

フォロワーシップ論の展開と今後の研究

西之坊穂

A study of development of Followership theory and
consideration of future directions.

Minoru NISHINOBOU

2020.2

「経営情報研究」Vol. 27, No. 1, 2 別刷

摂南大学経営学部

研究ノート

フォロワーシップ論の展開と今後の研究

西之坊 穂

A study of development of Followership theory and consideration of future directions.

Minoru NISHINOBOU

【ABSTRACT】 The purpose of this study is to review the definition of followership and the way of thinking about followership through similar concepts. Then we consider the organization of the followership theory and have future directions. We confirmed the definition of followership was sorted as "Leadership process approach" and "Influence paradigm". Next, we confirmed that there are three genealogies, "Role-based approach," "Constructivist approach," and "Contingency approach" about followership research. Future direction is to be conducted more dynamic and intensive research on the relationship between followers and leaders, and the relationship between followership and leadership using time base, position, authority, individual characteristics, etc.

キーワード

・フォロワーシップ、リーダーシップ、定義、フォロワーシップ研究の系譜

1. はじめに

組織に属する人々は、組織を統率するリーダーとリーダーの指揮命令下で活動するフォロワーの大きく2つに分けられる。リーダーは組織のビジョンを掲げてフォロワーを統率し、その影響力は組織の成功に大きく寄与すると考えられている。そのため、経営学では伝統的にリーダーシップに注目されがちであった。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ワードになるのは必然的といえる。しかし、仕事はリーダーだけでは完結しない。組織の成果にとって重要な役割を担うのがフォロワーである。今日では、リーダーとフォロワー間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いう指摘もされている (Kellerman, 2012; 松山, 2018)。したがって、フォロワーおよびフォロワーシップは重要な要素として考えられるようになり、フォロワーシップはこれまであまり注目されてこなかった領域であったが、近年フォロワーシップへの関心が高まり、研究が増加してきた (Kelley 2008; 小野 2013; Uhl-Bien, Riggio, Lowe, and Carsten 2014; 浜田・庄司 2015; 西之坊 2015)。

一方、実務の現場に目を向けると、新卒採用で企業が就職活動生に主体的な行動を求めるケースが散見される。たとえば、日本経済団体連合会 (2018) が様々な業界に属する日本企業に行ったアンケート調査結果によると、新卒採用選考で特に重視した点は、第1位：コミュニケーション能力 (82.4%)、第2位：主体性 (64.3%)、第3位：チャレンジ精神 (48.9%)、第4位：協調性 (47.0%)、の順で、受け身の要素は含まれておらず自ら行動する要素が含まれていた。さらに、リクナビ 2020 のフリーワード検索で「指示待ち」と入力すると、「指示待ちにならず」や「指示待ちの人材ではなく」など「指示待ち」を求めない会社が 134 社存在した¹。また、「主体的」というキーワードでは 1,409 社、「自主的」は 660 社、「自ら」は 8,122 社存在した。このように、実務の現場では、上司などからのリーダーシップで受け身的に行動するのではなく、新入社員ですら、自ら考えて主体的に行動し、リーダーや組織に影響力を与えて貢献することが強く求められている。ところが、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 (小野, 2013)。しかし、先述の通り実務の現場では明らかにフォロワーが受け身な存在であって欲しくないのである。すなわち、フォロワーシップが強く求められているのである。

このようにフォロワーシップが求められるようになってきたのは、3つの組織的背景が要因だと指摘されている。第1に、チームで行う作業が増えてきたため、チーム全体として業績をあげる仕組みが重要になった。第2に、事業がヒエラルキー組織ではなくプロジェクト組織で行われるようになり、社員や関係者の関与が重要になった。第3に、専門能力の高い社員を活用する知識生産型のビジネスが増えてきた (若林, 2019)。これらの組織的背景からフォロワーシップ研究への関心が高まっている。Kelley (1992) が嚆矢となり、フォロワーシップ研究が

¹ URL: <https://job.rikunabi.com/2020/s/?fw=%E6%8C%87%E7%A4%BA%E5%BE%85%E3%81%A1&isc='20rcna01521&toplink=search> (2019年5月7日閲覧)

増えつつある(松山, 2018)。したがって、フォロワーシップ研究の論点や系譜を整理した上で、今後議論されるべき論点を指摘する必要がある。

そこで、本研究の目的は、フォロワーシップ研究の定義に関するレビューに加え、類似概念におけるフォロワーシップの捉え方についてレビューを行ったうえで、フォロワーシップ論の整理と今後の研究の方向性について検討することである。

