

リーダーシップ機能 (運動集団におけるリーダーシップ機能)

相川量平(千葉工業大学)

はじめに

運動集団には、気晴しや楽しさを求めるレクリエーション的愛好集団から、記録や技能の向上とか、勝利や伝統をまもることを目標とする競技集団まで、いろいろの活動内容や形態をもった集団がある。したがって運動集団は、それぞれの活動実績やレベルによって成員の期待度も異り、目標達成への意欲や集団意識(collective consciousness)、志気(Moral-teamspirit)に差がある。集団が効果的に運営されるためには、集団の活動目標が明確であり、組織を維持発展させるために、集団の成員による相互依存の心理的な結びつきの強いことが必要である。また集団の組織を維持し、成員の相互作用を高める中心的な機能を果たすのはリーダーである。リーダーは集団を統率し、代表する立場として、また成員の活動意欲や質的向上などに大きな影響を与える立場であり、その手腕や能力とともに人格的にも信頼され、期待されるものであるから、その役割は重要である。特に近年の大学における運動クラブの組織や活動状態をみると、その盛衰の変化が激しく、学校やOB会などに支えられ強化されたクラブ集団がある反面、愛好集団の増加と、伝統的なクラブ集団においても参加者の減少により、組織を維持するのが精一杯とするものがふえてきた。また歴史のあるクラブ集団でも活動内容が愛好集団と大差がなかったり、全体的に活気がなく、集団意識の低いものや、抱負をもたないリーダーが多くなっている傾向がみられる。

伝統のある特別な運動クラブでは、教師やOBによる指導体制が確立されているところが多いが、多くの運動クラブでは、リーダーとして上級生や仲間から選ばれる場合が多いので、組織の運営や活動場面などで、リーダーシップの在り方が問われることがある。それは、リーダーシップの在り方が、集団の成績やモラルに大きく影響するからである。ここで強調したいのは、運動集団においては、リーダーシップの欠如が組織の分裂や崩壊を招くだけでなく、大きな事故に結びつくことである。どんな集団であれ運動には、しばしば事故発生の恐れがある。成員の健康度、性格、経験、意欲などの把握や統率力の不足など、環境要因の問題を含めてリーダーに起因すると思われることも多いので、成員の健康管理と安全管理に十分留意する必要がある。特に凝集性の低い集団に事故発生率が高いので、レクリエーション的集団も合わせてリーダーシップの在り方は十分検討される課題であろう。

つぎに運動集団には運動種目により、また歴史的、社会的条件によって、いろいろの集団形態があり、さらに業績やリーダーのタイプ、成員の集団意識によって特有の雰囲気がつくられているが、ここでは集団の構造的類型とリーダーシップについて、一般論と合わせて考察をしてみたい。

リーダーシップとは

リーダーシップの定義については、多くの見解があり、多岐にわたっているので、一点に集約することは難しい。たとえばリーダーシップはリーダーとしての人物特性や、地位や役割を中心とする説から、支配の技術とか、率先して範を示す態度やリーダーとしての能力とか、パーソナリティなど多様な見解があるので、リーダーシップの定義は、必ずしも明確になっていない。二、三の例をあげてみると、ウェブスターやランダムハウス(Webster, Random House, English-Japanese Dictionary)

のリーダーシップについては、1.指導者（指揮者）の任務、地位、2.指導者としての資質、指導力、統率力、3.指導、統率すること、4.指導者団、指揮者団などがあげられている。また浅井浅一^①は、リーダーシップとは、個人の性格や能力をいうのではなくて、それが所属集団の成員によって、リーダー機能として認められたときに、その機能をいうのである。あるいは、彼の能力が集団構造の関係において、たまたま人間関係に位置したときに、その能力は、この集団において指導性をもってくる。その場合の能力をリーダーシップという。と述べ、更にリーダーの特性、或いはパーソナリティであり、集団の方向性を規定する統率力であると定義しているが、このように包括的な考え方が多い。また集団の特性によってもリーダーシップの定義は異ってくる例として、アメリカ海軍では、^②1人の人間が、ほかの人間の心からの服従、信頼、尊敬、忠実な協力を得るようなやり方で、人間の思考、計画、行為を指揮でき、且つそのような特権をもてるようになる技術、科学、ないし天分、と定義づけている。なお補足としてリーダーシップは生まれながらのリーダーの技術や天分ではなくて、リーダーシップの実践が近代的概念をもって、科学的、具体的にアプローチすることが必要であるとしている。またリーダーシップは、人間関係、具体的には1人の人間と集団、リーダーとフォロアーの関係に関する問題である。それは個人が命令や説得、その他の手段により、多くの人間を心服させたいと思う一つの意味で、きわめて強い動機づけが存在する。いやしななければならないという前提に立っている。と述べているが、統制と規律を重視する階級集団におけるリーダーの地位や役割による統率力を中心としたリーダーシップの概念を示したものと見えよう。このリーダーシップの概念は、軍隊という特殊な集団における考え方であるが、組織の強化、或いは高度な目標意識を必要とする他の集団にも適応するものとなろう。

