

# リーダーシップ代替物アプローチによる 地域スポーツクラブ指導者の検討

武 隈 晃

(1984年10月15日 受理)

## A Study on the Leader of Sport Clubs in Community: Substitutes for Leadership Approach

Akira TAKEKUMA

### 1. 問 題

体育やスポーツをめぐる組織の目的合理性の追求をひとつの課題とする体育管理学・経営学にとってリーダーシップ研究は極めて重要な研究対象となっている。集団の存在はそこにリーダーシップの存在を意味するわけであるから、リーダーシップは単に一科学（学問領域）の固有の研究対象を成すというより、様々な異なる学問領域の研究対象（経験対象）となるものである。しかし一般に応用科学的な分野として位置づけられる体育管理学・経営学の研究成果ないし理論は「体育の実践の方向や方法に直接タッチできるものでなければその意味を失うことになる」<sup>1)</sup>から、そこにおけるリーダーシップ研究は常に組織の成果及び効率と関連づけて検討する必要が生ずる。

今日、米国を中心とするリーダーシップ研究はプラグマティズムの影響を否定できず<sup>10)</sup>、そこでは実践的知識を重視することになる。こうしたリーダーシップ研究の動向は体育管理学・経営学の学的性格に適合的であって、この学問領域にとっては有利な状況が形成されている。

リーダーシップ研究は、すぐれたリーダーの属性（資質・パーソナリティ）を解明しようとするいわゆる「リーダー特性追求」のアプローチから、リーダーシップを「リーダーがフォロアーに対して及ぼす影響行動」として捉え、「リーダー行動」として操作化するアプローチにその主流が移っている<sup>11)</sup>。今日ではこうした流れの中で、1960年代に提唱された Fiedler のコンティンジェンシー・モデルを契機として、リーダー行動とその成果の間に組織的諸要因を介在させ、それらの条件との適合的な関係を解明しようとする、リーダーシップ・コンティンジェンシー・アプローチが台頭している<sup>12)</sup>。

さて、スポーツクラブ<sup>13)</sup>における指導者<sup>14)</sup>問題を考える時、最も根本的な課題はその必要性についてであろう。これまでその行動や求められる能力については注意が向けられてきたが、その存在の必要性については見過ごされがちであったと言わざるを得ない。そうした問題を解明するパラダイムが存在しなかったことにもその理由があると思われるが、ここではかかる問題についてリーダーシップ代替物 (substitutes for leadership) アプローチと呼ばれる方法によって検討を試みる。スポーツクラブにとって指導者（本研究ではクラブ外部あるいはクラブ員外の指導者——以下アウ

トリーダーとする)は常に必要であるのか、もし必要でない場合があるならばそれはどのような状況においてか、といった問題にとってこのアプローチは有効な示唆を与えてくれると考えるからである。

リーダーシップ代替物アプローチの基本的アイデアは「組織にはリーダー行動の機能を代替する諸要因が存在する<sup>6)</sup>」というものである。すなわち、課題特性・成員特性・組織特性の如何によって、リーダー行動の特定の機能の必要性が減少したり、ある場合には不必要になるとする考え方である。このアプローチではそうした諸要因をリーダー行動の代替物 (substitutes) と捉え、リーダー行動と組織的諸要因の適合的な組合せを問題とするコンティンジェンシー・アプローチとは異なる。

こうしたアイデアを積極的に採用したのは Kerr (1977)<sup>7)</sup>, Kerr et al. (1978)<sup>8)</sup> によるものであるが、その萌芽は House (1971)<sup>3)</sup>, House et al. (1974)<sup>4)</sup> の Path-Goal 理論に見ることができる。House は「リーダー行動がフォロアーの満足や組織成果に対して効果をもつのはフォロアーのモチベーションへの影響を通じてである」と指摘し、独自のモチベーションモデルを定式化している。House のモデルを含めてモチベーションの期待理論の基本的視座は、組織成員のモチベーションは、努力すれば一定の結果が得られるという期待 (expectancy) と、その結果に成員が感じる魅力ないし誘意性 (valence) との相乗的效果によって決定されるというものである。

期待理論のモチベーションモデルにはいくつかのバージョンがあるが、House は組織成員のモチベーション強度が、課題遂行のため特定の諸活動において努力することによって目標が達成できる見込みの主観的確率、目標を達成した程度に応じて外発的報酬が得られる期待の大きさ、外発的報酬の誘意性、課題を遂行すること自体の楽しさ・興味深さの誘意性、課題を達成した時の達成感・満足感の誘意性の各変数の和あるいは積によって決定されるとした。