2. 先行研究のレビュー

2-1 定義のレビュー

2-1-1 フォロワーシップの定義

これまでのフォロワーシップ研究では、ほとんどフォロワーシップを定義してこなかった(Baker, 2007)。一部の研究者は、フォロワーシップの定義に言及してきたが、統一見解がされているとはいえない。浜田・庄司(2015)によると、フォロワーシップは、リーダーや組織から見たフォロワーの特性、影響力、リーダーとフォロワーの関係から生じる現象であること等、それぞれの立場によって異なるが、リーダーシップ・プロセスとの関連、リーダーとの関係におけるフォロワーの特徴、行動、その結果にまつわる概念であることは共通している。このように、それぞれの立場によってフォロワーシップの定義が異なることを本節では概観したい。

まず、リーダーシップ・プロセスの観点で捉えたフォロワーシップの定義を確認する。代表的なものは、Uhl-Bien *et al.* (2014) の定義である。彼女らはフォロワーシップを「フォロワーシップは、(リーダーに対する立場としての) フォロワーの役割、(リーダーに関連した) フォロワー行動、そしてリーダーシップ・プロセスに関連する成果である。」と定義している。すなわち、フォロワーシップを、リーダーシップ・プロセスにおけるフォロワーが従うことの性質と影響性に関係するものとして捉えている(浜田・庄司, 2015)。次に、Bjugstad, Thach, Thompson, & Morris (2006) は、「フォロワーシップは、リーダーの指示に効果的に従い、構造化された組織の成果を最大化しようと努力するリーダーをサポートする能力」と定義できるのであろうとしている。この定義は、リーダーを中心にフォロワーシップを捉えたものである(Crossman & Crossman, 2011)。我が国の研究では、松山(2015)が「フォロワーシップとはリーダーとの関係性の中に生じるフォロワー個人の行動およびそのプロセスであり、リーダーによってそれが認知されている場合にそう呼ぶ」と定義している。その翌年松山(2016)は、フォロワーは上司やリーダーとの関係性の中で組織に貢献する主体であり、上司やリーダーはフォロワーに組織行動の枠組みを提示する存在であることを前提として、それを超える考え方や行動が時には必要だと主張している。この主張から、フォロワーシップを「組織成員がフォロワーであることを自ら選択しているという自覚のもとで、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み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」と暫定的に定義した。さらに、松山(2018)では、「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

ダーが前提とする枠組み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」と再度暫定的に定義している。松山(2015, 2016, 2018)でこのように定義した背景は、フォロワーを「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を前提として組織に貢献しようとする成員」と捉えているからである。つまり、フォロワーをリーダーに従う場合に限定し、狭義なフォロワーの概念を前提として論じている(松山, 2015)。

しかし、フォロワーを狭義な概念で捉えようと、フォロワーシップ現象を包括的に説明できなくなるという課題が発生する。リーダーは、公式な組織における「指名されたリーダー」以外に、総理大臣のように「選ばれたリーダー」や「自然発生的リーダー」が存在する(小野, 2011)。すなわち、リーダーシップは必ずしも公式的なリーダーに帰属する訳ではないのである(石川, 2016)。フォロワーシップも同様である。公式組織に限定されたフォロワーシップやリーダーシップの議論だけでは、フォロワーシップ現象を正しく捉えることができないという課題が残る。

最後に、フォロワーが発揮する影響力に関する定義を確認する。フォロワーシップの定義では、この「影響力パラダイム」に依拠する定義が多数を占めている(松山, 2016)。まず、Crossman & Crossman(2011)は、フォロワーシップを「リーダーシップとフォロワーシップの連続体の中でリーダーシップの対極にあり、直接的あるいは間接的に影響を及ぼす行為」と定義している。我が国の研究に目を向けると、下村・小坂(2013)は、「フォロワーがリーダーへの支援活動を通じて影響力を行使し、フォロワー自身の目的を達成すること」と定義している。また、福原(2017)は、フォロワーシップとは、非公式な権限、つまりポジションに付帯しないパワー、たとえば、タスクを行う上での専門性や人脈などの資源を動員してリーダーに影響を及ぼす過程だと説明したうえで、フォロワーシップを、「リーダーとの相互作用を積極的に行い、彼・彼女からタスクを遂行する上で自己に有利な何らかの便益を引き出す過程」と定義している。さらに、西之坊・古田(2013)は、フォロワーシップを「組織のゴールをリーダーと共有し、フォロワーがそのゴールに向かって行動することで直接的または間接的にリーダーや組織に対して発揮される影響力」と定義している。これらの影響力パラダイムにおける定義のキーワードは、「目標・目的達成」、「リーダーとの関わり」、「直接的・間接的な影響力(行為)」だといえるだろう。また、影響力パラダイムであれば、先述した「指名されたリーダー」および「自然発生的リーダー」においても説明可能である。

2-1-2 リーダーシップの定義

リーダーシップは、様々なパラダイムに依拠して多様に定義されているため、リーダーシップには統一された定義がない(小野, 2011)。しかし、リーダーシップ・パラダイムの中で今日もっとも支配的なものは「影響力パラダイム」である(野中, 1978)。こうした影響力パラダイムに依拠したリーダーシップの理論的定義は、Stogdill(1950)、三隅(1972)、野中(1980)、坂下(1985)によって行われている。たとえば、Stogdill(1950)はリーダーシップを、「組織化された集団の活動が目標設定と目標達成に向かって努力するよう影響する過程である」と定

