

〈研究ノート〉

スポーツにおける変革型リーダーシップとサーバント・リーダーシップ —文献レビューによる理論の概観と比較—

深 山 元 良

【要旨】

リーダーの行動はフォロワーに大きな影響を与え、チームの目標を達成するためにはどのようなリーダーシップが効果的かという課題は多くの人の関心事である。近年、スポーツの文脈において注目されているリーダーシップには、変革型リーダーシップ (TFL) とサーバント・リーダーシップ (SL) があげられ、それぞれの理論についての有効性が認められている。しかしながら、これら二つの理論には概念的に重複する部分があると指摘されており、これらの理論を深く理解するためには二つの理論の類似点や相違点についても理解することが重要である。したがって、本稿では、TFLとSLについてそれぞれの理論の特徴およびスポーツコーチングを文脈とした研究動向を概観した。また、文献レビューにより二つのリーダーシップ理論を比較し類似点や相違点を明らかにすることによって、今後のスポーツコーチングへの適用について視座を示した。

キーワード：スポーツコーチング、リーダー、変革型リーダーシップ、サーバント・リーダーシップ、文献レビュー

1. はじめに

優れたリーダーはフォロワーのモチベーションを高めるために、組織のビジョンを明示し、フォロワーを巻き込み、フォロワーの努力を支援し、フォロワーの成功を認めるなどの行動を起こす (Kotter, 1990)。リーダーシップとは、「職場やチームの目標を達成するために他のメンバーに及ぼす影響力」と定義されている (石川, 2022)。リーダーの行動はフォロワーに大きな影響を与え、チームの目標を達成するためにはどのようなリーダーシップが効果的かという課題は多くの人の関心事である。リーダーシップ研究の代表的な著書「The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, & Managerial Applications」(Bass and Bass, 2008) にまとめられているように、リーダーシップ研究はこれまで100年以上の歴史があり、時代の価値観やニーズにも影響を受けながら膨大な数の研究が行われてきた。それらのリーダーシップ研究におけるアプローチの系譜を大別すると、特性アプローチ (Stogdill, 1974)、行動アプローチ (Blake

and Mouton, 1964; Halpin and Winer, 1957; Lewin et al., 1939; Likert, 1961; 三隅, 2005)、状況アプローチ (Fiedler, 1967; Hersey and Blanchard, 1977; House, 1971) の三つがある。特性アプローチはリーダー個人の特性から効果的なリーダーシップを導き出す分析方法、また、行動アプローチはリーダーのスタイルや行動に焦点を置いた分析方法、さらに、状況アプローチはリーダーシップ行動と状況の関係に焦点を置いた分析方法である (深山, 2012)。その後、カリスマ型リーダーシップ (House, 1977) や変革型リーダーシップ (transformational leadership、以下「TFL」と略す) (Bass, 1985) のようなフォロワーに働きかけフォロワーを変革していく変革型アプローチが提唱されてきた (石川, 2022)。また、近年、リーダーがフォロワーに対して一方的に影響力を及ぼすことに起因する負の側面 (組織の不祥事など) に対する反動から、リーダーとフォロワーの関係性や倫理性にも焦点を当てたサーバント・リーダーシップ (servant leadership、以下「SL」と略す) (Greenleaf, 1977) にも注目が集まっている。

一方、スポーツの文脈におけるリーダーシップを見てみると、スポーツチームでは、チームの目標達成に向けて、個人のモチベーションを高め、その個人力をチーム全体の活動に損失なく結集し、リーダーシップは、そこで展開するチームの諸活動に影響を与え、チームの実力発揮、目標達成へと導く上で重要な役割を果たすと考えられている (山浦, 2013)。スポーツを指導する立場にある人をコーチ¹と呼び、また、指導する行為そのものはコーチングと呼ばれている (伊藤, 2017)。すなわち、スポーツコーチングにおけるリーダーシップという言葉には、指導者としての思考・感情・行動が含まれており、コーチというリーダーが競技者を指導する行動 (過程) を意味している (夏原ほか, 2022)。

スポーツコーチングを文脈としたリーダーシップ研究は、企業を対象にしたリーダーシップ理論を援用してスポーツコーチング独自のリーダーシップ尺度が作成され実証研究が行われている。近年、スポーツの文脈において注目されているリーダーシップには、TFLとSLがあげられる (Peachey et al., 2015; 夏原ほか, 2022; 市村ほか, 2022)。Peachey et al. (2015) は、1970年代以降40年間のスポーツマネジメント分野におけるリーダーシップ研究について文献レビューを行った結果、研究の多くはリーダーシップ行動、特にTFL行動とそれに関連した成果について検討していたと報告している。同様に、文献レビューを行った論文の中で年間被引用回数が最も多かったのはSLに焦点を当てた論文であり、今後、スポーツマネジメント分野の研究者がSLの研究を進めていくことが示唆された (Peachey et al., 2015)。また、スポーツの文脈におけるTFLとSLの有効性に関する研究を見てみると、圧倒的にTFLに関する研究報告数が多いものの、TFLの有効性 (Burton et al., 2020; Álvarez, (2016) ; 夏原ほか, 2022) とSLの有効性 (Burton et al., 2020; 市村ほか, 2022) についてそれぞれ実証研究が報告されている。今後、TFLおよびSLはともにスポーツコーチングの現場で適用されることが推奨され、実証研究も増加していくと考えられる。しかしながら、近年、注目かつ有望視されているこれら二つの理論について、コーチングにおける実証研究によってそれぞれの有効性が認められているものの、複数の研究者 (Van Dierendonck, 2011; van Dierendonck et al., 2014; 石川, 2022) から、

