

# 健康・スポーツ科学概論 (スポーツコーチングの基礎) 第7回

荒井弘和

法政大学文学部 教授

## 2-3 コーチングとリーダーシップ

(1) リーダーシップとは

(2) コーチングに生かすリーダーシップ理論

a. 多角的リーダーシップ理論

b. 変革型リーダーシップとフルレンジモデル

c. コーチと選手の関係性モデル

d. コーチのリーダーシップスキル

(3) 良いリーダーになるには

(4) 選手のリーダーシップを育てる

(5) まとめ

# (1) リーダーシップとは

- リーダーシップとは...

個人がチームの目標達成に向けて  
メンバーに影響を与えるプロセス



- リーダーとは...

そのプロセスでチームの目標設定に向けて  
影響を与えている人物

- よいコーチは、よいリーダーである

## (2) コーチングに生かすリーダーシップ理論

a. 多角的リーダーシップ理論

b. 変革型リーダーシップとフルレンジモデル



- 変革的リーダーシップとは...

明確なビジョンを提示し、モチベーションを鼓舞して効果的にメンバーの力を引き出しながら集団を率いる

- 変革的リーダーシップのための4つの行動

理想的な影響	ついていきたいと感じさせる
--------	---------------

鼓舞する動機づけ	目標に積極的に関与するよう促す
----------	-----------------

知的刺激	メンバーのアイデアを引き出す
------	----------------

個別配慮	多様性を認めて成長を支援する
------	----------------

## (2) コーチングに生かすリーダーシップ理論

### c. コーチと選手の関係性モデル

- 3+1Cモデル：指導者と選手の関係性に必要な4つ
  - 親密性                      尊敬や信頼
  - コミットメント          関係性を続ける意志を持つ
  - 相補性                      お互いの意見に応えつつ協働する
  - コオリエンテーション    相互理解
- 選手からコーチに働きかけることも、促すべき

## (2) コーチングに生かすリーダーシップ理論

### d. コーチのリーダーシップスキル

- リーダーシップスキル=  
チームの目標達成に向けて  
選手に影響を与えるために必要な力



- 4つのリーダーシップスキル

認知スキル

伝える 聞くなど基盤スキル

対人スキル

選手とよい関係を築く

マネジメントスキル

生産性を高める

ストラテジックスキル

PDCA (Plan-Do-Check-Act)

### (3) 良いリーダーになるには

- リーダーの成長には、3つの経験が必要

チャレンジ                      たとえば、多様な人材と働く

フィードバック              成長のための情報をもらう

サポート                      失敗した時に支えてもらう

- これらに加えて「学ぶ能力」も必要

同じ経験をしても、そこから多くを学べるように

## (4) 選手のリーダーシップを育てる



- 選手のリーダーシップ育成も考えるべき
- アスリートリーダーの4つの役割

課題リーダー	フィールド・コート内で
社会的リーダー	フィールド・コート外で
モチベーションリーダー	励ます、切り替えさせる
外的リーダー	チームと外部の関係を結ぶ



質問：あなたの社会的感受性は？

道を歩いていると、周りの人が急に走り出しました。  
周囲の何割の人が走り出したら、あなたも走り出す？

この答えは...個人の**社会的感受性**の閾値を表している  
社会的感受性 = 感じやすさ

閾値 = 行動が生じるのに必要な最小限度の刺激

## 「循環的なダイナミズム」

他者の行為に影響された自分の行為が、今度は他者の行為に影響を及ぼす

まずは、仲間を1人でも作る

その1人とともに、チームを変えていこう

(上智大学 樋口先生の資料を参考に作成)

