

平成 24 年度
順天堂大学大学院スポーツ健康科学研究科 修士論文

高校野球部における
サーバント・リーダーシップとモラルの関係

所属系	スポーツ社会科学
氏 名	水澤 隆
研究指導教員	水野 基樹 准教授
論文指導教員	水野 基樹 准教授

合格年月日 平成 25 年 2 月 25 日

論文審査員 主査 小笠原悦子

副査 神原直幸

副査 水野 基樹

目次

第1章 緒言.....	1
第1節 研究背景.....	1
第2節 論文の構成.....	2
第2章 文献考証.....	3
第1節 運動部活動の効果.....	3
第2節 モラール.....	6
(1) モラールとは.....	6
(2) 周辺概念とモラルの位置づけ.....	6
(3) スポーツチームにおけるモラル研究.....	8
第3節 リーダーシップ.....	10
(1) リーダーシップの定義.....	10
(2) リーダーシップ研究の変遷.....	10
(3) スポーツチームにおけるリーダーシップ研究.....	13
第4節 サーバント・リーダーシップの視点.....	14
(1) サーバント・リーダーシップとは.....	14
(2) サーバント・リーダーシップに対する誤解.....	16
(3) サーバント・リーダーシップの類似概念と相違点.....	16
(4) スポーツチームにおけるサーバント・リーダーシップ研究.....	17
第3章 本研究の目的.....	19
第4章 研究方法.....	20
第1節 暫定的日本語版 RSLP-S の作成.....	20

(1) 翻訳	20
(2) パイロットスタディ	20
(3) 調査方法	20
(4) 調査期間	20
(5) 調査内容と質問項目	20
(6) 分析内容	21
(7) 分析方法	22
第2節 日本語版 RSLP-S の開発およびモラルとの関係	22
(1) 調査対象	22
(2) 調査方法	22
(3) 期間調査	22
(4) 調査内容と質問項目	22
(5) 分析方法	24
第5章 結果	25
第1節 パイロットスタディ	25
(1) 対象者の属性	25
(2) 有効回答	25
(3) 天井・床効果	25
(4) 内的整合性	25
(5) 表面的妥当性	26
第2節 日本語版 RSLP-S の開発とモラルの関係の検討	26
(1) サンプルの属性	26

(2) 日本語版 RSLP-S 妥当性の検討	27
第3節 サーバント・リーダーシップとモラルの関係	30
(1) 分析の視点.....	30
(2) 日本語版 RSLP-S 得点高群と低群におけるモラル得点の比較	30
(3) 競技レベルによる比較	31
(5) サーバント・リーダーシップ、モラル、競技レベルの関係	32
第6章 考察.....	33
第1節 日本語版 RSLP-S の開発.....	33
第2節 サーバント・リーダーシップとモラルの関係	34
(1) 日本語版 RSLP-S 得点高群・中群・低群における比較について	34
(2) 競技レベルによる比較について	35
第7章 結論.....	37
第1節 本研究の結論	37
(1) 結論Ⅰ	37
(2) 結論Ⅱ	37
(3) 結論Ⅲ.....	37
第2節 本研究の限界と今後の課題.....	38
要約	
謝辞	
引用・参考文献	
Abstract	
資料	

図表目次

図 1. Likert の原因、媒介、結果変数の関係.....	3
図 2. 部活動の効果に関する先行研究のまとめ.....	5
図 3. モラルの類似概念とモラルの位置づけ	8
図 4. SL 理論におけるリーダーシップ・モデル.....	12
図 5. サーバント・リーダーシップの概念モデル	15
図 6. 本研究の調査・分析モデル.....	19
図 7: 日本語版 RSLP-S 得点のヒストグラム	30
図 8: サーバント・リーダーシップ、モラル、競技レベルの関係	32
表 1. スポーツチームにおけるモラル研究	10
表 2. サーバント・リーダーシップの 6 つの特徴.....	15
表 3. サーバント・リーダーシップの類似概念と相違点	17
表 4. Hammermeister(2008)の研究における主な結果.....	18
表 5. 暫定的日本語版 RSLP-S の質問項目.....	21
表 6. 暫定的日本語版 RSLP-S の質問項目.....	23
表 7. モラル調査の質問項目	23
表 8. パイロットスタディの対象者属性.....	25
表 9. 日本語版 RSLP-S の内的整合性.....	25
表 10. 修正した項目の問題解決過程.....	26
表 11. 対象校および対象者の属性.....	27
表 12. 日本語版 RSLP-S の確認的因子分析	28
表 13. 項目削除後の確認的因子分析.....	29
表 14. 日本語版 RSLP-S の内的整合性.....	29
表 15. 日本語版 RSLP-S 得点高群と低群におけるモラル得点の比較.....	31
表 17. 競技レベルによる日本語版 RSLP-S 得点およびモラル得点の比較	32

第1章 緒言

第1節 研究背景

近年、高校運動部活動は、顧問教諭による体罰が原因による部員の自殺など、勝利至上主義の弊害とした問題がメディアを騒がせ、部活動の負の側面が強調されてきている。しかし、本来の部活動は、課外活動でありながら重要な活動であるとして、学習指導要領にもその意義や重要性が明記されており³²⁾、実際に学校生活における部活動が生徒に及ぼすポジティブな影響の多さは多言を要しない¹⁾¹⁰⁾¹⁹⁾²¹⁾²³⁾⁴⁰⁾⁴²⁾⁴³⁾⁶¹⁾。

従来の部活動の指導では、監督が上から押さえつける、トップダウン型のようなリーダーシップが発揮されてきた。しかし、このようなリーダーシップは産業場面においては古い考え方であり、そのリーダーシップの発揮の仕方は変化してきている。特に、結果が求められる部活動では、監督の命令に部員がしたがう、絶対服従の関係性が構築されている。この時、監督の指導や考え方に間違いがあるとすれば、部員に対するネガティブな影響が及ぼされかねない。したがって、部活動を指導する顧問教諭は、真つ当な考えを持ち、部員に対してどのような指導が適切であるかを考える必要がある。

そこで、企業の不祥事問題など道徳的逸脱行動が問題となる社会背景によって注目されているリーダーシップが Greenleaf の提唱した「サーバント・リーダーシップ」である。サーバント・リーダーシップとは、「リーダーである人は、まず相手に奉仕し、その後相手を導くものである」というリーダーシップ哲学である⁶⁾。サーバント・リーダーシップの特徴は“going beyond one's self-interest”と呼ばれ、自分自身の利益に対する関心を超え、フォロワーや利害関係者のために尽くすことを通じて彼らを導いていくとされている²⁾。したがって、組織ぐるみの不祥事に役立つとも指摘されている⁶⁾。

したがって、産業場面におけるサーバント・リーダーシップの知見を運動部活動に援用し、チーム・マネジメントの方策を探ることは、近年多発する運動部活動の様々な問題に対する処方箋として新たな視点を提供できるものと考えられる。

しかし、欧米において研究が蓄積されているサーバント・リーダーシップ研究は、日本においては散見される程度であり、スポーツチームを対象とした研究は未だなされていない。

そこで、本研究では、これまでの産業場面およびスポーツチームを対象としたリー

ダーシップ研究の流れを踏襲した上で、日本の高校運動部活動におけるサーバント・リーダーシップの有効性を検討するために、部活動の効果測定として古くから検討されてきた重要な媒介変数である「モラール」を測定変数として投入し、日本の高校運動部活動におけるチーム・マネジメントに新たな視点を提供することを目指したい。

第2節 論文の構成

本研究は全7章から構成される。本章に続き、第2章では文献の考証をおこなう。第3章では本研究の目的、第4章では研究方法を紹介する。そして第5章では本研究の結果を提示し、第6章では結果に対する考察を述べ、最後に第7章では本研究の結論と、本研究の限界および課題について提言する。

第2章 文献考証

第1節 運動部活動の効果

平成 25 年度から実施が予定されている新高等学校学習指導要領の総則第 5 款の 5(13)³²⁾によると、部活動の意義について、「スポーツや文化及び科学等に親しませ、学習意欲の向上や責任感、連帯感の涵養等に資するものである」と位置づけられている。したがって、「学習意欲の向上、責任感や連帯感の醸成」ということが部活動の効果という位置づけとなると考えられる。また、組織の効果性は業績や勝敗など客観的で観察できる指標でもあること⁹⁾から、勝敗や競技成績なども結果変数として位置づけられると考えられる。

また、組織の効果性を検討する際、Likert³⁰⁾は、時間的経過の中において原因変数、媒介変数、そして結果変数の 3 つの変数を用いて検討する必要があると述べている。具体的な例を示して図式化すると以下ようになる(図 1)。

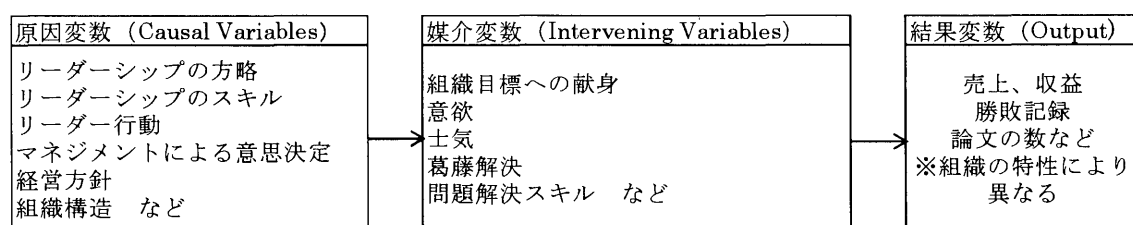


図 1. Likert の原因、媒介、結果変数の関係 (出典 : Harsey P., Blanchard K. H., Johnson D. E (1996). Management of Organizational Behavior. 行動科学の展開 [新版](2010). 山本成二・山本あずさ訳, 東京, 生産性出版, p.148)

上記のように、媒介変数のレベルや状態は、原因変数によって大きく左右され、それがさらに結果変数にも影響する。したがって、組織に何らかの効果をもたらせるには、その起源となる原因変数の改善と媒介変数の関係を検討することが重要である⁹⁾。

従来の部活動の効果に関する研究として、部活動の効果に関する研究では、媒介変数を検討せずに、結果変数を用いた研究が多い。つまり、運動部活動への参加の有無といずれかの従属変数との関係をみるという研究である。例えば、白松⁴³⁾や長谷川⁶⁾小西²³⁾などは、部活動の参加の有無と学業成績、進学アスピレーション、学校適応、大学進学後の肯定的志向などを検討している。しかし、Likert³⁰⁾は、媒介変数の重要性を指摘しており、単純な部活動の参加の有無と学業成績や学校適応、学校の活性化、

社会性の発達などの関係は、部活動による直接的な結果変数との関係であり、媒介変数を考慮した視点が欠けている。部活動における媒介変数の存在を肯定する立場として、片岡²⁰⁾は、「部活動には、それを通じて形成される生徒集団や生徒の意欲によって教科カリキュラムでも期待されている」と述べていることや、菊地²¹⁾は「学校内での不本意通学を防ぐ要因として、部活動で形成される良好な人間関係を築くことが重要な要因の一つ」と指摘していることなどが挙げられる。したがって、白松⁴³⁾は、生徒の部活動に対するモラルの向上や、部活動内での良好な人間関係の醸成、部活動へのコミットメントの強化などが媒介変数となり、結果変数としての部活動の効果が認められることが期待されると指摘している。

そこで、媒介変数を介入させ、部活動の効果を検討した研究として、Likert モデルの例(図 1)や白松⁴³⁾や片岡²⁰⁾指摘にも登場した、モラルを媒介変数として部活動の効果を検討した研究がなされてきている。粕谷ら¹⁹⁾は、部活動が学校適応に及ぼす影響を検討するために、部活動でのモラルを媒介変数として測定した。その結果、部活動でのモラルが高いほど学校での承認感が高く、また、学習意欲が低い学校不適応状態の生徒群において、部活動でのモラルを向上させることで、学校不適応状態の改善に効果を持つことが明らかにされた。つまり、単純な部活動への参加ではなく、部活動においてモラルを高揚させることによって、様々な効果がもたらせるということである。さらに、竹村⁵¹⁾⁵²⁾、菅田⁴⁴⁾⁴⁵⁾、日比野¹¹⁾¹²⁾などもモラルとの関係を検討しており、それぞれ、モラルを高揚させることを部活動における媒介変数と位置づけることによって、競技成績の向上や人間関係、チーム・ワークなどの効果が確認されている。モラル以外を媒介変数として部活動の効果を検討した研究は、吉村⁶¹⁾や青木¹⁾が部内の人間関係や、自発的行動の促進、部活動適応感、リーダーシップに対する肯定的な認知を媒介変数として、学校生活への満足や学校生活への適応感などの結果変数との有効性を検証したものがある。以上の先行研究をまとめると、図 2 の通りである。

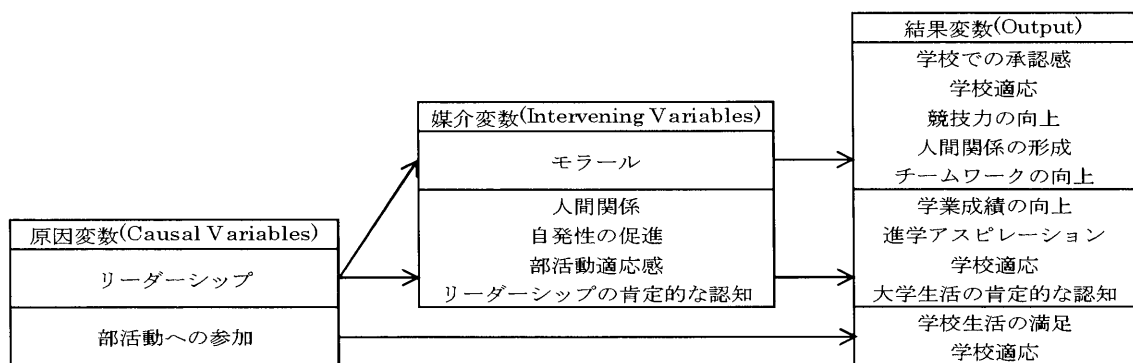


図 2. 部活動の効果に関する先行研究のまとめ

先行研究の結果より、部活動には様々な心身および教育的効果を見込むことができると考えられるが、図 2 のように、多くの研究者は結果変数に重点を置いた研究がほとんどである。一方、媒介変数の介入を検討した研究には、その概念の理解しやすさ、測定尺度の普及の観点から、「モラール」を用いた研究が多く見受けられる。確かに、モラール以外には、自発性の促進やリーダーの認知なども検討されているが、いずれも研究の蓄積が不十分であり、部活動の効果を測定する変数としては信頼性に欠ける。さらに、原因変数については、監督やキャプテンのリーダーシップの影響が明らかにされているが、その他の原因変数の検討は乏しい。特に、監督のリーダーシップとモラールの検討をした研究が蓄積されてきているため、部活動の効果を測定する場合、指導者のリーダーシップとモラールの関係を検討することが妥当であると考えられる。そして、部活動は先にも挙げられたように、多くの心身的および教育的効果が見込める重要な活動であるだけに、Likert³⁰⁾の指摘を反映すると、原因変数である監督の効果的なリーダーシップの解明が急務であると考えられる。その際、効果的なリーダーシップを測定する変数としては、日本において古くから検討されてきたモラールとの関係を見ることが妥当であると考えられる。したがって、次節以降において、モラールとリーダーシップについて、現在までの研究の流れをまとめ、本研究における両変数の位置づけを確認し、現在の時代背景に求められる運動部活動のリーダーシップを検討する。

