

1 トップアスリートを育てるために ～指導者が持つべき視点～

世界の人々から注目を集めるオリンピックやパラリンピックに代表されるトップスポーツが国際社会や地域社会に与える影響力は、極めて大きいものとなっている。その舞台の中心である競技者（トップアスリート）の育成にかかわるコーチには、その営みを通して明日のスポーツを良き方向へと導く、有意な人材を育てる責務がある。

本項では、トップアスリートの育成にかかわるコーチに求められる役割や、持つべき視点などについて再考する。

Sport is a force for good
(スポーツは、良き方向へと導く“推進”力)

“THE OLYMPIC MOVEMENT IN SOCIETY”
IOC VIII Olympic Congress, Copenhagen,
October 5, 2009

1 トップアスリートの 競い合いの現状とその認識

「スポーツとは、単なるパフォーマンスではなく、社会における動き（ソーシャル・ムーブメント）である。エリートスポーツは、その原点を忘れずにいることが大事だ」

ジャック・ロゲ

：国際オリンピック委員会会長（2011）

未来に向けて、スポーツと人間とのかかわりを、個人にとっても、社会にとっても、そしてスポーツそのものにとっても、有益なものに発展させていくためには、なによりもまずスポーツと深くかかわる者（あるいはかかわろうとする者）が、こうした変化の兆候に無関心であってはならない。むしろ刮目（かつもく／注意して見る）し、感度を上げて、スポーツ界の変化の兆候を察知し、その根底や背景にあるものを探求しながら、新しい価値を見いだす努力が不可欠である。

世界を舞台に競い合うトップアスリートを育てるためには、彼らにかかわるコーチ自らが、トップアスリートの競い合いの舞台において展開されるさまざまな動きの背景や本質について注視し、深く考える態度を養っていくことが重要であると考えられる。

[POINT]：トップアスリートを育てるために、指導者が持つべき視点について、グローバルな視点を中心に、さまざま観点から考える。

1. トップアスリートの競い合いの現状の認識とその社会的影響について
2. トップアスリートを育てる社会的意義について
3. トップアスリートを育てる指導の実践にあたって鍵となる要素について
4. トップアスリートを育てる我が国の特徴的な取り組み

また、頂点をめざすアスリートがたどるべき道筋（パスウェイ pathway）に、コーチとしてどのように関与すべきか、その仕方について具体的かつ建設的に学び、実践に活かしていくことも重要となる

1) 拡大する社会への影響

トップアスリートにかかわる指導者は、社会がどのようなアスリートを求めているのかについて、トップアスリートの社会的影響力や存在価値をグローバルな視点から認識しようと努めなければならない。

そのためには、トップレベルの競い合いから発信される（問われる）課題や変化を読み取る感（受）性を高め、指導に転換できる力が求められる。

表1に示す事象は、トップスポーツの舞台において課題視されている今日的トピックの一例であるが、コーチとしてこのような事象にどのように対応すべきなのか、さまざまな立場や視点から、その背景や課題の本質、あるいは今後の在り方などについて考えてみよう。その際、指導関係者同士やアスリートと一緒にあって、ディスカッションすることも

表1 ●トップスポーツの舞台における今日的課題

<p>トピック1：ビデオ判定などの導入について考えてみよう 柔道、レスリング、ラグビー、テニス、サッカーなどさまざまな競技で、審判の判定に関してビデオ判定や情報機器の導入が行われている。一方で活用の是非や在り方などについての論議もみられる。 ①さまざまな競技の判定にどのような情報機器（テクノロジー）が用いられているのか、②その導入にあたってどのような論議や課題があるのか、など考えてみよう。併せて③「審判とはどのような存在なのか」、また、④審判や判定に対する選手やコーチの望ましい態度および対応などについても考えてみよう。</p> <p>トピック2：サポーター（応援者・観戦者）の在り方について考えてみよう 応援や支援といったスポーツへのかかわり方の面でも、新しい問題が提示されている。サッカー界では、サポーターのトラブルに対し、サポーターを擁するクラブ（球団）が罰則を受けることがある。国際サッカー連盟は、選手、監督、サポーターらによる差別的な行為に対し、関係するクラブに厳罰を科すことを決定している。このような裁定は、（スポーツを）観る側・支援する側の視点からスポーツの在り方や価値を考える際の新しい課題であるといえるだろう。 ①サポーター（応援者や支援者）に関するトラブルや課題の具体例を挙げながら、②チームや組織の応援者（たとえば部員、保護者など）のモラルおよびマナーなど、その在り方について考えてみよう。また、③コーチとサポーターとのかかわりの在り方についても論議してみよう。</p> <p>トピック3：競い合いの平等（イコール）について考えてみよう ロンドンオリンピック大会（2012年）陸上競技男子400メートルに五輪史上初の義足ランナー「オスカー・ピストリウス」が出場した。彼はパラリンピックの世界記録保持者（当時）でもある。専門家の間では、障害を乗り越える努力は称賛しながらも「義足により有利になっているのかどうか、明確になっていない」との指摘もある。現時点で出走を認めることは、他の選手に対し「アンフェア」という声もあった。 ①競い合うために必要とされるフェアな条件とは何か、イコールとは何か。②障害者と健常者の融合の在り方も含め、考えてみよう。</p> <p>トピック4：戦術的プレイとアンフェアな行為との違いについて考えてみよう ロンドンオリンピック（2012）のバドミントン競技（ダブルス）では、サーブを意図的にネットに引っ掛けるなどわざと負けるためのプレイをしたとの理由から中国、韓国、インドネシアの選手たちが失格処分となった。「準々決勝以降の組み合わせを有利にしようという意図があった」と報じられていた。 一方、国内の高校野球やソフトボールの公式試合においては、早く試合を終わらせる（コールドゲーム成立など）ための戦術として指導者が「故意に三振することを指示する」、あるいは「強打者に対してすべての打席を敬遠するよう指示する」など、批判を浴びたケースもある。 ①上記のような具体的な事例を出し合い、②戦術的プレイとフェアの精神に反する行為との境界線について考えてみよう。</p> <p>トピック5：SNS活用のリスクとモラルについて考えてみよう ロンドンオリンピック（2012）では、ギリシャやスイスの代表選手が、短文投稿サイトのツイッターで人種差別的な発言をしたとして、同国選手団から追放された。 ①ツイッターやフェイスブックなどに代表されるソーシャル・ネットワーキング・サービス（SNS）の活用におけるトラブルなどの事例を出し合い、それをもとに、②SNSの活用におけるリスクやモラルについて考えてみよう。また③コーチとして、日頃から（選手に対して）どのような指導を行っておくべきか、考えてみよう。</p>
--

勧めたい。

2) 高度化する競い合い

トップアスリートたちの頂点を目指す競い合いは、記録、技術等の難易度等が飛躍的に向上し、競技レベルは顕著に高度化している。成果を収めるためには、より強度を高めたトレーニングを、より多く行う環境と支援、そしてアスリート自身の人間力が必要となっている。高い強度のトレーニングと疲労回復と

のバランスがとられた質の高いトレーニングを高い頻度で行わなければならないのが、近年のトップスポーツの現状であり、アスリートとしての活動に専念するフルタイムアスリートも増加している。

ノルウェーでは、「エリートアスリートは、24時間アスリート（24A）と考え、そのために、トレーニングと休息、及びスポーツ、学業、社会生活のバランスをとらなければなら

表 2 ● トップレベルの競い合いに必要なコーチングやトレーニングの特徴

高品質なコーチング	コーチングを行う対象にとって必要となるスキル、メンタル、フィジカル等の要素を適切に見極め、スポーツ医・科学・情報を有効に活用した質の高いコーチングが求められている
高強度トレーニング	競技レベルが飛躍的に向上し、ハイレベルになった競技環境において成果を収めるために、効率的、効果的に行われる高い強度のトレーニングが求められている
高頻度トレーニング	ハイレベルになった競技環境において成果を収めるために高強度トレーニングを、高い頻度で行うこと。そのために、アスリート活動に専念するフルタイムアスリートが増加している
長期間トレーニング	長期的に一貫したコンセプトの中でトレーニングを実施することが重要となっている。エリート競技者になるためには、10年間で10,000時間にも及ぶ質の高いトレーニングが必要というデータもある
高品質コンディショニング	高強度トレーニングを高い頻度で行うことにより蓄積される疲労を除去し、常に最大限のパフォーマンスが発揮できるコンディションを保つコンディショニング方策が必要である
僅かな差	多くの競技スポーツでは、わずか100分の1秒、わずか数センチ、わずか1点を争い、その差が勝敗を分けるが、このさまざまな工夫によって勝利に少しでも近づくために創出する（あるいは、された）差を得るための革新性と緻密性が重要とされる
一貫指導システム上のコーチングパフォーマンス・パスウェイ	運動能力や意欲・意志といったトップレベルで活躍する潜在能力を持った人材を見つけ、トップアスリートまで確実に引き上げるシステムの構築が重要となっている。この全体像や具体的取り組みを理解し、それぞれの段階に応じた質の高いコーチングが求められている

ない」という考え方のもと、エリートスポーツと教育とのバランスを考えるだけでなく、競技力を最大化するために必要な精神面も含め、24時間アスリートでいることが可能な方法やテクニックを見つけることが重要であるという理論（野口，2011）もある。

表 2 は、オリンピックなどにおいて、熾烈化、高度化する競い合いの特徴をコーチングやトレーニングの側面からキーワード化してまとめたものである。

ここでは、ジュニア期からトップレベルに至るまで一貫した理念（一貫指導システム）に基づいた指導や、スポーツ医・科学の活用も含め、トップアスリートを育てるために必要とされるコーチングやトレーニングについて、その在り方、実践のための計画・方法などについて具体的に考えてみよう。

2 トップアスリートを育てる各国の取り組みの特徴

「トップパフォーマンスとは安価な産物ではない。頂上に登るためには、3つの課題が解決されなければならない。第1は組織力、第2は国際トップレベルのコーチング、第3はハンタリーで、モチベーションあるアスリートだ」

（セバスチャン・コー）

「スポーツにおいて成功を収めるには数年を要するため、複数年の事業計画が必要になる」

（Oon Jin Teik, CEO, Singapore Sport Council）

今日、オリンピックやパラリンピックに代表されるような国際舞台におけるトップアスリートの競い合いは、トレーニングおよびコーチングの分野はいうまでもなく、情報・医・科学サポート分野においても高度化および多様化の一途をたどっている。そして、この競い合いは、もはや個人レベルの戦いの域を大きく超えて、組織あるいは国家間の総力戦となっているといっても過言ではないだろう。各国は、限られた資源をどのように有効に活用するのか、その解決策に知恵を絞るとともに、具体的なシステム構築の実践に挑戦している。

オリンピックなどの国際総合競技大会において好成績をあげることを目的として、各国が行っている国家レベルの競技力向上の取り組みについて整理すると、大きく分けて以下のようなキーワードが挙げられる（表 3）。ここでは、このような競技団体や組織を超えた総合的な取り組みを国家レベルで行うことの必要性や背景について考え、併せて、トップアスリートにかかわる指導者として、このような事業や活動への積極的かつ建設的な

