



体育大学生のレディネスの違いによるリーダーシップ行動の評価に関する研究 : SL理論に基づく関係性の検討

前田, 博子
山口, 泰雄

(Citation)

神戸大学大学院人間発達環境学研究科研究紀要, 4(2):49-56

(Issue Date)

2011-03

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/81002983>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/81002983>



体育大学生のレディネスの違いによるリーダーシップ行動の評価に関する研究

—SL理論に基づく関係性の検討—

A Study of Evaluation for Leadership Behavior Depending on Different Readiness of Sports University Students: An Examine of the Relation according to Situational Leadership Theory

前田 博子* 山口 泰雄**

Hiroko MAEDA* Yasuo YAMAGUCHI**

Abstract The purpose of this study was to examine the relation between Leadership Behavior of coaches and Readiness of members who belong to the athletic team of the university according to Situational Leadership Theory (SL theory). In the SL theory, Readiness is measured with 2 factors, which are Willingness and Ability. And Leadership Behavior is measured with 2 factors, which are Task Behavior and Relationship Behavior. The survey was carried on with questionnaire made from the studies of Hersey et al. and Takahara, then 182 samples was acquired. One of the viewpoints of the analysis was the relation with the present condition of the Leadership Behavior and Readiness. Another viewpoint focused on the evaluation of Leadership Behavior and Readiness. As the result, a character of the relationship between Leadership Behavior with Readiness was found out. Members who recognized more the Task Behavior and the Relationship Behavior had more Willingness. And members who need less Relationship Behavior had more Willingness. The results mean that coach of university athletic team should change their leadership behavior with their member's willingness.

1. はじめに

国のリーダーである首相の顔が定まらない。そこには社会の変容、国際的な金融危機、その他さまざまな社会的、経済的要因が関わっているが、国民がどのようなリーダーを望んでいるのかが曖昧であることも一因と考えられる。世論調査でも首相にふさわしい人はいないとする回答が多く、強いリーダーを待望する声がある一方、そのような人はなかなか見つからないと考えていることが分かる。テレビドラマではしばしば強烈な個性を持ちカリスマ性のあるリーダーが描かれるが、現実の社会では個人に大きな権力が集中することは望まれない傾向にある。それならば、リーダーを探すのではなく、どのようなリーダーシップ行動が望ましいのか、役割や行動に焦点を当てるべきであろう。実際、リーダー研究はこのような展開を歴史的に見せてきた。

リーダーシップとは、集団がその目標を達成するよう、リーダーが集団成員に影響を与える過程（古畑ら,1994）とされている。また、これまでのリーダーシップ研究の動向として、リーダーシップ行動への関心、リーダーシップ行動の要因、リーダーシップ行動に

影響を与える要因などが明らかにされてきている（土方,1970,ハーシーら,1978,三隅,1986,松原,2003,小久保,2007）。初期の研究ではリーダー個人の性格特性に焦点が当てられ、効果的なリーダーシップをあげる個人を見出すことが研究の関心であった。しかし、そこに一貫した特性が発見できないことが次第に明らかとなった。このことから、リーダー研究は個人の性格特性ではなく、観察可能なリーダーシップ行動へと関心が移り、行動科学が取り入れられるようになっていった。

リーダーシップ行動を観察する指標は、研究者によって使用される名称はさまざまであるが、「業績志向」と「集団維持」などの名称による二次元のマトリックスで表す方法が多く用いられている。例えば、リーダーシップ行動を観察するために、オハイオ州立大学ではリーダーの取る行動を網羅することから始め、LBDQ（Leader Behavior Description Questionnaire）（Halpin, 1957）として質問用紙が作成され、この質問項目を用いた研究の結果、集団維持にあたるリーダー行動の上司と部下の相互信頼などの「配慮」と、業績志向にあたる目標設定や仕事の手順といった「構造化」の二つの要

* 神戸大学大学院人間発達環境学研究科博士課程後期課程

** 神戸大学大学院人間発達環境学研究科教授

（2010年9月30日 受付）
（2011年1月7日 受理）

因が抽出されている。そして、これは多くのリーダーシップ研究でも応用されてきている。日本においては、三隅(1986)がリーダーシップ行動に同じく二つの要因を見出し、目標達成を意味する Performance の P 機能と集団維持を意味する Maintenance の M 機能と命名し、PM 理論を確立した。この理論では、効果的なリーダーシップは双方の機能が高いことであるとしている。この他、ブレーク(1965)のマネジメント・グリッドや Fleishman ら(1973)の Hi-Hi 理論など、リーダーシップ行動を二次元で説明する理論では、常に双方が高いリーダーシップ行動が最も有効であるとするものが主流を占めている。

しかし、有効なリーダーシップ行動は一定ではないとする理論もあり、ある状況によって異なるとする理論はコンティンジェンシー理論(状況適応理論)と総称されている。さまざまな状況に着目した理論が構築されているが、代表的なものとしては、リーダーの集団との関係を取り上げたフィードラー(1970)の理論、達成しようとする課題の状況を取り上げた House(1974)の理論、直面する問題に対する意思決定の方法に着目した Vroom ら(1973)の理論などがある。ハーシーとブランチャード(1978)が提唱した Situational Leadership Theory (SL 理論)はリーダーシップ行動を二次元で捉えているが、名前が表すように状況適応理論のひとつに位置づけられている。この理論では、リーダーシップ行動の効果を左右する状況として、フォロワーの能力と意欲が取りあげられている。

