

## フォロワーシップ論の展開

小野善生

はじめに

組織を構成するメンバーを大きく2つに分けると、組織を取りまとめるリーダーとリーダーのもとで活動するフォロワーから成る。組織の命運を握る存在は、最終的な意思決定の責任を負うトップのリーダーであることには異論はない。それゆえに、リーダーのリーダーシップに注目されがちである。

たしかに、組織を論じるにあたってリーダーシップがキーコンセプトの一翼を担うのであるが、リーダーシップはリーダーだけで完結する話ではない。そこには、リーダーを支えるフォロワーの存在が不可欠である。

これまでのリーダーシップ研究におけるフォロワーの存在は、リーダーシップを受け入れる受動的な存在として論じられてきた。ところが、昨今のリーダーシップ研究においては、フォロワーの主体性や能動性の重要性が指摘されるようになった (Heifetz, 1994)。また、リーダーとフォロワーの二者間の関係においてフォロワーのパワーが増大し、今まで以上にリーダーシップを発揮することが困難であるとの指摘もある (Kellerman, 2012)。

このようにしてみると、組織で活動するにあたっては、リーダーと同様にフォロワーの存在が重要であると認識できるとともに、フォロワーに求められるものは何かという問題意識も出てくる。

組織活動においてフォロワーに求められるものとして注目される概念が、フォロワーシップである。リーダーシップと比べてフォロワーシップの研究の歴史は浅く、研究蓄積もリーダーシップに比べて圧倒的に少ない。それゆえに、今後、研究の発展が望まれるテーマであるとともに、本格的に研究され始めてきている魅力ある分野でもある。

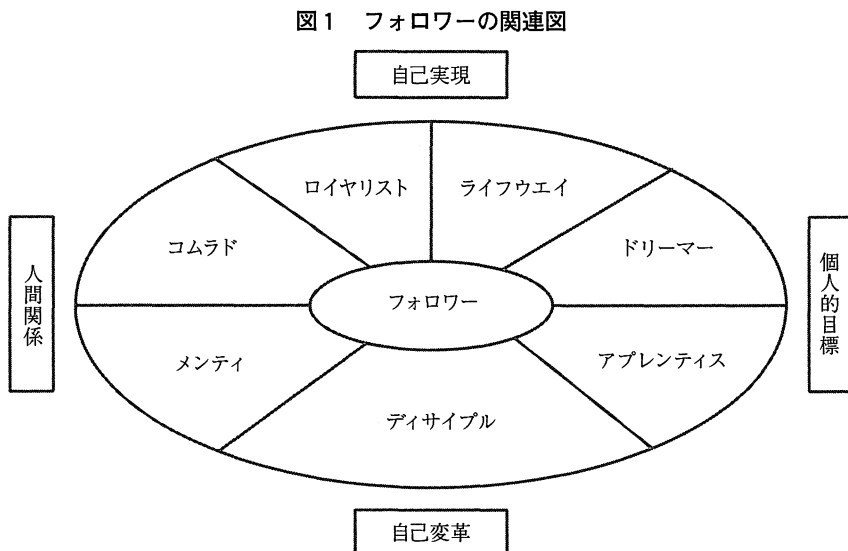
そこで、本稿では、フォロワーシップの研究蓄積を渉猟することはもちろんのこと、関連するリーダーシップやマネジメントの領域におけるフォロワーの議論も考察して、これまでのフォロワーシップ研究の軌跡と今後の可能性について検討する。

## 1 フォロワーのルーツ

フォロワーシップについて包括的に議論しているKelley (1992)によると、フォロワーのもともとの意味は、古高地ドイツ語（ドイツの中部から南部地方の言葉）によるとフォロワーは「手伝う、助ける、援助する、貢献する」という意味がある。それに対してリーダーは、「忍ぶ、苦しむ、耐える」という意味がある。このように語源から考えると、フォロワーはリーダーに手を貸す存在であり、フォロワーとリーダーは、平等で共生する関係にあると言える。

さらにKelleyは、フォロワーとして活動する動機を7つの生き方として、具体的には、アプレンティス（見習い）、ディサイプル（信奉者）、メンティ（よき師、相談相手から学ぶ者）、コムラド（仲間）、ロイヤリスト（忠臣）、ドリーマー（夢を持つ人）、ライフウェイ（生き方）という諸概念に分類している。

概念の分類にあたっては、自己に関わる軸とリーダーとの関係に関わる軸という2つ軸に基づいている。自己に関わる軸とは、フォロワーの役割を担うことを通じていかなる自己を追求したいのかという動機に関わるものである。具体的には、フォロワーの役割を通じて自己表現したいのか、それとも、フォロワーの役割を通じて自己変革したいのかという軸からなる。一方、リーダーとの関係に関わる軸とは、リーダーとどのような関係を構築するのかということである。具体的には、リーダーを支えていきたいという人間関係の軸と、将来的にリーダーになるための手段として考える個人目標の軸からなる。これらの関係は、以下のように整理されている。



出典：Kelley, R. (1992). *The power of followership*. New York: Consultants to Executives and Organizations, Ltd. (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, 49頁, 一部著者改訂)。

アプレンティス（見習い）とは、リーダーになりたくて仕方がない人が選ぶ道である。特徴としては、コツをつかみ経験を積むことの必要性を心得ている人物である。フォロワーとしての役割を証明してみせることで、仲間や上司の信頼を勝ち得ようとするタイプのフォロワーで、フォロワー役でいい仕事をするこの価値を受け入れ、フォロワーの立場でリーダーシップを学びつつ、フォロワーシップのスキルを磨くことを重んじる。

ディサイプル（信奉者）とは、師から学ぶ者を意味する。きっかけとしては、ある見方に改心することにある。そこでは、リーダーに対する同一化という心理現象が生成する。特徴としては、リーダーと結びついてそれを見習おうとし、個人を超えたより重要なものの一部になることを喜んで受け入れることである。

メンティ（よき師、相談相手から学ぶ者）とは、メントル（指導者）との集中的な一対一の関係であり、人間的成熟を目指すことによって成り立つ存在である。メンティは、自分の利益のためにフォローする。また、メントルはフォロワーに対して、必ずしもリーダーになるためにそうしているわけではない。メンティは、この関係を自らを向上させる方法とみていて、自らを変えるためにフォロワーになることを選ぶ。

