Kobe University Repository : Kernel

PDF issue: 2025-01-01

スポーツクラブにおける若者ボランティア指導者のマネジメントに関する研究

前田，博子

(Degree)
博士（学術）

(Date of Degree)
2016-03-25

(Date of Publication)
2017-03-01

(Resource Type)
doctoral thesis

(Report Number)
甲第6561号

(URL)
https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1006561

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。

平成 28 年 1 月 18 日提出

博士論文

スポーツクラブにおける若者ボランティア指導者のマネジメントに関する研究

指導教員　　山口　泰雄　教授

神戸大学大学院人間発達環境学研究科

人間行動専攻人間行動論講座

057D822D　前田　博子

目　次

Page

予備審査論文提出に伴う研究業績

第１章　序章・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・1

第１節　研究の動機・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・2

第２節　研究の背景と意義・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・4

第３節　用語の定義・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・8

第４節　研究目的 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・11

第５節　論文の構成 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・12

第２章　先行研究の検討 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・14

第１節　スポーツクラブ ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・15

第２節　ボランティア指導者 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・16

第１項　スポーツ・ボランティアとは ・・・・・・・・・・・・・・・・16

第２項　ボランティア指導者について ・・・・・・・・・・・・・・・・19

第３節　リーダーシップ理論によるボランティア・マネジメント ・・・・・・22

第１項　リーダーシップ理論の概要 ・・・・・・・・・・・・・・・・・22

第２項　ボランティア・マネジメント ・・・・・・・・・・・・・・・・27

第３章　スポーツ政策から見た地域スポーツ指導者の課題 ・・・・・・・・・・31

第１節　研究の意義・目的 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・32

第２節　研究方法 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・33

第３節　スポーツ政策文書におけるスポーツ指導者の問題点と対応施策 ・・・33

第４節　地域スポーツ指導者への政策効果の検討 ・・・・・・・・・・・・・39

第５節　結論と今後の課題 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・43

第 4 章 サッカークラブ指導者の職業化とボランティアに関する研究
－若者指導者の現状と将来の展望に着目して－・・・・・・・・・・・・・・・45
第 1 節　研究の課題・目的・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・46
第 2 節　研究方法・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・48
第 3 節　結果および考察・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・50
第 1 項　クラブの概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・50
第 2 項　クラブにおける指導者の職業化の実態・・・・・・・・・・・・・・51
第 3 項　若者ボランティア指導者の将来の職業化・・・・・・・・・・・・・54
第 4 節　結論および提言・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・56

第 5 章　体育大学生のレディネスの違いによるマネジメントの研究
－SL 理論に基づく関係性の検討－・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・62
第 1 節　研究の意義・目的・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・63
第 2 節　研究方法・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・64
第 1 項　分析枠組み・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・64
第 2 項　調査方法，分析方法，変数およびその合成・・・・・・・・・・・65
第 3 節　結果・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・66
第 1 項　サンプルの属性・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・66
第 2 項　リーダーシップ行動の実態，評価およびレディネスの概要・・・・67
第 3 項　リーダーシップ行動とレディネスの関係・・・・・・・・・・・・68
第 4 節　結語・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・71
第 1 項　結果のまとめ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・71
第 2 項　結論・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・72

第 6 章　スポーツクラブの学生ボランティア指導者が期待するマネジメント
－SL 理論モデルを用いた事例研究－ ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・74
第 1 節　研究の意義・目的・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・75
第 2 節　研究の枠組み・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・75
第 1 項　ボランティア・マネジメントと SL 理論・・・・・・・・・・・・・・75
第 2 項　本研究の分析枠組み・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・75
第 3 節　研究方法・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・76
第 1 項　調査の方法・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・76
第 2 項　分析方法・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・77
第 4 節　結果および考察・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・78
第 5 節　論議・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・83
資料・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・85

第 7 章　終章・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・85
第 1 節　研究の全体的考察・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・86
第 2 節　論議・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・89
第 3 節　若者ボランティア指導者のマネジメントに関する提言・・・・・・・・92
第 4 節　研究の限界と今後の課題・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・92

引用・参考文献・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・94
別添資料 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・105
調査票 1（第 4 章）
調査票 2（第 5 章）
インタビュー内容（第 6 章）

予備審査論文提出に伴う研究業績

論旨を構成する学術論文

第 3 章　スポーツ政策から見た地域スポーツ指導者の課題

・前田博子・山口泰雄（2015）「スポーツ政策から見た地域スポーツ指導者の課題」. 神戸大学大学院人間発達環境学研究科研究紀要 第 9 巻 第 2 号（投稿中）（査読なし）.

第 4 章　サッカークラブ指導者の職業化とボランティアに関する研究－若者指導者の現状と将来の展望に着目して－

・前田博子・山口泰雄・竹下俊一（2015）「地域スポーツ指導者の職業化の実態と展望－サッカークラブのボランティア指導者に着目して」キャリア教育学研究 第 34 巻 第 2 号（印刷中）（査読有）

第 5 章　体育大学生のレディネスの違いによるマネジメントの研究－SL 理論に基づく関係性の検討－

・前田博子・山口泰雄（2011）「体育大学生のレディネスの違いによるリーダーシップ行動の評価に関する研究－ＳＬ理論に基づく関係性の検討－」神戸大学大学院人間発達環境学研究科研究紀要 第 4 巻 第 2 号：49-56.（査読有）

第 6 章　スポーツクラブの学生ボランティア指導者が期待するマネジメント－SL 理論モデルを用いた事例研究－

・前田博子・山口泰雄・竹下俊一（2015）「スポーツクラブの学生ボランティアが期待するリーダーシップ行動－SL 理論モデルを用いた事例研究－」スポーツ産業学研究第 25 巻第 2 号.（査読有）

論旨に関連する参考論文

・前田博子（2003）ボランティア活動における若者への期待と陥穽. 日本ボランティア学会学会誌：80-96.（査読有）

論旨に関連する学会発表

1. 前田博子（2007）リーダーシップ理論と非営利スポーツクラブにおけるボランティア・マネジメント．第 9 回日本生涯スポーツ学会抄録集．P.54．日本生涯スポーツ学会第 9 回大会(札幌)．2007 年 9 月．
2. 前田博子（2008）非営利地域スポーツクラブのボランティア・マネジメントにおけるリーダーシップ理論の有効性－その研究動向と課題－．第 17 回日本スポーツ社会学会抄録集：54-55．日本スポーツ社会学会第 17 回大会（愛知）．2008 年 3 月．
3. Hiroko Maeda（2008）Issues Regarding the Incorporation of Community Sports Clubs in Japan. International Sociology of Sport Association 5th Congress Abstracts. ISSA 5th World Congress (Japan, Kyoto)．2008 年 7 月．
4. 前田博子・竹下俊一・山口泰雄（2008）スポーツボランティアのレディネスに関する研究．日本体育学会第 59 回大会号．日本体育学会第 59 回学会大会（東京）．2008 年 9 月．
5. 前田博子（2010）スポーツクラブに所属する大学生のレディネスと求められるリーダーシップ.第 19 回日本スポーツ社会学会抄録集.日本スポーツ社会学会第 19 回大会(岩手)．2010 年 3 月．
6. 塩沢拓也・前田博子（2010）地域スポーツクラブの指導者の指導能力に関する研究．第 7 回日本フットボール学会抄録集．P.84．日本フットボール学会第 7 回大会(東京)．2010 年 3 月．
7. 塩沢拓也・前田博子（2010）サッカークラブの指導者の指導能力に関する研究．第 8 回日本フットボール学会抄録集．P.79．日本フットボール学会第 8 回大会(東京)．2010 年 12 月．
8. 前田博子（2011）学生ボランティアが求めるリーダーシップ行動に関する研究－レディネスに着目して－．九州レジャー・レクリエーション学会抄録集．九州レジャー・レクリエーション学会大会（宮崎）．2011 年 3 月．
9. Takuya Shiozawa (2011) Hiroko Maeda．Research on Coaching Behavior of Football Club．P.309．7th World Congress on Science & Football (Japan, Nagoya) Abstract. 2011 年 6 月．

第 1 章

序　章

第 1 節　研究の動機

スポーツは言葉の要らない文化として世界中の人々に親しまれている．スポーツへの関心の高さを示す一例として，オリンピックの参加国数の方が国際連合（以下，国連と略す）に加盟する国の数より多いことなどが知られている．国連はスポーツの持つ社会への影響力に着目し，スポーツが後押しできる領域として，教育，健康，開発，平和の 4 つを掲げており（UN，2005），国際オリンピック委員会（IOC）や国際スポーツ競技団体（IF）と連携してさまざまなプログラムを展開している．スポーツが国連に寄与できるのは，これらの目的が若者の将来に期待するものであり，スポーツが若者を惹きつけるアイキャッチャーとしての魅力を持つ文化だからである．一方，2001 年に実施された国際ボランティア年（UN，2001）の目的は，ボランティアへの理解を深め活動への参加を促進することであった．スポーツはこの目的にも寄与できるとして，IOC や IF は世界中のスポーツ・ボランティアを表彰する事業などで積極的に関わっている．それでは，スポーツ・ボランティアの人材として，若者に期待することはできるだろうか．現在，日本では，国民のスポーツ活動の場を広く提供するために，地域スポーツクラブの設立を推進する政策が展開されている．この地域スポーツクラブの運営には，地域住民によるボランティアが求められている．このことから，スポーツクラブの若者ボランティアについて，現状や課題および対応策についての研究が必要とされている．

スポーツクラブの若者ボランティア指導者を研究する動機としては，筆者の個人的体験とこれまでの研究の両面から感じてきた問題意識がある．体験としては，学生時代に出会ったサッカークラブでの活動がある．所属していたクラブの設立目的には，子どもたちに広くサッカーの機会を与えることが中心に据えられていた．プレーするのは子どもだけでなく，大人もクラブメンバーとしてサッカーを楽しみ，同時に子どもたちの活動を支援していた．クラブには専任の指導者が雇用されていたが，多くのメンバーがボランティアとして指導に携わっていた．大学生や高校生の若いメンバーも，より年少のメンバーに対して指導者として関わっていたのである．筆者自身は高校卒業までさまざまなスポーツに親しんでいたが，ほとんどが学校内での活動であり，この時初めて住民が運営する非営利組織のスポーツクラブに出会ったのであった．そのことから，メンバーがボランティア指導者としてクラブの運営に関わることが，スポーツクラブの基本的な運営形態であるとの認識を持っている．非営利組織のスポーツクラブの運営に，メンバーのボランティアとしての参加が求められるは必然であろう．

研究としては，若いボランティア指導者に焦点を当て，サッカークラブのボランティア指導者を対象にインタビュー調査による事例研究を行っている（前田，2005）．調査対象となった3名の若者は，共通して仕事よりも指導活動を重視し，結果として離職や正社員から非正規雇用へのキャリアダウンを経験していた．非営利のクラブにおいて会員がボランティアとして指導や運営に関わることは必要である．しかし，就業年数の浅い若者がボランティアとして関わる場合，過重な役割を負担してキャリアからの逸脱が起こり得るリスクを指摘することができた．この研究で見えてきたのは，若者がボランティア活動を行う場合，自らの職業生活におけるボランティア活動の位置づけを慎重に行うような，教育的視点を持ったマネジメントが求められていることである．

教育的視点によるキャリア支援の面から注目されるのは，スポーツ指導活動を用いた若者へのボランティア・プログラムである．筆者が一時期働いていた社会教育分野の非営利組織では，小中学生のスポーツ活動の指導をボランティアとして行う，大学生を対象としたプログラムを提供していた．また，英国に若者支援プログラムとして，ボランティア活動の場を提供するプログラムがあることを知り，ロンドンのユースサービスセンターでヒヤリング調査を行った．そこでは，ボランティア活動への参加を若者のキャリア支援のプログラムとして位置づけ，スポーツクラブでの指導活動もプログラムのひとつとされていた．そして，筆者の勤務する体育大学では，スポーツ・ボランティアの場を学生に提供するプログラムを行っている．プログラムの目的は，大学による地域貢献とともに，学生の指導力やマネジメント能力の向上を支援することである．つまり，体育専攻学生にキャリアを形成する機会を提供しているのである．これらのことから，スポーツクラブにおける若者のボランティアとしての指導経験は，教育的効果があることが示されている．その効果を高めるためには，受け入れ側のクラブが依拠することのできる，マネジメント方法を開発する研究が必要と考えた．

第 2 節　研究の背景と意義

スポーツクラブにおける若者ボランティア指導者の背景には，社会政策，スポーツ政策および教育政策の 3 つの政策がある．社会政策としては，ボランティアによる非営利組織の活動を推進する政策がある．スポーツ政策としては，地域住民が主体的に運営する地域スポーツクラブの設立を推進するスポーツクラブ政策とクラブの設立に見合った指導者を確保するためのスポーツ指導者政策がある．教育政策としては，ボランティア活動の意義を学び，ボランティア活動を通して社会の実態を学ぶ，ボランティア教育政策がある（図 1-1）．

