

大学スポーツの選手からみた理想の監督像

～高知工科大学を例に～

1200386 逢沢 亘

高知工科大学経済・マネジメント学群

1. 背景

今日の日本のスポーツの競技レベルの向上に伴い、スポーツの指導法にも注目度が向上してきている。

トップレベルにおいては、2015年のラグビーワールドカップの際に、当時の監督であるエディー・ジョーンズヘッドコーチは、勝つための考え方や意識の変え方の指導を行い、ポジティブなイメージの構築をした。ウエイトトレーニングに関しても、機能的に自分の体を動かせるようになることを選手たちに理解させ、どのチームよりも優れた準備をしてきたという自信を持たせるようにした。選手とのコミュニケーションを密に行うことにより選手主体の指導を構築した。

選手主体の指導は学生レベルにおいても近年は顕著であり、2019年に第101回全国高校野球選手権大会で優勝した大阪の履正社高校は、やらされる野球ではなく、自分で考えて動く野球を大事にしていることなどがメディアで取り上げられた。慶応義塾体育会準野球部は、練習メニュー等を学生同士の話し合いで決定し、監督は練習にあまり指導することはない。しかしながら2011年に春・秋季リーグ戦ともに2位と好成績を収めている。また、福山平成大学男子バレーボール部も、学生が練習メニューを考えるだけでなく、チームの分析、練習や運営も学生で行う。そうして第71回秩父宮賜杯全日本バレーボール大学男子選手権大会ミキブルーンスーパーカレッジ2018において、準優勝を果たした。高知工科大学の部活動は、高知工科大学（学内専用）規程集第2条より、「この規程において課外活動とは、正課以外における、学術、芸術、スポーツ及びレクリエーション等に関する活動のうち、学生が自主的に参加して行う健全な活動をいう。」と位置付けられており、学生が自主的に活動するものであることが明確に示されている。バレーボール部、野球部、卓球部は、四国優勝や全国大会にも出場しているなど、学生主体のスポーツがより盛んになってきている。この流れは、一方で後を絶たないパワハラや不祥事に一石投じている。学生主体としたときに監督は実際にどう指導すべきなのだろうか。

本研究は、社会心理学の分野において、組織のリーダーがどのような行動をとるべきかを説明するPM理論(三隅,1966)を用いて監督のリーダーシップの在り方を検討していく。PM理論は、三隅が考案したリーダーシップ行動論であり、リーダーは個々のメンバーだけでなくグループ全体にも影響を及ぼすため、リーダーシップを集団機能の概念として捉えた理論である。集団における目標達成や課題解決を推進する機能をP(Performance)機能、集団のチームワークを強化する機能をM(Maintenance)機能と名付け、2つの機能の大きさによって4種類のリーダーシップのスタイルを提示した。P機能とM機能の両方を発揮できるタイプであるPM型が、最も成果をあげることができるリーダーシップ・スタイルであると考えられている(図1)。

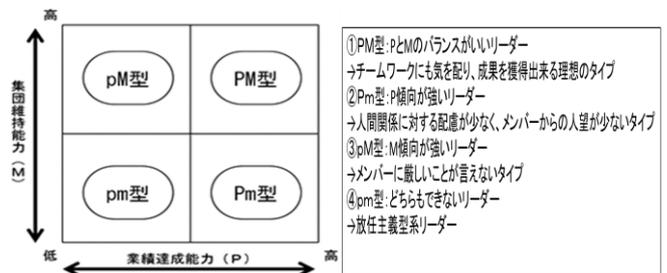


図1. 三隅らによる4つのリーダーシップのタイプ (池田ら,2011)

また、三隅ら(1967)は、組織のリーダーのPM構造を調べるため銀行員901名にアンケート調査を行った。

	高 ←————→ 低
生産性	PM→P・M→pm
業務の評価	PM→P・M→pm
上役に対する敵意	pm→P→M→PM
士気	PM→P→M→pm

図2. 銀行員PMタイプ

その結果から、PM型リーダーがいる組織は、生産性が高

く、業務の評価も高く、士気も高いことから、PM型のリーダーが最も優れたリーダーであることが理解できる(図2)。また、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についての研究を行った倉藤ら(2010)は、PMタイプの指導者が選手の自主性および判断力、自発性を向上させることが考えられると指摘している。

本研究では、倉藤(2010)の見解をもとに、高知工科大学の学生主体で活動している部活動における監督のリーダーシップに関する実態を選手目線から把握することにした。

2. 目的

本研究は、スポーツ推薦を採用している高知工科大学を対象として各部活動における選手の指導者に対するPM評価を調べ、見えてきた結果から学生主体のチームづくりにおいて指導者はどうあるべきか、理想の監督像を考察することを目的とした。

