

大学部活動におけるリーダーシップの在り方について

～高知工科大学硬式野球部を例に～

1210487 當田 陽太郎

高知工科大学 経済・マネジメント学群

はじめに

リーダーシップについての考え方として、公式のリーダーが一人ないし複数存在し、リーダーシップはその公式のリーダーのみが発揮するというのが一般的である。しかし、部活動や職場などをみても、公式のリーダー以外のメンバーが、時と場合によってリーダーシップを発揮することがいくらか見られる。公式の役職に就いていないメンバーであっても、誰もが思いつかないようなアイデアを提案する場合もあるし、新入部員や新入社員であっても、先輩たちが気づいていないような情報を提供することもある。このように、組織内の誰もが必要な時に必要なリーダーシップを発揮している状態のことを、シェアド・リーダーシップという。

私自身、小学二年生から現在まで野球を続けてきた。高校生の時までは、甲子園などの全国大会を常に目標にして活動していたこともあり、その分キャプテンがこれに則ってチームのことを考え、他のメンバーはその指示に従うことが当然だという風に考えていた。しかし大学に入ると、監督やキャプテンに指示されてから考えて行動するのではなく、一人一人の自主性が強く求められていった。キャプテンのようにとまではいかないが、各人がよく考えて行動することが重要になったのである。そのなかでキャプテンの言っていることが違うのではないかと思えるようなこともあったが、それでもリーダーの指示には従わなければならないといった、ある種の葛藤を覚えたこともあった。

そんなときに大学で「リーダーシップ論」を履修し、リーダーシップだけでなく、フォロワーの在り方を考えるフォロワーシップについて学んだ（フォロワーシップについては後述）。さらに自分なりにリーダーシップについて学びを進めていくと、シェアド・リーダーシップの概念について知るようになった。私は、大学の部活動にシェアド・リーダーシップの考え方を取り入れることで、メンバーそれぞれがチーム内での自分の役割を認識することができ、モチベーション

の向上にもつながると考えた。

それゆえ本論では、大学の部活動、とくに私が所属した高知工科大学の硬式野球部における理想のリーダーシップの在り方について、シェアド・リーダーシップをもとに検討したい。そして理想のリーダーシップを発揮できる仕組みづくりの提案をすることで、高知工科大学硬式野球部の部員が自律的に活動できる案を提供することができればと考えている。

以下、第1章では先行研究からシェアド・リーダーシップについて具体例などを用いて詳しく記載し、第2章では高知工科大学の部活動全体と硬式野球部の特徴についてまとめ、そして第3章では硬式野球部の部員へのアンケートおよびキャプテンへのヒアリング調査をもとに、シェアド・リーダーシップの適用について説いていきたい。

第1章 シェアド・リーダーシップについて

第1節 シェアド・リーダーシップの特徴

シェアド・リーダーシップについて、本章では石川淳『シェアド・リーダーシップ』に依拠しながら、その特徴と必要性についてまとめていく。

まずシェアド・リーダーシップの特徴として、次の三つがあげられる。

1. 全員によるリーダーシップ

チームの目標を達成するために、今、ここで発言することが大事だと考えた時に発言したり、行動することが大事だと考えた時に行動することである。キャプテンや副キャプテンであろうとなかろうと先輩だろうと後輩だろうと関係ない。チームの目標達成のために必要な発言・行動を、必要なタイミングでチームの誰もが行っているようなチームをシェアド・リーダーシップが発揮されているチームという。いくら一人の優れた人材がリーダーシップを発揮しても他のメンバーが頼りすぎてしまえばチームとして成果を上げることは難しい。リーダー以外のメンバーも必要に応じてリーダーシッ