第2節 モラール

(1) モラールとは

モラール(Morale)とは、本来軍隊の士気を表す言葉であり、やる気と訳されることが多い。また、モラルの概念は一定ではなく、それが個人的なレベルの概念であるか、集団的な概念であるかといった、概念構成のレベルに対しても回答が与えられていない。従来は、グループ・ダイナミクスや産業心理学の立場からの研究が多いが、研究者間の意見は必ずしも一致していない。正田⁴⁹⁾は、「個人の特性を強調する立場と、集団の特性を強調する立場があるが、どちらが正しいというわけにはいかない。なぜなら、モラールとは、この両者が輻輳し合う集合的測度として考えるところにその特色があると思われるからである」と述べ、両者の輻輳にその特色を認めている。すなわち、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、集団の団結力などによって表されるような、目標達成への成員の動機づけの水準が、集団のモラールと呼ばれている⁵¹⁾。

また、モラールを測定する尺度を開発した竹村・丹羽⁵⁴⁾は、スポーツチームにおけるモラールとは、「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」と定義した。特に、スポーツチームを対象とし、モラールを測定する尺度は本概念を提唱した竹村・丹羽⁵⁴⁾であり、本定義に基づいて作成された尺度が広く普及し、妥当性が担保されている。したがって、本研究においても竹村・丹羽の定義⁵⁴⁾を援用し、「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」とモラールを定義する。

(2) 周辺概念とモラルの位置づけ

モラールと類似の概念として、モチベーション、組織コミットメント、集団凝集性、チーム効力感があげられる。これらの変数は相互にモラールとの関係が指摘されているが、その位置づけ及び解釈はモラールとは異なっている。

まず、モラールの特徴は個人と集団の両者が輻輳した概念であることであつた。一方、モチベーションとは、Robbins⁴⁰⁾によると「何かをしようとする意志であり、その行動ができることが条件づけとなって、何らかの欲求を満たそうとすること」であり、

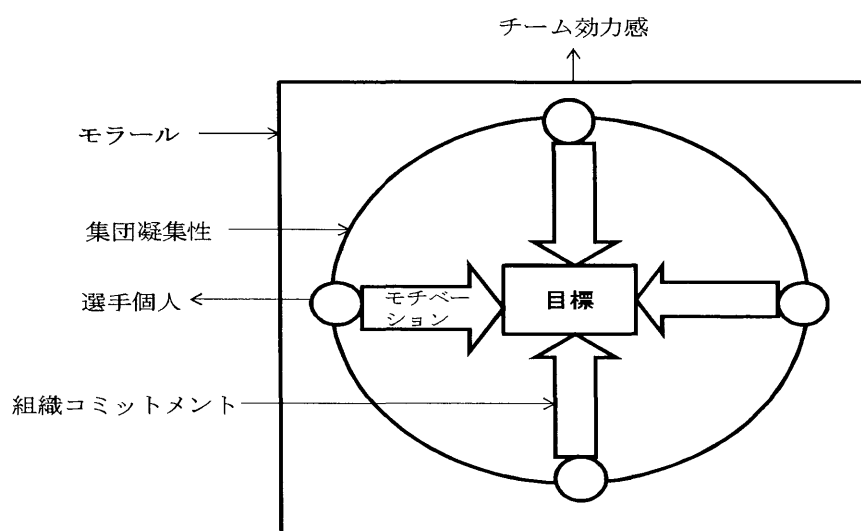
その特徴として、個人が価値あるとみなした目標を達成したいと思う強い欲求であると結論することができると指摘している。したがって、モチベーションは、その定義や特徴にもあるように、個人の中に介在する欲求の強さである。すなわち、モラールは個人と集団が相互に輻輳し合う概念であることに對し、モチベーションは個人の中に介在する意欲のみを表す概念とされている点で異なると考えられる。

また、組織コミットメントとは、Mowday³³⁾によると「ある特定の組織に対する個人の同一化(identification)および関与(involverment)の強さ」と定義され、ある種の心理的愛着と同義であるとされていたが、近年は情緒的・規範的・存続的コミットメントの3つの次元からなる集合概念として組織コミットメントを捉える傾向が強くなってきている⁵⁰⁾。つまり、組織コミットメントは、情緒・継続・規範を説明変数として、組織への同一化と関与の程度を表す概念であるといえる。したがって、組織コミットメントは、「個人」の組織への同一化と関与を表す概念である点で、個人と組織の両者の輻輳と考えるモラールとは異なると考えられる。

また、集団凝集性は、Festinger⁴⁾によると、「集団成員が集団に止まるように働きかける全体的な場の力」と定義されており、集団の他の成員の魅力・集団帰属による威信といった、成員が集団に対してもっている魅力であるとしている。また、富永ら⁵⁵⁾は、運動部活動を対象とした研究において、集団凝集性について、「集団成員を集団に引きとめる力の程度、あるいは成員間のまとまりの程度」と定義している。つまり、個人が組織や成員に対する魅力が向上することにより、組織に留まる力が作用し、成員間にまとまりが生じることでありとされる。また、松村⁹⁾は、成員を集団に引きとめる力が含まれるため、組織コミットメントを強化する立場であると指摘されている。すなわち、集団凝集性は個人の働きかけにより、集団としてのまとまりが生まれるという点で、個人と集団の両者の関係が見られると考えられ、モラールと類似していると考えられる。しかし、集団凝集性は個人を集団に引きとめる力やまとまりの状態が表現されているが、目標達成に向けて作用する集団としての力までは説明できない。特に、モラールには「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」と表現されている点において、集団全体としてある方向へ導く作用までは説明されていることから、集団凝集性とは異なる。

そして、チーム効力感とは、芳地¹⁴⁾によると、「チームとして課せられた目標を達成するために必要な能力を統合し達成に向けて実行するチームメンバー同士の共有した

知覚的信念」と定義されている。チーム効力感はチーム全体として、「われわれはできる」というような、目標達成に対するチーム全体の自信の程度であるということができる。モラルは個人同士が結束し合い、目標達成に向けて作用する力が表現されているが、チーム効力感は、モラルが高揚したことによって発生するチーム全体の自信である点でモラルとは異なると考えられる。



(3) スポーツチームにおけるモラル研究

ていない事実を背景とし、運動部を対象としてモラルを測定するモラル調査を開発したからである。このモラル調査の開発を背景とし、多くの研究がなされるようになった。

例えば、菅田ら⁴⁴⁾⁴⁵⁾や日比野¹¹⁾¹²⁾、竹村⁵¹⁾、丹羽ら³⁶⁾、池田ら¹⁷⁾、杉山ら⁴⁶⁾、鶴山ら⁵⁶⁾⁵⁷⁾⁵⁸⁾は、それぞれ竹村・丹羽⁵⁴⁾によって開発されたモラル調査を援用し、高等学校ラグビー部やバスケットボール部、陸上競技部、体育大学スポーツチームなどを対象に、モラルを媒介変数として、モラルに与える要因やモラルが影響を与える要因の検討を行っている。これらの研究では、おもに性別、学年、立場、役職、競技成績、権限構造、マチュリティ、目標の志向性、所属活動への満足、リーダーシップ、時期を考慮に入れ、モラルが高くなる要因を検討している。これらの変数についてそれぞれ、男性の方が女性よりも、3年生の方が1, 2年生よりも、または1年生の方が2年生よりも、レギュラーの方が非レギュラーよりも、キャプテンの方が役職の無い選手よりも、上位校の方が下位校よりも、マチュリティの「熱中度」および「規則・役割の遵守」が高い部員の方が低い部員よりもモラルが高いことが明らかにされている。また、権限構造では部員外型(監督主導)の部活動では、下級生の方が上級生よりもモラルが高く、首脳型(上級生主導)の部活動では上級生の方が下級生よりも、部員型ではいずれの構造よりもモラル得点が高かった。また、目標の志向性では、目標への意義および可能性を高く評価する部員ほどモラルが高かった。さらに、満足度との関係では、モラルが高い部員は所属部活動および運動結果への満足度が高いことが示されている。また、時期との関係については、シーズン前よりもシーズン後になるとモラルが低下することが示されており、競技成績が向上することによって、即座にモラルが高揚するとは限らないことが報告されている。そして、本研究において重要な位置づけであるリーダーシップについては、民主的リーダーシップまたは、指示型と委譲型の中間のリーダーシップがモラルを高めることが認められている。特に、「指導」および「気配り・目配り」因子において有意な正の影響が確認されている。これらの結果は、指示型と委譲型の中間および民主的リーダーおよび指導と気配りをおこなうリーダーは、権限を部員に委譲する中でも適度な支援を行うリーダーであると考えられる。そこで、リーダーはフォロワーを支えることを強調するサーバント・リーダーシップの適応が見込める可能性が示唆される。また、以上の先行研究をまとめると表1の通りである。

表 1. スポーツチームにおけるモラル研究

著者	検討変数	各変数とモラルの関係
竹村(1971)	性別	男性>女性
竹村(1968)、鶴山(2011)	学年	3年>1年>2年、1年>2年
	立場	レギュラー>非レギュラー
	役職	キャプテン>役職なし
		外部型：下級生>上級生
竹村(1968)	権限構造	首脳型：上級生>下級生
		部員型：学年が高いほど高い
	目標への志向	目標の意義を高く認知する選手ほど高い 目標の可能性を高く認知する選手ほど高い
菅田(1984)、鶴山(2011)	競技成績	上位校>下位校
鶴山(2011)	競技力	モラルが高い選手ほど競技力が高い
鶴山(2000)	満足度	所属部活動への満足：モラルが高いほど高い
		運動結果の満足：モラルが高いほど高い
池田ら(2004)	マチュリティ	「熱中度」、「規則・役割の遵守」が高いほど高い
	時期	シーズン後に低下
日比野(1968)	リーダーシップ	民主的リーダーシップで高い
鶴山(2011)		指示型と委譲型の中間のリーダーシップで高い コーチの影響が強いほど高い

第3節 リーダーシップ

(1) リーダーシップの定義

リーダーシップは様々な研究者により、いくつかの定義が使用されているが、組織変革におけるプロセスをリーダーシップの観点から研究を展開するなど、リーダーシップ研究に対して多大なる貢献を果たしている Kotter²⁷⁾²⁸⁾によると、「組織を誕生させる、あるいは組織を激しく変化している環境に適応させていく様々なプロセスであり、組織の将来はどうあるべきかを明らかにし、ビジョンに向けて人材を組み合わせ、さらに待ち構える障害をものともせず、必要な変革を実現する方向に人材を鼓舞するプロセスである」としている。また、リーダーシップの定義から、リーダーシップのプロセスには、リーダー、フォロワー、そしてその他の状況要因の機能であることがわかる。さらに、特定の組織に言及していない点から、Hersey & Blanchard⁹⁾は、どのような状況においても、あらゆる組織においてリーダーシップがとられているとされている。つまり、明確な目標を掲げ、勝利を目指す、または人格の完成を目指す高等学校の運動部活動においても、監督のリーダーシップは大きな貢献を果たしていると考えられる。

(2) リーダーシップ研究の変遷

リーダーシップ研究は、1945 年以前はリーダーシップの最も一般的なアプローチは、肉体的な力や友好性など、リーダーの性格特徴が効果的であるという立場で進められ

ていった。しかし、この特性論的アプローチには、意義と一貫性のある研究は少ないと指摘されている。確かに、特性はリーダーシップの判断材料となり得るが、その特性を保持していれば必ず効果性を保証できるとは限らなかった。

上述のような様々な批判を受けた特性理論は、1945年に行われたオハイオ州立大学、およびミシガン大学の研究から、1960年代中期に発表されたマネジリアル・グリッドによって、リーダーシップに対する態度的アプローチにその注目が移っていった。態度的アプローチとは、リーダー行動に対する態度、または傾向を質問紙など、筆記で調べるアプローチである。これらの理論では、組織成員に対する「配慮」と「生産性」という2軸をリーダーシップの効果変数とし、その効果を検討するという立場である。配慮とは仕事に対する人間的志向であり、生産性は仕事の技術的側面を重んじるリーダーシップである。態度的アプローチでは、その両変数が共に高いリーダーが効果的なリーダーシップを発揮することを強調した。しかし、リーダーシップの行動パターンと集団業績の間には一貫した関係を見出すという点では一般論を導き出すことはできなかった。成功と失敗を分ける状況要因の考慮の視点が欠けていたためである。

そこで、リーダーシップの焦点は、リーダーに備わる特性や能力などに置かれるのではなく、種々の状況で観察されるリーダーとそのグループのメンバー(フォロワー)の行動に置かれる。このような立場に立った研究は状況適合理論と呼ばれ、その代表的な理論としては、Fiedlerの状況呼応モデル⁵⁾、House & Mitchellの目標経路理論¹⁵⁾やHersey & BlanchardのSL (Situational Leadership)理論⁹⁾などがある。特に、スポーツ場面におけるリーダーシップ研究にも援用されているSL理論では、指示的行動および協力的行動の2軸のリーダーシップ・スタイルによってそのリーダーシップ・スタイルを4つの象限に分け、状況要因としてフォロワーのマチュリティによって最適なリーダーシップ・スタイルは異なると述べている。マチュリティが中間層のフォロワーには支援的な行動をとり、そして、マチュリティが高くなるにつれて指示的行動を減少させていく。すなわち、最もマチュリティの低いフォロワーには指示的リーダーシップを、マチュリティが高くなるにつれて説得的、参加的、委任的リーダーシップをとることが有効であるとしている(図4)。

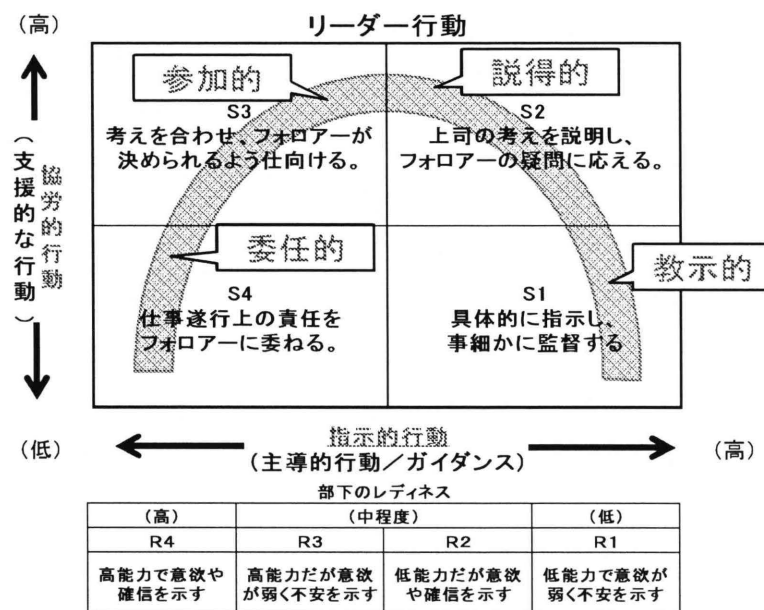


図 4. SL 理論におけるリーダーシップ・モデル (出典: Paul Harsey, Kenneth H. Blanchard, Dewey E. Johnson (1996). Management of Organizational Behavior. 行動科学の展開[新版](2010). 山本成二・山本あずさ訳, 東京, 生産性出版. p.197)

