

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科 浜田 陽子
目白大学人間学部 庄司 正実

【要約】

リーダーシップは社会心理学, 産業・組織心理学, 経営学等, 様々な分野において20世紀初めから活発に研究されているが, その中心はリーダーであった。フォロワーの存在は不可欠であるものの, 多くのリーダーシップ理論において, フォロワーはリーダーの影響や行動に対し受動的に行動する存在として扱われ, その特徴や影響力について注目されてこなかった。近年, リーダーシップ・プロセスにおけるフォロワーの役割や影響等が着目され, フォロワーシップとして積極的に研究が行われ始めた。

本稿は, リーダーシップ研究におけるフォロワーの扱いについて振り返り, 続いて近年注目されているフォロワーシップ研究とその実証的研究を概観し, 今後のフォロワーシップの捉え方について整理を行うことを目的とした。

キーワード: フォロワーシップ, リーダーシップ・プロセス, フォロワー

1. はじめに

リーダーシップは社会心理学, 産業・組織心理学, 経営学等さまざまな分野において古くから注目されている概念であり, 20世紀前半よりその研究は活発に行われてきた。その研究の中心は, 組織の目標達成への働きかけとして集団をとりまとめるリーダーの存在である。しかしながらリーダーが存在するためには, 集団の多くを占めるフォロワーの存在が不可欠であり, フォロワーなしではリーダーが望むことを達成することはできない (Kelley, 1992; Bjugstad, Thach, Thompson, & Morris, 2006)。これまでのリーダーシップ研究においてフォロワーは必ずしも無視されてきたわけではないが, フォロワーの持つ力, 影響力についてはほとんど注目されてきておらず (Carsten, Uhl-Bien, West, Patera, & McGregor, 2010; Kelley, 2008; Sy, 2010), フォロワーを積極的に扱うようになったのは近年である (Uhl-Bien, Riggio, Lowe, &

Carsten, 2014)。

リーダーシップの考え方には主に2つの流れが存在する。特性としての捉え方とプロセスとしての捉え方である (Northouse, 2013)。20世紀前半のリーダーシップ研究では, 特性論等, 優れたリーダーが生得的にもつ特性や資質について議論された。20世紀半ば以降は, リーダーシップはリーダーとフォロワーの相互作用による現象, プロセスであるという考え方が主流となり (Northouse, 2013), さまざまなアプローチにより検討されてきた。

本稿では, リーダーシップを従来のリーダーからフォロワーへの一方向の影響をリーダーの特性から捉えるものではなく, 近年主流であるリーダーとフォロワーが相互に影響し, リーダーからフォロワー, フォロワーからリーダーへの働きかけの両方のプロセスを含むものと捉え, これをリーダーシップ・プロセスとする。

リーダーシップの定義に統一した定義はない

が(小野, 2011, p.18), 現在はプロセスであることを前提とした定義が主に用いられている。たとえば, 田中(2011)は, Stogdill(1974)のレビューを踏まえ, “集団の目標の達成に向けて行われる集団の活動に影響を与える過程”と定義した。また, Northouse(2013)は, ①リーダーシップはプロセスである, ②リーダーシップは影響力を含む, ③リーダーシップは集団において発生する, ④リーダーシップは共通の目標がある, これら4つをリーダーシップの中心的な現象とし, “リーダーシップとは, グループの成員が共通の目標を達成するために, 個人が影響を与えるプロセス”と定義している。

リーダーシップ・プロセスには, リーダーとフォロワー双方向に影響するプロセスが存在すると考えられるが, これまでその効果は主にリーダーの行動や特徴を独立変数とし, 組織的なアウトカム(業績等)やフォロワーのアウトカム(ウェルビーイング, 動機づけ, 関係性等)を従属変数として検証されてきた(e.g., van Dierendonck, Haynes, Borrill, & Stride, 2004; Dewettinck & van Ameijde, 2011)。つまりリーダーからフォロワーへの影響である。

フォロワーからリーダーへの影響については, これまで組織市民行動(organizational citizenship behavior; OCB)や上方影響戦略(upward influence tactics; e.g., Epitropaki, & Martin, 2013)等で検討されてきた。例えば Boemer, Eisenbeiss, & Griesser(2007)は, 変革型リーダーシップとアウトカムの間にフォロワー行動として組織市民行動を媒介変数とした研究を行い, 変革型リーダー行動は組織市民行動を一部媒介として, 組織パフォーマンスに影響することを示した。組織市民行動とは, 従業員が行う任意行動のうち, 彼らにとって正式な職務の必要条件ではない行動で, それによって組織の効果的機能を促進する行動(Organ, 1988), つまり業務外の本来期待されていない行動であり, リーダーシップとの関連が多く示されているものである(e.g., Walumbwa, Wu, & Orwa, 2008; Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck, & Avolio, 2010; Babcock-Roberson, & Strickland, 2010; Meierhans, Rietmann, & Jonas, 2008; Ehrhart, 2004)。

しかしながらフォロワーの業務外の自発的行動だけが必ずしもリーダーへ影響を与えとは限らない。フォロワーからリーダーへの影響は, リーダーシップ・プロセスの文脈では業務内外を問わずリーダーとの関わりにおけるフォロワーの行動全般も含まれると考えられ, フォロワーシップとして扱われ始めていると考える。

1990年代以降, 変革型リーダーシップの概念の登場とほぼ時期を同じくし, これまでの受動的なフォロワー像から能動的なフォロワー像にフォロワーの存在が変化する中で, フォロワーシップとしての研究が始まった(小野, 2013)。本稿では, リーダーシップ研究におけるフォロワーの扱いについて振り返り, 続いて近年注目されているフォロワーシップ研究とその実証的研究を概観し, 今後のフォロワーシップの捉え方について整理を行うことを目的とする。

2. 従来のリーダーシップ研究にみるフォロワーの扱い

特性論以後, リーダーはどのような行動をとるべきかという行動論やリーダーシップ・スタイル論等, リーダー中心の議論がなされてきた。ここでまず, これまでのリーダーシップの研究の流れの中で, フォロワーの役割がいかにか捉えられ, 変化してきたか, 以下, Graen, & Uhl-Bien(1995)のリーダーシップ研究の3つに流れをもとに概観する。3つの流れとは, リーダーシップの要素を, リーダー, フォロワー(集団), 両者の関係性の3点とし, そのうちのどの領域に重点を置くかという観点からリーダー・ベイスド(leader based), フォロワー・ベイスド(follower based), 関係性ベイスド(relationship based)に分類したものである。

2.1 リーダー・ベイスド

リーダー・ベイスドは, リーダーに焦点付けるものである。リーダーの特性, 行動, 性格, 姿勢, 認知, 影響力等が, 状況的な要因との相互作用によりフォロワーに影響するとされるものである。

