

Key Words【コーチ:coaches、大学:collegiate、高校:high-school、長期的なアスリート育成:long-term athlete development、スポーツ心理学:sport psychology、学生アスリート:student-athlete】

# ストレングス & コンディショニングセッションにおいてアスリートの変革型リーダーシップ行動を促進する方策

## Strategies to Increase Athletes' Transformational Leadership Behaviors During Strength and Conditioning Sessions

Valerie Smith, M.S., CSCS    E. Whitney G. Moore, Ph.D., CSCS,\*D

Division of Kinesiology, Health and Sport Studies, Wayne State University, Detroit, Michigan

### 要約

リーダーシップは、競技の経験を通じて自然に培われるものと思われがちである。しかし、リーダーシップ行動をとるには、実践による訓練が必要である。ストレングス & コンディショニングコーチ(SCC)は、すべてのアスリートに変革型リーダーシップの行動を実践する機会を提供することが可能であり、それによって、チームの結束とパフォーマンスが向上する可能性がある。そこで本稿では、アスリートのリーダーシップについて考察し、リーダーシップの役割と、4つの変革型リーダーシップ行動(前向きな影響力、鼓舞を用いた動機付け、個別的配慮、および知的刺激)を解説する。その上で、SCCがアスリートの変革型リーダーシップ行動を養成するために、日々のトレーニングに組み込むことのできる方策、さらには、より大き

なリーダーシップ経験を交代制で提供する方策を提示する。これらの方策は、年齢、性別、および競技レベルの違いを問わず適用することが可能である。

### 序論

ストレングス & コンディショニングコーチ(SCC)は、ストレングス & コンディショニング(S&C)のトレーニングセッションにおいて、アスリートにリーダーの責務を担うよう促すことで、アスリートのパフォーマンスとチームの結束を高めることができる。リーダーシップは多くの行動からなることが、リーダーシップ研究において明らかになっている(2,6,20,21)。他の種類の行動と同じく、リーダーシップ行動は養成し、修正することが可能である(4,29,31,32)。スポーツにおけるリーダーシップは従来、コーチと、フォーマルなリーダーの役割を担うアスリ

トによって発揮されてきた(9)。しかし近年では、アスリートがチームメイトのインフォーマルなリーダーシップを頼りにする傾向が高まっていることが明らかになっている(10,19)。インフォーマルなリーダーとは、チーム内でフォーマル、すなわち正式なリーダーの役割をもたない人物と定義される(非キャプテン、控え選手、下級生など)(26)。したがって、全員がフォーマルなリーダーの役割(キャプテン)に就くことはできなくても、すべてのアスリートは自身のリーダーシップ行動を養成し、インフォーマルなリーダーになることが可能である(3,9,17,21)。リーダーシップの研究から、有能なリーダーに特有の行動が明らかになっている(8,21,29)。本稿では、これら有能なリーダーの行動について紹介し、その上で、SCCがアスリートにおけるリーダーシップ行動の養成をトレーニング構造に組み込むための方策を提示する。

チーム競技アスリートを対象とした定性的研究において、アスリートはリーダーシップが一部の選ばれたアスリートだけでなく、チーム全体で発揮されることを好む傾向が明らかになっている(10,19,23)。フォーマルかインフォーマルかにかかわらず、リーダーシップを発揮する行動とは、グループの中で他者に影響を及ぼし、目標達成を引き起こすプロセスであると特徴づけられている(28)。アスリートも研究者も、チーム内でリーダーとして行動するアスリートは多いほど有益であるとして、これを推奨している(10,23,26)。チーム内にフォーマルとインフォーマル両方のリーダーを存在させることは、アスリートの役割の明確性を高め、なおかつ個人とチームのパフォーマンスを向上させる(10)。インフォーマルなリーダーとして振る舞うアスリートの数を増やすことは、チームの結束の向上に関連づけられるが、これはアスリート間の親密さが高まり、全員がチームの一員として貢献していると感じられることによる(10)。アスリートがチームで担うことのできるインフォーマルなリーダーの役割には、様々なものが存在する。インフォーマルなリーダーは、動機付けの向上、指導とフィードバックのほか、個別的な配慮や社会的サポートを提供することができる(10)。アスリートはこれらのインフォーマルなリーダーについて、自ら手本を示し(常に全力を出すなど)、厳しいトレーニングセッションや試合において仲間を励まし、また、1対1のメンターシップを提供する存在であると説明している(2,4,10)。アスリートのリーダーシップ行動を増やすことは、彼らのインフォーマルなリーダーとしての影響力を高め、また将来、フォーマルなリーダーとなった際に発揮できるリーダーシップ行動を養成す

