

リーダーアプローチによるフォロワーシップ研究
－リーダーに効果的な影響を与えるフォロワーの行動分析－

下村 源治¹

**Investigation into Followership through a Leader
Approach**
－The Analysis of the Behavior of Followers Who Have an
Effective Influence on Leaders－

Genji Shimomura

This research focuses on the behavior of followers who support leaders. The objective of this research is to reveal the behavior of followers who effectively influence a leader. To achieve the objective, an experiment using a business game was conducted.

As a result of analyzing the data collected from the experiment, it was found that there are characteristics in the behavior of the followers whom the leaders recognize. Moreover, the influence of the followers that affected the decisions of the leaders came to be recognized.

1. はじめに

リーダーシップ論は産業界やスポーツ界等の多くの分野で重視されている。しかしながら、幾つか問題が指摘されている。例えば、東（2005）は変革型リーダーシップやカリスマ型リーダーシップ研究では「リーダーありき」の議論になっており、組織変革の成功をリーダー個人の能力に依存していると述べている。この問題はリーダーシップと組織の成果にまったく関係が無くても、何らかの関係を結びつける傾向を強め（Meindl, Ehrlich & Dukerich 1985）、フォロワーを軽視したリーダーシップ偏重へと繋がり、期待した成果を生ま

¹昭和女子大学現代ビジネス研究所研究員

※本研究は昭和女子大学の研究助成を受けたものである。

ない (ケラーマン 2010a)。そこで近年、フォロワーに着目した研究が行われ (下村 2013, 下村・小坂 2014), 実務的・学術的な研究が期待されている。

多くのリーダーシップ論に登場するフォロワーは影響力を受容する存在であった。近年、フォロワーからリーダーへの影響力が注目されている。背景には、テクノロジーの進歩やソーシャルメディアの大衆化等が挙げられる (ケラーマン 2013)。しかしながら、フォロワーシップはリーダーシップと比較して著書や研究が少なく、優れたフォロワーの行動や特性についての理論や事例を学ぶ機会が不十分である (ケラーマン 2010b)。そこで本研究ではフォロワーシップ論の発展に繋げるべく、フォロワーシップに着目した研究を実施した。

本研究の目的は、リーダーに効果的な影響を与えるフォロワーの行動を明らかにすることである。本研究の目的を達成するために調査対象をリーダーに定め (リーダーアプローチ), 探索的に実験を行った。実験には横浜国立大学で開発されているビジネスゲームを用いた。ビジネスゲームは教育手法として多くの教育機関や企業の人材育成プログラムに導入されているだけでなく、経営学の諸分野の研究にも用いられている (白井 2015)。研究には昭和女子大学と日本経済大学の学部生数名に協力を依頼し、チームでビジネスゲームに取り組んでもらった。ビジネスゲームを用いてリーダーアプローチによる探索的なフォロワーシップ研究は新規性があり、その成果は学術的・実務的な発展に寄与するため研究を実施する意義がある。

2. 先行研究レビュー

リーダーシップ論の一領域であるコンティンジェンシー理論には Fiedler の状況即応モデルや Vroom&Yetton の意思決定モデル, Hersey&Blanchard の状況対応モデル等があり, フォロワーを状況変数として理論の枠組みに加えている (日野 2010)。つまり, リーダーからフォロワーを見た場合, フォロワーは言わばリーダーシップを発揮するための「攻略対象者」である。

一方, リーダーによる最終的な意思決定において, 部下がリーダーに影響を及ぼす過程を「上方への影響戦略過程」と定義し, 1980 年代初頭から研究されるようになった (淵上 1992)。淵上 (1992) はフォロワーの影響戦略の種類がリーダーのタイプ (温厚で人の意見もよく聞く民主的リーダー, 統率力が優れているがあまり人の意見を聞かない権威的リーダー) によって, 異なることを発見した。

実務において職務上の階級における部下が上司（ボス）との関係を管理することを「ボス・マネジメント」と言う（コッター&ガバロ 2010）。コッター&ガバロは上司が部下との関係を管理する責任を負っているように、部下も上司との関係に責任を負っていることを理解し、実践すべきだと述べている。このような先行研究により、フォロワーは主体的にリーダーに影響力を行使する存在として重要な研究対象となった。