コムラド（仲間）とは、ある共同体に属することで形成されるものであり、人と人が結びついたときに起こる親密な関係、社会的支援を通じて、人に従うことに生きがいを感じることで成り立つ。このように、何かの一部であるという感覚は、孤立感や私欲を凌駕するものであり、それゆえにこのような関係ができるのである。

ロイヤリスト（忠臣）とは、自分以外の人間への感情的傾倒によって生じるものである。ここでは、心の奥で、このリーダーについて行こうと決めるというプロセスが生じる。すなわち、自らすすんで決めた、外側から揺るがしえない約束とでもいうべきものが存在するのである。

ドリーマー（夢を持つ人）とは、自分の夢を達成することだけしか頭にないため、リーダーの役割だろうとフォロワーの役割だろうと大した問題ではないと思っているフォロワーである。リーダーに従う理由は、リーダーが誰であるかといったことではなく、リーダーが具現化するアイデアや目的を実現したいと思っているというものである。

ライフウェイ（生き方）とは、個人的な好みでフォロワーとして働くものであり、そうすることが、自身のパーソナリティにも合っていると考えている。いわば、奉仕の道、利他主義的な精神から成る。

## 2 フォロワーシップとは

フォロワーの存在については、語源や類似する概念の歴史的蓄積があり、相応の関心が向けられてきたことがうかがえる。しかしながら、フォロワーシップ研究に関しては、リーダーシップと同様に統一された定義は存在しない。むしろ、今後本格的に議論されていくことが予測

できるが、これまでにいくつかの定義ないしは構成要素が指摘されている。

まず、定義に関しては、フォロワーシップとはCarsten, Uhl-Bien, West, Patera and McGregor (2010)によると、「リーダーとの関係における（フォロワーの）個人的行為に基づく行動」、言い換えると、「より上位の階層の人物に関係する相互作用」とされている。この定義によると、フォロワーシップは対リーダーとの関係において生成されるもので、その背景にはフォロワーの自発的意思が不可欠であるということが分かる。なお、Carstenらによると、フォロワーシップの捉え方には、組織の秩序を重視する受動的（passive）フォロワーシップ、機会があれば表明すべき意見を持っているが基本的に秩序を重視する積極的（active）フォロワーシップ、秩序に従うというよりもリーダーとはパートナーの関係とみなして率先して参加していく能動的（proactive）フォロワーシップという3つのタイプから成るとされている。

Kelly (1992) では、フォロワーシップの定義は明確に言及されていないもののフォロワーシップを構成する要素として、リーダーの言動に対して建設的批判をし、自分らしい考えをもつ「独自のクリティカル・シンキング」と主導権を取り、責任を持ち、自発的で担当業務以上の仕事をする「積極的関与」という2つの特性から成るとされており、その両特性を備えた模範的フォロワーと呼ばれるタイプのフォロワーがフォロワーシップを発揮するとしている。

同様にChaleff (1995) でも、リーダーに対してきちんとものが言える「批判」の要素と、組織の貢献も疎かにしない「支援」の要素を満たした勇敢なフォロワーにフォロワーシップの発揮を求める見解を示している。

### 3 フォロワーシップに関する諸研究の展開

#### 3-1 リーダーシップ論におけるフォロワーの位置づけ

フォロワーの存在は本格的に議論されるよりも前に、関連する領域で登場してきた。フォロワーシップに関連する領域でフォロワーの存在が論じられてきたのは、リーダーシップである。初期のリーダーシップ研究においては、リーダーの資質に注目されてきたゆえに、フォロワーの存在は特に論じられてこなかった。やがて、リーダーシップ研究が資質から行動特性にシフトしていく中でフォロワーの存在が注目されるようになった。しかしながら、注目されると言いつつも、フォロワーの存在は、リーダーシップという影響力によって影響を受ける対象という位置づけであった。

フォロワーという存在が、リーダーシップを構成する主たる要素であると見做し、リーダーシップをフォロワーからの信頼が基礎となっているという見解を示したのがHollander (1978)の主張するところの特異性-信頼 (idiosyncrasy credit) 理論による交流型リーダーシップ (transactional leadership) である。このようなリーダーシップをリーダーとフォロワーの相互作用の求めるアプローチは、LMX (leader member exchange) 理論として発展していく。

LMX理論では、リーダーとフォロワーの相互作用の蓄積が人間関係の成熟をもたらし、よりレベルの高い問題解決をもたらすという議論に展開していく (Graen and Uhl-Bien, 1995)。このようにリーダーとフォロワーとの相互作用にリーダーシップを求めるアプローチでは、フォロワーの存在の重要度は増してくる。

現在のリーダーシップ研究において主要なアプローチである変革型リーダーシップ (transformational leadership) でもフォロワーの重要性が指摘されている。変革型リーダーシップ論の代表的研究の1つであるBass and Avolio (1994) によると、変革型リーダーシップはカリスマ (charisma) または理想化された影響力 (idealized influence), モチベーションの鼓舞 (inspirational motivation), 知的刺激 (intellectual stimulation), 個別配慮 (individualized consideration) という4つ要因から構成される。カリスマまたは理想化された影響力とは、リーダーが信頼に足る人物で、ビジョンを達成できる能力があるとフォロワーが認識することによって形成されるものである。モチベーションの鼓舞は、リーダーがフォロワーの情緒にうったえるようなビジョンを掲げ、それを共有させるために意味づけを行い、実現させるような挑戦的な仕事を与えることによって発奮を促すことである。知的刺激とは、リーダーがフォロワーに対して、現状でどのような問題点があるかを指摘することによって、これまで持ち続けてきた古い考えに疑問を持つように仕向けることである。個別配慮とは、リーダーがフォロワーに対して個別にアドバイスするなどして個人的な成長を促すように振舞うことである。これらの要因の根底にはフォロワーの主體的な意識の変化を促すリーダーの意思がある。

フォロワーのリーダーシップ認知の代表的研究者であるLordを中心とする研究グループは、リーダーシップをフォロワーの自己概念 (self-concept) を変容させるように働きかけるリーダーの行動であると捉えて議論を発展させていった (Lord, Brown and Friberg, 1999; Lord and Brown, 2004)。Lord and Brown (2004) は、自己概念でも状況に応じて最も活性化して反応する作動自己概念 (working self-concept) に注目する。作動自己概念には、自己に対する知覚である自己観 (self-viewing) と将来的な希望や不安を包含する可能性自己 (possible selves) そして短期的な到達点に関する現在の目標 (current goal) の3つの要素によって構成される。これらの要素は相互作用して、それぞれの組み合わせによってフォロワーのモチベーションが喚起されるプロセスが異なるとされる。さらに、自己概念のレベルとしては、個人的属性に基づいて他者との差別化を図る自己の個人レベル、社会的な役割の観点から他者との関係を図る自己の対人レベル、組織や集団の中における自己である集団レベルといった3つのレベルからなるとされる。リーダーは、このような観点からフォロワーの自己概念を捉えて然るべき意識の変化を促すことによってリーダーシップを発揮するとされているのである。このアプローチからも、フォロワーの主體的な意識の変化がリーダーシップの成否の鍵を握っていることが伺える。

