

大学スポーツのリーダーに求められる資質

～コンセプチュアルスキルの重要性～

1200389 浅山 和哉

高知工科大学経済・マネジメント学群

はじめに

本論では、大学スポーツにおけるキャプテンの2つの側面、すなわちメンバーに対するリーダー的側面と監督との懸け橋的な側面について論じていきたい。

この課題を設定した理由は、私自身の主将としての経験からくるものである。私は、高知工科大学バレーボール部で3年から主将を務めた。そのときに主将としてチームをいかにまとめるかを常に模索していた。高校3年生のときにもバレーボール部の主将を務めていたが、そのときは監督からの指示に従い練習をこなしていく「伝令」の役割が大きかったように思える。しかし、大学のバレーボール部では主将がチームのリーダーとして考え、行動し、チームの構築をしていかなければならなかった。その中で、とくに、チームをまとめる際、監督と部員の間立場としてどのようにふるまっていきたいのかについてとくに頭を悩ませた。

そうしたなか、大学3年生の夏に平尾誠二のキャプテンシーについてまとめられた『人を奮い立たせるリーダーの力』という本に出会った。自身のリーダーとしてのふるまいについて参考になるとともに、大学バレーボールにおけるリーダーシップの在り方についてさらに学んでいきたいと感じたのだった。

そこで、本論の第1章では大学スポーツのリーダーに関する先行研究から大学スポーツの主将のありかたについてまとめていく。第2章では、主将の「中間管理職的立場」に焦点をあて、それらに求められるスキルについて理論に基づいて検証していく。第3章では、高知工科大学の運動部でキャプテンを経験した人にヒアリング調査を行った結果を分析していく。そして第4章では、第2章と第3章を受けて、大学の主将のありかたについてまとめていきたい。

第1章 大学スポーツのキャプテン

第1節 大学スポーツとは

近年、日本国内ではスポーツに対する関心が向上している。その発端として、2020年に東京でオリンピック・パラリンピックの開催が決定したことがあげられる。また、2018年にはラグビーワールドカップが日本で開催され、日本代表が史上初のベスト8になるなど日本国内のスポーツへの関心は高まる一方である。

そうしたなか、大学スポーツも大きな変革期を迎えている。スポーツ庁は、大学が持つスポーツ人材育成機能、スポーツ資源（運動部指導者、学生・教員、スポーツ施設等）は、社会に貢献する人材輩出、経済活性化、地域貢献等の点から大きな潜在力を有しているとしている。一方で、日本の大学スポーツを取り巻く環境は、諸外国のような大学スポーツ先進国と比較して、その潜在力を十分に生かしきれぬものとなっておらず、早急に課題を整理し、対応する必要がある。そこで、大学スポーツに係る大学横断的かつ競技横断的統括組織「一般社団法人大学スポーツ協会」(UNIVAS)を2019年3月1日に設立した。大学スポーツの振興により、「卓越性を有する人材」を育成し、大学ブランドの強化及び競技力の向上を図ることを理念としている。「卓越性を有する人材」とは、知・徳・体（生きる力）を備えた、身体面・精神面と学業面で優れた人材を指す。

このように大学スポーツを取り巻く環境は大きく変化している状況にある。しかし、大学スポーツが本来持つ役割は維持されたままであると考える。その役割とは、学生が豊かで健康的な生活を送るとともに、人間性や主体性、リーダーシップなどを身に着けるための素養教育というものだ。例えば、大学スポーツ界をリードする早稲田大学では早稲田スポーツ体現者として必要な知識とスキルとして、1. スポーツと人間形成、2. スポーツマンシ

ップ、3. リーダーシップ、4. 目標設定と行動計画、5. ストレスマネジメント、6. チームマネジメント、7. 学生アスリートのメンタルヘルスケアである（早稲田大学競技スポーツセンター、2016年、63～88頁）。私は、高校と大学でキャプテンを務めた経験から、3. リーダーシップに焦点をあてて論じていきたいと思う

