

指導者の資質に関する調査 —コミュニケーション能力や指導法に結びつける—

滝沢宏人*, 星野秀樹**, 樊孟***, 天野勝弘****

Questionnaire investigation on abilities required of leaders - To utilize for communication skills and teaching methods -

Hiroto Takizawa*, Hideki Hoshino**, Meng Fan***, Katsuhiko Amano****

Abstract

We investigated the image of good leaders and the image of bad leaders by two types of questionnaires. The subjects were university students who were playing sports. In Questionnaire 1, 162 people answered. Questionnaire 2 was answered by 230 people.

The results were as follows.

The image of a good leader and the image of a bad leader are not always clear in the players. It is better for leaders to pay less attention to their shortcomings and to take advantage of their strengths.

On that basis, the leader should behave as follows.

The leader first sets out a clear coaching policy.

The coaching policy should be easy to understand.

The leader should fully explain and understand the instruction content to the athletes.

The explanation needs to be given many times at any time.

Through these processes, leaders grow into good leaders.

A good leader is one who is constantly striving to be a good leader.

キーワード よい指導者像 悪い指導者像 大学生 アンケート調査

【研究の発端】

指導者というと、スポーツの監督やコーチを思い浮かべるが、人を導くということ言えば学校の教員、職場の上司や管理者、親など、世の中には様々な指導者がいる。そして、どれもがとても重要な存在である。

良い指導者につけば、能力が劇的に伸びたり、気持ちも前向きになったりして、その存在に感謝するが、悪い、あるいは自分とは合わない指導者だと、まったく逆の結果になってしまう。

よい指導者や、よい指導法についての理論や

考えは数多く存在するが、指導者と被指導者(選手)とのトラブルが多い現状を鑑みると、いまだ明確な答えはないように思える。

以前には、指導者の言うことは絶対という時代もあったが、その考えは徐々に改善されてはきている(長澤、2011; 日本スポーツ協会; 栗田ら、2017)。しかし、学校のクラブの場合、選手は指導者を選べない立場にある。その指導者が自分にとってネガティブな存在だと感じても、容易にその指導者の元を離れることはできない。というのも、それは競技を止めることに

* 愛知大学名古屋体育研究室

** 愛知文教女子短期大学

*** 愛知大学非常勤講師

**** 環太平洋大学スポーツ科学センター

Research Center of Physical Education, Aichi University-Nagoya

Aichi Bunkyo Women's College

Part-time teacher, Aichi University

Institute of Sports Sciences, International Pacific University

直結し、時としては学校を辞めることにもつながるからである。また、扶養されている身、経験不足、そして教育を受けている未成熟な人格なども、指導者の意見を受け入れなければならない状況を生み出していると言える。その点、スポーツのプロ組織、実業団、クラブチームでは、指導者との決別の後の選択枝はまだ広い。会社においての上司との不和の解消方法でも転職、配置転換など多くの選択肢が考えられる。

そこで、選手にとって望ましい指導者になるために求められる資質を明らかにし、指導者育成に役立てることは重要である。特に、学校における指導者には先に述べたような理由からしっかりとした自覚を持ってもらわなければならないと考える。

【一般的に望まれる指導者像】

それではまず、一般的にいわれている指導者像とはどのようなものか。日本スポーツ協会公認スポーツ指導者制度によれば、公認スポーツ指導者は、専門的な知識・技能や高いコーチング能力だけでなく、少なくとも次のような点に対応していくことが求められている。

- ①コミュニケーションスキルを身につけ、「プレイヤーの話しを聞く」、「叱るより良い点を褒めて伸ばす」、「教えずにプレイヤーに考える力をつけさせる」、「責任を持たせる」など、プレイヤーのやる気と自立心を育てるためのサポートをする。
- ②スポーツマンシップとフェアプレーに代表されるマナー、エチケットなどスポーツ規範を身につけさせるためのサポート
- ③プレイヤーが明確な目標を設定できるようにサポートする。
- ④スポーツを継続できるようにサポートする。
- ⑤スポーツとの出会いをコーディネートする。
- ⑥スポーツの仲間をつくるためのサポートをする。
- ⑦快適なスポーツライフを構築するための方法や内容についてのサポートをする。
- ⑧長期一貫指導システム（競技者育成プログラム）の理念と方法を理解し、個々人の年齢、

技能、ニーズにあったその年代における最適な指導を行う。

- ⑨メディカル・コンディショニングスタッフ、マネジメントスタッフなどと協力し、プレイヤーに対し最適な環境を提供する。
- ⑩自ら研鑽に努め社会に評価される指導者を目指す。

また、日本スポーツ協会における21世紀のスポーツ指導者「望ましいスポーツ指導者とはI 求められるスポーツ指導者像」日本体育協会では、次の様に述べられている。これまで日本のスポーツ界では厳しさこそがスポーツといった風潮があった、単に技術・戦術の指導に優れているだけではプレイヤーに信頼される指導者にはなれない、人格が必要である、さらに客観性のある知識、コミュニケーションスキル、マナーも必要である、叱るよりよい点を褒めて伸ばすが、教えずはよくない、また、常に自己研鑽に努める必要がある、とある。

