まず、完全計画戦略は、長期的計画に基づいたプロアクティブな戦略と捉えている。次に重点戦略である。この戦略の特徴は、まず最も困難で、不明確、そして重要なポイントに資源を集中させる点にある。最初のクリティカルポイントを解決した後に、次のステップが計画される。従って図表1をみてわかるように、長期計画や状況反応性そして、計画と実行のオーバーラップが中程度と評価されている。

三つ目は日和見戦略である。スタート時点では、一応、初歩的な計画が存在しているのだが、好機が訪れると簡単にその計画を捨ててしまうといった戦略である。従って、

図表 1 戦略の特徴

戦略	目標志向性	長期計画	状況反応性	プロアクティブ	計画と実行のオーバーラップ
完全計画	高	高	低	高	低
重点	高	中	中	高	中
日和見	低	低	高	高	高
反応的	低	低	高	低	無計画
ルーティン/習慣	低	低	低	低	無計画

出典：Frese, van Gelderen & Ombach (2000)

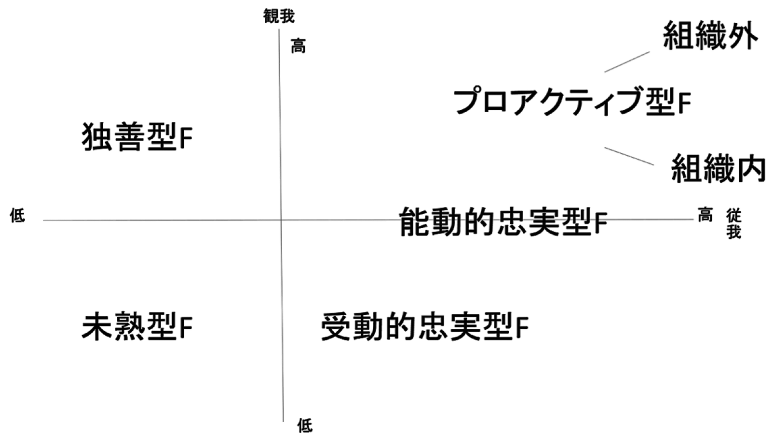
この戦略はトップダウンで実行されることもなければ、体系的に実行されることもない。図表 1 からわかるように、目標志向性と長期計画は低レベルである一方、計画と実行の重なり程度は高レベルとなるのである。四つ目は反応的戦略である。計画もせず、考えた目標に向かって努力することもない。状況に影響を与えようとすることもなく、ただ目の状況要求に反応するだけの戦略である。図表 1 を見ると、状況反応性以外は全て低レベルであることがわかる。そして最後がルーティン／習慣と命名された行動である。ある状況に対して考えられた戦略ではなく、冗長な環境の中で発展してきた標準的なアプローチだとされる。この方法には、計画性や主体性があまりない。ただ、人々は自分の環境をよく知っているのだという。図表 1 を見ると、全て低レベルであることがわかる。

彼らによれば、行動戦略のこうしたカテゴリー化はいくつかの他の研究者たちによって開発されたモデルと似ている。そしてまず、Miles & Snow (1978) のタイポロジーを例として挙げている。反応的戦略はマイルズ＝スノウの受け身型に、日和見戦略は探索型に、そして完全計画戦略は分析型に対応しているというのが、彼らの見立てのようである。

### 2-3. 巨視的フォロワーシップ行動

ここで、これまでの議論を踏まえて、巨視的な環境適応行動を組織によるフォロワーシップ行動として捉え、そのタイポロジーについて考えてみたい。前述したように、企業行動をフォロワーシップ行動として捉えるのであれば、その行動は企業組織の有する従我と観我の相互作用によって生じることになる。そこで今回は、図表 2 のようなマップを指定する。これは、松山 (2018) によるフォロワーシップ行動の 3 次元モデルをアレンジしたものである。前述した、従我が横軸に、観我が縦軸に設けられている。また今回は、企業を取り巻く環境を組織の外部と内部に分けて考える。これまで述べてきたように、企業を取り巻く環境は、組織の外部にのみ存在するわけではない。雇用や技術システムも組織内部における重要な環境である。従って、ここで従我とは、こうした組

図表 2 巨視的フォロワーシップ行動



組織内外における環境からの有意味刺激に対して反応する程度をあらわすことになる。右の方が、反応程度が高く、左の方が低いということになる。また、中央は標準レベルを表していると考えてほしい。

同様に、観我は企業の従我において生じる反応を抑制もしくは制御しようとする程度を表している。従我が環境からの刺激に対して反応しようとするときに、それが適切であるかどうかを吟味し、コントロールしようとする程度を表している。さて、観我についても、中央は標準レベルを表していると考えてほしい。

では、それぞれのフォロワーシップ行動について、考えてみよう。まずは、未熟型フォロワーシップ行動である。未熟型は、従我・観我ともにレベルが低い。従我のレベルが低いということは、組織内外からの有意味な刺激に対して反応できていないことを表している。それは、そもそも環境から有意味な刺激を取り出すことに失敗しているのかもしれないし、感知する能力が乏しいのかもしれない。また、刺激を感知できていたとしても、反応する能力に問題があるのかもしれない。さらに、観我のレベルも低いということは、従我の反応を制御する能力が乏しいことを表しており、行動自体が不活発なタイプのフォロワーシップである。このタイプはマイルズとスノウの言う受身型に近い。

