

〈研究ノート〉

大学生アスリートのためのフォロワーシップ教育 —文献レビューによる理論の概観と必要性の探索—

深 山 元 良

【要旨】

近年、リーダーシップとともにフォロワーシップも重要であると考えられるようになってきた。一方、大学スポーツにおけるクラブ活動に目を向けると、本来、中心的な存在であるはずの学生・部員・選手（フォロワー）の立場が軽視されている事例がある。一般組織においてフォロワーシップが重要視されてきたことと同様に、大学のような教育機関で行われるスポーツクラブ活動においても、リーダー中心志向からフォロワー中心志向へのパラダイムシフトの必要性がある。したがって、本稿では、文献レビューによりフォロワーシップ研究を概観し、大学生アスリートに対するフォロワーシップ教育の必要性について視座を示した。

キーワード：フォロワーシップ、リーダーシップ、大学生アスリート、フォロワーシップ教育、文献レビュー

1. はじめに

チームや組織¹は、リーダーとフォロワーによって構成される。チームや組織の目標を達成するためにはどのようなリーダーシップが効果的かという課題は多くの人の関心事であり、膨大な数のリーダーシップ研究が行われてきた（深山, 2012, 2024）。リーダーシップの定義は数多く報告されているが、中でも石川（2022）はリーダーシップを「職場やチームの目標を達成するために他のメンバーに及ぼす影響力」と定義している。リーダーシップは、数多くある理論に基づき様々な分野で多様な視点から研究が行われている（Bass, 2008）とともに、実践に役立てられている。一方、チームや組織の成果について、リーダーシップを中心に説明することだけでは不十分であるという指摘がある。例えば、Kelley（1992）は、ほとんどの組織において、その成功に対するリーダーの平均貢献度は20%に過ぎず、フォロワーが残りの80%の鍵を握っていると報告している。また、松山（2018, 2023）は、組織が成功している理由を、実際以上にリーダーに求めるということは、その裏返しとして、フォロワー自身の貢献を過少評価することにもなり、フォロワーは自らの真の実力を見誤り、自己効力感を失う危険性があると指摘している。

そこで、近年、リーダーシップとともにフォロワーシップも重要であると考えられるようになってきた（浜田・庄司，2015；Kelley, 2008；松山，2023；西之坊，2021；小野，2013；Uhl-Bien et al., 2014）。Chaleff（1995）は、「社会的に重要な業績を成し遂げるには、常に組織としてさまざまな努力が求められるが、それには優れたリーダーシップとフォロワーシップが重要な役割を果たす。いずれも共通目的を追求するうえで欠くことのできない要素である。リーダーとフォロワーの関係では、力は上から下へ一方的に働くと考える人がいるが、それはまったくの誤解であって、フォロワーのほうからもリーダーに多大な影響を及ぼすことができる」と述べている。また、Chaleff（1995）は、情報化が進んだ現代の組織では、いくつにも分かれた部署が、流れ込んでくる多種多様な情報を組織の計画と目的に沿って処理し、迅速に対応しているため、これまでとはまったく異なるリーダーとフォロワーの関係が必要となると述べている。さらに、Kelley（1992）は、実際のところリーダーシップとフォロワーシップはコンセプトも役割も別々のものであるが、両者は組織の貢献に向かって、競り合うのではなく、補足し合う存在であり、大成功のためには卓越したリーダーと卓越したフォロワーが必要なのであると述べている。これらの主張から考えると、チームや組織が目標とする成果を収めるためには、リーダーとフォロワーの両方に焦点を当て相互作用を高めることが不可欠である。しかしながら、フォロワーはリーダーの影響力を受容する存在として位置づけられ（小野，2009）、リーダーシップと比べてフォロワーシップ研究の歴史は浅く、研究蓄積もリーダーシップに比べて圧倒的に少ない（小野，2013）。

スポーツの文脈におけるフォロワーシップを見てみると、ヘッドコーチ²とコーチ間、コーチとメンバー間、およびキャプテンとメンバー間などにおいて、リーダーとフォロワーの関係性が築かれる。スポーツのチームや組織においても一般組織と同様に効果的なリーダーシップの事例が報告されている（深山，2012，2024）。一方、近年の大学スポーツにおけるクラブ活動に目を向けると、本来、中心的な存在であるはずの学生・部員・選手（以下、「アスリート」と表記する）（フォロワー）の立場が軽視され、強力な権限を有するコーチ（リーダー）がフォロワーに対して負の影響力を与えた事例やフォロワー自身における倫理観・規範意識の低下により生じた不祥事が報告されている（大学スポーツ協会，2021b；平野ほか，2019）。吉田・田中（2023）は、大学スポーツ組織では、権威主義的なリーダーシップと忠実なフォロワーシップがうまくかみ合って成果を高めていた時期があったのかもしれないが、リーダーシップが変質したにもかかわらず、それに見合ったフォロワーシップが発現しなかったために組織が破綻してしまうといった事例があると指摘している。また、Smith（2023）は、チームスポーツという環境下でフォロワーが果たす役割を探ることは、フォロワーの行動、特徴、成功につながる働きかけを理解するために不可欠であると述べている。これらのような指摘に対して変革をもたらすためには、一般組織においてフォロワーシップが重要視されてきたことと同様に、大学のような教育機関で行われるスポーツクラブ活動においても、リーダー中心志向からフォロワー中心志向へのパラダイムシフトの必要性がある。しかしながら、大学生アス