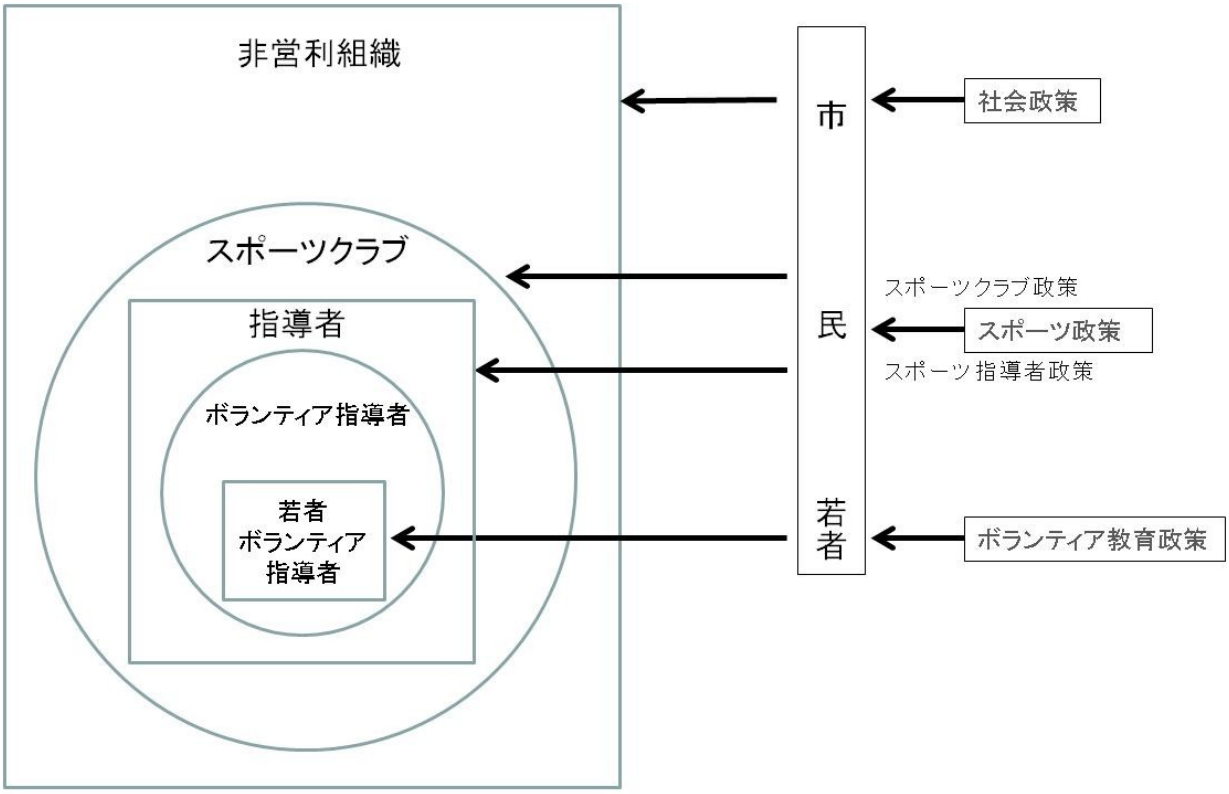
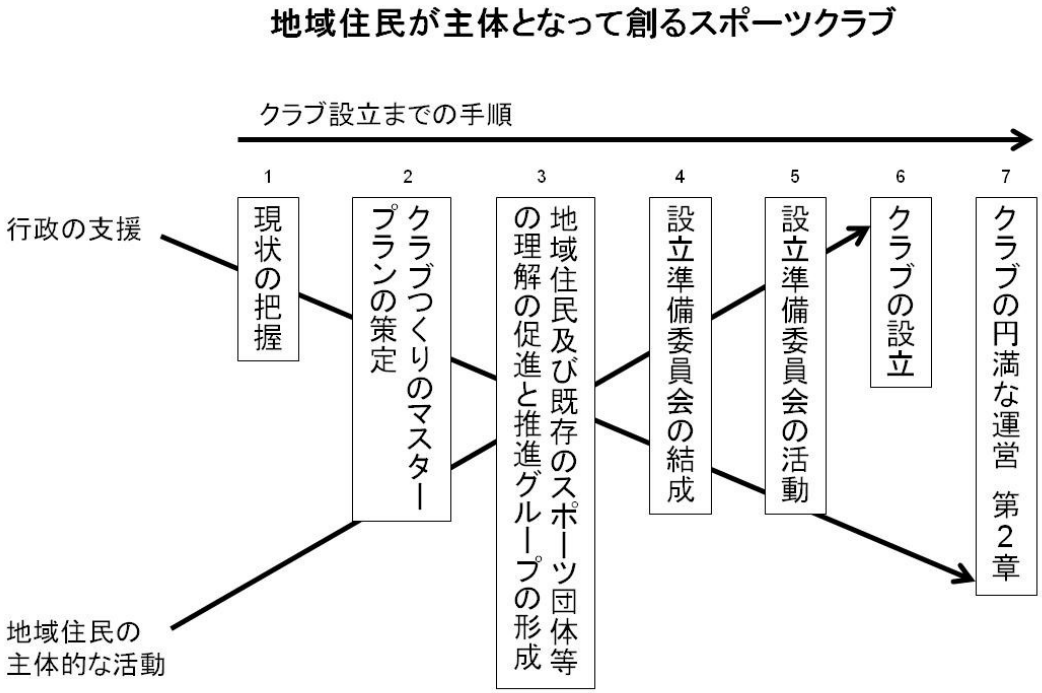


図1-1 研究の背景

非営利組織の推進政策は，現代社会において市民のボランティア活動が果たす役割が重要であると認識されたことから大きく進み始めた．必要性の認識は，1995 年の阪神淡路大震災において，多くの市民がボランティアとして被災者の救援活動を行い，重要な役割を果たしたことが契機となった．その後，1998 年に特定非営利活動促進法が制定され，特定非営利活動法人（NPO 法人）が位置づけられた．この政策により，市民のボランティア集団は，比較的容易に法人格を取得することができるようになり，社会的信頼と組織の継続性が保たれるようになった．特定非営利活動には，20 分野のうちのひとつに学術・スポーツ・文化の群が設定されている．

非営利組織の必要性の高まりは，政府に期待されてきた市民サービスや社会福祉機能が弱まった結果でもある．2003 年の地方自治法改正に伴い導入が始まった，公共施設の指定管理制度もこの流れにある．市民が法人格を持った組織を作ることで，公共施設の管理という行政サービスの代行者になり得る．指定管理者制度の実態として，レクリエーション・スポーツ施設への導入は 87.5%と高い値を示しており，41.4%の社会福祉施設など 5 つの分類の中でも突出して進んでいる（総務省自治行政局行政経営支援室，2012）．介護サービスや子育て支援などの福祉分野でも，行政サービスが不足しているという声は少なくない．少子高齢社会において，自助，共助のための非営利組織が今後さらに必要とされ，市民の自主的な非営利組織を支援する社会政策の必要性は高い．

スポーツクラブ政策には，住民の自主的な運営によるスポーツクラブを全国隅々に設立する，総合型地域スポーツクラブ（以下，総合型クラブと略す）設立・育成政策がある．公開されているクラブの育成マニュアルには，設立までの手順として行政が主導して活動を始めてから住民の主体的な活動に移譲していくモデルが示されている（図 1-2）．マニュアルの中には，「総合型地域スポーツクラブは，会員のボランティアシップで運営するクラブです」と書かれ，ボランティアが不可欠であることが示されている（文部科学省，2002）．



出典：文部科学省「総合型地域スポーツクラブ育成マニュアル」 第1章 クラブを立ち上げよう！
http://www.mext.go.jp/a_menu/sports/club/003.htm

図1-2 総合型地域スポーツクラブの設立・育成政策

一般にスポーツへの参加を左右する要件として，身体面や時間的，経済的余裕などの個人的要件，施設・設備などの物理的な要件に加え，活動を共にする仲間や指導者の存在などの人的要件があげられる．スポーツクラブは個人的要件を満たした者の集まりであり，クラブとして物理的要件を整え，同じ活動を行う仲間が存在している．しかし，クラブのメンバーの中に指導を目的として参加する人がいるとは限らない．現在の国の政策であるスポーツ基本計画（2012）では，政策として広めてきた総合型クラブの課題にクラブマネジャーと指導者という人材面の不足があげられている．その背景として，クラブの財源が脆弱であり，指導者を雇用できるクラブが少ないとされている．指導者の身分がボランティアであることは，1972 年の保健体育審議会答申（文部省，1972）から課題とされ，そのために高い資質を持つ人材が継続的に活動を続けることが困難になっていると指摘されている．スポーツ政策については，クラブ政策を第 2 章で，指導者政策を第 3 章で詳しく検討を行う．

教育へのボランティアの導入は，2000 年前後に急速に進んだ．主なものをあげると，「21 世紀を展望した我が国の教育のあり方について（第一次答申）」（中央教育審議会，1996）では，生きる力を育む教育としてボランティアが推奨されている．「我が国の文教施策（教育白書）」（文部省，1997）では，大学および高等学校の入学者選抜において，適切に評価されることを推進していると明記されている．学習指導要領（文部省，1998）に「ボランティア」の言葉が使用されたのも，この時期からである．「総合的な学習」の科目が新設，体験学習にボランティアが取り入れられ，「道徳教育」「社会科」「家庭科」でも取り扱われるようになった（前田，2005）．大学においてもボランティア活動への取り組みは活発である．学生支援機構の調査（2009）では，学内にボランティア・NPO に関する部署がある大学等は 8 割を超え，「文部科学省の競争的資金等」を受けている大学は 1 割を超えている．

教育改革国民会議報告（2000）では，「奉仕活動を全員が行うようにする」とし，「小・中学校では 2 週間，高等学校では 1 か月間，共同生活などによる奉仕活動を行う」と具体的な数値が明記されている．さらに，「将来的には，満 18 歳後の青年が一定期間，環境の保全や農作業，高齢者介護など様々な分野において奉仕活動を行うことを検討する」と，学校教育を離れた時期についても述べられている（文部科学省，2013）．「青少年の奉仕活動・体験活動の推進方策等について」（中央教育審議会，2002）の答申では，「今なぜ『奉仕活動・体験活動』を推進する必要があるのか」について述べられている．そこでは，個人や団体が互恵の精神に基づき，地域社会でボランティア活動や非営利活動を行うことは

新たな公共のための活動であり，指導力やコミュニケーション能力をはぐくむとともに，学ぶ意欲や思考力，判断力などを総合的に高め，生きて働く学力を向上させることができると効果について説明されている（文部科学省，2013）．

これらの教育環境により，現代の若者は低学年からボランティア活動への意識づけと動機づけがなされ，ボランティア活動をより身近なものとしている．したがって，増加するスポーツクラブにおけるボランティア指導者の必要性を前提に，若者の参入に期待が持たれている．

若者がボランティアに参加する上で危惧される問題もある．近年の若者の就業については非正規雇用が増加し，若者の貧困という社会問題が身近に存在している．非正規雇用形態での労働を続けるフリーターという用語が生まれた当初は，好きなことをするために雇用に縛られない，豊かな社会の特権を持つ若者として紹介された．そのうちの何割かは若い年代を過ぎても正規雇用に就けず，社会的弱者に組み込まれているとされる（宮本，2006）．非正規雇用の若者が正規雇用に参入できないのは，日本のこれまでの雇用形態が固定的であり，若者が働きながらスキルを身に付け，次第に地位を獲得していくというキャリアアップの見通しがないからである（小杉，2003）．就業前の若者をボランティアとして迎えるのであれば，活動がスキルアップに繋がる，若者に特化した受け入れ方法をクラブが持つことが必要である．しかし，ボランティア指導者の若者に注目し，そのマネジメント方法についての検討が十分にされているとは言えない．そこで，ボランティアとしての地域スポーツ指導者の実態と課題を明らかにすること，その上で若者ボランティア指導者のマネジメントの方法について検討し,実証することが求められる.就業前の若者に，成長に寄与する視点を持ったマネジメント方法の開発は，地域のボランティアによる運営が求められるスポーツクラブの増加が予測される中で，若者とスポーツクラブの双方に意義のある研究である．

第 3 節　用語の定義

ここでは，ボランティア，非営利組織，スポーツクラブの関係性を整理し，本稿におけるそれぞれの用語の定義を行う．

第 1 項　ボランティア

ボランタリズムとは,「自発的に，無償で，しかも，自らを犠牲にしてもほかの人たちのために利他的に働く人たちを支える価値観であり理念」であるとし，ボランティアとは,「ボランタリズムの価値を体現して，ボランティア活動をする人たち」と定義することができる（田尾，2005）.「自発性」「無償性」「利他性」の 3 つの要素は，ボランティアを定義する際に広く用いられるものである．また，この定義は古典的であることから，近年は以下のような観点から新たな解釈や概念の追加がなされている．

ボランティアの無償性については, その二面性を議論されることが多い.「有償ボランティア」という言葉が使用されているように，報酬が支払われるがボランティアとされる場合もある．例えば，活動で求められる法律，医学などの高い専門能力を，一般的な対価に換算せず低廉で提供する場合は，ボランティアと見なすこともある．また，活動に係る交通費や活動中の食事代などの経費の支払いを受ける場合も,対価ではないとの解釈がある．一方で，少なくとも金銭的な報酬を得ないことが前提であるとする定義も根強い．近年の変化として，利他性に関する次のような見解もある（田尾，2005）．ボランティアは必ずしも他者のためだけに活動を行うのではなく，自分の可能性を探り，あるいは能力を高めるためにボランティア活動を行う場合がある．若い人が行う場合は，キャリアアップを目的として参加することもある．ボランティア活動は社会の変化を受けて変化するものであり，ボランティアの定義も普遍的に捉えづらいことを示唆している．

オズボーン（1999）はボランタリー行為について，3 つの異なる要素に区別して定義している．まず，個人の自由な活動であること，つまり「自発性」を持った個人が行う活動である．次に，特定のニーズを満たすための個人の自主的な活動，つまり「利他的」な活動への「自主的」な参加である．最後に，組織化されたボランタリーな働き，つまり「自主的」で「利他的」な活動を組織的・制度的に行うことである．このようにボランティアを取り巻く用語である，ボランティア，ボランティア活動，ボランタリー組織を用いて，ボランティアを 3 つの次元で定義している．ボランティアの概念は，ボランティアから派生する言葉によって明確になる．次項では，ボランティアが活動する，社会的な価値のある場を提供する，非営利組織について定義する．

第 2 項　非営利組織

非営利組織の定義を見ていくと,用いられる用語自体が研究者によってさまざまである.オズボーン（1999）は慈善・博愛組織，非政府組織，非営利組織などの用語を並べ，ボランタリー非営利組織という用語を使用している．河野（2004）は，非営利組織を支える主な人材がボランティアであることから,「非営利組織」と「ボランティア組織」は狭義には同義としている．ここでは，より広く用いられている非営利組織の用語を取り上げる．非営利組織は，英語では non-profit-organization の略語としての NPO で表している．厳密に言えば NPO はアメリカの文化や制度で生まれた語であり，日本に当てはまる言葉ではないが，言葉というものは，文化を離れて意味が変化しながら国際的に使われるようになる（山岡，1997）．そこで非営利組織の定義に，アメリカのジョン・ホプキンズ大学が国際的調査研究のために用いた NPO の定義を使用する．

非営利組織の定義には，① organized，② private，③ non-profit-distributing，④ self-governing，⑤voluntary の 5 点の特性が求められ，⑥of public benefit を加えることもある（サラモン，1994,1996,1999；Salmon et al.，1999）．この用語の日本語訳には研究者による多少の相違はあるが,おおよそ以下のような意味･解釈で一致している（佐藤，2002；川口，2005）．①は集団がある程度組織化されていること，②は民間の組織であり，政府（地方政府を含む）から独立して活動していること，③はその組織であげた利益を組織の内部に分配しないシステムをとっていること,「非営利配分制約」と訳される．④は組織の方針や活動内容が他から決定されることのない独立性を保っていること，自己統治性であり，⑤は自発的な活動であること，またはボランティアが含まれていること，⑥はその組織の目的が公益ということである（サラモン，1996）．

非営利組織の機能としては，①service provision（サービスの提供），②value guardian（価値を保護する役割），③advocacy/ problem identification（問題認識と当事者の代弁・擁護・政策提言），④social capital（社会資本の形成）の 4 つをあげられている（サラモン，1999）．これは,「先駆性をもち，社会問題に対して改革や代弁，マイノリティの価値の保護や擁護のために，社会サービス提供を行う組織であって，民間の利益・収益を分配せず，組織上の問題について自己決定でき，ボランティアの自発的な参加をもつ，公共の福祉のための活動を行うもの」と説明されている（安立，2005）．

山岡（1997）が述べているように，NPO に類似した用語をあげ，それらとの関係を用いて NPO を説明することもできる．NPO，市民活動団体，ボランティア団体の用語の関

係は，NPO が全体を包括した概念であり，その中に市民活動団体があり，さらにその中にボランティア団体が位置づけられる．また，日本ではあまり使われていないが，NPO に類似した用語として PVO（private voluntary organization），CBO（community-based organization）などがある．PVO は法人格や税の優遇制度を必要としない小さな組織，CBO はコミュニティに密着して活動する組織で，町内会や自治会などの組織が該当する．ボランティアは多くの NPO にとって重要な役割を果たしているが，ボランティアだけが活動する団体は NPO のうちの一部でしかない．NPO は民間で非営利の組織を包括した言葉ではあるが，主な NPO は有給スタッフを抱えたプロフェショナルな団体である．組織の規模もある程度の大きさを持ち，活動範囲も狭い地域を対象にしたものではなく，広がりがあるものが一般的である．