これらの内容はごもつともであるが、そのすべてを身につけ実践することはとても大変なように思われる。最近では、高圧的な指導への警鐘から、干渉しすぎないこと（俵、2003）、直接的に目標志向を高める指導よりも動機付け雰囲気を通して影響を及ぼすことの必要性（早乙女、2013）、どのように教わるかよりもどんな人に教わるかという指導者の人間性が問題である（直井、2018）、などの報告がある。シュミットら（2019）の「1兆ドルコーチ」はビジネスにおけるリーダーの資質が、信頼というキーワードで語られている。

【目的】

これまでの指導者育成制度では「指導者がよい指導者になるにはどうしたらよいか」ということについての示唆は乏しいと思われる。すなわち、優先順位としてまずは何をすべきかということである。そこで本研究では、選手から見たよい指導者像と悪い指導者像との対比からこの点を明らかにすることを目的とした。選手へのアンケートには、伊藤（2018）が指摘しているように、選手の立場から「どのようなコーチ

を求めているか」といった研究例は多くはないということも関係している。また、男女の違いに言及した研究（松井と山下、2014）も少ないので、その点も追究することにする。

【方法】

本研究は2つのアンケート調査から構成されている。

1. アンケート1

アンケート1は、よい指導者の条件についての記述23項目と悪い指導者の条件についての記述26項目からなっている（付録1）。アンケート項目の作成にあたっては、よい指導者の条件と悪い指導者の条件を記述式で調査し、その内容を整理して項目の設定を行った。回答は3つ以内とし、それらに順位をつけてもらった。集計方法は、1位回答に3ポイント、2位2ポイント、3位1ポイントを与えて合計した。

対象は、群馬県K大学のスポーツマネジメントコースに在籍する1年生～4年生の男子94名、女子68名の合計162名であった。

2. アンケート2

アンケート2は、指導者がとるべき態度についての調査である。

内容は以下の6項目で、質問総数は57問であった。質問紙の掲載は紙面の都合上割愛し、質問項目については結果のところでも適時提示することとする。

1. 時間軸の管理（20問）：これからやろうとすることが、いつまでに、どのような成果が上がるかを選手に伝える必要があるかということ
2. 選手に発する言葉（8問）：感覚用語か論理的用語か、ていねいな表現あるいは強い表現も必要か
3. 言動への責任（1問）：状況変化に対しても指導者は約束を守らなくてはならないか
4. 選手への指示（12問）：選手に対する指示の目的と見込まれる成果の説明
5. 選手の意見・自主性の尊重（7問）：選手に指示を出すとき、その前に選手の意見を聞くべきかどうか

6. 指導者の資質（9問）：選手が指導者に求める資質

アンケート2では、多くの質問でVAS（ビジュアル・アナログ・スケール）という調査方法を用いた。これは10cmの線分を提示し、左と右の状態のどこにあなたの回答はあるかを問う手法である。この方法は、痛みのチェックによく用いられている。

対象は群馬県K大学経済学部の1年生～4年生であり、推奨部活（男女陸上部、男女サッカー部、男女柔道部、男女ソフトボール部、男子野球部、女子バスケット部）に属する男子56名、女子37名、合計93名であった。また一般学生は男子90名、女子47名の合計137名であった。

3. 手続き

アンケートの実施については、趣旨および匿名性や守秘義務の遵守を十分説明した後、同意を得られた学生についてのみ実施した。アンケート1は、スポーツマネジメント授業の際にアンケート用紙を配布し、後日回収した。回収に際しては提出者と未提出者が特定できないように、回収ボックスへの投函様式をとった。アンケート2では、一般学生への調査方法はアンケート1と同様であったが、推奨部活生に対してはクラブごとに集団調査法で実施した。

4. 統計処理

統計処理には、対応のないt検定、一元配置分散分析を実施した。分散分析が有意であった場合には多重比較検定を実施した。有意水準は5%未満とした。

【結果】

1. アンケート1

①集計結果

表1にはよい指導者についての、表2には悪い指導者についての項目別の回答割合が、男子、女子、全体別に示されている。得点とは1位回答3ポイント、2位2ポイント、3位1ポイントを合計したものである。割合は総合計点に対する割合となっている。また、並びは全体における割合の多い順となっている。また、男子の方が女子よりも2%以上高い項目には青色で、

