スポーツクラブの学生ボランティア指導者が期待するリーダーシップ行動： SL 理論モデルを用いた事例研究[†]

前 田 博 子* 山 口 泰 雄** 竹 下 俊 一*

Leadership Behaviors Expected by Volunteer Student Coaches in Sports Clubs: A Case Study Using SL Theory Model[†]

Hiroko MAEDA*, Yasuo YAMAGUCHI** and Shunichi TAKESHITA*

Abstract

Recently, the number of voluntary community sport clubs has increased and young people are expected to act as volunteer coaches. As a result, there is a need to study youth volunteer management. The purpose of this study was to clarify the leadership behaviors desired of club leaders by student volunteers involved in the field of teaching sports. The research framework set volunteer students as followers and club managers as leaders through the use of SL theory. The research method involved interviews with seven K Sports University students involved in volunteer coaching. The survey content included an overview of the club, personal attributes of students, readiness for volunteer work (composed of abilities and motivation towards the activities), and leadership behavior among club leaders. The two aspects of leadership behavior measured were expected leadership behavior ("Expected LB") and actual perceived leadership behavior ("Actual LB"), with regards to variations perceived between the start of the volunteer period and the time of interview. A resulting change in the student volunteers' "Expected LB" was observed over time. In conclusion, it became clear that club managers must grasp changes in volunteer student readiness and alter their leadership behavior.

Key words : Volunteer, Leadership Behavior, Volunteer Management, SL Theory Model, Student Coach

1. 緒 言

1995年、阪神淡路大震災が発生し、ボランティアによる被災者への支援活動の働きが注目され、日本におけるボランティア活動への関心は大きく高まった。そして、1998年に設立した特定非営利活動促進法は、活動の継続に繋がるボランティアの組織化を促した。現在、ボラン

タリー組織は社会に不可欠なセクターとなり、ボランティアマネジメントが重要となってきた。スポーツに関するボランティアは、長野オリンピック（1998）とFIFAワールドカップ（2002）が相次いで開催される中、大規模スポーツイベントの運営に必要な不可欠であることが広く認識されるようになった。しかしスポーツボランティア調査¹⁾によれば、大規模なイベン

[†]原稿受付 2014年11月25日 原稿受諾 2015年3月30日

*鹿屋体育大学 〒891-2393 鹿児島県鹿屋市白水町1番地

**神戸大学発達科学部 〒657-0013 兵庫県神戸市灘区鶴甲3-11

*National Institute of Fitness & Sports, 1, Shiromizu, Kanoya, Kagoshima, Japan (891-2393)

**Faculty of Human Development, Kobe University, 3-11, Tsurukabuto, Nada-ku, Kobe, Hyogo, Japan (657-0013)

トよりも地域レベルのイベントの運営または地域スポーツクラブでの指導などの日常的な活動に、より多くの時間がボランティアによって費やされている。

一方、近年のスポーツ政策²⁾³⁾では、地域住民自身の運営による地域スポーツクラブを全国に設立・育成することに力が注がれている。この政策に基づく総合型地域スポーツクラブはボランティアが中心となる非営利組織として運営されており、多くのクラブは財政面で課題を抱えているとされる³⁾。そこで、会費収入以外に行政の委託事業や地域体育施設の指定管理業務の受託に財源を求めるクラブもあるが、これらの施策は営利組織と競合、補完しながら実施されているのが現状である。また、総合型地域スポーツクラブには、少子化や指導者の問題などから、学校運動部の活動を組み入れる施策も検討されており、地域住民のスポーツニーズに応える組織としての期待が大きい。したがって、スポーツクラブ産業側からも、非営利スポーツクラブとボランティアの動向に目を向ける必要があると言えるだろう。

非営利組織の特徴はボランティアの存在であること⁴⁾から、地域スポーツクラブを設立することは、新たなボランティア人材を見出すことでもある。笹川スポーツ財団の調査では¹⁾、スポーツボランティア参加者の年代は現状では40歳代の割合が高いが、参加希望率は40歳代と同様に20～30歳代にも高いことが報告されている。つまり、若い世代のスポーツボランティアは潜在化しており、これらの人材を掘り起こし、活動の場を提供していく方策が求められる。若い世代のボランティアへの対応は、「ボランティアによる経験が社会生活に生かせられる成長につながるようにリーダーは配慮する必要がある」⁵⁾との指摘がある。こうした背景から、若いスポーツボランティアに対するマネジメント研究が必要とされている。

ボランティアの特徴は定型では論じきれない多様性にあると考えられ⁶⁾、そのリーダーシップはリーダー側から論じるだけでなくフォロ

ワーの個性への配慮も必要である。また、短期間で成長が認められる若い世代をフォロワーとする場合、フォロワーの成長による変化を視野に入れることも必要である。そこで、リーダーシップ理論の中でもフォロワーとしての成員の個性と、フォロワーの持つ能力の時間的変化を理論に組み入れているSL理論 (Situational Leadership Theory) に着目した。本研究では、スポーツクラブのボランティア指導者となり得る若者の代表として体育専攻学生を取り上げ、実際にボランティア指導を行っている者を研究対象とした。本研究の目的は、スポーツクラブで指導を行う学生ボランティアに対するクラブのリーダーのリーダーシップ行動について明らかにすることである。具体的には、学生ボランティアが認識する現実のリーダーシップ行動と期待するリーダーシップ行動の関係について、時間的変化に着目して研究を進めていく。

2. 先行研究と本研究の枠組み

2.1 リーダーシップ理論とフォロワーへの視点

リーダーシップ理論の研究関心はリーダーの個人的資質から始まり、その後、リーダーの行動 (リーダーシップ行動) に移ったとされる⁷⁾⁸⁾。リーダーシップ行動の研究はミシガン大学やオハイオ州立大学などを中心に発展した。その過程で「仕事の達成を強調するもの (目標達成)」と「人間的関係を強調するもの (集団維持)」の2つの要因に焦点が絞られた。呼称はさまざまであるが、リーダーシップ行動をこの2要因による2次元マトリックスで示すモデルが広く使われている。オハイオ州立大学のモデルでは、それぞれの要因を高低に区分した組み合わせによる4つのタイプに分類し、ムートンらは2要因とも中庸にあるタイプを加えた5つに分類している⁹⁾。日本では、三隅⁸⁾¹⁰⁾¹²⁾が同じく2つの要因を見出し、前者を目標達成の意味でPerformanceのP機能、後者を集団維持の意味でMaintenanceのM機能と命名した

