

## 大学の競技スポーツチームにおけるマネジメント

～モラルに着目して～

花 城 清 紀\*

### A Study on the Management of Athletic Team of University

Kiyonori Hanashiro

#### 要約

スポーツチームにおいて、体罰によるマネジメントが転換期を迎えた。よって、体罰による経験主義のマネジメントに頼らずに選手たちのモラルを高め、目標を達成できる強いチームになるようなマネジメント・モデルを構築させることは急務であると考えます。本研究では、経験主義に頼ることなくチームが目標を達成できるような効率の良いマネジメントをモラルという要因を中心に探ることを目的とした。

主な結果は、次の通りである。

- (1) 選手とリーダーのチームで活動する目標の類似性が選手のモラルにどのような影響を及ぼすかを検討した結果、選手とリーダーのチームで活動する目標が似ていれば似ているほど選手たちのモラルは高まることが明らかになった。
- (2) 選手の特長（経験年数、性別、スターティングメンバー・ベンチメンバー、全国大会への出場の有無、チームの所属部）とモラルの関係について検討した結果、経験年数のみに相関がみられた。
- (3) 先行研究で明らかになっているように、リーダーは適切なリーダーシップを発揮することによって選手たちのモラルは高まることが明らかになった。

これらの結果は、大学の競技スポーツチームにおけるマネジメントとは、選手たちのモラルを高めることができる選手の特長に応じたリーダーシップを発揮しなければならないことを示している。

キーワード：スポーツチーム、体罰、マネジメント、モラル

#### (Abstract)

For athletic teams, the management of corporal punishment has reached a turning

---

\* 提出年月日2014年11月28日、高松大学経営学部助教

point. On the ground, it is a matter of great urgency to build a model management system and improve player morale to be a strong team which does not depend on corporal punishment. The purpose of this study is to search for an efficient management system that can achieve the goal of boosting team morale without relying on empiricism. The major results were as follows:

- (1) As a result of the examination of how the similarity of the goals that players and leaders in the team have and how this affects player morale, it became clear that the more similar the goals of players and leaders are in the team, player morale is boosted.
- (2) As a result of the examination of the relation between years of experience, distinction by sex, starting lineup player or a substitute player, participated in the national tournament or not, the level of team and player morale, there appears to only be a correlation between years of experience and player morale.
- (3) As is clear from the prior research, it became clear that leaders build up the player morale by showing appropriate leadership.

These results show that for the management of athletic teams of universities leaders have to show leadership according to players' characteristics and player morale can be improved. Further examination is also necessary.

Key words : athletic team, corporal punishment, management, morale

## 1. はじめに

近年、部活動場面を主として指導者による選手に対する体罰の問題が各地で報告されている。指導者が体罰を行う理由は、「ただだらした雰囲気もなくすため」や「燃えさせるため」等様々であるが、要は、身体的な苦痛を伴う体罰を行うことによって、選手やチームを思い通りに動かしマネジメントすることで、目標を達成させようとしているのである。体罰とは、殴る・蹴る・立たせる・正座を長時間させるといった身体的苦痛を伴う罰であり、学校教育法第11条によって禁止されていることは周知の通りである。スポーツは本来、ラテン語のdeportという“遊び興ずる”ことから来ており、楽しむものである。しかし、勝利至上主義が蔓延した現在の部活動では、日本の指導者がスポーツ本来の意味・意義を軽視しているといえるだろう。果たして、体罰によってマネジメントされたチームで選手たちは楽しみながら活動し、目標を達成できるのだろうか。確かに、勝つことによって評価されるのは言うまでもない。また、勝つことで得られる爽快感や達成感は、他の何物にも代えがたく、“楽しむ”だけでは得ることはできない。しかし、その評価、爽快感、達成感

を得るためだけに、本来の意味や意義を無視して、ひたすら勝利を求めるマネジメント策で、本当に目標を達成できる強いチームを作り上げることはできるのだろうか。

数ある先行研究から、スポーツチームの選手個人またはチームの競技成績を上げ、さらに円滑に運営していくという観点からも、モラル（Morale）という要因が重要であることが明らかになった。モラルとは村杉によれば、もともと軍隊用語であり、兵士の敵に向かう気力や精神力、つまり戦闘意欲を意味しているとしている。また、これが「産業モラル」として企業に用いられ、労働意欲や勤労意欲、または仕事の「やる気」等の意味で使われるようになったとしている<sup>1)</sup>。また、スポーツ場面では、集団全体の士気（志気）を指しており、集団の目標達成に向けての意欲や態度を意味している<sup>2)</sup>。このモラルを高めることができれば、選手は「チームに何が必要なのか」や「自分は何をしなければならないのか」を理解することができ、目標達成に向けての言動が期待される。逆に、モラルを高めることができなければ、選手は自分勝手な言動を取り、その結果、チームに悪影響を及ぼすことが考えられる。

このようなことから、モラルを高めることができるマネジメント方策を探ることは、体罰によるマネジメント以上に選手個人やチームの競技成績を高めるだけでなく、部の運営を円滑にし、また、スポーツの本来の意味や意義を考え、その価値をさらに高めるためにつながっていくと考える。特に大学の競技スポーツチームでは、毎年地域や環境等の異なる多様な個性を持つ選手達が活動に参加するため、組織を効率よくマネジメントしていかなければ、そのモラルを高めることはできない。今までの日本のスポーツ指導の手法を持つ組織が、「これまでより優れている」という理由だけで、新しいマネジメント方策を導入しても、不安や抵抗がつきまとうと考えられる。その理由には、「なぜ変えなければならないのかが理解されていない」ことや「変更後のプロセスがはっきりしない」ことが挙げられる。したがって、まず導入の必要性の理解から始まり、なぜ組織全体が当事者意識を持たなければならないのか、その重要性を共通に認識し、マネジメントのプロセスをはっきりさせることが肝要であるといえるだろう。

したがって、本研究では大学の競技スポーツチームを対象に、体罰によるマネジメントに頼らず選手たちのモラルを高めるとともに、チームを効率よく運営し、より高い成果

---

<sup>1)</sup> 村杉健著『作業組織の行動科学—モラル・モチベーション研究—』税務経理協会、1987年、93ページ。

<sup>2)</sup> 妹尾江里子著『スポーツ心理学辞典』大修館、2008年、393ページ。

を得ることができる組織マネジメントの方策を模索していくものである。

## 2. モラルについて

### 2.1 モラルの概念

選手一人ひとりが積極的にチームに関わっていき、常に活気に満ちあふれ結束力が高いチームと、一部の選手しかチームに関わらず不満が鬱積し、ネガティブな言動が多々見られるようなチームの、どちらが高いパフォーマンスを発揮し、結果を出すことができるだろうか。多くの人が前者のチームを選ぶだろう。しかし、後者のような不満と批判に渦巻き、任務や責任を押し付け合っているような結束力に欠ける状況に陥っているチームは多数存在する。これはスポーツチームに限らず、企業や学校等多くの組織で見られる。そこでは、個人と組織の関係が崩れ、モラルの低下が大きく関係していると考えられる。

