

# 運動部主将のリーダーシップに関する質的研究

— 大学野球部主将の発言の変容に着目して —

齊藤 一彦\*・東 宏昭

(2015年12月7日受理)

## Qualitative research on the transformative capabilities of a captain's remarks and his leadership with a university baseball club

Kazuhiko SAITO and Hiroaki HIGASHI

**Abstract.** The purpose of this research was to examine the effect of a baseball captain's remarks and examine the transformation of his leadership capabilities with a university baseball club. The investigation methods in this research included analyzing the captain's remarks during a team meeting, interviewing the captain, and conducting a questionnaire about leadership. The following results were revealed.

1. The captain's primary remarks concerned providing feedback to members of the team. At the onset, the captain's remarks were aimed at creating and developing a new team. However, the captain's remarks gradually increased to be more about improving motivation and having players be "conscious" of the game as the actual game approached.
2. The captain had an ideal concept of what a team should be and he displayed his leadership based on this ideal. As a result, the team gradually got closer to his ideal because of the captain's consistent display of leadership that emphasized his policy.

### I. 研究の背景

#### 1.1. リーダーシップの概要

集団には必ずリーダーと呼ばれる人物が存在する。深山(2012)は、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述べている。スポーツ集団におけるリーダーは主将であり、主将には集団をまとめるという重要な役割がある。特にチームスポーツにおいて、主将のリーダーシップはチームに大きな影響を与えると考えられ、これまでリーダーシップに関する研究は多くなされている。

三隅(1984)は、リーダーシップを、「特定の集団成員が集団の課題解決ないし目標達成機能と、集団過程維持機能に関して、他の集団成員達よりも、これらの集団機能により著しい何らかの継続的な、かつ積極的影響を与えるその集団成員の役割行動」と定義している。リーダーシップに

関して、様々な視点からの研究や理論が存在する。その中で、三隅(1984)によって提唱されたPM理論について、村井ら(2010)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の分野にも応用され、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」と述べている。PM理論では、リーダーシップを、「目標達成機能(Performance)」と「集団維持機能(Maintenance)」の2つに分類し、それぞれ「P機能(P行動)」と「M機能(M行動)」と称している。そして、図1のように、これらの機能の高低の組み合わせによって、PM型、Pm型、pM型、pm型の4つの型に分類している。この4つの型のうち、戦績においてはPM型が最も強いということが丹羽(1978)の研究によって明らかにされており、PM型がもっとも理想的であると考えられる。

\*健康スポーツ科学講座

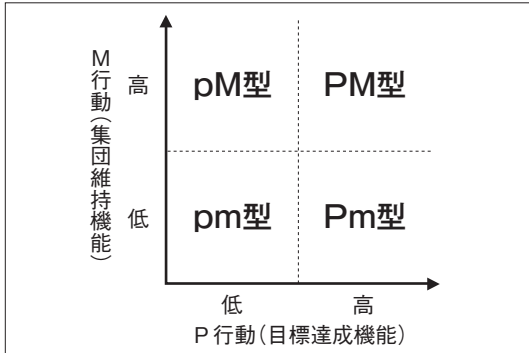


図1 PM理論におけるリーダーシップの4類型(深山, 2012)

## 1.2. リーダーシップに関する先行研究の検討

これまでのリーダーシップに関する先行研究を概観すると、リーダーシップの効果は、学年、競技能力、競技種目、性差などによって異なることが窺える。鶴山ら(2001)は、リーダー行動を、「個別対応・指導」、「方向づけ」、「自主的行動の促進」、「自立行動の促進」、「部員へのフィードバック」、「威厳的態度」、「独裁的行動」、「私的行動」の8因子で説明している。鶴山ら(2001)は、競技志向の強いスポーツ集団の場合、選手は強い勝利志向、目的達成意欲に支えられていると考えられ、集団よりも個々の成員に焦点を当てたリーダー行動が有効であると述べている。また、大学運動部においては、「個別対応・指導」がどの集団においても有効であると考えられており、「方向づけ」、「自立行動の促進」、「独裁的行動」については、それぞれ集団で異なった傾向が認められることが明らかにされている。ほかにも、正選手は補欠選手よりも課題達成志向的リーダーシップを強く望み、補欠選手は、配慮的リーダーシップを期待している(野上, 1997)ことや、男子は自分たち主体の活動を推進することに意義を見出している傾向にあり、女子は指導者の強いリーダーシップに期待する部分が多い(鶴山, 2010)など、有効なリーダーシップはスポーツ集団を構成するメンバーによって異なるということが明らかになっている。

