

スポーツにおける理想のリーダーシップならびにリーダー像の抽出

1160456 錦内大智

高知工科大学 マネジメント学部

1. 概要

スポーツの組織において、健全さを維持しながら強くなるには「優れたリーダー」の存在は必要不可欠である。スポーツ界には多種多様なリーダーが存在し、様々な手法のリーダーシップがある。本研究では、現在行われているリーダーシップの手法は間違っていないのか、スポーツにおいて理想的なリーダー像とは何かについて各界で活躍しているリーダー論を分析することで導出した。その結果、各リーダー論について、理解、信頼、自己犠牲の共通点を見出すことができた。

2. 背景

スポーツにおけるリーダーシップとは、チームが結果を残すためや、チームの士気をあげるために必要不可欠なものである。害悪なリーダーは、組織に害を与え、時に組織を滅ぼす。よって、スポーツ界においては、監督、主将の両者がリーダーと呼ばれると私は考える。

スポーツにおけるリーダーの重要性は、組織をまとめ、足並みを揃えて勝利へと導く。試合での活躍に留まらず、日々のコミュニケーションであったり、些細なことから信頼関係を築いていく必要がある。いままでのリーダー像では、表面上の事ばかり取り上げることが多く、リーダーのあり方や存在意義について、共通点から考察し、分析されることは少なかったのではないかと思います、本研究を行った。

3. 目的

リーダーシップと言っても、人により様々な手法とポリシーがある。ただし、その全てがチームを良い方向に導いているとは言い難く、害悪なリーダーが存在しているのも事実である。何が求められ、大切なのか。スポーツ界のリーダーから学び、理想とされるリーダーのあり方を抽出することを目的とする。

4. 研究方法

はじめに、本研究においてリーダーの定義を主将（中間管理職）と監督（トップ）とする。スポーツ界におけるリーダーの現状を、事例抽出、分析を通して解析していく。各リーダーの特性やスキル、リーダーシップの手法についての不満

の有無等も分析していく。各リーダーの成功事例から、成功要因について考える。これらの分析を通し、理想のリーダー像の仮説を立て、照らし合わせて結論を導いていく。

5. 既往研究からわかること

中竹(2013)“引っ張らないリーダーシップ”リーダーではなく選手が引っ張る

早稲田大学ラグビー蹴球部元監督、中竹氏が作ったプラネット型チームについての論文。プラネット型チームとは一人ひとりの選手を星に見立て、その時々で中心に位置する星が交代するというイメージである。監督が常に中心で引っ張るのではなく、選手一人ひとりが考える姿勢を身につけ、全員がリーダーシップを発揮するチーム。その効果として様々な状況変化への対応力が備わり、チーム全員がリーダーとしての資質を得ることができる。優秀なリーダーであっても常に正しい答えを出せる訳ではないので、その時々で状況に最適な選手が答えを出す必要がある。

中野、鈴木、荒井（2015）大学生競技者における理想のリーダー像・サブリーダー像の性差

大学体育会運動部を対象として、性差に着目して、リーダー（主将）とサブリーダー（副主将）について詳細な検討を行うことであり、「大学生競技者は性別によって求めるリーダー像、サブリーダー像が異なる」という仮説を検証した。体育会運動部に所属する大学生を対象とし、主将のリーダーシップ尺度を用いて、理想のリーダー像と理想のサブリーダー像を調査した。その結果、主将の人間関係調整のみにおいて、女子の方が有意に高いという結果が得られた。

小野里、谷口（2013）「職務満足」からみた大学運動部員のマネジメント

大学運動部は、競技力向上および勝敗や記録の向上を目的とした組織である。その活動においては、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。大学運動部員におけるチームマネジメントを検討することを目的とし、様々

な集団のマネジメントや組織づくりに有用な示唆を与えている職務満足の見点から、部員の動機づけや活動の促進につながるマネジメントのポイントを考察している。

村井、猪俣（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

リーダーシップは集団メンバー個々の行動と集団活動に決定的な影響をあたえるものとして一般に理解されている。勝利志向型のスポーツチームの理想のリーダー像の特徴を質問紙調査によって明らかにすることを目的とした。「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つの因子を抽出した。これらの結果は概ね先行研究で得られた見解と類似していた。

