

フォロワーシップの研究動向と 今後の研究課題についての一考察

A study of followership theory: A review and research agenda

石橋 貞人

Sadahito Ishibashi

要旨

組織は、「管理職」と「部下」というようにリーダーとフォロワーから成り立っている。本研究では、従来のリーダーシップに関する研究で見られたリーダー中心の研究から、フォロワーを中心とした研究という視点で、最近のフォロワーシップ研究の動向を、①フォロワーシップの定義、②フォロワーシップ研究の領域、③初期のフォロワーシップ研究に見られた「フォロワーシップの役割論」およびCarsten et al (2010) のフォロワーシップの分類、④“Reversing the lens”と“The leadership process”の2つの論理的枠組みを中心としたフォロワーシップの理論的展開、⑤フォロワーシップタイプの尺度研究の現状、さらに⑥フォロワーシップ研究の研究動向について、規定要因と組織有効性との関係を中心にまとめた。

そのうえで、フォロワーシップ研究の今後の研究課題として、①2次因子分析によるフォロワーシップ尺度の開発の新たな展開、そして②規定要因・フォロワーシップ行動・組織有効性を一連のモデルとしたフォロワーシップ行動の統合モデルの提案を行った。

[キーワード] フォロワーシップ行動、2次因子分析によるフォロワーシップ尺度の開発、フォロワーシップ行動の統合モデル

1 はじめに

組織は、「管理職」と「部下」というように、リーダーとフォロワーから成り立っている。そして、実際の企業組織でみられるように、管理職に対して圧倒的に多数である部下、つまりフォロワーの行動は、組織の有効性に影響があることは容易に想像できるところであろう。

また現代社会の職場においては、ICT化の進展や、組織のフラット化などから、フォロワーのリーダーに対する相対的地位は上昇し、リーダーは以前のように影響力を行使することが困難になってきている。また、現代日本企業を取り巻く環境は劇的に変化しており、経営および仕事のスピード化が増しているうえ、組織がフラット化する傾向により、管理すべきフォロワーの数が増し、一人ひとりのフォロワーに割く時間が減少しているばかりか、リーダーがプレイング・マネージャー化し、フォロワーに対する十分な配慮は不可能といえ、リー

ダーシップの弱体化の傾向は明らかである（松山 2018）。

このような背景から、フォロワーシップに関する研究は、注目を集めている。実際、フォロワーシップの研究については、Riggio et al (2008)、Kellerman (2008)、Lapierre and Carsten (2014)、などの各著書や、Carsten et al (2010)、Uhl-Bien et al (2014) などの論文などや、日本においても、松山 (2018)、小野 (2018) などの著書により、フォロワーシップの研究に関する紹介がなされている。

そこで本論文では、フォロワーシップの研究動向と、今後のフォロワーシップの研究課題についての考察を行う。

2 フォロワーシップの定義

フォロワーシップの定義は多様である。「フォロワーシップとは、上司（リーダー）に対する、部下（フォロワー）の対応であり、部下と上司間の関係や、部下の上司への反応（行動）を含んだものである」（Kellerman 2008）、「フォロワーシップとは、他の人（達）から権力・強制・威嚇・強い説得などの強制といった感覚なしに、そして、気がつかされた共通目的からの影響を受け入れることである」（Stech 2008）などがある。

また松山 (2018) は、以下の定義から、フォロワーシップの定義を考察している（定義の訳はいずれも松山 (2018) より引用）。

- ① リーダーとの関係性の中で生じる個人の行動。すなわちフォロワーシップ行動とは、個人が自分たちの仕事に対して、どのように影響力を発揮するかということではない（例えば自己管理や自己リーダーシップ）。また同僚に対してもしかりである（例えばリーダーシップの共有）。つまり、より高い地位にある人々、リーダーに対してどのように影響力を発揮するかなのである（Carsten et al 2010 p.545）
- ② フォロワーシップはリーダーとの関係性における、その特徴であり、行動であり、個人的行為のプロセス（Uhl-Bien et al 2014 p.96）
- ③ フォロワーシップとは、指示命令に効果的に従いリーダーの努力を支援する能力（Bjugstad et al 2006 p.304）

①の定義は、フォロワーの「積極的」・「能動的」にフォーカスした定義であり、②・③の定義は、フォロワーの「受動性」や「他者性」について言及していると述べている。

また、Carsten et al (2010) は、フォロワーシップを、以下の3つのタイプからなるとしている。

- ① リーダーの要求やリーダーがやってほしい方法を通じて追随（フォロー）し、また場合によっては、フォロワーの役割責任に欠けていたり、あえてリーダーの知識・技能とフォロワーのそれらの「違い」を強調するという「受動的（Passive）」なフォロワーシップ
- ② 機会があれば表明すべき意見を持っており、重要な場面など限定的にリーダーのリーダーシッププロセスにおいて、意思決定に意見を述べることのできるほどの知識・技能を兼ね備えた「積極的（Active）」フォロワーシップ

③ リーダーに対して主導権を取り、フィードバックやアドバイスを送り、リーダーが何かするか尋ねる前に、リーダーの仮説に挑戦し、リーダーの意思決定の影響や指示への疑問提起の重要性について率直に話す「能動的（Proactive）」のフォロワーシップ

