商経学叢　第62巻第２号　2015年12月

フォロワーとフォロワーシップ

松　山　一　紀

概要　本稿の目的は，フォロワーおよびフォロワーシップ概念に厳密な考察を加えることにある。さらに，独自の調査を実施することにより，日本の労働組織におけるフォロワーシップ特性を明らかにすることがもう一つの目的である。調査の結果，「忠実」と「自主的」という二つの因子が抽出された。「忠実」は単独では好ましい効果を生じさせないものの，フォロワーシップの前提となる特性であることが示される。また，「自主的」な行動は労働成果および well-being に対して単独で好ましい効果を及ぼすことが明らかになった。

Abstract　The main purpose of this article is to give rigorous consideration to the concept of the follower and followership.　The next one is to clarify the characteristics of followership in the Japanese labor organization through our own survey.　The analysis of our survey extracted two factors of“loyalty”and“voluntary”behavior of the followers. Though the“loyalty”alone does not exert a favorable effect on the organization, it was shown to be a premise of the followership.　By contrast,“voluntary”behavior was revealed to give a positive effect on the work outcome and well-being of the employees who belong to the organization.

キーワード　フォロワー，フォロワーシップ，忠実，自主的
原稿受理日　2015年９月16日

1. は　じ　め　に

近年，我が国においてもフォロワーシップに関する研究が盛んになりつつある（例えば，浜田・庄司（2015）など）。しかし，依然としてその量は乏しく，実証研究もまだまだ少ない。Baker（2007）も言うように，フォロワーシップに関する言及のほとんどが，米国の作者によってなされ，それ故，その舞台は依然として米国の組織なのである。そして，その米国においてさえ，フォロワーに対する関心はリーダーに対する関心と比べると小さいし，研究の量も少ないというのが現状である。Bjugstad, Thach, Thompson & Morris (2006) も言うように，「フォロワー」という言葉に押された烙印に原因があるのであろう。フォロワーとは従う人，追従する人を指す言葉であり，指導し，牽引するリーダーと比較すると，どうしても見劣りがする。世の親であれば，子どもに対して「リーダーを目指しなさい」とは言っても，「フォロワーを目指しなさい」とは言わないであろう（Kelley, 1992）。

しかし，組織で働く従業員のほとんどがフォロワーであることもまた事実である。目指すべき目標ではないかもしれないが，組織やリーダーにとっては必要不可欠な存在なのである。近年の，フォロワーに対する関心の高まりは，リーダーシップ研究の歴史を振り返れば一目瞭然である。初期のリーダーシップ研究では，リーダー個人の特性や行動に焦点があり，フォロワーの存在はほとんど無視されていた。いわゆるリーダー中心のアプローチが主流であったといえる。しかし，1960年代にもなるとコンティンジェンシー理論が登場し，フォロワーとの関係がリーダーシップ・スタイルに影響を与え（Fiedler, 1967），フォロワーの成熟度に応じて適切なリーダーシップが変化する（Hersey & Blanchard, 1977）と考えられるようになった。リーダーシップ論において，フォロワーの存在が重要性を増してきたのである。そして，その傾向はますます強くなっているといっていいであろう。

そこで本研究では，近年関心が高まってきているフォロワーについて考える。フォロワーと一口に言っても，それが何を指すのか明確に答えられる人は少ない。ましてや，フォロワーシップについての定義は研究者によって異なり，一様とはいえないのが現状である。本研究では，いくつかの先行研究を紐解くことで，その姿に迫っていきたいと思う。さらには，フォロワーシップ・スタイル論に即して，日本の労働組織におけるフォロワーシップについても考えてみたい。日本の労働組織におけるフォロワーシップ特性を明らか

にした実証研究は極めて少ない（例えば，西之坊・古田（2013）など）。今回の調査は，アルバイト学生を対象としているため，一定の限界はあるが，今後へとつながるパイロット研究として位置づけたいと思う。

2. フォロワーとは何か

そもそも，フォロワーとは何なのであろうか。また，誰を指しているのであろうか。フォロワー（follower）を辞書で調べてみると，従者，随行者，臣下，家来，部下，手下，学徒，信者，模倣者，追跡者といった日本語訳のあることがわかる（小稲編，1980）。ここでは，特に企業などの労働組織を対象として考えるため，部下という訳語を当てはめるのが妥当であろう。確かに，部下をフォロワーとして捉えるのが，最もわかりやすい。しかし，近年のリーダーシップ論において，上司とリーダーを同義に捉えるという見方が支持されないように，部下とフォロワーも同義には捉えられないようである。上司とは地位上の格差がある状態で，上位を占める組織成員を指すが，地位が上位だからといってリーダーであるとはいえないというのである。そして同じことが，フォロワーにも当てはまるという。

例えば Graham（1988）は，フォロワーと「部下（subordinate)」を明確に区別している。従業員の組織に対する心理的関与を描写した，Kelman（1958）の 3 類型（遵守，同一視，内在化）を応用した O'Reilly & Chatman（1984）を用いて，次のような仮説を設定している。まず，「部下」というのは，特有の，外的報酬を得るために組織に関与しようとする。「部下」たちの関与の特徴は，道具的な遵守にあるというのである。しかし「フォロワー」は違う。同一視（所属に対する誇りが基礎にある），または，内在化（個人と組織の価値が一致していることが基礎にある）を理由に，心理的に組織と結びついているのが「フォロワー」なのである。ここで，「部下」と「フォロワー」を峻別するのは，組織に対する心理的態度なのである。組織内部で下位に位置づけられるという点では同じであるものの，組織に対する関与の度合いによって，「フォロワー」であるか否かが決まるのである。

さて，組織内部においては，程度の差こそあれ，ほとんどの成員が下位に位置づけられる。トップ以外は全員といってもいいであろう。だとすれば，トップ以外は全員フォロワーといっていいのであろうか。また逆に，トップがフォロワーである場合はないのであろうか。以前，筆者がある大手電機メーカーの人事責任者にインタビューをしたとき，単

刀直入に「フォロワーとは誰を指すか」と問うたことがある。その責任者は迷うことなく「課長以上だ」と回答した。多くの企業においても同様であろうと思われるが，その企業においても，課長職がマネジメント層の末端に位置づけられるのだという。すなわち，課長になって初めて，経営サイドの一員として認められるというのである。また，このことは裏を返せば，課長未満の社員はフォロワーではないということになる。この責任者の回答からは，先のような心理的態度に関する言及は得られなかった。彼は，組織内部の階層上の位置でフォロワーであるか否かを峻別していた。

ここにまた新たな問いが浮かび上がる。フォロワーは何に従うのか，という問いである。この責任者の回答では，フォロワーと呼ばれるためには，マネジメントもしくは経営者に直接的に従うことのできる位置が重要視される。一般担当者レベルでは，経営に直接触れることは許されないということなのであろう。つまり，ここでのフォロワーには経営，経営者もしくは経営層に従う者という意味が含まれているように思われる。従う対象は経営なのである。こうした観点を拡張すれば，課長未満の社員でも，課長になれば，フォロワーとして認められるということになる。組織成員であれば，誰にでもフォロワーになる可能性がある。Baker（2007）も言うように，フォロワーはリーダーと同じく役割であって，生まれつきのものではないのである。そしてさらに組織内部は，リーダーとフォロワーで満たされるわけではないということでもある。リーダーでもフォロワーでもない成員が存在することを示している。Hollander & Webb（1955）も言うように，リーダーではない者をフォロワーと呼ぶわけではないのである。先の責任者の考え方では，課長に昇格できなければ，フォロワーにさえなれないことになる。

ここまでみただけでも，いかにフォロワーを定義づけることが困難であるかわかるであろう。先の人事責任者の回答は，フォロワーについて考えるときに，従う対象が重要であることを教えてくれている。フォロワーはリーダーの対義語として捉えられることが多く，フォロワーシップ論においても，当然のようにリーダーとの関係性などから論じられる。しかしそもそも，私たちは，リーダーや上司にのみ従って仕事をしているのであろうか。この問いかけも，避けては通れない。

改めて辞書を紐解いてみよう（小稲編，1980）。フォローとはどういう意味なのであろうか。従うという言葉を中心に拾ってみると，次のようになる。「方針・計画などに従う」，「職業に従う」，「指導者に従う」，「先例・規則などに従う」，「忠告などに従う」。これら訳語を見ただけでも，いかに従う対象が多いかがわかる。指導者は対象の一部に過ぎない。ただそうはいうものの，従う対象としての指導者の存在が大きいことも事実である。以前，