リートに対して、リーダーシップ教育には焦点が当たるがフォロワーシップ教育には限られた焦点しか当てられていない。

したがって、本稿の目的は、文献レビューによりフォロワーシップ研究を概観し、大学生アスリートに対するフォロワーシップ教育の必要性について視座を示すことである。

2. フォロワーシップ研究の概観

2.1 フォロワーシップの定義

リーダーシップに関する定義が研究者間によって統一されていない（石川，2022）ことと同様にフォロワーシップの定義も研究者間において統一されていない（Baker, 2007; 浜田・庄司, 2015; 松山, 2018; 西之坊, 2021; 山下ほか, 2024）。ここでは、先行研究におけるフォロワーシップの定義について概観し、フォロワーシップの理解を深めることを試みたい。フォロワーシップの定義は、フォロワーシップをフォロワーによる影響力として捉える立場とリーダーシップ・プロセスとして捉える立場の二つに大別されている（西之坊, 2020）。

まず、フォロワーシップをフォロワーによる影響力として捉える立場における定義を見てみる。Crossman and Crossman (2011) は、「フォロワーシップとは、フォロワーがリーダーに影響を与え、集団や組織の目標の改善と達成に貢献する能力を持つ関係的役割である。それは主に、階層的に上方への影響力である」と定義した。また、西之坊 (2021) と西之坊・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」と定義した。さらに、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」と定義した。これらの定義に共通していることは、フォロワーシップとは目標を達成するためにフォロワーからリーダーへ及ぼす影響力と説明されていることである。前述のとおり、石川 (2022) がリーダーシップの定義を影響力という言葉を使って説明したことと同様に、フォロワーシップの定義も影響力という言葉が使われることは興味深い。また、リーダーシップとフォロワーシップは、多くの場合、転用可能であり (Foster, 1989; Smith, 2023)、両者における最も大きな違いはリード（指導）することに費やす時間の割合と権力差に関係している (Crossman and Crossman, 2011) と考えられている。一方、フォロワーシップを影響力や影響行為として捉える定義は、フォロワーによるリーダーシップのことについて述べており、それが全てではないという指摘もある (松山, 2016)。したがって、今後は、フォロワーシップとリーダーシップの重複する要素と異なる要素を詳細に見極める研究が必要になるであろうと考えられている (西之坊, 2020)。フォロワーシップをフォロワーからリーダーへの影響力と考える定義は、フォロワーはリーダーの指示に従えばよいというステレオタイプを解消することに役立つ定義である。

次に、フォロワーシップをリーダーシップ・プロセスとして捉える立場における定義を見てみる。リーダーシップ・プロセスとは、リーダーシップとフォロワーシップの複合的な行為で構成されるものという考え方である (Uhl-Bien et al., 2014)。Bjugstad et al. (2006) は、「フォロワーシップとは、リーダーの指示に効果的に従い、リーダーの取り組みを支援する能力」と定義した。また、Uhl-Bien et al. (2014) は、「フォロワーシップとは、リーダーとの関係における個人の特性、行動、およびプロセスである」と定義した。それに加えて、フォロワーシップの構成要素には、フォロワーの役割 (リーダーとの関係におけるフォロワーの立場)、フォロワーの行動 (リーダーとの関係におけるフォロワーの行動)、およびリーダーシップ・プロセスに関連する結果が含まれると説明した (Uhl-Bien et al., 2014)。さらに、松山 (2018) は、フォロワーシップを「組織成員がフォロワーであることの意味を理解し、それを自ら選択したうえで、組織のエージェントである上司やリーダーの意を体し、指示命令に効果的に従い、時には上司やリーダーが前提とする枠組みを超えた行動によって組織に貢献しようとするプロセス」と定義した。これらの定義は、リーダーまたはフォロワーのどちらかによる影響力だけで両者の関係が築かれるものではなく、リーダーとフォロワーの両者の影響力によって相互に関係が築かれるプロセスであるという解釈が前提となっている。

浜田・庄司 (2015) は、フォロワーシップの定義を概観したうえで、「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」と説明している。フォロワーシップをリーダーに及ぼす影響力か、あるいはリーダーシップ・プロセスかのどちらの捉え方をする場合でも、フォロワーシップとは、リーダーに従うという関係性 (受動性) があること、フォロワーからリーダーへの上方への働きかけであること、およびチーム・組織の共通目標に沿ったフォロワー行動と捉えることができる。

2.2 フォロワーシップ研究のアプローチ

これまでのフォロワーシップ研究の系譜を見てみると、Kelley (1992) と Uhl-Bien et al. (2014) の研究が節目となったと考えられる。Kelley (1992) は、インタビュー調査を基にしてリーダーシップ神話に対する警鐘を鳴らし、模範的なフォロワーの在り方を提唱した。また、Uhl-Bien et al. (2014) は、当時におけるフォロワーシップ研究をレビューし、フォロワーシップ研究における2つの理論的枠組みを示した。Uhl-Bien et al. (2014) によると、フォロワーシップ研究を進めるためには、フォロワーシップの構成概念を特定し、フォロワーシップ理論の文脈に位置づける必要があると述べ、また、フォロワーシップ理論とは、リーダーシップ・プロセスにおけるフォロワーやフォローすることの性質と影響を明らかにすることだと報告した。さらに、Uhl-Bien et al. (2014) は、フォロワーシップ研究には役割理論アプローチと

構築主義アプローチがあると説明した。次に、それぞれのアプローチにおけるフォロワーシップ研究について概観する。

2.2.1 役割理論アプローチ

Uhl-Bien et al. (2014) によると、役割理論アプローチでは、フォロワーシップは正式な階層的役割 (例えば、部下) と位置付けられ、フォロワーは結果を生み出す存在であり、リーダーはフォロワーシップにおける結果の受容者または調整者であると捉えられる。つまり、役割理論アプローチでは、Shamir (2007) が言うようにリーダーに向けていたレンズをフォロワーに向けること (レンズの逆転) であり、フォロワーを類型化することによって効果的なフォロワーの特性や行動を明らかにする。次に、役割理論アプローチによる代表的な研究を概観する。