2.1.1 特性論

特性論は, 最も古いリーダーシップの考え方

であり、“優れたリーダーはどのような特性を備えているか”という関心から始まったものである(藤森, 2010)。フォロワーは、リーダーからの影響力を一方的に受け取る存在として扱われており、フォロワーの特性については触れられていない(Uhl-Bien, et al., 2014)。

2.1.2 リーダーシップの行動論

リーダーシップの行動論は、“優れたリーダーはどのような行動をとるか”に焦点を当てたものである(藤森, 2010)。効果的なリーダーシップ行動をとることで、誰でも優れたリーダーになりうるという考えのもとである。このアプローチには、オハイオ州立大学の研究(Halpin & Winer, 1957)、ミシガン大学の研究(Likert, 1967)、マネジアル・グリッド(Blake, & Mouton, 1964)、PM理論(三隅, 1984)等が含まれる。行動論はリーダーの行動を課題関連行動と人間関係行動の二軸に分類し、その組合せを類型化するところに特徴がある。オハイオ研究では構造作りと配慮、ミシガン研究では職務中心志向と従業員中心志向、マネジアル・グリッドでは生産に関する関心と人間への関心、PM理論ではパフォーマンスとメンテナンスである。このアプローチでは、リーダーが課題志向の側面と人間関係志向の側面を合わせもつことがより生産性を高めるとされている。特性論と同様にフォロワーの特性についての議論はなされていない。

2.1.3 コンティンジェンシー・アプローチ

このアプローチは、集団のおかれた状況によって適切なリーダーシップは異なるという前提によるもので、フォロワー側の状況が着目され始めた。リーダー側の条件だけではなく、フォロワー側の状況や集団および個人の特性について考慮するものである。

Fiedler (1967) のLPCモデルは、リーダーの特性をLPC得点で把握し、集団の状況を課題の構造化、地位勢力、関係性(リーダーとフォロワー、フォロワー間)の3つの要因で表し、これらの組み合わせによって、リーダーシップ行動の有効性を検討したものである(田中, 2011)。House (1971) のパス・ゴール理論では、

リーダーシップの機能を配慮行動と構造づくり行動の2側面で捉えるとともに、フォロワーが取り組んでいる仕事の特徴によってリーダーシップは異なる効果をもつとした。Hersey & Blanchard (1977) のライフ・サイクル論では、フォロワーのその仕事に対する成熟度(その仕事に必要な能力・知識技術の習得度合や熟練度、意欲等)により効果的なリーダーシップが異なると述べており、エンパワメント型・参加型・コーチング型・指示型の4類型を提唱している。

これら理論ではフォロワー側の条件には配慮するものの、あくまでリーダーが能動的に働きかけ、フォロワーの存在はリーダーシップの影響力を受ける対象という位置づけである(小野, 2013)。

2.1.4 近年のリーダーシップ・スタイル

近年のリーダーシップ・スタイルは、これまでの原理に焦点をおく理論から、より応用的で現場に近いものに移行しているとされる(島井・宇津木, 2008)。代表的には、変革型リーダーシップ(Bass, 1985)、サーバント・リーダーシップ(Greenleaf, 1970; Laub, 1999)、エンパワリング・リーダーシップ(Dewettinck & van Ameijde, 2011)等が挙げられる。

変革型リーダーシップは中でも最も研究されているスタイルであるが、組織全体を視野に入れ、明確なビジョンを示し、変化の必要性を示しながら、フォロワーを動機づけるものである。変革型リーダーの特徴はカリスマ性(リーダーのようになりたいと同一視を喚起させるような影響性)、動機づけの鼓舞(仕事の意味を理解させ、チャレンジを与えることにより動機づける)、知的刺激(フォロワーをより革新的・創造的であろうと努力するよう刺激を与える働きかけ)、個別配慮性(フォロワー個々の達成や成長ニーズに注意を払い、仕事をサポートしたり、適切な助言をする等の配慮)等であり(藤森, 2010)、フォロワーの主體的な意識の変化を促すものである(小野, 2013)。サーバント・リーダーシップは、リーダー側がフォロワーに尽くしてくれると感じる時に、フォロワーは自発的にリーダーについてくるという哲学のリーダーシップであり(中村, 2011)、エンパワリ

ング・リーダーシップはフォロワーが自律的に行動し、十分な能力を発揮できるように支援するリーダーシップである（青木，2013）。これらのリーダーシップに共通することは、リーダーの特徴や行動がフォロワーの能動的な行動を喚起することであり、その要素として個々のフォロワーに配慮する点が含まれる。

それまでの多くの理論の前提である、リーダーがフォロワーに報酬を与え、その見返りに指示に従うという交換関係だけではなく、時に能動的に組織やリーダーに貢献するフォロワーへの変化を促す点は注目できる。

2.2 フォロワー・ベイスド

フォロワーがリーダーのリーダーシップをどのように認知しているかという観点であり、1980年以降台頭してきたフォロワーに焦点を当てた新しい流れである。

Meindl (1990) は、フォロワーが組織やチームの業績の向上や低下の原因を、状況等の外的要因よりも、その行動をとったリーダーの特性、リーダーシップ等の内的要因に過剰に帰属する傾向があることを指摘し、リーダーシップの幻想 (the romance of leadership) とした (田中，2011)。リーダーシップは現実のリーダー行動とは切り離されて、メンバーの心の中で構成され、普遍的に確立された社会的に共有されたものとし (Meindl, 1990)、フォロワーは、組織の業績が極めてよい時と悪い時に、その原因をリーダーの存在に帰属させることによって状況を解釈することを明らかにしたものである (小野，2012b)。

暗黙のリーダーシップ理論 (implicit leadership theory) では、フォロワーはリーダーの性格と行動特性についての先入観によるリーダー像 (リーダー・プロトタイプ) を形成するとし (Lord, & Maher, 1991)、リーダーの行動は、フォロワーの有するリーダー・プロトタイプを通じて認知され、リーダーへの評価が行われる。フォロワーはリーダー・プロトタイプと現実のリーダーを比較して、両者の一致度が高ければ、リーダーへの評価は高くなり、逆に一致していなければフォロワーのリーダー評価は低くなる (池中，2007)。

これらの理論は、フォロワーに焦点を当てているものの、フォロワーの認知がリーダーシップの効果の評価に影響するという視点であり、フォロワー側からのリーダーへの影響力を議論するものではない。しかし、暗黙のリーダーシップ理論のリーダー・プロトタイプを反転して、フォロワー・プロトタイプを展開することにより、新しいフォロワーシップ研究の源流となった。