村杉によれば、モラルとは一般的に士気と訳されており、もともと軍隊用語で、兵士の敵に向かう気力や精神力、つまり、戦闘意欲を意味している<sup>3)</sup>。また、竹村は、スポーツ集団のモラルを、成員が集団の目標に積極的な意義を感じ、強く結束して、集団の規則を遵守し、風紀に従いながら、その目標達成のために、集団の活動を高めるような集団的機能の特性であるとしている<sup>4)</sup>。

鶴山は、部員のモラルが高いことは、部全体の目標達成のためにも望ましいことであると考えられるとした上で、モラルの因子スコアの高い学校が競技成績も高い傾向にあり、モラルを高めるマネジメントが競技力向上の観点から、また円滑に部を運営するといった観点からも必要であるとしている<sup>5)</sup>。

高いモラルが生まれるためには、集団活動の中で個人的な目標を持ち、その達成とともに集団の目標も達成できる、あるいは集団の目標を達成することが個人の目標も達成することになると認知されることが必要である<sup>6)</sup>。チームの目標や選手一人ひとりの目標は、大会に出場し優勝することであったり、プレーすることを楽しんで、選手または人間とし

---

<sup>3)</sup> 村杉健著、前掲書、93ページ。

<sup>4)</sup> 竹村昭稿「スポーツ集団のMoraleについて」『奈良教育大学紀要』1968年2月、113ページ。

<sup>5)</sup> 鶴山博之稿「高校陸上部のモラルに関する研究」『富山国際大学子ども育成学部紀要』2011年3月、第2巻、87-94ページ。

<sup>6)</sup> 松田岩男著『体育心理学』大修館、1979年、362-365ページ。

て成長したいであったり、友達をたくさん作り、人間関係を円滑にしたいなど様々である。そのため、選手一人ひとりが満足感を得ることができるような目標を、互いに話し合い確認することは欠かすことができない。また、チームの目指す目標と選手が目指す目標がかけ離れたものであってはいけないう、目標が低すぎても高すぎても選手が満足を得ることは困難だろう。したがって、リーダーの考えを押し付けるのではなく、多様化している選手一人ひとりの考えや特性に応じたマネジメント、さらにチームとしてのまとまりをも大切にするマネジメントを展開しなければ、モラルを高めることはできないだろう。

## 2.2 個人モラルと集団モラルについて

村杉によれば、モラルという概念は、個人を強調する個人モラルと集団を強調する集団モラルとに区別されるとしている<sup>7)</sup>。まず、個人モラルについてであるが、モラルを個人的欲求の満足として、個人的心理現象であり職務満足と同一のものとみなしている。この個人的満足度としてのモラルは、特に、ある集団や組織に所属する個人が、その集団や組織から得ている総合的な満足度を意味している。

次に集団モラルについてであるが、村杉、Stagner, R、Krech, D. and Crutchfield, R. S.らの社会心理学やグループ・ダイナミクスに用いられる集団モラルについて筆者なりにまとめると、モラルは常に個人と集団の関係という観点で定義され、個人が集団の協力を通じていかに満足を得ることができるかの程度の指数であり、集団の団結とされる<sup>8)</sup>。また、集団モラルは、一定の集団に特有な集団精神で、自然に集団内に生成し、持続的にその成員に浸透して、集団ならびに成員の考え方や行動を特色づける精神的要因であると考えられる。

## 2.3 モラルとモチベーションの関係

前述のモラルの概念についてまとめると、モラルとは目標達成への集団活動に対する満足、その活動の意義の自覚、仲間との連帯意識、集団の凝集性等によって表される。また、宮谷らの研究をもとにすると<sup>9)</sup>、モラルは、やる気と満足感をもたらすM因

<sup>7)</sup> 村杉健著、前掲書、94-95ページ。

<sup>8)</sup> 同上書、99-100ページ。

<sup>9)</sup> 宮谷浩文、三村寛一、吉田雅行稿『アメリカンフットボールにおけるポジション別モラル分析に関する一考察』大阪教育大学紀要 第IV部門 第1号、2011年9月、206ページ。

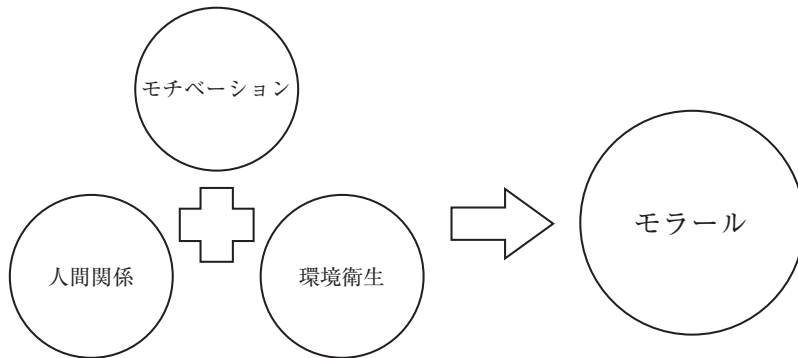


Figure 1 モラルとモチベーションの関係

子（動機づけ因子…達成、競技自体、責任、成長等）、満足にも不満足にもなるR因子（人間関係因子…承認、同僚との関係、監督、コミュニケーション等）、満たされていて普通、満たされていないと不満足となるH因子（環境衛生因子…運営方針、帰属意識、設備、条件等）という3つの因子から捉えられるだろう。一方、モチベーションは動機づけと訳され、元気ややる気という心理現象を実現させ、活気に満ちた行動へと駆り立てることである。一見、モラルとモチベーションは同様のよう捉えられるかもしれないが、上記からもわかるようにモラルは、動機づけ因子のみで語ることはできず、人間関係因子や環境衛生因子が含まれることから、あくまでモチベーションはモラルを構成する一要因であるという関係が伺える（Figure 1）。

#### 2.4 モチベーションとは

人は何か行動を起こす時、そこには何らかのモチベーションが作用していると考えられる。例えば、「水を飲む」という動作を見ると、「喉の渇きを潤したい」というモチベーションがそこには存在するだろうし、「勉強をする」という動作を見ると「高い点を取って小遣いを増やして欲しい」や「怒られずにすむ」等のモチベーションが存在するだろう。ここで、モチベーションについて以下に定義する。田尾は、モチベーションを「何か目標とするものがあって、それに向けて、行動を立ち上げ、方向づけ、支える力」のことであるとしている。そして、その語源はラテン語のMovereであり、これは英語のMoveに相当するもので、「動かす」、それも「何かを求めて動かす」ことだとしている<sup>10)</sup>。また、池田