表1 よい指導者についての項目別回答割合

よい指導者の条件	全体		男子		女子	
	得点	割合	得点	割合	得点	割合
選手を理解する	192	13.5%	108	13.2%	84	13.7%
選手の意見・考えをよく聞く	185	13.0%	102	12.5%	83	13.6%
バランス感覚がある（厳しさと優しさなど）	135	9.5%	72	8.8%	63	10.3%
信頼感がある	121	8.5%	65	7.9%	56	9.2%
信念・目標・目的意識を持っている	110	7.7%	45	5.5%	65	10.6%
指導力がある	89	6.2%	53	6.5%	36	5.9%
知識を持っている	87	6.1%	66	8.1%	21	3.4%
技術を教えることができる	84	5.9%	63	7.7%	22	3.6%
やる気がある・熱心	69	4.8%	48	5.9%	22	3.6%
常識がある（礼儀、言葉遣いなど）	43	3.0%	17	2.1%	26	4.3%
自分を高める努力を怠らない	42	2.9%	22	2.7%	20	3.3%
楽しさを提供してくれる	42	2.9%	29	3.5%	13	2.1%
責任感がある	39	2.7%	14	1.7%	25	4.1%
平等である（えこひいきしない）	38	2.7%	20	2.4%	18	2.9%
経験がある	35	2.5%	24	2.9%	12	2.0%
親しみやすい	31	2.2%	14	1.7%	18	2.9%
判断力がある	19	1.3%	8	1.0%	11	1.8%
明るい・元気である	18	1.3%	12	1.5%	6	1.0%
カリスマ性がある	16	1.1%	14	1.7%	2	0.3%
厳しい	11	0.8%	10	1.2%	1	0.2%
優しい・寛容・温厚である	8	0.6%	6	0.7%	2	0.3%
褒めてくれる	8	0.6%	4	0.5%	4	0.7%
放任主義	4	0.3%	3	0.4%	1	0.2%
合計	1426	100.0%	819	100.0%	611	100.0%

表2 悪い指導者についての項目別回答割合

	全体		男子		女子	
	得点	割合	得点	割合	得点	割合
人の意見を聞かない	78	8.2%	51	9.2%	30	5.3%
人間的に信頼できない	77	8.1%	40	7.2%	39	6.9%
感情的である、すぐに怒る、気分屋	70	7.3%	40	7.2%	34	6.0%
えこひいきする、平等でない	70	7.3%	35	6.3%	39	6.9%
信頼できない	67	7.0%	21	3.8%	49	8.6%
やる気がない	66	6.9%	41	7.4%	28	4.9%
暴力を振るう	65	6.8%	36	6.5%	38	6.7%
自己中心的である	58	6.1%	42	7.6%	20	3.5%
バランス感覚がない（ただ厳しいだけなど）	57	6.0%	35	6.3%	23	4.0%
知識がない	49	5.1%	32	5.8%	24	4.2%
言葉が汚い、口汚く叱る（怒鳴る）	45	4.7%	23	4.2%	32	5.6%
近寄りやすい	44	4.6%	19	3.4%	36	6.3%
指導力がない	44	4.6%	30	5.4%	21	3.7%
向上心がない（指導上の）	40	4.2%	21	3.8%	21	3.7%
選手任せ	38	4.0%	25	4.5%	34	6.0%
経験不足である	37	3.9%	29	5.3%	31	5.5%
褒めない	34	3.6%	23	4.2%	18	3.2%
行動力がない、口だけである	33	3.5%	20	3.6%	17	3.0%
叱れない	31	3.2%	18	3.3%	24	4.2%
厳しすぎる	30	3.1%	22	4.0%	15	2.6%
失敗を許さない、攻める	30	3.1%	15	2.7%	19	3.3%
責任感がない	29	3.0%	14	2.5%	17	3.0%
練習、活動がつまらない	26	2.7%	15	2.7%	21	3.7%
あまり話しかけない	23	2.4%	8	1.4%	19	3.3%
優柔不断	21	2.2%	14	2.5%	14	2.5%
暗い、活気がない	19	2.0%	14	2.5%	8	1.4%
合計	956	100.0%	552	100.0%	568	100.0%

逆に女子の方が2%以上多い項目にはオレンジ色で印をつけてある。よい指導者の条件では、男女とも、選手を理解するが1位で、選手の意見を聞くが第2位となっている。男女差の特徴としては、男子が「知識力」、「技術の教授」という、指導者の専門性が上位にきているのに対し、女子では「信念・目的意識」、「常識」、「責任感」といった精神性が上位にきていた。

悪い指導者の条件では、男女合算した値（全体）で見ると1位回答でも8.2%で、回答は散らけていた。また、上位解答の男女差がよい指導者条件以上に違いがあった。男子の1位回答の「人の意見を聞かない」は女子では9位であり、2位の「やる気がない」は女子では11位となっていた。一方、女子の1位の「信頼できない」は男子では16位に、2位の「えこひいきする、平等でない」は男子では6位になっていた。「近寄りがない」でも女子は6.3%、5位であるのに対し、男子では3.4%、18位となっている。

②べき乗分析

図1は、よい指導者像と悪い指導者像の回答

を順位に対する割合値の関係でみたものである。左上の男子のよい指導者条件の結果では、第1位の回答は13.5%、2位は13.0%であるが、3位になると9.5%に落ち込み、4位は8.5%となっていた。このような変化の仕方はべき乗関数と呼ばれ、自然現象、経済現象、社会現象にも散見される法則性である。例えば都市の規模と順位の関係、地震の規模別の発生頻度と順位の関係などである。右上の女子のよい指導者像も男子同様、べき乗関数がよくマッチしていた。しかし、下の悪い指導者の条件では、男女ともべき乗は成り立たず、順位と割合の関係は線形を示していた。

