

# フォロワーシップ革命一個の力を成果につなげる組織施策一

弘前大学人文社会科学部社会経営課程企業戦略コース

22H2067 佐藤 佳穂

## 1. 本研究の概要

近年、経営組織論においてフォロワーの主体性や能動性が強調されるようになってい  
る。小野（2013）は組織が複雑な課題に対応するためには、リーダーだけではなく、フォ  
ロワー自身も状況を理解し、能動的に行動する姿勢が不可欠となっていることを指摘して  
いる。また、福原（2017）も同様に、組織にリーダーが存在する限り、必ずフォロワーも  
存在し、両者は相互作用によって組織を牽引しているという事実から、フォロワーへの理  
解をさらに深めていくことの必要性を主張している。特に、フォロワーの影響力が増す現  
代の組織環境では、リーダーだけではなくフォロワーの行動や認知が組織の成果やチーム  
の機能に強く影響を与えている。

フォロワーの重要性が示される中で、経営組織論ではフォロワーやフォロワーシップに  
着目した研究が萌芽期の段階にある。後述するように、日本におけるフォロワーシップ研  
究は、フォロワーのタイプを整理するものや、フォロワーシップと成果との関係性に注目  
するものが見られている。しかしながら、組織に存在するフォロワーが自身の影響力を発  
揮し、主体的に組織に貢献していくために、組織としてどのような働きかけができるのか  
という点についてはまだ十分な研究が行われていない。このような背景を踏まえ、本研究  
はフォロワーシップを促す要因の解明に取り組むことを目的とした。

具体的には「組織内において、個々の成員がフォロワーシップを発揮し、成果を生み出  
すためにどのような組織的施策が必要になるのだろうか」という問いを立て、フォロワー  
シップの発揮に取り組む組織を取り上げ、事例研究に取り組んだ。

## 2. 先行研究の検討

フォロワーシップに着目した研究は、(1)フォロワーシップ研究の動向をリーダーシップ  
との関連性から整理するものや、(2)フォロワーシップと成果に着目した研究、(3)フォロ  
ワーのタイプに注目した研究などが見られる。リーダーシップとの関連性については、リ  
ーダーとフォロワーの相互作用に焦点を当てる LMX (Leader Member Exchange) のアプ  
ローチを踏まえ、フォロワーをただリーダーに影響される存在ではなく、リーダーと対等  
の立場にたって積極的に組織の活動に関与する能動的な存在として捉えていることが特徴  
的である（小野, 2009）。また、フォロワーシップの成果としては、組織の生産性との関連  
性から検討がなされている。松山（2021）はフォロワーの主体的な行動が、ワーク・エン

ゲージメントを介して組織の生産性とフォロワー自身の精神的健康につながることを示唆している。そして、組織内のフォロワーをさまざまなタイプに分類・整理する研究も見られている。松山（2023）は「従我」と「観我」という2つの自我システムの発達段階に基づき、自由型フォロワー、開発型フォロワー、受動的フォロワー、能動的フォロワー、統合型フォロワーの5つのタイプを提示している。

このように、フォロワーシップについては、徐々に研究の知見が蓄積されつつあるが、フォロワーシップがどのような状況で発揮されるのか、つまりフォロワーシップの先行要因については十分な検討がなされていない、という課題が残されている。

### 3. 事例研究

本研究は、組織のどのような施策がフォロワーシップの発揮につながるのかという点に着目している。フォロワーと各施策の関係性を丁寧に調査する必要があることから、研究の方法として事例研究を採用した。今回取り上げた事例は、弘前市役所の総務部人事課である。弘前市役所では、近年職員のエンゲージメントを高めたり、リーダーとフォロワーの良好関係を築くための施策に取り組んだりしている。本研究では、弘前市役所のさまざまな施策の中でも、まだ仕事や組織に慣れていない新規採用職員に対する施策に注目し、調査を実施した。具体的な施策としては、組織風土の改革施策、研修・教育制度、人事評価制度を取り上げた。事例分析の結果は次の通りである。

まず、弘前市役所総務部人事課では、新規採用職員や若手職員を含め一般職員のエンゲージメントを高めるために、心理的安全風土の構築に注力していることがインタビュー調査から示された。新規採用職員は、仕事に慣れていないことから課せられた課題を忠実にこなす、という特徴をもつが、相談しやすい心理的安全風土が形成されることで、組織内でより積極的に質問・相談するような状況が生み出されていた。弘前市役所総務部人事課のインタビュー調査からは、心理的安全風土が形成され、何気ないコミュニケーションが増えることにより、仕事への理解が深まることが示された。

また、フォロワーシップを発揮していくためには、リーダーや周囲の働きかけも重要になることを小野（2009）は示唆している。弘前市役所総務部人事課のインタビュー調査から、弘前市役所では、OJTをはじめとした研修に力を入れており、その中でも新規採用職員とトレーナー、サブトレーナーの三者を1組とした指導体制を整えていることが示された。この指導体制によって、新規採用職員は、仕事の進め方などについてトレーナーやサブトレーナーに随時確認することができ、職場適応を進めることが可能になっている。