これら二つの理論には概念的に重複する部分があると指摘されている。たとえば、石川（2022）は、SLとTFLは、根底にある考え方は全く違うものの、その具体的な行動は被る部分が多く、フォロワーからは完全に識別することができない可能性があるとして指摘している。このような指摘を踏まえ、TFLとSLの理論を深く理解するためには互いの理論の類似点や相違点についても理解することが重要である。

したがって、本稿の目的は、TFLとSLについてそれぞれの理論の特徴およびスポーツコーチングを文脈とした研究動向を概観する。また、文献レビューにより二つのリーダーシップ理論を比較し類似点や相違点を明らかにすることによって、今後のスポーツコーチングへの適用について視座を示すことである。

2. 変革型リーダーシップとサーバント・リーダーシップ

2.1 変革型リーダーシップ

2.1.1 変革型リーダーシップの理論と測定法

TFLは、政治学者であるBurns（1978）によって提唱された研究を基にBass（1985）によってより洗練された理論である。Bass（1985）は、リーダーシップを交換型リーダーシップとTFLの二つの概念に分けて説明した。交換型リーダーシップは、リーダーとフォロワーの間に合理的な交換関係が成立することを前提とし、フォロワーに対して、フォロワー自身の利益をアピールし、当該利益を提供することと交換に、リーダーに対する貢献行動を引き出そうとするリーダーシップである（石川，2022）。一方、TFLは、フォロワーの倫理的価値観に訴え、組織や社会の倫理的問題に目を向けさせ、その解決に貢献するために精力をつぎ込むことを促すようなリーダーシップである（石川，2022）。また、TFLが発揮されている組織は、交換型リーダーシップが発揮されている組織よりも効果的であり、かつフォロワーはリーダーのために多くの努力をしていると認識していることが報告されている（Bass，1990）。つまり、交換型リーダーシップが発揮されている組織では合理的な交換関係の下でフォロワーが行動するのに対して、TFLが発揮されている組織ではリーダーはフォロワーの価値観に訴えることにより合理的な交換関係を越えた行動が行われると考えられている。TFLはリーダーの4つの特徴（理想化された影響、知的刺激、モチベーション鼓舞、個別配慮）によって説明される（Bass，1985；Bass and Avolio，1990）（表1）。つまり、あるリーダーの行動がこれらの特徴によってよく説明できればできるほど、そのリーダーはTFLを発揮していることを意味する。

一般に、あるリーダーの行動がフォロワーにどのような影響を及ぼしているのかについて実証研究を行うためには、そのリーダーが発揮しているリーダーシップを定量的に測定でき、かつ信頼性のある尺度の開発が必要となる。Yukl and Gardner（2020）によると、TFLに関する研究の中では、Bass（1985）が提唱した理論が最も影響を与えていると報告されている。中でも、Bass（1985）のTFL理論を測定する尺度は、Multifactor Leadership Questionnaire-5X（以

下、「MLQ-5X」と略す）(Mind garden, 2023) がよく知られている。また、スポーツコーチを対象としたTFL行動尺度は、Differential Transformational Leadership Inventory（以下、「DTLI」と略す）(Callow et al., 2009) やDTLIを11歳～18歳のユース選手用に改良したDifferential Transformational Leadership Inventory for Youth Sport（以下、「DTLI-YS」と略す）(Vella et al., 2012) もよく用いられている。DTLIは、TFLの6つの特性（個別配慮、モチベーション鼓舞、知的刺激、チームワークの育成、高度なパフォーマンスの期待、適切な役割モデル）と交換型リーダーシップの1特性（成果に随伴する褒章）を計31項目によって測定する質問紙である。

表1 変革型リーダーシップとサーバント・リーダーシップの特徴

変革型リーダーシップ (TFL)	サーバント・リーダーシップ (SL)
①理想化された影響	①傾聴
②知的刺激	②共感
③モチベーション鼓舞	③癒し
④個別配慮	④気づき
	⑤説得
	⑥概念化
	⑦先見力・予見力
	⑧執事役
	⑨人々の成長に関わる
	⑩コミュニティづくり

(TFLはBass (1985) と Bass and Avolio (1990), SLはSpears (1998) を基に作成)