## II. 問題の所在

スポーツ集団におけるリーダーシップ研究の課題は様々である。本来、リーダーシップは、競技能力、受け手のパーソナリティなど様々な要因と

相互に関わり合って作用しているため、複雑なものである。深山(2012)は、リーダーシップ研究の課題として、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と指摘している。また、杉原ら(2009)はリーダーをメンバーと同等に考え、お互いがどのように変容していくかという観点からの事例的な研究が必要であると指摘していることから、主将のリーダーシップのうち、特定の行動に焦点を当て、リーダーシップの変容を検討する必要があると考えられる。しかし、従来のリーダーシップ研究において、特定の行動に焦点を当て、リーダーシップの変容過程に着目している研究は、管見の限り見当たらない。

## III. 研究の目的

本研究では、大学硬式野球部主将のミーティングにおける発言に着目し、主将のリーダーシップの変容を明らかにすることを目的とする。

本研究で主将の発言に着目した理由は、発言はリーダーシップの中でも目に見えやすい行動であり、変容を把握しやすいと考えたからである。

## IV. 研究方法

### 4.1. 調査対象

調査対象はA大学硬式野球部(以下、A野球部と略記)とする。部員数は1年生20名、2年生3名、3年生8名、4年生2名の計33名であった。

#### 4.1.1. 大学野球部を対象とした理由

本研究で、大学運動部を対象とした理由は、小野里ら(2013)は、大学運動部は、競技力向上及び勝敗や記録の向上を目的としたスポーツ集団・組織であり、各種目・競技における高度なコーチングとともに、組織の成員である部員の士気を高めるための動機づけやリーダーシップをはじめとした組織論的なはたらきかけが不可欠であると述べており、チームの中心である主将には、より高度なリーダーシップが見られると考えたからである。また、団体種目である野球は、サインプレーや連携プレーが多く、チームの一体感が求められる競技であり、チームをまとめるために、主将のリーダーシップがより重要であると考えられるため、本研究では野球部を対象とした。

## 4.1.2. A 野球部を選定した理由

A 野球部を選定した理由は、以下の2点である。

1 点目は、A 野球部は、部員の自主性を重んじ、部員同士の教え合いを中心とした指導方針であり、指導者の干渉がほとんどないからである。

2 点目は、個々の力だけではなく、チームのまとまりを重要視し、所属するリーグの優勝を目指して熱心に活動しているからである。

以上のことから、指導者が強制するわけではなく、主将を中心に活動しており、主将のリーダーシップがより重要であると考えられる。

ここで、A 野球部の練習概要を説明する。A 野球部の練習は週6日行われており、週末は練習試合が組まれることもある。練習内容は、主将及び幹部学年によって決定され、練習時間は4時間程度である。

A 野球部は、部員同士の教え合いが中心であるため、とりわけ、多くのミーティングが行われる。試合であれば毎試合後に、練習であれば、練習後及び練習内容を消化していくごとに1度集合してミーティングが行われ、主将を中心に、反省や指摘、改善点などが部員たちから挙げられ、次の練習に生かすという流れとなっている。本研究では、参与観察法（メリアム、2004）を用いて練習及び試合を観察した。

## 4.1.3. A 野球部主将のリーダーシップについて

リーダーシップに関して、PM 型が最も戦績が強いということは先に述べた。A 野球部主将のリーダーシップを測定するため、村井ら（2010）のキャプテンの理想像に関する質問紙を参考に筆者が質問紙を作成し、主将のリーダーシップの調査を行った。この質問紙では6件法で回答を求め、それぞれ「6」を6点、「5」を5点、「4」を4点、「3」を3点、「2」を2点、「1」を1点として点数化し、平均値を算出した。