6. 結果

6. 1 スポーツにおけるリーダーシップの基本機能

スポーツにおけるリーダーシップには3つの基本機能がある。

①旗を立てる機能（指示機能）～向かうべき方向と目標を提示する。何のために(目的)何をするか(目標)どこへ向うのか等々自分たちの目的、目標をきちんと掲げ、明示すること。

②巻き込む機能（盛り上げ機能）～目標に向けてチームを奮い立たせる。目的達成のためにどうメンバーをまとめ、集団としての力を盛り上げていくかを工夫し、実践する。

③やりきる仕組みづくり機能（仕掛けづくり機能）～達成するためにさまざまな仕掛けを工夫する。目指す旗を確実に達成するために、チーム全体の足並みが揃う仕掛け、障害物を取り除く工夫。この3つである。

6. 2 基本機能を用いたリーダーシップ評価の妥当性

これらの3つの評価軸は妥当なものであると言えるのか？この評価軸を妥当なものだと言える根拠に経営コンサルタントの大前研一氏の言葉がある。

「たとえ部下が10人でも、チームプレーということは、まずない。10人みんなが同じ仕事をしたり、何人かで同じお客さんを担当したりすることはあり得ない。担当者が休んだ時や何か突発的な事態が起きた時に他の人間がカバーすることはあっても、基本的には10人がバラバラに動き、一人一人が最大の能力を発揮することで全体の効率を上げていかねばならない。スポーツのアナロジーは美しくて分かりやすいが、経営には通用しないのである。」

この言葉をもとに、企業マネジメントと、スポーツマネジメントの比較をしてみる。企業マネジメントは、団体ではあるが、従業員全員が同じ仕事をするわけではない。大事なのは個の力であり、全員が足並みを揃える必要はスポーツマネジメントほど重要なことではない。一方スポーツマネジメントでは、チーム全員が同じ目標に向かって努力する。そのため、足並みを揃えることが非常に重要となってくる。企業マネジメントよりも意思疎通が大切になる。これらの比較により、これら3つの機能は、チーム全員を目標に向かって努力させ、足並みを揃えて目標を達成させるためのものといえる。企業マネジメントよりもスポーツマネジメントにおける機能として重要であると考えられる。

6. 3 スポーツにおけるリーダーシップ発揮のプロセスで重要なこと

スポーツにおけるリーダーシップ発揮のプロセスには、4つの重要なことがある。

①自分たちのやっていることへの確信と意味づけ。チームメンバーと目的意識を共有化するために、何のために自分たちのチームがあり、チームの仕事があるのかを指し示すことができなければならない。

②ゴールの明示とプロセスのフィードバック。目標達成プロセスの進捗状況の共有。方向性の明示、道が間違っていないことへの確認。

③チームメンバーとしての自分の有効感・有能感。メンバーに「自分の有効感・有能感と自己決定感」を味わわせていくことで、自分がチームの一員として戦力となっているという確信を与える。そのためには、肯定的な自己評価を下せるような、フィードバックや励まし、承認・積極的な期待の表現が不可欠である。

④部下への効果的な情報の提示。各自の業績の途中経過をフィードバックする。フィードバックは頻繁に、明確な形で行う。各自の業績上の問題や、その人が責任を負っている問題解決に役立つバックアップ情報を提供する。

6. 4 事例分析

事例分析ではスポーツ界の監督、主将8人について分析を行った。

野村克也・・・南海ホークスで1970～1977。東京ヤクルトスワローズで1990～1998。阪神タイガースで1999～2001。東北楽天ゴールデンイーグルスで2006～2009監督を務めた。

落合博満・・・2004～2011 中日ドラゴンズで監督を務めた。
現中日ドラゴンズGM。

眞鍋政義・・・1993 年から新日鐵の選手兼任監督に就任。2005 年女子の久光製薬スプリングス監督に就任。2008 年から全日本女子代表監督。

ファーガソン・・・4 チームを監督として率いた後に 1986 年から 27 年間マンチェスター・ユナイテッドの監督を務めた。
イチロー・・・1911 年、オリックスブルーウェーブにドラフト 4 位で入団。2000 年ポストティングシステムで MLB、シアトルマリナーズに入団。

