

大学野球指導者におけるリーダーシップスタイル研究

安井 正也 ※（岡山理科大学経営学部）

要約:

スポーツにおいて「いいチーム」を生成する際に、チームをマネジメントするリーダーがどのようなリーダーシップを発揮すればいいのかは大きな課題である。本研究では、大学野球監督の指導者にインタビュー調査を行い、有効なリーダーシップスタイルとフォロワーの成長するきっかけを明らかにした。本研究の成果は、学生スポーツチームにおけるリーダーシップの向上や、スポーツ分野のリーダーシップ研究の発展に寄与することになる。

キーワード:

リーダーシップ, 学生スポーツ, スポーツマネジメント

1. はじめに

1.1. 研究背景

2020 年以降、新型コロナウイルスの感染症への対策を取りながら、2021 年の東京オリンピック、2022 年の FIFA ワールドカップカタール 2022 など、世界的にも注目を集めたスポーツイベントが行われた。日本においては、野球、サッカー、ゴルフなどのプロスポーツのみならず、高校、大学、社会人チームによる野球、サッカー、バレー、ラグビーなどのアマチュアスポーツも多くの人に人気があり、直接観戦する人のみならず、テレビやインターネットを通じて観戦したりする人の数は計り知れない。

スポーツは、老若男女問わず参加できる「生涯スポーツ」、「みんなのスポーツ」として扱われることが多い。一方で、オリンピックやワールドカップなどでは、著しい記録の向上や技術の発展を競い合うように、いわゆるスポーツの高度化により一般には手の届かないも

※ 安井正也 : m-yasui@ous.ac.jp

のとなってしまう面もある。そういった課題をふまえ、それぞれのレベルで、誰でも気軽に楽しめるような工夫がなされるようになり、いわゆるスポーツの大衆化の発展も行われるようになった。しかし、スポーツの高度化と大衆化の関係はそれぞれがほとんど接点を持たない構造を成しているかのように遂行・発展しているとして、「スポーツにおける属化現象」と呼ばれており、日本におけるスポーツの発展において大きな課題とされている。

リーダーシップやチームについて考える時、そもそも、「いいチームとは何か」、「優れたチームとはいかなるものか」という定義の問題に直面する。チーム内の立場によっても「いいチーム」のとらえ方はさまざまである。企業における営業チームのリーダーは、メンバーが売り上げ目標を達成し、チームが評価されれば「いいチーム」だと自賛するかもしれない。しかし、仮に傲慢なリーダーシップのもとチームが活動をしていたとしたら、メンバーは決して「いいチーム」だとは感じないだろう。メンバーは、チーム全体が共通の価値観を持ち、目標に向かって協働するチームが「いいチーム」だと認識するかもしれない。このようにチームの評価は、目標達成度のような単一の基準からとらえることは難しいのが現実である。また、チームの成果物を考えてみると、企業では利益を出すことや生産性の向上、スポーツでは勝利することや達成感を味わうことが考えられる。

さらに、「いいチーム」を生成する際に、チームをマネジメントするリーダーがどのようなリーダーシップを発揮すればいいのかは、リーダーにとって大きな課題であろう。なぜなら、実際の企業や組織において、ダイバーシティや働き方改革など時代は目まぐるしく変化しているからである。その中でどのようにチームを成長させられるかは、リーダーの大きな役割である。

1.2. 研究目的

本研究では、学生スポーツチームにおけるチームリーダーの信念や行動とフォロワーの成長の関係を明らかにすることが目的である。そのために、リーダーシップや組織行動の研究の概要を整理し、スポーツの分野での活用を中心としたリーダーシップ研究の視座を定めた。また、学生スポーツチームの指導者にインタビュー調査を行い、質的分析を行うことで、有効なリーダーシップスタイルとフォロワーの成長するきっかけを明らかにする。本研究成果は、学生スポーツチームにおけるリーダーシップの向上や、スポーツ分野のリーダーシップ研究の発展に寄与することになる。

1.3. 研究方法

本研究においては、インタビュー調査によりデータ収集を行った。インタビュー調査において、Nielsen and Landauer (1993)による5名の回答があれば有用性の上、課題の85%を発見することができるという指摘をもとに、中国大学野球連盟の6名の監督に半構造化インタビューを行い、そこで得られた情報を質的分析する。半構造化インタビューとは、あらかじめ質問項目を定めておき、回答内容に応じてその心理を掘り下げていく調査手法(木下, 2020)であり、本研究の目的であるリーダーの信念の抽出やフォロワーの成長のきっかけを検討するにあたって最も有用性が高いと考えたため採用した。大学スポーツ(野球)チームのチームリーダーがどのような信念で組織を運営し、どのような組織文化を構築してきたのかを各対象監督の就任年数の経過とともに聴取した。一方で、フォロワー(選手)の心理的・行動的成果とリーダーの信念・行動がどのように影響しているのか、また、チーム戦績とどのような関係性があるのかを検討する。