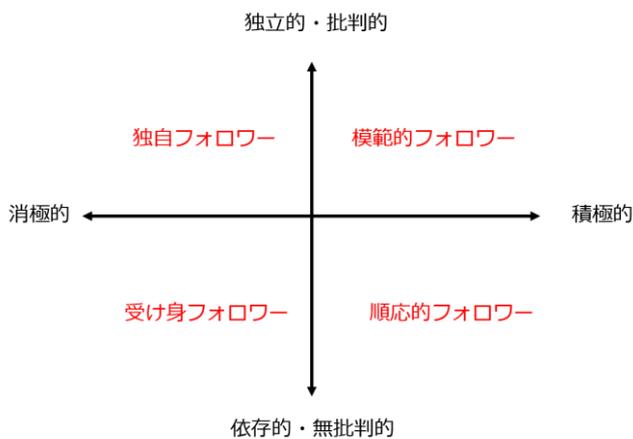
プを發揮することで、リーダーだけでは気づけない部分にも気づくことができ、成果をあげることに近づく。

2. 全員によるフォロワーシップ

誰かがリーダーシップを發揮しているときには、ほかのメンバーはそのリーダーシップを受け入れたり、従ったりする役割のことである。リーダーがどんなに素晴らしい発言や行動をしても、フォロワーに受け入れられなければ、それは単なる自己満に過ぎないのである。

シェアド・リーダーシップを發揮するうえで必要なフォロワーシップの在り方についてケリーによるフォロワーの分類の図を例に説明していく。

図1 ケリーによるフォロワーの分類



出所：石川 [2016] 62 頁より筆者作成

ケリーは積極的・消極的という軸と独立的・批判的、依存的・無批判的という軸を用いて、フォロワーを分類している。積極的・消極的の軸は、フォロワーとしての役割を積極的に果たそうとしているかどうかの程度を示している。一方の独立的・批判的、依存的・無批判的の軸は、フォロワーとして自ら考えようとしているレベルを示している。

独自フォロワー（左上）とは、リーダーに従わず、自分一人で考えて行動するようなタイプの人である。

受け身フォロワー（左下）とは、自分で考えようとせず、人に指示されてから行動するようなタイプの人である。

順応的フォロワー（右下）とは、チームのために協力する気持ちを持っており、指示されたこと以上のことにも取り組む姿勢があるが、リーダーに対して疑問を持ったり、異議を申し立てたりというようなことはしないようなフォロワーである。

模範的フォロワー（右上）とは、チームのために自ら考え

行動でき、問題があると感じれば、リーダーにも異議を唱えるようなタイプの人である。

シェアド・リーダーシップとは、誰かがリーダーシップを發揮しているときに、他のメンバーが勝手に動いている状態ではない。また、他のメンバーがただリーダーに従っているだけの状態でもない。他のメンバーもチームの目標にコミットし、その活動に積極的にに関わり、一方的にリーダーに従うだけでなく、自ら考え、場合によっては異議を唱えるようなチーム状態のことである。4つのフォロワーのタイプのうち、これらの条件をすべて満たしているのは模範的フォロワーが發揮している模範的フォロワーシップである。つまり模範的フォロワーシップがシェアド・リーダーシップにおいて必要なフォロワーシップである。

3. 流動的なリーダーとフォロワー

一人のメンバーがリーダーシップを發揮しているときは他のメンバーは模範的なフォロワーシップに徹し、場面が変わって別の人がリーダーシップを發揮している際は、前にリーダーシップを發揮していた人は模範的なフォロワーシップになるといったような入れ替わりが行われている状態のことである。

第2節 シェアド・リーダーシップの必要性

シェアド・リーダーシップが着目されているのは、現代の組織における必要性が謳われているからである。石川によれば、シェアド・リーダーシップの状態になるとメンバーのモチベーションや職場満足が高まり、かつ職場の業績向上が促進されることが明らかにされている。さらにシェアド・リーダーシップは日本の組織にこそ適合性が高いといわれている。日本の組織では互いに助け合いながら職務をこなしている。そのため上司の指示されたとおりに動くだけでなく、困っている人を助けたり、気を利かせて先に準備したりするなどの自主性が求められる。自らが考えて自主的に動くことは、リーダーシップを發揮する上での基本である。つまり、日本の組織には公式のリーダー以外の方がリーダーシップを發揮するための土壌がすでに出来上がっているとされている。また、一人一人がリーダーシップを發揮するような機会が多ければチームの意思決定にかかわるケースも増え、自律的に活動できる喜びを感じられるので、チームメンバーのモチベーションアップにもつながる。