次に、受動的忠実型フォロワーシップ行動である。このタイプは、従我のレベルは標準以上に達しているため、組織内外からの顕在的な刺激に対して、十分かつ適切な反応を生じさせることができる。例えば、市場環境からの要請には忠実に対応することができるということである。顧客からの要望にしっかりと耳を傾け、注文通りの価値を提供する。しかし、観我は標準以下であるため、顧客の要求に従うのみで、それを疑い、それに挑戦しようとはまではしない。従って、新しい価値を提供するまでには至らないのである。Frese et al. (2000) の反応的戦略に近いと言えるかもしれない。

では、プロアクティブ型フォロワーシップ行動はどうであろうか。このタイプは、従我・観我ともにハイレベルの域に達しており、環境からの顕在的要請に従うだけでなく、場合によってはそれを抑制・制御し、代わりに潜在的な要請を読み取り、先回りすることができる。このタイプの行動は、マイルズとスノウによる探索型に近い。プロアクティブ性は、Frese et al. (2000) でも取り上げられている重要な特徴である。彼らによればプロアクティブ性とは、積極的に環境を構築し、将来の問題を予見して計画を調整し、計画的に機会を探すことなのである。

さて、プロアクティブ型フォロワーシップにはもう一つのタイプが考えられる。内部環境に対するプロアクティブ型である。ポーターの競争戦略論によれば、競争優位の確立に必要なことは差別化である。探索型の行動は標的となる市場の差別化を意図したものであり、それは、提供する財やサービスの質的差別化を含意している。こうした差別化は、ポーターの言う商品差別化戦略に相当するだろう。しかし、差別化は質的なものだけに限定されない。量における差別化も重要である。ポーターの言う、低コスト戦略がそれである。量的差別化のためには、効率化が必要となる。先回りをして、ライバル企業以上の効率を実現するためには、技術システムなどに対する先行投資が必要となるかもしれない。マイルズとスノウの防衛型行動にも近いといえるだろう。

さて、こうしたプロアクティブ型フォロワーシップが、何かのきっかけで従我の機能を低下させてしまうと、独善的フォロワーシップに陥ってしまう。松山 (2021) でも述べた、1990年代における松下電器ビデオカメラ事業の例がこれに当てはまるかもしれない。ビデオカメラ事業の前身である、テーブルビデオ事業において規格競争に勝利した松下電器は、いつしか市場の変化に対応できなくなってしまうていた。従我が機能しなくなっていったのである。当然、それに伴って観我も機能しなくなる。これは、Frese et al. (2000) で示された、ルーティン／習慣の状態に陥ったことを意味している。ただ、もちろん、その強みが無自覚のうちに持続することもあり得る。松下電器も競合商品が現れるまでは、問題なかったのである。本稿では、このフォロワーシップ行動を独善型行動と命名しておく。

最後に、能動的忠実型フォロワーシップである。このタイプは、受動的忠実型とプロアクティブ型の中間に位置する折衷型と考えておきたい。マイルズとスノウの分析型に近いといえるかもしれない。ただ、彼らのいう分析型は、多角化している企業を前提にしている。今回は、単独事業において生じる行動を想定しているため、ジレンマを抱えた、アンビバレントな企業行動になる可能性が高い。こうした点を考えると、彼らの言う分析型とは似て非なるものなのかもしれない。

## 2-4. 仮説について

以上の議論を踏まえて、本稿では次のような仮説を設定する。

**H1** それぞれをフォロワーシップ行動として捉えた場合、巨視的行動としての企業行動と微視的行動としての組織行動との間には相似性が存在する

また、フォロワーシップ行動が、労働成果に対してどのような影響力を有するのかについてもみておきたい。松山・森（2022）では、創造的成果に対しては統合型すなわちプロアクティブ型行動が正の影響力を有していることが明らかになっている。これらを踏まえて、今回も同様の結果を予想する。