PM理論を確立した。この理論も含む多くの2次元理論では、2要因がともに強いリーダーシップ行動が最も有効であるとされている。

一方、Fiedler¹³⁾は有効なリーダーシップ行動は常に同じではないとし、どのような行動が適切かはリーダーにとって有利な状況か不利な状況かによって異なるとする状況対応モデルを生み出した。また、House¹⁴⁾やVroomら¹⁵⁾も状況による影響を考慮した理論を提唱している⁷⁾¹⁶⁾。ハーシーとブランチャード⁹⁾¹⁷⁾によるSL理論 (Situational Leadership Theory) もそのひとつであり、最適なリーダーシップ行動はフォロワーの状況によって異なるとしている。このフォロワーの状況は、時間の経過に伴う可変的なものとされる点も特徴的である。SL理論も2要因を用いたリーダーシップ理論であり、「目標達成」に当たる要因は「指示的行動」(役割を規定して明確に伝えるなど)、「集団維持」にあたる要因は「協力的行動」(連帯意識を示し積極的に意見を聞くなど)と命名されている(注1)。フォロワーの状況は「レディネス」と命名され、課題に対する「能力」と課題に向けた「意欲」の2要因から形成されている。図1に示すように、最適なリーダーシップ行動はS1からS4までの4つの象限に区分されている。S1象限は、フォロワーのレディネスが低

い状況で、リーダーから役割を明確に指定される必要があり、力量のあるスタッフに対するような意見を求める行動は必要とされない。S4象限は、フォロワーのレディネスが最も高い状況で、もはやリーダーからの働き掛けは必要とされない。S2とS3象限はそれらの間に位置づけられ、指示的行動が大きく変化する段階であるが、いずれにしても各象限には連続性がある。SL理論ではリーダーシップ行動を、リーダーの自覚によるものではなく他人に認知されたものとしており、フォロワー視点に立った理論である。

近年のリーダーシップ研究では、このフォロワーへの視点の重要性が強調されている。日野¹⁸⁾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」としている。薄羽¹⁹⁾はリーダーシップ研究の問題状況を前提に、「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、フォロワーから見たリーダーシップ研究の必要性を主張している。組織の活動内容を視野に入れると、社会サービスや医療、教育などを扱うヒューマン・サービス組織においてフォロワーの重要性はとりわけ高く、フォロワーとしてのスタッフを支えるリーダーシップのあり方を検討する必要性が指摘されている²⁰⁾。リーダーシップ研究におけるフォロワーへの関心は、グリーンリーフ²¹⁾が提唱するサーバント・リーダーシップ論でも注目されている^{22)~24)}。この理論では、リーダーシップは人を引っ張るのではなく、フォロワーを支えることにあるとされ、日本においても多くの研究者が取り入れている^{25)~29)}。

図1 SL理論の基本構造

2.2 ボランティアマネジメントとSL理論

ボランティアは多様性が特徴⁶⁾とされるが、そのマネジメントについてドラッカー³⁰⁾は、非営利組織におけるボランティアマネジメントの留意点をいくつかあげている。まず、ボランティアには「個々の長所を生かし、かつその長所を

より強化しうるような」任務を明確に与えるべきである。そのために、「訓練や励まし、時には挑戦する機会」を与えることであり、リーダーはボランティアのやる気を引き出す働きかけが必要とされる。さらに、組織の実効性はボランティアの成長の中に見出さねばならないとも述べている。つまりボランティアマネジメントには、成長するフォロワーへの配慮が必要であることが示されている。

スポーツボランティアのマネジメントにSL理論を適応した研究はほとんどみられないが、スポーツ場面にSL理論を用いた研究は散見される。スポーツ組織への適用としては、大学運動部の学生が部活動において求めるリーダーシップ行動を対象としたものがある³¹⁾。この研究ではSL理論を用いて部員の「能力」と「意欲」(レディネス)、指導者のリーダーシップ行動の「実態」、およびそれに対する「評価」との関係性を検討している。結果として、大学生の運動部におけるリーダーシップ行動は、単にリーダーシップ行動の2要因である「指示的行動」と「協力的行動」が高ければ良いのではなく、状況によって異なっていることが明らかとなった。さらに、SL理論をスポーツ組織のマネジメントに適用することの妥当性も示唆された。体育学習指導場面への適応としては、佐藤・濱田^{32) 33)}の研究がある。ここでは、SL理論に基づくフォロワーに配慮したリーダーシップが、小学生の体育学習指導に有効であることが示されている。

2.3 本研究の分析枠組み

先行研究を踏まえると、ボランティアマネジメントではボランティアへの配慮が重要であること、それにはフォロワー視点を取り入れたリーダーシップ理論の適用が有用であることが分かる。本研究ではSL理論に基づき、リーダーシップ行動は時間的経緯によって変化することを前提とする。分析枠組みとして学生ボランティアをフォロワーに、クラブ責任者をリーダーに位置づけ、ボランティア開始時から現在

図2 分析枠組み

までの①リーダーに期待するリーダーシップ行動(期待するLeadership Behavior, 「期待LB」と略す)、②実際にリーダーから受けたリーダーシップ行動(現実のLeadership Behavior, 「現実LB」と略す)の変化をデータとして扱う。この期待LBと現実LBの相違および変化の方向について、SL理論に基づくフォロワーのレディネスの変化を用いて解釈を試みる。

3. 研究方法

3.1 調査の方法

本研究ではボランティアの個別性を重視し、対象者の変化を時系列的に捉えるため、インタビューによる質的なデータを収集した。調査は、ボランティアの学生をフォロワーに、彼らが活動するクラブ側の責任者をリーダーに位置づけ、半構造化インタビューを用いた。調査の時期は2011年2月から8月で、静かな部屋で1名につき30分程度を費やした。最初に研究目的を説明し、個人的属性や競技種目との関わりなど明確な返答が得られやすい質問から始め、良好なラポールを形成した後、学生のボランティア活動に関わる項目やリーダーのリーダーシップ行動について質問した。インタビューの結果

は、ICレコーダーと筆記メモによって記録した。なお、研究の信頼性を増すため、トライアンギュレーションの手法³⁴⁾を取り入れ、共同研究者1名と議論しながらデータを確認した。

インタビューの進め方は、まずボランティア活動の開始時から調査時点までの、期待LBと現実LBの2つのリーダーシップ行動の変化の有無と回数を確認した。次に現在から遡りながら、それぞれの時期（以下、フェーズと呼ぶ）における現実LBを尋ねた。続いて期待LBと現実LBとの相違を尋ね、異なっている場合は違いを確認した。確認のポイントは、フォロワーとしての学生がリーダーから受けたリーダーシップ行動を適当と感じているのか、より強めて欲しいのか、弱めて欲しいのかという点である。つまり、対象者である学生の主観に基づく相対的なものとなっている。時間的変化についても同様であり、現在と比較して強いのか弱いかに着目している。リーダーシップ行動の時間的変化については、過去を振り返る回想法を用いている。回想法による調査データには、自己への意識や自己評価などの違いにより個人差が影響を与える可能性が示唆されているが、その影響は情報の量の違いという点に集約されている³⁵⁾。本研究では、記憶している変化に限ってデータとして取り上げており、小さな変化が取り上げられない可能性はあるが、得られたデータの信頼性は高いと考えられる。

調査対象者はK体育大学学生で、人数は7名であった。対象者の選定の理由は、同大学にボランティア指導者を送り出す制度があり、学生ボランティアを継続的に輩出していること、体育専攻学生としてスポーツ指導に十分なスキルを持つことがあげられる。調査は、半年以上継続して活動を行っている者を対象とした。

調査内容は、活動組織の概要として「競技種目、組織の運営者、指導対象者、活動組織のリーダー、活動組織での役割」、リーダーシップ行動に関わる項目として「対象者がリーダーに期待するリーダーシップ行動（期待LB）、対象者が認識しているリーダーから受けたリーダー

