

高知工科大学バレーボール部におけるリーダーシップのあり方 ～監督とキャプテンの関係性を中心に～

1210446 小松原 康平

高知工科大学 経済・マネジメント学群

はじめに

本論文では、高知工科大学のバレーボール部における主将（キャプテン）の役割について論じていきたい。そのなかで監督との理想の関係性を明示し、監督との良好な関係を構築する上で必要な能力、および部員（フォロワー）に対して必要な能力について考えていきたい。

私自身、小学3年生から大学4回生までの14年間、地元のクラブチームや学校の部活動でバレーボールをしてきた。バレーボールを通して体力やバレーボールの技術などは向上したが、それに加えて、礼儀やマナーなど人間的にもたくさんのことを学んだ。そして、高校時と大学時には、メンバーをまとめる立場である主将（キャプテン）を務め、苦勞しながらも数多くの経験や学びを得ることができた。

高校時と大学時の主将について振り返ってみると、その役割の担い方で大きな違いがあることに気が付く。つまり、高校では監督やコーチの指示を伝達する役割を担っていたが、大学ではチームを束ね、目標に導く役割があるという点だ。大学時に主将を任されたとき、高校時とのあり方とのギャップに戸惑ったこともあった。とくに監督と部員（メンバー）との間でどのように振舞っていけばいいのか思い悩んだこともあった。大学では自分自身を成長させるために重要な時期であるが、主将として部員をまとめるだけではなく、監督との関係をいかに築いていくかという、まさに模索の連続だった。この研究テーマを設定したのは、そうした自分自身への振り返りの思いも込めてである。

そうしたなかで、高知工科大学2018年度卒業生の竹下竜平氏の「大学スポーツにおけるキャプテンの役割と在り方とは～高知工科大学指定競技に着目して～」という論文に出会った。自分自身の担っていた主将の役割について参考になったと思った。そして大学スポーツにおける主将（キャプテン）の在り方についてさらに学びたいと感じた。もし、もっと早く大学スポーツのキャプテンの役割を明確にできていれば、よりよい方向にチームを導くことが出来たのではないか

今更ながら思う。それゆえ、本論では、私が所属した高知工科大学男子バレーボール部において、監督と主将（キャプテン）との関係性を考察しながら、理想のキャプテン像について迫っていきたい。

以下、「第1章 大学スポーツのキャプテンの位置づけ」では、竹下論文を中心に、先行研究から主将（キャプテン）とは何か定義し、大学スポーツの主将の在り方について述べていく。「第2章 監督とキャプテンの関係性」では、高知工科大学男子バレーボール部元監督と現監督にヒアリング調査を行い、大学スポーツにおける「キャプテン」と「監督」の関係性を明示し、理想の関係性について考察していく。「第3章 主将（キャプテン）からみるキャプテンと監督の関係性」では、主将を経験した人にヒアリング調査を行った結果を分析し、「監督との関係を構築する上で必要な能力」と「フォロワー（選手・マネージャー）に対して必要な能力」の側面から明らかにする。そして第4章「本学の男子バレーボール部のキャプテンに求められること」では、第1章から第3章を受けて、大学の主将の役割を明示し、本論の結論を導いていく。

第1章 大学スポーツのキャプテン

第1節 キャプテンとは

先行研究から一般的に言われるキャプテンとは、次の3点である。

- ①チームの統一者であり、マネジメントする立場の人間。
- ②神格化されるまではいかないが、なにかしら尊敬される存在。
- ③チームに対して責任を負う立場。

キャプテンは、集団を総括する立場の人物であり、同じメンバーという立場でありながら、メンバーのことを考えながらチームがより良い方向へ舵を操作する存在だと言える（竹下 2019）。

第2節 大学スポーツとは

日本国内では、スポーツに対する関心度が向上してきて

いる。2020年度に東京で開催される予定であったオリンピック・パラリンピックが関心度の支柱になったであろう。だが、新型コロナウイルス等で開催が見送られ、2021年度に開催する方向で進められている。一度スポーツへの関心が下がったが、開かれる予定の大会のためにスポーツマンは日々努力をしている。

大学スポーツも大きな打撃を受けた。新型コロナウイルス等で試合が延期または中止になった。私自身、4年生最後の大会がなくなり、とても残念な思いである。私含めて、満足に行く一年を過ごしていない学生が多いのが実情である。いずれにせよ、大学スポーツを取り巻く環境を大きく変化している状況であるが、大学スポーツにおいて、正課・課外活動に関わらず、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して重要な役割を担っていることは変わらない。