<sup>10)</sup> 田尾雅夫著『モチベーション入門』日本経済新聞社、1993年、15ページ。



は、モチベーションを「動機づけ」とし、「元気ややる気という心理現象を実現させ、活気に満ちた行動へと駆り立てるもの」であるとしている<sup>11)</sup>。このモチベーションを、「やる気・意欲」と同じ意味として捉えている場合も存在するが、モチベーションとは上記の通り動機づけのことであり、やる気や意欲を駆り立てる源となるものである。例えば、「試合に勝ちたい」という意欲を持っている人がいるとすると、その意欲の源になる「就職に有利になる」や「怒られずにすむ」などの動機づけこそが、モチベーションである。したがって、「怒られずにすむ」や「就職に有利になる」というのは、「やる気・意欲」ではないので、モチベーションと「やる気・意欲」は異なることがわかる。

また、モチベーションには外発的モチベーションと内発的モチベーションという2つの概念が存在する。金間は、外発的モチベーションについて、「外的な報酬や強要、制約によって引き起こされる動機づけであり、主に金銭や褒賞、評価、処罰、安定した職など外部から与えられる報酬や罰によって動機づけられた状態」としている<sup>12)</sup>。また、内発的モチベーションについて「個人が活動そのものに引きつけられ行動する状態を指し、活動自体の楽しさ、達成感、自己の成長など内部から得られる報酬によって動機づけられた状態」としている。

さらに、池田は、誰が誰を動機づけするかによっても分類できるとしている<sup>13)</sup>。指導者が選手を動機づけるというように、相手を動機づけるのが他者動機づけである。例えば、試合に勝てば指導者は、選手達に1週間の休みを与えるなどがこれにあたる。すると選手達は「休みがもらえる」ということを指導者から動機づけられたことになる。これに対して、選手自身が自らを動機づけるという、自己動機づけも存在する。これらは、いずれにしても、目標達成に向かっていくことで動機づけが起こる。

したがって、大学競技スポーツチームにおいて、どのような要因が個人のモチベーションを左右させるのかを明らかにすることは、チームを効率よくマネジメントする手助けになり、チーム力の向上に大きく役立つだろうと考える。まずは、その要因のメカニズムを把握するために、現在までに提唱されてきたモチベーション理論を整理する。

<sup>11)</sup> 池田光著『図解 きほんからわかる「モチベーション」理論』イースト・プレス、2008年、8ページ。

<sup>12)</sup> 金間大介稿「若手研究者のモチベーションの向上・低下要因の解明」『研究技術計画』26(1/2)、2012年9月、63ページ。

<sup>13)</sup> 池田光著、前掲書、10ページ。

## (1) モチベーション理論

### ① Maslow, A.H.の欲求5段階説

モチベーション理論の中心となり、広く一般に知られている理論といえば、アメリカの心理学者Maslowが唱えた「欲求5段階説」である<sup>14)</sup>。これは、人間の欲求を低次から高次の順で分類し、低次の欲求が満たされると高次の欲求へと段階を踏んで欲求が移行することを、5段階のピラミッド型の階層によって示したものである (Figure 2-1)。その際、1段階目から4段階目までを欠乏欲求、5段階目を成長欲求とし、この2種類は質的に異なる欲求としている。

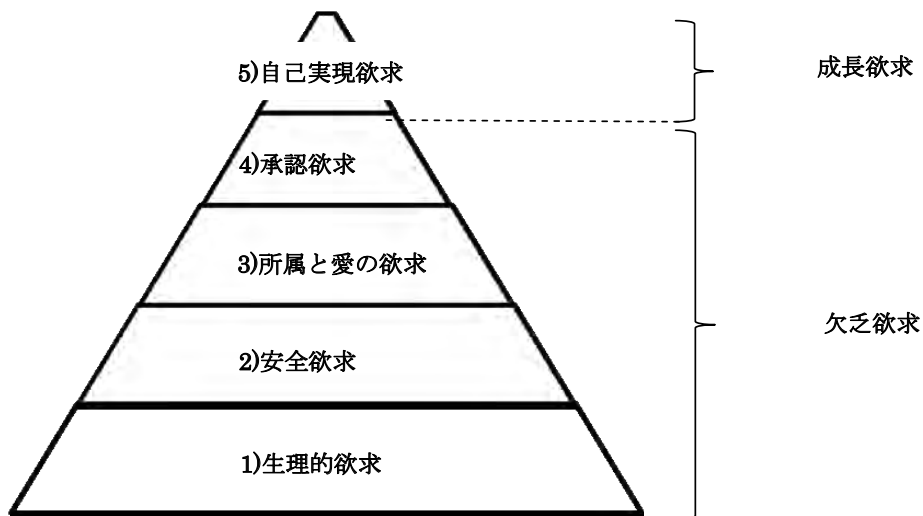


Figure 2-1 Maslowの欲求5段階説

出所：高橋真知子著『組織を動かすコミュニケーション力』実教出版、2010年、74ページ。

#### 1) 生理的欲求 (The Physiological Needs)

最も基本的な生命維持のための欲求である。ここには、呼吸、食欲、性欲、睡眠欲等が含まれる。

#### 2) 安全欲求 (The Safety Needs)

自分や家族、大切な人の心身の安全、または生きるための収入や財産の保全を求めようとする欲求である。

<sup>14)</sup> Maslow, A.H., *Motivation and Personality*, 3rd ed.: New York, Harper Collins Publishers, 1987, pp15-22.



### 3) 所属と愛の欲求 (The Belongingness and Love Needs)

集団に属したり仲間から愛情を得たい、または注ぎたいという欲求である。

### 4) 承認欲求 (The Esteem Needs)

他者から自分を価値のある存在として評価され、昇格・表彰・地位・権力・名声を得たいという欲求である。

### 5) 自己実現欲求 (The Self-actualization Need)

上記に述べた4つの欲求が満たされて初めてこの欲求が現れる。自分を高め、能力や可能性を発揮し、創造的な活動や自分を成長させる活動をしたい欲求である。研究・創作・平和運動・ボランティア等、ある種の無償性が含まれる特徴がある。