ることに繋がる。

インフォーマルなリーダーの行動とはどのようなものか、アスリートにインタビューした定性的研究において報告されている各種の行動、すなわち、鼓舞を用いた動機付け(Inspirational motivation)、前向きな影響力(Idealized influence)、および個別的配慮(Individual consideration)は、変革型リーダーシップの理論と合致している。変革型リーダーシップ理論は、リーダーが、前向きな影響力、鼓舞を用いた動機付け、個別的配慮、および知的刺激(Intellectual stimulation)を提供することで、集団における目標や目的への専心を促し、集団の他のメンバーの態度や先入観に変革(重大な変化)をもたらすプロセスを重視する理論である(2-4,27,34)。ここに挙げた4種類の行動は、フォーマルなリーダーという伝統的なポジションにある人だけでなく、様々な人が発揮することが可能である(3)。またSCCに重要な知見として、Charbonneauら(7)は、コーチが変革型リーダーシップ行動を発揮していると認識する大学生アスリートの数が多いほど、彼らの内発的動機付けは高くなり、その後の競技パフォーマンスが向上することを明らかにしている。この結果は、変革型リーダーシップを軍隊やビジネス、教育の分野で検証した先行研究の結果と類似している(2-4,7)。以上のことから、本稿の目的は、SCCがすべてのアスリートにこれらの変革型行動を発揮するよう推奨し、フォーマルとインフォーマル両方のリーダーによる効果的なリーダーシップを促進する方法を提示することである(変革型リーダーシップについてさらに詳しく学び、より変革的な指導を提供する方法を知りたいSCCは、ここまでに挙げた文献に加えて、以下の資料を参考にされたい:California State

Universityチコ校のAubrey Newlandによる『Transforming Lives Through Coaching』)。

### 効果的なリーダーシップ行動

リーダーの行動は、いくつかの面で他者に影響を及ぼす可能性があり、それには動機付けやパフォーマンスのほか、自己認識(例:パフォーマンス能力の認識)、信念(例:自尊心)、および態度(例:スポーツを楽しむ姿勢)が含まれる(20)。有能なリーダーは、関係性の構築を通じて、他者を動機付け、信じさせ、励まし、サポートする(21)。アスリートへの調査で挙げた、インフォーマルなリーダーの主なリーダーシップ行動は、鼓舞を用いた動機付け、個別的配慮、および前向きな影響力である(10)。

鼓舞を用いた動機付けは、SCCがS&Cトレーニングにおいて広く手本を示しているような行動、例えば、強化のフィードバックや激励のフィードバックの提供、および一層の努力を促す言葉掛けを含む(24)。強化のフィードバックには、言葉や言葉以外での称賛、あるいはポジティブな発言によって、アスリートの行なっていることを肯定することが含まれる。ウェイトルームに特有の例としては、チームメイトのエクササイズテクニック(「最後のスクワットでとても深くしゃがめていた」)、パフォーマンスの向上(「バックスクワットの自己ベストおめでとう」)、あるいは努力(「今日はよく頑張った」)に対して、強化を与えることである。また、激励のフィードバックの例は、アスリートが皆で仲間に声援を送り、トレーニングの終盤に努力やクオリティを維持または向上できるよう促すことである。正の強化のフィードバックを受けることの重要性は、多くの研究分野において証明されてお

り、負のフィードバックや罰を1回受けるごとに、正の強化を最低5回受けるようにすべきという提言の裏付けとなっている(25)。強化のフィードバックを多く受けるほど、その人はより一層努力し、それが自己効力感を向上させ、ひいてはパフォーマンスの向上へと繋がる(25)。コーチは、この種のフィードバックをトレーニングの場で与えるが(トレーニング中のコーチによるフィードバックのうち4~21%がこの種のフィードバック[24])、チームメイトにもそれは可能である。インフォーマルなリーダーとして振る舞うアスリートが増えるほど、個々のアスリートが受ける正の強化のフィードバックは潜在的に増加し、その結果、負の強化または罰1回に対して、正の強化が最低5回という推奨比率が達成されるアスリートが増える可能性がある。

次の個別的配慮には、インフォーマルなピア(同輩)間のメンターシップが含まれる。S&Cトレーニングにおいては、アスリートが年齢や学年、先発と控え選手、競技上のポジション、さらには競技の違いを越えて一緒にトレーニングを行なう場合がある。この柔軟な環境は、上記以外の特性に基づいてアスリートを組み合わせ、トレーニングやそれ以外の場における、質の高いピアメンターシップを促進する機会を増やすことに利用できる。またアスリートは、指導的および技術的なフィードバックを提供し、互いに教え合うという形でも個別的配慮を発揮する。実際、アスリートへの調査でも、インフォーマルなアスリートリーダーが増える利点のひとつとして、「1対1の指導や個人的な手助け」(10, p.360)を経験できることが挙げられている。