2.3 関係性ベイスド

関係性ベイスドは、リーダーシップは、リーダー、フォロワー双方向の影響プロセスであるという考え方である。

Hollander (1958) の信頼性—特異 (idiosyncrasy credit) 理論は、リーダーシップを関係性のプロセスであると捉えた最初の理論である (Uhl-Bien et al., 2014)。フォロワーがリーダーシップを構築する主たる要素であるとし、リーダーシップはフォロワーからの信頼が基礎になっているという見解を示し、交流型リーダーシップ (Hollander & Offermann, 1990) を示した (小野，2013)。

Hollanderの理論をベースとし、Graen & Cashman (1975) はLMX (Leader-Member Exchange) 理論を提唱した。リーダーがフォロワーに報酬を与え、フォロワーはその見返りにリーダーの指示・命令を遂行することで忠誠を誓う交換関係が前提であるとされる。高質な関係性は、リーダーの求める交換関係以上にフォロワーが貢献し、リーダーそのものを支える関係性を築く可能性があり、リーダーはすべてのフォロワーと高質の関係性を築く努力が必要であると述べている (Graen & Uhl-Bien, 1995)。つまり関係性を構築するためには各々のフォロワーに焦点を当てる必要があるが、ここで働きかける主体はリーダーである (Uhl-Bien et al., 2014)。

3. フォロワーシップ研究の展開

フォロワーシップという言葉自体は新しいものではなく、リーダーシップとの関連において用いられてきたものである (e.g., Hollander & Webb, 1956)。近年注目されている変革型リー

ダーシップについて最初に取り上げたBurns (1978) は、その著書の中でリーダーとフォロワーは相互に変革していく双方向的なプロセスであることを述べており、フォロワーシップという言葉を用いている (p.426)。しかしながら、その後の研究の流れにおいて、双方向的なプロセスである点への注目は薄れてしまったとされる (Shamir, 2007)。フォロワーという言葉には、リーダーに比較して力がないというようなネガティブな印象があり (Uhl-Bien, et al., 2014), そのためフォロワーシップ研究が注目されてこなかったともされ (Hopton, Christie, & Barling, 2012), フォロワーシップ研究の先駆けといえる Kelley (1992) 以後も研究数が伸びない理由のひとつと推測される。

近年になり、認知的なリーダーシップ理論 (暗黙のリーダーシップ論等) からの流れから暗黙のフォロワーシップが取り上げられるようになり、フォロワー中心の視点のリーダーシップのひとつとしてフォロワーシップ研究が増加している (Dinh, Lord, Meuser, Liden, & Hu, 2014)。

3.1 フォロワーシップの定義

フォロワーシップの定義に定まったものは存在しない。フォロワーシップ研究の先駆けである Kelley (1992) は、明確に定義づけをしていないが、最もよいフォロワーを“強い、独立心のあるリーダーのパートナー”としている (p.166)。Bjugstad, et al. (2006) は、それまでの知見に基づき、フォロワーシップを“リーダーの指示に効果的に従い、組織成果を最大化するようにリーダーをサポートする能力”と定義されるであろうと述べている。Kelley (1992) のフォロワーシップ・スタイルから日本版フォロワーシップ測定尺度の作成を試みた西之坊・古田 (2013) は、“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”と操作的に定義している。

フォロワーシップ認知の観点から Carsten et al. (2010) はフォロワーシップ行動を“リーダーとの関係における個人の行動、言い換えると

仕事そのものや他の同僚に対してではなく、高い地位、つまりリーダーといかに相互に作用するかである”とした。小野 (2013) は、この定義ではフォロワーシップは対リーダーとの関係において生成され、その背景にはフォロワーの自発的意思が不可欠であると考えられるとしている。

これまでのフォロワーシップ論を概観したうえで、Uhl-Bien, et al. (2014) は、フォロワーシップ研究を“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する研究である。つまりフォロワーシップは、フォロワーの役割、フォロワー行動、リーダーシップに関連するアウトカムにより構成される”とした。そしてフォロワーシップを“リーダーとの関係性において個人が演じる特徴、行動やプロセスである”と定義した。前提として (a) リーダーあるいはリーダーシップ・プロセスと関連していること、(b) 個人がフォロワーの役割 (部下であること等) を自認する、あるいはフォロワーとしてのアイデンティティを持つことを挙げている (Uhl-Bien, et al., 2014)。

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り異なり、統一された見解はないが、リーダーシップ・プロセスとの関連におけるものであること、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。

3.2 フォロワーシップのスタイル・アプローチ

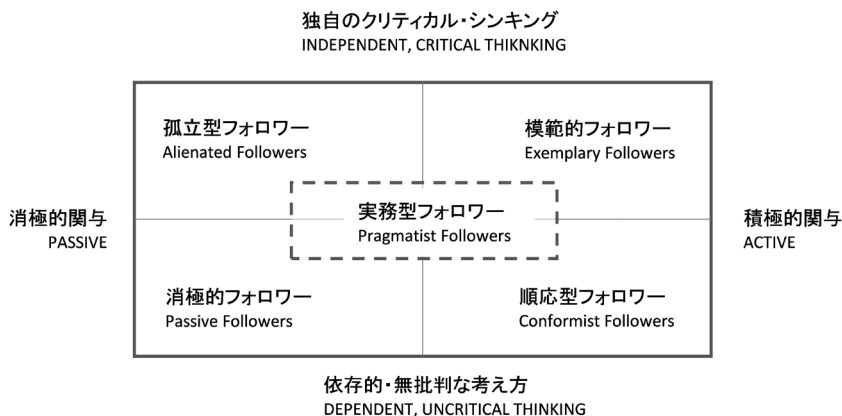
3.2.1 Kelleyの模範的フォロワー

フォロワーシップ研究の先駆けは Kelley (1992) の模範的フォロワーである。Kelley はフォロワーシップ観の調査をもとにフォロワーシップの2つの特性を抽出した。“積極的関与 (active engagement)”と“独自のクリティカル・シンキング (independent, critical thinking)”であり、これら特性の高低から5つのフォロワーシップ・スタイルを提唱した (Kelley, 1992, p97) (Figure 1)。独自の考えを持ち、リーダーやグループを見極め、時には批判もすることあるという面と、組織の利益のた

めに積極的に取り組んでいくという面の両特性をバランスよく併せ持つフォロワーのタイプを“模範的フォロワー (exemplary followers)”つまり理想的なフォロワーであるとし、他のタイプからいかに模範的フォロワーに近づけるかという論を展開している。Kelley (1992) は、5つのフォロワーシップ・スタイル (模範的・順応型・孤立型・消極的・実務型) を測定する尺度を開発しており、この20項目をもとにしたフォロワーシップ研究が数は少ないものの行われている。