2. 先行研究レビュー

リーダーシップとは何かを検討する際、どのようにすれば組織やチームが機能し成果を出すことができるかを考える必要がある。先行研究によれば、メンバーやフォロワーの自律性やセルフ・マネジメント、活発なコミュニケーションをとれるフラットな環境の構築が重要であると議論されてきた。また、近年のリーダーシップ研究において様々なリーダーシップが提唱される中、リーダーの信念や倫理性、向社会性、フォロワーに対する支援や尊重、あるいはメンバーやフォロワーの自発性や積極性、多様性、リーダーへの信頼感など、従来のリーダーシップ論で軽視されてきた側面を取り込んだ研究が行われている。特に変革型リーダーシップ、サーバント・リーダーシップ、シェアド・リーダーシップ、アジャイル・リーダーシップといった近年注目をされているこれらの研究はどのような特性を持ち合わせているのか、またどのような背景でそれぞれの理論は生成されたかを抽出し整理した。一方で、スポーツの分野においてこれらの理論を踏まえた研究は見られたものの、学生スポーツに限定し、フォロワーの成長との関係を考察した研究は僅かであり希少性が高いといえる。

2.1. 機能するチーム

橋本・大木(2019)は「機能するチームは、内部からイニシアティブ、責任感、創造性、問題解決の活動を起こすと共に、自身を管理し導く能力を発展させ、自律的傾向を持つ。組

組織によって決定されたミッションをチームが主役となって自律的に行動するためには、ミッションの具体性・明確性も重要であり、組織の内部は全員が対等な立場を持ち、組織の目標はそれを達成しようとする人々によって設定されることが相応しい」と述べている。

2.2. ティール組織

組織論では、2人以上の人間が協働し、ある特定の目的を成し遂げるために形成された組織の有する力を最大化、あるいは最適化させようとすることに主眼が置かれている（長積，2011）。組織において、問題や課題を解決することは極めて重要であり、それにより成果を収めることや組織を存続させることにもつながると考える。そのためには、フラットで活発なコミュニケーションをとれる環境が確保された組織であることが重要で、自分の存在を肯定的に捉えることができ、個性や才能を発揮できることにつながる。そこで、企業における問題解決のモデルとして注目されているのが、「ティール組織」である。

「ティール組織」とは Laloux（2014）が提唱した新しい組織モデルであり、「進化型」の組織として、人間の意識の発達段階と組織発展のモデルの関係を検討して、現代社会や組織が抱える様々な問題を解決するモデルを提示しているものである。

2.3. 組織開発

組織のセルフ・マネジメントに関する先行研究では、フラット型の組織が注目を集め、チーム制に関する研究が盛んになったのは 1980 年代以降のことである。Hammer & Champy（1993）は企業におけるチーム制の導入について、「遂行するタスクが複雑で熟練したスキルや判断が必要とされる場合には、一般的に個人よりチームの方が高い成績を上げるために、組織のリストラクチャリングの中で、従業員の力をより活用する方法として注目されてきた結果である」と述べている。さらに、大木（2001）はチームがうまく機能するための条件として、①コミュニケーション、②自律性、③ 民主性の 3 点を挙げ、セルフ・マネジメントの重要性を指摘している。

2.4. リーダーシップ

鈴木（2020）は、リーダーシップとは、構成員の満足度、集団のパフォーマンスや雰囲気づくりから（Lewin & Lippett, 1938）、組織の変革行動（Burns, 1978）、組織文化の形成・維持（Schein, E.H. and Schein, P.A., 2018）、さらには社会制度との関わり方にまで広く影響

を及ぼす (Selznick, 1957), 組織現象を説明する上での枢要の概念の一つだと述べられている。さらには, 表 1 に示すように, 従来のリーダーシップ研究はリーダーシップ資質論を皮切りに, リーダーシップ行動論 (Likert, 1961 ; 三隅, 1978), リーダーシップ適応論へとその研究関心を遷移させていき (Hersey & Blanchard, 1977), 1980 年代以降はカリスマ型リーダーシップ論や変革型リーダーシップ論を主流とした議論を展開してきた (Burns, 1978 ; Bass, 1985 ; 金井, 1989)。

表 1 リーダーシップ研究の展開

リーダーシップ論の主流と中心的年代	主な研究者	主な主張	分析の主な焦点
リーダーシップ資質論 (～1940)		優れたリーダーは, 何らかの共通した個人的資質や特質を先天的に持っている。	リーダーの身体的特性、精神的特性、性格的特性、知的特性、行動的特性。
リーダーシップ行動論 (1950～1960)	Likert (1961) 三隅 (1978)	リーダーシップの有効性は行動によって決まる。優れたリーダーシップは後天的に修得することが可能。	パフォーマンス志向の行動及び従業員志向の行動と、パフォーマンス結果との関係。
リーダーシップ適応論 (1970～1980)	Hersey & Blanchard (1977)	唯一最善のリーダーシップは存在しない。組織の状況に応じて有効なリーダーシップは異なる。	作業内容や職場の状況とリーダーシップの関係。
カリスマ型リーダーシップ論、変革型リーダーシップ論 (1980～1990)	Burns (1978) Bass (1985) 金井 (1989)	優れたリーダーは, フォロワーを惹きつける魅力を持ち, 組織に変革を起こすことで、社会の変化や不確実性に対応する。	組織レベルでの変革を起こすリーダーの行動パターンと影響結果。
破壊的リーダーシップ論、リーダー・フォロワー相互作用論、価値志向リーダーシップ論 (2000～)	Graen & Uhl-Bien (1995) Einarsen (1999) Brown et al (2005)	リーダーは万能ではなく, またフォロワーは受動的な存在ではない。リーダーシップの効果は主体としてのフォロワーがリーダーシップをどのように受け入れるかで決まる。よって, リーダーはフォロワーの信頼や納得を引き出す必要がある。	リーダーとフォロワーの相互影響関係。 リーダーの影響を主体的に受容する存在としてのフォロワー。 リーダーの信念や価値観。