最後の前向きな影響力には、ロールモデルになることと、手本を示すこと

が含まれる。Holmesら(19)は、アスリートが、ロールモデルとなり手本を示してくれるリーダーを望んでいるということを明らかにしている。SCCは、自らがロールモデルとなるだけでなく、アスリートに対しても、このリーダーシップ行動を実践するよう促すことができる。ロールモデルとは、ピアから指針、サポート、および助言を求められる人物を指す(1)。トレーニングセッションの終了後、ウェイトルームをSCCの期待どおりに片づけて帰るアスリートは、手本を示し、他の人が見習うべき行動の模範となっているのである。また、S&Cに特有のロールモデルの例としては、アスリートが適切なテクニックを用いたエクササイズの手本を見せ、他のアスリートに視覚的なロールモデルを提供することが挙げられる。これら2つの例におけるアスリートは、自らもちょうど同じ経験をしている、あるいは最近したばかりのピアであり、そのため非常に大きな影響を及ぼすことが可能である(12)。共通の経験を有すること、また相対的に同じ立場にいること(コーチではなくピア)が、ピアによるロールモデルの特性を増大させる(12,33)。すなわちSCCと比べて、ピアによるロールモデルは、アスリートにとってより身近に感じられる、自分と似た存在なのである。自分と似た誰かが現在、またはつい最近までトレーニングで苦勞していたと知ること、その経験を特別でないものにする上で役立つ(12)。このようにロールモデルが身近にあることで、メンティ(教わる側)のアスリートがトレーニングの困難を克服し、その利益を獲得することが強化される。ロールモデルがメンティと似た存在であるほど(SCCではなく同じアスリート)、前向きな影響力の効果は高くなる(30)。

以上に挙げた3つの変革型リーダー

シップ行動は、トレーニングの内外で実践することが可能である。しかし競技と比べて、S&Cのトレーニングセッションには固有の要素があり、その要素がSCCに、これらのリーダーシップ行動をアスリートに促す機会をもたらす。第1の要素として、S&Cトレーニングのエクササイズは、チーム全体ではなく、主に個人で実施される。例えば、チーム競技のドリルは、他のアスリートを少なくとも1人必要とするものが大半であり、相手のパフォーマンスがドリルの出来に影響を及ぼすのに対し、スクワットを実施するのに相手は必要ない。すなわち、他のアスリートから様々な形で手助け(例:補助、動機付けを高めるようなフィードバック、および強化)を得られることを意味しており、これは注目に値する違いである。またこれは、SCCがアスリートのトレーニングを個人に合わせて調整し、受傷中で競技練習を休んでいるようなアスリートの参加が可能であることを意味している。さらなる利点は、競技練習において多くの場合、アスリートを固定的なサブグループに分割している特性(例:先発と非先発、ポジション、学年/年齢)を飛び越えて、SCCがトレーニングのパートナーやグループを組ませられることである。また第2の要素として、SCCは、競技上のポジション、健康状態、先発か否か、および学年/年齢といったことにかかわらず、すべてのアスリートを指導する立場にある。第3の要素として、SCCのトレーニング場所は多くの場合、アスリートが競技練習を行なう場所よりも狭い。この狭い空間にいるという点もまた、SCCが毎回のトレーニングセッションにおいて個々のアスリートとより直接的、個人的に接することを可能にする。特にこの最後の要素は、SCCが他のコーチに比べて、チー



ムの個々のアスリートと関係性を築く能力を高めることに繋がる。関係性は、目標達成に向けた活動を組み立てる上での基盤となることから(21)、SCCは、すべてのアスリートのリーダーシップ行動を促進するのに有利な、固有の環境を手に入れていると考えられる。アスリートのトレーニングにおける他の要素と同じく、SCCと競技のコーチングスタッフは、アスリートのリーダーシップ経験に関して、競技とS&Cセッションの垣根を越えて協力し合うことが可能である。アスリートのために、トレーニング分野の違いを越えて情報を伝達することが結束に繋がるというだけではない。SCCは、自身のトレーニングセッションにおいて各種のインフォーマルなリーダーシップ行動の機会を提供し、それに対してアスリートが示す反応を基に、どのアスリートがどのレベルのリーダーシップを担う準備ができていないかに関して、競技コーチに独自の知見を提供できる可能性がある。

続くセクションでは、リーダーシップ行動の実践を、既存のS&Cトレーニングの構造に組み込む方法についての具体例を示す。そのアプローチは大きく2種類に分けられる。すべてのアスリートに対し、すべてのトレーニングセッションにおいてリーダーシップを発揮する機会を提供するアプローチと、リーダーシップの責務を交代で担わせることで、アスリートがもう少し大きなリーダーシップ経験を、毎日ではないが定期的に得られるようにするアプローチである。

