

# スポーツ指導者のマネジメント

本田 智之

人間科学部 スポーツ健康学科  
honda@toua-u.ac.jp

## 目次

はじめに

- 1 スポーツ指導者のマネジメントの重要性
- 2 野球指導の現状と環境
  - 2-1 野球というスポーツの特性
  - 2-2 野球監督の状況
  - 2-3 変遷していく外部環境

おわりに

## はじめに

筆者は、東亜大学卒業後、社会人として10年間を過ごし、母校の野球部監督に就任した。この間、最大の目標は優勝という結果を生み出すことにあった。そのために実施しなければならなかったのが、野球指導を行う上で不可欠のマネジメント・コントロールであった。野球技術の指導はともかく、マネジメント・コントロールに関しては、多くの失敗から来る反省と教訓を得る日々であった。

本稿は、筆者のこれまでの体験をもとに、新しいマネジメント・コントロールの在り方を検討し、野球指導法のスタンダードを生み出そうと試みたものである。

## 1 スポーツ指導者のマネジメントの重要性

マネジメント・コントロールの重要性を明らかにするために、まず問題の背景を考えてみることにする。

### 1) 「幸せ」になりたい

スポーツをしている人ならずとも、人は皆、「幸せ」になりたいと考えている。その「幸せ」

に関する価値観の変化は、時代、社会状況だけでなくスポーツにまで影響を与えている。<sup>1</sup>

例えば、一昔前のプロ野球選手は、「グラウンドにお金が落ちている」というだけでモチベーションを上げることが出来たが今は違う。一般社会では、かつては高級車に乗りたいたか、良い生活がしたいなどが目標であったかもしれないが、現在では物質的に豊かになったこともあって、高望みしない、安定志向が「幸せ」の価値観になって来ている。

プロ野球選手も、無理をすることなく身体をいたわりながら、一日でも長く野球がしたいとの思考へと価値観が変化しつつある時代なのである。

数年前のことであるが、全国高等学校野球連盟が若い指導者を育成するために「甲子園塾」を開催した。大分高校から参加した廣瀬茂氏がこの内容を報告している。<sup>2</sup> 全国高校野球連盟といえど不祥事を起こした高校の処罰を判断し決定する組織との印象が強い。しかし、報告によれば、現在連盟が目標としていることは、指導者の多くの犠牲のうえに、高校野球が成り立っている事実を、どのように認識し改善できるかという大きな課題

への挑戦にはかならない。その上で廣瀬氏は以下の提案を行っている。

第一に、指導者自身が、自分に誇りを持つために、誰からも批判されないような立派な指導をしてほしいということである。

第二に、指導法において、常に正しいと言うものはない。しかし、少なくとも「自分の選手の時はこうだった」からというだけの殻に閉じこもるのではなく、思い切って負の連鎖を断ち切って欲しい。負の連鎖を断ち切った上で、選手たちに向かって、「君たちこそがこれからの新しい高校野球のスタイルを作るのだ」と激励して欲しい。

第三に、そうした問いを常に心がけながら、未来の指導者である選手に向かって、昔はこうだったという共通の理解と納得が出来る「世代間を超えたスタンダード教本を作ってもらいたい」と述べている。<sup>3</sup> 指導者も幸せになりたい、選手も幸せになりたい、選手の親も幸せになりたい。みんなそうになりたい。一人一人の価値観の違いを認めながら、世代間の価値観の違いなどを理解し深めていく事が共通するスタンダード作りの第一歩となるのではないか。

## 2) アスリートとはなにか

筆者は、幼少期に野球というスポーツと出会った。小学校、中学校、高等学校、大学、社会人時代を通して、プレーヤーとして野球に携わってきた。野球への携わり方は、健康スポーツではなく、アスリートとして、である。

