



PERSOL

パーソル 総合研究所

# フォロワーシップに関する定量調査

---

## 調査結果

---

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

※当研究所では、所内に常設の倫理審査体制を整備し、毎年の研究倫理教育の実施を通じて、調査研究の信頼性と適正性の担保に取り組んでいます

目次

本報告書の目次

P3	概要	調査概要と結果サマリ・提言
P21	フォロワーシップ行動の実態	フォロワーシップ行動の実態
		フォロワーのタイプ別実態
P34	組織にとって有効なフォロワーシップ行動	5つの有効なフォロワーシップ行動
		有効なフォロワーシップ行動の実態
P43	上司から見たフォロワーの姿	上司から見たフォロワーの実態
		上司から見たフォロワーシップ行動
P48	組織としていかにしてフォロワーシップを育むか	フォロワーシップを育む組織の特徴
		組織特徴と5つのフォロワーシップ行動の関係
		フォロワーシップ行動を高める経験
		フォロワーシップ行動を縮小させる人事管理
P60	Appendix.	調査サンプル内訳
		聴取項目内訳

## 目次

## 調査概要

調査名称	パーソル総合研究所「フォロワーシップに関する定量調査」																										
調査内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一般メンバー層(部下層)のフォロワーシップの実態と、効果的なフォロワーシップ行動を明らかにする</li> <li>・フォロワーシップ行動を引き出すための人材マネジメントについての示唆を得る</li> </ul>																										
調査対象	<p>全国の正規雇用就業者 計<b>3200名</b> ※第一次産業と公務員を除く 内訳は以下の通り:</p> <p>-非役職者:2500人      男女比率は賃金構造基本統計調査の正規雇用・非役職分布に準ずる</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年齢</th> <th>20-29歳</th> <th>30-39歳</th> <th>40-49歳</th> <th>50-59歳</th> <th>60-64歳</th> <th>小計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>男性</td> <td>283</td> <td>312</td> <td>300</td> <td>289</td> <td>60</td> <td><b>1244人</b></td> </tr> <tr> <td>女性</td> <td>344</td> <td>269</td> <td>301</td> <td>289</td> <td>53</td> <td><b>1256人</b></td> </tr> </tbody> </table> <p>-役職者(係長以上):700人</p>						年齢	20-29歳	30-39歳	40-49歳	50-59歳	60-64歳	小計	男性	283	312	300	289	60	<b>1244人</b>	女性	344	269	301	289	53	<b>1256人</b>
年齢	20-29歳	30-39歳	40-49歳	50-59歳	60-64歳	小計																					
男性	283	312	300	289	60	<b>1244人</b>																					
女性	344	269	301	289	53	<b>1256人</b>																					
調査方法	調査会社モニターを用いたインターネット定量調査																										
調査時期	2025年 11月12日 - 11月15日																										
実施主体	株式会社パーソル総合研究所																										

引用について:本調査を引用いただく際は出所を明示してください。出所の記載例:パーソル総合研究所「フォロワーシップに関する定量調査」

※報告書内の構成比の数値は、小数点以下第2位を四捨五入しているため、個々の集計値の合計は必ずしも100%とならない場合がある

近年、職場の成果に対して、非役職者であるメンバー層の重要度が増している。

中長期的な労働者の推移をみると、上司・管理職層は減少する一方で、部下となるメンバー層は一貫して増加し、上司一人当たりの部下の数も増えている。加えて、管理職になりたがらない人の増加や、メンバー層全体の高齢化や多様化も進む中で、組織を率いる難易度も増している。

すでに職場リーダーの力量のみに依存した組織運営や変革は限界を迎えており、組織のパフォーマンスは、リーダーと対になる「フォロワー」がどのように組織に関与し、行動するかに大きく左右される。

しかしながら、フォロワーの行動に関する実証研究は、リーダーシップ研究と比べて極めて乏しい状況が続いている。そこで本調査は、現代の職場においてメンバー層に求められる具体的なフォロワーシップ行動を明らかにし、それを引き出すための実践的ヒントを得ることを目的とする。

### 本調査における「フォロワー」の定義:

職場において部下の立場で業務を遂行する者であり、正規雇用者における係長未満の一般職層

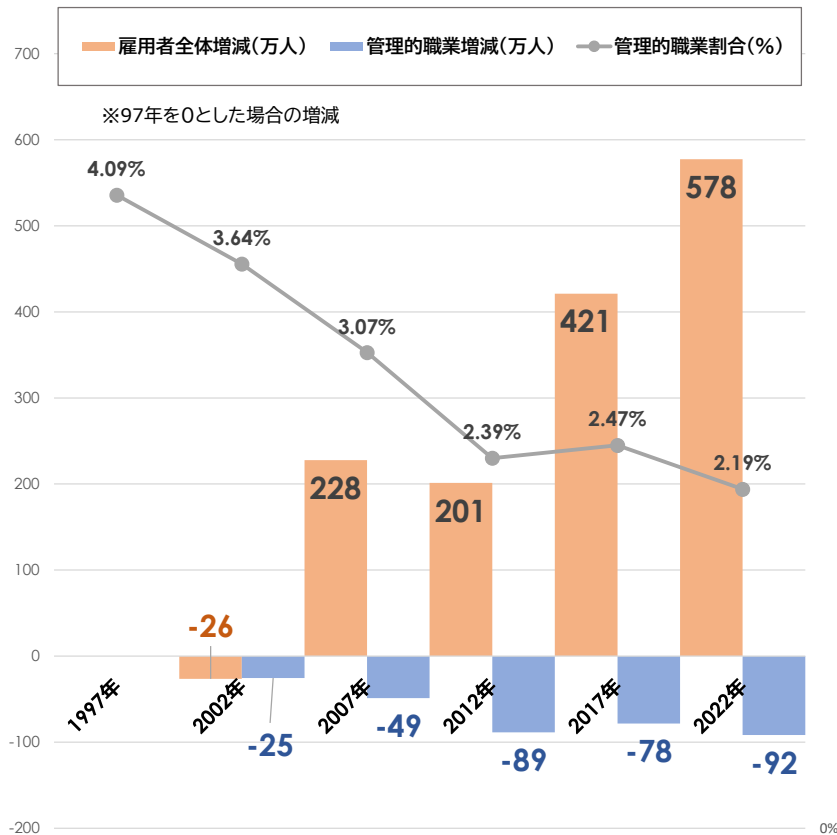
参考

# 上司層(管理的職業従事者)の減少と部下の増加

1997年から2022年までの25年間で雇用者全体は578万人増加する一方、管理的職業従事者(一般的に課長級以上)は92万人減少。雇用者全体に占める割合も、半分近くに減少している。

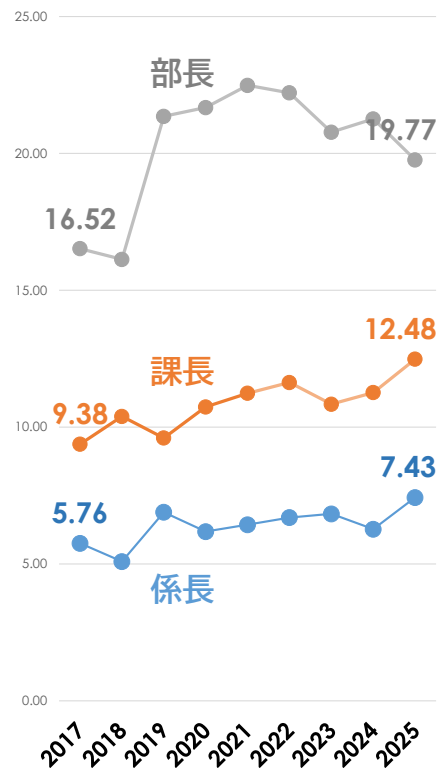
パーソル総合研究所の別調査※でも、役職者が抱える部下の人数の上昇傾向は見られている。

管理的職業従事者の人数と割合の推移



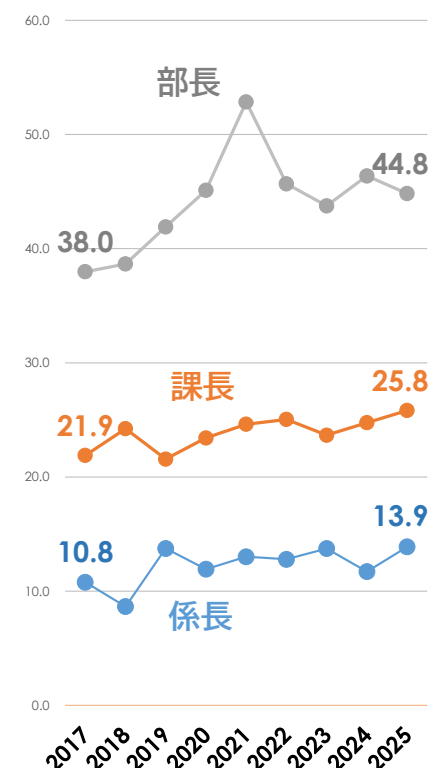
出所:総務省「就業構造基本調査」よりパーソル総合研究所作成

役職者の部下人数(人)



※出所:パーソル総合研究所「働く10000人の就業・成長定点調査」

部下11人以上の役職者率(%)



# 結果サマリ

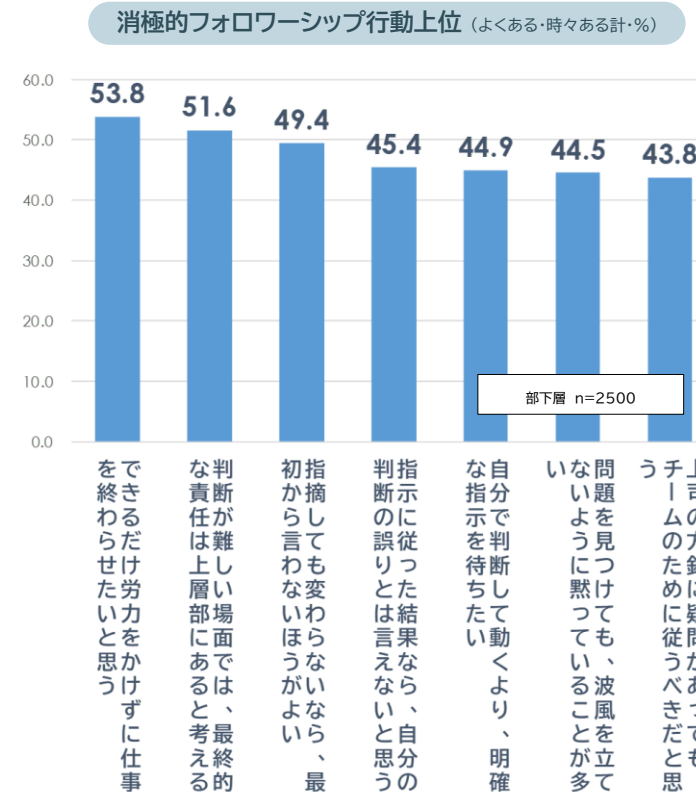
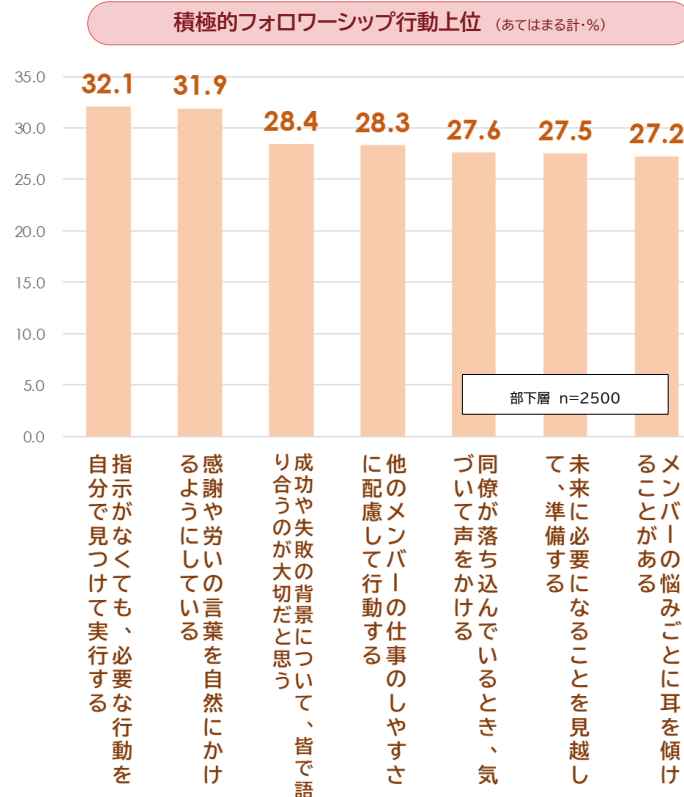
# フォローシップ行動の実態

## 1 | フォローシップ行動の実態

詳しくは  
p.22-23

### メンバー層が行うフォローシップ行動とは

- メンバー層(部下)の行動をフォローシップ行動とし、様々な行動の実行率を聴取した。
- 全体的に高いのは、「指示がなくても、必要な行動を自分で見つけて実行する」「感謝や労いの言葉を自然にかけようとしている」(下左図)。
- より消極的なフォローシップ行動としては、「できるだけ労力をかけずに仕事を終わらせたいと思う」「判断が難しい場面では、最終的な責任は上層部にあると考える」などが上位で「よくある・時々ある」との回答が5割を超える(下右図)。



# 結果サマリ

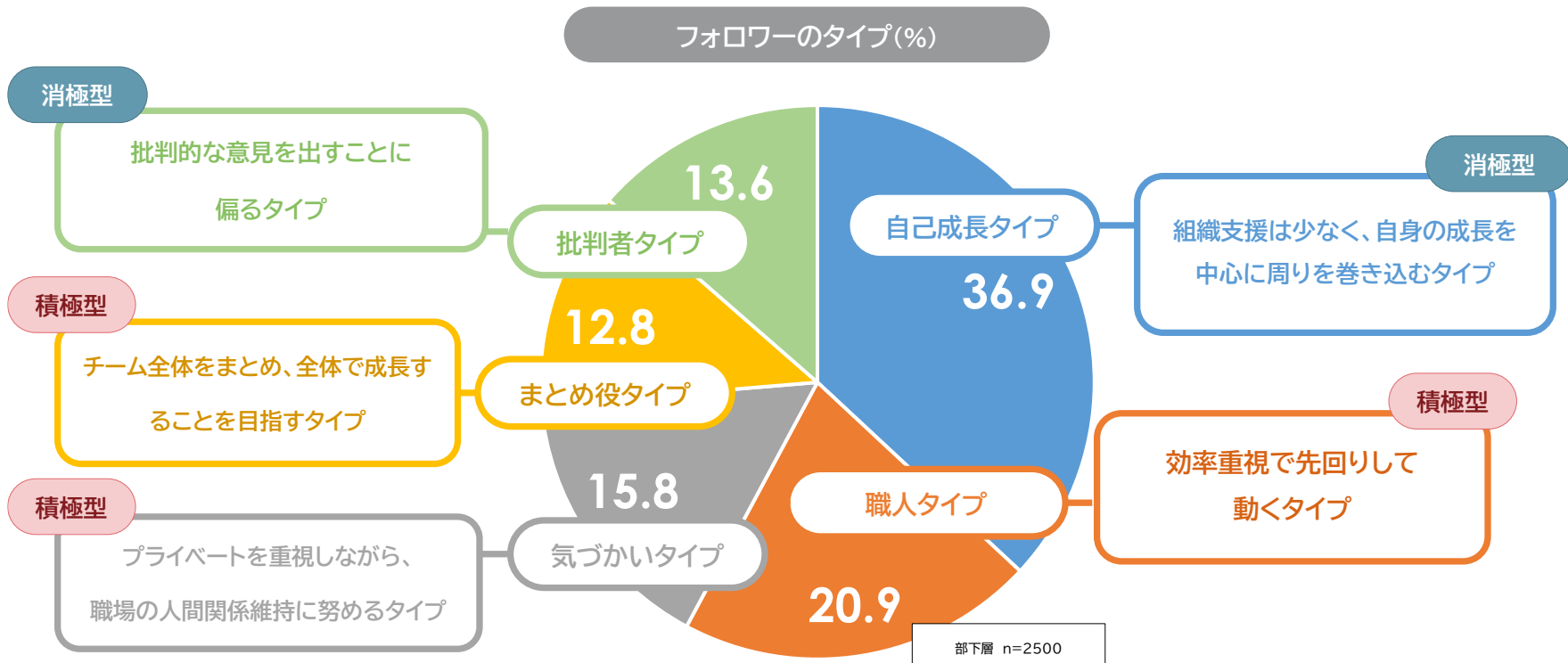
# フォローシップ行動の実態

## 1 | フォロワーシップ行動の実態

詳しくは  
p.24-

フォローシップ行動で分けると、部下は5つのタイプに分かれる

- クラスタ分析で部下層をタイプ分けすると、フォローシップ行動全体が積極的な3タイプと、消極的な2タイプに分類された。
- 積極的なのは「職人タイプ」「気づかいタイプ」「まとめ役タイプ」、消極的なのは「自己成長タイプ」「批判者タイプ」。



結果サマリ

# フォローシップ行動の実態

## 1 | フォローシップ行動の実態

詳しくは  
p.33

フォローシップ行動で分けると、部下は5つのタイプに分かれる

-フォロワーのタイプ分析のまとめは以下。

-いわば万能のタイプはおらず、どのタイプにも得意なフォローシップ行動・マインドと、苦手な行動(消極的行動)が見られる。

部下層 n=1584	多い属性	得意なフォローシップ行動・マインド	消極的行動
自己成長タイプ	20・30代 情報系職種	組織全体への支援は少ないが、 自己の成長を中心に周りを巻き込んでいくタイプ	見られていないところでは 手を抜きがち・不満の拡散
職人タイプ	50代・60代 商品開発・研究職	仕事を任されるとやる気になり 効率重視で先回りして動くタイプ	上の言うことには従順に従う
気づかいタイプ	やや女性 サービス・専門職	サポート志向でプライベートを重視しながら、 職場の人間関係維持に努めるタイプ	自己判断やはみ出る努力、上 司への意見表明はしようとしな い
まとめ役タイプ	どの組織・年代にも 偏りなく分布	チーム全体をまとめ、全体で成長することを目指すタイプ	人間関係維持に重きをおき、 個人の挑戦的志向は低い
批判者タイプ	30代・60代男性 間接部門・専門職	自律的に仕事はするものの、批判的な意見を出すことに 偏り、挑戦は低め	批判の目的化、不満の拡散

# 結果サマリ

## フォローシップ行動の実態

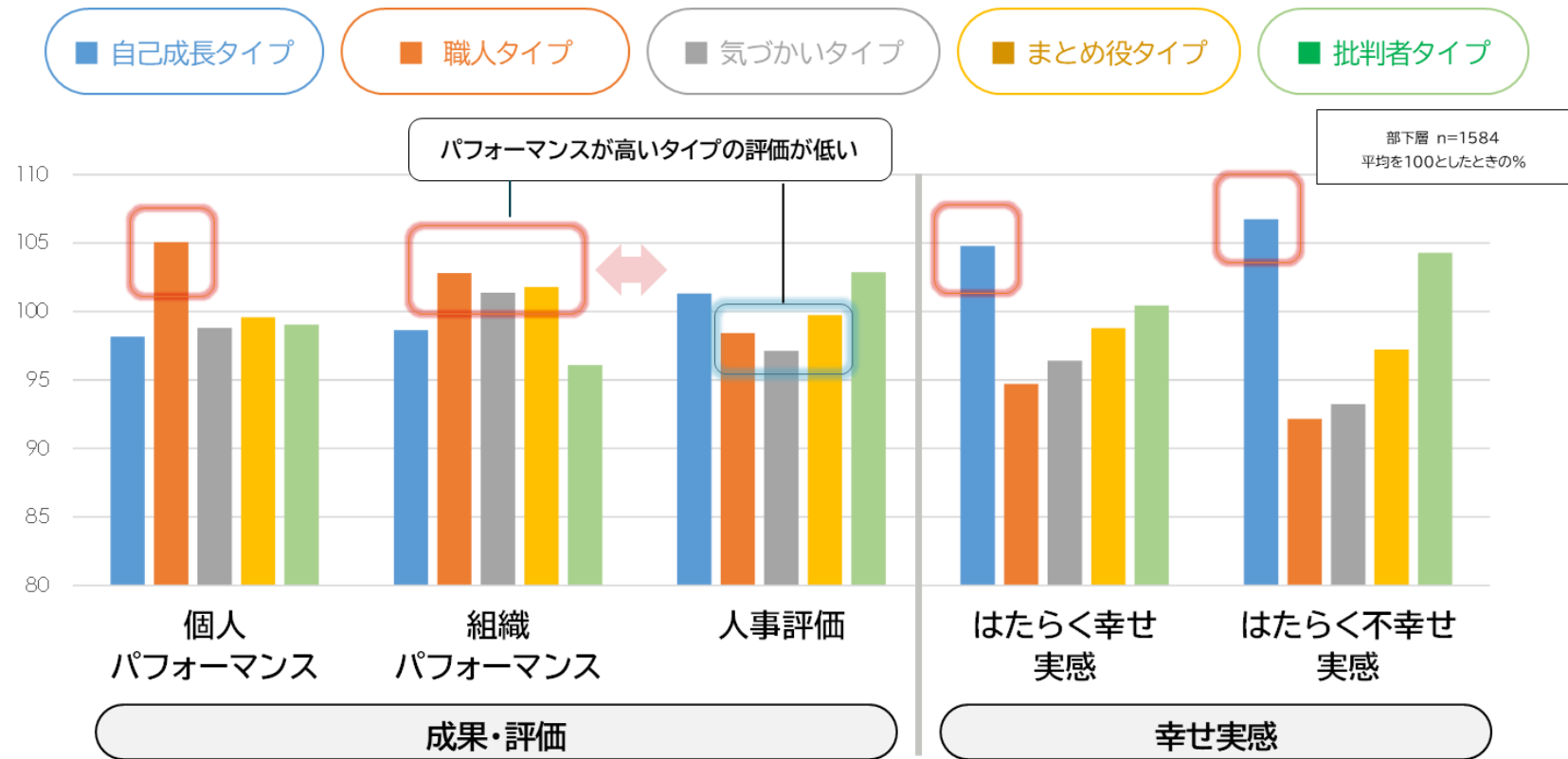
### 1 | フォローシップ行動の実態

詳しくは  
p.32

#### パフォーマンスを出しているタイプと人事評価には不一致もある

-フォロワーのタイプ別に各種成果指標の違いを見た。

-組織パフォーマンスが高い「職人」「気づかい」「まとめ役」タイプは人事評価が低めで、組織パフォーマンスが低めの「自己成長」「批判者」タイプは人事評価が高いという逆転した関係がみられる。