出所：鈴木 (2020)

また, 鈴木 (2020) は「リーダーシップ研究は組織論や経営学で重要な位置を占める研究領域であるが, 近年, その研究は大きな過渡期を迎えている」とし, 従来のリーダーシップ研究と近年のリーダーシップ研究を比較検討している。

近年のリーダーシップ研究は, リーダーから影響を受けるフォロワーの主体的な認識や行動, 関係性を視野に含みながら (Graen & Uhl-Bien, 1995), リーダー自身の信念や倫理性, 向社会性, フォロワーに対する支援や尊重, あるいはフォロワーの自発性や積極性, 多様性, リーダーへの信頼感といった, 従来のリーダーシップ論で軽視されてきた側面を積極的に取り込んだ研究が行われている (Brown et al., 2005)。

2.5. 変革型リーダーシップ

変革型リーダーシップ理論は, 政治や変革的社会運動の指導者たちのリーダーシップを研究した Burns (1978) によって提唱されたものである。Burns (1978) は, リーダーシップ

を交換型リーダーシップと変革型リーダーシップの 2 つの概念により説明している。交換型リーダーシップは、個人の生産性と給与を交換する。例えば、生産性が低ければ、減給するなどの交換型のリーダーシップ行動として紹介された。一方で、変革型リーダーシップは、交換型とは異なり、リーダーの人格、特性、能力によって模範を示し、フォロワーに元気を与えるビジョンを明示し、目標に挑戦することでフォロワーに変革をもたらすとしている。さらに、Bass (1985) は、Burns (1978) による変革型リーダーシップを発展させ、リーダーがフォロワーのニーズに応え、情緒的に訴えかけることにより、フォロワーの成長を手助けするとともに、組織のリーダーへと変革を導く行動と定義している。

坂口ら (2022) によれば、これまで変革型リーダーシップに関する研究は、組織心理学の分野で多く広がっていったとし、2000 年以降スポーツの分野でも調査が増加してきていると述べている。

さらに、鈴木 (2020) によれば、変革型リーダーシップ論では、リーダーによる組織変革が有効に機能するには、フォロワーへの知的刺激や能力開発など、フォロワー志向の行動が必須であること (金井, 1989)、変革を牽引する有能さや責任感を示しフォロワーからの認知的信頼感を引き出すことの重要性が指摘されている (Schaubroeck et al., 2011)。

2.6. サーバント・リーダーシップ

鈴木 (2020) によれば、サーバント・リーダーシップ論は、Greenleaf (1977) によるリーダーシップ思想を起点とする研究領域であるとし、「ミッションやビジョン、目標の実現に邁進するフォロワーに対して、リーダーが尽くすことが奉仕型リーダーシップの考え方であり、その実践が重要だ」としている。

リーダー・フォロワー間の主従関係を前提とするリーダーシップは、フォロワーのタスク遂行における有効性を向上させ組織成果に寄与することが期待できる形に限定して、人間関係志向のリーダーシップ行動をとる。理念型としてのサーバント・リーダーは、フォロワーへの奉仕という倫理的・利他的な行為に基づいた「道徳的権威 (moral authority)」を持つことで、リーダーとしての正統性を獲得する (Greenleaf, 1977)。

リーダーシップの共通的な行動パターンを検討するサーバント・リーダーシップが他のリーダーシップに対して有する独自性として、大きく二点が指摘されている。第一に、サーバント・リーダーシップは、リーダーの個人的資質や権限に依存したリーダーシップの抱える陥穽を克服する可能性が期待される。例えば変革型リーダーシップは、集団の凝集性や

リーダーの有能さ・責任感に対する認知的信頼を高めるなどの利点が期待される一方で、過度な業績志向による倫理性の低下、フォロワーの心理的不安感の惹起といった陥穽が指摘されている。(鈴木, 2020)。

また、サーバント・リーダーシップは、フォロワーの情緒的信頼を高めることで心理的安心感を生み出し、リーダー・フォロワー間の社会的学習によって組織の倫理性を高めるなど、変革型リーダーシップの陥穽を超克し得ることが指摘されている (Schaubroeck et al., 2011)。第二に、フォロワーへの奉仕を目的視するサーバント・リーダーシップは、フォロワーを手段視するリーダーシップよりも、フォロワーのタスク遂行の有効性を高めることが期待される。表2は、Van Dierendonck (2011) において提示されたサーバント・リーダーシップの行動パターンの6次元に注目し、これまで議論されてきたサーバント・リーダーシップにおける共通的な行動パターンを整理したものである (鈴木, 2020)。

従来のリーダーシップ論は、フォロワー志向の行動と目標達成やタスク遂行を志向した行動を区別し、フォロワー志向はあくまでも目標達成やタスク遂行の補完的要素であると捉えてきた (金井, 1991)。これに対して、個人的職務体験や心理的安心感、エンゲージメントといった近年の組織心理学の展開は、リーダーがフォロワーの創造性や生産性といった能力の発揮を促進するためには、タスクの進捗そのものとどまらない、より多面的なフォロワー支援が重要となることを指摘する (Edmondson, 2012)。金井・高橋 (2004) によれば、リーダーシップ行動はフォロワー志向とタスク志向の二元論で単純に区別できるものではない、という示唆をもたらしている。