**H2** 創造的成果に対して、プロアクティブ型の組織行動は正の影響力を有する

## 2-5. HRM 責任者による認知と HRM スタイル

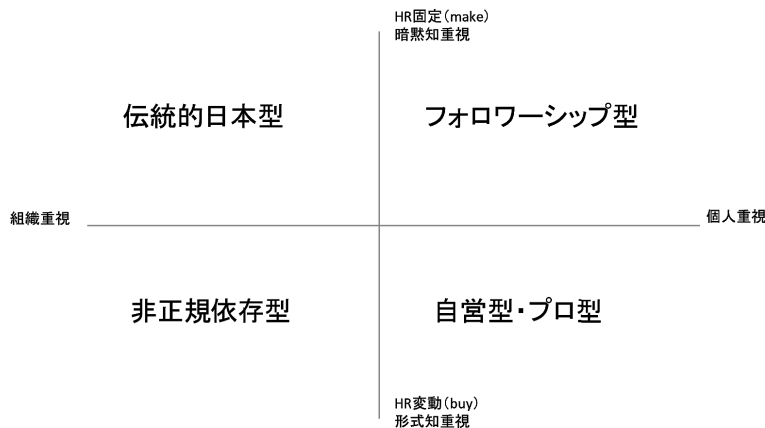
また、今回は、これらの仮説を検証するために、HRM 責任者による認知的評価を用いることにした。企業行動と組織行動の両方を俯瞰的に捉えることができるのは、その企業を経営しているトップや経営幹部たち、そして HRM 職能に従事している責任者であろう。Frese et al. (2000) なども示唆するように、企業行動が経営者の意思決定によって生じることを考えれば、トップが調査対象者としてふさわしいかもしれない。しかし一方で、従業員の組織行動については、企業規模が大きくなるほど、経営者がそれを把握するのは困難になることが予想される。こうした点を踏まえたときに、バランスよく、企業行動および従業員の組織行動を把握できるのは、HRM 責任者なのではないか。そこで、今回は、HRM 責任者の認知的評価を用いることにしたのである。

さらに、今回は HRM スタイルを変数として統制することにした。近年の SHRM 論からも理解できるように、HRM は戦略や組織文化そして、組織行動との間に密接な関係を有している（松山，2015）。HRM の影響力を除外することによって、仮説の検証がより適正に行われるはずである。しかし、HRM のスタイルを抽出するのは容易ではない。例えば、近年の日本企業社会では、ジョブ型とメンバーシップ型という対立軸が盛んに取り上げられる（濱口，2021 など）。また、個人と組織のどちらに重きを置くかという議論も、未だに健在である（太田，1996 など）。こうした様々な議論を踏まえて今回は、次のような分類を考えてみた（図表 3）。

それでは、図表の左上から順にみていこう。左上は個人よりも組織を重視すると同時に、人的資源（HR）の流動性が低く、HR を固定させる傾向の強いスタイルである。組織内部の異動や昇進などは、ほぼ組織の意思によって決定される。また、正規従業員



図表3 HRM スタイルの分類



中心の組織構成で、離転職者や中途入社者が少なく、暗黙知が蓄積しやすい傾向にある組織でもある。Miles & Snow (1978) の言葉を借りるなら、「buy」よりも「make」を重視する組織と言えよう。このポジションに位置づけられるのは、まさに「伝統的日本型」組織であると言える。次に、左下をみてみよう。組織重視の傾向は、「伝統的日本型」と同じだが、HR の流動性は大きい。組織の意思によって、その都度、必要な人材を外部労働市場から調達する傾向が強いようだ。従って、暗黙知よりも形式知が重要視される。こうした組織は、恐らく正規従業員よりも、非正規従業員を多用し、人件費の柔軟性を維持しようとするのではないか。次に、右下をみてみよう。HR の変動性が大きいことは、先の「非正規依存型」と同じだが、組織よりも個人を重視する点が異なる。個々の従業員がプロフェッショナルとして確立されており、組織は、従業員がキャリアアップのために転職をしても、問題視しない。組織はインフラのような存在といえる。最後に、右上である。伝統的日本型 HRM が個人重視の傾向を強めた場合、こうしたスタイルに変化するのではないかと考えられる。組織よりも個人を重視しているので、いわゆる自己選択型 HRM 施策（松山，2008 など）などを多く用いる。ただ、個人を重視しているからといって、初めから個々の自律性を求めるわけではなく、一人前になるまではしっかりと育成するような組織である。こうした組織を、仮に「フォロワーシップ型」と命名しておきたい。以上より、今回は、HRM が個人を重視する傾向と、HR の変動性を変数化して統制することにする。

### 3. 方 法

#### 3-1. 調査概要

本調査は、製造業企業に勤務する 20 代から 60 代までの男女正社員で、人事部に所属

する管理者を対象とした（非正規従業員は除く）。実査は民間の WEB 調査会社に委託された。調査会社によって、調査条件を満たし、全国に勤務する労働者 288 名がランダムに抽出され、288 の有効回答が得られた。

回答者の属性は以下の通りになった。性年代については、男性 20 代が 6 名（2.1%）、男性 30 代が 18 名（6.3%）、男性 40 代が 67 名（23.3%）、男性 50 代が 131 名（45.5%）、男性 60 代が 29 名（10.1%）、女性 20 代が 3 名（1.0%）、女性 30 代が 10 名（3.5%）、女性 40 代が 17 名（5.9%）、女性 50 代が 6 名（2.1%）、女性 60 代が 1 名（0.3%）であった。性別については、男性が 251 名（87.2%）、女性が 37 名（12.8%）であった。平均年齢は、49.9 歳であった。職業については、会社・団体の経営者・役員が 26 名（9.0%）、会社員（正社員）が 262 名（91.0%）であった。平均勤続年数は、21.9 年であった。最終学歴は、高校が 23 名（8.0%）、短大・専門学校が 16 名（5.6%）、大学が 236 名（81.9%）、大学院が 13 名（4.5%）であった。役職については、課長相当が 134 名（46.5%）、部長相当が 131 名（45.5%）、役員相当以上が 23 名（8.0%）であった。会社の規模については、300 人未満が 38 名（13.2%）、300～500 人未満が 27 名（9.4%）、500～1000 人未満が 61 名（21.2%）、1000～3000 人未満が 47 名（16.3%）、3000～5000 人未満が 28 名（9.7%）、5000～10000 人未満が 31 名（10.8%）、10000 人以上が 56 名（19.4%）であった。