Kelley (1992) は、一般組織における700人を超える人々に対してフォロワーシップ観についてのインタビュー調査を行い、フォロワーシップを類型するための2つの特徴を見出した。2つの特徴とは、「クリティカル・シンキング (批評的思考)」と「積極的関与」である。Kelley (1992) によると、一つ目の特徴である独自のクリティカル・シンキング (批評的思考) について、最高のフォロワーは、自分で考え、建設的批評をし、自分らしさを持ち、革新的で創造的な個人として描写されている。一方、その対極のフォロワーは、すべきことを言われなくてはならず、自分で処理できず、考えない個人である。また、その中間の典型的なフォロワーは、命令を聞き、リーダーやグループにたてつかない個人である。二つ目の特徴である積極的関与について、最高のフォロワーはイニシアティブを取り、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と描写されている。一方、最低のフォロワーは、受け身で、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。また、典型的なフォロワーは、何をするか言われた後は、監督なしで仕事を終え、自分の尻ぬぐい、言い訳ばかりをし、傾向に左右される。Kelley (1992) は、これら2つの特徴を「独自のクリティカル・シンキング—依存的・無批判な考え方」と「積極的関与—消極的関与」という2軸に置き、それらの程度によってフォロワーを5類型に分類した (図1)。Kelley (1992) によると、それぞれのフォロワーの型は、次のように説明されている。孤立型フォロワーとは、独自のクリティカル・シンキングを持ってはいるが、役割を果たすことにあまり積極的ではない。実際しばしば周囲から浮いた自分に気づいている個人である。この型は、フォロワー全体の15~25%を占めるとされている。順応型フォロワーとは、命令を受け、リーダーの権威に従いリーダーの見解、判断に従うことに熱心すぎ、部下は服従をし順応することが義務づけられていると思込んでいる個人である。この型は、フォロワー全体の20~30%を占めるとされている。実務型フォロワーとは、いい仕事をしたが、すすんで自らを危険にさらすことはなく、失敗も避けたがる個人である。この型は、フォロワー全体の25~35%を占めるとされている。消極的フォロワーとは、考えることをリーダーに完全に頼り、仕事に対する熱意はゼロ、イニシアティブと責任感に欠け、与えられた仕事は指示がなければで

きないし、自分の分担を超えるような危険は冒さない個人である。この型は、フォロワー全体の5～10%を占めるとされている。最後の模範的フォロワーとは、独自のクリティカル・シンキングを持ち、リーダーやグループを見きわめ、自主的に行動する個人である。リーダーや同僚からは、独立心が旺盛で、独自の考えを持ち、革新的かつ独創的で、建設的な批判を生み出し、リーダーにもものおじせずに接する人物と映る。この型は、フォロワー全体の3%にすぎないとされている。また、Kelley (1992) は、20問の尺度に回答することにより5つの型のうち、どの型のフォロワーであるかを測定するための尺度を作成した。Kelly (1992) の尺度はこれまで多くの先行研究で利用されている。

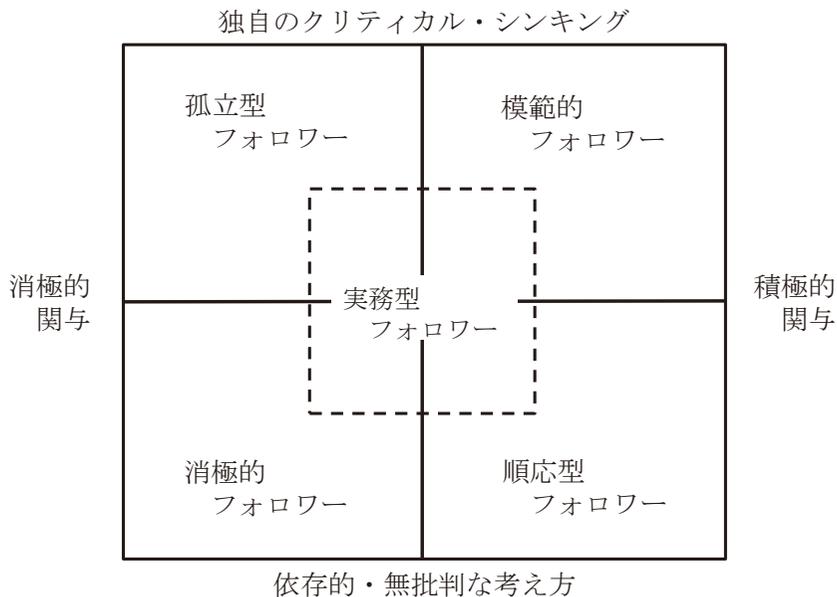


図1 Kelly (1992) によるフォロワーの5類型
出所: Kelly (1992) (牧野監訳 (1993)) を基に作成

Chaleff (1995) は、能力のあるフォロワーの支援なしに、リーダーが長期にわたって、その力を賢明かつ効果的に行使することはできないと述べ、フォロワーの役割はリーダーと同等の重要性があることを提案した。また、Chaleff (1995) は、フォロワーシップのモデルを「勇敢なフォロワー」という言葉で表し、フォロワーの勇敢さが、リーダーとの関係のバランスをとるうえで非常に重要であると指摘した。さらに、Chaleff (1995) は、勇敢なフォロワーになるためには5つの勇気（責任を担う勇気、役割を果たす勇気、異議を申し立てる勇気、改革に関わる勇気、および良心に従って行動する勇気）が求められることを主張した。Chaleff (1995) は、フォロワーにおけるリーダーとの関りを説明するために「支援」と「批判」という2つの軸を示した。支援とは、フォロワーがリーダーを支える度合いを示し、批判とは、リーダーの言動や方針が組織の目的を危険にしたり、その価値を損なったりした場合に、フォロワーが

