

査読論文

アスリートを育くむリーダーシップ：
静岡産業大学サッカー部女子の2年間の歩み

Leadership that Nurtures Athletes:
Two Years of Progress for the Shizuoka Sangyo University
Women's Soccer Team

高橋 和子*・千葉 遼**・荒木 雅信***・市村 操一****

TAKAHASHI Kazuko, CHIBA Ryo, ARAKI Masanobu, ICHIMURA Souichi

要約

本研究の目的は、コーチのリーダーシップをアスリート（以後、選手）との関係から探ることである。インターカレッジ準優勝を2年連続で達成した静岡産業大学サッカー部女子18名と本田美登里監督を対象に、準優勝に至る歩みと全国サッカー部女子の現状を探った。その上で、現代のリーダーシップ理論に基づく選手とコーチの関係性を質問紙調査とインタビューから明らかにした。その結果、変革的リーダーシップとサーバント・リーダーシップは選手から歓迎され、「コーチとの関係の満足度」「指導によるプレーの上達」の面で高い効果があった。また、コーチの指導理論やスポーツを通じた人間の在り方の追求は、好ましいリーダーシップに合致していた。しかし、選手とコーチの自覚にはズレが生じており、今後、コーチの行動も選手の希望に合うような行動に変化させることが、チームの成績向上や幸福感の向上につながるため、両者の話し合いや意思疎通が必要だと考えられた。

キーワード：変革的リーダーシップ、サーバント・リーダーシップ、コーチ、コーチとの関係の満足度、指導によるプレーの上達

- I. 背景
- II. 研究目的
- III. 研究方法
- IV. 結果
- V. 考察
- VI. 結論
- VII. 今後の課題

(2022年3月28日受領、5月18日最終版受領、5月25日受領)

* 静岡産業大学スポーツ科学部教授

** 日本福祉大学大学院スポーツ科学研究科
修士課程

*** 日本福祉大学大学院スポーツ科学研究科
招聘教授

**** 東京成徳大学・筑波大学名誉教授

I. 背景

1. 静岡産業大学サッカー部女子の2年間の歩み

2020・2021年度全日本大学女子サッカー選手権（以下、インターカレッジ）において、静岡産業大学（以下、本学）サッカー部女子は、2年連続準優勝であった(1)(2)。大学キャンパスがある磐田市役所には写真パネルが飾られ、草田市長への表敬訪問やららぼーとでの展示（巻末写真）も含め、「スポーツのまちランキング1位」¹⁾にふさわしく、サッカー部女子の準優勝は多くの方に祝福された。サッカー部女子は決勝戦において、2020年度は帝京平成大学に、2021年度は早稲田大学にいずれも、0対1で敗れている（巻末写真）。この2年間は日本人女性初の（公財）日本サッカー協会（JAF）公認S級コーチを取得した本田美登里監督（以下、本田監督）²⁾(3)のもと、「止める・蹴る・繋ぐ」の技術を基にした戦い方を構築してきた。2021年度の部員は18名であり、一回戦から対戦したどの大学よりも少ない部員であったが、選手が意識して育んだのが「チーム力」である。そのことは、大学が開催した準優勝報告会において、主将や主要メンバー全員が「チーム力」、「仲間の大切さ」、「素晴らしいチーム」を連呼していたことか

らも分かる³⁾(4)（巻末写真）。本学の2017年度から5年間の「成績と戦術的観点」について、部の指導に関わってきた安浪貴之元監督（現コーチ：JAF公認B級コーチ）に聞き取り調査した結果は表1に示された。本田監督就任以前の戦績は全国ベスト8であり、準優勝をもたらした要因は、本田監督のリーダーシップや風間八宏テクニカルアドバイザー（TA）⁴⁾の指導や選手のプレーの上達にあると考えられる。

ここで、プロのサッカー指導者を招聘するまでに発展したサッカー部女子の歩みについて触れる(5)（表2）。2008年にサッカー部女子は三浦哲治監督⁵⁾（JAF公認S級コーチ・1994年本学サッカー部男子初代監督）によって創部される。その当時の大学女子サッカー界は活動機会も連盟参加チームも少なかった時期であり、サッカー王国である静岡県の自治体（磐田市）や産業界や本学からの要請を受け三浦はアメリカ視察を行い、サッカー部女子を誕生させる。課外活動として競技実績を重ねた結果、2018年にはなでしこリーグ⁶⁾2部に昇格する。チームは本学サッカー部女子に加え、社会人（本学卒業生含む）や高校生をも含む混合チームであった。2020年には新設立の「(一社)静岡スポーツユニテッド」（三

表1 静岡産業大学サッカー部女子の成績と戦術的観点

年度	回数	部員	監督	成績	状態（戦術的観点）
2017	26	27	村松大介	ベスト8	徹底した守備練習を継続し、簡単には失点しないチームで準々決勝まで進んだが、終盤に失点し関東代表の大学に敗れた。
2018	27	29	浦田敏己	ベスト16	1回戦はシード。2回戦では勢いのある関西代表の大学にPK戦で負ける。大会直前のFWの中心選手の怪我による離脱もチーム全体が苦しむ要因になった。
2019	28	29	安浪貴之	ベスト8	堅守速攻で1・2回戦を勝利するが、準々決勝で関東代表の日本体育大学に敗れる。粘り強い守備でゲームを進めるも攻撃でのボール保持率は少なく、苦しい展開であった。
2020	29	20	本田美登里	2位	本田監督になり、ボールを保持しながら攻撃的なサッカーを目指し2回戦で苦手意識のあった関東勢に勝利し勢いに乗った。長年の壁であった準々決勝は初めて九州代表の大学との試合。PK戦までもつれたが勝利し、初のベスト4進出（東京ラウンドへ）。決勝では緊張してしまいボールを保持できず、0:1で敗戦。
2021	30	18	本田美登里	2位	「繋ぐ」戦術の2年目でインカレの舞台でもどんな相手に対しても恐れずスタイルを崩さずに挑み、チーム力も向上した。2回戦や準決勝のPK戦でも勝ち切る勝負強さが発揮された。決勝では慣れない大雪の中、なかなかボールを持てずに劣勢が続く後半まで耐えしのんだが、セットプレーから失点し、0:1で敗戦。

表2 静岡産業大学サッカー部女子の歩み

年	部員数/特記事項
2008	11名/静岡産業大学磐田レディースとして東海サッカーリーグで活動開始.三浦哲治初代監督
2009	39名/日本女子サッカーリーグ・チャレンジリーグ参入決定戦に出場 (Aグループ3位)
2010	22名/日本女子サッカーリーグに加入して静岡産業大学磐田ボニータへ名称変更
2015	19名/チャレンジリーグEASTに挑戦するが、なでしこ2部昇格ならず
2016	22名/チャレンジリーグEAST 1位、プレーオフに挑戦するがなでしこ2部昇格ならず
2017	29名/チャレンジリーグEAST2位、プレーオフ全勝1, なでしこ2部昇格
2018	38名/なでしこリーグ2部初参戦7位で残留
2019	42名/なでしこ2部最下位,チャレンジリーグ降格
2020	22名/新団体「一般社団法人静岡スポーツユニテッド」へ運営移管.「静岡 SSU アスレジーナ」にチーム名変更。本田美登里監督,風間八宏クラブテクニカルアドバイザー,松森亮クラブコミットメントアドバイザー就任,プレーナスチャレンジリーグEAST3位
2021	22名/なでしこリーグ2部
2022	22名/「静岡SSUボニータ」にチーム名変更,小川貴史監督就任.2024年「WEリーグ」参入目指す

浦哲治代表)へ運営を移管し、チーム名を「静岡 SSU アスレジーナ」(なでしこリーグ2部)に改め、これを機に本田監督を、本学サッカー部女子と静岡 SSU アスレジーナの監督として招聘する。なお、サッカー部女子の年間の参加大会は、なでしこリーグ14試合、皇后杯東海地区・全国大会(トーナメント)6試合程度、東海学生リーグ5試合、リーガスチューデント8試合、全日本選手権東海予選リーグ5試合、全日本選手権(トーナメント)である。一方、混合チーム(学生・社会人・高校生)で出場するのは、上記のなでしこリーグと皇后杯東海地区・全国大会である。

2. 大学女子サッカー界の現状

このように、なでしこリーグに混合チームで参戦してきたチームには、日体大SMG横浜(大槻茂久監督:日体大助教・なでしこリーグ1部)や吉備国際大学Charme岡山高梁(東依里監督:吉備国際大学卒、B級コーチ・なでしこリーグ2部)等がある。新潟医療大学(草克洋監督:S級コーチ、元JFLアローズ北陸監督)は、なでしこリーグからは脱退している。また、女子サッカーに力を入れている大学は、プロサッカー選手やコーチを招聘している。