ケリーの研究はフォロワーシップ研究の先駆けとなった。ケリー（1993）はリーダーを支えるフォロワーに着目し、フォロワーシップを測定する調査票を開発して、リーダーへの「考え方（Thinking）」と「関与（Engagement）」の 2 軸で 5 つのタイプ（消極的フォロワー、独立型フォロワー、順応型フォロワー、実務型フォロワー、模範的フォロワー）に分類した。この研究では、リーダーへの独自の考え方を持ち、積極的に関与するフォロワーが優れたフォロワー（模範的フォロワー）として位置づけられる。

西之坊・吉田（2013）はケリーの開発したフォロワーを分類する尺度に課題があると指摘し、その解決に向けて探索的に日本版フォロワーシップの構成要素を研究した。西之坊・吉田がケリーの研究に抱いていた課題は 2 つある。それは、測定尺度がフォロワー自身の行動を問うものと思いを問うものが混在していること、アメリカで開発されたものが日本組織にそのまま適用できないことである。そこで、西之坊・吉田（2013）は日本版フォロワーシップの構成要素を明らかにするためにフォロワーの行動に着目した測定尺度を開発し、フォロワーを対象に調査を実施した。その結果、積極的行動、批判的行動及び配慮的行動が日本版フォロワーシップの構成要素であることを明らかにした。これらの行動の内、配慮的行動は日本特有の構成要素であることを発見し、年功序列を意識したタテ社会を意識した「配慮」という概念が行動として現れたと考察している。

3. 先行研究の課題とリサーチクエッション

本節では、先行研究の課題を考察し、課題解決に向けたリサーチクエッションを述べる。

先行研究の課題は、調査対象をフォロワーとし、彼らから収集したデータを分析して、フォロワーシップを議論したことである。この課題はリーダーシップ研究に目を向けると理解できる。近代組織論におけるリーダーシップ研究は、リーダーシップの有効性を決定するのはフォロワーの主観的な解釈であるため、フォロワーによる受容抜きにはリーダーシップはあり得ないとし（日

野 2010), 定量的・定性的な研究が実施されてきた (Meindl 1995, Hall & Lord 1995). このことをフォロワーシップ研究に置き換えた場合, 同じことが言える. つまり, フォロワーシップの有効性を決定するのはリーダーの主観的な解釈になるため, 調査対象をリーダーにすべきである. よって, 筆者は西之坊・吉田 (2013) が定義したフォロワーシップ, 「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」に従うが, 前述した通り, 影響力が発揮されたか否かは影響力を受容するリーダーにかかっている点を明確にする.

先行研究では調査対象をリーダーにしてフォロワーシップの課題を明らかにした研究は見当たらなかった. そこで本研究では, リーダーを調査対象とし, リーダーから得られたデータを分析することにした.

以上の議論を踏まえて, 本研究の目的である, リーダーに対して効果的な影響を与えるフォロワーの行動を明らかにするために, リサーチクエッションを以下の二つに定めた.

リサーチクエッション①: リーダーが認知するフォロワーの行動は, どのような特徴があるのか.

リサーチクエッション②: リーダーが認知するフォロワーの行動は, リーダーの意思決定にどのように影響するのか.

これらのリサーチクエッションを明らかにするために, 次節から具体的な研究方法を述べる.

4. 研究方法

4.1. 実験のデザイン

淵上 (1992) は自身が行った研究の課題として, 現実の状況での部下の影響戦略ではなく, 前もって準備した質問紙に回答してもらう架空の状況設定を挙げており, 一定に限界があると述べている. そこで本研究では, 横浜国立大学のビジネスゲーム「YBG (Yokohama Business Game)」を導入し, 現実性を追求した. YBG は全国約 100 以上の大学で導入されている (白井 2015). 兼田 (2005) はビジネスゲームを社会デザインに導入する目的として, 学習機会指向と問題解決指向を挙げている. 多くの大学が YBG を導入する目的は学生の学習機会指向であろう. 一方, 研究分野では問題解決指向を導入目的にビジネスゲームを導入した事例があり (岩井 2007), 本研究も同様の目的で導入した.

