

# 高校サッカー部における PM 理論に基づいたサーバントリーダー の重要性と組織体系の妥当性

宇都宮大学教育学部

学校教育養成課程社会科教育専攻

1 1 1 1 1 3 C 社会学研究室 4年

東海林真

～目次～

はじめに) リーダーシップを語る動機と研究の目的

第1章) リーダーシップ論のこれまでとサーバントリーダーへの着目

第1節) リーダーシップの定義とフォロワーの絶対性

第2節) リーダーシップ論の流れと PM 理論について

第3節) サーバントリーダーの必然性と特徴

第4節 PM理論からみるサーバントリーダーの特性

第2章) インタビューを通しての研究

第1節 研究の流れ

第2節 研究に対する仮説

第3節 研究方法とインタビュー内容

第3章) 研究の成果と望まれるリーダーシップ

第1節 インタビューの結果と分析①

第2節 インタビューの結果と分析②

第3節 研究の結論と高校サッカーにおける望ましいリーダーシップのありかた

おわりに

参考文献

<はじめに>

「リーダーシップ」。私はこの言葉が大好きだ。

私はこれまでの人生でリーダー、簡単に言えば、人の前に立って集団を引っ張っていく立場にあることが非常に多かった。小学校では運動会の応援団長、中学校・高校ではサッカー部のキャプテン、そして大学ではサッカーサークルの会長といったようなものである。また、こういった肩書はないにしろ、リーダーとして振る舞うことも多かった。例えば、

小学校の休み時間では毎日校庭でサッカーをするのが日課だったときのこと。数人そろった中でチーム分けをする中心にいるのは必ず私。さらに言えば、遊びが始まった後遅れて混ざってくる子は、必ず私のところに来て、「東海林。どちらのチームに入ればいい？」と訊いてくる。このように、リーダーという肩書がないのにもかかわらずあたかもリーダーであるかのような感覚だったことを今でも覚えている。

よく友達や学校の先生から、東海林はリーダー性があるな、または、人をまとめる力があると言われる。大変喜ばしいことではあるが、よく考えてみると、リーダー性があるとはいったいどういうことなのかと疑問に思う。私は、「リーダーシップ」という言葉は好きだが、リーダーになりたいとか、みんなの前に立ちたいと思ったことは1度もない。自然な流れでキャプテンや会長になっただけである。だからなおさら、リーダー性があると言われたとき、私にはリーダーに向いている要素が何かしらあるのかもしれないと感じるのである。

こういったことを感じ始めたとき、「リーダーシップ」というものにますます興味をもつ出来事があった。それは、2010年に開催されたFIFAワールドカップ南アフリカ大会での日本代表のベスト16という躍進である。大会前の親善試合、日本代表は全く勝つことができず、ファンのワールドカップに対する期待値は非常に低いものだった。しかし、蓋を開けてみると、予選リーグを突破し、ベスト16まで上り詰める大躍進となったのだ。では、なぜこのような結果を生むことができたのか。その理由の1つとして、当時の代表監督の岡田武史の手腕が挙げられる。岡田監督は、ワールドカップ本戦に臨むにあたって、チームを抜本的に改革する。まずはゲームキャプテンを中澤佑二から長谷部誠に代える。また、当時の絶対的なエースであった中村俊輔を控え要因にまわし、守備的に戦うように戦術を大幅に変更した。ファンが見て取れる改革はこのくらいのものだが、これだけではベスト16まで行けなかったのではないかと感じる。例えば、キャプテンを下された中澤、先発から外れた中村のメンタルをケアしたのはいったい誰なのか。岡田監督は自分だけで説得したのか。それとも、コーチ陣と連携をとってケアしたのか。このように、私たちの目に見えない部分で岡田監督がチームのリーダーとして多種多様な部分でその才を発揮していたに違いない。その真実はわからないが、この出来事は心に深く残った。

こうしたことを契機に、今回、「リーダーシップ」について研究してみようと思った。以下に、今回の研究の概要を述べる。

今回のリーダーシップの研究は、高校サッカー部という組織を対象にした上で、大きく分けて2つの目的がある。

1つは、サーバントリーダーシップの質や働きを具体的に検証することだ。サーバントリーダーはサッカー部の副CAP（キャプテン）や部を少しでも良くしようと行動している人である。サッカー部という組織が安定し効率よく成長していくには、サーバントリーダーの活躍ぶりに大きく左右されると予想される。このサーバントリーダーがどのような役

割を担っているのか、また、それが組織にどのような影響を与えているのかを「PM 理論」に当てはめながら考察していく。

そしてもう1つは、サッカー部としての組織体系を検証する。監督をはじめコーチやスタッフ、CAP、副CAP、サーバントリーダー、その他のメンバーがどういった関係あるいは配置であるのが部の成長にベストなのかを考察していく。

以上の2点を検証するために、第1章ではこれまでのリーダーシップ論における「PM 理論」の重要性を、第2章では高校サッカー部に所属していた大学生にインタビューした内容と結果を、第3章では目的に対する分析と考察をした後、今後のサッカー部に必要になってくるリーダーシップとはどのようなものかを、それぞれ述べていく。

## 第1章 リーダーシップ論のこれまで

### 第1節 リーダーシップの定義とフォロワーの絶対性

そもそも、リーダーシップとは何かというところから始める。ある組織のほとんどには、リーダーとそれ以外の人たちがいる。ここでは、それ以外の人たちを「フォロワー」と呼

ぶことにする。リーダーは自らの力量でリーダーシップを取り、フォロワーを上手くまとめていく。

リーダーシップとは、「集団もしくは組織における諸活動や諸関係を導き、形づくり、促進するように、あるひとによって、他の人々に対して意図的に影響力が行使される過程から成り立つこと」である（金井 2005）。

この定義の中から、2つの問いが浮かぶ。1つ目は、リーダーとリーダーシップはどう違うのかということである。リーダーとは、そのように実際に存在する人物を示す言葉であるのに対し、リーダーシップという社会的現象は、人々の相互作用の中に生まれ、潜在的にリーダーシップを発揮しそうな人物に対して、フォロワーたちがどのように感じるかというところから発生するものである（金井 2005）。リーダーがまとめ役だとすれば、リーダーシップは人々の心を1つにする働きかけとなるだろう。ゆえに、リーダーシップとは、リーダーの中に存在するというよりも、リーダーとフォロワーの間にあるとも言えるし、さらに言えば、リーダーの言動をみてフォロワーの大半がどうそれを意味づけするかという過程のなかに存在することになる（金井 2005）。リーダーシップはもしかすると誰もが発揮できるものなのかもしれない。例えば、大学の友達と BBQ をしたいと思ってみんなに声をかけ、日時や場所、予算などを考える。その計画を聞いてみんなが BBQ を心待ちにした楽しみでくれたりしたら、その時点でリーダーシップが発揮されたと言えるだろう。

2つ目は、意図的に影響力を振るうのはいったい誰で、それは一人なのかということである。これについては、1つ目の内容からもわかるように、相互作用的な観点からはリーダーシップを成立させているのはリーダー一人ではないことがわかる（金井 2005）。副部長や次長、副キャプテンなどの人たちがリーダーシップを発揮する場合もあるし、フォロワーの中で特に役職が与えられていないのにもかかわらず、発揮するときもある。例えば、鎌倉幕府をたてた源頼朝の妻、北条政子に目を向けてみる。頼朝の死後、窮地に追い込まれた鎌倉幕府を救ったのは政子だった。見事な演説で御家人たちを従え、窮地を乗り切った。政子は頼朝の妻という名目だけなのに、幕府のために尽くしたため、今も語り継がれているのかもしれない。

リーダーシップとは、「集団もしくは組織における諸活動や諸関係を導き、形づくり、促進するように、あるひとのよって、他の人々に対して意図的に影響力が行使される過程から成り立つこと」と述べたが、良いリーダーシップ悪いリーダーシップといったリーダーシップの質は、フォロワーの評価抜きにしては絶対にわからない。金井(2005)は、「リーダーの言動とフォロワーの認識の間にこそ、リーダーシップが存在する」としている。確かに、自分はリーダーとして良い働きかけをし、フォロワーもそれについてきていると思っても、それが表面的なものであっては意味がない。リーダーとフォロワーが真の意味で1つになっていないと組織が円滑には進まない。フォロワーと良い人間関係を形成しておくことが、良いリーダーシップを図るための1番の近道なのかもしれない。つまり、フォロワーなしでは絶対にリーダーシップを語ることはできないということである。