3. 研究方法

本研究では、対象を高知工科大学にAO入試を採用している運動部活動生80名として質問紙調査を行った。

調査期間は、2019年10月15日～22日であった。

質問項目は、三隅ら(1966)に基づき以下の通りである。

- ・ 基本的属性(性別、学年、部活動、出身地、入試区分、役職)
- ・ 監督のP機能、M機能に関する質問項目

P

1. 課題に対して解決のため新しいやり方を示してくれたと思えますか
2. 普段と違った処置が必要なとき臨機応変の処置をとりましたか
3. あなたが関係している業務について理解していましたか
4. あなた方がまずい仕事をしたときその仕事のまずさを批判しましたか
5. 所定の時間までに仕事を完了するように要求しましたか
6. 競技に必要な知識や研究の仕方を教えましたか
7. その日の計画や内容を知らせてくれますか
8. わからないことがあるとき教えてくれますか

M

1. 監督自身の意見とあなたの意見が食い違うとき監督自身の

意見を押し通しましたか

2. 一般にあなたの意見を聞こうとしましたか
3. 必要な改善などを申し出ると実現のために努力してくれましたか
4. あなたを後押ししてくれたり支えてくれましたか
5. 気まずい雰囲気があるときそれを解きほぐすようなことはありませんでしたか
6. 当時気軽に話し合うことができましたか
7. あなたの気持ちを考えずに作業させることがありますか
8. 個人的な問題について気を配ってくれますか
 - ・ 学生主体の部活動に対する賛否とその理由
 - ・ 監督に求めるものとその理由
 - ・ これまでスポーツ経験における監督の指導の特徴

4. 結果と考察

4.1 各部活動の監督の現状調査結果

表1. 各部活動の基本的属性

		バレーボール	野球	卓球	剣道
性別	男性	11	16	19	11
	女性	8	0	7	8
学年	1年	6	6	9	8
	2年	5	7	9	5
	3年	5	1	7	6
	4年	3	2	1	0
出身地	高知県内	11	5	3	3
	高知県外	8	11	23	16
入試区分	AO入試	17	5	14	12
	推薦入試	1	6	8	3
	一般入試	1	5	4	4

表1は、部活動ごとの属性についてまとめたものである。

バレーボール部が男性11名、女性が8名であり、学年は1年生が最も多く6名であった。野球部は、男性16名、女性0名であり、学年は2年生が最も多く7名であった。卓球部は、男性19名、女性7名であり、学年は1年生お2年生最も多くそれぞれ9名であった。剣道部は、男性11名、女性8名であり、学年は1年生が最も多く8名であった。全体を通して男性が多く、学年は1年生が最も多いというサンプルであった。

表 2. 各部活動の質問項目別集計表

	平均値				F値	多重比較
	バレーボール	野球	卓球	剣道		
p平均	3.58	3.05	3.59	3.80	2.41	ns
p1	3.42	2.50	3.27	4.11	4.56 **	** 野球<剣道
p2	3.37	3.07	3.54	3.17	0.58	ns
p3	3.47	3.00	3.62	3.67	1.27	ns
p4	3.42	3.50	3.85	3.33	0.87	ns
p5	4.00	2.93	3.85	3.72	2.93 *	*野球<バレーボール
p6	3.84	2.86	3.31	4.72	8.28 **	**野球<剣道,卓球<剣道
p7	3.16	3.36	3.42	3.22	0.20	ns
p8	3.95	3.21	3.85	4.44	2.95 *	*野球<剣道
m平均	3.71	3.13	3.07	3.38	3.12	ns
m1	2.68	2.71	2.38	2.11	1.26	ns
m2	4.05	3.36	3.08	3.83	2.67	ns
m3	3.74	3.29	3.27	3.61	0.73	ns
m4	4.16	3.14	3.73	4.00	2.93 *	*野球<バレーボール
m5	3.26	2.71	3.15	3.44	1.10	ns
m6	4.37	3.43	3.38	3.67	3.01 *	*卓球<バレーボール
m7	3.58	3.43	2.46	3.06	4.54 **	**卓球<バレーボール,*卓球<野球
m8	3.84	2.93	3.08	3.28	2.21	ns