また、鈴木 (2020) によれば、リーダーによるフォロワーへの多側面からの支援を特質とするサーバント・リーダーシップは、チーム内における心理的安心感の醸成 (Schaubroeck et al., 2011) など、よりフォロワーの能力を発揮させ得ることが指摘されている。

表2 Van Dierendonck によるサーバント・リーダーシップ行動の整理

行動パターン 研究者	成長・発達の支援	謙虚さ	自分らしさ	他者受容	方向性を示す	受託責任
Laub (1999)	発達の支援	フォロワーとのリーダーシップの共有	自分らしさを示す	人々を尊重する	リーダーシップを示す	コミュニティの構築
Wong & Davey (2007)	奉仕と発達の支援 フォロワーに助けを求め、巻き込む	謙虚さ 無視無欲	誠実さと自分らしさを示す		他者を力づけ、影響を与える	
Barbute & Wheeler (2006)		利他性を示す		感情的な癒し	説得力のある計画を示す	組織的な受託責任 聡明さ
Dennis & Bocarnea (2005)	エンパワメント 信頼	謙虚さ		無償の愛情	ビジョン	
Liden et al (2008)	成長・発達を促し、成功を助ける	フォロワーを第一に考える		感情的な癒し	ビジョンを概念化する能力	コミュニティに対する価値を創造する 倫理的に行動する
Sendjaya et al (2008)	フォロワーの影響力を変える	自発的に仕える	本当の自分らしさ 卓越した精神性	盟約的な関係		責任ある道徳性
van Dierendonck & Nuijten (2011)	エンパワメント	謙虚さ 一歩下がった立場を取る	自分らしさ	許し	勇気 説明責任	受託責任

出所：鈴木（2020）

2.7. シェアド・リーダーシップ

石川（2016）によれば、「いかに優れたリーダーであったとしても、1人のリーダーだけでは、優れた決断ができないのが現代」とし、「職場のメンバーが必要なときに必要なリーダーシップを発揮し、誰かがリーダーシップを発揮しているときには、ほかのメンバーはフォロワーシップに徹するような職場の状態」と述べている。昨今の環境変化の速さと複雑さやダイバーシティなどにより、効果的なリーダーシップを発揮することは簡単ではないのが現実である。そこで、複数のリーダーたちが責任を共有しながらリーダーシップを発揮する、シェアード・リーダーシップが注目されている。

また、シェアード・リーダーシップの特徴を「全員によるリーダーシップ」「全員によるフォロワーシップ」「流動的なリーダーシップ」と述べている。このことに関連して、日向野（2018）は、「シェアード・リーダーシップで重要なことは、目的・目標の共有と徹底である」と述べており、「流動的なリーダーシップ」が実践において効果を発揮するためにはリーダーとフォロワーの分化と統合のバランスをとることが指摘されている。

2.8. アジャイル・リーダーシップ

Šochová（2022）によれば、アジャイル・リーダーシップとは、権力ではなく影響力によって組織改革を進めていくことを指す。そもそもアジャイルとは「素早い」や「機敏な」といった意味を持ち、ビジネスシーンでは「状況の変化に対して素早く対応すること」を表している。従来では、ソフトウェア開発の現場で用いられてきたが、近年では組織経営やビジ

ネスマインドにも役立つ考え方として注目されている。従来型の組織とは違い、自律的な状態を目指した組織を構築していく。

- ・組織 1.0（従来型）：従来から存在するピラミッド型の階層構造を持つ組織。各階層に上司 / 部下等関係性とそれに基づく権力が存在し、組織を構成する各個人が明確に定義された役割と責任を持つ。

- ・組織 2.0（知識型）：1990 年代に発生した知識（各個人の専門性）を重視した組織。専門部署のメンバーとそのマネージャー、という関係性は存在するが、新たな変化や問題に直面した際、それに対応するためのプロセスや組織編成にはある程度の柔軟性（新規事業のために新たにプログラマーやマーケターなど専門人員を集め新規チームを立ち上げる、など）を持つ。

- ・組織 3.0（アジャイル）：組織構造に定義はなく、柔軟性と高い適応力を備えた新たな組織のパラダイム。従来の管理職による指示ではなく、各個人がリーダーシップを発揮し自律的に動きながらも、他者とコラボレーションしながら価値創造を目指す。

2.9. フォロワーシップ

浜田・庄司（2015）によれば、フォロワーシップの定義は、定まったものが存在しないと言われており、フォロワーシップ研究の先駆けである Kelley（1992）は、明確に定義づけをしていないが、最もよいフォロワーを“強い、独立心のあるリーダーのパートナー”としている。Bjugstad, et al.（2006）は、それまでの知見に基づき、フォロワーシップを“リーダーの指示に効果的に従い、組織成果を最大化するようにリーダーをサポートする能力”と定義されるであろうと述べている。

Kelley（1992）のフォロワーシップ・スタイルから日本版フォロワーシップ測定尺度の作成を試みた西之坊・古田（2013）は、“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”と操作的に定義している。