義している。三隅（1972）は、「リーダーシップの本質は、個体が他者または他者群に対して一定の社会的影響を与える過程そのものの中に存在するといえよう」と定義している。また、野中（1980）は、「目標達成に向けて人々に影響を及ぼすプロセスである」と定義している。最後に、坂下（1985）は、「リーダーシップとは、特定の条件または状況下で、組織目標または集団目標の達成のためにリーダーがフォロワーに及ぼす影響力である」と定義している。このリーダーからの影響力は、直接的な影響力だけでなく、間接的な影響力が含まれている（島倉, 2002）。

これらの影響力パラダイムに関するリーダーシップの定義には、「目標達成」、「影響する過程（プロセス）」、「他者に対する」の3つのキーワードがあげられよう。この3つのキーワードを見てみると、フォロワーシップの定義と非常に類似していると思われる。

2-1-3 小括

これまで見てきたように、フォロワーシップは、リーダーシップ・プロセスの立場からフォロワーシップを定義する立場と、影響力パラダイムに依拠する立場に大別されることを確認した。また、影響力パラダイムに依拠するフォロワーシップの定義が多数を占めていることを確認した。さらに、影響力パラダイムに依拠するフォロワーシップの定義には「目標・目的達成」、「リーダーとの関わり」、「直接的・間接的な影響力（行為）」という3つのキーワードが含まれていることを指摘した。

次に、リーダーシップ・パラダイムの中で今日もっとも支配的なものは「影響力パラダイム」であることを確認したうえで、影響力パラダイムに依拠するリーダーシップの定義を確認した。これらの定義に関するキーワードは、「目標達成」、「影響する過程（プロセス）」、「他者に対する」の3つであることが確認できた。

これまで見てきたように、影響力パラダイムに依拠するフォロワーシップの定義とリーダーシップの定義は非常に類似しているといえる。Bass and Stogdill (1990) が述べるように、フォロワーシップとリーダーシップは同じ要素が多数見られ、大部分で交換可能な要素が含まれると考える研究者が多くいる (Foster, 1989)。フォロワーシップとリーダーシップにある違いは、リーダーとしての経験の期間とその立場における権限である (Crossman & Crossman, 2011)。フォロワーシップとリーダーシップを影響力パラダイムで捉えれば、小野 (2013) や Kelley (1992) が主張する「良きフォロワーは良きリーダーになる」ことや、企業が新卒採用で「主体性」や「チャレンジ精神」のある人財を求めることへの理解が容易になるであろう。さらに、組織で働く多くの人材はリーダーであり、フォロワーなのである。したがって、今後は、フォロワーシップとリーダーシップの重複する要素と異なる要素を詳細に見極める研究が必要になるであろう。

2-2 類似概念のレビュー

2-2-1. シェアド・リーダーシップ (Shared Leadership)

これまでのリーダーシップ研究の多くは、リーダー1人にフォーカスを当てている (Kearney

and Gebert, 2009)。すなわち、1人のリーダーが他のメンバーに影響力を及ぼすという前提で議論されてきた。しかし、実務でのチームでは、メンバーに影響を及ぼしているのはリーダーだけとは限らない。メンバーが他のメンバーやリーダーに影響力を及ぼすことがある(石川, 2013)。この点に注目したのがシェアド・リーダーシップである。

石川(2016)は、シェアド・リーダーシップを「職場のメンバーが必要なときに必要なリーダーシップを発揮し、誰かがリーダーシップを発揮しているときには、他のメンバーはフォロワーシップに徹するような職場の状態」と定義している。

具体的には、全員がリーダーシップとフォロワーシップを発揮し、リーダーとフォロワーが流動的だという捉え方である。したがって、組織内の役職に関係なく、リーダーシップおよびフォロワーシップが存在していると捉えている。石川(2016)は、シェアド・リーダーシップの特徴は、(1) 全員によるリーダーシップ、(2) 全員によるフォロワーシップ、(3) 流動的なリーダーとフォロワーである。と述べている。

このシェアド・リーダーシップの概念の中で、フォロワーシップに注目したい。石川(2016)は、シェアド・リーダーシップにおけるフォロワーシップは、Kelley(1992)が主張する「模範的フォロワー(Exemplary Follower)」だと述べている(図1)。

Kelley(1992)は、フォロワーシップに必要な1つ目の構成要素として「積極的(active)か、消極的(passive)か」、2つ目の構成要素として「独自のクリティカル・シンキング(Independent, critical thinking)か、依存的・無批判な考え方(Dependent, uncritical thinking)か」としている。この2つの構成要素を用いてフォロワーシップを5つのスタイルに分類している。そしてこの2つの構成要素をバランスよくリーダーに対して影響力を発揮する模範的フォロワー(Exemplary follower)になるべきだと主張している。シェアド・リーダーシップは、誰かがリーダーシップを発揮しているときに、他のメンバーが勝手に動いている状態ではなく、他のメンバーが、ただリーダーシップに従っているだけの状態でもない。一方的にリーダーシップに従うのではなく、自ら考え、場合によっては異議を唱えるような職場の状態である。