## 第2節 リーダーシップ論の流れとPM理論について

リーダーシップとはどのようなものか定義した上で、これまでどのようなリーダーシップ研究がなされてきたかをみていく。これまでの研究の動向として、リーダーシップ行動への関心、リーダーシップ行動の要因、リーダーシップ行動に影響を与える要因などが明らかにされてきている（土方 1970、ハーシー1978、三隅 1986、松原 2003、小久保 2007）。初期の研究ではリーダー個人の性格特性に焦点が当てられ、効果的なリーダーシップをあげる個人を見出すことが研究の関心であった。しかし、そこに一貫した特性が発見できないことが次第に明らかになった。このことから、リーダー研究は個人の性格特性ではなく、観察可能なリーダーシップ行動へと関心が移り、行動科学が取り入れられるようになっていった（前田・山口 2011）。

リーダーシップ行動を観察する指標は研究者によって使用される名称は様々あるが、例えば、「業績志向」と「集団維持」といった二次元のマトリックスで表す方法が多く用いられている。日本においては、三隅（1986）がリーダーシップ行動に2つの要因を見出し、目標達成を意味する Performance の P 機能と集団維持を意味する Maintenance の M 機能と命名し、PM 理論を確立した。その他、フレークら（1965）のマネジメント・グリッドや Fleishman ら（1973）の Hi-Hi 理論などが、リーダーシップ行動を二次元で説明するものとしてある。

しかし、有効なリーダーシップ行動は一定ではないとする理論もある。つまり、リーダーシップ行動を二次元では説明しきれないということだ。リーダーシップ行動は様々な状況によって異なるとするコンティンジェンシー理論（状況適応理論）と総称されてきている。様々な状況に着目した理論が構築されてきているが、代表的なものとしては、リーダーの集団との関係を取り上げたフィードラー(1970)の理論、達成しようとする課題の状況を取り上げた House(1974)の理論などがある。また、ハーシーとブランチャード(1978)が提唱した Situational Leadership Theory(SL 理論)は、名前があらわすように状況適応理論の1つに取り上げられており、リーダーシップ行動を左右する状況としてフォロワーの能力と意欲が取り上げられている。

SL 理論の登場の後、状況への注目と同時にフォロワーへの視点の重要性が強調されるようになってきている。日野は(2006)は、「リーダーシップが意図をもった影響力の行使であり、その成果を実現するのがフォロワーである以上、フォロワーを理論の枠組みに導入することは当然の帰結」と述べている。また、薄羽(2006)は、「リーダーシップはフォロワーの中で認識されて初めて存在する」としている。しかしながら、ほとんどの研究では、現実的に、フォロワーはリーダーシップに影響を受ける従属変数として扱われ、フォロワーによるリーダーシップの評価に焦点を当てた研究はほとんどみられない。

以上、近年のリーダーシップ論の流れとなるが、今回の研究では PM 理論を用いて行うことにする。その理由を PM 理論の概略を述べた後で示す。

## ○PM 理論について

### (1) 2つの軸

三隅(1986)が確立した PM 理論とは、リーダーシップという複雑な事象をたった 2 つの軸で説明するものである。P はパフォーマンスの略で、M はメンテナンスの略である。何らかの課題を達成することを目指した集団が成り立つには、基本的にこの 2 つの機能が必要とされる。

P 機能とは、実際に課題が達成されていくこと、言い換えれば、目標達成のために課題面で貢献していくことである。それに対して、M 機能とは、集団を維持していくこと、言い換えれば、集団統率のために情緒面や人間関係の面で貢献していくことである。

たとえば、試合に勝ち進むことを目指したサッカーチームなら、勝つために気合を入れる、練習の方法を工夫する、ミスで負けたら叱る等々の監督の行動が P 機能となる。しかし、勝ち進んだのはいいが、選手が疲弊して、お互いの心が離れ、チームワークが乱れたらもともこもない。だから、スランプに陥ったときは悩みを聞いてあげたり、選手の頑張りをほめたたえたりしてあげる、これが M 機能となる。他の例として、メーカーの生産現場ならば、安全の規則を遵守させる、納期に遅れそうになったらプレッシャーをかける、高い品質の目標を掲げるなどの監督者の行動が P 機能で、作業者の意見や希望に耳を傾けたり、気軽に話しかけたり、現場に気まずい雰囲気があったら解きほぐしたりするのが M 行動となる。

### (2) PM 理論の尺度とその 4 類型

PM 理論の最大の強みは、節約の原則にのっとり、2 つの軸で説明しているところである。3 つ以上の軸になってしまえば、事象はより複雑化し、一般化・構造化することが困難となってしまう。2 つの軸で説明することによって、「P」、「M」、「pm」、「PM」というかたちで 4 つに分類することができる。たとえば、就職活動において、ある会社で集団面接が行われ、あるお題について話し合うということがあったとする。その中で、自ら率先して司会役をかってで、お題に対するアプローチの方法などを計画だてたり時間を調整したりする人は、「P」に当てはまる。他者の意見に同調・共感したり表情豊かな態度で接したり、ときにはジョークを言って場を和ませたりする人は、「M」に当てはまる。もしそのどちらも兼ね備えているとしたら、それは「PM」に当てはまり、スペシャリストと言えるだろう。

これをもとにすると、リーダーシップ行動とその効果の関係（リーダーシップ有効性）は次の 2 つにまとめられる。1 つは、リーダーシップ行動は課題（仕事）に直結した行動と、人間としての部下への思いやりや集団としてのまとまりの維持に直結した行動によって記述されるということ。もう 1 つは、課題軸、人間軸が 2 つの軸で最も高い位置にいるリーダーシップ行動のスタイルが、最も普遍的に有効なスタイルであるということになる。

### (3) 2 軸の間の相乗効果

P の要素と M の要素どちらも兼ね備えた「PM」型の人が最も有効なリーダーシップを持

っていると先に述べたが、注意点が1つある。それは、「PM」を  $P+M$  ととらえるのは間違いということである。これは、 $P \times M$  と解釈するのが正しい。なぜなら、実はここには相互作用効果や相乗効果というものがあるからである(三隅 1986)。

かけ算であるということは、わかりやすく言えばどちらかが0だったら全体の効果としても0ということである。足し算だったら、PばかりたくさんやっていてMをほとんどやっていない人の場合でも一定の効果がありそうだが、残念ながらそれは長続きしない。課題面でいくらテキパキしていて高い業績目標を掲げてシナリオを描いていても、足りないものがある。こんなひとだとわれわれのフォロワーのことを何も思ってくれない、こき使うだけで大切にされていないし、集まりのメンテナンスが全然できてないと皆が感じたらかけ算で効果は0になってしまう。

逆に言うと、相当高い目標を提示していて、しかも結構きびしくて緊張感を持たせてくれるが、他方でこの人はわれわれの気持ちを考慮に入れてくれるし、このグループにいて良かったと思えるような心配りをしてくれているならば、すごく厳しい目標、高い目標でも達成する気になるというものだ。

P行動のなかには計画面と圧力面がある。とくに圧力面にはつらい部分があるわけで、計画の方でこんなことが実現したら嬉しいなと思う要素があっても、途中でこのリーダーはやたらきびしいと感じかけたときに、リーダーが同時にM行動もできているかどうか問われる。このきびしさは我々を育てるためだとか、肝心なとき、困ったときには割れえあれの気持ちをくんでくれるだとか、言いすぎたなと思ったときのフォローがあれば、PだけでなくMもできていることになり、そうなれば、かけ算で0にならない。

Pの行動を熱心に行っているMのスコアがある程度高くないとPが効果をもたらさないという意味で、相乗効果をもっているのだという理解でもいい。ある軸での行動が効果をもつ背景にあるもう1個の軸の行動もきちんとおこなわれているかどうかによって大きく左右される場合、相乗効果があるという。両方ともうまくできていれば、たし算だと  $10+10$  で20にしかならないのが、かけ算的に働くと  $10 \times 10$  で100になる。もちろんこのような数値例のように単純ではないが、PとMの2軸の効果はかけ算によって導かれるといえる(三隅 1986)。

しかしながら、「PM」を  $P+M$  ととらえることは間違いであるとは言い切れない。「PM」を  $P \times M$  ととらえるのは、あくまで組織におけるリーダーが1人の場合によるものであり、リーダーが複数いたり、のちに説明するサーバントリーダーや自発的リーダーがいたりする場合は、「PM」を  $P+M$  ととらえても遜色ないと考えられる。この点については、第3節で詳しくみることにする。

