

研究ノート

フォロワーシップ教育の研究動向と事例紹介

松山一紀¹⁾・長谷俊平²⁾

要約：本論文では、フォロワーシップ教育の目的や可能性、導入における課題について探求した。先行研究から、フォロワーシップ教育がリーダーシップ教育と深いかかわりがあることや、今後の社会におけるフォロワーシップ教育の重要性が明らかとなった。また、フォロワーシップ教育では従来のステレオタイプからのパラダイムシフトが重要なテーマとなることが示された。さらに、授業事例からは、フォロワーシップ教育とアクティブラーニングとの相乗効果を確認することが出来た。今後は、日本の教育現場に適したフォロワーシップ教育について考えていくことが必要となるだろう。

キーワード：フォロワーシップ教育、リーダーシップ教育、ステレオタイプ、アクティブラーニング

目次

1. はじめに
2. 先行研究
 - 2-1. フォロワーシップ教育とは
 - 2-2. リーダーシップ教育とフォロワーシップ教育の違い
 - 2-3. フォロワーシップ教育の現状
 - 2-4. フォロワーシップ教育の構成要素
3. フォロワーシップ教育の事例紹介
 - 3-1. 授業事例
 - 3-2. 事例紹介のまとめ
4. 考察
 - 4-1. フォロワーシップ教育とリーダーシップ教育との関係性
 - 4-2. フォロワーシップ教育とアクティブラーニング
5. まとめ

1) 同志社大学社会学部教授

2) 鳴門教育大学大学院教育探求総合コース

*2022年3月4日受付、2022年3月5日掲載決定

1. はじめに

フォロワーシップ教育はしばしばリーダーシップ開発や、その教育カリキュラムの影で見過ごされてきた (Hopton, 2014)。アメリカやカナダの高等教育機関では、リーダーシップに関するプログラムやサーティフィケートおよび、教育は提供されているものの、「フォロワーシップに関する教育はほとんど行われていない」(Jenkins & Spranger, 2020, P 48)。しかし、近年ではフォロワーシップに関する研究が進み、組織成果に対するリーダーの貢献度は10%~20%に過ぎないことが明らかにされている (Kelley, 1992)。そうした研究が進むにつれ、ここ数年はフォロワーに対する見方が変わり、魅力的な方法でフォロワーシップを教える方法が模索されている (Raffo, 2013)。では、日本の教育現場においてはどうか。検索してみると、フォロワーシップ教育に関する論文は石田 (2021) しか見当たらなかった。

石田 (2021) は日本の初・中等教育の現場で、フォロワーシップ教育が生徒のクラス活動への参加を活発にし、クラス作りに効果的であることを明らかにしている。また、それによってリーダーシップを発揮する生徒が増加し、フォロワーシップの向上のみならずリーダーシップ教育にも効果があることを示唆している。フォロワーシップの深い理解がなければリーダーシップを完全に理解することはできないと主張する学者もいる (Popper, 2011 ; Van Vugt, Hogan, & Kaiser, 2008)。リーダーが生まれにくいという悩みの多い日本の学校において、フォロワーシップ教育の導入は効果的である可能性が高い。ただ、日本国内ではフォロワーシップ教育の研究や実践はほとんどなされておらず、導入の課題や有効性といったものは明らかにされていない。

本稿ではフォロワーシップ教育の研究動向についてまとめ、フォロワーシップ教育を導入するうえでの課題や有効性について論じていきたい。また、海外の研究では、フォロワーシップ教育が体験学習やロールプレイ学習などのアクティブラーニングと相性が良いとする研究が多い。そこで海外での実践研究を主として授業事例をまとめ、紹介するとともに、日本の教育現場にあったフォロワーシップ教育や導入の課題、アプローチについて考察していきたい。

2. 先行研究

2-1. フォロワーシップ教育とは

本稿ではフォロワーシップ教育のうち、主に学校教育で扱うものを対象とする。

2-1-(a). フォロワーシップ教育の目的

Murji (2015) はフォロワーシップ教育について、「学生が貢献する社会のイメージを提供するのは教育者の責任であり、フォロワーシップとリーダーシップの両方のスキルとコンピテンシーを開発することで、学生がどのような役割、ポジション、業界にあって成功できるようにする (P 171)」ことがその目的であると主張している。リーダーであることよりもフォロワーであることのほうが多い現代社会において、フォロワーシップのスキルやコンピテンシーが重要になってきていることを示している。

また、Hoption (2014) や Tabak & Lebron (2017), Jenkins & Spranger (2020) はフォロワーシップ教育の目的として、フォロワーシップにおけるパラダイムシフトを挙げている。リーダーシップに対する信仰をなくし、フォロワーシップに関するネガティブなイメージやステレオタイプを破壊し再構築することを目的の一つとしているのである。Jenkins & Spranger (2020) によれば、フォロワーシップ教育の本質的な課題は、一人の人間が、異なるコンテキストや異なるときに、リーダーとフォロワー両方の役割を果たす可能性があることを、いかにして学生に理解させるかということにある。

また、フォロワーシップ教育の目的の一つとして、リーダーシップ育成を挙げる研究者もいる (石田, 2021; Raffo, 2013 など)。Suda (2013) も示しているように、リーダーシップとフォロワーシップは相互に効果的であり、フォロワーシップ教育がより良いリーダーを育てる可能性は高い。