アスリートの特徴は、健康スポーツと違い、常に勝たなければ後が無いということである。数年前、ある大臣が、世界一を目指したスーパー・コンピュータ完成のために、多額の国家予算を計上したことについて、「2番じゃだめなのですか?」という疑問を呈したことがあった。しかし、アスリートの世界はこのようなものではない。アスリートは、「人生の幸せを掴むには、勝利するしかない。1番でなければならぬ」との認識の中で、プレーするのであり、筆者もまたそのようにしてきたのである。

筆者は、小学校時代から、その時々の指導者に、負けると怒られたり、「気合を注入」されたり、先輩から「説教という名の指導」を受けたりしな

がら、自分自身を奮い立たせて来た。そういう環境の中で育って来たからなのか、もしくは、そもそもそういう性格なのか、「勝利至上主義」でスポーツを捉えてきた。そして、「自分は勝利することで幸せになりたい」と思ってきたのである。

## 3) チーム力強化に対する疑問

しかし、不思議なことに、「勝利至上主義」から離れた時、大学野球において最高の結果を出すことが出来た。このことこそが、第25回明治神宮野球大会(1994年)において大学日本一となった瞬間に思うことであった。そこに至るまで、筆者は、東京の大学野球チームに勝つ事を目標に立て勝利に邁進した。1992年春季には中国大学野球連盟2部リーグから1部リーグへと昇格し、順調に思えたが、ここである疑問が湧いてきていた。

それは、筆者自身もアスリートのつもりでいるが、言うまでもなく野球はチーム・スポーツである。だとすれば、個人でがむしゃらに頑張っても、チームの総合力強化に繋げていかないと、最終的に全国制覇は出来ないのではないかとの疑問である。

しかし実際には、私も全国制覇などを具体的にイメージする事は出来ず、とにかく朝5時から厳しい練習を行い、野球漬けの中で他の選手を気にする余裕も無かったのであるが、とにかくどうすればチームの総合力が強化できるのか、どうすればチーム・メイトが同じテンション(緊張感)を持って勝利に向かって邁進出来るのか考え続けた。

筆者の行き着いた結論が、「指導者とは何か」「指導するとは何か」ということであった。筆者は、学生コーチに「このままでいいのですか?」と疑問を投げかけたりしていた。その間、試合に出て投手として投げる日々が続いたが、1992年秋季中国6大学野球リーグ戦で投手として致命傷になる肘を痛めてしまった。しかし、我慢してなんとか投げ終え勝利することができた。大学野球はリーグ戦なので、2戦目に負ければ1勝1敗となり、勝ち点を挙げるためには、3試合目に勝利しなければならない。

筆者は、3試合目に先発投手として指名されたが、左肘が悪いので、この状態であれば、他の投

手が投げた方が、勝利する可能性が高いと考え、コーチにその旨を伝えた。

この結果、筆者は先発回避となり、上級生が先発投手として登板したが、その試合に負け、優勝することができなかった。試合後のミーティングで、筆者は糾弾された。「途中で逃げる選手がいるチームは優勝など出来ない」と…。それはコーチの発言であった。そのシーズンは終わったが筆者の左手の肘は倍くらいに腫れ上がり、「もう野球は出来ない」との思いと、「逃げた」などと言われどうにも納得できず、生活は次第に荒れて行き、様々な経緯を経て野球は辞めようと決意した。しかし、父が頑として受け付けず、正式に辞める手続きが出来ず、ただいたずらに半年が過ぎた。そのような窮状がしばらく続いた。そこから、一日も早く復帰しなければならぬと毎日悶々としながら、一人で練習し、全体練習を遠くから眺めるため練習グラウンドに日参していた。

#### 4) 転機になった1994年中国6大学春季リーグ戦

そんな時、筆者が大学3年生であった1994年中国6大学春季リーグで初優勝し、筆者がいなくても、チームは勝つことができた。そして、その年の第43回全日本大学野球選手権大会では、一回戦で負けはしたが、後輩投手の継投策が功を奏していることに加え、何よりもチームの総合力が強化されていることに筆者は気付いたのである。筆者がエースで在籍して居た時とは仲間の様子がずいぶん変わっていた。その時、筆者は「勝利至上主義」をすっかり忘れており、いつまた野球に参加出来るかということしか考えていなかった。