2. アンケート2

①指導者の時間軸の管理

この結果については紙面の都合上、結果の要約を示すことにする。

指導者の時間軸の管理とは、選手の能力について現状、計画、成果が得られる時期を指導者が明言することは重要かどうかを問うたものである。選手の能力は、技術、体力、コーディネー

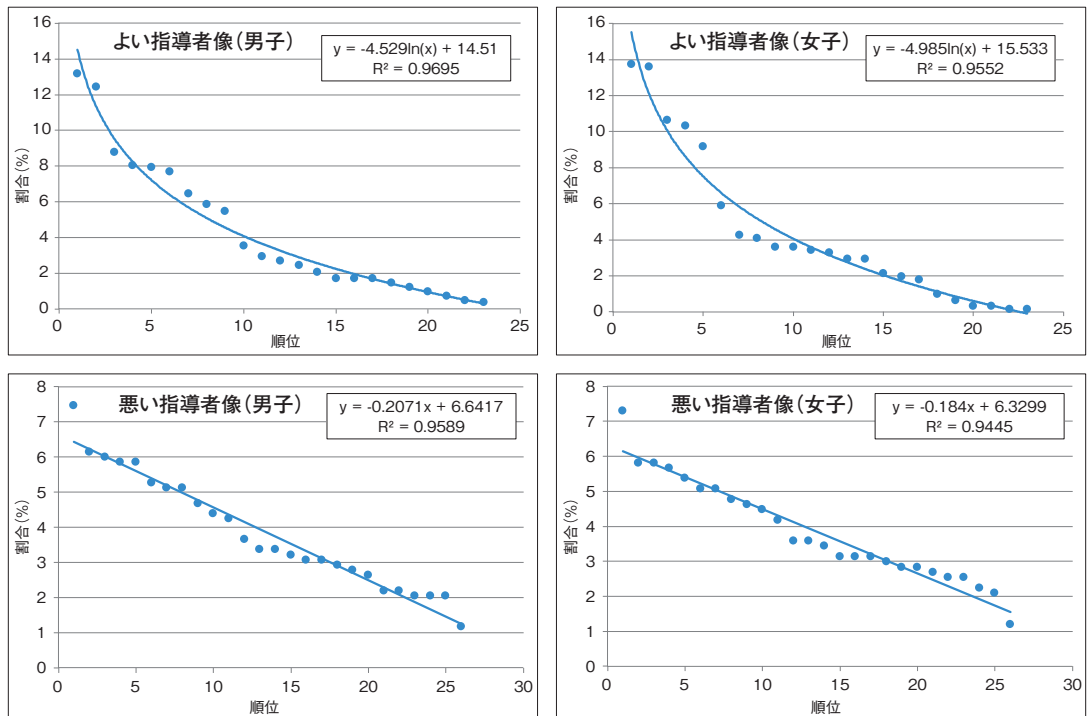


図1 よい指導者像と悪い指導者像の回答の順位に対する割合値のべき乗分析

ション能力、メンタル、指導者となるための能力について調査した。

結果を要約すると、推奨部活生と一般学生とには有意差は認められなかった。また、調査した能力はすべて約70%程度明言が重要という結果であった。さらに、現状、計画、成果が得られる時期においても70%程度重要という結果であったが、成果が得られる時期を示すことの重要性はやや低かった（有意差なし）。

②選手に発する言葉

1) 指導に用いる言葉は感覚用語がいいか、論理的用語がいいか

図2は、指導に用いる言葉は感覚用語がいいか、論理的用語がいいかを質問した結果である。技術的指導、体力向上の指導、メンタル面の指導そして指導者になるための指導のどの項目でも、推奨部活生と一般学生とには有意差は認められず、概ね40%は感覚用語でよいと回答していた。

2) 選手への言葉づかい

ていねいな表現は必要か、強い口調が必要か、人間性を否定するような表現は必要かという質問である。この結果についても紙面の都合上、結果の要約を示すことにする。

技術や体力などの指導の時にていねいな表現

は必要という回答は多いが、それでも平均で60%強にとどまっていた。

強い口調も50%は必要という答えであった。人間性を否定するような表現も3割は容認されていた。

③言動への指導者の責任

状況が変化したことにより、指導者が約束を守られなくなったことに対して、どのように考えるかという質問に対しては、80%近い人が、状況変化はあっても指導者がした約束は大事であると考える傾向が高いことがわかった。しかし、絶対的な責任は求めないようである（2%）。

④選手への指示内容

表3には、言葉づかい（ていねい、乱暴など）はさておき、選手に対する指示の内容、タイミングなどについての回答が示されている。それぞれの項目（技術、体力、メンタル、指導力）について、ただ「何々をやれ」だけではなく、その行動を行う目的と見込まれる成果の説明が必要かどうかである。