Kelley (2008) では、模範的フォロワーを“スター・フォロワー (star follower)”と称し、

リーダーの右腕となる存在としているが、一方で多くのリーダーが順応型のイエスマンを好むことも述べている。中にはさまざまなフォロワーのタイプの混在を望むリーダーもあり、その理由として孤立型フォロワーの存在でリーダーは誠実さを保つことができること、スター・フォロワーばかりであると動機づけが高い故に仕事に退屈したり、失望して離職してしまうから等としている。各フォロワーシップ・スタイルの集団における理想的な割合や、リーダーの特徴による理想的なフォロワーのタイプ等が今後の研究課題として挙げられており、Kelleyのフォロワーシップ・スタイルは組織あるいは組織



(Kelley, R. (1992). The power of followership. New York: Consultants to Executives and Organizations. Ltd. pp. 97を一部変更して引用)

Figure 1 フォロワーの類型

の利益を第一優先とするリーダーの目線と考えられる。

3.2.2 Chaleffの勇敢なフォロワー

Chaleff (1995) は組織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、フォロワーの理想的なモデルとして“勇敢なフォロワー (courageous follower)”を提唱した。

勇敢なフォロワーは5つの勇気からなるとし (責任を担う勇気・役割を果たす勇気・意義を申し立てる勇気・改革に関わる勇気・良心に従っ

て行動する勇気)、このフォロワーシップの実践に関して、支援 (support) と批判 (challenge) の2特性から4つのフォロワーシップ・スタイル (パートナー・実行者・個人主義者・従属者) を導き出した。支援とは、フォロワーがリーダーを支える度合であり、批判とはフォロワーがリーダーに異議申し立てができる度合である。高支援・高批判のタイプであるパートナーは、リーダーを積極的に支え、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最も勇敢なフォロワーである。純粋にリーダーのためを考えるフォロワーは、リーダーの味方である

と同時にリーダーに立ち向かう存在であるとした (Chaleff, 1996)。

Kelley (1992) の模範的フォロワーと Chaleff (1995) の勇敢なフォロワーは、組織貢献に積極的な側面と批判的な側面の二次元の行動特性から説明する点が共通している。フォロワーシップ・スタイルのアプローチからは、リーダーに対し言うべき時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とることがあるべきフォロワーシップの姿であるとされる (小野, 2013)。

小野 (2013) は、フォロワーシップ・スタイル論が誰の目線に立った理論であるか明確でないと指摘したうえで、リーダーあるいは組織が求めるフォロワーシップであろうとしている。

3.2.3 フォロワーシップ・スタイルに基づく研究

フォロワーシップ・スタイルに基づく研究は、数は少ないものの、既存のリーダーシップ理論の枠組みと対応させた研究のパフォーマンスや職務満足等のアウトカムに関する研究、個人特性に関するものが行われている。Kelley (1992) の尺度を用いた研究が多く見受けられる。日本でも清水・尼崎・煙山・宮崎・武田・川井 (2010) が Kelley の尺度を参考に大学生の野外教育における集団行動を通じて育成されるフォロワーシップを測定する尺度を開発し、介入研究を行い、西之坊・古田 (2013) は日本独特の要因を考慮した日本版フォロワーシップ測定尺度の作成を試みている。日本版フォロワーシップの構成要素を“積極的行動”、“批判的行動”、“配慮的行動”とし、日本人は上司に対して間接的に行動することでフォロワーシップを発揮することを特徴として挙げている。

リーダーシップ理論との対応

Bjugstad et al. (2006) は Kelley の類型とライフ・サイクル論による類型を統合したモデルを提唱した。Kelley の 4 類型 (模範的, 順応型, 孤立型, 消極的) とリーダーシップの 4 類型 (telling, selling, participating, delegating) をマッチアップさせ (順応-participating, 消極-selling, 模範-delegating, 孤立-telling), フォ

ロワーシップのスタイルにより、効果的なリーダーシップも異なることを示した。

Burke (2009) は Kelley の類型とリーダーシップ・スタイル (課題志向・関係性志向) の相関を検証した。フォロワーシップの積極的関与と独自のクリティカル・シンキングはリーダーシップ・スタイルの課題志向, 関係性志向のどちらとも関連が認められた。

Ricketson (2008) は、ファストフード・レストランのリーダーとフォロワーを対象に変革型, 交換型, 放任型リーダーシップ・スタイルと Chaleff の勇敢なフォロワーシップの 5 つの要素との関係性を検証した。放任型は、変革への参加に対する勇気と有意な負の関連を示した。勇敢なフォロワーはリーダーのリーダーシップ・スタイルにかかわらず、自分自身の特徴によって行動することが明らかになった。

フォロワー・アウトカムとの関連

Kelley の 2 特性について、職務満足、パフォーマンス、組織コミットメント等との関連が検証されている。Favara Jr. (2009) では、2 特性ともに職務満足・パフォーマンス (組織市民行動) と正の関連が示されたが、Blanchard, Welbourne, Gilmore, & Bullock (2009) では、積極的関与は、職務満足とコミットメントに正の関連を示したものの、独自のクリティカル・シンキングはコミットメント及び外的な職務満足に負の関連を示す結果であった。

また Kelley の 5 つのフォロワーシップ・スタイルについて、Fobbs (2010) は Chaleff の勇敢なフォロワーの特徴との関連および職務満足に与える影響をホテルの接客サービス係を対象に検証した。フォロワーシップ・スタイルと勇敢なフォロワーの特徴に有意な関連がみられたが、仕事内容そのものへの満足を除き、職務満足とは関連が示されなかった。Kalkhoran, Naami, & Beshlideh (2013) はフォロワーの職務満足、組織コミットメント、職務関与のフォロワーシップ・スタイルによる差異を検証した。スタイルの違いにより各変数に有意差が認められ、フォローアップテストでは、模範的フォロワーが職務満足、組織コミットメントについて他に比較して高い結果を示した。

Grant, Barrow, & Kaissi (2009) は関係性のリーダーシップであるLMXの質とフォロワーシップ・スタイルの関連を検証した。模範的フォロワーはLMXが高い傾向があるが、必ずしも模範的なことがLMXを高めるという意味ではないと述べている。また実務型フォロワーはLMXが必ずしも高くないことを示した。

その他フォロワーシップ・スタイルに基づく研究としては、勤続年数等の個人属性に関するもの(西之坊・古田, 2013), 文化差 (Prilipko, Antelo, & Henderson, 2011), 性格特性 (Tanoff, & Barlow, 2002) 等が行われているが、管理する立場であるリーダー側が勇敢なフォロワーの特徴をより備えているとする研究 (Dixon, & Westbrook, 2003; McClure, 2009) や個人主義と男性的な価値観をもつマネージャーは模範的なフォロワー行動を好むとする研究 (Can, & Aktas, 2012) 等、リーダーに対し時には建設的な意見をし、組織に貢献する特徴がリーダーにとっても求められる行動であることが示唆されるものもあり、能動的なフォロワーシップ・スタイルが近年の組織風土の流れに合致するものであることが推察される。