2. 1. 2 スポーツコーチングにおける変革型リーダーシップ研究の動向

スポーツを文脈としたTFLについては、多くの実証研究が報告されている (Álvarez et al., 2016; Arthur et al., 2017; Peachey et al., 2015; 夏原ほか, 2022)。夏原ほか (2022) は、スポーツにおけるTFLに関する25編の文献レビューを行い、TFLが成績（パフォーマンス）、練習行動の改善、動機づけ、有能感、集団凝集性、満足度、精神的発達への促進などに対して有効であった知見を報告している。本稿では、スポーツの文脈として報告されている文献の中からスポーツコーチングに関するTFLの実証研究に限定して概観する。Charbonneau et al. (2001) は、カナダの大学スポーツ選手168名（男性123名、女性45名；個人スポーツ8、チームスポーツ8）とコーチ（男性16名）を対象にMLQ-5Xを用いて、TFLでは選手の内発的動機づけが媒介変数となって選手のパフォーマンス（成績）を高めているのかについて検討した。その結果、TFLでは選手の内発的動機づけが媒介となり選手のパフォーマンス（成績）に好影響を与えていたことを報告した。次に、エリートスポーツ選手に対するTFLの例を紹介する。Hodge et al. (2014) は、ラグビーにおけるニュージーランド代表チーム（オールブラックス）のヘッドコーチとアシスタントコーチの2名を対象にインタビュー調査によりコーチング方法を検

討した。2名のコーチは、2004年から2011年にかけてオールブラックスの高い勝率（85%）と2011年のラグビーワールドカップの優勝に貢献した人物であった。2名のコーチへのインタビュー内容を質的に分析した結果、2名のコーチングはTFLの特徴を含んでいた。例えば、「デュアルマネジメントモデル（チームを選手とコーチとで二重管理すること）」や「Better People Make Better All Blacks」というモットーは、TFLの特徴である個別配慮、モチベーション鼓舞、知的刺激、グループ目標の受容の促進、高度なパフォーマンス期待、適切な役割モデルをよく反映していたことが報告されている。また、TFLが選手の動機づけに与える影響についても報告がある。Subijana et al. (2021) は、スペインにおけるユースエリート選手223名（男性119名、女性104名）を対象にDTLIを用いて、コーチのリーダーシップ行動と選手の動機づけの関係について検討した。その結果、ユースエリート選手が認知したTFL行動は、選手の内発的動機づけを高めることに強く関係していたことが報告された。また、Gorgulu (2019) は、トルコの大学バスケットボール選手78名（男性43名、女性35名）を対象にDTLIを用いて、TFLを発揮しているコーチとコーチによって鼓舞された選手の努力増大との関係について検討した。その結果、TFLを発揮しているコーチの特徴の一つである個別配慮が、選手の努力を増大させたことが報告された。また、TFLがチームの凝集性に与える影響について2編の文献を紹介する。Smith et al. (2013) は、イギリスの大学アルティメットフリスビー選手199名（男性110名、女性89名）を対象にDTLIを用いて、TFLではチーム内のコミュニケーションが媒介変数となってチームの課題凝集性を高めているのかについて検討した。その結果、TFLではチーム内のコミュニケーション（コミュニケーションの受容、ポジティブな葛藤）が媒介となりチームの課題凝集性を高めていたことを報告した。Cronin et al. (2015) は、アメリカの大学（NCAA・Division I）スポーツ選手381名（男性188名、女性193名）を対象にDTLIを用いて、TFLでは選手が認識する個人的自己犠牲が媒介となってチームの課題凝集性を高めているのかについて検討した。その結果、選手が認識する自己犠牲が媒介となりチームの課題凝集性を高めていることを報告した。また、TFLが選手の満足度にどう影響するのかについての報告がある。Kao and Tsai (2016) は、台湾の大学バレーボール選手397名（男性216名、女性181名）を対象にMLQ-5Xを用いて、コーチのTFL行動と選手によって評価されるコーチング能力の関係について検討した。その結果、コーチのTFL行動は選手が評価するコーチング能力にポジティブな効果を及ぼしたこと、また、TFL行動は選手が評価するコーチング能力が媒介となり選手の満足度を高めていたことを報告した。また、TFL行動が青少年に与える影響についての報告もある。Vella et al. (2013) は、オーストラリアの青少年サッカー選手455名（11～18歳の男性274名、女性181名）を対象にDTLI-YSを用いて、コーチのTFL行動、コーチと選手の関係、チームの成功、および選手のポジティブな発達の経験の関係について検討した。その結果、TFL行動は、ポジティブな発達の経験（個人的・社会的スキル、目標設定、自発性）と正の相関があり、ネガティブな発達の経験（ネガティブな経験）と負の相関が認められた。また、コーチと選手との関係もポジティブな発達の経験と正の相関が認められた。さら

に、TFL行動のうち、個別配慮、知的刺激、ポジティブな役割モデルという特徴の組み合わせがもっともポジティブな発達の経験を導いたと報告されている。興味深いことに、チームの成功（チームの競技成績）とポジティブ・ネガティブな発達の経験には相関が認められなかった。さらに、TFLはチームのレジリエンスを強化するという報告もある。Morgan et al. (2015)は、2003年ラグビーワールドカップで優勝したイングランドのヘッドコーチ1名と選手7名を対象に彼らのそれぞれの自伝を質的に分析することによってエリートスポーツにおけるチーム・レジリエンスの心理社会的プロセスを検討した。その結果、TFLは、チーム・レジリエンスを支える心理社会的プロセスの一つであると説明した。具体的には、TFLによってチームは、特に初期の段階で、「これまでとは違う考え方をして、これまでとは違うプレーをする」というような集団のビジョン構築と選手への鼓舞を通じて集団で直面した挫折に耐えることができたと示唆されている。また、TFLは、リーダーがチームの戦略的優先順位をチームに対して頻繁に強化することにより、チーム・レジリエンスに影響を及ぼしたことが示唆された。