十文字学園女子大学(佐々木則夫副学長・なでしこジャパン前監督)は八畝晶子監督(S級コーチ・元JAFアカデミー福島監督)、帝京平成大学は矢野喬子監督(プロサッカー選手、B級コーチ)、山梨学院大学は田代久美子監督(ユニバーシアード日本女子代表元コーチ)、流通経済大学は柳井里奈監督(A級ジェネラルINAC、神戸レオネッサ元コーチ)等である。一方で、早稲田大学(後藤史監督:早稲田大学卒)や筑波大学(平嶋祐輔監督:筑波大学卒・特任助教、B級コーチ)等は自校出身者である。このように各大学の指導者にも様々な形態がある。

大学スポーツの部活動は、明治時代に帝国大学に運動部が作られた頃から、久しく自校の大学教職員や卒業生などの指導にゆだねられていた。その一方で、大学のブランディングの意図もあり、サッカー・陸上・野球など多くの種目において、プロの指導者の招聘や選手のスカウティングが増えている。それにより大学スポーツは、指導者や部員との関係、施設設備(グラウンド・寮)や資金確保など多くの課題があり、各大学は様々な工夫をしている。例えば、なでしこリーグへの入会金は1,000,000円、年会費は「なでしこリーグ1

部」は6,500,000円、「なでしこリーグ2部」は5,000,000円であり、大学生の部員が支払うには高額すぎるため、大学負担や一般社団法人設立などで資金源を確保している。これらの課題のほかに、プロの指導者は部活動指導が主であり選手の学業や生活等の把握は難しい点があげられる。エリートアスリートを育てるには、学生を総合的に見る複数の指導者やコーディネーターも必要になろう。

2021年に文部科学省は中学校の部活動を地域に移行すると発表しており、大学スポーツも変革期と言える。優秀な指導者や運営母体による大学スポーツの実践においても、スポーツの価値は勝利至上主義ではなく、生涯にわたりスポーツを楽しむ素地を育むことが優先されるべきである。それを踏まえた実践やコーチのリーダーシップ行動が重要になる。

3. 現代のリーダーシップ理論研究の現状

大学スポーツやエリートアスリートを育てる指導者のリーダーシップ研究は、諸外国では近年数多く発表されるようになった(夏原, 2022) (6)。ラグビーのオールブラックスの研究(Hodge et al, 2014) (7)では、コーチ達の指導法が自立性支援コーチング(autonomy-supportive coaching)(Lyons et al., 2012) (8)や変革型リーダーシップ(transformational leadership)(以下、TFL)(Callow et al., 2009) (9)に合致していることが確かめられている。特にTFLはCallowらによるスポーツ・コーチのリーダーシップ質問紙(DTLI; Differential Transformational Leadership Inventory)や、Vella et al. (2012) (10)によるユース・スポーツのコーチのリーダーシップ研究用の質問紙(DTLI-Y; Differential Transformational Leadership Inventory for Youth Sport)が開発されており、スポーツ・コーチング研究で頻繁に使用されている。その結果、スポーツ・コーチングでのTFLスタイルは、選手の「成績・動機づけ・チームワーク・コーチや選手間の人間関係・選手の満足感や幸福感」などに有効であることが確かめられている(Arthur et al., 2017; 夏原, 2020) (11) (12)。

さらに、選手の興味や欲求や希望を、コーチのそれらよりも優先して尊重するという、奉仕型のサーバント・リーダーシップ(Servant Leadership、以下、SL)が、近年注目を浴びている(Hammermeister et al. 2008, Rieke et al. 2008, 市村2022) (13) (14) (15)。彼らは、スポーツ・コーチングでの行動の中からSL行動に該当する項目を集めて、「スポーツのためのサーバント・リーダーシップ項目修正版」(Revised Servant Leadership Profile for Sport: RSLP-S)を作成している。日本スポーツ協会のコーチ養成プログラム(報告書) (16)も学習者中心のコーチングを導入し、選手自身が主体的に課題解決するためのコーチの誘導や言葉かけが重視されている。本研究者が受講したこのコーチディベロッパー講習(2019年)の体験をSLの22項目に当てはめてみると、全項目において希望するコーチングに該当すると考えられる。

II 研究目的

そこで、アスリートを育むリーダーシップについて、インターカレッジ2年連続準優勝を果たした静岡産業大学の選手とコーチが、互いにリーダーシップをどう捉えていたかを明らかにすることを研究目的として、次のような6つの下位目的が設定された。

1. コーチのリーダーシップ行動の中で変革型リーダーシップ(TFL)とサーバント・リーダーシップ(SL)を、選手はどの程度経験したと感じたかの「実態」を調べること。
2. コーチのリーダーシップ行動の中でTFLとSLを、選手はどの程度「希望」するかを調べること。
3. コーチが自分の実行してきたリーダーシップ行動がTFLとSLにどの程度合致していたと感じているか、その「実態」を調べること。
4. コーチが自分のリーダーシップ行動にTFLとSLのスタイルをどの程度取り入れたいか、その「希望」を調べること。
5. コーチが自覚しているコーチング行動と選手によって経験されたコーチング行動が一致しているかどうかを調べること。
6. 選手によって経験されたコーチング行動

と、「コーチとの人間関係」および「プレーの上達」の関係を調べること。

Ⅲ 研究方法

目的を遂行するため、「リーダーシップに関する質問紙調査」と「コーチ・選手のインタビュー分析」を行った。

1. 協力者

リーダーシップに関する質問紙調査の対象者は、本学サッカー部女子選手18名とコーチ1名である。対象者である選手の平均年齢20.8歳(19-22歳)、平均競技歴は15.1年(10-18年)、1日の平均練習時間は2～3時間、一週間の平均練習日数は6日であった。

サッカー部女子の歩み（リーグ参戦・成績・監督）とリーダーシップに関する質問紙調査結果の考察にあたり、本田監督のインタビュー分析と、本学指導者2名（サッカー指導歴30年以上）と選手1名に半構造化面接を行った。

2. リーダーシップに関する質問紙調査

1) 調査方法

調査は質問紙の郵送で実施した。調査期間は、2022年1月21日から2月7日に実施し、回収率は100%であった。

2) 条件及び手続き

事前に選手及びコーチへ調査実施の承諾を得た上で、質問紙を郵送し調査を実施した。対象者の倫理的配慮としてアンケートは無記名で行い、結果は全て数値化し統計処理をするため個人が特定されることがないこと、関係者には個人のアンケートの結果が知られること、調査結果が選手選考に使用されることがない旨を伝えた。また、研究への協力は自由であることを説明した。上記の説明は、書面にて行い、同意を得られた対象者へ調査を実施した。

3) 使用した質問紙

(1) デモグラフィック項目：対象者の属性について把握するための項目を使用した。個人に関する項目である、年齢、性別、サッカー競技歴、チーム所属歴、1日の平均練習時間、

週平均練習日数、及び競技レベルを使用した。

(2) 変革型リーダーシップ質問紙：本尺度は、指導者の変革型リーダーシップ行動についてVella(10)によって開発され、夏原等によって原著者の翻訳許可を得たものであり、選手の認知によりコーチのTFLを測る尺度である。全27項目、7下位尺度で構成される。下位尺度及び項目数は①個々人の尊重(4項目)、②鼓舞的動機づけ(4項目)、③知的刺激(4項目)、④チームワークの育成(3項目)、⑤高度達成の期待(4項目)、⑥適切な役割モデル(4項目)、⑦随伴的褒賞(4項目)である。また、同じ質問紙について、選手用とコーチ用を用意し、各々に「実態」・「希望」の教示を行い、2つの様式を用いた(巻末掲載)。選手用では、「実態」については、「あなたはあなたの現在のコーチの指導をどのように感じていますか?」と教示し、各項目についてのリッカート尺度は、1点(そのようなことはまったくくない)から5点(常にそうしてくれる)の5件法で回答を得た。「希望」については「あなたはあなたのこれからのコーチの指導をどのようにして欲しいですか?」と教示し、各項目についてのリッカート尺度は、1点(そのようなことはまったく希望しない)から5点(常にそうして欲しい)の5件法で回答を得た。コーチ用では、「実態」については、「あなたは2021年のシーズンでコーチングをどのように行っていましたか?」と教示し、各項目についてのリッカート尺度は、1点(そのようなことはまったくくない)から5点(常にそうしてくれる)の5件法で回答を得た。「希望」については「あなたはコーチとしての指導を理想的にどのように行いたいですか?」と教示し、各項目についてのリッカート尺度は、1点(そのようなことはまったく「希望」しない)から5点、(常にそうして欲しい)の5件法で回答を得た。

(3) サーバント・リーダーシップ質問紙：本研究で用いた尺度である「スポーツのためのサーバント・リーダーシップ項目修正版 Revised Servant Leadership Profile for Sport: RSLP-S)(Rieke, 2008)(14)は、指導者のサーバント・リーダーシップ行動について、選