ただ、フォロワーシップ教育の目的はあくまでもフォロワーシップの育成にあるのであって、リーダーシップ教育を主たる目的としたのでは、結局のところフォロワーシップをネガティブに捉えることに変わりなく、これまでのステレオタイプからパラダイムシフトすることができないのではないかと懸念する。リーダーシップが育成されることは副次的なものとして捉えた方がよいのではないか。

2-1-(b). リーダーシップ教育とフォロワーシップ教育

フォロワーシップ教育は、しばしばリーダーシップ教育と絡めて考えられる。「フォロワー」という言葉には、受動性、依存性、離反性などの否定的な性質があるとされており (Chaleff, 2009; Kellerman, 2008), いまだにフォロワーシップは存在しないと考える者や、フォロワーシップはリーダーシップを補完するのではなく、単なる「訓練中のリーダーシップ」もしくは「リーダーシップの前段階」に過ぎないと考える反対派も存在している。ただフォロワーシップは、近年まで研究が進んでおらず、過小評価される概念ではあったものの、その状況は変わりつつある (Murji, 2015)。一部の研究者は、フォロワーシップの意義、特徴、複雑さを理解することなくして、リーダーシップを完全に理解することはできないと主張している (Popper, 2011; Van Vugt, Hogan, & Kaiser, 2008)。Kellerman (2008) の言うように「より良いフォロワーがより良いリーダー

を産む」という考え方からすれば、フォロワーシップ教育はリーダーシップ教育の中の重要な役割を担っているとも捉えられる。Raffo (2013) はフォロワーシップの原則を十分に理解することで、生徒はリーダーシップをよりよく理解できると主張している。実際の授業事例においても、石田 (2021) では生徒がクラス活動に積極的に参加し、結果的にリーダーシップを発揮する生徒が現れることが明らかにされている。

一方で、Murji (2015) はフォロワーシップがリーダーシップとは異なるものであることを強調しており、リーダーとフォロワーの間には多くの共通点があるものの、フォロワーシップに多くのユニークな側面や特徴がある以上、独自の研究や教育が必要であると述べている。

以上のことを踏まえると、リーダーシップ教育とフォロワーシップ教育の関係性には2つの形が存在すると推察できる。一つ目が、両者を主従関係としてとらえる考え方である。Raffo (2013) において「Teaching followership in leadership education」(リーダーシップ教育におけるフォロワーシップ教育)とも表現されるように、フォロワーシップ教育はリーダーシップ育成のための教育法という捉え方である。二つ目が両者を対等な関係としてとらえる考え方である。これはフォロワーとリーダーを同じ土俵の上にあると考えて、パラダイムシフトを促す (Jenkins & Spranger, 2020) ものであり、フォロワーシップとリーダーシップを車の両輪のように捉えるということでもある。

これら以外にも、フォロワーシップはリーダーシップと競合するものではなく、同じ現象を別の視点から捉えたものだとする研究もある (Kilburn, 2010)。また Murji (2015) も、リーダーシップ教育の既存の構造にフォロワーシップ教育を追加するのではなく、教育者が学生に包括的で現実的な教育経験を提供することを確実にするために、哲学的な転換が必要であると主張している。これは教育者自身にもパラダイムシフトが必要であることを示すものである。Murji (2015) は「リーダーを軽視しろと言っているのではなく、むしろ、リーダーシップ教育の経験を反映したフォロワーシップのフレームワークを開発 (P 169)」するよう主張しているのである。フォロワーシップはリーダーシップよりも複雑であるだけでなく、興味深いものだと指摘する研究者も存在する (Van Vugt et al., 2008)。それらの考え方はリーダーシップとフォロワーシップの相乗効果や関係性を否定はしていないが、フォロワーシップ教育をリーダーシップ教育と別の学問としてとらえている。

2-2. リーダーシップ教育とフォロワーシップ教育の違い

リーダーシップ教育とフォロワーシップ教育との大きな違いについて、Jenkins & Spranger (2020) は6つのポイントを挙げており、それらを念頭に置いておく必要があるとしている。

最初に、フォロワーシップ教育とリーダーシップ教育では、言葉やステレオタイプに注目しなければならないという点において違いがあるとしている。Owen (2020) は「フォロワーとフォロワーシップの考え方を問い直し、再び言語化することに対するあらゆる反応に備えるべきである。支配的なリーダー／フォロワーの言説が蔓延しており、この二元論に批判的に疑問を呈することは、参加者に不安を抱かせる可能性すらある」(p.43) と述べており、フォロワー／リーダー間の関係性を再び伝えなおすことの難しさを論じている。Jenkins & Spranger (2020) もリーダーシップには特別なステレオタイプなど存在しないにもかかわらず、フォロワーシップにはそれが存在しており、そのステレオタイプや言葉遣いに注意する必要があるとしている。その一方で、リーダーシップに過度に期待してしまうというリーダーシップ神話を問題視している研究もある(例えば、松山, 2019)。そのことを加味するなら、今後のリーダーシップ及びフォロワーシップ教育ではフォロワーのネガティブなイメージを意識するだけでなく、リーダーの過度にポジティブなイメージも意識していかなければならないであろう。