コンティンジェンシー理論の登場を経た後、状況への注目と同時にフォロワーへの視点の重要性が強調されるようになってきている(日野,2006)。日野(2006)は、「リーダーシップが意図をもった影響力の行使であり、その成果を実現するのがフォロワーである以上、フォロワーを理論の枠組みに導入することは当然の帰結」と述べている。また、薄羽(2006)はリーダーシップ研究の問題状況を前提に、「リーダーシップはフォロワーの中で認識されて初めて存在する」とし、フォロワーから見たリーダーシップ研究の必要性を述べている。リーダーシップ研究におけるフォロワーへの関心は、R. K. グリーンリーフ(1991)が提唱するサーバント・リーダーシップ論によっても注目されている。この理論ではリーダーシップは人を引っ張るのではなくフォロワーを支えることにありとし、多くの研究者によって取りいれられている(水尾,2003、高橋,2003、藤田,2006,2007a,2007b、金井,2007)。リーダーシップ研究にフォロワーを取り上げることの意義は、組織の性格にも左右される。例えば、D. M. オースティン(2001)によると、社会サービスや医療、教育などを扱うヒューマン・サービス組織は、専門教育を受けた専門職業人が多く、組織への忠誠だけでなく専門分野としての職業への忠誠を併せ持っているという点に特徴がある。従って、このような分野の組織では、フォロワーとしてのスタッフが職業人として専念することを支えるリーダーシップが、組織の成果につながると考えることができる。このようにリーダーシップ理論においてフォロワーへの関心は高まっているが、ほとんどの研究ではフォロワーはリーダーシップに影響を受ける従属変数として扱われ、フォロワーによるリーダーシップの評価に焦点を当てた研究はほとんど見られない。

スポーツにおけるリーダーシップ研究は、Chelladurai(1980)によると、その多くがコーチのパーソナリティや意思決定スタイルに集

中しており、状況を取り上げた研究はフィードラーの理論を取り入れたものがわずかに見られるだけとされていた。Chelladurai ら(1980)はコーチのリーダーシップ行動自体に着目し、さまざまな種目に関わるコーチ行動を5つの次元によって明らかにした。そして、それぞれの次元を測定する尺度の開発を行っている。Yamaguchi ら(1988)は、この測定尺度を用いて日本とカナダの大学スポーツ選手を対象に研究を行い、日本の大学生への尺度の適応可能性が実証されている。それを受けて、日本とカナダの選手のリーダーシップ行動に対する特性の違いが示され、社会文化的影響力が働いていることが結論づけられている(Chelladurai ら,1986)。

野上(1999)は、学運動部主将のリーダーシップが部員に与える影響を、PM 理論を用いて検討している。また、脇野(1996)は小学生のスポーツ活動においてリーダーのタイプを明らかにし、それによって部員の自主的・自立的な活動の出現が影響を受けているとしている。この他、体育の授業における教師をとりあげた濱田ら(2001,2002)の研究、運動部のコーチのリーダーシップを取り上げた鶴山ら(2001)、畑ら(2003)の研究などが見られる。それらの結果から、リーダー行動の構成要素が明らかにされ、その測定方法が検討されてきている。さらに、スポーツの場に SL 理論を用いた研究として、佐藤ら(1998)による地域スポーツクラブのクラブ員と指導者をとりあげたものがある。そこでは、クラブへの評価は指導者のリーダーシップ行動とクラブ員の状況が SL 理論に適合した場合高いという、理論を実証する結果が示されている。

このように、スポーツにおけるリーダーシップ研究は蓄積されつつあるがフォロワーの状況に焦点を当てた研究は少ない。フォロワーの重要性は前述したが、特に若者中心のスポーツ集団では成熟度の異なる者が混在することが通例であり、さらに短時間でのフォロワーの成長という時系列的な変化が起こりやすい。SL 理論は、リーダーシップ行動に影響を与える状況としてフォロワーを取り上げ、特にその時間的経緯を視野に入れている理論である。従って、体育大学の運動部におけるリーダーシップ研究に適切な理論であると考えた。

本研究の目的は体育大学生の運動部におけるフォロワー(部員)の状況とリーダー(指導者)のリーダーシップ行動を測り、両者の関係を SL 理論に基づいて明らかにすることである。具体的には、SL 理論に従いフォロワーのレディネスの違いを測り、またその違いによってどの程度のリーダーシップが必要とされているかの評価を明らかにしていく。これらを明らかにすることから、本研究では体育大学の運動部競技者が持つレディネスに応じた最適なリーダーシップ行動を考察していく。

研究方法

1. SL 理論の概要

本研究では SL 理論に基づいてリーダーシップ行動とフォロワーの関係について検討するが、まずこの理論の概要を述べる。SL 理論は組織のリーダーシップ研修に数多く用いられている実証的な理論である^{注1)}。

理論で用いる主な用語としては、リーダーシップ行動の2要因である「指示的行動」(指示を与えるなど)と「協力的行動」(励ますなど集団への態度)があり、フォロワーについては個々の状況を表す

「レディネス」、そしてレディネスを構成する2要因として「能力」(課題に対して持っている経験と知識)と「意欲」(課題に対する責任感と目標達成意欲)がある。

SL理論は二次元理論であるが、最適なリーダーシップ行動はフォロワーのレディネス・レベルによってそれぞれに存在するとされている点に特徴がある。最適なリーダーシップ行動とレディネスとの組み合わせはベル曲線で表すことができるとされている(図1)。