手の経験の認知を測定する全22項目、3下位尺度で構成される。下位尺度及び項目数は、①信頼と寛容 (11項目)、②謙虚さ (6項目)、③サービス (5項目) である。同じ質問紙について選手用とコーチ用を用意し、各々に「実態」・「希望」の教示を行い、計4つの様式で行った (巻末掲載)。選手用では、「実態」については、「あなたはあなたの2021年のコーチの指導をどのように感じていますか?」と教示し、各項目についてのリッカート尺度は、1点(そのようなことはまったくくない) から5点(常にそうしている)で回答を得た。「希望」については「あなたはあなたのコーチの指導をどのようにして欲しいですか?」と教示し、各項目についてのリッカート尺度は、1点(そのようなことはまったく欲しくない) から5点(常にそうして欲しい)の5件法で回答を得た。コーチ用では、「実態」については、「あなたは2021年のシーズン中、コーチとしてどのように指導してきましたか?」と教示し、各項目についてのリッカート尺度は、1点(そのようなことはまったくくない) から5点(常にそうしてきた)の5件法で回答を得た。「希望」については「あなたはこれからのコーチとしての指導をどのようにしたいと思いますか?」と教示し、各項目については前述の「実態」と同様の5件法で回答を得た。

(4) コーチとの関係についての質問: コーチとの関係についてはコーチ・選手間の人間関係の研究の展望論文 (雨宮,2020) (17)の中から、次の4項目が引用された。①「コーチとの関係全般に満足している」、②「指導によりプレーが上達した」、③「自分の考えや希望を自由に話し合えた」、④「重要な課題や問題を気軽に相談できた」である。参加者には各項目について、自分の場合に当てはまるかどうかを、「まったく当てはまらない」なら (1)、「きわめて当てはまる」なら (7)の7件法で回答が求められた。

4) 質問紙調査の分析方法

デモグラフィック項目、TFL及びSL質問項目について記述統計を実施した。また、TFL及びSLについて項目分析を行い、選手とコーチの「実態」、「希望」の関係等を検証するため、

それぞれの間で平均の差の検定、相関分析を実施した。以上の統計処理には、SPSS (Amos) を用い分析を実施した。

3. コーチのインタビュー分析

本田監督が本学サッカー部女子の監督に就任した2年間、新聞報道をはじめ多くのインタビューがなされた。その中から、本学hp(4)への掲載、草地磐田市長らとの特別対談動画 (静岡SSUクラブ公式YouTube(5)から文字起こしをした)、『新しいサッカーメディア (REIBOLA)』(19)の記事の中の本田監督の発言内容を対象とした。分析方法はテキストマイニング分析 (多次元的尺度構成法・共起ネットワーク分析・対応分析・自己組織化マップ) (樋口,2015,2019) (20)(21)を使用し、特徴的傾向がみえる分析を採用した。

IV 結果

1. リーダーシップに関する質問紙調査結果

リーダーシップに関する質問紙調査データの集計結果は、表3に示された。

1) 選手のTFLとSLの「実態」

TFL(M = 3.76, SD = 0.35)であり、SL(M = 3.54, SD = 0.15)であった。平均値の差の検定の結果、有意差は認められなかったことから、18名の選手はコーチのリーダーシップ行動の中に、TFLとSLの特性を同じ程度に経験したと感じていた。

2) 選手のTFLとSLの「実態」と「希望」の比較

TFL「実態」(M = 3.76, SD = 0.35)であり、「希望」(M = 4.45, SD = 0.15)であった。平均値の差の検定の結果、5%水準の有意差があり、「希望」が高値を示した。この傾向は、TFLの7つの下位尺度でも同じであり、「知的刺激」以外の尺度では5%水準の有意差で、「希望」の評点が「実態」の評点よりも高い値を示した。SL「実態」(M = 3.54, SD = 0.15)であり、「希望」(M = 4.29, SD = 0.14)であった。平均値の差の検定の結果、5%水準の有意差があり、「希望」の評点の方が大きかった。この傾向はSLの3つの下位尺度の平均値でも「実態」より「希望」の平均値の方が5%水準で有意に高い値

表3 コーチのリーダーシップ行動に関する選手とコーチの認識の実態と希望

項目		対 象		選手 N=18				コーチ N=1			
				実態		希望		実態		希望	
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD		
変革型 リーダーシップ	個々人の尊重	3.97	0.88	4.53	0.78	3.75	0.50	4.25	0.96		
	鼓舞的動機づけ	3.94	0.80	4.42	0.65	4.25	0.50	3.50	0.58		
	知的刺激	4.04	0.71	4.26	0.75	3.75	0.50	3.75	0.50		
	チームワークの育成	3.67	0.89	4.59	0.66	4.00	0.00	4.30	0.58		
	高度達成への期待	3.92	0.76	4.54	0.63	4.75	0.50	3.75	0.96		
	適切な役割モデル	3.35	1.07	4.42	0.85	3.50	0.58	4.00	0.82		
	随伴的褒章	3.38	1.16	4.40	0.93	4.00	0.00	4.50	0.58		
TFL27項目全体		3.76	0.35	4.45	0.15	4.00	0.37	4.01	0.71		
サーバント・ リーダーシップ	信頼と寛容	3.45	0.83	4.32	0.75	4.36	0.50	4.36	0.50		
	謙虚さ	3.58	0.81	4.19	0.72	4.33	0.52	4.67	0.52		
	サービス	3.71	0.81	4.37	0.75	3.60	0.55	3.60	0.55		
SL22項目全体		3.54	0.15	4.29	0.14	4.10	0.52	4.21	0.52		

変革型リーダーシップ(TFL)とサーバント・リーダーシップ(SL)質問紙は5段階評定.コーチとの関係は7段階評定.

を示した。このことより、選手はTFLとSLを現実に経験した「実態」よりも多く経験したいと「希望」していた。

3) コーチのTFLの「実態」と「希望」の比較

「実態」(M = 4.00, SD = 0.37)であり、「希望」(M = 4.01, SD = 0.71)であった。平均値の差の検定の結果、有意差は認められなかった。しかし、下位尺度の平均値を見ると、「個々人の尊重」、「チームワークの育成」、「適切な役割モデル」、「随伴的褒章」で「希望」が「実態」よりも高値を示し、「鼓舞的動機づけ」、「高度達成への期待」では逆の結果を示した。

4) コーチのSLの「実態」と「希望」の比較

「実態」(M = 4.10, SD = 0.52)であり、「希望」(M = 4.21, SD = 0.52)であった。平均値の差の検定の結果、有意差は認められなかった。下位尺度では「謙虚さ」で「希望」が「実態」よりも高値を示し、「信頼と寛容」、「サービス」では同値を示した。

5) リーダーシップに関する選手の経験とコーチの自覚

TFLの「実態」について、選手(M = 3.76, SD = 0.35)であり、コーチ(M = 4.00, SD = 0.37)が選手より高値を示した。TFLの「希望」に関しては、選手(M = 4.45, SD = 0.15)であり、

コーチ(M = 4.01, SD = 0.71)が選手より低値を示した。SLの「実態」に関しても、選手(M = 3.54, SD = 0.15)であり、コーチ(M = 4.10, SD = 0.52)が選手より高値を示した。SLの「希望」に関しては、選手(M = 4.29, SD = 0.14)であり、コーチ(M = 4.21, SD = 0.52)が選手より低値を示した。このように、リーダーシップに関する選手の経験とコーチの自覚には違いがあった。ただし、4項目とも平均値の差の検定の結果、有意差は認められなかった。

6) リーダーシップと「コーチとの関係」

選手によって経験された(実態)2つのリーダーシップの合計点と、4項目の「コーチとの関係」が表4に示された。最も高い相関係数はSLと「コーチとの関係の満足度」の $r=0.79$ であり、最も低い相関係数はTFLと「コーチの指導によるプレーの上達」の $r=0.50$ であった。全体的にはSLと「コーチとの関係」との相関係数はTFLのそれより高いが、統計的には差があるとは言えない。

7) 選手から見た「コーチとの関係」比較

選手によって評定された2人の「コーチとの関係」に関する4項目の平均値と標準偏差は表5に示された。「指導によるプレーの上達」が最も高値を示し、「関係の満足度」、「気軽に相談」、「自由に話し合える」の順であった。

しかし、表4に示すように、2つのリーダーシップの「実態」との相関関係では「自由に話し合える」「関係の満足度」が「指導によるプレーの上達」よりも高い値を示した。

表4 2つのリーダーシップの[実態]と
[コーチとの関係]の相関係数

	TFL	SL
関係の満足度	0.68	0.79
指導によるプレーの上達	0.50	0.52
自由に話し合える	0.71	0.73
気軽に相談	0.56	0.60

TF: 変革型リーダーシップ SL: サーバント・リーダーシップ

表5 選手から見た2人の[コーチとの関係]の比較

コーチとの関係	本田		都澤	
	M	SD	M	SD
関係の満足度	4.33	1.57	5.40	1.08
指導によるプレーの上達	5.72	1.02	5.90	1.37
自由に話し合える	3.61	1.72	4.20	1.75
気軽に相談	3.78	1.90	3.90	1.79