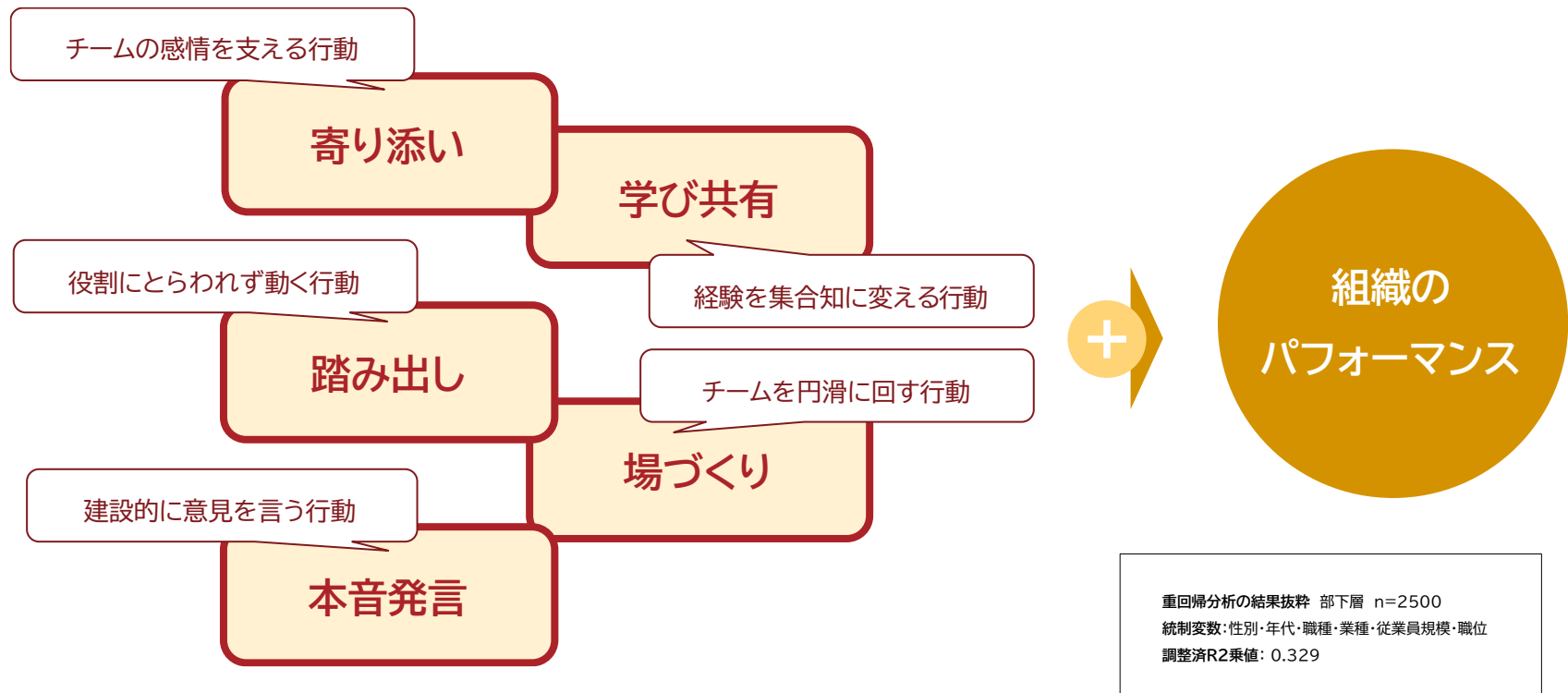
# 結果サマリ 有効なフォローシップ行動とは

## 2 | 組織にとって有効なフォローシップ行動

詳しくは  
p.35

### 5つのフォローシップ行動が組織の成果につながる

- 組織の成果につながっているフォローシップ行動を分析した。
- 多数の行動の中でも、「場づくり」行動、「本音発言」行動、「学び共有」行動、「寄り添い」行動、「踏み出し」行動の5つの行動が、組織のパフォーマンスにプラスの影響が見られた。



# 結果サマリ 有効なフォローシップ行動とは

## 2 | 組織にとって有効なフォローシップ行動

詳しくは  
p.37

万能タイプはおらず、タイプごとに「得意」な行動と「苦手」な行動がある

- タイプ別に有効なフォローシップ行動の差を見た。
- 気づかいタイプは「寄り添い」行動が、まとめ役タイプは「場づくり」行動が圧倒的に高い。
- 批判者タイプは「本音発言」行動のみが突出して高い。自己成長タイプはいずれの行動も低く、チームのための行動よりも自己成長が優先的な行動をとる傾向。

部下層 n=1584	タイプ別 フォローシップ行動					タイプごとの特徴
	寄り添い	学び共有	踏み出し	場づくり	本音発言	
自己成長タイプ	非常に低い	低い	やや低い	非常に低い	低い	共感や配慮よりも、自己課題・成長・成果を優先する個人完結型
職人タイプ	平均	平均	やや高い	やや高い	やや高い	役割を越えた貢献と意見の発信ができる実務型
気づかいタイプ	非常に高い	高い	やや高い	高い	低い	職場メンバーの感情ケアと関係調整は得意だが本音発言は苦手
まとめ役タイプ	やや高い	高い	平均	非常に高い	低い	全体を尊重し、対話と雰囲気づくりが得意
批判者タイプ	非常に低い	平均	低い	低い	非常に高い	配慮や感情的支援よりも問題提起

# 結果サマリ 有効なフォローシップ行動とは

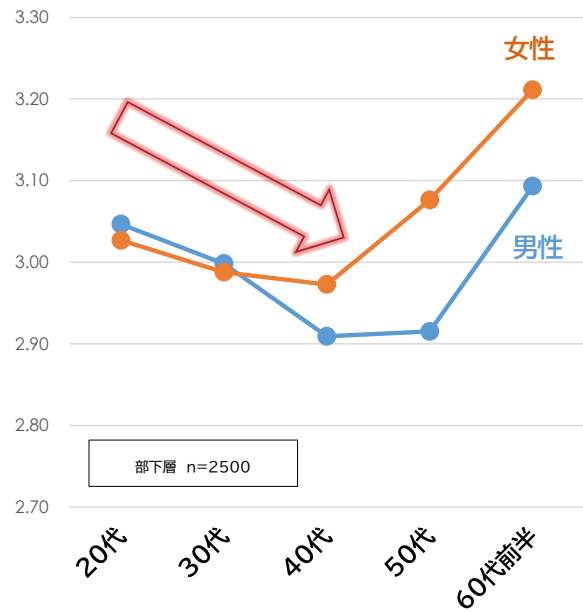
## 2 | 組織にとって有効なフォローシップ行動

詳しくは  
p.39

組織のためになるフォローシップ行動は、20代から徐々に下がっていく

- フォローシップ行動の性年代別の特徴を見た。
- 男女ともに20代から40代にかけてフォローシップ行動全体が減少していく(下左図)。
- 男女ともに60代の行動全体がかなり高い傾向にあるが、今回調査は、正規雇用社員を対象としており、一般的な60歳以上の中でもそもそも意欲や能力の高いメンバーが多く含まれている可能性がある。

年代別のフォローシップ行動 (平均値・pt)



年代別のフォローシップ行動詳細(平均値・pt)

部下層 n=2500	寄り添い	学び共有	踏み出し	場づくり	本音発言
男性20代	3.07	3.04	3.03	3.04	3.05
男性30代	3.05	2.98	2.97	3.01	2.99
男性40代	2.94	2.92	2.86	2.96	2.86
男性50代	2.93	2.89	2.92	2.92	2.92
男性60代前半	3.11	3.02	3.11	3.06	3.17
女性20代	3.06	3.07	2.99	3.05	2.96
女性30代	3.05	3.01	2.99	2.97	2.93
女性40代	3.00	2.94	2.96	3.03	2.94
女性50代	3.20	3.02	3.12	3.06	2.98
女性60代前半	3.28	3.03	3.35	3.28	3.13

性年代別に値が高いほど濃い赤。

結果サマリ

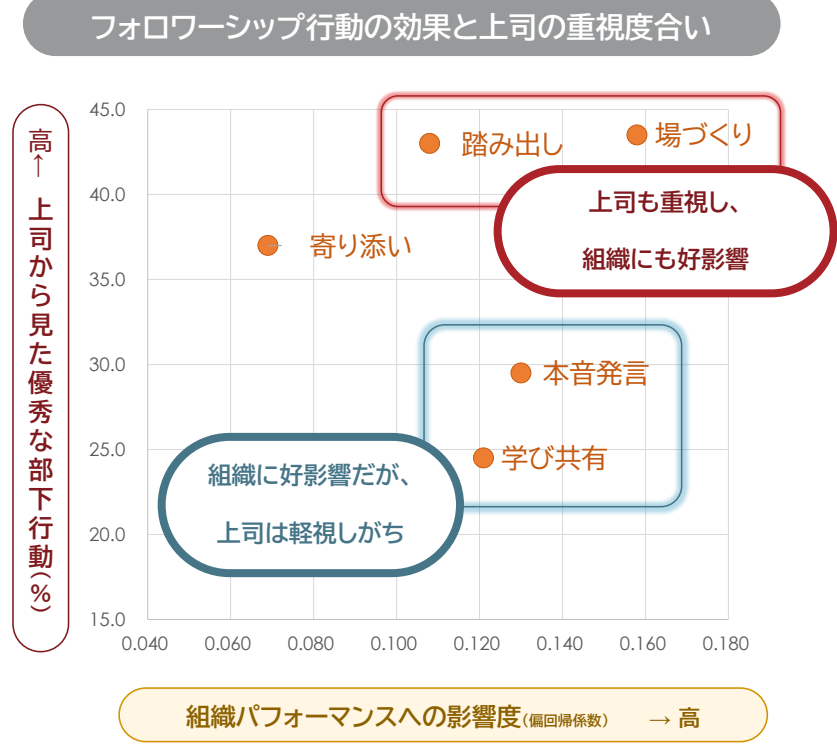
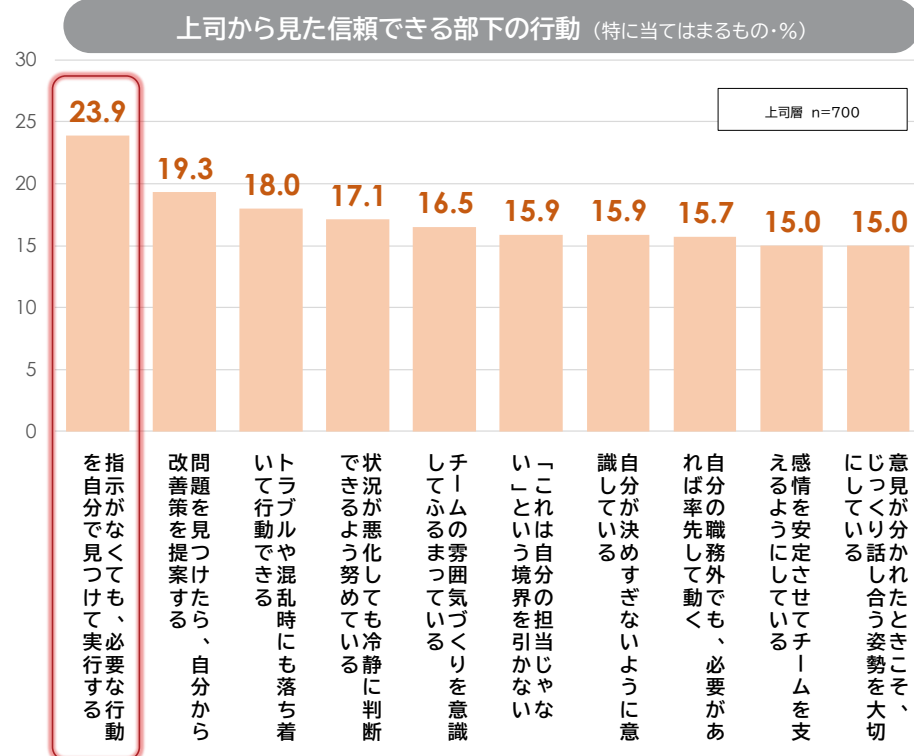
# 上司の立場から見たフォロー

## 3 | 上司から見たフォローシップ行動

詳しくは  
p.46-

フォローシップ行動には、上司が軽視してしまっている「盲点」がある

- 71.7%の上司層が職場に「信頼できる優秀な部下」がいると回答し、その人数は平均で2.88人。
- 上司から見たそうした部下の行動としては、「指示がなくても、必要な行動を自分で見つけて実行する」が最上位(下左図)。
- 5つのフォローシップ行動のうち、「学び共有」行動と「本音発言」行動は、組織に良い影響を与えているものの、あまり上司からは重視されていない(下右図)。フォローシップ行動には、上司からの「盲点」が存在することが示唆される。



# 結果サマリ

## フォローシップの醸成のために

### 4 | フォローシップ行動を高めるには

詳しくは  
p.50

フォローシップ行動を促すコミュニケーションは、「タテの対話関係」と「ヨコの感情交流」である

-組織の成果につながるフォローシップ行動に良い影響を与えるコミュニケーションの要素を分析した。

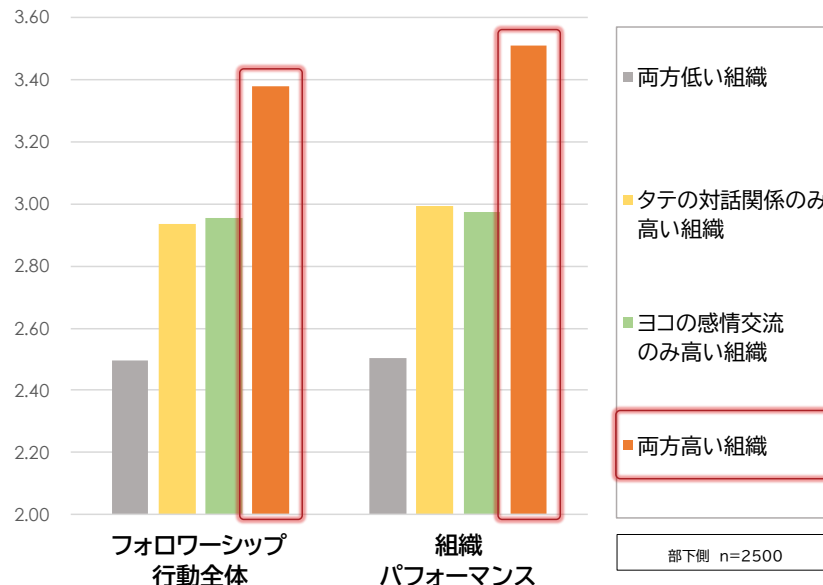
-①チームメンバーや同僚同士の水平的な関係において、感謝や笑いといった感情レベルの交流があること、②上司や上位層に対する意見の言いやすさ、風通しの良さの重要性が示された。

-ヨコの感情交流だけが強い職場は、寄り添いは盛んだが本音の意見がでず、タテの対話関係だけ強い職場は、批判的意見はでもものの感情的な寄り添いが広がっていない(下左図)。2つの要素がともに高い組織が、圧倒的にパフォーマンスが高い(下右図)。

類型ごとのフォローシップ行動(平均値・pt)



類型ごとの成果(平均値・pt)

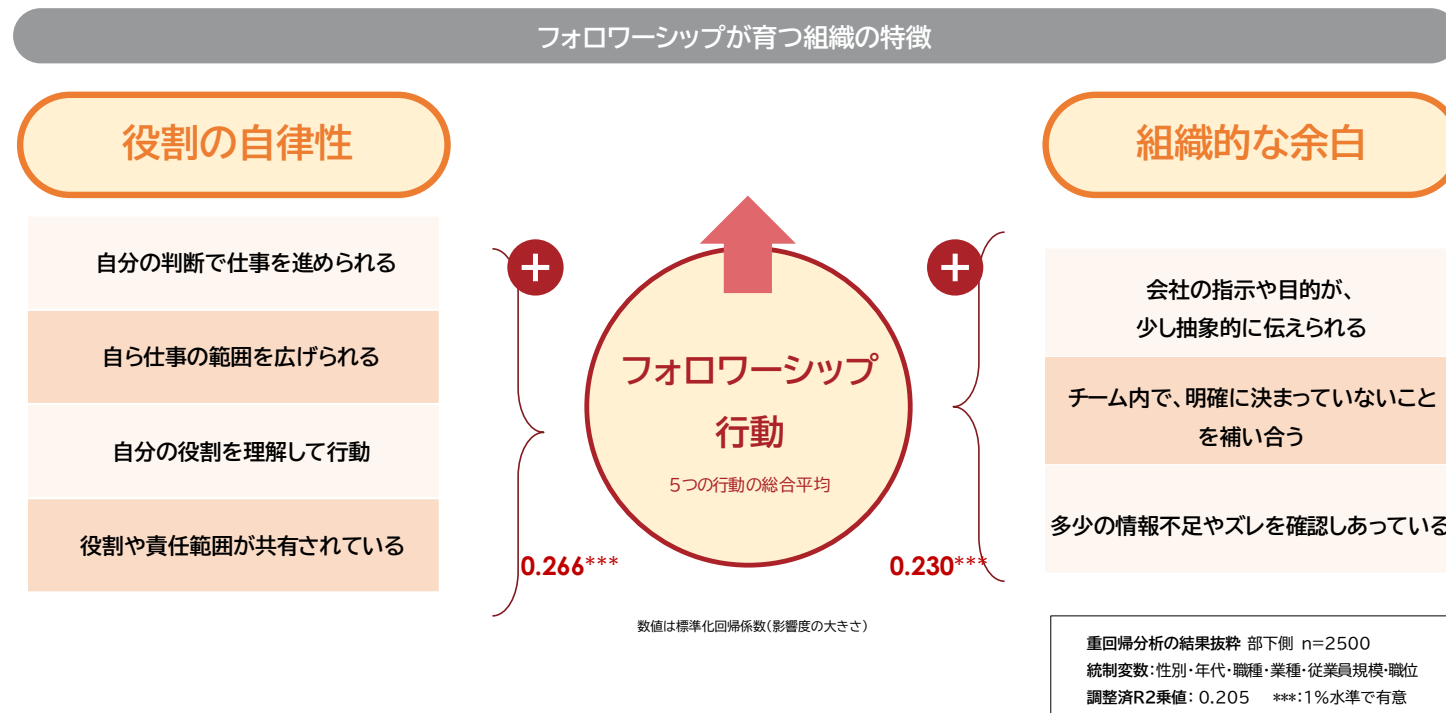


## 4 | フォロワーシップ行動を高めるには

詳しくは  
p.51

役割期待の面では、「役割の自律性」と「行動の余白」のバランスがポイント

- フォロワーシップ行動に紐づいている組織の特徴を見た。
- 個人の役割の自律性が高いほど、そして組織からの指示に現場で埋められる余白(組織的な余白)があるほど、フォローシップ行動全体にプラスの影響が見られた(下図)。
- 役割の自律性のみ強い職場は、上司の目線を気にした行動がやややすい一方で、組織的な余白のみが高い組織は、必要以上の労力をかけず、建設的意見がでにくい傾向にある。



# 結果サマリ フォロワーシップの醸成のために

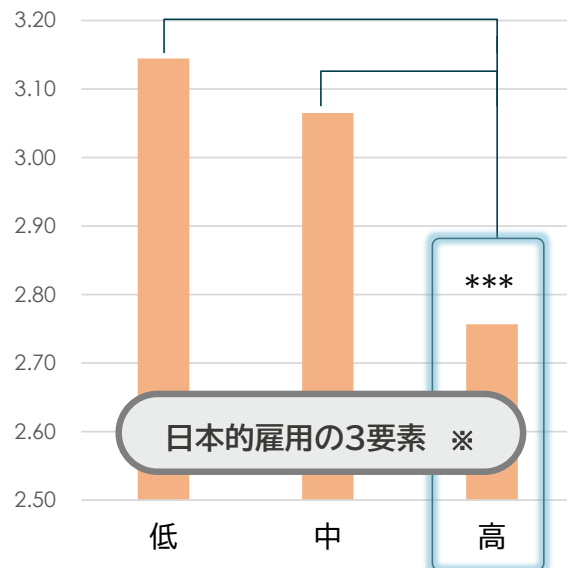
## 4 | フォロワーシップ行動を高めるには

詳しくは  
p.56-

### 日本的雇用習慣は、フォローシップ行動を「縮小」させている

- 「労働時間の無限定性」「会社都合の異動の多さ」「職務範囲の無限定性」といういわゆる日本的な雇用習慣が、フォローシップ行動を縮小させている(下左図)。
- 詳細を分析すると、「労働時間の無限定性」は消極的フォローシップ行動全体とプラスの関係が見られ、「会社都合の異動の多さ」は、ネガティブ拡散行動を助長し、「職務範囲の無限定性」は先述のポジティブな要素全体を低下させている(下右図)。