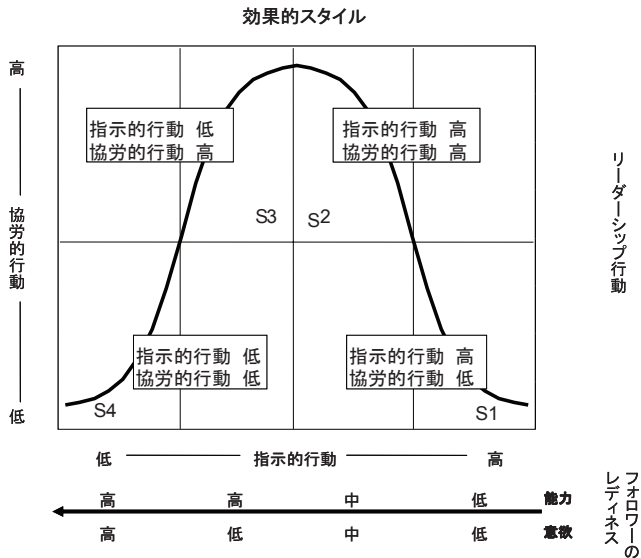


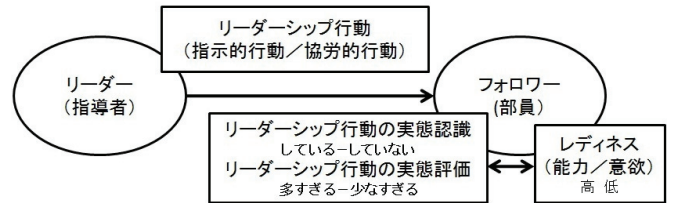
図1 SL理論の基本構造

リーダーシップ行動の効果は、フォロワーのレディネス・レベルが低い場合は指示的行動が高く、協力的行動が低いスタイルが最適である。さらにレベルが向上していくにつれて協力的行動を徐々に高めていくことが望ましく、同時に指示的行動を減じていき、フォロワーのレベルが最上の場合にはリーダーは両方の行動を控えることが最適となるとしている。また、注意しなければならないのはレディネスの変化であり、「能力」は一樣に高まっていくとされるのだが、「意欲」については途中で一旦下降するモデルが採用されている点である。つまり、最終局面では高いレディネスを獲得している状況が想定されているが、レディネスを一次的に増加するものと見なしていないのである。

2. 分析枠組み

本研究では、最適なリーダーシップ行動(「指示的行動」「協力的行動」)が、フォロワーのレディネス(「能力」「意欲」)のレベルによって異なるとするSL理論の枠組みに基づいて、大学運動部における部員に対する指導者のリーダーシップを分析する。分析枠組みとして、リーダーシップ行動は部員による「実態認識」(実態)および「実態評価」(評価)で把握し、それをレディネスの高低によって分析を進めた。ここで用いる「実態」とは、指導者のリーダーシップ行動を部員がどのように認識しているかの量的程度であり、「評価」とはそのリーダーシップ行動がもっと多い方が良いのか、もっと少ない方が良いのかのフォロワーが考える量的な必要性を示している。図2で示すように、フォロワーのレディネスである「能力」のレベルとリーダーシップ行動の「実態」及び「評価」の関係、同様に「意欲」のレベルとリーダーシップ行動の「実態」及び「評価」

の関係を個別に見ていく。



- ・フォロワーのレディネスによって認識されるリーダーシップ行動は異なるか
- ・フォロワーのレディネスによってリーダーシップ行動への評価は異なるか

図2 分析枠組み

3. 調査方法、分析方法、変数およびその合成

本研究の母集団は体育大学生であり、調査対象者は在学生の多くが運動部に所属するN体育大学学生であった。体育大学生を取り上げたのは運動経験が平均して高く、運動部員のサンプルとしてあるレベルの均質性が期待されるからである。調査は2009年11月に、質問紙法で実施した。収集したデータから、現在運動部に所属していない者および所属が明らかにされていない者72名分を除外し、分析対象としたサンプル数は202部であった。また、すべての回答が1や5などのどちらか両端に偏っているもの、回答が半数以上記入されていないものなどを削除した結果、有効回答数は182部(90.1%)となった^{注2)}。

調査内容は、ハーシーら(1978)によるSL理論に基づき、対象者の所属する運動部のリーダーによるリーダーシップ行動と対象者本人の運動部におけるレディネス、および性、学年、現在の運動部所属の有無、活動の種目、活動種目の競技歴である。本研究におけるリーダーは、運動部の監督やコーチなどであるが、そのような立場の者が存在しない場合は部員の中のリーダー役割を行う者とした。フォロワーは、部員としての対象者自身である。

調査では部員のレディネスとしての「能力」と「意欲」、部員の認識による指導者のリーダーシップ行動(「指示的行動」「協力的行動」)の「実態」、およびその行動の量的な必要性である「評価」を尋ねている。本研究における操作定義は、表1のとおりである。

分析は各変数の単純集計を行い、レディネス、リーダーシップ行動の概要を把握した。次にレディネスの2要因とリーダーシップ行動の2要因の実態と評価とをクロス集計および χ^2 乗検定を行い、レディネスとリーダーシップ行動との関係を検討した。さらに、クロス集計の結果を受け、リーダーシップ行動2要因の実態および評価別に、レディネスの値の算出およびF検定を行い、その関係を明らかにした。また、リーダーシップ行動の実態と評価を組み合わせ、項目ごとのレディネスの値も同様に算出およびF検定を行った。

リーダーシップ行動の「指示的行動」と「協力的行動」の測定は、高原(2004b)の各4項目(表1参照)から成り立つリーダーシップ・スケールをもとに、ワーディングを学生に併せて変更した^{注3)}。「実態」に関する回答は、「そうしていない」から「そうしている」までの5段階尺度で評定し、それぞれに「1」から「5」までの得点を与えた。また、「実態への評価」に関しては量的な評価を尋ねる項目であり、「非常に少なすぎる」から「非常に多すぎる」までの5段階尺度で評定し、同様に得点を与えた。フォロワー自身のレディネスについては、ハーシーら(2000)が示した能力と意欲に関する4

表1 変数と操作定義

要因	変数名	操作定義	尺度
個人属性	性別	対象者の性別	1.男, 2.女
	学年	対象者の在籍学年	1,2,3,4年
	部活動	現在のクラブ所属の有無	1. 有 2. 無
	競技歴	当該種目の競技経験年数	実年数
フォロワーのレディネス	能力	経験の程度, 知識の程度	8段階リッカート尺度:「持っていない」から「持っている」
	意欲	責任を担う意欲の程度, 目標達成の意欲の程度	8段階リッカート尺度:「低い意欲」から「高い意欲」
リーダーシップ行動の状況	指示的行動の実態 協力的行動の実態	各4項目に対する現状認識 注)	5段階リッカート尺度:「そうしていない」「あまりそうしていない」「どちらとも言えない」「ほぼそうしている」「そうしている」
リーダーシップ行動の評価	指示的行動への評価 協力的行動への評価	実態への評価の程度	5段階リッカート尺度:「非常に少なすぎる」「少なすぎる」「適度である」「多すぎる」「非常に多すぎる」

