

リーダーに良い影響を与えるフォロワーの特性  
ーリーダーにとって必要なフォロワーとはー  
弘前大学人文社会科学部社会経営課程 19H2168

吉崎夕桜

## 1. 本研究の概要

近年、フォロワーシップが注目されるようになった背景として、現代日本企業を取り巻く環境の劇的な変化による経営および仕事のスピード化の増加や組織がフラット化する傾向にあること、さらには現代社会の職場における ICT 化の進展や組織のフラット化に伴うフォロワーのリーダーに対する相対的地位が上昇すること、事業がヒエラルキー組織からプロジェクト組織で行われるようになったことが挙げられる。このような背景から、フォロワーに着目した実務的・学術的な研究が期待される反面、リーダーシップと比較して研究が少なく、優れたフォロワーの行動・特性についての理論や事例を学ぶ機会が不十分である。そこで本研究では、経営学の分野において注目されている「フォロワーシップ」に焦点を当てる。その中でも、リーダーに効果的な影響を与えるフォロワーの行動や特性について明らかにしようと試みる。先行研究の結果を整理しつつ、それらの妥当性を検証するために先行研究の課題に取り組むことで、フォロワーシップ論発展の貢献に繋げることができると考える。

具体的には、次の3つの問いについて検討を行う。第1に、「リーダーに効果的な影響を与えるフォロワーは、どのような行動を行っているのか」に注目し、フォロワーが学術的にどのようなフォロワーで、どのような特性を持ち合わせているのかを明らかにする。第2に、「リーダーに効果的な影響を与えるフォロワーは、どのような心理状況（意識）でフォロワーシップを行っているのか」に着目し、どのような意識でフォロワーが効果的な影響を与える行動をとったのかについて明らかにする。第3に、「リーダーに効果的な影響を与えるフォロワーは、どのような状況下にあったのか」に注目し、フォロワーがどのようなコンテキストであればリーダーに効果的な影響を与えやすいのかについて考察を試みる。

## 2. 先行研究の検討

フォロワーシップは、この用語が用いられる前から、メアリー・パーカー・フォレットによって体系的な議論が行われていた。松山（2021）によると、フォレットはフォロワーの存在や役割について初めて議論を行った研究者であり、多くの研究者がフォロワーシップ論のパイオニアと認めている。フォレット以降、フォロワーやフォロワーの役割について論じる研究者は現れなかったが、その後立役者の一人であるロバート・ケリーにより再発見された。ケリーは、役割理論アプローチの代表的な研究者であり、書物として初めて日本にフォロワーシップ論を紹介した人物である。これまでのフォロワーシップ研究では、ほとんどフ

フォロワーシップを定義してこなかった。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（西之坊, 2020）。

フォロワーシップ研究は大きく二つに分けられ、役割中心の観点で研究を行う「役割理論アプローチ」と構築主義の観点で研究を行う「構築主義アプローチ」がある。それに加えて「コンティンジェンシー・アプローチ」が存在するという主張も挙げられている。小野(2013)によると、Carsten et al (2010) は、定性的研究によって導き出された「受動的」「積極的」「能動的」の各フォロワーシップ行動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、12項目の要素を導き出した。また、松山(2018) は、ケリーがフォロワーシップ行動の類型化に至っていないことから、Carsten et al (2010) の考えを援用してフォロワーシップ行動の3次元モデルを開発した。松山(2018) は、フォロワーシップ行動を能動的忠実型フォロワーシップ、プロアクティブ型フォロワーシップ、受動的忠実型フォロワーシップ、未熟型フォロワーシップ、自己中心型フォロワーシップに分類した(図表1)。

図表1 フォロワーシップ行動の3次元モデル

受動的忠実型	能動的忠実型	プロアクティブ型	未熟型	自己中心型
<ul style="list-style-type: none"> <li>・リーダーの意見や考え方に対して否定的な考えを持たない。</li> <li>・リーダーに対して従順で忠実である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・基本、リーダーの考えや行動に忠実に従う。</li> <li>・リーダーから求められた場合に、許容範囲を超えない程度に自身の意見を主張し、情報提供をする。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・より一層能動的で率先した行動を行う。</li> <li>・リーダーに対してフィードバックやアドバイスの提供を行うだけでなく、リーダーから求められる前にリーダーの考え方に挑戦する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織に参入したばかりの成員。</li> <li>・従我と親我ともに未熟な状態。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>元々能動的忠実型フォロワーシップもしくはプロアクティブ型(統合型)フォロワーシップに位置するフォロワーが、何かの理由で従我が機能しなくなった状態。</li> </ul>

出所：松山(2019) p.183-184、松山(2021) p.159-160、筆者作成。

### 3. 事例分析

本研究は、フォロワーシップが発揮されている事例として弘前市役所市民生活部市民協働課協働推進係を選定した。今回は、リーダーに効果的な影響を与えるフォロワーの特性をフォロワーシップ行動の3次元モデルを使用して明らかにし、リーダーとフォロワーの関わりやコンテクストに着目する。その上で、市民協働課の係長である菊地景子氏と主事の比内瑛里衣氏、片岡航平氏に対するインタビュー調査と二次資料を用いた事例研究を行い、効果的な影響が起きた要因について明らかにする。