本研究で仮説的に設定されるアウトリーダーのリーダーシップの代替物は、この House のモデルから演繹可能である。組織成員のモチベーション強度を基準変数とした場合、リーダーシップ代替物アプローチに従えば、それに影響力を行使するのは、リーダー行動の直接的効果と組織諸要因のリーダーシップ代替物としての効果 (基準変数に対する代替物の直接的効果) 及びその相互作用が考えられる。すなわち、先の House のモデルがすべて和及び積によって定式化されていることから明らかなように、いずれかの要因に対してリーダーが影響を及ぼすことによって成員の期待ないし誘意性を高めることを通してモチベーションを高めることができるが、同時にリーダーシップの代替物としての組織的諸要因の特性如何が、組織成員のモチベーション強度を直接左右する。

本研究では表-1に示す Kerr et al. (1978) の提示したリーダーシップ代替物のリストを参考にしながら、仮説的にスポーツクラブにおけるリーダーシップ代替物を設定した。成員特性としてのメンバーの成熟度 (task-relevant maturity), 課題特性としてタスク内発的満足, 組織特性 (集団特性) としてのクラブの課題達成機能・集団維持機能及びクラブの集団凝集性がそれである。これら各要因のリーダーシップ代替物としての仮説は先の House のモデルから以下のように説明できる。

表-1 リーダーシップの代替物

	人間関係志向・支持的・人間 中心的リーダーシップ, 配慮・ 支持的・相互作用促進	課題志向・手段的・仕事中心 的リーダーシップ, 構造づく り・目標強調・仕事促進
成員特性		
1. 能力・経験・訓練・知識		×
2. 独立への欲求	×	×
3. 専門職的志向性	×	×
4. 組織的報酬への無関心	×	×
課題特性		
5. 明瞭性・ルーチン性		×
6. 方法論的不変性		×
7. 達成に関するフィードバック		×
8. タスク内発的満足	×	
組織特性		
9. 公式化 (明確な計画・目標・責任の範囲)		×
10. 非柔軟性 (硬直で柔軟性のない規則や手続き)		×
11. 高度に専門化したスタッフの機能		×
12. 集団凝集性	×	×
13. リーダーの統制の及ばない組織的報酬	×	×
14. リーダーと部下の空間的距離	×	×

Kerr et al. (1978) p.378 より, 一部修正

×は代替物の各次元がリーダーシップの機能を代替したり無機能化したりすることを示す。

(1) クラブメンバーの成熟度 (task-relevant maturity)

経験が豊富で活動 (練習) を進めるために要請される知識・能力を十分に保有していたり, 達成動機の強い, すなわち成熟度の高いメンバーにとっては, 努力と結果の結びつきの経路 (path) はかなり明確になっていると考えられる。従って経路を明確にする行動としての構造づくり (initiating structure)<sup>5)</sup> をリーダーが行う必要性は少ないと考えられる。

(2) タスク内発的満足

従来のモチベーションモデルでは内的報酬の誘意性は課題 (目標) を達成した時の達成感・満足感 (活動の結果もたらされる達成感) のみが扱われていたのに対し, House のモデルではこれと課題を遂行すること自体の楽しさ・興味深さの誘意性 (プロセスそのものの誘意性: IV<sub>b</sub>) を区別した点がここでは重要である。

活動それ自体が満足促進的な活動 (課題遂行) を行っているクラブのメンバーにとってはタスク内発的満足が十分存在するため IV<sub>b</sub> は恒常的に高まっている。従ってかかる状況下ではリーダーによる配慮行動 (consideration)<sup>5)</sup> は, その必要性が減少するであろう。

(3) 集団凝集性 (group cohesiveness)

「集団凝集性の高い集団内の成員にとって, 集団に帰属し受容されることが外発的報酬の重要な部分を占める」<sup>6)</sup> ため, リーダーによる配慮行動の必要性は減殺されるであろう。また高い集団凝集性が集団規範 (group norm) 形成の十分条件であることを仮定するならば, 集団規範は成員にと

