

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－

深 山 元 良

Abstract

A great deal of research on leadership has been carried out within the broader field of management. This research can be divided into three approaches. These approaches are the Trait Approach, the Behavioral Approach and the Contingency Approach. The purpose of this study is to review the literature on leadership research through these three approaches, and to clarify the theoretical perspectives on leadership research on sports teams. The Trait Approach focuses on a leader's physical characteristics, intellectual qualities and personality features. The Behavior Approach focuses on the behaviors of the leader which are most likely to increase effectiveness in groups and organizations. The Contingency Approach holds that there are no universally appropriate styles of leadership. Rather, an appropriate style depends upon the situation. This approach puts the focus on the leader's behavior and style within a particular situation. Much of the research on sports teams uses the major leadership theories to achieve effective coaching and goals. The major leadership theories from the industrial field are useful for sports as well. However, research should keep in mind the specific viewpoints and characteristics of sports teams and organizations.

JEL classification : ZOO

Keywords : スポーツ集団、リーダーシップ、特性アプローチ、行動アプローチ、状況アプローチ

1. はじめに

我々は、集団や組織を形成し社会生活を営んでいる。集団や組織が、どのように機能するか、あるいはどのような実績を残すのかということに大きな影響を与えるものがリーダーまたはリーダーシップといえる。金井（2007）は、リーダーとは実際に存在する（した）人物を示し、リーダーシップはリーダーそのひとのなかに存在するというよりは、リーダーとフォロワーの間に漂うなものかと説明している。これまでリーダーシップ研究においては、高業績をあげている集団や組織には、どのようなリーダーがいて、そのリーダーはどのような特性を持っているのか、また、優れたリーダーは、どのような行動をとっているのか、さらには集団や組織のどのような要因がリーダーシップに影響するのかなどの疑問を解明しようとして、膨大な数のリーダーシップ研究が行われてきた。例えば、リーダーシップ研究の代表的な研究者である Bass（2008）による *The Bass Handbook of Leadership* に

* 本論文の掲載に際して、匿名の査読者から大変有益なご指摘を頂き、深甚なる感謝を申し上げます。

は、約 8,700 の研究が引用されており、いつの時代でも継続的な関心をもって研究されていることが理解できる（淵上、2009）。いわゆる、リーダーシップ研究は、古くて新しい研究テーマであるといわれる所以である。

最近のリーダーシップ研究では、これまでのリーダーシップ研究の理論をもとに、産業界のような営利組織のみならずスポーツ集団（三隅、2005；Chelladurai、1990；Smoll and Smith、1989）、学校経営（大野、2001）、福祉現場（和泉、2009；和泉、2010）、病院における医療・看護等（山内、1998）の様々な分野で多様な視点から研究が行われ現場に应用されている。

これまでのリーダーシップに関する研究を概観すると、研究のためのアプローチは、特性アプローチ（Trait Approach）、行動アプローチ（Behavioral Approach）、状況アプローチ（Contingency Approach）の 3 つに大別できる。さらに最近の研究では、それら 3 つのアプローチを基に、変革型リーダーシップが提唱されている。これらのアプローチから導き出されたリーダーシップ理論は、リーダーの特性という一つの要因（変数）によってリーダーシップ行動を分析したことから始まり、研究が進むにつれてリーダーシップ行動を分析する要因（変数）が増えてきたことが特徴的である。また、リーダーの視点からみた分析だけではなく、フォロワーの視点からも分析が行われるようになってきている。

一方、スポーツ集団や組織におけるリーダーシップは、監督、コーチ、キャンプテン等とフォロワーの間で築かれる関係であり、リーダーの役割行動が集団や組織の機能に大きな影響を及ぼすことは例外ではない。むしろ、一般社会では、産業界のリーダーと同等かそれ以上にリーダーの特性や行動が注目され、あたかも産業界のリーダーのメタファー（隠喩）として語られることすらある。しかし、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が多く行われているにもかかわらず、多くの研究は記述的、非理論的であり、意義のある本質的な方法が用いられていることはまれであるとの指摘がなされている（Slack and Parent、2006）。したがって、スポーツ集団のリーダーシップを研究する場合でも、これまでのリーダーシップ研究における理論の系譜を理解することは不可欠である。そこで、本論文の目的は、これまで提唱されてきたリーダーシップ理論の系譜について論述すると共に、スポーツ集団におけるリーダーシップ研究をレビューすることにより、スポーツ集団におけるリーダーシップ理論の今後の展望を考察することである。

2. リーダーシップ理論の系譜

本論では、一般的に用いられているリーダーシップ研究における 3 つのアプローチを基に、それぞれの研究アプローチから導きだされた代表的なリーダーシップ理論について論じる。

（1）特性アプローチ（Trait Approach）

特性アプローチは、20 世紀初期から中期にかけてリーダーシップ研究に多く用いられ、優れたリーダーはある特性を持っているという仮説に基づき、リーダー個人の特性からリーダーシップを分析す