日本的雇用の3要素とフォローシップ行動



※労働時間の無限定性、会社都合の異動の多さ、職務範囲の無限定性の加算値。\*\*\*:1%水準で有意な差

日本的雇用の3要素の特徴



※1  
重回帰分析の結果抜粋 部下側 n=2500  
統制変数:性別・年代・職種・業種・従業員規模・職位  
調整済R2乗値: 0.031  
偏回帰係数 .151

※2  
重回帰分析の結果抜粋 部下側 n=2500  
統制変数:性別・年代・職種・業種・従業員規模・職位  
調整済R2乗値: 0.041  
偏回帰係数 .101

## まとめ

# フォロワーシップのFIVESモデル

組織のパフォーマンスは、大きく5つのタイプからなるメンバーによる、5つの行動(FIVES)によって支えられている。

組織は、万能で模範的なフォロワーを量産しようとするのではなく、それぞれの得意な行動を引き出し、不得意な側面を伸ばすことによって、各メンバーのフォロワーシップを活かす施策を考えたい。

## フォロワーの5つのタイプ

自己成長タイプ	組織全体への支援は少ないが、 自己の成長を中心に周りを巻き込んでいくタイプ
職人タイプ	仕事を任されるとやる気になり 効率重視で先回りして動くタイプ
気づかいタイプ	サポート志向でプライベートを重視しながら、 職場の人間関係維持に努めるタイプ
まとめ役タイプ	チーム全体をまとめ、全体で成長することを 目指すタイプ
批判者タイプ	自律的に仕事はするものの、批判的な意見を出す ことに偏り、挑戦は低め

## フォロワーシップのFIVESモデル



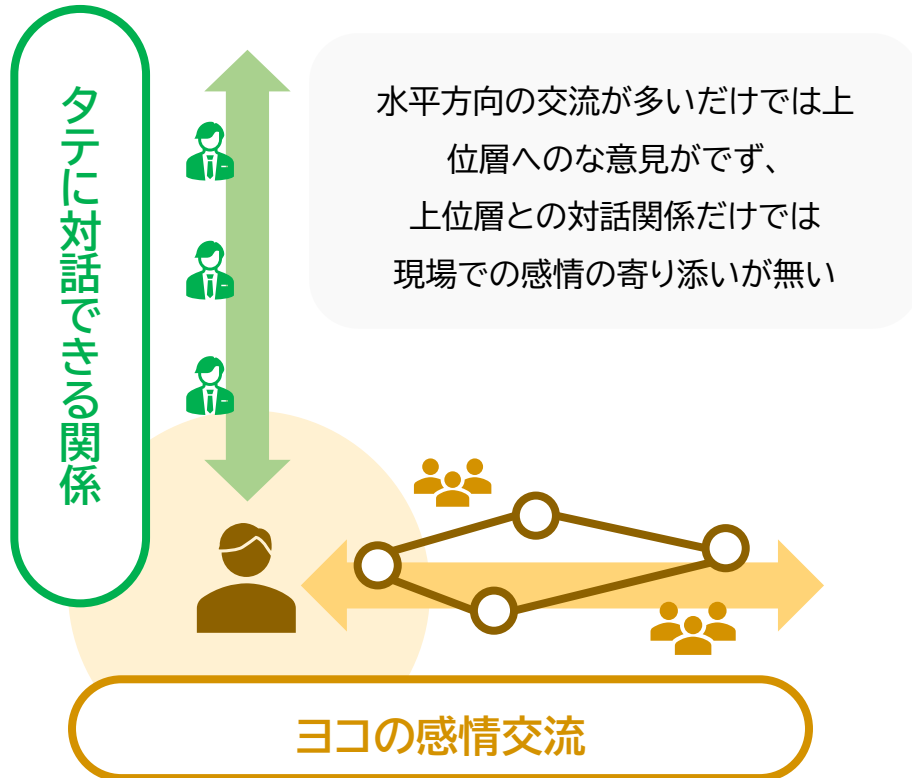
まとめ

# フォローシップが育つ職場の特徴

分析結果から、フォローシップが育つ職場の特徴を大きく2つの側面からまとめた。

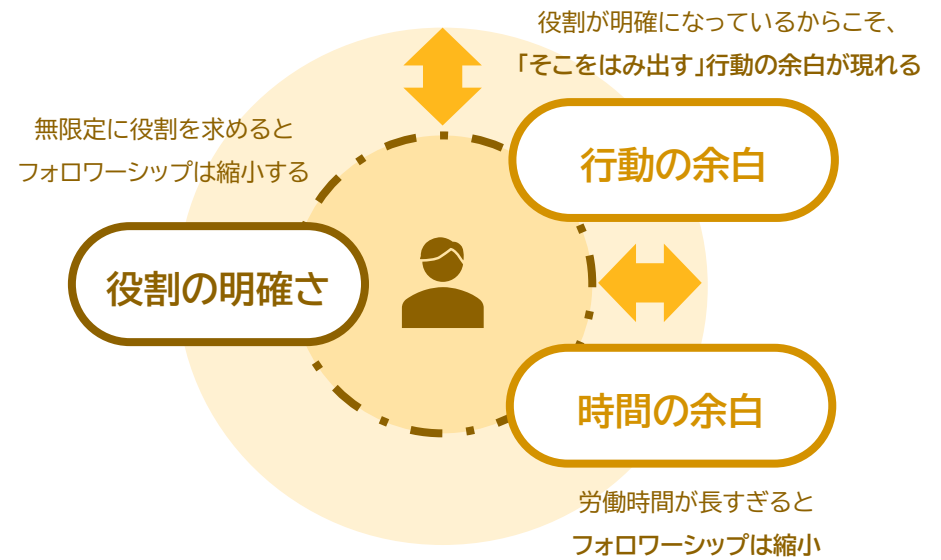
## ①タテの関係とヨコの関係のバランス

上位層と同僚間のコミュニケーション・バランスがとれていること



## ②役割の明確さと余白のバランス

各個人の役割が明確でありつつ、厳密すぎないという役割と余白のバランスがとれていること



各個人の役割には、一定の自律性を確保する必要があるが、無限定に求めても機能しない

## 提言

## フォローシップを育てるために

分析から得られた示唆より、フォローシップを育てるための人材マネジメントの具体策をまとめた。

## ①タテの関係とヨコの関係のバランス

上位層と水平方向(メンバー間)のコミュニケーション・バランスを偏ることなく豊かにする

## ①「対話」関係を上位層全体へ拡大する

一部の管理職だけではなく、その上位層までふくめた全体で風通しの良いコミュニケーションを構築する必要がある

- 傾聴と対話の意識づけと訓練
- コミュニケーション施策・訓練の範囲の拡大

(例:課長層のみから「部課長層」へ、役職者のみから一般層含む)

## ②感情を通じて仕事の意味を共有する

部門間・同僚間のコミュニケーションの希薄化・形式化を防ぐ

- 「プロジェクトから得た学び」を共有する部門横断のレビュー会
- なんでも相談できる「部門別オフィスアワー」の設定
- 研修後の「放課後タイム」(学びの後の雑談時間の設計)

## ②役割の明確さと余白のバランス

厳密すぎる役割期待ではなく、“行動する余地”を作る

## ① 役割規定を「業務レベル」ではなく「判断レベル」に

- 「〇〇について、方法・優先順位は自分で判断してよい」
- 「△△について、改善提案まで含めて責任範囲とする」
- 事前相談が必要な事項、現場判断で完結してよい事項を伝える

## ② 「やめること／しなくていいこと」を明示する

- 上司や経営は、メンバーに求めないこと・伸ばさない領域などの「消極的」意思決定を伝え、際限なく「やること」が増えるのを防ぐ

## ③ ポスティングを中心にキャリアの自己決定要素を増やす

- 短期の留職制度
- 公募制拡大・上司推薦なしでの応募・スカウト制度拡充
- 社内プロジェクトの自己手挙げ制

## リーダーシップ幻想を超えて

人材マネジメントの世界には、いまだに「組織は管理職のリーダーシップで強くなる」という発想が根強く残っている。リーダーシップに過度に期待し続け、研修訓練のような施策も管理職に偏り続けている。しかし、マネジメントの負荷や難度が上昇する中で、上司任せの組織運営はすでに限界に来ている。今こそ部下＝フォロワーに求められる行動と期待役割を明確に示す必要がある。

本調査が示すのは、組織パフォーマンスを左右するのは一部の優秀人材ではなく、様々なタイプの「普通の部下たち」による具体的な行動の積み重ねであるということだ。そこで必要なのは、フォロワーシップ行動を「余裕があればやること」「意識の高い人がやること」といった特別なものにせず、コミュニケーションと役割設計の面から、意図的に醸成していくことである。

また本調査からは、いわゆる日本的な雇用慣行に見られる「時間・仕事・異動」の無限定性が、かえって部下の役割認識を曖昧にし、フォロワーシップを縮小させていることも示された。現場での助け合いや調整が伝統的に重視されてきた日本企業において、むしろフォロワーの行動が引き出されていないという点は、重大な気付きを与えてくれる。

管理職任せの発想から転換しながら、メンバー層の行動をいかにして引き出し全員で組織を強くしていけるかが、これからの人材マネジメント全体を考える上での鍵になるだろう。



PERSOL

パーソル 総合研究所

# フォロワーシップ行動の実態

本調査における「フォロワー」の定義:

職場において部下の立場で業務を遂行する者であり、正規雇用者における係長未満の一般職層

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

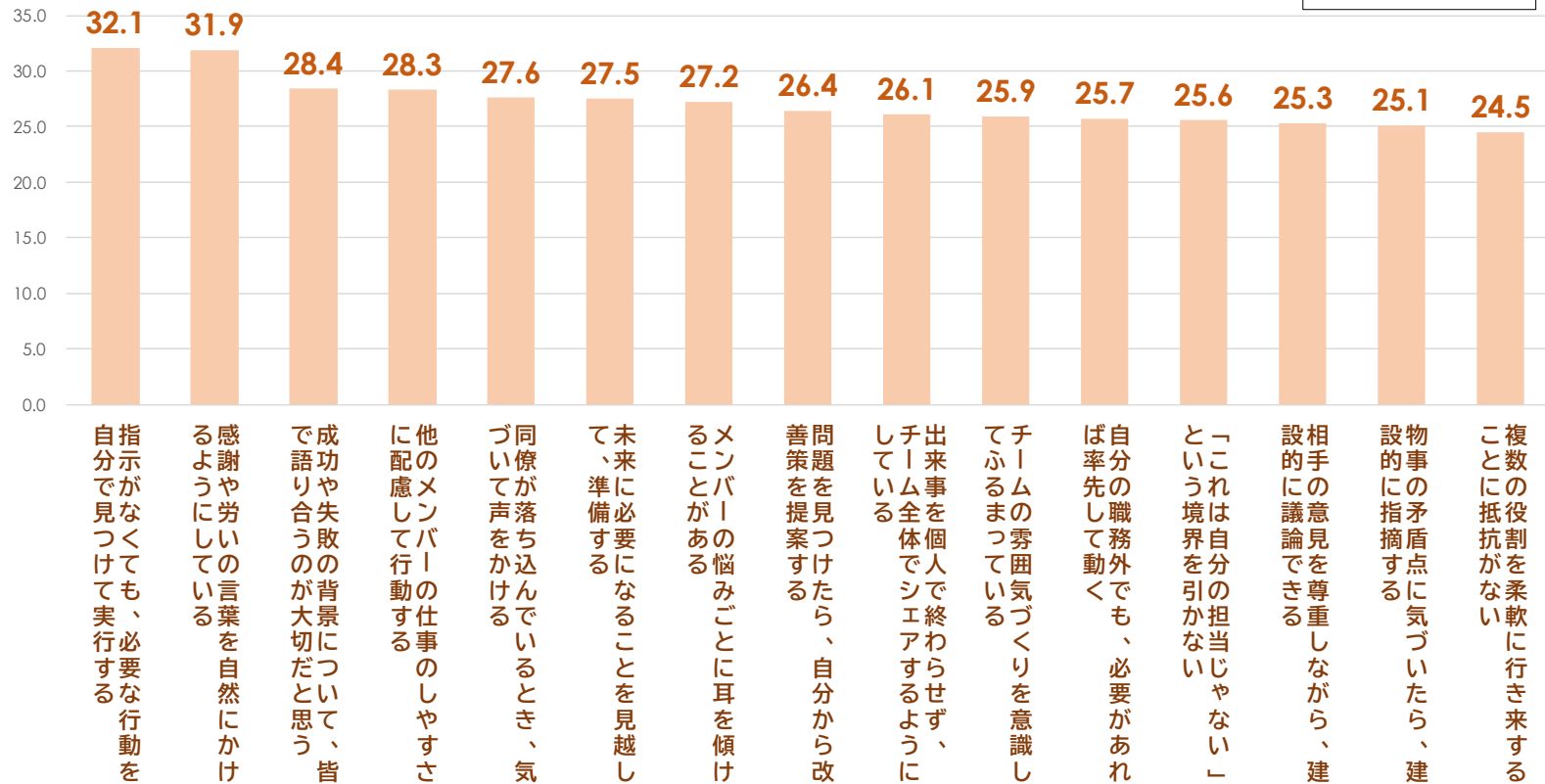
調査結果

# 積極的フォローシップ行動の実態

部下の行動を、フォローシップ行動ととらえて実施率を聴取した。積極的な行動として全体的に高いのは、「指示がなくても、必要な行動を自分で見つけて実行する」「感謝や労いの言葉を自然にかけようとしている」で3割を超える。

積極的フォローシップ行動 (あてはまる計・%)

部下層 n=2500

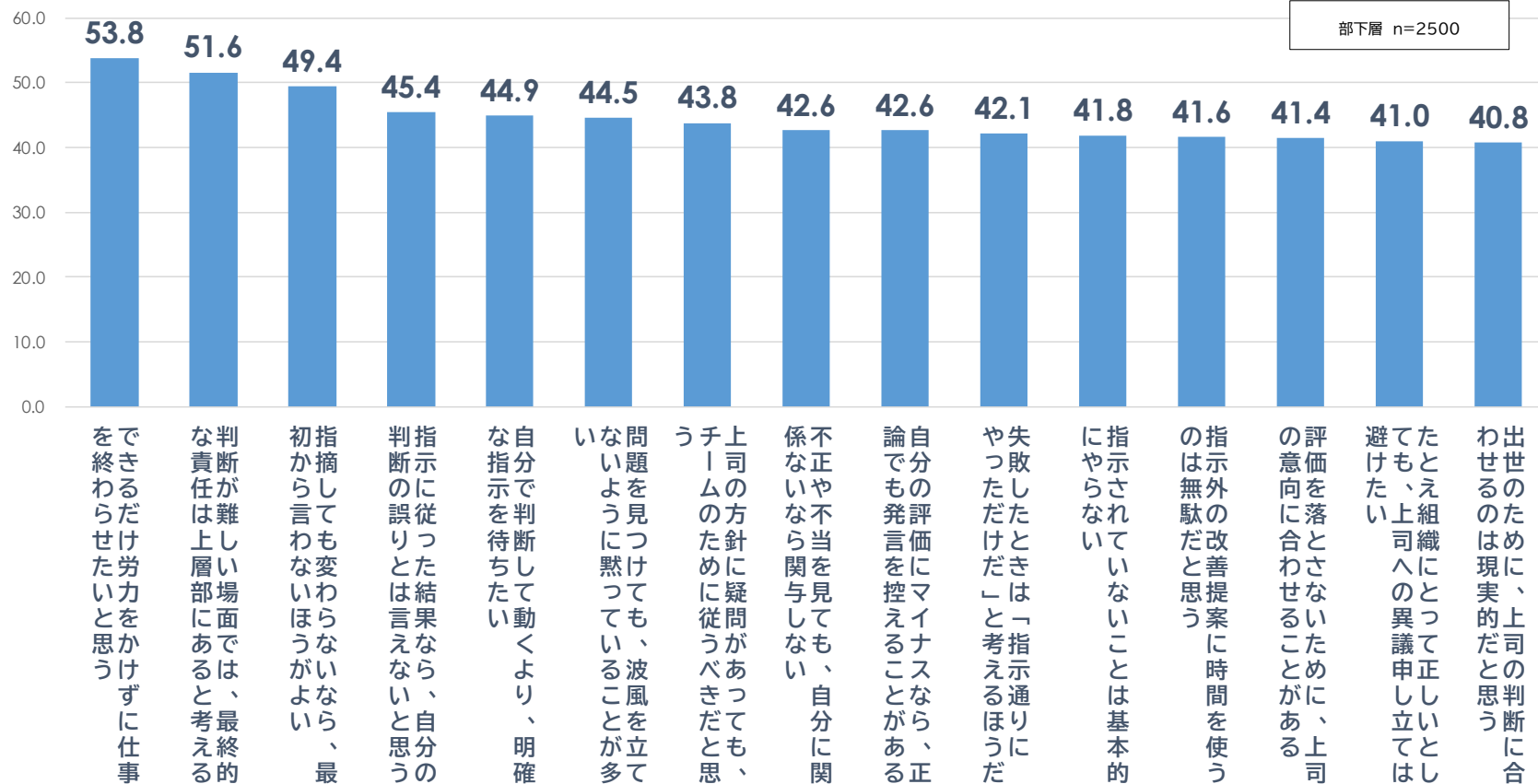


調査結果

# 消極的フォローシップ行動の実態

積極的ではない、消極的な態度と紐づくフォローシップ行動も聴取した。「できるだけ労力をかけずに仕事を終わらせたいと思う」「判断が難しい場面では、最終的な責任は上層部にあると考える」などが上位で「よくある・時々ある」との回答が5割を超える。

消極的フォローシップ行動 (よくある・時々ある計・%)

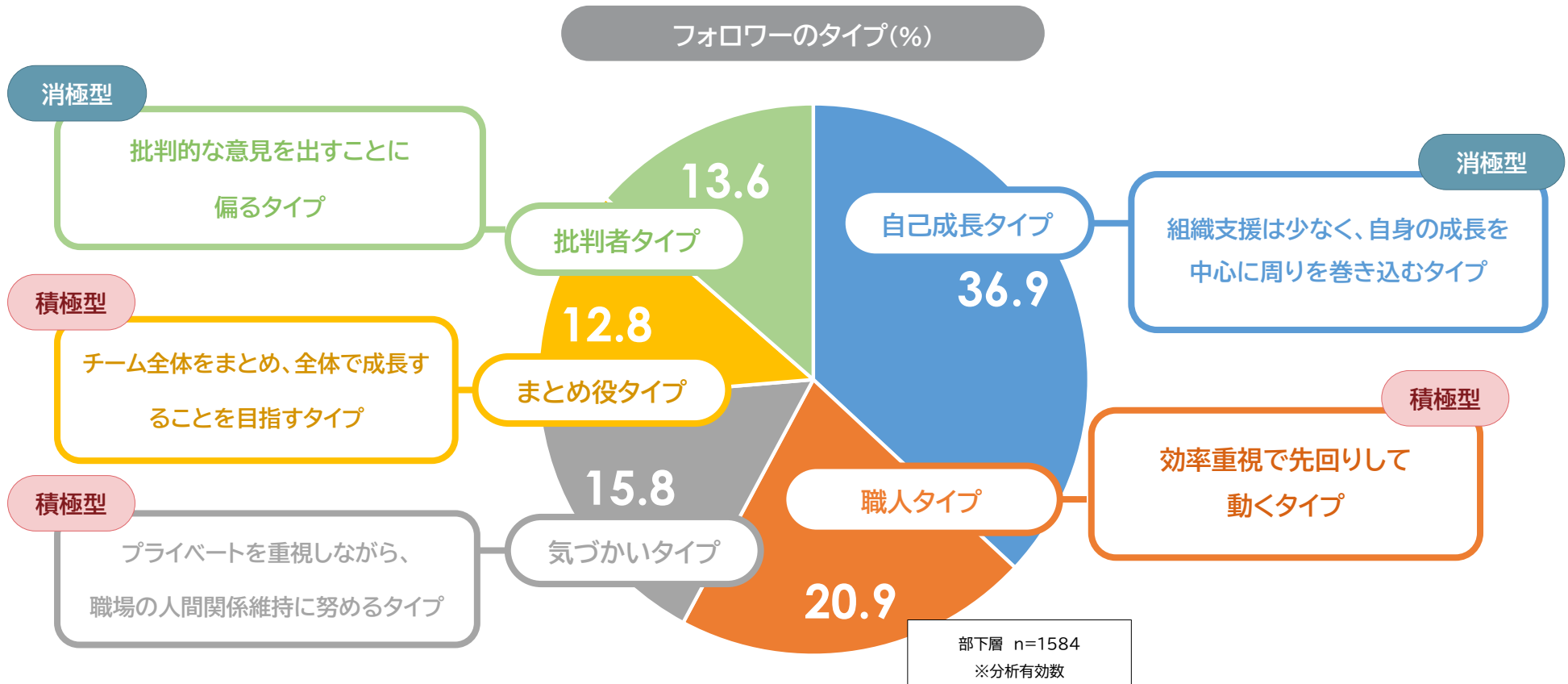


部下層 n=2500

## 調査結果

# フォロワーのタイプ別実態

クラスター分析でタイプ分けすると、フォローシップ行動全体が積極的な3タイプと、消極的な2タイプに分類された。  
積極的なのは「職人」「気づかいタイプ」「まとめ役」タイプ、消極的なのは「自己成長」「批判者」タイプ。