3.3 フォロワーシップ認知の観点からのアプローチ

リーダーあるいはフォロワーが抱くフォロワー像認知の観点からのアプローチは、暗黙のリーダーシップ論の延長線上で登場し、近年研究が活発に行われ始めた。暗黙のリーダーシップ論は、フォロワーがリーダーシップを認知するにあたり、フォロワーの抱く暗黙のリーダー像(リーダー・プロトタイプ)の影響を受けて認知するというものである(小野, 2012a)。これに対し、フォロワー自身あるいはリーダーが抱く暗黙のフォロワー像(フォロワー・プロトタイプ)の観点からの研究である。

3.3.1 Carsten, Uhl-Bien, West, Patera, & McGregor (2010) のフォロワーの抱く暗黙のフォロワーシップ (implicit followership theory; 以下IFTとする)

Carsten, et al. (2010) はフォロワー視点のIFTについて最初の実証的な検証を行った。30

名のビジネスマンに対し、面接調査を行い、対象者の抱くフォロワーシップの社会的構成、フォロワーの役割を担うことによる利益とデメリット、効果的なフォロワーの個人特性や行動についての考え方を聞き出した。

人によって異なるフォロワー・スキーマを有していることが明らかとなり、3つのフォロワーシップのタイプが導き出された。“受動的 (passive) フォロワーシップ”は組織の秩序を重視する従順なタイプ、“アクティブ (active)・フォロワーシップ”は機会があれば表明すべき意見を持つが基本的に秩序を重視し、“プロアクティブ (proactive)・フォロワーシップ”は、秩序に従うというよりもリーダーとはパートナーの関係とみなし、率先して参加するタイプとしている(小野, 2013)。また、フォロワーシップの構成要素として12のフォロワーシップ特性(チームプレーヤ、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、指名の自覚、誠実さ)を導き出した。

フォロワーが自身のもつスキーマに基づいて行動できるかどうかは、リーダーや組織によって構成される文脈に依存するとしている。効果的でないフォロワーは、フォロワーシップ・スキーマが環境とマッチしていないからとされ (Carsten, et al., 2010), 例えば受動的フォロワーにとって、フォロワーの能動的行動を支援するエンパワリング・リーダーシップがストレスとなるような場合を挙げている (Uhl-Bien, et al., 2014)。

3.3.2 Sy (2010) のリーダーの抱く暗黙のフォロワーシップ (IFT)

Sy (2010) のアプローチは、Carsten et al. (2010) がフォロワーの有するIFTであるのに対し、リーダーの有するIFTを扱ったものである。

最初に149名の製造業のマネージャーを対象にリーダーの考えるフォロワーのプロトタイプをリストアップし、その後、リーダーの有するフォロワー・プロトタイプに関して因子構造のモデル化を行った。探索的因子分析を行った結

果、勤勉 (industry), 熱心 (enthusiasm), よき市民 (good citizen), 順応 (conformity), 不服従 (insubordination), 無能 (incompetence) の6因子が導き出された。さらに因子間の関係性をみるために確認的因子分析を行い, 肯定的な要素からなるプロトタイプ (勤勉・熱心・よき市民), 否定的要素からなるアンチプロトタイプ (順応・不服従・無能) となった。

妥当性を検証するために, リーダー・フォロワー80組, リーダーのみ308名を対象にフォロワー・アウトカム (リーダーへの好意・リーダーとの関係性 (LMX)・リーダーへの信頼・フォロワーの職務満足), リーダー・アウトカム (フォロワーへの好意・フォロワーとの関係性 (LMX)) との関係性を検討し, リーダーが肯定的なプロトタイプからなるIFTを有する場合, すべてのフォロワー・アウトカム, リーダー・アウトカムと正の相関を示し, アンチプロトタイプを有する場合, すべてのフォロワー・アウトカムとリーダーのLMXは負の相関を示したが, フォロワーへの好意については有意ではなかった (小野, 2013)。リーダーのIFTは, 関係性 (LMX) 等のリーダーとフォロワーの対人関係の側面に関するリーダー, フォロワー・アウトカムに影響することが示された。

さらにSy (2010) は, リーダーの有するIFTは対人関係の側面だけでなく, 業績等にも結び付く可能性を指摘している。

3.3.3 フォロワーシップ認知の実証的研究

認知の観点では, フォロワーの有するIFTの観点, リーダーの有するIFTの観点, または両方の立場からの研究が行われている。

Lapierre, Bremner, & McMullan (2012) は, Carsten et al. (2010) のフォロワーの有するIFT研究に基づく受動的, アクティブ, プロアクティブ・フォロワーシップがどの程度マネージャーの社会的・個人的カリスマ・リーダーシップに影響するか議論している。フォロワーシップはマネージャーをリーダーとしてフォロワーが承認を示すものとし, グループ内のフォロワーシップが高まることはカリスマ型リーダーシップの出現に貢献するとした。

リーダーの有するIFTの立場では,

Kedharnath (2011) は, リーダーのIFTの従業員の職務満足, コミットメント等への影響を検証した。Whiteley, Sy, & Johnson (2012) はリーダーのIFTとピグマリオン効果の関連の検証を行った。肯定的なリーダーのIFTは, フォロワーのリーダーからの高い業績期待, 好意, 関係性の質に影響し, 業績に影響を与えることが示され, ピグマリオン効果が確認された。

また, Van Gils, van Quaquebeke, & van Knippenberg (2009) は, リーダー・フォロワーそれぞれのIFTの観点から検討を行っている。リーダー視点とフォロワー視点の関係性の質 (LMX) の相違について, リーダー, フォロワーそれぞれの有する暗黙のリーダーシップ (implicit leadership; 以下ILTとする) とIFTの観点から説明を試みた。LMXの相違は, 両者のILTとIFTの相違, 自身と相手の行動に対するILT, IFTを通じた認知によって生じるとし, 克服する手段としてのコミュニケーションについて議論している。リーダー・フォロワー両者の認知を扱うことは, 以下の相互作用のアプローチにも通じる場所があり, 非常に複雑である。

3.4 社会的構成の観点からのアプローチ

この観点は, 人と人との相互作用がリーダーシップとフォロワーシップを共同で作り上げていくというものである (Uhl-Bien et al., 2014)。

Shamir (2007) は, LMX理論等, 関係性の理論をベースとし, リーダーとフォロワーがリーダーシップ・アウトカムを共同で生み出す効果的なリーダーシップ関係を構築するとし, これをリーダーシップの“co-production”とした。