表1は主将のリーダーシップに関する質問紙調査の結果を表している。

今回使用した、村井ら（2010）の質問紙は、【目標志向性】、【人間関係の維持発展】、【メンバーへの激励】、【競技知識】、【競技能力】の5因子から構成されており、【目標志向性】、【競技知識】、【競技能力】の3因子がPM理論の「P機能」に対応しており、【人間関係の維持発展】、【メンバーへの激励】の2因子が「M機能」に対応している。

表1 主将のリーダーシップ調査の結果

質問項目	平均値(点)	標準偏差
<b>【目標志向性】</b>		
(1) 競技に情熱を持っている	5.76	0.44
(2) 向上心がある	5.67	0.54
(3) 理にかなった注意ができる	5.00	0.79
(4) 責任感がある	5.61	0.61
(5) 誰よりも熱心に取り組んでいる	5.36	0.65
(6) 練習を怠けているのを注意できる	5.73	0.52
(7) 周りに言うこととやっていることが一致している	5.15	0.94
(8) 物事に積極的に取り組んでいる	5.45	0.67
(9) 競技に関することに妥協しない	5.39	0.83
(10) 厳しい意見をちゃんと伝え、優しさも備えている	5.27	0.80
(11) 有言実行の人物	5.00	0.90
(12) 気分によらずに左右されない人物	4.52	1.48
(13) 練習を批判し、改善策を出せる	5.00	1.00
<b>【人間関係の維持発展】</b>		
(14) 話しやすい人物	4.85	0.94
(15) 優しさを備えている人物	4.85	0.71
(16) 社交的である	4.91	0.84
(17) 周りへの面倒見が良い	4.91	0.77
(18) ユーモアのセンスがある	4.76	1.03
(19) 好かれている	4.82	0.88
(20) 外部、内部問わず交渉がうまい	4.70	0.92
(21) 明るい性格である	4.85	0.87
(22) 個人的なことでも世話をしてくれる	4.52	1.12
<b>【メンバーへの激励】</b>		
(23) 苦しいときに周りを元気づけられる	5.30	0.73
(24) 練習中みんなを励ましてやる気にさせる	5.12	0.93
(25) 周りのみんなに気を配る	5.18	0.85
(26) 声が出せる	5.70	0.47
(27) 人を誉めることができる	5.33	0.74
<b>【競技知識】</b>		
(28) 野球に関する知識が豊富	5.15	0.71
(29) 競技をする上で工夫ができる	5.18	0.85
(30) プレーの指導ができる	5.33	0.65
<b>【競技能力】</b>		
(31) スターティングメンバーである	5.88	0.42
(32) 競技力がある	5.58	0.79
(33) ケガをしない	4.45	1.66

表1より、【目標志向性】、【競技知識】、【競技能力】において、全体的に高い値が見られる。特に評価の高かった項目は、「(1) 競技に情熱を持っている」(5.76)、「(6) 練習を怠けているのを注意できる」(5.73)、「(26) 声が出せる」(5.70)、「(31) スターティングメンバーである」(5.88)であった。この結果から、主将はP機能が強く(平均値5.29)、競技に対する情熱及び競技能力に関して部員から一目置かれる存在であることが窺える。一方で、【人間関係の維持発展】、【メンバーへの激励】の2因子のM機能において、平均4.98点ではあるものの、P機能と比較して、少し低い傾向にあるため、M機能が顕著に高いとは言い難い。特に評価の低かった項目は、「(12) 気分左右されない人物」(4.52)、「(22) 個人的なことでも世話をしてくれる」(4.52)であった。全体的に高得点であるため、この主将は部員からの評価が高く、良い主将であると判断できるだろう。

#### 4.2. 調査期間

調査は、2015年8月～10月上旬にかけて行った。尚、秋季リーグ戦は、9月5日から10月11日までの各週末に行われた。リーグ戦は、春季と

秋季の年2回行われ、優勝校が全国大会に出場することができる。(秋季は地区による優勝決定戦が行われる)

#### 4.3. 調査内容及び分析方法

(1) 主将のミーティングにおける発言内容の分析  
ミーティングにおける主将の発言をICレコーダー(SONY)で録音、文字化し、その後、NVivo10(QSR international)を用いてコーディング(メリアム, 2004)を行った。最後に、コーディングされた内容を小カテゴリーから中カテゴリー、大カテゴリーへと、帰納的に分類を行った。