そんな時、秋季リーグ戦に呼び戻され、エースとして投げるように指名された。野球部員のほとんどは、筆者の再登板に反対で反発していたが、そんな事には気にも留めず投げた。投球を継続して行くうちに筆者がそこで感じた事は、野球部の雰囲気が大きく変化し、「非常に心地良く」なっていることであった。各部員が自立し、それでいて、チームとしてしっかり機能していた。表現を変えると、指導者の姿は前面から見えなくなっていた。

創部のメンバーであったためか、最終学年の

4年生は、何でも自由にやっている様に思えた。この姿は実に頼もしいし、そこには強靱な迫力が存在した。その様な雰囲気の中で投げて行くと、苦痛よりも楽しいという感情が湧いてきて、投げる以外は何も考えなくて良かった。

試合では、もっぱら自分一人が登板したが、投げている時は、登板させてくれている指導者への感謝、野球がプレー出来ることへの感謝、日参していた頃に相手にしてくれた友人への感謝、野球が出来ずに死んだ中学時代の仲間の事、そして何より肘を痛めた際、勇気をもって「お前は逃げている」と指摘してくれた先輩コーチに感謝していた。

すべてのリーグ日程が終わって気がつく、全国制覇していた。ウイニング・ボールは死んだ同級生の所に持って行った。

「勝利至上主義」から離れた瞬間はまさにこの時であった。後にも先にも心地良いと思いながら、野球をしていた。

筆者が4年生になると、公式戦のほとんどを一人で投げたが、一球、一球に感謝の思いを込めながら投球したことは今でも忘れられない。

この4年生時の1995年中国6大学野球秋季リーグ戦に1度優勝した。しかし、残念ながら、四国大学野球連盟優勝チームと第26回明治神宮野球大会への出場権をかけた中四国決定戦で敗れ、神宮大会には出場出来なかった。このときは、チームが機能していなかった様に思う所もあったが、過去に体験した「失敗の繰り返し」をしてはいけないと考え、生活を正し、ただひたすら感謝しながら投げに投げた。一人の力で全部勝てれば良かったのだが、勝負の世界はそんなに甘くないことを痛感した。

#### 5) 社会人野球に進む

大学卒業後、筆者は社会人野球の世界へと進んだ。ここでは給料を支給されている見返りとして、勝利しなければならなかった。当然といえば当然のことで、仕事も他の社員が頑張ってくれたお蔭で野球が出来るのだとの意識であった。

また、筆者は、所属した社会人野球チームと大学野球チームの違いを、入社前からある程度考えていた。大学選択のポイントは、創部2年目の真

新しい状況で、強烈な新鮮さを与えてくれた野球部の魅力にあった。それが進学するインセンティブになった。

社会人野球入りにはためらいも大きく、当初は入社を薦めてくれた大学の指導者にはお断りした。社会人野球は、金属バットであり、私のピッチング・スタイルであるコントロール重視の打たせて取る投球スタイルとは大きく異なっていたからというのがその理由である。

筆者の持論であるが、野球の面白さは、「間の取り方」から生まれる打者との駆け引きにあると考えられる。頭で考えるピッチング手法である。投げるボールのスピードは無くても、ピッチングの「間をコントロールする」ことで打者を打ち取る感覚を楽しむのである

ところが、金属バットとなると、野球自体は大味となり、投球をコントロールすることや、間の取り方などは、打者を打ち取る上での要素として、不必要、無関係になるのではないか。これが社会人野球入りをためらった理由であった。筆者としては、ここで野球を一度中断して、大学院に進学することを考えていた。両親も了承済みだった。しかし、2つの事情によって筆者は社会人野球に進むことになった。まず、指導者に次のように説得された。それは、入社先が東京のチームだということである。これまでは、東京のチームに対して勝つためにモチベーションを上げてきたが、今度は東京のチームに自分が入って、これまでとは逆の立場でプレーし、勉強できるではないかという説得理由であった。