日本では阪神淡路大震災において，多くの市民がボランティアとして被災者の救援活動を行ったことから，1995 年はボランティア元年と呼ばれている．このボランティアが活動する場を提供する組織の育成，支援を目的に，1998 年には特定非営利活動促進法が制定され，特定非営利活動法人（NPO 法人）が位置づけられた．これらのことから，ボランティアや非営利活動，NPO の用語は，一般用語として広く使用されるようになった．NPO 法人制度の確立によって NPO の用語の認知が広まったことから，日本では NPO を法律で定められている特定非営利活動を行う組織として狭義に捉えられがちである．したがって，本研究では NPO ではなく非営利組織の用語を用いる．

第 3 項　スポーツクラブ

スポーツクラブに関する研究は数多く行われているが，伊藤（2005）が指摘するように，その明確な定義が確立されているとは言えない．広義には，「地域スポーツクラブ」，「学校運動部」「実業団クラブ」「民間営利クラブ」を併せてスポーツクラブと総称される（伊藤ら，2001）．狭義には「地域スポーツクラブ」を指し，「スポーツを自発的に実践しようとする人びと」によるもの（蓮沼，1992）や，「成員のボランタリー（自発的）な参与にもとづき構成される集団」（八代，1996）など，市民の自発性による組織を定義としているものが多く見られる．政策文書でもこの定義を踏まえ，「スポーツを愛好する人々の自発的・自主的な団体」（保健体育審議会答申，1997）とある．本研究では狭義の定義を前提に，「スポーツ活動を行うために自発的に集まった市民が運営する非営利の組織」をスポーツクラブと定義する．ただし，学校運動部も学外の市民がボランティア指導者として関わ

る場合は，スポーツクラブの範疇として扱う．また，J リーグクラブの下部組織のように，地域の子どもたちを対象とした地域貢献を目的として活動を行っている部分は，全体の組織形態に関わらずスポーツクラブとして扱う．この定義によるスポーツクラブは，非営利組織の定義にも当てはまる．ただし，主な非営利組織は有給スタッフを抱え，限られた地域に留まるものではないと定義されるが，スポーツクラブは PVO や CBO に当たる，地域限定でボランティア主流の組織が多いと見られる．

本稿では，上記の定義に伴い，自発的な市民による非営利のスポーツクラブを総括してスポーツクラブと表記し，特に地域での活動を強調する場合や政策で用いられている場合に限り，「地域スポーツクラブ」と記す．営利目的のスポーツクラブには，「商業スポーツクラブ」「民間フィットネスクラブ」「営利施設」などを適宜使用する．

第 4 節　研究目的

本研究の目的は，ボランティアとしてスポーツ指導を行う若者に対するマネジメント方法を実証することにある．一般にマネジメントの対象となる資源は，ヒト，モノ，カネ，情報とされるが，本研究ではこのうちのボランティアを行う若者という「ヒト」を対象としている．そこで，ヒトのマネジメントに用いられるリーダーシップ理論を取り上げ，とりわけ対象者の成長を前提としている situational leadership theory（以下，SL 理論と略す）を用いることとした．リーダーシップ理論については，次章で検討を行う．

まず，スポーツ指導者の課題について明らかにする．具体的には，スポーツ政策文書からスポーツ指導者の政策上の課題を明らかにし，次いでスポーツクラブにおける指導者の職業化の現状と可能性を検証する．続いて，若者ボランティア指導者のマネジメント方法として，SL 理論と有用性を実証する．まず，若者に対するマネジメント方法としての SL 理論の有用性を検証する．次に，ボランティアでスポーツ指導を行う若者に対しても，SL 理論を用いたマネジメントの有用性について実証する．

第 5 節　論文構成

本論文は 7 章をもって構成されている．各章の内容は以下のとおりである．

第 1 章では研究の動機，研究の背景と意義，用語の整理，研究の目的，そして論文の構成を述べ，本論文の序章とする．

第 2 章では先行研究を検討する．まず，スポーツクラブについて，次にスポーツ指導者について，次いでボランティア・マネジメントについて，最後に SL 理論によるマネジメントについて述べる．

第 3 章では，地域スポーツ指導者の課題を明らかにすることを目的とする．ここでは，スポーツ政策の変遷から何が課題とされてきたのか，また何が課題として残されているのかを明らかにする．本章は，「スポーツ政策から見た地域スポーツ指導者の課題」として，『神戸大学大学院人間発達環境学研究科研究紀要 第 9 巻，第 2 号』（前田・山口，2015）に掲載予定（印刷中）の論文を加筆，修正したものである．

第 4 章では，スポーツクラブにおける指導者の実態を若者の動向に着目しながら明らかにし，課題を検討することを目的とする．本章は，「サッカークラブ指導者の職業化の実態と展望」として日本キャリア教育学会の学会誌である『キャリア教育学研究　第 34 巻，第 2 号』（前田ら，2015）に掲載予定（印刷中）の論文を加筆，修正したものである．

第 5 章では，リーダーシップ理論の SL 理論を用いた，若者に対するマネジメント手法について検討することを目的とする．本章は，「体育大学生のレディネスの違いによるリーダーシップ行動の評価に関する研究－ＳＬ理論に基づく関係性の検討－」として，『神戸大学大学院人間発達環境学研究科研究紀要 第 4 巻第 2 号』（前田・山口，2011）に掲載された論文を加筆，修正したものである．

第 6 章では，若者ボランティア指導者に対して SL 理論を用いたマネジメントの有効性を検証することを目的とする．本章は，『スポーツクラブの学生ボランティアが期待するリーダーシップ行動－SL 理論モデルを用いた事例研究－』として，日本スポーツ産業学会の学会誌である「スポーツ産業学研究 25 巻第 2 号」（前田ら，2015）に掲載された論文を加筆，修正したものである．

第 7 章では，第 1 章から第 5 章までの結果と議論を整理し，まとめる．また，研究の限界と今後の課題に言及する．

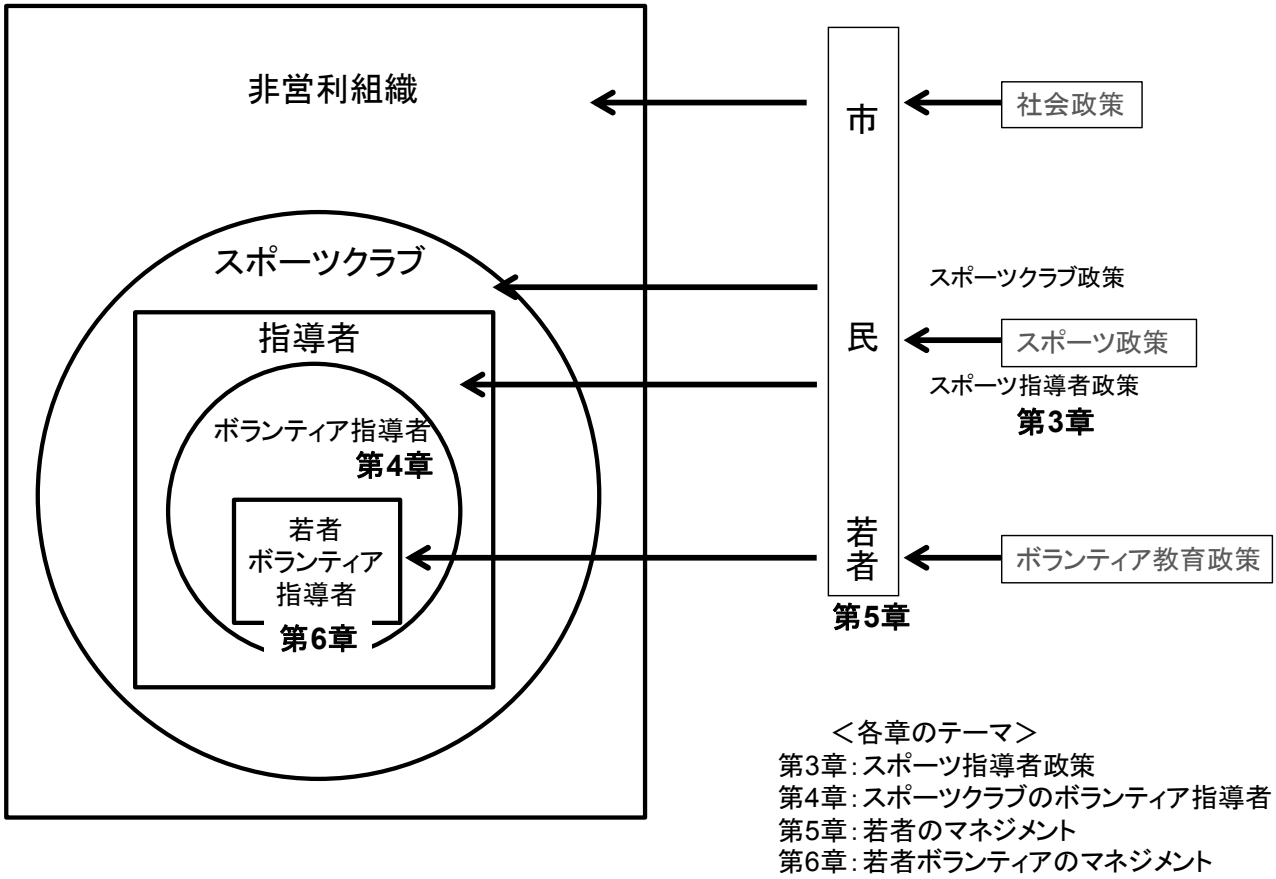

非営利組織
スポーツクラブ
指導者
ボランティア指導者
第4章
若者
ボランティア
指導者
第6章
市
民
若者
第5章
社会政策
スポーツクラブ政策
スポーツ政策
スポーツ指導者政策
第3章
ボランティア教育政策
＜各章のテーマ＞
第3章：スポーツ指導者政策
第4章：スポーツクラブのボランティア指導者
第5章：若者のマネジメント
第6章：若者ボランティアのマネジメント

図1-3 本論文の構成

第 2 章

先　行　研　究　の　検　討

第1章では研究の背景，本研究の目的，本稿全体の構成について概要を示した．本章では先行研究について，1）スポーツクラブ，2）ボランティア指導者，3）リーダーシップ理論によるボランティア・マネジメントの3点から検討する．

第 1 節　スポーツクラブ

本稿におけるスポーツクラブの定義は，前章で述べたとおり「スポーツ活動を行うために自発的に集まった市民が運営する組織」とする．スポーツクラブの目的に関しては，1995年からの「総合型クラブ」育成モデル事業から始まるスポーツクラブ政策以降，地域社会への公益性があげらるようになった．文部省が主導した総合型クラブの研究会では，事業助成を受けたモデルクラブや諸外国の事例を取り上げた報告書の中で,「地域社会に存在する様々な問題を解決する意欲と力を持った地域社会を形成していくこと」が総合型クラブの目指すところ（地域スポーツ推進研究所，1999）としている．清水（1998）は，クラブは「地域社会の一員であることの自覚をもち，各自のできる範囲内で地域の生活環境をよりよくしていくための役割を自発的に担っていく」意識を持つメンバーによって成り立っているものとし，八代（1996）は,「スポーツ目的の集団が，スポーツを通して社会的な価値を問うようになることが期待されている」とクラブの方向性を示している．

非営利組織に関わる社会政策として，1998 年に特定非営利活動促進法（NPO 法）が施行され，非営利組織にも取得しやすい法人である特定非営利活動法人（NPO 法人）が創設された．背景には，1995 年の阪神淡路大震災によって，市民ボランティアとその組織の必要性が広く認知されたことがある．法律における特定非営利活動には，20 分野の活動内容が指定されており，そのひとつが「スポーツの振興を図る活動」である．さらに，公共政策に向けた近年の世界的潮流に倣い，政府が示した「新しい公共」宣言（内閣府，2010）の中でもスポーツクラブ政策が取り上げられている．これらのことから，スポーツクラブは社会政策で推進される非営利組織の性格を持つものであることがわかる．

スポーツクラブ政策のこれまでの流れは，森川（1975），厨（1975），八代（1996），内海（2005）などによってまとめられている．日本の政策における地域とスポーツとの結びつきの出発点は，戦後の「民主主義的生活」と「米国教育」によるスポーツ観から来ているとされる．高度経済成長期に入ると，国民生活審議会のコミュニティ問題小委員会による「コミュニティー生活の場における人間性の回復－」(1969 年）の中で，スポーツ･レクリエーション活動の強調とそのための施設整備の必要性が強調されるようになった．1973年の「経済社会基本計画」では,「コミュニティ･スポーツの振興」が取り上げられ，これ

を受けて，コミュニティ･スポーツの具体的展開･推進を図る方策を究明するために,「コミュニティ･スポーツ施設整備計画調査」(経済企画庁，1974）が行われている．

1972 年の保健体育審議会答申で，国民に体育・スポーツへの参加を推進するには公共施設で活動する自発的なスポーツグループ活動の促進が必要であるとされた（文部省，1972）．1976 年には,「日常生活におけるスポーツ推進に関する調査研究のまとめ」(文部省体育局，1976）によって，地域スポーツの振興におけるスポーツクラブの重要性と必要性も報告されている．報告を受け，1977 年には「地域スポーツクラブ育成指定市町村事業」が始められている．この事業は，行政が行うスポーツ教室・プログラムに参加した住民が，教室終了後，クラブを設立する「スポーツ教室からクラブ結成へ」と導くシステムであった．スポーツ教室のプログラムごとにクラブが誕生していくことから，活動施設の利用をマネジメントする必要が生じ,1987 年からは「地域スポーツクラブ連合育成事業」が開始された．この政策は,「施設をフルに活用し,クラブハウスを設け,その運営を利用者に委ねながら，クラブ間の横の連携を強化しよう」としたもの（内海，2005）である．ただし，実態は連絡，調整が主で「十全に機能しているケースはまれであったように思う」（八代，1996）と理想と現実のギャップが指摘され，クラブ政策として大きな影響を示せなかった．

総合型クラブ政策はこれまでの政策とは異なり，自主的な非営利組織としてのクラブづくりを目指している点に特徴がある．金武（2002）は，スポーツ振興基本計画（文部省，2000）で総合型クラブの「実施主体の一つに NPO 法人を明確に位置づけた」点に注目している．一般的に国の政策では，事業の実施主体に地方自治体を指定するからである．しかしながら，単純に地域スポーツクラブが NPO 法人を目指せば，非営利で公益性を持つ組織になる訳ではなく,逆に NPO 法人としながら行政依存的性質を抱え持つ恐れもある．金武（2002）は,「先進モデル事業の指定や補助金交付等を用いた政府部門による NPO 支援方策は，場合によっては，民間非営利部門と政府部門との緊張関係を弛緩させ,『政府は非営利組織の広がりとボランタリー活動を制限する』危険性を有している」ことを併せて指摘している．

総合型クラブが参考にしてきたのは，ドイツ，イギリスなどのヨーロッパ型のクラブである（地域スポーツ推進研究所，1999）．ハイネマン（2003）は，ドイツのスポーツクラブの特徴を，メンバーの自発性を持ったクラブへの参加にあり，クラブの第三者からの独立性は，個々のクラブメンバーがクラブから依存されることであるとしている．つまり，行政主導で集められたクラブメンバーが，運営に参加できるのか，また参画しようとする