#### (4) 2軸の絶対性

この古典的で基本的な2軸は古くから使われている。最新の変革型リーダーシップの理論においてさえ、その基盤に見え隠れするのはこの2次元である。そして、1度聞けば絶対に忘れないし、なにしろ単純で明解であることも理由の1つである。

## ○PM 理論を用いる理由

ここまで PM 理論の概略を述べてきたが、その最大の特徴はリーダーシップという抽象的な概念をたった2つの軸で表すことができるということである。高校サッカー部内での様々なリーダーシップをみていく際、すべてを2つに分類することができ、考察や分析が具体的で明確なものになっていくと推測されるので、今回は PM 理論を用いることにした。

### 第3節 サーバントリーダーの必然性と特徴

#### (1) サーバントリーダーシップとは

サーバントリーダーとは、「まず相手に奉仕し、その後相手を導くもの」と定義される、リーダーシップに対する根本的な考え方、思想、あるいは哲学と言えるものである(小野 2013・グリーンリーフ 2008)。

サーバントリーダーシップの主な特徴は3つある(小野 2013・グリーンリーフ 2008)。

第1に、リーダーはフォロワーに対して引っ張っていきたいという気持ちが最初に来るのではなく、フォロワーに対して奉仕したい、尽くしたいという気持ちが最初に来る。そのような気持ちで接することを通じて、やがて導いていきたいという気持ちが湧いてくるのである。

第2に、サーバントリーダーシップは、地位や権力といったパワーに訴える行動ではなく、奉仕の精神に基づいてフォロワーの気持ちをおもひやる行動である。奉仕の精神を示すといっても、パワーを得て、その有り余る部分で奉仕しても意味がない。あくまで奉仕したいという気持ちが先に求められる。

第3に、サーバントリーダーシップを発揮するという事は、単にリーダーがフォロワーを気遣ってなされるだけではなく、フォロワーが組織の目的の達成に向けて献身的になることによってなされなければならない。将来的には、サーバントリーダーシップを発揮しようという心構えをもつように、フォロワーの成長を促していくことに尽きる。

#### (2) サーバントリーダーの必然性

リーダーシップとは、「集団もしくは組織における諸活動や諸関係を導き、形づくり、促進するように、あるひとのよって、他の人々に対して意図的に影響力が行使される過程から成り立つこと」、また、それをみる方法として PM 理論というものがあるということをこれまで述べてきた。この節ではサーバントリーダーの必然性とその特徴を述べていく。

数々の研究によってリーダーシップ行動の影響力の強さが明らかにされてきたが、従来のリーダーシップ研究にはある共通した特徴がある。それは、多くの研究が「単独リーダー」の影響課程に焦点を当ててきた点である(鈴木 2008)。したがって、そうしたリーダーシップ行動が、複数のリーダー間で分担される場合の効果には、それほど関心が向けられてこなかった。しかし、多くの集団ではリーダーシップ機能が分担されていることも珍しくない。

例えば、戦国を生き抜いた越後の上杉藩についてみる。大将であった上杉謙信、景勝は、様々な知恵と卓越した統率力でもって戦国時代を生き抜き、江戸時代でも安定した政治を行った。しかし、そこには部下である直江兼続と兼続の妻お船の力なくしては実現することはできなかつたのである。兼続は「義」を志、謙信や景勝に物怖じすることなく自分の考えを進言し、苦難をことごとくしのいでいった。お船は兼続の死後、彼の思いを引き継ぎ、民の信頼を高く得、代々語り継がれることとなった。

このようなリーダーシップを発揮する代表的な人物をサーバントリーダーと呼ぶ。サーバントリーダーは、フォロワーに奉仕したいという気持ちを前提にして、集団の目標達成のためになされる影響力の行使を行う。

ここで、第2節の PM 理論の相乗効果の話に戻る。上の例でいえば、リーダーが複数いる状態である。この場合は P と M を相加して組織全体が向上しているといえる。したがって、P と M は相加してもよいということになる。

リーダーがみな前述した「PM」型である可能性は極めて低い(三隅 1986)。ましてや、集団の人数が多ければ多いほど尚更難しい。例えば、数年前に起こった東日本大震災についてみる。当時の首相であった菅さんは、福島原発の事故を自ら視察に出向き、官邸を開ける形を取ったため、原発以外の様々な問題対応が大幅に遅れるという結果を招いてしまった。首相は国民のリーダーであるが、このことを契機に信頼を失ってしまった。閣僚や大臣とよく検討しあってから動くべきだったのではないかと思わざるを得ない。

こうしてみると、サーバントリーダーがリーダーシップ評価やフォロワーの言動に何らかの影響を与え、組織をよりよいものにしていくには欠かせないものであることがわかる。実際に「PM」機能を1人で保持し実行することは困難で、集団内でリーダーに欠けているものを補っていかねばならない。

### (3) 今回の研究におけるサーバントリーダーの担い手

ここで、サーバントリーダーとは今回の研究においてはこういった位置づけであるかを述べる。サッカー部には監督をはじめコーチやスタッフ、CAP、副CAP、役職なしのメンバーがいるが、今回、サーバントリーダーは副CAP以外の役職によらない自発的なリーダーを指すものとする。ただし、サーバントリーダーシップというべきものをCAP、副CAPが発現している場合もしばしばあり、それについてはそれぞれにおいて述べていくことにする。

### (4) サーバントリーダーシップの求められるもの

サーバントリーダーに求められる能力として、下の7つが挙げられる(小野 2013・グリーンリーフ 2008)。

#### ○サーバントリーダーシップに求められる7つの要素 (表1)

1	モチベーション	組織上の地位にかかわらず、他者に奉仕したいという欲求
---	---------	----------------------------

2	マインドセット	組織に参加する人々が協力して目的を達成する環境で、ウィン・ウインの関係になることを重視
3	影響力の根拠	部下との信頼関係を築き、彼らの自主性を尊重することで組織を動かす
4	コミュニケーションのスタイル	部下の話を傾聴することが中心
5	業務遂行能力	部下へのコーチング、メンタリングから部下とともに学び、よりよい仕事をする
6	成長についての考え方	他者のやる気を大切に考え、個人と組織の成長の調和を図る
7	責任についての考え方	責任を明確にすることで、失敗からも学ぶ環境をつくる

### 1) モチベーション

従来のリーダーシップに関する支配的な見方は、組織の先頭に立ってフォロワーを従えて引っ張っていくというイメージである。それは、目的に向かってパワフルに突き進んでいくリーダー像を彷彿とさせる。

先頭に立って組織を導く姿は理想的なリーダー像と言えるが、その意識が過剰になり、頂点に立って思うままに人を支配したいという本来の目的とは別の支配欲に陥ってしまう可能性もある。

サーバントリーダーには、先頭に立ってグイグイ組織を引っ張っていききたいという気持ちよりも前に、一緒になって目的を実現するために協力してくれるフォロワーの意識を盛り上げていきたいという気持ちが求められる。

### 2) マインドセット

奉仕とは、奉仕する側の犠牲によって成り立つものではない。むしろ、奉仕する側、奉仕される側の両者に何らかの得るものがある初めて成り立つものである。

そう考えると、リーダーとフォロワーが **Win-Win** (ウィン・ウイン) の関係になることが望ましい。

#### ウィン・ウインの関係

サーバントリーダー・・・組織の目的に向けて邁進できる

フォロワーが成長する喜びを感じる

フォロワー・・・組織の目的に向けて一步を踏み出せる

自分自身の成長を実感できる

### 3) 影響力の根拠

リーダーは特定の役職に就けば、フォロワーを自分の思い通りに動かすことが可能になる。また、パワーによって影響力を行使できる。しかしながら、パワーばかりに訴えていると、

知らず知らずのうち、フォロワーにストレスをかけてしまうことになりかねない。そして、フォロワーはリーダーに対して反発するようになる。

フォロワーの反発を避けるためには、信頼関係が不可欠となる。リーダーとフォロワーが信頼し合える関係がベースにあれば、リーダーはフォロワーの自主性に任せたエンパワメント（権限委譲）を行うことができる。

#### 4) コミュニケーション

コミュニケーションといえば、どれだけ多くのコミュニケーションをとったかという量的な側面が注目されがちである。いくらコミュニケーションをとったとしても、リーダーが一方向的に情報を発信する形であるならば、サーバントリーダーに求められるコミュニケーションではない。