これまで見てきたように、シェアド・リーダーシップでのフォロワーシップおよびリーダーシップは、影響力パラダイムでの議論である。このシェアド・リーダーシップのフォロワーシップは、Kelley(1992)のフォロワーシップ・スタイルで議論されており、フォロワーはリーダーから一方的にリーダーシップを受けるだけの存在ではなく、リーダーやメンバーに影響力を与

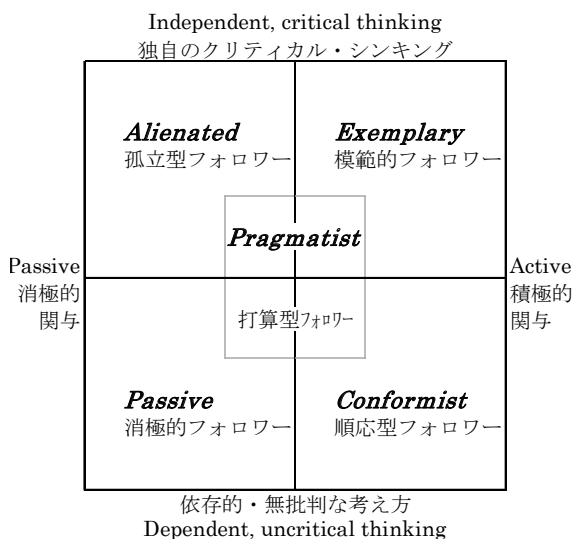


図1 Kelley(1992)のフォロワーシップ・スタイル
出所: Kelley(1992)より筆者作成

える存在であることが示されている。

2-2-2. 上方影響力 (Upward Influence)

組織心理学や組織行動学では、リーダーシップや社会的パワーなどの社会的影響過程に関する研究は、上位者（リーダー）から下位者（部下）への一方向的で下方的な影響過程に限定されてきた（島倉, 2002; Bass, 1990）。ところが、近年の社会的影響過程をリーダーと部下の相互作用過程として捉える見方が出てきた。この見方によれば、リーダーが何らかの意思決定を行うまでに、部下も彼らに対して、一定程度の影響力を持ちうることになる（淵上, 1990）。では、部下がリーダーに及ぼす影響力を議論した上方影響力はどのような定義を持ち合わせているのであろうか。

この上方影響力に関する明確な定義は少ない（福原, 2017）が、いくつかの定義が存在している。たとえば、Chaturvedi and Srivastava (2014) は、「自分自身の職場環境に影響を及ぼすために従業員がとる特定の行動が上方影響力であり、組織階層の高い位置にある人々に対する行動」と定義している。また、福原（2017）は、「フォロワーシップを発揮する際、リーダーに対して訴求する様々な資源」と定義している。すなわち、上方影響力を発揮するためには、階層上の同じポジションや下位のポジションから様々な資源を引き出す能力が必要になるという捉え方である。このように、福原（2017）は、フォロワーシップと上方影響力をそれぞれ分けて定義し、上方影響力は、フォロワーシップを発揮するときに必要な資源の一つとして捉えている²。

以上のように、上方影響力に関する研究を概観したが、フォロワーシップやリーダーシップを影響力パラダイムに依拠する立場をとる場合、示唆に富む。具体的には、リーダーであろうが、フォロワーであろうが他者へ影響力を及ぼすこと。さらに、フォロワーシップと上方影響力は区分され、上方影響力は、フォロワーがリーダーや他者に影響力を及ぼす際に必要な影響力の源泉に関連するものの一つとして捉えられていることが明らかになった。福原（2017）の立場でフォロワーシップおよびリーダーシップを議論するならば、フォロワーよりリーダーの方が職位上の権限等が与えられている場合が多いことから、より影響力を発揮しやすいと考えることができる。つまり、フォロワーによるフォロワーシップよりもリーダーによるリーダーシップの方が発揮しやすいといえるだろう。

3. フォロワーシップ研究の系譜

Uhl-Bien *et al.* (2014) によれば、フォロワーシップ研究は、「リーダーシップ・プロセスにおけるフォロワーの従う行動、フォロワーの性質や影響力の調査である。リーダーシップ・プロセスとは組織の文脈の中でのリーダーとフォロワーの相互作用に関連するダイナミックシステムとリーダーシップを見なすコネクショニスト主義的表現」とし、フォロワーシップ