って何をめざして活動すべきかを明らかにすると考えられるから、高い集団凝集性はリーダーの構造づくり行動の必要性を弱めると考えることができる。

#### (4) クラブの課題達成機能及び集団維持機能

クラブの目標達成にクラブを導いていく力は単にアウトリーダーの影響力だけではない。クラブのメンバーは影響力の差異はあるが、それぞれの場面に応じて異った影響力をクラブに行使する。その中心となるのがクラブ内あるいはクラブ員のリーダー（インナーリーダー）である。従ってクラブの内部機能としての課題達成機能・集団維持機能が十分に高い場合、それをアウトリーダーの構造づくり及び配慮行動の代替物として捉えることが可能であろう。

本研究ではかかる視座から、スポーツクラブの諸要因によって必要性が減殺される特定のリーダー行動を明らかにし、さらにアウトリーダーの必要についても分析検討する。

## 2. 方 法

本研究では以上述べたようにスポーツクラブにおけるアウトリーダーのリーダーシップ代替物の抽出と、それを通してアウトリーダーの必要性について論議することを主要な目的としている。前者について、Kerr et al. (1978) はリーダーシップの代替物の次元を測定する変数を予測変数（リーダー行動）に追加することによって、基準変数の分散に対する説明力が高まること<sup>6)</sup>を根拠に（具体的には重回帰分析を用いている）抽出を行ったが、予測変数の追加はそれ自体が分散に対する説明力を向上させる傾向も否定できない。そこで本研究では、代替物を測定する各変数の特性の違いによって、予測変数としてのリーダー行動とクラブの成果（後述）の相関係数にいかなる差異がみられるかを分析し、さらにリーダーシップ代替物を測定する次元の条件ごとにアウトリーダーのリーダーシップの道具性（instrumentality）認知（各自のクラブでの目的を実現するためにアウトリーダーがどの程度貢献するか認知）とリーダーシップ評定（フォロアーによるアウトリーダーのリーダーシップ評定）の連関について分析することによってそれを行った<sup>6)</sup>。また後者については、代替物の存在はアウトリーダーの特定の機能の必要性を減少させたり、不要にさせることを意味するが、そのことはアウトリーダーの存在自体の必要性を否定するものではないため、この点に関してはアウトリーダーのいるクラブといないクラブの成果を比較することによって検討した。このことはアウトリーダーのクラブに対する逆機能について明らかにすることに関しても貢献すると考えられる。さらに、クラブの成果の高低を代替物の次元を測定する変数との関連において分析し<sup>7)</sup>、リーダーシップ代替物とクラブの成果の因果的連関の検討を行った。

本研究では各変数を以下のように測定した。

#### (1) アウトリーダーのリーダーシップ

構造づくり機能・配慮機能それぞれについて4項目のリーダーシップ測度を用意した。構造づくり機能項目の内容は「クラブのメンバーの技能を向上させるための指導をする」「練習の方法・進め方を指導する」「練習の計画を立てる」「ひとりひとりのメンバーの目標がどのようにしたら達成で

きるかを指導する」である。一方配慮機能項目の内容は「メンバーが気持ちよく練習できるように気をくばる」「クラブで何か困ったことがあればそれを解決しようと努力する」「メンバーの悩みや不満の相談相手になる」「クラブの人間関係がうまくいくよう配慮する」である。各項目について「いつも行っている——全く行っていない」の5段階で評定を求め、両機能それぞれについて得点化した。得点可能範囲はそれぞれの機能について4～20である。

## (2) リーダーシップ代替物

### 〈メンバーの成熟度 (成員特性)〉

本研究でいうメンバーの成熟度とは、当面の課題 (クラブでの練習) に関係した事柄についての心理的成熟度を意味し、操作的には「クラブで行っているスポーツ種目の経験」「練習を進めるための知識」「ある程度の犠牲をはらっても練習しようとする意欲」から成り、各要因について5段階で評定を求めた。

### 〈タスク内発的満足 (課題特性)〉

タスク内発的満足とはクラブでの練習・活動自体がメンバーに満足を与える程度であるが、本研究では各メンバーの認知において、クラブでの満足が「クラブの練習・活動自体」によるものか「その結果としての技能や体力の向上や試合での勝利」によるものかによって判断した。

### 〈集団凝集性 (集団特性)〉

凝集性の定義及び操作化は様々な試みが成されているが本研究では集団凝集性を集団魅力として捉えた。操作的には「クラブへの同一化 (identity)」「クラブを去ることへの抵抗感」「クラブの親密度」として捉え、それぞれについて5段階での評定を求めた。