表3 ●世界の国際競技力向上方策の枠組みと取り組み

<p>■国際競技力向上の総括組織 国際競技力向上の統括機能と戦略的リーダーシップの一元化が進められている。イギリスではUKスポーツ、ドイツではドイツ・オリムピックススポーツ連盟、オーストラリアではオーストラリア・スポーツ・コミッション、韓国では大韓体育会がその役割を担い、限られた国の国際競技力向上のための資源（ヒト、モノ、カネ、情報、プログラムなど）の有効化、一元化が図られている。</p>
<p>■強化戦略プラン イギリス、カナダ、オーストラリア等の国々は、国際競技力向上の国家戦略プランを策定し、これに基づき、国策としてトップスポーツの強化・育成の推進と評価を行っている。日本オリンピック委員会（JOC）では、各競技団体（NF）に対して、主に直近のオリンピック大会を見据えた強化計画の策定と提出を求めている。JOC選手強化本部では、このプランをもとにNFや日本スポーツ振興センター（JSC）との連携を図り、オリンピックに向けたチームジャパンの総合的な競技力の把握に努めている。</p>
<p>■ナショナル競技力向上プログラム</p> <ul style="list-style-type: none"> ・強化拠点（国内拠点、海外拠点、サポート拠点等） 各国が国内外にさまざまな強化拠点を設けている。（競技団体独自の強化拠点もある）。我が国のオリンピック競技の強化を目的とした国内拠点には、ナショナルトレーニングセンター（NTC）中核拠点（東京都北区西が丘）があり、ここは競技別の専用練習場および宿泊施設から構成されている。また、中核拠点で対応できない冬季競技、海洋・水辺系競技等については、日本各地の専用施設が「ナショナルトレーニングセンター競技別強化拠点」に指定され、ナショナルレベルのトレーニング施設の充実とネットワークの構築が図られている。 ・タレント発掘・育成プログラム オリンピック競技大会でのメダル獲得を目指し、世界各地でタレント発掘・育成（Talent Identification and Development＝TID）プログラムが展開されている。今日的なTIDとは、「メダル獲得の可能性を有する選手を、より多くの候補者の中からコーチの目と科学的な手法を用いて識別（Identification）し、系統立てられた競技者育成プログラムの中で組織的かつ計画的に育成（Development）する」ことであり、メダル獲得のための新たな資源戦略であるといえる。 ・メダルポテンシャルアスリート・パスウェイ構築プログラム オリンピック大会や世界選手権などの国際大会において、メダル獲得が期待されるアスリート（メダル・ポテンシャルアスリート）の層を厚くするために、可能性あるアスリート（タレント）を段階的に育てる道筋（パスウェイ）を計画的に構築していくことを目的とした取り組み。ちなみに、メダルポテンシャルアスリートの定義についてはさまざまな考え方があり。たとえば、バンクーバーオリンピックでの成功を目指したカナダの強化戦略プラン「Own The Podium」では、「国際競技連盟（IF）が主催するワールドカップシリーズ等で5位以上の成績を年間2回以上達成した競技者」としている。 ・キャリアサポート （セカンドキャリア、デュアルキャリア） 各国では、トップアスリートやコーチが安心して競技に取り組めるよう、引退後のキャリア（セカンドキャリア）支援も含めた、将来設計プランをさまざまな方法でサポートするプログラムが開発され実施されている。トップアスリートとコーチの人的資源の社会還元を促進する支援事業もある。 近年では「デュアルキャリア」と呼ばれるプログラムの開発も進められ、高等教育の枠組みの中で、限りなくフルタイム・アスリートに近いトレーニングの継続を可能にするための環境・制度に対するアプローチが行われている。このような「スポーツ」と「教育」の両輪から国際競技力向上を支援するデュアルキャリア政策は、欧州を中心に非常に注目されている領域の一つとなっている。英国政府は、2004年9月に、①エリート競技者に高等教育の機会を与えること、②高等教育機関を活用してエリート競技者を養成すること、③エリート競技者のキャリア形成を支援すること、を目的として、「Talented Athlete Scholarship Scheme（TASS）」を設置した。TASSは、全国に分布する大学と提携し、「ハブ拠点」としてアスリートが教育を受けながら競技生活に必要なサポートのパッケージを受けることができる仕組みを構築している。 我が国では、デュアルキャリアは「スポーツ基本計画」（2012年3月）に政策課題の一つとして示され、これを実現するためには、文部科学省、競技団体、大学、地域などの連携・協働が不可欠となっている。（JSC,2012） ・情報・医・科学サポート／テクノロジー活用／マテリアル開発 世界のスポーツ強豪国では、国家戦略として競技種目のターゲットをしぼり、トップアスリートに対して疲労回復方策や最高品質の競技用具の開発など強化・サポート戦略を総合的に展開している。我が国においても、メダル獲得の可能性が高い種目にターゲットを設定し、トップアスリートに対するスポーツ医・科学・情報などを活用したトータルサポートや、日本の科学技術を活かした最先端の競技用具・トレーニング機器などの開発を行い、多方面からの専門的かつ高度な支援を戦略的・包括的に実施している。（マルチサポート事業）

かわり方や、活用の仕方などについて具体的に考えてみよう。

【参考文献】

- 1) 勝田隆：スポーツを「ジャーナルする力」を学ぶために。ISIM Journal, 仙台大学, 2010
- 2) 勝田隆：コーチングとコーチングスキルの考え方と実際。アスリートのリハビリテーションとリコンディショニング・下巻 (福林徹・小林寛和), 文光堂出版, 2012
- 3) 勝田隆：これからのスポーツを考える。アスリートのリハビリテーションとリコンディショニング (小林寛和)。文光堂出版, 2010
- 4) 勝田隆：真のコーチングはアスリートをどう育てるか。現代スポーツ評論 (中村敏雄)。創文企画, 42~52頁, 2003
- 5) 勝田隆, 粟木一博, 阿部篤志：トップアスリートの育成とスポーツ教育プログラム。月刊自治フォーラム。第一法規株式会社, 8~13頁, 2011
- 6) 野口順子：フルタイムアスリート環境/システム整備。ノルウェー, JISS, 2011
- 7) 山下修平：タレント発掘・育成事業の今日的趨勢, JISS
- 8) 特集1：スポーツ立国の実現。文部科学省
http://www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/html/hpab201001/detail/1312141.htm
- 9) デュアルキャリアセミナー。日本スポーツ振興センター, 2012
<http://www.naash.go.jp/Portals/0/pdf/20121102dual.pdf>

2 トップアスリートの育成・強化の方法とその評価

競技者育成には、意図した目標が達成されたか、練習が計画的に進められ、どのような成果が上げられたかなどの評価活動が不可欠である。

1 スポーツ指導と評価の必要性

指導者は目標に従って計画が作成され、組織的に計画が実施に移されたら、実施の結果を評価し、計画が計画として十分であったか、全体としては目標に向かって適切に進行しているかどうかのトレーニング成果を絶えずチェックし、問題があれば適宜修正を加えていくことが必要である。この作業の中から、新たな計画が引き出され、競技者の可能性を有効に引き出していくことができる。作成する指導計画をより質の高いものとするためには、図1のような評価サイクルを理解していなければならない。

また、スポーツ指導の評価にはいつ、誰が、何を、何と比較するかによってさまざまな評価方法がある。そこで、ここではより良いスポーツ指導のあり方を求めての評価を考えたい。

2 評価方法

1) 指導計画の評価

① 診断的評価と指導計画立案

診断的評価¹⁾とは、指導計画の立案のための事前評価である。指導計画立案に先立って、競技者の技能、体力、メンタルタフネスなど、競技者の現状を把握する。

指導計画立案には、評価の観点となる目標設定が必要となる。指導計画通りにいけば、どのような成果が得られるかという目標に関する予想を立てなければならない。また、その目標も、いつ、どのようなことが達成されるかといった、時間的・内容的な計画も示される必要がある。さらに、競技者を取り巻く組織に関しても、誰が、どのような役割をどのように果たすべきかという組織構成員の仕事に関する目標が明確

にされるべきである。

目標設定で考慮すべき指針は、SMARTシステムという方法²⁾に示される。

つまり、できるだけ具体的(Specific)で、その競技種目独特の目標として理解しやすく、しかもその成果が客観的数値として測定可能(Measurable)な目標を立てる。また、客観的なデータだけでなく、からだ全体のリズムやバランスなど、運動の質的イメージ(Action oriented)からも細かくチェックする。そして実現の可能性(Realistic)があり、短期・中期・長期などいつまでに達成するかといった時期をも明確にした目標(Timed)として設定すべき、という指針である。

これらの目標設定に即して指導計画を具体化すれば、競技者が最適なトレーニングに入るための処方箋ができあがることになる。

② 形成的評価と分析

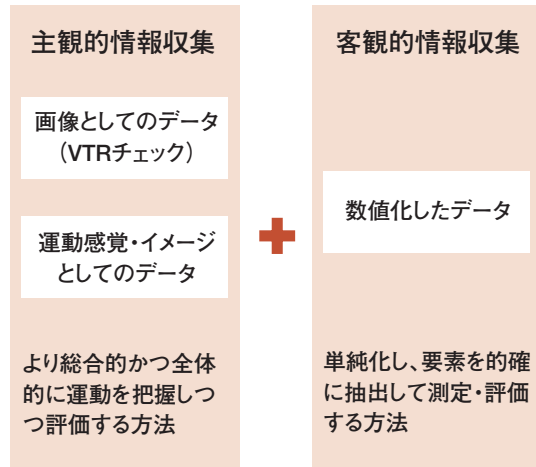
評価プロセスの第2段階は、スポーツ活動やその結果に関する各種の主観的・客観的情報や資料を収集することである。これらの情報を、指導計画で設定された目標に照らし合わせてフィードバックし、トレーニングの方向づけをする作業が「形成的評価¹⁾」である。主観的・客観的情報は、収集の時期や方法を明確にすることで、各種デー

図1 ● 指導計画の評価サイクル



タの統計的処理やケーススタディとして分析され、設定された目標と比較することができる。ここでいう形成的評価は、達成基準に対する評価を行う。競技者に設定された目標の基準に照らして、トレーニングの

図2●スポーツの情報収集及び測定・評価



(図子、2000より一部改変)

進度に関する情報を収集し、指導計画を調整するのである。

一般的に情報といえば客観的な数値が連想される。各種テストに関する結果の多くは、単純化され、その数値のもつ意味が評価される。

一方では、スポーツにおいては数値にならない主観的情報も重要である。画像データとして運動経過を保存したり、あるいはそのときの運動感覚やイメージを記述して残すことも情報の対象となりうる³⁾(図2)。

個々の運動感覚やイメージに対する達成度は、次のような5段階の判定基準を用いると便利である⁴⁾。

- 第1 習熟度：運動の原型が発生し、とにかくできた段階
- 第2 習熟度：運動の原型が定着し、こつをつかんだ段階
- 第3 習熟度：修正が加えられ、運動が洗練された段階
- 第4 習熟度：運動が自動化し、安定してできた段階
- 第5 習熟度：熟練し、外的・内的環境変化に影響されず、高いレベルでできた段階

指導計画の実施によって、第3習熟度のレベルで止まったのか、あるいは第4習熟度レベルで安定したのかを評価することは大切である。本番のゲームではこの習熟レベルのミスにより、勝敗を決することがある。また、体操やフィギュアスケートなどの採点競技では、一連のリズムの取り方などもチェックする必要がある。

図3はフィギュアスケート選手の課題達成度管理表の一例である⁴⁾。このように個人あるいはチーム用の管理表を作り、その運動課題に取り組んだ日や、各習熟度を達成できた日付を記入する。指導者は実際に行わせたいトレーニング方法や指導手順などととも、指導経過を蓄積しておく、コーチングのための資料として役に立つ。

また、図4のように、競技者自身にトレーニング日誌として記述させることも勧めたい³⁾。日誌の中には運動感覚やメンタル

図3●課題達成度管理表の例

(金子、1995)