一般学生と比較して推奨部活生の方が全体的に重要度は高いと回答していたが、有意差は認められなかった。目的の説明は70%以上の必要性を回答していたが、見込まれる成果については6割強であった。

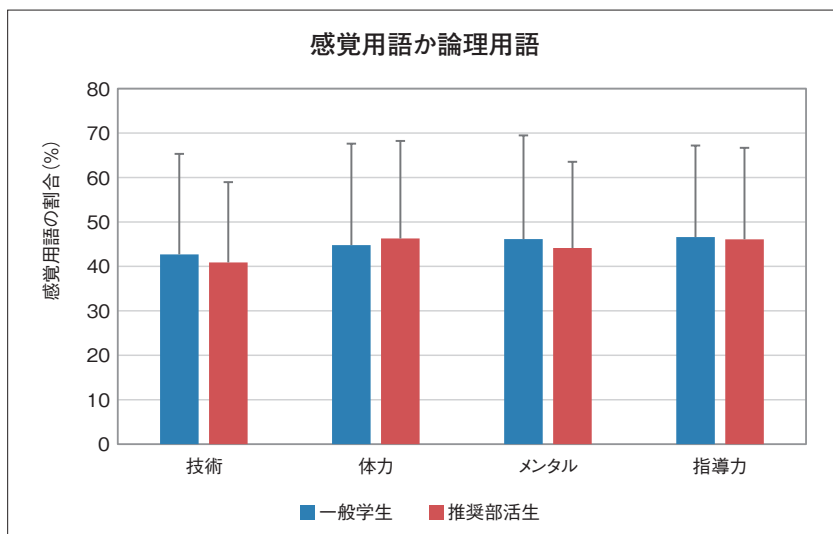


図2 指導に用いる言葉は感覚用語がいいか、論理的用語がいいか
数字は感覚用語が必要という割合を示している

表3 選手への指示（選手に対する指示の内容やタイミング）

項目		一般学生		推奨部活生	
		平均	標準偏差	平均	標準偏差
技術	目的	71.6	24.4	74.5	23.9
	成果	61.3	25.4	66.7	23.4
体力	目的	70.7	25.3	78.0	22.4
	成果	63.4	23.1	67.6	23.9
メンタル	目的	66.9	25.7	71.3	25.8
	成果	58.4	26.2	63.9	27.5
指導力	目的	70.7	23.6	71.9	23.0
	成果	64.1	24.9	66.8	23.2
項目平均	目的	70.0		73.9	
	成果	61.8		66.3	

※項目平均は技術、体力、メンタル、指導力の平均の平均である

表4 選手に意見を求めるべきか

	選択肢1	選択肢2	選択肢3	選択肢4
質問A	4.7%	45.7%	44.1%	5.5%
質問B	11.2%	31.2%	47.2%	10.4%
質問C	7.9%	33.9%	39.4%	18.9%

質問A～Cおよび選択肢1～4の説明は本文にある

⑤選手の意見（自主性）

選手に指示を出すとき、その前に指導者は選手の意見を聞くべきかどうか。

1) 選手の言動の内容

「選手であるあなたは、どのくらいの割合で次のような（選択肢4）発言をしているでしょうか。合計が100になるように教えてください。」という質問に対しては次のような結果となった。

- ・選手の考えの甘さ、性格的なことからくる発言、言い訳
推奨 30.4±17.8% 一般 33.9±20.9%
- ・選手の未熟さ（理解できないこと）からくる発言
推奨 30.2±16.8% 一般 33.3±20.2%
- ・選手の経験に基づいた貴重な発言
推奨 28.0±17.2% 一般 28.2±18.2%
- ・監督・コーチよりもよい発想、発言
推奨 20.0±19.1% 一般 24.9±18.6%

2) 選手に意見を求めるべきか

次の3つの質問をした。

質問A：練習で選手が誤りを犯したとき（ミス、指示に従わない、指導者の意図がわからないなど）、まず選手に意見を求めるべきか？

質問B：トレーニングで選手がしっかりトレーニングに打ち込まないとき、指

導者の意図通りに実施しないとき、まず選手に意見を求めるべきか？

質問C：指導力を養う訓練のとき、指導者としても育てたいと思い、そのような訓練をしてあげているが、自覚が認められない、意図がわからないとき、まず選手に意見を求めるべきか？

その上で、4つの選択肢から回答させた。

1. 基本的に（もちろん必要なときはある）選手の意見は聞く必要はない
2. 誤りをまず指摘してから、選手の意見を聞くべきである
3. 選手の意見を聞いてから、次の指示をすべきである
4. 選手に考えさせ、指示は最小限にとどめるべきである（練習後、翌日など時間をあけることも含む）

表4にはこれらの結果が示されている。選手の意見を聞く必要はないという回答は4.7%～11.2%と少数意見であった。一方、選手に考えさせるという意見も20%以下であり、特に練習でのミスは選手が考え、指示は最小限でよいという回答は5.5%しかなかった。