第2章 大学スポーツのキャプテン

前述のように、大学スポーツはリーダーシップの養育の場としての機能を持っている。大学スポーツにおけるリーダーとして運動部のキャプテンを定義し、考察していきたい。

キャプテンには、大きく分けて2つの能力が求められている。1つ目は、インカレやリーグ戦において優勝や一部昇格などといったチームとしての目標達成に向けて、マネジメントすることである。例えば、選手のモチベーションを試合に合わせてどのように高めていくかだ。身体能力の向上は、一朝一夕で急激に伸びるわけではない。そのため、過密な練習メニューをこなしたところで試合に勝てるとは限らない。このような練習では、選手から不満が上がる一方だ。キャプテンは、これらのことを考慮しながら目標達成に向けてアプローチをしていかなければならない。

2つ目は、監督や大学との連携であるキャプテンは、ほかの選手に比べチームの目標や今後の予定など監督とのコミュニケーションを多く求められることである。指導者を大学側が雇用していることが多い私立大学に比べ、国公立大学は指導者を大学として雇用することができないため、専門的な知識をもった指導者が少ない傾向にある。そのようなチームが高い目標を置き、活動するときにはとくに監督とのコミュニケーションは大事である。また、監督の指示を一番理解し、選手に伝えることも必要だ。

つまり、大学スポーツにおいて、キャプテンは選手と監督の架け橋的存在とも位置づけることができる。この位置づけは、一般企業に置き換えた際、私は、企業における「中間管理職」の立場に類似していると考えられる。

第2節 中間管理職とキャプテン

(1) 中間管理職

企業における中間管理職とは、「企業において一定の権限とともに、組織あるいはチームを預かることを組織上公式に規定された管理者としての地位にある人」（大島洋、2010年、6頁）である。主な役割として、1. 業務遂行へのマネジメント、2. 社長や経営者層とのコミュニケーション、3. 部下の管理、4. 業務目標達成への責任などがあげられる。1. 業務遂行へのマネジメントとは経営目標や企業方針に向けてチームを管理することである。2. 社長や経営者層とのコミュニケーションとは企業がどのような目標を設定し、どのようにマネジメントしていくかを密に話し合うことである。3. 部下の管理とは、人材育成やチームのモチベーションの管理などである。4. 業務目標達成への責任とは企業活動としての目標を確実に達成する責任が課せられることである。

このような立場にある人は、多くの悩みを抱えていることが多いとされる。例えば、上司からの業務目標達成のプレッシャーをかけられることだ。これを解決するために、部下へ威圧的な態度をとったり、過度な残業を課したりすることがある。そのようなとき、部下からは目標達成へのアプローチ方法の間違いやコミュニケーション不足などが原因で責められることもある。このように、中間管理職は上司と部下との板挟みの状況であると解釈できる。

(2) ロバート・カッツモデル

ロバート・カッツは、1955年に“Skills of an Effective Administrator”を発表した。これは、管理者が業務遂行を遂行するために必要なスキルについて書かれたものである。カッツは、管理者に対する研究調査に基づき、管理者に必要なコアスキルを三つに分類した。一つ目は、テクニカルスキルである。これは、個々の担当業務、顧客、業界についての専門知識を有しているかというものである。二つ目は、ヒューマンスキルである。これは、部下の指導育成やコミュニケーション手法など人間関係に関する知識を有しているかである。三つめは、コンセプチュアルスキルである。これは、戦略、マーケティング、財務、会計、など経営全般にかかわる幅広い知識を指している。

カッツは、管理職のレベルによって求められるスキルの比重が異なるとしている。初級管理職には、テクニカルスキルが最も求められるスキルとしている。自らの担当業務の進むべき方向性を

考えることが最も重要だからだ。上級管理職には、コンセプチュアルスキルが最も求められるスキルとしている。これは、複数の機能を横断的に捉え事業として利益を生み出すことを求められているからだ。上級管理職のスキルを身につけることにより「中間管理職」として活躍することができる。