このような状況適合理論の焦点は「フォロワーの状況」であり、フォロワーの様々な状況によって効果的なリーダーシップは異なることを強調するのがその特徴である。したがって、状況適合理論以降、リーダーシップの有効性の視点は「フォロワー」に移っており、現在に至っている。日野¹³⁾は、「フォロワーを認識主体として扱い、フォロワーの視座からリーダーシップの有効性を考察することが重要である」と述べている。また、薄羽⁵⁹⁾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」と述べており、フォロワーから見たリーダーシップ研究の必要性を述べている。また、小久保²⁴⁾によると、近年のリーダーシップ研究に影響を与える主要な要因として、「モラル^{註1)}」、「IT の発達」、「グローバル化」を挙げている。その中でも、近年のリーダーシップ研究のトレンドである、フォロワーの視点を重要視する理論であることおよび、近年多発している不祥事問題を背景としたモラルに関するリーダーシップとして、サーバント・リーダーシップ論が注目されている。サーバント・リーダーシップ論は、Greenleaf⁶⁾の論評から注目を集めた理論であり、企業上層部のモラル欠如から発生した企業不祥事に対して有効なリーダーシップとして、米国において多くの研究者によ

註1) 「モラル」はモラールとは異なる概念である。モラールは集団の士気を表す概念であり、「モラル」は道徳的行動を指す概念である。

って取り入れられている。サーバント・リーダーシップについては次節で詳しく述べるが、その特徴は、リーダーであるべき人はまずフォロワーに奉仕し、その次にフォロワーを導くとされ、フォロワーのために尽くすというリーダーシップである。そして、サーバント・リーダーシップの前提条件として Moral Cognitive Development(道徳心)持っていることから²⁾、金井⁶⁾は相次ぐ不祥事の予防に有効なリーダーシップの考え方であると指摘している。サーバント・リーダーシップ論は 1960 年代に提唱された概念ではあるが、フォロワーに対する視点を重要視するリーダーシップ研究の変遷において、そして不祥事の多発する時代背景において、注目すべきリーダーシップであると考えられる。したがって、顧問教諭のモラル欠如による体罰などのネガティブな問題が注目を浴びている高校運動部活動において、サーバント・リーダーシップの有効性を示すことは意義があると考えられる。

(3) スポーツチームにおけるリーダーシップ研究

スポーツにおけるリーダーシップ研究は、前項に述べたリーダーシップ研究の変遷に則り、リーダーのパーソナリティに着目した特性理論から、行動に着目した研究に移り、状況適合理論に則した研究が行われてきた²²⁾。

例えば、Chelladurai ら³⁹⁾はコーチのリーダーシップ行動自体に着目し、その行動を測定する尺度を開発し、様々な種目に関わるコーチの行動を 5 つの次元によって明らかにした。その尺度を援用した研究として、杉山ら⁴⁷⁾は、大学女子運動部を対象に研究を行い、日本の大学生への尺度の適応可能性が実証されている。さらに、個人スポーツおよび集団スポーツにおいて満足の得られるリーダーシップ・スタイルが違うことが明らかにされた。今野・中島²⁶⁾では、Likert のシステム 4 理論³⁰⁾を高校運動部活動において援用し、男子においては理想とされるシステム 4 のリーダーシップ・スタイルに近づくことによって、選手の競技水準と競技意欲を高める可能性が示された。このことから、フォロワーや集団の特性などの状況によって有効なリーダーシップが異なるとする状況適合理論は支持されていると考えられる。

さらに、スポーツの場面に状況適合理論を援用した研究としては、前田ら³¹⁾が体育大学の運動部活動を対象とし、SL 理論の有効性を検証した研究があり、当研究では、部員のマチュリティとリーダーシップの形態について、SL 理論の適応可能性が示唆された。したがって、フォロワーの状況にその焦点が当てられているリーダーシップの

研究の変遷においても、フォロワーを認識主体とすべきとする日野¹³⁾を支持する結果であり、今後もフォロワーに焦点を当てた研究の拡充が必要であると考えられる。しかし、前田ら³¹⁾は、スポーツチームを対象としたリーダーシップ研究においては、フォロワーへの視点に焦点を当てた研究は少ないと指摘している。特に、フォロワーへの奉仕の視点を強調するサーバント・リーダーシップ論については、欧米においては近年に至ってもその有効性が多く注目されているにも関わらず、日本においては産業場面においての研究が散見される程度であり、無論、スポーツチームを対象とした研究は未だなされていない。その背景には日本における調査の基盤、すなわち、サーバント・リーダーシップを評価する指標がないことが挙げられる。フォロワーへの視点を重要視するリーダーシップ研究において、日本においてもサーバント・リーダーシップの適応可能性を検証することは意義があり、今後研究を進展させていく必要があると考えられる。

第4節 サーバント・リーダーシップの視点

(1) サーバント・リーダーシップとは

サーバント・リーダーシップとは、AT & T (American Telephone and Telegraph; アメリカ電話通信会社)マネジメント研究センター長を務めた Greenleaf が、1977 年に著した “Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness” において提唱した、「リーダーである人はまず相手に奉仕し、その後相手を導くものである」という実践哲学である⁶⁾。Greenleaf はその特徴として、“going beyond one’s self-interest” を中核的特徴として位置づけた。すなわち、サーバント・リーダーはパワーの行使や名声よりもフォロワーに動機づけられることの方が重要であり、自分自身の興味や関心の域を超え、フォロワーの成長を支援することでフォロワーを導いていくのである。特に、他のリーダーシップ理論と比較すると、従来のリーダーシップにおける究極的な目標は組織の成功であるのに対し、サーバント・リーダーは純粋に心からフォロワーに尽くすことに関心があると述べられている。しかし、Greenleaf によって提唱されたサーバント・リーダーシップの定義は、様々な実証研究によって、多くの解釈がなされ、正確な定義が不足していると指摘されている。これらの問題に対し、Dierendonck²⁾は、サーバント・リーダーシップ研究のレビューをおこない、「サーバント・リーダーシップの前提条件、特徴、媒介変数、結果の4つの

視点と、サーバント・リーダーシップを測定した論文から得た証拠を組み合わせることによって、サーバント・リーダーシップの6つの中核的特徴を識別することができる」としている。これらの4つの視点と先行研究による結果を組み合わせた概念図(図4)および6つの中核的特徴(表2)をまとめると次の通りである。

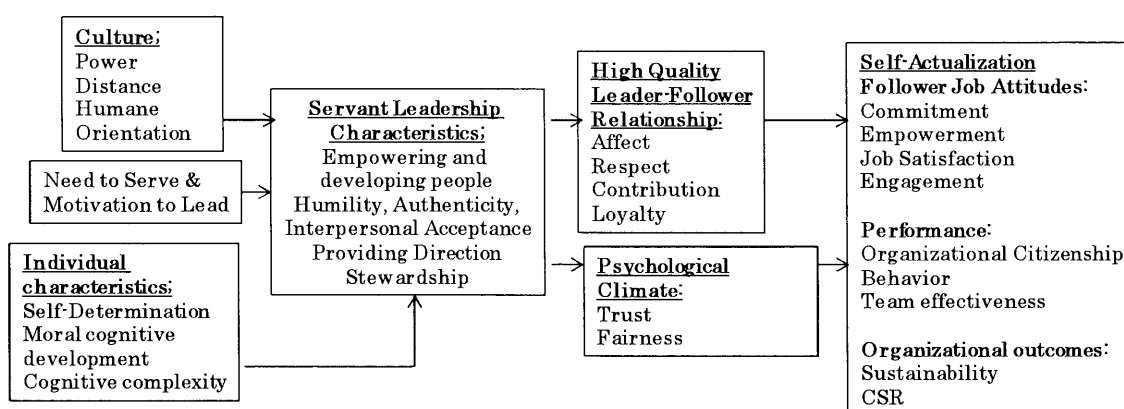


図 5. サーバント・リーダーシップの概念モデル (出典 : Dierendonck D. V. (2011) Servant Leadership: A Review and Synthesis. Journal of Management, 37, p.1233)

表 2. サーバント・リーダーシップの6つの特徴

Servant Leadership's Six Key Characteristics		
<u>Empowering and Developing People</u>		
1	(Conger, 2000; Laub, 1999; Konczak, Stelly, & Trusty, 2000; Greenleaf, 1998)	目標達成を可能にする人びとに焦点を当てた動機づけの概念であり、フォロワーの自信の育成に向けて、権限を与えること。フォロワーの個人的な成長を促進するという価値を表す。
<u>Humility</u> (Patterson, 2003; Greenleaf, 1996)		
2		第一に他人に興味・関心を向け、彼らのパフォーマンスを促進させ、それに必要な支援を与える程度を示す。
<u>Authenticity</u> (Harter, 2002; Russel & Stone, 2002; Peterson & Seligman, 2004; Luthans & Avolio, 2003; Halpin & Croft, 1996)		
3		本当の自分という表現と密接に関係し、自分自身の心の中の一貫した感情や思考を表している。約束を守ること、組織の透明度、誠実さなど、様々な局面において表される。
<u>Interpersonal Acceptance</u> (George, 2000; McCullough, Hoyt, & Rachal, 2000; Frech, 2005)		
4		理解力と経験。他人の感情についての理解、悪事に気がつき、他の状況において悪意を働かせなくする能力など。
<u>Providing Direction</u> (Laub, 1999; Ferris, Liden, Munyon, Summers, Basik, & Buckley, 2009; Russel & Stone, 2002)		
5		躍動的に、自分たちで創り上げるように働かせること。(フォロワーの能力やニーズ、考えに基づいた指示をあたえること)
<u>Stewardship</u> (Block, 1993; Spears, 1995)		
6		進んで責任をとること、統制や私利私欲の代わりに奉仕をすること。社会的責任と密接に関係する。

図 5 のように、サーバント・リーダーシップの前提条件として Moral Cognitive Development が挙げられ、Fairness や Trust を媒介変数として、CSR などの結果と結びついていることが分かる。したがって、産業場面では企業不祥事の抑制に役立つリーダーシップの考え方であることが指摘されている⁶⁾。したがって、近年不祥事が多発している部活動のマネジメントにおいても、新たな視点を提供できる可能性が考

えられる。

（２）サーバント・リーダーシップに対する誤解

「サーバント」という言葉を日本語に翻訳すると、「従者」や「召使い」の意味があり、指導者の意味で使われるリーダーとは逆の立場のように思われる。しかし、サーバントを「尽くす人」または「奉仕する人」と捉え、フォロワーに対して後者の意味でのサーバントとして接することが、リーダーの基本姿勢となり得ると主張したのは、提唱者であるグリーンリーフの慧眼である。そして、サーバント・リーダーは、単なるサーバントではなく、「リーダー」という言葉がついていることに大きな意味がある。確かに、召使いのように主人の言うことを聞くだけであれば、ただのサーバントである。第３節においてリーダーシップについて述べたが、「組織を誕生させる、あるいは組織を激しく変化している環境に適応させていく様々なプロセスであり、組織の将来はどうあるべきかを明らかにし、ビジョンに向けて人材を組み合わせ、さらに待ち構える障害をものともせず、必要な変革を実現する方向に人材を鼓舞するプロセス」を実行するのがリーダーである。すなわち、リーダーという言葉の奥には理念やビジョン、ミッション(使命)があり、その基本姿勢としてフォロワーに尽くすという考え方を持つ人がサーバント・リーダーであると考えられる。

また、様々な研究者によってサーバント・リーダーの持ち味または特徴が表現されているが、サーバント・リーダーシップを、リーダーシップの態度的アプローチの中で捉える誤解が生じる可能性がある。つまり、「専制型」や「民主型」などの一つの類型として「サーバント型」があると考えてしまうという懸念である。しかし、サーバント・リーダーシップはその定義にもあるように、サーバント・リーダーシップはスタイルというよりも、考え方、リーダーシップのあり方に関わる基本哲学であると捉えることを十分に理解することが必要である¹⁶⁾。

（３）サーバント・リーダーシップの類似概念と相違点

サーバント・リーダーシップの他のリーダーシップ理論と異なる点は、フォロワーを第一に考え、フォロワーに認識されて初めてリーダーシップの如何が決まるという点である。Dierendonck²⁾によれば、サーバント・リーダーシップと類似のリーダーシップ理論が 7 つあると主張している。すなわち、1)Transformational Leadership、

2)Authentic Leadership、3)Ethical Leadership、4)Level 5 Leadership、5)Empowering Leadership、6)Spiritual Leadership、7)Self-Sacrificing Leadershipである。これら類似の概念とサーバント・リーダーシップを明確に区別する特徴は、その焦点である。サーバント・リーダーシップの焦点は、その定義にもある通り、フォロワーであり、その他の概念の特徴の多くは組織の成功にある点で異なっているといえる。なお、類似概念のその類似点と相違点をまとめると以下の通りである(表 3)。

表 3. サーバント・リーダーシップの類似概念と相違点

概念	類似点	相違点
Transformational Leadership (Bass,1985)	フォロワーへの思いやり、知的刺激(鼓舞)、支援的行動	焦点が組織の成功であること
Authentic Leadership (Avolio & Gardner, 2005)	Authenticity, Humility	Empowering and developing people, Interpersonal acceptance, Providing direction, Stewardship
Ethical Leadership (Brawn, Trevino and Harrison, 2005)	Empowering and Developing People Humility, Stewardship	Authenticity, Interpersonal Acceptance, Providing Direction
Level 5 Leadership (Collins, 2001)	Humility, Providing Direction	・Authenticity, Interpersonal Acceptance, Stewardship ・焦点が組織の成功であること
Empowering Leadership (Pearce & Smith,2002)	Empowering and Developing People	Interpersonal acceptance, Providing direction, Stewardship, Humility, Authenticity
Spiritual Leadership (Fly, Vitucci & Cedillo, 2005)	利他愛、誠実性	焦点が組織文化であること
Self-Sacrificing Leadership (Choi and Mai-Dalton, 1999)	Self-Sacrificeの概念が利他主義と近いこと。	焦点が組織の成功であること

(4) スポーツチームにおけるサーバント・リーダーシップ研究

多くの研究者によって実証研究が蓄積されてきたサーバント・リーダーシップは、スポーツチームへの適応も検討されるようになった。Hammermeister ら⁶⁾は、改訂の繰り返された Page and Wong³⁹⁾の開発した Revised Servant Leadership Profile (RSLP) をスポーツチーム版に改変し、大学生スポーツチームを対象に、Revised Servant Leadership Profile for Sport (以下、RSLP・S と省略する)の開発し、その有効性を検討した。RSLP・S では、サーバント・リーダーシップを①Trust、②Humility、③Service の3つの因子で説明しており、サーバント・リーダーシップの特徴として重要な要素が集約されている。また、質問への問いは“Strongly Agree”から“Strongly Disagree”の7件法のリッカート尺度を用いている。調査の結果では、ヘッドコーチに対して RSLP・S の得点を高く評価した選手の方が、低く評価した選手よりも、①Intrinsic Motivation、②Mental Skill、③Satisfaction のいずれの変数においても有

意に高い得点を示した。そこで、さらに対象者の年齢を下げてでも有効であるかを検討するために、高校生バスケットボールチームを対象に、同様の調査を行った⁸⁾。その結果、高校生においてもサーバント・リーダーシップの有効性が示され、しばしば権威的なリーダーが創造されるスポーツチームにおけるチーム・マネジメントに新たな視座を提供した(表 4)。また、フォロワーのマチュリティが低次の場合は教示的なリーダーシップが推奨される SL 理論において、大学生よりもマチュリティが低次元である高校生においてもサーバント・リーダーシップが有効であったことは、リーダーシップ研究の発展に今後寄与していくことも考えられる。つまり、あらゆるフォロワーの状況に応じたリーダーシップをとれるリーダーが、サーバント・リーダーであるのかもしれないという問いに正解を与えてくれる可能性がある。また、スポーツチームにおいてサーバント・リーダーシップの有効性を検証した研究はその後蓄積されていない。勿論、日本においては研究がされておらず、今後研究を進展する必要があると考えられる。

表 4. Hammermeister(2008)の研究における主な結果

Variables	Result
Athlete Satisfaction	Servant Leader Coaches > Non-Servant Leader Coaches
Intrinsic Motivation	Servant Leader Coaches > Non-Servant Leader Coaches
Mental Skills	Servant Leader Coaches > Non-Servant Leader Coaches
Performance	Trust ($r=.24$, $p<.001$), Service($r=.16$, $p<.05$), Humility ($r=.13$, n.s.)
Differences Preferred and Perceived Servant Leadership	Trust: Preferred > Perceived, Service: Preferred > Perceived, Humility: n.s.