のかが問われる．この点について，「スポーツ行政は地域スポーツの経営体として種々の事業を媒介としながらクラブの育成を図ってきた」が，「住民の行政依存体質の助長など，いわゆる『行政主導』の弊害が大きくクローズアップされるようになり，育成のあり方そのものを再考する必要に迫られている」（作野，2000）とされる．総合型クラブ政策も，「いうまでもなく行政主導型であり，その支援にも多々問題が想定される」「このような危惧の多くは，総合型地域スポーツクラブが行政主導で形成されるところに起因する」（八代，1996）との指摘もある．

先行研究を検討した結果，スポーツクラブは社会政策で推進される非営利組織の性格を持つものであること，スポーツ政策では非営利組織としてのスポーツクラブ育成が目指されていることが，社会政策とスポーツ政策におけるスポーツクラブ概念に共通する見解であった．しかしながら，非営利組織の基本とされる，クラブメンバーによる組織運営への参画が課題とされ，現在の政策の理念がスポーツクラブ育成事業で設立されているクラブの現実と一致しているのかについて疑問が投げられていた．したがって，近年のスポーツクラブ研究では総合型クラブに限定したものが多く見られるが，本稿では総合型クラブであるか否かを問わず，市民の自主的な関与によるスポーツクラブを幅広く捉えることとした．

第 2 節　ボランティア指導者

第 1 項　スポーツ・ボランティアとは

スポーツへの関わり方には，スポーツを実施する方法だけでなく，スポーツを見て楽しむことや，スポーツの場を支える方法もある．スポーツを支える活動は，「『するスポーツ』や『みるスポーツ』をつくる」という両者との関わりを持つ役割が求められる（山口，2004）．そして，このスポーツを支える活動の多くが，ボランティアによって担われている．スポーツのボランティアが注目を集めた出来事として，1984 年のオリンピック・ロサンゼルス大会で，大量の市民ボランティアが大会運営に携わったことがあげられる．日本では，1985 年に開催されたユニバーシアード・神戸大会で，運営のためのボランティアを広く一般公募したことが知られている．このように，大規模なスポーツイベントの運営には，多くのボランティアが携わるようになったが，スポーツ・ボランティアにはイベント運営の他にも多様な活動がある．

スポーツ・ボランティアは，ボランティア概念を踏まえて，「個人の自由意思に基づき，技能や労力などを地域住民のスポーツ活動やスポーツ団体などに進んで提供し，貢献する人」もしくはその活動のことである（前田，2007）．また，ボランティアの活動の場や役割によって分類が行われており（山口，2004；笹川スポーツ財団，2001），概念の整理と具体的な活動の理解が進んでいる．分類は，クラブや団体での日常的な活動とイベントでの非日常的な活動の 2 つに，役割からはクラブなどでの指導と運営，イベントでの専門性のあるものとないものに分けられている．これらに，アスリートがイベントに参加したりチャリティ活動を行ったりする，スポーツによるボランティアが加えられることもある（表 2-1）．

表2-1　スポーツ・ボランティアの種類とその役割

クラブ・団体ボランティア 日常的：活動の場 =クラブ・スポーツ団体	ボランティア指導者	監督・コーチ，アシスタント指導者
	運営ボランティア	クラブ役員・幹事，世話係，運搬・運転，広報・データ処理，競技団体役員等
イベント・ボランティア 非日常的：活動の場 =地域スポーツ大会 国際・全国スポーツ大会	専門ボランティア	審判員，通訳，医療救護，大会役員，情報処理等
	一般ボランティア	給水・給食，案内・受付，記録・掲示，交通整理，運搬・運転，ホストファミリー等
アスリート・ボランティア	プロスポーツ選手 トップアスリート	福祉施設・スポーツクラブ訪問，イベント参加等

（山口(2004)「スポーツ・ボランティアへの招待．P.8より）

第 2 項　ボランティア指導者について

スポーツ・ボランティアの実態について，笹川スポーツ財団が定期的な調査を行っている．スポーツに関わるボランティア活動に参加した者は，1 年間に 7.7%であった（笹川スポーツ財団，2012）．活動内容は，実施率が高い順に，「地域レベルのスポーツイベントの運営など」が 46.1%，「日常的なスポーツの指導」が 41.6%，「日常的なクラブ等の運営など」が 39.6%であった．また，今後，スポーツ・ボランティア活動への参加を希望する者の割合は 14.8%と，現状の倍近い数値であった．希望する活動内容は，「地域レベルのイベントの運営など」が 56.9%，「日常的なクラブ等の運営など」が 30.2%，「日常的なスポーツの指導」が 21.7%であった．一方，10 代の若者を対象にした同様の調査結果（笹川スポーツ財団，2013）では，ボランティア活動の実施率は 12.8%と成人を大きく上回っていた．活動内容については質問項目が少し異なるが，「スポーツの審判やその手伝い」が 43.9%，「スポーツイベントの手伝い」が 42.2%，「スポーツの指導やその手伝い」が 27.0%であった．また，今後の活動への実施希望は，「非常にそう思う」が 9.3%，「ややそう思う」が 29.9%と合わせて 39.2%が前向きな回答であった．

前述したスポーツ・ボランティア調査（笹川スポーツ財団，2012）の結果を，スポーツ指導活動に注目してみると，現在，「日常的なスポーツ指導」に 41.6%が携わっている半面，今後，希望する者は 21.7%と大きな差があることが分かった．調査では，活動実態として 1 年間の参加回数も示されたが，最も多かったのが「日常的なスポーツ指導」の 40.3 回であり，「日常的なクラブ等の運営など」が 23.2 回，「地域レベルのイベントの運営など」は 2.9 回に留まっていた．文部省が 2000 年に行った調査（文部省，2000）によると，スポーツ少年団の指導者は平均して年に 111.5 日活動していたとの報告もある．同調査では，「指導を継続していく上での悩みや問題点」として「指導者不足」が最も多い 32.1%であったことも報告されている．松尾（2012）はスポーツ基本計画（2012）およびスポーツ振興基本計画（2000）と実態調査の比較から，政策面ではスポーツ・ボランティアへの関心が高まっているが，参加率については，2000 年以降ほとんど増加していない実態に懸念を表している．

そこで，期待されるのは，これからの若い世代である．スポーツ少年団の現場からも，ボランティア指導者不足を補うには，若い指導者を後継者として育てる必要があるとして，若者への期待が述べられている（高橋，2004）．スポーツ・ボランティアへの参加について，成人調査の年齢データに着目すると，現状のスポーツ・ボランティア参加者は 40 歳

代の割合が高いが，参加を希望する者の割合は 40 歳代と同様に 20～30 歳代も高かった．つまり，若い世代のスポーツ・ボランティアは現状では潜在化していると言える．前述したように，10 代の若者（笹川スポーツ財団，2013）の希望率（非常に希望する 9.3%，やや希望する 29.9%）は成人（14.8%）（笹川スポーツ財団，2012）に比較して高い値が示されている．若者はボランティア経験値の高さと，スポーツ・ボランティアへの関心の高さの両面から，今後のスポーツクラブを支えるボランティア人材として期待される．

地域スポーツ指導者には，地域のスポーツクラブに所属する指導者とクラブには所属せず広く地域住民のスポーツ指導を行う者の 2 つのタイプが存在する．後者については，スポーツのイベントや大会などで単発的に指導を行う者，行政の担当者やスポーツ基本法で定められたスポーツ推進委員などが含まれる．本稿では，基本的に地域スポーツ指導者として，住民が自主的に行う継続的，組織的な活動であるスポーツクラブに所属する指導者を扱う．

前節で見てきたように，近年のスポーツ政策では地域スポーツクラブの育成が取り組まれている．一方，地域スポーツ指導者の育成・充実は，1961 年のスポーツ振興法公布以来，常にスポーツ政策の重要な課題とされてきている．特に 1972 年の保健体育審議会答申では，無償ボランティア指導者に頼る地域スポーツ活動の実態を取り上げ，スポーツ指導を「適切な報酬を得る職業」として確立させるための対策が必要とされている．

このような指摘がある中，ボランティア指導者に関する問題事例が，しばしば報告されている．松尾ら（1994）は，社会体育領域で活動しているボランティア指導者の約 3 割，特に幼少年対象の指導者の 36%が指導に伴う生活支障を訴えていることを，調査によって明らかにした．さらに，ボランティア指導活動に没頭するあまり日常生活に支障をきたし，そこでの葛藤を抱えながら生活を続けることで解雇や離婚など，いわば社会生活でのドロップアウトともいえる生活破綻が生起した事例も示されている．そして，指導者が自分自身の中でボランティア指導者の役割を増幅させ，生活支障に繋がるという構造が解明されている．前田（2005）は，若者がボランティアとして少年サッカーの指導に携わる中，それまでの職業から離脱していく事例を示し，ボランティア指導者という役割に「はまっていく」問題を指摘している．後藤（2013）は，少年サッカーの指導を職業としている若い世代の暮らしを明らかにしている．そこでは，指導活動と並行してアルバイトに従事したり，パートナーや親の資源に頼ったり，結婚を回避するなど，サッカー指導による収入が十分ではないことから生活を制御している姿が描き出されている．松尾（1997）はこのよ

うな実態を捉えて，ボランティア指導者の過度な没頭を個別的・特殊的なものとして捉えるべきではなく，ボランティア依存のシステムに問題があると指摘している．つまり，クラブのマネジメントを改善して，ボランティアに過度に依存しないようにすることが求められている．

若者ボランティア指導者には，さらに懸念される面がある．スポーツ少年団の若者指導者は,「社会的に保障されていないため，あまり打ち込みすぎると会社員としての自分が危うくなる」と述べており，生活基盤の弱い若年層の指導者には社会生活への不安とボランティアの身分への憤りがあることが報告されている（高橋，2004）．若い世代のボランティアには,「ボランティアによる経験が社会生活に生かせられる成長につながるようにリーダーは配慮する必要がある」(前田，2005)との指摘も見られる．

以上のように，スポーツ・ボランティアの活動内容の中で，地域におけるスポーツ指導は突出して頻度が高いことが明らかとなっている．地域スポーツ指導者の課題として，日常生活に過大な影響を及ぼす事例があるのは，この高頻度の活動実態によるところがあるだろう．この課題を解決するひとつの方法は，1972 年の保健体育審議会答申で指摘されたように，スポーツ指導の専門職化である．ボランティアが創設したスポーツクラブが組織化を高めていくことで，指導者を含む専門的な人材を雇用する方向に進むことが期待される．地域のスポーツクラブを単独種目から複合種目へ，単一世代から複層世代へ，単一志向から複合志向へと拡大し，組織化，法人化を促すスポーツクラブ政策では，クラブの運営や指導を含む専門的な人材を専従者として雇用できる可能性が見込まれている．しかしながら，市民のボランティアで始められた活動が専従者を雇用するには，財政基盤を確立させなければならない．ボランティア集団は，理念を効率的・効果的に行うために組織化を進めるのであり，単に組織化を高め，法人格を取得したことで人材が雇用できる組織になるわけではない．市民の自主的活動であるスポーツクラブの指導者がボランティアであることは，ある程度は必然的である．したがって，現状の課題は，ボランティア指導者の日常生活に過度な負担がかからないようなボランティア・マネジメントの方法を開発していくことである．

第 3 節　リーダーシップ理論によるボランティア・マネジメント

第 1 項　リーダーシップ理論の概要

１．マネジメントとリーダーシップの関係

リーダーシップ理論は経営管理やマネジメントへの適用が多く行われているが，学際的な研究関心であり，心理学，社会心理学研究の領域，経営学，管理学の領域，その他，社会学，政治学，文化人類学，宗教学などの領域でも研究が進められている．リーダーシップの理論はリーダー個人への関心から始まっているが，軍隊にはリーダーが必要であったことから急速に研究が進んだとされる（土方，1970a）．つまり，効果的なリーダーシップ行動によって組織をマネジメントすること，またはそのための人材づくりが目的とされてきたのである．ここで，リーダーシップとマネジメントとは，非常に近い関係にあることがわかるが，しばしばこの 2 つの相違点については論議されている．

ハーシー・ブランチャード（1978）は，「本質的にリーダーシップは，マネジメントの概念より広い意味をもっている」とし，組織の目標が掲げられる場面においてマネジメントの概念が現れるが，リーダーシップは他人ないし集団の行動に影響を与えようとする試みそのものであると定義している．三隅（1986）は，「集団が存在するところにリーダーシップが生まれるのである」と，リーダーシップ概念の広さを示している．松原(2003)は，「マネジメントはリーダーシップに一部含まれる」としているが，「マネージャーは与えられた仕事をうまくする人，リーダーは良い仕事をする人」「リーダーシップの機能は変化を生み出すこと，マネジメントの機能は安定を生み出すこと」などの定義を例示し，その上で「互換的に使用する」としている．また，土方（1970b）は，経営管理活動とリーダーシップに関する同義と異義の双方の議論を取り上げ，結論として「経営活動とリーダーシップは不可分な相互に共通する作用面を持つが，観点のちがいによって異なる方向からのまとめが可能であると解釈できる」としている．したがって，本研究ではリーダーシップ理論をマネジメントの一手法として捉えることとする．

リーダーシップ理論のマネジメント場面への応用について，金井（2001）は，「リーダーシップ理論は，鑑賞のためにあるのではなく，実践の指針とならなければならない」とし，「現実に経営者や経営幹部が使っている理論（theory-in-use）もしくは実践と密着した持論（theory-in-practice）」として，その重要性を述べている．同様に日野（2002）は，「リーダーシップ研究の主流が，独立変数としてリーダーシップ・スタイル，従属変数として組織の業績，個人の動機づけなどをとり，両者の間に法則性を見出すことのみに関心

を偏らせてきたように思われる」としている．つまり，リーダーシップ理論をマネジメントに応用する研究では，金井（2001）が主張するように，リーダーシップの中に法則性を見出すのではなく，リーダーシップ理論をどのように実践の場に応用してゆくかがより重要なのである．

２．リーダーシップ理論の概要

リーダーシップ理論の研究関心はリーダーの個人的資質から始まり，その後，リーダーの行動に移ったとされる（土方，1970a，1970b；三隅，1986）．リーダーシップ行動の研究は，ミシガン大学やオハイオ州立大学などを中心に発展していく過程で，「仕事の達成を強調するもの（目標達成）」と「人間的関係を強調するもの（集団維持）」の 2 つの要因に焦点が絞られていった．要因の名称は研究者によってさまざまであるが，この 2 要因による 2 次元マトリックスでリーダーシップ行動を示すモデルは，現在も広く使われている．日本では，三隅（1986，1987），Misumi（1995）が同じく 2 つの要因を見出し，前者を目標達成の意味で Performance の P 機能，後者を集団維持の意味で Maintenance の M 機能と命名し，PM 理論を確立した．PM 理論の他，Mouton らのマネジメント・グリッドや Fleishman らの Hi-Hi 理論などのリーダーシップ行動を 2 次元で説明する理論では，常に双方が高いリーダーシップ行動が最も有効であるとするものが主流を占めている．

一方，Fiedler（1964）は有効なリーダーシップ行動は常に同じではないとし，どのような行動が適切かは，リーダーにとって有利な状況か不利な状況かによって異なるとする状況対応モデルを生み出した．また，House（1996）や Vroom et al.（2007）も状況による影響を考慮した理論を提唱している（土方，1970a，1970b；松原，2003）．ハーシーとブランチャード（1978；2000）による SL 理論もそのひとつであり，最適なリーダーシップ行動はフォロワーの状況によって異なるとしている．近年のリーダーシップ研究では，このフォロワーへの視点の重要性が強調されている．日野（2006）は，「リーダーシップが意図をもった影響力の行使であり，その成果を実現するのがフォロワーである以上，フォロワーを理論の枠組みに導入することは当然の帰結」としている．薄羽（2006）はリーダーシップ研究の現状を問題として，「リーダーシップはフォロワーの中で認識されて初めて存在する」と，フォロワーから見たリーダーシップ研究の必要性を主張している．フォロワーへの関心は組織の活動内容からも注目されており，社会サービスや医療，教育などを扱うヒューマン･サービス組織ではフォロワーの重要性はとりわけ高い(オースティン，

