

2

フォロワーシップとは

●フォロワーシップの定義

フォロワーシップとは、「チームの成果を最大化させるために、自律的かつ主体的にリーダーや他のメンバーに働きかけ支援すること」です。

具体的な行動例を示すと、

- ・「〇〇社の案件、納期が近そうだからお手伝いしましょうか?」「この部分は以前に似た案件で使ったデータがあるので、お渡ししますね」など、業務支援の声をあげる
- ・「〇〇さん一人では大変かと思いますので、事前準備は私のほうで行っておきます」などの意見や提案の声かけをする

といったことです。自分はまだ仕事が手伝えるレベルにはないと感じている若手層であれば、「ここまでの手順をまとめておきました」「リハーサルの練習相手でしたらいつでもお手伝いできます」など、自分自身が行えることを探し、メンバーが動きやすい状態をつくることなども、フォロワーシップにあたります。

このように、単なる「指示待ち」ではなく、「主体的に動く」フォロワー（支援者）としての在り方が重視されます。

また、支援の内容として、主に次の3つの機能を果たすことが求められています。

①補佐・代行機能

目的・目標・方針を共有し、「上司の分身」として率先して行動する。上司の足らざるを補う。

〈例〉「〇〇課長は終日外出しておりますが、連絡をとってこちらは私



のほうで仕上げて提出いたします」

「こちらの案件と似たものは、今までに何度か担当していますので、私のほうで引き取らせてもらいます」 など

②調整・翻訳機能

上司とメンバーのパイプ役として、双方の意思疎通の円滑化を図る。的確な報連相により上司を助ける。

〈例〉「次回の説明資料ですが、メンバーのアイデアも入れて要約版をつくっておきます」

「メンバーの真意は〇〇であるということをどうかご理解ください」 など

③軌道修正機能

時には上司を正しく導く。提言・^{かんげん}諫言・直言を行う。

〈例〉「方向性は同意します。ただ〇〇に関しては代替案ももっておいたほうがよいかなと思いますが、どうでしょうか」

「メンバーに対して苛立たれている気持ちは理解しますが、次に活かせるようにまずは仕組みを見直しませんか」 など

あなたは今、誰に対してフォロワーシップを発揮していますか？
フォロワーシップを発揮する意識をどの程度もっているでしょうか？

●フォロワーは組織の多数派

リーダーは、組織の中で少数派です。少数の存在である忙しいリー

5

定義の「明確化」と「共有」

●「ミスコミュニケーション」を防ぐ

協働的フォロワーシップに限らず、他者とともに何かを行う際には、定義を明確にしておくことが大切です。

同じ言葉を用いていたとしても、自分と同じように相手も理解しているとは限りません。情報を伝えた側と受け取った側の間に認識のズレが生じ、意図したとおりに情報が伝わらない、いわゆる「ミスコミュニケーション」が起こることもあるからです。つまり、「伝える＝伝わった」ではないということです。

協働的フォロワーシップの定義は第1章で触れましたが、そこに書いている内容をそのまま伝えるだけで、周囲を巻き込んで実践していくことはできるでしょうか。あなたの言葉でどのように表現し、仲間とすり合わせを行っていくか、ここで考えてみましょう。

work 協働的フォロワーシップの定義をどのように伝えますか？

●「持論化」が情報共有のカギ

上司が上層部からの指示を、その背景や意図を説明せずにそのままの言葉であなたに伝えたとき、あなたは心から納得し、即座に質の高い行

動を起こせるでしょうか。

提示された内容を実現することは、もちろん大切です。しかし、そこから一步踏み込み、与えられた内容をただ鵜呑みにするのではなく、その指示を自分の言葉と論理で捉え直すことが重要です。この「持論化」のプロセスを経ることで、その指示や情報を他者に説明できる形で表現できるようになります。

そして、この持論化は、チームで協働的フォロワーシップを発揮するためには欠かせないものです。なぜなら、チーム全員が同じ方向を向き、自律的に行動するためには、まずその定義と目的を共有することが必要だからです。そのためにも、自分自身の中で定義や目的、ビジョンについて、考えを深め持論化しておくことが大切なのです。