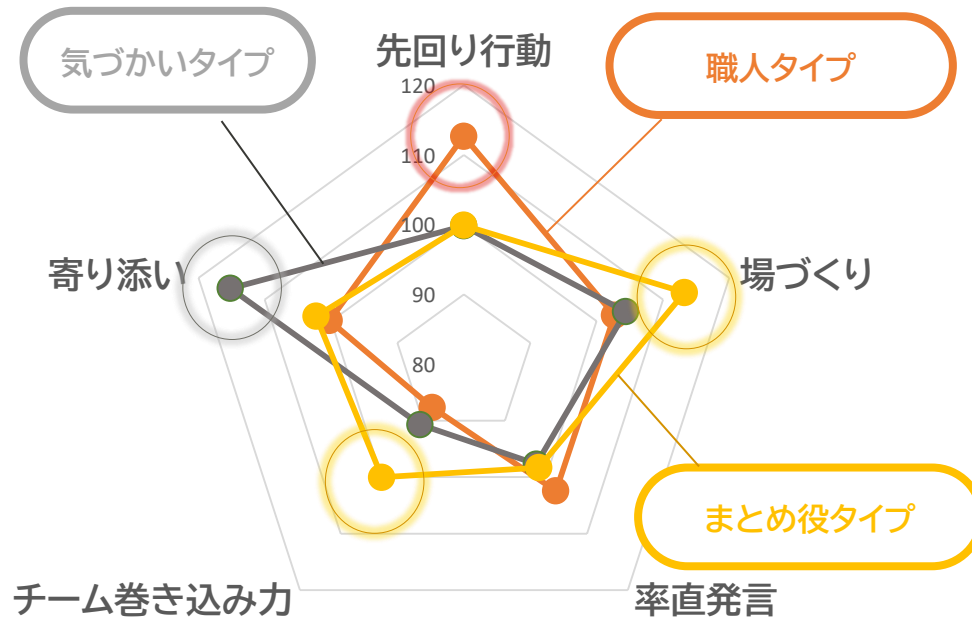


## 調査結果

# フォロワーのタイプ別実態

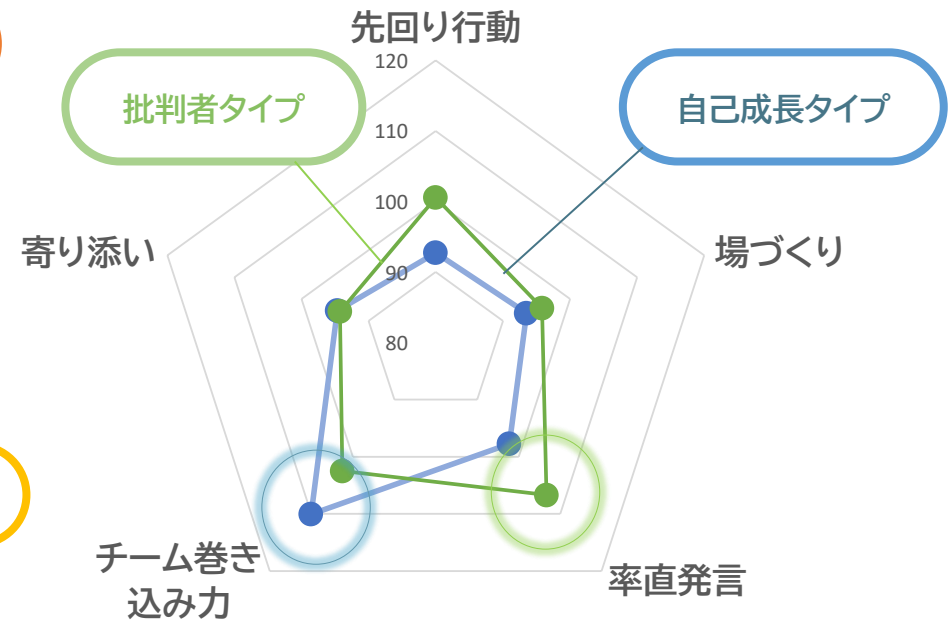
フォローシップ行動の特徴的な行動を5つに分け、各フォロワータイプの行動の傾向を分析すると、「職人」タイプは先回り行動、「気づかい」タイプは寄り添い行動、「まとめ役」タイプは場づくり行動とチームの巻き込み力が強い。消極型の「批判者」タイプは発言が、「自己成長」はチーム巻き込み力のみが強い傾向。

### 積極型3タイプの行動



部下層 n=784  
 全体平均を100としたときの数値(%)  
 各指数の聴取項目はAppendix.参照

### 消極型2タイプの行動



部下層 n=800  
 全体平均を100としたときの数値(%)  
 各指数の聴取項目はAppendix.参照

## 調査結果

# フォロワーのタイプ別実態

フォロワータイプ別にフォローシップ行動の詳細をみた。平均からの差分でそのタイプの特徴的な行動を抜粋している。たとえば「職人」タイプは感謝や労いの言葉をかけたり、必要な行動を自ら見つけたりする。「まとめ役」タイプは勉強会や懇親会など、集団を集める行動を行っている。

### フォロワーのタイプ別 | フォロワーシップ行動 (平均からの差分上位行動)

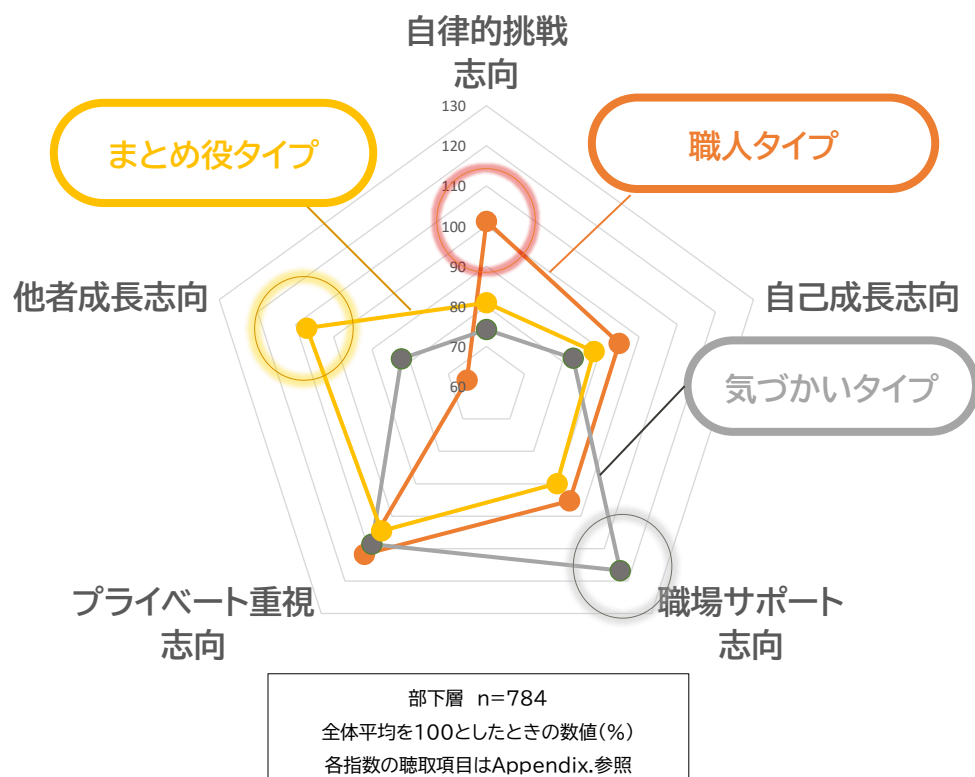


## 調査結果

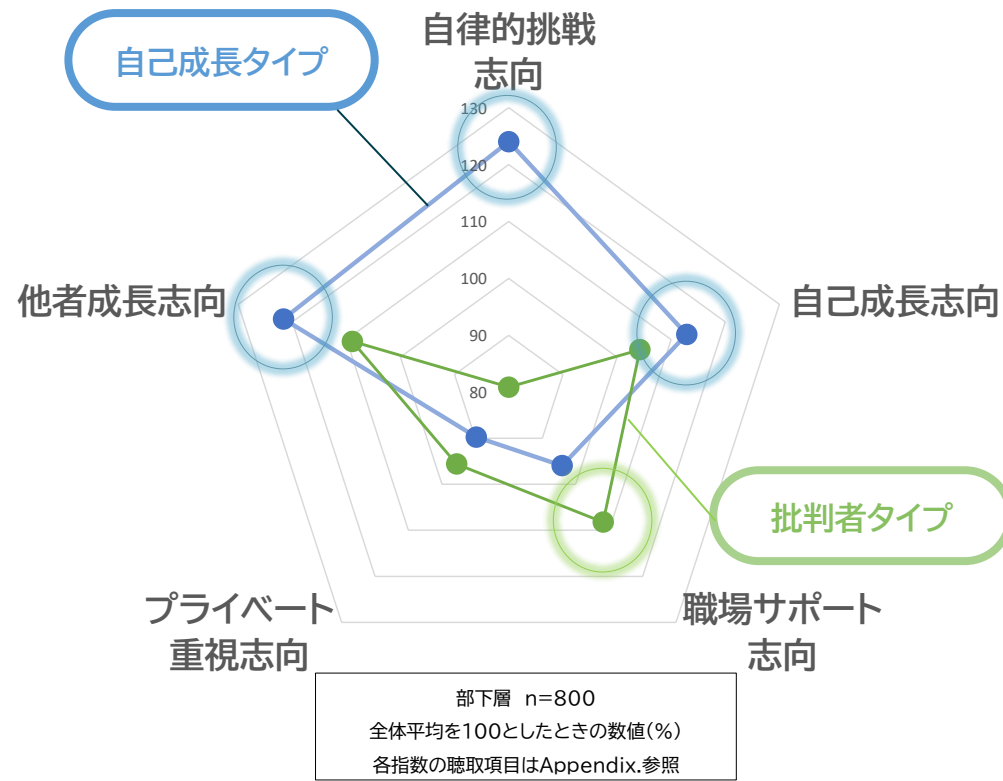
# フォロワーのタイプ別実態

フォローシップ・マインドとして、フォロワーの働くマインドの特徴をタイプ別に見た。「職人」タイプは自律的な挑戦マインド、「気づかい」タイプは職場のサポートに回ろうとする志向が強い。「まとめ役」タイプは「他者成長」の志向性が強い。「自己成長」タイプは自律的挑戦志向が、「批判者」タイプは職場サポート志向がやや強い

### 積極型3タイプのマインド



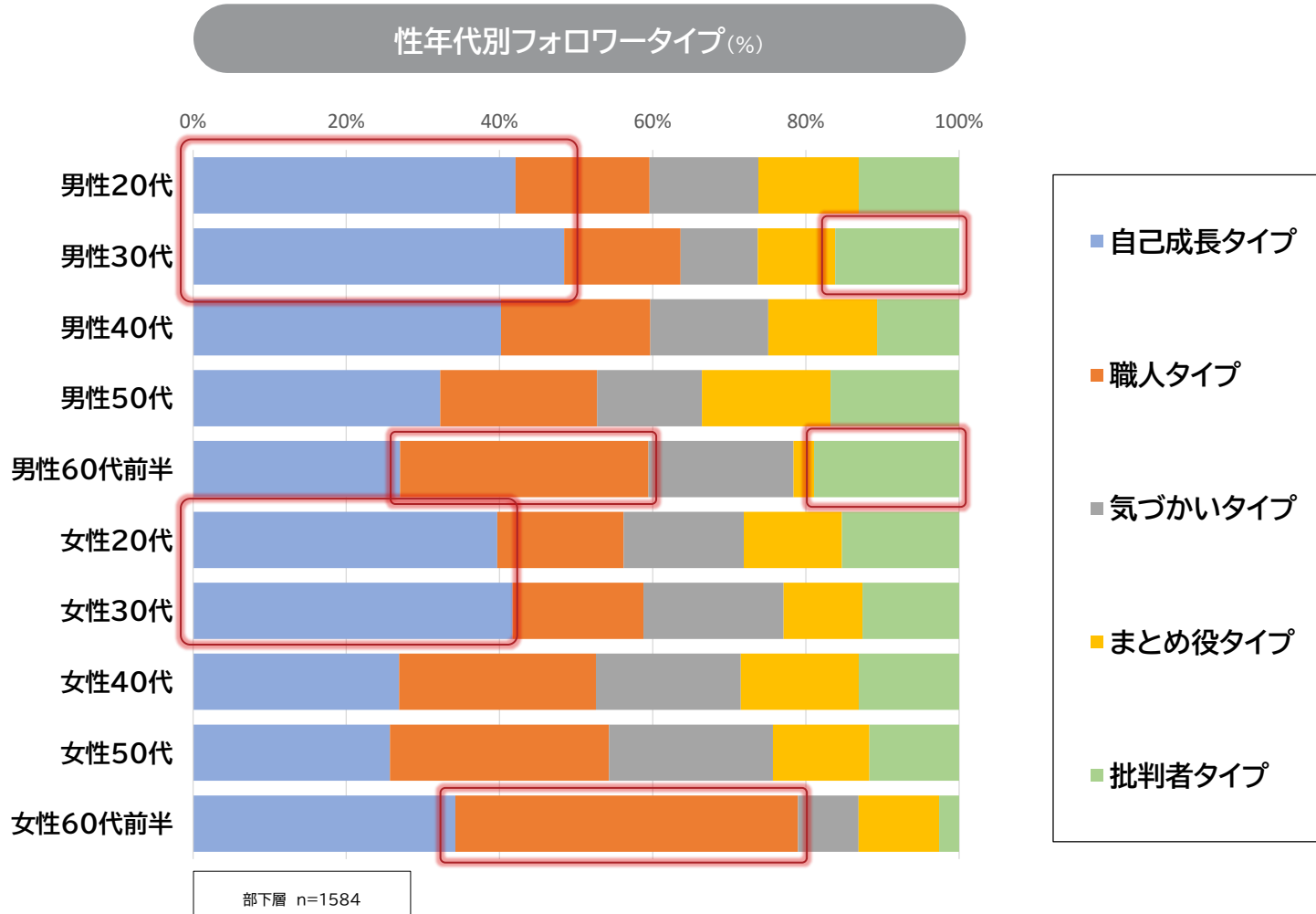
### 消極型2タイプのマインド



調査結果

# 性年代別フォロワー・タイプ

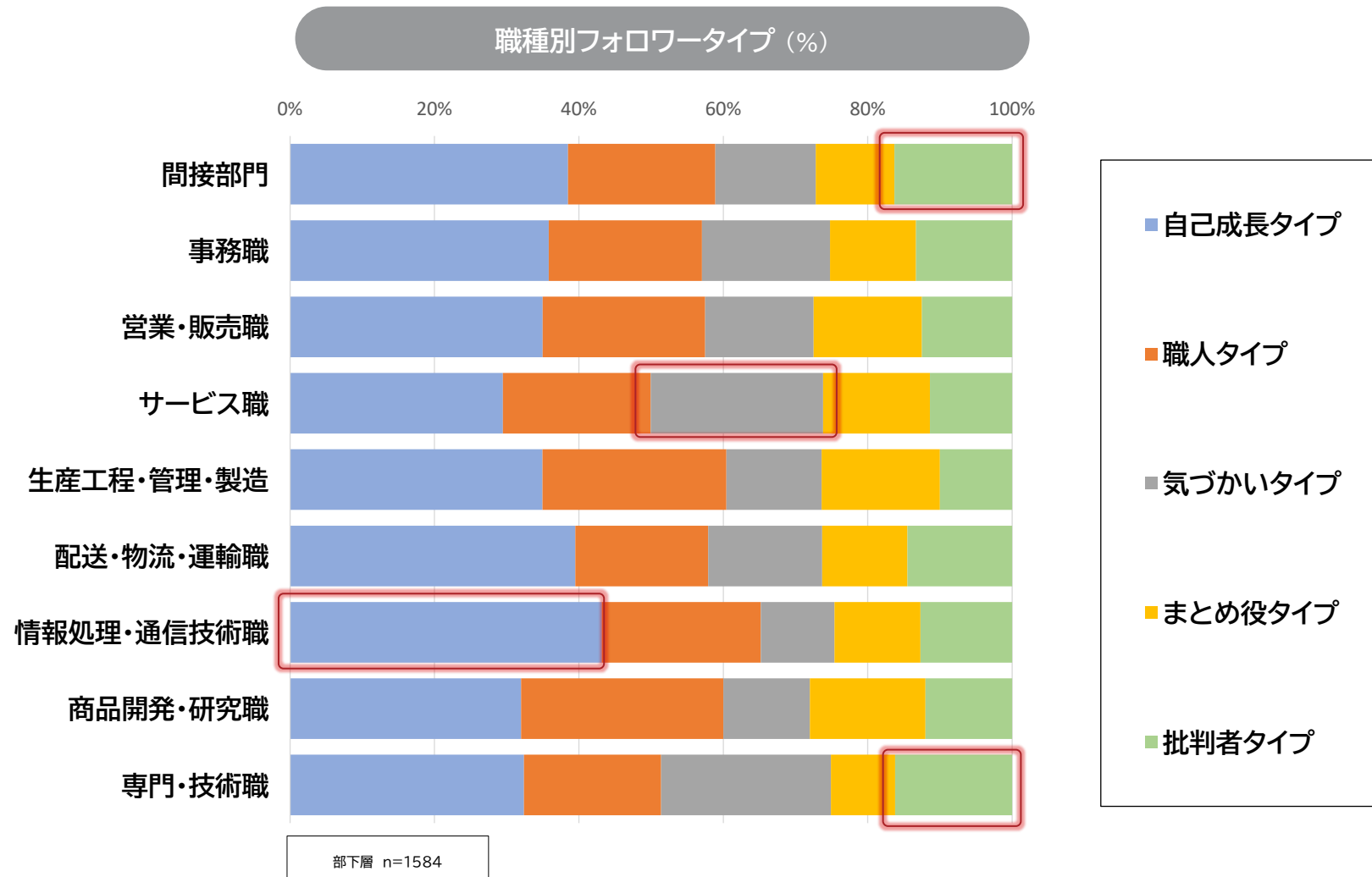
性年代にフォロワーのタイプを見ると、20-30代は「自己成長」タイプが多く、60代は「職人」タイプが多い。  
また、60代男性と30代男性に「批判者」タイプが多い。



調査結果

# 職種別フォロワー・タイプ

職種別には、情報処理・通信技術職に「自己成長」タイプが多い。サービス職には「気づかい」タイプが多く、間接部門、専門・技術職に「批判者」タイプがやや多いという傾向。



調査結果

# タイプ別の消極的フォローシップ行動

タイプ別の消極的フォローシップ行動の詳細を見た。「自己成長」タイプと「批判者」タイプは職場の不満や愚痴を外部に広げがちである。「職人」「気づかい」タイプは労力をかけずに仕事を終わらそうとする傾向がある。「まとめ役」タイプは指示されていないことをやろうとしない傾向。

フォロワーのタイプ別 | 消極的フォローシップ行動の詳細 (平均からの差分上位行動)

部下層 n=1584

左ほど特徴的な行動

自己成長タイプ

職場の不満や愚痴をつい他部署や外部にも広めてしまう  
人の目があるときだけ仕事に力を入れることがある  
周囲の不満を聞くと、自分もその不満を広めてしまうことがある  
出世のために、上司の判断に合わせるのは現実的だと思う

職人タイプ

判断が難しい場面では、最終的な責任は上層部にあると考える  
できるだけ労力をかけずに仕事を終わらせたいと思う  
指摘しても変わらないなら、最初から言わないほうがよい  
指示に従った結果なら、自分の判断の誤りとは言えないと思う

気づかいタイプ

できるだけ労力をかけずに仕事を終わらせたいと思う  
自分で判断して動くより、明確な指示を待ちたい  
判断が難しい場面では、最終的な責任は上層部にあると考える  
上司の方針に疑問があっても、チームのために従うべきだと思う

まとめ役タイプ

指示されていないことは基本的にやらない  
評価を落とさないために、上司の意向に合わせることもある  
自分で判断して動くより、明確な指示を待ちたい  
問題を見つけても、波風を立てないように黙っていることが多い