またフォロワーシップには、倫理的な側面もある（Northouse 2019）。最近では上司に「忖度」し、違法行為をしたり、上司の違法行為を見て見ぬふりをするなどの社会問題が起こっているが、フォロワーもリーダー同様に組織の共通目的を達成するために、倫理義務を分かち合うことも必要となる。

3 フォロワーシップ研究の領域

フォロワーシップ研究の領域としては、①役割中心の観点と、②構築主義の観点、の2つの領域がある（Uhl-Bien et al 2014）。

役割中心の観点の研究では、官僚的な組織内でのフォロワーの公式・非公式な地位について示す、特徴的な役割や振る舞いに焦点を当てた研究領域である（Northouse 2019）。

一方、構築主義の観点の研究では、社会構築主義を援用した考えで、ある人が行う「影響を与える」という試みが、他の人へどのように影響を与えるのかという、「人と人」相互の対人関係過程に焦点を当てている（Northouse 2019）。

4 フォロワーシップの役割論

フォロワーシップの初期の研究では、フォロワーのタイプを分類する研究が行われており（Crossman, Crossman 2011）、様々なタイプのフォロワー分類がされている（図表1）。

図表1 フォロワーシップの分類

Zaleznik (1965)	Kelly (1992)	Chaleff (1995,2003)	Kellerman (2008)
無関心	孤立型	パートナー	孤立者
自虐型	消極的	実行者	傍観者
脅迫観念型	順応型	個人主義者	参加者
直情家	実務型	従属者	活動家
	模範型		硬骨漢

Crossman, Crossman (2011) に基づいて筆者一部修正

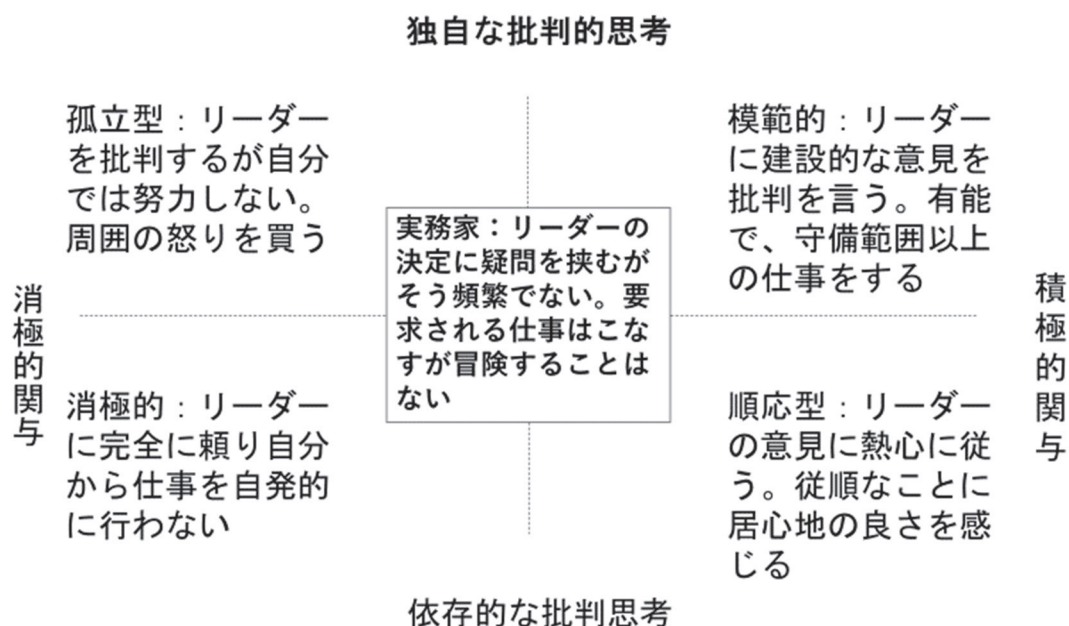
上記図表1のように、様々なフォロワーシップの分類研究があるが、ここでは特にKelly (1992) とKellerman (2008) の研究をしてみる。

Kelly (1992) は、クリティカル・シンキング（批判的な思考）の視点と、積極的関与の視点から、2次元のマトリックスにフォロワーシップの分類を行った（図表2）。クリティカルシンキングの視点から言えば、最高のフォロワーは自分で考え、建設的な批判をし、自分らしさを持っているような、革新的で創造的な個人である。反対に、最低のフォロワーは、す

るべきことを言われなければならない、自分で処理できず、考えないフォロワーである。その中間のフォロワーは、典型的なフォロワーで、命令を聞き、リーダーやグループにたてつかない人間である。一方、積極的関与の視点から言えば、最高のフォロワーは、イニシアティブをとり、オーナーシップを引き受け、積極的に参加し、自発的で担当業務以上の仕事をする。最低のフォロワーは、受け身で怠惰で、刺激される必要があり、常に監督を必要とし、責任を回避しようとする。典型的なフォロワーは、何をするか言われた後は、監督なしに仕事を終え、自分のしりぬぐい、言い訳ばかりをし、傾向に左右される、としている。

