

大学スポーツ組織におけるリーダーシップの変容に関する考察

吉田 翔平¹ 田中 利佳²

要旨

本研究は、フォロワーシップの成育（リーダーになりえる存在に育てること）に着目したリーダーシップの変容を検証し、現在の大学スポーツ組織に求められるリーダーシップを明らかにすることを目的とし、リーダーシップ研究及びフォロワーに関する研究の変遷を辿った。その結果、フォロワー及びフォロワーシップにはタイプが存在すること、フォロワーシップの成育がスポーツ組織の成果に大きく影響を及ぼすことが明らかとなり、フォロワーが主体的にリーダーを補助する動を発現させるリーダーシップ行動が最も有効であることを結論付けた。フォロワーは大学スポーツ組織にとって必要不可欠なものであり、フォロワーが主体的に組織の成果にかかわる行動をとるように成育させるためには、リーダーがフォロワーとの人間関係を構築し、フォロワーに対して適切な権限の委譲を行うことが重要である。

キーワード

リーダーシップ, フォロワーシップ, スポーツ組織

1. はじめに

スポーツ組織におけるリーダーシップの研究は、これまで数多くなされてきた。これまでの経験や勘に頼るリーダーシップは、技術進歩の加速化、フォロワー（リーダーの下で活動する人でありリーダーを支える存在）における目的の多様化、社会環境の急激な変化などを受け、すでに限界に達している。

リーダーシップの最も重要な要素にフォロワーに与える影響力が挙げられるが、リーダーに権力が集中し、尚且つ成果を出している状態であれば、フォロワーは、受動的態度になる可能性が高くなる。結果的に、動作の機械化やフォロワーの同質性を生み出す。この現象は、フォロワーの創造性を欠如させると考えられる。

そこで、2010年以降フォロワーシップという概念が注目されてきた。花城の『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（2016）』によると、フォロワーシップの発揮が

チームの目標達成には欠かすことができない¹⁾ことが明らかにされている。

しかし、依然としてリーダーシップとフォロワーシップの関連性に関する研究は乏しく、課題となっている。フォロワーがただ受動的な存在としてのみ捉えられていた時代は、フォロワーの組織内地位が低く、フォロワーは期待されることなく、貢献主体としてみなされることもなかった。しかし、フォロワーが主体的にチームに貢献するように育てるリーダーが求められていることは疑う余地もない。したがって、リーダーシップがフォロワーシップに与える影響を明らかにする研究は意義があると言える。

そこで本研究は、フォロワーシップの成育（リーダーに成り得る存在に育てること）に着目したリーダーシップの変容を検証し、現在の大学スポーツ組織に求められるリーダーシップを明らかにすることを目的とする。

¹ 鈴鹿大学助手 スポーツ経営学

² 鈴鹿大学教授 スポーツ経営学

2. 大学スポーツ組織のリーダーシップ

2.1 リーダーシップの定義

リーダーシップとは、「組織の中で目標を定め、チームをつくり（もしくは維持し）、成果を出す能力」だと定義する。そのため、スポーツ組織の特徴や目標について理解する必要がある。その目標を決定するプロセスや意義、フォロワーの共感などが重要である。なぜなら、リーダーシップは、フォロワーなしには存在しない（できない）からである。

2.2 スポーツ組織の特徴とリーダーシップ

スポーツ組織とは、「2人以上の人が、意図的に調整された諸活動（スポーツ）を体系的に行う集団」であると考えてよいだろう。集団で取り組むことで（個人種目であっても）、楽しく活動できる、自分のパフォーマンスを発揮できる、ひとりでは達成できなかったことができるなどのメリットがある。しかしその一方で、集団に所属することで、自分のパフォーマンスが発揮できないことや、ひとりで達成できることよりも集団で達成できるものが小さいと感じられ、集団で起こる人間関係の軋轢などのデメリットもある。また、個々の実力や目標設定にズレが生じることも考えられる。

スポーツを行う目的は、リーダーと大幅に異なるフォロワーが集団になった場合、既存の組織から脱退され、新たな組織が形成されていた。さらにこれまでの大学スポーツ組織では、リーダーの考えにフォロワーが合わせる事が主流であり、目的が異なるものを阻害する要因があった。