シップ行動（現実LB）」、対象者のレディネスに関わる項目として「活動種目に関する学生の競技歴、過去の指導歴、活動目的、参加の経緯、ボランティア指導の継続期間」、および対象者の個人的属性として「学年、性」である。

3.2 分析方法

インタビューの結果は、期待LBと現実LBの相違と時間的変化を感覚的に捉えるために、対象者ごとに1枚のSLシートにプロットして整理した（注2）。SLシートはSL理論の「指示的行動」と「協労的行動」の2軸で作られる4つの象限（図1の外枠と縦横のクロス線のみ）が記された用紙であり、本研究のデータを記録するために作成したものである。プロットングは「現在の期待LB」から始め、次に「期待LBと異なる現実LB」を、その後、過去に遡りながら同様の手順で進めた。

SLシートには「期待LB」が「丸つき数字」で、「期待とズレのあった現実LB」が「通常のアラビア数字」で示される。その数値は時間的変化によるフェーズを意味し、活動開始時が1、以後時系列順に2、3…となり、その変化の方向が矢印で示される。プロットの位置は、リーダーの「協労的行動」と「指示的行動」の強さの程度を表すが、現在の期待LBを基準とし、それとの相対的な違いを考慮して決めていく。その場合、SL理論の説明（2.1参照）で述べたように4つの象限は連続していること、S1とS4象限の両端でのリーダーシップ行動は明確だが、その間に位置するS2、S3象限は相対的なものとして説明されている点に留意する。

分析は、期待LBの変化の方向をSL理論モデルと比較し、相違点を明らかにする。そして、それぞれのフェーズでの対象者のレディネスを用いて、期待LBの変化について考察を進める。また、現実LBが期待LBと異なる場合も、同様にレディネスを用いて考察を進める。最後に、期待LBの変化をサンプル全体で整理し、学生ボランティアに対する適切なリーダーシップ行動のパターンについて全体の考察を行う。（図

2 参照)

4. 結果および考察

結果として、対象者は全員、教員をリーダーとした組織において、小中高の児童生徒に対する指導活動を行っていた。また、全員が時期によって期待LBを変化させており、事例BとC

を除く5例には期待LBと異なる現実LBの存在が示された。対象者のプロフィールとインタビューの概要は表1に、対象者ごとのSLシートは図3に示した。

表2は、SL理論モデルを基に、期待LBの変化、期待LBと現実LBとのズレをレディネスによって考察した結果を示している。本研究で得

表1 対象者のプロフィールと調査結果

事例 記号	学年・性 継続年数	種目 活動の場	指導対象 リーダー	結 果 の 概 要
A	院2年男 5年2ヶ月	野球 中学校部活動	中学生男子 顧問教員	最初は顧問教員と一緒に指導していたが指示はあまりなかった。次に新任の顧問教員を迎え、対等な立場に立って指導していたが、実際は力不足で、より強い教員からの働きかけが必要だったと考えていた。当時は顧問教員の指示の下、自分の力を伸ばす途上にあると考えている。
B	3年女 3年 (1年休み)	サッカー 高校部活動	高校生女子 顧問教員	最初は年長の選手という気持ちで参加。半年後、指導者としての立場を求められ、フォワードの指導を任された。顧問教員の指示の下で活動しながらも、知識を書籍等で身に付けていった。1年間休止（留学）後、復帰し、顧問教員、学生Cと協力して自身のすべき役割を見出している。
C	3年男 10ヵ月	サッカー 高校部活動	高校生女子 顧問教員	最初は女子選手の指導に難しさを感じた。顧問教員から励ましはあったが、自身の気持ちが落ち着くまで強い働きかけはなかった。選手の細やかな変化に気づくことから自分の役割を見出し、同時に顧問からの指示が増加した。当時も顧問教員の練習内容の下に活動しているが、意見を聞かれることもある。
D	1年女 10ヵ月	ソフトボール 高校部活動	高校生女子 顧問教員	社会人学生で7年の指導経験を持っている。最初は、初心者個人の指導を任された。次にチーム全体の指導補助となり、現在は指導の中心的な立場を任されている。経験による指導能力はあるが、この組織においては新参者、ボランティア学生として顧問の下、組織の一員としての立場で活動したい思いが強い。
E	3年男 1年2ヶ月	野球 中学校部活動	中学生男子 顧問教員	活動開始時に顧問教員の異動があり、顧問の計画の下に指導を手伝う役割を任された。活動は前任者（大学の先輩）から引き継ぎを受けており、自分の特技を生かした役割を希望していた。しかし、顧問が自身の体制を整える時期であり、かつ少人数のチームのため顧問と役割を分担することが難しく、当時も最初と同じ役割のままである。
F	4年男 3年2ヶ月	陸上 地域クラブ	小学生男女 大学教員	大学の陸上部が関わったクラブであり、入学直後の6月から参加している。活動内容については上級生から指導され、リーダーである教員には定期的に報告し評価を受けている。活動を継続する中で、説明能力や状況の変化に合わせる能力が高まったと感じており、当時の状況に不満はない。ただ、活動開始時には教員からの直接的な指示等があったら良かったと考えている。
G	3年男 2年4ヵ月	陸上 地域クラブ	小学生男女 大学教員	Fと同様のクラブで、入学直後の4月から参加している。当初の教員からの指示の行動の不足についても同様の認識であり、その後は問題なく受け入れていた。当時は学生ボランティアの責任者となり、先輩へ指示を出す必要もあり、当初よりも高い教員からの働きかけを望んでいる。

注) 事例Aで示す通りSLシートの横は指示的行動(左から右に向かって強まる)、縦は協力的行動(下から上に向かって強まる)を示す。
数字は過去からのフェーズの順を示し、数字は丸つき数字が期待LB、アラビア数字が期待LBと異なる場合の現実LBを意味する。

図3 SLシートで見る調査結果

表2 SL理論モデルによる期待LBの変化の考察

事例 記号	フェーズ の数	期待LBの変化		期待LBに対する 現実LBの相違点	レディネスの変化の説明	SL理論モデルとの相違
A	3	①指示：低 ②指示：中 ③指示：高	協労：中 協労：中 協労：高	②で指示が低い	①では役割が補助的で高いレディネスは求められていない。 ②以降はレディネスの向上に伴い、期待LBは変化している	初期にS3 象限から S2 象限に向かう (導入期が存在)
B	3	①指示：中低 ②指示：高 ③指示：中	協労：中 協労：中高 協労：高	一致	①では指導者としてのレディネスは必要なかった(選手として活動)。 ②以降はレディネスの向上に伴い、期待LBは変化している。	初期にS3 象限から S2 象限に向かう (導入期が存在)
C	3	①指示：中低 ②指示：高 ③指示：中	協労：中 協労：中高 協労：高	一致	①では役割が補助的で高いレディネスは求められていない。 ②以降はレディネスの向上に伴い、期待LBは変化している。	初期にS3 象限から S2 象限に向かう (導入期が存在)
D	3	①指示：高 ②指示：中高 ③指示：中高	協労：中 協労：中高 協労：中高	常に指示、協労とも低い	社会人学生で指導経験が豊富でレディネスが高い者と扱われていた。本人は補助的指導者としてのレディネスが低い扱いを求めている。	S2 象限で変化方向は合致
E	2	①指示：中高 ②指示：中	協労：中高 協労：中高	②で指示が高い	レディネスの向上に伴い、期待LBは変化している。	S2 からS3 象限への変化方向は合致
F	2	①指示：高 ②指示：中低	協労：高 協労：高	①で指示が低く、協労は高い	①では低いレディネスに合ったLBを求めており、②ではレディネスの向上によって①のLBを適切としている。	S2 象限で変化方向は合致
G	3	①指示：高 ②指示：高 ③指示：高	協労：高 協労：中高 協労：高	①③で指示が低い	①では低いレディネスに合ったLBを求めており、②ではレディネスの向上によって①のLBを適切としている。③では立場に対して求められるレディネスが低いと自己認識し、それに合ったLBを求めている。	合致しない部分は 立場の変化による