次に、リーダーシップと異なり、フォロワーシップに関しては、その価値を、個人と組織のどちらの視点からも強調する必要があることを挙げている。3つ目に、フォロワーシップは一貫してリーダーとの関係のなかで捉えられるが、学生は、自らを組織のシステムやコンテキストのなかに位置づけて考え、理解する必要があると述べられている。フォロワーにとって、リーダーが重要な存在であることは言を俟たないが、自らを組織やシステムの代理者として自覚しておくことも重要であると言いたいのであろう。4つ目はフォロワーやフォロワーシップのアイデンティティを探るにあたって、必要な概念的知識を導入しなければならないということである。すなわちリーダーシップ教育においては、学習者がリーダーシップに関するある程度の知識を持ってリーダーシップ教育の場に参加しているのに対し、フォロワーシップ教育においては、それが当てはまらないということである。

続いて、フォロワーシップはリーダーシップと比べて、正しいフォロワーや成功するフォロワーの特徴などを記述した実証データがほとんどないということである。そのため、フォロワーシップ教育のカリキュラムを設計する際は、リーダーシップ教育よりも情報面で不利な状況にある。今後、フォロワーシップ教育の研究が進むことでこれらの違いは解決可能であり、フォロワーシップ教育の認知度を上げ普及させる意味でもリソースの確保は重要となる。最後に、ヒエラルキーに対して声を上げるという点がとりあげられている。そして、効果的に声を上げるためには、こつ(言い方)や配慮が必要であるとも述べられている。Chaleff (2015) も言うように、上からの命令が誤っていたり、道徳的に問題があるように感じるのであれば、ただ単に、それに抗うのではなく、謙虚に注意深くリーダーと向き合うことが重要なのである。

2-3. フォロワーシップ教育の現状

フォロワーシップ教育はリーダーシップ教育と違い、その歴史が浅い。また、フォロワーシップにおいて、成功するフォロワーの特徴や行動、特性、スキルなどを記述した実証データはほとんどない。そのため先述したように、フォロワーシップ教育のカリキュラムを設計するインストラクターは、リソース面で不利な状況にある (Jenkins & Spranger, 2020, P 51)。また、日本国内において、フォロワーシップ教育が初・中等教育の現場で実践された例は石田 (2021) のみであり、フォロワーシップという言葉自体も教育現場ではほとんど使用されていない可能性がある。

大学教育においても、2022年現在、近畿大学経営学部、「フォロワーシップ論」という講義科目が設置されている程度で、他大学で同様の科目が開講されていることを管見にして知らない。なお、この「フォロワーシップ論」は共著者の一人である松山が担当している。講義では、フォロワーおよびフォロワーシップのステレオタイプからの脱却、リーダーシップ神話の危険性、そして、日本のフォロワーシップの3次元モデルなどが講じられており、主にフォロワーシップの概念理解に重点が置かれている。ロールプレイなどのアクティブラーニングを通じて、フォロワーシップを身につけるといった教育の実践は、大学教育においてはまだ先のようなのである。

ところで、海外では興味深い事例が紹介されている。ある大学においてフォロワーシップの講義を開設したにもかかわらず、受講者が集まらなかったというのである。しかし講義名を「The Leadership System: Leaders, Followers, Contexts」と変えたところ、クラスが満員になったという (Chaleff, Kellerman, Hurwitz, & Hurwitz, 2016)。フォロワーシップを強調したために、その認知度や名前に対するネガティブなイメージから受講を希望する生徒が現れなかったのであろう。

さらに、リーダーシップ教育者を対象として、使用している主要なテキストに関する調査が行われている。33人のリーダーシップ教育者を対象としたその調査では、12冊の学術書と21冊のポピュラーテキストが確認された。そのうち、フォロワーシップに関する章が含まれていたのは1冊だけで (Lussier and Achua 著「Leadership Theory, Application & Skill Development」)、回答者の2.3%しか使用していなかった。また、フォロワーに焦点を当てたポピュラー・プレスの本は1冊のみ (調査回答者1名) であった (Raffo 2013, P 263)

2-4. フォロワーシップ教育の構成要素

フォロワーシップ教育の構成要素として Jenkins & Spranger (2020) は、4つの重要なテーマを挙げている。1つ目が言葉で伝えるということである。導入のセクションでよく使われる部分だが、ここでは主にリーダーシップとの違いやフォロワーのネガティ

ブなステレオタイプを正す説明に力点がおかれる。フォロワーを取り巻くネガティブなステレオタイプ (Baker, 2007) とは、それを強化するリーダーシップのフレームワークが原因で起こると主張されている (Hoption, 2014)。そのようなステレオタイプを言葉で説明し、生徒のなかにフォロワーシップ教育の基盤を形成するのである。

2つ目のテーマはコラボレーション (共同作業) である。コラボレーションとはフォロワーの効果的なチームワーク、相乗効果を生み出す能力のことを指す。チームメンバー間の効果的なコラボレーションは、チームの結束やより高いパフォーマンス、より高い生産性のために非常に重要であるとしている (Jenkins & Spranger, 2020)。講師は、効果的なフォロワーシップをチームワークという観点から教える必要があるとしている。このコラボレーションは言葉で伝えることもできるが、Tabak & Lebron (2017) のロールプレイ学習を用いた体験学習や、ケーススタディなどを用いることでより効果的なものとなるだろう。

3つ目の重要なテーマはフィードバックである。個人が過去の行動について学ぶプロセスであるフィードバックは、リーダーシップのコアコンピテンシーであると同時に、リーダーシップ教育に不可欠な要素でもある (Guthrie & Jenkins, 2018)。フィードバック・プロセスのバリエーションを利用した学習活動 (ロールプレイや自己評価など) は、リーダーシップシステムを深く探求する学習機会を提供するとされている。