さらに、OJTの途中やその後の段階で、新規採用職員は複数回にわたりトレーナーやサブトレーナー、人事課職員と面談を行う機会も設けられている。このような手厚い支援体制によって、新規採用職員のエンゲージメントが向上していることが確認された。したがって、フォロワーとして主体的に働くことを促し、かつエンゲージメントを高めていくた

めには、リーダーや周囲と気軽にコミュニケーションをとれるような体制の仕組み化が必要となる。

そして、各種の研修に加え、弘前市役所では人事評価制度について目標設定の考え方が適用されている。目標の設定から進捗状況の確認に至るまで、定期的な面談が予定されており、職員は自分のどのような能力が評価されているのか、いかなる能力がまだ不足しているのかについてフィードバックを受けている。その結果、職員は自分のキャリアデザインについて考えることが可能になっており、仕事へのモチベーションを高めている。

その他、新規採用職員は、当初の自分の希望とは異なる部署に配属になることもあり、それによってモチベーションを低下させてしまうこともあるという。そうした状況に対して、弘前市役所総務部人事課ではフォローアップ研修を実施し、今取り組んでいる仕事が将来希望の仕事にどのように結びつくのかを丁寧に伝えるようにしている。そのことを通して、仕事へのやりがいを見出してもらうような働きかけを行っている。また、弘前市役所ではFA制度を整えており、希望の部署に異動できる機会も確保している。こうした工夫によって、職員のエンゲージメントを維持したり、向上させたりすることが可能になっている。

これらの施策の結果、弘前市役所の新規採用職員は仕事の進め方について理解を深めたり、自身のキャリアデザインを考えたりすることで、フォロワーシップを発揮し、仕事がスムーズに進められるようになったり、職場へのエンゲージメントが向上していることが示された。

#### 4. 結論

最後に、本研究で設定した問いに対する結論を示す。「組織内において、個々の成員がフォロワーシップを発揮し、成果を生み出すためにどのような組織的施策が必要になるのだろうか」という問いに対して、特に新規採用職員のように、受動的なフォロワーのフォロワーシップを発揮させるには、組織文化、リーダーや周囲との関わり、研修・教育制度が促進要因になること、さらにはフォロワーシップの発揮によって労働成果やエンゲージメントの向上につながる事が明らかになった。

本研究で取り上げた弘前市役所は心理的安全風土といった、職員が自由に意見を表明し、周囲の人に気兼ねなく相談できるような組織風土の形成に取り組んできたことを確認した。風通しの良い職場になることで、新規採用職員も疑問や自分の意見を表明できるようになっている。

また、弘前市役所は新規採用職員、トレーナー、サブトレーナーという三者を1組とした指導体制を整え、OJTにも力を入れている。特に、仕事の進め方がまだわからない新規採用職員にとっては、身近な先輩・上司に相談できる環境があることで、仕事に対する理解や意欲が深まることになる。人事課職員も含めた面談制度も取り入れられており、新規

採用職員に対して丁寧なフィードバックを与える機会が設けられている。

そして、研修・教育制度としては採用前研修から採用後の初任者研修、採用2～10年目を対象とした研修、管理職を対象とした研修など、各種研修制度が充実している。新規採用職員を含めキャリアの段階に応じて、研修が準備されている。こうした研修を通して、職員は必要となる能力を向上させることが可能になっている。

以上のようなプロセスを通して、弘前市役所における新規採用職員といった、受動的なフォロワーは、主体的に働くよう促されていき、その結果、労働の生産性を高めつつ、エンゲージメントを向上させていることが明らかとなった。

本研究の理論的な貢献としては次の2点が挙げられる。第1の貢献は、フォロワーシップを促す要因を検討したことである。先行研究では、フォロワーのタイプや、フォロワーシップと成果との関連性に注目しており、フォロワーシップの発揮に結びつく先行要因については十分な議論を行っていない。そうした中、本研究では受動的なフォロワーに注目し、こうしたフォロワーのフォロワーシップを発揮させる要因を明らかにした。

第2に、フォロワーシップを促す要因として組織文化を取り上げたが、組織文化の中でも具体的には心理的安全風土が効果的であることを示した点である。フォロワーシップの成果と心理的安全風土を関連させる研究は見られるが（松山・森, 2022）、本研究は、心理的安全風土がフォロワーシップの発揮に結びつき、その結果、生産性やエンゲージメントの向上などの成果につながることを確認した。

## 主要参考文献

- 小野善生 (2009) 「フォロワーの視点によるリーダーシップ研究の可能性」『組織科学』第43巻第2号, pp.27-37.
- 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.73-91.
- 福原康司 (2017) 「フォロワーシップと上方影響力ー社会構成主義によるリッカート理論再訪ー」『専修経営学論集』第103号, pp.71-86.
- 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』第137号, pp.151-172.
- 松山一紀 (2023) 「フォロワーシップ行動としての企業行動および組織行動」『評論・社会科学』第144号, pp.1-20.
- 松山一紀 (2023) 「フォロワーシップの発達モデルーファースト・フォロワーとパーパスー」『評論・社会科学』第147号, pp.1-24.
- 松山一紀・森勇貴 (2022) 「フォロワーシップ行動と心理的安全性」『評論・社会科学』第141号, pp.31-48.