2.2 サーバント・リーダーシップ

2.2.1 サーバント・リーダーシップの理論と測定法

SLは、Greenleafが1977年に出版した「Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness」で提唱した概念である。Greenleafは、その著書の中で「サーバント・リーダーとは、そもそもサーバント²である。……まず奉仕したい、奉仕することが第一だという自然な感情から始まる。それから、意識的な選択が働き、導きたいと思うようになるのだ」と述べた（Greenleaf, 1977）。また、しっかりと奉仕できているかを判断するには「奉仕されている人々は、人間として成長しているか」「奉仕されることで、彼らはより健康になり、より賢くて自由で、自立した存在となって、自分自身もサーバントに近い存在になっているだろうか」と質問することであると述べている（Greenleaf, 1977）。Greenleafによるこの考え方は「リーダーである人はまず相手に奉仕し、その後相手を導くものである」というSLの根本的な実践哲学を表している（池田・金井, 2007）。しかしながら、Greenleaf (1977) が提唱したSLは、学術的には十分な定義がなかった（Eva et al., 2019）ため、その後、学術的にSLの主要な特徴を抽出しようとする研究が蓄積されてきた。それらを代表するものとしてSpears (1998) がまとめたSLの10の特徴（傾聴、共感、癒し、気づき、説得、概念化、先見力・予見力、執事役、人々の成長に関わる、コミュニティづくり）が良く知られている（表1）。また、SLは、これまで企業マネジメントを文脈とした実証研究が多く行われてきた（Eva et al., 2019; Parris and Peachey, 2013; Russell and Stone, 2002; Van Dierendonck, 2011）が、中でもEva et al. (2019) は過去20年間に公表されたSLに関する270編の文献レビューを行った上で、SLとは他者志向的なアプローチであり、フォロワー個人のニーズや関心を一对一の関係を通じて優先し、自己から他者へ関心を向けるリーダーシップであると定義した。

TFLの測定尺度と同様に、SLに関する尺度も開発されている。Eva et al. (2019) による

2019年の文献レビューにおいて、一般組織のリーダーを対象に開発されたSL行動尺度は16種類あったと報告している。それらの一つであるEhrhart (2004) のServant Leadership 尺度は、14項目の質問によってSLが評価されるものである。また、スポーツコーチを対象としたSL行動尺度については、Hammermeister et al. (2008) が開発したRevised Servant Leadership Profile for Sport (以下、RSLP-S) が良く知られている。RSLP-Sは、SLにおける三つの特性（信頼と寛容、謙虚さ、サービス）を計22項目によって測定する質問紙である。

2.2.2 スポーツコーチングにおけるサーバント・リーダーシップ研究の動向

スポーツコーチングを文脈としたSLについての実証研究は限られているものの、いくつかSLの有効性について報告がされている。たとえば、SLを発揮するスポーツコーチは、心理的に健康でかつチームのパフォーマンス（成績）も良い選手を育成していることが示唆された報告がある。Rieke et al. (2008) は、アメリカの高校生バスケットボール選手195名（20校）を対象にRSLP-Sを用いてSLの有効性について検討した。その結果、コーチのSL行動を強く経験している選手群（選手によるRSLP-Sの回答による判断）は、コーチのSL行動を強く経験していない選手群と比べて、内発的動機づけ、タスク志向（結果よりも自身の成長や行動を重視する志向）、満足度（パフォーマンスやコーチとの関係に関する満足度）、およびメンタルスキルが高く、チームのパフォーマンス（成績）も良かったことを明らかにした。さらに、高校生のバスケットボール選手は、伝統的なリーダーシップよりもSLをより好んでいたことが報告された。また、SLが集団凝集性に与える影響についての報告がある。Worley et al. (2020) は、アメリカの大学におけるスポーツ競技選手（NCAAの大学生選手288名（男性123名、女性165名））を対象にRSLP-Sを用いて仲間から選ばれたリーダー（peer leader）、集団凝集性、および社会的アイデンティティ（認知的重要性、チーム内関係、チームへの感情）の関係について検討した。その結果、仲間から選ばれたリーダーにおけるSL行動は集団凝集性を高め、そのことはSLがフォロワーの社会的アイデンティティを高めることによって媒介されたことを明らかにした。また、アメリカにおけるアスレチック・ディレクター（athletic director、以下「AD」と略す）とスポーツコーチの関係についてSLがどのような影響を与えているのかについて検討した研究がある。ADとは、アメリカの学校で配置されているスポーツ活動の管理者のことで、それぞれの学校において競技のスポーツコーチを任命するなど指導体制を管理する役割を担う。Lee (2019) は、アメリカにおける高校のAD・445名を対象にEhrhart (2004) が作成したSL尺度を用いてADの感情的知性（感情を正確に知覚し、評価し、表現する能力等）、SL、および自己開発目標志向（健康、フィットネス、学業成績、キャリア形成等に焦点を当てた目標志向）の関係について検討した。その結果、ADの感情的知性とSL、また、自己開発目標志向とSLにはそれぞれ正の相関があり、SLはADの感情的知性と自己開発目標志向の関係を媒介していたことを報告した。同様に、Robinson et al. (2021) は、アメリカのAD・250名とヘッドコーチ（ADの管理下で配置される競技スポーツごとのコーチ）を対象にEhrhart