本田：静岡産業大学サッカー部女子のコーチ
都澤：筑波大学男子バレーボール部監督

「選手とコーチとの関係」の認知

選手は「コーチの指導によってプレーは上達した」が、「コーチと選手の考えや希望を自由に話し合えた」点には「どちらとも言えない」と認知していた。本研究の対象のコーチは本田監督であるが、監督は自身の言い方はきついため、選手が自由に気楽に話せるとは思っていないことや、優しいコーチに選手が相談できるようにと、複数の対になって指導体制を作っている。そのような背景を踏まえれば、調査対象のコーチを増やして、ヘッドコーチ（監督）とアシスタント・コーチに対する関係を分けて調査してもよかったと考えられる。「指導によるプレーの上達」が最も高く評価された理由には、本田監督がリーダーシップ行動として「高度達成の期待」を最も強く意識して（M=4.75）いたことにあると考えられる。一方、「気軽に相談」（M=3.78）で評価が低かったことは、高度なパフォーマンスを目指すチームの監督には共通した特徴とも考えられる。筑波大学男子バレーボール部をインカレ6連勝に導いた都澤凡夫監督の

事例研究（秋山,2022）（18）では、卒業部員の回想調査で「気軽に相談」（M=3.90）と低い評価が与えられている。表5に選手が経験した本田監督と都澤監督に対する人間関係の評価の比較が示されたが、基本的なパターンは似ており「指導によるプレーの上達」の評価が高くなっている。TFLとSLのリーダーシップ行動の2つのスタイルはいずれも「コーチとの関係」のすべての項目と有意な高い相関関係を示していた。標本数が少ないこともあって、どちらのスタイルがコーチングの有効性で優れているかどうかは判断できない。SLは強い指導性をその特徴とはしていないが、「指導によるプレーの上達」とも高い相関関係を示していた。この結果が生じた理由の解明は、新しい研究のテーマとなるだろう。コーチのどのようなリーダーシップを選手が「希望」し、そしてどのようなスタイルが選手に対してどのような効果、あるいは有効性を発揮するかは、今後の研究に俟つところが多い。

本研究の静岡産業大学の事例では、コーチが1人であるので統計的検定は行わなかったが、TFLとSLの2つのリーダーシップの「希望」の平均値は、選手がコーチより高い値を示したことより、選手から歓迎されたと考えられる。特に、選手のTFLの「実態」と「コーチとの関係の満足度」の相関係数は0.68で1%水準で有意であり、その他の相関係数も5%以下の水準で有意であったため（表4参照）、その要素を経験したと感じ取っている選手には「コーチとの関係の満足度」でも「指導によるプレーの上達」の面でも、より高い効果を感じられていたと推察される。コーチの側の行動も選手の「希望」に合うような行動に変化させることが、チームの成績の向上にも幸福感の向上につながる。そのためには、両者の話し合いや意思疎通が必要のように感じられる。

8) 選手のTFL「実態」と先行研究比較

選手が認知するコーチのTFL「実態」と先行研究比較（Vella2012,Arthur 2017,秋山2022）（10）（11）（18）との比較が表6に示された。本学の選手はコーチの「チームワーク育成」を他の3チームよりも低く捉えているが、コーチ

の認識は異なっていた。本学の選手は準優勝に導いたのは「チーム力（仲間の大切さ・素晴らしいチーム）」であると報告会で述べており、安浪コーチや選手のインタビューからも「コーチの力ではなく選手自らが作った」とも解釈できる。しかし、本田監督は選手が捉えていることも把握した上でチームを作っているとも考えられる。本学が2021年度インターカレッジ決勝戦で対戦した早稲田大学は、皇后杯で負けてしまったことを巡り監督とのいざこざがあり、それらを契機にして「選手のチーム力が結集した」と、本学でのサッカー指導歴28年の三浦哲治氏⁹⁾は、半構造化面接で応えている。以上のことから、コーチのリーダーシップ行動がTFLやSLに合致することと勝利との関係は不明であり、コーチと選手層との関係の中で模索しながらチームは作られていくものと推測できる。

9) 選手やコーチが認知したリーダーシップの下位尺度における顕著な差

選手とコーチのリーダーシップの捉え方において、選手のTFLとSLは「実態」よりも「希

望」が高く、コーチの肯定的変容を望んでいた。特に選手において「実態」と「希望」の差が5点満点中、1点以上の顕著な差の下位尺度は表7に示された。変革型リーダーシップ(TFL)の「役割モデル」、「随伴的褒賞」と、サーバエント・リーダーシップ(SL)の「信頼と寛容」であり、中でも顕著な差は6項目であった。コーチはこれらの「実態」、「希望」とも同値であり、選手とコーチの意識には違いがみられた。

次に、コーチのTFLとSLの多くは「実態」よりも「希望」が高いものの、「実態」が「希望」よりも高い項目があり、表8に示された。それは変革的リーダーシップ(TFL)の「鼓舞的動機づけ」、「高度な達成への期待」である。この理由を、本田監督自身ではなく、本田監督を招聘した三浦哲治氏にインタビュー調査をした結果の要旨を、次に示す。本田監督は国士舘大学に進学したが、サッカー部女子ではなく読売ベレーザの選手として活躍する。その後もなでしこリーグで活躍する名選手を育

表6 変革型リーダーシップの先行研究との比較

	静産大サッカー N=18(コーチ)	筑波大ハレボール ⁽¹⁸⁾ N=10	豪ユースサッカー ⁽¹⁰⁾ N=322	英アルティメット ⁽¹¹⁾ N=309
個々人の尊重	3.97(3.75)	4.23	4.15	3.18
鼓舞的動機づけ	3.94(4.25)	4.11	4.15	4.17
知的刺激	4.04(3.75)	4.05	3.81	3.34
チームワーク育成	3.67(4.00)	4.73	4.16	4.22
高度達成への期待	3.92(4.75)	4.58	3.83	3.99
適切な役割モデル	3.35(3.50)	3.55	3.84	4.13
随伴的褒賞	3.38(4.00)	3.70	4.20	4.04

表7 選手が認知した2つのリーダーシップの下位尺度における顕著な差

下位尺度	選手：実態	選手：希望	コーチ：実態	コーチ：希望
TFL 手本を示しながら指導する	3.11	4.4	4.0	4.0
TFL 話すよりも動くことで指導する	3.06	4.4	4.0	4.0
TFL 私がとてもよい仕事をした時には特別の誉め言葉を与えてくれる	3.10	4.3	4.0	4.0
SL 熱意と信頼感のあるコミュニケーションによりチームの気分高める	2.89	4.3	5.0	5.0
SL 正直さと共感のある態度で信頼感を高めようとする	3.06	4.4	4.0	4.0
SL 信頼感,相互理解,チーム精神を育てる事に大きなエネルギーを使う	2.94	4.4	5.0	5.0

表8 コーチが認知したリーダーシップの下位尺度における顕著な差

	選手：実態	希望	コーチ：実態	希望
私が成功できると信じられるように話してくれる	3.83	4.5	4.0	3.0
熱心に話す	3.83	4.2	5.0	3.0
コーチとして自身に多くのことを期待している	3.67	4.4	5.0	3.0
コーチ自身が高い水準に到達することを期待している	4.39	4.7	5.0	3.0

てており、学生を指導するのは本学が初体験であった。そのような理由もあり、学生には「鼓舞の動機づけ」である「私が成功できると信じられるように話してくれる」「熱心に話す」ことを非常に意識したと思われる。一方、本田監督がプロコーチとしてプロ選手を指導した時と比べれば、本学学生のレベルは明らかに低いこともあり、学生もコーチ自身も充分「高度な達成への期待」に応えたと考えられる。

現代の企業組織等でも推奨され、スポーツ・コーチング研究でも有効性が実証的に確認されているTFLやSLのリーダーシップ行動を、選手は強く「希望」していた。一方のコーチは、自身のスタイルは選手が「希望」している行動に近いと自覚していたが、選手はコーチの意図通りにはその行動を経験してはいなかった。以上のように、選手が経験しているコーチのリーダーシップ行動の「実態」と「希望」の間には全体的にズレがあった。