私は、ロバート・カッツモデルについて企業活動だけでなく大学スポーツにも応用できると考えている。大学スポーツの特異性から上級管理職に求められる「コンセプチュアルスキル」は大学スポーツのキャプテンにとっても重要で身につけるべきスキルだと思う。

第3章 ヒアリング調査

第1節 対象者の選定

大学スポーツに求められているスキルについて明確にするとともにコンセプチュアルスキルの有用性について調べるためヒアリング調査を行った。本研究における対象者は、以下の項目を満たしているものとした。

① 同好会・愛好会・サークル活動ではなく、学校指定の部活動・強化指定クラブに所属しているもの。また、所属していたもの。

② 大学時においてキャプテン経験を有するもの
これらの条件を満たした3名にヒアリング調査を行った。

第2節 調査方法

対象者には、「大学以前と大学時のキャプテンについて」どのような経験をしたかを中心に口頭アンケートを行った。その後、コンセプチュアルスキルについて説明し、それぞれの経験からどのように考えるか述べてもらった。

第3節 調査結果

対象者①

女子バレーボール部 所属

大学時キャプテン年数 1年

その他キャプテン経験 高校3年生

対象者②

剣道部 所属

大学時キャプテン年数 1年

その他キャプテン経験 高校3年生

対象者③

男子バレーボール部 所属

大学時キャプテン年数 1年

その他キャプテン経験 中学3年生

質問1.「大学以前のキャプテン経験とその時の役割を教えてください」

①「高校3年生の時にキャプテンをしました。その時の役割は、監督の考えた練習メニューをチームに伝えることや練習や練習試合などでチームメイトがミスしたときに責任を負うことでした。」

②「高校3年生のときに監督や先輩からの指名でキャプテンになりました。その時の役割として監督から指示を受け、選手に号令をだしていました。また、監督の威厳がとともあり話すときも緊張していました。」

③「中学生の時にキャプテンを務めました。役割は、号令をかけることでした。」

質問2.「大学の部活動でキャプテンになった経緯を教えてください」

①「自然と決まりました。普段の練習からチームに対して積極的に意見をいうことにより周りから信頼が得られたからだと思います。」

②「キャプテンになる前からほかの人が嫌がるようなことを率先して行ってきました。また、そのようなことに周囲も巻き込み、みんなの動機付けの一員として活躍していました。そのことが周囲に認められ4年生の時には、自然とキャプテンになっていました。また、監督が一番強い選手をキャプテンにしたがる傾向もあると思います。」

③「前キャプテンからの推薦でした。レギュラーで活躍していたことやチームメイトとのコミュニケーションを積極的に」
いたことが要因だと思います。」

質問3.「監督がキャプテンを強制的に決めることはありましたか」

①「監督が、強制的に決めることはありませんでした。」

②「選手で話し合った結果と監督の意見が一致していたためそのようなことはありませんでした。」

③「ありませんでした。選手で話し合って決まったことを監督に伝えただけでした。」

質問4。「大学のキャプテンとして監督や選手とどのような関わり方をしていましたか。」

①「選手の監督に対する意見は、私が一度クッションとなり整理してから伝えるようにしていました。また、監督の意見を選手に伝えるときも同じです。」

②「監督の決めた練習内容に不満があってもその時は練習を行いました。後日、選手の意見なども聞いたうえで監督との会話の場を設けました。そのときに、監督の立場に立って選手の不満を伝えることを心がけました。また、選手には積極的に意見を出してもらえるような雰囲気づくりを行いました。」

③「監督が練習に参加しないため練習内容や練習試合の調整などはキャプテンが行っていました。そのため、監督には目標にむけたビジョンだけを伝えていました。選手とのかかわり方は、目標に向けた具体的なアプローチ方法を理解してもらい、キャプテンを中心にチーム作りを行っていました。」