このほかに述べられたように、リーダーシップは、リーダーとフォロアーとの関係であられるものであり、基本的にはフォロアーに対するリーダーの影響力であって、それによって集団の成員が、積極的に同調行動となってあられることである。すなわちリーダーの役割は、成員を集団目標に対して動機づけることである。

流動的リーダーシップ リーダーのいない仲間同志のレクリエーション活動のような場合に、1人の意志によって全体が影響され、方向づけられたときは、リーダーシップの機能がみられるが、このような集団状況では、他の意見によって変ることもある。したがって集団的には成員の役割も定まらず、構造は未分化であり、リーダーシップも流動的である。三隅^③は、この状態を流動的リーダーシップと名付けているが、同じようなリーダーシップのタイプで、リーダーとフォロアーとの関係は、相互に作用し合い依存し合うパターンであるから、時と場合によってフォロアーがリーダーになることもあるので、地位そのものがリーダーを意味するものではないとする説^④もある。しかしこのような流動的リーダーシップのあらわれる集団状態では、プラスとしては自由性や自発性の面がみられるが、マイナス面としては、成員の地位や役割が不明確であり、構造的に不安定であるといえよう。この点について三隅^⑤は、流動的リーダーシップの状況は、集団を構成する各個人の自主性、自由性と独立性が発揮されやすい状況なるがゆえに、相互の対立、葛藤、緊張をはらみ、それに基づく非能率、闘争、逃避、浪費、欲求不満、退廃を生じかねない。しかし、その対立、葛藤のゆえに創造、飛躍、前進、生がいを生む状況といえよう、と述べている。また流動的リーダーシップについては、これからの社会体系は、ピラミッド型の組織構造による支配は後退し、この組織構造を維持しながら、プロジェクトチームのような民主的、流動的な集団活動が重要性を増してくるとする説もある。

流動的リーダーシップの指導形態を運動集団の立場で考えると、マイナス面が多いようである。すなわ

ち力強い雰囲気のみられる集団では、リーダーシップは適切に発揮されており、リーダーと成員の地位、役割は明確であり、内部統制のとれた活動が展開される。反対に愛好集団が、ながく集団組織を維持できないことの多くは、リーダーシップの欠如もあるが、成員に目標意識はあっても組織が構造的に弱く、連帯意識が低いので行動基準がまもられず、勝手な行動をするなどで組織が分裂したり崩壊することが多い。また流動的リーダーシップの場合は、「船頭多くして舟山に上る」のたとえのように、決断や迅速を必要とする運動集団の活動においては、非能率的であり、はじめに述べたように、自由な雰囲気のある愛好集団でも、リーダーの在り方が曖昧であったりすると、事故誘発に結びつく恐れがある。したがって流動的リーダーシップは、運動集団においては時と場合によるが、一般的に不適切であるといえよう。また流動的リーダーシップを取り入れるには、成員の技術や経験や識見の高いことが条件となろう。

リーダーシップのタイプ

運動集団の構造や雰囲気は、集団の伝統や規模や運動種目により、また成員の目標達成意欲によっても異なるが、リーダーの素質や態度によっても大きく影響される。通常リーダーのタイプとしては、独裁型、権威主義型、民主型、自由放任型などに類型化して考察することが多いが、運動集団の場合は、集団の目標の決定や組織の運営が、監督やOBの意向を主とする依存型、あるいは部員外型から自己中心の独裁型、あるいは主脳型、常に地位や立場を表面に出す権威主義型、事勿れ主義の温情型、主体性のない順応型、前例や規則を建前とする形式主義型や、成員の意向を主とする民主型、あるいは部員型などがあげられるが、いくつかの複合したタイプもある。その他性格的なものとしては、情熱型、信念型、慎重型、無責任型や性急型などのタイプがあげられる。