そして、クリティカルシンキング、積極的関与の2軸により以下の5つのフォロワーに分類を行っている。

図表2 Kellyのフォロワーの分類



Kelly (1992) に基づいて筆者一部加工

一方、Kellerman (2008) は、ほとんど力もなく、裁量も乏しく、影響を与えない「リーダーでない」フォロワーの、リーダーまたはグループへの献身度の観点から、5つのグループに分けている（図表3）。

図表3 Kellermanのフォロワーの分類

低レベル	←	献身度	→	高レベル
孤立者		傍観者	参加者	活動家
				硬骨漢

Kellerman (2008) をもとに筆者作成

5 Carsten et al (2010) のフォロワーシップの分類

前述のCarsten et al (2010) は、フォロワーシップは、認知スキーマと環境 (Context) 変数の社会的構成から出来上がっているとしている。

スキーマとは、得られた情報を理解する仕組みとして機能し、理解を方向付ける。また、情報が不足している場合には典型例によってそれを補い、理解を助ける。私たちの記憶の中には様々なスキーマが蓄えられていると考えられているが、スキーマは知識の使用によって形成される部分があるので、同時によく利用されるスキーマを形成することになる。したがって、人によって持っているスキーマの種類はことなる (池田 2010)。

フォロワーシップのスキーマは、組織の様々な階層における規範 (規格) や標準などにより、設定される。そして、階層システムにおいて、リーダーが持っている知識・技能を見せつけられることによって、従順であったり、リーダーとの違いであったり、物静かであったり、力なさげなどを定義づけられ、スキーマを作り上げ、維持することになる。

また場合によっては、フォロワーシップが、リーダーのパートナーとしての役割をしようと思ったりするなど、より積極的なスキーマを持つかもしれない。このように、フォロワーシップのスキーマについては、部下らしさや従順さといった階層からくるスキーマから、リーダーシップの結果についてのパートナーや協働者という視点まで、様々なスキーマが考えられる。

またCarsten et al (2010) は、組織の環境について、組織文化 (注: 原著ではClimate (風土) の言葉を使っているが、論文の内容から「文化」といった方が適切と考えた) やリーダーシップスタイルが、フォロワーシップ行動が消極的になるか、積極的になるかに、影響を与えるかもしれない、と述べている。つまりリーダーや組織文化が、より自由度があり権限移譲が進めば、フォロワーがより積極的な行動をするようになる。

そしてスキーマについては、チーム・プレーヤー、肯定的態度、主体的・能動的行動、意見の表明、柔軟性・寛大さ、服従・従順さ、コミュニケーションスキル、忠誠・支持、責任感がある・信頼できる、当事者意識、使命の自覚、誠実さ、の12のプロトタイプをコーディングし、仕事の環境としては、官僚的な組織環境、権限が委譲された組織文化、権威主義的なリーダーシップ、権限移譲・委任的なリーダーシップ、の4つについて調査を行った。

その結果、前述のように、フォロワーには「受動的」「積極的」「能動的」の3つのフォロワーシップのタイプがあることがわかった。

スキーマについていえば、例えば受動的なフォロワーは、肯定的態度、服従・従順さがあり、能動的フォロワーは、意見の表明、主体的・能動的態度が強いなど、その程度に応じて、3つのフォロワーシップのタイプの特徴が明らかになっているが、同時に、どのタイプにも12のプロトタイプが存在している様子も見てとることができる。

また組織の環境についていえば、仕事の環境よりも、リーダーシップスタイルのほうが、フォロワーシップの特徴づけに影響がある様子がわかった。

6 フォロワーシップの理論的展開

フォロワーシップを理論的に説明するため、ここではUhl-Bien et al (2014) が、これまでのフォロワーシップ研究についてレビューを行った論文を引用し説明をする。まずフォロワーシップとは、「リーダーとの関係における個人の活動における特性、振る舞い、プロセス」であるとしている。そして、以下の4つをフォロワー研究の変数として取り上げている。

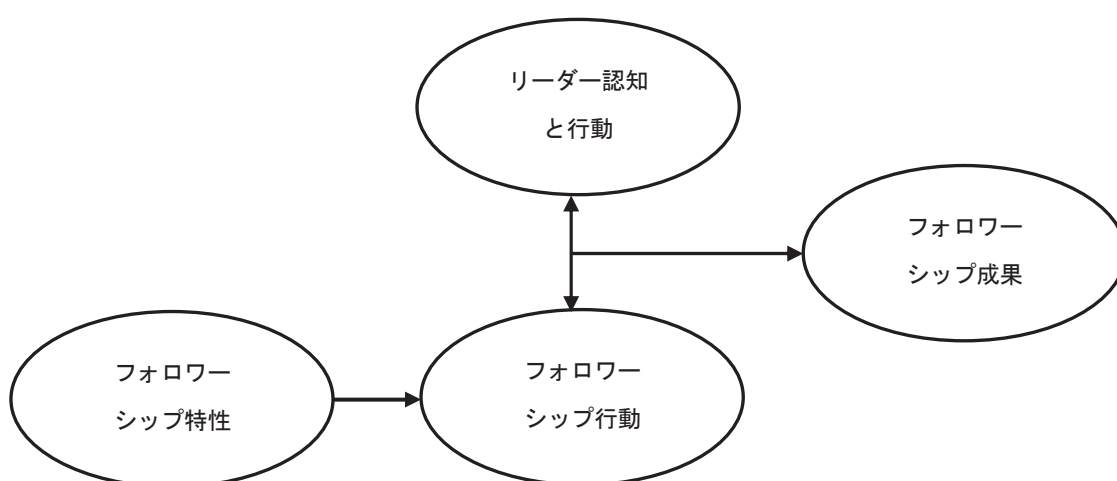
- ① フォロワーの特性、フォロワーのモチベーション、フォロワーの認知などのフォロワーの性格、モチベーション、認知といったフォロワーシップの特性 (Followership characteristics)
- ② リーダーの権力、リーダーの認知、リーダーの影響といったリーダーの特性 (Leader characteristics)
- ③ フォロワーシップ及びリーダーシップの振る舞い (Followership (and Leadership) behaviors)
- ④ フォロワー各人の成果、リーダー各人の成果、関係性の成果、リーダーシッププロセスでの成果、といったフォロワーシップの成果 (Followership outcomes)