注) 指示的行動項目: メンバーがすべきことを決定する/達成すべき目標を示す/目標達成までの報告を求める/目標・課題を達成するよう求める
協力的行動項目: メンバーを励ます/メンバーの意見や関心に耳を傾ける/メンバーの状況について評価を伝える/クラブ員同士に話し合いをさせる

項目をもとに、ワーディングを変更して用いた。この尺度は、「低い」意識から「高い」意識までの8段階が用いられており、それに対して「1」から「8」点を与えた。

さらに、分析において上記の5点満点での数値を扱う方法と、カテゴリーに分けて分析する方法の二つを組み合わせた。「実態」に関するカテゴリーは4項目の平均値を算出し、中央値である3.0の±0.5を「中間群」とし、それより低ければ「低行動群」高ければ「高行動群」の3つとした。これは、「実態」の4項目の合成変数を、行動が「行われていた」とするグループ、「どちらでもない」とするグループおよび「行われていなかった」とするグループに分けるためであり、度数分布の状況からこの幅が適切と判断した。また、「評価」についてのカテゴリーは「非常に多すぎる」「多すぎる」をあわせて「過多群」,「非常に少なすぎる」「少なすぎる」をあわせて「不足群」とし、「適度群」の3つとした。また、レディネスについても能力と意欲ごとに2項目の得点を合計した数値で扱う方法と、カテゴリー分けして扱う方法を組み合わせた。カテゴリーは得点合計から平均値を算出し、平均値より低いものを「下位群」、高いものを「上位群」と2つに分類した。

結果

1. サンプルの属性

サンプル全体の属性は、前述したようにスポーツ種目を専門とする男子学生182名であるが、表1に示したように専門競技種目の継続平均年数8.96年(SD=4.38)のほぼ3年生(91.8%)であった。

表2 対象者の属性

学年	1年	2年	3年	4年	D.N.
n(%)	1(0.5)	—	167(91.8)	13(7.1)	1(0.5)
競技歴	平均値	標準偏差			
実測値(年)	8.96	4.38			

2. リーダーシップ行動の実態、評価およびレディネスの概要

リーダーシップ行動の概要は表3に示したとおりである。リーダーシップ行動の「実態」については、指示的行動では平均値3.42(S.D.=0.91)、協力的行動では平均値3.34(S.D.=0.93)であった。カテゴリーから見ると、指示的行動、協力的行動の双方とも「高行動群」および「中間群」となる回答がほぼ同程度の4割強を占め、「低行動群」となる回答が1割強見られた。この結果から、全般的

に競技力の高いN体育大学においても、指導者の関わりがほとんどない場合もあり、大学生の運動部におけるリーダーシップ行動の「実態」に幅があることが明らかとなった。得られたリーダーシップ行動の実態の幅はリーダーがフォロワーによってリーダーシップ行動を変化させている場合と、同じリーダーシップ行動でもフォロワーによって受け取り方が異なる場合が考えられる。そこで本研究では、フォロワーに着目しフォロワーが受けた認識を測定する方法を用いることで、リーダーに意識されていない個別のフォロワーに対しての行動の違いを明らかにすることを試みた。その結果、SL理論の特徴的な主張である、リーダーはフォロワーに合わせてリーダーシップ行動を適切に変える(図1参照)ということが実際に起っていることが示唆された。

「実態」に対する「評価」については指示的行動では平均値2.77(S.D.=0.96)、協力的行動では平均値2.85(S.D.=1.00)であった。これは、全体的に運動部内でのリーダーの行動が少ないという評価が多いということである。カテゴリー別に見ると、「適度である」と評価するものが最も多く、指示的行動52.6%、協力的行動52.9%とともに半数を超えていた。どちらも「やや少なすぎる」がそれに続き、「多すぎる」が最も少なかった。しかし、リーダーシップ行動が「過多」すなわち、少ないほうが良いと回答するものが、「やや多すぎる」「多すぎる」を併せると指示的行動で16.1%、協力的行動で18.4%と2割近く見られた。つまり、ここではPM理論のようにリーダーシップ行動が多ければ多いほど良いリーダーであるとするのではなく、望ましいリーダーシップ行動は状況によって異なっているという結果が得られた。

表3 リーダーシップ行動の測定値と分類

実態の区分	実施	どちらとも言えない	非実施	(%)	5点換算	
					平均値(S.D.)	
指示的行動	13.2	42.5	44.3		3.42(0.91)	
協劣的行動	16.5	40.6	42.9		3.34(0.93)	
評価の区分	非常に少なすぎる	少なすぎる	適度である	多すぎる	非常に多すぎる	5点換算
						平均値(S.D.)
指示的行動	12.1	19.1	52.6	12.1	4.0	2.77(0.96)
協劣的行動	11.5	17.2	52.9	11.5	6.9	2.85(1.00)

次に、フォロワーのレディネスの状況を表4に示した。対象者の運動部におけるレディネスの項目で合計すると、「能力」では平均値12.1(S.D.=3.59)、意欲では平均値11.8(S.D.=3.18)であった。これは、各8点満点での2項目合計なので9点が中央値であることから、能力、意欲とも高いレベルのレディネスを持っていることが示され、

体育大学生の適性の高さが示されていると言えるだろう。また、「能力」と「意欲」の2変数の関係を見るため、上位群、下位群に2分したグループごとにクロス集計と χ^2 二乗検定を行った結果、有意差は見られなかった。ただし、4つの区分の中では上位群同士の組合せが最も多く、能力が上位で意欲が下位の群が最も少なかった。なお、意欲において上位群の割合が高かったのは、平均値より少し高い中央値が最頻値を取ったことによると考えられる。

表4 レディネスの測定値と2因子の関連

		意 欲			16点満点 平均値(S.D.)
		下位群	上位群	合計	
		n	n	n	
能力	下位群	40	53	93	能力 12.1(3.59)
	%	22.0	29.1	51.1	
	上位群	26	63	89	意 欲 11.8(3.18)
	%	14.3	34.6	48.9	
合計	n	66	116	182	
	%	36.3	63.7	100.0	

$\chi^2=3.746$ df=1 n.s.