### 3-2. 分析指標

#### 3-2-(a). 企業行動

企業行動を測定するために、先行研究や実務家との議論を踏まえて、市場環境に対する従我と観我それぞれの機能を想定した質問項目を独自に考えて回答を求めた。因子分析を施したところ、想定通りの結果にならなかったため、その結果も踏まえつつ、質問内容から判断して、次のような分析指標を考えた。まず、受動的忠実型（受動型）行動を測定する指標は、「わが社は市場の動向に敏感に反応する方だ」「わが社は市場のニーズに忠実に従うようにしている」の 2 項目とした。尺度の信頼性を表すクロンバックの  $\alpha$  は .75 であった。続いて、プロアクティブ型行動については、次の 5 項目を使用することにした。なお当初は、内部環境に対する行動と外部環境に対する行動を分けようと考えていたが、今回は一つにまとめることにした。質問項目は次のとおりである。「わが社は新規事業を手掛けることが多い」「わが社は組織効率を高めるために、IT 化などへの投資を業界他社に先駆けて進める方だ」「わが社は、同業他社に比べて、新しい市場を開拓していく方だ」「わが社は、組織の生産性を高めるために先行投資をする方だ」「わが社は業界他社に比べて市場を先読みしている方だ」。以上の 5 項目である。尺度の信頼性を表すクロンバックの  $\alpha$  は .91 であった。最後に、「わが社は市場の動向に左右

されない」という項目だけが残ったため、独善型行動を測定する指標とした。受動型とプロアクティブ型それぞれの行動については、クロンバックの  $\alpha$  が .75 を超えているため、二つの指標については十分な信頼性があると判断した。なお、各質問に対しては5件法で回答してもらっている（1=当てはまらない、2=あまり当てはまらない、3=どちらともいえない、4=やや当てはまる、5=当てはまる）。

### 3-2-(b). 個人の組織行動（フォロワーシップ行動）

渡部（2020）を参考に、フォロワーシップ行動尺度の簡略版を用いた。これは、松山（2018）で開発された尺度のなかから、タイプ毎に因子負荷量の大きい項目を4つずつ抽出して作成された尺度である。例えば、プロアクティブ型の行動については、「上司が示した枠を超えて果敢にチャレンジしている」、受動的忠実型の行動については、「上司に対して従順である」、そして能動的忠実型の行動については、「上司に対してきちんとした言葉遣いをしている」といった質問項目が抽出されている。質問に対しては先ほどと同様に、5件法で回答してもらった。尺度の信頼性を示すクロンバックの  $\alpha$  はそれぞれ、プロアクティブ型が .91、受動的忠実型が .84、能動的忠実型が .85 であった。それぞれ、十分な信頼性が確保されていると判断できる。

### 3-2-(c). 労働成果

今回、労働成果については、従業員の創造的成果を問うべく、「創造的成果を発揮していると思う」という質問項目を一つだけ用意した。質問に対しては先ほどと同様に、5件法で回答してもらった。

### 3-2-(d). 統制変数

本研究では、フォロワーシップ行動による純粋な影響力を明らかにするために、性別、年齢、勤続年数、学歴、役職、所属企業の規模を統制することにした。さらに、前述した通り、今回は HRM スタイルも統制変数として加えることにした。HRM スタイルについても、先行研究や実務家との議論を踏まえて独自に考えた。因子分析の結果、想定通りの結果とならなかったため、分析結果を踏まえつつも、内容から判断して、次のような項目を指標とした。まず、個人重視については、「従業員が受講する研修については、従業員の希望が優先される」「従業員の転勤・異動については、組織が決める (R)」「将来のキャリアプランについて従業員の希望を聞くようにしている」「仕事の目標は組織や上司から与えられる (R)」「人事評価については、まず自己評価から始める」「年次有給休暇は従業員の申告通りに取得できる」「職場行事には必ず参加するように求められる (R)」の7項目とした。尺度の信頼性を表すクロンバックの  $\alpha$  は .75 であった。次に、変動性の大きさについては、「従業員に対して早期退職を促すことが多い」「非正規雇用の社員を多用している」「従業員の入れ替わりが激しい」の3項目とした。クロンバックの  $\alpha$  は .68 であった。変動性の大きさについては、クロンバックの  $\alpha$

が .70 を下回っており、若干信頼性に欠けると思われるものの、今回は使用することにした。

#### 4. 分析結果

図表 4 には、今回の調査で用いた主要な変数の記述統計量および変数間の相関係数を示している。主要変数の平均値をみると、受動型企業行動は比較的高い数値を示している一方で、独善型は中央値に近いことがわかる。また、HRM スタイルの変動については、中央値を下回っていることが見て取れる。最後に、組織行動としてのフォロワーシップ行動については、能動的忠実型フォロワーシップの数値が比較的高いことがわかる。