●「チーム」と「グループ」の違い

では、最後に、「チーム」について考えておきましょう。

あなたはこれまで「チーム」と「グループ」の違いについて尋ねられたことはあるでしょうか。

この「チーム」と「グループ」は、一般的には次のように定義されることが多いでしょう。

チーム : ある目的のために多様な人材が集まり、協働を通じて、成果獲得を目指す集合体
 グループ : 単に人が集まった状態

あなたの所属先は、すでにチームでしょうか。それともまだグループの状態でしょうか。

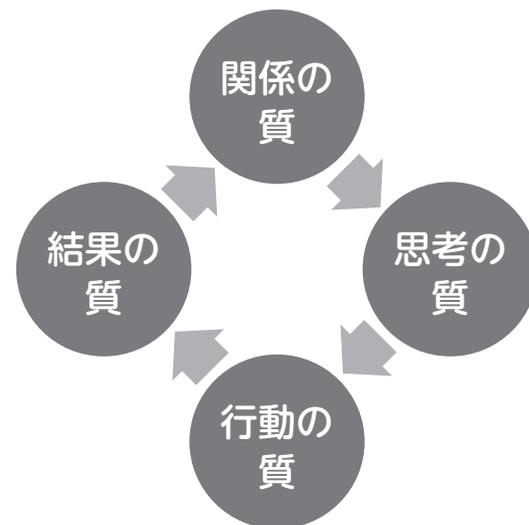
最初からチームとして機能している集団はないといわれています。賛同してくれる仲間とともにフォロワーシップを鍛えながら、グループをチームへと変容させていきましょう。

そのために意識すべきことについて、次の第3章で詳しく解説していきます。

1

「関係の質」の変化が「結果の質」を変える

●組織の成功循環モデル



上に記した図は「組織の成功循環モデル」と呼ばれるもので、ダニエル・キムによって提唱された組織状態を把握するためのフレームワークです。

結果の質が芳しくないと、「ちゃんとやったのか?」「ちゃんと考えたのか?」という、思考や行動を問うフィードバックを受けることがありますが、この成功循環モデルでは、「関係の質」の高さが成果につながる要因としています。

では、これらの4つの質とは、具体的に何を指すのでしょうか。

●「関係の質」とは

「関係の質」が高い状態とは、チームメンバーが互いに信頼できており、一緒に考えようという姿勢でオープンなコミュニケーションがとれ

ている状態を指します。

一方で、「関係の質」が低い状態とは、コミュニケーションがとれておらず、チームメンバーへの関心が低く、成果につながりにくい状態を指します。

この「関係の質」が高い状態に関しては、1999年ハーバード大学のエイミー・C・エドモンドソン教授が発表した論文「Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams」の中で初めて提唱された「心理的安全性」が担保されている状態ともいえるでしょう。

心理的安全性（サイコロジカル・セーフティー）：

お互いに対して弱い部分もさらけ出すことができている、気兼ねなく自分の意見や気持ちを発信できるかどうかを表した概念。エドモンドソンは「率直であることが許される感覚」とも言っている。

●「関係の質が高い職場=やさしい職場」ではない

では、どうすればこういった「関係の質」の高い職場が作れるのでしょうか。

注意が必要なのは、関係の質が高い、心理的安全性が保たれた良好な関係をつくるために大切なのは、

- ・意見が対立してはいけない
- ・反対意見を言ってはいけない
- ・お互いに言いたいことがあってもがまんしなくてはならない
- ・誤りがあっても指摘してはいけない

というようなことではない、ということです。

こうした職場は、一見、やさしさと寛大さにあふれ関係の質が高いように見えますが、単なる「ゆるい職場」であり、相互に切磋琢磨している状態とはいえません。

このことについて、参考としてチームが成果を出すまでにたどる発達段階を示したタックマンの成長モデルをご紹介します。

3

フォロワーの「境界線」の引き方

●「支援」と「従属」の違いを意識する

フォロワーはリーダーやチームを支援しますが、自分の判断を放棄して従属するのは、本来のフォロワーシップではありません。境界線は、「自分の意見や判断をもちつつ、相手を支える」こと。そのため、目的・目標から考えて疑問に思ったこと、必要なことは質問をし、必要に応じて提案することも求められます。