た結果はS1からS4の理論モデル全体に渡らず、ほぼS2象限(高指示、高協労)に留まっていた(図3参照)。活動開始時の期待LBがS1象限(高指示、低協労)になかったのは、対象者が体育大学の学生で、指導の経験は少なくとも競技経験が豊かで高い競技能力を身につけていること、ボランティアとして活動する意欲の高い者であったこと、つまり開始時においてすでにある程度高いレディネスを身に付けていたからと考えられる。また、S4象限(低指示、低協労)に期待LBが見られなかったのは、対象者が学生の立場にあることから自らのレディネスを向上途上と認識しているからと思われる。例えば、Dは社会人として7年間の指導経験(表2参照)を持っていたが、S3やS4象限の現実LBに不満を感じていた。Dは卒業

後に教職を目指しており、学生の間はできる限り学びたいという意識がある。そこから、顧問教員に強い指示的行動を求めていると考えられる。S2象限からS3象限に進む期待LBの変化が見られたのは、事例CとEである。Cは、現実LBがS2象限からS3象限へ変化したことを、レディネスの向上をリーダーから評価されたと認識し、これを期待LBと一致させていた。Eは、経験を積むことでレディネスが高まったと認識することから、期待LBを指示的行動がより減少するS3象限に求め、S2象限の現実LBに不満を示していた。

SL理論モデルと変化の方向が一致しない特徴的な事例として、A、B、Cの第1フェーズから第2フェーズへの動きがある。この3例の期待LBは一致して最初はS3象限に、次はS2

象限に戻っており、理論モデルと逆の動きとなっている。S3象限は指示的行動の弱い、すでに果たすべき役割を理解している者に適合するリーダーシップ行動である。活動開始時にふさわしくないこの扱いを受け入れたのは、「最初は気を使ってもらっていた」とCが説明していることから、自己のレディネスを意識しながら求められる職務を理解する時間、いわゆる「導入期」と解釈したからであろう。第2フェーズでは3名とも期待LBはより強い指示的行動を求めるS2象限に見られた。この中でAだけは現実LBがS3からS4象限に移っていたが、A自身はそこでレディネス不足を実感し、第2フェーズでは指示、協労ともに強いS2象限のリーダーシップ行動が適当だったとしている。一方、事例Dの場合はS3やS4象限で示された現実LBは、期待LBと一致しなかった。Dは現在と同様の立場で過去に指導活動を経験していることから、導入期は不要だったと推察される。Eは、学生ボランティアの前任者から事前に引き継ぎを受け、事例FとGの場合は大学の部が関わるボランティア指導の場であり、活動開始前に十分な情報を得ていることから、導入期が不要だったと思われる。

事例Gにも、SL理論モデルと一致しない変化が見られた。それは、第2フェーズから第3フェーズに向かって、より強い指示的行動、協労的行動を求める変化を示していた点である。Gは第3フェーズで、ボランティアをまとめる責任者としての役割が与えられていた。それにより、求められる役割に対するレディネスの自己評価が相対的に低下し、より強い協労的リーダーシップ行動を必要としたと考えられる。

以上のように、学生ボランティアが活動を継続する時間的経緯に伴い期待LBは変化し、その変化は概ね個々のレディネスの変化によって説明することができた。また、変化はSL理論モデルに必ずしも一致していなかった。フォロワーはレディネスや求められる役割の違いによって、多様なリーダーシップ行動を求めることが分かった。

5. 論 議

近年、住民が主体的に運営する地域スポーツクラブの設立・育成が大きな課題とされ、クラブ運営に関わるボランティアの発掘と育成に期待が寄せられている。とりわけ、若い世代のボランティアの増加が見込まれているが、若者のマネジメントには十分な配慮が必要とされる。本研究では、スポーツクラブでボランティア指導を行う学生が期待するリーダーシップ行動を研究課題として取り上げ、SL理論を用いて検討を行った。その結果、スポーツ指導に携わる若いボランティアのマネジメントに関して、以下の有効な視点を提供することができる。

まず、ボランティアに対するリーダーシップ行動をフォロワー視点に立って観察したことである。緒言にも述べたように、近年のリーダーシップ研究の潮流として、フォロワーへの注目の高まりがある。しかし、スポーツに関わる研究において、フォロワーへの視点の研究はまだ少ない。本研究では、フォロワーとしての学生が求めるリーダーシップ行動について時間的経緯に伴う変化とともに調査し、その結果を個別にまとめて示すことができた(図3)。学生ボランティア指導者が期待するリーダーシップ行動は個性が見られ、それはSL理論によるレディネスの概念によって説明することができた。したがって、学生ボランティアに対して学生の経験や与える職務などのレディネスに関連する要因とその時間的変化に配慮することで、常に適切なリーダーシップ行動を選択できることが示された。

次に、ボランティアを受け入れる際の配慮すべきポイントが見出された。それは、活動開始時に「導入期」、すなわち指示的行動が弱いリーダーシップ行動が求められる場合が観察されたことである。この「導入期」はすべての者にみられる訳ではなく、活動に関する情報が不足する場合にそれを補うために必要とされることが推察された。ボランティアが働く場は企業組織とは異なり、参加者を選抜するシステムを持た

ない場合が多い。そのことからリーダーはボランティアのレディネスを把握し与える職務を決定するため、ボランティアは求められる職務を理解するため、ともに時間的猶予が必要となる。「導入期」の概念は、ボランティアが参加する組織のマネジメントに広く適用できる可能性がある。

最後に、本研究ではSLシートを活用して、個別のボランティアに合致したリーダーシップ行動を視覚的に表わした。それにより、学生ボランティアが求めるリーダーシップ行動の変化を、リーダーは容易にかつ明確に理解することが可能である。SLシートは、SL理論を始め、マネジリアルグリッド、コンティンジェンシー理論、PM理論等、多くのリーダーシップ研究で用いられている、「指示的行動」と「協労的行動」の2軸を使い、リーダーから受けた行動の実態と期待およびその変化を図示するために作成されたものである。本研究の事例に見られるように、フォロワーがリーダーに求めるリーダーシップ行動と、実際にフォロワーがリーダーから受けるものとの間には、しばしばズレが生じる。SLシートはそのズレに関する情報を視覚化しリーダーやフォロワーに伝え、リーダーシップ行動を修正する上で有益なツールとなりえる。さらに視覚化によって大きな可能性を見出せるのは、このズレを記録して第三者に客観的に示すことができる点である。その結果、リーダーが選択すべきリーダーシップ行動について、他者から適切なアドバイスを受けることも容易になる。リーダーとフォロワーとの間で蓄積されたリーダーシップによるマネジメントの情報は、シートを介して客観的なデータとして蓄積していくことも可能である。