サーバントリーダーシップのエッセンスは、他者に奉仕することである。この特性をコミュニケーションに置き換えると、他者の意図や考えていること、要望など、相手に耳を傾ける、すなわち傾聴することが何より大切となる。

#### 5) 業務遂行能力

サーバントリーダーシップが業務遂行能力にどのように反映されるのかというと、フォロワーの活動を陰に陽にサポートして、フォロワーの業務遂行能力を高めていくことになる。このように考えると、サーバントリーダーシップとコーチングおよびメンタリングは近い関係にあるとわかる。なぜなら、いずれも、フォロワーの自主性を重んじつつ、成長を促すという点共通するからである。

フォロワーに対して、単に指示を出すだけ、または自分の手先のように使って業務をこなすだけでは、一定の成果を上げられるかもしれないが、そのような職場で社員は長続きしないし、長期的な視点で一人前に育てていくことは不可能である。サーバントリーダーには、「人を育てて、自分も学ぶ」という視点で業務遂行を心がけることが求められる。

#### 6) 成長についての考え方

サーバントリーダーの目指すものは、組織の目的を達成することはもちろんだが、そこに至るまでのプロセスでフォロワーの成長をサポートすることである。

その背後にある人間に対する考え方は、マサチューセッツ工科大学のダグラス・マグレガー教授が提唱した Y 理論と X 理論に通じる。Y 理論とは、仕事に対して積極的な姿勢をとる人間観を想定したものである。具体的には、人間は仕事を積極的にこなす、仕事を通じて成長したいという特性をもっていると考えられる。逆に、X 理論とは、人間はもともと仕事嫌いで、命令しないと動かないという消極的な人間観を想定している。

サーバントリーダーシップが想定するのは、仕事に対して積極的な姿勢をとる人間である。しかし、何もしないでフォロワーの自主性や能動性を待っているだけでは、意味がない。だからといって、X 理論的な人間観でフォロワーに接すると、逆に成長の芽を摘んでしまいかねない。むしろ、Y 理論のような肯定的な人間観に基づいて、フォロワーの成長を後押しすることが求められる。

## 7) 責任についての考え方

組織で活動する以上、参加するすべての人は何らかの役割を担い、それに伴う責任も負うことになる。また組織階層が上位になればなるほど、その責任も重くなっていく。責任を明確にするという観点からサーバントリーダーに求められるのは、仮にフォロワーが何らかのミスをしたときに、どのようなリアクションをとるべきなのかということである。それは、サーバントリーダー自らがその責任をとることと、ミスを最小限に食い止めること、そして再発を防ぐことが求められる。

### (5) サーバントリーダーの10の属性

グリーンリーフセンター・アメリカ本部長を務めたラリー・スピアーズは、サーバントリーダーシップには10の属性があると提唱している(小野 2013・グリーンリーフ 2008)。

#### ○サーバントリーダーの10の属性 (表2)

1	傾聴	フォロワーの声に耳を傾ける
2	共感	フォロワーの気持ちを理解する
3	癒し	フォロワーを支える
4	気づき	仕事のヒントを与える
5	説得	仕事の理解を促す
6	概念化	分かりやすく説明する
7	先見力・予見力	今後の見通しを示す
8	執事役	ゆるぎない信頼関係をつくる
9	人々の成長に関わる	フォロワーの成長を促す
10	コミュニティづくり	真の協力関係を創造する

#### 1) 傾聴

相手に奉仕しようと思えば、相手が何を欲しているかがわからないと話にならない。そう考えれば、サーバントリーダーシップを発揮する第一歩として、相手の話に耳を傾けることが必要となる。

#### 2) 共感

フォロワーの言い分に対して、疑問に思うことや反論したいと思ったとき、いきなり反論するのはよくない。いったん相手の言い分を受け入れ、有効なフィードバックを返すことが大切となる。

#### 3) 癒し

従来のリーダーとフォロワーの関係から考えると、この癒しという言葉は最も縁遠いイメージがあるかもしれない。癒しというよりも、力強さや、ともすればプレッシャーが従来のイメージだからである。

フォロワーの気分が高揚して、「イケイケどンドン」のようなときは、力強さやプレッシャーが有効だろう。逆に、現状に行き詰まりを感じていたり、失敗で気持ちが減入っていた

りするときには、相手の心に寄り添う癒しが必要となる。

サーバントリーダーシップの実践には、このようなデリケートでソフトな面が求められる。

#### 4) 気づき

物事を理解するには、人から教えてもらうこと以外に、自然と気づくということもある。

この気づきで得た知識や感覚は、インパクトが強く、いつまでも心に残る。

リーダーシップにおいても、優れたリーダーは、伝えたいことをストレートにフォロワーに伝えるのではなく、フォロワー自身が気づくように仕向けていく。

#### 5) 説得

フォロワーの立場からすれば、指示や命令に納得すればそれ相応のモチベーションで動くが、単なる垂れ流しまたは配慮に欠いた情報伝達は、致命的に組織をダメにする。

サーバントリーダーシップの実践で求められるのは、フォロワーが納得して自分の意志で仕事を進めていけるように、指示や命令でも説得するという姿勢である。

#### 6) 概念化

概念化とは、フォロワーとの間に共通理解が得られるようにアイデアや知識、情報をわかりやすく表現するということである。暗黙知としてわかっているだけでは、その知識は当人の中に眠ったままになる。

そこで、暗黙知を形式知にする、たとえば文字化する、図式化する、数値化するといった知識の転換を図る必要がある。いわゆる「見える化」である。

#### 7) 先見力・予見力

フォロワーの成長を促すためには、今後の見通しをリーダーは示さなければならない。そう考えると、サーバントリーダーは、時代の流れ、物事の大局を見極める深い先見力・予見力が求められる。

#### 8) 執事役

そもそも執事とは、主人の立場にある人間から重要な責任を任される人物である。その背後にあるのは、絶対的な信頼で、それがなければ大事なことを任せるわけにはいかない。執事に絶対の信頼を置く主人と、主人のために忠実に仕事をこなす執事の関係が理想的な関係というわけである。

サーバントリーダーにおいても、この主人と執事の関係が求められる。ただし、ここで注意しなければならないのは、主従関係という図式で見れば、リーダーが主人で、フォロワーが執事であるのに対し、サーバントリーダーシップという図式で見ると、フォロワーが主人で、リーダーが執事であるということである。

このようにサーバントリーダーシップの実践においては、立場としては主人かもしれませんが、相互作用のプロセス上はフォロワーの執事役となることが求められる。

#### 9) 人々の成長に関わる

サーバントリーダーシップの場合、フォロワーが1人前になるようにサポートするとともに、将来的にはサーバントリーダーになってもらうように育成しなければならない。それ

ゆえ、リーダーがフォロワーに与える影響の大きさを自覚し、つねにフォロワーの成長に関わっているという意識をもち続ける必要がある。

#### 10) コミュニティづくり

トップであれ、ミドルマネージャーであれ、ローマネージャーであれ、リーダーの役割を担うものは、いふなればコミュニティの扉の要といえる。サーバントリーダーシップの実践においては、コミュニティとしての組織を維持・発展させていくために、フォロワーの連帯意識をリーダーが促していくことが必要となる。

### 第4節 PM理論からみるサーバントリーダーの特性

ここまでPM理論とサーバントリーダーについて詳しくみてきた。ここではPM理論とサーバントリーダーがどのような関係性をもつのかをみていく。

これまで多くの研究者が集団におけるリーダーシップを検討し、様々な理論を示してきた。しかし、そのほとんどは単独リーダーに焦点を当てたものばかりである。つまり、集団にリーダーが1人しかいないことを前提とし、リーダーシップと集団生産性との関連を単独リーダーに焦点を絞っているということである。実際の集団においては、複雑な課題を行う時や集団の規模の拡大が生じるときなど、リーダー1人の力で集団を統率し運営することが困難となる(外浦・坂田・早瀬,2008)。例えば、集団サイズが大きくなればなるほど、個人のリーダーシップが成員1人1人に及ぼす影響力は弱くなることが指摘されており(三隅・黒川,1971)、このような場合にはリーダーシップ機能が何らかの形で補われる必要があると考えられる。その補完性を担う存在がサーバントリーダーなのである。

しかしながら、補完性を担うと言っても、具体的にどのような面で補完しているかが不透明である。よって、今回はPM理論に当てはめてサーバントリーダーがどのような補完性を担っているのかをみていく。