また、当時の東亜大学野球部には110名ほどの部員がいたが、試合に出られるのは僅か10人で、残りは控え選手となっていた。その控え選手の同級生の一人から、筆者がここで野球を中断して大学院に進学してしまい、プレーを続けなかったら、「控えの自分たちはいったい何だったのだろうか？これまで何のために野球を続けてきたのだろうか？」という深刻な疑問を投げかけられた。何気ない会話の中の一言に、一瞬ドキリとして、まだ頑張らなくてはならないと思ったのである。彼らのためにも、アスリートが続ける必要があった。社会人野球に進む事を決心した瞬間であった。

一旦決意したら、どういうチームか、詳しく調

べてみた。入社先は、当時東急グループと並ぶ企業集団である西武グループに所属するプリンス・ホテルのクラブ・チームであった。社会人野球の名門中の名門で、社会人野球チームとしてプロ野球輩出人数は当時最も多かった。筆者の同期入社組には、早稲田大学主将 法政大学主将、青山学院大学4番バッター、明治大学捕手、専修大学投手（のち広島東洋カープ）、早稲田大学内野手（プロ入り拒否）、そして、東亜大学投手の筆者に加え、高校生4名（甲子園2名 プロ入り拒否1名含）、合計11名であった。

同期入社選手の多くは、東京の主要大学から来ていた。しかしそのことは特に意識することはなく、一番考えたのが、次のことであった。これまでアスリートとしての筆者のキャリアは、高校野球では創部5年目 大学野球では創部2年目であり、いずれも若いチームであった。つまり、枠に囚われずにのびのびプレーできる環境を優先して進路を決めてきたのであった。

しかし、今回は全く異なる状況に直面することになった。すなわち、経験したことのない永い伝統と付き合わなければならないのである。このような不安はあったが実際に入社してみると、新人の頃は、自分のプレースタイルを見失い夜も眠れない日々もあったが、次第に環境にも慣れていき徐々に成績も出るようになっていった。5年プレーした時点で、プロ野球にこそ行けなかったが、年間公式戦最多勝のタイトルも取ることができ、順風満帆の船出のように思えた。

しかしその後、日本経済のバブル崩壊のため、会社自体が事業縮小を余儀なくされ、クラブ・チームそのものが廃部になった。九州と東京の社会人野球の2チームから、移籍話があったが、アスリートとしてやり切ったとの思いと、今後は少しでも会社に恩返ししようと考え、プリンス・ホテルの本業であるホテル・マンに専心することにした。

その間の体験を通して、専門的な技術指導の他に、人間の心理的要因や指導過程の中で直面する「取り巻く環境が選手・指導者に与えるモチベーションの違い」、またそれらが「勝利への動向を左右すること」を学ぶことが出来た。そこで次に、この体験を分析しながら、スポーツ指導者のマネ

ジメントについての考察を行いたい。

## 2 野球指導の現状と環境

現在、様々な球技やマス・ゲームなどの団体スポーツが世界中で行われている。しかし、日本では、最近のサッカーやバレーボールを除いて、野球ほどその特性を活かして実施されているフィールド・スポーツは類を見ない。明治時代に導入された野球（ベース・ボール）が、なぜここまで国民に親しまれる盛んなスポーツに発展することになったのか。このような視点から、日本での野球スポーツの捉え方と特徴を考察する。

まず、スポーツとしての野球を概観して見ると、基本的特徴が五つあり、他のスポーツと類似する点もあるが、野球競技の持つ大きな特徴としてあげられる。<sup>4</sup>