3. リーダーシップ行動とレディネスの関係

リーダーシップ行動とレディネスの関係を見るため、それぞれを分類したグループごとにクロス集計および χ^2 二乗検定を行った。結果は表5の左側に示したように、レディネスの「能力」に関しては「指示的行動」と「協力的行動」の「実態」および「評価」のどの組合せにおいても関連は見出せなかった。一方、表5の右側に示したレディネスの「意欲」に関しては「指示的行動」の「実態」および「協力的行動」の「実態」と「評価」に関連が見出され、「実態」においてよりその傾向が強かった。リーダーの「指示的行動」「協力的行動」の双方とも「高行動群」の方が、高い意欲を示す傾向があった。また、協力的行動の「評価」が「過多群」の方に高い意欲を示す傾向があった。

図1に見たようにSL理論では意欲が高い方が協力的行動を少なくするべきなのは最終局面であり、そこでは能力の変化は見られず、指示的行動もすでに低下していることが示されている。したがって、サンプルがリーダーシップ行動を評価する意識は、大学競技者とし

て十分に高いレディネスに達していると見ることができ、理論との整合性が見られた。一方、リーダーシップ行動とレディネスの関係は最終局面のS4(図1参照)には合致せず、成長段階のS2にあるような状況であった。

さらに、レディネスとリーダーシップ行動との関連を、「実態」および「評価」ごとの「能力」「意欲」の平均得点の違いから検討した。

表6 意欲とリーダーシップ行動の実態

実態の分類	度数	平均値	S.D.
指 示 的 行 動			
低行動群	21	9.27	3.25
中間群	72	10.66	3.15
高行動群	76	13.34	2.20
合 計	169	11.68	3.17
協 労 的 行 動			
低行動群	26	8.89	3.34
中間群	69	11.32	3.11
高行動群	72	13.08	2.40
合 計	167	11.69	3.20

*は $P<.05$, ***は $P<.001$ を示す

その結果クロス集計による両者の関係と同様、「意欲」にのみ統計的な差が見られ、「能力」には見出せなかった。意欲とリーダーシップ行動と関係は表6、7に示したとおりであり、F検定によって指示的行動、協力的行動とも有意差が見られた。そこで、この2変数の関係を見ると、リーダーの指示的行動が「低行動群」である者には、評価が「過多」とする者はほとんど見られなかった。一方、リーダーの行動を「高行動群」とする者には「過多」と評価する者が指示的行動では26.9%、協力的行動では30.0%見られた。つまり、現在リーダーのリーダーシップ行動が「低行動群」であった者はその状況を「不足」と評価し、「高行動群」となった者は「過多」と評価する傾向が見られた。この結果は当然予測されたものであるが、注目すべき点は、リーダーシップ行動の実態がどうであれ、それを「過多」

表5 レディネスによるリーダーシップ行動 カテゴリ区分

レディネス能力						レディネス意欲					
2段階区分		指示行動の実態		3段階区分		2段階区分		指示行動の実態		3段階区分	
		低行動群	中間群	高行動群	合計			低行動群	中間群	高行動群	合計
低い	n(%)	10(5.8)	40(23.3)	37(21.5)	87(50.6)	低い	n(%)	19(11.0)	53(30.6)	21(12.1)	93(53.8)
高い	n(%)	12(7.0)	33(19.2)	40(23.3)	85(49.4)	高い	n(%)	3(1.7)	21(12.1)	56(32.4)	80(46.2)
合計	n(%)	22(12.8)	73(42.4)	77(44.8)	172(100.0)	合計	n(%)	22(12.7)	74(42.8)	77(44.5)	173(100.0)
$\chi^2=0.623$ d.f.=2 n.s.						$\chi^2=40.636$ d.f.=2 P<.001					
指示行動への評価 3段階区分						指示行動への評価 3段階区分					
		不足群	適度群	過多群	合計			不足群	適度群	過多群	合計
低い	n(%)	24(14.0)	48(28.1)	15(8.8)	87(50.9)	低い	n(%)	34(19.8)	44(25.6)	13(7.6)	91(52.9)
高い	n(%)	28(16.4)	43(25.1)	13(7.6)	84(49.1)	高い	n(%)	19(11.0)	47(27.3)	15(8.7)	81(47.1)
合計	n(%)	52(30.4)	91(53.2)	28(16.4)	171(100.0)	合計	n(%)	53(30.8)	91(52.9)	28(16.3)	172(100.0)
$\chi^2=0.673$ d.f.=2 n.s.						$\chi^2=3.919$ d.f.=2 n.s.					
協劣行動の実態 3段階区分						協劣行動の実態 3段階区分					
		低行動群	中間群	高行動群	合計			低行動群	中間群	高行動群	合計
低い	n(%)	15(8.9)	39(23.2)	31(18.5)	85(50.6)	低い	n(%)	23(13.6)	44(26.0)	24(14.2)	91(53.8)
高い	n(%)	11(6.5)	30(17.9)	42(25.0)	83(49.4)	高い	n(%)	4(2.4)	25(14.8)	49(29.0)	78(46.2)
合計	n(%)	26(15.5)	69(41.1)	73(43.5)	168(100.0)	合計	n(%)	27(16.0)	69(40.8)	73(43.2)	169(100.0)
$\chi^2=3.424$ d.f.=2 n.s.						$\chi^2=26.320$ d.f.=2 P<.001					
協劣行動への評価 3段階区分						協劣行動への評価 3段階区分					
		不足群	適度群	過多群	合計			不足群	適度群	過多群	合計
低い	n(%)	24(14.0)	47(27.3)	16(9.3)	87(50.6)	低い	n(%)	34(19.7)	49(28.3)	10(5.8)	93(53.8)
高い	n(%)	24(14.0)	45(26.2)	16(9.3)	85(49.4)	高い	n(%)	15(8.7)	43(24.9)	22(12.7)	80(46.2)
合計	n(%)	48(27.9)	92(53.5)	32(18.6)	172(100.0)	合計	n(%)	49(28.3)	92(53.2)	32(18.5)	173(100.0)
$\chi^2=0.20$ d.f.=2 n.s.						$\chi^2=11.346$ d.f.=2 P<.01					