スケートの練習課題		習熟度 着手日	I	II	III	IV	V	
直進	両足	—	—	—	—	12/20	12/26	
	交互	—	—	—	—	12/20		
	片足	左足 (5m)	—	—	—	—	12/20	12/28
		右足 (5m)	—	—	—	—	12/20	12/30
	両足	左カーブ	—	—	—	—	12/20	12/30
		右カーブ	—	—	—	—	12/20	12/30
		左右連続	—	—	—	—	12/20	12/30
		左カーブ	—	—	—	—	12/20	12/22
	踏みかえ	右カーブ	12/20	12/20	12/20	12/22	12/24	
		片足	左足	アウト	12/22	12/22	12/24	12/24
右足			アウト	12/22	12/22	12/24	12/28	
		イン	12/22	12/22	12/24	12/28	12/26	
前進滑走 (後進滑走も同様に)	スネイク	両足	—	—	12/20	12/22	12/22	
		片足	左足					
	クロス	左まわり	12/22	12/22	12/22	12/24	12/26	
		右まわり	12/22	12/24	12/25	12/28		
		エイト	12/28	12/28	12/28	12/30		
	セミサークル	左足	アウト	12/24	12/24	12/25		
			イン	12/22	12/22	12/24	12/26	
		右足	アウト	12/28	12/28	12/28		
			イン	12/22	12/22	12/24	12/26	
	サーク	左足	アウト	12/28				
イン			12/26					
停止	二の字ストップ	12/26	12/26	12/26	12/28			
	ハの字ストップ	—	—	—	12/20	12/24		
	イの字ストップ	—	—	—	12/20			
	Tの字ストップ	12/20	12/20	12/24	12/26	12/28		
ターン	モホーク (前→後)	前→後	12/24	12/24	12/24	12/26		
		後→前	12/24	12/24	12/26			
	スリーターン (前→後)	12/30						

面などの主観的情報とともに、数量的な客観的情報もできるだけ記述させる。これらの情報を蓄積していくと、指導計画の中で生じるさまざまな問題を解決していくためのデータとして利用できる。

③ 総括的評価と修正活動

評価プロセスの第3段階は総括的評価¹⁾である。ある一定の指導計画が終了した時点で行われるもので、どのような成果が上げられたかを評価するものである。計画されたトレーニングがどのように実施され、それがどの程度の成果を上げたかを知る総括的評価は、トレーニング管理の一環として欠くことのできない条件である。指導計画があらかじめ設定された目標に適合しているかどうかを判断し、適合している場合にはそのまま計画を継続させ、不適当な部分や問題については是正し、改善のための修正活動を行う。必要であれば、指導計画変更、組織の改編、メンバーの役割変更なども行わなければならない。主たる判断項目は以下の通りである。

- 計画されたトレーニングの遂行にあたって最も困難だった点と、容易であった点
- 計画されたトレーニングを遂行できなかった場合、その原因
- 日課、食事、睡眠、休息など身体コンディション、精神状態などの推移
- 定期的な健康診断や体重測定などの自発的健康管理
- 試合の結果などを含めた競技成績

2) スポーツ指導におけるさまざまな評価方法

① 何と比べるか — 絶対評価、相対評価、個人内評価 — (表1、次ページ)

■ 絶対評価

スポーツにおける絶対評価とは、競技者の現状についての目標達成度、あるいは基準満足度の絶対的位置を知ろうとするものである。絶対的位置の確認は、次のようになされる。

- ・ パフォーマンスの成否
- ・ 距離、時間、重量、回数(得点)の尺度
- ・ 知識、思考力、創造力、表現力、情意、

巧みさなどの質的尺度

■ 相対評価

スポーツにおける相対評価とは、所属する集団内での順位によって序列化することである。陸上短距離種目の予選で、上位3名までを自動的に準決勝進出とする基準は、相対評価を用いている。

■ 個人内評価

個人内評価とは、その個人の出来映えを絶対的、個人的に評価するものである。それには次の2つの意味がある。

横断的評価：例えば、瞬発力は優れているが、持久力は劣っている。

縦断的評価：例えば、定期的な体力測定によって、個人データの推移を比較する。

② 誰が、誰を評価するか — 自己評価、他

図4 ● ある跳躍選手のトレーニング日誌例

(図子 2000)

Training Diary(Jump team)				
12月17日(金曜日)				
天気:晴れ 湿度:45% 気温:4.5℃	体調:1-2-3④5 疲労度:1②3-4-5 意欲:1-2-3-4⑤	体重: 63.6kg 目標体重:61.0kg 減量: -2.6kg	食欲: 1-2-3-4⑤ 睡眠: 11:30~7:30 (8時間30分) 睡眠状態:1-2-3④5	障害部位等 なし
ウォーミングアップ	ジョギング20分 体操 ストレッチ	階段による接地ドリル ウインドスプリント(流し) 70~80m×3本	少し寒かったので、 体が温まるまでに時間がかかった。	
主練習	1 スナッチ	スクワット	バックプレス	レッグカール
	ウエイト 40kg.....10回	60kg.....10回	30kg.....10回	30kg.....15回
	50kg.....15回	80kg.....15回	35kg.....15回	30kg.....15回
	60kg.....10回	100kg.....10回	40kg.....10回	35kg.....10回
	65kg.....5回	110kg.....5回	40kg.....10回	35kg.....10回
	70kg.....3回	120kg.....3回	35kg.....15回	25kg.....15回
	75kg.....1回	130kg.....1回	25kg.....max回	25kg.....15回
2 ジャンプ ①ハードルジャンプ 10台.....6本.....5セット 5段階の高さ ●両足ジャンプ:プレスジャンプ2本	60kg.....10回 リバウンドアクションリバウンドジャンプ2本	●ホッピング:左右脚1本ずつ ②バウンディング 30m.....3本.....3セット	
3 スプリント ①150m 3セット(70%) タイム: (18'55...18'23...17'98)	アフターケア ジョギング 体操 ストレッチ PNF ペアストレッチとマッサージ を行った			
コメント	○スクワットを行っても、大腿前面の筋群にしか刺激が行かず、後面のハムストリングや大臀筋が使えていないように思う。特に、セットの後半でその傾向が強い。フォームをチェックしてもらったら、上体がかぶりすぎているという指摘を受けた。それ以外の膝の動きや臀部の移動は問題ないようだ。また、軽い負荷のときには、ばねを感じながらリバウンド型で行った。スクワットはもう一度、自分でVTRチェックしなければ.....。 ○ハードルジャンプでは、接地のタイミングを重視して行ったが、冬季のこの段階では、どうしても体			

表1●3つの評価法の比較

(橋本重治、1976より一部改変)

評価の基準		基準の性格		評価の表し方
絶対評価	目標達成の有無・程度	目標に対して直線的	競技者に外在的	パフォーマンスの成否 記録、得点 段階評定 ミス分析
相対評価	所属する競技集団における成績分布	目標に対して間接的	競技者に外在的	順位 ランキング
個人内評価	競技者の個人データや過去の成績	個人に対して直線的	競技者に内在的	長所・短所 進歩の状況 プロフィール

者評価、相互評価一

■ 自己評価

競技者が自らを評価する活動を自己評価という。自己評価としては、

- ・自分の今の能力を正しく理解する
- ・その能力にあった目標を自分で見つける
- ・スポーツ活動の選択ができる
- ・パフォーマンスをチェックできる
- ・結果から次の課題を発見できる

などがある。

このように自己評価は競技者の意志によって成り立ち、自己教育力を養う有効な手段である。我が国の競技者が海外でインタビューを受けた時に、多くを語れずにメディアを悩ませることがある。これは今日のスポーツ指導の中に、自己評価の機会があまりにも少ないことが原因と考えられる。競技者が自分のプレイを振り返って正確に自己評価できるよう、指導者が導いていくことが必要である。すぐに役立つコーチングばかりでなく、長く考えていく態度を育てる、そこから人間の寛容さや多様さにたどりつくであろう。枝葉の部分ではなく、幹から育てるコーチングの鍵が自己評価ではなからうか。

■ 他者評価・相互評価

他者評価には、指導者による評価と第三者による評価がある。また、競技者同士が互いに評価しあう相互評価の方法もある。これらの評価は互いの信頼関係の上に成り立つもので、技術のポイントや競技に対する理解力が必要となる。これらの評価を繰り返すことによって、競技者は自らの動きに注意を払うことができるし、相手の動きを見抜く目を養うなどの副次的効果が期待

できる。

3 指導者の在り方についての評価

スポーツ指導における評価は、指導者・競技者の各々の側から行われなければならない。両方の側からの評価、反省資料がそろって、はじめてより質の高い、より効果的な次のトレーニングへの資料となりうるからである。指導者は競技者のパフォーマンスを評価するとともに、指導者自身の指導のあり方を評価する立場も忘れてはならないのである。

評価の内容は、指導者と競技者とで共通のものもあるが、その多くは、問題はひとつでもそれぞれの立場によって見方、考え方に違いがある。指導者の評価や反省項目については、次のような点が挙げられる。

- 1) 競技者の能力に応じた目標達成課題、克服達成課題を設定できたか
- 2) トレーニングに対する適切なアドバイスができたか
- 3) トレーニング内容がシーズンの推移にしたがって変化と多様性があったか
- 4) トレーニング施設・用具・準備などの環境整備は十分であったか
- 5) 競技者のトレーニング参加状況やスケジュール消化状況は適当か
- 6) 競技者個人の競技記録および各種体力データ、適性検査データの推移
- 7) 競技者個人の身体的・精神的健康

【参考文献】

- 1) 日本体育学会測定評価専門分科会編：体力の診断と評価,26-31,大修館書店,1988
- 2) 長谷川裕：コーチのためのプログラム・デザイン講座,コーチング・クリニック,9,32-34,2002
- 3) 図子浩二：トレーニングマネジメントスキルアップ革命,コーチング・クリニック,6,27-29,2000
- 4) 金子明友他：運動学講義,170-172,大修館書店,1995

3 競技力向上のための チームマネジメント

個人スポーツであっても、そのパフォーマンスは所属する集団に影響を受けることは、さまざまな研究によって明らかにされている。Hyman¹⁾は、個人が何らかの関係を持つさまざまな社会集団から影響を受けることを明らかにし、個人の行動に影響を与える集団を準拠集団と名づけている。

この準拠集団がスポーツ集団であると仮定した場合、これが個人に与える影響の大きさ、その内容、さらにその生産性について画一的に論じることはできない。

本項では、チームマネジメントという具体性を帯びた論を展開する前に、「チームとはどうあるべきなのか」といった指導理念から紐解いていきたい。なぜならば、チームは個人によって構成されており、この個々がすべて何らかの利益を享受するということが指導の大前提であると強く考えるからである。

1 チーム(集団)とは何か

1) これまで見られた問題点

荒井²⁾は、「日本の運動クラブはチームであってクラブではないといわれ、初めからゲームに勝つように集団全体が組織化され、チームの一員として部員が組み込まれている」と述べ、「全体の枠に個人をはめ込んだ、管理的あるいは『俺についてこい式』では、逸脱するメンバーが増えるのは当然である」と従来から運動部を中心に見られた日本型組織に対して否定的な見解を述べている。

丸山³⁾もまた、日本におけるスポーツ集団が、「試合中心の運営、勝利至上主義的スポーツ観、依存的・寄生的体質、また学校の持つ独特の権威主義(例：4年神様、1年奴隷)と集団主義などからの影響によって特徴づけられてきた」と述べ、日本型の組織の問題を指摘している。

しかし、「競技結果」という観点から見れば、これまで問題視された日本型の権威主義あるいは管理主義ともみられる集団主義を強調したスポーツ集団(チーム)が、ある一定の限定された成果を上げてきたことも事実である。辻野⁴⁾は、「権威主義的人間関係を通してでも早く強くしようとする意識、あるいは無意識のうちにそのような結果になってしまうところに問題がある」と指摘している。

以上のような指摘も含め、これまで我が国の指導現場で問題視されてきたチームづくりおよび運営上の課題は、今日過去のものとなっているのであろうか。

地域社会の空洞化や人間関係の希薄化などが指摘される現代社会において、スポーツと人のかかわりも変化している。このような時代にあって、スポーツ活動における個人の基本的な活動母体ともいえる「チーム」の在り方について再考することは極めて重要なことと考える。