まず、第3節で取り上げた表1,2を用いる。表1の7項目と表2の10項目を用いて、今回の研究の対象である高校サッカー部においては具体的にどのようなものでなるかを考える。

#### ○サーバントリーダーに求められる能力

##### 1) モチベーション (Mp)・・・a

メンバーを思いやりたり奮い立たせたりするために、自らがエネルギーに組み込む

##### 2) マインドセット (Mp)・・・b

チームとして成長していくことを常に考え、部員と協力しながらともに高め合っていく方策をとる

##### 3) 影響力の根拠 (Mp)・・・c

メンバーとの信頼関係を作り出し、部員のアイデアを積極的に求める姿勢

##### 4) コミュニケーションのスタイル (Mp)・・・d

メンバーへの声掛けや謙虚な姿勢

5) 業務遂行能力 (P)・・・e

自分に与えられた役割をきちんとこなすことで、部員の手本となる

6) 成長についての考え方 (P)・・・f

どのように振る舞えば部員が苦手なトレーニングに対しやる気をもってもらえるかを臨機応変に考えられる

7) 責任についての考え方 (M)・・・g

自分が意見したからにはそれが成功しなかったときにすぐにそれを認め謝罪できるような姿勢

○サーバントリーダーの属性

1) 傾聴 (M)・・・h

部員一人一人がサッカーに対してどういった考えを持っているかを訊く

2) 共感 (M)・・・i

部員の意見が間違っている、いきなり反論せず一旦受け入れる姿勢

3) 癒し (M)・・・j

チームの雰囲気が悪い、あるいはチームが勝てないときに相手の心に寄り添う

4) 気づき (P)・・・k

自分が伝えたいことをプレーや意見でもって表現する

5) 説得 (Mp)・・・l

リーダーとフォロワーの仲を取り持ち、リーダーがフォロワーに伝えきれない部分を補う

6) 概念化 (P)・・・m

サッカーにおける卓越した知識を持ち、それを具体的にわかりやすく伝える

7) 先見力・予見力 (Pm)・・・n

チームの今後をある程度予測でき、うまくいかなそうなら自ら大胆にアクションを起こすことができる

8) 執事役 (M)・・・o

監督やCAPに対して忠実に従い、理想的な信頼関係を生むことができる

9) 人々の成長に関わる (Mp)・・・p

後輩を自分たちと同じ、あるいはそれ以上のチームになってもらえるように、常に叱咤激励する態度

10) コミュニティづくり (M)・・・q

サッカー以前に良い人間関係を作ることが重要と認識し、それを拡散していける

これら17の項目(a~q)をもとに、インタビューした中で登場したサーバントリーダーがどのような役割を担っているのかを検証する。さらに、サーバントリーダーがPまたはMを担うのには、組織の体系や人間関係、監督の指導方針になんらかの関係があるのかどうかも検証する。なお、「Pm」はどちらかといえばPの機能が強く、「pM」はどちらかと

いえば M の機能が強いことを意味する。

## 第2章 インタビューを通しての研究

### 第1節 研究の流れ

この節では研究の流れを述べるが、その前に、研究の目的を再確認する。

この研究の目的は2つある。

1つは、サーバントリーダーシップの質や働きを具体的に検証することである。その質

や働きをみるために、第1章第4節で作成したリスト(a～q)を用いる。インタビューで登場したサーバントリーダーはこのリストのような役割を担っている可能性が高いが、具体的にどういった行動をとっているのかをみる。また、それをみていく際、項目ごとに分類してみていく。

2つ目は、1つ目で述べたことや表、インタビューを分析しながら、監督をはじめコーチやスタッフ、CAP、副CAP、副CAP以外のサーバントリーダー、その他のメンバーがどういった関係あるいは配置であるのが部の成長にベストなのかを考察していく。

## 第2節 研究に対する仮説

ここでは、研究するにあたっての仮説を述べる。1つ目の研究に対する仮説は、サーバントリーダーはどちらかという「M」型を保有している可能性が高いということである。サッカー部のCAPは技術能力が高く、その技術でもってみんなを引っ張っていく「P」型がほとんどだと予想するからである。2つ目の研究に対する仮説は、副CAPが必要不可欠であることサーバントリーダーは多すぎず少なすぎない2～3人がベストということである。監督やCAPとメンバーの仲介役を担うためには副CAPの存在は必要であるからということと、サーバントリーダーが出現しすぎるとかえって組織が混乱すると予想したからということが理由である。

## 第3節 研究方法とインタビュー内容

### ○研究方法

今回のインタビューは、全国大会に名を連ねる高校のサッカー部に所属していた宇都宮大学の学生8人を対象に行った。全国区のサッカー部を対象にした理由は、「全国の舞台で輝く」というチームの大きな目標を統一できる点にある。こうすることで、サーバントリーダーや組織体系をみていく際の大前提を確立しておくことができる。インタビューは1人1時間弱で、フリートークのような形で行った。対象者には、PM理論とサーバントリーダーについては簡単な説明を行ってからインタビューを開始した。

### ○インタビュー内容

インタビューした大まかな内容は以下のとおりである。

- ・部員の人数
- ・監督含めたスタッフ陣の数
- ・CAP、副CAPの人数
- ・自身のCAP、副CAPの経験
- ・サーバントリーダーの人数
- ・CAPの特性とエピソード
- ・サーバントリーダーの特性とエピソード
- ・リーダー間の友好関係

- ・リーダーとスタッフの友好関係
- ・部全体としての雰囲気
- ・チーム内のトラブルやエピソードや課題
- ・監督の指導方針
- ・副 CAP の存在意義について
- ・サッカーを通して感じること

これらがインタビューした主な内容である。実際には対象者それぞれによって質問を変えてみたり、細部まで具体的に聞いてみたりした。この項目以外の内容においても対象者は快く話してくれ、新たな発見もあった。

### 第3章 研究の成果と望まれるリーダーシップ

#### 第1節 インタビューの結果と分析①

ここでは1つ目の研究の目的を解明していく。インタビューの結果を分析するにあたって、以下の表を基準にして分析していくことにする。この表は、インタビューした8人の共通質問項目をまとめたものである。

(表 3)

対象者	CAP			副CAP			監督		コーチ	
	人数	タイプ	位置	人数	タイプ	位置	人数	タイプ	人数	タイプ
KS	1	Mp	ベンチ	2	Mp	スタメン	1	P	1	P
SK	1	M	ベンチ	2	Pm	スタメン	1	P	5	P(2),M(3)
IT	1	PM	スタメン	2	P,M	スタメン,ベンチ	1	P	4	P(3),M(1)
KT	1	P	スタメン	0	/	/	1	P	1	P
KM	1	M	スタメン	2	M	スタメン	1	P	1	P
SH	1	Pm	スタメン	2	Pm	スタメン	1	P	4	P(3),M(1)
TT	1	Pm	スタメン	0	/	/	1	P	4	P(3),M(1)
YR	1	P	スタメン	0	/	/	1	P	2	P

対象者	交友関係		指導方針	副CAP以外のサーバントリーダー		
	CAPと副CAP	CAP、副CAPと首脳陣		人数	タイプ	位置
KS	○	△	監督実権型	1	M	ベンチ外
SK	○	○	監督実権型	0	/	/
IT	○	△	選手主導型	4	Pm(4)	スタメン
KT	/	△	監督実権型	3	M	スタメン
KM	○	△	選手主導型	1	P	スタメン
SH	○	○	監督実権型	1	M	ベンチ外
TT	/	x	監督実権型	3	M	スタメン(2),ベンチ外(1)
YR	/	○	監督実権型	4	P(1)M(3)	スタメン

この表3について解説を加える。インタビュー対象者は8人で、イニシャルがふつてある。また、交友関係のところ、「○」は関係が良い、「△」がどちらともいえない、「×」は関係が悪いということを表す。

この表3から言えることを3つの分野に分けて述べていく。

#### ○CAPのタイプ

この表をみると、CAPのタイプは「P」「Pm」、「M」「Mp」、「PM」という3つに分類できる。その3つの分類によってどのような違いがあるかをサーバントリーダーの質や行動に着目しながらみていく。