今日の大学スポーツ組織においては、組織目標を遂行するための集団と団体種目の人数確保が優先される集団に2分化されつつある。後者の組織では、フォロワーの同一目標設定が、極めて困難となっている。単純に割り切ることのできない個々の感情や、同年齢層の数的減少の問題もあり、目的及び目標レベル別にスポーツ組織を分けることができない現状があることも理解しておかなければならない。競技性以外にも人々がスポーツを行う目的は、健康、生きがい、ストレス発散な

ど、ますます多様化してきている。加えて、同種目性別スポーツ組織が当たり前とされてきた過去から、ジェンダーフリーのスポーツ組織へと変化も求められる。このように、大学スポーツ組織の多様性、複雑性を考慮したリーダーシップが求められている。

集団の構造から考えても、集団の凝集性が高い組織が減少傾向にあると言える。スポーツ組織の凝集性とは、フォロワーを自らの意思において、その集団にとどまらせるように働く力であるが、個人の特性（態度、満足度、他者への信頼など）のほかに、組織の要因（組織の能力、メンバーの安定、コミュニケーション、組織内での地位や役割、集団規範など）、環境要因（地理的条件、集団の規模、施設規模など）が挙げられる。スポーツそのものが持つ凝集性のほかに、リーダーには様々なマネジメント力が必要とされるようになったということである。ここではリーダーシップ要因について検証する。

これまで、リーダーシップ研究は、組織経営に関する学問領域で数多くなされている。しかし、フォロワーシップに着目した研究は数少ない。スポーツ組織におけるリーダーシップ研究では、チームが成果を上げること、すなわち、一番の勝者になることのできるチームを作るリーダーシップが優れているという評価を得ていたことになる。しかし、今日において、それがすべてではない。目的が多様性に富む現代のスポーツ組織が求めるリーダーシップは、勝つこと以外のスキルが必要とされる。フォロワーの成育を促し、満足度を高めるスキルである。これまで、フォロワーは受動的な存在としてのみ捉えられ、組織の成果はリーダーシップによって決まると考えられてきたが、これからは、フォロワーの個人差を理解し、個々のやる気を引き出し、個に応じたよりよい指導を行うことのできるリーダーシップが求められているのである。

2.3 リーダーシップの弱体化

スポーツ組織におけるリーダーの評価は、成果

を上げることであるが、「成果＝勝利」ではない。しかし、大学スポーツ組織のリーダーの中には、勝利を成果として評価されることを暗黙の了解のもと、引き受けている場合がある。その期待に応えるため、またはリーダーの自尊心を守るため、一部のリーダーが破壊的リーダーシップへと変貌してしまった。破壊的リーダーシップとは、「組織の目標や課題、資源、そして部下たちの有効性やモチベーション、心理的安寧や満足度を台無しにし、破壊することによって組織の全うな利益を損ねるリーダーや上司、管理者による体系的かつ繰り返される行動²⁾」である。その組織には、フォロワーの心理的安全性は保障されていないため、フォロワーたちは不適切なリーダーシップに対してチャレンジできない。権威主義的なリーダーシップと忠実なフォロワーシップがうまくかみ合って成果を高めていた時期があったのかもしれないが、リーダーシップが変質したにもかかわらず、それに見合ったフォロワーシップが発現しなかったために組織が破綻してしまうといった事例である。リーダーの意図がないとしても、フォロワーが受動的になり、考えることをやめ（もしくはリーダーの考えだけを付度し）、善悪の判断や感情を失うように仕向けるリーダーシップになっている。つまり、正しいリーダーシップを行うことのできないリーダーの弱体化が発生している。

リーダーとフォロワーの関係についてみると、フォロワーが個人として尊重されるべきであることは、社会全体の意識の中に定着してきている。戦略的資源管理のように、個々のフォロワーは、戦略を実現するための重要な経営資源ということである。こうした個人尊重の視点は、それまで組織や管理者によってなされてきたフォロワーの配置や役割分担などの決定を、フォロワー個人の意思に委ねるということである。このことは、リーダーの相対的地位の低下をもたらすため、権威的リーダーシップを重んじてきた場合、安易に受け入れることができないなど、時代の変化に