る手法である。この手法により分析されるリーダー特性には、身体的特徴（身長、身体的外見、年齢など）、知的資質（知性、話す能力、洞察力など）、および性格特性（感情安定性、支配力、繊細さなど）がある（Slack and Parent, 2006）。つまり、特性アプローチは、リーダーの持っている特性によって、優れたリーダーシップを理論づけようとした。以下に、このアプローチによって分析された代表的な理論として、Stogdill (1974) によるリーダーシップ特性を示す（図 1）。しかし、この特性アプローチには多くの課題が残る。この特性アプローチは、ある特定の状況におけるリーダーの特性について説明するには効果的であるものの、すべての状況における共通したリーダーシップ理論とは考えにくい。また、リーダーシップに必要な資質の特定のみが焦点となり、フォロワーの存在は全く考慮されていないという問題もある（小野、2009）。したがって、特性アプローチによって始まったリーダーシップ研究は、特定の個人の特性を分析する手法から、リーダーが示す行動を分析する手法に転換していった。

（２）行動アプローチ（Behavioral Approach）

行動アプローチは、優れたリーダーには共通した行動パターンがあるという仮説に基づき、集団や組織が効果的に機能するリーダーのスタイルや行動に焦点を置いた分析を行う手法である。以下に、このアプローチの代表的な理論であるアイオア研究、オハイオ研究、ミシガン研究、PM 理論、およびマネジリアル・グリッド理論について論じる。

① アイオア研究

アイオア研究は、1939年、アイオア州立大学の Lewin らによって報告された実験に基づいている。Lewin ら（1939）は、実験的に、リーダーシップのスタイルを「専制型（authoritarian）」「民主型（democratic）」「放任型（laissez-faire）」の3つに分類し、それぞれのスタイルのもとでの成員間の行動を観察した。Lewin ら（1939）によると、専制的リーダーのもとでは、成員間に敵意の表出や攻撃的行動がみられ、リーダーがいないと作業効率が低下するという現象が観察された。また、民主的リーダーのもとでは、協調性が優れ、自主的かつ責任のある行動が多く認められ、仕事の質・量ともに良好であり、雰囲気も良かった。放任的リーダーの下では、やる気も低く作業効率も悪く、グループとしてのまとまりにも欠けていることが報告された（遠藤、2008）。

② オハイオ研究

オハイオ研究は、1950年代以降オハイオ州立大学の研究者らによって行われた研究で、リーダー

活動的・精力的
 高い社会経済的背景
 優れた判断力
 好戦的・独断的
 客観的
 情熱的
 自信
 責任を取れる
 協力的
 平均身長より高い
 高い教養
 雄弁
 独立心が強い
 才略のある
 清廉、高潔
 実績のある
 相互に影響しやすい
 優れた対人関係スキル

図 1. Stogdill (1974) による
 リーダーの特性分析

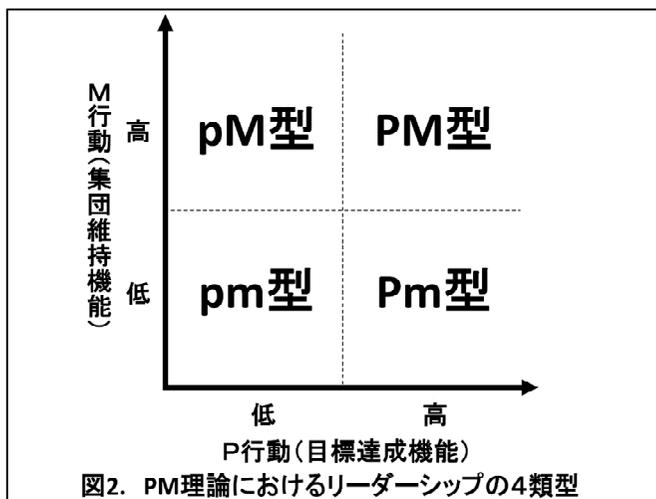
シップ行動記述質問票（LBDQ）を用いて調査することによって、リーダーシップ行動を分析した理論である（Halpin and Winer, 1957）。オハイオ研究の結果、「構造づくり（initiating structure）」と「配慮（consideration）」というリーダーシップ行動の2次元が導きだされた。「構造づくり」とは、リーダーが集団や組織の目標を達成するために、自分の役割と部下の役割を構築することをいう。それに対して「配慮」とは、リーダーが部下との間で、相互に信頼関係を築き、より良い人間関係を維持しようとする行動である。オハイオ研究では、構造づくりと配慮の両次元の水準が高いリーダーが、より優れたリーダーシップを発揮していると結論づけている。