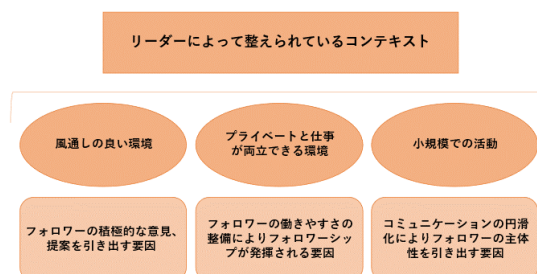
まず、事例のフォロワーの特性について確認する。事例のフォロワーは、基本リーダーに従順で小さな情報でも必ずリーダーに共有しており、主体的に意見の提案を行いながら前向きに新しいことに取り組んでいる。この点を松山(2021)のワーク・エンゲイジメントを踏まえて考察すると、比内氏と片岡氏は仕事に対して活力や熱意があり、ポジティブで充実した心理状態にある。また、インタビュー調査から、フォロワーは上司が示した枠を超えて果敢にチャレンジし、上司の期待を超えた行動をしていること、上司に対して影響力を発揮して成果を出そうとし、上司に対して良い影響を及ぼしていることがわかる。このことから、

事例のフォロワーは、プロアクティブ型フォロワーシップの特性を有していると考えられる。そして、フォロワーの特性や行動は、小野（2013）の整理した Carsten et al（2010）によるフォロワーシップ行動の定性的研究と関連する箇所がある。これを踏まえても、比内氏と片岡氏はリーダーに対する貢献意欲の高いフォロワーと考えることができる。

次に、各々の相互作用について確認する。菊地氏は、仕事をする上で風通しの良い環境の提供を心がけている。フォロワーは、リーダーからの環境の提供により自主的な意見、提案を積極的にすることができている。また、今回の分析は西之坊（2020）の研究と整合的であることが明らかとなり、構築主義アプローチの妥当性が改めて本研究から支持された。そして、本研究の分析においてフォロワー同士の相互作用についても注目した結果、フォロワーの意識の育成は、リーダーの環境作り以外にもフォロワー間での意識の高め合いがあると考えられる。このことから、リーダーの環境作りやフォロワー同士の相互作用により、公務員という意識が高まり、公務員としてのビジョンが更に浸透していると言える。

最後に、主体的なフォロワーシップのコンテキストについて確認する。フォロワーが置かれている状況については、福原（2017）のコンティンジェンシー・アプローチで着目されているが、先行研究では十分に検討されていないため、状況要因に着目して分析した。その結果、主体的なフォロワーシップが発揮されるコンテキストとして、風通しの良い環境、プライベートと仕事を両立できる環境、少人数での活動によるビジョンの共有が明らかとなった。これらのコンテキストは、リーダーによって整えられていることがわかる（図表2）。

**図表2 主体的なフォロワーシップのコンテキスト**



#### 4. 結論

最後に、本研究で立てた3つの問いに対する結論を示す。

1つ目の「リーダーに効果的な影響を与えるフォロワーは、どのような行動をとっているのか」については、松山（2021）で示されたフォロワーシップ行動の3次元モデルを活用して考察した。比内氏と片岡氏は、プロアクティブ型フォロワーシップの特性と小野（2013）が整理した Carsten et al（2010）によるフォロワーシップ行動の定性的研究で示されているフォロワーシップの構成要素を有していることがわかる。比内氏と片岡氏は、上述した特性や行動により菊地氏の期待を超え、主体的にリーダーや組織に貢献していると考えられる。

2つ目の「フォロワーは、どのような心理状況（意識）でフォロワーシップを発揮しているのか」については、松山（2021）のワーク・エンゲイジメントの概念を踏まえ考察した。フォロワーは、仕事に対して活力や熱意があり、ポジティブで充実した心理状態でフォロワーシップを発揮している。また、フォロワー同士の相互関係に着目した際に、フォロワーはお互いの特性や行動に影響を受けていることを確認でき、相互作用を通じてフォロワー自身の認識や行動が洗練されていくことが本研究から示された。リーダーに良い影響を与えるフォロワーの特性や行動について考察する際に、リーダーとフォロワーの相互関係だけではなく、フォロワー同士の相互関係にも注目する必要があることを、本事例は示唆している。これは、先行事例で着目していない観点であり、フォロワー同士の相互作用に着目することでフォロワー間でのフォロワーシップの高め合いを確認することができた。

3つ目の「フォロワーがフォロワーシップを発揮する際にどのような状況下にあったのか」については、西之坊（2020）の構築主義アプローチや福原（2017）のコンティンジェンシー・アプローチの考え方をもとに考察した。主体的なフォロワーシップのコンテキストとして、風通しの良い環境、プライベートと仕事が両立できる環境、小規模での活動によるビジョンの共有が挙げられる。リーダーとフォロワーの相互関係に着目した際に、フォロワーシップが発揮されやすい要因がリーダーによって整えられたものであると確認できるため、本研究の分析は西之坊（2020）の構築主義アプローチの研究と整合的であることがわかる。

## 主要参考文献

- 石橋貞人（2021）「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」『明星大学経営学研究紀要』第16号。
- 小野善生（2013）「フォロワーシップ論の展開」『關西大學商學論集』第58巻，第1号，pp.73-91.
- 西之坊穂（2020）「フォロワーシップ論の展開と今後の研究」『経営情報研究』第27巻，第1・2号，pp.41-54.
- 松山一紀（2015）「フォロワーとフォロワーシップ」『商経学叢』第62巻，第2号。
- 松山一紀（2021）「フォロワーシップ行動とワーク・エンゲイジメントおよび主観的統制感」『評論・社会科学』137号，pp.151-172.

## 参考 URL

- 弘前市観光情報サイト きてみて、ひろさき。ここみて、弘前 <https://hirosaki-kanko.or.jp/>  
（最終閲覧日：2022年12月4日）
- 弘前市役所ホームページ <http://www.city.hirosaki.aomori.jp/>（最終閲覧日：2022年12月4日）