2) これからの集団(チーム)のあり方

「自己犠牲の美化」や「和の精神」に重点を置いた集団主義の限界やそこからの脱却を唱え、個人の長所を生かし、個人の利益を保障するようなチームづくりの必要性を唱える声は多い。

フランスサッカー協会のテクニカルディレクターを務めたジェラルド・ウリエ⁵⁾は、「『集団の力』自体が人を十分に引きつける魅力を持っていた一時代前を振り返ってみても、何の役にも立たない」と述べ、チームを良くするための鍵として「個人の多様な利益を犠牲にすることなしに、集団の利益を前面に置くことができること。各自の目標を理解できること。グループの効果を落とすことなしに個人の目標を考慮することができること」を挙げている。

また、作家の村上龍⁶⁾は、「自分のスキルを

アップさせた個人によって(スポーツ)集団を作るようにならないと。それにより、その集団の生産性を上げたり、チーム力を高くしたりしていくという考え方をしないと、もうにっちもさっちもいかない時代に来ていると述べている。

これらはいずれも、成員の利益の多様性を認めつつ、その総合体をチームの力ととらえている点において共通しており、これからの集団の在り方を考えるうえで重要な視点となるだろう。

3) チームマネジメントの鍵となる集団の構造と機能

集団を形成するメンバー(成員)の地位体系や人間関係などが「集団の構造」であり、その地位に求められる役割や働き、それらを統合したものを「集団の機能」ということができる。

ここでは、競技力向上のためのチームマネジメントを考える基礎知識として、「望ましい集団」に必要な構造や機能要素を紹介する。

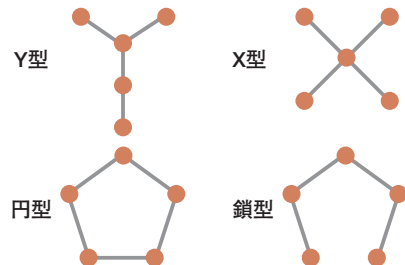
① 鍵となる集団の構造要素

■ コミュニケーション構造

成員間の情報がどのように伝達されているのか、その経路の構造を「コミュニケーション構造」という。リービットは、図1のようなコミュニケーション回路の異なる4つのモデルを挙げ、情報伝達の回路の違いが、集団における課題解決の所要時間や伝達の誤り、あるいは成員の満足度に異なる影響を与えることを明らかにした^{8) 9)}。

X型は、課題解決所要時間が短く、情報伝達の誤りも少なかったが、成員間の満足度は低く、円型は、成員間の満足度は高かったが、課題解決の効率は低かったという。

図1 ● コミュニケーションの回路構造



出典: Leavitt, H.J., (1951)

【指導現場へのヒント】

「コミュニケーション communication: 伝達、意思疎通」という言葉は、もともとは、「他の人と分かち合う」あるいは「共有する」という意味のラテン語「コンムニカーティオー communicatio」が語源であるといわれている¹⁰⁾。

従って、指導現場でコミュニケーション構造を考える場合、それを単なる情報伝達回路として捉えるのではなく、成員の結びつき自体が有機的で、目的、問題への対処方法、情報の処理などの共有化が検討されるべきである。その際には、

- ・ チーム内の情報を集めるシステム
- ・ 情報を伝える(還流させる)システム
- ・ 情報を管理するシステム

といったシステムの構築を図らなければならない。

■ 役割・地位構造

集団内にどのような役割や地位があるのか、その構造を「役割・地位構造」という。表1は、スポーツ集団におけるスタッフや競技者内に見られる役割を一例として挙げたものであるが、チームとしてのレベルが高度化すればするほど、さまざまな専門分野のスタッフが必要となってくる。望ましい構造は、スタッフやチームメンバーそれぞれの役割や責任、あるいは地位・裁量権などが明確にされ、それぞれが認め合い、役割を尊重しながらチーム運営がなされている状態である。

丹羽ら⁴⁾は、「競技レベルが高くなると監督、コーチを中心とした専制的な地位構造が多くなる」と報告しているが、「監督に聞かなければ分からない」、「監督が了解しなければ動けない」といった監督独裁型の構造では、メンバーの自発的な判断や行動が損なわれる恐れがある。指導者は、自分自身の役割や責任を明確にしておかなければならないが、その結果、独断的なチーム運営者になってはならない。

【指導現場へのヒント】

表1●チーム内に見られる役割の一例

分野		役割名
スタッフ	マネジメント	GM (団長・チームリーダー)、総務、財務、渉外、通訳、広報
	コーチング	監督、ヘッドコーチ、アシスタントコーチ テクニカル・ディレクター (技術・戦術担当コーチ) ストレングス&コンディショニングコーチ ポジショナル・ユニットコーチ
	情報・科学	情報戦略、アナリスト、科学サポート (栄養、心理など) マテリアルサポート (衣服・用具等)
	メディカル	ドクター、トレーナー、理学療法士、マッサー
選手	リーダー	キャプテン、バイスキャプテン、ユニットリーダー (ポジションリーダー)
	フォロアー	上記以外の遠征メンバー (レギュラー、補欠) バックアップメンバー (国内待機)

(チームボール競技の日本代表チームを参考に勝田が作図)

組織成員の個々の能力を活かし結束力のあるチームづくり(チームマネジメント)を行うためには、まず、活動の理念や方向性といった全体構想(グランドデザイン)や基本計画(マスタープラン)を全体戦略の基に統一性を持たせて策定する(トータルデザイン)必要がある。また、それらの構想や計画をチーム全体で共有することも重要である。

目指すべきチーム像(ビジョン)を描き、そのビジョンを実現するための目標を適切に設定することは、チームマネジメントの出発点となる。また、その目標を達成するための道筋や、その道筋の進捗を評価するための基準を具体的に提示する能力は、指導者に求められる重要なマネジメント能力のひとつである。

グランドデザインやマスタープランは、組織

の成員とのコミュニケーションを図るうえにおいても重要な役割を果たすものである。これらを、事あるごとに確認し合うことによって共有化を図ることが必要である。

■ 勢力構造

集団の中で誰が大きな影響力を持っているか、といった構造を「勢力構造」という。

【指導現場へのヒント】

スポーツ集団では、監督やコーチ、キャプテンなどが成員の行動や考え方に影響を与える場合が多いが、特定の役割を持たない成員が、他のメンバーや集団全体に影響を与えている場合もある。

チーム(team)という言葉には「引くもの」という意味がある¹²⁾という。指導者は、チーム内に存在する集団(チーム内集団)について、そ

●全体構想及び基本計画策定にあたって(骨子例)

背景	社会的背景、取り巻く環境・情勢等
ニーズ	必要性、期待、要望など
ミッション	使命、存在意義
ビジョン	望ましい姿・めざす将来像
コンセプト	活動の基本理念
ゴール	目的
スケジュール	行動・活動計画
財源・予算	活動資金等
評価基準	活動の評価と方法

●具体的強化計画の骨子例

1	目標：達成目標、強化目標
2	実力把握：競技レベル評価、成績分析
3	ライバル分析：ライバルの特定、対戦相手の分析など
4	方策・対策： ・パフォーマンス向上方策 ・パフォーマンス発揮方策 ・情報戦略の推進方策 ・スポーツ医・科学の活用 ・ドーピング防止対策 ・リスク管理
5	体制：強化体制、サポート体制
6	時間：マイルストーン(中間達成目標)
7	資金：予算計画
8	評価：自己評価計画(計画評価指標)

日本オリンピック委員会の資料をもとに作成

の形成要因や影響などを把握しておく必要がある。競技レベルが高くリーダーとしての資質を有するものが集団を形成しリードする(引いている)場合が多い。このことはチーム内集団についても同様と考えられる。チームマネジメントを円滑にすすめるために、このようなリーダー的存在と建設的なコミュニケーションを図り、信頼関係を構築しておくことが重要であることは言うまでもないことであろう。彼らと、チームの存在意義やめざす姿を、しっかりと共有化しておくことが重要である。

② 鍵となる集団の機能

集団の機能としては、集団および成員個々の目標を達成させるための機能や、集団を維持・向上させるための機能が必要となる。ここでは、これらの機能を保障するための重要事項について紹介する。

■ 集団の成員性

集団の一員として意識し行動することを、「集団の成員性」という。集団の成員性が強くなればなるほど、帰属意識や所属観が高まり、その人の態度や行動、あるいは考え方などは、その集団から大きな影響を受けることになる。

しかし、偏った影響を強く受けすぎると、

他の集団になじめないなどの弊害も見られることがある。特に小中高校生などの指導者は、限られた時間をその集団で過ごした後、次の(別の)集団に移るメンバーを構造化することになるため、このような問題にも配慮する必要がある。

■ 集団の凝集性

集団としてのまとまり具合を「集団の凝集性」という。この機能は、「チームの成績」や「リーダーシップ」、「性別」などで異なると言われている⁹⁾。狩野¹³⁾は、集団の凝集性を高める一般的な条件として、表2のような要因を挙げている。

「チームになっていない」、「チームにならなければ勝てない」などといったコメントを耳にすることがあるが、チームの求心性を、「何」で図ろうとするのか、「どのような方法」で高めようとするのか、指導者の重要な手腕のひとつである。

■ 集団のモラル

集団のモラル(morale)とは、集団としての士気や活動意欲を意味する。集団のモラルを高めるためには、表3のような条件が考えられる。

■ 集団の生産性

スポーツ集団の生産性は、チーム全体あるいは成員個々の「競技力向上の度合い」や「競技成績」などによって評価される。集団の生産性は、集団機能の中で最も重要とされるものである。

西岡と西側¹⁴⁾は、「集団性」という言葉の使われ方には、ア 効率性、イ 合理性、ウ 採算性、エ 労働の生産性などがあることを示しているが、これら4つの項目は、チームの生産性を総合的にみる場合の指標ともなる。

■ リーダーシップ

リーダーシップとは、「集団がその目標に到達するのを助けるような働きをすること」¹⁷⁾であり、スポーツ集団においては、監督やコーチ、あるいはキャプテンなどがリーダーの役割を担っていることが多い。競技力向上を目的とするチームのリーダーに求

表2●集団の凝集性を高める一般的な条件

- 1.目標が明確であり、目標達成の方法が具体的であること
- 2.メンバー間に協力的な雰囲気があること
- 3.対人的に十分な相互作用、コミュニケーション、接触が存在すること
- 4.メンバー間の対面性が保証される程度の大きすぎない人数であること
- 5.集団内での自分の地位が向上し、ないし維持されるという見通しがあること
- 6.受容的雰囲気が存在し、心理的安定感が得られること
- 7.メンバー間に類似性があること
- 8.共通体験や共通の運命という意識があること

出典 狩野泰郎、「個と集団の社会心理学」,ナカニシヤ出版,1985,より作表

表3●集団のモラルを高めるための条件

- 1.明確かつ現実味のある集団目標があること
- 2.成員がその目標に積極的意義を感じていること
- 3.成員がその目標達成の可能性を信じていること
- 4.目標達成に向けて、集団活動が協力的に進められるような状態にあること
- 5.目標達成に向けて、集団活動が効果的に進められるような状態にあること

「下中邦彦(編),心理学事典,平凡社,1964」の集団のモラルの定義内容を引用し、勝田が表にまとめる

められる最も本質的な課題は、「チームの目標を達成させること」である。そのためには、狩野が示したリーダーシップの要件(表4)なども、課題となる。

表4●リーダーシップの要件

1.目標の具体的設定と明確化
2.目標達成のための具体的方法を示すこと
3.目標達成へ向けてメンバーを動機づけること
4.メンバー相互間の好ましい人間関係の形成し、集団としてまとめる
5.集団内外の資源を有効に活用すること