また、松山（2018）の企業におけるリーダーとフォロワーの関係性を明らかにすることを目的とした研究によれば、現代の経営学や経営組織論、そして組織行動論といった学問領域で、リーダーシップ論が取り上げられることはあっても、フォロワーシップ論が取り上げられることはまずないとされている。なぜなら、フォロワーは受動的な存在としてのみ捉えられてきたため、組織の成果はリーダーによって決まると考えられてきたからである。そもそ

も、経営近代化の黎明期である産業革命期以降 20 世紀初頭頃までは、厳然とした階級格差が資本家と労働者の間に存在しており、フォロワーたる労働者に影響力を行使する余地などほとんどなかった。

しかし、21 世紀の現代において、こうした状況は変化してきている。以前のように、リーダーはフォロワーに対して影響力を行使することが難しくなっている。一方で組織が成果を上げるためには、フォロワーによる主体的貢献が必要になってきており、フォロワーシップの重要性を示唆している。

2.10. 学生スポーツにおけるリーダーとフォロワー

花城（2015）による大学競技スポーツチームを対象とした研究では、モラルやモチベーションといった、フォロワーシップの発揮に影響を及ぼすと考えられる要因について調査されており、スポーツチームにおけるフォロワーシップの重要性を示唆している。しかしながら、フォロワーシップが組織、企業、チームなどにとって重要であることが示唆されつつあるなか、理論と実践を横断するようなモデルや仕組みに対して研究の蓄積が求められる。

2.11. 先行研究の問題点

スポーツの分野においての課題は、サーバント・リーダーシップ、アジャイル・リーダーシップ、シェアド・リーダーシップの研究がほとんど見られなかったことである。営利組織と非営利組織における目的の違い、それに伴う求められるリーダーシップの違いがあるのかもしれない。また、フォロワーを受動的ではなく能動的な行動に導き、フォロワーの成果につなげられるかは学生スポーツにとって極めて重要である。したがって、本研究では、これまで研究の蓄積の少ないスポーツチームの中でも大学チームに限定したフレームワークにおいて、有効なリーダーシップを検討し、さらにはフォロワーの成長とどのような関係性を持つのかを明らかにする。

3. 調査概要

3.1. 調査対象

調査は、中国地区大学野球連盟に所属する 1 部リーグ 6 チーム（2023 年度秋季リーグ終了時点）の監督を対象とする。対象チームは、環太平洋大学、東亜大学、周南公立大学、吉備国際大学、岡山商科大学、広島文化学園大学である。

また、インタビュー実施日は、2023年12月1日（金）、12月4日（月）、12月5日（火）、12月8日（金）、12月12日（火）の5日間に分けて行った。

3.2. リサーチクエスチョン

リサーチクエスチョンは次の三つである。一つ目は、大学野球チームにおける有効なリーダーシップのスタイルは何か、二つ目は、フォロワーが成長するプロセスにおいて、リーダーはどのような信念を持ち、どのような行動（声掛け）をしているのか、三つ目は、一般的な組織マネジメントやプロセスと学生野球の共通点は何か、違うとすればそれは何かである。

3.3. インタビュー内容

質問対象を①リーダー、②フォロワー、③チームに分けて、半構造化インタビューを行った。事前に用意した主な質問項目は下記の通りである。

①リーダー（監督）に関する質問

- ・年齢、学生時代の役職（主将、主務など）、指導歴（戦績など）
- ・監督就任のきっかけとは？
- ・指導理念・信念とは？勝利なのか？教育（成長）なのか？
- ・指導当初と現在の指導方法や信念の違いはあるか（なぜ変わったのか？）
- ・尊敬する指導者とは？（どんな指導スタイルか？モデルとなっているスタイルはあるのか？）
- ・指導のモデルは経験則か、書籍などを参考にするか？（どのようなものか？）
- ・時代や環境が変化している世の中において、今後の指導者に求められるもの何か？（アドバイスするとすれば）

- ・ご自身が感じる高校野球と大学野球の違いとは？

②フォロワー（学生）に関する質問

- ・成長する学生の特徴とは？（共通点はあるのか？）
- ・フォロワー（学生）と接する際、気を付けていること
- ・どんな学生を育てたいか？
- ・学生によって、かける言葉は違うのか？なぜ違うのか？
- ・フォロワー（学生）の成長を感じる瞬間とは？それを測る独自の尺度はあるか？

・ どのような信念、指導方針・方法をとったとき、フォロワー（学生）の成長を感じられたか？その成長とはどのようなものか？

・ 学生の成長にとっての大学野球とは？（学生が毎年入れ替わる点も含めて）

③チームに関する質問

・ チームをマネジメントする上で大切にしていることは？

・ 教育的指導と技術指導の比重は？

・ 自チームにおける、勝っていた（勝っている）チームと負けていた（負けている）チームは何が違うか？なぜそう思うか？

・ 他チームを見たとき、勝つチームと負けるチームとの違いは何か？なぜそう思うか？

4. 調査結果・分析

4.1. 調査結果

各大学野球監督のインタビューから重要なワードを抽出するため、全インタビューデータを文字に起こし、各大学監督別に分類した。分類したデータを各監督の発言のみになるよう編集した。そのデータを KH Coder version 3.00 を使い、共起ネットワークを用いて各大学監督が発言したワードの中で複数発言があるものを抽出した。