表7 意欲とリーダーシップ行動の評価

評 価	度数	平均値	S. D.
指 示 的 行 動			
不足群	53	10.58	3.54
適度群	91	12.13	3.02
過多群	28	12.57	2.44
合計	172	11.73	3.19
協 労 的 行 動			
不足群	49	10.92	3.05
適度群	92	11.68	3.26
過多群	32	13.06	2.78
合計	173	11.72	3.18

*は $P<.05$, **は $P<.01$ を示す

と評価するものが少数でも存在するという点である。

そこで、リーダーシップ行動が認識された「実態」ごとに分けて、「評価」の категорияによる「意欲」の値の平均値を算出し、その違いを検定した。結果は表8, 9に示したように、「実態」が同じカテゴリーにおいては、「評価」による「意欲」の違いは明確には示されなかった。つまり、「評価」と「意欲」に見られた関連性は、「実態」による影響を受けていたと見ることができ、「意欲」の高い者ほどリーダーの「指示的行動」および「協労的行動」が認識されていたということである。従って、この点に関しては「リーダーシップ行動は多くなされる方が望ましい」とするPM理論に適合していると考えられる。

しかし、個別に最小有意差検定を行った結果、表8, 9に示すとおり、指示的行動では評価による違いは見られなかったが、協労的行動では一部に有意差が見られた。それは「中程度群」の実態のカテゴリーで評価が「過多群」の者の意欲が「適度群」の者より高い傾向であり、有意差は見られなかったが「高行動群」のカテゴリーでも「不足群」よりも「過多群」の者の意欲が高かった。つまり、意欲の高い者にはリーダーの協労的行動をより少なくして良いとする傾向が見られた。

以上の結果をSL理論に照合してみると、レディネスの上昇によって指示的行動・協労的行動の双方とも下降カーブにあるのは、4段階のうち図1に見るS3, S4の局面に当たる。特に、指示的行動はすでに減少しているが、協労的行動については最終局面で減少していくことが示されている。この調査対象者は競技歴の平均が約9年、ほとんどが大学3年生であり、調査時期は11月であったことから、その多くが長い競技生活の最終シーズンに向かう時期に当たっている。それは、活動へのレディネスが成長の最終段階にあると推察することができる。また、SL理論におけるレディネスの成長モデルは、能力に関しては時間的経緯に伴って一様に高まり後半では変化は少ないが、意欲については下降する時期を経て後半で大きく高まるとされている。従って、対象者がほぼS4の局面にあると考えれば、リーダーシップ行動とレディネスとの関連が協労的行動と意欲にだけ明らかとなったことはSL理論と整合性があると見なすことができる。

表8 意欲と指示的行動の関係

実 態	評 価	度数	平均値	S. D.	評価による違い(注)	8分類による違い(注)
低行動群	不足群	16	9.50	3.39	n. s.	} P<.001
	適度群	5	8.80	3.42		
中間群	不足群	29	10.17	3.48	n. s.	
	適度群	35	10.83	3.01		
	過多群	8	11.50	2.98		
高行動群	不足群	8	14.25	1.28	n. s.	
	適度群	49	13.33	2.34		
	過多群	19	13.16	2.06		
合 計		169	11.71	3.19		

注: <評価による違い>は実態の同じ状況における評価の違いによる意欲の違いを、<8分類による違い>は実態別・評価別の8分類による意欲の違いを、意欲得点の平均値の差で検定した結果である。

表9 意欲と協労的行動の関係

実 態	評 価	度 数	平均値	S. D.	評価による違い(注)	9分類による 違い(注)	
低行動群	不足群	17	9.00	3.20	n.s.	} P<.001	
	適度群	7	8.86	2.61			
	過多群	2	8.50	9.19			
中間群	不足群	18	11.44	2.45	P<.05		n.s.
	適度群	45	10.96	3.40			
	過多群	6	13.67	1.37			
高行動群	不足群	12	12.75	2.34	n.s.		
	適度群	38	13.00	2.61			
	過多群	22	13.36	2.17			
合 計		167	11.70	3.21			

注: <評価による違い>は実態の同じ状況における評価の違いによる意欲の違いを、<9分類による違い>は実態別・評価別の9分類による意欲の違いを、意欲得点の平均値の差で検定した結果である。

結語

1. 結果のまとめ

本研究の目的は、体育大学生の運動部における「能力」と「意欲」(レディネス)と指導者の「指示的行動」、「協労的行動」(リーダーシップ行動)を明らかにし、SL理論に基づいてその関係を検証することであった。調査はN体育大生を対象に質問紙調査(N=182)により行った。その結果は、以下のようにまとめることができる。

1)レディネスとリーダーシップ行動の概要

レディネスは「能力」「意欲」ともに中程度より高く、高低の2群に分けて分析した結果、両項目に関連が見られ双方ともに高い群が最も多かった。リーダーシップ行動については、「実態」と「評価」の関連から見ると、「指示的行動」も「協労的行動」も「実態」が適度であると「評価」する者が全体の5割を超えていた。また、どちらの行動についても多いほうが良いとする傾向が見られたが、リーダーシップ行動の「実態」より少ない状況を望む者も2割弱に達していた。