#### ① CAPが「P」または「Pm」型の場合

この場合まず言えるのは、CAP自身が必ずスタメンとしてピッチに立っているということと、監督の指導方針が監督実権型であるということである。監督の指導趣旨をCAPがきちんと理解し、それをピッチで表現することによって周囲を引っ張っていくということになる。またこのとき、副CAPを含むサーバントリーダーのタイプは「M」型が多いことがわかる。ここからCAPが「P」型の場合、サーバントリーダーは「M」型を担う可能性が高いという1つの構図が出来上がる。そのときのサーバントリーダーの具体的な役割をインタビュー対象者(KT,SH,TT,YR)の中から提示していく。

### 「チームとしてトラブルがあったりしなかったか」

KT:「トラブルは全体としてはほとんどなかったように思います。その要因として、Kの存在が挙げられます。私は副CAPでしたので、どちらかというとメンバーよりも監督やCAPの行動や考え方に近かったため、全体での練習やミーティングの時にメンバーとの距離感がありました。しかし、KがCAPや私の指示を積極的に聞いてくれないメンバーに対して間役を買って出てくれたので、お互いの意見が爆発してしまうということはありませんでした。Kはいい意味で空気を読める存在だったのかもしれない。」

このKというサーバントリーダーは、上のリストでいうと1の「説得」(Mp)に当てはまる。リーダーとメンバーの間に生じる温度差というものを自ら感じ取り、それを少しでも埋めようとする態度が見受けられる。

### 「SH自身はレギュラーとして試合に出ることは一度もなかったわけであるが、一浪を覚悟してまでも最後（3年の冬）まで続けた理由というのがありますか。」

SH:「3年に上がる前の時点で自分はスタメンとして活躍するのは厳しいなと思っていました。後輩もどんどん力をつけてくるし、ましては部員も100人以上いますからね。しかし、私の当時のBチーム(Aチームの補欠)のBの存在は大きかったです。彼はうちの部のムードメーカーで、部の応援団長でもありました。その彼は試合に出ることができなく心からメンバーを応援することができない私と違い、団長として応援メンバーをまとめ上げ、ピッチの11人を奮い立たせていました。その姿に感動して、こいつと最後までやりたいという思いが強くなりました。3年の最後の試合、応援席で1番涙を流していたのは今でも忘れられません。」

このBというサーバントは、上のリストでいうとaの「モチベーション」(Mp)に当てはまる。高校サッカーというものは非常に厳しい世界で、3年間で1度もピッチに立つことができない人など山ほどいる。Bもその1人であるが、高校生にしては精神的に非常に苦しいし、残酷なものでもある。しかし、Bの場合、試合に出られない自分にはいったい何ができるだろうかと考えることによってサッカーに向き合う自分のモチベーションの方向性を変えていたのである。これをできる人は周りを奮い立たせ、チームにとって欠かすことのできない存在になっていくことができる。

ここまではサーバントリーダーの存在でチーム全体の雰囲気はよくなったりチームの成長につながったりする事例があった。しかし、サーバントリーダーの存在によってかえってチームがうまく機能しなくなる事例もあった。

### 「全国大会常連校だったチームの歴史を自分たちの代で崩してしまったことを非常に悔しく思うと話していましたが、なにかその理由のようなものはありますか。」

YR:「私たちの代はあまり優れた選手がいなく、もともと県予選を突破するにも厳しい状況でした。実際、私が2年のとき、3年に混ざって出てるのは私の代でのCAPだったSだけ

でしたしね。でも、1人1人の能力は低くてもチームとしてみな同じ方向性でもって練習していけば全国にまで手が届いたのかもしれませんが。私たちは、最後までチームとしてまとまることができなかつたのです。」

「どうしてまとまらなかったのですか？」

YR:「やはり CAP の S の影響というものは大きかったですね。彼は私たちの中でダントツにうまかったので、だれも逆らったり意見したりすることができませんでした。監督と CAP とが非常に仲が良く信頼が厚かったので、CAP 自身もピッチの監督のような存在になってしまった。CAP は私たちをプレーで引っ張るタイプでしたが、文句を言うことも多かったです。文句を言われて落ち込んでいるメンバーを励ます人も何人かいましたが、それはメンバー同士の慰めだけであって、チームの向上には繋がらなかったというわけです。」

表3を見ると、YR のサーバントリーダーの数は4人であるが、そのうち3人が M 型で、リストでいうと j の「癒し」(M) に当てはまる。極論からいえば、チームがまとまらなかったのは監督と CAP という構図、メンバーのみという構図の2大勢力に分かれてしまったためである。メンバーのみの構図にいるサーバントリーダーのたちは、メンバー間のみでしか癒しを与えることができず、監督や CAP に立ち向かっていくことはできなかつたのである。せめて副 CAP がいれば監督や CAP に進言することももしかしたらできたのかもしれない。監督と CAP の絶対的信頼と CAP とメンバーの絶対的な能力の差が生んだチームの構図になってしまっている。

こうしてみると、CAP が「P」型の場合、サーバントリーダーは「M」型であることは確かであったが、そのサーバントリーダーによってチームが活性化するかどうかは、監督の考え方や CAP の能力、副 CAP の存在有無に左右されるだろう。

## ② CAP が「M」または「Mp」型の場合

この場合言えるのは、CAP 自身がベンチであるのもあるということである。そのかわり副 CAP がスタメンとして試合に出ており、CAP の代役としての役割を担っていると想定できる。また試合に出れない CAP のためにもメンバーが一致団結して戦おうとするモチベーションもうかがえる。そして、サーバントリーダーは「P」型の割合が多いことから、CAP が「M」型の場合、サーバントリーダーは「P」型を担うという①とは逆の構図が出来上がる。そのときのサーバントリーダーの具体的な役割をインタビュー対象者 (KS,SK,KM) の仲から提示していく。

「先ほど自分たちの代は非常に仲がいいと話していましたが、その要因は何かありますか。」

KS:「それはやはり3年の最後の大会のときですね。いつもはメンバー入りした人だけ会場の近くに前泊するのですが、そのときはメンバー外の3年生も含めて3年全員で前泊しました。副 CAP の1人が監督に進言したのだと後から知りました。『出れない3年生の思いを正面から受け止めて戦うため、また、メンバー外の3年生にもいい思い出を作ってほし

いという思いがあります』と。結果的には負けてしまいましたが、今でも集まって懐かしんでいます。」

この場合の副 CAP はリストでいうと、k の「気づき」(P) に当てはまる。自分が伝えたいこと気づいたことを勇気をもって進言することによりチームが活性化したのである。普段から出れない3年生の思いをかみしめながらプレーしていたことが分かる。また、CAP が出ていないが故、そういった進言を監督にするのは難しかったため、副 CAP がその思いをくみ取って進言するに至ったとも読み取れる。

### 「チームとして全国に出場すること以外に何か課題はありましたか。」

SK:「チームとして1つ暗黙の課題がありました。それはチームの核である『A』をどのように扱っていくかということです。『A』は普段の生活ではみんなと仲良く接していたのですが、サッカーとなると傲慢なプレーが多く、気分の浮き沈みも激しくチームに迷惑をかける存在でした。しかしながら、監督は『A』を非常に買っており『A』に怒ったり指摘したりはしませんでした。その状況ではまずいと感じた『H』が大胆な行動に出ました。その行動とは、合理性や根拠のないプレーを『A』がするたびに徹底的に指摘、まあ悪く言えば文句を言いました。試合中だろうが練習中だろうが言い続けました。最初は本当に殴り合いが起こるぐらい過激なものでしたが、他のメンバーも『H』に加担して指摘していくようになりました。『A』はこんな状況なら辞めてやると言い練習をサボったりしましたが、自分の行いに過ちがあったことを次第に認めるようになり、がらりとプレースタイルが変わっていきました。勇気をもって戦った『H』も素晴らしいですが、あえて気づいていながら指摘せず、選手たち自身で解決するように我慢した監督も素晴らしいと後からわかりました。」

この場合の『H』はリストでいうと、n の「先見力・予見力」(Pm) に当てはまる。このままではチームとして不安定な状況になってしまうという焦りを実際に行動に移すことによってチームだけでなく『A』の考え方までも変えることができた。サッカーというものは11人優れたプレーヤーだけをそろえても勝利を手にはできない。お互いがバランスをとって他のメンバーのために敢えて自分をおさえてプレーをすることも必要になってくる。

こうしてみると、CAP が「M」型の場合、サーバントリーダーは「P」型であるというのは妥当であるかもしれない。CAP が試合に出られないのならばサーバントリーダーがチームを引っ張るしかない。