共起ネットワークとは、文章に含まれる単語間の共通性を見出し、可視化することで視覚的に理解しやすくできるテキストマイニングの手法の一つであり、本研究の目的の一つである、「監督の信念の抽出」のために、まずどのようなワードを多く言及しているのかを把握するために採用した。使用するデータについては、各大学 6 名の監督へインタビュー、K 大学 N 監督 93 分、T 大学 M 監督 40 分、S 大学 N 監督 70 分、K 大学 H 監督 70 分、O 大学 T 監督 89 分、H 大学 N 監督 103 分、合計 465 分のインタビューデータを対象とした。

4.2. 発言者別共起ネットワークによる考察

共起ネットワークを用いて全 6 チームの監督へのインタビューデータを一つのプロットにまとめ、発言者別に表し、共通ワードを抽出したものが図 1 である。特に注目する点としては、図の中心部分にある「今」、「言う」、「思う」は、4 名以上から言及されたワードである。「今」と「子」の繋がりから、「現代の学生に対して、しっかりと向き合い言い伝えること」、「学生を思いやることで伝えたいことが、伝えやすくなる」といった言及を得た。S 大学 N 監督は、主として「学生」、「考える」といった発言していることがわかる。「本校に入

Degree:

- 1 (Yellow)
- 2 (Light Green)
- 3 (Medium Green)
- 4 (Dark Green)
- 5+ (Blue)

Frequency:

- 100 (Small circle)
- 200 (Medium-small circle)
- 300 (Medium circle)
- 400 (Medium-large circle)
- 500 (Large circle)

図1 発言者別のインタビュー調査 共起ネットワーク

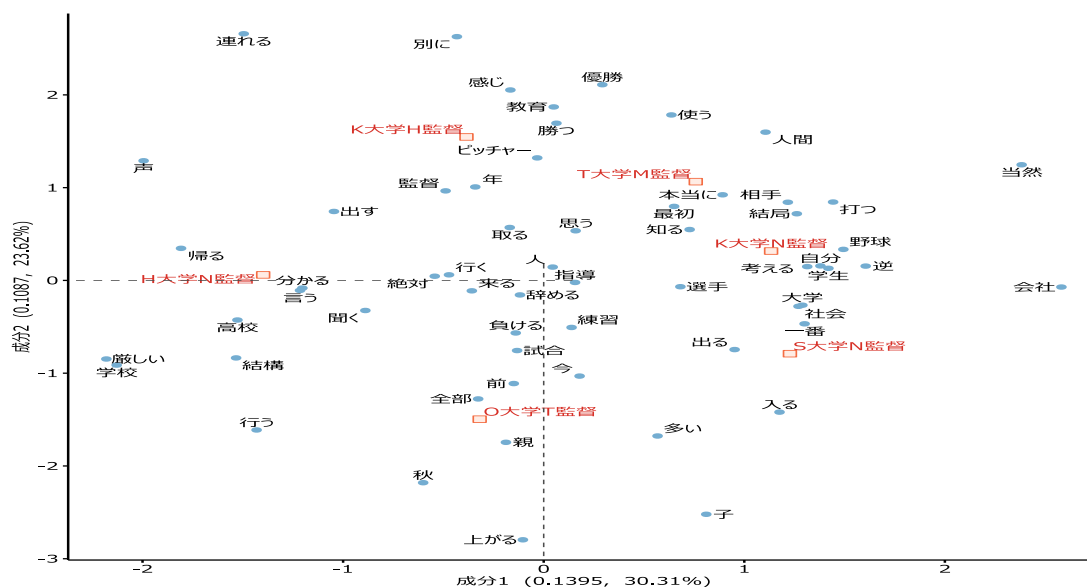
発言者と発言ワードとの共通性を視覚的に可視化するため、コレスポンドンス分析手法を用いて全 6 チームの監督へのインタビューデータを一つのプロットにまとめ、発言ワードと発言者との距離により共通性の高さを表したものが図 2 である。コレスポンドンス分析とは、クロス集計表を構成する 2 つの項目のカテゴリーを数量化する解析手法であり、数量化されたカテゴリーを散布図にプロットすることにより、カテゴリー間の関係・類似性を視覚的に把握できる分析手法である。本研究の目的である、「監督の信念を抽出する」ため

に最も効率的、視覚的に分析できると考えたため、この分析手法を用いた。

T 大学 M 監督, K 大学 N 監督, S 大学 N 監督は、比較的近くに分布されている、「学生」, 「社会」, 「考える」といったワードから、3 名の監督は学生野球を通じた指導において「社会性」や「考える力」の習得を重要なキーワードとして挙げていることがわかる。

他方、K 大学 H 監督, T 大学 M 監督の周辺に分布されている「教育」, 「勝つ」といったワードからは、「学生を教育するのではなく、勝負にこだわるからこそ、勝った時の達成感、負けた時の悔しさが大きくなり、それこそがチーム、個々の成長に繋がる」との言及があった。また、H 大学 N 監督, O 大学 T 監督の周辺の原点付近では、「人」, 「指導」, 「今」があり、「人としての指導に重きを置き、今の時代の学生に対しての向き合い方を工夫している」との言及があった。