2)リーダーシップ行動とレディネスとの関係

リーダーシップ行動とレディネスとの関連を見た結果、行動の2要因とも「実態」と「意欲」との間に関連が見られ、「実態」を強く感じていた者ほど「意欲」が高い結果となった。また、「評価」は「協労的行動」と「意欲」について関連が見られ、リーダーシップ行動は少なくして良いとする者ほど「意欲」が高い傾向が見られた。一方、「能力」との関連は見いだせなかった。

3)SL理論との整合性

上記の結果をSL理論におけるレディネスとリーダーシップ行動との関係に照合すると、本調査対象者がS3からS4(図1参照)の局面に到達しているとなれば適合していると思なすことができた。また、調査時点での本調査対象者は平均競技年数約9年、3年生の後半時期であったことから、対象者全体がレディネスのS4局面に

近い状態にあり、意欲の再度高まっていく段階に達している想定することができる。

2. 結論

所属する運動部におけるリーダーのリーダーシップ行動に対して、半数以上の者が「実態」を適度であると「評価」している。また、3割弱の者がより多くの行動を必要としていた。一方、リーダーシップ行動を多すぎると「評価」する者も2割弱見出された。従って、大学生の運動部における最適なリーダーシップ行動は、単に指示的行動、協力的行動の両要因が多ければ良いのではなく、状況によって異なっていることが明らかとなり、状況適応型リーダーシップ理論を適用する妥当性を示唆することができた。

SL理論ではレディネスが最終局面に到達すればリーダーシップ行動は不要になるとされている。本研究の結果では、運動部に所属する大学生は競技活動の終盤に差し掛かっており、レディネスの最終局面に近づいているが、まだ多くがその途上にあると見ることができる。従って、リーダーによる指示や関係行動をむやみに増やす必要はないが、レディネスによってはさらに多くのリーダーシップ行動を求めている者も存在していることを配慮しておかなければならない。ただし、リーダーシップ行動が行われていないとする者も1割程度見られることから、トレーニング環境やリーダーの身分、競技成績等、その他の要因について詳細に検討する余地が残されている。

本研究の結論として、成長期の若者を対象とする集団における最適なリーダーシップ行動とは、指示や関わりをできる限り増やすことではなく、フォロワーのレディネスを十分に把握しながらその量とバランスを選択していくことが必要であると言える。また、一般に運動部ではメンバーの能力に注目しがちだが、意欲に対して注目することの重要性が見出された。

注1) SL理論は数多くの企業における研修で用いられておりその効果は認められているが、その理論を用いた研究は知名度に比して非常に少ない。金杉(2004)は、「信頼性の高い同理論の効果性を実証する研究は、現在の所、筆者らの調査では確認出来ていない」と述べている。リーダーシップ研究全体を網羅した松原(1995)はSL理論に触れ、「リーダーシップ研修の実践家、人事担当者にとっては最も人気のある理論として理解されているが、科学的な検討は非常に遅れている」と指摘し、この理論の評価は今後の研究にかかっていると述べている。

海外の先行研究の検討を概観すると、多くの研究では結果の一部に理論への適合やその有効性が見出されているが、その程度によって理論への支持が分かっていた(松原,1995, Carmen, et al,1997, 日野,2006)。高原(2004a)は、SL理論の先行研究を検討した結果、日本国内で実証された事例は見あたらないとして、自ら実証的な研究に取り組んでいる。まず、問題設定としてSL理論を実証するには適切な尺度を作成することとし、リーダーシップ行動の2要因の検討を行っている。その結果、指示的行動、協力的行動の要因が成立することが概ね支持されている。次にフォロワーのレディネスとリーダーシップ行動の関係を見ると、SL理論を支持する結果がほとんど得られなかったと結論づけている。その後の研究(高

原,2004b)で、リーダーシップ行動とレディネスの双方に関して、指標や最適性の評価を検討し、再度モデルの検証を行っている。そこでリーダーシップ行動の測定尺度を再検討した結果、指示的行動においてはレディネスと関係があるという結論を得ている。この結果から、SL理論を実証するには測定尺度を検討していくことが重要な要素であると言える。

一方、金杉(2005)は、測定値による理論の実証を行うのではなく、リーダーシップ行動が時系列的に変化し、レディネスとさまざまな組合せを示すという特徴を捉えて、SL理論を研究の枠組みに組み込んでいる。そこで、本研究では、SL理論の枠組みであるリーダーシップ行動要因とフォロワーのレディネス要因がさまざまな値を取ることを前提とし、測定尺度には高原によるものを採用することとした。

注2) 調査対象のN体育大学は多くの種目の日本代表選手を輩出しており、体育大学としては日本で最も多くの学生を抱える大学である。調査はN体育大学の必修授業で男子のスポーツ系の種目を専攻する受講生に対して行なった。Yamaguchiら(1988)の研究によると、武道におけるリーダーシップ行動の構造はカナダや日本におけるスポーツにおけるものと違いが見られることが指摘されていることから、6名の武道学生のサンプルは分析対象から除外した。また、最履修などの理由でこのクラスで受講していた2名の女子学生のサンプルも同時に除外した。

注3) 本調査の質問紙は、リーダーシップ行動に関しては、高原の質問紙をもとにワーディングを以下のように操作して作成した。「仕事」を「クラブの活動」に、例えば「今の仕事楽しい」を「クラブの活動が楽しい」に、「職務」を「クラブの活動内容」に、例えば「職務内容に満足」を「クラブの活動内容に満足」に、「上司」を「指導者」に、例えば「上司の指導力に満足」を「指導者の指導力に満足」に、「同僚・部下」を「メンバー」に、例えば「同僚・部下との関係に満足」を「メンバーとの関係に満足」に置き換えた。