この理論を大学のスポーツチームに当てはめてみる。例えば、選手が夜中までアルバイトをし、睡眠欲求が満たされていない状態で練習や試合に参加するとどうなるか。身体の調子はおろか生理的欲求が満たされていないため、それ以降の欲求へと移行することが難しくなると考えられる。また、上記の生理的欲求の欲求が満たされても、選手間あるいは監督と選手間に何か問題があるとするならば、自己実現欲求である成長欲求には届かない。要するに、「チームに貢献する」や「自分の力を最大限発揮させる」というチームが成果を出すために必要な直接的な欲求を満たす準備すら整っていないことになる。このような欲求が満たされない選手が数多くいるチームはどうなるだろうか。チーム全体がモチベーションの低下、雰囲気悪化等により、チームとして結果を出すことが困難になる。低次の欲求すら満たされていない選手が大多数を占めるとすれば、監督に必要な役割とは、選手達が低次欲求から高次欲求までを満たすことができるようなマネジメントを行うことであろう。

## ② Herzberg, F.の動機づけ－衛生理論

上記に述べたMaslowの5段階欲求説と並び、モチベーション理論の中心となっているのが、Herzbergが提唱した「動機づけ・衛生理論」である。Herzbergによれば、これは、人間に満足を与える「動機づけ要因」と、不満を起こさせる「衛生要因」は異なっており、2つの要因は反対概念ではないとする理論である<sup>15)</sup> (Figure 2-2)。要するに、衛生要因が

<sup>15)</sup> Herzberg, F. 著 北野利信訳『仕事と人間性』東洋経済新報社、1968年、83-106ページ。

満たされても、動機づけ要因は満たされないということである。

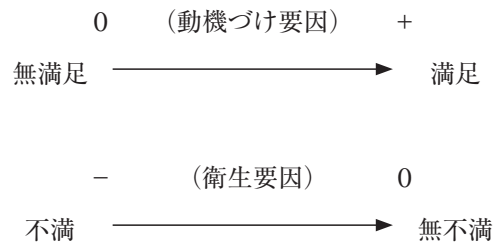


Figure 2-2 Herzbergの2要因理論

出所：植木英治稿「ハイネン学派の管理学説研究にたいする一考察」『徳山大学論叢』第17号、1982年6月、42ページ。

### 1) 衛生要因

会社の方針や職場の作業条件、賃金、身分、安全等の要因であり、なければ不満を示すが、満たされても満足することはなく限りがない欲求である。例えば、練習場所である体育館に空調機器が設置されたとする。これにより、暑さや寒さをあまり感じることなく練習に取り組むことができるようになったが、そのことでやる気が起こってくるものではない、という要因である。

### 2) 動機づけ要因

成長や達成、やりがいを感じる仕事、承認、責任等の要因であり、なくても不満ということはないが、経験すると、いっそう満足を得たくなる欲求である。言い換えれば、向上心や成長欲求に火をつける欲求である。例えば、ある選手が努力の甲斐あって日本代表に選ばれたとする。その選手は、さらに上を目指そうと一層努力するようになった、というような要因である。

上記を見てもわかるように、人間は仕事やスポーツ等その活動自体から満足を得るのであって、その活動を取り巻く衛生要因がどれだけ配慮されようとも、不満を解消させるだけであって、満足を得るまでには至らない。では、実際にどのような要因が人を満足させるのか、または不満にさせるのかを明らかにしたい。Herzbergは、約200人の労働者を対象に行った面接調査を要約した (Figure 2-3)。

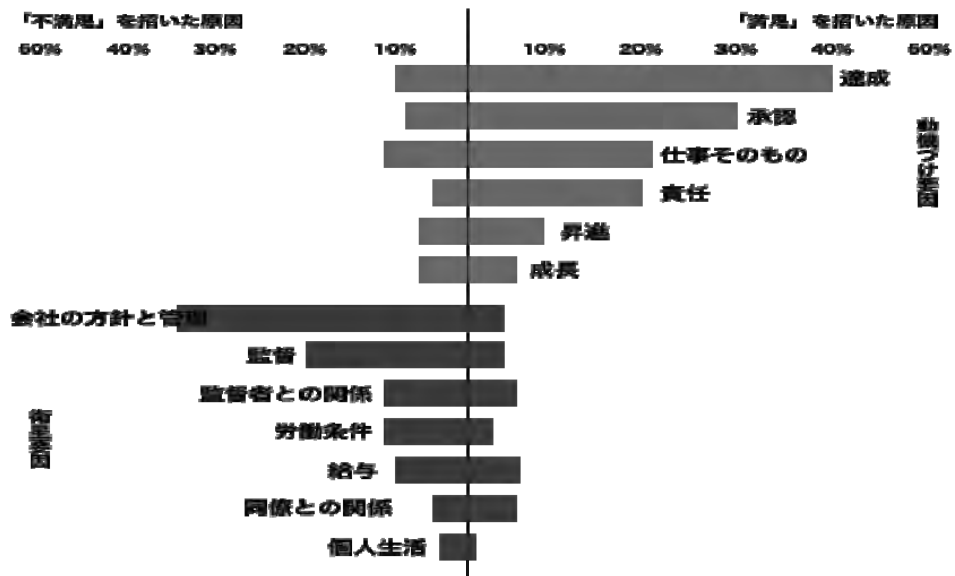


Figure 2-3 満足要因と不満要因の比較

出所：モチベーションアップの法則「ハーズバーグの動機付け・衛生理論」

<http://www.motivation-up.com/motivation/herzberg.html> 2013年6月20日アクセス

### ③Alderfer, C.P.のERG理論

Alderferは、Maslowの「欲求5段階説」を修正・整理し、人間の欲求を3つに集約したERG理論を提唱した<sup>16)</sup>。以下のFigure 2-4がそのモデルである。最も基本的な欲求は、生存欲求 (Existence) であり、人間が生存していくために必要な生理的欲求である。次の中間的な階層の欲求は、関係欲求 (Relatedness) であり、人間関係の形成・維持・発展にかかわる欲求である。最も高次の欲求は、成長欲求 (Growth) であり、人としてより優れた水準に到達しようとする欲求である。この理論の特徴は、欲求の各階層が必ずしも逐次的に活性化するのではなく、併存する可能性があるということ、また、高次の欲求が満たされなければ、低次の欲求の重要性を増加させることが主張されているということである。

<sup>16)</sup> Alderfer, C.P., Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational setting, Free Press, 1972, pp.6-25.