(2004) が作成した SL 尺度を用いて SL の有効性等について検討した。その結果、AD の SL 行動は、ヘッドコーチの認知によるリーダーの有効性、情緒的組織コミットメント（組織に対する情緒・感情の結びつき、愛着や一体感）、および職務満足度と正の相関が認められた。そのほか、特定のスポーツコーチにおける SL 行動について検討する事例研究も報告されている（Crippen, 2017; Crippen and Nagel, 2013; Dahlin and Schroeder, 2022; 高橋ほか, 2022; 成田ほか, 2020）。これらはスポーツコーチに対してインタビューまたは/および質問紙調査を行うことにより当該スポーツコーチが発揮した効果的な SL 行動を抽出することにより SL を分析している。

3. 変革型リーダーシップとサーバント・リーダーシップの比較

これまで TFL と SL においてスポーツコーチングへの適用が効果的であったことの実証が蓄積されてきているとともに、二つの理論の類似点と相違点について検討した研究も複数報告されている。

Farling et al. (1999) によると、TFL と SL には類似点が多く、どちらのリーダーにもビジョン、影響力、信頼性、信用、奉仕が求められると説明している。また、Smith et al. (2004) は、二つの理論におけるそれぞれの特徴を見てみると、TFL の四つの特徴（表 1）のうち三つ（理想化された影響、モチベーション鼓舞、個別配慮）が SL の特徴と実質的に一致していると指摘している。さらに、Stone et al. (2004) は、TFL と SL の理論的特徴を比較し、二つの理論の類似した特徴についてフォロワーを理解・評価すること、傾聴すること、支援・指導し、フォロワーに力を与えることの重要性を強調している点であると説明している。これらの報告のように、TFL と SL の理論はどちらも人間志向という類似した特徴を持ち、かつ補完的であると言える。

それに対して、TFL と SL は、リーダーの焦点、フォロワーへの影響、理論が適合しやすい集団・組織の背景などの視点を基にした相違点も報告されている。第一に、リーダーの焦点という視点である。Stone et al. (2004) は、TFL と SL の主な違いはリーダーの焦点であると説明している。つまり、TFL 行動を発揮するリーダーはフォロワーに組織目標を達成させ、サポートさせることに大きな関心があるのに対して、SL の最優先の焦点はフォロワーに奉仕することであると指摘している。Stone et al. (2004) によると、TFL と SL の違いは、フォロワーへの影響力と動機づけであると述べ、TFL は専門知識、人間関係の強さ、カリスマ的能力によってフォロワーに影響力を及ぼすのに対して、SL は奉仕そのものからフォロワーに影響力を及ぼしフォロワーはリーダーによる奉仕に従うような関係を築くと説明している。また、TFL と SL の相違に関する実証研究を行った Parolini et al. (2009) によると、TFL を発揮するリーダーは、組織のニーズへの焦点、まずリードすること、組織に対する忠誠心、およびカリスマ的アプローチや統制をとおした影響力によって特徴づけられた。また、SL を発揮するリーダーは、個人のニーズへの焦点、まず奉仕すること、個人に対する忠誠心、型にはまらない奉仕や自

由・自律性の提供による影響力によって特徴づけられた。また、Eva et al. (2019) は、TFLとSLは、どちらもフォロワーのニーズに焦点を当てるという点では類似しているかもしれないが、フォロワーに焦点を当てる理由についてTFLはフォロワーが組織の目標をより良く達成できるようにするため（目的達成のための手段）であるのに対して、SLはフォロワーの多面的な成長のため（成長自体が目的）であると指摘している。さらに、Sendjaya (2015) によると、SLはTFLと比較して、フォロワーが第一、次に組織、リーダーが最後という優先順位となるような概念であり、組織の目標を達成するためにフォロワーを鼓舞するのではなく、フォロワーに権限を与え、コーチングし、訓練し、フォロワーがなりたいように育成すると説明している。これらの報告のとおり、TFLとSLの間には、リーダーが焦点を当てている対象が何かということに相違があると言える。第二は、フォロワーに対する影響という視点である。Stone et al. (2004) は、TFLではカリスマ性という強いリーダーの力がフォロワーに大きな影響を与えるため、忠実で熱狂的なフォロワーを育成することができてしまい、フォロワーはリーダーの否定的な特性を見逃してしまう傾向がある。そのような場合、リーダーの動機または倫理基準が低ければ、リーダーは忠実なフォロワーを操ることができてしまう。これに対して、SLではリーダーは奉仕すること自体に依存したり、モチベーションが低いサーバント・リーダーは奉仕のお返しをするように仕向けることでフォロワーを利用することができてしまうと指摘している。また、Van Dierendonck (2011) によると、TFLのリーダーは組織への忠誠心を重要視するためフォロワーの個人的な成長は、組織にとって何が良いことかという文脈で捉えられると説明している。したがって、組織的な目標を達成するため、あるいはリーダーの個人的な目標を達成するために、フォロワーが操作されるリスクがあると指摘している。これらの報告のとおり、TFLとSLとの間には、それぞれの理論における根本的な概念の相違により、フォロワーに与える影響が異なるようである。第三は、理論が適合しやすい集団・組織の背景という視点である。Smith et al. (2004) は、TFLとSLの理論的特徴を比較し、集団・組織の背景によって二つの理論の適合度が異なることを指摘した。具体的には、SLはフォロワーの個人的な成長が焦点となっているため、非営利組織、ボランティア組織、宗教組織のようなより静的な環境で、個人的な成長、育成、癒しの機会を求める従業員（フォロワー）に対して効果的であると説明している。それに対して、TFLは組織の成功が焦点となっているため、従業員（フォロワー）がより大きな責任を与えられ、革新的であること、主導権を発揮すること、リスクを負うことを奨励されるような動的な環境に適していると説明している。さらに、Smith et al. (2004) は、組織のライフサイクルという文脈において、組織が設立された初期の成長段階ではTFLにおけるカリスマ的行動（理想化された影響）という特徴が効果的であり、組織が成熟段階に入るとSLにおける従業員（フォロワー）の個人的な成長への配慮という特徴が効果的となり、さらに組織が新たなスタートを切る必要がある衰退期にはTFLが再び適するようになる」と説明している。これらの報告のとおり、それぞれの理論における特徴が適合しやすい集団・組織が存在しそうである。