これまで述べてきたように、シェアド・リーダーシップはさまざまな組織において有効な手段とされる。これらのことから大学の部活動にシェアド・リーダーシップを取り入れる際に必要なチーム状況として考えられることあげておく。

- ・先輩や後輩の関係にとらわれずにお互いを感じたことを言い合える関係性が築かれているか。
- ・キャプテンのみならず、メンバー一人一人がチームの目標達成のために自分の考えをもって行動できているか。
- ・メンバーそれぞれの意見を共有するためのミーティングなどの機会がしっかり行われているか。

本章では、高知工科大学硬式野球部をケースに、これらの点を実現するための方策について考察していきたい。

第2章 高知工科大学の部活動と硬式野球部の特徴

第1節 高知工科大学の部活動における特徴

高知工科大学硬式野球部のリーダーシップの在り方について検討する前に、同大学の部活動の特徴についての先行研究をサーベイしていこう。

そもそも大学の部活動における特徴は、高校までとは大きく異なる。高校までの部活動は、学習指導要領に基づいた教育の一貫であることが求められている。そのためチームを一つにまとめるためのリーダー（キャプテン）が必要であった。その一方で、大学の部活動は社会で活躍するための人材育成の場として捉えられている。そのため人間性、主体性、リーダーシップを身につけるために一人一人が自主性を持って行動することが求められている。

高知工科大学では、部活動の実績などによって合否を決めるAO入試を取り入れるなど、勉強だけでなく部活動にも力を入れている。そのこともあって、多くの部活が四国の大会で優勝し、全国大会に出場するなどといった好成績をおさめている。だが都市部にある部活動に本格的に力を入れているような大学と比べてみると、文武両道を目指している分、施設の整い具合や、コーチ、トレーナーも不足しているのが実情である。

これらのことから、さらに上のステージで結果を残すためには部活動に所属している部員がいかにかに自覚をもち、チーム内で協力しながら活動するかが大切であるといえる。

竹下 [2019] は、よいチームを作るために主にキャプテンに焦点を当てて考察している。ここでは理想のキャプテン像

について信頼を築くための一生懸命さ、自主的な目的設定能力、ある程度の実力が大切だと述べられている。また、田口 [2020] は、理想のチームを作るために主にフォロワーに焦点を当てて考察している。そこではキャプテンに対して自分の意見を主張し、組織の目的に対して主体的に行動できるフォロワーが理想だと述べられている。

高知工科大学の部活動のリーダーシップとフォロワーシップの両側面を統合する形で成立するのが、シェアド・リーダーシップであると考えられる。

第2節 高知工科大学硬式野球部の特徴

大学の部活動の特徴、とくに高知工科大学の部活動における説明を踏まえたうえで、同大学の硬式野球部における特徴を、私なりに考えかつ部員に聞いた良い点と改善すべき点をあげながら説明し、シェアド・リーダーシップを取り入れる考え方が適切かどうかを検討していきたい。

良い点

- ・後輩が先輩に対して気を遣わずに話しかけられている。
- ・後輩から先輩へ、または先輩から後輩へプレーのことで質問するなどアドバイスしあえる関係が整っている。
- ・競技力向上のために練習が終わってからも自主練習をするなど、目標達成のために自主的に行動することができている。

上下関係を作らないことでチームが強くなるために互いに協力しながら練習に取り組んでいるとまとめられる。

課題

- ・チーム内での練習メニューや、試合の際のメンバー決めなどはキャプテンや副キャプテンのみに任せきりになっている。
- ・自主練習を積極的に行うなど、個人の目標達成のために行動はできているが、チームの目標達成のために大切だと感じた意見を共有する場が少ないため、個々のリーダーシップが発揮されていない。

