

## 世界のリーダーシップ研究最前線 No. 7

### 台頭するフォロワーと重要性を増すフォロワーシップ

田村次朗 (慶應義塾大学 法学部 教授)

渡邊竜介 (サンディエゴ大学 リーダーシップ&教育科学部 講師)

リーダーシップ研究領域における世界最大の学会組織である International Leadership Association (ILA) の第 23 回グローバル・リーダーシップ・カンファレンスが、10 月 20 日から 23 日にかけてスイスのジュネーブで、24 日から 25 日にかけてオンラインで開催された。今回のカンファレンスはコロナ禍の影響もあり例年よりもかなり小規模での開催となったが、それでも世界 60 カ国から 1,200 人以上のリーダーシップ領域の研究者、教育者、ならびに実務者が参加した。今回のカンファレンスのテーマは「Reimagining Leadership, Together」ということで、昨年来のパンデミックの危機の本質は、まさに世界規模でのリーダーシップに対する脅威にあるとの認識の下、深まる分裂や格差を超え、より公正な社会を作るためのリーダーシップとはどういったものであるべきかについて共に再定義しよう、という趣旨で開催された。本稿では、当カンファレンスでプレナリースピーカーを務めたハーバードケネディスクール・フェローのバーバラ・ケラーマン氏の論点を中心に紹介する。

#### 台頭するフォロワーと衰退するリーダー

本講演でケラーマン氏は、フォロワーについての十分な検証なしには、正確にリーダーシップを再定義することはできないと、歴史を振り返りつつ主張している。同氏によると、孫子の「兵法」やマキャベリの「君主論」に見られるように、リーダーシップに関する議論は、古来から一貫して権力を持つリーダーがいかにか他者を先導できるかに焦点が当てられてきた。つまりリーダーシップは、強大な力を持つリーダーとそれに追随する権力を持たないその他の人たち、つまり強者のリーダーと弱者のフォロワーたちという構図を前提に考えられてきた。

しかし、こうした圧倒的な力の格差は、近代に入り徐々に変化してくる。17～18 世紀にかけて欧州で広まった啓蒙思想は、一般の市民が自身の権利を議論し主張するきっかけとなり、それがフランス革命やアメリカ独立革命へと繋がっていった。1848 年にはマルクスとエンゲルスが「共産党宣言」で、産業革命と資本主義によって生み出された過酷な労働条件や公害といった社会課題への解決策として、世界の労働者階級に団結を促した。同時期にアメリカでは黒人奴隷制度廃止運動が活発化し、それが南北戦争へと発展した。その後、2 度の世界大戦を経て、1960 年代には

黒人公民権運動に先導される形で、さまざまな側面から社会平等を求める運動が展開され、人種、性別、宗教等に関わらず、全てのアメリカ人が同等の権利を得ることを規定するさまざまな法整備が行われていった。ソーシャルメディアが普及した21世紀に入ると、こうした変化は世界各地でさらに加速し、中東諸国では「アラブの春」と呼ばれる民主化運動に発展した。ここ数年では、セクハラ告発の MeToo 運動や、有色人種、特に黒人に対する暴力や構造的な人種差別の撤廃を訴えるブラック・ライブズ・マター (BLM) 運動が世界的に大きな盛り上がりを見せている。

つまり近代以降のリーダーシップの傾向として、徐々に力をつけ台頭するフォロワーと、徐々に権力が限定され弱体化するリーダーという構図が見られる。こうした力関係の変化は政治的な分野だけに留まらない。ケラーマン氏個人の体験としても、以前は生徒からケラーマン教授と呼ばれることが普通であったが、近年ではバーバラとか、時にはバブズ (バーバラの略称名) と呼ばれる機会が増えてきたそうである。リーダーとフォロワーの間の権力的な距離感が急速に縮まってきていると言える。ビジネス領域でもその傾向が顕著になっている。例えば、グーグルを運営するアルファベットのサンダー・ピチャイ CEO は、コロナ禍以降のこれからの労働環境を決めるにあたり、企業は何よりも従業員の意思を尊重してその意思を受け入れる必要があると主張している。こうした従業員主体の考え方は10年前の企業経営では考えられなかったことである。

### 今後重要性を増すフォロワーシップ

こうした傾向は、より多く人々に発言権を与えるという点で、自由民主主義の視点では大変好ましい傾向と言えるが、一方で懸念すべき課題もある。皮肉なことに近年の自由民主主義が直面している危機の根源は、まさに弱体化するリーダーと台頭するフォロワーにあると言える。強力なリーダーが統治する社会から、リーダーが弱体化しフォロワーが台頭する社会に移行すると、以前と比較して無秩序や混乱が深まる。混乱が深まり社会的な動揺が激しくなると、そうした混乱を嫌う人たちの間で、混乱を避けるために強いリーダーを求める傾向が逆に高まる。アメリカでのトランプ前大統領の強権的なリーダーシップに対する人気や、中国やロシアにおける独裁政権の台頭は、弱体化するリーダーと益々力をつけるフォロワーが引き起こす社会不安の高まりと、まさに表裏関係にあると言える。

こうした強権的なリーダーの台頭は、自由民主主義にとって大きな危機であるが、ここでもフォロワーの役割に注目する必要がある。例えば、2020年前半のトランプ前大統領のコロナウイルスに対する徹底的な過小評価キャンペーンは、彼一人では実施できなかった。彼の側近グループ、つまり彼のフォロワーたちのサポート無しではでき得なかったことである。言い換えると、大統領の強権的なリーダーシ

ップの責任は、大統領だけにあるのではなく、彼のフォロワーにも同等にあると言える。従って、今後のリーダーシップを考える上で、今後のフォロワーシップのあり方についても同様に考えていく必要がある。

現在の自由民主主義の危機を乗り越えるためには、強権的なリーダーのリーダーシップに盲目的に依存し追従するのではなく、時にリーダーの間違いを指摘し、それを正すフォロワーのフォロワーシップが重要となる。フェイスブックの社会的な役割よりも自社利益を重視する経営風土に疑念を持ち、その是正を試みて内部通報を行ったフランシス・ホーゲン氏の行動は、勇敢なフォロワーシップの一例と言える。しかし、こうしたフォロワーシップは危険を伴うし、決して容易なことではない。だからこそ、これからのリーダーシップを再構築するにあたり、フォロワーシップの検討が欠かせないと、ケラーマン氏は主張している。

以上



田村 次郎 (たむら じろう)

慶應義塾大学法学部教授。専門は経済法、国際経済法、リーダーシップ (リーダーシップ基礎、交渉学、対話学)。現在は、ハーバード大学国際交渉学プログラム・インターナショナル・アカデミック・アドバイザー、ホワイト&ケース法律事務所特別顧問(弁護士)、日本説得交渉学会会長、交渉学協会理事長、社会実学研究所所長、なども務めている。



渡邊 竜介 (わたなべ りょうすけ)

慶應義塾大学グローバルリサーチインスティテュート (KGRI) 所員。サンディエゴ大学リーダーシップ&教育科学学部 講師。渡邊&アソシエーツ コンサルタント。元ハーバード大学ウェザーヘッド国際問題研究所研究員。一橋大学経済学部 (経済学士)、ペンシルバニア大学ウォートンスクール (経営学修士)、ハーバード大学ケネディスクール (行政学修士) 卒業。専門は成人発達理論に基づくリーダーシップ開発ならびに組織変革。