4. 変革型とサーバント・リーダーシップにおけるスポーツコーチングへの適用についての視座

本稿におけるこれまでの内容を踏まえて、TFLとSLをスポーツコーチングへ適用することについて視座をまとめたい。

第一に、スポーツコーチングの現場にTFLまたはSLが適用されることは効果的であると考えられる。Côté and Gilbert (2009) によるとスポーツコーチングの有効性については、アスリートの有能性 (Competence)、自信 (Confidence)、関係性 (Connection)、人間性 (Character) という四つ (4C) が向上することだと考えられている。そのためにはコーチが、統合的な専門的知識 (専門的知識)、人間関係に関する知識 (対他者の知識)、個人内の知識 (対自己の知識) を身につけることが必要であるとも考えられている (Côté and Gilbert, 2009)。スポーツコーチングを文脈としたTFLとSLについて、本稿で紹介した実証研究だけでも、TFLおよびSLを発揮しているリーダーはフォロワーのパフォーマンス (成績)、内発的動機づけ、集団凝集性、および満足度を高めたことが報告されていた。これらの知見は、Côté and Gilbert (2009) が示した4Cに沿った成果であり、今後の実証研究の成果が期待できる。また、スポーツコーチングにおける話題としては、近年、国内外でコーチ育成プログラムが行われるようになってきた。実際に、コーチ育成プログラムの中にTFLを導入してコーチがTFL行動をとれるようになるためのトランスフォーメーション・コーチング・ワークショップが行われており (Hummell et al., 2023; Turnidge and Côté, 2017)、ワークショップに参加したコーチがTFL行動を用いる能力が向上したと報告されている (Hummell et al., 2023)。SLではこのようなワークショップの研究報告は見当たらないが、今後、TFLと同様に検討されることが推奨される。第二に、TFLとSLの特徴の相違点を理解した上で、スポーツコーチングに適用されることが重要である。本稿で報告したとおり、TFLとSLには類似する特徴が多いものの、リーダーの焦点、フォロワーへの影響、理論が適合しやすい集団・組織の背景という点に相違がある。特に、リーダーの焦点については、TFLではリーダーの焦点は組織に向けられ、SLではフォロワーに向けられているという相違がある。したがって、リーダーシップ行動を内省する場合、または他者が評価する場合にはリーダーの焦点が組織とフォロワーとの間でどこに置かれているかがTFLとSLの判別要因となる。第三に、本稿において紹介した研究報告の多くは国外の文献であるため、スポーツコーチングの文脈におけるリーダーシップ行動の効果については文化的な違いを考慮する必要がある。したがって、今後、国内においてスポーツコーチングを文脈としたTFLとSLの実証研究が蓄積されていくことが望まれる。

5. まとめ

本稿では、TFLとSLについてそれぞれの理論の特徴およびスポーツコーチングを文脈とした研究動向を概観するとともに、文献レビューにより二つのリーダーシップ理論を比較し類似点や相違点を明らかにした。文献レビューの結果から、TFLとSLはどちらもスポーツコーチングへの適用に効果的であった。今後、スポーツのコーチはTFLとSLの類似点や相違点を理解しつつ、より良いリーダーシップ行動を模索していくことが重要である。

【注】

- 1 本稿では、スポーツ指導者全般のことをコーチと表現する。
- 2 サーバントという用語には、使用人とか、召使いという意味がある。

【参考文献】

- Álvarez, O., Castillo, I., Molina-García, V. and Balague, G. (2016) Transformational leadership on the athletic field: An international review. *Journal of Sport Psychology*, 25 (2) : 319-326.
- Arthur, C. A., Bastardoz, N. and Eklund, R. (2017) Transformational leadership in sport: Current status and future directions. *Current Opinion in Psychology*, 16: 78-83.
- Bass, B. M. (1985) *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1990) From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3): 19-31.
- Bass, B. M. and Bass, R. (2008) *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Free Press.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1990) Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*. 14 (5): 21-27.
- Blake, R. R. and Mouton, J. S. (1964) *The managerial grid*. Gulf Publishing.
- Burns, J. M. (1978) *Leadership*. Harper & Row.
- Burton, L. J., Kane, G. M. and Borland, J. F. (2020) *Sport leadership in the 21st century*. Jones & Bartlett Learning.
- Callow, N., Smith, M. J., Hardy, L., Arthur, C. A. and Hardy, J. (2009) Measurement of transformational leadership and its relationship with team cohesion and performance level. *Journal of Applied Sport Psychology*, 21 (4): 395-412.
- Charbonneau, D., Barling, J. and Kelloway, E. K. (2001) Transformational leadership and sports performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Journal of Applied Social Psychology*, 31 (7): 1521-1534.