アルバイトをしている大学生に，「何に従って仕事をしているか」と問うたことがある。最も多かった回答が，上司であった。しかし，あまり変わらない回答数で，マニュアル・ルール・方針，そして顧客がそれに続いた。ちなみに，自分の考え，経験，やる気，同僚，人間関係，お金，目標といった回答もあったので付け加えておく。

このようにフォロワーについて論じるとき，従う対象を明確にしておく必要があるのではないか。上司やリーダーを対象とするのであれば，その点をまず明確にしたうえで論じるべきであろう。20世紀初頭に活躍した，政治学者であり経営学者でもあるメアリー・パーカー・フォレットは，1933年にロンドン大学で講演を行うなかで，当時の看護婦たちについて次のように述べている。彼女たちは，自分たちより上位に位置する者の命令にたんに服従するのではなく，専門職業の標準に従って仕事をする傾向にあるというのである。さらには，聡明な指揮者について言及するなかで，指揮者も随従者もともに，両者にとっての共通目的に従うのだと述べている（Follet, 1949）。フォレットもまた，フォロワーがリーダーにのみ従う存在ではないことを，すでに20世紀の前半に気づいていたのである。このように考えると，先ほどの問いについての答えが見えてくる。トップはフォロワーか否かという問いである。フォレットの言葉を借りるならば，トップといえども，組織が掲げる目標に従うフォロワーであるということに変わりはないということである。

ただしかし，これでは議論が錯綜する一方である。組織で行動する個人は，様々な側面を同時に有している。接客している個人は「店員」として振る舞い，店長から指示を受けている個人は「部下」として振舞っている。フォレットの言うように，目標に従う個人は，まさにその会社の名を冠した「○○人（例えば，松下マン）」として振舞っているといえるのである。すなわち，その時々の従う対象に応じて，その個人の態度や振る舞いは変化するのだといえる。もしくは，後述するように，その個人のアイデンティティが変化するといってもいいかもしれない。先の看護婦の例では，その個人には「職業人」としてのアイデンティティが発現していたと考えられる。従って，フォロワーは「従業員」と同じではない（Uhl-Bien, Riggio, Lowe & Carsten, 2014）。さしずめ，組織の規則，作業手順やマニュアルに従う個人を「従業員」と呼ぶべきなのである。だとすれば，「フォロワー」という呼称は，リーダーに従っている場合にのみ使用されるべきなのであろう。この場合，必ずしもリーダーが上司である必要はない。つまり，上司であってもリーダーとは呼べない場合もあることに注意が必要である。もし仮に，部下の立場にある個人が，リーダーシップを発揮していて，そのサポートをその個人の上司が担っているのだとしたら，上司の立場にある個人がフォロワーなのである。また，前述したように，上司の立場にある個

人が，リーダーとは呼べない，単なる地位上の上司という存在であるだけならば，そこで仕えている個人はフォロワーではなく，単なる部下に過ぎないのであろう。従って，優秀とはいえない上司を懸命に支えている部下は，フォロワーではなく，「企業人」もしくは，前述した「○○人」なのである。確かに，フォロワーに対するこうした定義づけは，かなり限定的であるようにも思われる。これまで取り上げてきた様々な側面を全て含めてフォロワーとした方が，有益な場合もあるかもしれない。しかし，本研究では，狭義のフォロワー概念を前提として論じていきたいと思う。

なお，リーダーと同様にフォロワーも固定的な身分ではない（永井，2011）。階層的な組織においては，フォロワーでありながら，リーダーでもある個人が多く存在する。また，その時々の局面において，顕在化しているアイデンティティがその個人を特徴付けるだけであって，その個人は常に様々な何かに従っているということも忘れてはならないであろう。

3.　フォロワーシップとは何か

3.1　フォロワーシップの定義

次に，フォロワーシップについて考えてみることにしよう。フォロワー以上に理解しがたいのが，このフォロワーシップである。実際，フォロワーシップをテーマにしている論文であるにもかかわらず，意外にもその定義を明らかにしていないものが少なくない(Baker, 2007)。ここではまず，比較的明瞭に示されている定義をいくつか取り上げてみることから始めよう。

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（67頁）」と定義づけている。フォロワーシップをフォロワーの影響力として捉えるのは，リーダーシップをリーダーの影響力と捉える Robbins (1997) の定義に類似している。最もシンプルでわかりやすい定義といえる。ただしかしこの定義は，その発揮先がリーダーだけではなく，組織をも含んでいることに注意が必要である。

次に下村・小坂（2013）は，フォロワーシップを「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（314頁）」と定義づけている。この定義においても，フォロワーの影響力という表現がみてとれるものの，影響力そのものがフォロワーシップというわけではないことがわかる。たとえ影響力を行使し

たとしても，フォロワーの目的が達成されなければ，そこにはフォロワーシップが存在しないということになる。この定義は，リーダーシップに対する金井（2005）の定義に似ているかもしれない。金井（2005）によれば，リーダーシップは潜在的なフォロワーが喜んでついてきて，リーダーが示したビジョンを実現し始めるときに生じる社会現象である。この定義においても，リーダーの目的が達成されて初めてリーダーシップの存在が認められることになる。結果や状況から判断しようとしている。従って，繰り返しになるが，もし結果が出なかったら，どれだけ努力をしたとしても，そこにはフォロワーシップはなかったと考えるのである。また，この定義では，影響力行使の対象が明らかにされていない。リーダーは媒介要因として位置づけられている。

このように，フォロワーシップを理解するためには，まずフォロワーを理解することが必要である。前節で述べたとおり，フォロワーをいかに位置づけ，どのような関係性のもとに捉えるのかということである。この点については，Carsten や Uhl-Bien たちのグループが厳格である。例えば Carsten, Uhl-Bien, West, Petra & McGregor（2010）には，次のような記述が見られる。

> 「リーダーとの関係性のなか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（p.545）。」

ここでは，フォロワーシップがリーダーとの関係性において発揮されることが明確に示されている。ただし，リーダーはフォロワーよりも高い地位にある人々として捉えられていることには注意しておく必要がある。

また，別の論文では次のように述べられている。「フォロワーシップは，リーダーとの関係における，その特徴であり，行動であり，個人的行為のプロセスである。それは一般的な従業員行動ではない。フォロワーは従業員と同じではない（Uhl-Bien, et al., 2014, p.96）。」 前節でも述べたように，フォロワーは一般の従業員ではないと，明確に述べられている。また，フォロワーシップは行動でありそのプロセスであるとも述べられている。リーダーの地位については触れられていない。さらには，前者では明確に述べられていた影響力という表現は用いられていない。後述するが，前者の定義はフォロワーの能動的な

行動に焦点を置いている。本稿では，このような特徴はフォロワーシップの一部であると考える。従って，本稿ではとりあえず，「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」としておきたい。すなわち，フォロワー個人がどれだけ努力していると自負していても，リーダーによって認められていなければ，そこにはフォロワーシップがないということである。なおここで，フォロワーとは組織階層において，上位を占めている従業員である場合もある。

3.2　フォロワーシップ論の歴史

Baker（2007）によれば，いくつかの例外はあるものの，1980年代になるまでは，マネジメントに関する文献において，フォロワーという用語は用いられなかった。すなわち，フォロワーシップ論の歴史は極めて浅いということになる。そもそも前述したとおり，マネジメント論やリーダーシップ論において，フォロワーや部下に対して関心が示されるようになったのは最近のことである。フォロワーは看過される存在に過ぎなかった。

しかし，例外的な視点を有した研究者もいた。それが，前述したフォレットである。フォレットは1930年代においてすでに，フォロワーの重要性について気づいていた。彼女はこのように述べている。「これまでほとんど考察されたことのないこと（中略）それは，指揮の状況における部下の役割である。部下の役割は，たんに従うことのみにあるのではない。彼らは非常に積極的な役割を果たさなければならない。それは指揮者に状況の管理を継続させることである（邦訳，109頁）」と。

フォレットは特にフォロワーシップ論を展開しようとしていたわけではないが，当時から，組織において上位を占める成員が，下位を占める成員に対して意見を求め，指示を仰ぐといった現象に注目していた。彼女の鋭い視点は度々，こうした組織内部の上下関係に向けられた。そして彼女は，指示をする成員が上で，受ける成員が下にあるという一般的信念に疑問を投げかけ，従属しているという感情や他人の意のままになることに対する嫌悪について言及している。