課外活動としての大学スポーツ、いわゆる運動部活動は、学生がスポーツに打ち込むことができる重要な機会であり、スポーツの裾野拡大に寄与するとともに、競技力の高いアスリートや優秀な指導者を数多く輩出している。一方で課外活動という位置づけゆえに、学生や指導者、競技団体の自主性に実施や運営が委ねられてきており、大会やリーグ戦によっては、試合会場などの確保の困難さから平日に試合が組まれるため、学生の学業に支障をきたす場合や、学生が経済的負担を負わなければならない場合もある。さらに、スポーツ推薦制度等による大学間の選手争奪戦の熾烈化、競技偏重の生活による学業成績低下、勝利至上主義がもたらす体罰などの問題も兼ねられ指摘されている（一般社団法人アリーナスポーツ©協議会 2018）。いくつかの課題が挙げられる中、以下では、リーダーシップについて論じていきたい。

第3節 大学スポーツのキャプテンとは

先行研究とこれまで出会ったバレーボール仲間とのヒアリングを通じて、大学スポーツのキャプテンに重要なことを以下にまとめてみる。

- ①大学スポーツのキャプテンとは、信頼される存在であること。
- ②目標を達成するために必要なことを明確にする。
- ③チームを束ねるリーダーとしての役割である。

1、監督や部員（フォロワー）からの信頼される人間であれば、キャプテンの発言、行動にも周りにも影響力があ

る。

- 2、高校時には選手たちも主体性を持っているが、監督の指示は必ずという環境がある。だが大学では主体性を求められていることから、キャプテンが目標を決める。現状を把握した上で、何が必要なかを考えているということ。つまり、根拠をもってチームを動かしていくこと。
- 3、全てにおいて、チームの責任者であることを理解しておくこと。

1～3の観点から統合して、監督や部員（フォロワー）とコミュニケーションを積極的にとることで、信頼へつながるであろう。

キャプテンと監督との間に関する先行研究に、高知工科大学2020年度卒業生浅山和哉氏の「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～」がある。そこでは、キャプテンには、上級管理職に必要なコンセプチュアルスキルが重要になってくることから中間管理職という位置付けである。しかしながら、私にとってキャプテンとは監督と相互補完の関係であり、監督と同等の役割を担っているような位置付けと考えている。それを確認するため、高知工科大学男子バレーボール部の監督やキャプテンへのヒアリング調査等によって検証を行っていきたい。

第2章 監督からみるキャプテンと監督の関係性

第1節 監督の役割（元監督へのヒアリング）

第2章では、監督の役割などについて論じていく。正直なところ、私は選手の視点からでしか監督の仕事が分からなかった。それゆえ、監督の役割はどのようなものであり、どのようなことを考えて行っているのか探るべく、歴代の2人の監督にヒアリング調査を実施した。

1人目に、高知工科大学男子バレーボール部元監督楠瀬健造監督にヒアリング調査を実施した。

質問1、「監督の仕事はどのようなことがありますか。」

- A、「①練習ができる環境を整理する。
②練習に行き、選手に指示をだす。
③キャプテンとコミュニケーションを取り、選手の状態などを確認する。
④選手スカウト

①～④を行う上でキャプテンを信頼している。」

質問 2、「監督の仕事をする上で、気を付けていることは何ですか。」

A、「高知工科大学のバレーボール部は歴代主体性を重んじていることから選手に放任している組織体制。その中でキャプテンとコミュニケーションをとり、チームの現状などを確認する。また監督が考えていることをキャプテンに話すことで、意思疎通を図っている。」

質問 3、「選手に指示を出すとき、どのようなことを意識していますか。」

A、「自分自身あまり選手に指示を出すことがない。だが、キャプテンに指示を出すことがある。」

質問 4、「キャプテンと監督の関係性はどのようなものが好ましいか。」

A、「質問 2 でも言ったように選手正体で放任していることから、強豪校のような監督の指示が必ずといった縦の関係性は難しい。また、監督自身キャプテンを信頼したうえで放任という組織体制をしているので、キャプテンとは横の関係が望ましい。」

第 2 節 監督の役割（現監督へのヒアリング）

第 2 節では、2 人目の現高知工科大学男子バレーボール部監督である、合田健太郎監督にヒアリング調査を実施した。

質問 1、「監督の仕事はどのようなことがありますか。」

A、「①選手スカウトをする

②練習ができる環境整理する

③選手を観察する

①～③を行う上でキャプテンとコミュニケーションをとる必要がある。」

質問 2、「監督の仕事をする上で、気を付けていることは何ですか。」

A、「練習を見に行くことは最低限の仕事だが、仕事等ではないときもある。だが、行くときは、練習会場に 10 分前に行くようにしている。また、環境整理をする上で、キャプテンと話し合っ練習試合、選手スカウトを行っている。」

