

フォロワーシップの理論と実践

滋賀大学経済学部企業経営学科教授 小野 善生

I フォロワーについて考える

1 フォロワーとはいかなる存在なのか

フォロワーシップ論の第一人者であるケリーによると、フォロワーの語源は、古高地ドイツ語（ドイツの中部から南部地方の言葉）で「手伝う、助ける、援助する、貢献する」という意味であると述べている。ちなみに、リーダーの語源は、「忍ぶ、苦しむ、耐える」とされている。フォロワーとリーダーの語源から言えることは、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だということである。

語源のうえではフォロワーは苦悩に耐えているリーダーを手助けする存在であるが、より学術的にはどのように定義できるだろうか。この点に関して、日本におけるフォロワーシップ論の代表的研究者である松山は、フォロワーについて、「様々な組織要素によってその行動が規定される主体ではあるものの、主に上司やリーダーによって役割が形成され、その示す方向性や枠組みを前提として組織に貢献しようとする成員である」と定義している。ポイントを整理すると、組織のルールに基づき、リーダーの示す方向性に対して貢献しようとする存在だということである。ちなみに、組織という概念について補足すると、近代組織論の第一人者であるバーナードによると、組織とは、二人以上の人々が共有した目的を達成するために力を合わせて働くためのしくみと定義されている。その成立条件としては、組織に参加する全てのメンバーが、組織の標榜する目的を共有していること、その目的の実現に向けて貢献しようとする意欲があること、そして、メンバー間でコミュニケーションが取れていること、という3つの条件が満たされて初めて組織は成り立つのである。

2 フォロワーの動機

ケリーによると、フォロワーの動機は様々で、具体的には以下の7つがあると指摘している。

① アプレンティス（見習い）

リーダーになりたくて仕方がない人が選ぶ。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。

② ディサイプル（信奉者）

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。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にある。

③ メンティ（よき師、相談相手から学ぶ者）

メントル（指導者）との集中的な一对一の関係であり、人間的成熟を目指すことによって成り立つ存在。メンティは、自分の利益のためにフォローする。また、メントルの求めるフォロワーは、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。単に、こういった関係を、自らを向上させる方法とみている。

④ コムラド（仲間）

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、社会的支援によって、人に従うことに生きがいを感じるによって成り立つ。

⑤ ロイヤリスト（忠臣）

自分以外の人間への感情的傾倒によって生じるもの。心の奥で、このリーダーについていこうと決めるというプロセスが生じる。自らすすんで決めた、揺るがしえない約束とでもいべきものが存在する。

⑥ ドリーマー（夢を持つ人）

自分の夢を達成することだけしか頭にないため、



小野 善生 (おの よしお)

滋賀大学経済学部教授

1974年、京都府生まれ。1997年滋賀大学経済学部卒業。2003年神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程修了、博士(経営学)を取得。2006年より滋賀大学経済学部助教授、関西大学商学部准教授を経て、2016年より現職。専門領域は、組織行動論、リーダーシップ論。フォロワーの視点からリーダーシップを明らかにするというアプローチで研究を進めている。著書に『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(2018)、『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)、『最強の「リーダーシップ理論」集中講義—コッター、マックス・ウェーバー、三隅二不二から、ベニス、グリーンリーフ、ミンツバーグまで』日本実業出版社(2013)などがある。

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。リーダーが誰であるかといったことではなく、具現化するアイデアや目的を実現したいと思っている。

⑦ ライフウェイ (生き方)

個人的な好みでフォロワーとして働く。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。奉仕の道、利他主義的な精神から成る。

フォロワーと一口で言っても、フォロワーとして活動する動機について様々だということが動機づけの類型化を見れば分かる。

II リーダーとフォロワーの関係

1 なぜリーダーが必要なのか

リーダーとの関係を抜きにして、フォロワーシップについて論じることはできないだろう。ならば、リーダーとはいかなる存在で、リーダーシップとはどのような概念なのかについて明らかにする必要がある。