² 上方影響力は、ヒト・モノ・カネ・情報等の経営資源を動員する力を内包しているとしており、影響力を発揮する対象と影響力の源泉を区別している。

を役割ベースドアプローチ (Role-based approach) と構成主義アプローチ (Constructionist approach) に分類している。役割ベースドアプローチでは、リーダーがフォロワーの態度、行動、および結果にどのように影響するかを調べるリーダー中心のアプローチとは対照的に、フォロワーがリーダーの態度、行動、および結果にどのように影響を及ぼすのかについて検討されている。一方、構成主義アプローチは、リーダーシップ研究における社会構成主義のアプローチの台頭に伴い、フォロワーシップの社会構成主義のアプローチが現れるようになった (DeRue & Ashford, 2010; Collinson, 2006)。彼らは人々を相互作用の関係者として捉え、その相互作用の中でリーダーシップとフォロワーシップが創出されるとしている。

3-1 役割ベースドアプローチ

Uhl-Bien *et al.* (2014) によると、Zaleznik (1965) や Laurent (1978) がフォロワーシップ研究の初期の研究である。たとえば、Zaleznik (1965) はフォロワーという言葉は用いてないものの、部下の心理的な次元 (psychological dimensions) の観点から2つの軸で部下のタイプを整理した。1つ目の軸は、「支配的 (dominance (controlling)) か、服従的 (submission (controlled)) か」である。具体的には、部下がリーダーを支配したいタイプなのか、リーダーに服従したいタイプなのかで分類した。この軸を用いた理由は、リーダーにとって扱いやすいタイプの部下なのか、そうでないのかをリーダーが知っておく必要があると考えたためである。

2つめの軸は「能動的 (Active mode of behavior) か、受動的 (Passive mode of behavior) か」である。具体的には、自分から積極的に動くタイプなのか、あるいは、できる限り何もしないでいようとするタイプなのかで分類できると考えたのである。上記2軸によって Zaleznik (1965) は部下のタイプを4つに分類した (図2)。

近年では、先述した通り、Kelley (1992) が図1のようにフォロワーシップタイプを分類し、測定尺度を開発したことをきっかけに、フォロワーシップ研究が注目されるようになった (Blanchard, Welbourne, Gilmore & Bullock, 2009)。

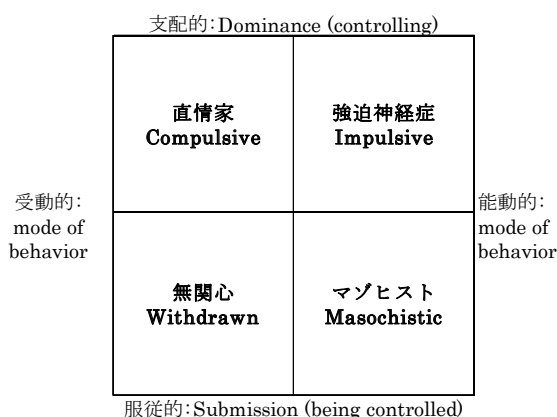


図2 Zaleznik (1965) の部下タイプ
(出所) Zaleznik (1965) および Kellerman (2008) より筆者作成

その後、Chaleff (1995) が高批判 (High Challenge) か低批判 (Low Challenge) か、そして高支援 (High Support) か低支援 (Low Support) かの2軸によってフォロワーシップタイプを4つのタイプに分類した (図3)。

		支援 (高) : High support				
		実行者: Implementers		パートナー: Partners		
		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		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		
批判 (低) : Low challenge		従属者: Resources		個人主義者: Individualists	批判 (高) : High challenge	
		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		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		
		支援 (低) : Low support				

図3 Chaleff (1995) のフォロワーシップ・スタイル

(出所) Chaleff (1995) より筆者作成

Kelley (1992) と Chaleff (1995) のそれぞれ主張するフォロワーシップの分類軸が類似している。Zaleznik (1965) は、どのフォロワーシップタイプにもメリット・デメリットが存在するという指摘をしている。一方、Kelley (1992) と Chaleff (1995) は、「模範的フォロワー」や「パートナー」のように唯一無二なフォロワーシップ・スタイルが存在するという立場をとっている (福原, 2017)。

このように役割ベースドアプローチを見てきたが、いくつかの課題が指摘できる。たとえば、フォロワーの行動がスタティックに捉えられている。今後はよりダイナミックな視点での議論が必要であろう。さらに、階層的組織内におけるフォロワーシップおよびリーダーシップのような狭義な意味合いでの議論だけでなく、国のリーダーと国民のような関係や、役職および役割に基づく権限に依存しない影響力を考慮した広義な意味合いでの議論が今後求められるであろう。

3-2 構成主義アプローチ

Collinson (2006)によれば、既にリーダーシップ研究では社会的アイデンティティにポスト構造主義的研究が存在するが、これをフォロワーシップに援用する形でフォロワーを捉えている。一般的に、アイデンティティとは変わらぬ固有のものと解釈されているが、ポスト構造主義的研究では、個人、組織、そして環境は刻一刻と変化するものである。そのため、個人はそのような常に変化し続ける理解されるべき存在として捉えられるべきものという立場をとっている。