### 3-2 ボス・マネジメント

マネジメントという観点からもフォロワーの存在の重要性が指摘されている。マネジメントと言えば、リーダーシップ以上にフォロワーが主体的に振る舞う場はなさそうに思えるが、Kotter and Gabarro (1980) はマネジメントにおいてマネジャーをマネジメントするボス・マネジメントという発想の重要性を指摘している。

ボス・マネジメントは、マネジャーを理解すること、フォロワー自身を理解すること、そして、マネジャーとの関係を構築し管理することという3つの要素からなる。

マネジャーを理解することとは、マネジャーを取り巻く状況を理解すること、そして、マネジャー自身の特徴を理解することである。具体的には、マネジャーの組織上の目標、個人的な目標、さらには、抱えているプレッシャーやその上位者との関係から成る。一方、マネジャー自身の特徴については、マネジャーの長所や盲点のほかにワークスタイル、たとえば、意思決定のスタイル（直感的か形式的か）、人間関係の構築（対立を増長させるか対立を回避するか）といった要素から成る。

フォロワー自身を理解することとは、まず、フォロワーがマネジャーとの関係の中で自分自身が妨げになっているもの、あるいは、助けになっているものは何かについての理解を深めて自分自身のスタイルについて理解することである。そして、もう1つは、マネジャーとの依存関係である。マネジャーとの依存関係とは、文字通り依存的な態度の傾向にあるのか、それとも、マネジャーに反発し度を越えた対立を生み出す反依存行動的な態度の傾向にあるのかということである。このような依存にまつわる態度の傾向を自覚することが求められるのである。

マネジャーとの関係を構築して管理することとは、マネジャーを理解し、フォロワー自身を

表1 ボス・マネジメントのチェックリスト

上司（リーダー）や上司の置かれた状況を理解するようにする
<input type="checkbox"/> 上司の目標や目的
<input type="checkbox"/> 上司へのプレッシャー
<input type="checkbox"/> 上司の強みや弱み、盲点
<input type="checkbox"/> 上司のワークスタイル
あなた自身（フォロワー）やあなたのニーズを評価する
<input type="checkbox"/> あなた自身の強みと弱み
<input type="checkbox"/> あなた自身のスタイル
<input type="checkbox"/> あなた自身の上司への依存傾向
以下のような関係を構築・維持する
<input type="checkbox"/> あなたのニーズにもスタイルにも合う
<input type="checkbox"/> 互いに期待し合っている
<input type="checkbox"/> 上司にたえず情報を提供する
<input type="checkbox"/> 信頼と誠実さに支えられている
<input type="checkbox"/> 上司の時間や資源を使い分ける

出典: Kotter, J. P. (1999). *John P. Kotter on What Leaders Really Do*. Harvard Business School Press. (DIAMONDハーバード・ビジネスレビュー編集部・黒田由貴子・有賀裕子 訳『リーダーシップ論-人と組織を動かす能力-第2版』ダイヤモンド社, 2012年, 191頁, 一部著者改訂)。

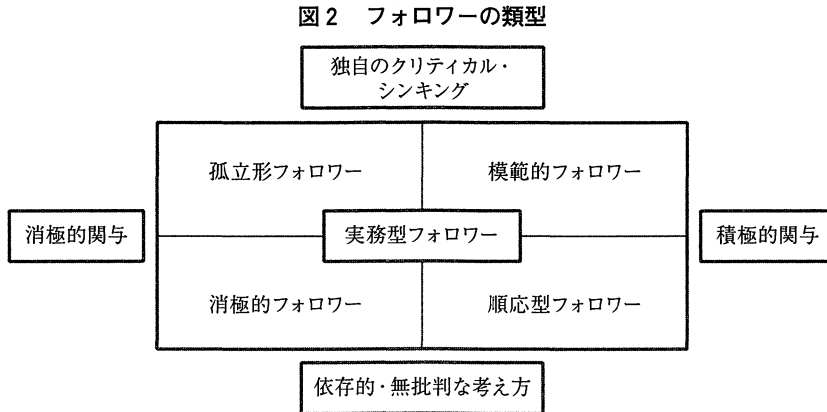
理解して、マネジャーとのワークスタイルの共存を目指すことを意味する。ワークスタイルの共存により、マネジャーとフォロワーとの間に相互期待が生まれ、相互期待が実現することによって信頼性が醸成される。その結果として、組織全体の生産性の向上をもたらされるのである。

ボス・マネジメントの議論においては、フォロワーが上司であるマネジャーとの関係をより深く理解し、それに基づく適切な行動を取ることによって、結果としてマネジャーを動かし、パフォーマンスの向上をもたらすものと捉えられる。これは、フォロワーシップの議論に通じるものである。ただ、ボス・マネジメントでは、具体的にフォロワーにいかなる行動や考え方が求められるのか更なる詳細な議論が求められる。

#### 4 フォロワーシップ・スタイルの研究

##### 4-1 Kelleyの模範的フォロワー

Kelley (1992) は、フォロワーシップの特性を独自のクリティカル・シンキング (independent, critical thinking) 対して依存的・無批判の考え方 (dependent, uncritical thinking), 積極的関与 (active) に対して消極的関与 (passive) をそれぞれ対極的な特性として挙げ、以下のよ  
うな5つのフォロワーのタイプを提唱している。



出典：Kelley, R. (1992). *The power of followership*. New York: Consultants to Executives and Organizations, Ltd. (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, 99頁, 一部著者改訂)。

Kelleyによると、フォロワーシップの二大特性である独自のクリティカル・シンキングと積極的関与の両次元を満たすことでフォロワーシップを発揮することができるとしている。このようなフォロワーは模範的フォロワー (exemplary followers) と呼ばれ、組織の非能率的な壁に立ちただかっても才能をいかに発揮し、目指すべき目的に対して積極的に取り組んでいくという特徴を有している。