次に、個人の組織行動（フォロワーシップ行動）が、企業行動によって規定されるか否かを明らかにするために、重回帰分析を行った。具体的には、まずプロアクティブ型フォロワーシップ行動（図表 5）を目的変数としたうえで、統制変数として、性別ダミー（男性=1）、年齢、勤続年数、学歴、役職、規模を投入した（モデル 1）。値は全て、標準偏回帰係数  $\beta$  の値である。次に、第 2 の統制変数として HRM スタイル、すなわち個人重視と変動を投入した（モデル 2）。最後に、企業行動として、受動型、独善型、プロアクティブ型を投入した（モデル 3）。

重回帰分析の結果から各々の説明力についてみると、それぞれの決定係数はモデル 1 から順に、.14, .44, .51 と、説明変数が多くなるにつれて、その説明力の大きくなっていることがわかる。はじめにモデル 1 の結果から、統制変数の影響力についてみると、年齢が負の影響力を有し、役職が正の影響力を有していることがわかる。次

図表 4 主要変数の平均値、標準偏差および相関係数

変数	平均	標準偏差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1 性別	1.13	0.34															
2 年齢	49.87	8.88	-.36 **														
3 勤続	21.86	11.23	-.27 **	.55 **													
4 学歴	2.83	0.63	.07	-.04	-.05												
5 役職	2.61	0.63	-.18 **	.35 **	.15 *	.09											
6 規模	4.10	2.01	.06	-.03	.28 **	.11	-.14 *										
7 受動	3.69	0.92	.12 *	-.19 **	-.05	-.02	.06	.22 **									
8 独善	3.07	1.10	.03	-.16 **	.00	-.03	.04	.10	.34 **								
9 プロ	3.32	0.95	.08	-.22 **	-.02	-.01	.07	.23 **	.76 **	.50 **							
10 個人	3.54	0.68	.05	-.21 **	-.05	.05	-.01	.12 *	.54 **	.46 **	.58 **						
11 変動	2.82	0.91	.00	-.29 **	-.12 *	.01	-.08	.04	.25 **	.42 **	.31 **	.42 **					
12 PR	3.40	0.83	.07	-.27 **	-.11	-.04	.01	.21 **	.48 **	.43 **	.60 **	.62 **	.29 **				
13 A	3.69	0.70	.11	-.26 **	-.02	.00	-.05	.19 **	.52 **	.34 **	.55 **	.62 **	.16 **	.73 **			
14 P	3.44	0.72	-.01	-.21 **	-.07	.05	.03	.00	.43 **	.28 **	.40 **	.58 **	.39 **	.55 **	.57 **		
15 効率	3.48	0.94	.12 *	-.14 *	.00	.01	.12 *	.18 **	.40 **	.39 **	.50 **	.54 **	.11	.61 **	.57 **	.40 **	
16 創造	3.39	1.01	.08	-.22 **	-.07	.07	.03	.17 **	.48 **	.40 **	.62 **	.54 **	.28 **	.67 **	.57 **	.41 **	.66 **

N=288、性別（男=1、女=2）、学歴（高校=1～大学院=4）、役職（一般社員=1～役員相当以上=4）、規模（300人未満=1～10000人以上=7）

\*\*：P<.01；\*：P<.05

図表 5 プロアクティブ型行動を目的変数とする重回帰分析の結果

目的変数 説明変数	プロアクティブ型フォロワーシップ		
	モデル 1 ( $\beta$ )	モデル 2 ( $\beta$ )	モデル 3 ( $\beta$ )
性別	-.03	-.02	-.02
年齢	-.31 **	-.16 *	-.11
勤続年数	-.04	-.07	-.08
学歴	-.10	-.11 *	-.08
役職	.16 *	.11 *	.05
規模	.24	.18 **	.13 **
(HRM スタイル)			
個人		.57 **	.41 **
変動		.00	-.04
(企業行動)			
受動型			-.05
独善型			.08
プロアクティブ型			.31 **
R <sup>2</sup>	.14	.44	.51
$\Delta$ R <sup>2</sup>	.14	.30	.06
F変化量	7.665 **	75.817 **	11.746 **
N	288	288	288

\*\* : P<.01; \* : P<.05

に、モデル 2 の結果をみると、学歴が新たに負の影響力を示し、規模が正の影響力を有し、個人重視が比較的大きな正の影響力を有していることが見て取れる。そして最後にモデル 3 の結果をみると、統制変数のうち、規模と個人重視のみが正の影響力を有していることがわかる。さらに、企業行動のなかではプロアクティブ型行動のみが正の影響力を有していることが確認できる。

次に、能動的忠実型フォロワーシップ行動を目的変数として、さきほどと同様の手順で重回帰分析を行った（図表 6）。その結果から、各々の説明力についてみると、それぞれの決定係数はモデル 4 から順に、.11, .44, .49 と、説明変数が多くなるにつれて、その説明力の大きくなっていることがわかる。はじめにモデル 4 の結果から、統制変数の影響力についてみると、年齢が負の影響力を有し、規模が正の影響力を有していることがわかる。次に、モデル 5 の結果をみると、年齢が負の影響力を示し、個人重視が大きな正の影響力を有し、さらには変動が負の影響力を有していることが見て取れる。そして最後にモデル 6 の結果みると、統制変数については先ほどとあまり変化はなく、新たに投入されたプロアクティブ型行動が正の影響力を有していることが確認できる。また、受動型行動が正の影響力を有しているという傾向が見て取れる（6% 水準）。