(狩野、1985)

2 チームマネジメントとは何か

1) チームマネジメントは何故必要か

競技力を向上させるための重要な資源として、「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」「時間」などが考えられる。

活性化しているチームの対極をなす「ダメなチーム」には、ムダ、ムラ、ムリのいわゆる「3ム」が多く見られるという。「3ム」をなくし、集団としての機能を確立、向上させるためには、冒頭に述べた競技力向上のための資源を効果的に生み出し、活用するシステムを構築しなければならない。ここにチームとしてのマネジメントが必要となる。

「チームをマネジメントする」とは、チームや個々の目標を達成するために、チームにかかわる個々の強みを最大限に引き出し、チームとしてのパフォーマンスを最大限に向上させていくための方法であると定義づけられる。マネジメント(management)には、「管理」や「経営」といった意味があるが、ここでは、「経営」という側面に重点をおいてチームマネジメントを捉えていくこととする。

2) 競技力向上ために何をマネジメントすべきか

前項では、競技力を向上させるための重要な資源として、「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」「時間」などを挙げたが、これらの資源は、競技力向上のために、チームとしてマネジメントすべき重要な要素でもある。

競技力向上を図る場合、その計画や方策は、

一貫した理念のもとに短期・中期・長期といった時間軸に分けて作成され、実施されるべきだが、冒頭示したマネジメントすべき要素は、その際の柱立てとなるものでもある。

ここでは、競技力向上の重要な柱となるそれぞれの要素について、さらに具体的に考えてみたい。

■「ヒト」のマネジメント

競技力向上の資源の中でも、特に重要な資源が「ヒト」である。チームとしての機能を高め、チームとしてのパフォーマンスを最大限引き出し、向上させるためには、表5に示すようなチームの向上のための「人」に関するマネジメントシステムを長期的な展望のもとに構築し充実させていかなければならない。

表5●チームを向上させるための「人」に関するマネジメントシステム

1.発掘システム	将来性ある優秀な人材を見つけ出すシステム
2.育成システム	人材を育てるシステム
3.登用システム	優秀な人材を登用するシステム
4.評価システム	人材を評価するシステム
5.支援システム	人材を支援するシステム

※スポーツ現場での「人材を支援するシステム」は、「スタッフによる支援」と、「プログラムによる支援」とに大別することができる。前者は、ドクター、トレーナー、あるいは情報分析スタッフなどといったスタッフ・サポートであり、後者の代表的なものとしては、引退後の生活支援を行うセカンドキャリア・サポート・プログラムなどがある。

■「時間」のマネジメント

「時間」は取り戻すことのできない重要な資源である。優秀な人材を揃え、豊富な強化資金があったとしても、時間が足りなかったり、また無駄な使い方をしたりしていたら生産性は望めない。

時間のマネジメントを考えるにあたっては、表6(次ページ)のような事柄が重要となる。

■「情報」のマネジメント

「情報」は、チームのコミュニケーションを図り、また、指導者が、競技者との信頼関係を構築するために欠かせない資源である。

勝田¹⁰⁾は、競技力向上を科学的に進めることを「手探り的な取り組みや意図のない模

表6●「時間」をマネジメントする場合の鍵

1.見積もり	ゴールの設定から導き出される時間を見積もり、その時間内で何ができるか、何からやるべきかなどを考えること
2.配分	与えられた時間をどのように費やすかを考えること
3.活用	目標達成に向かって、効率的かつ生産的に時間が活用されること
4.創造	新たな時間を必要とする場合は、創意工夫によって生み出す努力をすること
5.評価	費やした時間が効果的に使われていたか、また、その結果として生産性があったか、などを常に客観的かつ具体的に評価しておくこと

(勝田 2004)

倣と対極をなす、効率的かつ生産的な作業を追求する論理的アプローチ」と定義し、「このアプローチに的確な情報は不可欠である」と述べている。また、「どんなに素晴らしい情報を収集し、蓄積していても、それがコーチングやトレーニングの現場に適切に生かされなければ意味のないことである」として、表7、8に示すような情報を扱う場合の考え方を示している。情報を提示し活かすためのマネジメントを考える際の参考として紹介する。

表7●情報を戦略的に扱う場合の条件

1.(情報の)送信側の内容に明確な意図があること(メッセージ)
2.受信者が特定されていること(ターゲット)
3.受信側の行動選択に有用であること(コンテンツ)
4.出所の信頼度を把握、見極めていること(ソース)
5.送信側が送信される情報のタイミングや内容を操作し得ること(コントロール)
6.送信側の活動が、予め想定された結果に対して有効に機能すること(エフェクト)

(勝田、2002)

表8●情報を扱う場合の考え方

1.データは、それだけではただの数字にすぎない
2.映像は、見るだけではただの娯楽にすぎない
3.研究の成果もそれだけではただのペーパーにすぎない
4.情報は生ものである。賞味期限がある
5.誰がその情報を提示するかによって、情報の価値が変わる
6.情報提供の「場」によって、情報の輝きも変わる

(勝田、2003)

■「モノ」のマネジメント

マネジメントすべき「物」については、施設、用具、器具、道具、衣服、機材、機器

などが考えられるが、これらをマネジメントする場合は、安全、効率、効果を考え、準備、配置、活用、管理を行う必要がある。

■「カネ」のマネジメント

チームマネージャーやトレジャー(財務担当者)といった役割を持った人材が、チームにいない場合は、指導者がチームの経費を扱わなければならない。いずれにしても、チームの経費を扱う場合には、表9に示すような事柄について留意しておかなければならない。

表9●「カネ」をマネジメントする場合の留意事項

1.明朗	「カネ」の使い方や流れが正しく行われていること
2.公開	用途を明らかにするために、積極的に公開すること
3.説明	用途について常に責任をもって説明できること
4.運用	目的を達成のために効果のあるところを見極め投資すること

(勝田 2004)

3) 競技力向上の鍵となるチームの「場」

チームはさまざまな「場」で活動を展開するが、競技力を向上させるために特に重要となる「場」として、①試合の場、②練習の場、③ミーティングの場などがあり、合宿・遠征時などには、さらに④食事の場や⑤移動の場なども大切な場となる。

指導者には、チームやメンバー個々の目標を達成するために、これらの「場」を効果的にマネジメントする責任がある。費やした時間や費用などの効果について、その生産性を問われる役割を負っていることを認識しておかなければならない。

それぞれの場でのマネジメントを行うにあたっては、前項で述べた「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」「時間」といった資源をそれぞれについて、その対象や方法、内容などを具体的に考えるとよい。

3 チームマネジメントを行うにあたって

1) 「場」のマネジメントを行うにあたって

■リーダー・スタッフの活用

チームの活動が高度化すればするほど、

表10●競技力向上の「場」とその役割分担(例)

チームの場	責任者	項目	推進者	主な活動
練習	監督	全体練習 ウォーミングアップ	監督/コーチ フィットネス コーチ/コーチ	技術、戦術中心のチーム練習
		ユニット練習	FW&BKSコーチ	FW/BKSなどの大ユニット練習
		ポジション練習	スペシャルコーチ	ポジション別のスキル練習
		ランニングアップ トレーニング	フィットネスコーチ/ ポジションコーチ	ケガなどで全体練習に参加できない あるいは、控えメンバーなどが対象
トレーニング	フィットネス コーチ	リカバリー	フィットネスコーチ	プールのトレーニングなど
		ストレングス	フィットネスコーチ	ウェイトトレーニングなど
		その他	フィットネスコーチ	持久系および瞬発系トレーニングなど
ミーティング	チームマネ ジャー 監督	チームミーティング	チームマネジャー/監督	チーム関係者全員のミーティング
		スタッフミーティング	チームマネジャー(監督)	全スタッフ会議
		コーチミーティング	監督	技術・戦術分野/選手選考など
		テクニカルミーティング	テクニカルコーチ	分析情報の提供等
		メディカルミーティング	ドクター/トレーナー	メディカル関係に関する会議
プレイヤーミーティング	キャプテン	選手だけで行われるミーティング		
試合	監督	ウォーミングアップ	フィットネスコーチ	ミーティング
		ゲーム	監督/コーチ	ゲーム前/ゲーム中(控え選手)
		ロッカールーム	トレーナー/総務	ゲーム中のパフォーマンス
食事	栄養士	食堂 ラウンジ	栄養士(コンディショニン グコーチ)	コミュニケーション 情報提供
移動(車中)	総務/ テクニカル	バス・機中・車中	総務	全体的なマネジメント
			テクニカルコーチ	分析情報提供、イメージVTRなど

(勝田 2004)

さまざまな専門分野のスタッフが必要となり、監督が一人で、さまざまな「場」をマネジメントするには限界が生じる。また、すべての「場」を監督一人でマネジメントすることは、管理主義的になる恐れがある。

表10は、競技力を向上させるために特に重要となる「場」を、どんな役割を持った者が責任を持ってマネジメントすべきかの一例を紹介したものである。チームの役割・地位機能を最大限に活かすためにも、また役割を任せられた人材を育てるためにも、監督一人がすべての「場」を独裁的に仕切るのはいえない。

■ 強化のプロセスの把握

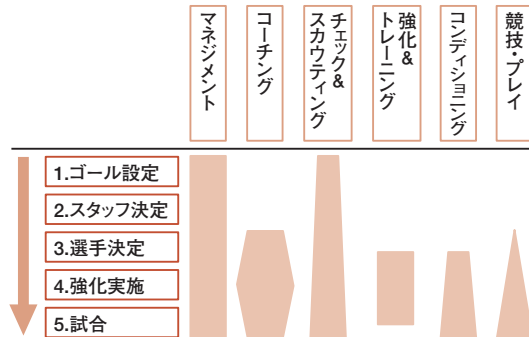
それぞれの「場」のマネジメントは、強化活動全体の流れを把握した上で行う必要がある。河野¹⁰⁾は、集団ゲーム型の競技における強化のプロセスの概念を図2のように表しているが、この一連のプロセスの中で、マネジメント活動が、「(チームの)ゴール設定」から「試合」まで、一環して行われるべきであることを示している。

2) 「ヒト」のマネジメントを行うにあたって

競技力向上を目指すチームにおいて、マネジメントの対象となる「ヒト」は、チーム内とチーム外に存在する。チーム内の主な対象者は、「スタッフ」と「競技者」に分けられ、さらに競技者は、「レギュラー」や「控え」、そして一般メンバーなどに分ける。チーム外の「ヒト」については、OB(OG)や保護者、後援者といった支援者が存在し、これらの「ヒト」との関係を構築しマネジメントしていくことも重要となる。

表11(次ページ)は、控え競技者およびプレイ機会の少ない競技者に対して指導者はどの

図2●強化プロセスの一例



(河野ら2000)

表11●「控え選手およびプレー機会の少ない選手に対して指導者が行うべきマネジメントについての考え方(例)」

1. 交代選手のマネジメントは、コーチが解決すべき最もデリケートな問題の1つである
2. 対立の原因で最も多いのはこの面である
3. チームの人数は、クラブの目標や経済力によって決まる
4. 交代選手の年齢が重要である。年齢を考慮することで、マネジメントはある程度やりやすくなる
5. レギュラーでないプレーヤーとの話し合いは、概して危険かつ無益である
6. 交代プレーヤーをトレーニングで尊重しなくてはならない。そして、彼らに最も利益になるように仕事をさせなくてはならない
7. 「本当のこと」を話し、戦術上のオプションを強調する
8. プレーヤーの、集団に対する精神とプロフェッショナリズムが、リクルート時の重要な指針となる
9. 対立が起こった場合は、コーチだけではなく、クラブ全体で考えるべきである
10. コーチが自らの行動の基準に誠実であり原則に忠実であることが、最終的にはプレーヤーの側の信頼を得ることにつながる