従ってフォレットにすれば，フォロワーとしての望ましい態度は次のようになる。すなわち「命令受領の場合に最も望ましい態度は，知的な吟味，変更を提案する意欲，提案方法の丁重さ，そしてまた，同時に指令されたことに偏見をもたないこと，ならびにもし指令された方法に対して確信をもって反対の理由を示し得ないならば，その指令はおそらくは最善の方法であるとする態度（邦訳，50頁）」ということになるのである。しかし，こ

れはあくまでも有能なフォロワーを想定しての態度である。平松（2008）も言うように，リーダーとフォロワーの間には，情報や知識における格差の存在する場合が多い。従って，フォロワーがリーダーと同じように，環境を認識し理解していると思うのは危険である。この点に関して，フォレットがどの程度関心を抱いていたのかはわからない。いずれにしても，1930年代にこれほどまでにフォロワーについて言及している論考は，極めて珍しいのではないかと思われる。

ちなみにこの時期，近代管理論の父と呼ばれるバーナードも，同様の視点でフォロワーを捉えていた。いわゆる権限受容説である（Barnard, 1938）。バーナードは次のように言う。「もし命令的な伝達がその受令者に受け入れられるならば，その人に対する伝達の権威が確認あるいは確定される。それは行為の基礎と認められる。かかる伝達の不服従は，彼に対する伝達の権威の否定である。それゆえこの定義では，一つの命令が権威をもつかどうかの意思決定は受令者の側にあり，『権威者』すなわち発令者の側にあるのではない（邦訳，171頁）。」リーダーが命令を下すだけでは，そのリーダーに権限があるとは言えないということであり，リーダーの権限はフォロワーに依存しているということなのである。このように，フォロワーを重視する視点はフォレットに近いといえるのではあるが，命令と権限に対する考え方において，フォレットはバーナードと意見を異にするようである。まずフォレットは，権限は誰かに授与することができないとする。そして，命令については，次のように述べている。すなわち「命令は同意によってその妥当性を得るものだと考えることは誤りである（邦訳，67頁）」と。表現こそ異なるものの，バーナードの意図するところが，フォレットのこの言説と対立していることは間違いないであろう。この点については，さらなる議論が必要であろうが，これ以上は深入りしないでおく。

さて，Baker（2007）によれば，フォロワーに対するフォレットのような視点は，第2次世界大戦を取り巻く環境のなかで失われてしまった。敵を倒すという至上命題のなかで，階層的かつ権威的な構造が受け入れられる時代となり，リーダーにばかり注目が集まるようになったのである。それは，ルーズベルトやチャーチル，スターリンそしてヒトラーたちによって具体化されていたとベーカーは言う。そして戦争が終わっても，米国においては黄金時代が幕を開け，経済的リーダーとなった米国は世界中の賞賛の的となっていった。米国が経済支配を確立するにつれて，企業は従業員に対して，彼らが示す忠誠心や服従そしてハードワークと引き換えに，長期雇用の保証を約束した。経済状況が安定している間は，フォロワーへの要求はそれ以上何もなかったし，リーダーとフォロワーの関係性を試す必要はなかった。フォロワーではなく，リーダーの行為こそが企業の成功にとって重要

であったとベーカーは言う。

しかし，1980年代になると様相が一変する。グローバル経済の到来，技術の進歩，米国人労働力の変化などが企業システムに対してプレッシャーをかけ始めた。また，これらのプレッシャーは1980年代から1990年代にかけて頻発した，乗っ取りとダウンサイジングの流行を生み出すことになったのである。企業の組織構造はフラットになり，権力と責任は幅広くフォロワーに委譲されるようになった。リーダーはフォロワーにより多くのイニシアチブとリスクテークを期待した。しかし，全知のリーダーと服従的で受動的なフォロワーというモデルがあまりに定着していたため，部下たちは積極的フォロワーという新しい役割を受け入れることができなかった。実際のところフォロワーたちは，トレーニングも支援もない状況で，責任だけが大きくなることを，割けるべきリスクとして捉えていたようである。1980年代および1990年代のダウンサイジング・トレンドから生じた心理的契約の終焉と組織圧力を，リーダーとの間にパートナーシップを築くことによって，新しい心理的契約を形成する良い機会と見た人たちもいた。にもかかわらず，「活気のない，無力な大衆」というフォロワーのイメージを払しょくするのは困難であった（Baker, 2007）。このようにリーダーシップが強調されるあまり，意図せぬ結果として，リーダーに対するフォロワーの影響力が大きく無視されてきたのである（Oc & Bashshur, 2013）。

フォロワーが存在し，リーダーに対して何らかの働きかけがある以上，そこにはフォロワーシップ論が成立するはずである。しかし，フォロワーとフォロワーシップが注目を得るためには，積極的なフォロワーというイメージが必要だったのであろう。恐らくその先駆けとなったのが，Hollander & Webb（1955）である。リーダーとフォロワーを一元的に捉えることに反対し，フォロワーシップは必ずしもリーダーシップがないことを意味しないとした。そして，複雑で階層的な制度の性質のために，優秀なフォロワーは優秀なリーダーでもあるとして，積極的なフォロワーについて論じたのである。確かに旧態然とした受動的フォロワーのイメージでは，フォロワーに対する注目は集まらないであろう。しかし，Url-Bien et al.（2014）も言うように，フォロワーシップは，リーダーから影響力を与えられることを自らに許すことをも含んでいる。従って，積極的側面ばかりを強調し，受動的側面を否定することも誤りである。ただしかし，このプロセスは本来，客観的には受動的に見えるものの，主観的には能動的であるともいえるため，さらなる議論が必要といえる。こうしたフォロワーの二重性については，機会を改めて考えてみたい。

3.3　フォロワーシップ論

次に，Url-Bien et al.（2014）を参考にして，いくつかのフォロワーシップ研究を紹介しよう。Url-Bien et al.（2014）によればフォロワーシップ研究とは，フォロワーの性質や影響力，そしてリーダーシッププロセスにおけるフォロワー行動の調査を含む。こうしたフォロワーシップ研究を彼らは大きく二つに分けている。役割理論アプローチと構築主義アプローチである。役割理論アプローチとは，フォロワーシップを公式的もしくは非公式的な位置または階層を占める諸個人（例えば，階層的な上司－部下関係における部下や，リーダー－フォロワー関係におけるフォロワー）によって果たされる役割として捉える。次に，構築主義アプローチは，リードとフォローが組み合わさってリーダーシップが共同で創造されるというように，その関係的相互作用としてフォロワーシップを捉える。前者の役割を基礎とした視点が，フォロワーシップを役割や行動セットもしくは個人やグループの行動スタイルとして捉えるのに対して，後者の構築主義的視点はフォロワーシップを，リーダーシップと必然的に結びつく社会的プロセスとして捉える。

3.3.1　役割理論アプローチ

先にも述べたとおり，役割理論アプローチはフォロワーを類型化することによって，フォロワーシップを捉えようとする。Url-Bien et al.（2014）によれば，その最も初期のタイプ論が Zaleznik（1965）である。彼は，フォロワーという表現こそ用いてはいないものの，「部下」を 4 つのタイプに分類した。支配―服従および能動的―受動的といった二軸を設けた上で，部下を衝動型，強迫観念型，自虐型，引きこもり型の 4 つにタイプ分けしている。

そして，現在でも最も影響力のある初期のタイプ論が Kelley（1988, 1992）である。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のもケリーであった。ケリーは調査の結果，フォロワーシップの特徴として独自のクリティカル・シンキング（批評的思考）と積極的関与という二つの特徴を抽出した。独自のクリティカル・シンキングを有しているフォロワーとは，自分で考え，建設的批評を行い，自分らしさをもっている，革新的で創造的な個人を指している。それに対して，この特徴を有していないフォロワーは，するべきことを言われなくてはならず，自分で処理できず，考えようとしない。次に積極的に関与しているフォロワーとは，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個人を指している。それに対して，こうした特徴を有していないフォロワーは，受身で，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。ケリーはこれら二つの特徴の有無を二軸として，マトリックスを描き，５つのタイプのフォロワーを抽出したのである（図１）。それが孤立型，消極的，順応型，実務型，模範的フォロワーである。