第3章 本研究の目的

前章までを踏まえ本研究では、日本における高校運動部活動に所属する部員を対象に、監督のサーバント・リーダーシップの有効性を検証するために、モラルとの関係を検討し、高校運動部活動におけるチーム・マネジメントの新たな知見を提供することを目的とする。

特に、本研究では、日本における伝統的部活動であることおよび、国民からの注目度が高い野球部にその焦点を当て、サーバント・リーダーシップの有効性を検証する。日本におけるスポーツの競技人口、メディアバリューを鑑みると、高校野球の日本における知名度は非常に大きい。また、リーダーシップ尺度を現場で応用し、チーム・マネジメントの知見を現場レベルで活かすためには、日本におけるアマチュアスポーツの代名詞ともいえる高校運動部活動における尺度開発に試みることにその意義があると考えられる。

そのために本研究では大きく2つのステップ（予備調査、本調査）を踏む。第一段階では、RSLP-Sを日本語訳に翻訳し、パイロットスタディを通じて暫定的な日本語版RSLP-Sを作成することを目的とする。そして、本調査では日本の運動部活動における監督のサーバント・リーダーシップの有効性を示すために、暫定的に作成された日本語版RSLP-Sの因子構造および項目の精査をおこない、日本語版RSLP-Sの完成を目的とする。そして、完成した日本語版RSLP-Sを基に、部員のモラルと監督のサーバント・リーダーシップの関係を明らかにすることを目的とする(図6)。

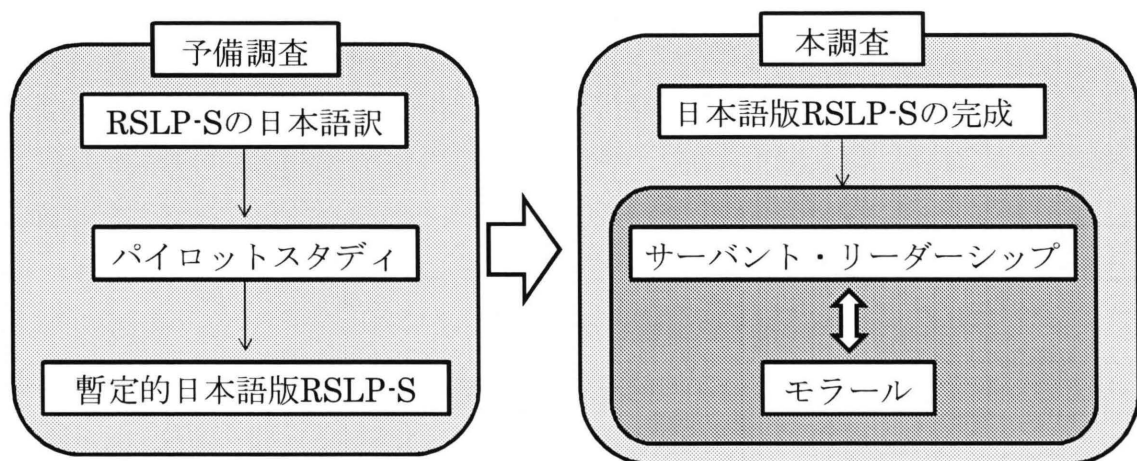


図 6. 本研究の調査・分析モデル

第4章 研究方法

第1節 暫定的日本語版 RSLP・S の作成

(1) 翻訳

第一段階の順翻訳では、筆者を含む研究者2名でRSLP・Sを日本語に翻訳した。第二段階では、日本人英語学者に日本語訳のチェックを依頼した。第三段階では、英語を母国語とするネイティブのバイリンガル1名が、原版のRSLP・Sを見ずに英語に逆翻訳した。第四段階では、産業組織心理学の専門家1名によって、原版と逆翻訳の整合性を確認した。以上の手続きを踏襲し、原版との概念同一性を担保した。

(2) パイロットスタディ

翻訳された日本語訳が実際に高校生にも通じるかを確かめるために、首都圏2校の高校の硬式野球部に所属する計77名(男性77名)を対象に、暫定的に作成された日本語版RSLP・Sに回答してもらうパイロットスタディを行った。有効回答数は68部であった(有効回答率=83.9%)。

(3) 調査方法

各チームの監督または部長に調査許可の得られた放課後または昼休みを利用し、各チームに筆者を含む2名ないしは1名が訪問し、その場で質問紙を配布し、回収する直接配布直接回収法による質問紙調査および郵送法により実施した。また、倫理的配慮として、質問紙の回答は任意であること、及び個人情報の管理について十分説明し、承諾が得られた対象者に対してのみ実施した。

(4) 調査期間

調査は、2012年10月31日～11月8日に実施された。

(5) 調査内容と質問項目

a)フェイスシート：個人属性(年齢、性別)および部活動における立場・役割・競技レベルを問うた。

b)暫定的日本語版RSLP・S：RSLP・Sを日本語に翻訳した22項目を使用した。RSLP・Sは信頼(Trust)、謙虚(Humility)、奉仕(Service)の3因子で構成されており、

原版と同様、各項目への回答は「全くそう思わない(Strongly disagree)」から「非常にそう思う(Strongly agree)」の7件法であった。質問項目は以下の表5の通りである。

表 5. 暫定的日本語版 RSLP-S の質問項目

因子	質問番号	質問内容
Trust	1	監督は、熱意と自信を伝えることによって、チームの精神を奮い立たせている。
	2	監督は、他人に対して積極的かつ受け入れるように話を聴いてくれる。
	3	監督は、分かりやすく話すように心がけている。(監督の言うことと意図することが一致している)
	4	監督は、常に他人に対して約束を守り、思いやりをもっている。
	5	監督は、選手全員にかなりの責任を与えている。
	6	監督は、自分自身の考えよりも良い考えの時はいつでも快く受け入れる。
	7	監督は、寛容さ・親切さ・誠実さを高めている。
	8	監督は、意思決定への参加を促すために、開放的で信頼できる風土(雰囲気)を創っている。
	9	監督は、誠実さと共感を通じて信頼を築いていきたいと思っている。
	10	監督は、信頼・相互理解・チームの精神を高めることに多くの力を捧げている。
	11	監督は、自分の誤りに対して全責任を引き受ける勇氣を持っている。
Humility	12	監督は、リーダーはチームの前や、中心に居るべきではないと信じている。
	13	監督は、いつも完全な権限を持つことには主として関心がない。
	14	監督は、全ての主導権を自分自身の名声に結び付けさせる必要はない。
	15	監督は、権力のある立場として自分自身の立場を見ていない。
	16	監督は、部下には、ある程度指揮をとることを許している。
	17	監督は、すべてにおいて部下に優れていると見られる必要はない。
Service	18	監督は、他人に奉仕し、見返りに何も期待しない。
	19	監督は、他人に奉仕する中で進んで個人的に犠牲を払おうとしている。
	20	監督は、役割や能力に関わらず他人に奉仕することに楽しみを見出している。
	21	監督は、他人に奉仕する心を持っている。
	22	監督は、他人の最善を引き出すことに大きな満足を抱く。

(6) 分析内容

中丸ら³⁴⁾における、日本語版尺度開発のパイロットスタディに関する研究を参考に、回答結果から以下の分析を行った。

a)有効回答

b)天井・床効果の有無

c)信頼性(内的整合性):Cronbach の α 係数を算出。0.7 以上で計量心理学的尺度として容認される。

d)表面的妥当性:測定尺度の項目が「表面上」、測定しようとしている内容を明確に網羅しているように見えるかを確認する。専門家の意見や回答者に測定尺度を使用しての感想を聞くことで表面的妥当性を高めることができる。本研究では表面的妥当性を検討するために、回答後に質問票の内容についてのヒアリングを行い、その結果を基に産業組織心理学の専門家に意見を求め、修正を加えた。

(7) 分析方法

得られたデータは統計解析ソフト SPSS Ver.18 による分析が行われた。分析は内的整合性を明らかにするために、Chronbach の α 係数を算出した。

第 2 節 日本語版 RSLP-S の開発およびモラルとの関係

(1) 調査対象

首都圏の高校 15 校、甲信越地方の高校 5 校、東北地方の高校 2 校、関西圏の高校 4 校、九州地方の高校 1 校、合計 27 校の硬式野球部に所属する部員 852 名(男性 852 名；平均年齢 16.2 歳(SD=0.73)、Range=15・18 歳)を本調査の対象とした。

(2) 調査方法

調査方法は、各部活動の監督または部長の許可が得られた高校において、練習前やミーティング後、昼休みの時間をいただき、各部活動に筆者 1 名が訪問し、直接配布直接回収法による質問紙調査または、郵送法による調査を実施した。また、倫理的配慮として、質問紙への回答は任意であること、及び個人情報の管理について事前に十分説明し、承諾が得られた対象者に対してのみ実施した。

(3) 期間調査

質問紙への回答は各チームの監督または部長に調査許可の得られた 2012 年 11 月 20 日から 2012 年 12 月 16 日にかけて実施された。

(4) 調査内容と質問項目

a)フェイスシート：個人属性(性別、年齢、学年、所属部活動名、部活動内での立場、役職)について回答を求めた。

b)サーバント・リーダーシップ：研究 I において一連の手続きを踏襲し、暫定的に作成された日本語版 RSLP-S を使用した。回答者には監督の性格や行動について「全くそう思わない(1 点)」から「非常にそう思う(7 点)」までの 7 件法による回答を求めた。質問項目は表 6 の通りである。

表 6. 暫定的日本語版 RSLP-S の質問項目

因子	質問番号	質問内容
Trust	1	監督は、熱意と自信を伝えることによって、チームの精神を奮い立たせている。
	2	監督は、他人に対して積極的かつ受け入れるように話を聴いてくれる。
	3	監督は、分かりやすく話すように心がけている。(監督の言うことと意図することが一致している)
	4	監督は、常に他人に対して約束を守り、思いやりをもっている。
	5	監督は、選手全員にかなりの責任を与えている。
	6	監督は、自分自身の考えよりも良い考えの時はいつでも快く受け入れる。
	7	監督は、忍耐力・親切さ・誠実さを高めている。
	8	監督は、意思決定への参加を促すために、開放的で信頼できる風土(雰囲気)を創っている。
	9	監督は、誠実さと共感を通じて信頼を築いていきたいと思っている。
	10	監督は、信頼・相互理解・チームの精神を高めることに多くの力を捧げている。
	11	監督は、自分の誤りに対して全責任を引き受ける勇氣を持っている。
Humility	12	監督は、リーダーはチームの前や、中心に居るべきではないと信じている。
	13	監督は、いつも完全な権限を持つことにはあまり関心がない。
	14	監督は、全ての主導権を自分自身の名声に結び付ける必要はない。
	15	監督は、権力のある立場として自分自身の立場を見ていない。
	16	監督は、部下(コーチやキャプテン)には、ある程度指揮をとることを許している。
	17	監督は、すべてにおいて部下(コーチやキャプテン)に優れていると見られる必要はない。
Service	18	監督は、他人に奉仕し、見返りに何も期待しない。
	19	監督は、他人に奉仕する中で進んで個人的に犠牲を払おうとしている。
	20	監督は、役割や能力に関わらず他人に奉仕することを楽しみを見出している。
	21	監督は、他人に奉仕する心を持っている。
	22	監督は、他人の最善を引き出すことに大きな満足を抱く。

c)モラール：鶴山⁵⁶⁾が竹村・丹羽⁵⁴⁾の開発した 20 項目のモラール調査に「部内の人間関係」と「部の機能」を加えた 12 項目を用いておこなった先行研究で得られた因子に該当した 12 項目を用いた。それらの項目について対象者に自己評価を求めた。各項目の測定には、「全くそう思わない(1 点)」から「非常にそう思う(7 点)」までの 7 件法による回答を求めた。尺度は「一体感」、「目標達成」、「人間関係」、「合理性」、「向上性」の 5 因子により構成されている。また、各下位尺度の信頼性係数は、いずれの因子においても十分な値($\alpha > .80$)が示されている。質問項目は表 7 の通りである。

表 7. モラール調査の質問項目

因子	質問番号	質問内容
一体感	1	部内の上級生と下級生の気持ちが合っている。
	2	部の目標達成のために部員全体が頑張っている。
目標達成	3	私は部の目標達成のために頑張っている。
	4	部の目標と個人的な目標が一致している。
	5	部の目標が達成されやすい。
人間関係	6	部全体としてまとまっていると思う。
	7	現在の部の運営の仕方を部員が支持している。
	8	部内でお互いの意見を出し合っている。
合理性	9	部員の不平・苦情がうまく取り上げられている。
	10	部の練習計画が能率的に行われている。
向上性	11	試合に出れる可能性は将来ある程度ある。
	12	部における技術の指導がうまくなされている。

(5) 分析方法

得られたデータは統計解析ソフト SPSS Ver.18 および Amos Ver.18 による分析が行われた。SPSS Ver.18 では記述統計量および度数分布の算出、尺度得点の群間における平均値の比較のために t 検定および一元配置分散分析をおこなった。さらに、変数間の関係の検討のため、相関分析をおこなった。また、尺度の内的整合性の確認のため、Chronbach の α を算出した。Amos Ver.18 では、尺度開発に伴い、因子構造の検討や項目の精査のために、確認的因子分析をおこなった。

第5章 結果

第1節 パイロットスタディ

(1) 対象者の属性

パイロットスタディの対象の平均年齢は 16.5 歳(SD=0.95)であった。対象者の属性を表 5 に示す。

表 8. パイロットスタディの対象者属性

属性	内訳
性別	男性77名(無効回答=12名)
平均年齢	16.54歳(SD=0.95)
学年	1年生24名、2年生22名、3年生22名
立場	レギュラー18名、ベンチ入り19名、ベンチ外28名
役職	キャプテン2名、副キャプテン2名、スタッフ1名、選手60名
競技レベル	地方レベル2校

(2) 有効回答

全体の回答数 77 部から無回答、重複回答 12 部を除外し、有効回答数は 65 部であった(有効回答率 84.4%)。

(3) 天井・床効果

回答の平均合計点数は 117.4 点(SD=16.2)であり、取り得る値の範囲は $22 \leq \text{得点} \leq 154$ であった。したがって、天井効果(平均値+SD=133.6<154)および床効果(平均値-SD=101.2>22)は認められなかった。