2. コーチのインタビュー分析結果

本田監督がインタビューで答えた内容をテキストマイニング分析した結果、総抽出語数は3,622語（使用1,339語）、異なり語数718語（使用520語）、文107であった。記述傾向を共起ネットワーク分析し（最小頻出数5回以上）、図1のように3クラスターから構成された。キーワードは[]の中の抽出語であり、大きい円は抽出語の頻度が多く結ばれた線は関連が強い抽出語である。3クラスターは「選手への指導」「女性の活躍」「チーム静岡」と命名した。抽出語と具体的な記述を掲載する。なお下線は本研究者が加筆した。

1つ目の大きなクラスターの抽出語は[選手]

[自分][指導][今][感じる][部分][多い][男性]であり「選手への指導」と命名した。主な具体的な記述は次のとおりである。

「沢山の経験や失敗をしながら自分の中で大切にしてきた指導理論は“選手をきちんとリスペクトしよう”という考えであり、頭ごなしにこちらから“あれをやれ”“これをやれ”と指示を出すのではなく、選手一人ひとりが持っている特徴を引き出す為に選手達が考えて判断できるようにしているというスタンスを大切にしています。」
「サッカーの基本となる部分を選手に教える。それに基づいて選手達が自分のイメージを表現していくことがいいと思っています。」
「プロを目指す上でもう一つ欠かせないのは選手達の意識改革です。漫然とプレーするのではなく、自分なりのしっかりした目標を持ち、それに向かってプランニングするという自立した精神が必要です。今の選手達には、W杯優勝メンバーの世代のように、練習をやめると言ってもやめない、怪我をしても休まないといった“昭和の根性論”は通じません。やはり、プロになるために何が必要かを自分達で気付けるよう、指導陣がヒントを与え、気付きを待つことが大切だと思います。」

2つ目の抽出語は[女性][仕事][教える][スタッフ][活躍][増える]であり、「女性の活躍」と命名した。

「女性が女性にサッカーを教えるという面では、女子選手達が何を考えているかはわかっているつもりです。男性よりも理解できる部分があると思いますし、女性同士特有のコミュニケーションもあるので、しっ

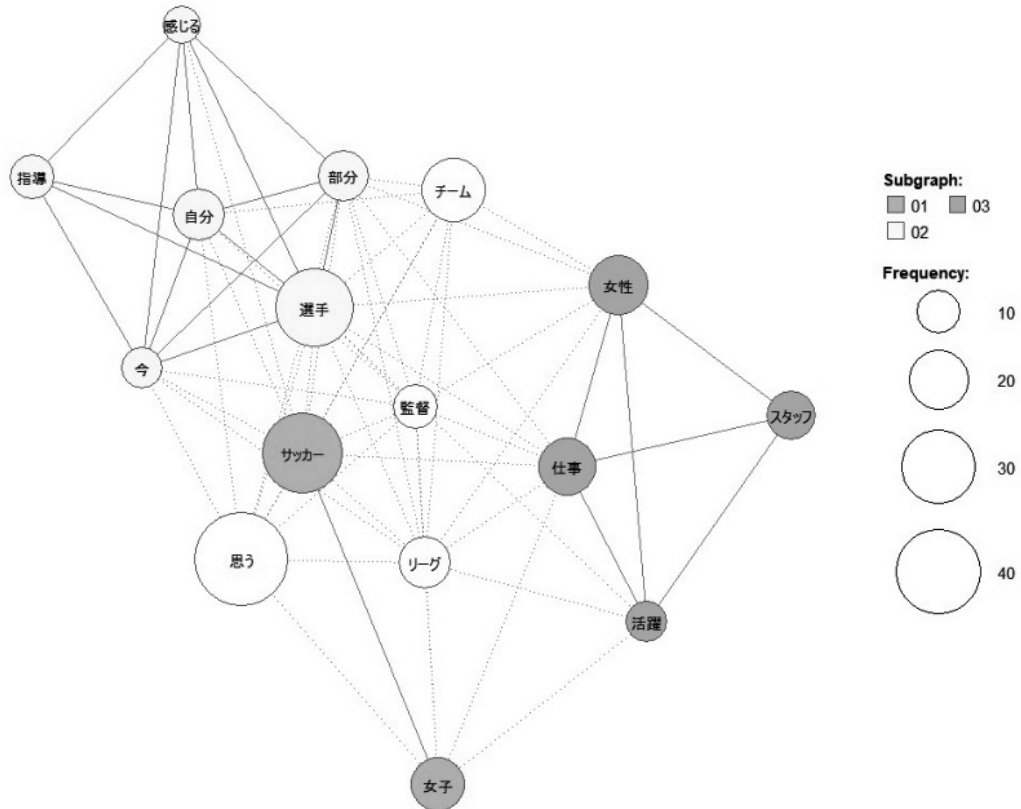


図1 本田監督のインタビュー：共起ネットワーク分析(N16,E67,D.558)

かり選手の気持ちを理解し分析はできるのかと思います。ちなみに彼女達の涙は一切信用していませんし、涙を流したことで自分も感情的に流されることはないですね(笑)。今現在、トレーナーは女性スタッフでコーチは男性スタッフという状況ですが、男性スタッフと女性スタッフがうまく混在することで、組織のバランスが取れると思いますね。女性スタッフだけの組織で女子選手を教えるとなるとどうしてもヒステリックな部分が出てきたりとか、対女性の同性同士ということで敵対視する部分が出てきたりもしてしまうので。なので、カンフル剤として男性スタッフがいたり、うまく女性スタッフも入れたりしてバランスの良い組織というのが理想だと思います。」「静岡SSUアスレジーナに望むことは、本当に人間として女性としても深みを持って頂

きたいし、女性として更に人間として憧れる選手であってほしいなと思います。活躍するアスリートへの全般的なサポートについては、これから本当に多様性ですとか、女性の活躍がもっともって世の中で要求されていく時代になると思っています。そういったことを創り出していきたいなと思います。」

3つ目の抽出語は[静岡][チーム][マネージャー]であり、「チーム静岡」と命名した。

「しっかりと止めて、蹴って、運ぶというサッカーで静岡を代表するチーム、いずれは日本を代表するチームにしていきたいなと思っています。」「少女から憧れられるような選手を育成できるチームや地域を作っていけたらなと思います。」「自分の経験からチームマネージャーとして活躍したい方・活躍している方へのメッセージを送

ります。あまり評価されず地味な仕事だとは思いますが、チームにとってはすごく大事な部分で肝になります。渋いところにやりがいを持って頑張つて欲しいなと思います。チームスタッフも本当に毎日感謝しているので、やっていることが無駄ではない、人の役に立っているということを自覚して大変なことも乗り越えて欲しいです。」

インタビューは聞きたい内容に基づいて語られるという制限はあるが、本田監督のこれまでの経験に裏打ちされた指導理論や選手の捉え方、女性監督が女子を教えることやチーム静岡への期待に応える思いが抽出されたと考えられる。具体的な記述（コメント）については、全体考察で引用する。

V 考察

以上の結果から、コーチらの指導が基本の重視やゲーム展開、選手の起用のタイミングなどにおける卓越した采配でインターカレッジでの準優勝に導いたこと、並びに、コーチの現代のリーダーシップ理論（変革的リーダーシップとサーバント・リーダーシップ）に基づく指導を経験した選手は「コーチとの関係の満足度」や「指導によるプレーの上達」に効果を感じたことが明らかになった。

その一方で、2つのリーダーシップに対する、選手側とコーチの感じ方にはズレがあったと言える。このズレに関して、選手⁷⁾やコーチのインタビュー調査や各質問紙調査の結果から、両者の特徴的な違いがあった、「変革型リーダーシップ」（個の尊重、随伴的褒賞）と「サーバント・リーダーシップ」（信頼と寛容）」について、表9に示された。

表9 2つのリーダーシップにおける顕著な差

	個の尊重		随伴的褒賞		信頼と寛容	
	実態	希望	実態	希望	実態	希望
選手	3.97	4.53	3.38	4.40	3.45	4.32
コーチ	3.75	4.25	4.00	4.50	4.36	4.36

1) 「個の尊重」

「チームのメンバー各々を一人の個人とし

て扱った」等の4項目について、コーチの実態（自己認識）の平均値は3.75、選手が経験した実態は3.97。シーズンを終えたコーチの希望としては4.25でやればよかったと反省し、選手も「個の尊重」は4.53のレベルを希望していた。このことを裏づけるコーチのコメントとして、「選手をきちんとリスペクトしようという考えであり、頭ごなしにこちらから“あれをやれ”“これをやれ”と指示を出すのではなくて、選手一人ひとりが持っている特徴を引き出す為に選手達が考えて判断できるスタンスを大切にしている。（中略）活躍する女性アスリートへの全般的なサポートを多様性を活かし創り出していきたい」と述べている。一方の選手は「まじめに取り組んでいる選手を尊重していた。落ち込んでいる選手を察して話しかけていた。本田さん自身、2年目は意識して言葉かけをしたと思うし、優しい面も感じた」と述べている。