*p < .05, **p < .01, ***p < .001

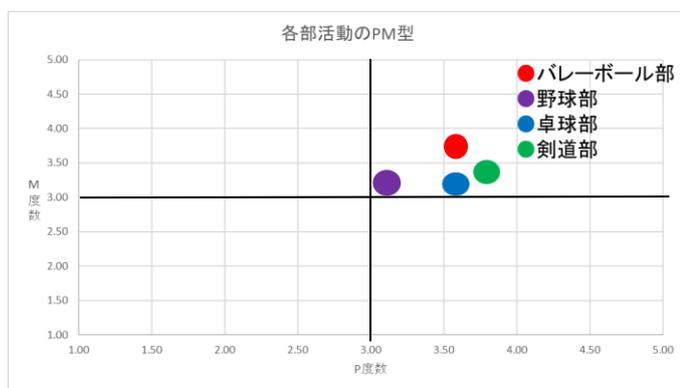


図 3. 各部活動の現在の監督のPM型グラフ

4.1.1 各部活動の現在の監督の P 比較

Pの比較において、4つの質問において計5つの統計的な有意差が認められた(表2)。尚、以下の考察は相対評価によるものである。

i. 「課題に対して解決のため新しいやり方を示してくれたいですか(p1)」という問いに関して、剣道部の監督は野球部の監督より平均値が高いことが統計的に有意に認められた(p=.003)。これより、剣道部の監督は、選手と選手のコミュニケーションを増やす必要があることが分かった。

ii. 「所定の時間までに仕事を完了するように要求しましたか(p5)」という問いに関して、バレーボール部の監督は、野球部の監督より有意に平均値が高いことが認められた(p=.042)。これより、野球部の監督は、バレーボール部のように生産性を求めることが必要であることが分かった。

iii. 「競技に必要な知識や研究の仕方を教えましたか(p6)」という問いに関して2つのグループ間での有意差が認められ、

剣道部の監督は、野球部の監督 (p=.000)、卓球部の監督 (p=.001)に対して平均値が有意に高いことが認められた。これより、野球部の監督は剣道部の監督のように技術指導をすることが必要で、同様に卓球部の監督も野球部までとはいかないものの、技術指導を強化する必要があることが分かった。

iv. 「わからないことがあるとき教えてくださいか(p8)」という問いに関して、剣道部の監督は野球部の監督より平均値が有意に高いことが認められた(p=.025)。これより、野球部の監督は剣道部の監督のように指導を増やす必要があることが分かった。

4.1.2 各部活動の現在の監督の M 比較

Mの比較において、3つの質問において計4つの統計的な有意差が認められた。尚、以下の考察は相対評価によるものである。

i. 「あなたを後押ししてくれたり支えてくれましたか(m4)」という問いに関して、バレーボール部の監督は野球部の監督より平均値が有意に高いことが認められた(p=.039)。これより、野球部の監督はバレーボール部の監督のようにサポートする姿勢が必要であることが分かった。

ii. 「当時気軽に話し合うことができましたか(m6)」という問いに関して、バレーボール部の監督は卓球部の監督より平均値が有意に高いことが認められた(p=.038)。これより、卓球部の監督は選手とのコミュニケーションが不足していることが分かり、バレーボール部の監督のように増やす必要があると分かった。

iii. 「あなたの気持ちを考えずに作業させることがありますか(m7)」という問いに関して、2つグループ間で有意差が認められ、バレーボール部の監督は、卓球部の監督に対して有意に高いと認められ(p=.007)、野球部の監督は、卓球部の監督に対して有意に高いと認められた(p=.047)。これより、団体競技であるバレーボール部と野球部の強制力が少し強いことが分かった。

4.1.3 各部活動の現在の監督の特徴

全ての部活動の監督のリーダーシップがPM型であることが明らかになった(表2、図3)。P全体、M全体の平均値より、バレーボール部の監督は、P度数が中程度、M度数が4つの

部活動の中で最も高いという結果が得られた。P 機能の特徴としては、生産性を強く求めており、情報共有が十分ではないが、課題達成意識がやや高いという傾向がみられた。M 機能の特徴としては、気軽に選手と監督が話し合うことで、監督が選手の意見を尊重しているため全体的に集団維持機能が働いていることが分かった。野球部の監督は、4 つの部活動の中で P 度数が最も低く、M 度数は二番目に低かった。P 機能としては、課題解決のための新しい方法の提示、所定時間までに仕事完了要求と知識や研究の仕方の提示という点で中央値 3 を下回った。M 機能の特徴としては、選手の意見の尊重(m1)、雰囲気緩和(m5)と気配り(m8)という点において中央値 3 を下回り、PM 両方低いという結果であった。卓球部の監督は、P 度数が中程度、M 度数が低いという結果が得られた。P 機能の特徴としては、生産性を強く求めており、課題に対して選手に考えさせていることから、選手の主体性が伺え、課題達成機能がやや高くみられた。M 機能の特徴としては、選手を後援的で後押しし、監督が選手の意見を尊重しているが集団維持機能は低いという結果が得られた。剣道部は、P 度数が 4 つの部活動の中で最も高く、M 度数が中程度という結果が得られた。P 機能の特徴としては、技術指導が多く、課題達成機能が高いという結果が得られた。M 機能の特徴としては、卓球部と同様に、選手を後援的で後押しし、監督が選手の意見を尊重しているため集団維持機能はやや高めとなった。