質問 3、「選手に指示を出すとき、どのようなことを意識していますか。」

A、「高知工科大学の場合、すべての業務を生徒が行うわけではないので、任せている部分には助言程度にしている。練習では選手が主体で動いているため、あまり支持することな

く見守ることを意識している。また、役割などの支持を出すとき皆に役割を与えるように心掛けている。」

質問 4、「キャプテンと監督の関係性はどのようなものが好ましいですか。」

A、「高知工科大学は、早稲田大学のような強豪校と比べ監督がバレーボールの研究者でも講師でもなく、学校関係の仕事をしていることから、練習にもあまり参加できないことが多々あるのでキャプテンを信用している。また、縦の関係性は困難だと思っている。また、高知工科大学のような組織にはカリスマの指導者はあっていない。

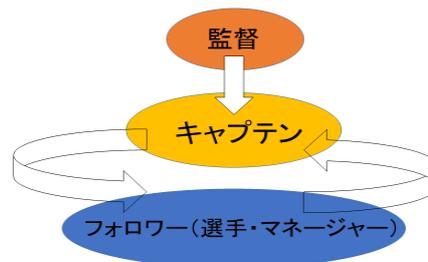
よってキャプテンとは、横の関係を築くことが好ましい。また、今後も横の関係をより一層深めていく必要がある。」

第 3 節 高知工科大学バレーボール部の特異性

大学のバレーボールにおける監督・キャプテン・フォロワー（選手・マネージャー）の関係を 2 種類あげてみる（図 1 と図 2）。

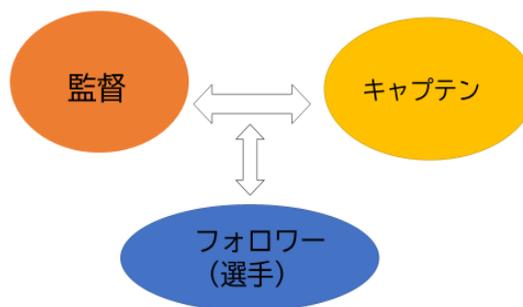
（図 1）

大学バレーボールの特徴



（図 2）

高知工科大学男子バレーボール部 特徴



※矢印は意見を伝えることが出来る関係性を示している

図 1 は、主な大学バレーボールの組織図を表している。監督とキャプテンの間柄では、高校時のように監督の指示

が絶対ではないが、あまり監督に意見を述べるのが難しいとされる。また、選手間でも下級生が意見を言える環境があまりない傾向にある。

図2は、高知工科大学男子バレーボール部の組織図を表している。図1と異なる点は、監督にキャプテンがチームのこと、チームの現状を伝え意見が言える環境があることだ。双方がリーダーとして活躍している。また、選手間ではキャプテンと選手がどちらからも意見が言えるような環境であること、ボトムアップのような関係である。

本章第1節と第2節のヒアリング調査を実施し本学のバレーボール部の特徴が大まかに把握できた。2人の監督が互いに学校関係者ともあり、練習などに参加することが少ない分、キャプテンとコミュニケーションをより大切にしていることが分かった。

また、キャプテンに絶大な信頼をおいていることが分かった。監督はキャプテンと共に二人三脚型のチームを作りたいのではないかと考えることもできる。次の第3章では、逆にキャプテンはどのように感じているのか、また監督との擦れ違いはないのか探るべく、本学の男子バレーボール部歴代のキャプテンである4人にヒアリング調査を実施した。

第3章 キャプテンからみるキャプテンと監督の関係性

第1節 キャプテンへのヒアリング調査

第2章で監督が考えていたこととキャプテンが考えていたことに違いがないのか疑問に思い、本学の男子バレーボール部の4人のキャプテンにヒアリング調査を実施した。

質問1、「キャプテンとして何が重要だと思いますか。」

キャプテン1、「監督と選手の両方の意見を反映すること。言いなりのキャプテンでは、双方からの信頼を得ることが出来ない。」

キャプテン2、「コミュニケーション能力、チーム分析（自分チーム、他チームについて）部員がついてきたくなるような魅力の持ち主、監督からの信頼。」

キャプテン3、「監督、選手から信頼関係を構築すること」

キャプテン4、「大学の部活動は自主性を重んじているのでキャプテンには決断力が必要。また、部員、監督の意見を聞く力が必要。部内全員の意見を聞き、反映できる力。」

質問2、貴方が高知工科大学のキャプテンになり、監督との

関係性についてどのように感じましたか(当時の状況を踏まえて回答)。

キャプテン1、「監督が練習内容や休暇、チームの目標を設定するのではなく、キャプテンがそれらを設定する。監督は、あくまでも補佐的な役割である。そのため、キャプテンと監督はフラット（横）な関係だったといえる。パートナー関係。」