①と②は CAP に足りない要素をサーバントリーダーが補うという形、つまり、補完性を有していると考えられる。しかし、次の③は補完性という形をとっていない。

### ③CAP が「PM」型の場合

このタイプの場合、CAP はサッカーにおいても人間的においても、メンバーや首脳陣から

絶対的な信頼を得ていると考えられる。第1章でこのタイプの人間は数少ないと述べたが、その1人なのである。このタイプの事例はインタビューにおいて1人だったが、興味深いのは、監督が選手主導型ということである。

「CAPが『PM』型ということは、サーバントリーダーはいなかったのですか。または、いたとしても必要ないものだったのですか。」

IT:「その質問に対する答えは、どちらもいいえです。つまり、サーバントリーダーは存在していたし、必要性もありました。」

「なぜそうだったのですか。」

IT:「それは、監督の指導方針が他校とは異なるということが前提としてあると思います。監督の指導方針は選手個々アイデアを大切にし、選手たち自身でチームを作り上げていくものでした。監督は実際練習や試合をみて個人個人にアドバイスはしますが、どういった練習をするかCAPや副CAPに預けていました。こうすることにより、選手は自ら考えざるを得ない状況に置かれます。そして、僕たちのCAPはCAP自身がすべてを決めるのではなく、様々な役割を選手に与えました。練習メニューを決める人、スケジュールを管理する人、戦術を練る人、各チーム(AからDまで)の指揮を執る人、フィジカルを担当する人、ミーティングの司会をする人などが具体的にありました。CAPはそれらの適任者を最初から決めるのではなく、その人の特性や性格を十分把握してから決定していました。CAPに対する信頼はもともと厚かったですが、サーバントリーダーはうちのチームには必要不可欠なものでした。」

この場合のサーバントリーダーたちは、eの「業務執行能力」(P)やoの「執事役」(M)に当てはまる。この2つの機能を保持したうえで、その役割役割に合わせた機能が実際にはあったと考えられる。CAPの圧倒的信頼は、選手1人1人をよく理解しようという心構えがあったのから得られたものであるのかもしれない。

#### ○副CAPの存在有無

表3をみると、副CAPがいるチームといないチームに二分することができる。その違いはサーバントリーダーの質や出現度合に関係するのかをみていく。

#### ①副CAP有

表3やインタビューによれば、副CAPが存在する場合、CAPと副CAPの関係は良好なもので、CAP1人と副CAP2人が揃って試合に出ている可能性は低いことが分かった。また、首脳陣とのつながりが強いことも分かった。サーバントリーダーの出現度合は不透明であった。具体的に事例を挙げていく。

### 「新体制になれば CAP や副 CAP が決まるわけですが、何か基準のようなものはありましたか」

KS:「僕は3年分の体制をみてきたわけですが、どの体制のときも1人は試合には出ていない人が選ばれていました。基本的には監督が決めます。メンバーは副 CAP に選ばれたとしても彼はおそらく試合には出えられないだろうということも分かっていました。」

「そのとき選ばれた彼は試合に出られないのに CAP や副 CAP に任命されて、プライドが傷ついたりはしないのでしょうか。」

KS:「もちろんそれは少なからずあると思います。しかし、3年間通してみると、あの人が選出されてよかったとみな感じていると思います。チームのために貢献したいという思いと出られなくてもやっていく我慢強さがあつたのだと思います。僕は敢えて出られない人を選出することによって、メンバーに責任感を与えるように監督が仕向けていたのではないかと感じます。」

この場合、リストでいうと、bの「マインドセット」(Mp)に当てはまる。他のメンバーに強い影響を与えられる位置に敢えて身を置くことで自分の存在意義を強く肯定することができる。KSの場合は、リーダー同士非常に仲が良かったので、ピッチ上では見えにくいことをどんどん話し合っ高め合っていたそうである。また、出られなかった副 CAP というのは戦術眼に非常に長けていて、個人的なアドバイスをわかりやすくしてくれたそうである。監督に厳しく言われるよりもその方が選手の受け入れ方も比較的良いのではないかと考えられる。

### 「副 CAP がいてよかったと思うことはありますか。」

SK:「監督や CAP に直接言いにくいことを一旦副 CAP によく相談していました。CAP と副 CAP の仲がいいので、自分が副 CAP に行ったことをうまく CAP に伝えてもらったりしていました。本当は CAP に相談できればいいのかもしれないですけど、僕にとっては頼りになる存在でした。」

この場合その副 CAP は h の「傾聴」(M)に当てはまる。要はその副 CAP は相談しやすい人柄だったということになる。人の話を親身になって聴いてあげられる力をもった人はやはり頼りになるし、サーバントリーダーとして最も必要なものになってくる。

### ②副 CAP 無

表3をみると、副 CAP がいない場合、いる場合と比べてサーバントリーダーの数が多いことが分かる。ここから、副 CAP がいない場合、サーバントリーダーの出現率は高くなると言える。前に述べた補完性を組織として確立していくためには、サーバントリーダーが出てくるのは当然なのかもしれない。また、サーバントリーダーは「M」型が多いということも分かった。ここでも具体的に事例をみていく。

**「副CAPがいなかったという話でしたが、やはり副CAPはいたほうがいいと思いますか。」**

TT:「私は特に必要はないのかなと感じます。サッカー部においてはCAPの実際の仕事量は少ないので、副CAPがいなくても十分成り立つと思います。ただ、CAPを支えてあげる人は絶対必要だと思います。CAPは僕たちと同じでサッカー面で苦勞しているのに、それ以外のことにも気を回さなければなりません。精神的な面で支えてあげなければいけないと思います。」

副CAPがない場合、サーバントリーダーは必ず必要で、かつ、dの「コミュニケーションのスタイル」(Mp)が求められると言える。ただ周りを思いやるだけでなく、「親身な対話」を通して支えていかなければならない。

○友好関係

表3を見ると、リーダーと首脳陣の関係がいいところとよくないところがあった。関係がいい方がいいと思われるが、実はそうでもないことが発覚した。

①リーダーと首脳陣の関係「良」

**「サッカー人生において後悔していることはありますか。」**

KS:「高校で自分の思い描くサッカーが最後までできなかったことですね。」

リーダーと首脳陣の関係が良ければ、当然組織としての印象が良く、監督を毛嫌うメンバーも少ないと想定できる。しかし、それは表面的なものである可能性がある。リーダーと首脳陣の関係が良いため、そちらの結びつきが強くなりメンバーの意見が反映されない可能性もある。結果として、見えないところで考えのズレがでてしまい、KSのようにスッキリしない終わり方になってしまう場合もある。うまくいってる状況に満足してしまう関係だと成長は見込めないのかもしれない。敢えて関係を崩してでも高みに行かなければならない。

②リーダーと首脳陣の関係「悪」

**「どういった思いで毎日の練習に取り組んでいましたか。」**

TT:「僕は毎日のように監督に怒鳴られていたので、監督に怒られないようにあるいは認められるようになろうとだけ考えていましたね。他に怒られているやつと不満をぶつけあったりして、明日も頑張るしかないと思っていました。」

リーダーと首脳陣の関係が悪ければ、組織全体としての充実感や満足感は薄くなってしまふ。しかし、そういった関係の方が1人1人のメンタルは強くなる。関係が悪いことで、メンバーはリーダーも俺たちと同じで怒られたり理不尽なことにあったりしているという同じ目線をもつことができる。そして、リーダー含め全員が監督に屈してたまるかという思いや見返してやりたいという思いが生じる。しかしながら、リーダー含めたメンバー同士の慣れあいになってしまうゆえ、チームとしての向上には時間がかかってしまうかもしれ

れない。

このように、リーダーと首脳陣の関係の良し悪しは、組織の向上においてメリットとデメリット両方の側面を持ち合わせているといえるだろう。

## 第2節 インタビューの結果と分析②

ここでは、2つ目の研究の目的を解明していく。高校サッカー部において現実的にどういった組織体系がベストなのかを考察していく。

ベストな組織を生むには少なくとも3つのポイントがあると考ええる。

1つは前節から述べているように、「補完的な関係」をどのように形成していくかということである。CAPあるいは首脳陣が「PM」型であることはほとんどないことを前提とすると、CAPが「P」型であろうが「M」型であろうが、そこに足りない部分をいかに補い合っていくかが重要になる。例えば、インタビューの中で興味深かったのは、サッカーをしているとその人の性格や特徴が透けて見えてくるから面白いという回答が複数あった。ということは必然的にその人に足りてないものも見えているはずである。そういったことをただ感じ取るだけでなく、実際に行動することによってそれを体現していく勇気を何人ものメンバーが保持していれば、それがサーバントリーダーシップとなり、おのずとチームは向上していく。ただし、自己分析をしっかりと、自分に何が足りないのかを把握しておくことを忘れてはならない。