●「建設的な提案」と「批判だけの指摘」を区別する

提案が必要であることは上述しましたが、感情的な批判や否定は、境界を超え、チームの関係性を悪化させる可能性があるため、注意が必要です。また、あなた自身は建設的な提案と考えていても、相手がどのように受け取るかという点も、思案が必要なポイントです。そのため、よりよい状態を望み話すという立ち位置を手放さないことが重要です。それとともに、ただ指摘をするだけでなく、自分自身がその課題解決に向けた協力者であるという立ち位置から発言することが求められます。批判だけの評論家の意見を、メンバーが聞き入れることは難しいでしょう。

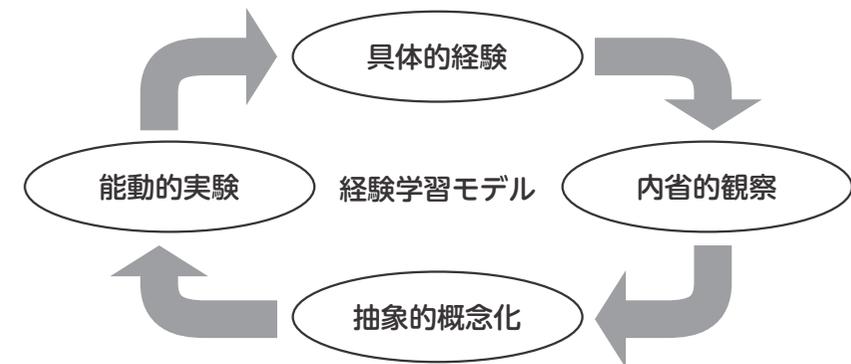
●「やるべきこと」と「やらなくていいこと」を明確にする

すべてをフォローしようとする疲弊します。自分の役割や責任範囲を明確にし、そこを中心に行動することから始めましょう。新たな取り組みを行う際には、どんなに緻密に準備をし、計画を立ててもすべてが最初から効果的に進むことはまれであると考え、定期的に振り返りの時間を持ちましょう。そして、振り返りの目的は、「反省を求める、犯人探しをする」ことではなく、「よりよい成果を手にする」ことであると

メンバーが実感できるようにすることが大切です。振り返り際には、事実をもとに振り返り、その背景にあるパターンに焦点をあてましょう。そのことがチームの安心感をさらに強固にし、成長を促進させます。

●コルブの経験学習モデル

先ほど、「パターンに焦点をあてましょう」とお伝えしましたが、パターンを発見するとは、どのようなプロセスを経て行えばよいのでしょうか。その参考として、コルブの学習サイクルをご紹介します。この理論は、教育理論家のデイビッド・A・コルブが提唱したもので、「経験学習モデル」と呼ばれています。



出典：Kolb (1984) をもとに作成

具体的経験

業務の中で具体的な経験を積む段階です。経験から学ぶためには、まずは学ぶことができる良質な業務経験を選択することが必要です。そのため、「業務は上司から与えられるもの」という考え方ではなく、「自らよい質の経験を創り出す」という意識が必要です。すなわち、「能動的な経験」が必須ということです。協働的フォロワーシップは、まさにこの「具体的経験」にあたります。

内省的観察

「具体的経験」の内容を多面的に振り返る段階です。この振り返りをチームで行うことで、チームで取り組んでいる内容の意義・意味の再確

2

「承認」を組織風土とする 職場づくり

●認める言葉を出さないと人は育たない

あなたの職場、チームでは今どの程度、感謝の言葉や承認の言葉が出ているでしょうか。出ているとしたら、その要因はどのようなところにあるでしょうか。反対に出ていないとしたら、その背景には何があるでしょうか。

承認とは、相手のよいところを認め、伝えることです。心の中で思っているだけでは伝わりません。あなたの内側にあることを、言語化して伝えることが大切です。感謝の言葉も同様です。言語化してはじめて相手に伝わるのです。

20年ほど前にコーチング研修を担当したとき、研修受講者の方から、「認めるなどという甘い手法では、人は育たない」というご意見をいただきました。確かに、「認める」だけで人は育ちません。ただ、その後時代は変化し、現在は、「まずは認める言葉を出さないと、人は育たない」という状況になってきています。

●承認の習慣がない職場は、他者に対して関心が薄い

また、コーチング研修時には、承認の説明を行ったあとに、具体的に部下の顔を思い浮かべて承認の言葉を書く時間を設けていますが、筆が進む人は少数です。書きにくい理由を聞いてみると、「自分も言われたことがないからわからない」との返答が多くあります。自分自身が言われたことがないと、具体的にどのような承認の言葉をかければよいのかわからないということは確かにあるでしょう。