孤立型フォロワー (alienated followers) は、独自のクリティカル・シンキングを有するも組織に対して消極的関与を示すフォロワーである。多くの孤立型フォロワーは元模範的フォロワーで、リーダーや組織に対して何かに嫌気をさし、不当な扱いを受けた犠牲者であると自らのことを考えている。そのエネルギーは、仕事に向かうのではなく、組織のいやな部分に対する挑戦として表れる。俗に言う一匹狼タイプである。

順応型フォロワー (conformist followers) は、組織に積極的に関与するが依存的・無批判の考え方のフォロワーである。また、順応型フォロワーは、リーダーに対して服従し順応することが義務であると考え。俗に言うゴマすりタイプだと言える。

実務型フォロワー (pragmatist followers) は、適度に独自のクリティカル・シンキングと積極的関与を示すフォロワーである。いい仕事はしたがすが、すすんで自らを危険にさらすことはなく、失敗も避けたがる。俗に言うリアリスト・タイプである。

消極的フォロワー (passive followers) は、依存的・無批判の考え方で消極的思考という一見すると最悪の組み合わせのフォロワーである。考えることをリーダーに頼り、仕事に対する熱意はゼロ、積極性と責任感に欠け、与えられた仕事も指示がなければできないし、自分の分担を超えるような危険は犯さない。俗に言う無気力タイプである。

Kelleyは、組織全体としてフォロワーシップを涵養するためには、模範的フォロワー以外のタイプのフォロワーをいかにして模範的フォロワーに近づけるように努力することにあると主張する。孤立型フォロワーの場合は、フォロワーシップを発揮できる能力があるものの、組織に対する貢献意欲が低いのであって組織との関係を改善できることが課題となる。順応型フォロワーの場合は、組織との関係はひとまず問題なしとして、仕事に対して自分なりのスタンスを築ける能力をつけられるかどうか鍵となる。実務的フォロワーの場合は、フォロワーシップを発揮できるだけの潜在能力は備わっているが、将来的なリスクに対して不安を抱いているので、将来性の展望を提示して不安を解消できるかどうか問題となる。消極的フォロワーに対しては、最悪な人物というわけではなくて、フォロワーシップを発揮するための基本的な要素をまだ身につけていないと捉えて一から学べるように促していかなければならない。

#### 4-2 Chaleffの勇敢なフォロワー

Chaleff (1995) は、リーダーシップとフォロワーシップは表裏一体の関係にあり、組織目的を達成するためにはリーダーの推進力とフォロワーのバックアップが不可欠であるとしている。そのためには、リーダーと同様にフォロワーも責任を担う必要があるとされる。そのようなフォロワーの理想的なモデルが勇敢なフォロワー (courageous follower) という考え方であり、勇敢なフォロワーこそが、フォロワーシップを発揮できるとされるのである。この勇敢なフォロワーの基礎となる勇氣には、以下の5つの勇氣からなる。

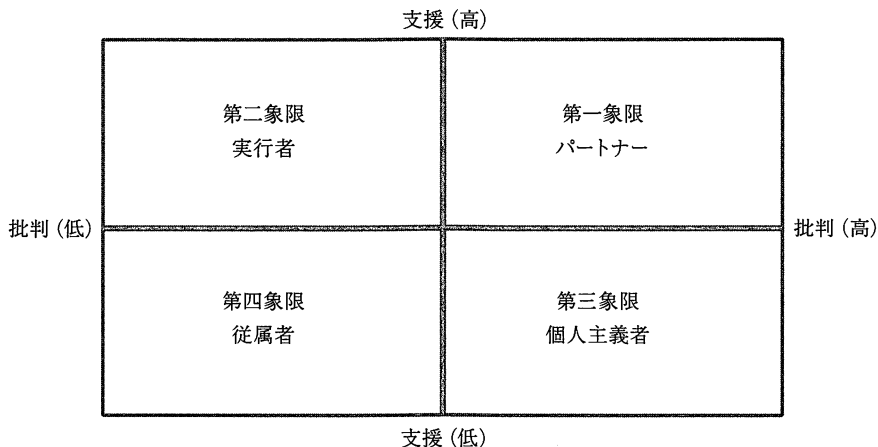


- 責任を担う勇気
- 役割を果たす勇気
- 異議を申し立てる勇気
- 改革に関わる勇気
- 良心に従って行動する勇気

責任を担う勇気とは、リーダーと同様に組織目的の達成に向けてフォロワーとしての責任を全うするという意味を意味する。役割を果たす勇気とは、フォロワーに求められる役割を自覚し、たとえ障害があったとしてもきちんと役割を遂行していく勇気のことである。異議を申し立てる勇気とは、リーダーの方針や判断に対して組織目的の観点からふさわしくないと考えるものであるならば建設的に異議を申し立てる勇気である。改革に関わる勇気とは、組織変革に際して、リーダーと共に困難にもめげず実現していく勇気である。最後に、良心に従って行動する勇気とは、倫理的に問題がある状況においては、周囲の圧力に屈することなく正しい行動を取る勇気のことである。

勇敢なフォロワーとしてフォロワーシップを実践するにあたってChaleffは、支援 (support) と批判 (challenge) からなるとした。ここで言うところの支援とは、フォロワーがリーダーを支える度合いを意味する。一方、批判とは、リーダーの言動が組織の目的の達成にあたって、障害となったり、危機にさらしたりしたときにフォロワーがリーダーに異議申し立てできる度合いを意味する。この二次元の行動特性に基づいて、4つのタイプのフォロワーが導き出される。それらの関係は、以下の図の通りである。

図3 フォロワーのタイプ



出典 : Chaleff, I. (1995). *The Courageous follower: Standing up to and for our leaders*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler. (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, 59頁)。

パートナー (partner) は、リーダーを積極的に支えて、リーダーが誤った判断をした場合には建設的な批判ができるという最も勇敢なフォロワーの要素を備えたフォロワーであると言える。実行者 (implementer) は、リーダーにとっては最も都合のよりフォロワーであり、リーダーを懸命に支えるが、リーダーに対して批判的な行動はとらない。個人主義者 (individualist) は、リーダーを支える意欲に乏しいが、言いたいことは言うフォロワーである。リーダーにすれば、一見すると煙たい存在かもしれないが、面と向かって批判を展開する存在は希少であり、マンネリ化した組織に揺さぶりをかける存在としては価値がある。従属者 (resource) は、与えられた仕事をこなすという最低限の貢献しかもたらさないフォロワーである。よって、仕事上の成長も積極的な貢献も望めない。