### 毎回のトレーニングセッションで提供されるリーダーシップの機会

インフォーマルなリーダーとしての能力を高めるために、アスリートが毎日実践できるリーダーシップ行動が

ある。他のあらゆるスキルと同様に、リーダーシップ行動も継続的かつ頻繁に実践するほど、その行動を自然にとれるようになる(13)。他のスキルと同じく、トレーニングセッションにおいて日々実践できる基本を積み重ねていくことが必要である。これらのインフォーマルな日々のリーダーシップ経験は、アスリートがいずれ、よりフォーマルなリーダーシップの役割を担うことになった場合の基盤となる。以下に、SCCがトレーニングセッションにおいてアスリートに提供できる、リーダーシップのスキルとボキャブラリーを実践する機会の例を紹介する。これらの行動は、トレーニングセッションにおいては当たり前なものに思えるかもしれないが、このような既存のS&Cトレーニングセッションの構造の中では、アスリートの行動はSCCによって明示的に推奨され、強調されることが、最大の効果を得るためには必要である(5)。

### 個別的配慮: トレーニングパートナーにフォームに関するフィードバックを提供する

アスリートは、トレーニングパートナーに建設的な技術的/指導的フィードバックを提供することで、個別的配慮を発揮する方法を学ぶことができる。アスリートは多くの場合、トレーニングで実施するあらゆる動作に関して、重要な指導上の手がかりを教わる。そのようなアスリートは、教わった重要な手がかりを基に、フォームに関するフィードバックをトレーニングパートナーに提供する役割を担うことを、青少年のうちから身に付けることができる。わずか10歳のアスリートでも、トレーニングパートナーがスクワットで胸を張り、かかとを床につけ、膝をつま先の真上に(前に出さずに)保持し

ているかを見分けることが可能である。フィードバックを提供しやすいように、用いる指示語をこちらで決めておいてもよい。そうすれば、全員が同じ言葉を使用し、パートナーがくれるフィードバックの内容を理解することができる。またこれは、フィードバックを建設的な(正の有益な)形で提供することに繋がるため、フィードバックが破壊的な(例:侮辱的または負の)形で提供され、質の低いリーダーシップ行動の習慣が構築されるのを防ぐ上で役立つ。SCCはアスリートに対し、チームメイトの向上を助け、誤ったフォームで受傷するのを防ぐことは、彼らのトレーニングにおける責務であると明確に伝えることによって、アスリートがトレーニングパートナーにフィードバックを提供する文化を明示的に構築することができる。さらにSCCは、アスリートのトレーニングパートナーに必ずしも正解を教えないことによって、アスリートのフィードバック能力を強化することもできる。代わりにSCCは、トレーニングパートナーにこう質問するのである。「このスクワットはどう見える? 何かフィードバックしてあげること?」。そのようにすることで、アスリートがスクワットの能力を向上させ、さらには、そのパートナーが自信をもって効果的にチームメイトとコミュニケーションをとる能力(競技の内外で重要なスキル)を向上させる機会が生まれる。

### 鼓舞を用いた動機付け: 正のフィードバックをピアに提供する

SCCはまた、アスリートが正の建設的なフィードバックを互いに与え合うという、鼓舞を用いた動機付けの行動を学ぶ機会を提供することができる。これには、フィードバックを提供するのに適切なタイミング(コーチが話し

ている際は控えるべきであり、また、エクササイズの中でも必ずしも適切ではない)はいつなのか、また正の、あるいは励ましのフィードバックをどのように与えればよいかをアスリートに教えることが含まれる。正の、あるいは励ましのフィードバックをいつ、どのように与えるかは、体系的な実践の機会を通じて訓練し、強化することが可能である。高度に体系的なアプローチとしては、何かの活動が終わったタイミングで小休止をとり(水分摂取や別の活動に移る前など)、アスリートたちに仲間が上げた成果を紹介させる方法がある。この場合の成果とは、大きな努力を発揮したこと、エクササイズで向上を示したこと、優れたエクササイズテクニックを示したこと、失敗しても再挑戦したことなどである。このように30秒の休憩を取り、アスリートに表立って仲間を称賛させることは、仲間が行なっていることへの認識を深めさせ、また、互いを称賛するボキャブラリーを身に付けさせる効果がある。アスリートに互いを称賛する機会を与え、また標準的な称賛の仕方を提供するもうひとつの方法は、仲間が自己ベストを記録した際に、それを知らせる共通の合図を決めておくというものである。例えば、自己ベストを記録したアスリートがベルを鳴らすことにしておけば、仲間全員にその成果が伝わり、それに対して共通の場合によっては事前に決められた形式による称賛(例:ハイファイブや声援)を送るよう促すことができる。この方法もまた、体系的なきっかけを提供することで、アスリートが仲間の果たした向上を知り、それを表立って称賛することを手助けするものである。しかし、こちらは活動の合間に休憩をとって、アスリートに仲間を称賛させるアプローチほど体系的でない。このように、程