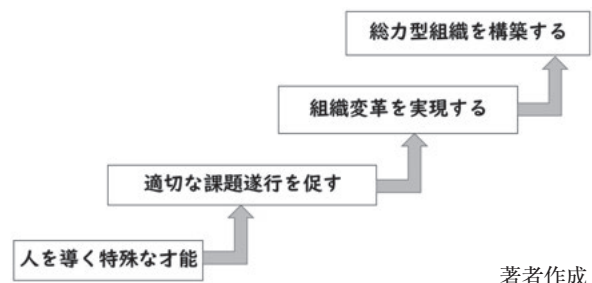
なぜ、リーダーが存在するのだろうか。そもそも、1人の人間ではできない目的や目標があれば他者と協力しなければならないので、他者と協力する仕組みが必要であり、それが組織である。組織の活動は、大きく分けると分業と調整に類型化できる。そこで必要となるのが、どのような役割を担ってもらうのかを意思決定し、各役割の活動を成果に結びつけるように役割間の調整を行うまとめ役である。このまとめ役こそが、リーダーなのである。

リーダーと言えば、一般的には管理職やマネジャーが想像できるだろう。このような公式的な地位についているリーダーはどのように生成するのかといえば、組織からの辞令あるいは投票や選挙によって選出されるパターンがある。前者は指

名されたリーダー、後者は選ばれたリーダーと呼ばれている。いずれのタイプのリーダーも、何らかの公式的な地位に就いている。だが、公式的地位に就かずともリーダーは生成する。何らかの役職についているのでないが、周囲の人間がその人物に積極的についている場合に生成する自然発生的リーダーである。自然発生的リーダーは、特定の人物に対して積極的についていこうとするフォロワーが登場することによって初めて生成するリーダーである。自然発生的リーダーを想定すれば、ポジションに関係なくリーダーになれるということであり、リーダーは必ずしも経営者や管理職だけに限らないということである。

2 時代とともに変化するリーダーシップの捉え方

リーダーには様々なスキルが求められるが、その最たるものはリーダーシップであろう。ただし、リーダーシップを理解するには、その発展の軌跡をおさえる必要がある。なぜなら、リーダーシップの捉え方は、以下のような段階で時代と共に変化するからである。



著者作成

リーダーシップが本格的に研究されるようになった20世紀の初頭においては、リーダーシップは才能で決まるとされる考え方が支配的であった。特定の資質を満たした人物が、リーダーシップを発揮することができるかと捉えられていたのである。

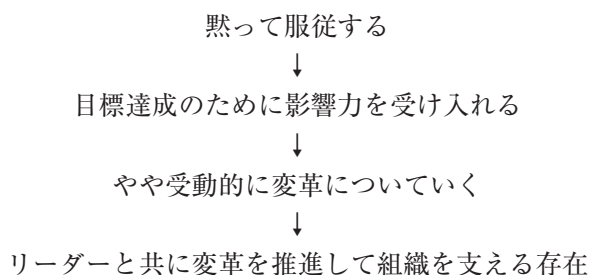
その後、1950年代からリーダーシップは、行動

アプローチと呼ばれる特定の行動特性を満たすことによって発揮されるとの考え方が支配的になってきた。行動アプローチにおいてリーダーシップは、目標を達成させるためにフォロワーを動かす影響力と捉えられている。

1970年代後半になって変革型リーダーシップが、中心的なアプローチとして台頭した。変革型リーダーシップは、組織変革を実現させるために人々の意識を変えることがリーダーシップであると捉える。その特徴は、リーダーが掲げるビジョンにフォロワーを巻き込んでいくことにある。変革型リーダーシップ論までは、リーダーシップと言えばリーダーが中心的な存在であり、フォロワーは文字通りついていく存在であった。