現代は市民によるボランティア活動に大きな期待が寄せられている時代である。それは、多様なボランティアを迎えることであり、多様性に対応できるマネジメントを研究する必要性が高まるということでもある。本研究は対象者が体育系学生、活動が学校に付随した活動に限られた中で進められた点に研究の限界がある。し

かしながら、学生ボランティアの多様性と短期間での変化の一端を示すことができ、この分野における研究の端緒となることが期待される。

(注1) SL理論におけるリーダーシップ行動について

SL理論では「指示的行動」と「協労的行動」の2つによってリーダーシップ行動を表現している。それぞれの意味は以下のように説明されている。

指示的行動：リーダーがフォロワーの役割を組織・規定し、各人がどのような活動を果たすべきか、いつ、どこで、いかに課題を達成すべきかを説明することの程度。なお、その活動は、組織パターンの明確化、意思疎通経路と職務遂行のあり方の確立に努めることで特徴づけられる。

協労的行動：リーダーが自分と率いるグループのメンバー（フォロワー）との間にコミュニケーション経路を開き、連帯的支援、積極的傾聴、心理的ストローク（気持ちよくさせる）、そして促進的行動を与えることの程度。

(注2) SLシートへのプロットについて

分析方法で述べたように、最初にプロットするのは「現在の期待LB」である。SLシートへのプロットの位置は、リーダーシップ行動の中で指示的行動が強い弱い、協労的行動が強い弱いを確認し、その結果をS1象限からS4象限の四つに分ける方法である。象限については、指示が強く協労が弱い場合はS1象限、両方が強い場合はS2象限、指示が弱く協労が強い場合はS3象限、両方が弱い場合はS4象限とする。リーダーシップ行動の強弱は調査対象者の主観であるが、現在の実態やこれまでの経験から比較して示されるものであり、再現性はある。時間的変化に伴う象限の移動については、S1象限では協労が強まるとS2象限に、S2象限では指示が弱まるとS3象限に、S3象限では協労も弱まるとS4象限に移動したとするのが基本とされている。

参 考 文 献

- 1) SSFスポーツライフ調査委員会：スポーツライフ・データスポーツライフに関する調査

- 報告書－, 笹川スポーツ財団, p.197, 2012.
- 2) 文部省：スポーツ振興基本計画, 平成12年9月策定, 2000.
http://www.mext.go.jp/a_menu/sports/plan/06031014.htm, (2013年11月1日参照)
 - 3) 文部科学省：スポーツ基本計画, 平成24年3月30日策定, 2012.
http://www.mext.go.jp/component/a_menu/sports/detail/_icsFiles/afield-file/2012/04/02/1319359_3_1.pdf, (2013年11月1日参照)
 - 4) 山内直人：NPOとは何か, 岩波書店：東京, pp.104-107, 1999.
 - 5) 前田博子：ボランティア活動における若者への期待と陥穽, 日本ボランティア学会2003年度学会誌, pp.80-96, 2005.
 - 6) 田尾雅夫：ボランタリー組織は組織か?, 組織科学 32(1), pp.66-75, 1998.
 - 7) 土方文一郎：リーダーシップ・組織・管理活動－リーダーシップ理論史と現代的展開2, 組織科学 4(2), pp.78-91, 1970.
 - 8) 三隅二不二：人物論から行動論へ, リーダーシップ行動の科学, ブルーバックス, 講談社：東京, pp.43-64, 1986.
 - 9) ハーシイ, P.・ブランチャード, K.H.・ジョンソン：山本成二ほか訳：行動科学の展開－人的資源の活用－, 日本生産性本部：東京, 1978.
 - 10) 三隅二不二：組織はPとMで動く, リーダーシップ行動の科学, ブルーバックス, 講談社：東京, pp.65-94, 1986.
 - 11) 三隅二不二：トップマネジメントリーダーシップのPMスケール作成とその妥当性の研究, 組織科学 20(4), pp.91-104, 1987.
 - 12) Misumi, J.：The development in Japan of the Performance-Maintenance (PM) Theory of leadership, Journal of Social Issues, 51(1), pp.213-228, 1995.
 - 13) Fiedler, F. E.：A Contingency Model of Leadership Effectiveness, In：Leonard Berkowitz Eds. *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol.1. Academic Press, Inc. NY. USA, pp.149-190, 1964.
 - 14) House, R.J.：Path-goal theory of leadership：Lessons, legacy, and a reformulated theory, The Leadership Quarterly, Vol. 7(3), pp.323-352, 1996.
 - 15) Vroom, V.H., Jago, A.G.：The role of the situation in leadership, *American Psychologist*, 62(7), pp.17-24, 2007.
 - 16) 松原敏浩：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, 愛知学院大学論叢 経営学研究 12(2), pp.123-147, 2003.
 - 17) ハーシイ, P.・ブランチャード, K.H.・ジョンソン, D.E.：山本成二ほか訳：新版 行動科学の展開－人的資源の活用－, 日本生産性本部：東京, 2000.
 - 18) 日野健太：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－状況から認識主体へ－, 駒大経営研究 38(1・2), pp.19-60, 2006.
 - 19) 薄羽哲哉. 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), pp.751-772, 2006.
 - 20) オースティン D.・坂田周一訳：社会福祉におけるマネジメント, 立教大学コミュニティ福祉学部紀要 3, pp.127-154, 2001.
 - 21) グリーンリーフ：グリーンリーフ・センター・ジャパン訳. サーバントリーダー, 株式会社グリーンリーフ・センター・ジャパン：東京, 2004.
 - 22) Graham, J.W.：Servant-leadership in organizations：Inspirational and moral, *The Leadership Quarterly* 2(2), pp.105-119, 1991.
 - 23) Stone, A.G., Russell, R.F., Patterson, K.：Transformational versus servant leadership：a difference in leader focus, *Leadership and Organization Development Journal* 25, pp.349-361, 2004.
 - 24) Joseph, E.E., Winston, B.E.：A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust, *Leadership and Organization Development Journal* 26, pp.6-23, 2005.
 - 25) 水尾順一：サーバント・リーダーシップの組織行動, 世界と議会 (474), pp.18-24, 2003.
 - 26) 高橋佳哉・村上力：新しい組織創造におけるサーバント・リーダーシップ, リーダーシップ・ストラテジー 1(4), pp.26-37, 2003.
 - 27) 藤田晶久：企業における顧客志向の組織運営に関する研究－組織理論の視角からの問題