応じてスキルを変えることのできないリーダーが、受動的フォロワーを抑え込み、組織のイノベーションを阻害している³⁾。

3. リーダーシップの変容

リーダーシップ研究の流れをみると、時代別に研究の対象が変化してきていることがわかる。

3.1 1900～1920年代の研究

初期のマネジメント研究の時代であり、組織の効率的な作業方法の研究がスタートした。マネジメント研究の発展に伴い、マネージャーに焦点を当てた研究も進んだ。マネージャーによって、現場の効率が大きく異なることから注目を集めたが、マネジメントとリーダーシップの概念は異なるものとして扱われてはいなかった。

権力の集中とフォロワーのコントロールが主な研究テーマであり、報酬と罰則を手段として重視していた。

3.2 1930～1940年代の研究

1930年代、本格的なリーダーシップ研究がスタートする。マネージャーの役割を越えて、マネージャーそのものに焦点が当てられるようになった。その中で、リーダーやリーダーシップという概念がマネジメントやマネージャー区別して用いられるようになる。リーダーが持つ資質を明らかにすることが研究の対象となり、データを統計的に解析するなど、研究方法の進歩も大きかった。特に、フォロワーへの影響に着目されるようになったことで、リーダーシップ研究が大きく進んだ。ただし、この時代のリーダーシップ研究は、リーダーの資質、すなわちパーソナリティが重要とされ、生まれ持った特性などに左右されるといったもので、リーダーには向き不向きがあるとされていた。カリスマ性のある人物像を示し、その特性に合う人物がリーダーシップを発揮することが成果を上げるということである。

3.3 1950～1960年代の研究

社会は、大量生産、大量消費の時代に突入し、マネジメント研究の中で、盛んに行われるように

なったのが人間関係論研究である。組織内の人間関係に焦点を当てたもので、組織内の目標意識を含む心理的側面が生産性に影響を及ぼす重要なポイントであることが指摘され始めた。

個人ではなく、グループに対する研究が進んだことにより、この流れの中で、リーダーの資質ではなく、行動に研究の焦点が当てられるようになった。直接的に見えるリーダーの行動が、フォロワーのモチベーションやリーダーに従おうとする行動に影響することが明らかにされた。

これまでと大きく異なる点は、リーダーは持って生まれた資質ではなく、リーダーシップ教育によりリーダーを育成できるという点である。

日本でよく用いられるPM理論も、この時代に研究されたものである。

3.4 1970～1980年代

マネジメント分野の研究から、モチベーションに関する理論が生み出され、リーダーシップ研究の中で、フォロワーの貢献意欲を高める影響力に焦点が当てられるようになった。組織に貢献したいと考えるフォロワーのモチベーションは、報酬や罰則からは生まれえないというものである。フォロワーの能力や成熟度によってもモチベーションレベルに差が出ることも明らかにされ、フォロワーによって効果的なリーダーシップは異なるという理論が主流となった。リーダーシップはプロセスであり、変化していく影響力であると考えられるようになった。

3.5 1990年代の研究

フォロワーに対しての影響力の研究が進み、カリスマ型リーダーシップ(フォロワーの一体化と信頼を引き出す並外れた理想と権威に基づくリーダーシップ)など、国や文化を越えて効果的であることや、変革型リーダーシップ(リーダーとフォロワーの相互作用で生成されるもので、フォロワーのモチベーション、道徳観、倫理観を喚起させる)が、国を越えて効果的であることが明らかにされた⁴⁾。

主として欧米で行われていた研究が、世界各地

で積極的に行われるようになった。社会はグローバル化が加速し、様々な国や文化に適応するリーダーシップが必要とされるようになったためである。国や文化にあった効果的なリーダーシップは異なることを前提とした研究が進められた。

しかしながら、社会的現象として変革型リーダーシップを捉えたときに、リーダーとフォロワーとの間でどのような相互作用が展開されるのか、あるいはフォロワーにどのような変化がもたらされるのかといった点で議論の余地が残っている⁵⁾。

3.6 2000年以降の研究

リーダーシップ研究は、世界中で、様々な視点から理論が提唱されるようになり、研究者間での競争も激しくなっている。最大の理由は、マネジメントにおける現象が多様化・複雑化し、これまでの理論が持つ視点では、説明できない現象が増加の一途をたどっている。グローバル化、技術進歩の加速化、顧客ニーズの多様化などの影響である⁴⁾。

スポーツ組織におけるリーダーシップ研究も、多様化する変化の激しい社会に、追いついていない現状がある。特に大学スポーツ組織では、1年単位で成果を出し続ける必要があり、フォロワーも定期的に入れ替わることや、活動に期限があることが、リーダーシップをより複雑化させている。