最期に、受動的忠実型フォロワーシップ行動を目的変数として、さきほどと同様の手順で重回帰分析を行った（図表 7）。その結果から、各々の説明力についてみると、

図表 6 能動的忠実型行動を目的変数とする重回帰分析の結果

目的変数 説明変数	能動的忠実型フォロワーシップ		
	モデル4 ( $\beta$ )	モデル5 ( $\beta$ )	モデル6 ( $\beta$ )
性別	.02	.02	.01
年齢	-.34 **	-.23 **	-.18 **
勤続年数	.12	.09	.09
学歴	-.04	-.05	-.02
役職	.08	.03	-.02
規模	.16 *	.09	.03
(HRM スタイル)			
個人		.63 **	.46 **
変動		-.15 **	-.18 **
(企業行動)			
受動型			.13 < .06
独善型			.04
プロアクティブ型			.18 *
R <sup>2</sup>	.11	.44	.49
$\Delta R^2$	.11	.32	.05
F変化量	5.997 **	79.674 **	9.713 **
N	288	288	288

\*\* : P &lt; .01; \* : P &lt; .05

それぞれの決定係数はモデル 7 から順に, .07, .37, .40 と, 説明変数が多くなるにつれて, その説明力の大きくなっていることがわかる。はじめにモデル 7 の結果から, 統制変数の影響力についてみると, 年齢が負の影響力を有していることがわかる。次に, モデル 8 の結果をみると, 個人重視および変動ともに大きな正の影響力を有していることが見て取れる。特に, 個人重視の数値は比較的大きい。そして最後にモデル 9 の結果みると, 統制変数については先ほどとあまり変化はなく, 新たに投入された受動型行動が正の影響力を有していることが確認できる。

以上が, 個人の組織行動を目的変数とした重回帰分析の結果である。続いて, 労働成果に対する組織行動の影響力を明らかにする目的で, 重回帰分析を行った (図表 8)。具体的には, まず創造的成果を目的変数としたうえで, 統制変数として, 性別ダミー (男性=1), 年齢, 勤続年数, 学歴, 役職, 規模を投入した (モデル 10)。次に, 第 2 の統制変数として, HRM スタイル, すなわち個人重視と変動を投入した (モデル 11)。さらに, 第 3 の統制変数として企業行動, すなわち, 受動的忠実型行動, 独善型行動, プロアクティブ型行動を投入した (モデル 12)。そして最後に, 組織行動として, プロアクティブ型行動, 能動的忠実型行動, 受動的忠実型行動を投入した (モデル 13)。

重回帰分析の結果から各々の説明力についてみると, それぞれの決定係数はモデル 10 から順に, .09, .33, .45, .55 と, 説明変数が多くなるにつれて, その説明力の大き

図表 7 受動的忠実型行動を目的変数とする重回帰分析の結果

目的変数 説明変数	受動的忠実型フォロワーシップ		
	モデル7 ( $\beta$ )	モデル8 ( $\beta$ )	モデル9 ( $\beta$ )
性別	-.08	-.05	-.07
年齢	-.31 **	-.12	-.12
勤続年数	.07	.04	.06
学歴	.03	.03	.04
役職	.11	.06	.04
規模	-.01	-.07	-.10
(HRM スタイル)			
個人		.50 **	.43 **
変動		.15 **	.16 **
(企業行動)			
受動型			.22 **
独善型			-.04
プロアクティブ型			-.05
R <sup>2</sup>	.07	.37	.40
$\Delta R^2$	.07	.31	.03
F変化量	3.251 **	68.378 **	3.932 **
N	288	288	288

\*\* :  $P < .01$ ; \* :  $P < .05$

図表 8 創造的成果を目的変数とした重回帰分析の結果

目的変数 説明変数	創造的成果			
	モデル10 ( $\beta$ )	モデル11 ( $\beta$ )	モデル12 ( $\beta$ )	モデル13 ( $\beta$ )
性別	-.01	.01	.00	.01
年齢	-.28 **	-.13	-.06	.00
勤続年数	.02	-.01	-.03	.00
学歴	.03	.02	.05	.09 *
役職	.15 *	.10 *	.03	.01
規模	.17 **	.12 **	.04	-.02
(HRM スタイル)				
個人		.48 **	.26 **	.07
変動		.05	.00	.04
(企業行動)				
受動型			-.05	-.04
独善型			.06	.02
プロアクティブ型			.45 **	.31 **
(組織行動)				
プロアクティブ型				.40 **
能動的忠実型				.10
受動的忠実型				-.04
R <sup>2</sup>	.09	.33	.45	.55
$\Delta R^2$	.09	.24	.12	.10
F変化量	4.878 **	48.856 **	19.712 **	19.718 **
N	288	288	288	288