改善点として、キャプテンや副キャプテンのみならず、一人一人がチームがよくなるためになにをすべきかをもっと考え、その意見を共有できる場をもっと作る必要がある。

第3章 高知工科大学野球部へのシェアド・リーダーシップの適用

第1節 硬式野球部部員へのアンケート調査

第3章では、高知工科大学硬式野球部員へのアンケートとヒアリング調査をもとに、硬式野球部でのシェアド・リーダーシップの適用についてまとめていく。

まずは部員42名に、シェアド・リーダーシップの条件を満たしているかどうかを中心に、アンケート調査を実施した。以下はその内容とコメントである。

1～15の質問に、それぞれ当てはまるものに○をしてください。(1:はい・2:いいえ)

1. あなたは部活動(チーム)の目標を理解し、その達成に向けて積極的に関わっていきようとしていますか。

(はい 95% いいえ 5%)

※メンバーのほとんどがチームのために動こうという意思を持っている。

2. メンバー全員が目標を理解していると感じていますか。

(はい 51% いいえ 49%)

※1の質問でチームの目標を理解し、チームのために動く意思を持った者がたくさんいることは分かったが、メンバー間で目標を共有しきれていないことがわかる。

3. キャプテンのみならず、メンバー一人一人がチームの目標達成のために自分の考えを持って行動できていると思いますか。

(はい 58% いいえ 42%)

※約4割のメンバーがチームのことをキャプテンに任せきりにしてしまっていると感じている。

4. キャプテンの指示に対していい意味で批判的に考え、時には意見を言うことが出来ていますか。

(はい 73% いいえ 27%)

※多くのメンバーが自分の考えを持ち、その旨をキャプテンに伝えることができています。

5. 自分の意見をほかのメンバーに聞いてほしいと思ったことはありますか。

(はい 90% いいえ 10%)

※シェアド・リーダーシップに必要な条件の1つを割のメンバーが満たしている

6. 自分なりに理想の練習内容を考えたことはありますか。

か。

(はい 85% いいえ 15%)

※練習後に各々で自主練習をするメンバーはたくさんいるため、このくらいの数値は予想できていた。

7. 仲間を巻き込んで、練習に関する自分の意見ややりたいこと実現させたいと思ったことはありますか。

(はい 85% いいえ 15%)

※6の質問と同じく、自主的に練習するメンバーが多いため、このくらいの数値は予測できていた。

8. 意見を言いたくても言えなかったことはありますか。

(はい 85% いいえ 15%)

※5の質問で多くのメンバーが自分の意見を持っていることが分かったが、そのメンバーのほとんどがほかのメンバーにその意見を言えなかった経験があることが分かった。

9. 8でいいえをえらんだ人はその理由を書いてください。

(・言わないと意見を持っていても意味がないから。)

(・意見しやすい環境だから。)

(・思ったことは喋らないと気が済まない。) など

※自分の意見をすべてほかのメンバーに伝えることができていないメンバーも少数だがいることが分かった。

10. 先輩や後輩の関係にとらわれずにお互いに感じたことを言い合える関係性が築かれていると思いますか。

(はい 87% いいえ 13%)

※8と10の結果から、お互いに言い合える環境が整っているにも関わらず、多くのメンバーが意見をいうことに消極的になってしまっていることがわかる。

11. メンバーそれぞれの意見を共有するためのミーティングなどの機会がしっかり設けられていると思いますか。

(はい 70% いいえ 30%)

※ミーティングの機会が設けられているのにも関わらず、メンバー間で十分な意見交換が行われていないことがわかる。

12. 立場関係なく、どのメンバーの意見に対しても耳を傾けていますか。

(はい 95% いいえ 5%)

※模範的なフォロワーに必要な条件の1つである他人の意見を聞くということができています。

13. キャプテンになりたいと思ったことはありますか。

(はい 22% いいえ 78%)

※予想よりも多くのメンバーがキャプテンになりたい
という意思を持っていた。

14. あなたがキャプテンになった場合、ほかのメンバーの意見・アドバイスは有難いと思いますか。

(はい 100% いいえ 0%)