- 第一に失敗の多いスポーツであること、
- 第二に犠牲の精神が必要とされること、
- 第三にチームワークが必要とされること、
- 第四に監督と選手の信頼関係が大切、
- 第五に規則が詳細である。

上記の内容は、少年野球の指導者に野球の基本的特徴として、明確な形で告知されている。そして、野球の持つ球技としての特徴は、他にもいくつかある。少し詳しく分析して見よう。

### 2-1 野球というスポーツの特性

- (1)多くの球技では、ふつう攻撃側がボールを持ち、得点に挑むが、野球は守備側にボールの優先権があり、そこから競技が始まる。
- (2)また、競技の間、引切り無しにボールが攻撃側から守備側へと繰り返されるのではなく、投手と捕手の守備側だけでは球は往復する。
- (3)攻撃側が、そのボールを打てば、他の守備側の選手へと飛ぶ可能性はあるが、打たなければ永遠にその状態が続くことになる。投手と捕手以外の選手は、基本的に待ちの状態が継続される。

このような状態を、攻撃側から見ると、極めて失敗の多いスポーツであることが、第一に指摘される。

実例を見よう。打者は3割のヒットを打てば非

常に高く評価される。その他の7割は評価の対象ではない。プロ野球であれば3割のヒットが年俵に大きく反映される。このように、簡単にヒットやホームランの打てない失敗の多いスポーツであるからこそ、失敗の凡打より、成功の3割が余計に高く評価されることになる。

例えばバレーボールでは、アタッカーの成功率が3割であれば、そのアタッカーは評価されない。野球競技と同じように、失敗の多い攻撃スタイルの競技であるにもかかわらず評価は逆である。

しかし、野球にも矛盾がある。失敗の多いスポーツであるという認識がありながら、守備側の投手以外の選手は、攻撃される側（待ちの姿勢・守勢）に立たされ、そして、一旦、打者が打てばいきなりボールが飛んでくることとなり、必ず捕球しなければならない。この失敗は許されない。このような捕球の失敗は、非常に大きなミス（過失）として、指導対象となる。

野球は心理的スポーツである。指導側（監督やコーチ）の心理としては、野球という大枠の括りだけで、余り細部に亘らずとも指導することが出来る。しかし、これに比べて守備側と攻撃側、いわゆるプレーヤーの心理状況は極めて複雑で、守備側なのにボールを支配しているという状況があり、攻撃側もボールを支配していないのに攻撃をしているとの認識を持って試合に挑んでいるというのが特徴でもある

更に、試合中には、時間の長短はあれ、必ず間（ま：アイドル・タイム）が存在し、その間（ま）の時間を有効に且つ無駄なく使えるかどうか、勝負の流れを生む要素になる。指導者側の心理的要因も選手たちに微妙に反映する。指導者がイライラすれば選手もイライラするし、悠然と構えておれば選手にのびのびした安心感を与える。ここぞと云う時に指導者が爆発すれば、選手のエネルギーはその何倍にも大きくなって爆発する。

### 2-2 野球監督の状況

次に、現在の野球監督は、その場所や環境により仕事内容が大きく変化することを具体的に取り上げて考察してみたい。

## 1) 少年野球

少年野球（ここでいう少年野球は小学生対象）の場合、球場の確保や道具の段取りなど、少年選手の親が行い、練習さえ親が手伝いをする。グラウンド整備ですら時間短縮の為、親が出てきて行う。全国に少年野球のリーグは様々に分散しており、軟式野球チーム数は、学童13,914、少年（中体連合）8,177<sup>5</sup>である。硬式ボールを扱う少年野球クラブ・チームは小学生対象で1,051、中学生対象で1,234存在する。<sup>6</sup>ソフトボールのクラブ・チームなどを入れると、全国に相当数の組織が散在している。