YBG は PC のブラウザでプレーすることができる。プレーヤは PC のブラウザを起動して、YBG の Web サイトにログインする。そして、ゲーム管理者が予め用意したビジネスゲームを選択し、ラウンド毎に意思決定項目の値（商品単価や広告費等）を入力する。ゲーム管理者は管理者用の Web サイトでビジネスゲームを開発することができる。筆者は架空のレストランゲーム（2 つ）とベーカリゲーム（1 つ）を開発し、実験に臨んだ。架空のゲームを用いた理由は、ゲーム受講者の予見を取り除くためである。

西之坊・吉田（2013）はフォロワーシップの研究課題として、フォロワーシップを発揮することによってどのような成果が得られるのかを明確にすることを挙げている。実務を考えた場合、組織の役割によって様々な目標が立てられ、リーダーとフォロワーは協力し合うため、フォロワーシップの成果指標の一つは組織の目標達成が挙げられる。そこで、本研究のビジネスゲームは、定量的に目標を達成できたかがわかるように開発した。

レストランゲームのシナリオは、ランチ（1 商品）の販売価格、材料費、チラシ広告費及び Web 広告費を決めて、他チームと競争するものにした。ゲームは「低価格レストランゲーム」と「高価格レストランゲーム」を開発した。

「低価格レストランゲーム」の消費者はランチの値段が安くてそれなりに美味しいランチを好み、主にチラシ広告で集客するように設定した。「高価格レストランゲーム」の消費者は値段が高くても美味しいランチを好み、主に Web 広告で集客するように設定した。値段は販売価格、味は材料費、集客はチラシ広告費と Web 広告費の値で決まる。

ベーカリゲームのシナリオは、パン（1 商品）の製造数、販売価格、販売数を決めて、他チームと競争するものにした。ゲームは 1 つだけ開発した。製造数は、次のラウンドで販売するパンの数である。例えば、1 ラウンド目でパンの製造数を 100 個指定した場合、次のラウンド（2 ラウンド目）で販売できるパンは 100 個となる。よって、プレーヤは各ラウンドでパンの販売価格と販売数を決めると同時に、次のラウンドで販売するパンの製造数を決める必要がある。ベーカリゲームの消費者はパンの値段が安い店を好むように設定した。

実験に協力してもらった参加者は昭和女子大学と日本経済大学の学部生である。実験の参加者及びビジネスゲームの概要を表 1 に示す。

表 1 実験参加者及びビジネスゲームの概要

大学	日本経済大学 (第一グループ)	昭和女子大学 (第二グループ)	昭和女子大学 (第三グループ)	昭和女子大学 (第四グループ)	日本経済大学 (第五グループ)
実験 実施日	2015 年 7 月 9 日	2015 年 8 月 3 日	2016 年 6 月 9 日	2016 年 6 月 9 日	2016 年 12 月 9 日
参加者 属性	・学部 4 年 生 ・ 16 名 男性 12 名 女性 4 名	・学部 1 年 生 4 名 ・学部 2 年 生 1 名 ・学部 3 年 生 2 名	・学部 2 年 生 1 名 ・学部 1 年 生 5 名	・学部 2 年 生 1 名 ・学部 1 年 生 5 名	・学部 2 年 生 ・ 13 名 男性 8 名 女性 4 名
ゲーム 内容	低価格レスト ランゲーム	低価格レスト ランゲーム及 び高価格レス トランゲーム	ベーカリゲー ム	低価格レスト ランゲーム及 び高価格レス トランゲーム	ベーカリゲー ム
チーム 数	4 チーム	2 チーム	2 チーム	2 チーム	3 チーム
プレー 時間	10 分/回	20 分/回	10 分/回	20 分/回	10 分/回
ラウン ド数	5 回	8 回	5 回	8 回	5 回
入力 項目	レストランゲーム：販売価格，材料費，チラシ広告費，Web 広告費 ベーカリゲーム：製造数，販売価格，製造数				
勝敗	最終ラウンドの累計営業利益が高いチームの勝利				
<p>【リーダーの役割】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・フォロワーから意思決定に必要な情報収集，助言を受けて最終的な決定を行う。 ・リーダー自ら必要に応じて情報収集，財務分析を行っても良い。 ・フォロワーに具体的な作業指示をする。 <p>【フォロワーの役割】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リーダーが最善の意思決定ができるように情報収集，財務分析，助言を行う。 ・リーダーからの指示や意見に納得ができない場合は建設的に議論する。 					

4.2. アンケート調査

本研究では、西之坊・吉田（2013）が開発したフォロワーシップ調査票から、本研究に合った 26 項目を採用した。具体的には「あなたは上司と本音で理解し合うため飲みや食事等に行きますか」や「あなたは上司に声をかけて早く帰ってもらっていますか」等の質問項目を除き、「あなたは上司と同じ問題意識を持って行動していますか」等の質問項目を採用した。さらに、質問項目にある「上司」の文言を「リーダー」に、「組織」の文言を「チーム」等に修正した。さらに、リーダーがフォロワーの行動を評価する表現にして調査票を作成した（調査票 1）。