(4) 内的整合性

Chronbach の α 係数は全項目で $\alpha=.89$ 、下位因子ごとでは $.75 \leq \alpha \leq .83$ であった。計量心理学的尺度として容認される基準である .70 を上回り、内的整合性が示された(表 9)。

表 9. 日本語版 RSLP-S の内的整合性

因子	α	項目の数
全体	.88	22
Trust	.82	11
Humility	.77	6
Service	.74	5

(5) 表面的妥当性

回答後のヒアリングの結果および問題解決過程を表 10 に示す。単語の意味や文脈が分かりづらいとされた項目が 2 項目抽出された。また、「部下」の表現は部活動の現場に置き換えると分かりづらいという意見が出た。以上 3 項目について、原版の英語表現と整合性を担保しつつ、分かりやすい表現に修正するため、産業組織心理学の専門家に意見を求め、修正した。

表 10. 修正した項目の問題解決過程

項目	原版	翻訳	問題点	解決方法
7	tolerance	寛容さ	意味が分からない	「忍耐力」に変更
13	not primarily concerned with	主として関心がない	文脈が分からない	「あまり関心がない」に変更
16	subordinates	部下	部活動における「部下」は誰なのかが分かりづらい	「部下(コーチやキャプテン)」に変更

以上の手続きを踏襲し、日本語版 RSLP-S は表面的妥当性が担保された。また、パイロットテストの分析結果を全て考慮し、暫定的に日本語版 RSLP-S を作成した。

第 2 節 日本語版 RSLP-S の開発とモラルの関係の検討

(1) サンプルの属性

本研究のサンプルの属性を明らかにするため、フェイスシートの質問項目より基礎集計を行った。まず、対象となった高校は、首都圏 15 校、甲信越地方 5 校、東北地方 2 校、関西圏 4 校、九州地方 1 校であった。また、各チームの競技レベルは、全国レベル 2 校、県レベル 5 校、地方大会レベル 20 校であった。なお、競技レベルは過去 1 年間の公式戦の戦績のうち、県大会以上の大会に出場したチームを全国レベル、県大会ベスト 16 以上地域大会出場未満が県レベル、県大会ベスト 16 未満を地方レベルとした。部員数は、50 人以上が 3 校、25 人以上 50 人未満が 11 校、25 人未満が 13 校であった。

また、27 校の対象校から 852 部のデータが得られた。そのうち有効回答数は 749 部であり、有効回答率は 87.9%であった。対象者の平均年齢は 16.28 歳(SD=0.73, Range=14-18)であった。部活動内における立場ではレギュラーが 203 名、ベンチ入りが 251 名、ベンチ外が 291 名であった。部活動内での役割では、キャプテンが 30 名、

副キャプテンが 40 名、スタッフ 6 名、選手 667 名であった(表 11)。

表 11. 対象校および対象者の属性

対象校	
所在	首都圏15校、甲信越地方5校、東北地方2校、関西圏4校、九州地方1校
レベル	全国レベル2校、県レベル5校、地方レベル20校
部員数	50人以上：3校、25人以上50人未満：11校、25人未満：13校
対象者	
性別	男性852名
年齢	16.28歳(SD=0.73, Range=15-18)
役職	キャプテン33名、副キャプテン47名、スタッフ9名、選手756名、その他5名、無回答2名
立場	レギュラー233名、ベンチ入り284名、ベンチ外329名、無回答6名

(2) 日本語版 RSLP-S 妥当性の検討

日本語版 RSLP-S の妥当性の検討のため、渡井ら⁶⁰⁾の日本語翻訳を伴う尺度開発論文の手続きを参考に、因子妥当性及び内的整合性の観点から尺度の妥当性を検討した。

a) 因子妥当性：米国で開発された RSLP-S を翻訳した、日本語版 RSLP-S の 22 項目が、日本における高校運動部活動の部員を対象とした場合、どのような因子構造が妥当であるかを検討するために、Amos Ver.18 を用いて因子分析を行った。はじめに、先行研究と同様の 3 つの因子が日本において妥当であるかを検討するために、3 因子それぞれが該当する項目から影響を受け、全ての因子間に共分散を仮定したモデルで確認的因子分析を行った。その結果、適合度指標は GFI=.899, AGFI=.876, CFI=.899, RMSEA=.065, AIC=957.88 であった (表 12)。

表 12. 日本語版 RSLP・S の確認的因子分析

項目	T	H	S
1. 熱意と自信を伝えることによって、チームの精神を奮い立たせている。	.76		
2. 他人に対して積極的かつ受け入れるように話を聴いてくれる。	.77		
3. 分かりやすく話すように心がけている。(監督の言うことと意図することが一致している)	.71		
4. 常に他人に対して約束を守り、思いやりをもっている。	.74		
5. 選手全員にかなりの責任を与えている。	.41		
6. 自分自身の考えよりも良い考えの時はいつでも快く受け入れる。	.67		
7. 忍耐力・親切さ・誠実さを高めている。	.74		
8. 意思決定への参加を促すために、開放的で信頼できる風土(雰囲気)を創っている。	.72		
9. 誠実さと共感を通じて信頼を築いていきたいと思っている。	.71		
10. 信頼・相互理解・チームの精神を高めることに多くの力を捧げている。	.75		
11. 自分の誤りに対して全責任を引き受ける勇気を持っている。	.69		
12. リーダーはチームの前や、中心に居るべきではないと信じている。		.42	
13. いつも完全な権限を持つことにはあまり関心がない。		.66	
14. 全ての主導権を自分自身の名声に結び付ける必要はない。		.49	
15. 権力のある立場として自分自身の立場を見ていない。		.34	
16. 部下(コーチやキャプテン)には、ある程度指揮をとることを許している。		.33	
17. すべてにおいて部下(コーチやキャプテン)に優れていると見られる必要はない。		.37	
18. 他人に奉仕し、見返りに何も期待しない。			.43
19. 他人に奉仕する中で進んで個人的に犠牲を払おうとしている。			.69
20. 役割や能力に関わらず他人に奉仕することに楽しみを見出している。			.72
21. 他人に奉仕する心を持っている。			.79
22. 他人の最善を引き出すことに大きな満足を抱く。			.69
因子間相関	T	H	S
T	—	.46	.73
H		—	.54
S			—

Note. 全ての項目は最初に「監督は、」がつく。

数値は標準化推定値である。

GFI=.899, AGFI=.876, CFI=.899, RMSEA=.065, AIC=957.88

T: Trust ($\alpha=.91$), H: Humility ($\alpha=.57$), S: Service ($\alpha=.79$)

分析の結果、各適合度指標および、Humility 因子における内的整合性は十分な値が得られたとは言い難い。また、小塩³⁷⁾³⁸⁾による因子負荷量の基準値である.40 に満たない項目が2項目存在したため(項目15、項目16)、これらの項目を削除し、再度確認的因子分析(最尤法、プロマックス回転)を行った。その結果、3因子における全ての項目において.40以上の因子負荷量が得られた。また、3項目を削除した後のモデルの適合度指標は、GFI=.922, AGFI=.900, CFI=.930, RMSEA=.062, AIC=657.272であった(表13)。項目削除後のHumilityにおける内的整合性は依然十分な値ではないが、各適合度指標および、因子負荷量は十分な値が得られた。特に、相対的なモデルの良さを示すAICは、項目削除後のモデルを支持していた。因子分析結果より、本研究においては、Humilityを1つの因子と捉えるには限界があるため、日本語版RSLP・Sは3因子でとらえずに、尺度の全体得点をサーバント・リーダーシップとして捉えることとした。

表 13. 項目削除後の確認的因子分析

項目	T	H	S
1. 熱意と自信を伝えることによって、チームの精神を奮い立たせている。	.76		
2. 他人に対して積極的かつ受け入れるように話を聴いてくれる。	.77		
3. 分かりやすく話すように心がけている。(監督の言うことと意図することが一致している)	.71		
4. 常に他人に対して約束を守り、思いやりをもっている。	.74		
5. 選手全員にかなりの責任を与えている。	.41		
6. 自分自身の考えよりも良い考えの時はいつでも快く受け入れる。	.67		
7. 忍耐力・親切さ・誠実さを高めている。	.74		
8. 意思決定への参加を促すために、開放的で信頼できる風土(雰囲気)を創っている。	.72		
9. 誠実さと共感を通じて信頼を築いていきたいと思っている。	.71		
10. 信頼・相互理解・チームの精神を高めることに多くの力を捧げている。	.75		
11. 自分の誤りに対して全責任を引き受ける勇氣を持っている。	.69		
12. リーダーはチームの前や、中心に居るべきではないと信じている。		.44	
13. いつも完全な権限を持つことにはあまり関心がない。		.74	
14. 全ての主導権を自分自身の名声に結び付ける必要はない。		.42	
18. 他人に奉仕し、見返りに何も期待しない。			.43
19. 他人に奉仕する中で進んで個人的に犠牲を払おうとしている。			.69
20. 役割や能力に関わらず他人に奉仕することに楽しみを見出している。			.72
21. 他人に奉仕する心を持っている。			.79
22. 他人の最善を引き出すことに大きな満足を抱く。			.69
因子間相関	T	H	S
T	—	.44	.73
H		—	.48
S			—

Note. 全ての項目は最初に「監督は、」がつく。

数値は標準化推定値である。

GFI=.922, AGFI=.900, CFI=.930, RMSEA=.062, AIC=657.272

Trust ($\alpha=.91$), Humility ($\alpha=.53$), Service ($\alpha=.79$)

b)内的整合性：因子分析において得られた因子構造において、内的整合性を検討するために、尺度全体、Trust、Humility、Serviceそれぞれの因子において、Chronbachの α 係数を算出した。その結果、尺度全体では $\alpha=.90$ 、Trustでは $\alpha=.91$ 、Humilityでは $\alpha=.53$ 、Serviceでは $\alpha=.79$ であった(表 14)。

表 14. 日本語版 RSLP-S の内的整合性

因子	α 係数	項目数
全体	.90	19
Trust	.91	11
Humility	.53	3
Service	.79	5

分析結果より、本研究における日本語版 RSLP-S の内的整合性は、Humilityにおいて十分な値が示されなかった。しかし、3 項目削除後のモデルの適合度は削除前と比較して最も良く、項目削除後の項目および因子構造を支持していた(表 13)。また、尺度全体の内的整合性は $\alpha=.90$ であった。したがって、本研究では日本語版 RSLP-S を

3 因子によって捉えることは困難であるため、尺度得点全体によってサーバント・リーダーシップ得点と捉えることとした。その際、6 項目のうち 3 項目の削除された Humility 得点は、2 倍(6/3 倍)した上で算出することによって、先行研究との整合性を担保した。

第3節 サーバント・リーダーシップとモラルの関係

(1) 分析の視点

モラル得点はその定義にもあるように、集団の士気を表す概念であるため、チームごとの得点を算出する必要がある。したがって、サーバント・リーダーシップ得点も同様にチーム単位で一人の監督に対するサーバント・リーダーシップ得点を算出することが求められる。したがって、チームごとにそのリーダーシップ得点に違いがあるのかを明らかにするために、日本語版 RSLP-S 得点について分散分析をおこなった。その結果、有意なチーム間の日本語版 RSLP-S 得点差が確認された($F(26) = 14.02, p < .01$)。したがって、本研究では部員の監督に対するサーバント・リーダーシップ得点の平均得点を、当該監督のサーバント・リーダーシップ得点とし、チーム単位においてサーバント・リーダーシップを捉えることとした。

(2) 日本語版 RSLP-S 得点高群と低群におけるモラル得点の比較

まず、サーバント・リーダーシップ得点の分布を確認するため、チームごとによる RSLP-S 得点のヒストグラムを作成した。その結果、105 点および 115 点を境界として、大きく 3 つの得点群に分かれていることが明らかとなった (図 7)。

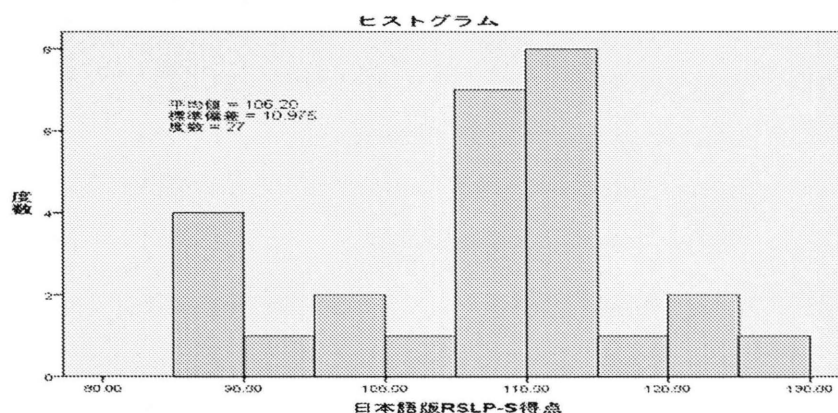


図 7：日本語版 RSLP-S 得点のヒストグラム

したがって、「日本語版 RSLP・S 得点<105」のチームをサーバント・リーダーシップ得点の「低群」、「105≤日本語版 RSLP・S 得点<115」のチームを「中群」、「115≤日本語版 RSLP・S 得点」のチームを「高群」とした。

次に、サーバント・リーダーシップ得点の低群、中群、高群におけるモラル得点の比較をおこなうために、一元配置分散分析を実施した。その結果、一体感($F(26)=4.59$, $p<.05$)、目標達成($F(26)=5.44$, $p<.05$)、人間関係($F(26)=4.90$, $p<.05$)、合理性($F(26)=7.09$, $p<.01$)、向上性($F(26)=17.5$, $p<.01$)の全ての因子において、有意な 3 群間の差が示された。また、多重比較の結果、全てのモラル下位因子において、日本語版 RSLP・S 得点高群の方が低群よりも有意に高い得点を示していることが明らかとなった(表 15)。

表 15. 日本語版 RSLP・S 得点高群と低群におけるモラル得点の比較

モラール	サーバント・リーダーシップ						F値	多重比較
	低群(n=8)		中群(n=15)		高群(n=4)			
	M	SD	M	SD	M	SD		
一体感	8.93	1.16	9.83	1.16	10.95	0.56	4.59*	高>低
目標達成	12.83	1.24	14.17	1.43	15.34	0.62	5.44*	高>低
人間関係	12.99	1.60	14.31	1.59	15.86	0.98	4.90*	高>低
合理性	8.30	0.61	9.17	0.75	9.89	0.88	7.09**	高>低、中>低
向上性	9.38	0.71	10.95	0.57	11.02	0.96	17.5**	高>低、中>低
*p<.05, **p<.01								

* $p<.05$, ** $p<.01$

(3) 競技レベルによる比較

競技レベルによるサーバント・リーダーシップ得点およびモラル得点の比較をおこなうために、競技レベル高群と低群の 2 群にわけ、t 検定を実施した。なお、競技レベル高群は県ベスト 16 以上の 7 チームであり、競技レベル低群は、県ベスト 16 未満の 20 チームとした。