ここでの監督の仕事は、少年選手を指導し、また選手を過不足なく試合に出場させ打順（オーダー）を決める事がメインの職務になってくる。

## 2) 中学野球

中学野球では中体連加盟クラブ（中学校の部活）と他のクラブ・チームに二分される。中学校の野球部では所属中学校教員が指導を担当し、練習試合の相手や、練習内容、中学生としての基本作法等は文科省の指導要領<sup>7</sup>に従って行われる。

中学校外のクラブ・チームに所属すると少年野球同様、親の役割が大きくなり、練習の手伝いから、宿泊手配、懇親会などを行い、選手と親たちの距離は極めて近い。

ここでの指導者の仕事は、練習をより専門的にすることと、硬式ボールを使った野球を行うことである。一番大きな仕事は、本来の教育活動ではないかも知れないが、高校への進路確保となる。こうなって来ると月謝も徴収することになるし、親の協力も不可欠になる。親は、相互メリットを勘案し、指導者に積極的に協力することになる。これが、学外クラブ・チームの現実である。

何か本末転倒に思えるが、中学校の野球監督の仕事は、中学校の教員による生徒の生活指導が中心であり、クラブ・チームの監督は硬式野球の技術を教え、最終的には、高校への進路指導を重要視する。このため、特待生などのルートで高校進学する生徒はクラブ・チーム出身者が比較的多い。当然中学校の教員も進路指導を行うが、クラブ・チームの指導者より、どちらかと云えば、進路指導に消極的になり、云わば「待ちの姿勢」で

積極的に動かない場合が多い。これに対して、批判も多いが、現実でもある。

## 3) 高校野球

高校野球の指導者も、中学野球同様、公立高校と私立高校の野球部の場合とでは、指導者の役割が異なってくる。練習や練習試合のスケジュール作成、人材育成などの職務内容に大きな差異はない。中学からの選手勧誘などの仕事も共通する。しかし私立高校の指導者はその戦績により職務を失うことになりかねない。このため、実力のあるよりパフォーマンスの高い選手確保のため、高校卒業後の進路（大学進学や就職）を重要視し、勢い熱心な対外的活動が激増して来ることが多い。

他方、公立高校の教員は比較的進路などは本人任せの場合が多く、たまに、私学的発想で進路を充実させようとする教員はいるが、あくまでも個人的な労と配慮によるものと見られ、当然の本務とはならない。

## 4) 大学野球

大学野球であるが、大学ともなると指導者の職務はGM（ジェネラル・マネジャー）的な仕事が多い。具体的には、選手勧誘、就職斡旋、環境整備など対外折衝など社会的な立場から野球部の運営を行う。企業で云う経営的役割を果たすことである。最初にこのGMの仕事があって、その次に野球の指導が来る。しかし、大学によりその仕事内容の分担は大きく違い、さまざまである。

ここで、野球の指導者としてまず、考えなければならないのは、取り巻く社会状況である。例えば、少子高齢化、親との関わりかた、選手獲得条件、進路策定、教育内容、指導方法、この不景気の中での費用策定、現在の学生の質、その他もろもろである。優先順位を付けるとしても、その時々時代の背景や選手を含む野球界全体の大きな流れをよく洞察した上で、考える必要がある。

注目すべきは、大学野球界の強豪とされるチームは、そのほとんどが、大学経営陣と緊密に連携しその理解を得ながら所属野球部を強化していることである。

ここまで、指導者の置かれた立ち位置から、その実態を説明してきた。如何に役割が多種多様で

あり、強豪か否か、私学か否か、少年野球か高校野球かなど、状況によって大きく違うことがわかる。

しかし、選手の世代を超えた共通現象もある。一つは、選手がどの世代にあっても部員の親の仕事が多く、父母会を中心に様々な活動や担当係が存在していることである。二つ目は、選手の学年を最優先して組織が動いていることである。親の上下関係、親の先輩・後輩関係が全て選手の学年で順位付けされる。例え、親同士が先輩・後輩の関係であっても、選手の学年の上下が優先されて敬語が使われる。このような人間関係が成り立っている事実と社会風潮を、スポーツ界の流れを洞察しながら指導者は、敏感に察知し、順応して行かなければならない。