- 認識と課題設定, 中京経営紀要(6), pp.43-55, 2006.
- 28) 藤田晶久：顧客志向の組織運営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(7), pp.47-62, 2007.
- 29) 藤田晶久：顧客志向の組織運営におけるサービス連鎖について, 経営行動科学 20(1), pp.55-63, 2007.
- 30) ドラッカー, P.F.・スターン, G.J.: 田中弥生監訳：非営利組織の成果重視マネジメント, ダイヤモンド社：東京, pp.163-164, 2000.
- 31) 前田博子・山口泰雄：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), pp.49-56, 2011.
- 32) 佐藤勝弘・濱田晴明：リーダーシップ理論に基づくこどもの学習状況の把握－SL理論, SL II 理論, PM理論からのアプローチ, 新潟大学教育人間科学部附属教育実践研究指導センター研究紀要, 18, pp.53-60, 1999.
- 33) 佐藤勝弘・濱田晴明：教師のリーダーシップと子供のフォロワーシップについて, 新潟大学教育人間科学部附属教育実践総合センター 教育実践総合研究, 1, pp.17-22, 2002.
- 34) 佐藤郁哉：トライアングレーション（方法論的複眼）とは何か?, インターナショナルナーシング・レビュー, 28(2), pp.30-36, 2005.
- 35) 並川 努：継時的比較の個人差－継時的比較志向尺度の作成と検討－, 心理学研究, 81(6), pp.593-601, 2011.
- 36) ドラッカー, P.F.: 田中弥生監訳：非営利組織の「自己評価手法」, ダイヤモンド社：東京, pp.1-6, 1995.

資料 インタビュー調査内容

属性	SLシート上のプロット	インタビューの内容
＜事例A：大学院2年生男子，活動歴：5年2カ月，活動対象者：男子中学生，活動の場：中学校野球部，リーダーに当たる者：中学校野球部の顧問教員＞	事例Aでは，学生の現実LSに3つのフェーズが確認された。Aによると，ボランティア活動開始時期のフェーズ1における現実LSは，指示的行動が弱く協力的行動は強い状況を示していた(①)。しかし，その後のフェーズ2では指示，協力の両方が弱まり(2)，最後のフェーズ3では指示・協力の両行動とも大きく強まっていた(③)。それに対して，Aの期待LSは，フェーズ1とフェーズ3については現実LSと一致していたが，フェーズ2では異なっていた(②)。フェーズ2では，リーダーに対して指示的行動を強くすることを求めており，協力的行動を弱めることは望んでいなかった。	Aの説明によると，始めた時は，そこで何をしたいなどの要求はほとんどなく，活動は顧問教員と一緒に進んでいたが，活動内容に意見を求められる立場ではなかった(①)。顧問教員の活動に付随して活動しており，集団に速やかに入れるような配慮が見られたことから，協力的行動はある程度強いと言えるが，指示的行動はあまり強いとは言えなかった。具体的には，「指導者の様子を見ながらやるべきことを理解していく時期」と表現した。その後，最初の顧問教員が転動をしたことから新しく赴任した教員が顧問となり，リーダーシップ行動は新たなフェーズに入った。顧問教員が転任者になり，顧問教員よりAの方がクラブの状況を知っていることになり，クラブでの地位が「顧問と同等となっていた」と語っている。つまり，指示的行動および協力的行動の両面とも大きく弱まっている。この時期，「全般的な能力にかなり自信を持ち始めていた」ことで，リーダーシップ行動が弱まったことを一旦は違和感なく受け入れている。しかし，直後に，レベルの高い経験者である部員によってその自信が挫かれることがあった。その時の経験を振り返り，指導者としての「基礎が足りなかった」とレディネスの自己認識が過信であったと見なし，この時期の活動を「失敗だった」と感じている。顧問のリーダーシップ行動が弱まった理由は，A自身によるレディネスの高すぎる自己認識に合わせてくれていたと解釈している。結果として，フェーズ2ではより強い指示的行動が必要であり，失敗に対する協力的行動も必要であったと省みている(2と②)。調査時にあたるフェーズ3では，Aに向けた顧問教員からの具体的な指示は多くはないが，クラブの目指すべき方向性については明確に示されていると認識している。Aはその状況を自分の「権限を限定される」とことと理解し，適切としている。また，活動の中でさまざまな判断基準が，「顧問の判断と合っている」と感じており，顧問の考えを内面化するまでに至っている。このことから，協力的行動が強い状況である。現在のレディネスについては，自身の不足している点を上げ，途上にあると評価している。この事例では，ボランティア指導者は開始から5年以上経っており，レディネスの向上も十分見込まれている。しかし，強いレディネスを持つことが予測される時期においても，するべき仕事や立場が明確に示されるような指示的行動がある程度強く，アイデアや意見も伝えることができる協力的行動も比較的強い状況を適切であるとしている。