最後の重要なテーマが共通目的である。Jenkins & Spranger (2020) は効果的なフォロワーシップを教えるには、「独立した批判的思考と積極的な関与というケリーのモデルを効果の指標として用い、フォロワーがチームや組織の共有目標を採用し、コミットすることが必要だ (P 58)」と述べている⁽¹⁾。

以上、「言葉」「コラボレーション」「フィードバック」「共通の目的」といったポイントを念頭に置いてフォロワーシップ教育を進めることが必要なのである (Jenkins & Spranger, 2020)。

3. フォロワーシップ教育の事例紹介

ここからは実際に行われたフォロワーシップ教育の事例をいくつか紹介し、フォロワーシップ教育の課題や注意点などをまとめ、考察していく。

3-1. 授業事例

3-1-(a). 石田 (2021)

国内唯一の初・中等教育における、フォロワーシップ教育の実践事例である。フォロワーシップ教育を実施することが、結果的にリーダーシップを発揮する生徒の育成につ

ながることを明らかにしている。石田（2021）では導入の部分で、独自のフォロワーシップの分類表（図表1）を用いて、学校クラスにおける中学生のフォロワータイプを分類し、それを生徒に説明している。

フォロワーとは何かということやリーダーの貢献が10～20%であることを説明したのち、目指すべきフォロワーについての議論を6～7人の生活班で行う。そののち、実際にクラス内で起こった「リーダーとフォロワーとのすれ違い」といった事例をもとに、フォロワーシップの観点から生徒に自己反省を促している。各生徒はそれぞれのフォロワーシップ行動を客観的に分析し、反省を行った。その後行われた二度目の目指すべきフォロワーについての議論では、より具体性が増し、様々な意見が飛び交った。その中でも特に気になったものが「いろいろな人がリーダーをした方がリーダーの気持ちが分かるから、リーダーをたくさんの方が経験した方がいい」という意見である。この意見は非常に興味深い。本来はフォロワーの性質や目指すべきフォロワーについての議論であったはずなのに、リーダーの気持ちを学ぼうという意見が生じてきている。言い換えれば、フォロワーシップを鍛えるためにリーダーシップを学ぼうという意見とも捉えられるものであり、リーダーシップ教育のためのフォロワーシップ教育という従来の関係を完全に逆転させている。そして最終的に、こうしたフォロワーシップ教育がクラス活動への参加を促進し、フォロワーシップを高めたことで、リーダーの役割を担おうとする生徒も増えたのである。

図表1 石田（2021）の分類
意見が言える（高）

消 極 的 参 加	孤立型フォロワー	模範型フォロワー	積 極 的 参 加
	消極型フォロワー	順応型フォロワー	
		意見が言える（低）	

出典：石田（2021）

以上、フォロワーシップ教育とリーダーシップ教育が対等で相互に効果があるということを示した結果であった。

3-1-(b). Tabak & Lebron（2017）

Tabak & Lebron（2017）は体験学習として、ロールプレイ学習を用いたフォロワーシップ教育を行っている。ロールプレイ学習には、学習者同士がモチベーションを高め合

い、シミュレーションを楽しむことで、コンテンツや学習全般に対する学習者の興味やモチベーションを高める効果があるといわれている (Tabak & Lebron, 2017)。体験学習の手法は、長年教室で用いられてきた。このような方略の背景には「行動で学ぶ (learning by doing)」ことで、学習者が批判的思考のプロセスに参与し、授業内容や講師、他の人間との間に関係を有しながら、感情や価値観、認知を引き起こすことが出来るという考え方がある (Tabak & Lebron, 2017, P 199)。ロールプレイ学習では学習者が他の人格の役を演じ、その人の気持ちや行動、動機を理解したり予測したりすると同時に、自分自身の考えや感情を探っていく (Moore, 2009)。

ロールプレイは、特定の状況で効果的なリーダー・フォロワーの行動と非効果的なリーダー・フォロワーの行動を操作することで、フォロワーシップについて生徒が学ぶことができる (Tabak & Lebron 2017)。Tabak & Lebron (2017) のロールプレイ学習は地方の大規模総合州立大学の国際イニシアティブ室 (IIO) で働くスタッフを対象に行われた。それ以外にも、リーダーシップとリーダー・フォロワー間のコミュニケーション理解を目的として、組織的リーダーシップに関する学部コースでも扱われた。以下、ロールプレイの内容を簡単に紹介する。Tabak & Lebron (2017) のロールプレイは「The Missed Deadline」と呼ばれる。参加者は3人のグループに分けられ、クリス役 (上司) とモーガン役 (部下)、オブザーバー役に振り分けられる。そしてそれぞれにロールの説明が配られる。