そして、これらの変数をその構成を説明したうえで、“Reversing the lens” と“The leadership process”の2つの論理的枠組みを提案している。

6.1 Reversing the lens

Reversing the lensは、従来のリーダーシップを中心とした研究では見られないものであり、フォロワーはリーダーにどのように影響を与えられているのかというより、むしろフォロワーはリーダーや組織の成果にどのような影響を与えているのか、ということに焦点を当てた研究である。Reversing the lensでは、フォロワーが、チェンジエージェントとなる可能性を強調している。図表4に見られるように、このアプローチでは、以下の点について言及をしている。

図表4 Reversing the lens



- ① フォロワーシップの特性が、フォロワーシップ行動に影響を与えている。
- ② リーダー認知や行動が、フォロワーの行動に影響を与えていると同時に、フォロワーシップ特性がリーダー認知や行動に影響を与える、といったようにリーダーとフォロワー相互に影響を与え合っている。
- ③ フォロワーシップ行動とリーダー認知・行動の相互の影響の程度が、フォロワーシップ成果に影響を与えている。また、さらに言えば、リーダーシップのプロセスや組織の有効性といった成果にも、影響を与えているかもしれない。

そしてこのフレームワークの特徴は、フォロワーが個人的・二者的・職場のレベルといった、様々なレベルでのフォロワーシップ成果に、どのような影響を与えているのか、という点である。

このようにReversing the lensは、フォロワー自身の役割のとらえ方や、フォロワーとしての振る舞い方、そしてフォロワーの役割行動の結果を探るものであり、フォロワーの特徴や行動を独立変数として扱う枠組みといえる（浜田 庄司 2015）。

6.2 The leadership process

The leadership processでは、構築主義（constructionism）の考えをベースとした考え方である。

構築主義とは、『ある事象Xは、「事前的／客観的」実在という「より／ではなく」、社会的に構成されたものである』といえる。すなわち、「普遍」や「本質」や「実存」とされている物事が、人びとの認識によって、社会的・文化的・歴史的に「構築」されたものであること、したがって可変的であることを構築主義は強調してきたのである。例えば、社会問題とは人々の言語活動、クレーム申し立て（ここでいうクレーム申し立てとは、異議・苦情・文句というものではなく、主張する、（当然のこととして）要求するなど、より価値中立的な意味合いを込めている）活動により、構築されると考えられる。つまり、社会問題とは「何らかの想定された状態について苦情を述べ、クレームを申し立てる個人やグループ活動」であり「クレーム申し立て活動とそれに反応する活動の発生や性質、持続について説明すること」と言える（赤川 2006）。

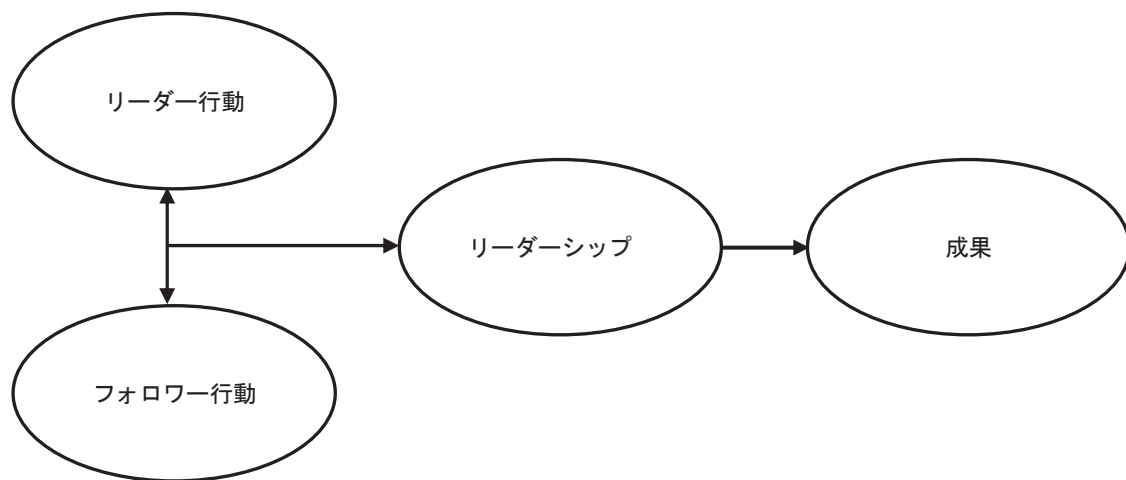
そしてThe leadership processでは、構築主義の考えから、フォロワーシップをリーダーシップや、リーダーシップ発揮による結果を作り上げるために、各人のフォロワー行動が、他の人のリーダー行動に相互作用するという「ギブアンドテイク」のプロセスであると考え。そして、リーダーシップは「リードする」「フォローする」という活動の一体化という「協働」であるといえる。