2つ目は、コミュニケーションの密度である。なぜなら、「対話」をすることで信頼関係が強くなっていくといった話をするインタビュー対象者が多かったからである。気づいたことは積極的に主張する、自分のやりたいプレーはこういうプレーだが、あなたはこういうプレーがしたいかということをお労を惜しまずに話す、練習前や試合前に自分の課題だけでなくチームとしての課題や目標を統一するといったことをしていくことがコミュニケーションの密度を高めるということである。そのためには、練習の前と後で10分程度話し合うような時間を意図的に設けていくアイデアも有効となる。ただし、それが作業にならないように注意しなければならない。ただ話すのではなく、具体的かつ今後の成長につながるようにする。

また、コミュニケーションの密度の1つとして、進言能力がある。自分がどの位置に居ようが関係なく、思ったことは監督やCAPにも積極的に言っていくことである。そういったことをできる環境にしていくことが、監督やCAP、サーバントリーダーに求められる。

最後に3つ目は、妥当な人数である。部員を100人とした場合、監督が1人、CAPが1人、コーチが2～3人というのはどの部も共通していると想定できる。問題は副CAPの有無とサーバントリーダーの数になる。結論から言うと、副CAPはいなくてもどちらでもよく、サーバントリーダーは多ければ多いほどいいとなる。インタビューを通してみると、副CAPがいなくても副CAPのような役割をもつサーバントリーダーは必ず出現する。サーバントリーダーは多いほどよいが、1つ目に述べた補完的な関係を維持するこ

とを前提としたものである。サーバントリーダーが多ければ、チームに足りない部分やチームの課題に素早く対応することができ、チームとしてのバランスが良くなっていくと推測できるだろう。

以上の3点がベストな組織を生むポイントとなる。

### 第3節 研究の結論と高校サッカーにおける望ましいリーダーシップのありかた

今回の研究の2つの目的の結論をまとめる。

1つ目は、サーバントリーダーシップの質や働きを具体的に検証することである。その質や働きをみるために、第1章第4節で作成したリスト(a~q)を用いる。インタビューで登場したサーバントリーダーはこのリストのような役割を担っている可能性が高いが、具体的にどういった行動をとっているのかをみていった。

基本的にはリストに見合った働きをしていることがわかった。また、表を作成したうえで3つの項目に分類することができた。①CAPのタイプでは、CAPのタイプに合わせて、CAPに足りない要素をサーバントリーダーが補う形がほとんどだった。②副CAPの存在有無では、いてもいなくても組織がきちんと成り立っていれば関係ないということと、いない場合のサーバントリーダーの出現率は高いことが判明した。③の友好関係では、友好関係が良くても悪くてもどちらにもメリットデメリットがあるといえる。

2つ目は、監督をはじめコーチやスタッフ、CAP、副CAP、サーバントリーダー、その他のメンバーがどういった関係あるいは配置であるのが部の成長にベストなのかを考察していった。

ベストな組織を生むには、「補完的な関係」「コミュニケーションの密度」「副CAPとサーバントリーダーの人数」の3点が重要であるといえるだろう。

これらを踏まえて、高校サッカー部における望ましいリーダーシップのありかたを提案する。

先にも述べたが、現在の高校サッカー部は、やはり「監督実権」型が主流で、「選手主導」型のチーム作りをしているところは少ない。しかしながら、自立した選手を育て、たくさんサーバントリーダーを生むには、やはり「選手主導」型のチーム作りをしていく必要があるのではないかと考える。実際、インタビュー対象者の出身校である栃木の真岡高校や広島観音高校、美しいサッカーをモットーとする滋賀の野洲高校や笑顔あふれるプレーをモットーとする京都の久御山高校のようなチームが全国に台頭し、その育成システムが注目を浴びる時代に突入している。

究極のところ、ここで言いたいのは、「監督実権」型から「選手主導」型に勇気をもって移行することで、ベストな組織を生むのに必要な3つの要素がより育ちやすいものになっていくのではないかとということである。1番の変化は、選手自身が自分たちでチームを作っていくかねばならないという自覚と責任感が芽生えることである。その中で、自分に求められるものやチームに求められるものを常に考え、チーム状況を冷静に見ながら謙虚さを

忘れずにプレーや話し合いをどんどん行い、他者とともに成長していこうとする姿勢が何人も出てくれば素晴らしいチームになっていくだろう。

しかしながら、チームのこれまでの歴史や体制、心理的にまだ不安定な高校生という年齢を考慮すると、移行するのは現実的に厳しいのかもしれない。それでも、そういったチーム作りが近い将来主流になったとしたら、W杯で日本が優勝するのも夢ではなくなる可能性を秘めていると感じる。

<おわりに>

今回の研究を通して、自分のリーダーシップに対する考え方に幅ができたような気がする。これから教師になる身としては、リーダーシップに関連して、組織（クラス）をどのように成長させていくのかは永遠のテーマである。クラスを成長させるには、やはり子どもが主体でなければならないと今回の研究を通して再確認させられた。「教師主導型」ではなく「児童主導型」にしていけるように、常に子どもの動向に気を配れるようにしていきたい。

なお、今回の研究に協力くださった小原先生をはじめ、ゼミの仲間、インタビューに協力してくれたサッカーサークルの諸君に敬意を称します。

<参考文献一覧>

- ・ 金井壽宏, 2005, 『リーダーシップ入門』 日本経済新聞出版社
- ・ 前田博子・山口泰雄, 2011, 「体育大学生のレディネスの違いによるリーダーシップ行動の評価に関する研究：SL理論に基づく関係性の検討」  
神戸大学大学院人間発達環境学研究科研究紀要, 4(2):49-56
- ・ 土方文一郎, 1970, 『リーダーシップ・組織・管理活動ーリーダーシップ理論史と現代的

展開 - 2』組織科学 4(2):78-91

- ・ ハーシー・ブランチャード,1978 「行動科学の展開－人的資源の活用」 山本成二・水野基・成田攻訳 日本生産性本部
- ・ 三隅二不二,1986,『リーダーシップ行動の科学』 講談社
- ・ 松原敏弘,2003,「伝統的リーダーシップ理論と能力開発－PM理論からSuper-Leadershipまで」愛知学院大学院経営学研究 12(2):123-147
- ・ 小久保みどり,2007,「リーダーシップ研究の最新動向」立命館経営学 45(5):23-34
- ・ フレーク,R.R・ムートン,J.S,1965「期待される管理者像」上野一郎監訳 産業能率短期大学 (Blake,R.R. and Mouton,J.S(1964) The managerial grid. Gulf Publishing Company,Houston,Texas)
- ・ Fleishman,E.A,1973,「Twenty Years of Consideration and structure」Fleishman,E.A. and Hunt,J.G.Ed. Current developments in the study of leadership. Southern Illinois University Press:1-40
- ・ フィードラー,F.E,1970,「新しい管理者像の探究」山田雄一監訳 産業能率短期大学出版部 (Fiedler,F.E(1967) A theory of leadership effectiveness.McGraw-Hill,Inc)
- ・ House,R.J,and Mitchell,T.R,1974,「Path-Goal Theory of Leadership」Journal of Contemporary Business.Autumn:81-97
- ・ 日野健太,2006,「リーダーシップのコンジェンシー理論におけるフォロワーの再考-状況から認識主体へ」駒大経営研究 38(12):19-60
- ・ 薄羽哲哉,2006,「リーダーシップ：フォロワーから見たリーダーシップ」横浜国際社会科学 10(6):751-772
- ・ 小野善生,2013,『最強のリーダーシップ理論 集中講義』日本実業出版社
- ・ ロバート・K・グリーンリーフ,2008,『サーバント・リーダーシップ』金井壽宏監訳,金井真弓訳 英治出版
- 鈴木繕将,2007,「部活動集団におけるサブリーダーの補佐行動についての検討－補佐行動尺度の作成およびリーダーシップ行動との関連」A Study of Subleader's Assistance Action in Groups of Club Activities
- ・ 三隅二不二・黒川正流,1971,「集団規模の大きさが集団のリーダーシップ機能及び成員の帰属意識、モラルに及ぼす効果に関する研究」教育社会心理学研究,10,169-181