1990年代以降は、リーダーシップにおけるフォロワーの存在がより重視されるようになった。たとえば、ハーバード大学のハイフェッツが主張するアダプティブリーダーシップでは、リーダーシップを、フォロワーが新たな環境に積極的に適応するよう促す行為としている。昨今では、メンバーの個性を尊重して各々のメンバーの特性を組み合わせるパフォーマンスにつなげるインクルーシブリーダーシップといった、フォロワーの存在を重視するリーダーシップが登場している。フォロワーの存在が重視されるようになった背景には、組織を取り巻く環境の不確実性が高まり、取り組む課題の複雑性が増大したことによって、リーダーに限らず、全てのメンバーの衆知を結集する必要が出てきたからである。つまり、総力戦型組織を構築するためのリーダーシップが求められることになったと考えられる。

このようなリーダーシップの捉え方の変遷をフォロワーの位置づけの観点から整理すると、以下のようになる。



リーダーの資質に注目されていた頃のフォロワーは、黙ってリーダーにつき従っていく存在であった。その後台頭した行動アプローチにおけるフォロワーは、目標達成のために得られる報酬のために、リーダーの影響力をギブ・アンド・テイクとして受け入れる存在として位置づけられていた。一方、変革型リーダーシップにおいては、組

織変革に参加するように巻き込まれていく存在であり、その重要性は高まっているものの、リーダーにやや受動的についていくことが想定されていた。ところが、昨今登場しているリーダーシップのアプローチにおいては、フォロワーの主体性を喚起して変革を推進し、組織を支える存在として位置づけられている。これら一連のプロセスから言えることは、リーダーシップにおけるフォロワーの存在は次第に重視されるようになってきているということである。

3 リーダーとフォロワーの関係性を深化させる

リーダーシップ研究の発展を検討すると、フォロワーの存在感が次第に増してきたことがわかる。そのように考えると、リーダーとフォロワーの関係の質が高ければ高いほどリーダーシップはもちろんのこと、後述するフォロワーシップにおいてもメリットをもたらす。リーダーとフォロワーの関係の質については、LMX (Leader and Member Exchange) と呼ばれる概念が存在する。その代表的なモデルが、グレンとユールビーン (1995) によるリーダーシップ形成モデルである。

このモデルが想定するリーダーとフォロワーの交換関係は、他人、知人、成熟したパートナーシップという3つの段階から構成される。他人の段階では、リーダーとフォロワーは組織での役割に基づきギブ・アンド・テイクによる関係を構築する。知人の段階は、交換関係の頻度が増した状態であり、公私にわたって情報や資源を交換するようになる。しかし、そこでの交換は相変わらずギブ・アンド・テイクの関係に基づいている。成熟したパートナーシップの段階では、長期にわたる交換の結果、行動面だけでなく相互に尊敬し、信頼し、フォロワーは積極的にリーダーの言うことを聞くという状況にまで至る。具体的には、相互信頼、尊重、共通目的への責任意識および内面化という効果が得られる。

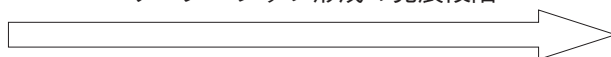
リーダーシップ形成モデルに関する実証研究の結果によると、リーダーとフォロワー、そしてフォロワー間の交換関係が成熟化すると、チームの生産性およびフォロワーの積極的な意識の変化がもたらされるということが明らかにされている。

III フォロワーシップ理論

1 フォロワーシップとは

フォロワーシップについては、1990年代頃から登場し2000年代に入ってから本格的に実証研究されるようになった比較的新たなジャンルである。それゆえに、定義についても必ずしも統一的な見解が取れているわけではないが、松山 (2018) では、

リーダーシップ形成の発展段階



特徴	他人 (stranger)	知人 (acquaintance)	成熟したパートナーシップ (mature partnership)
関係構築の局面	役割発見	役割形成	役割実行
相互関係のタイプ	金銭的關係	混合的關係	人間的關係
相互関係の時間的間隔	即時的	若干の遅れ	無期限
リーダーとフォロワーの社会的交換	低い	中程度	高い
漸進的な影響力	なし	限定的	ほとんど無制限
リーダーシップのタイプ	行動的管理	→	相互支持
交換型リーダーシップ 変革型リーダーシップ	自己利益	→	チームの利益

出典：Graen, G. B. & 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*, 6, p.231. (一部著者改訂)