そして図表5に見られるように、このアプローチでは以下の点について言及をしている。

- ① フォロワーとリーダーは相互に影響を与える。
- ② フォロワー行動・リーダー行動の相互作用によりリーダーシップが創出される。
- ③ 相互作用のプロセスが成果に影響を与える。

これら2つのアプローチを示したうえで、Uhl-Bien et al (2014) は、①フォロワーの役割、フォロワー行動、リーダーシッププロセスの重要性をリーダー中心の視点を超えて認識すること、②リーダーシッププロセスにおいて、リーダーシップリーダーシップと、そのアウトカムの責任をリーダー、フォロワー双方に分担させること、③効果的あるいは、そうでないフォロワーシップ行動を明らかにすること、④リーダーシップが必ずしも下方向だけではなく、たとえ階層的組織の中においても、フォロワーが組織を率いる行動をする可能性があること、⑤リーダーシップ開発だけではなく、フォロワーシップ開発が今後必要である、等についての提言を行っている。

図表5 The leadership process



Uhl-Bien et al (2014) より作成

7 フォロワーシップタイプの尺度の開発

フォロワーシップタイプの尺度については、Kelly (1992) が測定尺度を開発している。しかし、この尺度にはいくつかの問題がある。例えば、これらの構成要素は、Kelly (1992) が「最高のフォロワー」「最低のフォロワー」「典型的なフォロワー」の行動及び能力を調査したのにもかかわらず、クリティカルシンキング、関与の程度の2つの構成要素に対する質問項目は、回答者自身の行動を問うものと、認知を問うものとが混在していることや、アメリカで開発された尺度を、日本の組織に適用させるという点で疑問が残る（西之坊・古田2013）。

日本において、フォロワーシップタイプの尺度については、西之坊・古田（2013）では、主因子法・プロマックス回転による探索的因子分析の結果から、「積極的行動」、「批判的行動」「配慮的行動」の3つの因子を抽出している。また、各因子間の相関は、0.677～0.720と高い相関がみられている。

また松山（2016、2018）では、Carsten et al（2010）の研究フレームを援用し、おのずからの我を「従う我（従我）」、「自ら」の我を「観る我（観我）」とし、観我の強弱から Carsten et al（2010）のいう「受動的」「積極的」「能動的」の各タイプに対応させ、それぞれを「受動

的忠実性」、「能動的忠実性」、「プロアクティブ性」と呼び、最尤法による因子分析を行った後、プロマックス回転を行った結果、「受動的忠実性」、「能動的忠実性」、「プロアクティブ性」の3つの因子を抽出している。また各因子の因子間相関は、0.6～0.65 と中程度の相関がみられた。

8 フォロワーシップに関する研究動向

海外のフォロワーシップの研究は、Kelly(1992)やChaleff(1995)、Carstin (2010)、西之坊・古田 (2013)、松山 (2016) など「フォロワーシップ行動のタイプ論」が初期の代表的な研究といえる。また、フォロワーシップ行動との規定要因・組織の有効性に関する定量的な先行研究は、管見の限り、**図表6**のとおりである。

図表6 主なフォロワーシップ行動との規定要因・組織の有効性に関する定量的な研究

規定要因	個人特性（西之坊、古田 2013）、リーダーシップ（西之坊 2014）、情緒的コミットメント（西之坊 2015）、職種間（西之坊 2017）
組織有効性	職務満足（西之坊 2017）組織コミットメント、職務満足（Blanchard ら 2009、Kalkhoran ら 2013）、LMX（西之坊 2014）、職務ストレス（Kan ら 2016）、職務満足（Jin ら 2016）、Well-being（松山 2018）、労働成果（松山 2015）

筆者作成

9 フォロワーシップ研究の今後の研究課題について

9.1 フォロワーシップ行動の規定要因

心理学の論争の一つに「状態-特性」(State vs Trait) というものがある。これは個人の特定の心理的反応が、その個人の置かれた状態の影響を受けて形成された、比較的短期間で変わる「状態」とみるものなのか、あるいは、それが個人のパーソナリティーから生じた、状況の影響を受けにくい比較的長期にわたって継続する「特性」なのかを検証するプロセスで持ち上がってきたものである（高橋 2002）。

Carsten et al (2010) は、フォロワー行動は、組織によって構成される、スキーマおよび環境に影響を受けることが明らかにされていると述べているが、環境（状態）ばかりではなくフォロワーシップおよび、その観測されるものとしてのフォロワーシップ行動においても、心理学における状態-特性の2つの側面があるのではないだろうか。つまり、フォロワー自身の特性（傾性）がスキーマに影響を与え、フォロワーシップおよび行動に影響を与えているとも考えられる。