出典:ジェラルド・ウリエ、ジャック・クルボアジエ(著)、小野剛、今井純子(訳):フランスサッカーのプロフェッショナルコーチング.P146

ようにマネジメントすべきか、サッカーのトップレベル指導者の考え方について紹介したものである。

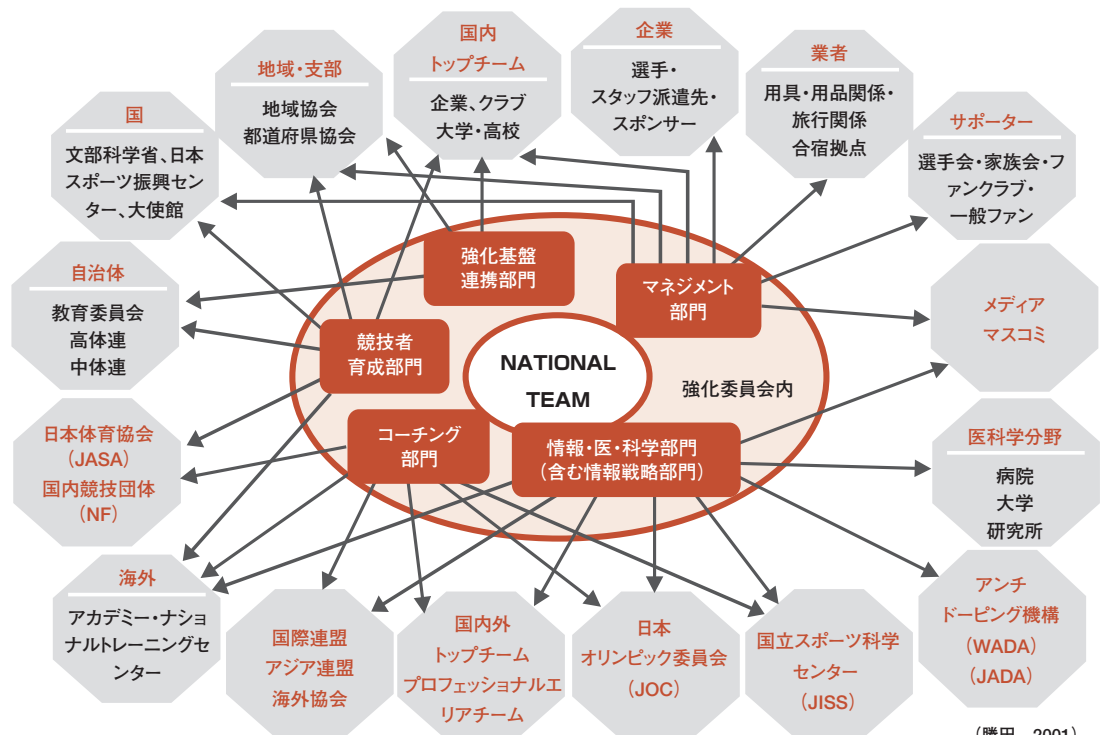
また、図3に示した「ステークホルダーズ・

リレーション・マップ(Stakeholders Relation Map)」は、競技力向上を図るために、チーム外のどのような組織や団体あるいは人物と関係を持ち協力を得るべきか(得られるか)、といったことを把握・分析する場合に利用できるものである。

ステークホルダーとは、ビジネスの世界では「会社と利害を共有する人という意味」で用いられているようであるが、ここでは簡単に「連携先」あるいは「協力者」という意味でこの言葉を用いている。

マップ作成の手順としては、①連携すべき(している)組織や団体を探し、②その組織とどのような関係にあるのかを分析する。この際、連携すべき外部組織や団体との関係を、矢印の太さや点線あるいは双方向(←→)などで表しておくこともできる。また、どの内部部門(組織)や人物が、どの外部組織(団体等)と責任を持って関係を持つべきか(持っているか)なども表記しておくことよい。関係を仲介する(してもらいたい)特定人物などが存在する場合は、矢印上に具体的に表記しておくなど

図3●ステークホルダーズ・リレーション・マップ(例)



(勝田 2001)

しておく、関係がより明確になる。

いうまでもなく、このマップは、今後どのような外部組織や団体と関係を構築すべきなのか、その理想図として利用したり、また、チーム内部のステークホルダーとの関係を明らかにしておきたい場合などにも用いることができる。

いずれにせよ、チームの目的達成のためには、多くの組織や人の理解や協力が必要となる。チームの活動を円滑に推進するためには理解活動が必要となり、また活動を活発に展開していくためには協力・支援を得る活動も欠かせない。このような活動をチームとして計画的にマネジメントしていくことは、チームの活動が高度化すればするほど重要となってくる。

3) 「練習」をマネジメントするにあたって個人の成長も、チームの向上も、ひとえに練習の正否にかかっている。間違ったことを練習しても何の意味もない。

■ 練習課題を明らかにするために

「何を練習するのか」といった課題は、「練習をマネジメント」する際の重要な事柄となる。

練習で取り組むべき課題を明らかにする方法については、さまざま考えられるが、勝田は、練習を組み立てる手法として「自チームの分析から」と「相手チームの分析から」組み立てる考え方を、それぞれ表12、13のように示している。

また、何を課題として練習するかといったことについては、SWOT(スウォット)分析を用いてその課題など明らかにする方法もある(表14、次ページ)。

SWOT分析とは、チームや個人の強み(Strength)、弱み(Weakness)、機会(Opportunity)、脅威(Threat)をそれぞれ分けて分析することである。具体的には、まず、「どのようなチャンス(機会)がチームにあるのか」、あるいは「チームの向上を阻害するものや脅威となるものにはどのようなことがあるのか」を徹底的に考え、同時

に、そこでの自分の強みと弱みは何かを明らかにすることである。

表14は、SWOT分析を使ってチームの課題を明らかにする簡単な手順を示した例であり、表15(次ページ)はその記入シートの例である。分析作業にあたっては、メンバーの自由な発想や意見を求める「ブレインストーミング」を用いてもよい。さまざまな角

表12●自チーム分析から練習を組み立てる

Step1 対象課題の抽出	前のゲームからチームのあらゆる課題を抽出する。その課題の中から、次のゲームまでに解決しなければならない課題を絞り込む。抽出課題は次のゲームまでの練習回数などをもとに決定する。練習回数の決定は、チーム・ドクターやトレーナーの意見も参考にする。
Step2 課題の提示方法の決定	抽出された課題をプレイヤーへ提示する場合、方法については効果を十分に検討し決定する。「データかVTRか」「個別に提示するのか、全体の場合か」「誰が提示するのか」「いつどのタイミングで、どこで提示するのか」。プレイヤーが最も理解し、納得する効果的な提示方法をあらゆる角度から検討し、その決定に沿って資料・素材を作成する。
Step3 課題解決方法の決定	課題解決の方法を決定する。一つひとつのドリルについては、そのドリルのやり方やその練習で目標とする動きの理想的イメージもあわせて提示する。そのためにイメージVTRや図などを作成する。
Step4 課題と練習内容のプレイヤーへの提示	個人やチームの課題を、資料や素材とともに提示し、練習の意図や目標とする動きなどをイメージさせる。納得して練習に励むための知的トレーニングととらえる。
Step5 自チームの課題解決、練習の実施	自チームの課題解決に向けて練習を行う。練習中はすべてVTRに撮影し、記録化する。特に課題としたプレイについては、設定した練習の効果や改善状況などを明確に把握するため、VTR撮影の他、筆記による記録などを行い焦点化しておく。この記録はミーティングや次のゲームの先発メンバーなどは発表せず、メンバー全員に出場チャンスをもたせた状態で練習を行うことが多かった。

(勝田 2002)

表13●相手チーム分析から練習を組み立てる

Step1 相手チーム情報の整理と精選	情報戦略部門(テクニカル部門)のスカウティング担当から、長期にわたって分析した相手チームの情報(傾向・特徴)が提示される。あわせてルール&レフェリング担当スタッフから、ゲームのレフェリーなどの情報(傾向・特徴)も提示される。これらの情報を直前情報とすり合わせて、コーチング・スタッフとともに精度のあるものへと変えていく。不確実な情報や不必要な情報は排除され、情報の量が減り、質が高められていく。
Step2 相手チーム情報の加工と表示方法の決定	スカウティング情報を整理して、練習に生かす情報と提示すべき情報を決め、あわせてその提示方法も決定し、提示素材として加工(資料作成)する。提示に際して留意すべきことは、Step2と同様であるが、特に誰にどんな情報を与えるかが重要となる。
Step3 相手チーム情報を取り入れた練習内容の決定	練習の方法を決定する。たとえば、相手のあるオプションプレイを封じ込めることがゲームを有利に進めるために必要と判断された場合、①対応策を決定、②その対応策に必要な動きとその動きを高める練習を考える、③控え選手に相手の動きを覚えさせ、攻防形式のシュミレーション練習が行えるように準備する。
Step4 必要情報と練習内容のプレイヤーへの提示	相手チームの情報を提示する。個人的に提示する情報と全体的に提示するものがあり、それぞれ異なった場面で情報提示を行う。提示に際しては、なぜその情報を知っておく必要があるのかという提示の理由と、そのための対策、そして練習の意図や練習のやり方もあわせて具体的に示す。プレイヤーがやるべきことを理解し、納得して練習に臨むことが重要となる。
Step5 相手チーム情報を取り入れた練習の実施	スカウティング情報を取り入れた練習を行う。練習はすべてVTRで撮影し、練習後、練習の効果などをチェックする。なお、この時点での練習は、先発メンバー中心になることが多い。したがって、他の選手は、ランニング・アップ・メンバー(running up)と呼び、次の試合出場に向けた課題に取り組ませる。この取り組みのサポートは、フィットネス・コーチやテクニカル・スタッフが行う。

(勝田 2002)

表14●SWOT分析活用例

①達成したいチームの目標やテーマを決める
②目標に向けて、どんな「チャンス」があるのかを具体的に考えられるだけ挙げる
③ライバルなど目標達成に向けた活動において、障害や脅威となる要素を具体的に考えられるだけ挙げる
④目標達成のために「強み」となる自チームの要素を考えられるだけ挙げる
⑤目標達成に向けて、「弱み」と思われる自チームの要素を考えられるだけ挙げる
⑥「強み」を生かし、拡大するチャンスや方策を具体的に考えられるだけ挙げる
⑦「弱み」を「強み」に変えるチャンスや方策を具体的に考えられるだけ挙げる
⑧「強み」を脅かす要素を具体的に考えられるだけ挙げる
⑨「弱み」を拡大させる要素などを具体的に考えられるだけ挙げる
⑩⑥、⑦で挙げられた要素や因子、方策などを、その内容によって以下のように分類し、チームの課題や行うべきことをさらに明確化する
1) 「自分たちでやれること」と「自分たちだけではできないこと」に分けてみる
2) 「短期的に取り組むべきこと」、「中期的なこと」、「長期的なこと」に分けてみる
3) 「ヒト」、「モノ」、「カネ」、「その他」などに分けてみる
4) 「指導者に関すること」、「リーダーのこと」、「メンバーのこと」など役割ごとに分けてみる
5) 「フィールド内のこと」、「フィールド外のこと」など活動場所ごとに分けてみる

度からの考えや、多数の要因・要素が具体的に挙げられることが望ましい。

練習の課題を明らかにするためには、自らの特徴や相手の特徴、あるいは強化環境などを十分分析し、その上で具体的な課題解決の方法や手順(期間)などを考えるべきである。

チームの構造上の課題や環境的な課題、あるいはライバルチームとの比較分析上の

課題などについては、SWOT分析を用いて客観的かつ具体的に明らかにすることができる。

■ 指導者の行動を自らマネジメントするために

学習効果を得るために、指導者は「練習の場」においてどのように自らの行動をマネジメントすべきなのか。ここでは、そのヒントとなる研究成果を紹介する。紹介する研究の成果は、体育授業を対象としたものであるが、運動学習の効果を高めるという共通した観点から競技力向上の場においても参考になる点が多いであると推察できる。