批判者タイプ

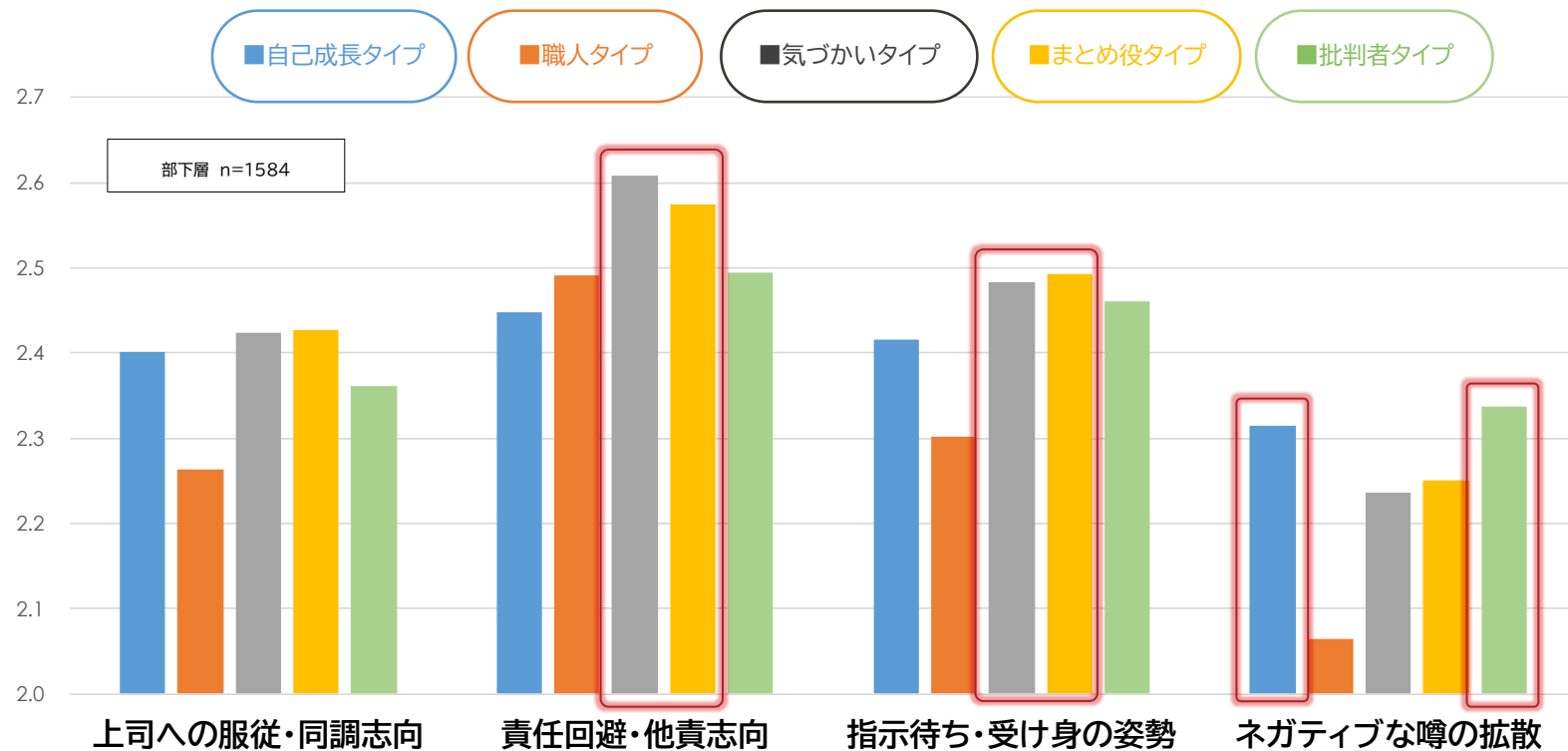
職場の不満や愚痴を、つい他部署や外部にも広めてしまう  
周囲の不満を聞くと、自分もその不満を広めてしまうことがある  
指示されていないことは基本的にやらない  
自分の評価にマイナスなら、正論でも発言を控えることがある

調査結果

# タイプ別の消極的フォローシップ行動

タイプ別の消極的フォローシップを見た。「自己成長」タイプと「批判者」タイプはネガティブな噂の拡散行動が多い。  
 「気づかい」「まとめ役」タイプは指示待ち・受け身の姿勢と、責任回避・他責志向が強い。  
 「職人」タイプは責任回避・他責志向がやや高い。

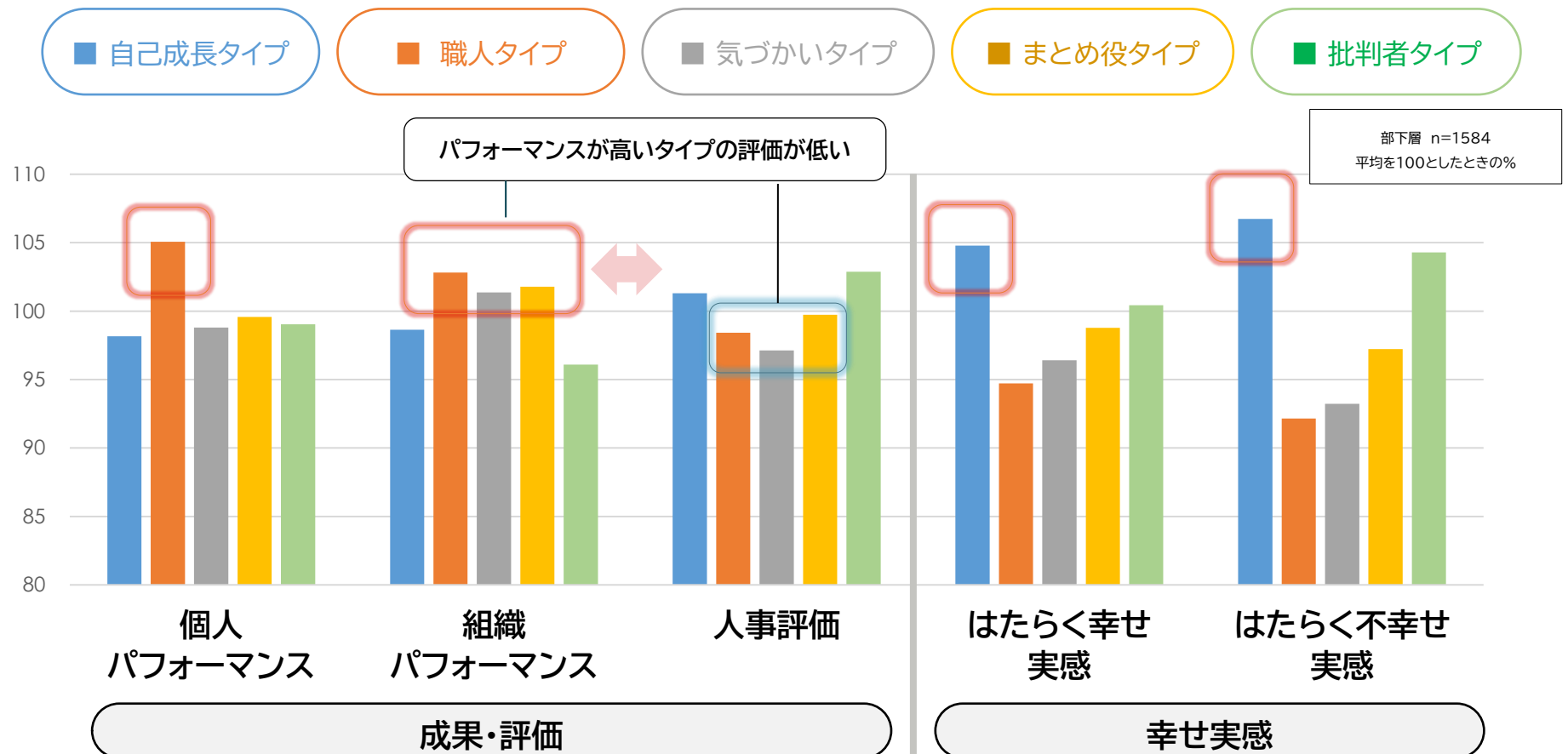
フォロワーのタイプ別 | 消極的フォローシップ行動 (平均値・pt)



## 調査結果

# タイプ別の成果と幸せ実感

フォロワーのタイプ別に各種成果指標の違いを見た。組織パフォーマンスが高い「職人」「気づかい」「まとめ役」タイプは人事評価が低めで、組織パフォーマンスが低めの「自己成長」「批判者」タイプは人事評価が高いという逆転した関係がみられる。「自己成長」タイプははたらく幸せ実感と不幸せ実感がともに高いという特徴もある。



## 調査結果

# フォロワーのタイプ別実態まとめ

フォロワーのタイプ分析のまとめは以下。全体として万能なタイプはおらず、どのタイプにも得意な行動と苦手な行動(消極性)が見られる。

部下層 n=1584

	多い属性	得意なフォロワーシップ行動・マインド	消極的行動
自己成長タイプ	20・30代 情報系職種	組織全体への支援は少ないが、 自己の成長を中心に周りを巻き込んでいくタイプ	見られていないところでは 手を抜きがち・不満の拡散
職人タイプ	50代・60代 商品開発・研究職	仕事を任されるとやる気になり 効率重視で先回りして動くタイプ	上の言うことには従順に従う
気づかいタイプ	やや女性 サービス・専門職	サポート志向でプライベートを重視しながら、 職場の人間関係維持に努めるタイプ	自己判断やはみ出る努力、上 司への意見表明はしようとな ない
まとめ役タイプ	どの組織・年代にも 偏りなく分布	チーム全体をまとめ、全体で成長することを目指すタイプ	人間関係維持に重きをおき、 個人の挑戦的志向は低い
批判者タイプ	30代・60代男性 間接部門・専門職	自律的に仕事はするものの、批判的な意見を出すことに 偏り、挑戦は低め	批判の目的化、不満の拡散



PERSOL

パーソル 総合研究所

# 組織にとって 有効なフォロワーシップ行動

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

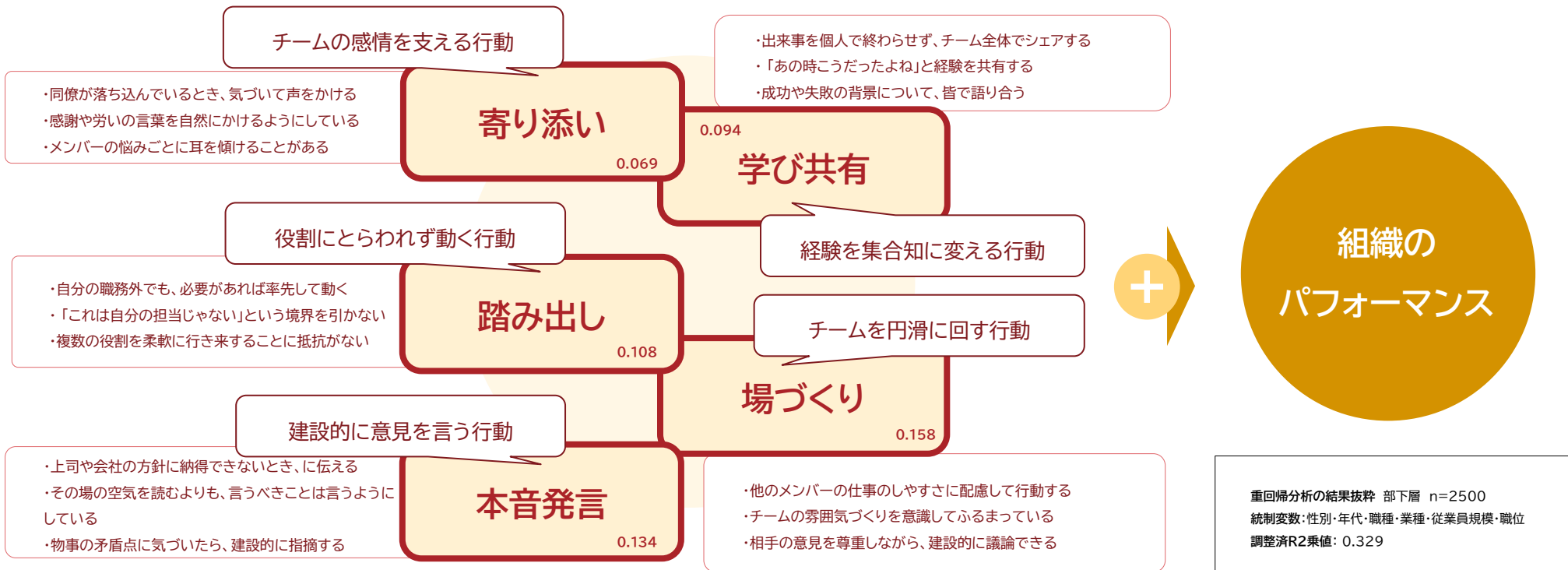
## 調査結果

# 5つの有効なフォローシップ行動

組織のパフォーマンスにつながっているフォローシップ行動を見た。フォロワーの行動の中でも、「場づくり」行動、「本音発言」行動、「学び共有」行動、「寄り添い」行動、「踏み出し」行動の5つの行動が、組織のパフォーマンスにプラスの影響が見られた。

### フォローシップ行動と組織のパフォーマンス

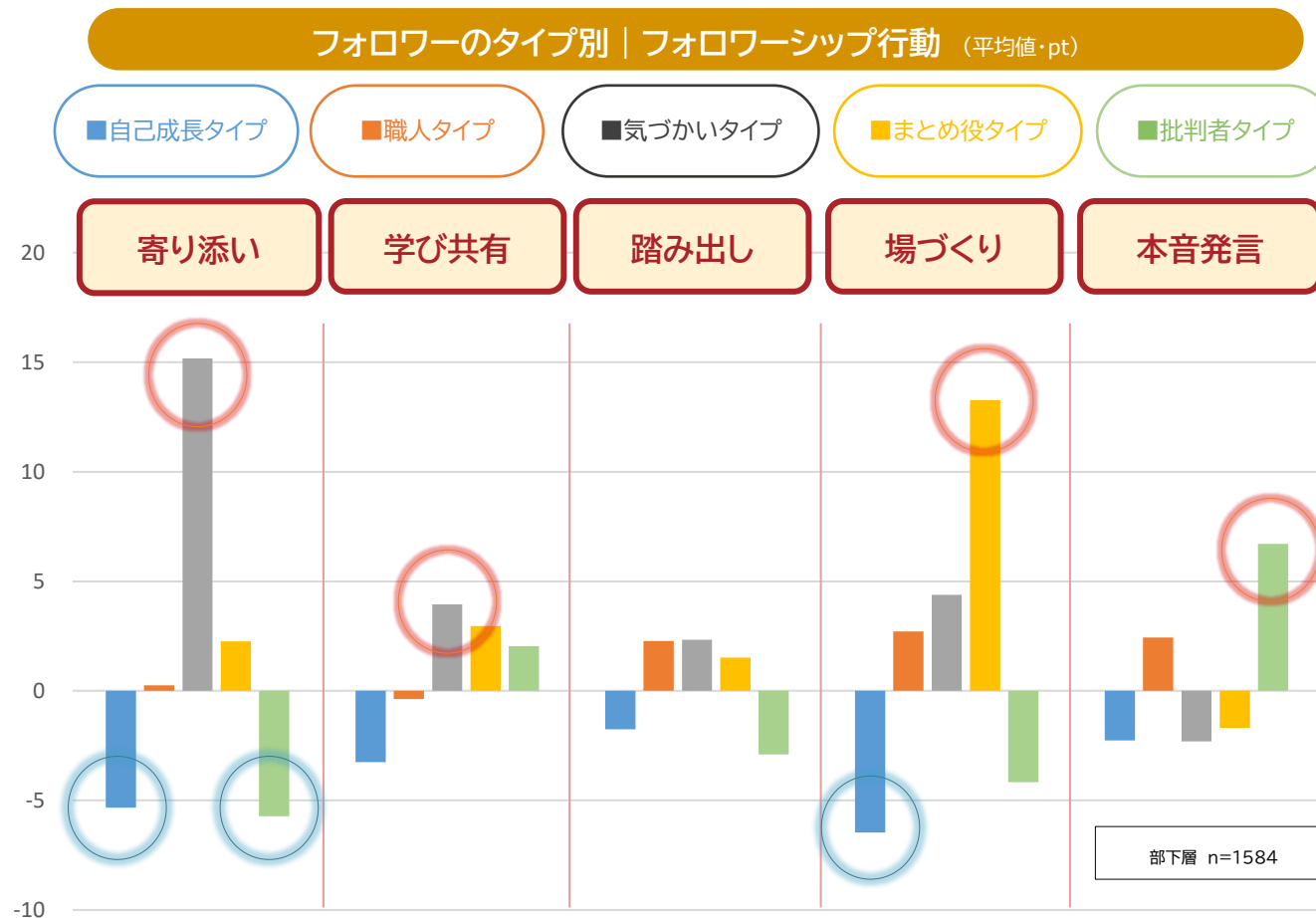
数値は標準化回帰係数(影響度の大きさ)



調査結果

# 5つの有効なフォローシップ行動

フォロワーのタイプ別に有効なフォローシップ行動の差を見た。気づかいタイプは「寄り添い」行動が、まとめ役タイプは「場づくり」行動が圧倒的に高い。批判者タイプは「本音発言」のみが突出して高く、とくに「寄り添い」行動が低い。自己成長タイプはいずれの行動も低く、チームのための行動よりも自己成長のための行動を優先的にとる傾向にある。



調査結果

# 5つの有効なフォローシップ行動

前頁の結果を表にまとめると以下のようになる。

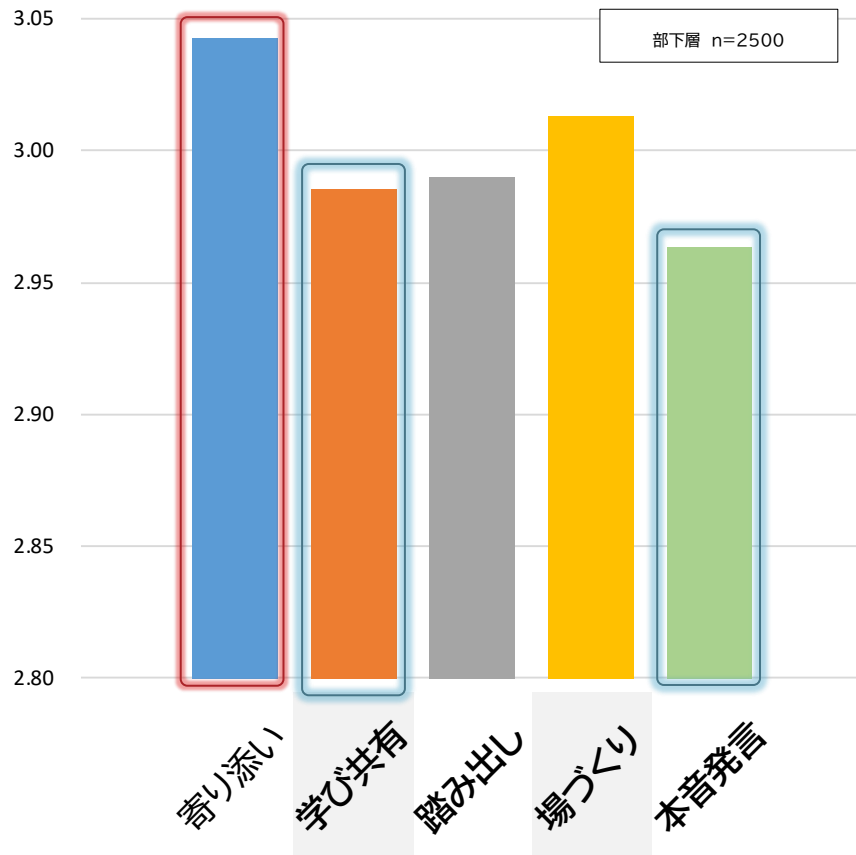
		フォロワーのタイプ別 フォローシップ行動					タイプごとの特徴
		寄り添い	学び共有	踏み出し	場づくり	本音発言	
部下層 n=1584	<b>自己成長タイプ</b>	非常に低い	低い	やや低い	非常に低い	低い	共感や配慮よりも、自己課題・成長・成果を優先する個人完結型
	<b>職人タイプ</b>	平均	平均	やや高い	やや高い	やや高い	役割を越えた貢献と意見の発信ができる実務型
	<b>気づかいタイプ</b>	非常に高い	高い	やや高い	高い	低い	職場メンバーの感情ケアと関係調整は得意だが本音発言は苦手
	<b>まとめ役タイプ</b>	やや高い	高い	平均	非常に高い	低い	全体を尊重し、対話と雰囲気づくりが得意
	<b>批判者タイプ</b>	非常に低い	平均	低い	低い	非常に高い	配慮や感情的支援よりも問題提起