# シマウマを走らせる！



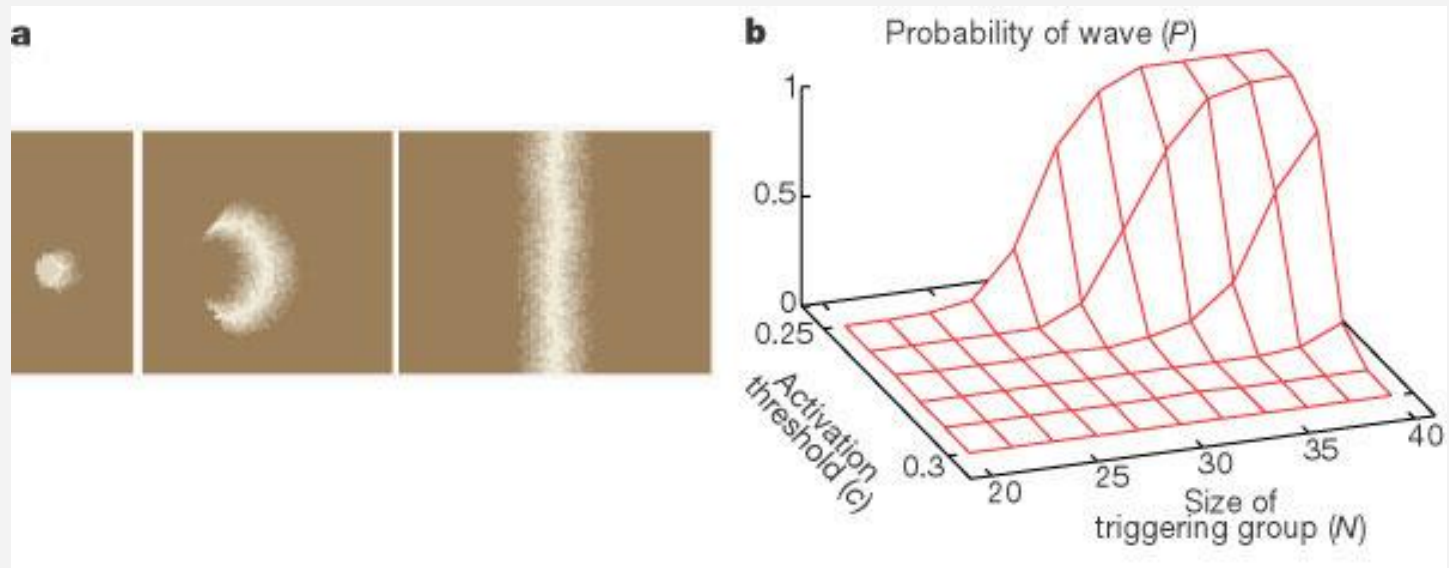
- 100頭のシマウマの群れの中で、  
40頭が、ライオンの気配を感じて走り出す  
(この40頭の中には、様々な閾値を持つ個体が含まれる)
- 閾値が40%以下のシマウマが、  
40頭のシマウマが走り出したのを見て影響を受ける  
→閾値が40%以下のシマウマは全体の70%なので、  
70%のシマウマが走り出す
- 閾値が70%以下のシマウマ(全体の95%)が走り出す  
⇒ドミノ的プロセスの開始！



# ウェーブを起こすためには？

臨界値である約10%を越えると、全体が動く

(Xie, J. et al., 2011: Phys Rev E Stat Nonlin Soft Matter Phys.)





教訓1. 組織にとって決定的に重要なのは行為である

教訓2. 行為によって新たな状況認識が形成されれば、  
それがさらなる行為を引き出すきっかけとなる

教訓3. 人が確信を持って行為を繰り返す時、それは  
しばしば現実を生み出しまう

教訓4. 正確さより、もっともらしさが重要である

正確さよりも、行為を生み出すもっともらしさが大切

## 【6つの変革手法】

1. インフォーマルな構造を変える
2. 行動で示す
3. ネガティブをポジティブに変える
4. 仲間を集める
5. 小さな成功を作る
6. 小さな成功を増幅させる



クビにならない程度に過激になる

ボートを揺すりながら ボートに乗り続けようとする

リーダーになれそうにない人が チームにいていいか？



- 潤滑油的な役割を担う人は、たしかに大切
- しかし、そういう人ばかりだと...  
新しいアイデアづくりが おろそかになる可能性も
- しかし、サッカーでも...  
攻撃専門のFWだけでなく、守備専門のGKもいる  
複数ポジションをこなせる選手もいるし、盛り上げ役もいる
- 1つのモノサシでなく、多様なモノサシで評価する

メンバーによって、自分の役割を変えろ！

# チーム力って何だろう？



- 正解がある時は、**1人の天才**がいれば良い

1人でも正解を導けるメンバーがいれば、正解できる

- しかし、私たちが直面している課題の多くは...

**正解があるかどうか分からない**

(例：原発の再稼働は中止すべきか否か？)

では、何か必要なの？

(以下、飛田, 2014: 日本体育学会)

# 「優れたメンバーが多くいること」が必要

- だから、メンバーの能力を高める必要がある

- 高校野球なら...

エースで4番がスーパースターなら甲子園に出れる

- 駅伝だったら...

スーパースターが1人いても優勝できない

- 登山チームのパフォーマンスは...

最も優秀でないメンバーの能力に依存する

チーム力は、課題の構造に依存する



# チーム力向上のために：集団のシステム化

- 集団が優れたパフォーマンスを発揮するためには...

集団をシステム化する必要がある

(例：足の速い選手を1番に、バントのうまい選手を2番に...)

- システム化する中で、地位や役割が分かれる

そのとき、メンバーの異質性が顕在化する

- 異質性が顕在化する中で...

メンバーのコミュニケーションや合意形成が困難に

葛藤や対立が生起することで、凝集性が低下



チームづくりを進めると、一体感が下がる

# チーム力向上のむずかしさ



- チーム力を高めようとして、システム化するほど...