こうしたケリーのタイプ論を用いて，新たなフォロワーシップ論を提唱している研究もある。それが，Bjugstad et al.（2006）によるフォロワーシップとリーダーシップ・スタイルの統合モデルである。このモデルはケリーのタイプ論と，Hersey & Blanchard（1977）の状況的リーダーシップ理論を統合したものである。この理論モデルによれば，フォロワーシップのタイプに応じて，適切なリーダーシップ・スタイルは変化する。具体的には，孤立型フォロワーに対しては参加的リーダーシップ，消極的フォロワーに対しては説得的リーダーシップ，順応型フォロワーに対しては教示的リーダーシップ，そして模範型フォロワーに対しては権限委譲的リーダーシップが適合的であると考えるのである。

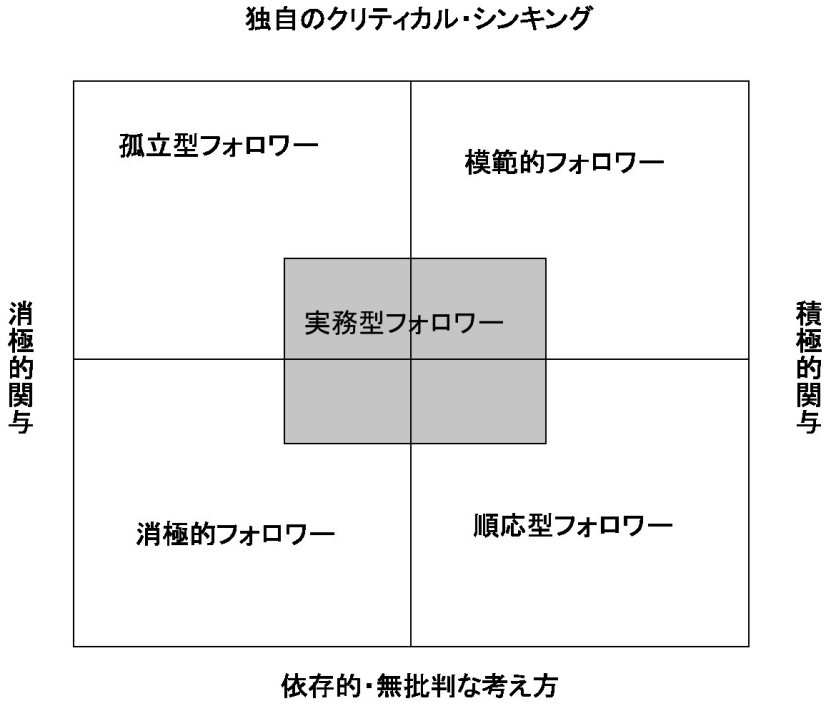


図１　ケリーのフォロワータイプ

また，経営コンサルタントである Chaleff（1995）は，支援と批判という二つの軸を設けてタイプ分けを行っている。ここで支援とは，フォロワーがリーダーを支える程度を示

し，批判は，リーダーの言動や方針が組織の目的や価値を損なうような場合に，異議を申し立てる程度を示す。これらによって設定されるタイプは，実行者（implementer），パートナー（partner），個人主義者（individualist），従属者（resource）の 4 つである。なお，これらの訳は邦訳（1995）に準じている。

役割志向性（role orientation）という概念を用いたタイプ分けもある。Howell & Mendez（2008）は様々な役割志向性がリーダーとフォロワー間の関係に影響を与えると考える。ここで役割志向性とは，フォロワーが組織内の地位において自分の義務や責任をいかに概念化するかということを指している。この役割志向性はフォロワー自らの自己概念，リーダーからの期待，そして組織的要因から影響を受けるとされる。第 1 の役割志向性は，フォロワーシップを関係的役割と捉える志向性である。このフォロワーシップはリーダーシップ役割を補完し，支援する。第 2 の役割志向性は，フォロワーシップを独立した役割と捉える志向性である。この志向性において優れているフォロワーは，自らで方向性を決定することができ，リーダーに頼らなくても問題解決ができる。第 3 の役割志向性は，フォロワーシップを変化する役割と捉える志向性である。近年，組織における個人はそのリーダーシップ構造に自らを適応させること，すなわち，リードするのかフォローするのかといった選択を状況に応じて行うことが期待される。そしてそうした役割はしばしば一時的であり，特別なプロジェクトや課題の要求に依存している。さらに，こうしたフォロワーは役割間を移動することが可能でなければならないとしている。

役割志向性とよく似た，フォロワーシップ・スキーマ（followership Schema）という概念を用いた研究もある（Carsten et al., 2010）。彼女たちは質的調査を通じて，個人がフォロワーとしての役割を社会的にどのように構成するのかについて明らかにしようとした。そして，こうした社会的構成概念と関連のある要素として，フォロワーシップ・スキーマと組織的文脈に注目したのである。ここで「フォロワーシップ・スキーマとは，リーダーシップやフォロワーシップと関連する様々な要因との間に生じる社会化や相互作用を通じて発達した，一般化された知識構造（p.546）」を指している。

さて研究の結果明らかになった，フォロワーを構成する概念は 3 つであった。一つ目は，受動的（passive）という構成概念である。このタイプのフォロワーはリーダーに対して従順で，命令に従い，リーダーの方法で物事を進めることを重視する。二つ目は，能動的（active）という構成概念である。このタイプのフォロワーは，リーダーに対して意見を表明するという点では受動的なフォロワーと異なるが，リーダーに対して忠誠心を抱いているという点では変わらない。三つ目は順向的（proactive）という構成概念である。このタイプの

フォロワーは，イニシアチブをとり，リーダーに対して助言をしたり，リーダーの有している前提に対して建設的な批評をする。リーダーの意思決定に影響を与え，方向性に疑問を投げかけるのがこのタイプのフォロワーである。

さらに彼女たちは，スキーマと組織的文脈との関連性について，次のように述べる。すなわち，フォロワーによるスキーマに基づいた行為が可能か否かは，文脈に依存するというのである。例えば，リーダースタイルが権威主義的か権限委譲型か，もしくは風土が官僚主義的か活気にあふれているか，といったことが，フォロワーたちが自分たちの役割志向性に従って役割を遂行できるかどうかを決定する重要な要素になるというのである。フォロワーのスキーマが文脈に合致していないときは，ストレスや不満が生じる。例えば，権限委譲的風土にいる受動的フォロワーは，自分たちの信念やスタイルと一貫しない方法で仕事をするように要求されるためストレスを感じる。また，権威主義的リーダーと仕事をしている順向的なフォロワーは，官僚的な風土や手続きによって息苦しくなり，欲求不満を感じるのである。この研究は，フォロワーが抱く暗黙のフォロワーシップに関する研究として捉えることも可能であるし（浜田・庄司，2015），社会的構築主義の視点を有した研究という見方もできよう。

3.3.2　構築主義アプローチ

そこで次に，構築主義の視点を有している研究をみてみることにしよう。フォロワーのアイデンティティをポスト構造主義的に分析することによって，新たな視点からフォロワーシップを捉えようとした研究に，Collinson（2006）がある。すでにリーダーシップ論においては，ポスト構造主義的観点によってリーダーシップを社会的アイデンティティとして捉えようとする研究がいくつか存在していたため，それらをフォロワーシップに適用しようとしたのである。通常，アイデンティティとは単一で，統一的で，まとまりのある主体として捉えられているが，ポスト構造主義的な観点では，そのようには捉えられない。それは多元的で，移ろいやすく，分裂していて，非合理的な特徴を有しているとみなされる。個人の生活は個人を取り巻く社会的世界と密接に結びついているため，個々人は様々な社会的自己の集合体として理解されるべきであるとポスト構造主義者は考える。個々人の行為は，常に複雑な状況や結果のなかで理解されるべきだからである。そして，個々人の自己は同時に現出するわけではない。時期や文脈に応じて支配的な自己は変化するのである。

研究の結果，Collinson（2006）によって抽出された自己は，順応するフォロワーとして

の自己，抵抗するフォロワーとしての自己，劇作的フォロワーとしての自己であった。ここで，劇作的自己とは，組織内で監視が強まるなか，それに対して戦略的に対応する自己，つまり印象操作を駆使する自己を指している。こうした自己は，順応的な自己の場合もあるし，抵抗する自己を演じる場合もあろう。また，それらを混合したような自己の場合もあるかもしれない。いずれにしても，リーダーはフォロワーのアイデンティティを形成することによって，彼や彼女たちを動機付けるべきであると，コリンソンは言うのである。