属性	SLシート上のプロット	インタビューの内容
<p><事例B：大学3年生女子、活動歴：3年目、休止期間：1年、活動対象者：女子高校生、活動の場：高校のサッカー部（Cと共に活動）、リーダーに当たる者：高校サッカー部の顧問教員></p>	<p>事例Bでは、学生の現実LSには留学をして大学を離れた時期を挟み3つのフェーズが確認された。Bによると、最初のフェーズ1の現実LSは指示的行動が弱く協力的行動は強い状況を示していた(①)。その後のフェーズ2では、指示的行動が強まり、協力的行動も強いままで(②)、調査時のフェーズ3では指示的行動は少し弱まり、協力的行動はさらに強まった状況(③)にあるとして、Bの期待LSと現実LSはすべて一致しており、自分の期待に合うリーダーシップ行動を受けてきたと考えていた。従って、SLシート上でも現実LSと期待LSとにズレは見られなかった。</p>	<p>Bが活動を始めた最初の目的は、ボランティア指導者の肩書を持ちながら、選手として指導対象となる高校生と一緒にプレーすることであった。当初、同じ大学の1年生はボランティア指導者として活動をしていたが、顧問教員はBの希望を了承しており、指導ボランティアとしてのリーダーシップ行動は弱かったと考えられる。また、Bは、自分が選手の中に入ることによってチームへの良い影響があると評価されていたと話しており、指示的行動に比べ協力的行動はある程度強かったと認識していた(①)。通い始めて半年後の12月に、顧問教員から選手ではなく「指導の面をやって欲しい」と言われ、そこから指導者として自覚を持った関わりが始まったという(②)。指導の役割としては、ポジション別の練習を行うときの「FWの担当」を割り当てられ、具体的な練習方法を顧問教員から指示されて一緒に行うことが多かったようである。また、自信がない場面では顧問教員に頼ることもあり、「教えることのできない部分」は直してもらった」とのことであった。指導は「顧問教員の目の届くところでやっていることが多かった」とし、それに対して「顧問教員の下で行いたい」という気持ちを持っていたという。このように、指導されながらの指導という状況ではあったが、「図書館で練習方法などを調べ、知識を増やす取り組みも行っていた」と、レディネスを高める行動を取っていた。</p> <p>Bはその後、海外の姉妹提携校に留学をしている。留学中は競技と離れていたことから、帰国して指導の場に復帰するつもりはなかった。Bと同時期にボランティアをしていた上級生もBの留学と同時に卒業し、その場を離れていた。ところが、その後を引き継いでいたC(後述)から誘われ、指導活動を再開することになり、フェーズ3が始まった。復帰した当初は、1年間の空白によって選手の入替わり等状況が変わり戸惑うことが多く、自分に何ができるか、また何をすべきかわからず、レディネスの面で意欲が失せそうであったと述べている。その中で、顧問教員やCとは異なり、選手と同性の女性である立場から、選手に近い場所に立ってサポートするというクラブ内での役割を見出すことができた、続けていく意思を持てたことである。フェーズ3では、Bがクラブを離れた空白期間があっても、過去の経験によってある程度クラブの状況を把握していたことから、顧問教員からの指示的行動は以前よりは弱まっていた(③)。ここでは、選手やチームに対して顧問教員やもうひとりのボランティア学生Cとは異なった役割を見出し、協力して部を運営する意識を持つことができていたと話している。</p> <p>この事例では、当初、指示的行動の弱いリーダーシップ行動によって比較的自由に振舞わせて貰っていたが(①)、次に協力的行動を伴いながら指示的行動が強まり(②)、その後、指示的行動を弱めながら協力的行動がより強まる(③)という状況の変化が見られた。一方、Bのレディネスは、当初は多くを求められなかったことによってレディネスの自己認識は高かったが、役割の変化によって能力不足を感じることでフェーズ2では当初より認識を低下させている。調査時のフェーズ3ではレディネスの高まりを感じており、指示的行動が弱まることを受け入れる時期に当たると考えられる。</p>
<p><事例C：大学3年生男子、K体大部活経験者、活動歴：10カ月、活動対象者：女子高校生、活動の場：高校のサッカー部（Bと共に活動）、リーダーに当たる者：高校サッカー部の顧問教員></p>	<p>事例Cでは、学生の現実LBに3つのフェーズが確認された。Cによると、最初のフェーズ1における現実LBは、指示的行動が弱く協力的行動はやや強い状況を示していた(①)。その後のフェーズ2では、指示的行動は大幅に、協力的行動も多少の強まりを見られた(②)。調査時のフェーズ3では指示的行動が少し弱まり、協力的行動はさらに強まる方向にあった(③)。それに対して、C自身は状況に合った適切なリーダーシップ行動を受けてきたと考えていた。Cの事例もSLシート上で示される現実LBと期待LBにはズレは見られない。</p>	<p>Cの活動は大学の先輩の活動を引き継ぐ形で始まっているが、男性であるCと先輩との違いは指導対象者が異性という点であった。活動を開始した時は、ほとんどが初心者である女子選手の状況が予測できず、またどのような選手に合う適当な練習内容を準備することもできず、何をすればよいかわからなかったという。さらに、自分は何をすべきなのか、この場に自分の必要性があるのかと悩み、一旦は辞めようと考えていた。この時期、自分なりに悩み、考えていた状況に対して、顧問教員からの励ましはあったが、何をすべきという指示はあまりなかった(①)。悩みながらも続けていたところ、指導している選手たちはレベルが低くながらも小さな進歩、例えばフティングが数回できたなどを楽しんで取り組んでいることに気が付くようになった。それに気づいてから、クラブに対して自分が果たせる役割が見えてきたのである。対象者の状況を理解し、落ち着いて取り組むようになつてから、顧問教員の指示の下、少しずつ指導の場を任せてもらうような方向に向かった(②)。最近の状況では、練習内容について「こんな練習はないかな」と相談を受けるようになり、「やっ」と認めてもらえた」と感じている。現在の活動は、通常の練習内容は顧問教員が用意したものに従って、顧問教員と一緒に指導している。また、メンバーが全員揃い、顧問教員の練習を始める前の時間には、自分で簡単なゲーム形式の内容を準備するようにしていた。ただし、「任せ切られると自信がない」と言い、顧問教員が練習内容を決めている現状が「ちょっと良い」と感じている(③)。</p> <p>この事例では顧問教員のリーダーシップ行動は、フェーズ1では顧問教員の指示的行動が弱かったが、これに対して「最初は気を使ってもらっていた」と後で解釈するようになっていく。フェーズ2では、クラブでの自分の役割を見出したことから、顧問教員による指示的行動と協力的行動が強まった。現在のフェーズ3では、指導者としてのレディネスが高まり、指導アシスタントとして重視されており、指示的行動は少し弱まり、協力的行動はより強まっている。このようなリーダーシップ行動の変化について、C自身自分の経験に適合した、適切なものであったと受け入れている。</p>
<p><事例D：大学1年生女子、部活指導経験者、活動歴：10カ月、活動対象者：女子高校生、活動の場：高校のソフトボール部、リーダーに当たる者：高校ソフトボール部の顧問教員></p>	<p>事例Dでは、学生の現実LBに3つのフェーズが確認された。Dは、社会人入学の学生であり、入学までに7年間、部活動の外部指導員を他県で経験してきた。顧問教員による現実LBには、多少の変化はあるが一貫して指示的行動、協力的行動ともにやや弱い状況に留まっていた(1, 2, 3)。この状況に対して、Dの期待LBは、指示的行動、協力的行動ともにより強いものを求めている(①②③)。SLシート上では示したように、Dの期待LBと現実LBには大きなズレが見られた。</p>	<p>Dが活動を開始した時期のクラブの状況は、新入生を迎えた新チームの活動がすでに始まっていた。そのため、フェーズ1でのDの活動は顧問教員の全体指導を横で見ていることが多く、途中から入部してきた初心者の個人指導をしていたという。この時期の現実LBは、指示的行動、協力的行動ともに弱い状況であった(1)。フェーズ2の活動を始めて2カ月の夏休み前は、部員全体の指導を手伝うようになり「少しずつ全体を見ることができるようになった」としている。顧問教員による現実LBは、協力的行動がある程度強まったが、指示的行動は弱まっていた(2)。フェーズ3にあたる1月になると、ノックを任せられるようになっていた。Dによると、ソフトボールでノックを行う指導者は、指導の中心的立場にいることを意味するとのことであるという。つまり、顧問教員と対等な立場に立つて指導するようになった。顧問教員による現実LBは、指示的行動、協力的行動がさらに弱まる方向にある(3)。D自身は、顧問教員に対して「具体的な仕事の指示が欲しいが、実際は振ってこられる」とD本人の判断にすべて任せられてしまうと不満に感じている。一方的に任せられるのではなく、「もっと一緒に行いたい」と、リーダーの一体感を望んでいる。それは、「チームのあり方は監督(顧問教員)の方向に向きたい」という発言からも、具体的な指示を求めていることが分かる。Dは社会人入学生として一旦仕事を辞して学生となっていることから、学ぶ意欲が強い。過去に外部指導員として自分ですべて決めてきた経験があり、ここでは、さらなる成長に繋げるような顧問教員の教えを受けたいという意識が見られる。その結果、現状のリーダーシップ行動に満足せず、より強い指示的行動と協力的行動を求めているというところである(①②③)。</p> <p>この事例では、フォロワーのレディネスが高まって、リーダーによるリーダーシップ行動がある程度強く求める場合もあることが示されている。これは、Dが学生としてのボランティア指導者としての立場を強く意識し、リーダーから学ぶものが多くあると考えている事例である。</p>