このように、本研究の対象監督の調査では、学生の成長や成果物として「人間力の向上」を目標として考える指導スタイルと「勝利」することを目標と考える、2 つの指導スタイルに分かれることが明らかとなった。つまり、前者は個々の人間力向上がチーム力の向上に繋がり強いチームを生成すると考察できる。そのためにリーダーは学生をフォローする行動が重要である。いわゆる寄り添ったリーダーシップである。一方後者は、勝つためのプロセスに重きを置いた指導をしており、いわゆる、個々の成長とチーム力の向上こそ教育であるという考えである。つまり、前者の第一の目標設定は人間教育であり、後者は勝利することである。しかしながら両者は、最終的にリーダー(監督)がどのようなスタイルであろうが、目の前の「勝利」だけでなく学生の成長を目標に指導する信念は共通であることがわかる。さらには、図 2 の中心にある 3 つのキーワード「人」, 「来る」, 「辞める」に注目してみる。インタビューにおいて全監督が述べていた、「学生スポーツ特有 1 年ごとにメンバーが変わりチームも変わる難しさ」を挙げており、課題に柔軟に対応できるリーダーが求められていると考える。



出所：筆者作成

図2 全6大学の監督へのインタビュー調査 コレスポンデンス分析

4.4. 先行研究との比較分析

本研究における先行研究の問題点としたものが二点ある。一つ目が、スポーツの分野においては、サーバント・リーダーシップ、アジャイル・リーダーシップ、シェアード・リーダーシップの研究がほとんど見られなかったという点である。その理由は、営利組織と非営利組織における目的の違い、それに伴う求められるリーダーシップの違いがあるのかもしれないからであるからではないかと考えた。この点に関しては、先行研究における調査の対象の多くが企業やビジネスであり、成果や目的が異なる点が考えられる。本研究においても変革型リーダーシップの要素は抽出されたが、「状況の変化に対して素早く対応する」アジャイル・リーダーシップに関する要素も抽出できた。学生スポーツチーム特有の「1年ごとにチームメンバーの入れ替わることによるチームマネジメントの難しさ」への対応として有効であると考えられる。

二つ目は、理論的にも実践的にもフォロワーを受動的ではなく能動的な行動に導き、フォロワーの成果につなげられるかはリーダーシップ研究において重要な課題であるという点である。この点については、本研究でのインタビュー調査において、フォロワーが自ら考え行動する環境やきっかけをどうリーダーが作り出すかが重要であるとの言及を抽出することができた。例えば、6名の監督の言及ワードにもあった、「見る」こと、「聞く」ことが示

している通り、コミュニケーションの重要性を示唆している。大学野球の部員数（本研究の対象 6 チーム）は 100 名を超えるチームがほとんどで、一日に監督自身が全員と会話をすることは困難であるだろう。しかしながら、会話ができない代わりに「観察」することで学生の「しぐさ」「行動」を理解しているとの言及もあった。

したがって、一つ目の問題点に関しては、変革型リーダーシップの有効性とアジャイル・リーダーシップの有効性を示唆し、二つ目の問題点に関しては、フォロワーの能動性を引き出すリーダーシップの重要性を示唆した。

5. まとめと今後の課題

本研究の結論は三つある。一つ目は、変革型リーダーシップの有効性の示唆である。インタビューのなかで変革型リーダーシップの要因となる「変革」「リーダーの魅力」「情熱」「目標とビジョンの明確化」などのキーワードが多数検出された。毎年 20 名を超える高校生をスカウトし、大学在学中の 4 年間という限定された期間で指導する「責任感」と「使命感」は、企業におけるリーダーシップにはない「学生スポーツ」のリーダーシップ特有の重要な要素であると言える。

二つ目は、フォロワーの能動性を引き出すリーダーシップの重要性の示唆である。今回のインタビューでは、リーダーは自己犠牲的で、フォロワーのニーズや幸福を最優先しサポートするといった、奉仕の精神を持つキーワードは検出されなかった。フォロワーの成長を通じて自身の成長を実現するというサーバントな精神ではなく、自らが行動し、さらにチームをよくするための施策を考案、構築するといった言及が検出された。さらには、フォロワー（選手）間におけるポジション別の役割を果たすための各ポジションにおけるリーダーの配置案について対象者 6 名すべてから言及があった。リーダーシップの責任や権限を複数のメンバーが共有するアプローチであり、チーム全体がリーダーシップの役割を果たし、共同で意思決定を行うスタイルであるシェアード・リーダーシップに関する言及である。

三つ目は、アジャイル・リーダーシップの有効性の示唆である。一選手に対する大学野球連盟への登録年数が 4 年間と定められていること、さらには毎年卒業において選手が一学年抜け、新入生として入部してくるという大学生特有の入れ換えのサイクルに関する課題がある。協力と共感、サポートと障壁の解消、フィードバックと学習、変化への適応、ビジョンの共有、リーダーシップの委譲などの特徴を持ち、変化のスピードが速い環境でのプロジェクトやチームの成功を支援することに適していると言われているアジャイル・リーダ