成長欲求 (Growth)
関係欲求 (Relatedness)
生存欲求 (Existence)

Figure 2-4 AlderferのERG理論

出所：原田宗彦、小笠原悦子著『スポーツマネジメント』大修館、2008年、54ページ。

## (2) 学習性無力感

活動を始めた当初はモチベーションが高く、やる気があって、難しい課題に幾度となく挑戦することがある。努力の甲斐あって成功を取めることができれば良いが、何度挑戦してもできないこともあるだろう。このようなことを繰り返し経験すると「自分にはできない」、または「このチームでは無理だ」という気持ちが強くなり、モチベーションが低下してしまう。これが、学習性無力感である。この状態になると、モチベーションが低下しているため、個人、またはチームで達成可能な状況であっても「どうせ無理だ」と挑戦することすらなくなってしまう。これは、スポーツでも多く見られる現象である。何度も同じチームに負けている時、そのチームに対して「苦手意識を持っている」という先入観にとらわれてしまい、勝つためのモチベーションを低下させ、努力を怠っている。結果、再び負けてしまうという負のスパイラルに陥る場合もある。負のスパイラルを防ぐためには、適切な難易度の課題を設定することや原因帰属様式を工夫する、また改善部分を評価する等の対応方法が考えられる<sup>17)</sup>。

## 2.5 モラルを高める要因であると考えられるリーダーシップ

松田によれば、Singer, R.Nは、スポーツ集団のモラルを高める要因として、(1) 共通の目標意識、(2) 適切なリーダーシップ、(3) メンバー間と、コーチとメンバー間の人間関係、(4) コーチがメンバーに与える誘因、等を挙げている<sup>18)</sup>。以上のことから、チームのモラルを高めるために必要なことは、チームの目標を相互に確認し、その達成過程を明らかにすることや、チームの中での選手一人ひとりの役割やルールを決めるなど、相互のコミュニケーションをとることであるということがわかる。これらはすべて、

<sup>17)</sup> 蓑内豊、竹田唯史、吉田聡美著『基礎から学ぶスポーツ心理学』中西出版、2012年、21ページ。

<sup>18)</sup> 松田岩男著、前掲書、363ページ。

(2)に挙げられた「適切なリーダーシップ」によるものだろう。様々な先行研究から筆者なりにリーダーシップを定義すると、「組織の目標を明確にし、目標達成に向け成員が自ら進んで活動に参加できるようアプローチをするとともに、成員相互の連帯性を作り出すもの」になる。競技スポーツチームにおいても、具体的な指導計画を立てることや効果的な練習法を取り入れること、また選手たちを奮起させるような言動がモラルを高め、チームに望ましい雰囲気を作り出すとともにチームの目標達成に近づくことは言うまでもないだろう。このようなことからモラルを高めるには、適切なリーダーシップが必要不可欠であることが理解できる。しかし、リーダーシップという要因は、様々な要素を含んだ複雑なものである。松田によれば、リーダーシップは、独特のパーソナリティと状況との間の相互作用の関数であり、違った問題を解決するために違った能力を必要とするから、かなり特殊なものであり、集団あるいは事態が変化するときは、リーダーも変わるとしている<sup>19)</sup>。これは、あるチームで成功を治めたリーダーが、他のチームにおいて必ずしも効果的なリーダーシップを発揮できるとは限らないということである。つまり、そのチームの特性や状況を理解した上で、適応しなければならないのである。

このようなことから、様々なチームの特性・状況にそれぞれ適応できるリーダーシップをとることができれば、選手たちのモラルを高め、チームを目標達成へと導くことが可能になると考える。

## 2.6 選手とリーダーが互いに発揮すべき力

前述のとおり、様々なチームの特性・状況にそれぞれ適応できるリーダーシップをとることができれば、選手たちのモラルを高め、チームを目標達成へと導くことが可能になると考える。そこで筆者は、三隅二不のPM理論<sup>20)</sup>を選手の特性を加味するよう応用し、選手のモラルを高めることができるリーダーシップについて検討を行った。チームにはもちろん選手とリーダーが存在するため、チームを分析する際には、選手の行動類型を無視することはできないだろう。選手の中にも、集団機能を重視する類型や目標達成機能を重視する類型が存在する。スポーツ集団のモラルを高める要因として、共通の目標意識が存在することからも、選手とリーダーのチームで活動する目標に相違があれば、この条

<sup>19)</sup> 松田岩男著、同上書、368ページ。

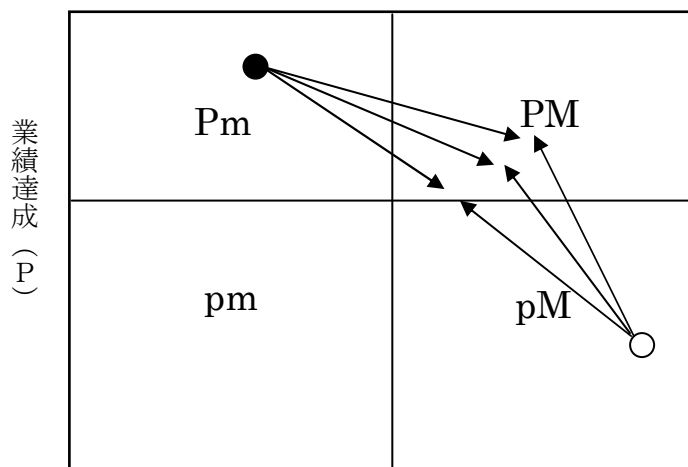
<sup>20)</sup> 三隅二不著『リーダーシップ行動の科学（改訂版）』有斐閣、1984年、61-72ページ。

件を満たすことができない。したがって、選手たちのモラルは十分に高まらず、組織を効率よくマネジメントすることは困難になると考えられる。

この選手とリーダーの行動タイプの不一致は、チームスポーツにおいても見られる。チームとして結果を出すために、リーダーが目標達成機能を重視した指導を行うとする。同じく、選手も目標達成に向けて力を尽くす場合は、互いの利害が一致しているため、選手たちがモラルを高め、チームとして結果を出すことは可能だろう。しかし、選手が目標達成に向けて努力するよりも、チームを通して様々な友人関係を構築し、楽しく活動に参加したいと考えている場合にはどうなるだろうか。互いに欲求が解消されず、不満が生まれ、チームが上手く機能しなくなるだろう。このようなことから、リーダーは選手たちの特性を考慮し、どのようなリーダーシップを選択すればいいのかを見極める必要があり、また選手もリーダーの特性を考慮した言動をとるべきである。選手とリーダーが互いに歩み寄って行動タイプを近づけるか、あるいは目標とする行動タイプに互いに近づくことができれば、選手とリーダーの両者の欲求を満たすことができ、共通の目標意識が構築され、組織を効率良くマネジメントすることができる可能性が高まるだろう (Figure 3)。

●選手

○リーダー



人間関係維持 (M)

Figure 3 選手とリーダーのPM理論

### 3. 調査対象

調査対象者は、中四国学生ハンドボール連盟に所属している男子Ⅰ部からⅢ部の189名(69%)と女子Ⅰ部からⅡ部の85名(31%)の計274名であった。個人的属性は、スタートメンバーが108名(39%)、ベンチメンバーが164名(61%)であった。チームの所属部では、Ⅰ部が209名(76%)、Ⅱ部が39名(14%)、Ⅲ部が26名(9%)と所属部が下がるにつれて対象者が減少している。経験年数では、1年未満が12名(4%)、2～5年が92名(34%)、6～9年が131名(48%)、10年以上が38名(14%)と2～9年の経験年数がある選手が全体の8割を超えた。全国大会出場経験では、小学校から大学までのいずれかのカテゴリーで全国大会に出場した選手は158名(58%)、またいずれかのカテゴリーでも全国大会に出場したことがない選手は116名(42%)と、半数以上がいずれかのカテゴリーで全国大会に出場した経験があった。