⑥指導者の資質

図3には、指導者に求められる資質に対する選手の回答が示されている。分散分析の結果、項目間に有意差が認められたので、多重比較検

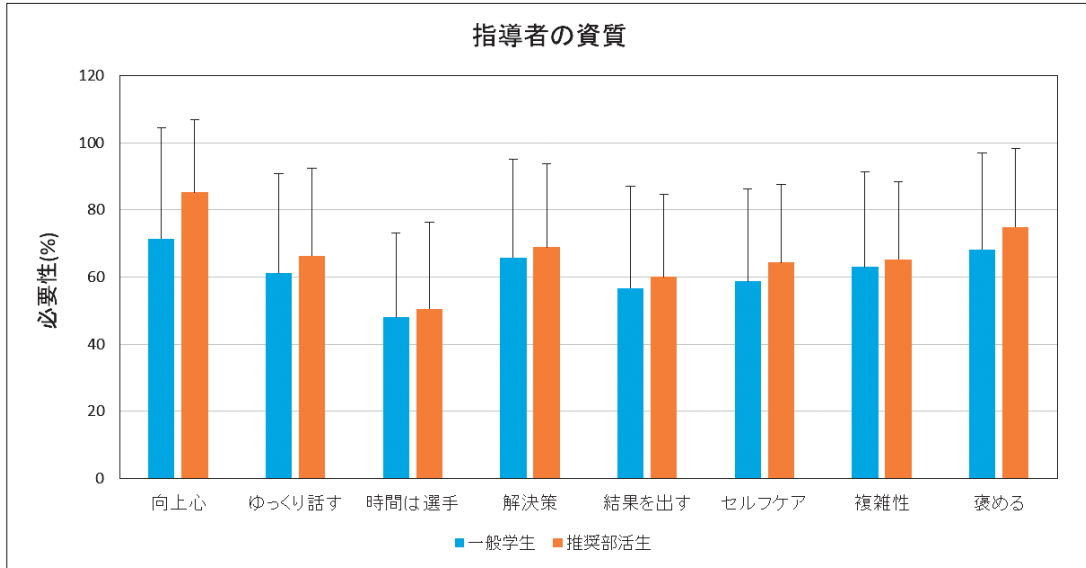


図3 指導者に求められる資質に対する選手の回答

定を実施した。その結果、「向上心：学ぶ姿勢を怠らないこと」は77.9%（推奨と一般を合わせ）の値を示し、他のすべての項目に対して有意に高い値を示した。「選手は、良いこととわかっている、それができないと不安になったり、自信を失ったりする。できることをやらせる、褒める、できないことは別のやり方（同じ効果でできること）を考えてやらせる」も71.1%（同上）となり、「解決策を多く持っている」以外の項目に対して有意に高い値を示した。また、「時間は選手が決める：競技に力を費やす時間をどれだけさけるかは、選手の領分（権限）だと考えて指導する。」は49.1%となり、他のすべての項目に対して有意に低かった。

【考察】

1. アンケート1

まず、男女差について考察してみる。表1に示されているように、よい指導者の条件では男女とも「選手を理解する」が1位で、「選手の意見を聞く」が第2位となっていてこの点は共通している。この種の質問をしたときの回答としては当然と考えられる（シュミットら、2019；長澤、2011；直井ら、2018；栗田ら、

2017；日本スポーツ協会公認スポーツ指導者制度）。しかし、男女差も表れている。男子は競技力向上に結びついた指導ができる指導者を望んでいるのに対し（指導者の知識：男子8.1%、女子3.4%、技術の教授：男子7.7%、女子3.6%）、女子ではマインドに重きをおいている傾向が読み取れる（信念・目的がある：女子10.6%、男子5.5%）。次に、悪い指導者の条件では回答は1位でも8.2%しかなく（よい指導者の1位は13.5%）、様々な項目に散けていた。また男女差はよい指導者の条件よりも顕著であった。男子の上位3位の項目は女子では10位、18位、11位となっていた。女子の上位3位までの項目は男子では15位、4位、7位となっていた。いずれにしてもこのデータからは、男女の違いを考慮した指導が必要であることが示唆された。

次により指導者と悪い指導者の構造をべき乗分布分析から考えて見たい。図1に見られるように、よい指導者の条件はべき乗分布によくマッチしている。このことは自然界や社会現象によく見られるべき乗分布の構造がよい指導者の条件にも当てはまることから、本研究では一つの安定した構造を有していると考えて見た。一方、悪い指導者の条件ではべき乗分布分析に

はならず、順位と回答割合は線形関係を示していた。ただ、こちらが不自然な構造というのではないが、よい指導者の条件等は異なること、しかも回答が様々に散らばっていることを示している。

このことは、先の回答割合の結果もふまえて考察すると、誰もが描いているよい指導者の条件はおおよそ差がないが、悪い指導者像は人によって違うことを意味していると考えられる。そこで、本研究では次の様に結論づけてみた。