4.2 団体競技と個人競技別の監督の現状調査結果

また、バレーボール部と野球部を団体競技、卓球部と剣道部を個人競技としてまとめ、PM 評価を行った(表 3, 図 4)。

4.2.1 団体競技と個人競技の現在の監督の P 比較

団体競技と個人競技の P 比較において統計的有意差は見られなかった。

4.2.2 団体競技と個人競技の現在の監督の M 比較

M の比較において、1 つの質問において 1 つの統計的有意差が認められた。尚、以下の考察は相対評価によるものである。

表 3. 団体競技と個人競技の質問項目別集計表

	平均値		t値
	団体競技	個人競技	
p平均	3.37	3.69	-1.76
p1	3.03	3.61	-1.96
p2	3.24	3.39	-0.51
p3	3.27	3.64	-1.49
p4	3.45	3.64	-0.68
p5	3.55	3.80	-0.95
p6	3.42	3.89	-1.55
p7	3.24	3.34	-0.34
p8	3.64	4.09	-1.65
m平均	3.47	3.18	1.68
m1	2.70	2.27	1.77
m2	3.76	3.39	1.25
m3	3.55	3.41	0.49
m4	3.73	3.84	-0.46
m5	3.03	3.27	-0.90
m6	3.97	3.50	1.72
m7	3.52	2.70	3.19 ***
m8	3.45	3.16	1.09

*p<.05,**p<.01,***p<.001

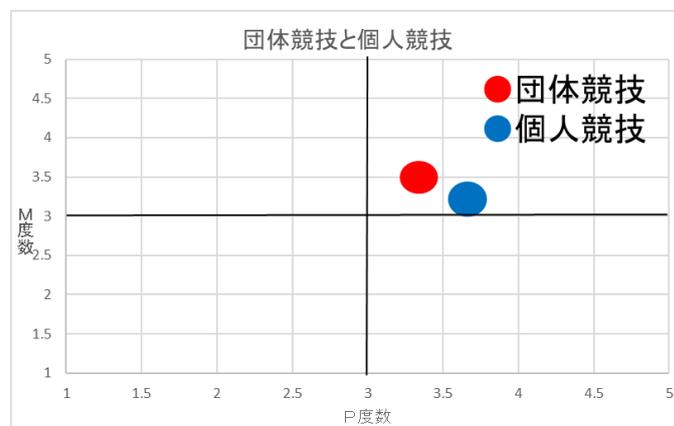


図 4. 団体競技と個人競技の PM 型グラフ

i. 「あなたの気持ちを考えずに作業させることがありますか(m7)」という問いに関して、団体競技の監督は、個人競技の監督より平均値が有意に高いことが認められた(p=.002)。これより、団体競技の監督の強制力が強いことが分かった。

4.2.3 団体競技と個人競技の現在の監督の特徴

まず、団体競技では P 度数が低く、M 度数が高い結果であった。P 機能の特徴としては、監督の指導が少ないわりに、

生産性を強く求めるところから、課題達成機能は低いという結果になった。M機能の特徴は、監督と選手が気軽にコミュニケーションをとることができ、選手の意見を監督が尊重しているため、集団維持機能が高いという結果になった。次に個人競技はP度数が高く、M度数が低い結果であった。P機能の特徴としては、情報共有は少ないものの、課題に対しての技術指導が多いため、課題達成機能が高いという結果になった。M機能の特徴としては、監督は選手の意見を尊重し、後押しするが、団体競技のように気軽にコミュニケーションをとれることができるわけではないため、集団維持機能は低いという結果になった。

4.3 スポーツ経験における監督の特徴

選手が現在まで経験してきた監督の共通点として、バレーボール部と野球部は、選手を理解する監督という意見が多かった。卓球部は、知識や研究の仕方の提示する監督という意見が多かった。剣道部は、課題解決のための新しい方法の提示する監督という意見が多かった。