### 2-3 変遷していく外部環境

そうした中で、置かれた外部環境、いわゆる学童、生徒、学生、即ち選手を取り巻く環境が、20年前の状況と激変した。これは、野球だけでなく、スポーツ指導に関わる指導者のおよそ共通した認識である。

#### 1) 人口構成の変化

20年前は、戦後の第2次ベビーブーム時代に生まれ育った世代で、子供数も多く学校の教室に収用しきれない状況であった。多くの子供たちの中から、有能な選手を発掘することが可能であった。それが一変して、現在は極端な少子化時代になり、選手の確保に躍起にならざるをえない状況になっている。

そういう状況下で、進路決定を含めた親の子供への介入度合や過保護状況は一昔前に比べて格段に増えてきている。世界的に見ても、先進国共通の問題であり、中国のように一人っ子政策の結果が大きく影響している国もある。

一昔前、子供は放っておかれた。しかし、生徒、学生の本質は、実は変わっていない。社会への立ち、充実した幸せな人生を送りたいとする願望は、昔も今も普遍的なものであると考える。

内面の普遍性に変化がないにしても、外部環境の変化については、よく観察しておくことが重要である。そこから、指導者としての対策のヒント

を導き出すことが出来る。スポーツの現場では、勝敗と進路の競争は、今も昔も変わっていないが、選手を取り巻く環境、特に親の子供に対する介入の過熱度には注目する必要がある。

既に解説して来たように、少年野球時代から、チームごとにシステム化された親の役割が与えられており、子供に付き添って活動する。そうすると、自然に勝敗などに感情移入が成されてくる。プレー中の失敗や、練習に対する選手の積極姿勢の欠如なども、親の責任であると感じ、家に帰って、子供を叱ることになる。指導者も選手の躰(しつけ)に関して、親を指導することがまれではなくなっている。

#### 2) 親の過剰介入と躰の悪循環

しかし考えてみたい。プレーそのものだけでなく、練習に対する姿勢や態度に関して、子供は親の日常における後ろ姿を見ながら、そっくりそのまま見習っているのである。親が子供を叱っているように見えるが、本当に叱っている相手は、実は自分自身なのである。

その状況が重なると、子供も耐えられなくなる。むしろ、子供こそが被害者である。日常生活での親の後ろ姿を見習いながら子供は行動している。それにも拘わらず、子供はチームの指導者に指導されるだけでなく、家に帰れば同じ事で親に叱られる。そうなると、子供も「もう好きにさせてくれ。いい加減に放っておいて欲しい」と主張したくなる。次第に、ふてくされて試合中や練習中の態度が悪化する。正に、悪い方に循環する。

指導者側も、親を間に介在させて子供の指導を行うと云う間接指導方式になるため、当然親の子供に対する躰(しつけ)が悪くなっていくので、必然的に親子が指導の対象となってしまう。

このように考えると、現在の指導方式は、指導者、子供、親の三角関係の中に成り立たざるを得なくなってしまう。必要以上に複雑な人間関係が構築されてしまっていると云わざるを得ない。

ここでは、親以外の指導者が教育してくれるのだから、任せるというけじめと自覚が欲しい。親が過剰介入すると、子供は親以上のスケールには成長しない。親はそれで満足するかもしれないが、

子供にとっての成長幅は少なく悲劇的とも云える。親が子供の成長を抑圧していることになる。

### 3) 「自分の頭で考える」指導法

また、子供にとっても、親や社会の過剰介入が拡大し、限度を超えると、次第に自立心を失い、将来に亘って他人頼みで活動するという心理が無意識のうちに強く働いて危険性が高くなる。いわゆる、他人（外部エネルギー）依存症候群に陥りリスクである。