それぞれのフォロワーのタイプが有する特性については、以下のようにまとめられている。

表2 フォロワーの特性

<b>実行者</b> 頼りになる 協力的 気が利く 賛同する 擁護する チームを重視する 従順である 権威を尊重する リーダーの見解を補強する	<b>パートナー</b> 目的に導かれる 使命を重視する 冒険的 人間関係を育む 自分と他者に責任を課す デリケートな問題に立ち向かう 長所と成長に重点を置く 権力と対等の関係を築く リーダーの見解を補完する
<b>従属者</b> ただ存在している 利用できる 予備の人手 特殊技能の持ち主 中立的 第一の興味はほかにある 最低限の義務は果たす 第三者に不満をこぼす 権力者の注目を避ける	<b>個人主義者</b> 対立的 率直 怖いもの知らず 独自の考えを持つ 現実主義 不遜 反抗的 孤立しがち 権力を恐れない

出典：Chaleff, I. (1995). *The Courageous follower: Standing up to and for our leaders*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler. (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, 61頁)。

フォロワーシップ・スタイルに関するKelleyの模範的フォロワーとChaleffの勇敢なフォロワーのモデルは、それらのスタイルを決定づける二次元の行動特性に共通する部分がある。模範的フォロワーにおける独自のクリティカル・シンキングに対して、勇敢なフォロワーの批判。そして、模範的フォロワーにおける積極的関与に対して、勇敢なフォロワーの支援。それぞれ、言葉は違えども、これらの議論から伺えるフォロワーシップのあるべき姿とは、リーダーに対して言うべき時にはきちんとものが言え、組織の目的の実現に対しては常に積極的に貢献する行動を取るということである。

## 5 フォロワーシップの実証研究

### 5-1 フォロワーシップの定性的研究

これまでのようなフォロワーシップ・スタイルの観点ではなく、フォロワーシップという現象を個人が暗黙にいただいている理想像の観点から明らかにしようとするアプローチが存在する。そもそも、このような考え方は、暗黙のリーダーシップ論として研究が蓄積されており、その延長線上で登場してきたものである。

暗黙のフォロワーシップ論は現段階で研究の途に就いたばかりであるが、フォロワー自身が抱く暗黙のフォロワーシップ理論に関する研究としてCarsten, Uhl-Bien, West, Patera and McGregor (2010) がある。

Carsten, Uhl-Bien, West, Patera and McGregorは、31名のアメリカとカナダで働くビジネス・パーソン（複数の業種、異なる組織階層に属する）へのインタビュー調査による質的分析を行った。そこではまず、フォロワーシップに関して個人がいかに認識しているのかということに関して3つのカテゴリーが導き出された。具体的には、組織の秩序を重視する受動的 (passive) フォロワーシップ、機会があれば表明すべき意見を持っているが基本的に秩序を重視する積極的 (active) フォロワーシップ、秩序に従うというよりもリーダーとはパートナーの関係とみなして率先して参加していく能動的 (proactive) フォロワーシップという3つのタイプである。

また、それらのカテゴリーを構成するフォロワーシップの特性として、チームプレーヤー (team player)、肯定的態度 (positive attitude)、主体的・能動的行動 (initiative/proactive behavior)、意見の表明 (expressing opinions)、柔軟性・寛大さ (flexibility/openness)、服従・従順さ (obedience/deference)、コミュニケーションスキル (communication skills)、忠誠・支持 (loyalty/support)、責任感のある・信頼できる (responsible/dependable)、当事者意識 (taking ownership)、指名の自覚 (mission conscience)、誠実さ (integrity) という12項目の要素が導き出された。それぞれの要素の特徴は、以下の表のとおりである。

表3 フォロワーシップの構成要素

フォロワーシップ特性	特性の定義
チームプレーヤー	他者と積極的に協力して働こうとする意欲。力を合わせて努力することや協働することを重視する。
肯定的態度	他者を尊重し、援助し、支援しようとする気持ち。賞賛されること、希望のあること、善きことを重視する。
主導的・能動的行動	問題や案件を進んで捉えにいき、立ち向かい、解決していこうとする意欲。リーダーに構わず主導権をとって問題を認識し、取り組んでいく。
意見の表明	個人（フォロワー）が、リーダーや集団に対して自身の考えや思いを表明すること。リーダーのアイデアや意思決定や方針などに対して建設的に意見すること。

柔軟性・寛大さ	適応しようとする意欲があり、融通が利く。新たなアイデアや経験に対してオープンに受け入れようとする。
服従・従順さ	迅速にまたは積極的に参加することはしない。目につく反応や自発的な参加も含まれない。抵抗することなく従い、他者とうまくやっていく。
コミュニケーションスキル	アイデアや意見の交換ができる。周りの人の意見に理解を示し、うまく話を取りまとめる。
忠誠・支持	忠実にリーダーを支持し、リーダーのアイデアを支援する。
責任感のある・信頼性できる	頼りがいがある。信頼するに足る。あてになる。
当事者意識	担当するいかなる仕事でも、責任を全うし、権限や影響力をふるうことを重視する。
使命の自覚	最も重要な企業の目標や方針を絶えず心に留め置いている。担当する仕事に対してマクロな視点そして全社的な目的の観点から取り組む。
誠実さ	道徳的、倫理的原則を順守する。道義心に満ちている。正直である。

出典：Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., West, B. J., Patera, J. L., and McGregor, R. (2010), "Exploring social constructions of followership: A qualitative study," *Leadership Quarterly* 21, 549 (一部著者改訂).

フォロワーシップのタイプと調査協力者の属性との各カテゴリーおよびフォロワーのタイプの類型との関連性については、以下の表のとおりである。

表4 フォロワーシップのタイプと調査協力者の属性との関連性

	受動的	積極的	能動的	合計
組織の階層				
一般社員	6	6	3	15
ロワーマネジャー	4	1	3	8
ミドルマネジャー	2	3	3	8
所属業界				
教育 (小中高)	2	3	2	7
教育 (大学レベル)	2	4	0	6
ヘルスケア	2	0	1	3
ハイテク	1	0	1	2
建設	1	2	0	3
マスコミ	0	1	2	3
金融	2	0	1	3
公務員	1	0	2	3
その他	1	0	0	1

出典：Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., West, B. J., Patera, J. L., and McGregor, R. (2010), "Exploring social constructions of followership: A qualitative study," *Leadership Quarterly* 21, 551 (一部著者改訂).