### 〈クラブの課題達成機能及び集団維持機能 (集団特性)〉

アウトリーダーのリーダーシップ測定項目と同一の項目について、クラブのメンバー同志でどの程度行っているかを「いつも行っている——全く行っていない」の5段階で評定を求め、両機能それぞれについて得点化した。

## (3) アウトリーダーの道具性認知

あらかじめクラブでの活動目的を11項目提示し、クラブに入部した最大の目的をひとつ選択することを求めた。しかる後にその目的を実現するためにアウトリーダーがどの程度役立つと思うか (アウトリーダーのリーダーシップの道具性ないし有効性認知) を5段階で評定を求めた。

## (4) 基準変数 (クラブの成果)

クラブへの参加目的の達成度、外発的満足<sup>※8)</sup> (メンバーにどの程度認められていると思うか)、期待認知 (クラブでの練習が自己の目標達成にどの程度結びつくかの主観的確率の認知)、内発的満足 (クラブの練習をどの程度楽しいと感じるか)、及び全般的満足度それぞれについて、「非常に——全く」の5段階で評定を求めた。

本研究で分析されたデータは質問紙法による調査によって得られたものである。調査は1984年8

月から9月に鹿児島市内のスポーツクラブの加入者337名に対して調査者が各クラブの練習場所において練習開始前あるいは終了時に記入方法を説明した後、その場で回答してもらうという方式をとった。調査対象としたスポーツクラブ数は23（いずれもクラブ員数10～20名）で、種目はバレーボールに限定した。これは本研究で扱う各変数へのスポーツ種目の違いの影響を排除するためである。なお23クラブのうちアウトリーダーのいるクラブは10クラブ（計146名）、アウトリーダーのいないクラブは13クラブ（計191名）であった。

### 3. 結 果

まずスポーツクラブにおけるアウトリーダーのリーダーシップ代替物となり得る要因の抽出を試みた。図-1～12は予測変数としてのアウトリーダーのリーダーシップ得点と基準変数としてのクラブの成果得点の相関係数がリーダーシップ代替物を測定する各変数の特性（程度）の違いによっていかなる影響を受けるかを分析した結果を示したものである。なお、各代替物要因の「程度」は得点の上位1/3を高得点群、下位1/3を低得点群、その中間の1/3を中得点群として示した。

メンバーの成熟度をリーダーシップ代替物と仮設した図-1, 2に示される結果は五つの成果変数のうち「外発的満足」を除いてクラブは右下がりを示しており、メンバーの成熟度はアウトリーダーの「構造づくり」と成果要因の関係に負の影響を及ぼすことを示すものである。すなわち、メンバーの成熟度が低い場合、アウトリーダーの「構造づくり」がクラブの成果と正の相関関係を示すのに対して、それが高い場合には相関していないかあるいは負の相関関係を示している。このことはアウトリーダーの強い構造づくり行動が有効であるのはメンバーの成熟度が低い場合であって、それが高い時、「構造づくり」が弱くても高い成果をあげ得ることを示すものである。すなわち「成熟度」は「構造づくり」の必要性を減殺する効果を持つ可能性があり、メンバーの成熟度がアウトリーダーの構造づくり行動の代替物となり得ることを示唆するものである<sup>\*)</sup>。

クラブの課題達成機能及び集団維持機能を代替物と仮設した図-9～12に示される結果も「成熟度」とほぼ同様の傾向を示し、前者が「構造づくり」の、後者が「配慮」の代替物となり得ることを示唆するものである。

一方タスク内発的満足、集団凝集性に関しては、図-3～8に示すようにリーダーシップとクラブの成果の関係に対する条件発生的な影響はみられなかった。

次にアウトリーダーが各自のクラブでの目的を実現するためにどの程度役立つと思うかの認知（アウトリーダーの道具性認知）と構造づくり・配慮行動の関係にリーダーシップ代替物の諸要因の程度がいかなる影響を及ぼすかを分析した。図-13は「構造づくり」に関する分析結果であり、メンバーの成熟度、クラブの課題達成機能に関しては右下がりのグラフを示している。図-14は「配慮」に関する分析結果であり、クラブの集団維持機能、集団凝集性が同様の傾向を示している。すなわちこれら四つの要因に関しては、その程度が低い場合アウトリーダーのリーダーシップの強度とクラブのメンバーによるアウトリーダーの道具性認知とが密接に関係しているのに対して、