次に、フォロワーの行動がリーダーの意思決定に与えた影響を調査するために、「フォロワーの行動により、競合チームに勝てる最善の意志決定ができましたか」と、問う調査票を作成した（調査票 2）。

調査票 1 及び調査票 2 の質問項目は、5 点尺度（「5.もっとも当てはまる」から「1.もっとも当てはまらない」）の選択方式とした。また、採用した質問項目を 2 名の経営学分野の大学教員に見てもらい、本実験に関連するものが採用されていることと参加者が理解しやすい表現になっていることを評価してもらい、調査票を完成させた。

ビジネスゲーム終了後に、各リーダー役の参加者に調査票 1 及び調査票 2 を配り、質問項目に回答してもらった。なお、ゲームの結果（累計営業利益）が回答に影響しないように各調査票を回収するまで伏せた。

5. 研究結果

5.1. ビジネスゲームの結果

表 2 から表 6 に各大学のグループ別のビジネスゲームの結果を示す。

表 2 日本経済大学 第一グループのビジネスゲーム結果

大学	日本経済大学			
ゲーム	低価格レストランゲーム			
チーム名	N1	N2	N3	N4
累計営業利益	28,550	9,500	31,750	▲36,375

表 3 昭和女子大学 第二グループのビジネスゲーム結果

大学	昭和女子大学			
ゲーム	・低価格レストランゲーム			

	・高価格レストランゲーム	
チーム名	S1	S2
累計営業利益	632,220	353,470

※累計売上高及び累計営業利益は両レストランの合計

表 4 昭和女子大学 第三グループのビジネスゲーム結果

大学	昭和女子大学	
ゲーム	ベーカリゲーム	
チーム名	R1	R2
累計営業利益	354,530	536,590

表 5 昭和女子大学 第四グループのビジネスゲーム結果

大学	昭和女子大学	
ゲーム	・低価格レストランゲーム ・高価格レストランゲーム	
チーム名	K1	K2
累計営業利益	632,220	353,470

※累計売上高及び累計営業利益は両レストランの合計

表 6 日本経済大学 第五グループのビジネスゲーム結果

大学	日本経済大学		
ゲーム	ベーカリゲーム		
チーム名	F1	F2	F3
累計営業利益	86,360	▲9,500	▲88,920

5.2. リーダーが認知したフォロワー行動の因子分析

リーダーが認知したフォロワーの行動を調査するために、リーダーから調査票 1 を回収し、主因子法のバリマックス回転による分析を行った。因子負荷量が 0.4 未満の項目と複数の因子に負荷した項目を除外し、主因子法のバリマックス回転を繰り返した。その結果、表 7 の 3 の因子が抽出された。

表 7 リーダーが認知したフォロワー行動の因子分析

	第 1 因子	第 2 因子	第 3 因子
	看取的行動	献身的行動	積極的行動
リーダーが重要視する問題や課題にいち早く取り組む	0.816	0.150	0.031
自分の提案を通すため、メリットやデメリット等をリーダーに説明して判断してもらう	0.910	0.090	0.181
リーダーのストレス又は役割の負担を減らすためにタイミングを計らって相談・報告等を行なう	0.719	-0.170	0.013
自分がまったく評価されなくても、周囲の手助けをする	-0.029	0.645	0.267
リーダーや組織のために自分自身の能力や経験等を積極的に活用する	0.144	0.573	-0.024
チームの成果に満足せずにチャレンジする	-0.235	0.777	-0.075
情熱を持ってプロジェクトに参加し、リーダーや他のフォロワーを元気づける	-0.136	0.073	0.988
新しいアイデアを主体的に考え出し、積極的に打ち出す	0.212	0.014	0.701
固有値	2.500	1.912	1.040
負荷量の二乗和	2.104	1.413	1.087
寄与率	30.066	20.180	15.534
累積寄与率	30.066	50.246	65.780

第 1 因子において、因子負荷量が高い項目は「リーダーが重要視する問題や課題にいち早く取り組む」、「自分の提案を通すため、メリットやデメリット等をリーダーに説明して判断してもらう」、「リーダーのストレス又は役割の負担を減らすために、タイミングを計らって相談・報告等を行なう」であった。

これらは、リーダーの表情や行動、会話等を見聞きし、先を読んで行動したと認知した項目なので「看取的行動」と命名した。

第 2 因子において、因子負荷量が高い項目は「自分がまったく評価されなくても、周囲の手助けをする」、「リーダーや組織のために自分自身の能力や経験等を積極的に活用する」、「チームの成果に満足せずにチャレンジする」であった。これらは、リーダーや組織のことを第一に考えて行動したと認知した項目なので「献身的行動」と命名した。