分析の結果、競技レベル高群と低群において、日本語版 RSLP・S 得点には有意な得点差がないことが明らかとなった($t(25)=1.88$, n.s.)。一方、モラル得点全体($t(25)=2.15$, $p<.05$)、目標達成($t(25)=2.82$, $p<.05$)、合理性($t(25)=2.33$, $p<.05$)について、競技レベル高群の方が低群よりも高いことが明らかとなった(表 19)。また、一体感($t(25)=1.35$, n.s.)、人間関係($t(25)=1.87$, n.s.)、向上性($t(25)=1.95$, n.s.)については、競技レベルによる有意な得点差は示されなかった(表 16)。

表 16. 競技レベルによる日本語版 RSLP-S 得点およびモラル得点の比較

	競技レベル				t値
	低レベル (n=20)		高レベル (n=7)		
	M	SD	M	SD	
サーバント・リーダーシップ	104.52	11.97	110.99	5.66	1.88 n.s.
モラル全体	56.05	5.75	61.03	3.18	2.15*
一体感	9.54	1.26	10.27	1.12	1.35
目標達成	13.62	1.59	14.88	0.71	2.82*
人間関係	13.79	1.79	15.16	1.18	1.87
合理性	8.80	0.92	9.64	0.35	2.33*
向上性	10.29	1.01	11.08	0.49	1.95
					*p<.05

*p<.05

(5) サーバント・リーダーシップ、モラル、競技レベルの関係

サーバント・リーダーシップ、モラル、競技レベルの関係を検討するために、共分散構造分析を実施した。その結果、サーバント・リーダーシップからモラル、およびモラルから競技レベルには有意なパス係数が確認されたが、サーバント・リーダーシップから競技レベルについては有意なパス係数は認められなかった（図 8）。

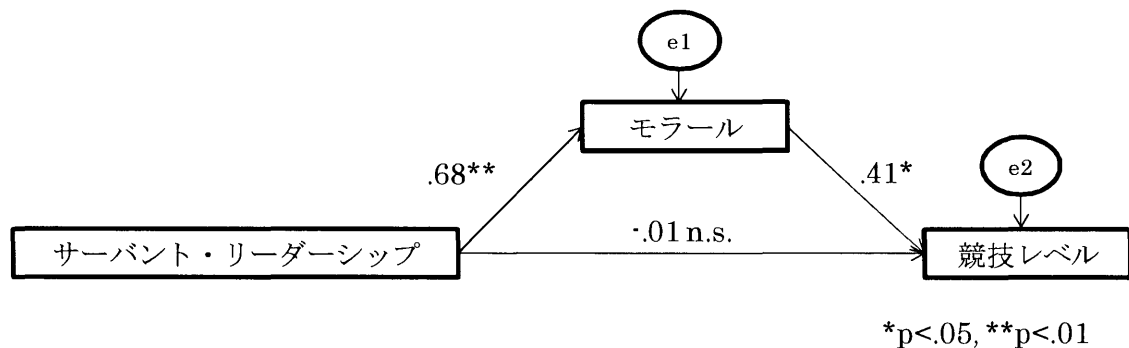


図 8：サーバント・リーダーシップ、モラル、競技レベルの関係

第6章 考察

第1節 日本語版 RSLP-S の開発

本研究では、日本の高校運動部活動におけるサーバント・リーダーシップの有効性を検証するために、まず、Harmermeister ら⁷⁸⁾によって開発された Revised Servant Leadership Profile for Sport (RSLP-S)の日本語版の開発を試みた。その結果、翻訳された RSLP-S は原版と同様の Trust、Humility、Service の3因子構造で捉えることは困難であった。特に、Humility において3項目が除外され、また、内的整合性を示す α 係数も充分とは言い切れない値であった。この背景には、Humility の項目が日本の高校運動部活動には馴染みのない考え方であり、回答した選手の解釈がしづらかったこと、部員のマチュリティの問題が考えられる。

まず、除外された項目には、「部下」という表現が含まれており、予備調査においても分かりづらいという指摘がなされていた。予備調査での指摘を反映し、「部下」を「部下(コーチやキャプテンなど)」という表現に修正したが、実際の質問内容としては「監督は、すべてにおいて部下(コーチやキャプテン)に優れていると見られる必要ない」や「監督は、部下(コーチやキャプテン)にはある程度指揮を取ることを許している」とされ、部下の存在を前提とし、その部下に権限を委譲することや自己の優れている点をアピールしないことによって、Humility を表現していた。海外ではヘッドコーチの下にサブコーチやトレーナーなど、部下に相当する立場の人間が指揮をとることも考えられるが、日本の高校運動部活動は鶴山⁵⁶⁾が指摘するように、監督がその運営から指導までを一人で担っていることが多いため、前提条件として日本の高校運動部活動では想像しがたい表現であったことは否めない。さらに、「監督は権力のある立場として自分自身を見ていない」という項目も除外対象となったことも鑑みると、日本における高校運動部活動では、監督が運営から指導までを一人で担っていることから、必然的に部員が監督に依存せざるを得ない状況が創出され、依然として監督のリーダーシップを権力と捉えながら活動をしているため、Humility という監督の姿勢の善し悪しが判断しにくかったものと考えられる。また、Hersey & Blanchard⁹⁾のSL理論においては、フォロワーのマチュリティによって適切なリーダーシップ・スタイルは異なるとされている。特に Humility については、指示を与えるというよりは、自分の立場を上と見ずに支援的な行動に近い概念であることが考えられる。したがって、マチュリティの高い部員は Humility について高く評価し、マチュリティの低い部員は低

く評価している可能性が考えられる。信頼性係数は「真値の分散/観測値の分散」であり、分母である観測値の分散が大きいほど α 係数が小さくなることを考えると、マチュリティによって観測値にばらつきが出てしまったことがその原因の一つとして考えられる。

しかしながら、全ての項目を含めたモデルと、上述した 3 項目を除いたモデルを比較すると、項目削除後のモデルの方が明らかに高い適合度が示された。したがって、先行研究通りに全ての項目を含めるよりは、3 項目を除外した 19 項目で使用する方が、日本の文化に適應でき、サーバント・リーダーシップを評価する際に妥当であると考えられる。さらに、尺度の全体的な内的整合性は $\alpha=.90$ であったため、先行研究の 3 因子構造ではなく、尺度全体をサーバント・リーダーシップと捉えることによって、日本の運動部活動におけるサーバント・リーダーシップを評価する新しい指標となり得ると考えられる。

第 2 節 サーバント・リーダーシップとモラルの関係

(1) 日本語版 RSLP-S 得点高群・中群・低群における比較について

本研究では、日本の高校運動部活動におけるサーバント・リーダーシップの有効性を検討するために、その有効性を測定する指標として、古くから日本において多くの有効性が検討されてきた「モラル」を効果測定の変数として位置づけ、検討した。一連の手続きが踏襲された日本語版 RSLP-S とモラル調査を用いて分析をおこなった結果、日本語版 RSLP-S 得点の高いチームは、低いチームよりもモラルの全ての下位尺度得点が有意に高いことが明らかにされた。この結果は、リーダーシップがモラルに影響すること、および指示型と委譲型の中間のリーダーシップにおいてモラルが高いとした鶴山⁵⁶⁾の結果を支持するものであると考えられる。Hersey & Blanchard の SL 理論⁹⁾では、指示型と委譲型の中間はより支援的なリーダーシップであることが指摘されている。確かに、サーバント・リーダーシップはリーダーシップの類型論ではなく、リーダーシップの実践哲学であるという前提はあるが、サーバント・リーダーシップの測定にはある程度類型論に準じた質問紙での測定を許容しなければならなかった。しかし、その特徴には“going beyond one's self-interest”⁶⁾が挙げられ、純粹に心からフォロワーの利益のために尽くし、支えるというリーダーシップ哲学が組み込まれている。つまり、指示型と委譲型のリーダーシップは、SL 理論

では支援型であり、サーバント・リーダーシップの特徴と類似していることが考えられる。したがって、自己の利害欲求の域を超え、部員の利益のために支えるという特徴のあるサーバント・リーダーシップは高校運動部活動のモラルに対して高い得点を示したものと考えられる。

(2) 競技レベルによる比較について

競技レベルによる比較では、競技レベルの高いチームの方が低いチームよりもモラルが高いことが明らかとなった。この結果はモラルと競技成績の関係を示した菅田⁴⁴⁾⁴⁵⁾、鶴山⁵⁶⁾の結果を支持するものであると考えられる。これらの先行研究では、高等学校ラグビー部および陸上競技部において、競技レベルによって上位校の方が下位校よりもモラル得点が高いことを明らかにしている。したがって、本研究においても高レベルの方が低レベルよりもモラル得点が高という結果となったことが考えられる。さらに、この結果は前項の結果を鑑みると、競技レベルの高いチームは低いチームよりもサーバント・リーダーシップ得点が高いことが予想される。しかし、競技レベルによるサーバント・リーダーシップ得点の違いは見出されなかった。この結果は、Hammermeister⁸⁾および、第2章第1節図2の日本における部活動の効果に関する先行研究の結果から考えられる。まず、Hammermeister⁸⁾ではサーバント・リーダーシップの効果について Satisfaction、Motivation、Mental Skills、Performance について検討しているが、唯一 Performance においてのみ Humility 因子において有効性が示し切れていなかった。さらに Trust、Service、Humility の3因子と Performance の相関係数は Trust($r=.24$, $p<.001$)、Service($r=.16$, $p<.05$)、Humility($r=.13$, n.s.)、であり(表4)、Trust は小塩³⁷⁾による規準において弱い相関($\pm.20 < r < \pm.40$)であり、Service および Humility においてはほとんど相関がなかった($.00 < r < \pm.20$)。したがって、本研究においても、サーバント・リーダーシップは競技レベルとは関係が見られなかったものと考えられる。さらに、共分散構造分析の結果を組み合わせると、サーバント・リーダーシップはモラルの高揚に有効であり、モラルは競技レベルに影響を与えているが、サーバント・リーダーシップが直接的に競技力の向上に結び付くわけではないと捉えることが妥当であると考えられる。この結果は、部活動の効果に関する先行研究のまとめ(図2)を参考にすると、リーダーシップはモラルに影響しており⁵⁶⁾、モラルは競技力向上に繋がっている⁴⁴⁾⁴⁵⁾⁵⁶⁾が、

リーダーシップから競技力への直接的な関係性は示されていないことから考えられる。つまり、競技力はリーダーシップによる直接的な効果では無く、モラルを媒介変数として得られる効果であると考えられる。したがって、本研究の結果と組み合わせると、サーバント・リーダーシップはモラルの高揚には効果が示されたが、競技レベルには直接的には関係がないということが先行研究の結果からいえるであろう。

以上より、サーバント・リーダーシップは、競技レベルとは関係なく、モラルに対して有効なリーダーシップであり、サーバント・リーダーシップによる指導を通して、モラルを高揚させることによって（モラルを媒介変数として）競技レベルの向上に結び付く可能性が示唆された。また、文献考証においても検討されたように、モラルを媒介変数として得られる部活動の効果は、競技レベルの向上⁵²⁾だけでなく、学校適応¹⁹⁾や良好な人間関係の形成⁴⁴⁾⁴⁵⁾など、多くのポジティブな効果が得られる可能性があるため、サーバント・リーダーシップがモラルに対して有効であったことは、部活動のチーム・マネジメントに対して新たな視点を提供できたものであると考えられる。

第7章 結論

第1節 本研究の結論

日本の高校運動部活動における、サーバント・リーダーシップの有効性を検証するために、モラルとの関係を検討し、新たなチーム・マネジメントへの視座を得ることを目指した本研究は、一連の手続きを踏襲した上で、以下の3点の結論を得た。

(1) 結論Ⅰ

日本語版 RSLP・S は先行研究と同様の3因子構造で捉えることは困難であり、3項目を削除した上で日本語版 RSLP・S 全体としてサーバント・リーダーシップを捉える必要がある。

(2) 結論Ⅱ

サーバント・リーダーシップによる指導を通じ、モラルを高揚させることによって競技レベルの向上に結び付く可能性が示唆された。

(3) 結論Ⅲ

サーバント・リーダーシップは、競技レベルとは関係なくモラルの高揚に対して有効なリーダーシップであり、部活動のチーム・マネジメントに対して新たな視点を提供した。

以上の3点が本研究の結論である。本研究によって、部活動の場面においてサーバント・リーダーシップがモラルに対して有効であったことは、これまでの高校野球部の指導に対して新たな視点を提供することができ、今後、高校運動部活動場面における更なる研究の進展が期待できるといえよう。

第2節 本研究の限界と今後の課題

本研究の限界としては、日本語版 RSLP・S が先行研究と同様の因子構造となりきれなかった点が挙げられる。Humility を表現する場合、日本の部活動の文化に適合でき、解答者が一貫した解答が出来るような質問項目に精査していく必要があると考えられる。また、「サーバント・リーダーシップ」とはその定義にもあるように、リーダーシップの実践哲学であり、そのような哲学的な要因かつ不可視な心理的反応を、質問紙のみによって正確かつ科学的にその概念を包括した形で測定することは困難であったことは本研究の限界である。次に、リーダーシップの評価は部員によってその認識には分散が生じることは当然のため、一人の監督に対するサーバント・リーダーシップ得点をチームレベルで算出することが純粹にサーバント・リーダーシップを測定したものであるかという点には限界があった。平均得点はあくまで平均であり、実際には各個人によってその得点にばらつきが見られるため、そのデータの散らばりをどのように扱うかという課題を解決しなければならない。しかし、先行研究においてもその課題は解決されておらず、本研究においても同様に研究の限界点であると指摘できる。

本研究の今後の課題として、まずは尺度の内的整合性の問題である。確かに、全体的なモデルの適合度が担保されたとはいえ、内的整合性に関しては規準に満たない因子が存在していたことは否めない。したがって、日本の高校生を対象とした場合でも分かりやすく、また、原版の英語表現を崩さないように表現を工夫し、より日本の文化に応じた尺度を開発することが求められる。また、質問項目について、因子ごとに準じて質問するのではなく、ランダムに質問を分散させることによって、回答者の解答に対する姿勢を高めることを工夫していきたい。次に、調査対象者の拡大が挙げられる。高校運動部活動はその種目によって特性が異なるため、あらゆる部活動において日本語版 RSLP・S が適応されるようになるためには、様々な種目、競技レベル、地域など、より横断的な研究が今後必要となると考えられる。最後に、部活動場面において多発する不祥事に対して、サーバント・リーダーシップがどの程度貢献できるのかまでは明らかに出来なかった。今後はサーバント・リーダーシップが不祥事の抑制にどこまでの効果が見込めるのか、効果変数を検討していきたい。

そして、今回得られた貴重な知見といくつかの課題を活かし、今後は適切なリサーチデザインの構築および精緻な研究手続きを踏襲し、更なるサーバント・リーダーシップ研究の展開を図っていきたい。

要約

【背景】

近年、部活動の指導場面において、体罰などの不祥事問題が注目されている。部活動の指導は典型的なトップダウンによる指導であり、その指導への考え方の変革が急務である。そこで、産業場面において、企業不祥事が多発した背景により注目されたリーダーシップ理論のとして Greenleaf (1977) が提唱した「サーバント・リーダーシップ」がある。サーバント・リーダーシップとは、「リーダーである人はまず相手に奉仕し、その後相手を導くものである」というリーダーシップ哲学であり、欧米においてその成果が明らかにされてきている。