2001)．ヒューマン・サービス組織は，専門教育を受けた専門職業人が多く，組織への忠誠だけでなく専門分野としての職業への忠誠を併せ持っているという点に特徴がある．そこでのリーダーシップ行動には，フォロワーとしてのスタッフが職業人として専念することを支えることが求められる．リーダーシップ研究におけるフォロワーの重要性は，グリーンリーフ(2004)が提唱するサーバント・リーダーシップ論でも注目されている(Graham, 1991； Stone, et al,, 2004；Joseph and Winston, 2005)．この理論では，リーダーシップは人を引っ張るのではなく，フォロワーを支えることにあるとされ，日本においても多くの研究者が取り入れている(水尾, 2003;高橋・村上, 2003;藤田, 2006, 2007a, 2007b)．そこで,次項では,フォロワーを取り入れたリーダーシップ理論である SL 理論の特徴と，ヒューマン・サービス分野であるスポーツ指導者のマネジメントへの有効性について検討する．

表2-2 様々なリーダーシップ理論とその概要

タイプ	名称／提唱者	理論の概要
特性論	ストッグディルの特性論	リーダー特性:「公正」「正直」「誠実」「思慮深さ」「公平」「機敏」「独創性」「忍耐」「自信」「攻撃性」「適応性」「ユーモアの感覚」「社交性」「頼もしさ」
行動論 (Behavioral Theoty)	オハイオ研究	構造作り: Initiating structureと配慮: Consideration
	レヴィンのリーダーシップ類型／アイオワ研究	専制型・放任型・民主型の3つに分類
	リッカートのマネジメント・システム論／ミシガン研究	課題, 人間関係の組み合わせ:権威主義・専制型、温情・専制型、参画協調型、民主主義型
	マネジリアル・グリッド論	1.1放任型リーダー, 1.9人情型リーダー, 9.1権力型リーダー, 9.9理想型リーダー, 5.5妥協型リーダー
	PM理論	目標を達成する能力(P)と集団のまとまりを維持する能力(M)
状況適応論 (Contingency Theory)	フィドラーのコンティンジェンシー・モデル	リーダーシップスタイル(LPC;Least Preferred Coworker)×状況変数(集団との関係、課題の明確さ、権限の強弱)＝結果(業績)
	パス・ゴール理論	リーダーシップ・スタイル:指示型・支援型・達成型・参加型,「環境的な条件」業務の明確さ、経営責任体制やチームの組織と「部下の個人的な特性」メンバーの自立性、経験、能力, モチベーション理論の期待理論「人や組織が動機づけられるためには、①魅力的な報酬 ②明確な報酬 ③必要充分な戦略の3条件が必要」が活用
	SL理論	部下の成熟度:低～高に従い, 有効なリーダーシップ:教示的リーダーシップ, 説得的リーダーシップ, 参加的リーダーシップ, 委任的リーダーシップが適応すると規定
カリスマ的リーダーシップ理論	1976年ハウス	きわめて高水準の自己信頼と部下からの信頼があることで、リーダーは部下を目標に導くことが可能である
	1987年コンガーとカヌンゴ	1)戦略ビジョンの提示 2)リーダー自らリスクを取り、部下の規範となる行動を取ること 3)現状の正しい評価 を行うことによって、カリスマと認知されうる
変革的リーダーシップ理論	コッターのリーダーシップ論	最も重要な要素は「リーダーの掲げるビジョン」, リーダー必須の能力は「対人態度」と「高いエネルギーレベル」, リーダーシップとマネジメントの違いを主張
	ティシーの現状変革型リーダー論	変革を実行する「リーダー」のあり方を明確に定義, ビジョンを提示し、それを実行させるべくメンバーに働きかける、コッターと同じ, リーダー自らが次世代のリーダーを生み出していく仕組み「リーダーシップ・エンジン」を主張
	ビジョナリー・リーダーシップ論	リーダーの最も重要な行動要件:ビジョンの創造と実現, 状況認識に基づいて将来計画を設計することの重要性を強調
リーダーの精神性に関わる理論	オーセンティック・リーダーシップ	リーダーのモラルを組み込む
	スピリチュアル・リーダーシップ	フォロワーの内発的動機付けによる組織
	サーバント・リーダーシップ	フォロワーを優先する志向を持つリーダー

3．SL 理論の概要

本研究で用いる SL 理論は，前述したように優れたリーダーシップ行動を求める理論ではなく，適切なリーダーシップ行動は各々の状況に適応して存在するとした状況適応理論のひとつである．そして，適切なリーダーシップ行動を決める状況として，フォロワーに着目している．フォロワーの状況は，時間の経過に伴う可変的なものとされる点も特徴的である．SL 理論は，多くのリーダーシップ理論と同様に 2 要因を用いた理論でもあり，「目標達成」に当たる要因は「指示的行動」（役割を規定して明確に伝えるなど），「集団維持」にあたる要因は「協労的行動」（連帯意識を示し積極的に意見を聞くなど）と命名されている．また，フォロワーの状況は「レディネス」と命名され，課題に対する「能力」と課題に向けた「意欲」の 2 要因から形成されている（表 2-3）．

表2-3 SL理論の概要

対象	要因		内容
リーダー	リーダーシップ行動	指示的行動	リーダーがフォロワーの役割を組織・規定し，各人がどのような活動を果たすべきか，いつ，どこで，いかに課題を達成すべきかを説明することの程度．なお，その活動は，組織パターンの明確化，意思疎通経路と職務遂行のあり方の確立に努めることで特徴づけられる．
		協労的行動	リーダーが自分と率いるグループのメンバー(フォロワー)との間にコミュニケーション経路を開き，連帯的支援，積極的傾聴，心理的ストローク（心地よくさせる），そして促進的行動を与えることの程度．
フォロワー	レディネス	能力	特定課題（作業，活動，課業）の遂行に関して，その課題の遂行者が持つ知識，経験，技能のこと．
		意欲	特定課題（作業，活動，課業）の遂行に関して，その課題の遂行者が持つ自信，打込む熱意，動機の強さのこと．

出典：P.ハーシー・K.H.ブランチャード（1978）を元に筆者作成

フォロワーのレディネスが可変的であることから，最適なリーダーシップ行動はその時々に合わせて多種多様となるが，両者の関係性は図 2-1 に示すとおりベル曲線で表す法則性を持つ．この全ての局面を 4 つの象限に区切り，それぞれ S1 から S4 と名付けられた象限ごとに，最適なリーダーシップ行動がどのように変化をするのかは，以下のように説明される（表 2-4）．S1 象限は，フォロワーのレディネスが低い状況であり，役割を明確に指定される必要があり，力量のあるスタッフに対するような意見を求める行動は必要とされない．S4 象限は，フォロワーのレディネスが最も高い状況で，もはやリーダーからの働きかけは必要とされない．S2 と S3 象限はそれらの間に位置づけられ，指示的行動が大きく変化する段階であり，各象限には連続性がある．SL 理論ではリ

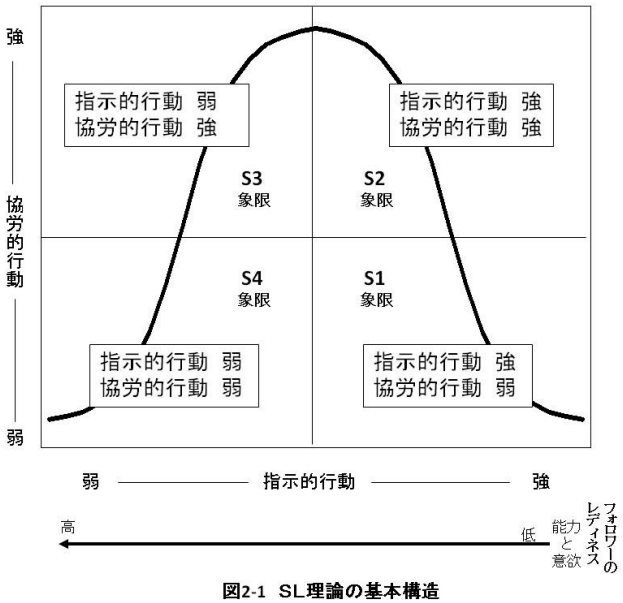


図2-1 SL理論の基本構造

ーダーシップ行動を，リーダーの自覚によるものではなくフォロワーに認知されたものとしており，フォロワー視点に立った理論である．

表2-4 SL理論の各象限で求められるリーダーシップ行動の特徴

象限	求められるリーダーシップ行動
S1	教示的リーダーシップと呼ばれ，具体的に指示し，事細かに監督することである．これは，タスク志向が高く，人間関係志向の低いリーダーシップであり，フォロワーの成熟度が低い場合に適合する．～高い指示的行動と低い協労的行動が求められる
S2	説得的リーダーシップと呼ばれ，リーダーが自らの考えを説明し，疑問に応える方法である．タスク志向，人間関係ともに高いリーダーシップであり，フォロワーが成熟度を高めてきた場合に適合する．
S3	参加的リーダーシップと呼ばれ，フォロワーに考えを合わせて，フォロワー自身が決められるように仕向ける方法である．タスク志向が低く，人間関係志向の高いリーダーシップであり，フォロワーの成熟度がさらに高まった場合に適合する．
S4	委任的リーダーシップと呼ばれ，仕事遂行の責任をフォロワーにゆだねる方法である．タスク志向，人間関係志向ともに最小限のリーダーシップであり，フォロワーが完全に自立性を高めてきた場合に適合する．～指示的行動も協労的行動も低いリーダーシップ行動が必要とされる

SL 理論の持つ 3 つの特徴，①現実的な組み合わせのリーダーシップ，②合理的なリーダーの行動に基づくリーダーシップ，③時間的な観点を持つリーダーシップを，金杉（2004）は以下のように説明している．①は三隅の PM 理論のように優れたリーダーシップ・スタイルはただひとつとするのではなく，さまざまなリーダーシップが有用であること，②はフォロワーに映る行動によってリーダーシップが判断される点から，その情報を共有することによって,リーダーシップ･スキルとして身に付けることが可能であること，③の時間的な観点を持つことの意義としては,フォロワーを成長せれ得るという点である．

SL 理論は数多くの企業における研修で用いられその利用効果は認められているが，その理論を用いた研究は知名度に比して少ない．Vecchio（1987）や Fernandez and Vecchio,（1997）の研究では，低いレディネスレベルのフォロワーを対象にする場面での，SL 理論の整合性が見出されている．しかし，レディネスの高いグループのデータには，十分な信頼性が得られていなかった．Blank et al.（1990）は，リーダーの指示的行動や協労的行動とフォロワーのレディネスの 3 者の相互作用を十分に支持する結論が得られず，その原因としてリーダーシップ行動とフォロワーのレディネスの関係以外に，職務権限（position power），役職関係（ leader-member relation）などといった要因をあげている．したがってこれらの要因を導入したさまざまな状況で実証研究を行う必要があることを示唆している．このように海外の先行研究では，結果の一部に理論への適合やその整合性が見出されているが,その程度によって理論への支持が分かれているようである(松原，1995；日野，2006)．

リーダーシップ研究全体を網羅した松原（1995）は，SL 理論を,「リーダーシップ研修

の実践家，人事担当者にとっては最も人気のある理論として理解されているが，科学的な検討は非常に遅れている」と，今後の研究が待たれるとしている．高原（2004）は，SL 理論の先行研究を検討した結果，日本国内で実証された事例が見出せなかったとし，自ら実証的な研究に取り組んでいる．まず，設定した課題は SL 理論を実証するための適切な尺度を作成することとし，リーダーシップ行動の 2 要因の検討を行っている．その結果，指示的行動，協労的行動の要因が成立することが概ね支持された．続く研究（高原・山下，2004）で，リーダーシップ行動とレディネスの双方に関して，指標や最適性の評価を検討し，リーダーシップ行動の指示的行動とレディネスとの関連性を見出した．このような SL 理論の実証研究を概観し，金杉（2005）は SL 理論そのものを実証するのではなく，理論の特徴を捉えて研究の枠組みに組み込んでいる．具体的には，フォロワーのレディネスを把握する能力やリーダーシップ行動をスキルと捉え，レディネスとリーダーシップ行動の適合についての経験を共有することによって，組織のリーダーシップ・スキルを向上させる方法を見出している．このように，SL 理論の研究は，理論の実証を目的とするものから，研究の枠組みとして利用することに有用性を見出す研究にシフトする方向にある．

第 2 項　ボランティア・マネジメント

１．スポーツ・ボランティア・マネジメント

ボランティアのマネジメントに目を向けると，ボランティアの特徴を視野に入れなければならず，ボランティアの特徴は多様性にあるとされる（田尾，1998）．ドラッカー（2000）は非営利組織におけるボランティアのマネジメントについて，いくつかの留意点をあげている．まず，ボランティアには「個々の長所を生かし，かつその長所をより強化しうるような」任務を明確に与えるべきであるとする．そのために，「訓練や励まし，時には挑戦する機会」を与えることであり，リーダーにはボランティアのやる気を引き出す働きかけが必要とされる．さらに，組織の実効性はボランティアの成長に中に見出さねばならないとも述べている．ボランティア・マネジメントの留意点として，フォロワーの成長を考慮する必要があると指摘した．

スポーツ・ボランティアをマネジメントの対象として取り上げた研究は，海外には数多く見られる．Wicker and Hallmann（2013）は，スポーツ・ボランティアの雇用に関する文献調査を行っている．結果として，ボランティアの手を借りたい組織の活動に，ボランティアが時間を投資する構図ができていることで，ボランティア・セクターは成立してい

ることが示された.今後は,組織とボランティアのそれぞれの立場からの研究だけでなく,双方のギャップを調整するような研究が必要としている.