- Côté, J. and Gilbert, W. (2009) An integrative definition of coaching effectiveness and expertise. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 4 (3): 307-323.
- Crippen, C. (2017) A case study of servant leadership in the NHL. *Interchange*, 48 (2): 205-216.
- Crippen, C. L. and Nagel, D. (2013) Exemplars of servant leadership in sport: Henrik & Daniel Sedin. *Revue phénEPS/PHEnex Journal*, 5 (2): 1-17.
- Cronin, L. D., Arthur, C. A., Hardy, J. and Callow, N. (2015) Transformational leadership and task cohesion in sport: The mediating role of inside sacrifice. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 37 (1): 23-36.
- Dahlin, S. and Schroeder, P. (2022) The interaction between servant leadership and organizational culture: An NCAA Division III case study. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 12 (2): 233-249.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61-94.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D. and Liden, R. C. (2019) Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30 (1): 111-132.
- Farling, M. L., Stone, A. G. and Winston, B. E. (1999) Servant leadership: Setting the stage for empirical research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 6 (1-2): 49-72.
- Fiedler, F. E. (1967) *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Gorgulu, R. (2019) Transformational leadership inspired extra effort: The mediating role of individual consideration of the coach-athlete relationship in college basketball players. *Universal Journal of Educational Research*, 7 (1): 157-163.
- Greenleaf, R. K. (1977) *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press. (金井壽宏監訳, 金井真弓訳 (2008) 『サーバントリーダーシップ』英治出版)
- Halpin, A. W. and Winer, B. J. (1957) A factorial study of the leadership behavior descriptions, In R. M. Stogdill and A. E. Coons (eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Ohio State University Bureau of Business Research.
- Hammermeister, J., Burton, D., Pickering, M., Chase, M., Westre, K. and Baldwin, N. (2008) Servant-leadership in sport: A concept whose time has arrived. *The International Journal of Servant-Leadership*, 4 (1): 185-215.
- Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1977) *Management of organizational behavior*. Prentice-Hall.
- Hodge, K., Henry, G. and Smith, W. (2014) A case study of excellence in elite sport: Motivational climate in a world champion team. *The Sport Psychologist*, 28 (1): 60-74.
- House, R. J. (1971) A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16: 321-338.
- House, R. J. (1977) A 1976 theory of charismatic leadership. In: Hunt, J. G. and Larson, L. L. (eds.) *Leadership: The cutting edge*. Southern Illinois University Press.
- Hummell, C., Herbison, J. D., Turnnidge, J. and Côté, J. (2023) Assessing the effectiveness of the transformational coaching workshop using behavior change theory. *International Journal of Sports Science*

- & Coaching, 18 (1): 3-12.
- Kao, S.-F. and Tsai, C.-Y. (2016) Transformational leadership and athlete satisfaction: The mediating role of coaching competency. *Journal of Applied Sport Psychology*, 28 (4): 469-482.
- Kotter, J. P. (1990) What leaders really do. *Harvard Business Review*, May-June. (ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 (編) DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳 (2018) 「リーダーシップとマネジメントの違い」『リーダーシップの教科書』ダイヤモンド社)
- Lee, Y. H. (2019) Emotional intelligence, servant leadership, and development goal orientation in athletic directors. *Sport Management Review*, 22 (3): 395-406.
- Lewin, K., Lippitt, R. and White, R. K. (1939) Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*, 10 (2): 271-299.
- Likert, R. (1961) *New pattern of management*. McGraw-Hill.
- Mind garden (2023) Multifactor leadership questionnaire. <https://www.mindgarden.com/16-multifactor-leadership-questionnaire> (2023年9月26日閲覧)
- Morgan, P. B., Fletcher, D. and Sarkar, M. (2015) Understanding team resilience in the world's best athletes: A case study of a rugby union World Cup winning team. *Psychology of Sport and Exercise*, 16(1): 91-100.
- Parolini, J., Patterson, K. and Winston, B. (2009) Distinguishing between transformational and servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 30 (3): 274-291.
- Parris, D. L. and Peachey, J. W. (2013) A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics*, 113: 377-393.
- Peachey, J. W., Zhou, Y., Damon, Z. J. and Burton, L. J. (2015) Forty years of leadership research in sport management: A review, synthesis, and conceptual framework. *Journal of Sport Management*, 29 (5): 570-587.
- Rieke, M., Hammermeister, J. and Chase, M. (2008) Servant leadership in sport: A new paradigm for effective coach behavior. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 3 (2): 227-239.
- Robinson, G. M., Magnusen, M. J., Neubert, M. and Miller, G. (2020) Servant leadership, leader effectiveness, and the role of political skill: A study of interscholastic sport administrators and coaches. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 16 (2): 291-303.
- Russell, R. F. and Stone, A. G. (2002) A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23 (3): 145-157.
- Sendjaya, S. (2015) *Personal and organizational excellence through servant leadership: Learning to serve, serving to lead, leading to transform*. Springer.
- Smith, B. N., Montagno, R. V. and Kuzmenko, T. N. (2004) Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10 (4): 80-91.
- Smith, M. J., Arthur, C. A., Hardy, J., Callow, N. and Williams, D. (2013) Transformational leadership and task cohesion in sport: The mediating role of intrateam communication. *Psychology of Sport and Exercise*, 14

(2): 249-257.