③ ミシガン研究

ミシガン研究は、オハイオ研究が行われた頃とほぼ同時期にミシガン大学の研究者らによって行われた研究である（Likert, 1961）。ミシガン研究は、高業績チームのリーダーと低業績チームのリーダーにおけるそれぞれのリーダーシップ行動を分析した結果、「従業員志向（employee centered）」と「生産志向（production centered）」という2次元を導き出した。高業績のリーダーは、仕事のことを細かく指示するよりも、従業員中心で全般的におおまかな監督を行っているのに対して、低業績のリーダーは、職務を中心に圧力をかけて、細かな指示を行っていることを報告した。つまり、高業績をあげているチームのリーダーは、従業員志向であると結論づけている。リーダーシップ研究を行うためには、高業績チームと低業績チームとを比較して理論を導き出すという点において優れた理論であるといえる。

④ PM理論

PM理論は、1978年、三隅によって提唱されたリーダーシップ理論である（三隅, 2005）。三隅は、リーダーシップの測定操作次元が明確であり、より中立性概念であり、単次元でなく、多次元的解析が可能な理論の研究を試み、PM理論を提唱した（三隅, 2005）。PM理論は、リーダーシップ行動を「目標達成機能（Performance）」と「集団維持機能（Maintenance）」という2次元に分類した。目標達成機能とは、集団や組織の生産性や効率性を高めるために集団や組織の目標達成の働きを促進し強化するリーダーシップ行動のことで、それらをP行動という。それに対して、集団維持機能とは、集団や組織の中で生じた人間関係の過大な緊張を解消し、対立、抗争を和解に導き、激励と支持を与え、少数者に発言の機会を与え、自主性を刺



激し、成員相互依存性を増大していくリーダーシップ行動のことで、それらを M 行動という(三隅、2005)。2次元で示されている P 行動と M 行動はそれぞれ高低 2 水準に分けられ、PM 理論によるリーダーシップ行動は 4 つに類型化されている。つまり 4 つの類型とは、P 行動・M 行動とも高い PM 型、P 行動が高く M 行動が低い Pm 型(以下 P 型と略称)、P 行動が低く M 行動が高い pM 型(以下 M 型と略称)、P 行動・M 行動とも低い pm 型に分類される(図 2)。さらに、三隅は、リーダーの P 行動、M 行動のそれぞれを測定する項目を作成し、それを得点化することにより、すべてのリーダーを 4 類型のいずれかに分類することを可能にした(三隅、2005)。三隅(2005)によると、PM 型のリーダーシップは、他の 3 類型、すなわち P 型、M 型、pm 型と比較して、明らかに最も優れた、望ましいリーダーシップ行動類型であると実証されている。さらに、三隅(2005)は、企業を対象とした研究により集団生産性は、PM 型、P 型、M 型、pm 型の順に高く、仕事の満足度、凝集度およびモラルは、PM 型、M 型、P 型、pm 型の順に高いことを報告している。

⑤ マネジリアル・グリッド理論

マネジリアル・グリッド理論は、1964年に Blake らによって提唱された(Blake and Mouton, 1964)。マネジリアル・グリッド理論は「業績への関心 (concern for production)」と「人への関心 (concern for people)」という 2次元を用いてリーダーシップを類型し、リーダーシップ行動を説明した。この理論では、人への関心と業績への関心という次元を、それぞれ 9 つの水準に分類し、リーダーシップ行動を合計 81 の区画(グリッド)に類型している(9 水準×9 水準=81 区画)。Blake ら(1964)は、典型的なリーダーシップ類型の中でも、9-9 型のチームである管理型 (team management)、すなわち、人への関心と業績への関心の両方の関心が高いリーダーシップ類型が最も効果的なリーダーであると結論づけた。

これら行動アプローチによるリーダーシップ理論のうち、オハイオ研究、PM理論、およびマネジリアル・グリッド理論の共通点は、複雑なリーダーシップ行動を 2 つの次元で単純化して説明しているということである。すなわち、目標を達成するための課題関連の機能と組織や集団を維持していくための人間関係関連の機能という 2次元のリーダーシップ行動からリーダーシップを分析する理論である。しかし、それらの理論では、2次元のリーダーシップ行動のうち、どちらの次元がより重要であるのかという疑問が生じる、また、行動アプローチのすべての理論において結論づけられている有効なリーダーシップ行動は、集団や組織が直面している状況、リーダーが置かれている状況、およびフォロワーの特性によって異なる可能性はないのかという疑問も残る。したがって、リーダーシップ研究のアプローチは、この後、リーダーの置かれた状況によってリーダーシップ行動は異なるという考え方に移行していく。

(3) 状況アプローチ (Contingency Approach)

状況アプローチは、1960年代以降に台頭してきたアプローチである。このアプローチでは、普遍的に最善なリーダーシップ類型は存在せず、リーダーシップ行動はリーダーの置かれた状況によって変

わるという仮説に基づき、リーダーシップ行動と状況の関係に焦点を置いて分析が行われる。以下に状況アプローチの代表的な理論として、条件適合理論、パス・ゴール理論、SL理論について論じる。