DeRue & Ashford (2010) は, リーダーシップとフォロワーシップは“主張”と“承認”のプロセスの相互作用により作り上げられるとした。“主張”とは個人がリーダーあるいはフォロワーであることを主張することであり, “承認”とはそれ以外のメンバーがその個人の主張を認めることである。リーダーシップとフォロワーシップのプロセスは“主張”と“承認”が合致することで働くとし, 例えばある個人が自分をリーダーであると主張しても, 他のメンバーが

それを認めなければリーダーシップとフォロワーシップは成り立たないとするものである。フォロワーが管理者をリーダーと認知し、リーダーの役割を担うことを認め、自ら進んでリーダーの影響を受けることを、フォロワーシップを通じて示すとされる (Uhl-Bien & Pillai, 2007)。

この観点の特徴は、リーダー、フォロワーそれぞれが役割として定められたものではなく、状況によってリーダーがフォロワーに、あるいはその逆があり得る流動的なものとしていることである。リーダーシップとフォロワーシップの相互作用のプロセスに焦点を当てたものであり、フォロワーシップ研究と同時にリーダーシップ研究であるともいえる。

3.5 Uhl-Bien, Riggio, Lowe, & Carsten (2014) のフォロワーシップの枠組み

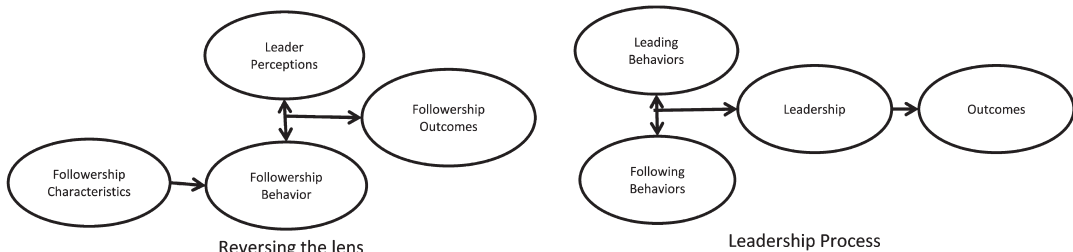
Uhl-Bien et al. (2014) は、これまでのフォロワーシップ研究についてレビューを行い、フォロワーシップを“リーダーとの関係における個人の振る舞いの特徴、行動、プロセス”とし、フォロワーシップ研究における変数にフォロワーシップの特徴 (フォロワー特性、動機づけ、フォロワー認知等)、フォロワーシップ行動 (プロアクティブ行動、服従、抵抗、上方への影響、意見等)、フォロワーシップ・アウトカム (フォロワーに関するアウトカム、リーダーに関するアウトカム、関係性のアウトカム、リーダーシップ・プロセスに関するアウトカム) を挙げている。そのうえでフォロワーシップの2つの枠組みを提示した。ひとつはフォロワーの役割の

観点からのアプローチで“reversing the lens”と名付けている。もう一方は社会的構成からの観点で“leadership process”とした (Figure 2)。

“reversing the lens”は、フォロワーの自身の役割の捉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る。フォロワーの特徴や行動を独立変数として扱う枠組みである。

“leadership process”は、リーダーとフォロワーが相互に影響し合い、共同でリーダーシップを作り上げることによってアウトカムが生まれるという考え方である。LMXでは、最終的に高質の関係性を作り上げるようなリーダーの働きかけが重要としていたが、ここではリーダー・フォロワー双方向からの働きかけ、協同作業が注目点である。役割としてのリーダー、フォロワーの枠を取り払ったリーダーシップ、フォロワーシップの現象を説明したものと考えられる。

2つの枠組みを示したうえで、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させること、リーダーシップ・プロセスにおいて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、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、リーダーシップが必ずしも下方向だけでなく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、リーダーシップ開発だけでなくフォロワーシップ開発に結び付くこと等、今後の



(Uhl-Bien, M., Riggio, R.E., Lowe, K.B., & Carsten, M.K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 25, 83-104, pp98. 一部変更して引用

Figure 2 Uhl-Bien et al. (2014) のフォロワーシップの枠組み

フォロワーシップ研究の可能性について言及している。

4. まとめ

本稿ではリーダーシップ理論におけるフォロワーの役割、近年のフォロワーシップ研究について概観した。フォロワーシップ研究は、近年ようやく道筋がついてきた感があり、主にフォロワーシップ・スタイルとフォロワー認知の観点からのふたつの流れから研究が進められてきた。さらに社会的構成の観点からリーダー、フォロワーの役割を超えたリーダーシップ・フォロワーシップの現象を捉えようとする立場もあり、これまでの研究を踏まえたフォロワーシップの枠組みの提言もなされている。

組織ではフォロワー及びリーダーは役割として与えられたものであることが多いため、フォロワーシップ研究の知見を実践に活かすことを目指す場合、組織やリーダーの目線からフォロワーのフォロワーシップを捉えることが現実的であると思われる。フォロワーシップはリーダーシップと同様、組織やリーダーの目標達成に対していかに効果的に集団を機能させるかということが目標と考えられるが、そのためにフォロワー自身がどのようなフォロワーであるべきかというよりも、実務的にはどのようなフォロワーが必要とされるかであろう。

Kelly (1992) や Chaleff (1995) など1990年代の変革期に生まれたフォロワーシップ・スタイル論は理想的なフォロワーシップのスタイルを論じることで直接フォロワーシップ開発を目指したものと考えられる。認知の観点では、フォロワー側、リーダー側からそれぞれフォロワーシップの特性を明らかにしており、フォロワー・プロトタイプ自体の変容あるいは、好ましいとされるプロトタイプへのフォロワー自身の変化が、効果的なフォロワーシップ開発への足掛かりとなる可能性が考えられる。

フォロワーシップはフォロワー側からリーダーシップ・プロセスをうまく機能させるための働きかけの議論であると捉えられる。

Carsten, et al. (2010) はフォロワーシップのタイプには所属する組織の風土や環境等が影響するとしている。今後、組織の特徴（業種等）

やとりまく環境を考慮したそれぞれに最も効果的なフォロワーシップ・スタイルの検討も求められる課題と考える。それに伴い、実践面ではそれらフォロワーシップ・スタイルを引き出す、つまりフォロワーシップ開発を目指したリーダーシップ研究にも影響を与えることも考えられる。