ただ、コーチの指導理論と監督を苦手とする選手が感じる実態にはズレがあったため、効果的なコーチングを行うに際して、一人の個人として扱う、選手の長所や強みの成長を助けるなどの個人を尊重する態度や言葉かけが必要である。

2) 「随伴的褒賞」

「選手がとてもよい仕事をした時には特別の誉め言葉を与えてくれる」等の4項目については、コーチの自己評価の実態は4.00、選手は3.38と低く、4.40くらいは褒めて欲しいと希望し、コーチも4.50くらいは褒めることにしたいと反省している。選手は良いプレーや、スキルの上達を認めて欲しいという希望が強いことを示している。コーチのコメントとして、「女性同士特有のコミュニケーションもあるので、しっかり選手の気持ちを理解し分析はできていると思います」と述べているが、選手側は、「監督にとっては、“出来て当然・出来ることが普通”であるため褒めることは少ない」と捉えている。効果的なコーチングを行うに際して、誉め言葉や上達を認める言葉かけ、やり遂げたことを認めることを心がけ、選手の動機づけを高めることは重要である。

3)「信頼と寛容」

「他者の言うことを積極的に真面目に聞く」、「正直さと共感のある態度で信頼感を高める」等の11項目については、コーチの自己評価の実態も希望も4.36と高いのに対して、選手のコーチへの実態は3.45と低く、4.32くらいは信頼して欲しいと希望しており、両者の認識にはズレがある。コーチのコメントとして、「自分の中でとことんやれるところまでしっかりやった上で、負けてしまうのには納得するという考えでやっています」と述べている。選手も「サッカーの悩みを監督に手を差し伸べれば、きちんと話を聴き教えてくれたが、サッカーが上手でない選手は近寄りがたいかもしれない」と述べている。創部以来14年間関わっている安浪前監督は次のように述べている。「本田さんが選手に要求する意識レベルや技術は高く、それに応えられない選手は多くないことから、本田さんが積極的に声をかけることは少なかった。選手のガス抜きなどは私も含め他のコーチが関わった。また、河合茉奈キャプテンは本田さんが来る前の監督から、チーム作りはミーティングを重ねることからだと習い、選手同士で一体感を高めようと努力していた」。コーチングを行うにあたり、熱意と信頼感のあるコミュニケーションや傾聴すること、信頼感・相互理解・チーム精神を育てることに大きなエネルギーを使う態度が重要である。シーズン中に、監督を苦手とする選手とのズレを発見して調整できれば、成績も幸福感ももっと上がったと推察される。

以上をまとめると、選手はコーチのリーダーシップに際して選手の自律を促し、コーチとの信頼関係を築くことを望んでいる一方で、コーチはそのようなことはある程度、出来ていると認識している。コーチと積極的に関われない選手もあり、全選手のコーチングに、コミュニケーションを活性化する時間的、空間的措置を講ずることが必要であるといえる。

VI 結論

本研究の目的は、コーチのリーダーシップ

を選手との関係から探ることであった。

静岡産業大学サッカー部女子の準優勝という高成績を生み出した選手とコーチとの関係を、現代のリーダーシップ理論やコーチや選手へのインタビュー内容から分析した結果、変革的リーダーシップとサーバント・リーダーシップは特に選手から歓迎され、その要素を経験したと感じ取っている選手には「コーチとの関係の満足度」でも「指導によるプレーの上達」の面でも、より高い効果が感じられたと推察された。コーチ側の自覚は選手の度合いよりも高く、指導理論やスポーツを通じた人間の在り方を追求している言説もそれらと合致するものであったものの、選手の捉えたコーチの実態や希望とはズレがあった。コーチの行動も全選手の希望に合うような行動に変化させることが、チームの成績の向上にも幸福感の向上につながる。そのためには、両者の話し合いや意思疎通や関わろうとする意志が必要だと考えられる。

VII 今後の課題

コーチングの領域で、現代のリーダーシップ理論に基づき、エリートアスリートとコーチとの関係を研究した本論考は稀有であり、貴重なデータになったと考えられる。特に条件をコントロールすることが出来ない「準優勝チームの事例研究」では、これ以上の介入的調査は、倫理問題に触れる可能性もある。今後は更にいくつかの可能性を考えて、コーチ（部長・サブコーチ・トレーナー・ヘッドコーチ等）・競技者間の関係の研究が進められることが期待される。

註

- 1) 民間の調査会社ブランド総合研究所が行った「スポーツのまち」として思い浮かぶ市町村ランキングで、静岡県磐田市が初めて全国1位となった（磐田市役所発表 2021.10.26）。調査は47都道府県や全国の1,000市区町村を対象に「魅力度」や「認知度」「地域のイメージ」等の項目を評価。磐田市が1位になった理由について、サッカーやラグビーのプロチームがあること

や、卓球の水谷隼選手や伊藤美誠選手の出身地として知られているなどが要因とされている。

- 2) 本田美登里 (ほんだみどり) は1964年生まれ。静岡市清水区出身の女子サッカー指導者。清水第八中—清水商高を経て国士館大進学。大学にはサッカー部女子はなかった。清水第八SCの選手として全日本女子選手権4連覇。その後、読売ベレーザ (現日テレ) に移籍して92年に現役引退。日本代表で国際Aマッチ43試合出場。01年に岡山湯郷Belle監督就任。07年に日本人女性初のS級ライセンス取得。11年にU-20女子代表コーチ、13年からは長野の監督を務めた。2020年からは、静岡産業大学となでしこリーグ2部の静岡SSUアスレジーナの新監督に就任。「もう一度サッカー王国静岡から女子サッカーを盛り上げていきたい」とボールをしっかりと繋ぐ、攻撃的なサッカーに舵を切った。静岡産業大学サッカー部女子を2年連続インカレ準優勝に導いた。2022年1月からはウズベキスタンの監督に就任(日本サッカー協会の公認指導者派遣活動の一環)、パリ五輪での活躍を目指す(静岡新聞2022年1月22日朝刊)(1)。
- 3) 大学準優勝報告会(静岡産業大学hp(4))における選手の発言内容を文字起こしした。河合茉奈キャプテン(ゴールキーパー)の全文。「前回大会が準優勝で終わってから新チームが始まり私達は日本一を目標に1年間頑張ってきました。最初の方は日本一という言葉に余り重みが無く、全員が不安を抱えた中でスタートだったのです。ミーティングを沢山重ね、東海での予選を皆で乗り越えたことで一体感が増し、日本一がより現実的な目標になっていきました。今回大会を振り返って私が一番感じたのは仲間の大切さです。難しい試合ばかりで、苦しい時間が多かったのですが、その中でも一緒に頑張ってくれている仲間を見ることで更に頑張ろうと思えましたし、全員で鼓舞し合って良い関係を築けて、素晴らしいチームだと思います。特に準決勝の山梨学院戦は追いつめられる時間が長く

て、本当に苦しい試合でした。そんな中、足がつり怪我をしている仲間を見ました。その仲間達が体を張って守ってくれ、一緒に声を出して仲間を鼓舞する姿を見て全員で頑張ろうと思えました。こんなに素晴らしい仲間達に出会えたことに感謝したいと思います。そして、決勝戦は大雪のなか、難しい試合でしたが、私達らしいサッカーができました。日本一は取れなかったけれど、2年連続準優勝という結果に胸を張りたいと思います。この1年、日本一に向かって全力で仲間達と過ごした日々は、大切にかけがえのない時間となりました。監督やスタッフ、応援して下さいました全ての方々に感謝します。本当にありがとうございました。」4年生の選手からは「4年間この仲間です。サッカーができたこと」、「チーム力があがり良いチームができたこと」、「日本一まであと一歩であった悔しさ」が述べられた。3年生の選手からは「4年生が最高のチームを作ってくれたことへの感謝」と「来シーズンも決勝戦まで進み、3度目の正直になるよう素晴らしいチームを作り、日本一を目指す」ことが述べられた。

- 4) 風間八宏氏は2020年5月に「本学サッカー部女子」「静岡SSUアスレジーナ」のテクニカルアドバイザーに就任し、月1回(コロナの自粛期間では週1回)のペースで指導。彼は静岡県出身の元日本代表でドイツ、広島で選手として川崎フロンターレ、名古屋グランパス等の監督で活躍後、現在は全国各地でサッカースクールや指導者講習会を監修開催している。風間TAは「止める」「蹴る」「運ぶ」のサッカーである基礎技術と、パス、トラップ中心の「繋ぐ」意識を指導している。学生は、サッカーの基本の「どうやってボールをとめるか」「どこにボールを置いて蹴るか」を具体的にこれほど丁寧に教わったことはなかったと言う。更に、学生は今後の目標について「まずは個人のレベルアップを目指したい。風間TAに教わったことをすぐにできなくても、やろうと意識することが大事であり、個人のレベルアップの先にチームとしてのレベ