① 条件適合理論

1967年、Fiedlerによって提唱された理論で、個々のリーダーの本人評定を用いて分析する手法である(Fiedler, 1967)。この理論では、まずリーダーに対して「一緒に仕事をするのが最もいやな人、苦手な人」を一人取り上げさせ、その具体的な人を思い浮かべながら「楽しい—楽しくない」「友好的である—友好的でない」「拒絶的である—受容的である」等の両極で対となる18項目の形容詞による質問項目の尺度を8段階で回答していく。その尺度の得点により、苦手な人に対して、一緒に働きたいと思わないがそれ以外では付き合いってもよいと思える高LPC得点の回答者を「人間関係志向型(a relations motivated person)」と定義した。それに対して、苦手な人に対して、一緒に働きたいと思わないし、それ以外でも付き合いわないと思える低LPC得点の回答者を「課題志向型(a task motivated person)」と定義した。Fiedlerによれば、LPC(Least Preferred Co-worker)得点は一種の安定したパーソナリティ特性を表しており、それがその個人の対人関係のあり方を規定していると考えられている(松原, 1984)。さらに、この理論によると、人間関係志向型と課題志向型のそれぞれと集団の業績は必ずしも相関せず、高業績をあげる効果的なリーダーシップは、集団や組織の状況好意性によって変わると結論づけた。状況好意性とは、「リーダーとメンバーの関係(leader member relation)」「課題の構造(task structure)」「リーダーの権限(leader position power)」という3つの条件の組み合わせで考えられ、これらもまた測定尺度が設けられている。つまり、条件適合理論によると、状況好意性が良好か、あるいは極めて悪い状況では、課題志向型リーダーシップの方が、より高業績をあげると報告されている。また、状況好意性が中程度とのときには、人間関係志向型リーダーシップの方が、より高業績をあげると報告されている。このことは、集団や組織の中でリーダーが置かれている状況が、非常に良い環境の場合、あるいは非常に悪い環境の場合には、課題達成を強化するリーダーシップが有効であり、リーダーが置かれている状況が良くも無く悪くもないような場合には、人間関係維持を促進するリーダーシップが効果的であるといえる。

② パス・ゴール理論

パス・ゴール理論は、経路・目標理論とも言われ、1971年にHouseによって提唱された(House, 1971, House and Mitchell, 1974)。パス・ゴール理論は、目標(ゴール)を達成するためには、リーダーはどのような道筋(パス)を通ればいいのかを示す。そのために、リーダーシップ行動を、「指示型(instrumental or directive)」「支援型(supportive)」「参加型(participative)」「達成型(achievement)」の4つに分類した。指示型とは、フォロワーの計画、調整、指示、行動の管理に強調を置くリーダーシップ行動である。支援型とは、フォロワーの幸福な生活に気をつかい、部下の要求を考慮し、快適で思いやりのある仕事環境を作ろうとするリーダーシップ行動である。また、参加型とは、リーダーがフォロワーに対してリーダーと同等に接し、部下はリーダーと権限を共有

するようなリーダーシップ行動である。さらに、達成型とは、フォロワーを信頼して挑戦的な目標を設定するようなリーダーシップ行動である。その上で、有効なリーダーシップとは、「環境的な条件（業務構造、組織体制）」と「部下の特性（自立性、経験、能力）」という2つの状況要因と最も適合する類型であると結論づけられた。指示型は、曖昧な課題を持つフォロワーに適合し、目標とその結果の報酬までの道筋を明確にすることで意欲を高める。支援型はフォロワーが自信を持っていない状況に適合する。また、参加型は報酬が固定的な場合に部下の期待を把握し、直接報酬以外の魅力的な報酬を加えることで部下の意欲を高め、達成型は定常型の業務に適合すると考えられている（大中、2006）。

③ SL理論

SL (situational leadership) 理論は、1977年に Hersey と Blanchard によって提唱された理論で、状況対応理論ともいわれ、フォロワーの成熟度（能力や意欲）という状況要因によって効果的なリーダーシップ行動が変わることを指摘している（Hersey and Blanchard、1977）。この理論ではリーダーシップ行動を「指示的行動 (task behavior)」と「協労的行動 (relationship behavior)」という2次元で示し、それぞれのレベルを高低2水準にわけることにより「教示的 (telling)」「説得的 (selling)」「参加的 (participating)」「委任的 (delegating)」という4つのリーダーシップ類型を示した (図3)。さらに、フォロワーの能力や意欲による成熟度を4段階に分類し、効果的なリーダーシップ類型は、フォロワーの成熟度によって変わると結論づけた (図4)。この理論によると、フォロワーの成熟度が、低い段階から高い段階へと移行することに伴って、有効なリーダーシップの類型は、S1 教示的、S2 説得的、S3 参加的、S4 委任的へと変わっていくことを示している。フォロワーの成熟度が低い段階 (M1) では、指示的行動が高く協労的行動が低いリーダーシップ (S1 : 教示的) が有効で、成熟度が高まること (M1→M2) に伴い、指示的行動が低く協労的行動が高く