スポーツ・ボランティアのマネジメントに関する研究動向としては，ボランティアの活動継続に影響する要因に焦点を当てた研究が行われてきている．Kim et al.（2007）は，ボランティアの満足度，スポーツクラブやボランティア同士の連帯に着目し，活動継続との関係を明らかにしている．Engelberg et al.（2006）や Schlesinger et al.（2013）は，クラブへの愛着を活動継続の重要な要因としてあげている．このようなボランティアの示すコミットメントにも注目がされている．Engelberg et al.（2006，2012）はボランティアのチームワークの程度や役割について調査し，ボランティアは参加する組織自体よりも組織の目的にコミットしていることを明らかにしている．

個人と組織の間にある，インセンティブや労働条件などの有形・無形の合意が心理的契約（psychological contract）と呼ばれる．この心理的契約理論を用いて，スポーツイベントのボランティアが最も重要とする期待とは何かについて Nicols and Ojala（2009）は注目している．ボランティアが重視しているのは，フレックスな雇用期間，人間関係の質，貢献度を認めてもらうこと，そして何を期待しているかについてコミュニケーションが取れることであった．同様の理論を用いて，スポーツにおける若者ボランティアを対象にした研究として Harman and Doherty（2014）のものがある．この研究では，若者ボランティア指導者との契約では，個人の属性や教える種目のチームスポーツや個人競技などの特性を考慮に入れる必要性が示されている．

Warner et al.（2011）は，品質管理と顧客満足との関係を理論化した「狩野モデル」をスポーツ・ボランティア・マネジメントの分析に適用している．分析の結果，ボランティアの活動継続，すなわち活動に満足している状態は，活動への動機づけや活動満足度で示されるデータでは十分説明できないことが証明されている．したがって，ボランティアの活動継続にはボランティア・コーディネーターが必要であるとしている．

国内において，スポーツ・ボランティアの研究は多く，前節ではそのうちのスポーツ・ボランティア指導者を取り上げ，課題を示した．指導者以外を対象とした研究では，障がい者スポーツに関わるものが目立っている．大山は（大山ら，2011，2012；大山，2015）は知的障がい者のスポーツに関わるボランティアを対象に,保護者側と障がい者側の評価,およびボランティアの参加継続のプロセスを取り上げ，3 方向からボランティアの活動の全体像に迫っている．この知的障がい者スポーツの大会であるスペシャルオリンピックス

を取り上げた研究には，仲野ら（2006），志賀・荒井（2013），藤田（2015）などがあり，参加動機や満足度，促進や阻害の要因，障がい者への意識などが明らかにされている．また，田引（2008）は参加動機，山田（2007）は意識変化をそれぞれに活動参加者への調査で示している．スポーツイベントの運営を支えるイベント・ボランティアに関する研究も多い．地域イベントのマラソン（綿ら，1991）やウォーキング（高見ら，1997），国際イベントの体操世界選手権（前田，1997）や FIFA ワールドカップ（朴ら，2003）などの運営ボランティアを対象に，その意識や実態に迫る報告がなされている．松野（2012）や佐藤ら（1996）はボランティアの参加動機を，前田（1997）は参加過程に焦点を当てている．一方，スポーツクラブのボランティア・マネジメントに関わる研究はほとんど見られない．遠藤（2015）は非営利組織のスポーツクラブの運営について，特に小規模のクラブは，ボランティアのスタッフをどれだけ集められるかが重要であると述べているが，ボランティアをどのように扱うのかについての言及は見られない．

以上のことから，スポーツ・ボランティアの研究では，参加動機や活動満足度といったボランティア自身の意識に関する研究が多いことが分かった．一方，ボランティアは個別性，多様性を前提にする必要があり，量的調査による全体像の把握では不十分なこと，また活動へのコミットメント，継続性は参加動機や活動満足度では予測できないとの報告もある．スポーツ・ボランティア・マネジメントの研究は，今後の発展が期待される分野と言えるだろう．

２．SL 理論によるマネジメント

スポーツ・ボランティアの研究で，SL 理論で用いられるリーダーシップとフォロワーのレディネスに触れている論文はほとんど見当たらない．そのような中で，Jurak and Bednarik（2010）の研究は，スロベニア非政府系スポーツ組織に所属するボランティアのリーダーシップの特徴を明らかにすることを目的にしており，フォロワーのレディネスにも言及されている．この研究では，ハーシーとブランチャード（1978；2000）による SL 理論モデルをもとにしたアンケート調査が，ボランティア指導者 190 名に対して行われている．得られたアンケートの結果は，SL 理論の S1 から S4 の 4 象限にあるリーダーシップ・スタイルである telling, selling, participating, delegating に分類し，分析がなされた．結果としては，フォロワーのレディネスは，どのリーダーシップ・スタイルにおいても考慮されていない実態が報告されている．

SL 理論は，前述したように最適なリーダーシップ行動がフォロワーの状況によって決定される理論であり，その特徴は，理論の中に時間軸が設定されていることである．言い換えると，適切なリーダーシップ行動を成長するフォロワーの変化に合わせて示そうとするものである．また，フォロワーの状況に合った適切なリーダーシップ行動によって，フォロワーの状況が変化する可能性を示している点でもある．そしてこの変化として，レディネスの向上を導くことができると考えられている（図 2-2）．

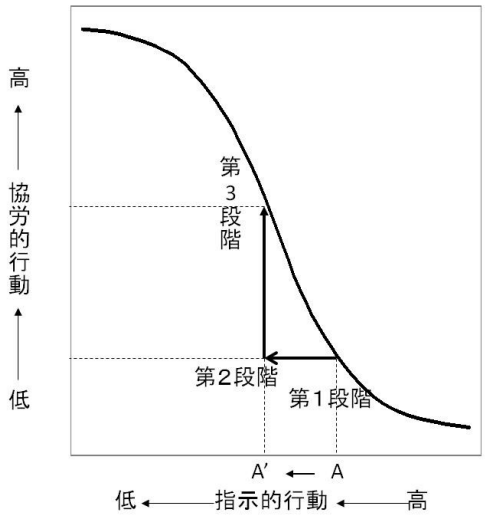


図2-2 SL理論に基づくフォロワーのレディネス向上

リーダーが指示的行動を減少させ，次いで協労的行動を増加させることによって，Aの段階にあったフォロワーのレディネスが、A′に向上する．

本研究では，成長が著しい若者の，多様性があるとされるボランティアを対象としている．このような対象者に対するマネジメントでは，最適なひとつのリーダーシップ行動を探るのではなく，個別的でかつ変化を想定した，より良いリーダーシップ行動を探る必要がある．以上のことから，本研究では SL 理論を研究枠組みに用いることが最適であると考えられる．

第 3 章

スポーツ政策から見た地域スポーツ指導者の課題

第 2 章では，スポーツクラブ，ボランティア指導者，リーダーシップによるボランティア・マネジメントの 3 点から先行研究を取り上げ，検討を行った．本章では，スポーツクラブのボランティア指導者を取り巻く背景として，スポーツ政策の中の「スポーツ指導者政策」について取り上げる．政策におけるスポーツ指導者の課題とボランティア指導者の位置付けを明らかにする．

第 1 節　研究の意義・目的

あらゆる人々がスポーツに参加できるように取り組んでいこうという政策は，1960 年頃から「スポーツ・フォー・オール」の名称で知られるようになった．とりわけ，1959 年から始まる旧西ドイツでの「第二の道」の政策は，スポーツ参加の機会を国民全体に広めるものとして大きな注目を集めた（野川，2002）．1936 年ベルリンオリンピック大会をドイツ民族の優秀さを誇示するための場として利用した過去を持つドイツにおいて，スポーツ政策の関心をトップアスリート育成とは異なる方向に向けたとして評価されている．この方向はまずヨーロッパに広まり，ヨーロッパ・スポーツ・フォー・オール憲章（1975）には，「人びとのスポーツをする権利」と「行政がそれを援助する義務」が明記された．日本ではスポーツ振興法（1961）を大幅に改正したスポーツ基本法が 2011 年に公布され，「国民のスポーツをする権利」が示された．

一般市民がスポーツ活動を行う上で，スポーツ施設，活動組織にならび，スポーツ指導者は重要な要因のひとつである．地域での活動において指導者がいなくても，それぞれの経験を持ち寄り教え合うことや，それまでに培ってきた能力や知識の範囲で楽しむことなどは可能である．しかし，子どもがスポーツを行う上では，指導者の存在は不可欠である．子どものスポーツ参加については，国際連合の教育科学文化機関（ユネスコ）が「体育・スポーツ国際憲章（1978）」でその権利性を示し，「スポーツと体育の国際年（2005）」（国際連合広報センター，2005）の取り組みの中では，教育，健康，社会性の発達などにスポーツが果たす役割の重要性が強調されている．これらのことから，子どもたちにスポーツを振興する必要性が高まり，地域スポーツ指導者の必要性も増している．本研究の目的は，日本の地域スポーツ指導者の課題をスポーツ政策の変遷から明らかにすることである．

第 2 節　研究方法

研究方法は，まず政策文書から「スポーツ指導者」に関わる内容について抽出する．その際，地域スポーツクラブ，スポーツ指導者資格，競技スポーツ指導者，地域スポーツ指導者などの文言に着目しながら整理をする．次に，それぞれの政策でスポーツ指導者の課題とされている内容とその対応策を検討し，どのような課題が解決され，または残されているのかを分析する．これらの結果を踏まえて，残された課題に対する新たな対応策に関した提言をまとめる．なお，本稿では「地域スポーツ指導者」を狭義で用い，「主として住民が自主的に行う継続的，組織的な活動である地域スポーツクラブの指導者」とする．

日本では 1964 年の東京オリンピックを前に競技力向上への関心が高まっていたが，自国のオリンピック開催に向け国民全体のスポーツ振興にも焦点が当てられた．そして，スポーツを扱う初めての法律であるスポーツ振興法が 1961 年に施行されている．そこで，本稿の研究対象はスポーツ振興法以降の政策とした．具体的には，法令としてのスポーツ振興法（1961）とスポーツ基本法（2011），文部省保健体育審議会諮問および答申としての「体育・スポーツの普及振興に関する基本的方策について（答申）」（1972），「社会体育指導者の資格付与制度について（建議）」（1986），「スポーツプログラマーの養成について（建議）」（1987），「21 世紀に向けたスポーツの振興方策について（答申）」（1989），「生涯にわたる心身の健康の保持増進のための今後の健康に関する教育及びスポーツの振興の在り方について（答申）」（1997），「スポーツ振興基本計画の在り方について－豊かなスポーツ環境を目指して－（答申）（スポーツ振興基本計画）」（2000），文部科学省への改組以降の改正スポーツ振興基本計画（2006），スポーツ立国戦略（2010），およびスポーツ基本計画（2012）である．なお，以後，保健体育審議会答申は，1972 年答申等，発表年を付けた略称を用いる．

第 3 節　スポーツ政策文書におけるスポーツ指導者の問題点と対応施策

スポーツ振興法（1961）は，国民の生活に寄与することを目指した国のスポーツ施策を明らかにしたものとして公布され，日本のスポーツの定義や政策の意義を含むスポーツ振興の指針を明確にした．この中のスポーツ指導者に関わる条文には，第 11 条「指導者の充実」と第 19 条「体育指導委員」がある．指導者の充実では，「国及び地方公共団体は，スポーツの指導者の養成及びその資質の向上のため，講習会，研究集会等の開催その他の必要な措置を講ずるよう努めなければならない」と指導者を養成すること，その質を上げ

ることが行政の役割であることが示され，この 2 つが指導者に関する課題と考えられていたことがわかる.「体育指導委員」は，住民に直接関わる行政組織である市町村に設置された，住民へのスポーツの実技指導や助言を行う行政職である．しかし，身分は非常勤であり，行政の専門職としての身分保障はない.

1972 年答申は，体育・スポーツの普及振興全般についての諮問を受けたものであり，スポーツ指導者についても多くの課題と必要な対応策が述べられている．まず，スポーツ振興法にある指導者の資質の向上という課題に対しては，公的な指導者資格制度を整備する必要性が示された．日本体育協会（以下，日体協と略す）など民間団体による指導者養成の取り組みを認めつつ，役割や機能などが不明確な点を問題とし,「国においても，これら指導者の社会的信頼を高めるなどの見地から，これらの体育・スポーツ指導者の資質・技能審査事業の認定制度について考慮する必要がある」と国による取り組みが求められた．また,「民間の有志指導者の奉仕的活動に期待するだけでなく，一般的には，その指導にふさわしい適切な報酬が考慮されるべきであり，さらには，一般社会における体育・スポーツの指導を専門的な職業とする人たちが出てくることも望まれる」とし，非常勤職員である体育指導委員についても,「体育指導委員が実技の指導を行う場合は，市町村はその活動にふさわしい報酬を考慮すべきである」と，指導に対する報酬が課題とされた．さらに,「総合の公共体育施設には，専任の体育・スポーツ指導職員を配置すべき」,「体育・スポーツを担当する機構を設けることができないような町村にあっては，できるかぎり専任の指導担当職員を置くように努力すべき」と，行政職としてのスポーツ指導者の配置も課題であった. これらの内容からスポーツ指導者の課題として,「指導者の役割や機能が不明確」,「指導者の資質が不十分」,「指導活動に適切な報酬が支払われていない」,「公共の体育施設に指導者が配置されていない」ことがあげられた．そして,「公的な指導者資格制度を整備すること」,「指導者が適切な報酬を受け取り，指導を専門的な職業として育てること」,「行政に指導の専門職を配置すること」が具体的な対応策とされた．そこで，以後の文書を分析する上で，これらの課題と対応について注目していく.

1972 年答申による公的指導者資格の整備は，1986 年，1987 年になってようやく形を見ることになった. 国が民間で進められてきた資格制度をもとに改善し, 資格取得者の役割・機能を明確にすること，指導者不足の解決と指導者の処遇の改善が図られることが期待された．この制度では,「地域スポーツ指導者（指導員)」「競技力向上指導者（コーチ)」「商業スポーツ施設における指導者（教師)」および「スポーツプログラマー」の 4 種類の資

格が整えられた.「地域スポーツ指導者」「競技力向上指導者」「商業スポーツ施設における指導者」は種目別の指導資格であり，全体としては日体協に加盟するほとんどの競技種目が網羅されている．このうち,「商業スポーツ施設における指導者」は職業に直結するものであるが，数多くある種目の中からゴルフ，テニス，水泳などの 5 種目だけしか設定されなかった.「スポーツプログラマー」は「適切な運動・スポーツ活動ができるよう指導・助言する指導者」の資格であり，1 種と 2 種がある．2 種は，民間の商業施設での指導資格として職業指導者のものとされた．それに対して 1 種は，地域住民を対象とするボランティア指導者の資格として設定されている．種目別資格は，それぞれの中に対象者の目的や力量に合わせた 3 つのレベルが用意され，資格取得者の役割・機能はある程度明確にされた．職業に繋がる「商業スポーツ施設における指導者」と「スポーツプログラマー 1 種」の 2 つの資格により，指導活動に対して報酬を受け取る職業指導者が現れることが見込まれたが，一方では報酬や職業と資格の関連についてはほとんど触れられず，ボランティア指導者と明記された資格も作られた．つまり，指導者の養成，資質の向上には期待できたが，資格取得に伴い指導活動に適切な報酬が支払われるようになるかは不明であった.

1989 年答申のスポーツ指導者に関する内容には,直前に出された指導者資格制度の活用が取り上げられている．制度を活用して指導者の資質向上を図ること，特に商業スポーツ施設の指導資格の活用が強調された．この資格取得者を活用するためには,「スポーツリーダーバンク」の整備が図られ，体育指導委員の研修にも，資格制度を活用することが求められた．指導に対する報酬については，地域指導者や体育指導委員に関してではなく，学校運動部の指導に対して検討するとされた.また,学校運動部の指導者は教員だけでなく，外部の指導者も活用する方策が見られるようになった.