#### (2) 主将インタビュー

非構造化インタビュー(メリアム, 2004)を3度行い、主将の率直な考えや心境の変化等を把握し、発言の変容との関係を検討した。

### V. 結果と考察

#### 5.1. 主将のミーティングにおける発言内容に関する結果と考察

5.1.1. 主将のミーティングにおける発言内容の割合  
表2は、主将のミーティングにおける発言内容

表2 主将のミーティングにおける発言内容の割合

大カテゴリー	中カテゴリー	小カテゴリー	合計 (%)
部員へのフィードバック (67%)	称賛 (3.7%)	プレーに対する称賛	1.06
		雰囲気に対する称賛	0.80
		変化に対する称賛	0.86
		チームの勝利に対する称賛	0.98
	指摘 (41.2%)	プレーに対する指摘	29.45
		雰囲気に対する指摘	3.02
		意識に対する指摘	7.09
		自分に対する指摘	1.64
	改善 (22.1%)	プレーに対する改善	9.47
		雰囲気に対する改善	2.22
意識に対する改善		10.38	
チームの方向づけ (31%)	コミュニケーション (7.0%)	評価の声について	3.36
		指示の声について	3.64
	自己の主張 (14.0%)	本音	6.88
		前向きな発言	7.10
	動機づけ (10.0%)	自覚を持たせる発言	3.76
		試合への意識づけ	6.21

の割合を示している。

発言内容を細かく小カテゴリーに分類し、類似した小カテゴリーを中カテゴリーに整理し、さらに類似した中カテゴリーをまとめて大カテゴリーとして分類を行った。大カテゴリーは、「部員へのフィードバック」と「チームの方向づけ」の2つであった。

1つめの大カテゴリーは、「部員へのフィードバック」で、約67%という値となった。この大カテゴリーは、「称賛」、「指摘」、「改善」の3つの中カテゴリーと、11の小カテゴリーで形成した。

2つめの大カテゴリーは、「チームの方向づけ」で、約31%という値となった。この大カテゴリーは、「コミュニケーション」、「自己の主張」、「動機づけ」の3つのカテゴリーと、6つの小カテゴリーで形成した。

表2からわかるように、主将の発言は、部員のプレーに対するフィードバックに関するものが多かった。特に、「プレーに対する指摘」がおよそ30%を占め、ミスや望ましくないプレーに対しては、学年、正選手、補欠選手など関係なく誰にでも厳しく指摘していた。また、「指摘」だけでなく、「改善」に関する発言も多く、その中でも、「意識に対する改善」が高い値を示した。一方で、「称賛」に関しては3.7%と低い値を示した。ミーティングでの称賛は少なかったが、試合中及び練習中では率先して部員のプレーを称賛し、声をかけている姿が見受けられた。

### 5.1.2. 主将の発言内容の変容

図2は月別の主将の発言内容の割合を比較した結果を示している。

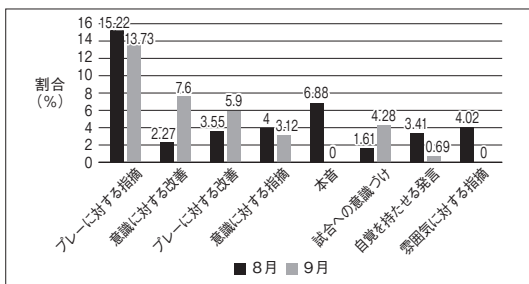


図2 主将の発言内容の割合の比較 (月別)

まず、「プレーに対する指摘」において、8月、9月共に高く、常にプレーに対して指摘をしているということが窺える。月別で比較をして、顕著な差が見られたのは、「意識に対する改善」、「本

音」、「試合への意識づけ」、「自覚を持たせる発言」、「雰囲気に対する指摘」であった。「意識に対する改善」は、リーグ開幕後に増え、競技に対する意識の向上を求める発言が多く見られた。「本音」に関して、主将は8月のミーティングにおいては、自身の競技にかける思いやチームに対する本音を語りかける場面が見られたが、9月に入ってからは見られなくなった。「試合への意識づけ」に関して、主将は試合を意識した練習を8月から求めていたが、9月に入り、リーグが開幕してからは、より試合を意識させる発言が見られるようになった。「自覚を持たせる発言」に関しては、8月が多く、主に、自覚の足りない上級生に対する発言だった。9月に入ってから少なくなっていることから、上級生に自覚が芽生えたのではないだろうか。「雰囲気に対する指摘」は、8月の練習試合でよく見られた。試合に出場している選手だけでなく、ベンチにいる選手にも自分の役割を考え、チームを盛り上げていくよう指摘していた。