S1 : 教示的

フォロワーを課題や目標の達成に向かわせようとして一方的にやるべきことを指示・伝達し、そのやり方も細かく指図する。

S2 : 説得的

中程度の指示的行動を使うが、併せてフォロワーを労い、励ますことを忘れない。また並行して、その仕事の背景や意義の説明を行ったり、フォロワーに質疑応答のチャンスを与える。

S3 : 参加的

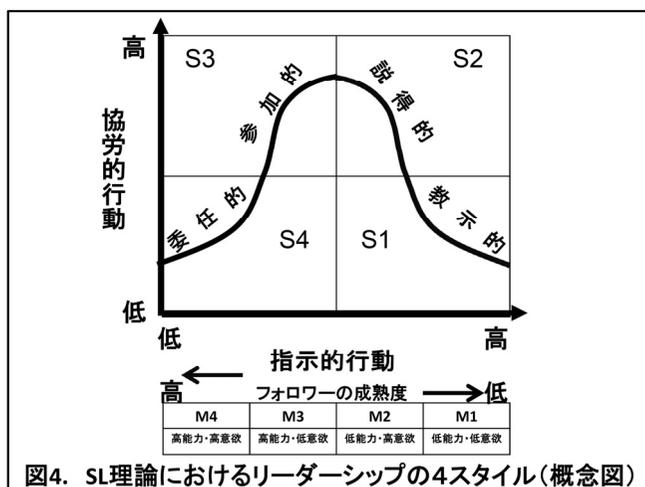
フォロワーを励まし、参画を奨励し、意見や提案を求める。

S4 : 委任的

指示的行動も少なく、双方向コミュニケーションや、ほめたり、励ましたりする協労的・支援的行動も少ない。

図3. SL理論の4類型 山本 (2005) を参考に作成

なるリーダーシップ (S2:説得的) が有効となる。また、成熟度が平均以上に達した場合 (M3)、指示的行動が低く協労働行動が高いリーダーシップ (S3:参加的) が効果的となり、最後に、成熟度が非常に高くなる (M4) と、指示的行動、協労働行動共に低くなり自主性を重視したリーダーシップ (S4:委任的) が効果的になると考えられている。



これらの状況アプローチによるリーダーシップ理論は、行動アプローチから発展して、状況に応じたリーダーシップ行動を理論づけて説明することに大きな貢献をしたといえる。しかし、このアプローチでは、リーダーシップ類型に影響を与える一要因としてフォロワーの存在が注目されてきたが、どのようにフォロワーとの関係を構築するのかといった点やいかなるプロセスでフォロワーが成熟するのかといったフォロワー自体に関する考察において課題が残る (小野、2009)。

3. スポーツ集団におけるリーダーシップ研究の現状と今後の展望

スポーツチームや組織では、一般に、監督、コーチ、およびキャプテンというリーダー的存在があり、それらのリーダーがスポーツ競技の成績に与える影響は非常に大きい。ここでは、これまで述べてきたリーダーシップ研究のアプローチや理論を基に、それぞれのアプローチごとにスポーツ集団で応用されている代表的な研究をレビューし、今後の展望について論じる。

(1) 特性アプローチ (Trait Approach)

これまでスポーツ界で実績を残した監督やコーチについて記述した著書が多数出版されており、現在でもその勢いはとどまるところを知らない。それらの著書の多くは、リーダー共通の特性を実証的に研究するというよりは、むしろ個々の事例として記述的な手法がとられていることが多い。つまり、スポーツ集団において、個々のリーダーの特性を記述することは、現在でも多く行われているものの、それを一般化するにはやはり限界がある。しかし、スポーツ集団における数少ない特性アプローチ研究の中でも、Zeiglerら (1983) の研究は興味深い。Zeiglerら (1983) は、スポーツリーダーにとって必要な能力として、Katz (1955) によって提唱された「専門的スキル (technical skills)」「対人的スキル (human skills)」「概念的スキル (conceptual skills)」の3つに加えて、「個別スキル (personal skills)」と「統合スキル (conjoined skills)」という2つの能力を加えることを提唱した。個別スキルとは、理解力、積極性、および交渉力などを意味し、また、結合スキルとは、様々な能力を統合させ

て目標を達成する能力を意味するとされている (Zeigler and Bowie, 1983)。しかし、前述した特性アプローチの欠点に加えて、スポーツ集団における特性アプローチにおいては、理論が一般的な記述にとどまっている、あるいは、スポーツ組織での様々な部門によって必要とされる能力が異なるということが考慮されていないことが多い (Slack and Parent, 2006)。

(2) 行動アプローチ (Behavioral Approach)