※キャプテンだけが頑張るだけではだめだということを
メンバー全員が理解している。

15. あなたがキャプテンになった場合、チームの目標に対して、自分の力を中心に達成に導いていきたいと思いませんか。それとも他のメンバーとともに協力しながら達成したいと思いませんか。

(はい 97% いいえ 3%)

※キャプテンが1人でチームをまとめるのではなく、
みんなで協力しながらチーム作りをすることが大切
だというシェアド・リーダーシップに必要な条件の1つ
をメンバーのほとんどが持っている。

第2節 アンケート調査から得られた示唆

アンケート調査を実施して、果たしてシェアド・リーダーシップが高知工科大学硬式野球部に取り入れることが正しいのかを考察していく。

アンケート調査から高知工科大学硬式野球部にシェアド・リーダーシップを取り入れる上で当てはまっている点と課題がそれぞれ見つかった。

○当てはまっている点

- ・チームの目標達成に向けて積極的に関わろうとしている。
- ・自分の意見を持つ。
- ・自分の意見を他のメンバーに聞いてほしいと思ったことがある。
- ・キャプテンの意見に対していい意味で否定的な考えを持ち時には意見することが出来ている。
- ・立場関係なく他のメンバーの意見をしっかり聞くことが出来ている。
- ・先輩後輩の関係にとらわれず、お互いに言い合える関係ができています。

上記の6点がアンケート調査を行った中で高知工科大学硬式野球部の部員がシェアド・リーダーシップを取り入れる上

に必要な条件をすでに満たしていると感じた点である。

自分の意見を持つ、自分の意見を他のメンバーに伝えたい気持ちがある、の2点は自分がリーダーになった時に必要な条件である。シェアド・リーダーシップの特徴の部分でも述べたが、全員によるリーダーシップが必要になるので、チームの目標達成のためにメンバーそれぞれが自分の意見を持ち、必要だと感じたタイミングで自分の意見を言うための考えを持てているのは非常にいい点であると感じられた。

キャプテンの意見に対していい意味で批判的な考えを持つことが出来ている、立場関係なくほかのメンバーの意見を聞くことが出来ている、の2点は自分がフォロワーの立場になった時に必要な点である。全員によるフォロワーシップの説明をした時にも述べているが、シェアド・リーダーシップを取り入れる際には一人のメンバーがリーダーシップを発揮している時にはほかのメンバーはそのリーダーの意見をしっかりと聞き、場合によっては異議を唱えることも必要になるのでこの2つも非常にいい点だと感じられた。

お互いに言い合える環境が整っていることも意見を言い合うためには大切な点である。

- ・メンバー同士で目標を共有しきれていない
- ・意見を言いたくも言えなかった経験がある

上記の2点は高知工科大学硬式野球部にシェアド・リーダーシップを取り入れる上で課題だと感じた点である。

しかしながら、アンケート調査からメンバー個々ではチームの目標を理解していることが分かったが、それをお互いに共有することが出来ていないことが分かった。シェアド・リーダーシップを取り入れる前提としてみんなが同じ目標に向かって進む必要があるので、ここを解決しないことにはシェアド・リーダーシップの効果は発揮されないと感じられた。

意見を言いたくも言えなかった経験があるという点も、シェアド・リーダーシップの効果を発揮するために改善しなければならない部分である。どれだけ選手が個人でいい意見を持っていたとしてもその意見をみんなに伝えることが出来なければ意味がない。いかに周りの目を気にせずに自分の意見を言うことが出来るかがシェアド・リーダーシップの効果を発揮するために大切なことである。

第3節 主将へのヒアリング調査

前節でまとめた、シェアド・リーダーシップを取り入れる

ことに当てはまる6つの点と、課題の2つについて、野球部の主将に思うところを聞いてみた。

前主将のA君は、シェアド・リーダーシップを取り入れることについて、「1人1人が目標を理解し自分で行動することができれば効率よく練習できたのではと感じる。」と述べ、賛成してくれた。「だが、みんなの意見をまとめることのできるキャプテンが、役職としてしっかり就いていないとチームがバラバラになるかもしれないと思う。」とも語ってくれた。