度の異なる体系的なフィードバックの実践をトレーニングセッションに組み込むことで、SCCはアスリートに、仲間の努力や向上を評価し、正の強化のフィードバックを表現する適切な方法(例:ハイファイブ、祝福の言葉、声援)を発見し、また、強化のフィードバックを与えることが自然な行動となるのに伴い、抵抗なくそれを実行できるようになる機会を与えていることになる。

### 前向きな影響力:エクササイズをピア(ロールモデル)とともに実施する

S&Cセッションにおいては、経験を積んだアスリートが様々な形で経験の浅いアスリートのロールモデルになることができる。SCCが、アスリートにロールモデルになる機会を提供することは、2つの潜在的な利点をもたらす。(a)経験の浅いアスリートが経験を積んだアスリートとのかかわりを強め、より多くの影響を受ける可能性がある。(b)経験を積んだアスリートが、手本を示す(意図的か否かにかかわらず)だけでなく、ロールモデルとして振る舞う能力を身に付ける。中には自然に手本を示すことのできるアスリートもいるが、SCCによってロールモデルの立場に置かれることは、前向きな影響力のリーダーシップ行動を育む上で、一部のアスリートが必要とする体系的な経験をもたらす可能性がある。その方法のひとつは、経験を積んだアスリートに、新しいエクササイズの習得、あるいはテクニックの修正に用いたプロセスを説明させることである。例えば、パワークリーンなどのテクニックを要するエクササイズを習得する際、アスリートはまず塩化ビニールパイプやホウキを使い、次に重りなしのバー、最後に重りをつけたバーへ漸進するといった方法を用いる。すでにこれらの

ステップを経験したアスリートは、適切なフォームを習得する(または習得したフォームを修正する)上で、これらのステップに真剣に取り組むことが重要な理由について、仲間の認識を強化することができる。コーチによっては、このメッセージを暗示的に伝える方法を取り、経験のレベルにかかわらず、すべてのアスリートにこれらの漸進的なフォーム習得を課すことで、適切なフォームの重要性に関する全員の認識を強化している。また、もうひとつの方法として、能力や経験レベルの異なるアスリート同士をパートナーとして組ませ、経験レベルが高いほうのアスリートに、パートナーがその日のトレーニング課題を克服できるよう支援する責務を課すこともできる。これをどのように実行するかというと、例えば、アスリートがボックスジャンプの高さを上げるとする。多くの場合、ボックスジャンプのパフォーマンスにおいて最大の障壁となるのは、ジャンプに失敗するかもしれないという不安である。ボックスジャンプは思ったほど怖くも難しくもないと仲間の口から聞くことは、同じコメントをコーチから聞くよりも、アスリートの不安を和らげるのに効果を発揮しうる。また、ボックスジャンプの経験について仲間から聞くのに加え、その仲間が同じボックスジャンプを成功させるのを見ることで、アスリートは自分も安全にボックスジャンプを実施できるとの確信をさらに強めることができる。

### 交代制で提供されるリーダーシップの機会

上述した日々のインフォーマルなリーダーシップと、フォーマルなリーダーシップの役割の間を埋めるものとして、交代制の一時的なリーダーシップという役割が利用できる。SCC

は、アスリートの長所を把握することで、各アスリートが得意とするリーダーシップ行動に最も合致した交代制のリーダーシップの役割は何か、また、どの役割がより大きな課題となりうるかを見極めることができる。例えば、1対1や少人数のグループで個別的配慮を発揮するのが得意なアスリートは、(a)初心者や経験の浅いアスリートを導く役割、あるいは(b)トレーニングでうまくいったこと、改善の余地があることを話し合う少人数のディスカッションを先導する役割には、スムーズに移行できると考えられる一方、チーム全員の前でエクササイズの実演をしたり、チームのウォームアップを主導したりするのは、より難易度の高い役割と感ずる可能性がある。重要なのは、これらの様々なリーダーシップ行動や役割を探求する余地をアスリートに与えることである。SCCは、このようなリーダーシップにおける課題を提供することができる。例えば、ある状況(少人数)を楽だと感じるアスリートは、より困難に感じるリーダーシップの役割(大人数や実演)に身を置く経験を課題として与えられることが、成長に繋がる可能性がある。SCCは、アスリートがトレーニングで成功するよう導くが、それと同じことを、リーダーとしてのアスリートにも行なうのである。それによってアスリートは、リーダーとして、また人間として成長する機会を与えられる。