フォロワーシップの既存研究を渉猟したうえで次表のように定義している。

「組織成員がフォロワーであることの意味を理解し、それを自らで選択したうえで、組織のエージェントである上司やリーダーの意を体し、指示命令に効果的に従い、時には上司やリーダーが前提とする枠組を超えた行動によって組織に貢献しようとするプロセス」

この定義のポイントを整理すると、まず、フォロワーは、フォロワーとしての役割を積極的に引き受ける。次に、フォロワーは、上司あるいはリーダーと緊密に連携して共有理解の基盤を構築する。最後に、フォロワーは組織目的の実現、組織目標の達成のために、場合によっては、率先垂範して行動するという特徴を有している。

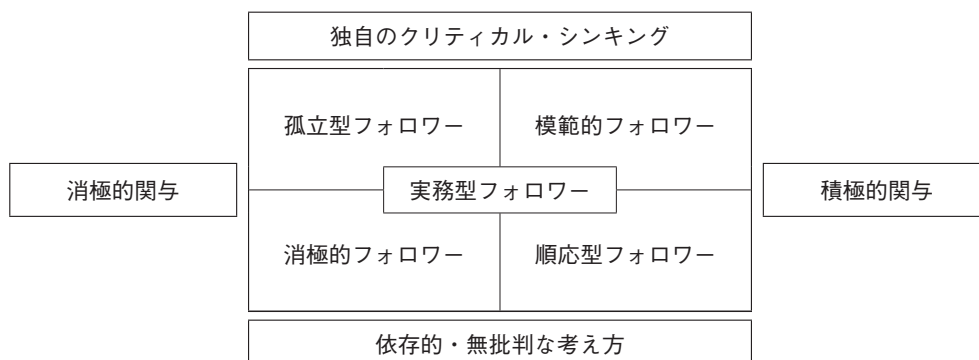
2 ケリーの模範的フォロワー

ケリー (1992) は、フォロワーシップの特性について、独自のクリティカル・シンキングに対して依存的・無批判な考え方、積極的関与に対して

消極的関与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に分類することを提唱している。

ケリーによると、フォロワーシップの行動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。フォロワーシップを発揮できるフォロワーは、模範的フォロワーと呼ばれている。具体的には、組織の非能率的な壁が立ちただかっても才能をいかんなく発揮し、目指すべき目的に対して積極的に取り組んでいくとされている。

孤立型フォロワーは、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。リーダーや組織に対して何かに嫌気がさし、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。



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)

順応型フォロワーは、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り、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られる。俗に言うゴマすりタイプである。

実務型フォロワーは、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。いい仕事はしたがると、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。

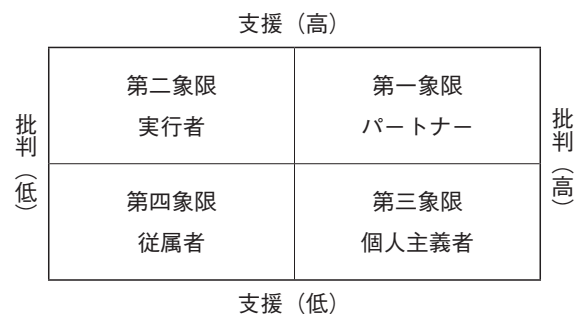
ケリーは、リーダーあるいは組織の役割は、模範的フォロワー以外のタイプのフォロワーを模範的フォロワーに近づけるように努力することだと主張する。孤立型フォロワーの場合は、組織に対する貢献意欲が低いので、組織との関係を改善することが課題となる。順応型フォロワーの場合は、仕事に対して自分なりのスタンスを築ける能力をつけられるかどうか鍵となる。実務的フォロワーの場合は、フォロワーシップを発揮できるだけの潜在能力は備わっているが、将来的なリスクに対して不安を抱いているので、将来性の展望を提示して不安を解消できるかどうか問題となる。消極的フォロワーに対しては、最悪な人物というわけではなく、フォロワーシップを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ばせなければならないとしている。

3 チャレフの勇敢なフォロワー

チャレフ (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、目標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。