また、ここで触れたフォロワーシップは、基本的にフォロワー個人の特性や行動等を扱ったものであるが、実際にはフォロワーは集団であり、リーダーより多数である存在する中での現象である (Kelley, 1992)。同じ集団においては、個々人によりフォロワーシップ・スタイルや有するプロトタイプが異なることが考えられることから、グループ・ダイナミクスの観点からの現象についても研究が必要とされるであろう。

5. 今後の展望

近年では、リーダーシップ・プロセスにおいて、リーダーに対するフォロワーの影響力を示すリーダー・アウトカムへの注目が高まっているとされる (Uhl-Bien et al., 2014)。Shamir (2007) は、リーダーシップ・プロセスにおけるフォロワーの影響力をリストアップし、今後研究すべき事項であるとしている (e.g., フォロワーの期待, 価値観, 姿勢がリーダー行動の範囲を決定する。フォロワーがリーダーを受け入れ、サポートすることはリーダーの自信, 自己効力感, 行動に影響する。フォロワーの特徴はリーダーとともに構築するリーダーシップ関係の本質を決定する。フォロワーの姿勢や特徴はリーダーの行動に影響する。(p.xxviii))。

またポジティブ心理学の立場でも、リーダー自身もフォロワーに信頼, 尊敬されている, あるいはフォロワーからの配慮を経験する時にウェルビーイングが高められる可能性が指摘されている (Sivanathan, Arnold, Turner, & Barling, 2004; 島井・宇津木, 2008)。

しかしながら、リーダーシップ研究においてリーダーのアウトカム (ウェルビーイング, 動機づけ, 関係性等) を直接的に従属変数とした研究は非常に少ない。フォロワーの特徴, 行動, スタイルのアウトカムとしてリーダーのニー

ズ、態度、動機づけ、感情、影響力等を扱い、リーダーをフォロワーシップの主な受け手と捉えるフォロワーシップ研究は、リーダーシップ・プロセスのリーダー・フォロワーの双方向性の一端を明らかにする点でも重要になると考える (Uhl-Bien et al., 2014)。

【引用文献】

- 青木幹喜 (2013). エンパワリング・リーダーシップ——そのコンセプトの検討—— 大東文化大学経営論集, 25, 1-15.
- Babcock-Roberson, M., & Strickland, O.J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of Psychology*, 144, 3, 313-326.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bjugstad, K., Thach, E.C., Tompson, 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, 304-319.
- Blake, R.R., & Mouton, J.S. (1964). *Managerial Grid*. Gulf.
- Blanchard, A.L., Welbourne, J.W., Gilmore, D., & Bullock, A. (2009). Followership styles and employee attachment to the organization. *The Psychologist-Manager Journal*, 12, 111-131.
- Boemer, S., Eisenbeiss, S.A., & Griesser, D. (2007). Follower behavior and organizational performance: The impact of transformational leaders. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13, 3, 15-26.
- Burke, L.M. (2009). *Correlations of followership and leadership styles of medical science liaisons within the pharmaceutical and biopharmaceutical industry*. Capella University, ProQuest, UMI Dissertations Publishing, 3354936.
- Burns, B.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Can, A., & Aktas, M. (2012). Cultural values and followership style preferences. *Social and Behavioral Sciences*, 41, 84-91.
- Carsten, M.K., Uhl-Bien, M., West, B.J., Patera, J.L., & McGregor R. (2010). Exploring social constructions of followership: A qualitative study. *The Leadership Quarterly*, 21, 543-562.
- Chaleff, I. (1995). *The Courageous followers: Standing up to and for our leaders*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler. (チャレフ, I. 野中香方子 (訳) (2009). ザ・フォロワーシップ: 上司を動かす賢い部下の教科書 ダイアモンド社)
- Chaleff, I. (1996). Effective followership. *Executive Excellence*, 13, 4, 16.
- 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*, 35, 4, 627-647.
- Dewettinck, K., & van Ameijde, M. (2011). Linking Leadership Empowerment Behavior to Employee Attitudes and Behavioral Intentions – Testing the Mediating Role of Psychological Empowerment –. *Personnel Review*, 40, 3, 284-305.
- Dinh, J.E., Lord, R.G., Gardner, W.L., Meuser, J.D., Liden, R.C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25, 36-62.
- Dixon, G., & Westbrook, J. (2003). Followers revealed. *Engineering Management Journal*, 15.1, 19-26.
- Ehrhart, M.G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57, 1, 61-94.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2013). Transformational-transactional leadership and upward influence: The role of relative Leader-Member Exchange (RLMX) and perceived organizational support (POS). *The Leadership Quarterly*, 24, 299-315.
- Favara Jr., L. F. (2009). *Examining followership styles and their relationship with job satisfaction and performance*. Northcentral University, ProQuest, UMI Dissertations Publishing.
- Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fobbs, T. (2010). *The evaluation of a paradigm: The critical examination of the influence of followership styles and courageous follower attributes on hotel customer-contact employee job*

- satisfaction*. Capella University, ProQuest, UMI Dissertations Publishing, 3403225.
- 藤森立男 (2010). 産業・組織心理学——変革のペースペクティブ—— 福村出版
- Graen, G. & Cashman, J.F. (1975). A role making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.) *Leadership frontiers*, Kent State University Press.
- 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**, 2, 219-247.
- Grant, K., Barrow, L., & Kaissi, A-K. (2009). *Followership as a complement to leadership: An analysis of the relationship between leader member exchange and followership types*. Capella University, ProQuest, UMI Dissertations Publishing.
- Greenleaf, R.K. (1970). *The servant as leader*. Westfield, IN: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Halpin, A.W., & Winer, B.J. (1957). A factorial study of the leader behavior description. In R.M. Stogdill & A.E. Coons (Eds.) *Leader behavior: Its description and measurement*. Ohio State University. Bureau of Business Research. 39-51.
- Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources (3rd ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hollander, E.P. (1958). Conformity, status, and idiosyncrasy credit. *Psychological Review*, **65**, 2, 117-127.
- Hollander, E.P., & Offermann, L.R. (1990). Power and leadership in organizations. *American Psychologist*, **45**, 2, 179-189.
- Hollander, E.P., & Webb, W.B. (1956). Leadership, followership, friendship: An analysis of peer nominations. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, **50**, 2, 163-167.
- Hopton, C., Christie, A., & Barling J. (2012). Submitting to the follower label --Followership, positive affect, and extra-role behaviors--. *Zeitschrift fur Psychologie*, **220**, 4, 221-230.
- House, R.J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, **16**, 321-328.
- 池中正司 (2007). リーダーとフォロワーとの相互影響関係の視点から捉えたリーダーシップの研究 - 日本郵政公社への調査を中心にして - 岡山大学大学院社会文化科学研究科紀要24, 131-145.
- Kalkhoran, M.A.N., Naami, A., & Beshlideh, K. (2013). The comparison of employees' followership styles in their job attitudes. *International Journal of Psychology and Behavioral Research*, **2** (3), 115-125.
- Kedharnath, U. (2011). *The influence of leaders' implicit followership theories on employee outcomes*. Colorado State University, ProQuest, UMI Dissertations Publishing, 1492399.
- Kelley, R.E. (1992). *The power of followership: How to create leaders people want to follow, and followers who lead themselves*. New York: Currency Doubleday.
- 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: Jossey-Bass A wiley Imprint, pp5-15.
- Lapierre, L.M., Bremner, N.L., & McMullan, A. D. (2012). Strength in numbers --How employees' acts of followership can influence their manager's charismatic leadership behavior--. *Zeitschrift fur Psychologie*, **220**, 4, 251-261.
- Laub, J.A. (1999). Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument. *Dissertation Abstracts International*, **60**, 2, 308.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.
- Lord, R.G. & Maher. K.G. (1991). *Leadership and information processing: Linking perception and performance*, Unwin Hyman.
- McClure, S.B. (2009). *In support of followership: An exploration of the relationship between organizational role and self-attribution of courageous follower behaviors*. Capella University, ProQuest, UMI Dissertations Publishing, 3344532.
- Meierhans, D., Rietmann, B., & Jonas, K. (2008). Influence of fair and supportive leadership