また、レディネスに関しては、ハーシーらの質問紙をもとに、同様な操作を行った。例えば、「職務経験」を「競技経験」に、「組織の目標」を「クラブの目標」に変更した。

文献

- ブレイク, R. R.・ムートン, J. S. (1965) 期待される管理者像
上野一郎監訳. 産業能率短期大学. (Blake, R. R. and Mouton, J. S. (1964) *The managerial grid*. Gulf Publishing Company, Houston, Texas.)
- Fernandez C. F. & Vecchio R. P. (1997) Situational leadership theory revisited: A test of an across-jobs perspective. *The Leadership Quarterly* 8(1): 67-84.
- フィードラー, F. E. (1970) *新しい管理者像の探究*
山田雄一監訳. 産業能率短期大学出版部. (Fiedler, F. E. (1967) *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill, Inc.)
- Halpin W.A.(1957) *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire*. Fisher College of Business. The Ohio State University, Columbus, Ohio.
<http://fisher.osu.edu/supplements/10/2862/1957%20LBDQ%20MANUAL.pdf>

- Fleishman, E. A. (1973) Twenty Years of Consideration and Structure. Fleishman, E. A. and Hunt, J. G. Ed. *Current developments in the study of leadership*. Southern Illinois University Press: 1-40.
- 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.
- Chelladurai P., Imamura H., Yamaguchi Y., Oinuma Y. and Miyauchi T. (1988) Sport Leadership in a Cross-National Settings: The Case of Japanese and Canadian University Athletes. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 10, 374-389.
- デビッド・M・オースティン(2001)社会福祉におけるマネジメント. 立教大学コミュニティ福祉学部紀要 3: 127-154.
- 濱田晴明・佐藤勝弘(2001)教師のリーダーシップと子供のフォロアーシップについて. 日本体育学会大会号 52: 598.
- 濱田晴明・佐藤勝弘(2002)教師のリーダーシップと子供のフォロアーシップについて. 新潟大学教育人間科学部附属教育実践総合センター教育実践総合研究1:17-22.
- 畑功・柴田雅貴・塚本正仁・杉山歌奈子(2004) チームスポーツ系運動部におけるコーチのリーダーシップに関する基礎的研究. 日本女子体育大学紀要 34: 41-47.
- ハーシー・ブランチャード (1978)行動科学の展開—人的資源の活用—. 山本成二・水野基・成田攻訳. 日本生産性本部. (Hersey P. and Blanchard K. H. (1977) *Management of Organizational Behavior*; Third Ed. Prentice Hall, INC, New Jersey.)
- ハーシー・ブランチャード・ジョンソン(2000)新版 行動科学の展開—人的資源の活用—. 山本成二・山本あずさ訳. 日本生産性本部. (Hersey P., Blanchard, K. H. and Johnson D. E.(1996) *Management of Organizational Behavior*; Utilizing Human Resources, Seven Ed. Prentice Hall, INC.)
- 日野健太(2006)リーダーシップのコンティンジェンシー理論におけるフォロワーの再考・状況から認識主体へ. 駒大経営研究 38(1・2): 19-60.
- House, R. J. and Mitchell, T. R. (1974) Path-Goal Theory of Leadership. *Journal of Contemporary Business*. Autumn: 81-97.
- 金杉勝弘(2004)シチュエーション・リーダーシップ理論に関する一考察. 国士舘大学大学院政経論集 (7): 191-216.
- 金杉勝弘・中根雅夫(2005)グループウェアの活用によるシチュエーション・リーダーシップの効果的運用. 国士舘大学情報科学センター紀要 26:29-49.
- 小久保みどり(2007)リーダーシップ研究の最新動向. 立命館経営学 45(5): 23-34.
- 松原敏浩(1995)リーダーシップ効果に及ぼす状況変数の影響について—フォロワーの職場状況認知を中心に—. 風間書房.
- 松原敏浩(2003)伝統的リーダーシップ理論と能力開発—PM 理論から Super-Leadership まで. 愛知学院大学論叢 経営学研究 12(2): 123-147.
- 三隅二不二(1986)リーダーシップ行動の科学. ブルーバックス. 講談社.
- 野上真(1999)大学運動部主将の圧力 P, 計画 P, M と部員のモラール—PM リーダーシップ論に基づく提言. スポーツ社会科学研究 7: 55-61.
- 佐藤勝弘・米村耕平(1998)地域スポーツクラブの指導法に関する研究: とくに SL 理論の導入による. 新潟大学教育人間科学部紀要. 人文・社会科学編 1(1):61-67.
- 白樫三四郎(1994)社会心理学小辞典. 古畑和孝編. 有斐閣. P.244.
- 高原龍二(2004a)日本の産業場面におけるシチュエーション・リーダーシップモデルの有効性の検討. *Int'lecowk* 59(1) (通号 936): 13-19.
- 高原龍二・山下京(2004b)質問紙法による日本の産業場面における状況対応的リーダーシップモデルの研究. 対人社会心理学研究 (4),41~49,
- 土方文一郎(1970)リーダーシップ・組織・管理活動—リーダーシップ理論史と現代的展開-2. *組織科学* 4(2): 78-91.
- 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.
- 薄羽哲哉(2006)リーダーシップ: フォロワーから見たリーダーシップ. *横浜国際社会科学研究* 10(6): 751-772.
- Yamaguchi Y., Chelladurai P., & Imamura H. (1986) Applicability of the Leadership Scale for Sports to the Japanese Context. 鹿屋体育大学研究紀要 1: 85-92.
- 脇野哲郎・佐藤勝弘(1996)学校スポーツにおけるマネジメントの役割に関する一考察(第 2 報)—運動部活動の成果の分析. 日本体育学会大会号 47 回大会号 47: 600
- Vroom, V. H. and Yetton, P. W. (1973) *Leadership and Decision-making*. University of Pittsburgh Press. London.