異議を申し立てる度合いである (Chaleff, 1995)。そして、これら支援と批判の程度を 2 軸に置き、それらの程度によってフォロワーを 4 類型に分類した (図 2)。Chaleff (1995) によると、フォロワーは、パートナー、実行者、個人主義者、および従属者という 4 類型に分類され、それぞれのフォロワーがリーダーと関わる時に見られる特徴について図 2 のように説明した。Chaleff (1995) は、パートナー型のフォロワーシップが勇敢なフォロワーの特性を多く備えていると述べている。

		支援 (高)			
		実行者		パートナー	
批判 (低)		頼りになる 協力的 気が利く 賛同する 擁護する チームを重視する 従順である 権威を尊重する リーダーの見解を補強する		目的に導かれる 使命を重視する 冒険的 人間関係を育む 自分と他者に責任を課す デリケートな問題に立ち向かう 長所と成長に重点を置く 権力と対等の関係を築く リーダーの見解を補完する	批判 (高)
		従属者		個人主義者	
		ただ存在している 利用できる 予備の人手 特殊技能の持ち主 中立的 第一の興味はほかにある 最低限の義務は果たす 第三者に不満をこぼす 権力者の注目を避ける		対立的 率直 怖いもの知らず 独自の考えを持つ 現実主義 不遜 反抗的 孤立しがち 権力を恐れない	
		支援 (低)			

図 2 Chaleff (1995) によるフォロワーの 4 類型とフォロワーがリーダーと関わる時の特徴
出所 : Chaleff (1995) (野中訳 (2009)) を基に作成

2.2.2 構築主義アプローチ

Uhl-Bien et al. (2014) によると、構築主義アプローチでは、フォロワーは積極的な参加者であり、リーダーシップやフォロワーシップおよびそれらによる成果をリーダーと共同で構築すると捉える。つまり、構築主義アプローチでは、リーダーとフォロワーは役割としての関係ではなく、関係を相互に創造するという視点でフォロワーシップを見るアプローチである。次に、構築主義アプローチによる代表的な研究を概観する。

DeRue and Ashford (2010) は、リーダーとフォロワーの関係は、それぞれが自分の立場を相手に主張し、相手がそれを承認するプロセスを繰り返すこと (アイデンティティ・ワーク) によって関係が構築されていくことをモデル化した。また、リーダーまたはフォロワーがアイデンティティを築くためには、個人の内面化、関係性の認知、および集団の承認という 3 つの要素があると述べている。DeRue and Ashford (2010) が説明している 3 つの要素についてフォロ

ワーの立場から見てみると、個人の内面化とは、フォロワーがフォロワーとしてのアイデンティティを自己概念に組み込むことで、フォロワーの役割に関係する自己の新しい側面を創造することである。関係性の認知とは、フォロワーとリーダーのそれぞれが持つ役割認識のことである。集団の承認とは、社会的環境の中で個人がフォロワーとして周囲から承認されていくことである。これら3つのプロセスを繰り返し築くことで、それぞれのアイデンティティが明確化すると考えられている。このモデルによってフォロワーのアイデンティティが強化されていくプロセスの例としては、ある人がフォロワーとしてのアイデンティティを主張し（例えば、他者がリーダーになることを期待していると明確に述べたり、行動で示したりする）、他の人々もその人の主張を承認した場合（例えば、主張した人からの指導、指示、ビジョンを求めない）、その人のフォロワーとしてのアイデンティティは、その特定の文脈において確立されるということである（DeRue and Ashford, 2010）。以上の例のように、フォロワーとしてのアイデンティティは、リーダーとフォロワーによる相互的な主張と承認のプロセスを繰り返すことで変化すると考えられている。

2.3 大学スポーツチームを文脈にしたフォロワーシップ研究の動向

一般組織におけるフォロワーを対象にした実証研究では、有効なフォロワーシップ行動がフォロワーの職務満足度（Blanchard et al., 2009; Favara, 2009; Jin et al., 2016）、組織コミットメント（Blanchard et al., 2009）、職務ストレス（Kang et al., 2016）、および職務パフォーマンス（Favara, 2009）などに正の影響があることが報告されている。それに対して、大学スポーツチームを文脈としたフォロワーシップについての研究は非常に限られている。次に、大学生アスリートのフォロワーシップに焦点を当てた実証研究を報告する。

Smith (2023) は、アメリカの大学スポーツチームにおける学生アスリート6名（男性1名、女性5名）とヘッドコーチ4名（男性）を対象にして質的研究（インタビュー調査等）を行い、大学スポーツへの参加が個人のフォロワーシップの向上にどのような影響を与えるかについて検討した。その結果、大学スポーツへの関与がフォロワーシップ・スキルの向上に寄与すること、効果的なフォロワーシップがチームの成功を高めること、およびリーダーシップとフォロワーシップのスキルは転用可能であることを明らかにした。Smith (2023) によると、リーダーがフォロワーの価値を認めチームへの貢献を認めたとき、より良いフォロワーになることができ、かつ効果的なフォロワーとしてのスキルを継続的に向上できるという研究参加者の回答を報告した。このことから大学スポーツへの関与がフォロワーシップ・スキルの向上に寄与することを提示した。また、効果的なフォロワーシップ・スキルとして、傾聴力、利他的になれること、批判を受け入れられること等を導出した。また、研究参加者にフォロワーシップのスキルがチームの成功に貢献した例について質問したところ、チームを改善するために、チームメンバーが個人に関する時間、目標、および称賛を犠牲にしたという回答が報告された。逆に、フォロワーシップの欠如がチームの成功に悪影響を与えた例について質問したとこ