スポーツ集団における行動アプローチのうち、オハイオ研究の LBDQ を用いた研究がいくつか報告されている。Snyder (1990) は、大学のアスレティックコーチを対象として LBDQ を用いた質問紙調査を行い、コーチを管理するディレクター (上司) のリーダーシップ行動とコーチの満足度との関係を分析した。その結果、コーチの仕事の満足度は、ディレクター (上司) の「配慮」に関するリーダーシップ行動と有意な関係を示し、それに対して上司の「構造づくり」に関するリーダーシップ行動は、コーチの仕事の満足度と関連が見られなかったと報告している。また、同様に LBDQ を用いて大学アスレティック組織のディレクターのリーダーシップ行動を分析した Branch (1990) の研究では、効果的なアスレティック組織は、良い人間関係を促進するコーチ (配慮) よりも、課題達成を促進するコーチ (構造づくり) が多かったと報告している。これら Snyder (1990) と Branch (1990) の研究では、結論に矛盾がある。Slack ら (2006) は、スポーツ分野におけるオハイオ研究の LBDQ による分析は、理論的および方法的な問題が残ると指摘している。

一方、三隅の PM 理論は、その理論の理解のしやすさ、尺度使用の手軽さからスポーツ集団にも応用され、特にスポーツ集団のキャプテンについて調査されてきた (村井・猪俣, 2010)。三隅 (2005) は、自らの PM 理論を用い大学・短期大学の体育会系サークル員 5,251 名 (男子 66.5%、女子 27.8%、その他不明) を対象としてリーダーシップ PM 行動を分析した。その結果、PM 型のリーダーの下では、メンバーのチーム・ワーク、モラル、コミュニケーション、集団会合のクラブ員評価が最も高く、次いで M 型、P 型の順になり、pm 型のリーダーの下で最も評価が低かった。また、野上 (1997) は、341 名の体育会に所属する大学生に対して PM 理論を用い、質問紙調査法によりリーダーシップ効果の指標を調査した。その結果、高学年の部員ほど、キャプテン (主将) の計画 P 行動の正の効果が現れやすい傾向であること、また、低学年の部員ほど、キャプテン (主将) の M 行動の正の効果が現れやすいことを報告した。さらに、自律性の低い部員よりも高い部員において、キャプテン (主将) の M 行動の正の効果が現れやすく、また、圧力 P 行動の負の効果が現れにくく、自律性の高い部員より低い部員において、主将の計画 P 行動の正の効果が高まったと報告している。また、坂西 (1989) は、高校男子サッカー部 (455 名) を対象にキャプテン (主将) と部員の人間関係およびリーダーシップ効果を質問紙法により分析した。その結果、キャプテン (主将) のリーダーシップ類型と部員自身がとりたいと望むリーダーシップ類型との間には有意な正の相関があり、具体的には、PM 型の集団は部員個人が志向するリーダーシップのタイプも PM 型であり、P 型、pm 型の集団でも同様の結果を示した。野上は、この結果について、クラブに入部するときに、入部を志望する個人はある程度クラブに関する情報を持っており、それを承知の上で入ることが多い。したがって、入部時点ですでに

種々の点で類似の傾向を持った部員が集まることが要因であると考察している。さらに、丹羽(1978)は、大学運動部を対象にしてリーダーシップ類型と戦績、モラルなどについて調査を行った。その結果、戦績においてはPM型が最も高く、モラルはPM型とM型が他の型より高い。また、練習参加率は、リーダーのP行動の強さと密接に関係していることを明らかにした。

これらは、スポーツ集団内のリーダー、いわゆる同輩リーダーに関するPM理論を用いた研究であるが、スポーツ集団における監督・コーチが運動部員に与えるリーダーシップ効果についての研究も報告されている。松原(1990)は、中学校で部活動の顧問をしている教師400名(一部文化系部活動を含む)に対してPM理論を用いてリーダーシップ行動と競技成績について分析した。その結果、個人成績は類型間で差が見られなかったものの、団体競技成績から見ると、P型と類型化された教師のもとで競技成績が最も高く、以下PM型、pm型、M型という順だったと報告し、一般的に考えられている三隅の結果と一致しなかったことを報告している。また、倉藤ら(2011)は、大学生773名に対してPM理論を用いた質問紙調査を行い、運動部指導者のリーダーシップのタイプが選手の自主性に及ぼす影響を分析した。その結果、PM型のリーダーシップは選手の自主性や、特に判断力、自発性を向上させる可能性があり、pm型のリーダーシップは選手の独立性を向上させる可能性があることを示唆した。

以上のように、日本のスポーツ分野における行動アプローチ研究は、PM理論が多く用いられており、多くの実証的研究が報告されている。リーダーシップ行動を測定する上で三隅(1978)のPM理論が多く採用されている理由は、リーダーシップ行動の2次元尺度の使用や分析が明快であることが考えられる。しかし、スポーツ分野でのPM理論の応用は、P型が最も競技成績が高かったという研究結果(松原、1990)から考えられるように、リーダーシップ類型と競技成績との関係についてスポーツの集団では一般的な集団と異なる視点が必要である。