現主将のB君は、「キャプテンの負担が軽減され、1人1人が考える時間が増えることでチームワークの向上にもつながると思うので、ぜひ取り入れてみたい。」と述べてくれた。

第4節 シェアド・リーダーシップを取り入れるために

前節でシェアド・リーダーシップを取り入れるための課題が見つかったので、その解決策を、キャプテンへのヒアリング調査を今一度加味しながら述べていく。

1つ目は、メンバー同士で目標を共有しきれていない点である。この解決策として、チームでミーティングを行った際に毎回確認することだと考えた。

アンケート調査からミーティングの機会はしっかりと設けられていることが分かったので、そこでいかにメンバー同士でどのような目標が理想かを話し合い、決まったことを達成するために個々の役割を決めるところまでしっかりと話し合えるかが大切だと考えた。そしてそのまとまった内容をキャプテンがメンバーにしっかりと伝えることができれば必然的にメンバー間で目標は共有されると感じられた。

2つ目は、意見を言いたくても言えなかった経験があるという点である。この経験をした部員が多い理由は、1つ目の課題である目標を共有できていないところからきていると考えられる。それぞれが自分の意見を持ち、なおかつその意見を言い合える環境が整っていることもアンケート調査から分かった。しかし、メンバー間で目標が共有されていないことから、自分の考えた意見を他のメンバーが理解してくれるかという不安が生じてしまうのだ。自分の意見に自信を持てなければ当然みんなの前で意見することもためらうだろう。選手個々では目標を理解できているので、それをみんなで共有することさえできれば互いに意見できる選手も増え、シェ

アド・リーダーシップの効果を発揮することにもつながるだろう。

ミーティングなどで目標を共有するときに大切になるのが、前節でA君が述べてくれたようにチームをまとめられるキャプテンが一人いることである。いくらみんなで意見を出し合ってもそれをしっかりとまとめることのできる人がいないとチームは1つにならないので、その役を誰に任せるのかというところもしっかりと話し合う必要があると感じられた。

おわりに

本論の目的は、大学の部活動における理想のリーダーシップの在り方について、シェアド・リーダーシップをもとに検討し、理想のリーダーシップを発揮できる仕組みづくりの提案をすることで、高知工科大学硬式野球部の部員が自律的に活動できる案を提供することであった。

シェアド・リーダーシップについて研究していく中で大切な気づきを得られた。それは、シェアド・リーダーシップを効果的に発揮することが出来れば、部活動を通して理想のリーダーとフォロワーの関係を身に着けられるので、社会に出て企業に就職したとき、共通の目標を達成するために必要な力を存分に発揮することが出来る、ということだ。

私の後輩たちには、スポーツを通じて、目的に向かって仲間とともにサポートし合い、時には議論をするなどの経験をしてもらいたい。本研究が部活動に所属する部員たちにとってスポーツを引退するにしろ、続けるにしろ自身の大学生活が財産であると胸を張って言えるきっかけになってくれるように願っている。

謝辞

本研究を進めるにあたり、担当教員である生島先生と馬淵先生をはじめ、アンケートやヒアリング調査を快く受けてくれた高知工科大学硬式野球部の皆様から多大なご協力を頂きました。この場を借りて御礼申し上げます。

参考文献

- ・石川淳 (2016) 『シェアド・リーダーシップ』中央経済社
- ・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

- ・田口大地 (2020) 「大学スポーツにおけるフォロワー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 2019 年度卒業論文

- ・研究開発チームにおけるシェアド・リーダーシップ

https://www.jstage.jst.go.jp/article/soshikikagaku/46/4/46_67/_article/-char/ja/

- ・研究開発プロセスのリーダーシップ文献レビューと課題の提示

<https://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2015/07/pdf/066-086.pdf>

- ・研究開発チームにおけるシェアド・リーダーシップ

https://www.jstage.jst.go.jp/article/soshikikagaku/46/4/46_67/_article/-char/ja/