よい指導者になろうとすることが大事である。よい指導者とは、選手のことを理解し、選手の意見をよく聞く人である。指導力、信念、専門知識も身につけた方がいいといえる。一方、自分の欠点を直そうとしたり、選手からよく思われようとしたりするのは得策とはいえない。もちろん、体罰など、非常識な行動はNGである。欠点にはあまり目を向けず、よいところを伸ばすことの方が得策といえるであろう。なぜなら、どんなに努力しても非難は免れないからである。

2. アンケート2

①指導者の時間軸の管理

指導者は概ね、選手の現状を伝え、練習の計画を示しておいた方がいいといえる。ただ必要度は平均70%、標準偏差も約20%という結果であったので、状況を見ながらの対応でよいと思われる。また、いつまでにどのような成果が出せるかについては、選手もその約束はやや難しいと考えているようである。

②選手に発する言葉

選手は指示を受ける場合、論理用語の方を望むが、感覚的表現も必要だと考えているようである。

選手への言葉づかいでは、ていねいである必要があるという回答は多いが、強い口調も50%は必要という答えであった。驚くべきことに、人間性を否定するような表現も3割は容認されていた。このことは、厳しくされないと行動できない若者像を思い浮かばされる。ただ、このことについての研究はほとんどないようなので、今後に期待される。また、学術報告ではな

いが「叱れない上司 叱らりたい部下」(週刊ダイヤモンド)という記事もある。

③言動への指導者の責任

やはり約束は大事である。「一兆ドルコーチ」のビル・キャンベルも信頼とは「約束を守ること」と述べている(シュミットら、2019)。先のよい指導者、悪い指導者のところでも述べたように、できぬ約束はむやみにしないことが肝要である。

④選手への指示内容

見込まれる成果はともかく、今行っていることの目的と計画は示す必要がある。

⑤選手の意見(自主性)

選手の意見を聞くかどうかであるが、まず選手自身がどのような態度で発言をしているかを調査したところ、甘さや未熟さからの発言は60%程度あり、貴重な発言であるとの認識も50%程度あった。指導者はそうした選手の状況を読み取り、適切に判断する心づもりをもって選手の発言を聞くことが重要であることが示唆された。

選手は指導者が意見を聞いてくれないことにも、自分自身で考える機会を持たされることにも、肯定的でない。俵(2003)は、指導者が干渉しすぎることで、選手自身が自分で考えなくなっている、自立できない選手を育成してしまうと述べている。選手、特に学生では、本研究にも見られるように自主的でないことが多い。その意味でも、指導者は教えずすぎないことが必要である。たとえ選手からの評判が下がっても、将来を見越した対応をとるべきだと思われる。

⑥指導者の資質

指導者の資質として選手は「向上心:学ぶ姿勢を怠らないこと」を望んでいる。総合的にみれば選手は選手本位の指導を望んでいることになる。この点は、アンケート1との関連で後ほど議論したい(この意見をそのまま受け入れるのは得策ではない)。

一方で、「時間管理(練習時間、頻度など)は選手がするものか」という設問は、通常のかえとは対極にあるもので、あえて行った。というのも、学生から時間に関する苦情(練習時間

が長すぎる、休みをもっと多くして欲しい (アルバイト、遊びのため) をよく聞くからである。回答を見ると、これは他の項目よりも有意に低いものであった。しかし、 $49.1 \pm 25.3\%$ という値が得られていることから、ある程度の考慮が必要だと思われる。練習の内容と合わせて、練習の頻度や時間、すなわち効率性についての研究と議論は今後重要だと思われる。コロナの蔓延により、今までの常識ややり方を変えることを余儀なくされている昨今においては、本来の領分である時間管理などについても見直しを考えてもいいと思われる。また、効率性という点では、ダラダラと時間をかけて練習をするのではなく、産業界でも改善が叫ばれている生産性 (単位時間あたりの成果)¹ も考える必要があると思われる。

アンケート 2 の特徴は回答の変動係数が多い点にもある。すなわち、どんな意見に対しても賛否両論あるということである。例えば選手への言葉遣いについても、人間否定的表現をよしとする選手も少なくなく、指導の難しさがここにも見えてくる。しかも、そのような選手が指導者となったらと考えると心配にもなる。

そこで、アンケート 2 の結果をまとめると次のような結論が導き出せるのではないだろうか。回答の変動係数が大きいということは、様々な考えをもった選手がいるということである。しかも、平均値は納得できる、常識的なところに収まっているので、一般論で考えて指導すると選手とのトラブルを起こす危険性がある。そこで指導には、すべての選手にマッチした指導法はないと考え、個人個人への対応と、的確な状況判断力が必要といえる。

【結論】

以上のことから、よい指導者像、悪い指導者像というのが、選手の中に必ずしも明確にあるわけではないようである。それでも、よい指導者になろうとすることが大事である。特に、指