質問5。「キャプテンは、監督や選手とどのような立ち位置だと思いますか」

①「選手をまとめる際に、キャプテンとして全体を見るために選手から一步引いて考えることを意識していました。選手主体の部活動のため、監督とは同じ立ち位置でした。」

②「高校生のときほど大きな存在ではありませんでした。キャプテンである私の意見も汲み取ってチームに反映してくれていました。そのため、監督とキャプテンは同じ立ち位置だと思います。また、キャプテンは選手に対しても立ち位置は同じだと思います。監督と選手は立ち位置勝ちがうので両方の立場に立つことが大事だと思います。」

③「キャプテンや選手の意見が尊重されることが多かったためキャプテンが監督という認識でもありました。そのため、監督とキャプテンの立ち位置は同じだと思います。しかし、監督もチームに対して意見を持っているのでそこをつなげることに悩まされました。キャプテンと選手の立ち位置は、キャプテンの方が上だと

思います。チームのビジョンを決めるのはキャプテンでありそこに選手が付いてくるのでそう思います。」

質問6。「高校と大学のキャプテンの役割の違いについて教えてください。」

①「高校は、監督の指示を伝える役割でした。大学は、選手をまとめることと、監督とのコミュニケーションが役割だと思いました。」

②「高校は、監督の指示を選手に伝え、選手を統率することが役割でした。大学は、監督と選手の両方の立場にたつてチームのために動くことが役割だと思います。」

③「中学生の時は、何も考えず監督の指示を選手に伝えるだけでした。大学は、監督との円滑なコミュニケーションが求められました。また、キャプテンの一言で目標や練習メニューなどが変わってしまうのでチームに対する責任を負うことも役割だと思います。」

質問7。「コンセプチュアルスキルについてどのように思いますか。」

①「選手主体で活動が行われているため、全体を見る力や洞察力は必要だと思います。」

②「コンセプチュアルスキルがあることにより選手が意見を言いやすい環境を作ることができると思います。このスキルがなければ、選手が意見を言わなくなり組織としてマイナスの方向へ向かってしまうと思います。」

③「コンセプチュアルスキルがあることにより、チーム全体を見ることができると思います。大学以前の経験から、様々な価値観やプライドをもった選手をまとめるためには選手一人ひとりに着目することも必要ですが、キャプテンはチームとしてまとめることが重要です。そのためには、コンセプチュアルスキルは必要不可欠だと思います。」

第4章 コンセプチュアルスキルの重要性

第1節 ヒアリング調査の結果

第3章のヒアリング調査によって、次のようなことが分かった。

まず、大学以前のキャプテンは「伝令」の役割であることだ。監督の指示を選手に伝えることでチームまとめていた。次に、大学スポーツのキャプテンの役割はチームマネジメントをすることだ。大学スポーツのキャプテンは、大学スポーツのもつ「自主性」によって組織運営のほとんどを任されている。高知工科大学においては、公立大学であることから優秀な指導者を確保することが難しい。そのため、キャプテンは監督の代わりであるということも考えられた。最後に、大学スポーツにおいて必ずしも監督がすべてではないということだ。しかし、監督が存在しなければ部活動として大学組織から認可されない。そこで、キャプテンは監督とのコミュニケーションが求められる。

以上のことから、大学スポーツのキャプテンは監督とのコミュニケーション能力とチームマネジメント能力が求められるということが言える。

第2節 キャプテンとコンセプチュアルスキル

第1節で、大学スポーツのキャプテンに求められる2つの能力について述べた。この二つの能力を発揮するために共通のスキルがコンセプチュアルスキルだ。大学スポーツのキャプテンがコンセプチュアルスキルを得ることにより次のようなことが考えられる。