Collinson（2006）と同様に，フォロワーのアイデンティティに注目した研究として Derue & Ashford（2010）がある。二人はリーダーシップ関係の発達について説明するなかで，フォロワーのアイデンティティがリーダーのそれと同様に，重要な構成要素であることを明らかにしている。二人によれば，これまでの研究は上司の地位にある者をリーダー，上司に報告すべき人間をフォロワーとして捉えてきた。そのため，リーダーとフォロワーとの間にある社会的に構築される相互関係の重要性が軽視されてきたという。フォロワー・アイデンティティは，個人的で，一方向的で，静的なものとしてしか描かれてこなかった。暗黙のフォロワーシップ論やプロトタイプ論にしても，認知的側面にばかり注目して，関係的視点が欠けているというのである。

二人によれば，アイデンティティは三つの要素から成立する。すなわち，個人的内面化，関係的認識および集合的承認である。個人的内面化とは，リーダーやフォロワーとしてのアイデンティティを自己概念の一部として組み込むようになる状態をいう。フォロワーとしての役割に関係のある，自己の新しい側面が創造されるということでもある。次に関係的認識について述べよう。二人によれば，個人のアイデンティティは様々な役割と結びつき，またそれらの役割は相互に関係している。フォロワーシップとは，フォロワーが所有している何かではなく，個々人の間で認識される関係性を表現しているのである。関係的アイデンティティ・プロセスという概念は，リーダーやフォロワーといった相互的役割アイデンティティの採用を通じて，また，それが関係的に認識される程度に応じて，そのフォロワーシップ・アイデンティティが強くなることを示唆している（すなわち，フォロワーについていえば，相手が相互的リーダー・アイデンティティを帯びているとき）。最後に集合的承認とは，社会的環境のなかで，ある特定の社会的グループ（例えば，リーダーもしくはフォロワー）の一部としてみなされるということである。

さて，二人はこれらを前提としたうえで，アイデンティティが形成される具体的なプロセスについても言及している。それがアイデンティティ・ワークである。アイデンティティ・ワークとは，人々がアイデンティティを形成し，修正し，維持し，強化し，改定す

ることに従事することを指している。このワークは，特定のイメージを生み出そうとする個人と，その個人に対して正当なアイデンティティとしてのイメージをフィードバックし，強化する（またはしない）他者によって引き受けられる。それは主張と承認の繰り返しによって成立する。ここで主張とは，リーダーかフォロワーどちらかのアイデンティティを主張するために人々がとる行為を指す。承認とは，他者に対してリーダーかフォロワーどちらかのアイデンティティを承認するためにとる行為をさしている。なお二人の研究では，どちらかと言えば，リーダーシップに焦点が置かれているものの，これまでの説明からも理解できるように，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ると考えられているため，本稿ではフォロワーシップに視点を置いた説明に修正している。

4. 調　　査

以上のように，フォロワーシップ論の系譜やその理論内容について，主要なものを紹介してきた。そこでそれらを踏まえて今回は，役割理論アプローチやフォロワーによる暗黙のフォロワーシップ理論などをフレームワークとして，探索的に調査を行うこととした。調査の主な目的は，日本の組織に適合的なフォロワーシップ行動を抽出し，その特性を明らかにすることである。例えば，前述したように最も影響力のある理論として，ケリーのフォロワーシップ・タイプ論がある。彼は独自の調査から，「独自の批評的思考」と「積極的関与」という二つの特性を抽出することによって，フォロワーのタイプ分けを行っている。しかし，日本においてもこれら二つの特性が抽出されるのであろうか。Carsten et al.（2010）によれば，ケリーの模範的フォロワーはフォロワーというよりはリーダーを表している。つまり，ケリーのフォロワーシップ論は，フォロワーを忠実に描いているとはいえないのである。またこうした指摘は，ケリーの抽出した二つの特性に問題のあることを示唆している。今回は，このような問題意識に基づいて調査を行った。

4.1　予備調査

4.1.1　調査概要

まずフォロワーシップ行動を抽出するために，予備調査を実施した。調査対象企業は，日本の大手百貨店グループ会社の一子会社であり，グループ全社のシェアードサービス事業を担当している株式会社Ａである。調査対象企業の設立は2006年３月１日，資本金は１億円である。会社定款に明示された事業内容は，①企業の人事，総務，財務その他の事業

受託およびその企画・管理，②企業の計算・整理，帳票の記帳・整理等の各種事務処理業務の受託，③業務のアウトソーシングの受託，④関連会社の支払代行業務および資金管理業務，⑤前各号に付帯関連する一切の業務である。直近の業績として，2014年度売上高は21億6千7百万円，営業利益は2億3百万円，経常利益は2億3千百万円，当期純利益は1億4千3百万円である。全従業員数は291名であり，職位構成は取締役4名，部長職6名（内，取締役3名を含む），課長職8名，一般従業員276名である。

2014年7月から8月にかけて，取締役および部長職を除く285名を対象に質問紙調査を実施した。組織長である部長から対象者全員に質問紙を手渡し，折り返し郵送にて返送してもらった。その結果，返送された回答数は279（97.8%）であり，その内，有効回答数は224（78.5%）であった。有効回答数の属性は男性が52名，女性が172名，平均年齢は46.9歳，平均勤続年数は11.8年であった。最終学歴は，高等学校が110名，専門学校が16名，短期大学が41名，四年制大学が57名であった。雇用形態は正社員が135名，嘱託社員が10名，有期契約社員が41名，派遣社員が17名，定年再雇用が15名，その他（出向受入社員，アルバイト等）が6名であった。

4.1.2　質問内容

後の本調査で使用する質問紙の項目（フォロワーシップ行動）を抽出するため，自由記述による回答を求めた。質問項目は次の二つであった。すなわち，「フォロワー（部下）による望ましい態度・行動」および「フォロワー（部下）による望ましくない態度・行動」についてそれぞれ具体的に回答してもらったのである。ここで「フォロワー（部下）」という表記には若干の問題があるかもしれない。しかし，日本企業において，フォロワーという概念があまり浸透していないことを考慮して，あえて（部下）を付け加えた。これまで述べてきたように，部下であるからといって，フォロワーであるとは限らないものの，最もフォロワーに近い概念であることも事実である。この点については，Carsten et al.（2010）も参考にしている。

4.1.3　分析結果

得られた回答結果を概観したところ，長文のなかに複数の行動が含まれている回答や，様々な行動を箇条書きにしている回答など様々であった。そこで，調査協力者でもあるA社の人事担当者とともに，それら回答結果を精査していったところ，105の望ましい行動が抽出された。なお，望ましくない行動もみたが，そのほとんどが望ましい行動の裏返し

であった。「報告・連絡・相談」や「挨拶」などは比較的多くの回答者が取り上げていた。

4.2　本調査

4.2.1　調査概要

日本の労働組織において有効なフォロワーシップ行動を特定化し，それらをカテゴリー化するために，アルバイトに従事している近畿大学経営学部の学生を対象に調査を実施した。筆者の担当講義を履修している学生を対象に，学内 WEB システムを用いて質問紙を掲示し，回答してもらった。対象者は352名，有効回答数は215，有効回答率は61.1%であった。有効回答のうち，性別については，男性が114名（67.0%），女性が71名（33.0%）であった。学年については，２年生が120名（55.8%），３年生が55名（25.6%），４年生が40名（18.6%）であった。また，現在の上司のもとで働いている期間は平均12.5ヶ月（SD＝9.3）であった。最後に，アルバイトの業態については，居酒屋などの飲食関係が106名（43.8%）と最も多く，ついでコンビニエンス・ストアで23名（9.5%）であった。

4.2.2　分析指標

フォロワーシップ行動

予備調査によって抽出された105のフォロワーシップ行動のなかから，特に上司を意識していると思われる行動を厳選し，55問からなる尺度を作成した（表１を参照）。前述のとおり，本稿ではフォロワーを従業員とは異なる概念であると考えるため，上司に対してとられている行動に絞ったのである。従って，「環境に適応している」や「組織に貢献しようと努力している」といった項目は，従う対象が上司ではないと判断し割愛した。回答者には，普段の行動を問う形で，「非常にそう思う」から「全くそう思わない」までの５点尺度で回答してもらった。

労働成果

フォロワーシップ行動の有効性を測定する指標として，労働成果について尋ねた。質問項目は「ここ最近，働く意欲が高まっている」，「ここ最近，仕事の生産性が高まっている」，「ここ最近，業績が上がっている」の３項目である。同じく５点尺度で回答してもらった。尺度の信頼性係数αは.80であった。