### 4. 調査内容

モラルがリーダーシップとどのような関係があるのかを明らかにするために、モラルについては宮谷らの研究<sup>21)</sup>に使用されている3つの因子(動機づけ因子、人間関係因子、環境衛生因子)から構成される設問を、また、リーダーシップについては、鶴山らの研究<sup>22)</sup>に使用されている8つの因子(個別対応・指導、方向づけ、自主的行動の促進、自立行動の促進、部員へのフィードバック、威厳的態度、独裁的態度、私的行動)因子から構成される設問を参考にし、作成した。

項目測定については、両極に「強くそう思う」から「まったくそう思わない」という配置をした5段階尺度を用いた。

また、選手とリーダーのチームで活動する目標の類似性が選手のモラルにどのような影響を及ぼすのかについて明らかにするために、三隅二不二のPM理論<sup>23)</sup>を参考にし、

<sup>21)</sup> 宮谷浩文、三村寛一、吉田雅行稿、前掲稿、206ページ。

<sup>22)</sup> 鶴山博之、畑攻、杉山歌奈子稿「競技的スポーツ集団におけるリーダーシップの固有性・個別性に関する研究—大学女子運動部に対する分析と考察—」『体育・スポーツ経営学研究』第16巻、第1号、2001年3月、35ページ。

<sup>23)</sup> 三隅二不二著、前掲書、61-72ページ。



人間関係維持 (Maintenance) のためにチームで活動しているのか、あるいは業績達成 (Performance) のためにチームで活動をしているのかという設問を作成した。

## 5. 結果および考察

(1) 設問における各チームのモラル、リーダーシップの平均値の集計結果

Table 1 各チームのモラル、リーダーシップの平均値

—	モラル	リーダーシップ
A男n=18	2.407	2.819
A女n=14	2.691	2.900
B男n=10	2.550	2.560
B女n=7	2.990	3.429
C女n=18	2.762	2.839
D男n=38	2.315	2.485
D女n=30	1.998	2.096
E男n=9	2.627	2.267
F男n=7	2.235	1.982
G男n=12	2.458	2.367
G女n=12	1.926	1.508
H男n=13	2.039	1.721
H女n=4	2.482	2.500
I男n=32	1.957	1.879
J男n=12	2.381	2.467
K男n=10	2.813	2.116
L男n=23	2.764	2.583
M男n=5	2.221	2.160

注) 表の数値は、各要因であるモラルの設問 (設問 5-1 から 5-14)、リーダーシップの設問 (設問 5-15 から 5-22) それぞれの平均値をチーム毎に表したものである。

(2) 各チームの選手がチームで活動する目標

以下の Table 2-1 は、三隅二不二の PM 理論<sup>24)</sup> を参考にし、各チームの選手がチームで活動する目標について、人間関係維持 (Maintenance) を重視する  $x$  と業績達成 (Performance) を重視する  $y$  の座標を算出し、各チームの選手の平均が 2 次元モデルのどの地点にいるかを明らかにしようと試みたものである。

<sup>24)</sup> 同上書、61-72 ページ。

Table 2-1 各チームの選手がチームで活動する目標の座標

—	x	y
A 男n=18	2.059	3.353
A 女n=14	2.500	3.857
B 男n=10	1.300	3.600
B 女n=7	3.286	2.857
C 女n=18	1.833	3.722
D 男n=38	2.243	3.595
D 女n=30	2.200	3.733
E 男n=9	2.556	2.556
F 男n=7	1.000	3.714
G 男n=12	1.667	3.667
G 女n=12	2.250	3.833
H 男n=13	2.385	4.000
H 女n=4	3.250	4.000
I 男n=32	1.750	3.781
J 男n=12	1.833	3.417
K 男n=10	2.800	3.700
L 男n=23	2.391	2.565
M 男n=5	1.000	4.000

注) 表の数値は、選手がチームで活動する目標（5段階）のそれぞれの人数を、下のTable 2-2のx、yそれぞれ与えられた数値で乗じて合計を出し、チーム全体の人数で除することによって各チームの座標（x、y）の値を出した。

Table 2-2 PM座標の数値化（選手）

—	勝ちたい	やや 勝ちたい	やや 人間関係	人間関係	どちらでも ない	どちらも
x	1	1	2	4	0	4
y	4	2	1	1	0	4

### (3) 各チームのリーダーがチームで活動する目標の座標

以下のTable 3-1は、三隅二不二のPM理論<sup>25)</sup>を参考にし、各チームのリーダーがチームで活動する目標について、人間関係維持（Maintenance）を重視するxと業績達成（Performance）を重視するyの座標を算出し、各チームのリーダーが2次元モデルのどの地点にいるかを明らかにしようと試みたものである。

<sup>25)</sup> 同上書、61-72ページ。

Table 3-1 各チームのリーダーがチームで活動する目標の座標

—	x	y
A男n=18	1.529	3.647
A女n=14	1.214	3.429
B男n=10	1.600	4.000
B女n=7	2.000	3.000
C女n=18	1.667	3.667
D男n=38	1.833	3.889
D女n=30	2.700	3.500
E男n=9	3.375	3.000
F男n=7	2.000	3.143
G男n=12	1.545	3.636
G女n=12	2.455	3.727
H男n=13	2.615	4.000
H女n=4	3.000	2.500
I男n=32	1.903	3.484
J男n=12	2.250	3.500
K男n=10	2.200	3.800
L男n=23	1.478	3.043
M男n=5	1.000	4.000

注) 表の数値は、リーダーがチームで活動する目標（5段階）のそれぞれの人数を、下のTable 3-2のx、yそれぞれ与えられた数値で乗じて合計を出し、チーム全体の人数で除することによって各チームの座標（x、y）の値を出した。