### 前向きな影響力:エクササイズの実演を行なう

1対1または少人数のグループにおいて、ピア(アスリートにより近い存在)がロールモデルになることの利点は、チームなど大人数の前でロールモデルを務める場合においても同様であ

る。チームの前でエクササイズの実演を披露させる際、コーチは、最も上手で、最も完璧なフォームを有するアスリートを選ぶことがある。しかし、残念ながらこれには欠点があり、コーチの人数がごく偏ったものになって、いつも同じ一握りのトップアスリートばかりが実演の披露役に指名される可能性がある。これに対しコーチが、上手ではあるが必ずしも完璧ではない実演を許容できるのであれば、エクササイズの実演を披露できるアスリートの人数は増える。アスリートの実演に完璧でない部分があったとしても、コーチはそれを、アスリート全員に追加のフォーム指導を行なう機会として利用できる。実演を志願制にすれば、思わぬアスリートから手が挙がることにコーチは驚くだろう。志願制をとるもうひとつのメリットは、実演を見せる自信と意欲のあるアスリートの中から選択できる点である。その結果、柔軟性に優れたアスリートが動的ストレッチングのテクニックを見せることが増え、同様に、敏捷性に優れたアスリートがフットワークやアジリティエクササイズに志願し、パワーに優れたアスリートがプライオメトリックスやオリンピックスタイルリフティングに志願することが増える可能性がある。この方法は、ワークアウトの一部やトレーニンググループを主導することに不安のあるアスリートに、より大きな規模で前向きな影響力を実践する機会をもたらす。

実演の志願者を募ることは、ほかにも利点がある。エクササイズの実演を披露するアスリートの数が増えると、コーチがえこひいきをしているように見えることが減る。また、実演を披露するアスリートは、仲間やコーチからその出来を称賛されることで、自身のエクササイズの技

量や、そのエクササイズテクニックのロールモデルになると決めた自身の選択について、認識を強化することができる。これらのメリットは、アスリートが自身の能力に対する自信を深めることに繋がる。エクササイズの実演を披露する人を選ぶ際に、「誰か実演をやりたい人は…」とシンプルに尋ねることで、実演を披露するアスリートの数を増やし、彼らにリーダーシップ行動を実践する機会をもたらす、ひいては自信を身に付けさせる効果が期待できる。

### 個別的配慮:アスリートが主導するセグメント

アスリートはまた、トレーニングの一部のセグメントを交代で主導する経験をする中で、大人数の仲間へ個別的配慮を提供する能力を身に付けることができる。主導するセグメントは、ウォームアップやクールダウンのようなルーティンの決まっている「台本あり」のセグメント、あるいは、アスリートが共同リーダーになってチームを強化し主導する「台本なし」のセグメントのいずれかである。台本ありのアプローチの例は、通常のウォームアップやクールダウンのルーティンにおいて、アスリートに交代でチームを主導させるというものである。アスリートがSCCからルーティンを教わったら、志願または指名によって決まったリーダーがチームを主導してルーティンを実施し、リーダー役は定期的に入れ替える(例:週単位)。ただしアスリートリーダーは、うっかりストレッチングの順番を間違えたり、ストレッチングをひとつ飛ばしたりする可能性がある。このアプローチはアスリートに、安全かつハードルの低い環境で、大人数に対するリーダーシップという貴重な経験を得る機会をもたらす。



一方、「台本なし」のアプローチの例は、1人または複数のアスリートを選び、次回のトレーニングセッションにおいて、最後の10分間のトレーニング活動を主導させるというものである。選ばれたアスリートは、チームがトレーニングセッションの最後に行なう活動(例:ゲーム、ワークアウト、追加のランニング)の計画を任される。そして次回のトレーニングセッションにおいて、自分たちで活動内容を説明し、実行し、終了後の片付けを行なう。このアプローチには多くの利点がある。第1に、アスリートがどのようなトレーニング要素に楽しさを覚えたり、取り組みたいと考えているのかをコーチが知ることができる。第2に、ウォームアップやクールダウンのルーティンではSCCの台本に従うのに対し、このアプローチでは、アスリートが真似ではなく自分たちで考案したトレーニング活動を主導できる。第3に、10分間の活動中に示したリーダーシップ行動について、コーチが後からアスリートにフィードバックを提供する機会がもてる。また、2つのアプローチはいずれも、アスリートに少なくとも1人のパートナー(共同リーダー)と組んでリーダーを務める能力を養う機会をもたらす。このような取り組みは、大人数のグループに対するリーダーシップ行動を育み、また、個々のアスリートが自分なりのリーダーシップのスタイルに慣れるのに役立つという点で、アスリートにより大きな学びをもたらす。