ウエルビーイング

同じくフォロワーシップ行動の有効性を測定する指標として，心理的安寧について尋ねた。質問項目は「ここ最近，心身ともに調子が良い」，「ここ最近，私生活が充実している」，「仕事と私生活のバランスがとれている」の 3 項目である。同じく 5 点尺度で回答してもらった。尺度の信頼性係数 α は.72であった。

統制変数

本研究では，性別，学年，そして現在の上司の下で働いている期間を統制することにした。また，上司のリーダーシップ行動によって結果が左右されないように，PM 理論（三隅，1984）を用いて，上司のＰ行動およびM行動をともに統制することにした。Ｐ行動については三隅の尺度から「上司は規則をやかましくいう」，「上司は仕事量をやかましくいう」，「上司は所定の時間までに完了するように要求する」，「上司は私を最大限に働かせる」，「上司は仕事ぶりのまずさを責める」，「上司は仕事の進み具合についての報告を求める」の 6 項目を用いた。またM行動については，「仕事のことで上司と気軽に話せる」，「上司は優れた仕事をしたとき認めてくれる」，「上司は，昇進・昇給など将来に気を配ってくれる」，「上司は個人的な問題に気を配ってくれる」，「上司は部下を信頼している」，「上司は職場の問題で部下の意見を求める」，「上司は部下を公正に取り扱ってくれる」，「上司は部下を支持してくれる」の 8 項目を用いた。それぞれを 5 点尺度で回答してもらったところ，Ｐ行動およびM行動それぞれの信頼性係数 α は.77および.89であった。

4.2.3　分析結果

まず，フォロワーシップ行動を測定する各項目の平均値および標準偏差を算出し，天井効果およびフロアー効果の有無を調べたところ，8 項目についてその効果が認められたため，分析から除外することにした。その後，主因子法によって因子分析を行い，スクリー法によって 2 因子解と判断した。そして，他の因子との整合性を勘案し，負荷量の絶対値が.40以上の項目を取り上げたところ，第 1 因子，第 2 因子ともに17項目となった（表 1 ）。その他の項目は除外した。2 因子による累積寄与率は33.54%であった。それぞれの因子はその内容から判断して，第 1 因子を「忠実」，第 2 因子を「自主的」と命名した。それぞれの信頼性係数 α は.90と.89であった。

表 2 には，今回の調査で用いた主要な変数の記述統計量および変数間の相関係数を示している。なお，Ｐ行動から下の変数については，平均値および標準偏差をそれぞれの質問

表１　因子分析の結果

質問項目	平均	標準偏差	因子１	因子２
上司に忠実であるとはいえない	2.33	1.04	－.74	.03
上司に対して従順であるとはいえない	2.22	1.07	－.70	.00
上司の指示にできる限り従っているとはいえない	2.07	0.97	－.65	.03
上司から頼まれた仕事を快く引き受けているとはいえない	2.30	1.07	－.63	－.15
上司を信頼しているとはいえない	2.42	1.17	－.62	－.18
上司に対して献身的に考え行動しているとはいえない	2.41	1.07	－.58	－.21
上司の意見に納得した上で従っているとはいえない	2.58	1.08	－.58	－.09
上司の意見や注意，助言を素直に受け入れ，仕事に生かし取り入れている	4.16	0.82	.57	.33
上司に対して謙虚さを有しているとはいえない	2.20	1.08	－.56	.07
上司との意志疎通をうまくとっているとはいえない	2.40	1.17	－.56	－.25
上司の考えをよく理解するよう努めている	4.02	0.89	.54	.36
上司の示した組織目標に貢献しようと努力していない	2.24	1.05	－.53	－.28
上司が示した方向に協調性をもって行動している	4.00	0.80	.52	.30
問題やミスをすぐに上司に報告しているとはいえない	2.16	1.08	－.51	.01
上司とは和やかかつ冷静に話しができる	4.04	0.89	.50	.32
上司に対する自分の立場をわきまえている	4.16	0.78	.43	.18
業務進捗を適時に上司に報告しているとはいえない	2.50	1.09	－.41	－.11
上司から言われたことをこなすのではなく，プラスアルファを考えている（ただし，余分なことをやるのではない）	3.49	1.05	.02	.68
上司の意向を汲み，先を考えて行動している	3.60	0.93	.12	.67
自主的に上司を支えている	3.60	0.95	.17	.64
上司の意を汲んで自主的に行動している	4.02	0.87	.11	.63
上司をフォローするために状況把握や準備を常にしている	3.57	0.96	.19	.63
上司の期待を超えた行動をしている	2.94	0.95	－.04	.61
報告・連絡・相談を行いながら，臨機応変，柔軟な対応をしている	3.88	0.89	.25	.61
上司に対して影響力を発揮して成果を出そうとしている	3.53	0.94	.16	.57
上司に対して，適切な意見や資料を提示している	3.19	1.01	.06	.56
上司が一から十まで指示しなくても動くことができる	3.66	1.01	.12	.54
部下である自分に何ができるかを追求している	3.59	0.99	.14	.54
上司の質問に対して返事が早い	3.82	0.90	.12	.52
上司から自分に求められている役割を迅速に果たしている	3.93	0.85	.32	.51
上司には建設的な意見を具申している	3.26	0.83	.05	.48
上司が示したフレームの範囲内で果敢にチャレンジしている	3.58	0.95	.22	.47
上司からの指示に的確に反応している	4.12	0.85	.36	.45
上司の立場に立って物事を考える努力をしている	3.29	0.98	.11	.43
因子の解釈			忠実	自主的
累積寄与率			24.65％	33.54％

表 2　主要変数の平均値，標準偏差および相関係数

	変　数	平均	標準偏差	1	2	3	4	5	6	7	8
1	性別	1.33	0.47								
2	学年	2.63	0.78	－.07							
3	勤続	12.53	9.31	－.09	.47**						
4	Ｐ行動	3.05	0.79	－.06	－.01	.00					
5	Ｍ行動	3.55	0.88	－.13	.03	.23**	－.11				
6	忠実	3.80	0.62	.13	－.06	.07	－.25**	.51**			
7	自主的	3.59	0.57	－.07	.11	.28**	－.01	.51**	.43**		
8	成果	3.38	0.95	－.06	.07	.25**	.07	.53**	.36**	.51**	
9	well-being	3.30	0.87	.02	－.11	.15*	－.07	.41**	.27**	.38**	.39**

N＝215，性別（男性＝１，女性＝２），学生（１回生＝１，２回生＝２，３回生＝３，４回生＝４）
**；p＜.01　*；p＜.05

項目数で除している。表２をみると，他の変数と比較して，Ｐ行動の平均値がやや低く，「忠実」の平均値がやや高いことが見てとれる。また，Ｐ行動と「忠実」の間には負の相関が，Ｍ行動と「忠実」，「自主的」，成果，well-being それぞれとの間には正の相関がみられる。次に，「忠実」と「自主的」，成果，well-being それぞれとの間にも正の相関が見られる。さらには，「自主的」と成果および well-being との間にも正の相関が認められる。

次に，フォロワーシップ行動特性の労働成果および well-being に対する影響力を明らかにするために，重回帰分析を行った（表３）。具体的には労働成果と well-being それぞれを目的変数としたうえで，最初の統制変数として性別（男性＝１，女性＝２），学年（１年生＝１，２年生＝２，３年生＝３，４年生＝４），勤続月数を投入し，説明変数として「忠実」および「自主的」を投入した（モデル１と３）。続いて，上司のリーダーシップ行動を統制する目的でＰ行動とＭ行動を統制変数として投入した（モデル２と４）。

重回帰分析の結果から説明力についてみてみると，それぞれの決定係数はモデル１から順に，.30，.36，.19，.24と，比較的小さい数値ではあるが説明力を有していることがわかる。次にフォロワーシップ行動特性が労働成果に及ぼす影響力についてみてみると，モデル１の結果から，「忠実」も「自主的」もともに正の影響力を有していることがわかる。特に「自主的」は少し大きな影響力を有していることが認められる。しかし，上司の行動を統制したモデル２の結果をみると，「忠実」の影響力が失われていることがわかる。一方，「自主的」は正の影響力を有している。さらに，well-being に及ぼす影響力についてみてみると，モデル３の結果から，「自主的」のみが正の影響力を有していることがわかる。この結果は，上司の行動を統制したモデル４についても同様である。