\*\* :  $P < .01$ ; \* :  $P < .05$

くなっていることがわかる。はじめにモデル 10 の結果から、統制変数の影響力について見てみると、年齢が負の影響力を有し、役職と規模が正の影響力を有していることがわかる。次に、モデル 11 の結果から、年齢による影響力が失われ、HRM スタイルの個人重視が比較的大きな正の影響力を有していることが見て取れる。続いて、モデル 12 の結果から、属性変数の影響力が失われ、新たに、プロアクティブ型企業行動が比較的大きな正の影響力を有していることが認められる。最後に、モデル 13 の結果から、学歴、プロアクティブ型企業行動に加えて、プロアクティブ型の組織行動が正の影響力を有していることが確認された。組織行動の影響力は比較的大きい。また、HRM スタイルの影響力は失われていることが見て取れる。

## 5. 考 察

まず、仮説 1 についてみていこう。仮説 1 は、「それぞれをフォロワーシップ行動として捉えた場合、巨視的行動としての企業行動と微視的行動としての組織行動との間には相似性が存在する」であった。図表 5 にあるモデル 3 をみてみると、プロアクティブ型の組織行動に対して、3 つの企業行動のうちプロアクティブ型のみが少し大きな正の影響力を有していることがわかる。この結果は、プロアクティブ型の企業行動と、同じくプロアクティブ型の組織行動との間に相似性が存在することを示唆している。同様に、図表 7 のモデル 9 をみてみると、受動的忠実型の組織行動に対して、3 つの企業行動のうち、受動型の企業行動のみが統計的に有意な正の影響力を有していることが見て取れる。この結果も、先ほどと同様に、受動型の企業行動と、同じく受動的忠実型の組織行動との間に相似性が存在することを示唆している。では、最後に図表 6 を見てみよう。モデル 6 をみてみると、能動的忠実型の組織行動に対して、3 つの企業行動のうち、プロアクティブ型のみが統計的に有意な比較的小さな正の影響力を有していることがわかる。そして、6% 水準ではあるものの、受動型の企業行動も正の影響力を有している傾向が見て取れる。今回、企業行動として能動的忠実型の行動を変数化することができなかった。しかし、これまでの研究から、能動的忠実型フォロワーシップ行動が、受動的忠実型とプロアクティブ型を併せ持った、折衷型の行動であることは明白である。正反対の特性を有する行動が並存することで、葛藤が生じてしまうのがこの行動の特徴である。だとすれば、受動型とプロアクティブ型の企業行動がともに、能動的忠実型の組織行動に対して正の影響力を有しているというこの結果は、企業行動と組織行動との間に相似性が存在することを示唆しているとはいえないだろうか。以上より、フォロワーシップ行動を基軸としたとき、3 つそれぞれの企業行動と、それに対応すると思われる組織行動との間すべてに、関係性を認めることができたことになり、仮説 1 はほ



は支持されたと行ってよいであろう。

次に仮説2についてみてみよう。仮説2は、「創造的成果に対して、プロアクティブ型の組織行動は正の影響力を有する」であった。図表8のモデル13をみると、3つの組織行動のうち、プロアクティブ型のみが比較的大きな正の影響力を有していることがわかる。この結果から、仮説2は支持されたと考えて間違いのないであろう。なお、今回の仮説とは関係ないが、3つある企業行動のうち、プロアクティブ型の行動のみが統計的に有意な正の影響力を有していることが見て取れる。組織行動を投入する前のモデル12を見ると、その値は比較的大きい。この結果から、創造的成果には、プロアクティブな企業行動も同様に効果的であることが示唆される。

以上、二つの仮説はほぼ支持されることになった。この結果は、企業行動をマクロなフォロワーシップ行動として捉えることが可能であることを示している。企業による市場への適応行動が、従業員による上司への対応行動と相似性を有しているという結果は、仮説通りとはいえ、少々出来過ぎているような気もしないではない。それは恐らく、両者の間に論理的飛躍を感じるためであろう。両者を結びつけるメカニズムが、よくわからないのである。しかし、少なくとも、HRM責任者の脳内では、両者が密接に関係性を有していることは間違いのないようである。

こうした、ミクロとマクロの連関に関する議論は、様々な文脈で行われたきた。その代表的な議論が今井・金子（1988）であろう（塩沢，1999）。今井・金子（1988）によれば、全体的にまとまりを有したネットワーク（組織）は、「構成員各自の主体性と自発性に基づいたミクロレベルの行動の集まりが、自己組織的にマクロレベルのまとまりを生むようなメカニズムを備えている（215頁）」。そして、ミクロとマクロを結びつけるのが、ミクロ・マクロ・ループだと言うのである。ここで「ミクロ・マクロ・ループとは、ミクロの情報をマクロ情報につなぎ、それをまたミクロレベルにフィードバックするという仮想上のサイクル（80頁）」を指している。だとすれば、今回の結果は、多くの組織にミクロ・マクロ・ループが存在していることを表しているのであろうか。

また、今回の結果が「行動様式」の相似性として捉えられるのだとすれば、組織文化論から読み解くこともできるかもしれない。組織文化とは一般的に、組織のメンバーによって共有された価値観や信念そして、行動のパターンによって形成される（松山，2015）。従って、一定の文化を有する組織においては、似通った組織行動が生じるのである。組織心理学の父とも言われるシャインは、組織文化が外部環境と内部環境への適応に対処する際の前提となることを示唆している（Schein, 1985）。すなわち、組織文化が、組織行動と企業行動を結びつけているかもしれないのである。上司に対して反応的に行動する従業員が多く、その行動様式が一定の文化を形成している場合、企業行動は市場に対して反応的になるのかもしれない。それはプロアクティブな行動様式について