(3) 状況アプローチ (Contingency Approach)

Chelladuraiら(1980)は、Houseが提唱したパス・ゴール理論を基礎にしてスポーツ分野のリーダーシップ行動を分析するために独自のリーダーシップスケールを作成した。このリーダーシップスケールは、リーダーの現状と、グループメンバーの望むリーダーシップを同じ質問項目で調査し、各項目の得点差からリーダーシップを測定することが特徴的であり、測定対象となるグループ特性に沿った測定が可能で、紋切り型の評価と比較してより有益であると考えられている(村井、猪俣、2010)。Chelladuraiら(1980)は、この理論に基づき、リーダーシップ行動を分類するために「トレーニング・指導行動 (training and instruction)」「民主的行動 (democratic behavior)」「専制的行動 (autocratic behavior)」「社会的支持行動 (social support)」「報酬行動 (positive feedback)」の5つの状況因子を明らかにした。また、松原(1989)は、中学校に勤務し、部活動の顧問をしている400名の教師(男性78%、女性22%)を対象として、Fiedlerの状況適合理論を用いてリーダーシップ類型を分析した。その結果、リーダーにとって中程度の統制のしやすさのもとで課題達成に関連した類型とリーダーのパーソナリティ特性が有意な負の相関を示すことが報告された。しかし、松原はこうした結果の持つ意味、従来の理論との関連性という点になると解釈が難しいと考察している。

(4) 今後の課題と展望

スポーツ集団におけるリーダーシップ研究においても、産業界における研究と同様に、集団や組織の様々な状況要因を考慮して有効なリーダーシップ行動を明らかにする手法は有効である。しかし、一般の集団や組織における理論をスポーツ集団に応用する場合、いくつかの課題が残る。Slack ら (2006) は、スポーツ集団におけるリーダーシップ研究の課題として、1) 決定的な結論を導き出すことが不十分であること、2) リーダーが実際に行っている行動のすべてを分析することが不十分であること、3) 性別におけるバイアスについての研究が不十分であることを指摘している。また、村井ら (2010) は、競技種目別、レジャー志向型から競争志向型の広い意味での競技レベル別、中学・高校の年代別競技者の比較において、必要とされるキャプテンシーに違いが見られるのかを確認しておくことが必要であると述べている。これらの指摘からも考えられるように、スポーツ集団におけるリーダーシップ研究は、産業界のリーダーシップ研究と比較すると、競技種目、フォロワーの年代、フォロワーの競技レベルによる要因への考慮が、より必要だと考えられる。たとえば、対象としているチームが、個人競技であるのか、あるいは集団競技であるのか、また、フォロワーの年代が小学生であるのか、大学生であるのか、さらには、レジャー志向の集団なのか、あるいはプロ集団なのかによって、当然、有効なリーダーシップ行動は異なると考えられる。たとえば、スポーツ集団のリーダーシップといっても、スポーツ集団や組織の目標や志向によってリーダーシップの過程は異なると考えられる。オリンピックレベルと同好会レベルのスポーツ集団では、当然、リーダーの役割行動は異なるということを考慮しなければならない。

以上のように、スポーツ集団におけるリーダーシップ研究は、代表的なアプローチや理論を応用しつつ、リーダーやフォロワーの性別、競技種目、フォロワーの年代、フォロワーの競技レベルなどの要因を考慮して、研究を行っていく必要がある。

4. まとめ

本研究では、3つのリーダーシップ研究のアプローチ、すなわち特性アプローチ、行動アプローチ、状況アプローチにより提唱されたリーダーシップ理論の系譜について論述した。特性アプローチは、Stogdill (1974) の研究をはじめとして、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方法である。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で、アイオワ研究、オハイオ研究、ミシガン研究、PM 理論、さらにマネジアル・グリッド理論などが提唱されている。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おいた分析方法で、状況適合理論、パス・ゴール理論、SL 理論などが提唱されている。それぞれのリーダーシップ理論は、リーダーシップという複雑な現象を分析するには課題が残るものの、これまで多くの実証的な研究を進展させてきた。さらに、それらの理論は、スポーツ集団にも応用され、スポーツ活動に適用するよう修正が加えられつつ実証的な研究が行われてきた。今後、スポーツ集団におけるリーダーシップについては、産業界におけるリーダーシップ理論の発展と並行しながら、スポーツ独自の特異的な視点を考慮して研究が行われるべきである。