4. フォロワーから見たリーダーシップ論

これまで、マネジメントやリーダーの視点からリーダーシップを捉えてきたが、フォロワーから見たリーダーシップ理論を考える。

よりフォロワーに焦点を当てたリーダーシップ論に、暗黙のリーダーシップ論がある。暗黙のリーダーシップ論では、フォロワーはリーダーの言動そのものからリーダーシップを認知するのではなく、自身が暗黙的に抱えているリーダーシップ論に影響を受けて、リーダーの行動を認知すると考える。つまりフォロワーは、自分なりのリーダー像を持っており、それに見合うような行動についてはより積極的にリーダーシップと受

けとめるが、そうでない場合にはリーダーシップと認知しない⁵⁾ということが起こる。

また、反対に非リーダーシップの要素として、傲慢や押しが強いといった圧性、勇ましいといった男性性を見出した。勇ましさや押しの強さはリーダー的な態度と捉えられていそうだが、実際には、こうした態度や行動をとる人に対して、多くの人はリーダーシップを感じないと提唱している。

そして、リーダーが暗黙のリーダーシップ論について理解しなくてはならないのは以下の2点である。1つは、リーダーシップを発揮する上で、フォロワーの暗黙のリーダーシップとの齟齬に気をつけなければならない。もう1つは、リーダー自身にも、これまでの経験やパーソナリティなどから、暗黙のリーダーシップが形成されているということである。自分の理想のリーダー像を持つことは悪いことではなく、自然なことといえるが、そのようなリーダーになろうとリーダーシップを発揮するスタイルは、自らの暗黙のリーダーシップに影響されたものだといえる。これらが理解されていないリーダーシップは、空振りの状態が起きてしまう。そうなると、単にリーダーシップが発揮されないだけでなく、相互の不信感につながり、その後のリーダーシップ発揮に対し、さらに阻害されてしまう可能性もある⁶⁾。

5. リーダーシップの2つの行動 —人間関係志向型とタスク志向型—

フォロワーに対するリーダーの行動は、大きく2種類ある。

1つは、人間関係志向の行動である。人間関係志向の行動とは、フォロワーに対して働きかけ、人間的な関係を重視するような行動を指す。具体的には、フォロワーが何を求めているかについて関心を寄せること、フォロワーの感情に気配りすること、フォロワーの持つアイディアを尊重することや相互に信頼関係を結ぶことを指す。

そして2つ目は、タスク志向型の行動である。タスク志向型の行動とは、タスクに対して働きか

ける行動である。具体的には、フォロワーそれぞれにタスクを割り当て、目標を適格に定め、タスクの進捗や達成度に気を配ることを指す。

タスク志向型の行動が、チームの業績を上げるために仕事の内容に注目するのに対し、人間関係志向型の行動は、一緒に働く人に着目するということができる。また、人間関係志向型の行動は、フォロワーとの関係が良好であることにつながる行動だが、タスク志向型の行動は、組織やグループの目標を達成することが目的であり、フォロワーはあくまで達成のための手段と捉えられている。

では、どちらリーダー行動がより成果をもたらすのか。これに関しては、2つの先行研究の結果がある。まず、ミシガン大学の研究では、主としてタスク志向の行動をとるリーダーよりも、人間関係志向の行動をとるリーダーのほうが、成果を上げていると結論付けている。一方、同時期に研究を行っていたオハイオ州立大学の研究は、両方の行動をとっているリーダーが最も成果を上げると結論づけている。

結論に差が生じた理由は、2つの研究の調査方法が異なっていたことにある。ミシガン大学の研究では、リーダーを人間関係志向型とタスク志向型に分け、成果を比べている。その結果、人間関係志向型のリーダーは、タスク志向型より成果が高いと結論付けている。一方、オハイオ州立大学の研究では、行動そのものを分けただけで、リーダーをタイプで分けることはしなかった。つまり、リーダーはどちらの行動をとる可能性もあり、どちらの行動もとらない可能性もあると考えた⁶⁾。その結果、両方の行動をとるリーダーの成果が高いという結論を導いた。結果的に、人間関係志向型が有効であることは確認され、さらに、的確にタスク志向型を組み合わせることが効果的であるわけだが、ミシガン大学の研究に注目すべきポイントがある。それは、人間関係志向型で示された好業績のリーダー行動には、フォロワーと一緒に仕事をしないということが含まれている点である。これは、決してフォロワーを遠ざけること