Collinson (2006)は、フォロワーのアイデンティティを「順応的自己 (conformist selves)」、「抵抗的自己 (resistant selves)」、「劇作的自己 (dramaturgical selves)」の3つに分類している。最後にCollinson (2006)は、リーダーシップ研究は、フォロワーのアイデンティティをより深く理解し、複雑な3つのアイデンティティとリーダーがうまく作用するようにフォロワーを動機づけるべきだと結論づけている。

DeRue & Ashford (2010)は、リーダーとフォロワーそれぞれが主張 (claim) し、相手が受け入れる (grant) プロセスを通じてリーダーとフォロワーの関係が構築されていくプロセスを精緻にモデル化している。DeRue & Ashford (2010)によれば、リーダーシップのアイデンティティは「個人の内面化 (individual internalization)」、「関係性の認知 (relational recognition)」、「集団の承認 (collective endorsement)」の3つで構成されるという。

個人の内面化とは、個人が自己概念の一部としてリーダーまたはフォロワーのアイデンティティを取り入れるようになった状態である。それは、リーダーまたはフォロワーの役割に関する自己の新しい側面を創造することである。関係性の認知とは、それぞれの役割認識を相互に持つことである。最後に、集団の承認とは、社会的環境の中で個人がリーダーやフォロワーとして周囲から承認されると、アイデンティティはより強固なものになるというプロセスである。この3つのステップを通じてリーダーとフォロワーのアイデンティティはより明確になり、人々に受け入れられていくのである。DeRue & Ashford (2010)は、このプロセスを「アイデンティティ・ワーク (Identity work)」と呼んでいる。

我が国における構成主義アプローチ研究はほとんど見られない。したがって、日本におけるフォロワーやフォロワーシップ研究に関する実証研究が求められよう。

3-3 コンティンジェンシー・アプローチ

Uhl-Bien *et al.* (2014)は、フォロワーシップ研究の系譜に関して役割ベースドアプローチと構成主義アプローチの2つに言及していたが、福原 (2017)は、上記2つに加えて「コンティンジェンシー・アプローチ」が存在すると主張している。その代表的研究についてBjugstad *et al.* (2006)を例にあげている。Bjugstad *et al.* (2006)は、Hersey & Blanchard (2000)のSL理論 (Situational leadership theory) と図1で示したKelley (1992)のフォロワーシップ・スタイルを組み合わせた統合モデルを提案している (図4)。この組み合わせが実践的な目的を達成するためにフォロワーの生産性が最も高くなると主張している。しかしながら、彼らはこの統合モデル実証しておらず、本当に彼らが主張するような成果が得られるかどうかは不明

である。なぜなら、フォロワーやリーダーはすべての状況において一つのスタイルをとる訳ではないからである。したがって、今後はフォロワーやリーダー、さらには組織的背景や環境面を考慮に入れた精緻な実証研究が必要になるであろう。

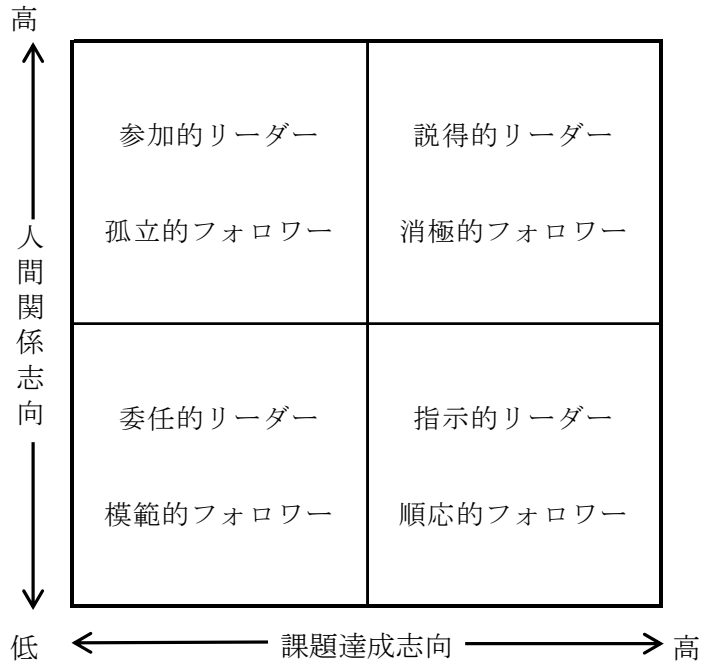


図4 フォロワーシップ・スタイルとリーダーシップ・スタイルの統合モデル
 (出所) Bjugstad *et al.* (2006) より筆者作成

フォロワーシップ研究の系譜を概観したが、フォロワーシップのコンティンジェンシー・アプローチは我が国でほとんど議論されていない。たとえば、図4のようにリーダーのリーダーシップ・スタイルとフォロワーシップ・スタイルの組み合わせと生産性との関係に関する実証研究や、Fiedler (1967) の (1) リーダーとメンバーの関係、(2) タスク構造化の程度、(3) 地位に基づくパワー、の3つの状況変数がフォロワーシップと生産性との関係における実証研究など、フォロワーシップのコンティンジェンシー・アプローチの研究蓄積が求められるであろう。