【参考文献】

- [1] Bass, B. M. (2008) *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (Fourth Edition) New York : Free Press.
- [2] Blake, R. R. and Mouton, J. S. (1964) *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing.
- [3] Branch, D. (1990) Athletic director leader behavior as a predictor of intercollegiate athletic organizational effectiveness. *Journal of Sport Management*. 4: 161-173.
- [4] Chelladurai, P. (1990) Leadership in sports: A review. *International Journal of Sport Psychology*. 21: 328-354.
- [5] Chelladurai, P. and Saleh, S. D. (1980) Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology*. 2: 34-45.
- [6] 遠藤俊郎、日本スポーツ心理学会編 (2008) *スポーツ心理学辞典*. 大修館書店
- [7] Fiedler, F. E. (1967) *A Theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- [8] 淵上克義 (2009) リーダーシップ研究の動向と課題. *組織科学*. 43(2):4-15.
- [9] 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*, Columbus: Ohio State University Bureau of Business Research.
- [10] Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1977) *Management of organizational behavior*. Prentice-Hall.
- [11] House, R. J. (1971) A Path Goal Theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*. 16: 321-338.
- [12] House, R. J. and Mitchell, T. R. (1974) Path-Goal Theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*. Autumn: 81-97.
- [13] 和泉光保 (2009) リーダーシップ理論の発展と福祉現場への活用 (その 1). *近畿医療福祉大学紀要*. 10(1):33-43.
- [14] 和泉光保 (2010) リーダーシップ理論の発展と福祉現場への活用 (その 2). *近畿医療福祉大学紀要*. 11(1): 137-150.
- [15] 金井壽宏 (2007) *リーダーシップ入門*. 日本経済新聞社.
- [16] Katz, R. L. (1955) Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*. 33: 33-42.
- [17] 倉藤利早、田島誠、米谷正造 (2011) 指導者のリーダーシップのタイプが選手の自主性に及ぼす影響. *川崎医療福祉学会誌*. 20 (2) : 457-460.
- [18] Lewin, K., Lippitt, R. and White, R. K. (1939) Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*. 10(2): 271-299.
- [19] Likert, R. (1961) *New pattern of management*. New York: McGraw-Hill (三隅二不二訳 (1964) *経営の行動科学 : 新しいマネジメントの探求*. ダイヤモンド社)
- [20] 松原敏浩 (1984) リーダーシップの文献展望 (1) - 数量的方法による Fiedler の Contingency モデルの検

討一. 大同工業大学紀要. 20: 5-23.

- [21] 松原敏浩 (1989) 部活動における教師のリーダーシップ行動とその規定要因の検討. 大同工業大学紀要. 25: 5-28.
- [22] 松原敏浩 (1990) 部活動における教師のリーダーシップ・スタイルの効果—中学校教師の視点からのアプローチ—. 教育心理学研究. 38(3):312-319.
- [23] 三隅二不二 (2005) リーダーシップ行動の科学 (改訂版). 有斐閣.
- [24] 村井剛、猪俣公宏 (2010) 勝利志向型スポーツチームにおける理想のキャプテン像について. 実験社会心理学研究. 50(1): 28-36.
- [25] 丹羽劭昭 (1978) 運動部の集団機能と PM リーダーシップとの関係. 社会体育学研究会 (編) 社会体育学研究 7. 同和書院.
- [26] 野上真 (1997) 大学生運動部主将のリーダーシップ効果を規定する諸要因. 実験社会心理学研究. 37(2): 203-215.
- [27] 小野善生 (2009) フォロワーの視点によるリーダーシップ研究の可能性. 組織科学. 43(2): 27-37.
- [28] 大中忠夫 (監修) (2006) MBA リーダーシップ. グロービス・マネジメント・インスティテュート (編)ダイヤモンド社.
- [29] 大野裕己 (2001) 日本における校長のリーダーシップ研究に関するレビュー. 日本教育経営学会紀要. 43: 230-239.
- [30] 坂西友秀 (1989) フォロアーのパーソナリティ特性の関数としてのリーダーシップ効果. 教育心理学研究. 37(2): 107-116.
- [31] Slack, T. and Parent, M. M. (2006) Understanding sport organizations: The Application of Organization Theory (Second Edition) Human Kinetics.
- [32] Smoll, F. L. and Smith, R. E. (1989) Leadership behaviors in sport: A theoretical model and research paradigm. Journal of Applied Social Psychology. 19(18): 1522-1551.
- [33] Snyder, C. J. (1990) The effects of leader behavior and organizational climate on intercollegiate coaches' job satisfaction. Journal of Sport Management. 4: 59-70.
- [34] Stogdill (1974) Handbook of leadership: A survey of the literature. New York: Free Press.
- [35] 山本成二 (監修) (2005) 行動科学入門—状況対応リーダーシップの理論と実践—. シーエス・グループ (編) 生産性出版.
- [36] 山内京子 (1998) 看護職のリーダーシップに関する研究. 社会情報学研究. 4: 111-118.
- [37] Zeigler, E. F. and Bowie, G. W. (1983) Management competency development in sport and physical education. Philadelphia: Lea & Febiger.