Table 3-2 PM座標の数値化（リーダー）

—	勝たせたい	やや勝たせたい	やや人間関係	人間関係	どちらでもない	どちらも
x	1	1	2	4	0	4
y	4	2	1	1	0	4

#### (4) 選手とリーダーがチームで活動する目標の差

各チームの選手とリーダーのチームで活動する目標の差を以下の式（式1）によって表したものである。ちなみにここでは、チームとの関係によって検討している。

以下のTable 4の選手とリーダーの距離、式1：2点（x1、y1）と（x2、y2）間の距離  

$$= \text{SQRT}((x1 - x2)^2 + (y1 - y2)^2)$$

Table 4 選手とリーダーのチームで活動する目標の差

—	選手とリーダーの距離	モラル (ランキング)
M男n = 5	0.000	2.221 (5位)
G男n = 12	0.125	2.458 (10位)
C女n = 18	0.176	2.762 (15位)
G女n = 12	0.230	1.926 (1位)
H男n = 13	0.231	2.039 (4位)
I男n = 32	0.335	1.957 (2位)
J男n = 12	0.425	2.381 (8位)
B男n = 10	0.500	2.550 (12位)
D男n = 38	0.505	2.315 (7位)
D女n = 30	0.552	1.998 (3位)
A男n = 18	0.606	2.407 (9位)
K男n = 10	0.608	2.813 (17位)
E男n = 9	0.932	2.627 (13位)
L男n = 23	1.031	2.764 (16位)
F男n = 7	1.152	2.235 (6位)
B女n = 7	1.294	2.990 (18位)
A女n = 14	1.355	2.691 (14位)
H女n = 4	1.521	2.482 (11位)

以下のFigure 4は、モラルが高い3チームと低い3チームの選手とリーダーのチームで活動する目標の差を図示したものである。

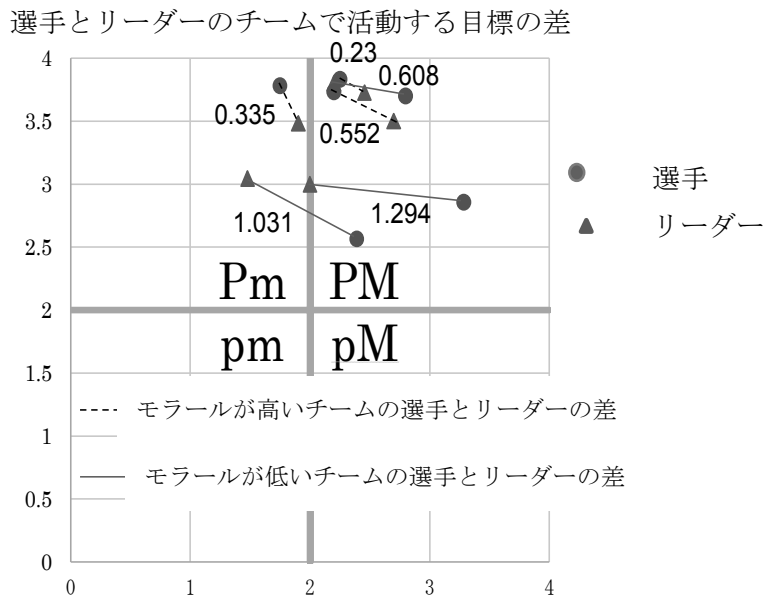


Figure 4 モラルの高い3チームと低い3チームの選手とリーダーのチームで活動する目標の差

この図から見てもわかるように、モラルが高いチームの選手とリーダーのチームで活動する目標の差は短く（小さく）、その目標は似ている傾向にあるといえる。また、モラルが低いチームの選手とリーダーのチームで活動する目標の差は長く（大きく）、目標に違いがみられる傾向にあるといえる。

さらに、モラルの高低と選手・リーダーのチームで活動する目標の差を明らかにするために、上記のTable 4から、全18チームをモラルが高い9チームと、モラルが低い9チームの2チームに分け、選手とリーダーのチームで活動する目標に差があるかをt検定（式2）を用いて検討した。

式2. 小標本法

$$t = (\bar{X}_1 - \bar{X}_2) / \sqrt{\frac{(n_1 - 1) \cdot s_1^2 + (n_2 - 1) \cdot s_2^2}{n_1 + n_2 - 2}} \cdot \sqrt{\frac{n_1 \cdot n_2}{n_1 + n_2}}$$

出所:P.G.ホーエル著 浅井晃、村上正康共訳『初等統計学』原書第4版、1981年、179ページ。

その結果、 $t=1.927$ となった。 $t>1.746$  ( $p<0.10$ )。t値は自由度 $n(18) - 2 = 16$ で求めた。

このことから、モラルが高いチームは選手とリーダーとのチームで活動する目標が似ており、逆にモラルが低いチームは、選手とリーダーのチームで活動する目標に違いがみられるということが明らかになった。

※符号検定を試みた結果、棄却できなかったため、t検定を行った。

#### (5) 選手の特性とモラルの関係

選手の特性（経験年数、性別、スターティングメンバー・ベンチメンバー、全国大会への出場の有無、チームの所属部）とモラルの関係をカイ2乗検定によって明らかにした結果、経験年数とモラルの関係についてのみ有意な相関がみられた（Table 5）。

$\alpha$  (フェイスシート 4. : 経験年数)

$\beta$  (設問5-1から設問5-14の平均)

Table 5 経験年数とモラルの関係

$\alpha \backslash \beta$	1.1-1.6	1.6-2.1	2.1-2.6	2.6-3.1	3.1-4.1	総計
1～5年	5	26	27	30	16	104
6～9年	16	29	44	28	14	131
10年以上	6	15	12	5	0	38
総計	27	70	83	63	30	273

理論値

$\alpha \backslash \beta$	1.1-1.6	1.6-2.1	2.1-2.6	2.6-3.1	3.1-4.1	総計
1～5年	10.29	26.67	31.62	24.00	11.43	104
6～9年	12.96	33.59	39.83	30.23	14.40	131
10年以上	3.76	9.74	11.55	8.77	4.18	38
総計	27	70	83	63	30	273

カイ2乗

$\alpha \backslash \beta$	1.1-1.6	1.6-2.1	2.1-2.6	2.6-3.1	3.1-4.1	総計
1～5年	2.72	0.02	0.67	1.50	1.83	—
6～9年	0.72	0.63	0.44	0.16	0.01	—
10年以上	1.34	2.84	0.02	1.62	4.18	—
総計	—	—	—	—	—	18.7

その結果、カイ2乗=18.7となり、有意な関連がみられた。

カイ2乗>15.51(p<0.05)。自由度(n)=(3-1)\*(5-1)=8。

このことにより、経験年数とモラルには相関があるということが明らかになった。したがって、ハンドボール経験が少ない選手に関しては、夢や希望を持ってハンドボールを始め、できなかった技術が習得できた等により、ある程度モラルは高い状態にあるということがいえるが、その後徐々にハンドボールに慣れてきて、習得困難な技術の壁にぶつかったり、理想と現実のギャップからくるもの等により、モラルが低下する。しかし、10年以上の経験者になると、できる技術、できない技術を自分自身で受け入れることができ、地位や責任からモラルは高くなると考えられる。