第 3 因子において、因子負荷量が高い項目は「情熱を持ってプロジェクトに参加し、リーダーや他のフォロワーを元気づける」、「新しいアイデアを主体的に考え出し、積極的に打ち出す」であった。これらは、積極性が見られる行動であったと認知した項目なので「積極的行動」と命名した。

このような分析結果より、リーダーが認知するフォロワーの行動には、「看取的行動」、「献身的行動」、「積極的行動」の 3 つが明らかになった。

5.3. リーダーの意思決定評価の分析

3 節の表 1 に示した通り、ビジネスゲームをプレーする上で守るべきルールとして、リーダーに意思決定権があること、フォロワーはリーダーの意思決定を支援することを定めた。そこで、リーダーの意志決定とチームの結果に統計上有意な影響があるかを検討するため、調査票 2 のデータとゲームの結果(表 2 から表 6)を相関分析した。分析の結果、中程度の相関関係が見られた($r=0.510$)。

5.4. フォロワーの行動とリーダーの意思決定の分析

続いて、リーダーが認知したフォロワーの行動とリーダーの意思決定に統計上有意な影響があるかを検討するため、調査票 1 と調査票 2 のデータを相関分析した。分析の結果、相関が見られた行動だけ(相関係数 $r=0.2$ 以上)を表 8 の通りまとめた。

表 8 リーダーの意思決定評価とリーダーが認知したフォロワー行動の相関関係

フォロワーの行動	相関係数 (r)
リーダーが重要視する問題や課題にいち早く取り組む	0.570
チームが最高の成果を達成できるようにプロジェ	0.359

クトに取り組む	
自分がまったく評価されなくても、周囲の手助けをする	0.316
新しいアイデアを主体的に考え出し、積極的に打ち出す	0.284
チームの成果に満足せずにチャレンジする	0.228
触れたくない問題にも果敢に立ち向かう	0.365
リーダーやチームの判断基準よりも、自分の倫理基準や価値基準に従い行動する	0.344
チームの他のフォロワーに、リーダーをサポートするように働きかける	0.347
リーダーのストレス又は役割の負担を減らすために、タイミングを計らって相談・報告等を行なう	0.252

相関分析の結果、看取的行動を構成する要素の一つである、「リーダーが重視する問題や課題にいち早く取り組む」だけが、リーダーの意志決定との間に中程度の正相関 ($r=0.570$) が見られた。

6. 結論

前節の研究結果から以下のリサーチクエッションに回答する。

リサーチクエッション①：リーダーが認知するフォロワーの行動はどのような特徴があるのか。

実験の結果、リーダーが認知するフォロワーの行動は、「看取的行動」、「献身的行動」、「積極的行動」の3つに分類できる。「看取的行動」はリーダーアプローチの調査を行ったことで明らかになった。リーダー役の参加者は経営分野を専攻しており、マーケティングや財務分析について一定の知識はあるが、リーダー一人で制限時間中に適切な意志決定をするのは困難である。そのため、チーム内のフォロワーから支援を得る必要がある。筆者が各チームの様子を観察したところ、リーダーからフォロワーへの指示が明確でない場合が多く見られた。考えられる理由は、リーダーは限られた制限時間内にビジネスゲームのシナリオやルール等を把握しきれないことが挙げられる。このような状況下で、フォロワーはリーダーから指示を待つのではなく、リーダーが

困っていることや自分への要求等を察して先回りするような行動が、リーダーに認知しやすいのであろう。

一方、「献身的行動」と「積極的行動」は先行研究でも見られた行動である。これらの行動は調査対象者を変えても見られた結果であるため、フォロワーの基本行動であると言える。

これらの結果をまとめると、リーダーに認知されるフォロワーの行動は次のような特徴がある。

- ・看取的行動の特徴：リーダーの人柄や表情，会話等を見聞きし，先を読む行動
- ・献身的行動の特徴：直接的な報酬がなくても，奉仕する行動
- ・積極的行動の特徴：主体性を持って関与する行動