一方、日本におけるサーバント・リーダーシップ研究の蓄積は乏しく、スポーツチームにおけるサーバント・リーダーシップ研究はなされていない。そこで、本研究で産業場面における知見を運動部活動場面に援用し、日本の部活動の効果に関する変数として古くから検討され、信頼性が担保されたモラルを従属変数とすることによって、高校運動部活動のチーム・マネジメントに対して新たな視点を提供することを目指した。

【方法】

Step I : RSLP-S を日本語に翻訳したものを、首都圏の高校 2 校(n=77)の高校運動部員に対して回答を依頼した。その際、回答しにくい表現をヒアリングし、原版の内容を損なわないよう、産業組織心理学の専門家と相談し、修正をおこない、暫定的日本語版 RSLP-S を作成した。

Step II : 首都圏の高校 15 校、甲信越地域の高校 5 校、東北地方の高校 2 校、関西圏の高校 4 校、九州地方の高校 1 校、計 27 校の運動部活動に所属する部員(n=852)を対象に、日本語版 RSLP-S の 22 項目およびモラル調査 12 項目に対して回答を依頼した。

【結果および考察】

本研究において開発された日本語版 RSLP-S は、先行研究と同様の 3 因子構造ではなく、3 項目を削除した上で、日本語版 RSLP-S 全体としてサーバント・リーダーシップをとらえる事が妥当であると判断した。除外された 3 項目は高校部活動において相応しくない表現であったことを鑑み、除外するに値すると判断した。また、

RSLP・S 得点が高いチームのモラール得点は、RSLP・S 得点が低いチームより有意に高いことが示された。この結果は菅田(1983 年、1984 年)、鶴山(2011 年)における、上位校の方が下位校よりもモラールが高いという結果を支持するものであると考えられる。また、競技レベルによる比較では、日本語版 RSLP・S 得点については競技レベルによる違いは見られなかったが、モラール得点については競技レベルの高いチームの方が低いチームよりも有意に高い値を示した。日本語版 RSLP・S 得点について、競技レベルによる違いが出なかった理由には、Hammermeister(2008)において、Performance と RSLP・S の間に明確な有効性を示し切れていなかったことが挙げられる。また、共分散構造分析および部活動の効果に関する先行研究の結果を鑑みると、リーダーシップによってモラールが高揚した結果、競技レベルに影響することが示されており、リーダーシップが直接的に競技成績に結びつくことは明らかにされていない。したがって、本研究では、サーバント・リーダーシップはモラールに対しては有効であるが、直接的に競技レベルに結びつくわけではなく、サーバント・リーダーシップによってモラールが高揚した結果、競技レベルに繋がる可能性が示唆された。

【結論】

- ①日本語版 RSLP・S は先行研究と同様の 3 因子構造で捉えることは困難であり、3 項目を削除した上で日本語版 RSLP・S 全体としてサーバント・リーダーシップを捉える必要がある。
- ②サーバント・リーダーシップによる指導を通じ、モラールを高揚させることによって競技レベルの向上に結び付く可能性が示唆された。
- ③サーバント・リーダーシップは、競技レベルとは関係なくモラールの高揚に対して有効なリーダーシップであり、部活動のチーム・マネジメントに対して新たな視点を提供した。

謝辞

本論文の執筆にあたり、多くの皆様のご指導ならびにご支援を賜りましたことを、心より感謝申し上げます。

指導教官である水野基樹准教授には、本論文の取りかかり段階より、調査のデザインや研究方法など、親切かつ、こと細かなるご指摘やご指導を賜り、本論文の骨子を固める大きな心の拠りどころとなっただきました。また、調査の実施段階では、調査対象校への配慮を忘れないことなど、人間として当たり前のことを説いてくださり、研究だけでなく人としての在り方を勉強させていただきました。主査の小笠原悦子教授には、修士課程 1 年生の頃から講義において「本物の論文を執筆すること」の熱意を伝授していただきました。何かと至らない点の多い私でありましたが、それでも私の成長のために課題に対して厳しくご指導くださり、本物の論文を執筆することへの情熱を与えてくださいました。海外の測定尺度を日本語に翻訳する際には、かつての経験を踏まえ、親切にご指導いただきました。副査の神原直幸准教授にも、修士課程 1 年生の頃から講義において多大なるご指導を賜りました。特に、分析に関する知識は卓越したものがあり、本論文の執筆に際して多くの知見を援用させていただきました。さらに、主査でも副査でもないのにも関わらず、調査対象校のご紹介をいただきました中島宣行教授には、感謝の想いでいっぱいあります。中島宣行教授のご紹介がなければ、本論文の完成は難しいものがありました。誠にありがとうございました。また、英語の翻訳の際にご協力いただきました金子育世准教授および、非常勤講師のウィリムセン先生には英語の苦手な私の助けになっていただきました。皆様に深甚なる感謝の意を表します。誠にありがとうございました。

さらに、年末のお忙しい折、調査にご協力いただきました、全国各地 27 校の部活動の監督ならびに部長の先生方に対し、深く感謝の意を表します。

また、大学院の先輩である芳地泰幸さんには、修士論文の執筆にあたり、分析方法や分析結果の見方、さらに添削など親切にご指導賜りましたこと、心より御礼申し上げます。

最後になりますが、わがままを言って大学院への進学を許してくれた両親および姉姉に感謝申し上げます。大学院の 2 年間は家族の支援がなければ成立していないものと思うと、こうして修士論文を書き上げることができたのは、4 人の支援の賜物であったことを痛感します。本当にありがとうございました。

【引用文献】

- 1) 青木邦男(2003). 高校運動部員のスポーツ観とそれに関連する要因. 体育學研究, 48, 207-223
- 2) Chelladurai, P (1980). Dimensions of Leader Behavior in Sports: Development of a Leadership Scale. *Journal of Sport Psychology*, 2, 34-45.
- 3) Dierendonck, D. V (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37, 1228-1261.
- 4) Festinger, Leon (1950). Informal communication. *Psychological Review*, 57(5), 271-282.
- 5) Fiedler, E. F (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York, McGraw-Hill.
- 6) Greenleaf, R. K (1977). *Servant Leadership, - A Journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness -*. サーバント・リーダーシップ(2008). 金井真弓訳, 金井壽宏監訳, 東京, 英治出版株式会社.
- 7) Hammermeister, J., Nicole, B., & Matthew, C (2007). Servant Leadership in Sport: A Concept Whose Time has Arrived. *The International Journal of Servant Leadership*, 4, 185-215.
- 8) Hammermeister, J., Rieke M., & Matthew, C (2008). Servant Leadership in Sport: A New Paradigm for Effective Coach Behavior. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 3(2), 227-240.
- 9) Harsey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E (1996). *Management of Organizational Behavior*. 行動科学の展開[新版](2010). 山本成二・山本あずさ訳, 東京, 生産性出版.
- 10) 長谷川佑介(2011). 大学生活に対する志向性に及ぼす中学高校部活動の影響—教科外活動の長期的効果に関する分析可能性—. 大分大学教育福祉科学部研究紀要, 33(1), 97-108.
- 11) 日比野朔郎(1968). Leadership と Morale についての研究 1. 体育學研究, 12(5), 245.
- 12) 日比野朔郎(1968). 運動部のモラル調査: 高校バスケットボール部. 京都府立大学学術報告, 理学・生活科学・福祉学, 19, 107-110.

- 13) 日野健太(2006). リーダーシップのコンティンジェンシー理論におけるフォロワーの再考—状況から認知主体へ—. 駒大経営研究, 38(1・2), 19-60.
- 14) 芳地泰幸, 水野基樹(2010). チーム目標への主観的認識及び文脈的パフォーマンスがチーム効力感に及ぼす影響—日本の大学生スポーツチームを対象に—. 順天堂大学大学院修士論文.
- 15) House, R. J., & Mitchell, T. R (1974). Path-goal theory of leadership. Contemporary Business, 3, 81-98.
- 16) 池田守男, 金井壽宏(2007). サーバント・リーダーシップ入門. 東京, かんき出版.
- 17) 池田瑠里, 畑攻, 柴田雅貴, 塚本正仁, 杉山歌奈子, 鶴山博之(2004). チームスポーツ系運動部の組織マネジメント(2) —強化・活性化のための縦断的アプローチ—. 日本体育学会大会号, 55, 348.
- 18) 賀川昌明(1983). スポーツと競技の心理. 東京, 大修館, 362.
- 19) 粕谷貴志, 河村茂雄, 菅原正和(1999). 部活動が中学生の学校適応に及ぼす影響—低学習意欲生徒群における部活動へのモラル効果の検討—. 日本教育心理学会総会発表論文集, 41, 154.
- 20) 片岡徳雄(1990). 特別活動論. 東京, 福村出版, 18.
- 21) 菊地栄治(1990). 高等学校における不本意就学の発生メカニズム. 日本経営教育学会紀要, 32, 77-78.
- 22) 木村健二(1987). スポーツ集団におけるリーダーシップ研究の動向についての一考察. 日本体育学会大会号, 38A, 183.
- 23) 小西哲也, 内藤勇次(1992). 中学校部活動の教育的効果と効果的運営. 日本教育心理学会総会発表論文集, 34, 265.
- 24) 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.
- 25) 小森正巳, 日比野朔郎(1968). Leadership と Morale についての研究 2—Leadership 機能を中心として. 体育学研究, 12(4), 246.
- 26) 今野亮, 中島宣行(2004). 指導者のリーダーシップによるスポーツチームの組織能力に関する研究: システム4理論の適用. 日本体育学会大会号, 55, 229.
- 27) Kotter, J. P (1999). ON WHAT LEADERS REALLY DO. リーダーシップ論 いま何をすべきか(2008). 有賀裕子・佐藤智子・シュタール麻千子・鈴木章子訳, 東

- 京, ダイヤモンド社.
- 28) Kotter, J. P (1999). ON LEADERSHIP. 第2版リーダーシップ論—人と組織を動かす能力(2012). 黒田由貴子・有賀裕子・岩崎卓也・小暮晶子訳, 東京, ダイヤモンド社.
 - 29) Latham, G (2007). History, Theory, Research, and Practice. ワーク・モチベーション(2009). 金井壽宏監訳, 依田卓巳訳, 東京, NTT 出版.
 - 30) Likert, R (1967). The human organization: its management and values. McGraw-Hill, 26-29.
 - 31) 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.
 - 32) 文部科学省(2010). 文部科学省高等学校学習指導要領.
 - 33) Mowday, R. T., & Steers, R. M (1979). Journal of Vocational Behavior, 14(2), 224-247. 村本芳郎, 岩田実(1985). モラールサーベイに関する一考察(I). 大阪府立大学紀要(人文・社会科学), 33, 69-84.
 - 34) 中丸宏二, 相沢純也, 小山貴之, 新田収(2011). 日本語版 Lower Extremity Functional Scale の開発—パイロットテストによる暫定版の信頼性・妥当性の検討—. The Journal of Japan Academy of Health Sciences, 14(3), 137-143.
 - 35) 丹羽劭昭(2004). スポーツ集団の生産性と集団凝集性, リーダーシップ. 日本体育学会大会号, 45, 86.
 - 36) 丹羽劭昭, 東山千鶴子(1968). 主将の信憑性および成員性, モラールが運動部員の意見変容におよぼす影響. 体育学研究, 12(5), 239.
 - 37) 小塩真司(2009). SPSS と Amos による心理・調査データ解析. 東京, 29.
 - 38) 小塩真司(2007). 研究事例で学ぶ SPSS と Amos による心理・調査データ解析. 東京, 130.
 - 39) Page, D., & Wong, P. T. P (2000). A Conceptual Framework for Measuring Servant Leadership. The Human Factor in shaping the Course of History and Development, 69-111.
 - 40) Robbins, S. P (2005). Essentials of Organizational Behavior. 新版組織行動のマネジメント—入門から実践へ(2009). 高木晴夫訳, 東京, ダイヤモンド社.

- 41) 関喜比古(2007). 問われている部活動の在り方—新学習指導要領における部活動の位置付け—. 立法と調査, 294, 51-59.
- 42) 清水将(2011). 高等学校における運動部活動の教育課程上の位置づけに関する検討. 東亜大学紀要, 14, 17-32.
- 43) 白松賢(1997). 高等学校における部活動の効果に関する研究—学校の経営戦略の一視角—. 日本教育経営学会紀要, 39, 74-88.
- 44) 菅田圭次, 西山常夫(1983). 運動部のモラルの研究: 高等学校におけるラグビー部について. 日本体育学会大会号, 34, 666.
- 45) 菅田圭次, 西山常夫(1984). 運動部のモラル研究—高等学校におけるラグビー部について—. 飯山論叢, 1(1), 207-212.
- 46) 杉山歌奈子, 畑攻, 柴田雅貴, 塚本正仁, 池田瑠里, 鶴山博之(2004). チームスポーツ系運動部の組織マネジメント(3) —シーズン前・後のヘッドコーチのリーダーシップ機能の変容—. 日本体育学会大会号, 55, 349.
- 47) 杉山歌奈子, 畑攻, 鶴山博之(1998). Chelladurai の LEADERSHIP SCALE FOR SPORTS による大学女子運動部のマネジメント. 日本体育学会大会号, 49, 388.
- 48) 杉山歌奈子, 畑攻, 渡部誠, 鶴山博之(2001). 大学の競技スポーツ運動部における変革型リーダーシップに関する研究. 日本体育学会大会号, 52, 384.
- 49) 正田亘(1966). モラルサーベイの実態に関する調査結果の報告. 労務研究, 19(12), 2-6.
- 50) 高橋弘司, 渡辺直, 野口裕之, John. P. Meyer (1999). 3次元組織コミットメント尺度日本語版の翻訳等価性の検討—日本—カナダ比較—. The Japanese Association of Administrative Science, 159-169.
- 51) 竹村昭(1968). スポーツ集団の Morale について. 奈良教育大学紀要, 人文・社会科学 16(1), 113-122.
- 52) 竹村昭(1971). 運動部集団の構造と Morale に関する研究. 奈良教育大学紀要, 人文・社会科学 20(1), 119-131.
- 53) 竹村昭, 丹羽劭昭, 東山千鶴子(1967). 運動部の凝集性について—規範生成構造と morale—. 体育学研究, 11(5), 34.
- 54) 竹村昭, 丹羽劭昭(1968). 運動部のモラル研究(1)—モラル調査の作成—. 体育学研究, 12(2), 77-83.

- 55) 富永徳幸, 田口節芳(2006). 大学運動部の集団凝集性. 近畿大学工学部紀要, 36, 23-32.
- 56) 鶴山博之(2011). 高校陸上競技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, 2, 87-95.
- 57) 鶴山博之, 畑攻, 塚本正仁, 柴田雅貴, 杉山歌奈子, 池田瑠里(2004). チームスポーツ系運動部の組織マネジメント(1) —競技力とコーチのリーダーシップ—. 日本体育学会大会号, 55, 347.
- 58) 鶴山博之, 畑攻, 渡部誠, 杉山歌奈子(2000). 運動部の組織特性と組織変数に関する研究—モラル・リーダーシップ・マチュリティの関連性に着目して—. 日本体育学会大会号, 51, 284.
- 59) 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—. 横浜国際社会科学研究所, 10, 6, 135-156.
- 60) 渡井いずみ, 錦戸典子, 村嶋幸代(2005). ワーク・ファミリー・コンフリクト尺度 (Work-Family Conflict Scale: WFCS)日本語版の開発と検討. 産業衛生学雑誌, 48, 71-81.
- 61) 吉村斉(1993). 運動系部活動における人間関係と学校生活への満足度について—生徒の部活動・学習に対する積極性と主将の指導との交互作用—. 高知学園短期大学紀要, 24, 789-801.