長谷部誠・・・2002～2007 浦和レッドダイヤモンズ。2008～2013 ヴォルフスブルク。2013～2014 ニュルンベルク。2014～現在アイントラフト・フランクフルト。

デレク・ジーター・・・1992 年 MLB、ニューヨーク・ヤンキースからドラフト 1 巡目指名を受け入団。2014 年の引退までニューヨーク・ヤンキース一筋でプレー。

澤穂希・・・日テレベレーザ、INAC 神戸レオネッサでプレー。日本代表元主将。

野村克也のリーダー論

『『ほめる』ということは自分の見識や能力をさらけ出すこと。褒めることは怖いことである。どこを評価するのか、それによって自分の見識や能力をさらけ出すことにつながるから。』

野村克也は選手をあまりほめない指導法だった。その理由がこの言葉から読み取れる。この言葉の意味は、自分が評価するポイントと、相手が評価してほしいと求めるポイントがずれていると、せっかくほめても相手に受け入れられず、また、自分の見識や能力がない場合、へタにほめると相手からの信用を失うことになるということ。

落合博満のリーダー論

監督時代にコーチ陣に対して、「こちらから選手を指導してはならない。選手が助けを求めてきた時に初めて指導すればいい。」との指導をした。教えることが仕事のコーチではあるが、選手が望んでいることを教え、導いてやらないと意味がない。リーダーは選手を 1 から 10 まで常に指導することでなく、選手の能力を見極めて信頼し、選手から助言を求められた時になって、初めて手をさしのべ、導いていくという姿勢を持っておく。

眞鍋政義のリーダー論

公平性を高めるためにデータを重視し、アタック決定率やサーブレシーブ成功率など、数字がいい選手から起用するようになった。一方通行のコミュニケーションを止めることにもこだわった。上から指示されたとき、何も考えず「はいはい」と返しておけば楽ではあるが、それでは勝てるチームにはならない。そこで一人ひとりが、どうすればより良いチームになるのかを考え、発言する機会を作った。発言することにより、自分の言ったことに責任を持つようになる。

ファーガソンのリーダー論

「マンチェスター・ユナイテッドの監督に就任するにあたり、誰にも私以上の権限を認めない、と自分に言い聞かせた。監督は誰よりも私の強い人間でなければならない。この点はきわめて重要だ。ただそれは、自分から敵をつくったり、自分の力の強さを見せつけたりすることではない。要は、チームの手綱を手放さず、問題が生じたときに裁定できる権限を握っておくことだ」との考えを示した。

イチローのリーダー論

「よくチームにはリーダーが必要だとか、安易な発想があるけれど、今回のチーム（日本代表）に全くそんなものは必要なかった。それぞれが、向上心を持って、何かを得ようとする気持ちがあれば、そういった形は全くいらぬ。むしろない方がいい。」これは WBC を総括した際の言葉である。全員が同じ目標に向かって進めば必要のないものであり、その姿勢こそがプロのあるべき姿である。新人へのアドバイスも同じで、自分から言うことはなく、聞かれたことに対して的確な指導を行うということであった。的確な指導をするためには、観察することの大切さを述べた。

長谷部誠のリーダー論

「心は鍛えるものではなく、整えるものだ。いかなる時も安定した心を備えることが、常に力と結果を出せる秘訣だ。自分自身に打ち勝てない人間が、ピッチで勝てるわけがない。」これは、長谷部選手の著書の中の言葉である。長谷部選手は、決して実力が突出しているわけではない。しかし、日本代表を勝利に導き、所属クラブでもチームをけん引し、首脳陣から重宝される存在となっている。チーム全体を安定した心で戦わせることに力を注いでいる。今まで紹介したリーダ

一とは異なるタイプのリーダーである。

デレク・ジーターのリーダー論

デレク・ジーター選手はMLB最大の人気を誇るヤンキースに所属し、凄まじいカリスマ性を持っているにも関わらず、何よりチームの勝利を重んじ、個人記録にこだわらない。ケガも少なく、ほとんどの試合に出場し常に全力プレーを心掛けるプレイヤーである。さらに、常に周りに気を配り、あらゆる場面において危機管理能力を発揮することができる。