1997 年答申では,「地域のスポーツ環境づくり」「競技スポーツの振興」「学校における運動部活動」の項目の中でスポーツ指導者について触れられていた．地域スポーツの振興施策として現在まで長く継続されている「総合型地域スポーツクラブ」は，直前の 1995 年に「育成モデル事業」として始められている.総合型クラブの特徴は,「多種目，多世代，多志向」のクラブ員が所属する規模の大きさと，地域住民が「自主的・主体的」に運営するところにある．1997 年答申ではこれを踏まえ,「適切な指導者を確保しつつ」，スポーツクラブづくりを進めていく必要があるとした．また,「地域住民が主体的にスポーツに親しめる」には,「各ライフステージの特性を踏まえた指導のできる指導者の確保が必要」とある．そして，この指導者の養成や確保は「地域住民の主体的取組では限界のある」との認

識から，行政が支援するとされた．競技スポーツの振興では，「指導者の専任化」が課題にあげられた．これは，指導者の職業化や報酬に繋がる部分であるが，ここで取り上げられたのはトップアスリートの指導者であり，財団法人日本オリンピック委員会（JOC）や各中央競技団体もしくは大学や企業に所属するものが想定されていた．したがって，その待遇はそれぞれの組織，団体による検討に期待された．学校運動部については，地方公共団体が外部指導者の活用のための措置を講ずる必要性が示された．対象者としては，スポーツ団体に登録している有資格者があげられた．また，学校運動部と総合型クラブの連携が推奨されていることから，クラブの指導者にも期待されていたことが推察される．地域スポーツ指導者については，この時期から総合型クラブを介して行政の施策が行われるようになっていった．総合型クラブは地域住民が自主的・主体的に運営するものであるが，指導者の確保については行政の支援が想定されていた．その指導者には，学校の子どもたちを含む地域住民全体のスポーツ振興に関わっていくことが期待されたが，待遇については明らかではなかった．

2000 年答申は，「文部大臣が定めるもの」とされる「スポーツ振興に関する基本計画」（スポーツ振興法，第 4 条）についての諮問を受け，「スポーツ振興基本計画」として発表されたものである．内容には，「地域スポーツの振興」「競技力向上」「学校と地域の連携」の 3 つの柱があり，地域スポーツ指導者については地域スポーツの振興において，「総合型地域スポーツクラブの全国展開を効果的に推進するために不可欠な基盤的施策として」「ニーズに対応した質の高いスポーツ指導者を養成・確保する」と総合型クラブ育成の中に明確に位置づけられた．実際の施策は，国，地方公共団体，スポーツ団体などが指導者養成事業を行うこと，リーダーバンクを用いた資格取得者の活用などとそれまでと大きな違いは見られなかったが，資格制度の見直しが図られた．総合型クラブは「質の高い指導者の下，個々のスポーツニーズに応じたスポーツ指導が行われる」とされ，クラブでは「子どもから高齢者まで，初心者からトップレベルの競技者まで，地域の誰もが年齢，興味・関心，技術・技能レベルなどに応じて，いつまでも活動できる」とあり，高齢者や障がい者の支援にも触れられ，指導者に期待される役割・能力は高まっている．総合型クラブは「地域住民が主体的に運営するもの」であることから，地域住民の中でも「スポーツ指導に関する実績や能力を有する学校教員」が，高い資質を持つ指導者の人材として期待が持たれた．地方公共団体には，質の高い指導者を行政機関や公共スポーツ施設に配置することを要請している．競技力向上の指導者は，1997 年答申にあるトップアスリートの指導者

を専任化する方針がそのまま引き継がれている.学校と地域の連携においても同様に 1997 年答申を引き継いでいるが，運動部の活動だけでなく，学校体育の充実にも地域の指導者を受け入れる方策が示された．全体として，地域のスポーツ指導者施策は，総合型クラブ施策を介して進めることが明確化された.

2006 年，スポーツ振興基本計画の発表から 5 年後には計画の中間見直しがされたが，スポーツ指導者に関しては概ね引き継がれていた．その中で，体育の授業や運動部活動などの学校の体育活動に地域の指導者とともに教員養成系や体育系の学生の活用を図ることも示された．学生を視野に入れたことで，この役割の身分は教員の補助者や非常勤講師が提案された.

2010 年のスポーツ立国戦略は,「我が国の『新たなスポーツ文化の確立』を目指し」,「今後概ね 10 年間で実施すべき 5 つの重点戦略，政策目標，重点的に実施すべき施策や体制整備の在り方」を示したものである．特に「人の重視」が掲げられ指導者の重要性についても複数の箇所で触れられたが，国の役割は明確には示されなかった．指導者は「人々が生涯にわたってスポーツに親しむことができる環境」のソフト面として捉えられ，指導者の養成は,「財団法人日本体育協会, 財団法人日本レクリエーション協会などのスポーツ団体，体育系大学等が行う指導者や総合型クラブの運営を担う人材の養成のための取組をより一層促進する」とあり，国の直接的な役割は見えない．この政策では，引退後のトップアスリートが地域のスポーツクラブの指導者として活動する取り組みが取り上げられ,「拠点となる総合型地域スポーツクラブに引退後のトップアスリートを配置し，地域住民に質の高いスポーツサービスを提供」するとある．また，地域のスポーツ指導者を「小学校体育活動コーディネーター」や「体育の授業や運動部活動の充実を図るため」の「外部指導者」として活用するなど，学校に受け入れていく施策を進めていくことが示された.

スポーツ基本法（2011）は，スポーツ振興法（1961）の改正法である．スポーツ指導者に関しては,「指導者の充実」から「指導者等の養成等」に文言が変えられたが，指導者の養成と資質の向上という内容は継続されている．変化が見られたのは指導者の活用が加えられたことと，対象が指導者だけでなく，幅広い意味を持つスポーツの推進に寄与する人材が加えられた点であり，総合型クラブの運営責任者として政策で必要性が取り上げられているクラブマネジャーが想定されていると見られる．さらに，第 17 条には「学校における体育の充実」が新たに設けられ，教員の資質の向上とともに,「地域における指導者の活用」があげられている．これは，スポーツ立国戦略にある，小学校の体育コーディネー

ターや学校運動部の外部指導者の施策を受けたものと思われ，今後，体育やスポーツの指導については地域の人材を入れていく方向が明確に示された．第 21 条も新たに設けられた条文で，国および地方公共団体が行うべき事業として住民が主体的に運営する地域スポーツクラブが行うスポーツ振興事業の支援と，住民のスポーツ活動のためのスポーツ指導者等の配置があげられている．ここでも,「等」の語句から，クラブマネジャーを指していることがうかがわれる.「体育指導委員」は「スポーツ推進委員」に名称変更され，その役割として「住民に対するスポーツの実技指導」より前に「スポーツ推進のための事業の実施に係る連絡調整」が掲げられた．すでに 1972 年答申で，体育指導委員の役割は「市町村の体育・スポーツ振興事業の企画」であり，実技指導は民間の指導者が少ないことから行うとされているが，現在も職務として実技指導は残された．このように名称以外の変化は小さく，非常勤という身分も引き継がれた.

スポーツ基本法の公布を受け，翌 2012 年に発表されたのがスポーツ基本計画である．スポーツ指導者については，主に「子どものスポーツ機会の充実」と「スポーツ界における好循環の創出に向けたトップスポーツと地域におけるスポーツとの連携・協働の推進」の中で学校と連携した地域スポーツ指導者の活用に関わること,「住民が主体的に参画する地域のスポーツ環境の整備」の中で地域スポーツ指導者の充実があげられている．地域スポーツ指導者の学校への活用はスポーツ立国戦略でも取り上げられており，小学校体育活動コーディネーターと学校運動部の外部指導者の派遣事業が継続されている．総合型クラブ自体が学校運動部と連携する取り組みも推奨されおり，地域住民が自主的に運営する総合型クラブの指導者が，学校の活動も支援する構図が目指されている．それに向けた指導者の養成・充実として，企業，大学，日体協，レクリエーション協会に加え，公益財団法人日本障がい者スポーツ協会（以下，JSAD と略す）などのスポーツ団体が研修会や講習会を開催することが期待されている．好循環は新しい取り組みであるが，立国戦略で取り上げられた過去のトップアスリートを地域や学校に指導者として派遣する事業が提案されている．地域住民や学校の子どもたちに向けたスポーツ振興の力への期待が片方にはあるが，もう片方にはアスリートの引退後のキャリア形成という視点がある．指導者の職場づくりとしては，国が中央競技団体におけるスタッフの充実を支援する施策がこれにあたるのではないかと考えられる．この他，障がい者スポーツの指導者の育成についても取り上げられている．これは，スポーツ基本法に明記された，あらゆる人の権利としてのスポーツを認識したものである.

以上のように，スポーツ指導者はこれまでのスポーツ政策で常に課題のひとつとして取り上げられてきている．つまり，国民へのスポーツ振興において指導者は重要という認識は確認された．具体的な施策は，スポーツ指導者の養成と資質の向上を目指した資格制度の確立，資格を取得した指導者の有効活用が中心であった．指導者養成のための資格制度は，民間団体で取り組まれてきたものをもとに国が整備し，適宜の改訂も国の政策として行われてきた．また，資格取得者を含む地域スポーツ指導者を十分に活用するために，指導者データバンクの整備が進められた．これらの施策により，指導者の質の向上，質の高い指導者の養成，それらの指導者の活用状況の向上などの課題は徐々に解決に向かっていると考えられる．しかしながら，1972 年答申であげられた課題の中では，スポーツ指導が職業になること，指導活動に適切な報酬が支払われることについては，その後はほとんど取り上げられることがなく，具体的な対応はなされてこなかった．

第 4 節　地域スポーツ指導者への政策効果の検討

前節ではこれまでのスポーツ政策の中で，スポーツ指導者に関する課題はどのように認識され，扱われてきたのかを見てきた．ここでは，それらの政策によって課題が解決されたのか，そして現在どのような課題が残されているのかについて検討を行う．

指導者の質を向上することは当初より重要な課題とされ，指導者資格制度確立の施策が展開されてきた．1986 年から民間で取り組まれていた指導者資格制度をもとに国の公認資格制度が整備され，その後も随時改定されている（日本体育協会，2004）．また，地方公共団体，日体協，日本レクリエーション協会（以下，日レク協会と略す），JSAD などのスポーツ団体，運動部を抱える企業，体育系大学などに，この指導者資格制度を含む各種講習会，研修会の開催などへの参画を要請し，指導者が指導力を向上する機会を増やす取り組みが進められている．このように国は積極的に資格制度の確立に取り組み，多くのスポーツ団体を制度の運用に招き入れ，資格の浸透を図ってきたことは，指導者の資質の基準を示す上で一定の成果を果たしてきた．資格制度の確立により指導知識や技能の体系化が進み，指導者の資質の向上における意義も認められるだろう．現在，国民体育大会の監督を務めるためには，この資格が必須になっている．また，サッカーの J リーグでは，国際的な状況に合わせて作られた監督の資格制度に，この制度の一部が利用されている（財団法人日本サッカー協会，online）．

しかし，この指導者資格に対して，「社会体育の指導という公的職業資格について，それ

を得る道を公的に保証することにはいっさい触れぬまま，長期間の受講が個人の責任において課されているのである」（田中，1990），「これだけの時間をかけて資格をとった者の処遇はどうなるのか．身分はどのように保証されるのか，という問題である．誰しももっとも気になる点について一切触れられていない」（関，1997）などの批判が見られる．関（1997）はさらに，「今日の社会体育指導者の大部分は，ボランティア活動としてか，あるいは，身分保障のきわめて貧弱なところで活動していることは周知の事実である」，「この上，さらに本人の資質の向上のための熱意に期待するということであろうか」とし，1972年答申で指摘された指導者への適切な報酬という課題は解決に向かっていないと見ている．

実態を見ると，指導者資格制度のうち職業に直結した種目別の資格である「教師」は，資格が認定されている 54 種目のうち未だに 5 種目に留まり，「指導員」の 52 種目，「コーチ」の 40 種目とは大きな違いが見られる（日本体育協会，2014）．さらに，ゴルフ，テニスなどプロ競技団体などによる資格も存在し（日本テニス連合会，online；片山，1999），複数の組織がそれぞれに資格を立てる状況が見られる．「スポーツプログラマー2 種」は，民間フィットネスクラブで指導する職業のための資格であるが，指導のために資格が必須とはなっていない．1989 年答申で，各商業スポーツ施設に向けて資格制度を有効に利用することを求めているが，民間フィットネスクラブ業界がこの資格に業務を独占させる動きは見られず，業務独占資格としての機能は伴っていない．このように，1972 年答申で指摘された資格の役割が明確になったのかというと，地域スポーツの指導場面では国の資格によるコントロールはほとんど見られず，職業としても資格制度が十分に機能しているとは言い難い．

日体協などのスポーツ団体に対する指導者養成に関わる講習機会を求める施策により，公的資格取得者を含む指導者の数は全般的に増加しているとされる（文部科学省，2012）．しかし，同時に指導者不足の課題は解決されておらず，研修を受けた指導者が十分に活動していないことが指摘されている．この理由は，指導者と指導の場をマッチングするための情報面にあり，指導者のデータバンク制度を整備し機能させていく方策が探られている．データバンクの整備は 1989 年答申から課題として取り組まれているが，その成果は未だ明らかではなく，指導者の不足はマッチングだけでは解消できない問題が他にあると考えられる．スポーツ基本計画（2012）では，「スポーツ団体によるスポーツ指導者の需要が詳細に把握できていないため，今後のスポーツ指導者の養成等において，量的・質的な目標が明確でない状況にある」との判断から，現行の資格制度を再考する必要性が示唆され

ている．制度による課題解決も必要ではあろうが，それ以上に資格取得者の活動を阻むのは，指導者に求められる役割や指導を行う環境にあると考えるべきではないだろうか．そこで，政策上，地域の指導者が所属する場であり，かつ指導者が必要とされている場として捉えられている，総合型クラブにおける指導者について注目した．

1995 年に文部省のモデル事業として始まった総合型クラブ育成政策は，2012 年のスポーツ基本計画でも，今後計画的に取り組むべき施策とされている．地域スポーツ指導者の充実は，総合型クラブと同じく，住民のスポーツ環境づくりの中で取り上げられている．総合型クラブには，多種目，多世代，多目的のクラブ員に「質の高い指導者の下，個々のスポーツニーズに応じたスポーツ指導が行われる」と，指導者の高いサービスが伴うとされているが，同時に，地域住民が「自主的・主体的」に運営するとされてもいる．総合型クラブが持つこの 2 つの特性から，適切な指導者を得ることの困難さがうかがえる．ところが，総合型クラブに指導者が不足することについて，スポーツ振興基本計画（2000）では,「地域住民には,自らのスポーツ活動を地域で主体的に創り出すという意識が根付いて」いないので，このような「ボランティア精神で主体的に運営する地域スポーツクラブ」への理解が十分でないからと，指導者の不足は住民側の問題として説明されている．さらには,「スポーツ指導に関する実績や能力を有する学校教員をはじめとする地域住民においては，より積極的に総合型地域スポーツクラブの活動に参加することが期待される」,「開かれた学校づくりの一環として」,「地域社会の一員としての教職員のボランティア活動の意義について教職員間で共通理解を図ること」と，学校教員のボランティア参加による解決が示唆されている．つまり，地域住民の自主的なクラブづくりに高度な指導者の配置を謳う総合型クラブ政策は，指導者不足の課題解決を遠ざけていると考えられる．スポーツ基本計画（2012）では，総合型クラブの指導者のうち有資格者が 42.5%に留まっている現状が報告されており，質の高い指導者を得るには住民のボランティアでは限界がある．引退後のトップアスリートを質の高い指導者として活用する施策があるが，総合型クラブに配置する助成金を伴う施策には期間が限定されている．その後の処遇のあり方は受け入れるクラブの裁量に任され，具体的な提言は見当たらない．トップアスリートのセカンドキャリア支援としてのキャリア形成奨学金の施策は，支援に対する見返りとして地域での指導活動を義務づけることも提案されている．この施策では，総合型クラブはトップアスリートに指導者としてのキャリアを身に付ける機会を提供することは可能だが，助成期間の終了後の雇用や適切な報酬を支払う方策は想定されていない．