### 鼓舞を用いた動機付け:セッションの振り返り

アスリートは、個人を動機付けるだけでなく、チーム全体を動機付け、チームをポジティブな方向へ進ませ、あるいは導くことが可能である。この種の

鼓舞を用いた動機付けをアスリートが実践する機会のひとつが、セッションの振り返りを主導することである。アスリート各自が、トレーニングで得たポジティブな要素に目を向けてトレーニングセッションを終えられるように、アスリートはセッションの最後に短時間の振り返り(5分以内)を実施することができる。選ばれたアスリートが、チームを主導してセッションの振り返りを行なうが、それは次の3つのパートからなる。第1に、アスリート各自が、その日のセッションにおける自身の目標いづれかについて、どの程度達成できたかを手短かに話す。第2に、コーチが、その日のトレーニングセッションはどうであったか手短に見解を述べる。これら2つは、トレーニングの最後のクールダウンやストレッチングと並行して実施できる。そして第3に、コーチとアスリートが円陣を組んで、手を中央に差し出す。そして、その日の選ばれたアスリートが、チャントやモットーを唱え(例:「チームよ、頑張ろう、(学校名)」)、全員がそれを復唱して円陣を解き、トレーニングセッションを終了する。コーチもアスリートも多忙であることを考えると、これらの短時間かつ直後に行なわれる振り返りには、主に次の2つのメリットがある。(a)アスリートとコーチの双方が、個人、チーム全体、およびコーチの取り組みを振り返る時間がある。(b)次に向けての準備を整えることができる(例:今後のトレーニングセッション、チーム練習、または試合)。熟練コーチたちは、省察の実践が自己の改善に役立つと報告している(11,15-17)。また省察の実践は、コーチとアスリートの双方が自身のトレーニングを評価し、改善する上で有益であることが、研究で明らかになっている(14,18,22,32)。

## 結論

本稿の目的は、S&Cトレーニングセッションにおいて、リーダーシップの責務を負うアスリートを増やすために、SCCがどのような方策をとりうるかについて論じることであった。リーダーシップ行動は、スポーツへの参加で副産物的に培われるものとみなされることが多い(32)。しかし、多くの行動と同じく、リーダーシップ行動の養成には、教育と実践する機会が必要である(5)。スポーツチームにおいては通常、フォーマルなリーダーシップの役割は数が限られるが、インフォーマルなリーダーシップの役割や機会は数多く(10)、特にS&Cトレーニングセッションには豊富に存在する。リーダーシップ行動を発揮するアスリートが増えるほど、チームの結束とパフォーマンスは向上する(5)。なお本稿では、1つの例につき1種類の変革型リーダーシップ行動を取り上げたが、これらの変革型行動は、複数が組み合わさって発揮される場合もある。例えば、称賛したのちに技術的フィードバックを与え、さらに適切なエクササイズテクニックの手本を示す、といった具合である。このように、変革型行動は組み合わせられて発揮される場合もあるが、本稿に示した日々の実践例では、この組み合わせを分解し、1種類ずつの行動として取り上げた。したがって、本稿で紹介した、個別の変革型リーダーシップ行動を育む日々の実践例は、アスリートの初期の学習機会に当てはまる例である。また本稿で示した交代制の機会も、それぞれの機会において最も強調される種類の変革型リーダーシップ行動を取り上げているが、実際には程度の差はあれ、アスリートは他の変革型リーダーシップ行動も併せて発揮することになる。SCCは、変革型リーダーシップ行動を明示的に