民主的リーダーシップと権威主義的リーダーシップについては、ながい間わが国において広く各社会に民主教育の在り方として引用された。アイオワ大学のレヴィン、リピット、ホワイト(Lewin, K. Lippitt, R.O & White, R. K 1943)の研究がある。この実験は、すでに古典的とされているが、今日のリーダーシップ論に重要な示唆を与えている。この実験は、リーダーの指導法や態度によって、集団の構造変化と学習効果のあらわれ方を観察したものである。内容は10才の男子小学生の知能、家庭環境、交友関係などが等質になるように配慮して5名を1集団として3集団をつくり、集団ごとに成人の専制的、民主的、自由放任的リーダーを配置して、工作の学習をさせたが、結果は次のようにあらわれた。

専制型、リーダーが作業の進め方や役割を指示し、自分は作業に加わらないで、命令して作業を行わせた。生徒はリーダーに不満があったが表に出さず、仲間では競争心や敵対関係がみられた。またリーダーがいなくなると作業をサボるなどで、学習効果はあがらなかった。

民主型、リーダーは、すべてを全体討議にまかせ、リーダーもグループの一員となり、よい作業は誉め、共に喜ぶなどの態度から生徒の信頼は高まり、協調的雰囲気がみられ、リーダーがいなくなると、互いに助け合いながら作業が行われたので、良い結果があらわれた。

自由放任型、全てを生徒の自由にまかせ、質問があれば答えるとして、リーダーはグループに入らない。評価も注意もしないので、協調的雰囲気もみられず、混沌として無統制のまま。ほとんど効果はみられなかったということである。

この実験結果からみると、リーダーのタイプは民主型がもっとも好ましい結果を示している。それはリーダーの適切な助言や態度により、子供達の自発意識を喚起し、友愛的発言数の増加とともに協調的雰囲気が高まり、良い結果があらわれた。専制型では、一方的なリーダーのやり方に対して、内部に不満があったり、互いに敵対関係があらわれるなどで、良い結果がみられなかったし、自由放任型では無統制で全体

の志気が最も低く、結果も最低となっている。

このリビット、ホワイトらの実験結果について、わが国でも同様の実験が行われているが、結果は必ずしも同じとはいえない。三隅、中野^⑥らの実験によると、福岡市内の小学校の5年生の男女を対象に、知能、体格、性格、交友関係、家庭の社会的、経済的条件などを等質になるように配慮して集団を編成し、民主的、専制的、自由放任的の3種のリーダーを配置して、内容としては、福岡県の平面と立体の地図の作成作業による実験を2回行っている。その結果によると、専制型リーダーによる集団は、作業には熱心であるがリーダーへの依存度が高く、リーダーが席をはずすと無駄話がふえた。民主型は、作業への動機づけは強く、作業を楽しみ、友好的発言も多く、仲間への依存度がみられ、リーダーに満足していた。しかし自由放任型は拙速で早く遊びたがり、協力し合うという意欲に欠けており、作業の質・量とも他の集団より劣っていた。また作品の量的な面では専制型が高かったとし、2回目の実験でも集団作業の終末結果として、容易な課題では民主型で、困難な課題の場合は専制型が最もすぐれていたと報告している。なお三隅らは、実験結果がリビット、ホワイトの実験と比較して、専制型の集団が、民主型や自由放任型の集団より、作業に熱心であったことと、程度の高い課題の作業で質的にすぐれた作品を製作していることについて、日本の子どもは日頃教師からの指示に従う。という心構えができていからであろうとしている。

リビット、ホワイトの実験によって生まれた協調的雰囲気高め、作業成績を上げた民主的リーダーシップを理想とする考え方に対して、レクリエーションの課題の実験結果をそのまま厳しい現実社会へ適応させることの批判や、民主型リーダーシップについて問題とする意見も多かった。三隅らの実験では、専制型の集団に作業への熱意と作品のすぐれた点を見出しているが、運動集団でもすぐれた成績を維持している伝統的な集団に、専制型リーダーのタイプが多い。丹羽^⑦らの調査でも、部員外型リーダーの集団では、集団内の上下間の雰囲気は高圧的か温情的である。集団内の規則は非常によく守られており、練習への参加度や目標達成機能は非常に高いとしている。運動集団の活動目標は、個人競技であれ、団体競技であれ、記録や勝利の追求であるが、その過程では目標が高い程、困難や苦痛からの回避欲求と闘う度合いが強い、また上達は練習量に左右されることが多いので、リーダーの姿が、権力的、高圧的とみられるような場面が多い。強制か温情かは、リーダーへの信頼と、成員の目標到達意欲によって決まるといえよう。