ではなく、フォロワーに任せるということである。つまり、リーダーは監督するという行動に集中し、現場に口出しせず、権限を委譲するということである。フォロワーに寄り添って丁寧に指示することは行わず、スケジュールを立てずにフォロワーに仕事を任せて背後から見守る行動が、より成果につながることを示唆している⁵⁾。

人間関係志向型が、成果に繋がる理由として、フォロワーのモチベーションを高めることにあると考えられる。リーダーシップ行動がフォロワー個人に対し、常に向けられているとフォロワーが感じることにより、リーダーに対し主体的に貢献しようとするモチベーションやモチベーションの持続に繋がると考えられるためである。

タスク志向型は、リーダーがチームのタスクをうまくフォロワーに振り分けること（分業）ができれば、各自が勝手にタスクを行うより効率的に、チームのタスクを達成できる。また、計画通りにタスクをするように指示することや、モニターすることも、全体の進み具合をスムーズにするため、より効果的なチームのタスクの成果に繋がる。しかし、タスク志向型は、リーダーに大きな負担がかかることが予想されるし、タスクが変化した場合に、同じ結果を導き出せるとは限らない。

ここで重要なことは人間関係志向型の「権限の委譲」であると考えられる。フォロワーの育成に焦点を当てた研究ではないため、あくまでも予想の範囲ではあるが、この研究結果には、フォロワーの成長が大きくかかわっていることは明らかである。フォロワーが、タスクを遂行するために、自ら考え行動することが定着すれば、リーダーとの人間関係が保たれている限り、フォロワーが成長し、作業の効率化などを生み出す相乗効果に期待が持てることである。

6. リーダーシップ論におけるフォロワーの位置づけ

初期のリーダーシップ研究においては、リーダーの資質に注目されてきたゆえに、フォロワー

の存在は特に論じられていなかった。やがて、リーダーシップ研究がリーダーの資質から行動特性にシフトしていく中でフォロワーの存在が注目されるようになった。しかしながら、フォロワーの存在は、リーダーシップによって影響を受ける対象という位置づけであった⁷⁾。

現在のリーダーシップ研究において主要なアプローチである変革型リーダーシップにおいてフォロワーの重要性が指摘されている。変革型リーダーシップの代表的研究のひとつは、変革型リーダーシップはカリスマまたは理想化された影響力、モチベーションの鼓舞、知的刺激、個別配慮という4つ要因から構成されると述べている。カリスマまたは理想化された影響力とは、リーダーが信頼に足る人物で、ビジョンを達成できる能力があるとフォロワーが認識することによって形成されるものである⁸⁾。モチベーションの鼓舞は、リーダーがフォロワーの情緒にうったえるようなビジョンを掲げ、それを共有させるために意味づけを行い、実現させるような挑戦的な仕事を与えることによって発奮を促すことである。知的刺激とは、リーダーがフォロワーに対して、現状でどのような問題点があるかを指摘することによって、これまで持ち続けてきた古い考えに疑問を持つように仕向けることである。個別配慮とは、リーダーがフォロワーに対して個別にアドバイスするなどして個人的な成長を促すように振舞うことである。これらの要因の根底にはフォロワーの主体的な意識の変化を促すリーダーの意思がある⁹⁾。

7. フォロワーシップの定義と種類

7.1 フォロワーシップの定義

フォロワーとは従う人、追従する人を指す言葉であり、フォロワーシップに関する研究は少ない。しかし、フォロワーが存在しなければ、リーダーも必要がないこともまた事実である。組織やリーダーにとっては必要不可欠な存在なのである。

ここで主張するフォロワーシップの定義は、

「フォロワーの意思に基づく影響力により、目標達成を支援するプロセス」であると定義する。要するに、フォロワーもリーダーの指示のみで行動するのではなく、組織の目標のためリーダーとともに主体性、自主性を持って行動していこうとする存在であることを指す。

また、タスクの成果は、フォロワーによるボトムアップアプローチが成功のカギであることが重要な視点である⁹⁾。現状では、リーダーに依存せず、フォロワーシップをボトムアップし、タスクの成果を出す優れたフォロワーは少ない。リーダーを批判するフォロワー、第三者的にチームに関わるフォロワー、あるいはその中間に位置するフォロワーが圧倒的に多い。自らボトムアップし、適切なフォロワーシップを発揮できるフォロワーが育成できなければ、チームの目標達成は非常に困難なものとなる。