4. まとめ

本研究の目的は、フォロワーシップ研究の定義に関するレビューに加え、類似概念におけるフォロワーシップの捉え方についてレビューを行ったうえで、フォロワーシップ論の整理と今後の可能性について検討することである。したがって、フォロワーシップに関連する諸研究を渉猟し、フォロワーシップ論の展開を次の順で考察してきた。

はじめに、フォロワーシップの定義を概観し、「リーダーシップ・プロセスに基づく定義」と「影響力パラダイムに係る定義」に大別され、影響力パラダイムが多くを占めることを確認した。次に、フォロワーシップ定義の影響力パラダイムをより深く検討するため、リーダーシップ・パラダイムの中で今日もっとも支配的な「影響力パラダイム」を概観し、フォロワーシップとリーダーシップの定義に類似点が多いことを指摘した。さらに、類似概念であるシェアド・リーダーシップおよび上方影響力とフォロワーシップとの関連についてレビューを行った。シェアド・リーダーシップでのフォロワーシップおよびリーダーシップは、影響力パラダイムでの議論であることを確認した。このシェアド・リーダーシップのフォロワーシップはKelley (1992) のフォロワーシップ・スタイルで議論されており、フォロワーはリーダーから一方的にリーダーシップを受けるだけの存在ではなく、リーダーやメンバーに影響力を与える存在であることを示した。また、上方影響力の議論では、リーダーであろうが、フォロワーであろうが他者へ影響力を及ぼし、フォロワーシップと上方影響力は区分されて捉えられていた。さらに、上方影響力はフォロワーシップを発揮するときに必要な資源の一つとして捉えられていることを確認した。これらの議論から、今後はフォロワーシップとリーダーシップの重複する要素と異なる要素を詳細に見極める研究の蓄積が求められる。その際は定性的研究と定量的研究の両面からのアプローチのみならず、両方のアプローチから議論の収斂を試みることが求められる。

次に、フォロワーシップ研究は、「役割ベースドアプローチ」、「構成主義アプローチ」および「コンティンジェンシー・アプローチ」の3つの系譜が存在することを確認した。この3つの系譜の中でコンティンジェンシー・アプローチの研究蓄積不足が否めない。したがって、リーダーシップのコンティンジェンシー・アプローチをベースとした議論から研究の発展を試み、リーダーシップおよびフォロワーシップの両方の視点で組織の生産性との関係などについて精緻な研究が求められる。

今後、われわれ研究者はフォロワーとリーダーの関係およびフォロワーシップとリーダーシップの関係を、時間軸、立場、権限、個人特性等を用いて、よりダイナミックかつインテンシブな研究を行う必要があるといえよう。

【参考文献】

(英語文献)

- Baker, S. D., (2007) "Followership: The theoretical foundation of a contemporary construct," *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol.14, No.1, pp.50-60.
- Bass, M., & Stogdill, R. (1990) "*Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*," New York: The Free Press.
- Bjugstad, K., Thach, E. C., Thompson, K. J., & Morris, A. (2006) "A fresh look at followership: A model of for matching followership and leadership styles," *Journal of Behavior and Applied Management*, Vol.7, No.3, pp.304-319.