結局、自分のことは自分で考え、判断し、行動するしかない。活動する気力を自分自身で見つけていく事が大事となってくる。とりわけ、幼少期の指導では、指導者側も生徒のみならず親からも信頼されなければならない。今こそ、信頼関係の確立を前提にした指導の回復を目指さなくてはならない。

指導者の役割とは、つまるところ、生徒自身が自ら考え、判断し、そして行動することを身につけさせること、云いかえれば、このような成長の芽をはぐくんでやることであろう。オリンピック陸上の為末大選手の言葉を借りれば「自分の頭で考える選手をつくる」ことに尽きるのではないだろうか。

### おわりに

ここまででは、多種ある競技種目の中で、主に筆者の経験してきた野球を取り上げ紹介してきた。本文にあるような野球チームの状況に限らず、時代の変化と共に、他の競技種目も変化している。そうした状況下では、指導者の専門性の深化とマネジメント・コントロールの絶えざる研究が必要になってくる。

今後、スポーツへの認識は、更に多様化し、複雑になる事が予測される。例えば、同じスポーツ・クラブに所属していても、勝利を目指す組と、あくまでも楽しさを追求する組とで分けられたりする取組みも見られる。そこには、更に多種多様なニーズが生まれて来ており、時に、そのニーズに振りまわされる事も出てくる。

しかし、指導手法は多種多様であっても、指導の本質は不変的なものが多く、今後も継承されていくべき部分が多い。本来、日本人が持つ自己能

力の向上に向かって努力する精神は、欠かす事の出来ない若者の競争力の源泉になる。その能力を、スポーツを通じて再発掘し、更に発展させていく努力を諦めてはならない。

現在、小学生のスポーツクラブチームや中学校・高等学校の部活指導者はあくまでも片手間で指導に終始する傾向が強い。しかし、現在部活動に関わる諸手当の見直しと、心身共に負担を強いて来た指導者への待遇改善への動きが徐々に見えて来た。<sup>8</sup>

これまで、スポーツ指導の過程で、余りに様々な問題が起きた。しかし、この過程を経ることによって、ようやくスポーツ指導の現状が広く知れ渡り、理解されることになった。このことが、同時に、スポーツ教育の必要性が見直される契機になっている。

そうした中で、指導者自身のマネジメント能力の再開発や方法論に関する再教育の必要性が見直されつつある。単に試合に勝つという結果を目指すマネジメント手法だけでなく、スポーツを通じた人間形成のための教育を兼ね備えた「指導のスタンダード作り」を目指す変化の兆しが見えて来た。その為には、指導の本質を忘れないマネジメントに取り組んで行く事が必要である。指導技術と指導理論の二本立て、即ち、車の両輪を並行して発展させる必要性を感じる。この問題に関しては続編で研究することにした。

### 注

- 1 井上洋一「スポーツと男女平等」(小笠原正・諏訪伸夫編著『スポーツのリスクマネジメント』2009年、ぎょうせい) p.64
- 2 廣瀬 茂(大分高等学校)『甲子園塾研修報告』資料2013年3月
- 3 同上、pp.5-6
- 4 平成25年度 山口県野球連盟 下関支部『学童審判講習会資料』p.40



- 5 全日本軟式野球連盟<http://jsbb.or.jp/>
  
- 6 公益財団法人日本少年野球連盟ボーイズリーグ協会硬式リーグ<http://www.boysleague-jp.org/>  
  
公益財団法人日本リトルリーグ野球協会  
<http://jllba.com/>  
  
一般財団法人日本シニアリトル中学硬式野球協会 <http://www.littlesenior.jp/>  
  
フレッシュリーグ九州硬式少年野球協会  
<http://freshleague.net/>  
  
公益社団法人ポニーベースボール協会  
<http://www.pony-j.com/>
  
- 7 文部科学省 『中学校学習指導要領解説 保健体育編』 平成20年9月p.170
  
- 8 2013年7月3日付毎日新聞朝刊1面