キャプテン2、「代表責任者と現場監督のような関係。監督は毎回練習に来るわけではなかったので日々の練習については報告していた。」

キャプテン3、「チームの運営などにはすべてキャプテンが主導権を握っていたように感じる。監督はあまり練習に来られることがなかったので、練習内容などは選手で考えていた。練習の環境は監督に作ってもらい、キャプテンがチームを動かす関係だった。」

キャプテン4、「私がキャプテンに指名されたときは、前監督の時であり、これからのチームについて話し合うことが多いように感じた。その時の関係性はクラスの担任の先生と生徒のような間柄の关系到近い。横の关系到近かった。時には冗談を交えながら、重要な話のときは真剣に向き合っていたように感じる。現在の監督が変わってからは、チームの顧問の指示に動かされるようになり、少し軍隊の上官と部下のような間柄のように感じる。そこまで監督の指示が強制的ではないが、こちら側の意見を聞いてもらえないときが多々ある。少し中学校や高校のような部活動に感じた。」

ヒアリング調査を通して、キャプテン1、3の方は当時からキャプテン主体で練習内容などをすべて決めていたこと、そして中立の立場に立ち双方の意見を聞き取るようにしていたことがわかる。

第2節 監督とキャプテンのヒアリング調査の分析

第2章と本章第1節のヒアリング結果から感じたことは、意思疎通をできている、部分もあれば少し双方の感じている部分で違った部分が生じていることだ。まず、監督とキャプテンのなかで意思疎通ができていた部分について述べる。前監督の時にはパートナーのような関係性が構築出来ていた。お互いが信頼し合い横のrelationが上手く成り立っていたように感じる。監督の役割である練習環境を作

り、その環境の中で、キャプテンが目標を決めチームを作り上げていく。また監督の役割である選手スカウトでは、チーム事情をキャプテンと話し合っていることから、今後どのような選手を獲得するのか、必要なかが伝わりやすい。お互いに役割を全うする上で、監督、キャプテンとのコミュニケーションを重視していることが明確である。まさに相互補完の関係といえるだろう。

次に、監督とキャプテン、それぞれが認識している関係性が異なっている部分について述べていく。特に現監督と現キャプテン間にあった、コミュニケーションに関するものである。すなわち、監督が認識している良好なコミュニケーションという関係とキャプテンが認識しているコミュニケーションの不十分さという状況が違っていることだ。不幸にして就任して一年目で、新型コロナウイルス等でまともに練習が行えないといった状況も重なっているのかもしれない。しかし、このままでは監督と選手間で対立ができる可能性を大いにある。監督はキャプテンへ信頼しているし、キャプテンもコミュニケーションが不足していると感じているので、コミュニケーションを取れる素地はある。このコロナ禍だからこそ、双方向からコミュニケーションを活発にとる必要があると思われる。

第4章 本学の男子バレーボール部のキャプテンに求められること

第1節 キャプテンに求められること

監督とキャプテンにヒアリングとアンケート調査を実施した結果を踏まえて、キャプテンに対して再びアンケート調査を実施した。

質問1、「自身の経験から監督との関係性を良好にするためにどのような能力が必要だと思いますか」

キャプテン1、「監督と会話する上で、目標達成にむけてアプローチ方法などの軸をもって会話する必要がある。そのため、チームマネジメント能力や監督に伝える能力等が求められる。

キャプテン2、「コミュニケーション能力、真摯な態度が必要だと感じた。」

キャプテン3、「監督とのコミュニケーション能力が必要だと考える。」

キャプテン4、「自主性を認めてくる監督の下で部活動を行

う場合は、まず、キャプテンの決断力とチームメイトの意見を聞く傾聴力が求められる。また、チーム状況を定期的に監督に報告する継続性とコミュニケーション能力が必要になると感じる。

質問2、「経験から部内（フォロワー）に対して必要な能力は何ですか」

キャプテン1、「トップダウンでは、意見をくみ取ることが出来ないことが多々ある。ボトムアップの意見ができるような環境を作りが必要。そのような、チームを作る能力が求められる。」