属性	SLシート上のプロット	インタビューの内容
＜事例E：大学3年生男子、K体大部活経験者、活動歴：1年2カ月、活動対象者：男子中学生、活動の場：中学校の野球部、リーダーに当てる者：中学校野球部の顧問教員＞	事例Eでは、学生の現実LBは一貫して変化がなかった。Eによると、現実LBは指示的行動、協労的行動ともにやや強い状況に留まっていた(①、②)。それに対して、Eの期待LBは時間的経過により変化していた(②)。従って、期待LBは現実LBとは異なり、フェーズは2つ観察された。SLシート上には、このズレ(②と③)と、時間的経過によって期待される変化(矢印)を示している。	Eがこのボランティア活動を始めたのは、所属していた大学野球部の上級生が活動していたからである。Eは活動開始前に、卒業前の上級生に付いて2、3度練習に参加し、引き継ぎを受けていた。そして新学期が始まり、実際に活動を開始すると、顧問教員が新しく赴任した教員に変わっていた。新しい顧問教員からは、「何かあったら言って下さい」「気づいたことがあったら言って下さい」との言葉をかけられたが、顧問教員が作った指導内容に沿って手伝う状況であった。Eは所属している大学野球部ではトレーナーの立場であり、当初はここでもボランティアのトレーナーとして活動したいと考えていた。しかし、「指導に回らざるを得なかった」と話し、クラブの状況では顧問教員の助けを借りるボランティアが求められていると理解していた。それは、このクラブの部員数の少ないことから、指導の分業が難しいという理由もあったという。これらの理由に加えて新しい顧問教員の体制を作る時期であること、自身の指導に関するレディネスが弱いことから、当初の現実LBは適切と認識していた(①)。しかし、1年以上が経過した調査時には、指示的行動を弱めて欲しいと考えが変化している(②)。その理由として、時間的経緯に伴うレディネスの自己認識の向上が想定される。この事例では、新しい顧問教員、少ない部員数という組織の形式に加え、指導者としてのレディネスの程度から、指示的行動、協労的行動が強い状況を当初は受け入れていたが、時間の経緯に伴い指示的行動を弱めたL S行動を求めるような変化が見られた。
＜事例F：大学4年生男子、K体大部活経験者、活動歴：3年2カ月、活動対象者：小学生男女、活動の場：小中学生を対象とした陸上の地域クラブ(Gと共に活動)。リーダーに当てる者：クラブの上位組織である大学の教員＞	事例Fでは、学生の現実LBは一貫して変化がなかった。Fによると、現実LBは、指示的行動がやや強く、協労的行動も強い状況に留まっていた(①、②)。それに対して、Fの期待LBは、開始初期において現実LBとは異なっていた(①)。従って、フェーズは2つ観察された。SLシート上には、このズレ(①と②)と、時間的経過によって期待される変化(矢印)を示している。	Fが活動する組織は、大学が地域連携事業として設立した陸上クラブであり、大学教員のリーダーのもとで複数の学生ボランティアが常時活動している。リーダーは陸上を専門としており、クラブの運営の責任者として、また陸上の専門家として学生のボランティアに組織の方針や運営について指導を行っている。ただし、実際の運営はほぼ学生に任されており、ボランティア学生の中から毎年交代で責任の重い役割である指導責任者が選ばれている。Fは入学時からこのクラブでのボランティア指導活動に関心を持ち、入学後陸上競技部に入学し、1年生の6月からボランティア指導活動を始めている。活動を開始した時は継続して活動している上級生がおり、それらの上級生に付いて活動する形であった。学生の活動に対して教員は、直接的な指示をすることは少ないが、定期的に活動後の報告によって意見を聞き、評価を返している。この教員の行動に対して、活動を始めた時、「ボランティアとはどのような役割なのか不明確だった」とも、もう少し「指示が欲しかった」としている(①)。Fは2年生になってからトレーナー部にも入り、指導者としての知識の幅を広げている。このように経験を積んできた現在は、「最初は別に準備してきたものを教えていたが、今は考えながら(臨機応変に)教えることができるようになり」、「説明能力も高まった」とレディネスの自己評価を高めている。そして、当初からの指示的行動がやや強く、協労的行動が強いリーダーシップ行動を適切であると感じるようになっている。この事例では、リーダーのリーダーシップ行動は一貫して同じであったが、それに対する学生の評価が変わることが示された。これは、Fのレディネスが時間の経緯とともに高まったことに伴い、指示的行動の要求が低下し、協労的行動の要求が高まった事例である。
＜事例G：大学3年生男子、K体大部活経験者、活動歴：2年4カ月、活動対象者：小学生男女、活動の場：小中学生を対象とした陸上の地域クラブ(Fと共に活動)。リーダーに当てる者：クラブの上位組織である大学の教員＞	事例Gでは、学生の現実LBは2つのフェーズだったが、期待LBは3つであった。Gによると、現実LBはフェーズ1、2と変化がなく指示的行動がやや強く、協労的行動も強い状況にあった(①、②)。フェーズ3では、指示的行動はやや強いままであったが、協労的行動は強まった。それに対して、Gの期待LBが合っていたのはフェーズ2だけであった。フェーズ1、3とも指示的行動がより強いことを求めている。協労的行動は1ではより弱いことを期待していた(①、③)。SLシート上には、このズレ(①と③、③と④)と、時間的経過によって期待される変化(矢印)を示している。	Gの活動する組織は、前述したFと同じ大学が設立した陸上クラブである。Gは大学入学後陸上競技部に入学し、そこで上級生が子どもたちの指導をしているのを目にして、1年生の4月中に活動を開始している。活動を始めた時、練習の指導内容に関してはプリントが配布されたが、実際の活動については「最初は先輩のまね」をすることだったという。当初、上級生が5～6名いたので、その行動を見ながら活動しており、リーダーとしての教員からの指示は少なかったとしている。そのことから、「何をやるのか指示はもっと欲しい」と現実LBより期待LBの指示的行動への期待は強かった(①)。協労的行動については毎回反省会に参加し、評価のフィードバックを受けていることから、一員としての連帯感には十分に持てたと認識していたが、やや負担に感じるところもあった。その後、慣れてくると現実と期待が一致してきた。調査時では、小学生部門の指導責任者の役割に付いていたが、その立場は「先輩への指示も出す役割」である。実際の活動は責任者である教員に相談しながら進めており、子ども達への指導内容などの相談が日常的に行える状況に対しては満足感を持っている。一方、指示的行動の強化は見られず(③)、その状況を受け入れていない(③)。GはFと同様の組織での活動であるが、現在、再度強い指示的行動を求めている。これは、Fとは異なり、より責任のある役割を担ったことが影響していると考えられる。この事例では、フェーズ1、3で、より強い指示的行動を求めている。フェーズ1に関しては、Fの事例と同じく活動開始時における組織の問題と考えられる。Fの事例とは異なり、フェーズ3ではGの担う役割が重くなり、求められるレディネス(特に能力面)が高まったことが背景にあると考えられる。