チーム力は低下する可能性がある

- メンバーの異質性が顕在化する過程で

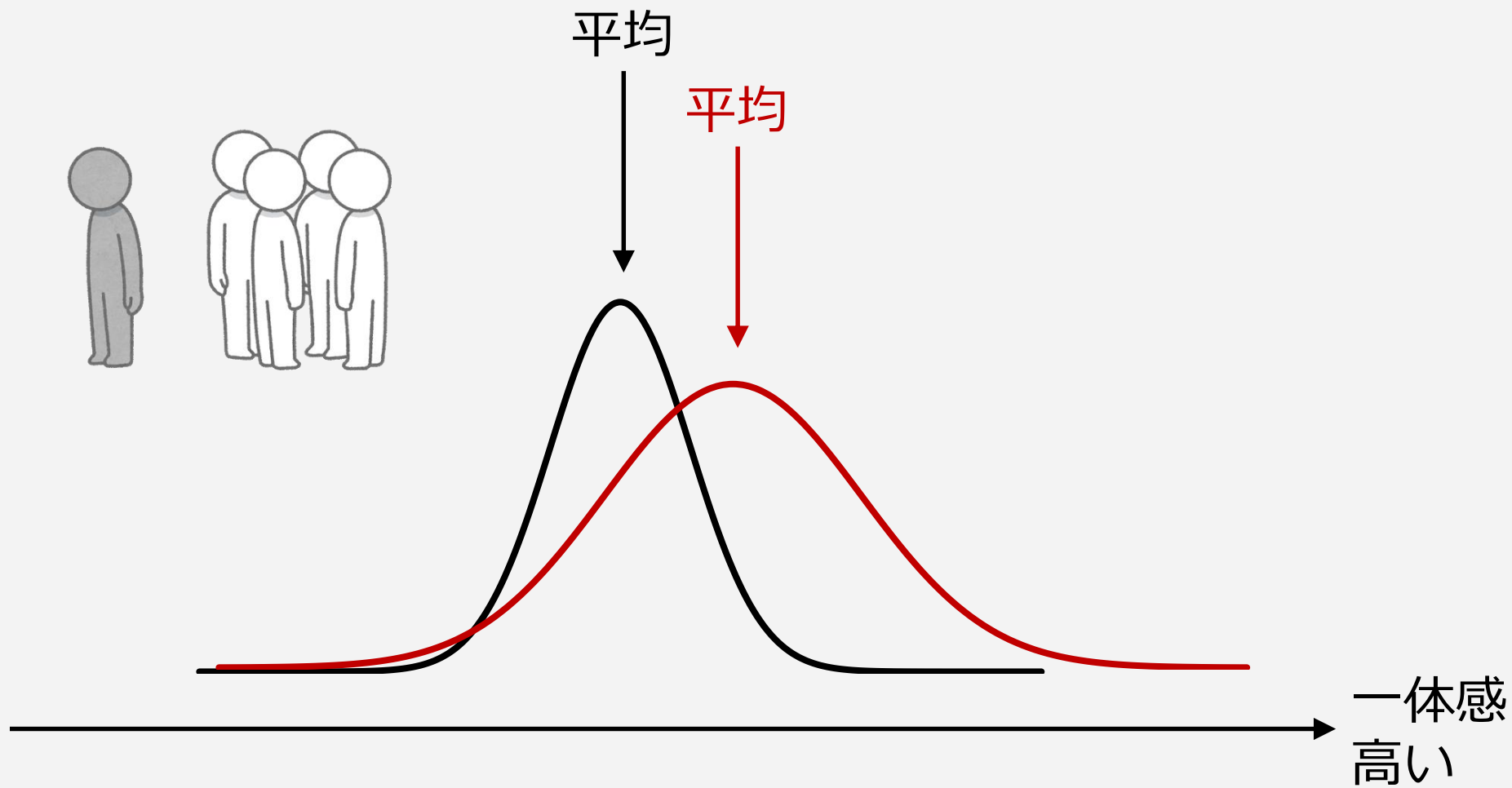


等質性を構築するためのリーダーシップが重要

「分業を進めながら、まとめる」  
...これが、リーダーの腕の見せ所



# チームの一体感を高める...高まっているのは誰？



働きかけたのに、むしろ格差は広がっているかも

# どうすれば、等質性を構築できるか？

## (1) 集団目標を再確認して共有する

→リーダーは「問題は何か？」を語りすぎるな

どうしたら解決するか...目標を語れ！



## (2) メンバーが相互依存していることを再確認する

→リーダーやメンバーからの肯定的評価が大事

=ほめる、認める、ねぎらう、感謝する



「ありがとう」のセリフも練習でうまくなる

# マズローの欲求階層説



「自己実現欲求」の前に

**「承認・尊厳欲求」を満たせ！**

# リーダーが「承認・尊厳欲求」を満たす方法

(1) リーダーが**直接**、言葉や態度でほめる

(2) 「うまくいった」と**有能感**を感じさせてあげる

(3) **周りにほめられる**機会を作る

「**勝ち戦**」を経験させろ (戦略はリーダーが立てる)