- Spears, L. C. (1998) Tracing the growing impact of servant leadership. In: Spears, L. C. (ed.) Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership. John Wiley and Sons.
- Stogdill, R. M. (1974) Handbook of leadership: A survey of theory and research. Free Press.
- Stone, A. G., Russell, R. F. and Patterson, K. (2004) Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25 (4): 349-361.
- Subijana, C. L. d., Martin, L. J., Tejón, O. and Côté, J. (2021) Adolescent athletes' perceptions of both their coaches' leadership and their personal motivation. *Perceptual and Motor Skills*, 128 (2): 813-830.
- Turnnidge, J. and Côté, J. (2017) Transformational coaching workshop: Applying a person-centred approach to coach development programs. *International Sport Coaching Journal*, 4 (3): 314-325.
- Van Dierendonck, D. (2011) Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37 (4): 1228-1261.
- Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., de Windt, N. and Alkema, J. (2014) Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25 (3): 544-562.
- Vella, S. A., Oades, L. G. and Crowe, T. P. (2013) The relationship between coach leadership, the coach-athlete relationship, team success, and the positive developmental experiences of adolescent soccer players. *Physical Education and Sport Pedagogy*, 18 (5): 549-561.
- Vella, S. A., Oades, L. G. and Crowe, T. P. (2012) Validation of the differentiated transformational leadership inventory as a measure of coach leadership in youth soccer. *The Sport Psychologist*, 26 (2): 207-223.
- Worley, J. T., Harenberg, S. and Vosloo, J. (2020) The relationship between peer servant leadership, social identity, and team cohesion in intercollegiate athletics. *Psychology of Sport and Exercise*, 49: 101712.
- Yukl, G. A. and Gardner, W. L., III. (2020) *Leadership in organizations*. 9th ed. Pearson.
- 市村操一・川北準人・夏原隆之・雨宮怜・石村郁夫 (2022) 「サーバント・リーダーシップのスポーツ・コーチングへの導入の要請」『東京成徳大学臨床心理学研究』22: 100-113.
- 池田守男・金井壽宏 (2007) 『サーバントリーダーシップ入門』かんき出版.
- 石川淳 (2022) 『リーダーシップの理論—経験と勘を活かす武器を身につける』中央経済社.
- 伊藤雅充 (2017) 「コーチとコーチング」日本コーチング学会 (編) 『コーチング学への招待』大修館書店.
- 三隅二不二 (2005) 『リーダーシップ行動の科学 (改訂版)』有斐閣.
- 深山元良 (2012) 「スポーツ集団におけるリーダーシップ研究の展望: 特性、行動、状況アプローチの視点から」『城西国際大学紀要』20 (1) : 129-141.
- 成田道彦・坪田智夫・伊藤真紀・吉田政幸 (2020) 「支援型リーダーシップに関する事例研究: 箱根駅監監督を対象として」『法政大学スポーツ健康学研究』11: 39-48.
- 夏原隆之・中山雅雄・川北準人・荒木香織・市村操一 (2022) 「スポーツコーチングにおける変革型

リーダーシップの有効性に関する研究の展望』『体育学研究』 67: 379-396.

高橋和子・千葉遼・荒木雅信・市村操一 (2022) 「アスリートを育むリーダーシップ: 静岡産業大学サッカー部女子の2年間の歩み」『経営と環境: 静岡産業大学論集』 28 (1) : 49-70.

山浦一保 (2013) 「スポーツチームの実力発揮をリーダーシップから考える—チームと個人の観点から—」『スポーツ心理学研究』 40 (2) : 193-200.

Transformational Leadership and Servant Leadership in Sport: An Overview and Comparison of Theoretical Frameworks from a Literature Review

Motoyoshi Miyama

Abstract

The behavior of leaders has a significant influence over their followers, making it imperative to discern what kind of leadership is the most effective in achieving team goals. In recent years, transformational leadership (TFL) and servant leadership (SL) are the two leadership theories that have garnered lot of attention within the context of sports, and the effectiveness of each theory has been highlighted. However, there seems to exist some conceptual overlap between the two theories, and therefore it is important to understand the similarities and differences between them in order to gain a deeper understanding of their essence. This study provides an overview of the basic characteristics of the TFL and SL theories along with the research trends within the context of sports coaching. In addition, a literature review was conducted to compare the two leadership theories in order to identify similarities and differences, and to provide a perspective on their future applications in the field of sports coaching.

Keywords: sports coaching, leader, transformational leadership, servant leadership, literature review