## 調査結果

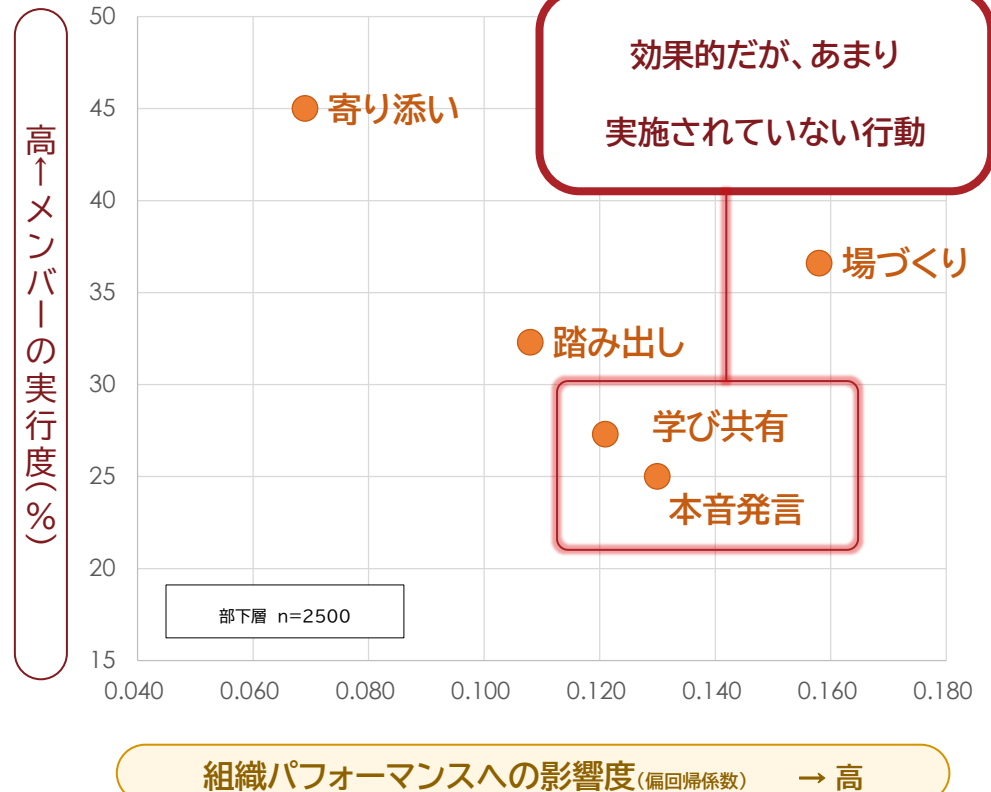
# 有効なフォローシップ行動の実態

フォローシップ行動の実施率を見ると、全体的に「寄り添い」行動は実施度合いが高く、「発言」「学び共有」行動は低く、あまり実践されていない。それを組織パフォーマンスとの関連性とマッピングすると、「学び共有」と「本音発言」は、組織に良い影響を与えるにもかかわらず、あまり実施されていない行動であることがわかる。

フォローシップ行動の実行度合(平均値・pt)



フォローシップ行動と組織のパフォーマンス

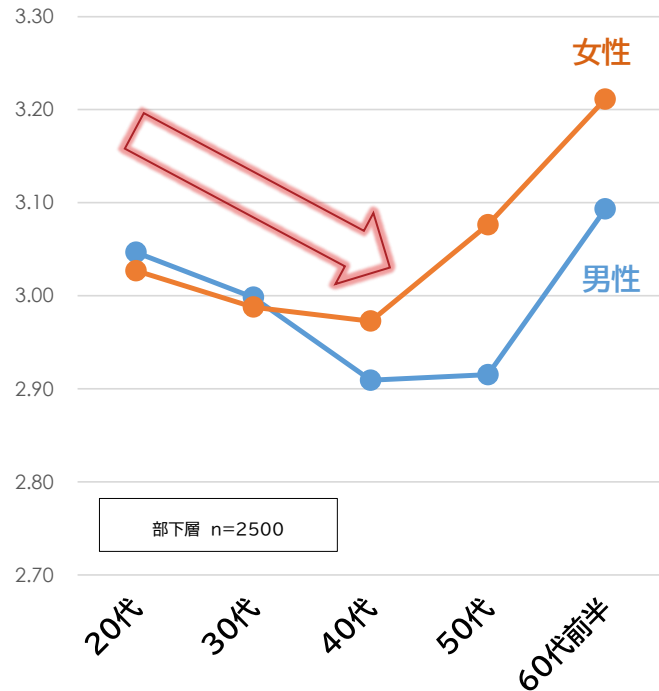


## 調査結果

# 有効なフォローシップ行動の実態

フォローシップ行動の年代別の特徴を見た。男女ともに20代から40代にかけてフォローシップ行動全体が減少していく。男女ともに60代の行動全体がかなり高い傾向にあるが、今回調査は、正規雇用社員を対象としており、一般的な60代の中でもそもそも意欲や能力の高いメンバーが多く含まれている可能性がある。

年代別のフォローシップ行動 (平均値・pt)



年代別のフォローシップ行動詳細 (平均値・pt)

部下層 n=2500	寄り添い	学び共有	踏み出し	場づくり	本音発言
男性20代	3.07	3.04	3.03	3.04	3.05
男性30代	3.05	2.98	2.97	3.01	2.99
男性40代	2.94	2.92	2.86	2.96	2.86
男性50代	2.93	2.89	2.92	2.92	2.92
男性60代前半	3.11	3.02	3.11	3.06	3.17
女性20代	3.06	3.07	2.99	3.05	2.96
女性30代	3.05	3.01	2.99	2.97	2.93
女性40代	3.00	2.94	2.96	3.03	2.94
女性50代	3.20	3.02	3.12	3.06	2.98
女性60代前半	3.28	3.03	3.35	3.28	3.13

性年代別に値が高いほど濃い赤。

調査結果

# 有効なフォローシップ行動の実態

組織パフォーマンスに有効なフォローシップ行動の年代別の特徴を見た。30代、40代は特に「学び共有」行動をとると組織に好影響を与えやすい。50-60代は「本音発言」と「場づくり」行動が特に好影響という結果となった。

数値は偏回帰係数  
(影響度の強さ)

	20代	30代	40代	50-60代
寄り添い	0.098	0.071	0.140	-0.012
学び共有	0.105	0.182	0.225	0.004
踏み出し	0.184	0.114	0.064	0.034
本音発言	0.170	0.119	0.102	0.141
場づくり	0.115	0.144	0.077	0.259

重回帰分析の結果抜粋  
 部下側 n=2500  
 統制変数: 性別・年代・職種・業種・従業員規模・職位  
 結果変数: 組織パフォーマンス  
 調整済R2乗値: 0.164~0.359

偏回帰係数が高いほど濃い赤。白は10パーセント 諮詢で非有意。

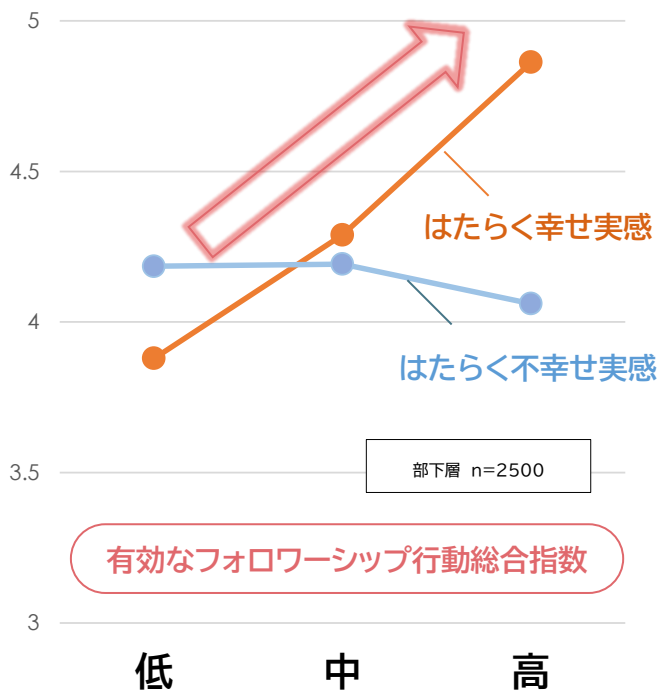
## 調査結果

# フォローシップ行動とはたらく幸せ／不幸せ実感

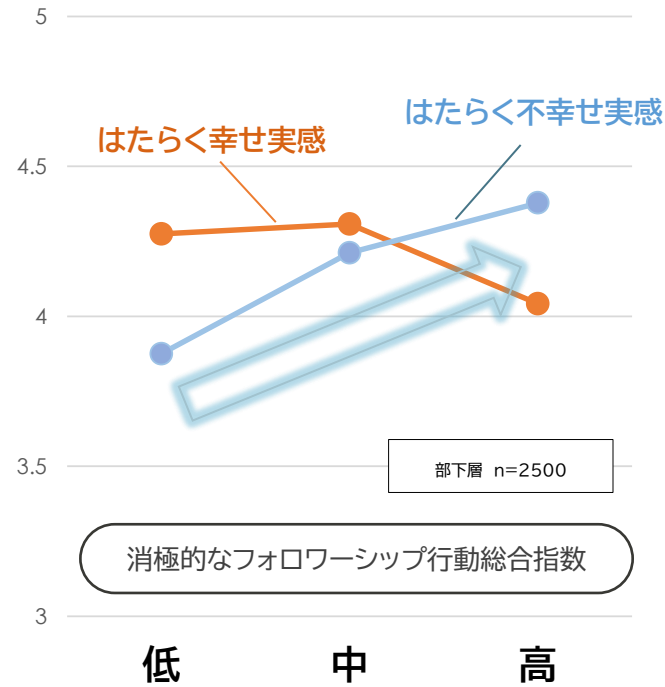
組織パフォーマンスに有効なフォローシップ行動は「はたらく幸せ実感」とプラスの関係があった。

一方で、消極的なフォローシップ行動は、「はたらく不幸せ実感」とプラスの関係が見られた。(ともに重回帰分析でも有意)

フォローシップ行動と幸せ実感(平均値・pt)



消極的フォローシップ行動と幸せ実感(平均値・pt)



## はたらく幸せ実感 聴取項目

はたらく 幸せ 実感	私は、はたらくことを通じて、幸せを感じている
	私は、はたらいいて、幸せを感じることが多い
	私は、はたらくことを通じて、まわりよりも幸せを感じていると思う
	私は、世間一般と比較して、幸せに働いていると思う
	私は、幸せな気持ちで働いていることが多い
はたらく 不幸せ 実感	私は、はたらくことを通じて、不幸せを感じている
	私は、はたらいいて、不幸せを感じることが多い
	私は、はたらくことを通じて、まわりよりも不幸せを感じていると思う
	私は、世間一般と比較して、働いていて不幸せを感じていると思う
	私は、不幸せな気持ちで働いていることが多い

## まとめ

# フォロワーシップのFIVESモデル

組織のパフォーマンスは、大きく5つのタイプからなるメンバーによる、5つの行動(FIVES)によって支えられている。

組織は、万能で模範的なフォロワーを量産しようとするのではなく、それぞれの得意な行動を引き出し、不得意な側面を伸ばすことによって、各メンバーのフォロワーシップを活かす施策を考えたい。

## フォロワーの5つのタイプ

自己成長タイプ	組織全体への支援は少ないが、自己の成長を中心に周りを巻き込んでいくタイプ
批判者タイプ	仕事を任されるとやる気になり効率重視で先回りして動くタイプ
まとめ役タイプ	サポート志向でプライベートを重視しながら、職場の人間関係維持に努めるタイプ
職人タイプ	チーム全体をまとめ、全体で成長することを目指すタイプ
気づかいタイプ	自律的に仕事はするものの、批判的な意見を出すことに偏り、挑戦は低め

## フォロワーシップのFIVESモデル





PERSOL

パーソル 総合研究所

# 上司から見たフォロワーの姿

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

## 調査結果

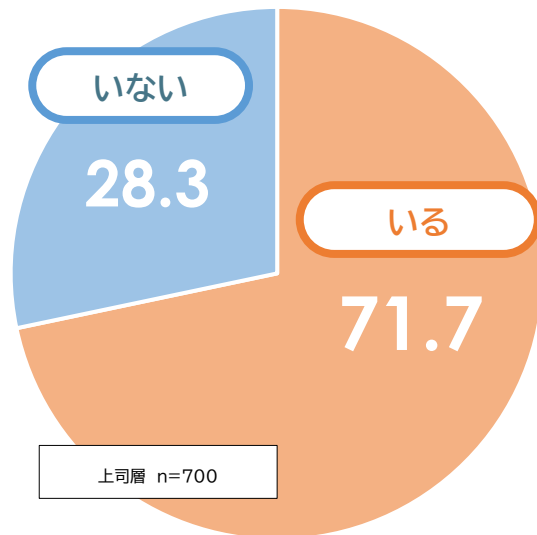
# 上司から見たフォロワーの実態

上司から見た信頼できる部下(フォロワー)の実態を見た。

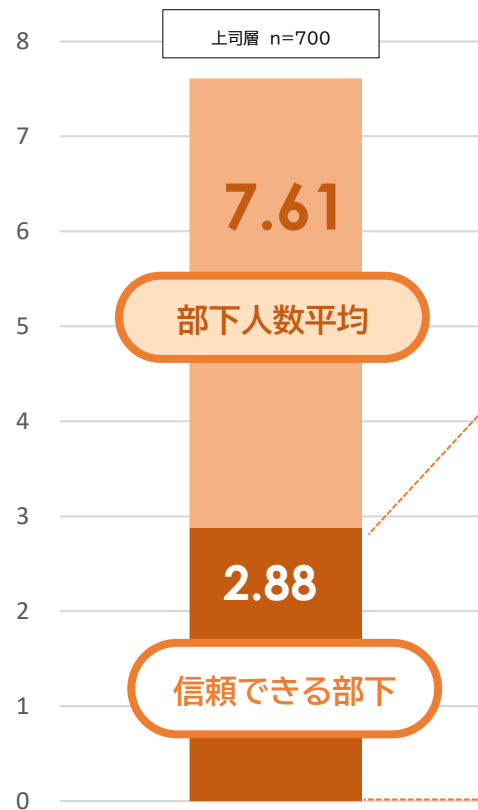
71.7%の上司層が職場に「信頼できる優秀な部下」がいると回答し、その人数は平均で2.88人であった。

具体的には、30-40代の部下を挙げる上司が多い。

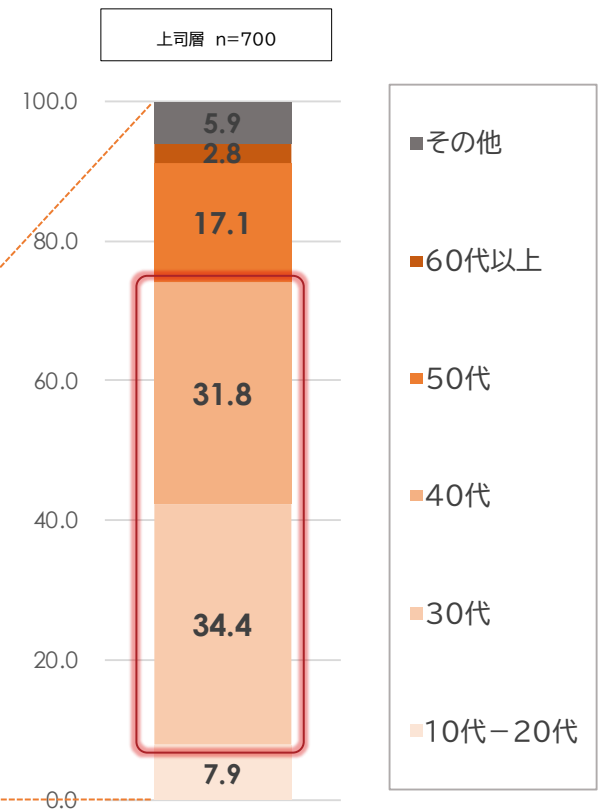
信頼できる部下の有無(%)



信頼できる部下の人数(人)



信頼できる部下の年代(%)



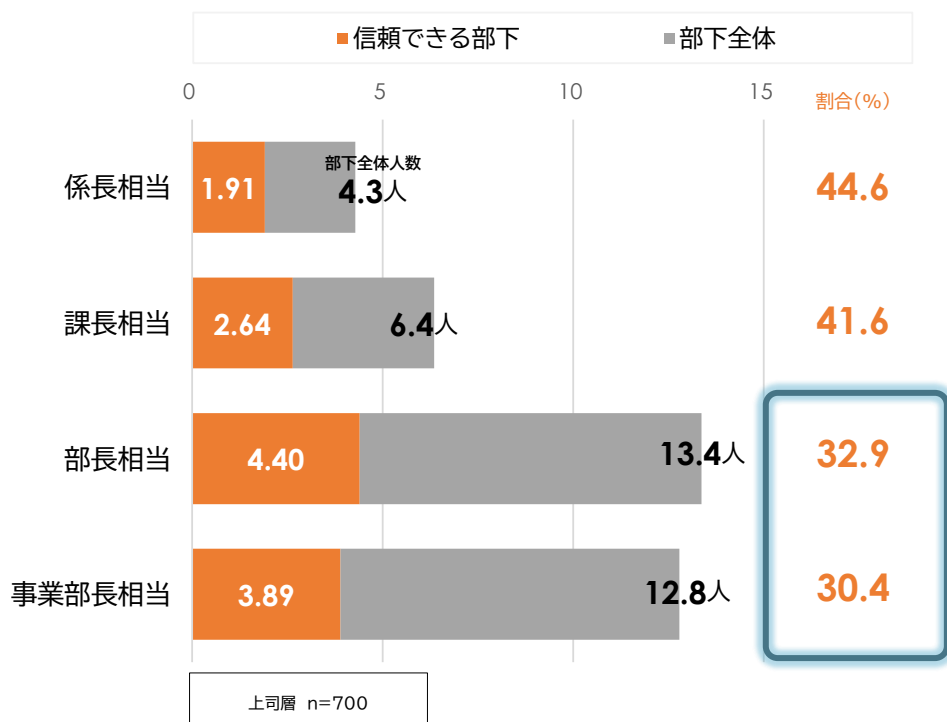
## 調査結果

# 上司から見たフォロワーの実態

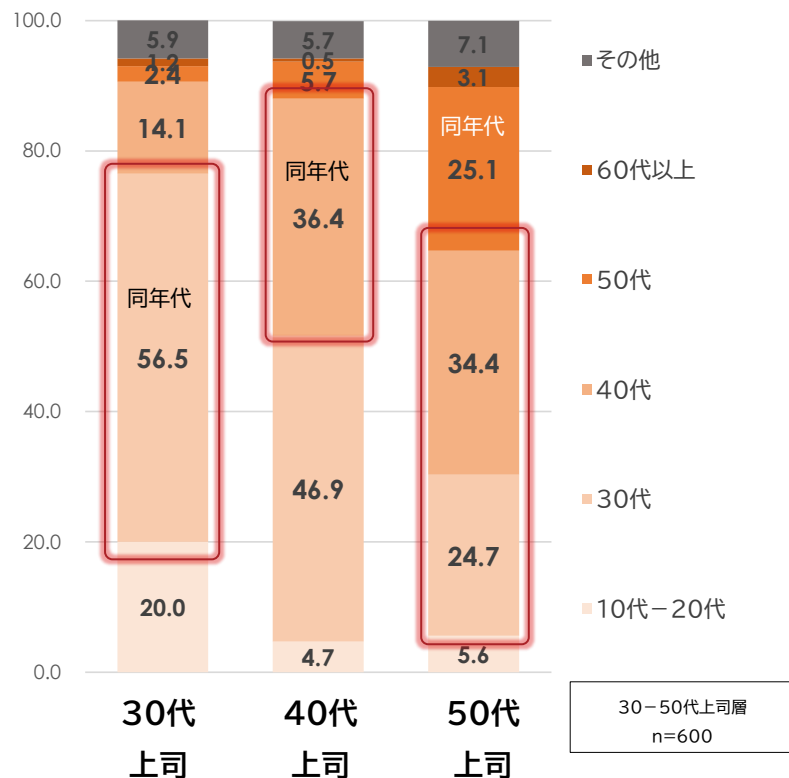
上司の職位別に見ると、職位が上がるほど部下人数は増え、そのうちの信頼できる部下の割合は下がっていく。

上司の年代別には、高齢になるほど同年代の信頼できる部下の割合が減り、年下である割合が上がっていく。

職位別 | 信頼できる部下の人数(人)



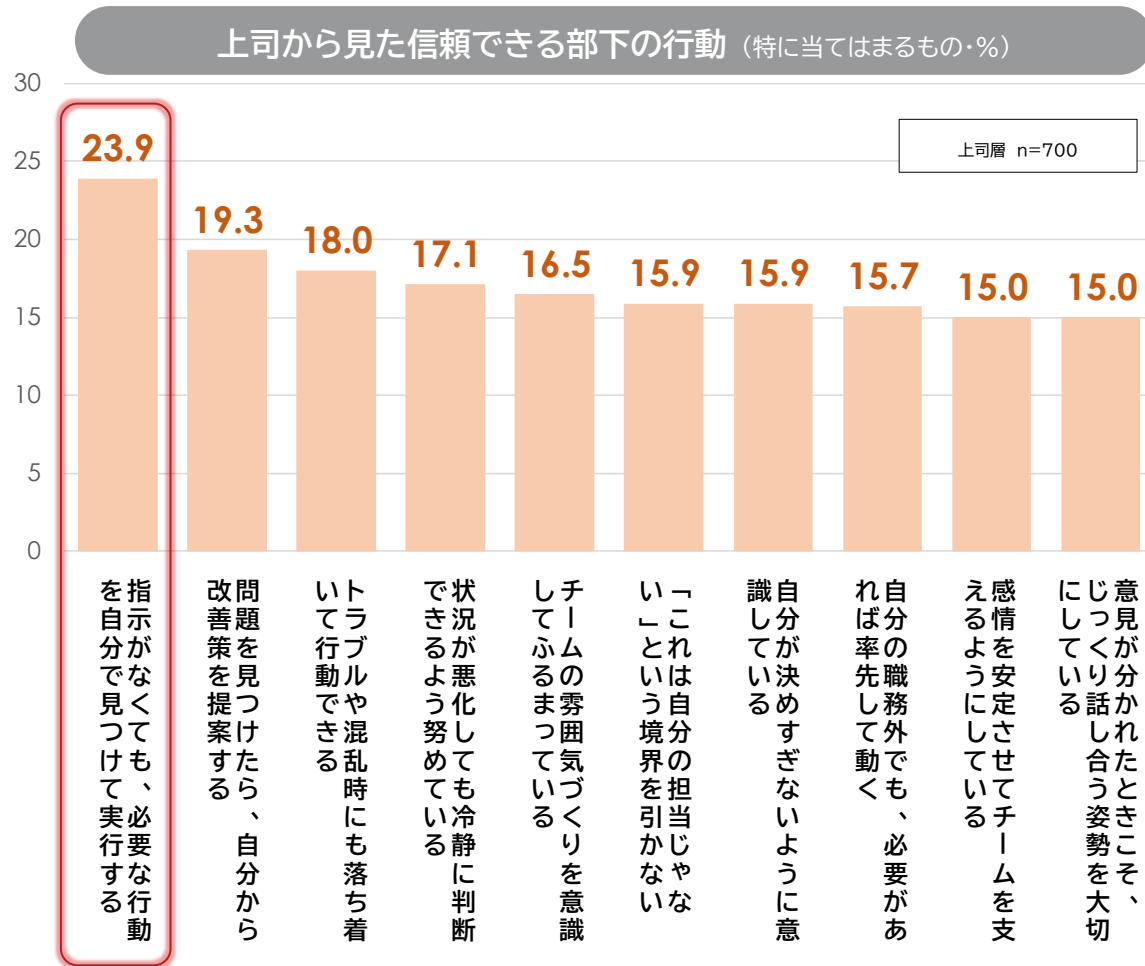
上司の年代別 | 信頼できる部下の年代(%)