ーシップの特徴的な行動も抽出された。

また、フォロワーの成長するきっかけに関しては、6名中5名が言及した「私生活に関する態度が良くなった時」、「時間や約束が守れるようになり生活習慣が良くなった時」、といった生活面の改善や向上に関する変化を感じたときに競技力やパフォーマンスの向上が見受けられると考えられている。このことは、山田（2019）による、自己認識の確立や心理面の安定等も学生の成長に影響を与える要因であるが、認知面のみならず価値や倫理性の獲得といった情緒面も重要な「学生の成長」とみなし、認知・情緒面のバランスを「学生の成長」の尺度の一つとの主張と重なる。よって、「私生活の改善・向上」は学生の成長のきっかけの一つとして言えよう。

先行研究での議論の通り、変革型リーダーシップは大学スポーツチームのリーダーシップにおいても有効だと考えられる。しかし、前述したように学生スポーツチームは、毎年選手の入替わりがあり変化するスピードが早い。よって、サーバント・リーダーシップやアジャイル・リーダーシップを組み合わせる有効性も示唆した。さらには、大学教育機関であるゆえ企業チームやプロスポーツチームとは違い、勝利だけではなく個々の成長も求められる。だからこそ、リーダーが柔軟な考え方を持つことは極めて重要であると考えられる。

本研究の限界は、対象データが大学スポーツチームの監督へのインタビュー調査につき、フォロワーが成長するきっかけに関する情報が乏しいこと、少数サンプルのみであること、対象が地域限定であることなどである。これらを課題とし、今後も学生スポーツにおける有効なリーダーシップの探究と効果的なコーチングの検討も視野に入れ、自らも実践しつつ研究していく所存である。

さらには、大学スポーツにおけるリーダーシップに関する研究を深めることが、学生スポーツにおける指導者不足の改善や競技人口の拡大、スポーツを通じた豊かな人生の獲得に繋がると考える。自らがこの課題に取り組み、学生スポーツにおけるリーダーシップ研究の発展に寄与していく。

参考文献

- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations (4th ed)*. Free Press.
- Bjugstad, K., Thach, E.C., Tompson, K.J., & Morris, A.(2006). A fresh look at followership:

- A model for matching followership and leadership styles. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 7. 3, 304-319.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). "Ethical leadership : A social learning perspective for construct development and testing. " *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row
- Edmondson, A. C. (2012). *Teaming : How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the knowledge Economy*. John Wiley & Sons.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). "Relationship-based approach to leadership :Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years : Applying a multi-level multi-domain perspective. " *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press. (金井真弓訳『サーバント・リーダーシップ』英治出版, 2008 年)
- Hammer, M. & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution*, NY : Harper Business. (野中郁次郎訳『リエンジニアリング革命』日本経済新聞社, 1993 年) .
- Kelley, R.E. (1992). *The power of followership: How to create leaders people want to follow, and followers who lead themselves*. NY : Currency Doubleday.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*, Nelson Parker. (鈴木立哉訳『ティール組織：マネジメントの常識を覆す次世代型組織の出現』英治出版, 2018 年) .
- Schein, E.H and Schein, P.A. (2018). *Humble Leadership: The Power of Relationships, Openness, and Trust*, Berrett-Koehler Publishers. (野津智子訳『謙虚なリーダーシップ：1 人のリーダーに依存しない組織をつくる』英治出版, 2020 年)
- Zuzana Šochová (2022). 『アジャイルリーダーシップ—変化に適応するアジャイルな組織をつくる—』(株式会社ユーザーベース訳) 共立出版.
- 大木裕子 (2001) . 「組織のセルフ・マネジメント：“オルフェウス・プロセス” の事例研究を通して」 昭和音楽大学『研究紀要』第 21 号, 227-238 頁.
- 金井壽宏 (1989) . 「変革型リーダーシップ論の展望」『研究年報』第 35 巻, 143-276 頁.
- 金井壽宏 (1991) . 『変革型ミドルの探求——戦略・革新志向の管理者行動』, 白桃書房.

- 金井壽宏・高橋潔（2004）．『組織行動の考え方』東洋経済新報社．
- 木下康仁（2020）．『定本 M-GTA：実践の理論化をめざす質的研究方法論』，医学書院．
- 坂口結子・中尾綾・山本真史・荒木雅信（2012）．「スポーツにおける変革型リーダーシップ理論研究の動向と大学スポーツへの導入の必要性」『日本福祉大学スポーツ科学論集』第5巻，19-31頁．
- 鈴木智気（2020）．「サーバント・リーダーシップ論：『リーダーとしてのサーバント』を巡る位置づけとメカニズム」『同志社商学』，第72巻，第1号，87-116頁．
- 橋本英重・大木裕子（2019）．「組織のセルフ・マネジメント再考：サッカーにおける組織開発の事例から」『ライフデザイン学研究』第15巻，61-73頁．
- 長積仁（2011）．「スポーツ組織研究の課題と展望：知識コミュニティとしての学会が蓄積すべき経験的事実」『スポーツマネジメント研究』第3巻，第1号，35-43頁．
- 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，第16巻，第2号，65-75頁．
- 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」『高松大学研究紀要』第64巻，73-98頁．
- 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』第11巻，83-98頁．
- 日向野幹也（2018）．「変わるリーダーシップ（1）－（8）」日本経済新聞，2018年10月18日-10月29日．
- 松山一紀（2018）「リーダーシップからフォロワーシップへ：なぜ，今フォロワーシップなのか？」『商経学叢』第64巻，第3号，289-309頁．
- 山田礼子（2019）．『大学教育の展望—21世紀型学習成果をベースに一』東信堂．