も同様であろう。

もし、こうした解釈が正しいのであれば、企業は、立案された適応戦略に応じて、従業員のフォロワーシップ行動を同軌させなければならないということになる。市場に対して前のめりで、潜在的なニーズに感應するような戦略を採用するのであれば、プロアクティブ型のフォロワーシップ行動が生じるような人材マネジメントを考えなければならないのである。いずれにしても、企業行動と組織行動を媒介する要因については、今後も検討すべき課題であろう。

最後に、その他の課題についても触れておきたい。まず、今回は、企業行動の変数化が想定通りに実現されなかった。プロアクティブ型行動については、多くの質問項目を用意することができたが、それ以外については、満足のいくものではなかった。さらに、同じくプロアクティブ型行動について、適応対象を外部環境と内部環境に区別することができなかった。この点も今後の検討課題である。また、統制変数として HRM スタイルを指定したが、これについても、満足のいく変数化ができなかった。個人－組織重視と固定－変動といった二軸の妥当性についてもさらなる検討が必要であろう。次に、能動的忠実型行動の扱いについても、今後の課題としたい。今回は、プロアクティブ型行動と受動型行動の折衷型として捉えたが、その妥当性についても考えておく必要があるだろう。最後に、調査対象者を HRM 責任者のみとしたことについても、その妥当性が問われよう。サンプル数ももう少し少しかった（しかし、委託した調査会社にとってはこれが限界であったようだ）。このように、課題は多くあるものの、興味深い結果は出たと考えている。さらなる研究の契機になれば幸いである。

#### 謝辞

本研究は日本学術振興会科学研究費助成事業基盤研究（c）の助成（課題番号：20K01900）を受けたものである。記して感謝の意を表したい。

#### 参考文献

- Burns, T & Stalker, G. M., *The Management of Innovation*, London: Tavistok Publications, 1961.
- Carsten, K. M., Uhl-Bien, M., West, B. J., Petra, J. L. & McGregor, R., Exploring social constructions of followership: A qualitative study, *The Leadership Quarterly*, 21, 2010, 543-562.
- Chandler, A. D. Jr., *Strategy and Structure*, MIT Press, 1962. (三菱経済研究所, 訳『経営戦略と経営組織』実業之日本社, 1967 年。)
- Frese, M., van Gelderen, M. & Ombach, M. (2000). How to Plan as a Small Scale Business Owner: Psychological Process Characteristics of Action Strategies and Success. *Journal of Small Business Management*, 38(2), 1-18.
- 濱口桂一郎『ジョブ型雇用社会とは何か：正社員体制の矛盾と転機』岩波新書, 2021 年。
- 今井賢一・金子郁容『ネットワーク組織論』岩波書店, 1988 年。
- 亀田速穂「環境適応と組織転換」『経営研究』56(3), 2005 年, 83-102。
- Kelley, R. E., *The power of followership*, Doubleday, 1992. (牧野昇監訳『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。)
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W., *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*,

- Harvard University Press, 1967. (吉田博, 訳『組織の条件適応理論』産能大学出版部, 1977。)
- Miles, R. E. & Snow, C. C., *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, Inc., 1978. (土屋守章・内野崇・中野工, 訳『戦略型経営：戦略選択の実践シナリオ』ダイヤモンド社, 1983。)
- 松山一紀「自己選択型の人事施策が組織コミットメントに及ぼす影響」『組織科学』第42巻第2号, 2008年 61-74。
- 松山一紀『戦略的人的資源管理論』白桃書房, 2015年。
- 松山一紀『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, 2018年。
- 松山一紀「組織革新による生産性向上（フォロワーシップ型組織への変革）」関西生産性本部編『新時代の高生産性経営』清文社, 2021年, 104-122。
- 太田 肇『個人尊重の組織論』中公新書, 1996年。
- Porter, M. E., *Competitive Strategy*, The Free Press, 1980. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫, 訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982。)
- Schein, E. H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 1985. (清水紀彦・浜田幸雄, 訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1989。)
- 塩沢由典「ミクロ・マクロ・ループについて」『経済論叢』164(5), 1999年, 1-73。
- 鶴野好文・井上 正『組織行動論－マクロ・アプローチ』中央経済社, 2006年。
- Woodward, J., *Industrial Organization: theory and practice*, Oxford Univ. Press, 1965. (矢島釣次・中村寿雄訳『新しい企業組織』日本能率協会, 1970。)

## Corporate and Organizational Behavior as Followership Behavior

Kazuki Matsuyama

---

The purpose of this paper is to identify the similarities between corporate behavior and organizational behavior. The author has so far viewed organizational behavior as followership behavior. A quantitative survey of 288 human resource managers revealed the existence of similarities between the two. When both were considered as followership behaviors, they were of the same type.

**Key words:** Followership behavior, Corporate behavior