調査結果

# 上司から見たフォローシップ行動

上司から見た信頼できる部下(フォロワー)の行動を聴取した。「指示がなくても、必要な行動を自分で見つけて実行する」が最上位。以下、「問題を見つけたら、自分から改善策を提案する」「トラブルや混乱時にも落ち着いて行動できる」が続く。上司層は、主にフォロワーの先回り行動と冷静な業務判断を重視している傾向がみられる。

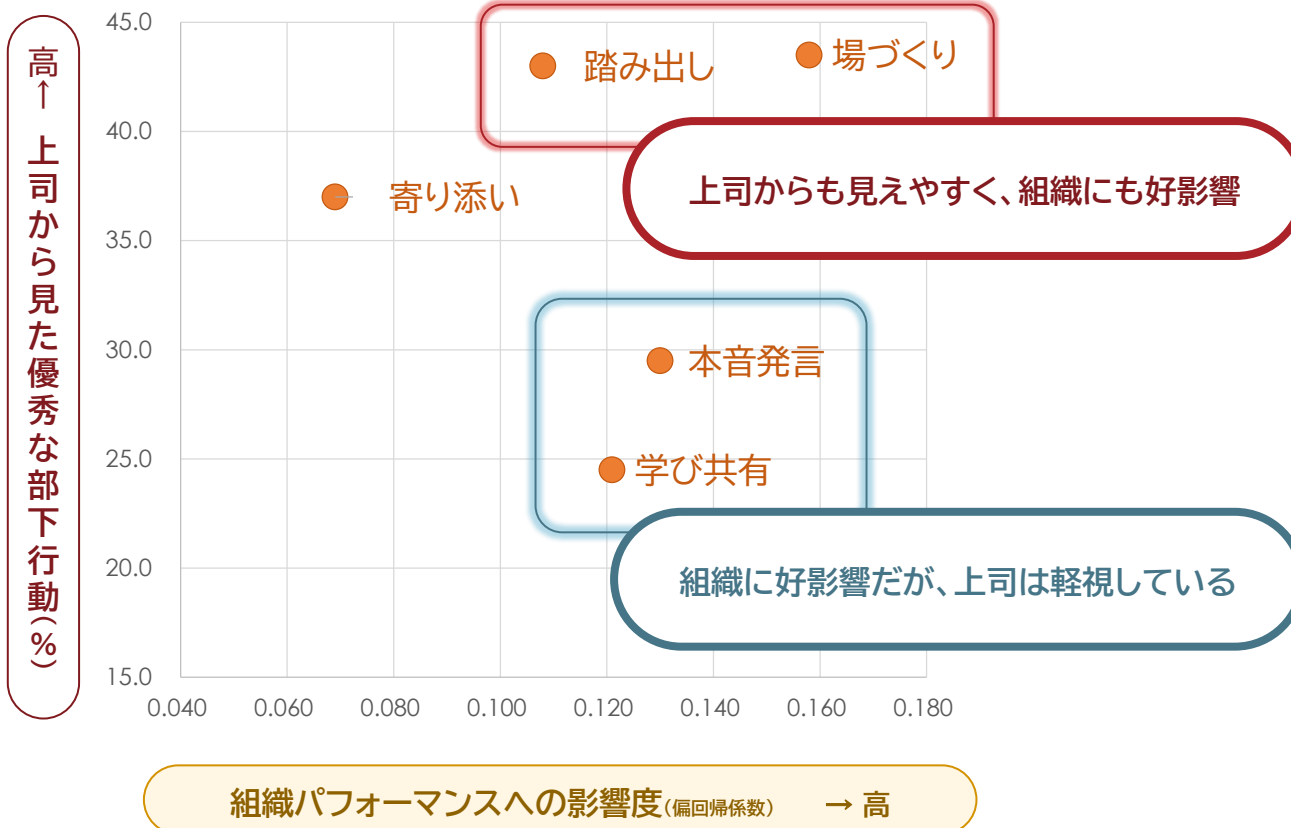


調査結果

# 上司から見たフォローシップ行動

上司から見た優秀なフォロワーの行動と、その行動が組織パフォーマンスに与える影響度をマッピングした。  
 右下の象限に入る「学び共有」と「本音発言」は、組織に良い影響を与えているものの、あまり上司からは重視されていない。  
 フォロワーシップ行動には、上司からの「盲点」が存在することが示唆される。

フォローシップ行動の効果と上司の重視度合い





PERSOL

パーソル 総合研究所

# 組織としていかにしてフォロワーシップを育むか

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

## 調査結果

# フォローシップを育む組織の特徴

フォローシップ行動にプラスの影響を与える組織の要素を多変量解析で分析した。  
 チームメンバーや同僚同士の水平的な関係において、感謝や笑いといった感情レベルの交流があることと、  
 上司や上位層に対する意見の言いやすさ、風通しの良さがフォローシップ行動全体にプラスの影響を及ぼしていた。

### フォローシップが育つ組織の特徴

#### ヨコの感情交流

メンバーが助け合う文化

感謝・ポジティブメッセージが多い

失敗や変更に対して笑い合える文化

日々の出来事を共有

情報やノウハウを互いに共有する習慣がある

困ったらすぐ相談できる

+

## フォローシップ 行動

5つの行動の総合平均

0.328\*\*\*

0.109\*\*\*

数値は標準化回帰係数(影響度の大きさ)

+

#### タテの対話関係

上司に対しても、意見を言いやすい雰囲気がある

上司はメンバーの個人的な関心にも関心を示す

上司は自分の意見や考えに真剣に耳を傾けてくれる

上司は自分から相談や提案を求めてくれる

上司との面談で、自分の意見や希望を話せる

自分より上位の立場の人とも気軽に意見交換できる

重回帰分析の結果抜粋 部下側 n=2500  
 統制変数: 性別・年代・職種・業種・従業員規模・職位  
 調整済R2乗値: 0.363 \*\*\*: 1%水準で有意

## 調査結果

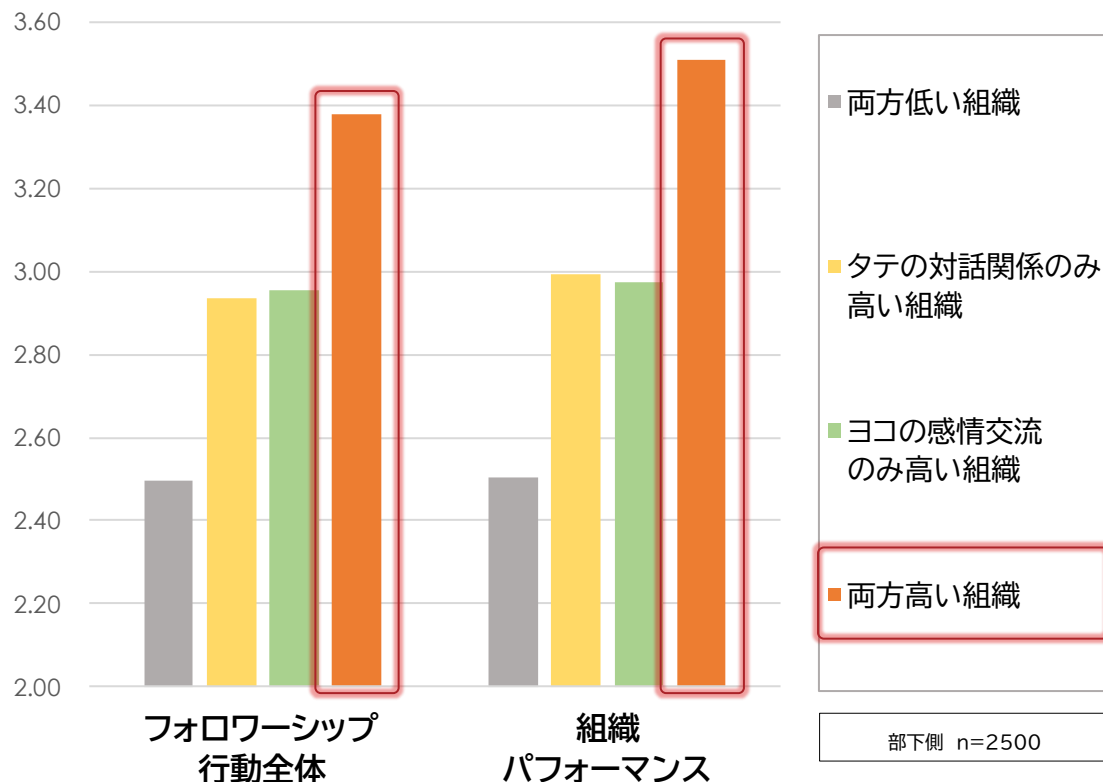
# フォローシップを育む組織の特徴

タテの対話関係とヨコの感情交流という2つの要素の高低をもとに、4つの類型に分類して分析した。ヨコの感情交流だけが強い職場は、寄り添いは盛んだが本音の意見がでず、いわば「仲の良いだけの組織」である。タテの対話関係だけが強い職場は、批判的意見はできるものの、感情的な寄り添いが広がっていない。2つの要素がともに高い組織が、圧倒的にパフォーマンスが高い(回帰分析の結果、2要素間に交互作用あり)。

類型ごとのフォローシップ行動(平均値・pt)



類型ごとの成果(平均値・pt)



## 調査結果

# フォローシップを育む組織の特徴

フォローシップ行動に紐づいている組織の特徴を見た。

個人の役割の自律性が高いほど、そして組織からの指示に現場で埋められる余白(組織的な余白)があるほど、フォローシップ行動全体にプラスの影響が見られた。

### フォローシップが育つ組織の特徴

#### 役割の自律性

自分の判断で仕事を進められる

自ら仕事の範囲を広げられる

自分の役割を理解して行動

役割や責任範囲が共有されている

+

0.266\*\*\*

フォローシップ  
行動

5つの行動の総合平均

+

0.230\*\*\*

#### 組織的な余白

会社の指示や目的が、  
少し抽象的に伝えられる

チーム内で、明確に決まっていなかったことを  
補い合う

多少の情報不足やズレを確認しあっている

数値は標準化回帰係数(影響度の大きさ)

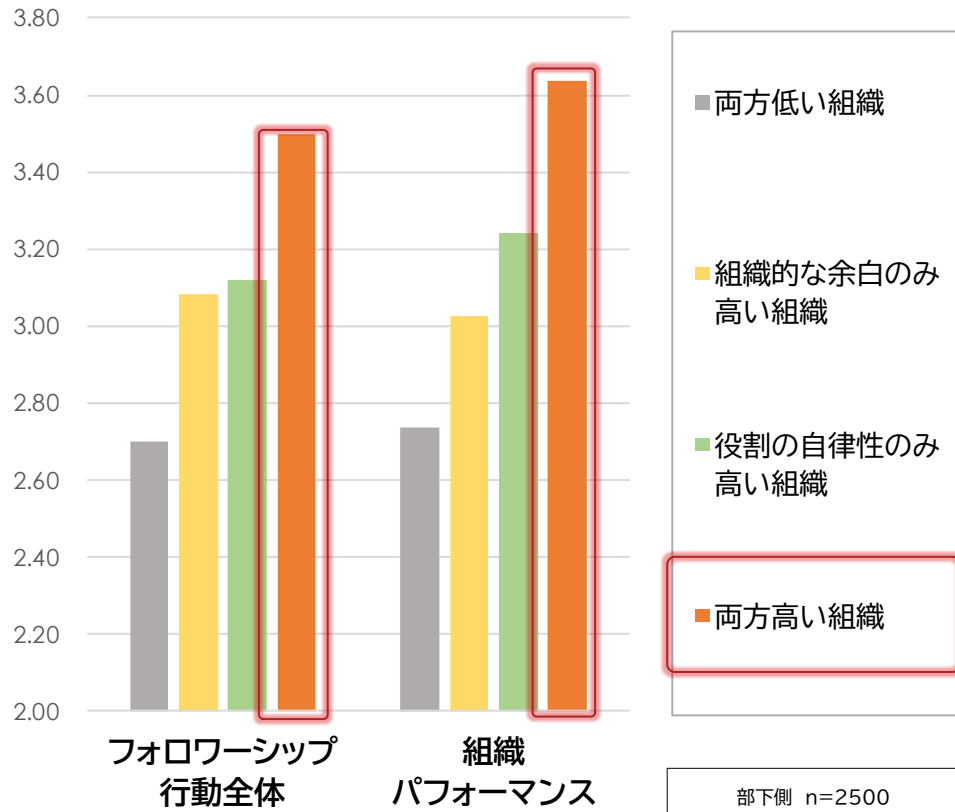
重回帰分析の結果抜粋 部下側 n=2500  
統制変数:性別・年代・職種・業種・従業員規模・職位  
調整済R2乗値: 0.205 \*\*\*:1%水準で有意

## 調査結果

# フォローシップを育む組織の特徴

前頁の2つの特徴(「組織的余白」「役割の自律性」)は、ともに高い組織が組織パフォーマンスが高い。組織的な余白のみが高い組織は、必要以上の労力をかけず、建設的意見がでにくい傾向にある。役割の自律性のみ強い職場は、上司の目線を気にした行動がやややすい傾向にある。

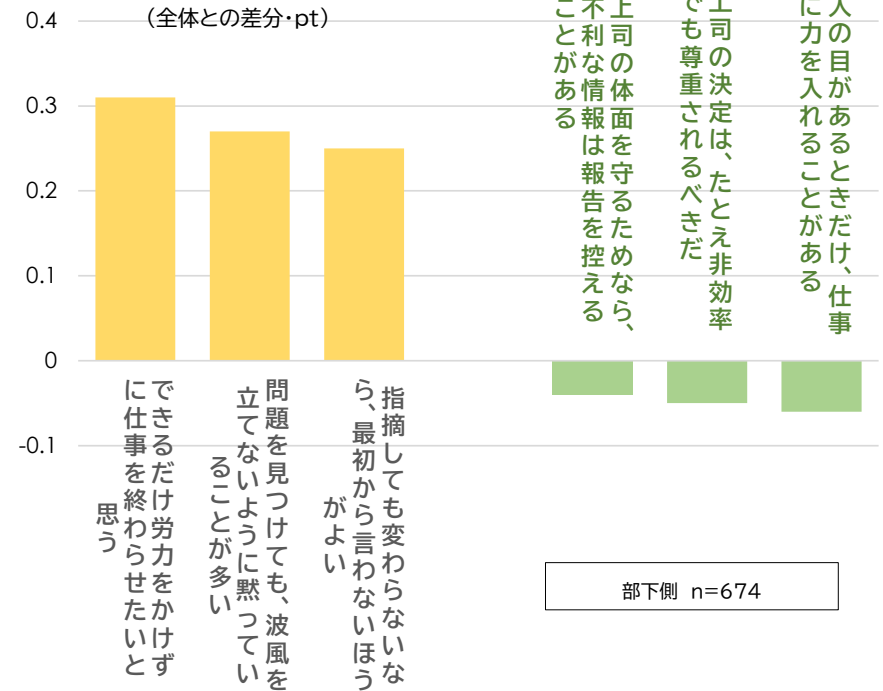
各指標の類型ごとの成果(平均値・pt)



### 組織的な余白のみ

#### 高い組織行動

(全体との差分・pt)



### 役割の自律性のみ

#### 高い組織の特徴

人の目があるときだけ、仕事に力を入れることがある  
上司の決定は、たとえ非効率でも尊重されるべきだ  
上司の体面を守るためなら、不利な情報は報告を控えることがある

部下側 n=674

調査結果

# 組織特徴と5つのフォローシップ行動の関係

フォローシップを育む組織の特徴が、それぞれのフォローシップ行動と紐づいているのかを重回帰分析で分析した。ヨコの感情交流は、「寄り添い」行動や「学び共有」行動、「場づくり」行動などに広く好影響を与えている。タテに開かれた関係は、な意見が出る源になっていることが示された。組織的な余白は、特に「場づくり」にプラスの影響。

各フォローシップ行動と組織特徴

	寄り添い	学び共有	踏み出し	場づくり	本音発言
ヨコの感情交流	◎	◎	◎	◎	△
タテの対話関係					○
組織的な余白	○	○	△	◎	△
役割の自律性		△	○	△	△

偏回帰係数が高いほど赤、低いほど青色で表現。

◎:0.200以上 / ○: 0.175~0.199 / △:0.100~0.174

重回帰分析の結果抜粋 部下側 n=2500  
 統制変数:性別・年代・職種・業種・従業員規模・職位  
 調整済R2乗値: 0.276~0.336

## 調査結果

# 組織特徴と職種・残業時間の関係

職種別にフォローシップを育む組織の特徴を見ると、配送・物流・運輸職がどの組織特徴も「全体的に低く、営業・販売職、商品開発・研究職が全体的に高い。また、残業時間が長くなるにつれ、どの組織特徴も大きく数値を下げる。

### 職種別の組織特徴

部下側 n=2500  
平均値・pt

	組織的な 余白	ヨコの感情 共有	タテの対話 関係	役割の 自律性
間接部門	3.11	2.66	3.16	3.14
事務職	3.00	2.53	2.96	2.93
営業・販売職	3.21	2.69	3.20	3.19
サービス職	2.95	2.61	3.12	3.07
生産工程・管理・製造	3.03	2.51	2.98	3.05
配送・物流・運輸職	2.86	2.41	2.85	2.85
情報処理・通信技術職	3.13	2.52	3.02	3.00
商品開発・研究職	3.11	2.70	3.28	3.24
専門・技術職	3.07	2.64	3.10	3.11
その他	2.91	2.51	2.92	2.96

### 残業時間(月)の組織特徴

部下側 n=2500  
平均値・pt

	組織的な 余白	ヨコの 感情交流	タテの対話 関係	役割の 自律性
0時間	2.97	2.55	3.01	3.04
10時間未満	3.07	2.59	3.06	3.03
10~20時間	3.14	2.64	3.14	3.12
20~30時間	3.14	2.62	3.13	3.09
30~40時間	3.08	2.58	3.05	3.10
40~50時間	3.08	2.58	3.04	3.09
50~80時間	2.97	2.45	2.83	2.88
80時間以上	2.57	2.14	2.42	2.41