導者自身の長所に目を向け、それを主軸にした指導がよいと思われる。欠点にはあまり目を向けず、よいところを伸ばすことの方が得策といえるであろう。

その上で、指導者は次のように振る舞うべきではないだろうか。

- ・まず、明確な指導方針を打ち出す。
- ・それは、わかりやすい指導方針でなければならない。
- ・その上で、選手に十分説明し、理解してもらうことが不可欠である。
- ・さらに、説明はことあるごとに、何度も行う必要がある。
- ・もちろん、様々な状況により、指導方針は途中変更があっても仕方ないこともあるが、この場合こそ、十分な説明と、理解を求めなければならない。

このようにすることで指導者は良い指導者に成長していく。すなわち、よい指導者とは、常によい指導者への歩みを続けている人だといえる。

【謝辞】

アンケート調査に協力いただいた関東学園大学の学生諸君に感謝いたします。また、データ整理を手伝っていただいた、関東学園大学経済学部スポーツマネジメントコースの西里佳子さん、甲田希美さん、佐藤三友紀さん、赤井伸昭さんに感謝いたします。

【引用文献】

- エリック・シュミット、ジョナサン・ローゼンバーグ、アラン・イーグル、櫻井 祐子 (翻訳) (2019)、1兆ドルコーチ シリコンバレーのレジェンド ビル・キャンベルの成功の教え、ダイヤモンド社、東京。
- 伊藤義弘、青柳徹、河野徳良 (2018) 野球選手が求める監督に必要な「知識・能力・人物像」: 現役プロ野球選手に着目して 日本体育学会大会予稿集 69、221-1。
- 栗田昇平、矢野裕介、山本浩二、中山忠彦 (2017) 大学生の保持するスポーツ指導者観の実態とその形成要

¹ 公益財団法人・日本生産性本部によれば、2017年の日本の労働生産性は主要先進7ヵ国 (G7) で最下位である。しかも47年連続最下位である。この体質はスポーツ界に当てはまるのではないだろうか。

因：K医療福祉大学3年生を事例とし、日本体育学会大会予稿集 68、277-2.

松井幸太、山下一夫 (2014) 運動部活動における生徒の認知する指導者像と生徒の依存性 -性別・学年・競技水準・競技種目からの検討-、鳴門教育大学学校教育研究紀要 第28号、121-130.

直井勇人、渡邊裕也、伊藤香菜子、加瀬弘樹、伊藤雅充 (2018) 高校球児が求める指導者像、野球科学研究 2: 30-45.

長澤淑恵 (2011) スポーツ指導者のコンピテンシーに関する研究、早稲田大学大学院スポーツ科学研究科2011年度修士論文.

日本スポーツ協会、21世紀のスポーツ指導者「望ましいスポーツ指導者とは」I 求められるスポーツ指導者像、日本体育協会

日本スポーツ協会公認スポーツ指導者制度

早乙女誉 (2013) 指導者のリーダーシップ行動と動機づ

け雰囲気は選手の目標志向性に与える影響、早稲田大学大学院スポーツ科学研究科 審査科学論文博士 俵尚申 (2003) スポーツにおけるコーチング：一考察、嘉悦大学研究論集46巻1号、189-209.

【参考記事】

特集 叱れない上司 叱られたい部下 週刊ダイヤモンド 103 (13), 65, 2015-03-28

【追記】

この内容は、日本養生学会第16回大会（ようせいフォーラム2015）、東京女子大学 2015年において発表した。

付録1 よい指導者の条件はポジティブな側面という内容で聞いている。悪い指導者の条件はネガティブな側面となっている

指導者の資質に関するアンケート

ポジティブな側面		ネガティブな側面	
選手の話をよく聞いてくれる		人の意見を聞かない	
選手を理解しようとしてくれる		あまり話しかけない	
やる気がある・熱心である		自己中心的である	
自分を高める努力を怠らない		やる気がない	
厳しい指導をしてくれる		向上心がない(指導上の)	
明るい・元気である		厳しすぎる	
優しい・寛容・温厚である		暗い、活気がない	
知識を持っている		感情的である、すぐに怒る、気分屋	
技術を教えることができる		失敗を許さない、攻める	
信念・目標・目的意識をしっかりと持っている		知識がない	
バランス感覚がある(厳しさと優しさ、指導と自由、けじめがある)		バランス感覚がない(ただ厳しいだけ、けじめがない)	
常識がある(礼儀、言葉遣いなど)		近寄りたがいない	
親しみやすい		褒めない	
カリスマ性がある		信頼できない	
褒めてくれる		指導力がない	
信頼感がある		優柔不断	
指導力がある		責任感がない	
判断力がある		経験不足である	
責任感がある		えこひいきする、平等でない	
経験がある		練習、活動がつまらない	
平等意識がある(えこひいきしない、上から目線ではない)		選手任せ	
楽しさを提供してくれる		叱れない	
放任主義		人間的に信頼できない	
約束を守る		行動力がない、口だけである	
論理的である		暴力を振るう	
		言葉が汚い、口汚く叱る(怒鳴る)	
		時間にルーズ	

ポジティブ、ネガティブそれぞれ3つ以内の回答をお願いします
もっとも重要と思う項目に「1」、二番目に「2」、三番目に「3」をつける