4.3 考　察

予備調査を実施した結果，105のフォロワーシップ行動が抽出された。回答内容は多岐にわたり，挨拶や言葉遣いなどの初歩的なレベルから，上司の期待を超える行動といった高度なものまで幅広く得られた。しかし，Ａ社の人事担当者とともに回答の一つ一つを精査したところ，それらの行動の中には，必ずしも上司を意識しているとはいえない行動もあることがわかった。本稿の冒頭で述べた「従う対象」の問題である。回答内容を吟味してみると，仕事や組織を対象としている回答が少なからずあった。この結果は，いかにフォロワーが様々な対象に従って活動をしているかを表している。もちろん，その中でも上司の存在が大きいことも事実ではあるが，いずれにしても，フォロワーシップを考える際に，こうした点に留意する必要があることを教えてくれる結果であるといえる。

表３　重回帰分析の結果

従属変数	労働成果		well-being	
説明変数	モデル１	モデル２	モデル３	モデル４
性別	－.04	.01	.03	.07
学年	－.02	.01	－.21**	－.20**
勤続	.13	.08	.15*	.12
Ｐ行動		.13*		－.04
Ｍ行動		.34**		.28
忠実	.19**	.10	.11	.00
自主的	.39**	.27**	.31**	.23**
R^2	.30**	.36**	.19**	.24**
Ｎ	215	215	215	215

**；p＜.01　*；p＜.05

次に55のフォロワーシップ行動を用いて本調査を行ったところ，因子分析の結果，２つの因子が抽出された。第１因子は「上司に対して忠実である」，「従順である」，「従っている」といった内容が上位を占めていたため，「忠実」と命名した。こうした特性は，ケリーのタイプ論にはみられなかった特性である。ケリーの言う「積極的関与」に含まれる部分もあるかもしれないが，むしろ，カーステンらの「受動的」に近いように思われる。２つ目の因子は，「自主的に支えている」，「自主的に行動している」，「先を考えて行動している」といった項目が上位を占めていたため，「自主的」と命名した。こちらは，カーステンらの「能動的」および「順向的」を含んだ内容であると考えられる。さて，「忠実」がフォロワーを「従」として捉えているのに対して，「自主的」は「主」として捉えている。しかし，「主」といっても，あくまでも上司の意を汲んだうえで，「上司の期待を超える」

など，上司を枠組とした限定的な「主」であることに注意する必要がある。また，これらの項目の中には「建設的な意見を具申する」といった，ケリーの言う「批評的思考」に近い内容も見受けられるものの，それほどまで強くは感じられない。やはり，上司の枠組を超越するような思考は，日本のフォロワーには求められないのだろうか。

本研究では，これら二つの因子および様々な統制変数の平均値や変数間の相関係数をも算出した（表２）。その結果，「忠実」のスコアが3.80と比較的大きな数値になった。この点については，国際的な比較調査を実施してみなければわからないが，優れて日本的な特徴を表しているように思われる。また，上司のＰ行動と「忠実」が有意な負の相関を示していることも興味深い。部下が忠実でない場合に，上司のＰ行動が強まるということであろうか。回答はあくまでもフォロワーの認知に委ねられている。従って，この結果はフォロワー自らが忠実ではないと感じているほど，上司のＰ行動が強く自らに働いていると感じていることを示していることになる。忠実さとＰ行動は表裏一体ということであろうか。この結果からフォロワーは，上司のＰ行動と自らの「忠実」行動を一体として認知しているとはいえないだろうか。これは，社会的構築主義アプローチの妥当性を示していることになるのかもしれない。

逆に，上司のＰ行動と「自主的」の間には相関が認められなかった。Ｐ行動がフォロワーの自主的行動を導き出すということはなさそうである。これらを総合的に考えると，上司による積極的なＰ行動はフォロワーにとってあまり好ましくはないといわざるを得ない。一方，上司のＭ行動は，「忠実」および「自主的」双方との間に比較的強い正の相関を有していた。この結果から，上司の積極的なＭ行動はフォロワーにとって好ましいことが理解できる。これらの結果は，PM 理論を用いた先行研究とも整合しているように思われる（例えば，橋口・上野，1999など）。ところで，「忠実」と「自主的」との間に，少し強い正の相関が認められる。これは二つの変数が弁別されないことを意味している。従って，ケリーのように，これらを二つの軸として設定するのは難しいかもしれない。また，この結果は，ある程度忠実であることが，自主的な行動の前提となることを示唆しているのかもしれない。

本研究ではさらに，これらフォロワーシップ特性の効果を明らかにするために，重回帰分析を行った。その結果が表３である。まず，労働成果を目的変数としたモデル１をみてみると，どちらの変数も有意な正の影響を有していることがわかる。ただし，その効果の大きさは「自主的」の方がかなり大きい。興味深いのは，上司のリーダーシップ行動を統制したモデル２の結果である。上司によるＰ・Ｍ両行動が労働成果に対して有意な正の影

響を有している一方で，モデル１において影響を有していた「忠実」がそれを失ってしまっているのである。この結果は，「忠実」が単独では好ましい労働成果をもたらさないことを示唆している。これは，上司によるリーダーシップ行動と融合することでしか，好ましい効果がもたらされないことを示しているのかもしれない。一方，well-being を目的変数とした場合は，上司のリーダーシップ行動の有無に関わらず，「自主的」行動のみが正の影響を有していることが認められた。「忠実」は何ら効果を有していなかった。これらの結果から，フォロワーにとって「自主的」に行動できているという感覚が，労働成果に対してだけでなく，心理的な健康や安寧に対しても好ましい効果を有していることが理解できる。ちなみに，上司のリーダーシップ行動についてみてみると，モデル４からわかるように，上司のM行動のみがフォロワーの well-being に対して有意な好ましい効果を有していることがわかる。この結果も，PM 理論を用いた先行研究と整合しているといえる。

続いて，本研究の意義および実践的示唆と課題について触れておこう。まず，本研究の意義は次の３点に集約される。１点目は，日本の労働組織におけるフォロワーシップ特性を明らかにした点である。特に「忠実」という特性が見出されたことの意義は大きいように思われる。近年の議論では，専らフォロワーの積極性や批判力が注目される傾向にある。しかし，それに対しては，フォロワーによるリーダーシップであるという指摘もあるように，真のフォロワーシップを炙り出しているとは言いがたい。今回の結果は，まさにフォロワーをより忠実に描いていると考えられる。それは「忠実」のスコアの大きさからも伺えよう。

２点目は，「自主的」な行動が好ましい効果をもたらすことを明らかにした点である。「忠実」はフォロワーらしい特性であるかもしれないが，特に何の直接的効果ももたらさない。しかし，だからといって「忠実」が無意味な特性かというと，決してそうではない。「忠実」はあくまでもフォロワーシップの前提条件なのではないだろうか。「忠実」なき「自主的」行動が成立し，かつ効果を有するのか。今後の課題としたい。

３点目は，フォロワーの「忠実」な行動だけでは，好ましい労働成果が生じず，上司によるしかるべきリーダーシップとの融合が必要であることを明らかにした点である。組織においてリーダーがまずすべきことは，フォロワーの忠実性を育む努力であるということについては言を待たないであろう。それがフォロワーシップを形成する前提となるからである。しかし前述したように，フォロワーが忠実であるだけでは成果は生じない。リーダーはフォロワーの忠実さを活かして，自らのリーダーシップを工夫するか，もしくはフォロワーの自主性を開発しなければならないのである。本研究の結果は，フォロワーの

well-being という観点からも，フォロワーの自主性を開発することの重要性を示唆している。ただここでいう自主性は，あくまでもリーダーの思考・行動の枠組で発揮される。それは，ここでいうフォロワーシップがあくまでもリーダーを従う対象としているからである。もし，それ以上の成果を望むのであれば，組織はフォロワーの従う対象を変えなければならない。それはフォロワーのアイデンティティ変容を意味している。