また、Reversing the lensでは、リーダー認知や行動がフォロワーの行動に影響を与えていると同時に、フォロワーシップ特性が、リーダー認知や行動に影響を与えるといったように、リーダーとフォロワー相互に影響を与え合っていると述べている。そしてリーダー認知や行動がフォロワーの行動に影響を与えているという点が挙げられている。

以上のことから、フォロワーシップ行動は、①リーダーシップ行動に対するフォロワー認知、②環境的（状況）要因、③フォロワーの特性の3つが、フォロワーシップ行動を規定する（先行する）要因であり、もしこれらの要因がフォロワーとマッチしていない場合、Carsten et al（2010）のいう、フォロワーシップスキーマが環境とマッチしていないと考えられる。

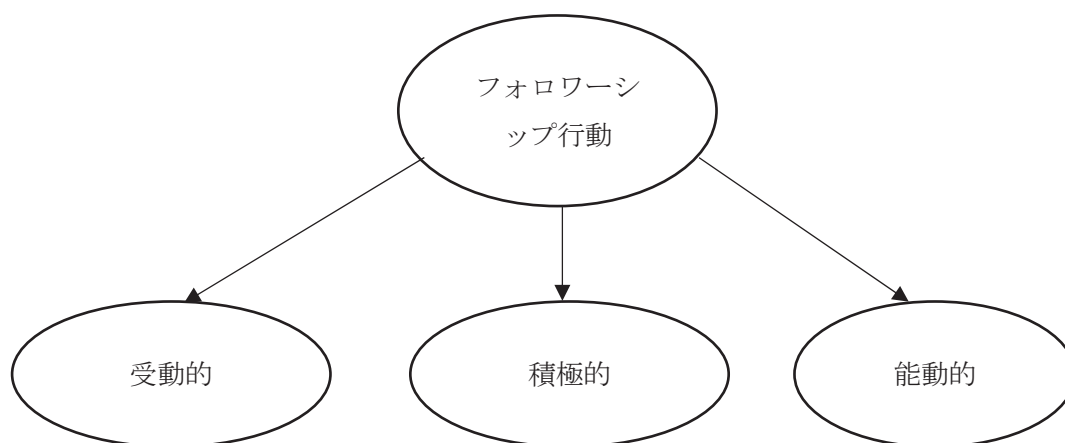
リーダーシップ行動においては、「課題や業績に関する指向性」と「人間関係や集団維持指向」の2つの指向が存在する（金井 2005）。環境的（状況）要因としては、Carsten et al（2010）のいう組織文化や、フォロワーの職務特性などが挙げられる。さらに、フォロワーの特性として、House & Mitchell（1974）で述べられている、ローカス・オブ・コントロール、経験、認知された能力のほかに、フォロワーの自己効力感なども挙げられるであろう。

9.2 フォロワーシップ行動

Carsten et al（2010）では、定性的研究より「受動的」「積極的」「能動的」の各フォロワーシップ行動を導き出している。その際、フォロワーシップの構成要素として、チームプレーヤー、肯定的態度、主導的・能動的行動・意見の表明・柔軟性・寛大さ、服従・従順さ、コミュニケーションスキル、忠誠・支持、責任感のある・信頼できる・当事者意識、使命の自覚、誠実さ、などを挙げてコーディングを行い、3つのフォロワーシップ行動を導いている。しかしこれらのコードは、3つのいずれのフォロワーシップ行動にも大なり小なり当てはまるものがあることから、3つのフォロワーシップ行動が、コードにより、明確に分類されていない様子がわかる。

また、松山（2016、2018）では、Carsten et al（2010）の考えを援用し、アンケート調査結果について、因子分析（最尤解、プロマックス回転）を行った結果「受動的忠実型フォロワー」「能動的忠実型フォロワー」「統合型フォロワー」の3つの因子を見出している。ただし、各因子間の相関は、0.6～0.65であり、斜向解であり、因子間の相関も高いことがわかる。

図表7 フォロワーシップ行動の2次因子分析



筆者作成

以上のことから、「受動的」「積極的」「能動的」の各フォロワーシップ行動は、お互いが独立しているものではなく、「フォロワーシップ行動」の下位に「受動的」「積極的」「能動的」の各フォロワーシップが存在している、つまり2次因子分析の形で、説明が可能ではないかと考えられる（図表7）。

9.3 フォロワーシップ行動の組織有効性への影響

Carsten et al (2010) は、効果的でないフォロワーは、フォロワーシップスキーマと環境がマッチしていないからであるとしている。このことから、前述のように①リーダーシップ行動に対するフォロワー認知、②環境的（状況）要因、③フォロワーの特性の3つと、フォロワーのマッチの程度を、組織有効性の視点から検証する必要がある。

組織有効性（フォロワーの成果）の指標として、例えばフォロワーの①職務満足、②コミットメントの程度、③組織市民行動の程度、④職業性ストレス、さらに⑤LMX（Leader-member exchange）などの指標を用いることにより、フォロワーシップ行動の組織の有効性が測定できるであろう。