【参考文献】

- 1) 藤田晶久(2007). 顧客志向の運営組織におけるサーバント・リーダーシップについて. 中京経営紀要, 第7号, 47-62.
- 2) Jacobs, G. A (2006). Servant Leadership and Follower Commitment. School of Leadership Studies, Servant Leadership Research Roundtable, 1-16.
- 3) John, E., Barbuto, Jr., & Daniel, W. Wheeler (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. Group & Organization Management, 31(3), 300-326.
- 4) Justin, A. Irving (2005). Exploring The Relationship between Servant Leadership and Team Effectiveness: Findings from the Nonprofit Sector. School of Leadership Studies, Servant Leadership Research Roundtable, 1-20.
- 5) Justin, A. Irving (2005). Servant Leadership and the Effectiveness of Teams. School of Leadership Studies.
- 6) 角田和代, 吉田正, 加藤渡, 梁瀬歩, 市野聖治(2010). 試合成績を高めるスポーツチームのマネジメントに関する研究—やわらかな制御を手がかりにして—. 愛知教育大学研究報告, 59, 29-33.
- 7) 菊池学, 都築誉史, 千葉元気(2012). 意思決定スタイルに関する日本語版決定困難懸念尺度の作成と信頼性・妥当性の検討. Rikkyo Psychological Research, 54, 35-42.
- 8) 松原敏浩(1990). 部活動における教師のリーダーシップ・スタイルの効果—中学校教師の視点からのアプローチ—. 教育心理学研究, 38(3), 312-319.
- 9) 松村洋平(2002). 組織コミットメントと組織アイデンティティ. 東京経営短期大学紀要, 10, 119-131.
- 10) 森岡美智, 浅井浅一, 丹羽劭昭(1971). 体育の場におけるモラル研究—見通しについて—. 体育學, 15(5), 29.
- 11) 村井剛, 猪俣公宏(2010). 勝利志向型スポーツチームにおける理想のキャプテン像について. 実験心理学研究, 50(1), 28-36.
- 12) 村本芳郎, 岩田実(1986). モラルサーベイに関する一考察(Ⅱ). 大阪府立大学紀要(人文・社会科学), 34, 82-94.
- 13) 村本芳郎, 岩田実(1987). モラルサーベイに関する一考察(Ⅲ). 大阪府立大学紀

- 要(人文・社会科学), 35, 112-126.
- 14) 中村久人(2011). 経営教育におけるリーダーシップ開発論とサーバント・リーダーシップ. 日本経営教育学会全国大会研究報告集, 64, 66-69.
 - 15) 大山順, 鴻巣努(2008). プロジェクトマネジメントにおける状況適合型リーダーシップに関する研究. プロジェクトマネジメント学会研究発表大会予稿集, 233-234.
 - 16) Osburn, E. D (2008). Perceptions of Transformational and Servant leadership in the Context of Seigakuin University: Proposal for an Organizational Analysis. 聖学院大学論叢, 21(2), 89-106.
 - 17) Russell, R. F., & Stone, A. G (2002). A review of Servant Leadership attributes: developing a practical model. Leadership & Organization Development Journal, 23 (3), 145-157.
 - 18) 劉炳燮(2008). サーバント・リーダーシップの諸理論と事例研究. 桜美林大学紀要, 異文化経営研究, 5, 71-84.
 - 19) 坂井七香, 若林満(1996). 企業のモラル風土と従業員メンタルヘルス. 経営行動科学, 10(2), 131-146.
 - 20) 佐藤徹(2007). リーダーシップ研究みる資質と行動—あたらしいリーダー像を探る—. MTCA ジャーナル, 4, 1-6.
 - 21) Sendjaya, S (2003). Development and Validation of Servant Leadership Behavior Scale. School of Leadership Studies, Servant Leadership Research Roundtable, 1-11.
 - 22) 龍田希, 仲井邦彦, 鈴木恵太, 黒川修行, 島田美幸, 柳沼梢, 佐藤洋, 細川徹 (2010). 日本語版不適応行動尺度の作成の試み. 日衛誌, 65, 516-523.
 - 23) 津田洋子, 藤原建固(1976). スポーツ集団におけるリーダーシップの一考察. 日本体育学会大会号, 27, 120.
 - 24) Waite, Joann (2011). Research Administrators as Servant Leaders. Journal of Research Administration, 22(2), 64-77.
 - 25) Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A (2010). Servant Leadership, Procedural Justice Climate, Service Climate, Employee Attitudes, and Organizational Citizenship Behavior: A Cross-Level Investigation. Journal of

Applied Psychology, 95, 517-529.

- 26) Wong P. T. P., & Page, D (2003). Servant Leadership: An Opponent-Process Model and the Revised Servant Leadership Profile. Servant Leadership Roundtable, 1-13.

【資料①】

2012 年〇月〇日(〇)

〇〇高等学校

〇〇 先生

順天堂大学大学院 スポーツ健康科学研究科

博士前期課程 水澤 隆

指導教員 水野 基樹

「高校運動部活動におけるサーバント・リーダーシップとモラルに関する調査」

ご協力をお願い

謹啓 秋冷の候、ますますご清栄のこととお慶び申し上げます。

私は、順天堂大学大学院スポーツ健康科学研究科において、スポーツマネジメント学を専攻しております大学院生です。現在、水野基樹准教授の指導のもとで、日本の高校運動部活動における監督のサーバント・リーダーシップ(支配的なリーダーシップの対概念で、奉仕や支援を通じて部下(部員)を導くリーダーシップ)の有効性を明らかにすることを目的に研究活動を行っております。本研究では、部員のモラル(=士気、やる気)の高揚について監督のサーバント・リーダーシップの視点から考察し、日本における高校運動部活動指導について新たな知見を提供することを目指しています。

具体的には下記のように、調査にご協力いただきたく考えております。ご多忙な折とは存じますが、何卒、宜しくお願い申し上げます。

敬具

記

1. 調査テーマ：

「高校運動部活動におけるサーバント・リーダーシップとモラルの関係」

2. 調査希望事項：

- (1) 質問紙への回答 (モチベーションに関する質問、監督のリーダーシップに関する質問)
- (2) フェイスシート (個人属性) の質問項目および自由記述式質問項目への回答

3. 書類：

- (1) 調査依頼文(本票)、(2) 研究の概要説明書、(3) 質問紙〇部

4. 所要時間： 10～15分

5. 倫理的配慮：

本研究で用いられる調査対象者のデータは、すべて統計的に処理され、研究者本人及び研究指導教員によってのみ扱われ、無関係の第三者の介入は認めません。データの貸し出しは一切行われな
いものとし、複写は研究者本人の同意が無い限りは認めないこととします。調査内容については、
質問紙法で実施します。質問紙調査は、すべて無記名で回答を求め、回収の際にも本人が特定で
きないように配慮します。得られたデータは統計的に解析しますので、個人のプライバシーの侵害、
又は、記入したことによる不利益は一切ございません。また、研究結果の発表においては、チーム
名は匿名とし、個人の氏名とデータが特定されるような公表は一切行いません。質問紙調査中であ
っても、調査対象者は自由に調査への参加を辞退することができ、そのことによって不利益をもた
らすことはございません。

上記配慮をご理解の上、ご協力のほどよろしくお願い申し上げます。

以上

【資料②】

平成24年 11月吉日

高校運動部活動における監督のリーダーシップとモチベーションに関する調査

順天堂大学大学院 スポーツ健康科学研究科 博士前期課程2年 水澤 隆
准教授 水野 基樹

本調査は、日本の高校運動部活動における監督のリーダーシップとチームの士気（モチベーション）の関係を明らかにすることを目的としたものです。お疲れのところ誠に恐縮ですが、いずれも大切な質問ですので、落ち着いてお答えください。
なお、このアンケートは統計的に解析されますので個人のプライバシーの侵害、記入したことによる不利益などは一切ございません。
どうか上記主旨をご理解の上、ご協力をお願い致します。

以下の各設問に当てはまるものに○を、該当する記述を【 】内にご記入をお願いします。

- ①性別 【 1. 男性 2. 女性 】 ②年齢 【 歳 】 ③学年 【 年 】
④所属部活動【 部 】 ⑤立場 【 1. レギュラー 2. ベンチ入り 3. ベンチ外 】
⑥役職【 1. キャプテン 2. 副キャプテン 3. スタッフ 4. 選手 5. その他() 】

あなたが所属するチームについてお聞きます。		そ う く 思 わ な い	そ う 思 わ な い	そ う ま く 思 わ な い	い ち な い	や や や う 思 う	そ う 思 う	そ う 常 に 思 う
Q. 部活動において、現在のチームの状態を評価してください。								
例	チーム全体が活気に満ちている。	1	2	3	4	5	6	7
1	部内の上級生と下級生の気持ちが含まれている。	1	2	3	4	5	6	7
2	部の目標達成のために部員全体が頑張っている。	1	2	3	4	5	6	7
3	私は部の目標達成のために頑張っている。	1	2	3	4	5	6	7
4	部の目標と個人的な目標が一致している。	1	2	3	4	5	6	7
5	部の目標が達成されやすい。	1	2	3	4	5	6	7
6	部全体としてまとまっていると思う。	1	2	3	4	5	6	7
7	現在の部の運営の仕方を部員が支持している。	1	2	3	4	5	6	7
8	部内でお互いの意見を出し合っている。	1	2	3	4	5	6	7
9	部員の不平・苦情がうまく取り上げられている。	1	2	3	4	5	6	7
10	部の練習計画が能率的に行われている。	1	2	3	4	5	6	7
11	試合に出れる可能性は将来ある程度ある。	1	2	3	4	5	6	7
12	部における技術の指導がうまくなされている。	1	2	3	4	5	6	7

※質問は右のページに続きます。

【資料③】

あなたが所属するチームの監督についてお聞きます。		そ う く 思 わ な い	そ う 思 わ な い	そ あ う ま 思 り わ な い	い ど え ち な ら い と も	や や そ う 思 う	そ う 思 う	そ う 思 う
Q. 日頃の生活や部活動において、監督の行動を評価してください。								
例	監督はいつも部員のために頑張ってくれていると思う。	1	2	3	4	5	6	7
1	監督は、熱意と自信を伝えることによって、チームの精神を奮い立たせている。	1	2	3	4	5	6	7
2	監督は、他人に対して積極的かつ受け入れるように話を聴いてくれる。	1	2	3	4	5	6	7
3	監督は、分かりやすく話すように心がけている。 (監督の言うことと意図することが一致している)	1	2	3	4	5	6	7
4	監督は、常に他人に対して約束を守り、思いやりをもっている。	1	2	3	4	5	6	7
5	監督は、選手全員にかなりの責任を与えている。	1	2	3	4	5	6	7
6	監督は、自分自身の考えよりも良い考えの時はいつでも快く受け入れる。	1	2	3	4	5	6	7
7	監督は、忍耐力・親切さ・誠実さを高めている。	1	2	3	4	5	6	7
8	監督は、意思決定への参加を促すために、開放的で信頼できる風土(雰囲気)を創っている。	1	2	3	4	5	6	7
9	監督は、誠実さと共感を通して信頼を築いていきたいと思っている。	1	2	3	4	5	6	7
10	監督は、信頼・相互理解・チームの精神を高めることに多くの力を捧げている。	1	2	3	4	5	6	7
11	監督は、自分の誤りに対して全責任を引き受ける勇気を持っている。	1	2	3	4	5	6	7
12	監督は、リーダーはチームの前や、中心に居るべきではないと信じている。	1	2	3	4	5	6	7
13	監督は、いつも完全な権限を持つことにはあまり関心がない。	1	2	3	4	5	6	7
14	監督は、全ての主導権を自分自身の名声に結び付ける必要はない。	1	2	3	4	5	6	7
15	監督は、権力のある立場として自分自身の立場を見ていない。	1	2	3	4	5	6	7
16	監督は、部下(コーチやキャプテン)には、ある程度指揮をとることを許している。	1	2	3	4	5	6	7
17	監督は、すべてにおいて部下(コーチやキャプテン)に優れていると見られる必要はない。	1	2	3	4	5	6	7
18	監督は、他人に奉仕し、見返りに何も期待しない。	1	2	3	4	5	6	7
19	監督は、他人に奉仕する中で進んで個人的犠牲を払おうとしている。	1	2	3	4	5	6	7
20	監督は、役割や能力に関わらず他人に奉仕することに楽しみを見出している。	1	2	3	4	5	6	7
21	監督は、他人に奉仕する心を持っている。	1	2	3	4	5	6	7
22	監督は、他人の最善を引き出すことに大きな満足を抱く。	1	2	3	4	5	6	7

質問は以上です。ご協力ありがとうございました。

【資料④】

〇〇高等学校

〇〇 先生

拝啓

秋冷の候、貴校におかれましては益々ご清栄の事と心よりお慶び申し上げます。

さて、この度は私の修士論文アンケートに関しまして、過分なお心遣いをいただきましてありがとうございました。ご厚志誠に有難く、心より御礼申し上げます。早速有り難く拝受いたしました。

これより、貴校のデータを用いまして、分析に取りかからせていただきたく存じます。

また、調査結果が明らかになりましたら、是非ともフィードバックを差し上げたく存じます。

今後も変わらぬご厚誼のほど宜しくお願い申し上げます。略儀ながら取り急ぎ書中にてお礼申し上げます。ありがとうございました。

敬具

平成 24 年〇月〇日

順天堂大学大学院 スポーツ科学研究科

スポーツ経営組織学研究室 博士前期課程 2 年

水澤 隆

〒270-1695

千葉県印西市平賀学園台 1-1

TEL: 090-8852-5284

The Relationship between Servant Leadership and Morale among Baseball Club in High School

Takashi MIZUSAWA

Abstract

PURPOSE:

The purpose of this study was to develop Revised Servant Leadership Profile for Sport in Japanese version (RSLP-S-J) and to clarify the relationship between servant leadership and morale among high school students who belong to athletic club activity in Japan.

METHOD AND RESULTS:

This study consisted of preliminary and main investigations. In the preliminary investigation, we examined validity and reliability of Japanese phrase about RSLP-S-J. The sample of preliminary investigation was 77 high school students who belong to baseball club. In the main investigation, the sample was 852 high school students from 27 baseball clubs. Then, we tested RSLP-S-J and morale scale (Tsuruyama, 2011) to clarify the validity and reliability of RSLP-S-J, and the relationship between servant leadership and morale. First, the result from factor analysis, it was clarified that RSLP-S-J was difficult to adapt as constructing three factors. Second, we executed ANOVA. The result from ANOVA, morale score of teams which evaluated their head coach more “servant leader” were higher than that of teams with low evaluation about their head coach as “servant leader”. Finally, we executed t-test to compare with the score of RSLP-S-J and morale between high level teams and low levels. According to t-test, it was clarified that the high level team’s morale score was higher than that of low level. On the other hands, the RSLP-S-J score was not significant between high level and low level teams.

CONCLUSIONS:

1. RSLP-S-J is difficult to adapt as constructing three factors.
2. Servant Leadership has potential to rising team level by parameter morale.
3. It was a new viewpoint about team management that servant leadership is effective method about increasing morale nothing to do with team level.