る、チームメンバーとコーチのコミュニケーション不足、利己主義、または集中力の欠如という回答が報告された。これらの結果から、Smith (2023) は、効果的なフォロワーシップがチームの成功を高めると提示している。さらに、研究参加者は一貫して、優れたリーダーと優れたフォロワーのスキルが重複または類似しており、多くの研究参加者は、リーダーとフォロワーの役割は流動的であると回答したことが報告されている (Smith, 2023)。このことから、Smith (2023) はリーダーとフォロワーのスキルは転用可能であると説明し、これらのスキルがフォロワーによってどのように向上できるかについて注目する必要があると述べている。

一般に、リーダーとフォロワーの相互関係において、フォロワーの行動が Kelley (1992) の模範的フォロワーや Chaleff (1995) のパートナー型フォロワーだとしても、フォロワーからリーダーに対する上方への影響力を発揮した場合、それがリーダーにどのように受けとめられるのだろうかという疑問が生じる。このような問題を明らかにしようとした研究が Benson et al. (2016) と Gottlieb et al. (2021) によって報告されている。

Benson et al. (2016) は、カナダの大学スポーツチーム（ハイパフォーマンスチーム）におけるコーチ14名（男性8名、女性6名）を対象にして質的研究（インタビュー調査）を行い、リーダーシップとフォロワーシップの行動が現れる状況によってリーダーが認知するフォロワーシップの解釈がどのように異なるかについて検討した。その結果、コーチが認知する理想的なフォロワーは、責任をプロアクティブ³に担い、説明責任を果たし、リーダーの考えに異議を唱え、代替案を提示し、チームの取り組みを支援することに積極的に取り組むと表現した (Benson et al., 2016)。しかしながら、プロアクティブなフォロワーシップ行動は、リーダーとフォロワーの相互作用において状況のおよび関係的な要求にネガティブな影響を与えていたことも報告された。つまり、プロアクティブなフォロワーシップ行動であっても、状況や関係性によってリーダーに好意的に受け取られず、諸刃の剣となることがあることを意味する。例えば、Benson et al. (2016) によると、フォロワーの善意からであっても、過度に熱心なフォロワーの行動（代替案の提示や継続的な主張）が、リーダーに対して不適切なタイミングで行われた場合、リーダーはそれを反抗的な行為と解釈する可能性があることを報告した。また、チームにとってパフォーマンスの結果が差し迫って懸念される状況では、プロアクティブなフォロワーシップ行動はリーダーによって否定的に受けとめられることも報告された。つまり、そのような状況では、フォロワーからのさらなる議論や話し合いは、チームの機能を向上させるのではなく妨げる可能性が高い (Benson et al., 2016)。さらに、リーダーは、グループ内での地位が自分と近いフォロワーからの影響や異議を受け入れやすかったと報告されている (Benson et al., 2016)。これらの調査結果は、リーダーがどのような場合にプロアクティブなフォロワーシップ行動を受け入れる傾向にあるのかについての洞察を提供しており、プロアクティブなフォロワーシップ行動は、状況に応じて調整することが必要であることを示唆した (Benson et al., 2016)。

Gottlieb et al. (2021) は、カナダとアメリカにおける大学スポーツチームを含む様々なレベ

ルのコーチ232名（男性165名、女性67名）を対象にして、特定の文脈的要因におけるチャレンジ志向⁴のフォロワーシップ行動に対するリーダーの反応について検討した。実験は、コーチに対してあらかじめ作成されたビデオ動画（アスリートとコーチがミーティング中に対立している対話）を視聴させ、コーチにビデオ上のアスリートにおけるフォロワーシップ行動についてどう思うかという回答をさせる方法（ビデオ・ヴィネット法）が用いられた。その結果、アスリートによるチャレンジ志向のフォロワーシップ行動が取られた場合、コーチは他のチームメンバーがいる状況よりアスリートとコーチが1対1の状況の方がより効果的であると評価した。また、コーチは、アスリートからチャレンジ志向のフォロワーシップ行動が取られても1対1の状況であれば、意思決定後の発言や地位の低いグループメンバーの発言（規範の違反）があったとしても緩和できると報告されている。

この他、日本で発表された大学教育に関するフォロワーシップ研究を見てみると、大学体育における野外教育活動（清水ほか、2010）や大学の競技スポーツ（ハンドボール）チーム（花城、2016）を対象とした研究が報告されているものの、大学スポーツチームを文脈にしたフォロワーシップの実証研究は非常に限られている。

3. 大学生アスリートのためのフォロワーシップ教育の必要性

3.1 過度なリーダーシップ中心主義における問題点

大学生アスリートが過度にリーダーシップ中心主義に陥ることは、大きく分けて2つの問題点があると考えられる。第一に、リーダーシップ教育の偏重によるフォロワーの軽視という問題である。2018年、スポーツ庁長官により、「我が国のスポーツ・インテグリティ⁵の確保のために」というメッセージが発表された（鈴木、2018）。それによると、近時、様々な競技において、ドーピング、パワーハラスメント、暴力行為などの問題事案が相次いで発生している状況は極めてゆゆしき事態であると指摘されている。また、大学におけるスポーツクラブ活動は、学校の教育活動の一環として行われる課外活動として位置付けられ、アスリートや指導者に対する教育・研修の強化が必要であると述べられている（鈴木、2018）。そのような背景を基に、2019年、大学スポーツ協会（Japan Association for University Athletics and Sport、以下、「UNIVAS」と略す）が設立され、「大学スポーツを通して、学生の人間力を高め、多様な世界に解き放ち、よりよい自分、よりよい社会へと導く」ことを目指して活動が行われている（大学スポーツ協会、2024）。しかしながら、UNIVASはリーダーシップについて学びたいと考えている運動部学生に対してリーダーズキャンプという研修会を行っている（大学スポーツ協会、2024）ものの、その研修のプログラム概要を見てみるとフォロワーシップに焦点が当てられているとは言えない。大学スポーツ協会（2021a）の調査によると、大学運動部に所属する学生のうち、所属している運動部で役職についたことがない部員の割合は55.9%であり、リーダーシップを中心に教育を行うことだけでは十分とは言えない。この点について、Kellerman