澤穂希のリーダー論

「苦しい時は、私の背中を見て」澤選手の代名詞ともなったこの言葉は、2008年北京五輪の3位決定戦前のロッカールームで生まれた。この試合で日本はドイツに敗れてメダルには手が届かなかったが、澤選手と共に140試合近くを戦ってきた宮間選手は、「最後の一秒まで澤さんの背中を見て走りましました」と話している。多くを語らず、プレーで示す。澤選手のリーダーシップはこの言葉に凝縮されている。

6. 5 リーダーから読み取る共通項（監督）

（表1）

	①旗を立てる機能	②巻き込む機能	③やりきる仕組みづくり機能
野村克也	信用、信頼を得て自信をもって指示する。	自信への信頼で選手を回結させる。	監督を信頼することによる一致団結。
落合博満	個々の選手の特徴を理解し、目標に向かわせる。	選手が望む指導をし、導いていく。	選手が求めてきたときに初めて指導し、不安を取り除く。
真鍋政義	データと結果に基づく指導で選手のモチベーションを保つ	選手を特別扱わず、公平な指導を行う。	選手自身に発言させることで責任感を持たせる。
ファーフソン	自分たちは勝たなければならないことを教え、自覚を持たせる。	チーム内で一番の権力者である自分についてこさせる	チームの手綱をしっかりと握り、導いていく。

分析した監督4名のリーダー論と、リーダーシップの3つの基本機能を表したものを表1に示す。表1を見てわかることは、大きく分けると2つのキーワードが読み取れる。理解と信頼である。選手を理解し、信頼することが、監督に求められる資質なのではないか？さらには、選手に勝つことへの責任感を持たせ、手綱をしっかりと握り、導いていける強い監督

が求められるのではないか？

6. 6 リーダーから読み取る共通項（主将）

（表2）

	①旗を立てる機能	②巻き込む機能	③やりきる仕組みづくり機能
イチロー	立てない。必要ないもの。	それぞれが向上心をもって、目標に進めば何かする必要はない。	他をよく観察し、理解する。教えを請われたら的確な指導で応える。
長谷部誠	監督の意図を理解、伝達し、目標をはつきりさせる。	チーム内の潤滑油となり、情報を伝達、共有してチームをまとめる。	自分の活躍よりもチームの穴を埋めることに徹して弱点を無くす。
デレク・ジーター	常勝軍団の自覚と誇りを持たせる。	豊富な経験とカリスマ性でチームを引っ張る。	自分の活躍よりもチームの勝利。常に危機管理を行う。
澤穂希	体を張って戦う姿勢を見せる。	豊富な経験とカリスマ性でチームを引っ張る。	自らの影響力を考慮し、他には多くを語らず、必要なことのみ伝える。

分析した主将4名のリーダー論と、リーダーシップの3つの基本機能を表したものを表2に示す。表2からも、大きく分けて2つのキーワードが読み取れる。自己犠牲と理解である。他をよく理解し、自己犠牲を惜しむことなくチーム内の潤滑油となることができる人物。また、自分よりチームを最優先で考え、チームのために体を張れる人物が主将の資質として求められるのではないかと考えられる。

6. 7 リーダーシップ発揮のプロセスはどうか？

今回分析した8人のリーダー達は、リーダーシップを発揮する上で必要な4つの機能をどのように活かしているのか考察していく。

野村克也

野村克也は、むやみに選手を褒めない。しかし、選手自身が認めて欲しいと思っている点を効果的に褒めることにより、有効感、有能感を持たせることに成功している。信頼している監督に認められることにより、選手のモチベーションの向上、自分のやっていることが間違っていないという意味付けにも繋がる。

落合博満

落合博満は、選手が助けを求めてきた時に初めて指導するスタイルであった。選手が求めていることを的確に指導しているので、効果的な情報を提示しているといえる。また、選

手の不安を取り除くことによって、方向性の明示をするとともに、道が間違っていないことの確認も行っているといえる。

眞鍋政義

一人ひとりが、どうすればより良いチームになるのかを考え、発言する機会を作ることにより、自分たちがやっていることへの確信と意味付けをはっきりとさせた。選手自身に発言させることにより、チームメンバーと目的意識を共有化することができる。何のために自分たちのチームがあり、チームの仕事があるのかを指し示すことに成功している。