図表 2 ロールプレイの事例

上司：クリス役 ロールハンドアウト
<p>あなたは留学プログラムの管理において 10 年の経験がある。あなたは最近、隣の州にある同規模の他の公立大学に採用された。UWN に入校して以来、あなたの部署 (GESA) の仕事量は急激に増加している。GESA プログラムに応募する学生の数は、昨年と比較して約 30% 増加している。あなたは、グローバル教育の経験がほとんどない新入職員を 4 名採用した。プロボスト (学長相当の役職者) の方針としては、UWN でのグローバル教育の提供を拡大したいと考えている。あなたは、中国には大きな可能性があると考えているが、中国での拡大を提案する際には、それを裏付けるデータが必要である。プロボストと OIA の副社長は、確かなデータと調査に基づいた提案を含むレポートをあなたに期待している。包括的な調査は、将来の予測と、現地に赴くスタッフ全員に適切な報酬を与える計画の指針となり、また、新しいプログラムに対応し、教員を採用するための現行システムの再構築にもつながる。あなたは、9 週間前に調査と研究をモーガンに委ねた。モーガンを選んだ理由は、彼が 15 年間中国プログラムのスペシャリストとして活躍し、前任の GESA ディレクターの下で信頼されていたからだ。他に 3 人のスペシャリストがいて、ヨーロッパと南米の国々を担当している。モーガンは経験豊富な国のスペシャリストなので、あなたは彼が良い仕事をして、約束した期限までに中国の調査と予測を提出してくれるものと思っていた。しかし、期限が過ぎた今、あなたは少し心配になってきた。あなたは、経験豊富な部下がプロとして成長し、将来、より大きな責任を担うことができるように、意思決定における裁量権をできる限り与えたいと考えている。マイクロマネジメントは好きではない。また、このような戦略をとることで、大学内での人脈を広げたり、トップマネジメントの上司を管理したりするための時間を確保できることも知っている。業績評価は 2 週間後に迫っており、あなたは中国での研究についてモーガンに質問する良い機会だと判断した。そこで、あなたはモーガンにメールを送り、今日、あなたのオフィスに立ち寄ってもらうことにした。</p>

部下：モーガン役 ロールハンドアウト

あなたはUWNのGESA部門で中国のカントリースペシャリストを務めている。あなたは大学に15年間勤務しており、在職中に3人の異なるGESAディレクターと仕事をしてきた。あなたは常に高いパフォーマンスと能力を持つマネージャーであった。あなたの定量的な調査能力と、少ない監督の下で独立して仕事をこなす能力のおかげで、あなたはこの部門の3人の国/地域別スペシャリストの中で最も優秀であると感じており、外部での仕事の見通しは、控えめに言っても非常に良いと思っている。しかし、前任のGESAディレクターが退職することになった後、管理部門は、あなたが応募して強いアピールをしたにもかかわらず、そのポジションに外部の人を採用することにした。あなたは、そのポジションへの昇進を真剣に検討すべきだったと思っているが、大学では自分が評価されていないと思っている。特別な任務があるときは、過去のディレクターが頻繁にあなたの進捗状況を確認していた。転職してきたクリス・バックリーがGESAのディレクターになり、あなたの直属の上司になって9ヶ月が経った。クリスはあなたに、中国での事業拡大の機会を特定するための包括的な調査を行い、より多くの教員を採用するための計画を立て、実現可能性と再構築に関する詳細な提案を準備するよう求めた。あなたは会議中に口頭でこの任務を引き受けたが、部署の会議で簡単に言及されただけで、その後のメールやその他の書面での連絡はなかった。あなたは、クリスが研究の進捗状況を確認し、あなたが懸念していることを共有する機会があると期待していたが、それもなかった。ただでさえ日々の業務に追われているのだからと、このまま放置していた。そんな中、クリスからメールが届き、オフィスに来てほしいと言われた。クリスが何を求めているのかは分からないが、中国での研究についてではないことを願っている。そのプロジェクトに着手する前に解決しなければならない問題がいくつもあると思っているし、そんな時間はない。それに、クリスがずっと問い合わせをしてこなかったのだから、クリスには他に優先すべきことがあるのではないかと思った。

上記のハンドアウトに加えてオブザーバーには下記の評価シート（図表3）が配布される。オブザーバーはロールプレイを見て評価を記入する。

このロールプレイは事前準備をほとんど必要とせず、約45分で終わることが出来ることとされており、大学生や社会人グループにも推奨されている。

図表3 評価シート

オブザーバーの評価シート	
モーガンが示したフォロワーシップのスタイルや行動は？	
クリスはその状況に対してどのような解決法を用いましたか？ そしてそれはどのように行いましたか？	
もしモーガンが別のフォロワーシップ（マネージング・アップ）のスタイルをとっていたら、結果はどうなっていたでしょうか？	
クリスのコミュニケーションスキルを五段階評価で評価してください	
5 強く同意する 4 同意する 3 どちらともいえない 2 同意しない 1 強く同意しない	
ポジティブで親しみやすい口調で話した。	

フレンドリーで、オープンで、正直であった。	
モーガンと目を合わせ続ける。	
重要な情報をすべて提供した。	
慎重に聞いていた。	
質問をし、言い換えをした。	
研究の利点を説明した。	

ロールプレイ終了後、まずオブザーバーには評価シートを、ロールプレイをしている人と共有させ、その後、評価シートを使って具体的なフィードバックを与えるように指示する。小グループでの話し合いの後、自分のグループで起こったことをクラス全体で共有し、クラス全員の意見を取り入れるようオブザーバーに指示する。このような「learn by doing」は、リーダーシップとフォロワーシップ開発の両方に関連する複数の学習目標を対象とすることができ、またそうすべきであると述べられている。

ロールプレイの結果、様々なフォロワーシップ行動とリーダーシップ行動が現れた。フォロワー役の参加者の中には効果的なフォロワーシップを発揮する人もいれば、そうでない行動を示した人もいた。効果的なフォロワーはクリスと協力して状況を好転させたが、そうではないフォロワーはクリスの指示を待ちそのアプローチに合わせて行動を変えていった。こうしたフォロワーシップ行動の差を、フォロワーシップ能力の高さの差としてとらえることが出来る。