高橋¹⁷⁾は、さまざまな体育授業の研究を通して、授業中に営まれる教師行動が、

- ・ インストラクション(説明・指示・演示)、
- ・ マネジメント(用具準備・移動・待機)、
- ・ モニタリング(巡視・観察)、
- ・ 相互作用(賞賛・助言・励まし)

の4つに大別されることを紹介したうえで、この「4大教師行動」の中で、「学習効果に肯定的に影響するのは相互作用の頻度のみで、逆にインストラクションやマネジメントの頻度や時間量は学習成果にマイナスに影響する」と述べている。ちなみに、ここでいう「マネジメント」とは、学習成果に直接的につながらない活動、たとえば移動や休憩、待機などの(学習者の)行動を「管理」することである。

また、福ヶ迫¹⁸⁾は、「授業の目標に対応した学習成果は、学習過程での学習行動の量と質によって決定される」として、小学校の体育授業を対象に「どんな授業が良い体育授業なのか」を学習者の評価をもとに研究した。この結果、「教師のインストラクション場面やマネジメント場面(用具準備・移動・待機などの場面)の時間を少なくし、学習場面の時間をより多く確保することが、子どもの授業評価を高めるうえで重要であることが追認された。さらに、器械運動のような練習が中心となる授業では、運動学習場面をいかに多く確保するかということが重要であるが、ボールに多くの時間が費やされるボール運動の授業では、

表15●SWOT分析シート

外部因子		機会 Opportunity	脅威 Threat
		どのような機会(チャンス)があるのか具体的に記入	ライバルや活動上の脅威や障害となる事項を具体的に記入
強み Strength	強みを具体的に記入	強みを拡大するチャンスは(具体的に記入)	強みを脅かす因子は(具体的に記入)
弱み Weakness	弱みを具体的に記入	弱みを強みに変えるチャンスは 弱みを生かす方策は(具体的に記入)	弱みをさらに拡大させる因子は(具体的に記入)

表16 ●教師の4大行動と留意点

インストラクション Instruction	説明・指示・演示など
マネジメント Management	管理、グループ分け、準備など ※ここで言う「マネジメント」とは、学習成果に直接つながらない活動、たとえば移動や休憩、待機などの学習者の行動を「管理」すること
モニタリング Monitoring	観察、巡視など
インタラクティブ Interactive	(相互作用)、賞賛・助言・励まし・フィードバック・発問一応答など

- ①教師からのインストラクションの時間や頻度が増えれば、学習者からの授業評価は下がる。
 ②学習成果に直接的につながらない移動や休憩、待機などの行動が多いと学習者からの授業評価は下がる。構造化されたマネジメントが重要となる。
 ③教師が個々の子どもに与える賞賛や助言、励ましといった行動は、想像以上に学習成果に肯定的に影響する。
 ④機械運動のような練習が中心となる授業では、運動学習場面をいかに多く確保するかということが重要になる。
 ⑤ボール運動の授業では、作戦を立てたり反省したりする認知学習場面を位置づけることが必要。

(高橋、福ヶ迫らの研究から勝田が作表,2003)

作戦を立てたり反省したりする認知学習場面を確実に位置づけていく必要性が示唆された」と述べている。

表16は、これらの研究成果を中心にまとめたものであるが、「練習の場」を効果的にマネジメントするための重要なヒントとして捉えることができよう。

引用・参考文献

- 1) 野村昭：社会と文化の心理学,北大路書房,P192,1987.
- 2) 荒井貞光：スポーツ集団と選手づくりの社会学,同和書院, P168,1988.
- 3) 丸山富雄：現代スポーツ論中央法規.
- 4) 丹羽劭昭：運動集団の構造と機能. 松田岩男(編), 運動心理学入門, 大修館書店, P102
- 5) 辻野昭ほか：スポーツ指導論. B級コーチ養成講習会教本. 日本体育協会, 1990.
- 6) ジェラルド・ウリエ、ジャック・クルボアジエ(著), 小野剛, 今井純子(訳)：フランスサッカーのプロフェッショナルコーチング. 大修館書店. 1999.
- 7) 「21世紀のスポーツのあり方とは」, Hirao Meet&Talk, SCIX, 2000
- 8) Leavitt. H. J.: Some effects of certain communication patterns on group performance, Journal of Abnormal and Social Psychology,46,1951.
- 9) 徳永幹雄：競技の心理的問題, B級コーチ養成講習会教本. 日本体育協会, 1990.
- 10) 勝田隆。「知的コーチングのすすめ」. 大修館書店. 2002.
- 11) Moreno. J. L.: who shall survive? A new approach to the problem of human interrelations, Beacon House, 1953.
- 12) 小西友七(編)：「ジーニアス英和辞典」, 大修館書店, 1992.
- 13) 狩野泰郎：個と集団の社会心理学,ナカニシヤ出版,1985.
- 14) 西岡忠義, 西側明和：リーダーシップの心理, 大日本図書, P126, 1976.
- 15) 下中邦彦(編)：心理学事典, 平凡社, 1964.
- 16) 河野一郎, 石山修盟, 勝田隆ら：競技団体・ナショナルチームにおけるスポーツ医学サポートの現状・ラグビー, 臨床スポーツ医学, Vol.17, No.10, P2000-10, 2000.
- 17) 高橋健夫：教師の専門的力量を高めるための授業研究, 体育科研究, 大修館書店, P10-13 9月号, 2002.
- 18) 福ヶ迫善彦, スロト, 小松崎敏, 米村耕平, 高橋健夫：体育授業における「授業の勢い」に関する検討：小学校体育授業における学習従事と形成的授業評価との関係を中心に, 体育学研究, 48, P281-297, 2003.

4 競技力向上のための情報とその活用

21世紀初頭よりグローバル化と情報化により世界の地理的な国境が無くなったといわれた。しかし、今日の社会は、民族紛争、宗教問題、領土問題等を踏まえてグローバルイズムに関する考え方の新たな段階に入っていることを指摘する者も少なくない。

その中で情報化については、特に技術の進歩と社会的な背景の変化により当初の意味合いと大きく変わってきていることは否めない。2011年初頭から中東・北アフリカ地域の各国で本格化した一連の民主化運動である「アラブの春」は、ソーシャルメディアの有効性を広く世界に知らしめた。しかし、ソーシャルメディアが革命を起こしたというのは早計であり、それぞれの地域における風土、歴史、政治、社会背景等が大きく関与している点を押さえておく必要がある。

このような社会背景の中、トップスポーツの分野においてもグローバル化と情報化の流れの中で競技力の向上が求められる時代となっている。そのために指導者は、競技力向上のためにグローバルな視点を常に持ちさまざまな情報を駆使しジュニアアスリートやアスリートを支援することが重要となる。

デジタル革命がもたらす大きなチャンスや変化に即して、今後の戦略やアプローチを計画しなければならない。

(The Digital Revolution)

THE OLYMPIC MOVEMENT IN SOCIETY
IOC Copenhagen, October 5, 2009

POINT：競技力向上のために

～情報と活用について考える～

1. 競技力向上のための情報の種類について
2. 競技力向上のための情報収集方法について
3. 競技力向上のための情報の活用方法について
4. 競技力向上のための情報を取り扱うモラルについて

1 競技力向上のための情報の種類

現在、インターネットの進歩に伴い多くのネットワークサービス、機器、ソフト等を活用した情報が氾濫している。その中で情報は「Information」と「Intelligence」の二つに分けて捉えることが出来る。Information(情報)とは、一般的に公開されており、かつ誰でも入手可能な情報を指すのに対し、Intelligence(情報)とは、機密でありいくつかのInformationを合わせた上で評価を加え、意思決定者が判断をする時の有力な素材となるものをいう。

米国中央情報庁(CIA)元長官によれば「情報の95%は公刊資料から入手する」と言われている。このことは、InformationからIntelligenceへと情報を変化させる過程の重要性を示唆している。

競技力向上においてもスポーツ医・科学・情報に関するInformation(情報)は、インターネット上、書籍、雑誌等に数多く存在する。しかし、重要なことは、これらの中から指導上必要な情報を的確に見つけ出し有効に活用することである。そのためには、指導者は学び続ける姿勢とそれぞれの専門家(有識者)とのネットワーク構築が不可欠となる。

・ Information (情報)

一般的に公開されており、かつ誰でも入手可能な情報。

・ Intelligence (情報)

機密性がありいくつかのInformationを合わせた上で評価を加え、意思決定者が判断をする時の有力な素材となる情報。

表1から読み取れる事象について考え、次に与えられた情報に自分が持っている情報を

表1 ●Information (情報)

・国際自転車連合 (UCI) は、ほぼすべての世界選手権で男子種目と女子種目の賞金を同額とする AP, The Daily Yomiuri, 2012.12.23
・世界空手連盟 (WKF) は3日、イスラム教徒の女性選手がヒジャブを着用して競技に参加することを許可した ATR, 2013.1.3
・インドネシアオリンピック委員会 (インドネシアNOC) は、第3回スポーツアドミニストレーターコースをジャカルタで開催し、女性スポーツアドミニストレーターを対象としたプログラムを初めて開催した OCA, 2012.12.19
・バーレーンのマナマでは、第1回Bahrain Women's Gamesが現在開催されている。同大会は、バーレーンオリンピック委員会 (BOC) との連携の下に女性最高評議会 (Supreme Council for Women: SCW) によって企画されている OCA, 2012.10.13
・女子ジャンプ渡瀬選手*支援先探し苦悩*活動費年300万円*貯金崩し遠征「ソチ五輪へ不安」 北海道新聞朝刊全道 (社会) 2012.10.29
・日本スポーツ振興センターは、子育てを抱える女性スポーツ選手の支援を強化するため、来年から東京都北区の味の素ナショナルトレーニングセンターに乳幼児用の託児所を設置する計画を明らかにした 共同: 2012.12.20
・ロンドン五輪レスリング女子で、八戸市出身の伊調馨、小原日登美両選手が金メダルを獲得したことを受け、同市教委が、中学校のレスリング部創設を前向きに検討していることが分かった 東京読売新聞 2012.11.06
・ブラジル柔道連盟 (CBJ) は、日本人女子柔道家の中野裕子氏 (前イギリスナショナルチーム) をコーチに迎え、11月6-8日、ジュニアを中心とした30人のブラジル代表選手に技術指導を行う COB公式サイト 2012.11.5
・アメリカサッカー協会 (U.S. Soccer) は21日、8チームで構成されるリーグを春に立ち上げると発表した。クラブの本拠地は、ボストン、シカゴ、カンザスシティ、ニュージャージー、ポートランド、シアトル、ニューヨーク、ワシントンになる予定 AP, The Daily Yomiuri, 2012.11.23
・女優でタレントのイ・シヨンさん (30) が女子ボクシング韓国代表選抜戦に挑むことが分かった 朝鮮日報 2012.11.22

JSC情報国際部情報研究科Intelligenceより作成

加えて何を導きだすことができるのかを考えてみよう。この過程を一人、またはグループで繰り返すことで、InformationからIntelligenceに情報を変化させる過程を理解していく。

ここでは、一人ひとりの中に多種多様な情報が存在することに気づくことがポイントである。

2 競技力向上に必要な情報の収集方法

情報の収集方法については、多くの専門家により詳細にまとめられている。ここでは、その代表的なものを取りまとめて紹介した。

- 1) オシント (Open Source Intelligence)
…公開されたメディアから情報を得る
- 2) ヒューミント (Human Intelligence)
…人的に情報を得る
- 3) テキント (Technical Intelligence)
…技術を介して情報を得る
 - ① シグイント (Signals Intelligence) …信号情報
 - ② イミント (Imagery Intelligence) …画像情報
 - ③ ジオイント (Geospatial Intelligence)
…地理空間情報