4.4 学生主体に対する賛否

質問紙調査の結果80名全てが賛成という結果であった。理由として4つの部活動の選手は、自分たちで考えて行動することで力がつくと思うからという意見が多かった。

4.5 監督に求めること

選手が現在の監督に求めることは、バレーボール部と剣道部は、課題解決のための新しい方法の提示と知識や研究の仕方の提示を求める意見が多かった。野球部と卓球部は、知識や研究の仕方の提示を求める意見が多かった。

5. まとめ

バレーボール部、野球部、卓球部、剣道部の4つ全ての部活動が三隅ら(1966)によるチームワークにも気を配り、成果を獲得できる理想のタイプとするPM型という結果であったため組織としてうまく運営できていると言える。しかしながら、いずれの部活動もP・Mともに平均値が4以下であり改善の余地はある(表2参照)。選手からの願望を可能にすれば、さらに理想の監督像に近づくと部活動ごとの改善点を述

べる。

1. バレーボール部の監督の改良点

P機能では、技術指導と情報共有をすることが必要で、M機能では、選手の意見の尊重が必要であることが分かった。

2. 野球部の監督の改良点

P機能では、生産性を求めることと、技術指導が必要で、M機能では、サポートする姿勢が必要であることが分かった。

3. 卓球部の監督の改良点

P機能では、技術指導の強化が必要で、M機能では、選手とのコミュニケーションを更にとっていくことが必要であると分かった。

4. 剣道部の監督の改良点

P機能では、技術指導と選手同士のコミュニケーションをとらせる必要があり、M機能では、選手の意見の尊重が必要であると分かった。

5. 団体競技としての監督の改良点

P機能では、個人競技と比べ統計的な有意差は出なかったものの低く、特に課題解決のための新しい方法の提示、臨機応変な処置、選手の理解と情報共有という点で選手からの評価が相対的に低かった。そのため選手と監督が密にコミュニケーションをとり、情報共有をして即座に対応できるサポートが必要と分かった。M機能では、選手の意見の尊重と雰囲気緩和という点において選手からの評価が相対的に低かったため、選手の意見の尊重と雰囲気緩和が必要であると分かった。

6. 個人競技としての監督の改良点

P機能では、団体競技と比較して高かったものの、臨機応変な処置と情報共有という点で選手からの評価が相対的に低かった。そのため、臨機応変な処置と情報共有が必要と分かった。M機能では、選手の支援と気軽にコミュニケーションが取れるという点で高い評価であったが、選手の意見の尊重と気配りという点で選手からの評価が相対的に低かった。そのため選手の意見の尊重をして、気配りをして選手をみていくことが必要であると分かった。

本研究の限界としては、選手一人一人の意見までを詳細に

捉えられなかった点が挙げられる。

例えば、監督への PM 評価が最も低かった野球部の中でも特に低い評価をした選手が学生主体で監督に対して理解を求める「pM 型」の指導を望んでいる例も見られた。

今後は、本研究で明らかになった競技別の PM 評価に加え、選手一人一人の評価も意識することで、各競技各チームにおいて望ましい PM 型の検討をしていきたい。また、私は指導者を目指しているため、本研究で明らかになったことと自分の経験や培ったものを伝え、スポーツ業界に貢献していきたいと考えている。

引用文献

- 「元ラグビー日本代表監督エディー・ジョーンズ インタビュー2」(2017)
<https://www.youtube.com/watch?v=zO8YwHR2Rp0>
「スポーツ界の反パワハラ風潮、コーチは「指導しづらく」なった？」(2018)
<https://diamond.jp/articles/-/188016?page=2>
「岡田龍生(履正社)監督の野球指導方法」(2019)
<https://cocoa-march.com/17503.html>
「学生主体で戦う準硬式野球」(2012)
<https://www.jukushin.com/archives/7794>
「組織体の PM 式リーダーシップ条件が、生産性とモラルとくに達成動機におよぼす効果に関する実証的研究」
三隅 二不二 武田 忠輔 関文 恭(1967)
https://www.jstage.jst.go.jp/article/jjesp1960/7/1/7_1_27/pdf-char/ja
「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」倉藤利早 田島 誠 米谷正造(2010)
http://www.kawasaki-m.ac.jp/soc/mw/journal/jp/2011-j20-2/457-460_kurato.pdf
「高知工科大学(学内専用)規程集 第2条」
https://www.kochi-tech.ac.jp/campus_life/img/541f012c2b6901873d8dcccade21d6205.pdf
図解きほんからわかる「リーダーシップ」理論 池田光(2011)