この授業体系においてもフィードバックが重視されているように思える。Jenkins & Spranger (2020) は自分自身の感情を管理し、他者の感情やモチベーションをより意識するためのテクニックを中等教育機関の学生に教えることで、実際にフォロワーシップを向上させることができるかもしれないと論じている。フォロワーシップ教育では他者の感情を理解するような学習法やフィードバックが効果的に働くようだ。

3-1-(c). Raffo (2013)

Raffo (2013) では理論的な構成や重要なコンセプトを教える講義の前に、まずクラスや小グループに対して以下のようなディスカッションの質問を投げかけると効果的だとされている。質問の内容としては「フォロワー（またはフォロワーシップ）というと、何を思い浮かべるか?」「この言葉は一般的に良い意味で使われているか、それとも悪い意味で使われているのか。」「従来、フォロワーにはどのような特徴があると考えられていたか?」のようなものである。この質問に対して、フォロワーは受動的である、というものやリーダーよりは重要ではないなどフォロワーに関する従来の常識に沿った回答が返ってくることが多い。この議論をきっかけに、フォロワーシップに関する主要なテーマを共有し、フォロワーやリーダーに関する神話を覆すことで、新たなフォロワーシップの視点へのパラダイムシフトを促進する。

次のセクションでは主要なテーマやキーポイント、フォロワーの特徴を説明している。内容としてはケリーのフォロワータイプの説明や、フォロワーとリーダーは交換可能な役割であり、ほとんどの人は組織の中でフォロワーとリーダーの両方の役割を果たしており、現実には、リーダーよりもフォロワーの方が多いいったことなどである。それらの重要なコンセプトが示されたのち、「Leadership Lessons and the Dancing Guy」(Sivers, 2010) というタイトルの YouTube ビデオを見せる。Youtube を使用した授業は、教室にユーモアをもたらし学習者にポジティブな環境を作り出すことで、生徒の学習プロセスへの参加を助ける。Garner (2009) では、教室でユーモアを使う教師の下で学ぶ生徒は、より多くのことを学ぶ傾向にあることが明らかにされている。そうした意味でも Youtube を使った授業は新しいパラダイムシフトを促進させるだろう。

講義とビデオが終わった後に生徒はクラスでのディスカッション、小グループでのディスカッションなどを行い、基礎を身に着けることが推奨されている。そのディスカッションで挙げられた質問は、「ビデオの中でナレーターは、リーダーシップは過度に称賛されていると言っています。あなたはそう思いますか、それともそう思いませんか?」「フォロワーに対するあなたの考えは、今日のレッスンで変わりましたか?どのように?」「フォロワーシップについて、もっと考えるべきアイデアはありますか?」などである (pp.267-268)。

ディスカッションが終了したのち、自己分析シートを配布する。内容は、「ケリーのフォロワータイプによると、あなたはどのようなタイプか?」「フォロワーとしての自分をどのように評価しているか?」「より効果的なフォロワーになるための行動を記述した個人のアクションプランの作成。また、それがどのようにして効果的なリーダーシップにつながるのかの説明」などである。

この授業事例は比較的単純なものであり、導入しやすいように感じる。Raffo (2013) は「『フォロワー』という言葉には、受動性、依存性、離反性等の批判的な性質があるとされている。しかしこれはあくまでも、私たちの社会の産物なのであって、学生に対してはそうではないということを教えない限り、フォロワーをリーダーシップのプロセスに必要なポジティブなものとして捉えることなく、こうしたネガティブな特性の多くをフォロワーに当てはめ続けてしまうのではないか (P 266)」と述べている。

とはいえ、リーダーシップの授業で、フォロワーシップを取り上げることにに対する生徒の反応は全体的に好意的であるようだ (Raffo, 2013)。授業後のコメントには以下のようなものがあつた。「私のフォロワーに対する考えは変わりました。それは、効果的なリーダーと同じように、効果的なフォロワーになるためには多くの努力が必要であることを明確に理解したからです。」「“フォロワーシップ” という言葉を学ぶ前の私のフォロワーの定義は、リーダーの行動を真似る人、自分の考えを持たない人、リーダーシ

ップタイプの特性を持たない人でした。自分の考えが全く間違っていたことを知り、ショックを受けました」。これらのコメントは、いかにフォロワーシップに対するネガティブなイメージが浸透しているかを、如実に物語っている。共著者の一人である松山が普段得ている学生からのコメントも、そう違いはない。まずは、フォロワーシップという概念に触れさせることが必要なのである。

3-1-(d). 大学教育の1事例

最後に、共著者の一人である松山の事例を簡単に紹介しておきたい。松山は2年次配当の講義科目（専門）として、フォロワーシップに関する授業を行っている。主に松山（2018）をテキストとして用い、フォロワーシップのネガティブなイメージを払拭することを目的として、社会におけるフォロワーの相対的位置づけの変化、リーダーシップ神話、そして現代のリーダーシップの困難さなどについて講義を行っている。その後、フォロワーシップの概念理解を目的として、フォロワーシップの定義について解説し、マネジメント論の古典を紐解くことによって、フォロワーシップがどのように捉えられていたのか、学生たちとともに考えるようにしている。ただ、講義科目ということもあって、概念理解が中心となっており、ロールプレイや体験学習のようなアクティブラーニングまでは取り入れられていない。とはいえ、このような状況を補完するために、少しでも学生たちが臨場感を得ながら、疑似体験できるように、ビジネス映画を映像教材として使用している。なかでも有用な映画が伊丹十三監督作品の『スーパーの女』である。最近の学生はアルバイトをしているため、自らの体験を踏まえてフォロワーシップについて考えてもらってもいいのだが、すべての受講生とそれを共有することは困難と考え、共通の疑似体験が可能な映画を一つのケース教材として使用している。