これらの結果から、リーグ戦開幕1ヶ月前の8月はチームとしてまとまりがなく、指摘が中心となっていた。しかし、試合が近づくにつれて、試合を意識させるような発言に変容していったのではないかと考えられる。

### 5.2. 主将へのインタビューの結果と考察

本研究では、調査開始時の8月、秋季リーグ戦前の9月、秋季リーグ戦後の10月の計3度、非構造化インタビューを行った。

8月に行ったインタビュー(1)では、新チームの印象及び課題を中心に尋ねた。技術以前に、チームとしての在り方に問題があると主将は感じていた。具体的に以下のような発言があった。

主将：「主将になったばかりの頃は、チームの土台ができていませんでした。プレーは決まらず、周りの選手を見て気づいたことを伝える評価の声もなくて、自分たちで厳しい雰囲気をつくろうという意識がありませんでした。まずは雰囲気を良くしたい。雰囲気が良くなれば、技術も身につくやすくなるのではないかと考えています。いい雰囲気とは、ひとりひとりが意識を高く持って、試合感を持ってやっているかだと思い

ます。今は、意識は低くないとは思いますが、試合を全くイメージできていないように感じます。僕は、とにかく練習中のミスを流さないように厳しい声を出すようにしています。自分が1番声を出すように意識しながら、3年生に手を抜かせないようにしています。チームに関して、今は一体感を感じないです。個人の意識にムラがあって、1つになれていないように感じます。うちが勝つためには、技術がないぶん、チーム力で勝たないといけません。これからの1ヶ月は、厳しい声を出す中で、その雰囲気を定着させたいです。それから、徐々にリーグに向けて戦術面に力を入れていきたいと考えています。チームの目標は、「リーグ優勝」です。今のままでは間違いなくリーグ優勝はできないと思いますが、可能性は感じています。」※インタビュー(1)

9月に行ったインタビュー(2)では、チームの変化及びリーグ戦に向けての意気込み等を中心に尋ねた。8月と比較して、1ヶ月でチームの意識が変わり、課題としていた、厳しい雰囲気が定着しつつあり、チームとしていい状態にあると述べていた。具体的には以下のような発言があった。

主将：「1ヶ月ほど経過して、1年生が慣れて、リーグを意識した練習ができてきました。また、常に厳しい雰囲気を求めてやってきて、厳しい声を出す選手も増え、いい雰囲気で練習できています。最近は、継続して、厳しい声を出すことを意識しつつ、リーグが近いので、いいプレーを評価するということにも目を向けて、チームの士気を高めようとしています。来週はリーグですが、オープン戦はいい結果を出せませんでした。でも、直前になって、自分たちの方針が固まってきて、不安なく臨める状態ではあります。リーグ優勝の自信は正直ないですけど、可能性は感じています。一体感を感じることも多いですが、まだやらされている選手もいますね。それと、自分が試合に出る、出ないなど、個人的な感情を優先して、自分の役割に徹しきれていないよう

に思います。このリーグはとにかく優勝争いには絡みたいと思っています。」※インタビュー(2)

リーグ戦終了後の10月に行ったインタビュー(3)では、秋季リーグの振り返り及び2ヶ月間のリーダーシップに関しての反省点等を中心に尋ねた。主将は、リーグを通じて一体感が増し、課題をはっきりすることができたと述べていた。また、自身のリーダーシップに関して、感情的になってしまった点と、部員に頼ることができず、1人ががんばろうとしすぎてしまったことを反省点として挙げていた。具体的には、以下のような発言があった。