また、フォロワーシップのタイプとコーディングされたフォロワーシップの構成要素に関連する発言の頻度の関係については、以下の表のようになっている。

表5 フォロワーシップのタイプとフォロワーシップの構成要素の関係

コード	インタビューデータ	消極的	積極的	能動的	合計
チームプレーヤー	私は、組織のメンバーに対して、地位の高い低いや、チームプレーヤーかどうか、能力があるかどうかは気にしない。	8	9	7	24
肯定的態度	成功する可能性のある部下は、自らの仕事を楽し、肯定的な態度で臨んでいることである。	10	8	5	23
主導的・能動的行動	私は、強く求められるものでなくとも、自分が行動する必要があると思ったことついて、たいてい提案するようにしている。	1	8	13	22
意見の表明	私は、昨年、問題提起をして、意識づけを行った。具体的には、グローバルな安全性の問題を管理する必要があると問題提起した。	2	6	14	22
服従・従順さ	進んで言われることを聞いて、従う人材が求められる。そうすれば内々の事情を知ることなく、ただそれに賛成するだけだ。	13	8	1	22
柔軟性・寛大さ	私は、柔軟性を持つべきだと思います。そして、進んで変化を受け入れるべきです。	7	5	7	19
コミュニケーションスキル	フォロワーにとって一番大事なことは、コミュニケーションだと思う。	4	5	8	17
忠誠・支持	上司を尊敬し、忠誠心を持たなければならない。ひとたび意思決定が下されたら、受け入れるつもりである。	3	4	2	9
責任感のある・信頼性できる	自分に責任がある、あるいは、状況をコントロールできるということを証明しなければならない。	3	3	3	9
当事者意識	我々は与えられた困難な仕事に対して当事者意識を持ち、そのためには必要なことは何でもした。	1	3	5	9
使命の自覚	よきフォロワーは、組織が掲げる大きな目的を見据え、組織にとって最適なことを考える。	2	3	3	8
誠実さ	誠実さとは、最高の仕事をする事。仕事をめちやくちやにしてしまう人でも仕事ができる。	3	3	1	7

出典：Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., West, B. J., Patera, J. L., and McGregor, R. (2010), "Exploring social constructions of followership: A qualitative study," *Leadership Quarterly* 21, 552 (一部著者改訂).

暗黙のフォロワーシップ論に関する発見事実を整理すると、フォロワーシップのタイプには受動的なものから能動的なものがあり、何をもってフォロワーシップの発揮をみるか統一された見解はないということ (Uhl-Bien and Pillai, 2007)。リーダーに対して臆することなく、積極的に発言したり関与したりする行動をフォロワーシップの発揮とみる見解が中心であったが (Kelley, 1992; Chaleff, 1995), より受動的なフォロワーシップ像も存在するという。なお, Carsten, Uhl-Bien, West, Patera and McGregorによると, フォロワーシップのタイプに関しては, 所属する組織の風土であるとか環境等の影響があるとしてきされている。一方, 暗

黙のフォロワーシップに関する12の構成要素が導き出されたが、各構成要素とフォロワーシップのタイプおよび各要素間の関係については、今後の課題となっている。

Shondrick and Lord (2010) は、暗黙のリーダーシップ論と暗黙のフォロワーシップ論に関して、個々が独立して存在するのではなく、各々が相互に影響しあう関係にあると指摘する。組織の活動は、リーダーだけでもフォロワーだけでも成り立っているのではなく、両者の相互作用によって成り立っている。すなわち、互いに影響を及ぼしあう存在であり、それゆえに、相互作用を通じて既存の暗黙に想定していた認知的な枠組みに何らかの変化が生じる可能性もある。しかしながら、これまでの暗黙のリーダーシップ論、暗黙のフォロワーシップ論のいずれもが、静態的な観点からのみしか議論していない。ゆえに、動態的視点から暗黙のリーダーシップ論、暗黙のフォロワーシップ論の議論が必要となってくる。

## 5-2 フォロワーシップ定量的研究

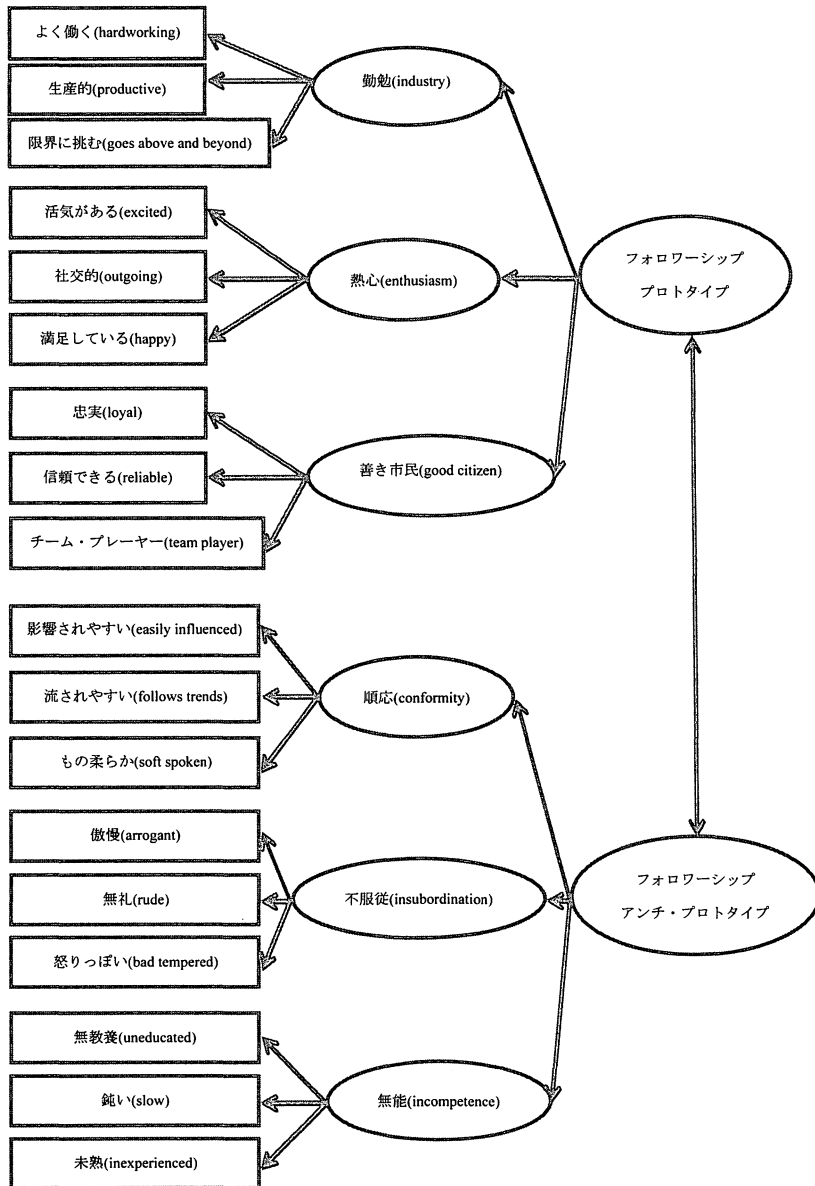
Sy (2010) は、Carsten, Uhl-Bien, West, Patera and McGregorが一般的なフォロワーの抱く暗黙のフォロワーシップ論を明らかにしたのに対して、リーダーがフォロワーに対してどのような暗黙のフォロワーシップ理論を有しているのかについて、その因子構造のモデル化を試みた。また、導き出されたプロトタイプに対してその結果の一貫性を測定し、好意（フォロワーがリーダーに対する、そして、リーダーがフォロワーに対する）、リーダーとフォロワーの関係の質、信頼、職務満足との関係性について検証している。