7.2 フォロワーシップのタイプ

リーダーシップ研究では、フォロワーシップをタイプに分けるものもある。一つは、組織の秩序を重視する受動的フォロワーシップ、機会があれば表明すべき意見を持っているが基本的に秩序を重視する積極的フォロワーシップ、秩序に従うというよりもリーダーをパートナーの関係とみなして率先して行動していく能動的フォロワーシップの3つに分類しているものである⁷⁾。

もう一つは、行動パターンを5つに分類したもので、浅野(2012)によれば、ただ与えられた指示のみをこなすのではなく、組織の目標達成のために、常に当事者として自主性・主体性を持ってリーダーやフォロワーに働きかけようと努力する模範的フォロワー、もともとは模範的フォロワーであったものが、リーダーや組織に対して何かに嫌気がさし、不当な扱いを受けた犠牲者であると自らのことを考えている孤立型フォロワー、考えることをリーダーに頼り、仕事に対する熱意はゼロ、積極性と責任感に欠け、与えられた仕事も指示がなければできないし、自分の分担を超えるような危険は犯さない。俗に言う無気力な消極

的フォロワー、リーダーに対して服従し順応することが義務であると考える順応型フォロワー、いい仕事はしたいが、すすんで自らを危険にさらすことはなく、失敗も避けたがる実務型フォロワーの5つに分類されるとしている¹⁰⁾。

そのほかにも、浅野(2012)によれば、ただ与えられた指示のみをこなすのではなく、組織の目標達成のために、常に当事者として自主性・主体性を持ってリーダーやフォロワーに働きかけようと努力する模範的フォロワー。「組織の問題はすべてリーダーにある」という考えをベースにリーダーを批判し、フォロワー同士で被害者意識を共有しようとする。また、組織の目標達成のために自ら積極的に働きかけることはないが、「自分は十分頑張っている」、「責任は果たしている」と自負している批判・評論家的フォロワー。「きっと誰かがやるだろう」と、責任や煩わしい仕事から逃れようとする第三者的フォロワー。リーダーに対して賛同し行動を起こすが、評論家フォロワーに対しても賛同するというように相手によって都合よく言動を変え、高評価を全員から得ようとするご機嫌取りのフォロワー。これらのタイプの中間的な立場にいる中間フォロワーが存在すると指摘している。

以上の通り、フォロワーシップには5つのタイプがあると考えられる¹⁰⁾。

浅野(2012)は、その目指すべきフォロワーについてプロフェッショナル・フォロワーという表現で説明している。プロフェッショナル・フォロワーとは、フォロワーの重要な要素である貢献力と批判力をバランスよく兼ね備え、組織の目標達成のために（決して自己の評価や報酬ではない）常に当事者として自主性・主体性を持って積極的に発言・行動し、リーダーならびに組織を支えていく者であるとしている¹⁰⁾。

貢献力とは、リーダーからのトップダウン、いわゆる指示通りに動くことではなく、フォロワーの立場からリーダーの意思を理解・共感しようとする意欲を持ち、目標達成に向けて積極的かつ献

身的に発言・行動していく力のことであり、また批判力とは、自らの視点や考え方でリーダーの指示や組織の現状といった情報を分析し、意見や代案を伝えるなどで改善を図る力のことであり、決して否定することではないとしている¹⁰⁾。

8. フォロワーシップに影響を及ぼす要因

フォロワーシップに影響を及ぼす社会的要因として、社会的な手抜きが考えられる。社会的な手抜きとは、チームで作業を行う場合に適正な人数で作業する場合と比べ、個々のフォロワーが努力する量を減らすというものである。荒木(2011)によれば、集団で何かを行う場合、個人の成果が問われない状況では、社会的な手抜きが生じるとしている。スポーツ組織でもこの現象は多くみられる¹¹⁾。しかし、集団になると必ず手を抜くようになるのではなく、集団の成果が個人にとって重要な意味を持ち、他のフォロワーが十分に貢献しそうでないと判断したとき、他者を補うように個人が努力量を増大させる傾向にある社会的補償の影響も確認されている。スポーツ組織内での社会的な手抜きを減少させるには、組織の適切な人数、一人ひとりの貢献度を判別・評価し、フォロワーの関与を高めること、さらには課題そのものの魅力を高めることが有効であるとしている⁶⁾。