ルアップがあると思っているので、基本的な技術を自分なりに発展的に伸ばしていきたい」と述べている。風間TAは本学選手のイメージを「非常に素直で本当に一生懸命やってくれるし、伸びしろが大いにあるが、自分自身を信じきれていないのもっと自分に期待させてあげたい。その為にも「技術」の習得が必要。個々の技術の集まりでチームが強くなる。」と言っている（静岡産業大学hp(4)）

- 5) 三浦 哲治（みうらてつじ）は1959年生まれ。静岡市出身のサッカー指導者・経営者。小学校からサッカーを始めたが、当時は野球との掛け持ちで静岡県学童少年野球大会の優勝投手・主将を務めるほどの才能がありながら、野球に専念すべきと言う周囲の反対を押し切り、中学校の部活動はサッカーを選んだ。静岡学園では全国高校サッカー選手権大会準優勝、青森国体では優勝。東京農業大学では関東大学リーグ・大学選手権で準優勝。大学卒業後はサラリーマン生活を12年経験し、1994年Jリーグ開幕の翌年に静岡産業大学サッカー部初代監督に就任。Jリーグジュビロ磐田や磐田市と連携するなど、地域との強いパイプを持つ。2008年にはサッカー部女子を創部。全国屈指のサッカー強豪校に育てた人物。2018年には「静岡産業大学磐田ボニータ」として、なでしこリーグ2部に昇格させる。サッカーゼネラルマネージャーを経て、2020年には「静岡SSUアスレジーナ」代表。静岡産業大学副学長補佐、スポーツ・アドミニストレーター、サッカー部代表としてオール静岡で地域スポーツ・サッカー、特に女子サッカーの普及に務める。甥（姉の子）はサッカー指導者の三浦泰年とサッカー選手の三浦知良。一般社団法人日本女子サッカーリーグ理事。本学の選手達は静岡アスレジーナ（なでしこ2部）といつも合同練習しており、プロ指導者やプロリーグの女子選手達との刺激を受けて、この2年間は特に強くなり、マネジメントがきちんとできてきたことが準優勝の要因と三浦はインタビューで応えている。

- 6) 一般社団法人日本女子サッカーリーグ（以下、リーグ）の組織リーグの構成は、次のとおりである。なでしこチャレンジリーグの1つ下のカテゴリーに地域リーグ（I部・II部）があり2021年度参加大学は以下の通りだが、北海道・関西・四国の参加はない。**【東北】** 仙台大学・八戸学院大学・東北公益文科大学、**【関東】** 早稲田大学・東洋大学・神奈川大学・筑波大学・大東文化大学・東京国際大学・山梨学院大学・国士舘大学・流通経済大学、**【東海】** 名古屋経済大学・愛知東邦大学・中京大学・静岡SSUアスレジーナ、**【中国】** 徳山大学・吉国大D・広島大学、**【九州】** 宮崎日大学・福岡大学

- 7) 選手（3年生）は、岡山作陽高校卒で、高校時代には池田浩司監督のもと全国優勝を果たしている。本田監督が岡山湯郷Belle時に池田は選手として活躍している。そのような理由もあり、選手は本田監督と池田監督の指導は似ていると認識している。本田監督のサッカーの基本の捉え方や風間TAの指導に対して尊敬し、本学に入学して本当に良かったと思っている。

選手への半構造化面接のまとめ

- 本田監督のサッカー指導スタイル：1年目：サッカーの基本「止める、蹴る」を目標に据える。風間TAも「止める、蹴る」の第一人者であり、パスの練習ばかり行う。キツさは、風間TAを「4」とすると本田監督は「8」である。2年目：目標が「止めて繋いで蹴る」と明確でブレない。練習時も本田監督は「止める」だけを連呼。「繋いでいて負けても、しょうがない」と言う。2020年度覇者の帝京国際大に2021年度は2回戦で当たり「繋ぐ」サッカーをして褒められた。決勝の早稲田大では、相手は格上であり焦ってしまい、私達は繋ぐことよりも大きく蹴ってしまい、「自分たちのサッカーをやっていない！」と怒られた。2022年2月より本田監督から小川監督に代わった。3/26日のなでしこリーグの初戦（ノルディーア北海道）では勝利したが、小川監督は「繋いで負ける」よりも「蹴って勝つ」ことを重視する。この試合を本田監督が見

たら、鼻で笑うだろう。新人も入り、本田監督のサッカーの基本を重視した私は、後輩に伝えていく義務があると思っている。

- チームワーク：本田監督は「皆で助け合ってやれ」等のチームワークのことは言わない。とにかくボールを味方に繋ぐことを重視した。それができればよいチームになると考えていたと思う。だから選手自身で「チーム作り」を声に出して確認し、鼓舞していた。
- 個々人の尊重：私の恩師の30歳代である池田浩子岡山作陽高校サッカー部監督の指導は厳しいけれど、「個々人に向き合って寄り添う・選手主導のチーム作り・やる気を引き出す・選手自身がやりたい練習を考える」指導法であった。これは高校生だからだったと思う。本田監督は言葉かけを余りしないという個性もあると思う。ただ、監督は、私達は大学生であり、なでしこリーグで活躍する選手に育てたいと思っていると、私は受け止めている。本田さんはまじめに取り組んでいる選手を尊重していた。本田監督とのかかわりが2年目になると、言葉であまり言われなくとも、見てくれていたことにも気が付いた。落ち込んでいる選手を察して「いいサポートだなあ」と話しかけていたが、他の選手はただ話しかけているだけと思ったに違いない。1年目にアスレジーナの社会人選手が4名辞めたこともあり、2年目になった監督自身、意識して言葉かけをしたと思うし、優しい面も感じた。ただ近寄りがたいオーラがあり、サッカーが上手な選手は相談に行けても、そうでない選手は近寄りがたいかもしれない。
- 随伴的褒章：5回に1回位の割で「ナイス！」と笑顔で褒めたが、他はできないことを注意。ただ、監督にとっては「出来て当然」「出来ることが普通」である為、褒めることは少ない。私がボールを止められるようになった時、本当に褒められたので、ちゃんと見てくれていたんだと思い、嬉しかった。
- 信頼と寛容：本田監督を苦手と思っている選手は18人中10名いる。表面上は尊敬して

いるようにしているが、影では「また怒られた・私達のことを分かってくれない」等と言っている。監督の姿勢を選手自身がくみ取る力や想像力が必要であり、監督を分かろうとしないと誤解したままかもしれない。全体練習は6日間で一日2時間くらいだが、私も含め、技術がないと分かっている選手は、基本の「止める・蹴る」等の自主練習を全体練習後1～2時間行って、本田監督はその姿も把握していた。

引用・参考文献

- (1)静岡新聞朝刊.2022年1月7日, 1月22日,2月20日
- (2)中日朝刊.2022年1月7日
- (3)浜松いわた信用金庫(2021)女子サッカー王国浜松磐田への道.夢風便りVol.6,3-10.
- (4)静岡産業大学 <https://www.ssu.ac.jp/topics/information20200624/> (2022.2.1取得)
- (5)(一社)静岡SSUアスレジーナ <https://www.asregina.com/ssu> (2022.2.1取得)
- (6)夏原隆之, 中山雅雄, 川北準人,市村操一 (2022)スポーツ・コーチングにおける変革型リーダーシップの有効性に関する研究の展望.体育学研究,1-32
- (7)Hodge,K.,Henry,G.,& Smith,W.(2014).A case study of excellence in elite sport: Motivational climate in a world champion team.Sport Psychologist,28, 60-74.
- (8)Lyons,M.,Rynne,S.B. & Mallett,C.J.(2012). Reflection and the art of coaching: fostering high-performance in Olympic Ski Cross. Reflective Practice,13,3,359-372.
- (9)Callow, N., Smith, M.J., Hardy, L., Arthur, C.A., & Hardy, J. (2009). Measurement of transformational leadership and its relationship with team cohesion and performance level. Journal of Applied Psychology, 21, 395-412.
- (10)Vella,S.A.,Oades,L.G.,and Crowe,T. P.(2012)Validation of the differentiated Transformational leadership inventory as a Measure of Coach Leadership in Youth Soccer. Sport Psychologist, 26, 207-223.
- (11)Arthur,C.A.,& Lynn,A.(2017).