暗黙のフォロワーシップのプロトタイプを探求するにあたってSyは、第1の調査として、149名の複数の業界にわたる管理者を対象にリーダーが考える暗黙のフォロワーシップのプロトタイプを各自20リストアップするように求め、そこから得られたデータを3名のリーダーシップ研究者が精査して最終的に161項目の特性が導き出された。

第2の調査では、428人の多様な業界に属する管理者を対象に、161項目からなる暗黙のフォロワーシップの特性について探索的因子分析を実施し、勤勉 (industry), 熱心 (enthusiasm), 善き市民 (good citizen), 順応 (conformity), 不服従 (insubordination), 無能 (incompetence) という6つの因子が抽出された。

第3の調査では、第2の調査と同様に393名の管理者を対象に確証的因子分析の手法を用いて、抽出された因子間の関係を検証した。確証的因子分析によって得られたモデルは以下のとおりである。

図4 暗黙のフォロワーシップ論の構成要素



出典：Sy, T.(2010). "What do you think of followers? Examining the content, structure, and consequences of implicit followership theories," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 113, 78(著者一部改訂).

このモデルによると、暗黙のフォロワーシップ論を構成する要素は、肯定的な要素からなるフォロワーシップ・プロトタイプと否定的な要素からなるフォロワーシップ・アンチ・プロトタイプに類型化できる。フォロワーシップ・プロトタイプには、先の探索的因子分析より抽出

された、勤勉、熱心、善き市民という3つの特性によって構成される。一方、フォロワーシップ・アンチ・プロトタイプには、同様に、順応、不服従、無能の3つの特性によって構成されている。

Syは、確証的因子分析によって導かれたこのモデルの一貫性を検証するために第4の調査として、228人の大学生を対象にフォロワーシップのプロトタイプおよびアンチ・プロトタイプに関する確証的因子分析を4週間の間隔を置いて同様の調査を実施したところ、モデルの一貫性が実証された。

第5の調査の目的は、第1に確証的因子分析によって導かれた暗黙のフォロワーシップ論のモデルに対して、リーダーとフォロワーの関係から派生する概念との関連性を検証することで暗黙のフォロワーシップ論にまつわる予備的に法則定立のネットワーク (nomological network) を確立すること。第2に暗黙のフォロワーシップ論のモデルに対する基準関連妥当性 (criterion validity) および暗黙のリーダーシップ論 (ILT) と増分妥当性 (incremental validity) を検証することにある。具体的には、好意(フォロワーがリーダーに対する、そして、リーダーがフォロワーに対するいずれも)、リーダーとフォロワーの関係性の質(LMX)、信頼、職務満足とどういった関係にあるのかを明らかにしたものである。調査対象としては、1つのサンプルとして80組の上司と部下の組み合わせによるビジネス・パーソン、もう1つのサンプルは第3の調査の協力者のうちの309名の管理者からなる。

第1の目的に関しては、リーダーによる暗黙のフォロワーシップ論を構成するプロトタイプは、フォロワー側から派生するリーダーとフォロワーの関係から生じる結果、すなわち、リーダーに対する好意、リーダーとの関係性、リーダーへの信頼、職務満足、いずれの項目とも正の相関が得られた。一方、リーダーによる暗黙のフォロワーシップ論を構成するアンチ・プロトタイプは、フォロワーから派生する成果に関して逆に負の相関を示した。また、リーダーによる暗黙のフォロワーシップ論を構成するプロトタイプおよびアンチ・プロトタイプは、リーダー側から派生するリーダーとフォロワーの関係の結果、すなわち、フォロワーに対する好意、フォロワーとの関係性に関して、いずれの項目とも正の相関が得られた。アンチ・プロトタイプとの関係で言えば、フォロワーとの関係性については負の相関であったが、フォロワーに対する好意に関してその関係性は認められなかった。結果としては、リーダーのフォロワーに対する好意を除く、その他の概念については一定の関係性が指摘され、一定の法則定立のネットワークが確認される形となった。

次に、基準関連妥当性および増分妥当性に関しては、暗黙のフォロワーシップ論の隣接する概念である暗黙のリーダーシップ論 (ILT; implicit leadership theory) および暗黙の成果に関する理論 (IPT; implicit performance theory) との関係性によって検証されて、フォロワー側のリーダーに対する信頼との関連性を除いたそれ以外の項目で妥当性が示された。

この研究から言えることは、リーダーがフォロワーに対してプロトタイプからなる暗黙のフ



フォロワーシップ論を有している場合は、フォロワーとの良好な関係が築かれ、職務満足という成果に結びつく。逆に、アンチ・プロトタイプからなる暗黙のフォロワーシップ論を有している場合は、フォロワーとは必ずしも良好な関係は築かれず、職務満足にも負の影響が出るということが明らかになった。

## 結び

フォロワーシップおよびフォロワーに関連する諸研究を渉猟し、様々な角度からフォロワーシップ論の展開を考察してきた。フォロワーのルーツという観点からは、フォロワーに関連する複数の用語が存在することに象徴されているように、古くから人類の関心を集めていたことが分かる。研究の舞台上がってきたのは、フォロワーシップという単独の存在ではなく、あくまでリーダーシップとの関連で登場してきた。ところが、リーダーシップにおけるフォロワーの存在の重要性が高まるにつれて、受動的なフォロワー像から能動的なフォロワー像へと変化するなかでフォロワーシップの関心が高まってきた。