リサーチクエッション②：リーダーが認知したフォロワーの行動はリーダーの意思決定にどのように影響するのか。

実験の結果，チームの結果とリーダーの意志決定には中程度の正相関 ($r=0.510$) が見られた。このことから，フォロワーの支援はリーダーの意志決定にプラスの効果として働き，組織の競争力になる可能性があるとし唆される。また，リーダーが認知したフォロワーの行動の内，リーダーが重要視する問題や課題にいち早く取り組む行動とリーダーの意志決定の間に中程度の正相関 ($r=0.570$) が見られた。このことから，フォロワーがリーダーからの要求等を事前に察し，これに応えるように先回りして行動すると，リーダーの意志決定にプラスの効果をもたらす可能性があるとし唆される。

7. 結び

本研究の目的は，リーダーに効果的に影響を与えるフォロワーの行動を明らかにすることとし，ビジネスゲームを活用したリーダーアプローチの実験を行った。フォロワーシップに関する研究成果が少ない中，先行研究をレビューし，フォロワーシップを研究する重要性を確認した。一方，解決すべき課題を議論し，二つのリサーチクエッションを設定した。実験の結果，2つのリサーチクエッションに回答することで，本研究の目的が達成できた。つまり，リーダーに効果的な影響を与えるフォロワーの行動には，「看取的行動」があり，中でも，リーダーが重要視する問題や課題にいち早く取り組む行動が重要であると示唆された。

しかしながら，本研究には課題がある。課題とは，調査対象のサンプル数が

少ないこと、調査対象者を実務家に拡大すること、定量的データに加えて定性的なデータを収集し、より多角的に分析すること等が挙げられる、本研究では、リーダーの意志決定とチームの成果、フォロワーの行動とリーダーの意志決定間の因果関係を調査し、統計上有意な結果を得るまでには至らなかった。大学の学部生を対象に仮想のビジネス環境で実施した研究はデータの量・質共に限界があるものの、今後の研究に繋がる成果は得られたと考える。本研究の成果がフォロワーシップ論の発展に貢献されと共に、より一層発展的な成果に繋がることを期待する。

【注】

本研究では以下の通り、フォロワー、リーダー、リーダーアプローチを定義する。

フォロワーとは、リーダーを上位とした組織階層において、リーダーを支える人。

リーダーとは、組織階層の上位に位置し、組織、フォロワー及び業務を管理する人。

リーダーアプローチとは、調査対象をリーダーに定め、アンケート調査等で収集したデータを定量的又は定性的に分析する研究手法。

【参考文献】

東俊之（2005）「変革型リーダーシップ論の問題点—新たな組織変革行動論へ向けて—」『京都マネジメントレビュー』第8号 125-144 頁

淵上克義（1992）「部下の影響戦略・部下とリーダーの関係性に及ぼすリーダー行動の効果」『心理学研究』63 卷 2 号 107-113 頁

日野健太（2010）『リーダーシップとフォロワー・アプローチ』文眞堂

Hall,R.J.,Lord,R.G.(1995),”Multi-level information-processing explanations of followers' leadership perceptions”,*The Leadership Quarterly*,Vol.6,No.3,p265-287

岩井千明（2007）「ビジネスゲームによる企業内集団意思決定の実証実験」『シミュレーション&ゲーミング』17 卷 2 号 101-108 頁

兼田敏之（2005）『社会デザインのシミュレーション&ゲーミング』共立出版

ケラーマン,B.(2010a) 板谷いさ子訳『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
- ケラーマン,B.(2010b) 有賀裕子訳「頼れるフォロワー, 困ったフォロワー」『Harvard Business Review—ハーバード流リーダーシップ講座—』2010年2月号ダイヤモンド 130-133 頁
- ケリー,R.(1993) 牧野昇訳『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
- コッター,J.P.&ガバロ,J.J.(2010) DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳「ボス・マネジメントの心得—[新訳]上司をマネジメントする—」『Harvard Business Review—人と組織を動かすリーダーシップ—』2010年5月号ダイヤモンド 48-59 頁
- Meindl,J.R.(1995),”The romance of leadership as a follower-centric theory:A social constructionist approach”,*The Leadership Quarterly*,Vol.6,No.3,p329-341
- Meindl, J. R.,Ehrlich, S. B.,Dukerich, J. M.(1985),”The romance of leadership”,*Administrative Science Quarterly*,Vol.30,No.1,p78-102
- 西之坊・吉田(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巻2号 65-75 頁
- 白井宏明(2015)「ビジネスゲームの最前線」『人工知能』30巻4号 409-416 頁
- 下村源治(2013)「プロジェクトの成功を支えるフォロワー」『プロジェクトマネジメント学会誌』13巻6号 23-28 頁
- 下村源治(2014)「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巻3/4号 313-322 頁