主将：「リーグはオープン戦の結果がそのままつながったように感じましたね。リーグを通じて、発足当初と比べて、かなりまとまってきたと思います。春リーグで勝ちたいという気持ちが一層強くなりました。今までのキャプテンとしての行動を振り返ってみると、チームが上手くいかない時に少し感情的になってしまったところがありました。上級生はチームを引っ張ろうとはしていたと思いますが、引っ張りきれなかったように思います。意見とか発言をよくするのは上級生ですけど…。チームの運営に関しては僕1人でやっていたように感じました。ここがチームの課題だと思うので、もう上級生、下級生関係なく、運営していければなと思っています。」※インタビュー(3)

以上のインタビュー内容を踏まえて考察すると、主将は、新チームに発足時において、練習の雰囲気に物足りなさを感じており、まずはミスを指摘するなどの評価の声を出し、厳しい雰囲気で練習するということを定着させようとした。そのため、練習中では誰よりも厳しい評価の声を出し、気になった点はその場ですぐに指摘し、ミーティングにおいてもチームの雰囲気や意識についての発言が目立った。このように、主将は、自身の中で理想とするチーム像を持っており、そのチーム像を念頭に置いたリーダーシップを行っていた。その結果、1ヶ月後には厳しい指摘をする

選手が増え、いい雰囲気練習ができるようにチームは変化したと主将は感じていた。もちろん、監督やコーチの指導が与えた影響も考えられるが、間違いなく主将のリーダーシップは部員に影響を与えている。その中でも、主将が強調して発言していた内容の記述が多かったことから、主将がある内容を強調したリーダーシップを継続して行うことで、部員に大きな影響を与えるのではないだろうか。

## VI. 総括と今後の課題

本研究の目的は、大学硬式野球部主将のリーダーシップのうち、ミーティングにおける発言に着目し、主将のリーダーシップの変容を明らかにすることであった。その結果として、以下の結論に至った。

A 野球部主将の発言は、「フィードバック」及び「チームの方向づけ」に関する内容が大部分を占めていた。主将は、リーグ戦開幕1ヶ月前の8月はチームの土台ができていないと判断し、プレーの指摘だけでなく、自覚を持たせる発言や、雰囲気の指摘をしており、チーム作りに焦点を当てた発言を中心にしていた。9月にはチームがまとまり、リーグ戦が近づくにつれて、野球に対する意識を向上させるような発言や、試合を意識させる発言が増加した。

本研究の課題として、新チーム始動直後のリーダーシップを検討できなかったことが挙げられる。本研究では、リーグ戦1ヶ月前の8月から調査を開始したため、新チーム始動直後の主将のリーダーシップを把握することができなかった。主将のリーダーシップの変容をより緻密に検討するためには、新チーム始動時から調査を開始し、長期間にわたって質的な研究を行う必要があるだろう。

## VII. 引用文献

1) 花城清紀 (2014) 大学の競技スポーツチームにおけるマネジメント—モラルに着目して—。高松大学研究紀要, 62・63: 77-100.

- 2) メリアム (堀薫夫・久保真人・成島美弥訳) (2004) 質的調査入門。ミネルヴァ書房。
- 3) 三隅二不二 (1984) リーダーシップ行動の科学 (改訂版)。有斐閣: 東京。
- 4) 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.
- 5) 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.
- 6) 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。体育社会学研究会(編), 体育社会学研究, 7: 123-140.
- 7) 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.
- 8) 小野里真弓・谷口英規 (2013) 「職務満足」からみた大学運動部員のマネジメント。上武大学ビジネス情報学部紀要, 12(1): 78-93.
- 9) 杉原隆・船越正康・工藤孝幾・中込四郎編 (2009) スポーツ心理学の世界。福村出版: 東京。
- 10) 鶴山博之・畑攻・杉山歌奈子 (2001) 競技的スポーツ集団におけるリーダーシップの固有性・個別性に関する研究 — 大学女子運動部に対する分析と考察 —。体育・スポーツ経営学研究, 16(1): 29-42.
- 11) 鶴山博之 (2010) 高校陸上部のリーダーシップに関する研究。富山国際大学子ども育成学部紀要, 1: 53-62.

## 附 記

本論文は、東宏昭が野球部のコーチをしながら、そのコーチングの一環として主将のリーダーシップに着目し、その発言の変容をまとめたものである。

尚、本論文について文責は齊藤が負うが、その功績は東宏昭氏に帰することを明記しておきたい。(齊藤一彦)