また、松山は産業能率大学における通信研修用のテキストも作成している。このテキストは社会人を対象としているため、本稿のテーマとは異なるものの、簡単に紹介しておきたい。テキストは、メインテキストとサブテキストに分かれている。メインテキストでは、フォロワーシップのネガティブなイメージの払しょくと、フォロワーシップ概念の理解が主な目的となっている。サブテキストでは、民間企業などでみられるような、上司と部下のやりとりを中心としたケースが5つ設けられている。受講生は、まずそれらのケースを読み、それを踏まえて、提示された設問に解答していくことが求められる。当然、メインテキストを理解していなければならない。もし、解答できないようであれば、改めてメインテキストに触れることが必要となる。その後、受講生は解答を産業能率大学に送付し、フィードバックを受けるようになっている。

3-2. 事例紹介のまとめ

さて、日本においては、まだほとんど事例がないものの、海外においては、ほぼどの

授業事例でも、概念的な部分の学習を経て体験学習もしくはケーススタディ、ロールプレイやディスカッションなどを行い、他者との交流の中でフォロワーシップを学んでいることがわかる。また、フィードバックをほかの授業よりも積極的に行っている。まさに、Jenkins & Spranger (2020) が主張する「リーダーシップ教育者は、フォロワーシップ教育・訓練における言語の重要性を考慮すること、効果的なコラボレーションスキルの育成に焦点を当てること、アサーティブなフォロワーへのフィードバックとエンゲージメントを訓練・強化すること、フォロワーが共通の目的や目標を特定し、明確にし、定義することを支援すること (P 60)」が重要なのである。

また、ほとんどの事例においてパラダイムシフトが起きていることをみると、先述したように、生徒たちはフォロワーシップという概念やその言葉を知らないだけで受け入れがたい考えではないことが分かる。

4. 考 察

4-1. フォロワーシップ教育とリーダーシップ教育との関係性

これまでのことから、まずフォロワーシップ教育とリーダーシップ教育とは相互に密接な関係を有していることがわかる。特に Tabak & Lebron (2017) の授業事例は、リーダーシップとフォロワーシップ双方の開発に関連する、複数の学習目標を対象にできることを明らかにしている。従って、フォロワーシップとリーダーシップは同時に学ぶことが出来るのである。

ただ、リーダーシップ教育にはリーダーシップのみを取り扱い、リーダーシップを開発するといった事例が多い中、フォロワーシップ教育においては、そのような事例は見つからず、単なる概念理解にとどまっていることがわかった。今後、フォロワーシップ教育が発展したときフォロワーシップ自体をはぐくむ専門的なエクササイズも出てくると予想する。インターネットで検索すると、タイトルに「リーダーシップ」を含む何百もの書籍、トレーニングプログラム、修士号、博士号プログラムが見つかる。組織的なリーダーシップの学位はあっても、組織的なフォロワーシップの学位はない。Murji (2015) はフォロワーシップの学位やフォロワーシップ認定証を提供することで、学生は「フォロワー」という言葉を分解・再定義し、最終的には誇りを持って使うことができるようになる」と論じている。日本ではそのような学位や認定証の提供の前に、まずはフォロワーシップ教育の認知度を高めることが必要となるだろう。

4-2. フォロワーシップ教育とアクティブラーニング

今回、フォロワーシップ教育の授業事例をいくつか紹介したが、そのほとんどが体験

学習やケーススタディなどアクティブラーニングの要素を含む授業形態ばかりであった。石田（2021）においても、学校生活の中で起きた問題をもとにした体験学習を取り入れた授業が実践されており、フォロワーシップ教育とアクティブラーニングとの結びつきや相乗効果を確認することが出来た。新しいことを導入するときには、何かを犠牲にしなくてはならない場合が多い。だが、フォロワーシップ教育を学校教育に導入する場合、日常の学生生活の体験の中からフォロワーシップ教育を行っていけば、それほど時間的負荷をかけずに導入していけるように思える。

5. まとめ

本稿では、主に海外の研究動向からフォロワーシップ教育が学校教育において有効であることを示し、フォロワーシップ教育とリーダーシップ教育との関係などについて考察してきた。そこで、最後に、これまであまり取り上げてこなかった根本的な問題について触れておきたい。それは、教育の根幹ともいえる教授内容の問題である。リーダーシップ教育についても言えることであるが、そもそも私たちは、こういった教育を通じて、学生たちに何を教えるべきなのか。そして、何を身につけさせるべきなのか、ということについて考えなければならない。すなわち、フォロワーシップ教育というのであれば、フォロワーシップとは何かが明確に概念化されていなければならないのである。