ファーガソン

ファーガソンはチーム内において最高権力者であり、選手たちの手綱をしっかりと握っている。ファーガソンは素行の悪い者についてはすぐに放出する。すなわち、チーム内に居続ける限り、選手として認められているということになる。ビッグクラブに居続け、名将に認められることによる有効感、有能感は大きなモチベーションに繋がる。大きな実績を持つファーガソンだからこそなし得る技でもある。

イチロー

イチローはプロのあるべき姿を追求すれば、リーダーと言う立場はいらないと考えているが、後輩や、新人についてはよく観察し、特徴を理解している。リーダーはいらないと言いつつも、リーダーのあるべき姿を体現しているといえる。他をよく観察、理解することで、効果的な情報の提示を可能にしている。

長谷部誠

長谷部選手はチーム内の潤滑油となり、いかなるときもチームを安定した心で戦わせることに全力を注いでいる。こうした行動がチームに進むべき道を正し、導いている。突出した実力がなくとも、海外でも長谷部選手が評価され、使われ続けていることが、長谷部選手の偉大さと潤滑油の存在がいかに大きな存在であるかを示している。

デレク・ジーター

デレク・ジーター選手は凄まじいカリスマ性と豊富な経験、さらには危機管理能力にも長けており、スポーツにおける主将のあるべき姿をデレク・ジーター選手だという人も多い。首脳陣とのコミュニケーションもよく取り、監督の意図を理解し、選手に伝えることで、チームを目標のゴールへと導い

ていける。

澤穂希

「苦しい時は、私の背中を見て」の名言からも分かるように、澤選手は選手を背中で引っ張るタイプのリーダーである。自分の仕事を全力で全うし、自らが道を切り拓き、明示し、ついてこさせる。澤選手についていくことによって、正しい道を進んでいる安心感も得られる。

本研究で考察した監督の選手時代の成績

野村克也

戦後初・捕手として世界初の三冠王、出場試合数歴代 2 位、通算本塁打数歴代 2 位、通算打点数歴代 2 位、通算犠飛数歴代 1 位などの記録を持つ。

落合博満

選手時代は 1979 年から 1998 年にかけてロッテ・オリオンズ、中日ドラゴンズ、読売ジャイアンツ（巨人）、日本ハムファイターズに在籍し、日本プロ野球史上唯一となる 3 度の三冠王を達成。

眞鍋政義

新日本製鐵に入社。1 年目からレギュラーで活躍し新人王を獲得。その後も日本リーグ 3 連覇・黒鷲旗 3 連覇など、新日鐵黄金時代に中心選手として貢献。全日本代表としても、1988 年のソウル五輪など数多くの国際大会に出場。日本を代表するセッターとして活躍した。

ファーガソン

ダンファームリン・アスレティック FC とプロ契約を交わし、正式にプロサッカー選手となった。ダンファームリン・アスレティックではスコティッシュ・フットボールリーグの 1 部リーグで得点王となっている。

6. 8 監督への不満など

	監督への不満	監督時代の成績	観客動員数
野村克也	褒めずに野次郎独自の指導法に委縮してしまい、闘志をなくす選手がいた。	監督として24シーズンを戦い、リーグ優勝5回日本一3回。半分以上がAクラスの好成績。	観客動員数に増加の傾向は見られなかった。
落合博満	選手からの不満は特に見受けられず。	監督として8シーズンを戦い、リーグ優勝4回、日本一1回。8年間全てでAクラス入りを果たした。	観客動員数に増加の傾向は見られなかった。
真鍋政義	選手を公平に扱うことで不満を無くした。	代表監督就任以来、4つのメダルとワールドカップ出場など。	代表監督であるため、参考にはならないが、結果を出しているため減少無し。
ファーガソン	不満など許さない権力。	26年間で優勝13回。ほとんどの年で3位以内の好成績。	超人気クラブにつき、常に多くの観客。