では最後に，若干の課題について述べておこう。まず本研究では，アルバイト学生を対象に調査を実施している。アルバイト学生は現在所属している組織のリーダーと時限的にしか関わりをもたないため，リーダーに対する態度や考え方が一般の労働者とは異なる可能性がある。フォロワーシップについても同様であろう。従って，今回抽出されたフォロワーシップ特性を一般化することには留保が必要である。今後は，様々な業態に従事する一般労働者を対象に調査を実施する必要がある。また今回は，フォロワーによって認知されるフォロワープロトタイプを明らかにすることが目的になっている（ただこの点については，一概にそうとも言い切れない部分がある。なぜなら，回答者の中にはフォロワーであると同時に，リーダーでもある従業員がいるからである）。従って，今後はリーダーによって認知されるフォロワープロトタイプについても調査する必要がある。なぜなら，フォロワーの望ましさを判断するのはリーダーだからである（小野，2013）。さらに重大な課題が一つある。今回調査をしてみてわかったことであるが，得られた回答を見てみると，回答のレベルにおけるばらつきが意外に大きい。つまり，回答者がどのレベルのフォロワーを想定して回答しているのかが，今回の調査ではよくわからないのである。今後はこうした点にも留意した調査設計が必要であろう。ただ，仮にフォロワーのキャリア・ステージを固定してしまうとすれば，それはそれでフォロワーの定義にも関わってくるため，より慎重な検討が必要となろう。今後の研究が待たれる。

5. おわりに

これまで本研究では，フォロワーとフォロワーシップについて考えてきた。近年，我が国においても盛んになりつつあるフォロワーシップ論ではあるが，フォロワーおよびフォロワーシップについて厳密な考察が加えられた研究は少ない。そこで本研究では，まずフォロワーとは何かについて考えた。私たちは普段から，様々な何かに従って仕事をしている。本研究では，あくまでもリーダーに従う主体をフォロワーとして捉えることを提言したが，そのためには，フォロワーの従う対象がリーダー以外にも多岐にわたることを踏

まえておくことが重要であることを明らかにした。この点については，社会的アイデンティティ理論を援用することで一層明らかとなる。

次に，フォロワーシップについて考察を加えた。フォロワーシップ研究が少ない理由を，その歴史を紐解くことによって明らかにした。また，フォロワーシップに関する様々な先行研究をサーベイすることによって，フォロワーシップ理論には，役割理論アプローチと社会的構築主義アプローチといった２つの理論系譜のあることがわかった。さらには独自の調査を実施し，日本の労働組織におけるフォロワーシップ特性を明らかにした。日本においては「忠実」性を前提としたうえでの，「自主的」な姿勢や行動が成果に結びつくようである。

本研究によって特に強調しておきたいことは，真のフォロワーシップを明らかにすることの重要性である。近年の研究は，積極的かつ優秀なフォロワーにばかり注目してきたきらいがある。「全知のリーダーと，ただ服従するだけのフォロワー」という従来モデルを払拭するためには仕方がなかったのかもしれない。しかし，理想像だけを追い求めても，有益な示唆は得られない。その点で本研究は，フォロワーの真の姿に少しは迫ることができたのではないだろうか。ただそうは言うものの，従うだけのフォロワーに希望がないことも事実である。Uhl-Bien et al.（2014）も言うように，フォロワーはリーダーから影響を受ける立場にはあるが，あくまでもそれを受け入れるか否かは，フォロワーの選択にかかっている。そこに，フォロワーの主体性が介在するのである。松谷（2010）の言葉を借りるならば，「フォロワーモードに入る」ことを決めるということになろうか。ただ，漫然とリーダーの影響力に翻弄されるのではなく，それをしっかりと受け止め，従うべきか否かの判断がそこになければ，もしくは納得したうえでの命令遂行でなければ，フォロワーに希望はないであろう。こうした意味においては，本研究で明らかになった「忠実」も，フォロワーが選択したうえでの忠実でなければならないのである。

謝　　辞

本研究は，平成26-28年度学術研究助成基金助成金（挑戦的萌芽）「フォロワーシップ概念および，有効なフォロワーシップを導き出すHRMの研究」（課題番号：26590069）の助成を受けて行ったものである。また，質問紙調査については，A社人事担当者の中山敬介氏と回答して下さった従業員の皆様に，大変お世話になった。記して感謝申し上げたい。

参 考 文 献

Baker, S. D., Followership: The theoretical foundation of a contemporary construct, *Journal of Leadership & Organizational Studies,* 14(1), 2007, 50–60.

Barnard, C. I., *The Functions of the Executive,* Harvard University Press, 1938.（山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『経営者の役割』ダイヤモンド社，1968年。）

Bjugstad, K., Thach, E. C., Thompson, K. J. & Morris, A., A fresh look at followership: A model for matching followership and leadership styles, *Journal of Behavioral and Applied Management,* 7(3), 2006, 304–319.

Carsten, K. M., Uhl-Bien, M., West, B. J., Petra, J. L. & McGregor, R., Exploring social constructions of followership: A qualitative study, The Leadership Quarterly, 21, 2010, 543–562.

Chaleff, I., The courageous follower: Standing up to and for our leaders, Barrett-Koehler Publishers, Inc., 1995.（野中香方子訳『ザ・フォロワーシップ』ダイヤモンド社，2009年。）

Collinson, D., Rethinking followership: A post-structuralist analysis of follower identities, The Leadership Quarterly, 17, 2006, 179–189.

Derue, D. S. & Ashford, S. J., Who will lead and who will follow？ A social process of leadership identity construction in organizations, *Academy of Management Review,* 35(4), 2010, 627–647.

Fiedler, F. E., *A theory of leadership effectiveness,* McGraw-Hill, 1967.（山田雄一訳『新しい管理者像の探究』産業能率大学出版部，1970年。）

Follet, M. P., *Freedom & co-ordination: lectures in business organization,* Management Publications Trust, 1949.（斎藤守生訳『フォレット　経営管理の基礎：自由と調整』ダイヤモンド社，1964年。）

Graham, J. W.（1988）. Chapter 3 commentary: Transformational leadership: Fostering follower autonomy, not automatic followership. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim（Eds.）, *Emerging leadership vistas,* Lexington Books, 73–79.

浜田陽子・庄司正実「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』第11号，2015年，83–98.

橋口捷久・上野行良「因果モデルによる小学校学級担任教師のリーダーシップと児童の学校モラール，ストレスとの関係の分析」『福岡県立大学紀要』8(2)，1999年，79–89.

Hersey, P. & Blanchard, K. H., *Management of organizational behavior: utilizing human resources,* Prentice-Hall, 1977.（山本成二・水野基・成田攻訳『行動科学の展開』日本生産性本部，1978年。）

Howell, J., & Mendez, M., Three perspectives on followership, In R. Riggio, I, Chaleff, & J. Lipman-Blumen（Eds.）, The art of followership: How great followers create great leaders and organizations, 2008, Jossey-Bass, 25–40.

平松琢弥「リーダーシップは誰のものか：リーダーの影響力とフォロワーの共感力」『文学部論叢』99，2008年，47–71.

Hollander, E. P. & Webb. W. B.（1955）. Leadership, followership, and friendship: An analysis of peer nominations, Journal of Abnormal and Social Psychology, 50, 163–167.

金井壽宏『リーダーシップ入門』日経文庫，2005年。

Kelley, R. E., In praise of followers, *Harvard Business Review,* 66(6), 1988, 141–148.

Kelley, R. E., *The power of followership,* Doubleday, 1992.（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。）

Kelman, H. C., “Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change.” *Journal of Conflict Resolution,* 2, 1958, 51–60.

小稲義男編『研究社　新英和大辞典　第５版』研究社，1980年。

松谷葉子「フォロワーシップの再構築―フォロワーの哲学を目指して―」『経営哲学』7(1)，2010年，168–175.

三隅二不二『リーダーシップ行動の科学』有斐閣，1984.
永井恒男「内省型フォロワーシップ」『人材教育』23(10)，2011年，64-67。
西之坊　穂・古田克利「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)，2013年，65-75。
Oc, B. & Bashshur, M. R., Followership, leadership and social influence, *The Leadership Quarterly,* 24, 2013, 919-934.
小野善生「フォロワーシップ論の展開」『関西大学商学論集』58(1)，2013年，73-91.
O'Reilly, C., & Chatman, J.,"Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization, on prosocial behavior,"*Journal of Applied Psychology,* 71, 1986, 492-499.
Robbins, S. P., *Essentials of organizational behavior,* Prentice Hall, 1997.（高木晴夫監訳『組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社，1997年。）
下村源治・小坂満隆「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」『研究技術計画』28(3/4)，2013年，313-322。
Uhl-Bien, M., Riggio R. E., Lowe, K. B. & Carsten, M. K., Followership theory: A review and research agenda, *The Leadership Quarterly,* 25, 2014, 83-104.
Zaleznik, A, The dynamics of subordinacy, *Harvard Business Review,* 43(3), 1965, 119-131.