(2012) も、アメリカの高等教育機関のあらゆるところで、学生に対してリーダーシップを発揮する人間になることを奨励していることについて、リーダー中心主義が意味することの中でも、リーダーにならなければたいした価値がないといわんばかりであることは問題だと指摘している。

第二に、大学スポーツクラブにおける閉鎖的、封建主義的、勝利至上主義的な価値観に基づいた大学生アスリートによる過度なリーダー依存の問題である。リーダーシップをあえて批判的に捉えた研究に、リーダーシップ幻想 (Meindl et al., 1985) や破壊的リーダーシップ (Einarsen et al., 2007) がある。リーダーシップ幻想とは組織の成果の原因を過剰にリーダーシップに帰属させることであり、破壊的リーダーシップとはリーダーによって組織の利益を損ねる体系的かつ繰り返される行動のことである。これらの現象は、大学スポーツにおいて、コーチや先輩が絶対的存在と捉えられているチームに生じやすく、フォロワーはリーダーに対して批判的な視点を持たず、支配服従関係においてアイデンティティを構築してしまうことがある。また、このような関係は、コーチとアスリート間だけでなく、アスリート (先輩後輩) 間でも生じる可能性がある。大学の運動部活動について調査した小野ほか (2015) の研究によると、全国大会に出場するような比較的高い競技レベルを有する部では、先輩後輩関係において、支配服従や協力的な相互関係が構築されやすいと報告されている。リーダーシップ幻想や破壊的なリーダーシップの下で、チームや組織にとって明らかな不正が行われた場合、Kelley (1992) が言う模範的なフォロワー型やChaleff (1995) が言うパートナー型として、時には批判的な目を持ってリーダーに対して謙虚に向き合うことが求められる。

3.2 フォロワーシップ教育の必要性

一つ目の問題点である大学生アスリートに対するリーダーシップ教育の偏重によるフォロワーの軽視に関しては、多くの研究者がフォロワーシップ教育の必要性を主張している。例えば、野間川内・石原 (2024) は、これからの社会で必要とされるリーダーシップはリーダーとフォロワーの互恵的關係に基づくリーダーシップであり、リーダーシップ教育の中で、フォロワーとフォロワーシップを指導することが、学生のリーダーシップを高めるうえで必要であると述べている。また、Murji (2015) は、学生にフォロワーシップとリーダーシップの両方のスキルと能力を育成することによって、どのような役割、立場、業界に就いても成功できるようにすることは高等教育機関の教育者の責任であると述べている。つまり、多くの大学生アスリートはチームや組織の中でフォロワーであり、卒業後も多くの人がフォロワーからの社会人生活を始める。そのような環境において、フォロワーシップ教育を行うことによってフォロワーの軽視から脱却し、フォロワーシップ・スキルは良いリーダーになるためにも必要であると教育することが必要である。二つ目の問題点である大学生アスリートによる過度なリーダー依存の問題についても、複数の研究者によってフォロワーシップ教育が必要であると報告されている。例えば、Hurwitz and Hurwitz (2020) は、フォロワーシップ教育を行うことによって

リーダーシップとフォロワーシップの両方が評価・推進・トレーニングされると、組織とその構成員はより協力的になり、積極的に関与し、責任感を持つようになる」と述べている。また、Smith (2023) は、健全なリーダーとフォロワーの関係に対する認識が高まることは、スポーツ界におけるフォロワーの軽視、支配的なリーダー、および権威主義的な雰囲気解消することに貢献する可能性がある」と主張している。また、佐々木 (2015) は、スポーツのコーチング現場において、リーダーとフォロワーの協力体制の構築は不可欠であり、万が一リーダーが道義的に問題のある行動を取るような場合は、近くで支えるフォロワーの果たす役割はとても重要だと述べている。これらのことから、大学生アスリートに対するフォロワーシップ教育は、チームの民主的なプロセスを作りチームを変革することに貢献する可能性がある。

3.3 フォロワーシップ教育の展望

前述したとおり、UNIVASでは大学生アスリートに対するリーダーシップ・キャンプという研修会を開催している。このような取り組みを基に、今後、大学アスリート向けのフォロワーシップ教育も期待される。今後のリーダーシップとフォロワーシップ教育のプログラムを考えるうえで、松山・長谷 (2022) は、リーダーシップ教育とフォロワーシップ教育における2つの関係性について説明している。第一は、両者を主従関係とする捉え方である。つまり、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。第二は、両者を対等な関係とする捉え方である。つまり、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ある。さらに、松山・長谷 (2022) は、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と指摘している。この指摘とともに、前述したフォロワーシップの定義・研究動向を踏まえると、フォロワーシップ教育とリーダーシップ教育は相互作用があり、かつ転用可能であるものの、別々に教育プログラムを構築していく必要があると考えられる。