今回は、教育に関する文献のレビューであったため、やむを得ない面もあるかもしれないが、そのほとんどが教育方法論に関するものであった。すなわち、フォロワーシップ概念についての精緻な議論は見られなかった。そして、その教授内容であるフォロワーシップについては、ほとんどの事例においてケリーのタイプ論が用いられているようであった。しかし、松山（2018, 2021）でも論じてきたように、ケリーの概念フレームワークには少なからず問題がある。その点を不問にしたまま、学生たちに教えることに対しては疑問を感じざるをえない。とはいえ、では、ケリー理論の限界について言及したうえで、授業を進めればよいのかというと、それはそれで、大きな困難が予想される。特に、初・中等教育においては、生徒たちが混乱するだけであろう。実際、ケリーの理論はわかりやすい。従って導入時のコンテンツとしては適切といえるのかもしれない。一方、松山（2018）の3次元モデルは、初・中等教育にはあまり適さないようである。せめて大学など、高等教育レベルの知的能力は必要かもしれない。このように、フォロワーシップ教育については、まだ多くの課題が残されていると言える。

また、本稿では、海外の事例を主に紹介してきたが、わが国には海外とは異なる、固有のフォロワーシップが存在する可能性もある（松山 2018）。今回の事例をもとにして、日本型フォロワーシップ教育の形を作り上げていく必要もあるかもしれない。そし

て、繰り返しになるが日本国内でのフォロワーシップ教育の研究はそこまで進められていない。今後は、フォロワーシップ研究だけでなく、フォロワーシップ教育研究の蓄積が求められるとともに、教育現場での実践事例を積み上げていくことが期待される。

注

- (1) 筆者たちは、効果的なフォロワーシップ教育の必要性については同意するものの、そのコンテンツとしてケリーの概念を使用することについては慎重であるべきだと考えている。

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.
- 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。)
- Chaleff, I., Kellerman, B., Hurwitz, M., & Hurwitz, S. (2016, November). The indispensable followership skills required for leadership development to succeed. *Panel presentation at the 2016 International Leadership Association Global Conference*. International Leadership Association, Atlanta, GA.
- Essa, B. E. & Alattari, A. (2019) The Relationship Between Followership Styles and Leadership Styles, *Research in Educational Administration & Leadership*, 4(2), 407-449
- Garner, R. L. (2009) Humor in pedagogy : How ha-ha can lead to aha! *College Teaching*, 54(1), 177-180.
- Guthrie, K. L., & Jenkins, D. M. (2018). The role of leadership educators : Transforming learning, *Charlotte, NC : Information Age Publishing*.
- Hopton, C. (2014) Learning and developing followership, *Journal of Leadership Education*, 13(1), 129-137.
- 石橋真人 (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, pp 19-32
- 石田あきら (2021) 「フォロワーシップ教育による学級づくりの実践とその課題」立命館附属校教育研究紀要教育実践報告集第6号, pp 15-24
- Jenkins, D. M. & Spranger, A. N. (2020) Followership Education for Postsecondary Students, *Wiley Online Library*, DOI : 10.1002/yl.20398, 47-63.
- Kellerman, B., *Followership : How followers are creating change and changing leaders*, 2008, Harvard Business Press.
- 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
- Kilburn, B. (2010) Who are we leading? Identifying effective followers : A review of typologies, *International Journal of Academic Business World*, 4(1), 9-19
- 松山一紀 (2018) 『次世代型組織へのフォロワーシップ論』ミネルヴァ書房
- 松山一紀 (2019) 「フォロワーシップとリーダーシップ・ロマンス」商経学叢, 第66巻第1号, pp 181-197
- 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, 151-172
- Moore, K. (2009). *Effective instructional strategies : From theory to practice*, Thousand Oaks, CA : Sage.
- Murji, S. (2015) Taking Followership Education to the Next Level, *Journal of Leadership Education*, 14(3), 168-177
- Owen, J. (2020). Follow the leader or leading the follower? Asking critical questions about followers and followership. In K. L. Guthrie & D. M. Jenkins (Eds.), *Transforming learning : Instructional and assessment strategies for leadership education* (pp.41-43). Charlotte, NC : Information Age Publishing.
- Popper, M. (2011). Toward a theory of followership. *Review of General Psychology*, 15(1), 29-36.

- Raffo, D. M. (2013) Teaching Followership in Leadership Education, *Journal of Leadership Education* 12(1), 262-273
- Sivers, D. (2022年2月22日). First follower : Leadership lessons from dancing guy. Retrieved from <http://www.youtube.com/watch?v=fW8amMCVAJQ>
- Suda, L. (2013). In praise of followers, *Paper presented at PMI Global Congress 2013-North America*, New Orleans, LA. Newtown Square.
- Tabak, F & Lebron, M (2017) Learning by Doing in Leadership Education : Experiencing Followership and Effective Leadership Communication Through Role-Play, *Journal of Leadership Education*, 16(2), 199-212.
- Van Vugt, M., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2008) Leadership, followership, and evolution : some lessons from the past, *American Psychologist*, 63(3), 182-196.

Research Trends and Case Studies of Followership Education

Kazuki Matsuyama and Syunpei Hase

This paper explores the objectives and potentialities of the followership education as well as the issues during its implementation. Previous studies have clarified the followership education deeply connects with the leadership education and its significance for future society. They have also shown that the critical theme of the followership education shall be the paradigm shift from the conventional stereotype. Furthermore, the synergy effect was confirmed with active learning in teaching cases. It is necessary to further consider how to adapt the followership education to the classroom in Japan.

Key words : Followership education, Leadership education, Stereotype, Active learning