- ④ マシント (Measurement and Signatures Intelligence) ……
測定情報および特定情報

江畑、小林、大森らの文献から作成

インターネットの技術が目覚ましく進歩する中において、テキストの収集は誰もが行うことができるようになった。特にデジタル技術に青少年期から本格的に接した世代は、「デジタルネイティブ」¹と称されテキスト情報を駆使して生活を送っている。デジタルネイティブ世代が活用しているネットワークサービスについては、国際オリンピック委員会 (IOC)、日本オリンピック委員会 (JOC) 等をはじめとした多くの国内外におけるスポーツ団体も情報発信の手段として活用している (表2)。

¹ デジタルネイティブ
おおよそ1980年前後
生まれ以降を指す。
1980年生まれ以降は、
2010年で世界全体の
半数を越えている。

3 競技力向上に必要な情報の活用

情報を活用するためには、収集、加工、分析、提供が不可欠である。ここでは、それぞれの方法等について紹介する。

① 収集

一般に公開されている情報は、インターネットの普及に伴い日々増加している。その中

表2●ネットワークサービス一覧表（2013年1月現在）

名称	内容
グーグル (Google)	世界中のあらゆる情報を検索するためのツールを提供している、インターネット上の検索エンジン
ツイッター (Twitter)	ツイートと呼ばれる140文字のメッセージから成り立つ情報ネットワーク
フェイスブック (Facebook)	もともとハーバード大学で学生向けにサービスを開始したソーシャルネットワークサービス (SNS) の一つ
ミクシィ (mixi)	日記、つぶやき、カレンダー、アプリなど友人と一緒に利用できるソーシャルネットワークサービス (SNS)
グリー (GREE)	日記、コミュニティ、ひとこと、フォトアルバム、携帯電話ゲーム等を扱うソーシャルネットワークサービス (SNS)
アメーバブログ	株式会社サイバーエージェントが運営するブログサービス。多くの有名人、芸能人が利用している
ユーチューブ (YouTube)	インターネット動画共有サービスである。現在はGoogleの傘下に入っている
ニコニコ動画	動画の画面上にコメントが書き込めることが特徴の動画共有サイト
モバゲー (Mobage)	ソーシャルネットワークサービス (SNS) の一つ。ソーシャルゲームが楽しめるほか、日記・掲示板・アバター・メッセージ送受信・ゲームのチャットなどのサービスを提供している
スカイプ (Skype)	マイクロソフト社が提供するP2P技術を利用したインターネット経由や携帯回線で無料通話ができるソフト。テレビ電話だけでなくチャット (インスタントメッセージ) も可能
ライン (LINE)	携帯電話 (スマートフォン・フィーチャーフォン) ・パソコン向けのインターネット電話やテキストチャットなどのリアルタイムコミュニケーションを行うためのインスタントメッセージングである
はてな	株式会社はてなが運営するポータルサイト

で自分たちの活動に有益な情報を収集するためには、専門知識が必要な時代である。このような背景の中で適切な情報を収集するには専門知識と時間が必要となる。

情報を的確に収集するには以下の点が重要となる。

- ・ 競技力向上に関係する情報（専門知識）に常に触れる環境を作る
- ・ 指導者だけですべての情報を収集することは困難を伴う

② 加工

多くの場合、収集した情報について生のまままで分析と提供を行うことは、多くの混乱を招く恐れがある。たとえば、試合で収集した映像について加工を施すことなく提供することはほとんどない。アナリスト（分析スタッフ）が収集したデータ（数値等）をコーチが

そのまま分析することは少ない。つまり、加工は分析の前に施される過程であることが理解できる。

情報を的確に加工するには以下の点が重要となる。

- ・ 収集される情報の加工後のイメージを持つ
- ・ 情報の収集と加工のバランスを考える

③ 分析

多様な視点から収集・加工された情報 (Information) は、比較、評価、検討等を加えて競技力向上に有益な情報 (Intelligence) となる。

情報の収集は、分析上のニーズに応じて行われるべきである。

- ・ 溢れる情報の海から必要な情報を探し出しつなぐ

④ 提供

指導者は、日々多くの新しい情報を収集する必要があることはいうまでもない。しかし、得た情報のすべてをアスリートに提供する必要が無いことを日々の指導現場で理解しているだろう。

情報を的確に提供するには以下の点が重要となる。

- ・ ヒトは多量の情報を一度に処理できない
- ・ ヒトは少量の情報に不満足を抱く

情報の収集、加工、分析、提供においては、専門スタッフを配置する競技が増えている。その代表例が球技系（サッカー、野球、バスケットボール、ラグビー、バレーボール等）のスポーツであり、専門のスタッフとしてアナリスト（分析スタッフ）を雇用している。

2012年に開催されたロンドンオリンピック大会では、上記の他に柔道、レスリング、フェンシング、卓球、体操競技等においても専門スタッフを配置して試合の映像を即時にフィードバックする光景が見受けられた。

ここでは、試合中や練習時における映像の収集、加工、分析、提供について、グループ間でディスカッションをしてみよう。

4 情報を取り扱うモラル

情報は人々の判断材料でありそれぞれの行動に大きな影響を及ぼすものである。情報を取り扱うものは、正しいモラルに則って行動することが求められる。現在スポーツの世界においても前述の通り、インターネットやIT技術の進歩に伴い多くの情報が飛び交う中、発信する者のモラルと受信者側の判断力が問われている。ここでは、情報操作、情報の秘匿、情報の統制について、スポーツ界で問題を引き起こす状況等を記載した。

1) 情報操作

情報を意図的にゆがめて伝えること。発信者側が有益になるような情報の伝達を行う。

多くの場合、情報操作には①偽情報と②捏造情報が使われる。

① 偽情報

受信者に判断を間違わせる目的で偽の情報を流すこと。情報を誇張して伝えた場合は、程度によって偽情報となることもある点に気をつける必要がある。ただし、意図的に誇張して誤解を招くように伝えることはあってはならない。

② 捏造情報

まったく無かった事実を作り出すものであり悪意的である。メディアにおいては、他社より多くの視聴率を獲得するために捏造したニュースを流すことが稀に見受けられる（やらせ）。

スポーツの世界では、ルール改訂に伴う偽情報が出回ることがある。ルールは、競技力を左右する大きな要因の一つである。近年オリンピックを意識して国際競技連盟（IF）は、ルール改訂を頻繁に行う傾向がある。大きな理由の一つは、IOCがメディア（テレビ、インターネット等）を意識した戦略を推進していることから、IFは自競技の存続を掛けてメディアを意識したルール改訂を実施していることが考えられる。たとえば、試合時間の短縮を目的にバレーボールがラリーポイント制へと移行した。柔道のカラー柔道着導入もそ

の一つである。しかし、ルールの改訂はIF内で一定の基準に沿って一部（担当事等）で進められているが、その情報が途中で漏洩することもある。さらに、漏洩された情報が正しいか正しくないかにかかわらず広がり、競技現場に混乱をきたす事がしばしば見受けられる。

2) 情報の秘匿

情報を意図的に秘密にして隠しておくこと。インターネットの技術が普及する以前は、多くの分野において情報を持っていることが有意性を保つことにつながった時代もあった。しかし、現在では情報は還流することで、さらに新しい情報呼び込むことが一般的になりつつある。特にスポーツの指導において、自分だけの情報を保持することは他の指導者等への情報量を少なくすることにつながる恐れがあることを自覚する必要がある。

統括組織においては、特定の競技団体だけに利益を与えるような情報の提供があってはならない。公の組織間において、一部の者だけが非公開情報を得て有利に物事を進めることは情報のモラル面からあってはならない。ここでいう一部の者は、特定の情報を持つことにより特権者としての意識を持ち、他者より有利性を感じていることが多い。特定の情報を持たない者たちは、何とかその情報を得ようと特権者に媚びへつらい、時には金銭のやりとりや接待等の行為に発展することもある。その行動がより特権者を錯覚に陥らせることになる事を理解する必要がある。

情報秘匿を除去するためには、情報公開性の確保が必須となる。現在では、法律も整備され公の情報に関して情報の秘匿は少なくなっている。しかし、情報の秘匿には心理的な要因が大きく影響するため情報の受信側も自ら襟を正し的確な判断をする力を養っていく必要がある。

- ・情報の秘匿は、情報の還流を妨げる恐れがある
- ・情報の秘匿を防ぐためには、情報の公開を推進する

2 ドーピング問題
禁止薬物を使用し競技
力向上を図る行為。

ここでは、情報を取り扱うモラルについて、
表3を参考にドーピング問題²を題材として考
えてみよう。

【参考文献】

- 1) 江畑謙介：情報と国家，講談社現代新書，pp29-84，2004.
- 2) 木村忠正：デジタルネイティブの時代，平凡社，pp41-97，2012.
- 3) 小林良樹：インテリジェンスの基礎理論，立花書房，pp71-91，2011.
- 4) 大森義男：日本のインテリジェンス機関，文藝春秋，pp66,103-123，2005.
- 5) ロバート・フェルドマン：一流アナリストの「7つの道具」，プレジデント社，pp14-29，2008.
- 6) 茂田宏：インテリジェンス 機密から政策へ，慶應義塾大学出版，pp85-134，2011.
- 7) 高橋淳一：情報政治学講義，新評論，pp4-14，2005.

表3●ドーピングの事例

<ul style="list-style-type: none"> ・1988年ソウルオリンピック陸上競技男子100mに出場したベン・ジョンソン（カナダ）の禁止薬物使用は、社会問題として大きく取り上げられた。
<ul style="list-style-type: none"> ・2012年自転車競技ツール・ド・フランス7連覇、2000年シドニーオリンピック自転車競技ロードレース、男子個人タイムトライアル銅メダリストのランス・アームストロングがツール・ド・フランスのタイトル剥奪処分を受けた。
<ul style="list-style-type: none"> ・国際オリンピック委員会（IOC）は5日、スイスのローザンヌで理事会を開き、2004年アテネ五輪の陸上競技でメダルを獲得した4人にドーピング（禁止薬物使用）が見つかったため失格とし、メダル剥奪の処分を科すことを決めた。
<ul style="list-style-type: none"> ・オリンピックや世界選手権等で多くのメダルを獲得しているジャマイカの陸上競技ジャマイカ選手権で4×400mリレー候補メンバーのDominique Blake選手を含む2名のジャマイカの陸上競技選手がドーピング検査で陽性反応を示し、制裁を受けることになった。
<ul style="list-style-type: none"> ・世界反ドーピング機関（WADA）のフェイ委員長は、開幕が迫ったロンドンオリンピックを前に「もしあなたがドーピング違反を犯して五輪に出場するつもりなら、棄権すべきだ。それが最もすっきりする」と選手に呼び掛ける異例の声明を発表した。
<ul style="list-style-type: none"> ・ブラジル水泳連盟は27日、競泳の男子100メートルバタフライでロンドンオリンピック同国代表のグラウベル・シウバが禁止薬物テストステロンに陽性反応を示し、6月16日から2年間の出場停止処分を受けたと発表した。
<ul style="list-style-type: none"> ・イギリスレスリング協会は3日、男子グレコローマスタイル66キログラム級で2010年英連邦大会を制したミロスラフ・ダイクン（英国）が、ドーピング（禁止薬物使用）検査で陽性反応を示したこと明らかにした。複数の英メディアが伝えた。A検体から興奮剤のアンフェタミンが検出された。B検体でも陽性となれば、出場停止処分を科される。ウクライナ出身のダイクンは今夏のロンドンオリンピックでメダル獲得が期待されていた。

JSC情報・国際部情報研究課Intelligenceより作成