あなたは普段、上司や先輩から承認を受けているでしょうか。また、第3章のworkでは、仲間の強みをいくつ書けたでしょうか。そしてそ

れらの言葉のバリエーションはどうだったでしょうか。

承認の習慣がない職場では、他者に対して関心が薄いことも散見されます。ぜひ、一人ひとりをしっかりと観察し、よいところを見つけ、承認の言葉をまずはあなたから出していきましょう。

●3種類の承認

とはいえ、先ほども述べたように、承認しようとしてもなかなかできないというのはよくあることです。しかし、多くの場合、それは承認することがないからではなく、承認するポイントに気づいていないことに理由があります。また、承認とは「結果を出したときに行うものだ」と誤解しているということもあります。

そこで、毎日職場でお互いに承認の言葉を出していくために、承認の種類について簡単に触れておきましょう。

存在承認 ≠ほめる

- ・相手の存在そのものを認める
- ・何気ない声かけや挨拶を含む
「おはよう」「お昼何食べた?」「3連休はゆっくりできた?」など

行動承認 ≒ほめる

- ・結果に至るプロセスや、日常の言動・習慣などを認める
- ・結果だけでなく、相手の行動をよく観察し認める言葉を出す
「さっきの電話でのお客様への説明、わかりやすくできていたね」「さり気なく〇〇さんのフォローをありがとう」「会議で口火を切ってくれて助かったよ」など

結果承認 =ほめる

- ・相手の行動の結果や成果を認める
- ・「よい結果」は必ず認める必要がある（承認しないと、モチベーションが下がる危険性がある）

1

フォロワーシップ実践が、なぜリーダーシップ強化につながるのか

●チーム全体の仕事の責任は「課長が考えること」?

研修担当時、参加者の声を聞いていると、自分自身の仕事に対する責任感をもっていない人はいないように感じます。責任感が強いあまりに、自分自身の仕事の責任を果たすために疲れてしまっているように見えることすらあるほどです。

ただ、チーム全体の仕事の責任となると、「それは課長が考えること」との認識を無意識にもっている人が多いようにも見受けられます。確かに最終責任は課長にありますが、責任者である課長をフォローしていくという意味において、また結果責任は課長にあったとしても、成果を創り出すプロセスに対して責任意識を高めるためには、メンバー各自が、チーム全体の仕事に対する責任感をもつことが不可欠です。

●「短期的／長期的」な「メリット／デメリット」を考える

あなたやメンバーは、リーダーから与えられた仕事を一所懸命行うことで、無意識のうちに「まじめに受け身」の状態になってはいないでしょうか。もしそのような状態であるなら、現状を俯瞰してみましよう。

現在のその状態は、短期的にはどのようなメリットがあるのでしょうか。また、長期的にはどのようなメリットがあるのでしょうか。反対に、短期的なデメリット、長期的なデメリットはどうでしょうか。俯瞰して考えてみることで、その背後にある意図が見えてきます。

他者から見ると肯定的には受け取れない考え方や行動も、本人にとっては肯定的な意図が存在します。あなたやメンバーの肯定的な意図を、まずは見つめてみてください。

work 「まじめに受け身」の状態のメリットとデメリット

| | メリット | デメリット |
|----|------|-------|
| 短期 | | |
| 長期 | | |

●「まじめに受け身」から脱し、主体的な行動へ

責任を担うことに対してプレッシャーを感じない人はいないのではないのでしょうか。ただ、責任を避け続けていては、成長にはつながりません。

リーダーが存在する中で、あえて「リーダーに従うだけ」ではなく、「チームの目標達成に向けて自ら動く」という意識と行動が強化されると、それに伴い、自然と「自分の役割を果たす責任」に対する意識も強化されます。そしてそのことが、結果・成果・評価・成長度合い・影響力を変えていきます。

こうしたことが、「まじめに受け身」の状態から脱し、主体的に動き、責任を引き受けることのできる器を大きくしていくのではないのでしょうか。そのように考えると、フォロワーシップの発揮がリーダーシップの強化にもつながるといえることが、よくわかりいただけるでしょう。