キャプテン2、「縦社会のような環境ではなく、皆の意見を聞くことのできる環境作りが求められる。その中で、信頼されるためにも、目標を決め達成に導き能力。」

キャプテン3、「下級生が率直な意見を言える環境を作れる能力が必要になってくる。観察する能力。」

キャプテン4、「実際チームを理解しているのは部員の方だと感じるため、監督の意見をそのまま伝えるのではなく、チームの状況に合わせた伝達に変更できる能力。またコミュニケーション能力が必要になってくる。またマネジメント能力が必要。」

ヒアリング調査を行った結果、キャプテン1は、当時からボトムアップを大切にしていた方で、言葉だけではなく行動に移していたようにヒアリング調査を通して感じた。

第2節 本学の男子バレーボール部におけるキャプテン像

第1節のアンケート調査から、高知工科大学男子バレーボール部のキャプテンには次のような能力が求められることが考えられる。

(1) 監督と良好な関係を構築する能力

監督とキャプテンの関係を良好に構築する能力が試されている。本学のバレーボール部の組織体制として監督とキャプテンが相互補完の関係が最も適切と考えることができる。この関係を構築するうえで密なコミュニケーション能力が必要になってくる。ただコミュニケーションを図るのではなく、相手の意図を汲み取れるのかが如何に重要になってくる。また、チームなどの状況を洞察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。これは部活動内だけではなく、今後社会人、いろんなコミュニティで大切になってくる能力である。

(2)フォロワーに対する必要な能力

①チーム環境を作る能力

本学の男子バレーボール部では、トップダウンではなくボトムアップができる環境が必要であることが考えられる。なぜなら、縦の関係性を構築するのであれば、トップダウン方式で成り立つが、キャプテン監督ともに部内では横の関係を重視することから、部内全員が意見を発することのできる環境が大切である。このような環境を作るためにはキャプテンに傾聴力が試される。一般企業でも上司にあたる立場の方が何も動かず、部下の意見を取り入れないのであれば、フォロワーはついてくることもなく、信頼されることもない。以上のことから環境を作り出す能力が求められるといえる。

②マネジメントする能力

キャプテンはチームの目標や練習内容を決定している。それを受けてメンバー個々の成長がなければ、目標を達成するには程遠い。キャプテンは、個々の欠けている能力を把握し、それぞれが前向きになるように仕向けて、皆が目標から脱線することなくチームをマネジメントしていく必要がある。また高校では、伝達役が主な役割であったキャプテンが大学ではキャプテンが監督としてチームを束ねる必要がある。

おわりに

高知工科大学男子バレーボール部の監督のキャプテンの関係性はフラットに近い関係性であり、同部のキャプテンは一般的の大学スポーツにおけるスキルに加えて、工科大ならではのいくつかの能力が求められることがわかった。

そもそも大学スポーツとは、ただスポーツを行う場ではなく、「社会に出るための人材育成の場」という位置付けでもあり、スキルを習得するには相応しい場だ。近年では、フォロワーに観点を置くなど、ボトムアップ型理論などの研究などが進められていく中、監督の指導方法の変化により、キャプテンの役割が一層重要視され、リーダーとしての高度なスキルが求められている。私も本学でキャプテンを担い、監督との関係でトップダウンのように縦の関係だったように感じたが、ヒアリング調査などで監督の意図と相違が生じていた事実があり、より積極的に監督とコミュニケーションを図り、監督の意見・考えていたことを汲み取ることが必要だったと改めて考え直すことが出来た。そして、この経験を今後

に活かしていきたいと思う。

また、本学の男子バレーボール部に似た境遇をもつ組織で今後キャプテンを担う方々にこの研究が役立てる日を望んでいる。

謝辞

本研究を進めるにあたり、ヒアリング調査を引き受けて下さった楠瀬健造先生、合田先生、歴代高知工科大学男子バレーボール部のキャプテン経験者の方々、皆様から多大なご協力頂きました。この場をかりて御礼申し上げます。

参考文献

- ・藤巻幸夫 (2005) 『フジマキ流 アツイチームをつくる チームリーダーの教科書』 インデックスコミュニケーションズ
- ・小笠原隆夫 (2018) 『リーダーは“空気”をつくれ!』 星雲社
- ・一般社団法人アリーナスポーツ協議会監修 大学スポーツコンソーシアム KANSAI 編 (2018) 『大学スポーツの新展開 日本版 NCAA 創設と関西からの挑戦』 晃洋書房
- ・町田 友矢 (2018) 「スポーツ指導者に必要な能力」 高知工科大学経済・マネジメント学群 2017 年度卒業論文
- ・竹下 竜平 (2019) 「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 2018 年度卒業論文
- ・浅山 和哉 (2020) 「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～」 高知工科大学経済・マネジメント学群 2019 年度卒業論文