教育し、その実践機会をトレーニングセッションの構造に組み込むことで、トレーニングの場でリーダーとして振る舞うアスリートを増やすことが可能となる。◆

## References

- Bandura A, Cervone D. Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems. *J Pers Soc Psychol* 45: 1017-1028, 1983.
- Bass BM, Bass RR. Transformational leadership. In: *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York, NY: Free Press, 2008. pp. 618-648.
- Bass B. *Leadership and Performance beyond Expectation*. New York, NY: Free Press, 1985.
- Bass BM. Two decades of research and development in transformational leadership. *Eur J Work Organ Psychol* 8: 9-32, 1999.
- Bean CN, Forneris T. Is life skill development a by-product of sport participation? Perceptions of youth sport coaches. *J Appl Sport Psychol* 29: 234-250, 2017.
- Callow N, Smith MJ, Hardy L, Arthur CA, Hardy J. Measurement of transformational leadership and its relationship with team cohesion and performance level. *J Appl Sport Psychol* 21: 395-412, 2009.
- Charbonneau D, Barling J, Kelloway EK. Transformational leadership and sports performance: The mediating role of intrinsic motivation. *J Appl Soc Psychol* 31: 1521-1534, 2001.
- Chelladurai P, Carron AV. Athletic maturity and preferred leadership. *J Sport Psychol* 5: 371-380, 1983.
- Chelladurai P, Riemer HA. Measurement of leadership in sport. In: *Advances in Sport and Exercise Psychology Measurement*. Duda JL, ed. Morgantown, WV: Fitness Information Technology, 1998. pp. 227-253.
- Crozier AJ, Loughhead TM, Munroe-Chandler KJ. Examining the benefits of athlete leaders in sport. *J Sport Behav* 36: 346-364, 2013.
- Dorgo S. Unfolding the practical knowledge of an expert strength and conditioning coach. *Int J Sport Sci Coach* 4: 17-30, 2009.
- Feltz DL, Short SE, Sullivan PJ. *Self-efficacy in Sport*. Champaign, IL: Human Kinetics, 2008.
- Fitts PA. *Human Performance*. Belmont, CA: Brooks/Cole, 1967.
- Gallo GJ, De Marco GM, De Marco GM Jr. Self-assessment and modification of a division I strength and conditioning coach's instructional behavior. *J Strength Cond Res* 22: 1228-1235, 2008.
- Gilbert WD, Baldis MW. Becoming an effective strength and conditioning coach. *Strength Cond J* 36: 28-34, 2014.
- Grant MA, Dorgo S, Griffin M. Professional development in strength and conditioning coaching through informal mentorship: A Practical Pedagogical Guide for practitioners. *Strength Cond J* 36: 63-69, 2014.
- Grant M, Dorgo S. Developing expertise in strength and conditioning coaching. *Strength Cond J* 36: 9-15, 2014.
- Handcock P, Cassidy T. Reflective practice for rugby union strength and conditioning coaches. *Strength Cond J* 36: 41-45, 2014.
- Holmes RM, Mcneil M, Adorna P. Student athletes' perceptions of formal and informal team leaders. *J Sport Behav* 33: 442-465, 2010.
- Horn TS. Coaching effectiveness in the sports domain. In: *Advances in Sport Psychology*. Horn TS, ed. Champaign, IL: Human Kinetics, pp. 309-354, 2002.
- Jowett S. Coaching effectiveness: The coach-athlete relationship at its heart. *Curr Opin Psychol* 16: 154-158, 2017.
- Kuklick CR, Gearity BT. A review of reflective practice and its application for the football strength and conditioning coach. *Strength Cond J* 37: 43-51, 2015.
- Loughhead TM, Hardy J, Eys MA. The nature of athlete leadership. *J Sport Behav Jun* 29: 142-158, 2006.
- Massey CD, Maneval MW, Phillips J, Vincent J, White G, Zoeller B. An analysis of teaching and coaching behaviors of elite strength and conditioning coaches. *J Strength Cond Res* 16: 456-460, 2002.
- Moore EWG. Strength training and sport psychology. In: *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. Braddick O, ed. New York, NY: Oxford University Press, 2017. pp. 1-31.
- Neubert MJ. Too much of a good thing or the more the merrier? exploring the dispersion and gender composition of informal leadership in manufacturing teams. *Small Gr Res* 30: 635-646, 1999.
- Newland A, Newton M, Podlog L, Legg WE, Tanner P. Exploring the nature of transformational leadership in sports: A phenomenological examination with female athletes. *Qual Res Sport Exerc Heal* 7: 663-687, 2015.
- Northouse PG. *Leadership: Theory and Practice* (2nd ed). SAGE: Thousand Oaks, CA, 2001.
- Rudi M, Booker R. "Managing" the coaching environment to enhance performance. *Strength Cond J* 20: 50-56, 1998.
- Schunk DH. Self-efficacy, motivation, and performance. *J Appl Sport Psychol* 7: 112-137, 1995.
- Smith RE, Smoll FL, Curtis B. Coach effectiveness training: A cognitive-behavioral approach to enhancing relationship skills in youth sport coaches. *J Sport Psychol* 1: 59-75, 1979.
- Voight M. Leadership education and development for strength and conditioning professionals and team leaders. *Strength Cond J* 36: 52-62, 2014.
- Wise JB, Posner AE, Walker GL. Verbal messages strength bench press efficacy. *J Strength Cond Res* 18: 26-29, 2004.
- Yukl G. Managerial leadership: A review of theory and research. *J Manage* 15: 251-289, 1989.

From Strength and Conditioning Journal  
Volume 41, Number 2, pages 31-37.

## 著者紹介



**Valerie Smith:**  
Wayne State University  
キネシオロジー・健康・スポーツ科学部の大学院に在籍。



**E. Whitney G. Moore:**  
Wayne State University  
キネシオロジー・健康・スポーツ科学部の准教授。