また、フォロワーシップ教育を構築するための他の視点として、堀尾・舘野 (2020) は、リーダーシップ教育は、大きく「知識・スキル型」と「経験学習型」の2つに分かれると報告している。「知識・スキル型」とは、リーダーシップの理論に関する知識や、スキル（コミュニケーション・スキルや思考スキル）を基に、リーダーシップ教育を行うもので、実際にリーダーシップを発揮する経験をする必要はないと報告されている。それに対して、「経験学習型」は、実際にリーダーシップを発揮する経験から学び、既存の活動（部活動や文化祭、体育祭など）をリーダーシップ発揮の機会と捉え活用する経験活用型と、リーダーシップ教育のために新たな経験の場（企業や地域との連携など）を構築する経験構築型があると報告されている（堀尾・舘野, 2020）。このような視点を参考にして、フォロワーシップ教育プログラムを構築していくことが望まれる。

今日の社会において大学スポーツ界は大きな変革が求められているといっても過言ではない。大学スポーツ界が変革していくためには、大学スポーツの主体であるアスリートの認識がリーダーシップ中心主義からフォロワーシップ中心主義へとパラダイムシフトしていく必要がある。そのためには、大学生アスリートに対してリーダーシップ教育とともにフォロワーシップ教育も行い、フォロワーシップ・スキルを開発していくことが望まれる。また、大学生アスリートのためのフォロワーシップ教育を通してフォロワーシップ・スキルの開発が進めば、一般組織における実証研究と同様に、大学生アスリートのスポーツ参加に対する満足度やスポーツ・パフォーマンスが向上する可能性がある。したがって、今後の課題としては、大学生アスリートのためのフォロワーシップ・スキルを明らかにし、どのようにしたらそのスキルが発揮できるかを検討することである。

4. まとめ

本稿では、文献レビューによりフォロワーシップ研究を概観し、大学生アスリートに対するフォロワーシップ教育の必要性について検討した。文献レビューを基に検討した結果、フォロワーシップ教育は、大学スポーツチームにおけるフォロワーの軽視から脱却することになり、また、チームの民主的なプロセスを作りチームを変革することに貢献するという視座を示した。今後、リーダーシップ教育プログラムを参考にし、大学生アスリートのためのフォロワーシップ教育のプログラムを構築していくことが望まれる。

【注】

- 1 本稿では、チームを共通の目標達成のために相互に影響を及ぼす2名以上の集団と定義し、また組織をチームと同様の特徴を持ち、チームよりも複雑かつ複数の部署がある集団と定義する。
- 2 本稿では、スポーツ指導者全般のことをコーチと表現する。
- 3 プロアクティブとは「先を見越した」「積極的な」という意味で、Benson et al. (2016) によると、プロアクティブなフォロワーシップ行動はフォロワーが先を見越して自らの意志に基づいて行動することであり、時としてリーダーからの指示や許可なしに行われることを意味すると説明している。
- 4 Gottlieb et al. (2021) によると、チャレンジ志向のフォロワーは、プロアクティブで自主的な行動を取り、時にはリーダーからの事前の指導や許可なしに行動すると説明されている。
- 5 スポーツ庁（鈴木，2018）によると、スポーツ・インテグリティとは、誠実性・健全性・高潔性と説明されている。

【参考文献】

- Baker, S. D. (2007) Followership: The theoretical foundation of a contemporary construct. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14 (1): 50-60.
- Bass, B. M. (2008) *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Free Press.
- Benson, A. J., Hardy, J. and Eys, M. (2016) Contextualizing leaders' interpretations of proactive followership. *Journal of Organizational Behavior*, 37 (7): 949-966.
- Bjugstad, K., Thach, E. C., Thompson, K. J. and Morris, A. (2006) A fresh look at followership: A model for matching followership and leadership styles. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 7: 304-319.
- Blanchard, A. L., Welbourne, J., Gilmore, D. and Bullock, A. (2009) Followership styles and employee attachment to the organization. *The Psychologist-Manager Journal*, 12 (2): 111-131.
- Chaleff, I. (1995) *The courageous follower: standing up to and for our leaders*. Berrett-Koehler Publishers.
(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—』ダイヤモンド社.)
- Crossman, B. and Crossman, J. (2011) Conceptualising followership: A review of the literature. *Leadership*, 7 (4): 481-497.
- 大学スポーツ協会 (2021a) 『大学スポーツの課題実態把握 WEB 調査結果報告書 2021年』大学スポーツ協会.
- 大学スポーツ協会 (2021b) 『UNIVAS 大学スポーツ処分事例集 (競技団体編) ~組織ガバナンスの強化に向けて~』大学スポーツ協会.
- 大学スポーツ協会 (2024) 『ANNUAL REPORT 2023-24』大学スポーツ協会.
- DeRue, D. S. and Ashford, S. J. (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.
- Einarsen, S., Aasland, M. S. and Skogstad, A. (2007) Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18 (3): 207-216.
- Favara, L. F. (2009) Putting followership on the map: Examining followership styles and their relationship with job satisfaction and job performance. *Journal of Business and Leadership*, 5 (2): 68-77.
- Foster, W. (1989) Toward a critical practice of leadership. In Smyth, J. (Ed.) *Critical Perspectives on Educational Leadership*. Falmer Press.
- Gottlieb, M., Eys, M., Hardy, J. and Benson, A. J. (2021) Valued insight or act of insubordination? How context shapes coaches' perceptions of challenge-oriented followership. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 43 (6): 488-496.
- 浜田陽子・庄司正実 (2015) 「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』11: 83-98.
- 花城清紀 (2016) 「大学の競技スポーツチームにおけるフォロワーシップの概要」『研究紀要 (高松大学・高松短期大学)』64・65: 73-98.