調査結果

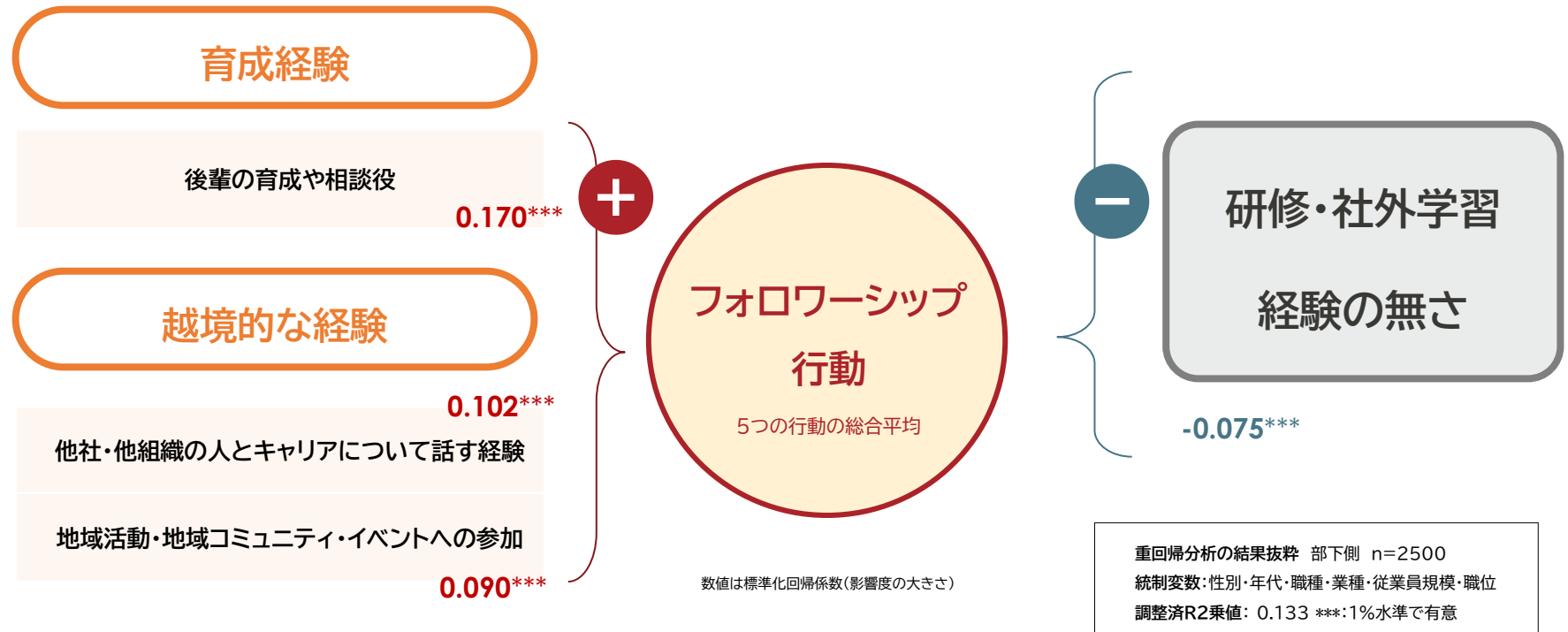
# フォローシップ行動を高める経験

フォローシップ行動が育まれる「経験」についても分析した。

「育成経験」に加え、他組織とのキャリア対話や地域活動など、「越境的な経験」があるほど、フォローシップ行動全体がプラス。

「研修・社外学習経験の無さ」は、フォローシップ行動全体にマイナスの影響を及ぼしていた。

## フォローシップ行動に影響する経験

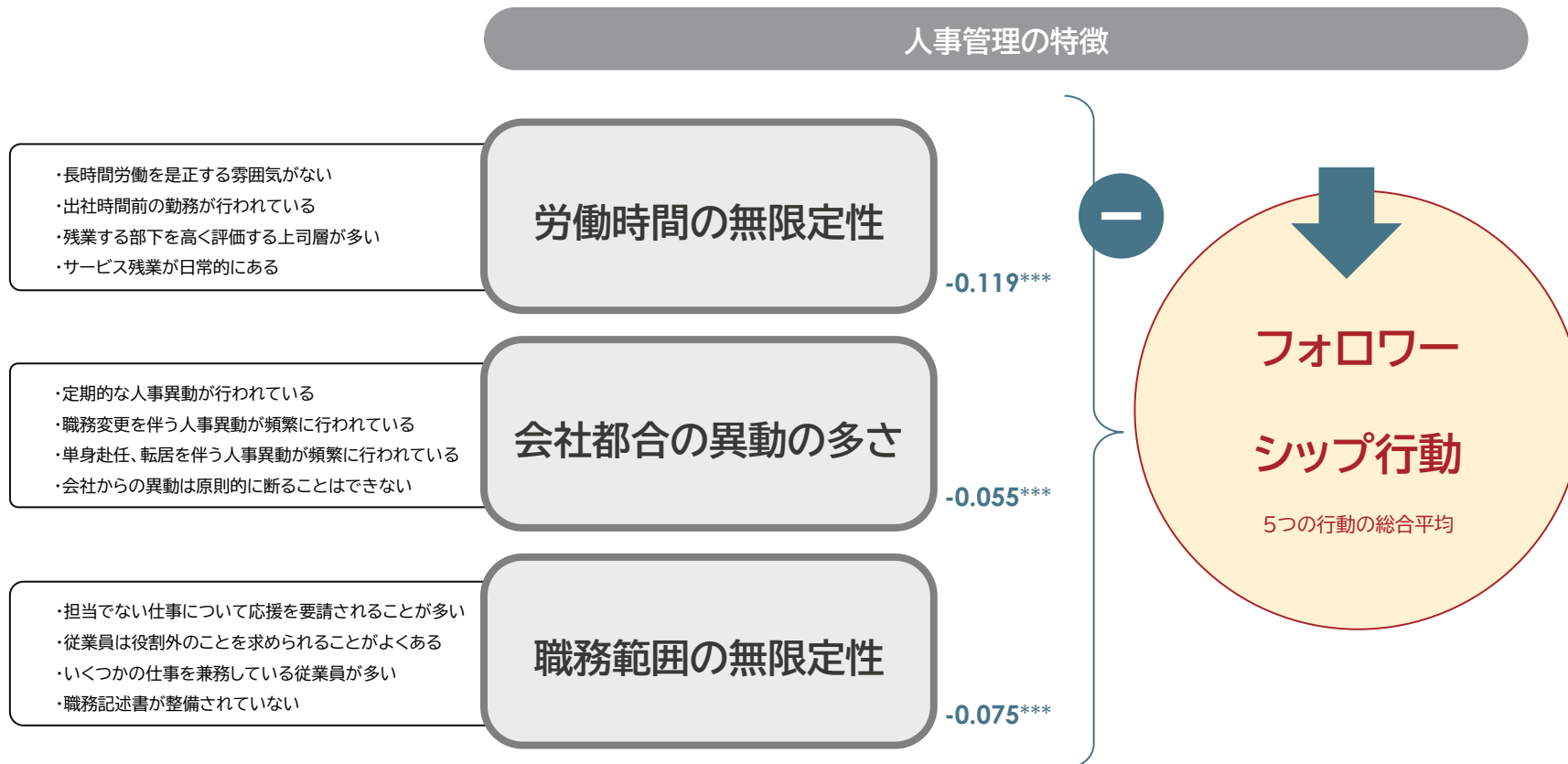


## 調査結果

# フォローシップ行動を縮小させる人事管理

フォローシップ行動を「縮める」人材マネジメントを分析した。

「労働時間の無限定性」「会社都合の異動の多さ」「職務範囲の無限定性」という、いわゆる日本的な雇用習慣がフォローシップ行動を縮小させているという結果である。



数値は標準化回帰係数(影響度の大きさ)

調査結果

# フォローシップ行動を縮小させる人事管理

「労働時間の無限定性」「会社都合の異動の多さ」「職務範囲の無限定性」のそれぞれがどのフォローシップ行動にマイナスかどうかを分析した。「労働時間の無限定性」、「異動の多さ」は全体的にマイナス影響。「職務範囲の無限定性」は特に学び共有と発言にマイナス影響が見られた。

各フォローシップ行動と組織特徴

	寄り添い	学び共有	踏み出し	場づくり	発言
労働時間の無限定性	××	××	××	××	×
会社都合の異動の多さ	×	×	×	×	×
職務範囲の無限定性	—	×	▲	—	×

偏回帰係数が低いほど青色で表現。

××:0.1以下 / ×: -0.99~-0.5 / ▲: -0.049 ~ -0.01

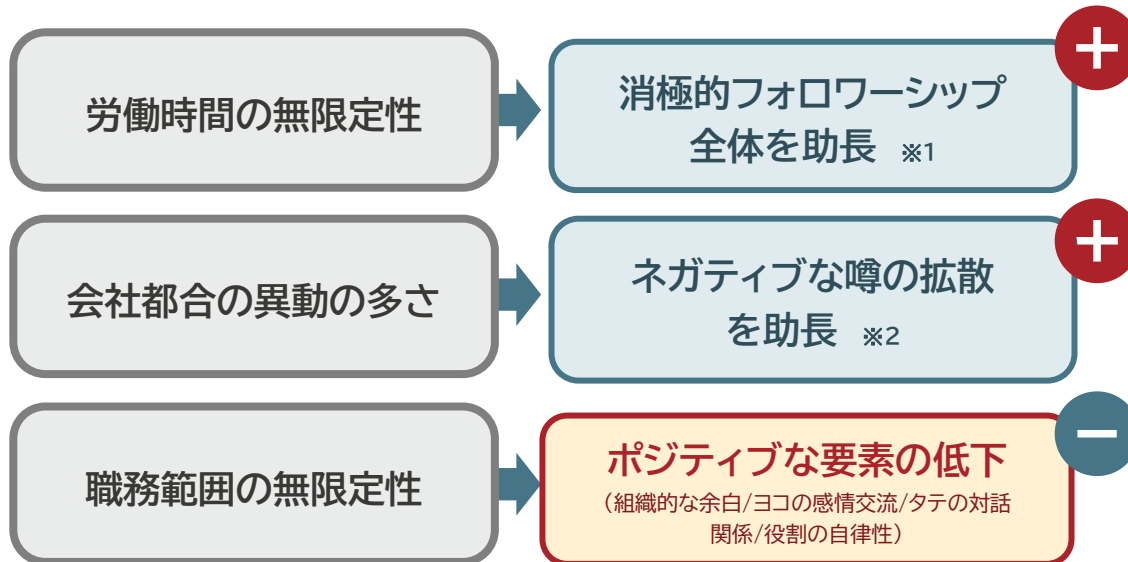
重回帰分析の結果抜粋 部下側 n=2500  
 統制変数:性別・年代・職種・業種・従業員規模・職位  
 調整済R2乗値: 0.063 ~ 0.086

## 調査結果

# フォローシップ行動を縮小させる人事管理

フォローシップ行動を縮小させる各人材マネジメント要素について深掘りすると、「労働時間の無限定性」は消極的フォローシップ行動全体とプラスの関係。「会社都合の異動の多さ」は、ネガティブ拡散行動を助長し、「職務範囲の無限定性」は先述のポジティブな組織要素全体を低下させている。こうしたいわゆる日本的雇用の要素が総合的に高い場合、フォローシップ行動全体が縮小している傾向があった。

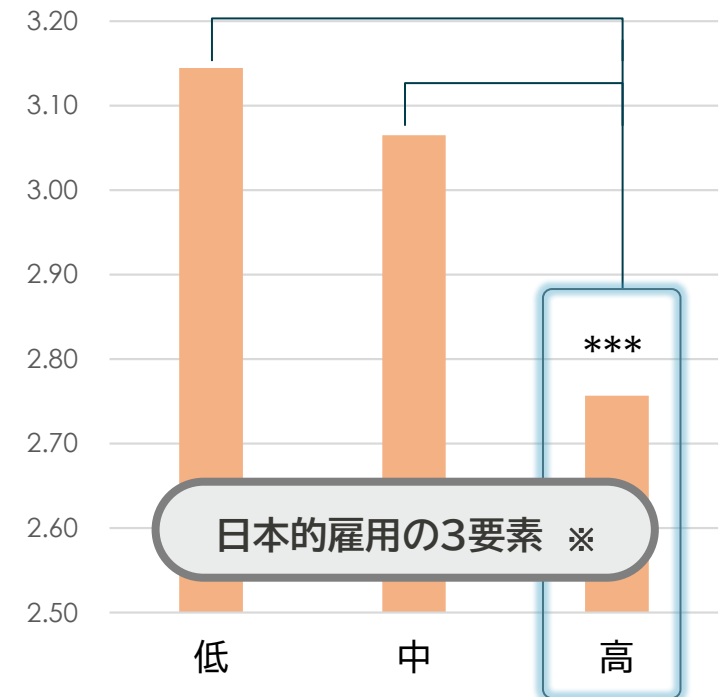
### 日本的雇用の3要素の特徴



※1  
重回帰分析の結果抜粋 部下側 n=2500  
統制変数: 性別・年代・職種・業種・従業員規模・職位  
調整済R2乗値: 0.031  
偏回帰係数 .151

※2  
重回帰分析の結果抜粋 部下側 n=2500  
統制変数: 性別・年代・職種・業種・従業員規模・職位  
調整済R2乗値: 0.041  
偏回帰係数 .101

### 日本的雇用の3要素とフォローシップ行動



※労働時間の無限定性、会社都合の異動の多さ、職務範囲の無限定性の加算値。\*\*\*:1%水準で有意な差

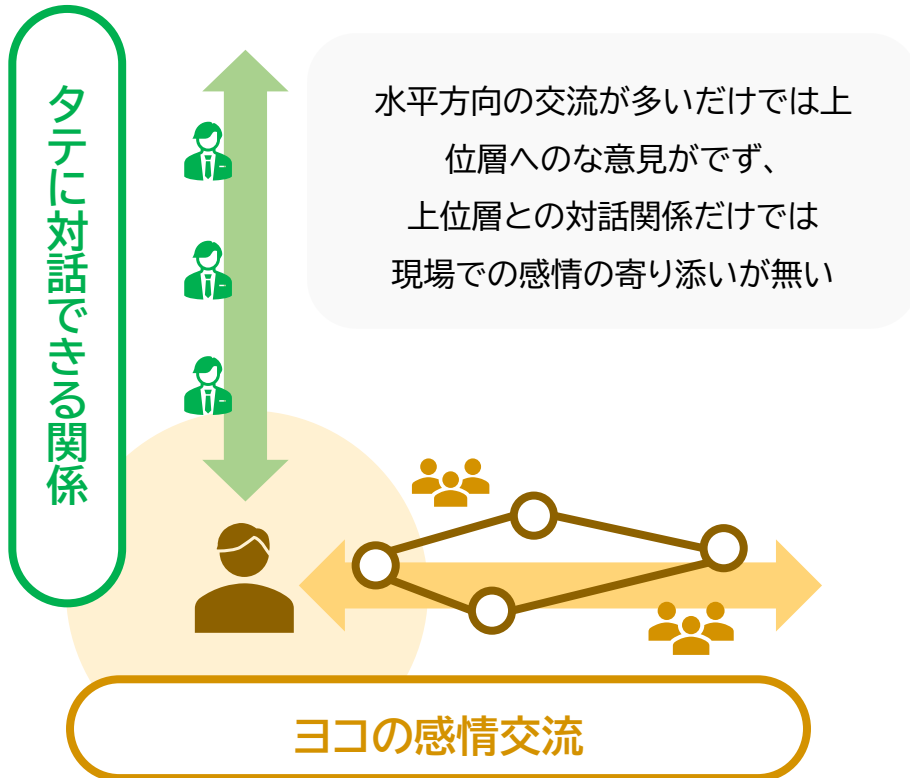
まとめ

# フォローシップが育つ職場の特徴

分析結果から、フォローシップが育つ職場の特徴を大きく2つの側面からまとめた。

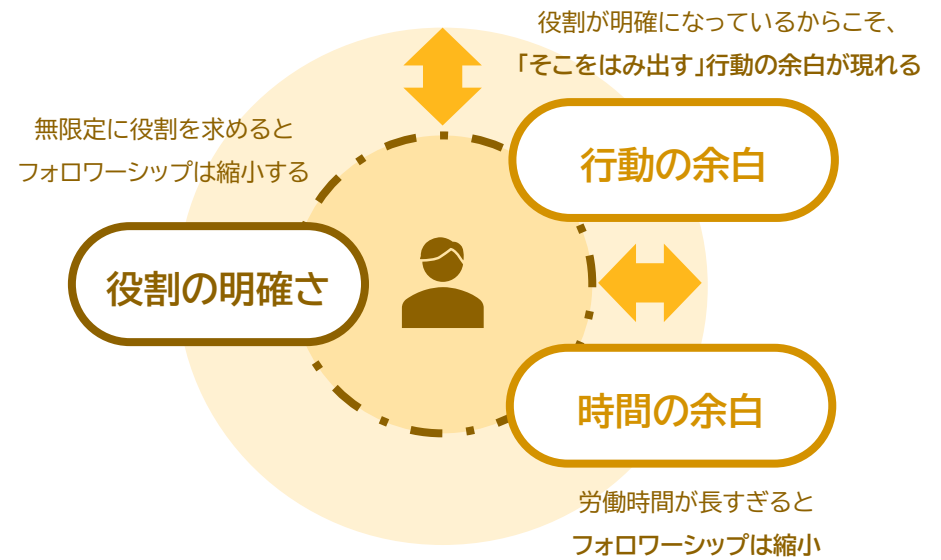
## ①タテの関係とヨコの関係のバランス

上位層と同僚間のコミュニケーション・バランスがとれていること



## ②役割の明確さと余白のバランス

各個人の役割が明確でありつつ、厳密すぎないという役割と余白のバランスがとれていること



各個人の役割には、一定の自律性を確保する必要があるが、無限定に求めても機能しない



PERSOL

パーソル 総合研究所

# Appendix.

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

補足

# 調査サンプル内訳

## 性・年代

サンプル数 3200人	内訳(%)
男性20代	9.2
男性30代	11.5
男性40代	14.3
男性50代	18.1
男性60代前半	4.4
女性20代	10.9
女性30代	9.3
女性40代	10.5
女性50代	10.1
女性60代前半	1.8

## 業種

サンプル数 3200人	内訳(%)
建設業	7.2
製造業	26.7
電気・ガス・熱供給・水道業	2.3
情報通信業	9.1
運輸業、郵便業	6.3
卸売業、小売業	9.8
金融業、保険業	5.6
不動産業、物品賃貸業	2.6
学術研究、専門・技術サービス業	1.9
宿泊業、飲食サービス業	2.3
生活関連サービス業、娯楽業	2.3
教育、学習支援業	1.7
医療、福祉	8.4
複合サービス事業	0.5
サービス業(その他)	8.0
その他(上記以外)	5.4

## 職種

サンプル数 3200人	内訳(%)
経営・経営企画	1.9
財務・会計・経理・法務	6.3
総務・人事	8.6
資材・購買	1.2
広報・宣伝・編集	0.5
企画・マーケティング	1.5
営業推進・営業企画	1.6
事務・アシスタント	12.8
営業事務・営業アシスタント	3.3
受付・秘書	0.7
営業職(法人向け営業)	6.7
営業職(個人向け営業)	2.6
販売職(販売店員、レジなど)	2.7
顧客サービス・サポート	1.9
【飲食】接客・サービス系職種	1.4
【飲食以外】接客・サービス系職種	1.2
理美容師	0.2
生産技術・生産管理・品質管理	5.7
製造(組立・加工)	7.5
ドライバー	2.0
配送・倉庫管理・物流	1.8
IT系技術職	7.2
Webクリエイティブ職	0.4
クリエイティブ職	0.8
商品開発・研究	2.7
建築・土木系技術職	1.8
建築・土木系技術職	1.5
コンサルタント	0.2
医療系専門職	1.7
福祉系専門職	2.9
教育関連	0.7
幼稚園教諭・保育士	0.4
その他専門職	0.7
軽作業	0.3
警備・清掃・ビル管理	1.3
その他	5.4

補足

# 聴取項目因子内訳

## 組織パフォーマンス 聴取項目

私がいる組織は、会社からの期待に応えている

私がいる組織は、定められた目標(予算達成・納期遵守など)を達成している

私がいる組織は、顧客や取引先などからの評判が良い

## 個人パフォーマンス 聴取項目

私は、会社から任された役割を十分に果たしている

私は、担当業務の責任(予算達成・納期遵守など)を達成している

私は、他の同僚と比べても成果を出している

私は、自分の上司から頼りにされていると思う

## フォローシップマインド 聴取項目

### 自律的挑戦志向

自分の判断で仕事を進められるとやりがいを感じる  
 会社に言われなくても、自分から動くことに価値を感じる  
 大きな責任を任されるほど、やる気が高まる  
 自分が新しい知識やスキルを身につけることに喜びを感じる

### 成長・学習志向

失敗を通じて学んでいきたい  
 自分の成長を実感できる仕事を続けたいと思う

### 職場サポート志向

職場の人間関係が良いときに力を発揮しやすい  
 信頼されて任されると、自分も応えたいくなる  
 上司や仲間の弱さを見たとき、支えたいと思うことがある

### プライベート志向

働く場所や時間を自分で選べることを重視している  
 仕事とプライベートのバランスを大切にしたい  
 育児や介護と両立できる働き方を理想としている

### 他者成長志向

次の世代を育てることにやりがいを感じる  
 メンバーやチームを成長させることに貢献したい  
 自分のスキルや経験を言語化し、組織に残していきたい

## フォローシップ行動 聴取項目

### 先回り行動

指示がなくても、必要な行動を自分で見つけて実行する  
 未来に必要なことを見越して、準備する  
 問題を見つけたら、自分から改善策を提案する

### 場づくり

他のメンバーの仕事のしやすさに配慮して行動する  
 チームの雰囲気づくりを意識してふるまっている  
 相手の意見を尊重しながら、建設的に議論できる

### 本音発言

上司や会社の方針に納得できないとき、に伝える  
 その場の空気を読みよりも、言うべきことは言うようにしている  
 物事の矛盾点に気づいたら、建設的に指摘する

### チーム巻き込み力

勉強会や事例共有会、読書会などを積極的に行っている  
 懇親やランチなどに周りの人を誘うようにしている  
 チームメンバーに、他部署や他社の人を積極的に紹介している

### 寄り添い

同僚が落ち込んでいるとき、気づいて声をかける  
 感謝や労いの言葉を自然にかけるようにしている  
 メンバーの悩みごとに耳を傾けることがある  
 成功や失敗の背景について、皆で語り合うのが大切だと思う

### 学び共有

「あの時こうだったよね」と経験を共有するのが好きだ  
 出来事を個人で終わらず、チーム全体でシェアするようにしている

### 踏み出し

自分の職務外でも、必要があれば率先して動く  
 「これは自分の担当じゃない」という境界を引かない  
 複数の役割を柔軟に行き来することに抵抗がない