9.4 フォロワーシップ行動の統合モデル

以上、9.1 から 9.3 の議論を踏まえた、フォロワーシップの統合モデルとして、図表8のような統合モデルが考えられる。

本モデルの特徴は、課題指向と集団維持指向からなるリーダーシップ行動、組織文化や職務特性等の環境的要因、そしてローカス・オブ・コントロール、経験、認知された能力、そして自己効力感といったフォロワーの特性という規定要因が、Carsten et al (2010) がいう受動的、積極的、能動的といったフォロワーシップ行動を媒介変数として、職務満足、コミットメント、組織市民行動、職業性ストレス、LMXなどの組織の有効性に繋がるか、その関連性をモデル化し、提案したものである。

また、この提案したモデルが従来の研究と異なる点として、①規定要因がフォロワーシップ行動に与える影響と、②フォロワーシップ行動が組織の有効性に与える影響、のそれぞれを独立して因果関係を探るのではなく、一連のモデルとして明示している点に、従来の研究と異なる新規性がみられるところである。

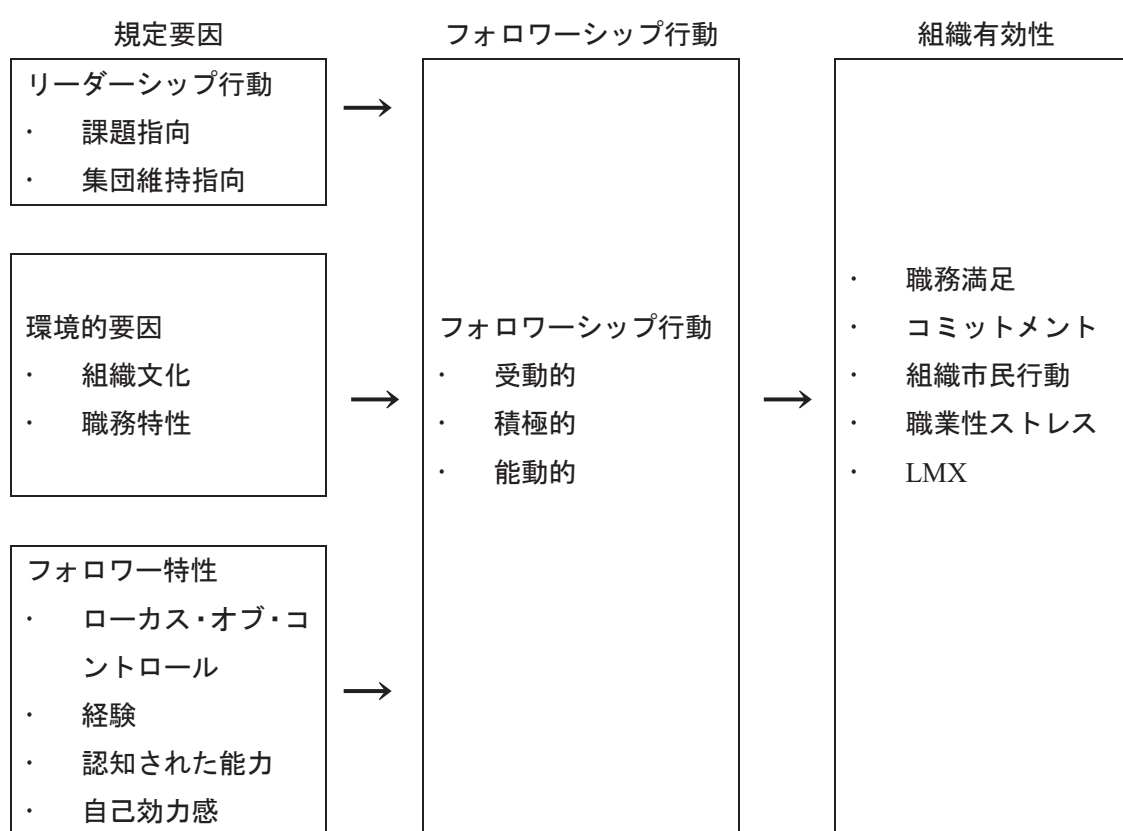
これらの結果をもとに、組織による外在的なリーダーシップ行動や、環境的要因の「作りこみ」により、効果的なフォロワーシップ行動に結びつくかどうかの有効性を確認できるであろう。また、フォロワー特性についていえば、例えば、従業員の採用時にこれらの特性を測定することにより、採用後の従業員各人のフォロワーシップ行動を予測することも可能となるであろう。

そして、フォロワーシップ行動に差異を生じさせる外的要因や、フォロワーシップ行動が、組織の有効性につながる環境条件なども明らかになる。

さらに言えば、このモデルを経営実務に与える影響として、フォロワーを中心に、フォロワーの特性に応じたリーダーシップはどのようにとればいいのか、またどのような組織文化

がフォロワーシップ行動を育て上げるのか、あるフォロワーシップ行動をとる従業員に対して、どのような仕事を与えればいいのか、さらにフォロワー自身も理解していない自分の行動は、自分の特性のどの点から生じているのかが、明らかになる。このことは、さらに踏み込めば、フォロワーの特性に応じて、どのようなリーダーシップ行動をとればいいのか、リーダーである管理職に、フォロワーである部下との接し方、仕事の与え方等のサゼッションになることが考えられ、従来のリーダーシップ中心ではなく、フォロワーシップを中心においた、まさに「フォロワー中心のリーダーシップはどうあるべきなのか」を示した有効なモデルとなると考えられる。