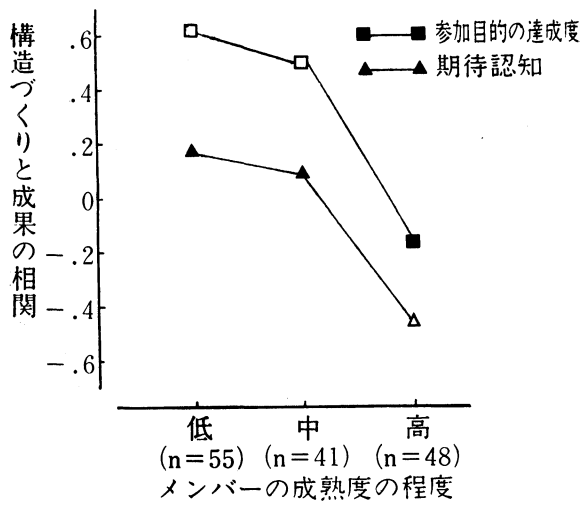


図-1

構造づくりと成果（基準変数）の相関：リーダーシップ代替物としてのメンバーの成熟度の影響（図中、有意な正または負の相関係数を示すものは○□△印で示し、有意でないものは●■▲で示してある。以下の図はこれに同じ）

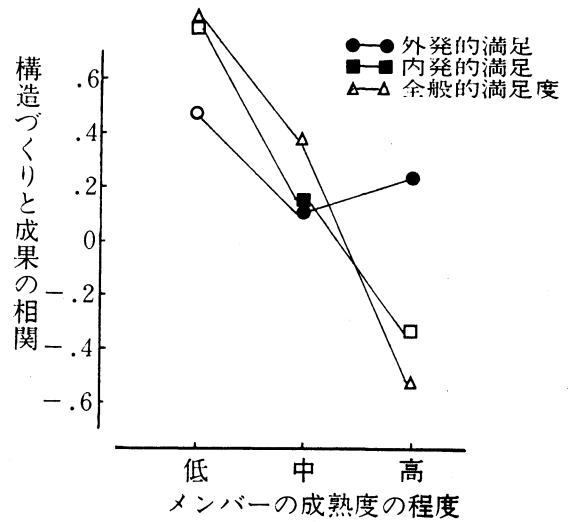


図-2

構造づくりと成果（基準変数）の相関：リーダーシップ代替物としてのメンバーの成熟度の影響

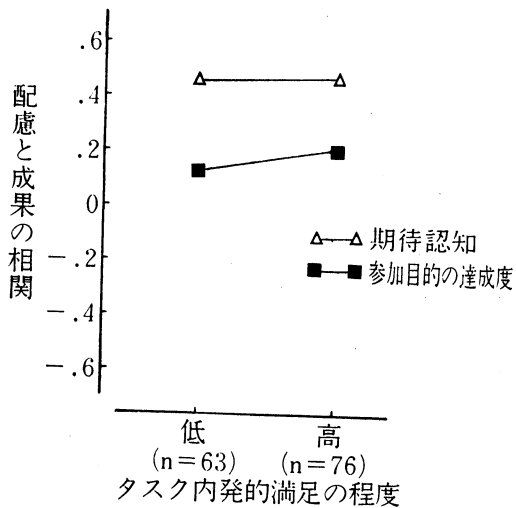


図-3

配慮と成果（基準変数）の相関：リーダーシップ代替物としてのタスク内発的満足の影響

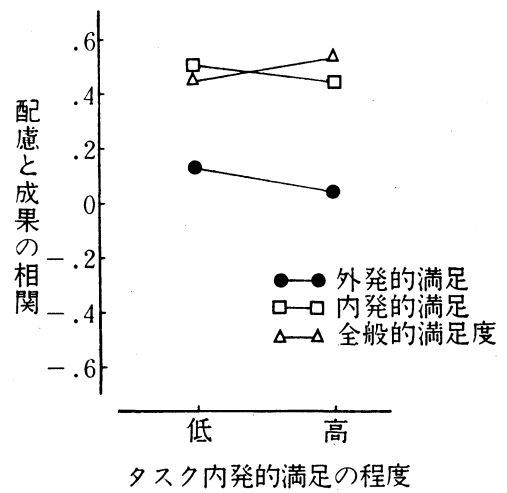


図-4

配慮と成果（基準変数）の相関：リーダーシップ代替物としてのタスク内発的満足の影響