フォロワーシップ研究として本格的に研究される端緒となったのが、Kelleyの模範的フォロワーのであり、そこからフォロワーシップ・スタイルの研究へと発展していった。フォロワーシップ・スタイルについては、Chaleffの勇敢なフォロワーの議論へと展開していく。いずれのアプローチでも共通することは、フォロワーシップを発揮する行動特性としては、リーダーの不適切な言動に対してはきちんとものが言えるという特性と組織の目的に積極的なコミットメント示すという特性が指摘されている。フォロワーシップ・スタイルの議論で明確に理解できないところは、誰の目線に立ったフォロワーシップなのかということである。つまり、リーダーが部下であるフォロワーに求めるフォロワーシップなのか、フォロワーが同僚であるフォロワーに求めるフォロワーシップなのか、フォロワーシップを求める主体が判然としないのである。ただし、これらのアプローチを取って解釈するならば、リーダーあるいは組織が求めるフォロワーシップであると考えられる。

この点を明確にして、本格的なフォロワーシップの実態調査を始めた研究が、Carsten, Uhl-Bien, West, Patera and McGregorの定性的調査であり、Syの定量的調査である。前者はフォロワーが求める理想的なフォロワーシップについてのインタビュー調査を主とした定性的調査であり、後者はリーダーが求める理想的なフォロワーシップをアンケート調査に基づく定量的調査である。これら一連の調査が、その後の展開が期待される本格的なフォロワーシップの実証研究の嚆矢と位置づけられる。

フォロワーシップ研究の展望としては、フォロワーシップを求める主体をリーダーなのかフォロワーなのかを明確にした各々視点における調査研究の蓄積が求められる。その際に、定性的、定量的、両アプローチの精緻化も同時に求められる。また、具体的なフォロワーシップ測

定尺度の開発が望まれる。

フォロワーシップの現象面を深めることも重要であるが、フォロワーシップの発揮によって組織的にどのような効果をもたらされるのか、あるいは、フォロワーシップが生成する条件等の諸概念との関連性を明らかにすることが必要となる。

#### 参考文献

- Bass, B. M., and B. J. Avolio (1994). *Improving organizational effectiveness: Through transformational leadership*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., West, B. J., Patera, J. L., and McGregor, R. (2010). "Exploring social constructions of followership: A qualitative study." *The Leadership Quarterly*, 21: 543-562.
- Chaleff, I. (1995). *The Courageous follower: Standing up to and for our leaders*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler. (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)。
- Graen, G. B., and M. Uhl-Bien (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*, 6:219-247.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*, Harvard University Press. (幸田シャーミン 訳『リーダーシップとは何か!』産能大学出版部, 1996年)。
- Heifetz, R. A. and D. L. Laurie (1997). "The work of leadership," *Harvard Business Review*, Dec Vol. 79 131-141.
- Heifetz, R. A. and M. Linsky (2002). *Leadership on the line*. Harvard University Press. (竹中平蔵 監訳 ハーバード・MIT卒業生翻訳チーム 訳『最前線のリーダーシップ—危機を乗り越える技術—』ファーストプレス, 2007年)。
- Hollander, E. P. (1978). *Leadership dynamics*. New York: Free Press.
- Hollander, E. P. (1992). "Leadership, followership, self, and others," *Leadership Quarterly*, 3:43-54.
- Kellerman, B. (2008). *Followership: How followers are creating change and changing leaders*. Harvard University Press.
- Kellerman, B. (2012). *The end of leadership*. HarperBusiness. (板谷いさ子 訳『ハーバード大学特別講義 リーダーシップが減る時代』SoftBank Creative, 2013年)。
- Kelley, R. (1988). "In praise of followers," *Harvard Business Review* November-December:142-148.
- Kelley, R. (1992). *The power of followership*. New York: Consultants to Executives and Organizations, Ltd. (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)。
- Kotter, J. P. (1999). *John P. Kotter on What Leaders Really Do*. Harvard Business School Press. (DIAMOND ハーバード・ビジネスレビュー編集部・黒田由貴子・有賀裕子 訳『リーダーシップ論—人と組織を動かす能力—第2版』ダイヤモンド社, 2012年)。
- Lord, R. G., Brown, D. J., and Freiberg, S. J. (1999). "Understanding the dynamics of leadership: The role of follower self-concepts in the leader/follower relationship," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78:167-203.
- Lord, R. G., and Brown, D. J. (2004). *Leadership processes and follower self-identity*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- 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』第43巻第2号27-37頁。
- 小野善生 (2010). 「リーダーシップにおけるフォロワーの責任」『Business Insight』第18巻第3号6-9頁。
- 小野善生 (2011). 「フォロワーシップの観点からみる東海パネ工業株式会社のマネジメント」『Business

- Insight』第19巻第2号8-11頁。
- 小野善生 (2011). 「リーダーシップ論における相互作用アプローチの展開」『関西大学 商学論集』第56巻第3号 41-53頁。
- 小野善生 (2012). 「暗黙のリーダーシップ理論がフォロワーのリーダーシップ認知に及ぼす影響」『関西大学 商学論集』第57巻第1号1-19頁。
- 小野善生 (2012). 「リーダーシップの幻想に関する研究の発展と展望」『関西大学 商学論集』第57巻第3号 49-66頁。
- Riggio, R. E., I.Chaleff, and J. Lipman-Blumen (2008). *The art of followership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Shondrick, S. J., and R.G. Lord (2010). "Implicit leadership and followership theories: Dynamic structures for leadership perceptions, memory, and leader-follower processes," In G.P. Hodgkinson and J.K. Ford eds., *International review of industrial and organizational psychology* 2010 Vol. 25, Wiley-Blackwell, pp.1-33.
- Sy,T. (2010). "What do you think of followers? Examining the content,structure,and consequences of implicit followership theories," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 113:73-84.
- Uhl-Bien. M., and R.Phillai (2007). "The romance of leadership and the social construction of followership," In B. Shamir, R. Pillai, M. C. Bligh, and M. Uhl-Bien, eds., *Follower-centered perspectives on leadership: A Tribute to the memory of James R. Meindl.* : Greenwich, CT: Information Age Publishing pp.187-209.