カネもポストもなくとも**承認せよ！**

認め合っている関係 = **一体感**



## 2-4 多様な思考法に基づくコーチング

- (1) 論理的思考
- (2) 分析的思考
- (3) 創造的思考
- (4) 批判的思考
- (5) 問題発見・課題解決

## 2-4 多様な思考法に基づくコーチング

(1) 論理的思考、(2) 分析的思考、(3) 創造的思考、  
(4) 批判的思考

- 論理的思考 =  
因果関係を明らかにする「こうだから、こうである」
- 分析的思考 =  
課題を整理・分析する「詳細に・正確に」
- 創造的思考 =  
枠にとらわれず自由奔放に「事実にとらわれない」
- 批判的思考 =  
客観的に問いかける「本当に正しいか」



## 2-4 多様な思考法に基づくコーチング

### (5) 問題発見・課題解決

- 目標を設定する、現状を把握する、ギャップを知る  
課題解決に必要な正しい情報を収集し、整理する  
分析し、解決策を具体化し、実行して、評価する
- 多様な思考が、この過程を支えている
- 男子4×100mリレーのバトンパスの事例

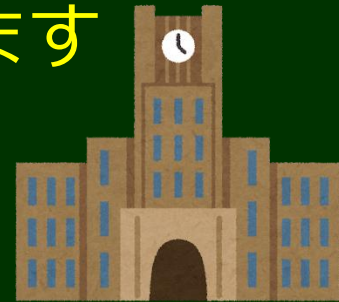
## 2-5 運動部員の進路・キャリアデザイン

- (1) 日本の高校と運動部活動
- (2) 野球部員たちの将来展望
- (3) スポーツ推薦入試の実施状況
- (4) 指導者は進路指導をどのように考えているのか？
- (5) 選手から見た指導者の「人脈」
- (6) 指導者の「人脈」は進学先にどのように現れるのか？
- (7) まとめ

# 「進学の話勝手に進める」

(実践グッドコーチング：ジュニア編を参考に)

- あなたは、高校の野球部の監督です
- さまざまな大学にネットワークを持っています
- 大学の先輩が監督を務めるA大学とは関係が強く、  
あなたはその関係をキープしたいと考えています
- そこで、本人の意向を聞く事なく、  
ある部員のA大学への進学を進めています
- ...さて、どこが問題でしょうか？



# (1) 日本の高校と運動部活動

- 学校の機能 = 学習指導 + 部活動 + 職業指導など
- 部活動では、競技者の育成も担っている
- 欧米諸国では、スポーツクラブが競技者を育成
- 日本では、学校部活動がその中心的な役割を担う
- 強豪校の運動部は、競技者の進路指導も担う



## (2) 野球部員たちの将来展望

### (3) スポーツ推薦入試の実施状況

- 伝統ある私立高校・大洋高校 (仮名) の例
- **ASUC職業** = 憧れの対象だが、なるのが難しい職業  
その職業に就けず他の職業に就こうとしたとき、  
**何の学歴も資格もなく、職を得るのが難しくなる**
- プロスポーツ選手の希望倍率は、**65.73倍**
- 高校時代の**競技実績**が...  
進学できる大学の**入試難易度**と対応している
- **競技力**は主観的で数値化が困難なので...  
**競技成績**が比較可能な基準として機能している



- (4) 指導者は進路指導をどのように考えているのか？  
(5) 選手から見た指導者の「人脈」

- 強豪校では、**部活動内部**で進路指導が行われている
- 指導者の「**人脈**」を経由した進学



指導者自身の大学の先輩・後輩、指導者の母校

- 指導者の先輩後輩や師弟関係が、進路決定に影響
- 同じ高校の**同じ部活動出身の先輩**の存在が影響

安心感がある、情報収集もできる



## (6) 指導者の「人脈」は進学先にどのように現れるのか？

- スポーツ推薦による進学先の決定は...  
特定の大学との間で継続的に行われている
- 指導者の役割  
卒業後のことも親身になって相談に乗る  
進路を一緒に模索する  
熱心に競技のコーチングをするだけではない！
- スポーツ推薦進学のマイナス面 = 就職活動で顕在化
- スポーツ推薦進学者と大学のミスマッチを回避する



※2-5の内容は、ある事例に基づくものであることにご注意ください