リーダーシップPM論 リーダーシップの機能概念については、多くの研究がなされているが、基本的な考え方としては、佐藤静一^⑧が、カートライとザンダー(Cartwright & Zandar, 1960)説の目標達成機能と集団維持機能に要約されるであろう。と述べているように、両機能の測定による体系的な展開がなされたことにより、新しいリーダーシップ論が台頭するようになった。両機能の具体的行動については後で述べるが、目標達成機能は、目標達成に必要な成員への働きかけであり、成員の目標意識を高める機能である。また集団維持機能は、集団の組織強化であり、成員の相互作用を深め団結をはかることであって、集団の凝集性を高める機能である。こうした両機能を基本概念として、従来リーダーシップのタイプとして慣用された民主型、専制型、自由放任型などの類型論をもって客観的に測定できるようにし、新しいリーダーシップ論を体系化したのが、三隅らのPM式リーダーシップ論である。

リビット、ホワイトらのリーダーシップの実験結果では、民主型、専制型、自由放任型の指導類型により、集団の協調的雰囲気や作業結果にそれぞれ差があらわれたが、この結果について三隅ら^⑨は、それはリーダーの個人的性格特性ではなく、リーダーが如何に行動したかという行動類型であるとして、リーダーシップ行動の類型化を行っている。すなわち集団行動には目標達成機能と、集団維持機能の二つの機能次元に区別できるので、前者をPerformanceの頭文字をとってP機能と称し、後者をMaintenance

の頭文字をとってM機能と称した。P機能は、組織や集団のもつ目的達成機能で、リーダーの成員に対しての目標達成に必要な事項の働きかけであり、努力目標の指示や、段取を定め計画を進める。問題点の明示や助言する、結果を評価するなどの行動が含まれる。M機能は、集団の組織を強化する機能であり、組織内の対立や抗争の和解をはかり、緊張を解消する。成員の相互作用を高め、友好促進をはかる、激励する、自主性の助長につとめるなどにより、集団の凝集性を高める機能である。三隅らは、PM機能は異なる次元であるが、具体的なリーダーシップ行動には、どんな場合でも二つの次元が含まれるとして、PM類型を確立している。すなわちPとMが大であればPM型であり、Pが大でMが小であればP_m型、Mが大でPが小の場合はpM型、PもMも小であればp_m型の4類型に区別している。その実験結果によれば、PM型はもっとも生産的で、凝集性は高い。P_m型は生産中心のリーダーシップであるが、生産性に限界がある。pM型は楽しく作業をするが、生産性はあがらない。p_m型はもっとも非生産的で、成員は不満や対立がみられる。と述べている。

なお三隅¹⁰は、九州地区の大学・短期大学の体育系サークルを対象として、運動クラブのリーダーシップ行動について分析調査を行っている。調査に当たっては、大学の運動集団の特徴を求め次の諸点をあげている。

運動集団には、勝利や技能向上を目標とする集団と、楽しさを求めるレクリエーション的集団があり、それぞれ練習の質や量で厳しさに差がある。学業と集団の目標達成のための練習に両立の問題でジレンマに陥ることもあり、不安や動揺から集団の凝集性が低下する恐れがある。大学の運動集団は、他の企業などの社会集団と違って集団への所属期間が短期である、また運動集団は自発的参加集団であるからモチベーションは高いが、入部者の減少や中途の脱落者などの動向により、組織が不安定になり易い。したがってリーダーが集団維持の上で対処しなければならない課題となる。これらの特徴に基づいてリーダーシップ行動のP行動として、統率の因子と練習のきびしさの因子、M行動としては、配慮の因子とクラブ維持の因子の4つをあげ、因子分析により、リーダーシップPM行動測定項目をつくり検討した。その結果PM型が最も点が高く、次いでpM型、P_m型の順となり、p_m型のもっとも得点が低かった。この類型効果の順位は、一般企業体や地方官庁で得た順位と全く同じであったと報告している。運動集団におけるリーダーの研究は、次の項で述べるように、リーダーの人物特性や集団の構造的な特性などからアプローチするのが一般的であったが、三隅教授らの研究によるPM論は、リーダーシップ行動を体系化し、数量化して科学的な分析を行ったもので、リーダーシップ研究の上で画期的なことである。しかも運動集団だけではなく、企業や官庁、政党や学校など、それぞれ特殊性をもった組織や集団であるにも拘らず、リーダーシップ類型効果に類似性を見出されていることも、今後のリーダーシップ論に大きな影響を与えることとなったといえよう。

リーダーシップの個人的特性

リーダーシップの研究については、従来から歴史的、社会的に著名な指導者の性格特性や行動特性について、またリーダーとしての適格性を判定する要素として、身体的、心理的な特徴を求める研究が行われてきた。したがってリーダーシップの個人的特性についての文献も多い。三隅¹¹は、リーダーシップ个体論として、1.身体的要因、2.能力的要因、3.性格的要因、をあげているが、個人的特性をこの3要因を参考に、これに含まれる項目をあげてみると、1.身体的要因 ①生活年齢、②身長、③体重、④体格、⑤外見、2. ①運動技能、②知能、3.性格的要因 ①自信、②意志、③向性、④支配性、優越性 ⑤对人的感受性、⑥決断力、などが考えられるが、性格的要因にあげられた項目には、能力的要因や行動的特性と思