- Transformational leadership and the role of the coach. In Thelwell, R. et al. (Eds.) The psychology of sports coaching, 187-202. London, Routledge.
- (12) 夏原隆之, 中山雅雄, 岡田弘隆, 川北準人, 市村操一(2020)スポーツ・コーチ教育への変革型リーダーシップ理論の導入の試みの紹介. 東京成徳大学研究紀要：応用心理学部, 27, 73-88
- (13) Hammermeister, J.J., Burton, D., Pickering, T., Chase, M., Westre, K. and Baldwin, N. (2008). Servant leadership in sport: A concept whose time has arrived. International Journal of Servant Leadership, 4, 185-215.
- (14) Rieke, M., Hammermeister, J., Chase, M. (2008) Servant leadership in sport: A new paradigm for effective coach behavior. Internal Journal of Sports Science & Coaching. 3, 2, 227-239.
- (15) 市村操一、川北準人、夏原隆之、雨宮怜、石村郁夫 (2022) サーバァント・リーダーシップのスポーツ・コーチングへの導入の要請. 東京成徳大学臨床心理学研究紀要 (印刷中)
- (16) (公財) 日本体育協会 (2016) 平成27年度コーチ育成のための「モデル・コア・カリキュラム」作成 事業報告書. <https://www.japan-sports.or.jp/doc/modelcore.pdf>. (2022.2.1日取得)
- (17) 雨宮怜, 夏原隆之, 市村操一(2020) Richard Thelwell, Chris Harwood and Lain Greenless eds. The Psychology of Sports Coaching: Research and Practice (スポーツコーチング心理学—研究と実践). 体育学研究65, 741-745
- (18) 秋山央・雨宮怜・中山雅雄・夏原隆之・市村操一.(2022). 筑波大学男子バレーボール部を全日本学生選手権6連覇に導いた都澤凡夫教授のリーダーシップの研究. 筑波大学体育系紀要45, 35-56
- (19) REIBOLA Vol.1 静岡SSUアスレジャーナ監督/本田美登里. 2020.11.4 <https://reibola.com/column/post7255/> (2022.2.1取得)
- (20) 樋口耕一, 社会調査のための計算テキスト分析. ナカニシヤ出版, 2015
- (21) 樋口耕一, KH Coder3. リファレンス・マニュアル(2020.5.20取得)

付記：本研究は静岡産業大学倫理委員会（承認番号S21005）を通っている。また、本研究を実施するにあたり、多大なるご助力を頂きました静岡産業大学サッカー部女子選手および本田美登里監督、安浪貴之コーチ、並びに中西健一郎部長、斎藤智洋副部长、三浦哲治スポーツ振興部副部长（静岡SSUアスレジャーナ代表）、情報課の梶原栞様に、ここに記して、深く御礼申し上げます。



静岡産業大学サッカー部女子準優勝2022.1.6 雪の西ヶ丘競技場



静岡産業大学サッカー部女子準優勝報告会 2022.1.19 選手・学長・学部長



ららぽーと磐田 磐田市情報館 2022.2.9-21

調査用紙1 TFL選手希望

あなたはあなたのこれからのコーチの指導をどのようにしてほしいですか？

下記の27項目についてあなたのコーチに「常にそうして欲しい」なら(5)、「そのようなことはまったく希望しない」なら(1)に○をつけて下さい。答えにくい項目はパスして下さい。

註) 変革型リーダーシップ(TFL)とは、Callowやベラらによって質問紙が開発され、その研究結果により、選手の「成績・動機づけ・チームワーク・コーチとの人間関係・満足感や幸福感」などに有効であることが確かめられている。

(1) Transformational Leadership 質問紙

	ま	そ	そ	ど	そ	と	常
	つ	の	の	ち	と	き	に
	た	よ	よ	ら	し	ど	そ
	く	う	う	と	て	き	う
	希	希	希	も	欲	し	し
	望	望	望	い	い	て	て
	し	し	し	え	い	歌	歌
	な	は	は	な	い	し	し
	い	い	い			い	い
「私のコーチは・・・」							
1 チームのメンバーそれぞれを一人の個人として扱う	1	2	3	4	5		
2 チームのメンバーの長所や強みの成長を助ける	1	2	3	4	5		
3 私が他のメンバーとは違う強みや能力を持っていると思ってくれる	1	2	3	4	5		
4 競技者はそれぞれ違う要求を持っていることを理解している	1	2	3	4	5		
5 楽観的に話す	1	2	3	4	5		
6 私が成功できると信じられるように話してくれる	1	2	3	4	5		
7 熱心に話す	1	2	3	4	5		
8 自信を持っていることを示す	1	2	3	4	5		
9 私たちが問題を解決するために工夫することを助けようとする	1	2	3	4	5		
10 私のやってきたやり方を見直させる	1	2	3	4	5		
11 競技者に課題の難しところを新しい角度から見ることを教えてくれる	1	2	3	4	5		
12 問題について新しい方法で考えることを要求する	1	2	3	4	5		
13 競技者にチームプレーをができるプレーヤーになることを励ます	1	2	3	4	5		
14 チームのメンバーにチームに貢献しようとする精神を育てようとする	1	2	3	4	5		
15 同じ目標に向かってチームを一丸となって動かそうとする	1	2	3	4	5		
16 私たちに多くのことを期待している	1	2	3	4	5		
17 私たちが高い水準に到達することを期待している	1	2	3	4	5		
18 全力を尽くさないと満足しない	1	2	3	4	5		
19 常に私たちが最善を尽くすことを期待している	1	2	3	4	5		
20 手本を示しながら指導する	1	2	3	4	5		
21 できるだけ先頭にたって指導する	1	2	3	4	5		
22 話すよりも動くことで指導する	1	2	3	4	5		
23 私の良い模範である	1	2	3	4	5		
24 私がとてもよい仕事をしたときには特別の誉め言葉を与えてくれる	1	2	3	4	5		
25 私たちがよい仕事をしたときには褒めてくれる	1	2	3	4	5		
26 競技者が進歩したときには褒めてくれる	1	2	3	4	5		
27 常に私たちがやり遂げたことを認めてくれる	1	2	3	4	5		
28 この欄は研究者用のものです	1	2	3	4	5		

(2) あなたとコーチとの関係についての質問

次の項目が「とても当てはまる」なら(7)に、「まったく当てはまらないなら」なら(1)に○をつけて下さい。

29 私はコーチとの関係全般に満足していた	1	2	3	4	5		
30 コーチの指導によってプレーが上達した	1	2	3	4	5		
31 私はコーチと自分の考えや希望を自由に話し合えた	1	2	3	4	5		
32 私は自分にとって重要な課題や問題をコーチに気軽に相談できた	1	2	3	4	5		

調査用紙2 SL選手実態

(1) あなたは2021年のあなたのコーチの指導をどのように感じていましたか？

下記の22項目についてあなたのコーチが、「常にそうしている」なら(5)、「そのようなことはまったくない」なら(1)に○をつけて下さい。答えにくい項目はパスして下さい。

註) サーバント・リーダーシップとは、米国のロバート・グリーンリーフ博士が提唱した概念で、「まず相手に奉仕し、その後相手を導くものである」という発想に立ちリーダーシップを発揮することを指す。

(1) Servant Leadership 質問紙

	ま つ た く な い	そ の よ う な こ と は	ほ ん と の よ う な こ と は	ど ち ら か と も い え な い	そ う し て い る	と き ど き に し て い る	常 に そ う し て い る		
「私のコーチは・・・」									
1					1	2	3	4	5
2					1	2	3	4	5
3					1	2	3	4	5
4					1	2	3	4	5
5					1	2	3	4	5
6					1	2	3	4	5
7					1	2	3	4	5
8					1	2	3	4	5
9					1	2	3	4	5
10					1	2	3	4	5
11					1	2	3	4	5
12					1	2	3	4	5
13					1	2	3	4	5
14					1	2	3	4	5
15					1	2	3	4	5
16					1	2	3	4	5
17					1	2	3	4	5
18					1	2	3	4	5
19					1	2	3	4	5
20					1	2	3	4	5
21					1	2	3	4	5
22					1	2	3	4	5

Leadership that Nurtures Athletes:
Two Years of Progress for the Shizuoka Sangyo University
Women's Soccer Team

TAKAHASHI Kazuko, CHIBA Ryo,
ARAKI Masanobu, ICHIMURA Souichi

Abstract: The purpose of this study was to explore coaches' leadership in relation to athletes. The subjects were the 18 female members of the Shizuoka Sangyo University soccer team and coach Midori Honda, who achieved the Intercollegiate runner-up position for two consecutive years. We explored the steps that led to the runner-up finish and the current state of women's soccer clubs nationwide. The relationship between players and coaches based on contemporary leadership theory was then clarified through a questionnaire survey and interviews. The results showed that transformational leadership and servant leadership were welcomed by the players and were highly effective in terms of "satisfaction with the relationship with the coach" and "improvement in play through coaching". The coaches' theories of coaching and their pursuit of the human condition through sport were consistent with preferred leadership. However, there was a discrepancy between the players' and coaches' perceptions, and it was considered necessary to discuss and communicate with both parties in order to change the coaches' behavior to match the players' wishes in the future, which would lead to improved team performance and happiness.

Key Words: transformational leadership, servant leadership, coach, relationship with coach satisfaction, improvement of play through coaching