- Blanchard, A. L., Welbourne, J., Gilmore, D., & Bullock, A. (2009) "Followership styles and employee attachment to the organization," *The Psychologist-Manager Journal*, Vol.12, pp.111-131.
- Brumm, C. A., & Drury, S. (2013) "Leadership that empowers: How strategic planning relates to followership," *Engineering Management Journal*, Vol.25, No.4, pp.17-32.
- Chaleff, I. (1995) "*The Courageous Follower: Standing up to and for our leaders*," Berrett-Koehler Publishers, Inc. (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) .
- Chaturvedi, S., & Srivastava, A. K. (2014) "An Overview of Upward Influence Tactics," *Global Journal of Finance and Management*, Vol.6, No.3, pp.265-274.
- Collinson, D. (2006) "Rethinking followership: A post-structuralist analysis of follower identities," *The Leadership Quarterly*, Vol.17, No.2, pp.179-189.
- Crossman, B., & Crossman, J. (2011) "Conceptualizing followership: a review of the literature," *Leadership*, Vol.7, No.4, pp.481-497.
- DeRue, S., & Ashford, S. (2010) "Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations," *Academy of Management Review*, Vol.35, No.4, pp.627-647.
- Fiedler, F. E. (1967) "A theory of leadership effectiveness," NY: McGraw-Hill. (山田雄一監訳『新しい管理者像の探求』産業能率短大出版部, 1970年) .
- Foster, W. (1989) "Towards a critical practice of leadership," In: Smyth J (ed.) *Critical Perspectives on Educational Leadership*, (London: Falmer) , pp. 39-62.
- Hersey, P., Kenneth, H. B., and Dewey, E. J. (2000) "Management of organizational behavior: utilizing human resources," 7th ed. NJ: Prentice-Hall. (山本成二・山本あづさ訳『(新版) 行動科学の展開: 人的資源の活用入門から応用へ』生産性出版, 2000年) .
- Kearney, E. and Gebert, D. (2009) "Managing Diversity and Enhancing Team Outcomes: The Promise of Transformational Leadership," *Journal of Applied Psychology*, Vol.94, No.1, pp.77-89.
- Kelley, R. E. (1992) "The power of followership," New York: Doubleday. (牧野昇監訳 (1993) 『指導力革命』プレジデント社) .
- Kelley, R. E. (2008) "Rethinking followership," In Riggio, R. E., Chaleff, I., & Lipman-Blumen, J. (Eds.) , *The art of followership: How great followers create great leaders and organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp.5-15.
- Kellerman, B. (2008) "What every leader needs to know about Followers," *Harvard Business Review*, pp.1-9. (有賀裕子訳『頼れるフォロワー困ったフォロワー』ダイヤモンド社, No.33, Vol.3, pp.28-40, 2008年) .
- Laurent, A. (1978) "Managerial subordinacy: A neglected aspects of organizational hierarchy," *Academy of Management Review*, Vol.3, No.2, pp.220-230.
- Stogdill, R. M. (1950) "Leadership, Membership and Organization," *PB*, Vol.47. pp.1-14.
- Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K., and Carsten, M. K. (2014) "Followership theory: A review and research agenda," *The Leadership Quarterly*, Vol.25, pp.83-104.
- Zaleznik, A. (1965) "The Dynamics of Subordinacy," *Harvard Business Review*, Vol.43, pp.119-131.

(日本語文献)

- 石川淳 (2013) 「研究開発チームにおけるシェアド・リーダーシップ: チーム・リーダーのリーダーシップ、シェアド・リーダーシップ、チーム業績の関係」, 『組織科学』, 第46巻, 第4号, pp.67-82.
- 石川淳 (2016) 『シェアド・リーダーシップ: チーム全員の影響力が職場を強くする』, 中央経済社.
- 小野善生 (2011) 『まとめ役になれる! リーダーシップ入門講座』, 中央経済社.
- 小野善生 (2013) 「フォロワーシップ論の展開」『関西大学商学論集』第58巻, 第1号, pp.58-91.

- 坂下昭宣(1995)『組織行動研究』, 白桃書房。
- 島倉大輔(2002)「上司のリーダーシップや社会的勢力が部下の上方向への影響戦略の行使に与える影響」, 『経営行動科学』, 第15巻, 第3号, pp.221-229。
- 下村源治・小坂満隆(2013)「サービス視点から見た優れたフォロワーシップの事例」『研究技術計画』, Vol.28, No.3/4, pp.313-322。
- 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』, Vol.16, No.2, pp.65-75。
- 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』, Vol.18, No.2, pp.41-50。
- 日本経団連(2018)『2018年度 新卒採用に関するアンケート調査結果』, 日本経団連。
- 野中郁次郎(1978)『組織設計』, 有斐閣。
- 野中郁次郎(1980)『経営管理』, 日本経済新聞社。
- 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』, No.11, pp.83-98。
- 松山一紀(2015)「フォロワーとフォロワーシップ」『商経学叢』, Vol.62, No.2, pp.47-74。
- 松山一紀(2016)「フォロワーシップ行動の3次元モデル」『商経学叢』, Vol.63, No.2, pp.37-64。
- 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。
- 三隅不二不(1972)「リーダーシップの定義」, 三隅不二不編著, 現代経営学全集第7巻, 『リーダーシップ』第2章, ダイヤモンド社。
- 福原康司(2017)「フォロワーシップと上方影響力-社会構成主義によるリッカート理論再訪-」, 『専修経営学論集』, Vol.130, pp.71-86。
- 測上克義(1990)「第4章社会的勢力とリーダーシップ」, 『池田謙一(編) 社会心理学の現況三菱総合研究所』, pp. 77-104。
- 若林直樹(2019)「従業員視点の新リーダー像」日本経済新聞, URL: <https://t21.nikkei.co.jp/g3/ATCD017.do?keyPdf=20190412NKMKE810061275%5CNKM%5C23%5C23%5C001%5C%5C2765%5CY%5C%5C2019%2F0412%2F20190412NKMKE810061275.pdf%5CPDF%5C20190412%5C337e1ad0&analysisIdentifier=&analysisPrevActionId=CMNUF10> (2019年4月12日閲覧)。

【付記】

本研究は、JSPS 科研費 18K17447 の助成を受けたものです。