

小野善生 著

『フォロワーが語るリーダーシップ：
認められるリーダーの研究』

有斐閣

2016年、397pp.

服部泰宏

Yasuhiro Hattori

横浜国立大学 大学院

国際社会科学研究院 / 准教授

本書は、リーダーシップに関わる学術書である。経営学の中で最も研究蓄積が多く、また最もわかっていないことが多いと言われるのがこの領域である。その意味で、この領域の先行研究をここまで包括的にレビューすることに著者が費やした時間が膨大なものであったことは容易に想像できる。それにとどまらず、「フォロワー」という視点からこうした膨大な研究蓄積を包括的かつ批判的にレビューし、そこに一定の構造を与えてみせた貢献は極めて大きい。リーダーシップ領域における体系的なレビューとして長きにわたって読まれてきたのは金井(1991)であるが、本書は、それ以降に蓄積された研究の蓄積をレビューとして、現時点で間違いなく国内最高峰のものと言えるだろう。金井(1991)のレビューパートとあわせて読むことで、読者は、リーダーシップをめぐる科学的な探求の蓄積、そしてそれらが生み出した重層的な理論と実証的事実の構造を理解することができるだろう。

本書の議論を足早に確認しておきたい。本書のレビューを通じて明らかになるのは、当初「フォロワー」の視点を有していなかったリーダーシップの研究の中に、少しずつそれが加味されていったということである。初期のリーダーシップ研究は、大まかに言えば、「すぐれたリーダーの資質や行動」とは何かという観点からの探究であった。リーダーの資質や行動に関する多くの知見が蓄積される一方で、それを受け入れるフォロワーの存在が問題

の背後に退いていたことが、今日的な観点からみたこの時期の研究の問題なのである。

こうしたリーダー・セントリックな研究関心を、初期段階ゆえの幅広い視点の欠如として片付けることもできるだろうが、本書はそうした立場をとらない。本書はこの問題を、研究が行われていた時代背景に求めるのである。つまり初期の研究が、「すぐれたリーダーの資質や行動」にフォーカスし、そうしたリーダーによる影響を受容するフォロワーの問題を取り上げてこなかった理由は、環境の変化が比較的安定的であり、フォロワーとしてはリーダーの意向に従っておけば、十分なパフォーマンスをあげられるという社会的な状況下で行われていたことによる、という説明である。

「研究者による科学的探求が、その研究者が生きる社会的状況に埋め込まれたものであるということ、したがって科学的な知見は、それが探求された時間的・社会的な背景の中で理解すべきである」という重要な命題が、ここに暗示されていると評者はみる。研究とは常に、過去の研究の課題なり限界なりを踏み越えることを意図したものであり、その意味で、研究の進展は総じて、時間の経過の関数となる。より新しい研究であればあるほど、それだけ幅広い視点、それだけ深い議論がなされているはずであり、見方を変えれば、ある時期における研究成果は、時間的な経過の短さゆえにどうしても限界を抱えることになる。しかし他方

で、研究成果は、その研究が行われた時点での社会的状況によっても制約される。安定的な社会情勢の下で、安定的な組織と個人をどのように導くかという観点からリーダーシップの研究が行われるのは、ある意味で当然のことなのである。本書の議論は、社会科学の営みそのものが、極めて「社会的」なものであることを、改めて気づかせてくれる。

こうした主張の正しさを裏付けるように、現実の社会情勢の変化は、リーダーシップ研究者たちの問題関心を微妙に変化させていく。例えば、欧米のリーダーシップ研究において、カリスマ的・変革型リーダーシップに関わる研究蓄積が増え始めたのはまさに、アメリカの20世紀型ビッグビジネスを体現してきた大企業が苦境に陥り、大幅の組織変革の必要性が叫ばれるようになった時期と一致している。カリスマ的・変革型リーダーシップの研究においては、フォロワーの問題がリーダーシップ研究の中心として登場し、それはやがて、フォロワーの自己概念の変容を促すという視点へとつながっていった。また、LMXに代表される相互作用アプローチにおいては、個人としてのフォロワーの存在がさらにクローズアップされ、リーダーとフォロワーの関係の成熟がリーダーシップの効果にも影響を与えることが理論的に、実証的にも示された。こうしたフォロワーへの注目は、90年代、Kelly (1992) Chaleff (1995) によるフォロワーシップ研究の開始によって1つの頂点を迎えることになる。ここに至って、これまで背後に追いやられてきたフォロワーの問題が、社会科学の探求の前面に出てきたわけである。リーダーによる不祥事など、経営者のリーダーシップに対する社会的信頼の揺らぎを背景に、社会科学の中で存在感を少しずつ増していった、ということである。

このように先行研究の蓄積を、「リーダー・セントリック」から「フォロワー・セントリック(あるいは

少なくとも、フォロワーへの注目)」への展開として描きつつ、この領域の膨大な研究蓄積に1つの構造を与えたことが、本書のレビューパートの大きな貢献と言えらるだろう。

こうした先行研究の理解に立って、本書は、リーダーシップという現象を捉えるにあたって、(1) リーダーシップの受容者であるフォロワーの認知に注目すること、(2) しかもそれが、リーダーの影響を受動的に受けることによってではなく、リーダーとの相互作用の中で、あるいはその結果としてフォロワー自身が社会的に構成されることで生起するものとして捉えることを宣言する。ここに本書の経験的研究パートの独自の立ち位置がある。

本書の調査パートは3つのケーススタディから構成されており、それぞれがフォロワーとリーダーを取り巻く異なる状況に注目したものとなっている。1つ目は、強いリーダーシップの発揮が必ずしも求められないような、日常的な業務に関わる語りに注目した大手電機メーカーE社のケース、2つ目は、新薬創生という極めて不確実性が高いタスクを、とすればリーダー自身よりも高度な専門知識をもつフォロワーの集団によって実現させたエーザイのケース、そして3つ目は、前任の経営トップの失敗を受けて組織外から抜擢された債権請負人によって復活を遂げたフェニックス電機の企業再建のケースである。

本書の中では必ずしも明記されていないが、これらすべてが、本書のレビューパートで確認された既存のリーダーシップセオリーの命題と符合しつつ、その限界を突破する構造になっている。評者なりに表現させていただくならば、それぞれのケースの中に、これまでのリーダーシップ・セオリーでは説明できない「リーダーシップの危機」が絶妙な形で内包されているのである。

例えば、E社のケースは、「強いリーダーシップの

発揮が求められるのは社会や組織が危機的な状況に落ちいった時である」というカリスマ的・変革型リーダーシップの基本命題と鋭く対立する。またフェニックス電機のケースは、「変革が成功裏に成し遂げられるためには、フォロワーからの信頼蓄積が必要」あるいは「リーダーシップの形成はリーダーとフォロワーとの相互作用の頻繁かつ濃密な社会的交換の結果として実現する」という社会的交換理論ベースのリーダーシップ理論の命題と、必ずしも相容れない状況を捉えている。

このように考えていくと、本書の経験的研究パートの貢献は、(1) Kelly(1992)やChaleff(1995)によるフォロワーシップ研究の延長線上にあって、その研究をさらに推し進めたことに加えて、(2) そうしたフォロワー重視の視点に立って、既存のリーダーセントリックな研究が提示する(多くの人が自明視してきた)基本命題の限界を突破しようとしたこと、と言えるのである。

広く、そして長く読まれる一冊となることは疑い得ない。