- behavior on commitment and organizational citizenship behavior. *Swiss Journal of Psychology*, **67.3**, 131-141.
- Meindl, J.R. (1990). On leadership: An alternative to the conventional wisdom. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.) *Research in organizational behavior* **12**. JAI Press, 159-203.
- 三隅二不二 (1984). リーダーシップ行動の科学 改定版 有斐閣
- 中村 久人 (2011). リーダーシップ発現のプロセスとサーバント・リーダーシップ論の展開 経営力創成研究 **7**, 71-82.
- 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, 65-75.
- Northouse, P.G. (2013). *Leadership (Sixth Edition)*, SAGE Publications.
- 小野善生 (2011). リーダーシップ入門講座 中央経済社
- 小野善生 (2012a). 暗黙のリーダーシップ理論がフォロワーのリーダーシップ認知に及ぼす影響 関西大学商学論集 **57**, 1, 1-19.
- 小野善生 (2012b). リーダーシップ幻想に関する研究の発展と展望 関西大学商学論集 **57**, 3, 49-66.
- 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 **58**, 1, 73-91.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Prilipko, E.V., Antelo, A., & Henderson, R.L. (2011). Rainbow of followers' attributes in a leadership process. *International Journal of Management and Information Systems*, **15.2**, 79-94.
- Ricketson, R.S. (2008). *An exploration of the relationship of leadership style and dimensions of courageous followership*. Regenet University, ProQuest, UMI Dissertations Publishing, 3114665.
- Shamir, B. (2007). From passive recipients to active co-producers. In Shamir B., Pillai, R., Bligh, M.C., & Uhl-Bien, M. (Ed.), *Follower-Centered Perspectives on Leadership -A tribute to the memory of James R. Meindl-*. Charlotte, NC: Information Age Publishers. ix-xxxix.
- 島井哲志・宇津木成介 (2008). ポジティブ心理学におけるリーダーシップ *Japanese Journal of Administrative Science (経営行動科学)*, **21**, 1, 1-10.
- 清水安夫・尼崎光洋・煙山千尋・宮崎光次・武田一・川井明 (2010). 体育大学における野外活動の可能性の検討——プロジェクトアドヴェンチャー・プログラムを導入したキャンプ活動におけるリーダーシップ及びフォロワーシップの養成—— 大学体育学 **7**, 25-39.
- Sivanathan, N., Arnold, K.A., Turner, N. & Barling, J. (2004). Leading well: Transformational leadership and well-being. In Linley, P.A. & Joseph, S. (ED), *Positive Psychology in Practice*, John Wiley & Sons, Inc., pp241-255.
- Stogdill, R.M. (1974). *A Handbook of Leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Sy, T. (2010). What do you think of followers? Examining the content, structure, and consequences of implicit followership theories. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **113**, 73-84.
- 田中堅一郎 (2011). 産業・組織心理学エッセンシャルズ ナカニシヤ出版
- Tanoff, G.F., & Barlow, C.B. (2002). Leadership and followership: Same animal, different spots?. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, **54**, 3, 157-165.
- Uhl-Bien, M., & Pillai, R. (2007). The romance of leadership and the social construction of followership. In B. Shamir, R. Pillai, M. Bligh, & M. Uhl-Bien (Ed.), *Follower-Centered Perspectives on Leadership -A tribute to the memory of James R. Meindl-*. Charlotte, NC: Information Age Publishers, 187-210.
- Uhl-Bien, M., Riggio, R.E., Lowe, K.B., & Carsten, M.K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, **25**, 83-104.
- Van Dierendock, D., Haynes, C., Borrill, C., & Stride, C. (2004). Leadership Behavior and Subordinate Well-Being. *Journal of Occupational Health psychology*, **9.2**, 165-175.
- Van Gils, S., van Quaquebeke, N., & van Knippenberg D. (2009). The X-Factor: On the relevance of implicit leadership and followership theories for leader-member exchange (LMX) agreement. *European Journal of Work and Organizational*, **19**, 333-363.
- Whiteley, P., Sy, T., & Johnson, S.K. (2012).

- Leaders' conceptions of followers: Implications for naturally occurring Pygmalion effects. *The Leadership Quarterly*, **23**, 822-834.
- Walumbwa, F.O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B.J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, **21.5**, 901-914.
- Walumbwa, F.O., Wu, C., & Orwa, B. (2008). Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength. *The Leadership Quarterly*, **19.3**, 251-265.

—2014年9.24.受稿, 2014年12.5.受理—

A review of followership studies in leadership process

Yoko Hamada
Masami Shoji

Mejiro University, Graduate School of Psychology
Mejiro University, Faculty of Human Sciences

Mejiro Journal of Psychology, 2014 vol.11

[Abstract]

Studies on leadership has been active since the beginning of 20th century on various areas, such as social psychology, industrial/organization psychology and business economics, however, “leader” was always the kernel of those studies. Although the presence of “followers” was and is indispensable, followers have mostly been considered as passive recipients or moderators of leader’s influence and behaviors, and their characteristics and the power of impact were hardly focused in the leadership research.

In the recent years, the role of followers in the leadership process has gained more attention as the “followership theory” and researches have begun to take place. The objective of this paper is to first provide a recap on how followers are treated in the traditional leadership literature, followed by a review on the empirical research literature on followership theories and ending with direction of future research on followership.

keywords : followership, leadership process, follower