9. 結論

本研究の目的は、フォロワーシップの成長(リーダーになりえる存在に育てること)に着目した大学スポーツ組織に求められるリーダーシップ像を明らかにすることである。

研究の結果、スポーツ組織内に属するフォロワーのタイプ別フォロワーシップに着目し、1人ひとりに合わせてリーダーシップのスタイルを変えることが有効であるといえる。

フォロワーは、リーダーとの人間関係により行動を変化させることが確認され、リーダーを尊敬

し、常に意識されていると感じるフォロワーは、自主的・積極的にチームへ貢献することを望むが、一方で、すべてにおいて行動を指示されれば、指示の範囲内での貢献にとどまってしまうという特性を持っている。したがって、リーダーシップ行動は、常にフォロワーに対してアプローチをするが、行動に関してはフォロワーに一任することで、フォロワーシップが成育し、フォロワー自らが考え、工夫を生み出すことに繋がり、様々なタスクにおいて自らがリーダーシップ行動に関与していくようになることが推測される。

フォロワーの主体性意欲に対してリーダーシップを発揮することが、フォロワーシップの成育により効果を発揮すると有効であることが明らかになった。

そのため、大学スポーツ組織に有効なリーダーシップは、フォロワー共通のビジョンを示し、其のうえでリーダーが出したタスクに対して、フォロワーの適切な人数によるグループワークによる解決策の検討、実行を繰り返し、フォロワーが常に主体的に行動することへの働きかけを行うことが理想と考える。そのために、リーダーとフォロワー個人との信頼関係の構築、フォロワー間のコミュニケーション行動へのアプローチ、フォロワーが主体的にリーダーシップ行動を起こせるように、適切なリーダーの権限の委譲を行うことが有効であると思われる。

ただし、リーダーが行う具体的行動の有効性について、明らかにすることができていない。そのため、フォロワーのタイプ別事例収集などの実証研究が求められる。

今後は、破壊的リーダーシップが発現しない大学スポーツ組織を目指し、組織内で共有できる高い目標を定め、リーダーとフォロワーの関係性をより深く構築し、フォロワーの成育に重点を置いた組織づくりが求められる。

10. 参考文献・引用文献

- 1) 花城清紀著『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・65合併号 2016年
- 2) 鈴木将大著『破壊的リーダーシップに関する探索的研究』科学研究研報告 2016年
URL:<https://kaken.nii.ac.jp/ja/grant/KAKENHI-PROJECT-25780260/> (2022.9.9)
- 3) 松山一紀著『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 2018年
- 4) 石川淳著『リーダーシップの理論』中央経済社
2022年 P50-62
- 5) 小野善生著『フォロワーの視点から見たカリスマ的・変革型リーダーシップ』
關西大學商學論集 第58巻4号 2014年
- 6) 鈴木竜太, 服部泰宏著『組織行動-組織の中の人間行動を探る』 有斐閣ストゥディア 2019年
- 7) 小野善生著『フォロワーシップ論の展開』
關西大學商學論集 第58巻1号 2013年
- 8) 松山一紀著『フォロワーとフォロワーシップ』
商経学叢 第62巻第2号 2015年
- 9) 下村源治著『プロジェクトの成功を支えるフォロワー』プロジェクトマネジメント学会誌 2011年
- 10) 浅野淳著『リーダーシップは部下で育つ～最新フォロワーシップ入門～』秀和システム 2012年
- 11) 荒木雅信著『これから学ぶスポーツ心理学』大修館書店 2011年

執筆者の連絡先

鈴鹿大学国際地域学部
s-yoshida@suzuka.ac.jp

A Study on Transformation of Leadership in College Sports Organizations

Shohei YOSHIDA , Rika TANAKA

Abstract

This study examines the transformation of leadership with a focus on the growth of followership (cultivating a person who can become a leader), and aims to clarify the leadership required of current university sports organizations. As a result, it became clear that there are types of followers and followership, and that the development of follower's behavior greatly affects the performance of sports organizations. It was concluded that leadership behavior that expresses supporting sub-leadership behavior is the most effective. In order to grow, it is important for leaders to build relationships with followers and to delegate appropriate authority to followers.

Keywords

leadership, followership, sports organizations