われる分類不明のものもあるが、内容的に性格的要素が強いと考えられるので特性的要因に加えた。

1.身体的要因 運動集団では年長者がリーダーになる場合が多い。また運動集団では一般的に序列意識が強いが、リーダーの地位は、能力や性格要因とも大きく関連する。身長、体重、体格、外見などの身体的要因は、それぞれすぐれている方が有利であるとする肯定論もあるが、否定論もあり、一貫していない。

2.能力的要因 運動集団のリーダーは、成員より技能、経験のすぐれている場合が多い。リーダー選択の条件についての調査によると、技能のすぐれていることを望むのは、クラブ集団で88%、愛好集団で50%の比率を示しており、勝利志向の集団に高い比率があらわれている。スポーツに必要な知識としては、技術、ルール、作戦、情報などがあげられるが、これらは集団機能に直ちに影響するのでリーダーシップ機能の大きな要素となる。

3.性格的要因 一般的にリーダーは、多かれ少かれ自信や確信の程度が高いといわれるが、リーダーシップ機能としては、問題を解決したり、集団の方向づけをすることなどに自信をもつことであり、集団の志気に影響する要素である。また意志の強さが大きな要素となるが、リーダーは、成員よりすぐれているといわれている。向性は一般に外向的で、社交的、積極的であって、内向的で内気なタイプはリーダーとして好ましくないといわれている。支配性、優越性については、リーダーが成員より有意で、リーダーシップと自己主張性の相関が、性格要因のなかで最高の相関値がみられた。対人的感受性とリーダーシップにも積極的な相関がみられたといわれているが、決断力は、運動集団のリーダー選択の調査や、地方自治体の市町村職員の管理者に期待される資質の調査¹³でも、決断力を望む項目が最も高率をあらわれており、リーダーシップ機能の重要な要素を示している。

ま と め

リーダーシップ機能は、基本的には成員に対する影響力であり、リーダーの個人的特性としての性格や行動特性が大きく影響するが、運動集団におけるリーダーシップは、集団の成績やモラルに、また安全管理の上からも重要な機能である。リーダーシップ行動について三隅教授¹⁴は、リピットらの実験による民主型、専制型、自由放任型の行動類型が、それぞれ異った集団雰囲気と業績を示したことで証明されるように、リーダーシップ行動は、個人的性格要因ではなく、リーダーがいかに行動したか、という行動類型である。と述べているが、それとともにリーダーシップ行動には、集団の社会状況や成員の素質や能力とか、リーダーのパーソナリティの影響するところが大きいと考えられるので、今後さらに検討をすすめてい。

引用文献

- ① 浅井浅一 体育と社会性 杏林社 杏林社 昭32 P.P.120.121
- ② アメリカ海軍協会 リーダーシップ 武田、野中訳 日本生産性本部 昭56 P. 3
Naval leadership 1939. L. S Naval Institute, p. 1 & "Leadership in
the New Age," Frederick Ellsworth Wolt, A. M, 1946, P. 3
- ③ 三隅=不= リーダーシップ 行動の科学 有斐閣 昭53 P. P. 43.44
- ④ 西岡忠義、西側明和 リーダーシップの心理 大日本図書1980 P. 25
- ⑤ 前 掲 リーダーシップの心理 P. 45
- ⑥ 三隅、中野 リーダーシップ行動の科学 P. 302

- ⑦ 丹羽 昭、竹村昭 運動集団とパーソナリティの関係について (1)体育研究 9-2 1964
運動集団の構造と機能の分析 サイエンス社 1982-4 P. 45
- ⑧ 佐藤静一 サイコロジー サイエンス社 1982-4 P. 45
- ⑨ 前 掲 サイコロジー P. 15
- ⑩ 前 掲 リーダーシップ行動の科学 P. P. 291.292
- ⑪ 前 掲 リーダーシップ行動の科学 P. 139
- ⑫ 相川量平 体育学概論 文化書房博文社 昭56 P. 146
- ⑬ 加藤富子 サイコロジー サイエンス社 P. 29
- ⑭ 前 掲 サイコロジー P. 15

参考文献

相川量平 リーダーシップ 千葉工業大学研究報告人文編 第18号 1981
(1982.5.1 受付)