## (6) モラールとリーダーシップを構成する因子の関係

以下のTable 6は、モラール（各チームのモラルの平均）とリーダーシップを構成する8つの因子（各チームのTable 6の因子の下に載せている設問の平均）の関係を相関係数の検定（式3）によって明らかにしたものである。ちなみに、ここではチームとの関係によって検討した。

式3. 相関係数の検定  $t = \text{SQRT} * (r^2 * (n - 2) / (1 - r^2))$

出所：村上正康、安田正實『統計学演習』培風館、1989年、141ページ。

Table 6 モラールとリーダーシップを構成する因子の関係

個別対応・指導 (設問5-15)	方向づけ (設問5-16)	自立行動の促進 (設問5-17)	部員への フィードバック (設問5-18)
6.323**	6.996**	4.788**	4.475**
威厳的態度 (設問5-19)	独裁的行動 (設問5-20)	自主的行動の促進 (設問5-21)	私的行動 (設問5-22)
2.488*	4.818**	4.327**	2.906*

$t > 2.120$  ( $p < 0.05$ \*)  $t > 2.921$  ( $p < 0.01$ \*\*\*)  $t$ 値は自由度 $n(18) - 2 = 16$ で求めた。

モラールは、リーダーシップを構成するすべての因子に対して正の相関が見られたが、威厳的態度と私的行動（逆転項目のため、数値を逆に入れ替えた）の因子については、他の因子よりも低い相関がみられた。

このことから、モラールは、リーダーシップを構成するすべての因子に影響を受けるが、特に個別対応・指導、方向づけ、自立活動の促進、部員へのフィードバック、独裁的行動、自主的行動の促進という因子に影響を受けることが分かった。さらに、適切なリーダーシップを発揮すればモラールは高まり、逆にリーダーシップを発揮しなければモラールは低くなるということがいえるだろう。

## 6. おわりに

本論は、チームが目標を達成できるような効率の良いマネジメントをモラールという要因を中心に探ることを目的とした。モラールと強く関係すると思われるリーダーシップに



についても同様に、先行研究である宮谷ら、鶴山らの研究に使用されているそれぞれの因子を参考にして設問を作成し、中四国学生ハンドボール連盟所属のチームに調査（n=274）し、その結果を考察した。

- (1) 三隅二不二のPM理論を基盤に、選手とリーダーのチームで活動する目標の類似性が選手のモラルにどのような影響を及ぼすかを検討した結果、チームの中で活動する目標が似ていれば似ているほど、選手達のモラルは高まり、逆にチームの中で活動する目標に違いがあれば、選手達のモラルは低くなることが明らかになった。今までの研究では、リーダーは業績達成も人間関係維持も重視するPM型が組織にとっては最適であるという理論構築がなされていたが、これは選手の特性を考慮していないものであった。したがって、本研究からも明らかになったように、リーダーは選手の特性を考慮し、お互いがそのチームで活動する目標を近づけていく必要があるといえる。このことから、フォロワーシップとリーダーシップの関係も明らかになった。
- (2) 選手の特性（経験年数、性別、スターティングメンバー・ベンチメンバー、全国大会への出場の有無、チームの所属部）とモラルの関係について検討した結果、経験年数のみに相関が見られた。このことから、経験が少ない選手に関しては夢や希望を持って競技を始めてモラルは高い状態にあるということがいえるが、その後に慣れや理想と現実のギャップ等によりモラルは低下する。しかし、経験をさらに積んでいくと、地位や責任等からモラルは高くなると考えられる。したがって、経験年数を考慮したリーダーシップを発揮する必要があると考える。あまり経験がない選手に自由を与えても、何をして良いかわからないという状態に陥りやすいことから、やるべきことを明確にしたうえで経験を積み重ねていくアプローチが適切である。また、選手が経験を積んでいくと、自由を与え、自分で判断し行動する機会を増やしていくことが必要だろう。
- (3) モラルとリーダーシップの関係については、先行研究でも明らかになっているように、リーダーは適切なリーダーシップを発揮することによって選手達のモラルは高まることが再確認された。選手一人ひとりには多様な特性を持っている

ため、一概にこのリーダーシップが適しているとはいえないが、選手とリーダーのコミュニケーションを密にし、選手一人ひとりの特性を理解しなければ、適切なリーダーシップを発揮することは困難だろう。また、モラールはリーダーシップの8つの因子の中でも特に、個別対応・指導と方向づけに高い相関が見られた。このことから、やはり選手一人ひとりを尊重する指導と、適切な目標設定とその達成に向けての具体的なアプローチが重要だといえる。

以上のことから、大学競技スポーツチームにおけるチームマネジメントとは、まず、選手一人ひとりの特性に応じたリーダーシップを発揮し、選手のモラールを高めることが重要であることが再認識できた。そして、選手とリーダーがチームの目標達成のために、それぞれの概念を持ってアプローチをして、それがたとえ良い方向に行かなかったとしても、その原因を明らかにし、改善をしたり、考えを再構築することによって、多種多様な特性を持つ選手に合った、また円滑な運営と成果を上げることができるチームの効率的なマネジメントにつながる。

今後の課題としては、選手が発揮すべき力であるフォロワーシップについて検討するとともに、モラールとリーダーシップを含めた3つの要因の関係性を探ることで、より効率的なマネジメントを明らかにしていきたい。また、本研究では競技スポーツチームのマネジメントに必要なと考えられる要因の因子を先行研究に従ってそのまま用いたが、それぞれの要因の関係性を正確に比較・把握するために、因子分析を行う必要があるだろう。

## 執筆者紹介

O.Baterdene	モンゴル国経済開発省投資政策局	主任
丸山 豊史	高松大学 経営学部	教授
山口 直木	高松大学 経営学部	准教授
岡本 丈彦	高松大学 経営学部	助教
澤田 文男	高松大学 発達科学部	准教授
津村 怜花	高松大学 経営学部	准教授
花城 清紀	高松大学 経営学部	助教
藤井明日香	高松大学 発達科学部	講師
岡 耕平	滋慶医療科学大学院大学	講師
川崎 紘宗	高松大学 経営学部	講師
竹内 由佳	高松大学 経営学部	助教
向居 暁	高松大学 発達科学部	准教授
森 享子	高松大学 経営学部	非常勤講師
井上 範子	高松短期大学	教授
小西 博子	高松短期大学	准教授
藤井 雄三	高松短期大学	講師
溝渕 利博	高松大学 発達科学部	准教授

### 研究紀要

第62・63合併号

平成27年2月25日 印刷

平成27年2月28日 発行

編集発行

高松大学

高松短期大学

〒761-0194 高松市春日町960番地

TEL (087) 841-3255

FAX (087) 844-4759

印刷

株式会社 美巧社

高松市多賀町1-8-10

TEL (087) 833-5811