本研究で分析した監督4名に対しての不満はあったのか？結果を残せていても多くの不満があるならば組織として良いとはいえない。今回分析した監督4名に関する表が上記である。4名とも、選手から大きな不満は見受けられなかった。やはり、監督として実績を残しており、カリスマ性のある監督には不満など持たず、ついていく姿勢が見受けられる。また、ファーガソンだけは特殊で、反旗を掲げた選手や、素行の悪い者に対しては、たとえスーパースターであってもトレードに出すなどの措置をとる。不満など漏らす前にチームから消してしまうのである。

6. 9 8人から導出した求められるリーダー像

監督（トップ）

4名の監督から共通してわかることは、3つ基本機能のうち、的確な指示機能（旗を立てる機能）に長けた人物なのではないだろうか。選手を一つにまとめ、的確な指示を行えないと強い組織を作ることはできない。分析結果を見る限り、4名とも旗を立てる機能に関して最も気を遣っていると思われる。重きをそこに置いたうえで、監督各々の個性や特徴を生かした指導を行っている。

主将（中間管理職）

4名の主将から共通してわかることは、指導者の意図を理解し、指導法や戦術等をチーム全体に伝えられる人物ではないか。また、自分が前へ前へと出るだけでなく、情報の共有等、指導者と選手との間の潤滑油となれる人物であると思われる。4名とも、自分の成績や結果などは考えず、チームのことを

第一に考えている。

まとめ

本研究では、スポーツにおける理想のリーダーシップ並びにリーダー像の抽出について、スポーツ界のリーダーのリーダーシップをリーダーシップの基本機能と照らし合わせて考察を深めてきた。スポーツ界には多くのリーダーが存在し、様々なリーダーシップの手法がとられている。しかし、リーダーとして成功を収めている人たちは、根底でつながっていることが分かった。成功を収めているリーダーシップの手法には、スポーツにおけるリーダーシップの3つの基本機能が必ず関係している。一見、全く違う手法に見えても根底でつながっており、そこからスポーツにおけるリーダーシップ発揮のプロセスで派生している。

また、企業マネジメントとスポーツマネジメントの違いを見出すことができた点も本研究において評価できる点である。一言にリーダーシップと言っても企業マネジメントとスポーツマネジメントでは手法が異なる。目標に向かって選手、部下を引っ張ることは共通しているが、スポーツマネジメントにおいては全員の足並みを揃える必要がある。さらに、選手全員に目を配り、状態を知り、各々を理解する必要がある。企業マネジメントよりも、スポーツマネジメントのほうがよりきめ細やかなリーダーシップが求められるということであると考える。

このような優秀な監督が指揮を執っても、観客動員数にはあまり大きな変化は見られなかった。監督目的で試合を見に行く人はそう多くはないという結果である。スポーツチームのファンには、そのチームの根強いファンが多く、監督が変わったからとファンをやめ、応援するチームを変える人はあまり多くない結果につながった。

監督、主将ともに、共通のキーワードとして‘理解’することが見受けられた。ともに、お互いのことを理解し意思疎通することにより、より強い組織へと成長することができる。やはり、スポーツマネジメントにおいては理解が重要なキーワードであるといえる。

8人から導出した求められるリーダー像についても、両者理解というキーワードを前提にし、監督は、リーダーシップの基本機能である、指示機能、盛り上げ機能、仕掛けづくり機能に長けた人物。特に、的確な指示機能を持った人物が理

想とされる。主将は、指導者の意図を理解し、指導法や戦術等をチーム全体に伝えられる人物。また、自分が前へ前へと出ただけでなく、情報の共有等、指導者と選手との間の潤滑油となれる人物。

付録

http://nomura-katsuya.com/page_history.php

弱者の兵法 野村流必勝の人材育成論・組織論 著者 野村克也

采配 著者 落合博満

女性マネジメント 著者 眞鍋政義

イチロー 262 のメッセージ 著者 イチロー 262 のメッセージ編集委員会

心を整える。 著者 長谷部誠

http://nipponbaseball.web.fc2.com/personal/mbatter/derek_Jeter.html

負けない自分になるための 32 のリーダーの習慣 著者 澤穂希