勇敢なフォロワーとしてフォロワーシップを実践する行動特性について、チャレフは、支援と批判からなるとした。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。



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・フォロワーシップー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。実行者は、リーダーにとっては最も都合のよいフォロワーであり、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。

4 フォロワーシップ・スタイルから言えること

フォロワーシップ・スタイルに関する模範的フォロワーと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であり、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である。

ここから導かれるフォロワーシップ・スタイルのあるべき姿とは、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ことである。

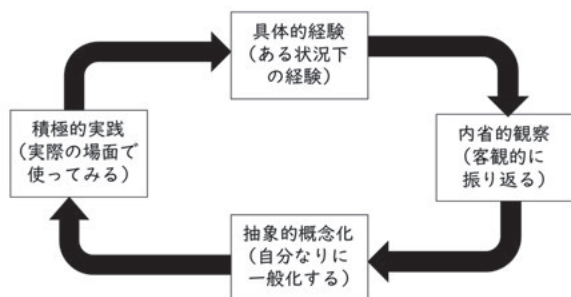
IV フォロワーシップ持論を身につける

1 研究者の理論と実践家の理論

リーダーシップ開発論におけるリーダーシップ

の理論と言え、調査研究により導き出された研究者の理論と、経験から導きだされた法則で日常において利用されて信じている考えである実践家の理論がある。フォロワーシップにおいても、この考えを応用することができる。

フォロワーシップの持論を得るにあたっては、経験の中から教訓を導き出し、その教訓にもとづいた行動を実践することによって自分なりのフォロワーシップにまつわる法則が導き出される。この一連のサイクルを理解するにあたって参考になるのが、以下の図にあるコルブの経験学習サイクルである。



出典：松尾 陸 (2011) 『職場が生きる人が育つ「経験学習」入門』ダイヤモンド社、57頁の図表を参考に著者作成

コルブの経験学習サイクルでは、ある状況下で具体的な経験をしたのちに、その経験を客観的に振り返る内省的観察を行い、そこから自分なりに一般化する抽象的概念化を行う。そして、抽象的概念化によって導きだされた教訓を実際の場面で積極的に実践するというサイクルで進むのである。

2 調査から導き出された理想的なフォロワーの特性

カーステン、ユールビーン、ウエスト、パテラ、& マクレガー (2010) は、実務家を対象としたフォロワーシップにはどのような特性が必要なのかに関する調査から、以下のような特性を導き出した。

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がある。
ポジティブな態度	他者を尊重し、援助し、支援しようとする気持ちがある。
主導的な行動	主導権をとって問題を認識して取り組んでいく。
意見の表明	リーダーのアイデアや方針に対して建設的に意見する。
柔軟性	新たなことに対してオープンに受け入れようとする。
協調性	抵抗することなく他者とうまくやっていく。
コミュニケーションが取れる	周りの人の意見に理解を示してうまく話を取りまとめる。
支持的行動	リーダーのアイデアを支援する。
信頼性	頼りがいがある。
当事者意識	担当するいかなる仕事でも責任を全うする。
使命の自覚	最も重要な目標や方針を絶えず心に留め置いている。
誠実さ	道義心に満ちあふれ正直である。

著者作成

フォロワーシップの持論を磨くには、調査研究から得られた情報を参考にしながら、様々な経験を謙虚に振り返り実践に活かすことが必要である。

参考文献

- 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)。
- Heifetz, R. A. (1994) *Leadership without Easy Answers*, Harvard University Press. (幸田シャーマン 訳『リーダーシップとは何か!』産能大学出版部、1996年)。
- 金井壽宏 (2005) 『リーダーシップ入門』日経文庫。
- 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)。
- Lapierre, M.L., & Carsten, M.K. (2014). *Followership: What is it and Why do people follow?* Emerald.
- 松尾 陸 (2011) 『職場が生きる 人が育つ「経験学習」入門』ダイヤモンド社。
- 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。
- Northouse, P.G. (2021). *Leadership: Theory and Practice*, 9th edition, SAGE Publication.
- 小野善生 (2016) 『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。