(1) 目標達成へのマネジメント能力

大学スポーツは、「社会に出るための人材育成の場」という位置づけであり、活動は自主的なものだ。チーム体制に変化があったにもかかわらず練習や目標は変えなかった場合、そのチームが目標を達成することは厳しい状況にあるといえる。ヒアリング調査によってキャプテンがチームの目標や練習内容などを決定していることが明らかになった。そのため、キャプテンがコンセプチュアルスキルを得ることにより、既存の概念でしかとらえることのできなかつた事象に対して、構造的にとらえることが可能となる。これにより、それまで描くことのできなかつた目標を明確にするとともに、それまでの道筋を具体的に示すことが出来る。

(2) 選手や監督とのコミュニケーション能力

ロバート・カツモデルにおいて、コミュニケーション能力はヒューマンスキルとして捉えられている。しかし、目標達成にむけた計画や戦略などの情報を相手に伝えなければ意味のあるコミ

ュニケーションとはならない。そのようなコミュニケーションをおこなうためには、コンセプチュアルスキルが必要である。大学スポーツにおいて監督の位置づけはキャプテンと同じであることや監督が競技に対して専門的な知識がない場合もあることがヒアリング調査によって明らかになった。そのような場合に、監督の意見を選手にただ伝えるだけでは本当の意味でのコミュニケーションではない。自分なりの解釈を整理したり、チームの状況を洞察したりしたうえでコミュニケーションをとることが求められる。これが、コンセプチュアルスキルに定義されている意味のあるコミュニケーションだといえる。

(3) チーム全体を把握する能力

上記の2つの能力を身に着けただけではチームとしてよくなるわけではない。チームとしての「本質」を見極めることが必要である。スポーツにおいて、チームが試合に勝つということや仲間と同じ目標に向かって努力するということがしばしばあげられる。しかし、大学スポーツは「社会に出るための人材育成の場」として定義されているため、チームの本質は「個々の成長」だといえる。その本質を見抜くために、キャプテンはコンセプチュアルスキルを身に着ける必要がある。

おわりに

コンセプチュアルスキルは、ロバート・カツが1955年に提唱してから、スポーツのリーダーに当てはめて考えられることはほとんどなかった。その背景として、トップダウン型の指導方法が日本に定着していたことがあげられる。しかし、近年ではフォロワーシップの在り方やボトムアップ型理論の研究が進んでおり、大学スポーツもその影響を受けた一つの分野であると推測される。この指導法の変化により、大学スポーツのキャプテンにもコンセプチュアルスキルが求められる時代がきているのではないかと思われる。大学時代に得られたコンセプチュアルスキルは、その後の人生においていつかは習得しなければならないものである。大学スポーツは、「社会に出るための人材育成の場」と定義されていることから、大学スポーツのキャプテンを通して習得しておくべきスキルの一つだと提唱する。

参考文献

- ・ スティーブン・マーフィ重松 (2019) 『スタンフォード式最高のリーダーシップ』 サンマーク出版
- ・ 大島 洋 (2010) 『管理職の心得』 ダイヤモンド社
- ・ 高橋 克徳 (2017) 『みんなでつなぐリーダーシップ』 実業之日本社
- ・ 好川 哲人 (2017) 『コンセプチュアル思考』 日本経済新聞出版社
- ・ 原田 宗彦、小笠原 悦子編著 (2008) 『スポーツマネジメント』 大修館書店
- ・ 早稲田大学競技スポーツセンター (2016) 『早稲田アスリートプログラム 大学でスポーツをするということ』 ブックウェイ
- ・ 竹下 竜平 (2018) 『大学スポーツにおけるキャプテンの役割と在り方とは～高知工科大学の強化指定競技に着目して～』 高知工科大学経済・マネジメント学群卒業論文
- ・ ロバート・カッツの管理職に必要な3つのスキルについて

閲覧日：2020年1月10日（金）

https://emgr.jp/three_skills_of_administrator/

- ・ 一般社団法人 大学スポーツ協会（UNIVAS） 設立概要：スポーツ庁

閲覧日：2020年1月10日（金）

https://www.mext.go.jp/sports/b_menu/sports/univas/index.htm

[m](#)