図表8 フォロワーシップの統合モデル



10 まとめ

フォロワーシップは、リーダーシッププロセスの1つの要素であり、注目に値する事柄である。また、フォロワーシップとリーダーシップは相互依存の関係があるが、リーダーシップの研究は、多くの研究の蓄積がある一方で、フォロワーシップについての研究については、フォロワーシップ行動の研究や、特に日本における定量的な研究については、まだその端緒についたばかりの感があり、今後の研究が期待されるところである。

また、組織の大多数を占めるフォロワーに対して、効果的なフォロワーとはなにか、あるいは、フォロワー集団をまとめ上げ成果にいかに関与させるのか、フォロワーは、リーダーに対してどのような影響を与えるのか、さらに、リーダーシップ開発だけではなく、フォロ

ワーシップ開発が今後必要である、と述べている (Uhl-Bien et al 2014) ように、能力のあるフォロワーをいかに育成するのかについて体系的に把握・実践することは、組織の活性化に有効な手段となることが考えられる。

参考・引用文献

- ・ 赤川学 (2006) 『構築主義を再構築する』 勁草書房
- ・ Bjugstad, K., Thach, E. C., Thompson, K. J., Morris, A., (2006) “A fresh look at followership: a model for matching followership and leadership styles” *Journal of behavioral and applied management* 7(3) pp.304-319
- ・ Blanchard, A. L., Welbourne, J., Gilmore, D., Bullock, A., (2009) “Followership style and employee attachment to the organization.” *The psychology-manager journal* 12 pp.111-131
- ・ Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., West, B. J., Patera, J. L., McGregor, R., (2010) “Exploring social construction of followership: A qualitative study.” *The leadership quarterly* 21 pp. 543-562
- ・ Crossman, B., Brossman, J., (2011) “Conceptualizing followership -A review of the literature-” *Leadership* 7(4) pp.481-497
- ・ House, R. J., Mitchell, T. R., (1974) “Path-goal theory of leadership” *Journal of contemporary business* 3 pp.81-97
- ・ 浜田陽子、庄司正実 (2015) 「リーダーシッププロセスにおけるフォロワーシップの研究動向」 『目白大学心理学研究』 11 pp.83-98
- ・ 池田謙一 (2010) 「第1章 人や社会をとらえる心の仕組み」 池田謙一、唐沢穰、工藤恵理子、村本由紀子 (2010) 『社会心理学 (補訂版)』 有斐閣
- ・ Jim, M., McDonald, B., Park, J., (2016) “followership and job satisfaction in public sector: the moderating role of perceived supervisor support and performance-oriented culture.” *International journal of public sector management*, 29(3) pp.218-237
- ・ Kalkhoran, M. A. M., Naami, A., Beshideh. K. (2013) “The comparison of employees’ followership style in their job attitudes” *International journal of psychology and behavioral research* 2(3) pp.115-125
- ・ Kan, J., Heo, J., Kim, J., (2016) “The followership of hotel employees and the relationship between occupational burnout, job stress and customer orientation: Targeting the hotel service providers at luxury hotels.” *Truism and hospitality research*. 16(4) pp.345-358
- ・ 金井壽宏 (2005) 『リーダーシップ入門』 日本経済新聞出版
- ・ Kellerman, B., (2008) *Followership: How followers are creating change and changing leaders* Harvard business press MA
- ・ Kelly, R., (1992) *The power of followership – How to create leaders people want to follow and followers who lead themselves-* Bantam doubleday dell publishing group NY ロバート・ケリー 著 牧野昇訳 『指導力革命』 プレジデント社
- ・ Lapierre, L. M., Carsten, R. K., (2014) *Followership: What is it and why do people follow?*

Emerald group publishing UK

- ・ 松山一己 (2015)「フォロワーとフォロワーシップ」 『商経学叢』 62 (2) pp. 229-256
- ・ 松山一己 (2016)「フォロワーシップ行動の3次元モデル」 『商経学叢』 63 (2) pp. 229-256
- ・ 松山一紀 (2018)『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
- ・ 西之坊穂 古田克利 (2013) 「日本版フォロワーシップの構成要素の探索的研究と個人特性間の差の検討」 『経営教育研究』 16 (2) pp.65-75
- ・ 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
- ・ 西之坊穂 (2017)「フォロワーシップが職務満足に与える影響について-職種間の差に注目して-」 『経営教育研究』 20(1) pp.53-63
- ・ Northouse, P. G., (2019) *Leadership theory & practice 8th* Sage Lon
- ・ 小野善生 (2018)『リーダーシップ徹底講座-すぐれた管理者を目指す人のために-』 中央経済社
- ・ Riggio, R. E., Chaleff, I., Lipman-Blumen, J., (Eds) (2008) *The art of followership: How great followers create great leaders and organizations* Jossey-bass CA
- ・ Stech, E. L. (2008) “A new leadership-followership paradigm.” Riggio, R. E., Chaleff, I., Lipman-Blumen, J.,(Eds) *The art of followership: How great followers create great leaders and organizations* Jossey-bass CA
- ・ 高橋弘司 (2002)「第5章 職務満足」 宗方比佐子・渡辺直登編 『キャリア発達の心理学』 川島書店
- ・ Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., Carsten, M. K., (2014) “Followership theory: A review and research agenda.” *The leadership quarterly* 25 pp. 83-104