- 平野裕一・土屋裕睦・荒井弘和（共編）（2019）『グッドコーチになるためのココロエ』培風館。
- 堀尾志保・館野泰一（2020）『これからのリーダーシップ—基本・最新理論から実践事例まで—』日本能率協会マネジメントセンター。
- Hurwitz, M. and Hurwitz, S. (2020) Integrating followership into leadership programs. *New Directions for Student Leadership*, 167: 23-35.
- 石川淳（2022）『リーダーシップの理論—経験と勘を活かす武器を身につける—』中央経済社。
- Jin, M., McDonald, B. and Park, J. (2016) Followership and job satisfaction in the public sector: The moderating role of perceived supervisor support and performance-oriented culture. *International Journal of Public Sector Management*, 29 (3): 218-237.
- Kang, J.-w., Heo, J.-h. and Kim, J.-h. (2016) The followership of hotel employees and the relationship between occupational burnout, job stress, and customer orientation: Targeting the hotel service providers at luxury hotels. *Tourism and Hospitality Research*, 16 (4): 345-358.
- Kellerman, B. (2012) *The end of leadership*. HarperCollins. (板谷いさ子訳（2013）『ハーバード大学特別講義 リーダーシップが滅ぶ時代』ソフトバンククリエイティブ.)
- Kelley, R. E. (1992) *The power of followership*. Doubleday. (牧野昇監訳（1993）『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.)
- Kelley, R. E. (2008) Rethinking followership. In Riggio, R. E., Chaleff, I. and Lipman-Blumen, J. (Eds.) *The art of followership: How great followers create great leaders and organizations*. Jossey-Bass/Wiley.
- 松山一紀（2016）「フォロワーシップ行動の3次元モデル」『商経学叢』63(2): 37-64.
- 松山一紀（2018）『次世代型組織へのフォロワーシップ論—リーダーシップ主義からの脱却—』ミネルヴァ書房。
- 松山一紀（2023）『フォロワーシップ行動論—「こと・ば」と言葉—』中央経済社。
- 松山一紀・長谷俊平（2022）「フォロワーシップ教育の研究動向と事例紹介」『評論・社会科学』141: 97-114.
- Meindl, J. R., Ehrlich, S. B. and Dukerich, J. M. (1985) The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30 (1): 78-102.
- 深山元良（2012）「スポーツ集団におけるリーダーシップ研究の展望—特性、行動、状況アプローチの視点から—」『城西国際大学紀要』20(1): 129-141.
- 深山元良（2024）「スポーツにおける変革型リーダーシップとサーバント・リーダーシップ—文献レビューによる理論の概観と比較—」『城西国際大学紀要』32(1): 83-98.
- Murji, S. (2015) Taking followership education to the next level. *Journal of Leadership Education*, 14 (3): 168-177.
- 西之坊穂（2020）「フォロワーシップ論の展開と今後の研究」『経営情報研究：摂南大学経営学部論集』27(1・2): 41-54.
- 西之坊穂（2021）『日本の組織におけるフォロワーシップ—フォロワーはリーダーと組織にどう影響

を与えるのか―』晃洋書房.

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.

野間川内一樹・石原朗子 (2024) 「大学のリーダーシップ教育に関する考察」『星槎大学大学院紀要』5: 16-33.

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.

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』43(2): 27-37.

小野雄大・友添秀則・吉永武史 (2015) 「大学の運動部活動における先輩後輩関係尺度の開発―学年、性別、部の諸特性の違いにみる特徴の検討―」『スポーツ教育学研究』35(2): 1-16.

佐々木直基・柴田雅貴 (2015) 「スポーツ現場におけるフォロワーシップに関する実践報告―大学女子バスケットボールチームの活動を例に―」『日本女子体育大学スポーツトレーニングセンター紀要』18: 23-29.

Shamir, B. (2007) From passive recipients to active co-producers: Followers' roles in the leadership process. In: Shamir, B., Pillai, R., Bligh, M. and Uhl-Bien, M (Eds.) Follower-centered perspectives on leadership: A tribute to the memory of James R. Meindl. Information Age Publishing.

清水安夫・尼崎光洋・煙山千尋・宮崎光次・武田一・川井明 (2010) 「大学体育における野外教育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.

下村源治・小坂満隆 (2013) 「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): 313-322.

Smith, S. M. (2023) Does athletic participation develop followership skills? A case study on the development of followership through athletics. Doctoral dissertation, Southeastern University.

鈴木大地 (2018) 「我が国のスポーツ・インテグリティの確保のために」スポーツ庁. https://www.mext.go.jp/sports/b_menu/choukan/detail/1406121.htm (2024年10月1日閲覧)

Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B. and Carsten, M. K. (2014) Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 25 (1): 83-104.

山下美月・縄田健悟・池田浩 (2024) 「リーダーシップとフォロワーシップの役割共存」『九州大学心理学研究』25: 1-9.

吉田翔平・田中利佳 (2023) 「大学スポーツ組織におけるリーダーシップの変容に関する考察」『鈴鹿大学・鈴鹿大学短期大学部紀要』6: 165-174.

Followership Education for Student Athletes: An Overview of the Theory and Exploration of the Need from a Literature Review

Motoyoshi Miyama

Abstract

In recent years, followership, along with leadership, has been considered important. However, looking at club activities in university sports, there are cases in which the positions of students, club members, and athletes (followers), who should be the central players, are neglected. In the same way that followership has been emphasized in general organizations, there is a need for a paradigm shift from a leader-centered orientation to a follower-centered orientation in sports club activities at educational institutions such as universities. This study provides an overview of followership research through a literature review and a perspective on the need for followership education for student athletes.

Keywords: followership, leadership, student athletes, followership education, literature review