総合型クラブが指導者を雇用するための資金については，前節で述べたように，政策では明確に取り上げられてこなかった．スポーツ振興投票くじ（以下，toto と略す）は，スポーツを振興するための財源づくりとして 2001 年から実施され，この財源をクラブの運営に使用する施策が行われている（日本スポーツ振興センター，online）．この施策について，NPO 法人の設立・運営は市民の意識を行政に反映する一方法との認識を前提に，「toto による財源調達システムを立ち上げ，スポーツ NPO に資金が環流するシステムを構築した」（金武，2002）との評価がある．ただし，toto による助成は，ひとつのクラブが継続的に受けられるものではなく，その金額もくじの収益に左右されるところに危うさがある．スポーツ基本計画でも，現状の指導者の雇用形態は改善が必要であり，長期間にわたり安定して指導者を配置できる仕組みの必要性が述べられている．総合型クラブが財政的に自立するためにあげられた，多様な財源を確保する方策は，認定 NPO 法人格を取得することであった．しかし，認定 NPO のメリットである税制上の優遇措置を受けるのは，寄付金を受けるか収益事業を行った場合のみであり，クラブの財源についての具体的な支援策は見られない．内海（1999）は日本のスポーツ政策を概観し，89 年答申に対して「社会体育施設の設置基準や財政的援助，選手養成等は公共的援助が必須としながら，財政的には民間頼り」，97 年答申には「地域の組織化は中教審第一次答申でも述べられているが，財政的措置はない」と指摘している．また，森川（2003）は総合型地域スポーツクラブへの政策を検討し，財政的援助は後退しているとの認識を述べている．

行政職としてのスポーツ指導者については，1972 年答申で公共の体育・スポーツ施設や市町村の行政機関に配置される専任の担当者や指導者が極めて少ないと課題があげられ，1997 年答申では地方公共団体には専任の行政職・社会教育主事の配置を促進する財政措置が進んでいないことが指摘されている．学校運動部の指導者については，1989 年答申では実情に即した手当等について改善を図ることを検討するとあり，1997 年答申には外部指導者の活用のための措置として，運動部活動の外部指導者および地域スポーツクラブの指導者として活用できる人材を，公益法人の職員として確保するシステムづくりが取り上げられている．しかし，スポーツ振興基本計画（2000）では，行政に地域スポーツ指導の専任職を置くことが必要との認識は示されていたが，地域住民のための総合型クラブの指導者として教員のボランティア活動が期待されるなど，むしろ後退しているように見える．地方自治体におくスポーツ推進委員も，名称は変更されたが雇用形態は非常勤のままである．新たにスポーツ指導の専門職として提案されているのは，小学校に義務教育の加配制度を

用いて体育の専科教員を採用するものである．地域指導者を学校の体育・スポーツ活動に活用する施策は進められているが，学校に置かれるスポーツ専任職による地域スポーツの指導については，今のところ想定されていない．

以上のように，スポーツ指導者の資格制度は指導者の資質の向上には寄与したが，役割の明確化，職業としての確立には繋がっているとは言えない．指導者不足の課題には，指導者資格取得者の増加は見られても，指導者に求められる能力がより幅広く高いものとなり，適切な指導者は不足したままである．指導者の待遇については，1972 年答申では身分や報酬などの直接的な記載が見られたが，1997 年答申以降，総合型クラブ育成を通した国民のスポーツ環境のひとつとして捉えられ，指導者自身の状態には焦点が当てられなくなった．総合型クラブ育成政策は高い能力のボランティア指導者を求める政策であり，指導者の職業化に繋がる具体的な助成施策は見当たらない．地方公共団体に対しては，行政機関やスポーツ施設にスポーツ指導者を配置する要請が政策文書に常時記載されているが，その成果は不透明である．国民全体の活動を対象とするのが国の政策ではあるが，指導者が行政側の立場を持たない自主的なクラブの一員とするならば，指導者の処遇のあり方に焦点を当てた政策が必要とされる．

第 5 節　結論と今後の課題

1961 年のスポーツ振興法から，2012 年のスポーツ基本計画までの地域スポーツ指導者に関する政策を検討した結果，その動向は以下の 3 点にまとめることができる．

一点目は指導者の資質の向上であり，このための施策として指導者資格制度が確立され，随時，制度の修正もなされていた．また，地方公共団体や日体協，日レク協会，JSAD などのスポーツ団体，運動部を抱える企業，体育系大学など多くの関連組織を巻き込み，指導者の資質向上に向けた講習会の開催などを要請している．したがって，資格取得者を中心に質の高い指導者が増加する傾向が見られる．この課題は資格取得や講習会の受講など，指導者自身の積極的な取り組みによって改善が見られているという点に留意すべきである．

二点目は指導者の処遇の改善であり，こちらについては適切な施策が見当たらなかった．1972 年答申では，職業としての確立と適切な報酬の支払いの必要性が明確に指摘されていたが，その後の政策には課題としてもほとんど明記されてこなかった．もともと，地域住民のためのスポーツ指導者は，ボランティアとして報酬のない状況で活動するのが一般的であり，これは解決すべき課題として認識されていた．しかし，地域住民が主体的に組織

する総合型クラブの中で，指導者もボランティアとして関わるものとされ，指導者への報酬は行政の問題からクラブ運営の問題，つまり住民自身の問題へと転化されていった．スポーツ指導者の職業については，民間のフィットネス産業や水泳，ゴルフ，テニスなどにおいては成立するようになったが，一部の形態や種目に留まっている．この処遇における課題は，指導者を取り巻く周囲の問題であり，指導者自身の努力では解決できないものである．

三点目は指導者不足の解消である．資格制度の確立と普及により，資質の高い指導者は増加したとされるが，未だに指導者不足は課題とされている．その対応策として，データベースシステムの設置や改善などマッチングによる解決が目指されている．しかしながら，その成果は不十分なままである．この問題は，先にあげた 2 つの課題に伴うものと考えられる．つまり，指導者の資質の向上には適切な処遇が不可欠との認識はされているが，政策が前者に偏ってきた結果，資質の高い指導者が十分に活動していないのである．一方，総合型クラブの指導者の資質が不足するのは，指導者を迎えるために適切な処遇が用意されないからである．この両者の政策のバランスが悪いため，資質向上の施策が指導者不足の改善に寄与できていないと考えられる．

現状では地域スポーツ指導者は，専門職として行政に雇用される見通しはなく，総合型クラブにも安定して雇用される見込みは少ない．したがって，地域スポーツ指導者のボランティアからの脱却を目指す方策と同時に，ボランティアとしての指導者を前提とした施策が必要である．ボランティアとして活動する指導者に向けて，資質の向上の機会をどのように作るのか，報酬の低い指導活動を行いながら社会生活を営むには，どのような職場と組み合わせれば良いのか，さらには後のキャリア形成に繋がる教育・訓練を報酬の代わりとして与えることはできないかなどである．このキャリア形成に繋がる経験のあり方は，ボランティアを受け入れるクラブの中で実践可能なシステムを作り上げていかなくてはならない．特に，安定した職に就く前の若者は，職業としての身分に繋がらない地域スポーツ指導の場に関わることで，非正規労働の市場に落とし込まれるリスクが大きい．今後，若者を中心としたボランティア指導者に対して，クラブによる適切なマネジメント方策の研究が求められている．

第 4 章

サッカークラブ指導者の職業化とボランティアに関する研究

－若者指導者の現状と将来の展望に着目して－

第 1 節　研究の課題・目的

第 3 章では，政策文書によるスポーツ指導者政策のレビューを行い，これまでの政策課題とその対応策を確認した．その結果，政策課題として 1)スポーツ指導者の資質の向上，2)スポーツ指導者の処遇の改善，3)スポーツ指導者不足の解消の 3 点があげられた．これらの対応策は，指導者の資質の向上に偏りがちで[注 1)]，特に近年の政策では指導者の処遇の改善策はほとんど見出せず，その結果，指導者不足の解消も進んでいないことが明らかとなった．指導者の処遇の改善とは，具体的には適切な報酬が得られるようにすることであり，ボランティア頼りの現状から脱却し，スポーツ指導職を確立させることである．

永松（1988）は，政策で取り組まれている指導者資格制度の整備によって，指導者の職業的地位の確立が進むのかについて，検討を行っている．この研究では，文部省によるスポーツ指導者資格制度が設立されたことを踏まえ，資格の機能を「スポーツやフィットネスの指導を職業として保護し，改善すること」と，「資格の取得によって特定の職業に就くことを可能にすること」であると仮説を立てている．しかし，研究の結果は，「現時点ではこれらの仮説は認められない」となり，「資格取得が職業に繋がっていない」と結論づけている．

第 2 章では，ボランティア指導者に関する先行研究を検討し，研究で指摘されている現状の問題点を明らかにした．地域住民によるスポーツクラブの指導者がボランティアであること自体は，非営利組織の性質上，問題視されることではない．しかしながら，スポーツ指導のボランティアは個人の負担が過重となりがちで問題が多いことが，先行研究で指摘されている．

このように指導者の実態調査に基づく研究により，指導者を取り巻くさまざまな問題が明らかにされている．それにも関わらず組織的な取り組みや政策が進まないのは，指摘のほとんどが個別事例によるものであり，地域のスポーツクラブにおける指導者の全国的な状況が十分に把握されていないため，さまざまな指摘は個別の問題として認識されているからであると推察される．したがって，地域スポーツ指導者の実態について全国的な見地から明らかにする必要がある．それは，地域のスポーツクラブの指導者における職業指導者の割合はどの程度なのか，またクラブの違いによって異なった動向が見られるのか，さらに若者の動向などを具体的に示していくことである．全国的な地域スポーツ指導者の動向を明らかにする上で，スポーツの活動目的や競技種目の違いによる相違は少なくないと考えられる．先行研究で指摘されてきた課題は，地域の成人や高齢者を対象とした健康づ

くりの場ではなく，子どもたちが競技活動を行う場であった．そこで，本研究では以下のような種目背景を踏まえ，地域のサッカークラブにおける指導者を研究対象とした．

サッカーはプロリーグ（J リーグ）が始まる前から中高生年代が活動する地域クラブの設立が進んでおり，1978 年に高校生年代を主としたクラブの全国組織が発足している．また，J リーグ創設からは 20 年が過ぎ，選手だけでなく指導者を含む職業従事者を生み出してきた．クラブが J リーグに参入するためには競技成績を上げるだけでなく，さまざまな条件を満たすことが求められている．そこには，「地域社会と一体となったクラブ作り」を行うこと（公益財団法人プロサッカーリーグ，2014a），「2 種（18 歳以下），または 3 種（15 歳以下）のいずれかで登録したチーム」をクラブ内に持つこと，「普及活動（サッカースクールまたはクリニック）を 1 年以上継続して実施」すること（公益財団法人プロサッカーリーグ，2014b）など，拠点地域の子どもたちへの普及・育成活動が含まれている．さらに，プロ野球など他のプロスポーツと異なり，J リーグは下部リーグからの連続性があることから，サッカーには全国各地にプロリーグ入りを目指す膨大な数のクラブが存在している．つまり，J リーグの創設によって出現したプロクラブの指導者と，地域の指導者とは密接に繋がっている．指導者の専門性に関しては，日本体育協会が公認する種目別指導者資格登録者数が最も多いなど専門化が進んでおり，選手のプロ化の影響を受け，指導者の職業化も進んでいると見られる[注 2)]．したがって，地域スポーツ指導者の職業化の推進を図る上で，サッカーにおける指導者の動向は，他の種目に影響を与えるひとつの重要な指標になると考えられる．

なお，本研究で用いる「職業化」の定義は，保健体育審議会答申（文部省，1972）で課題としてあげられた「スポーツ指導者が適切な報酬を得る職業として確立されること」を参照し，「スポーツを指導することが生計を立て得るだけの報酬を伴う仕事となること」とする．スポーツ指導者の実態は「専門指導者」「有給指導者」「ボランティア指導者」の 3 つに分類されており（山口，2006），このうち「専門指導者」が職業化した指導者である．ボランティアで行われてきた活動が報酬を伴う仕事になることを「職業化」とする定義は，社会福祉の仕事を対象にした研究（岡田，1985，2000）でも見られる．

諸外国においては，ボランティア指導者の職業化を進めることとボランティアの活動に社会的評価を与えることの，両面からの取り組みが見られる．例えば，ニュージーランドから始まったスポーツ・ボランティア育成プログラム（VIP）には募集，研修とともに社会的承認を得る顕彰制度が組み込まれており，このプログラムはオーストラリア，イギリ

スにも採用されている（山口ら，2004）．ドイツでは伝統的にスポーツクラブは市民のボランティアによって運営されてきたが，近年はボランティア指導者が減少する傾向が見られ，クラブ側から指導者のための公的な助成金を求める声が強い（ブロイアー・ヴィッカー，2010）．イギリスでは教師のボランティアで行われてきた部活動に対して，人員の補充に充てる予算措置を伴うスポーツコーディネーター制度が作られ（内海，2003），ボランティア精神に基づく競技団体の運営は非専門的で非効率的との批判も聞かれる（山本，2008）．スポーツクラブの指導者については，ドイツと同様にボランティアが不足する傾向が見られ，VIP の他，若者を対象としたミレニアム・ボランティア・プログラムが実施されている[注3)]．このプログラムでは，ボランティア活動を行う若者を表彰し，その活動が就職において評価を受けるように導いている．日本でも，青少年のボランティア活動に対する表彰について審議されている（中央教育審議会，2002）が，スポーツ指導に携わる若者を評価する制度がないことに加えて，スポーツ指導者の職業化への取り組みも諸外国と比べて立ち遅れている．そこで本研究の目的は，スポーツクラブの指導者の職業化の実態と今後の展望を明らかにすることである．具体的には，地域のサッカークラブにおける指導者の職業化の現状と若者ボランティア指導者（以下，YV と略す）の将来の職業化の可能性について取り上げる．

第 2 節　研究方法

本研究の目的である，サッカークラブの指導者の職業化について，現状と YV の実態を明らかにするため，以下の方法で研究を進める．研究方法はサッカークラブを対象とした質問紙法によるデータ収集と統計手法を用いたデータ分析である．調査方法は Microsoft Word で作成した質問紙を電子メールに添付して配布，回収を行った．調査対象者は 2012 年度の時点で日本クラブユースサッカー連盟（以下，JCY と略す）[注4)]に加盟し，中学生年代（3 種）のチームを登録しているクラブである．JCY には高校生年代（2 種）のクラブも登録されているが，登録クラブ数が 108 と少なく（3 種は 1,263），全体の 44.4%が関東所在と地域による偏りが大きい．また，小学生年代のサッカークラブを全国的に把握する組織はないことから，全国的な実態を把握するには 3 種が最適と思われる．調査用紙の配布は，質問紙のファイルを JCY 事務局に送付し，事務局から全国 9 地域（北海道，東北，関東，北信越，東海，関西，中国，四国，九州）の地域事務局を通して加盟クラブに電子メールで送信し，回収は筆者らの設定したアドレスに返信してもらう方法を採った．質問

紙への回答は，クラブの代表者もしくは指導者の管理を管轄する立場の方に記入してもらうよう依頼した．配布時期は，2013 年 6 月 3 日に JCY から地域事務局に送信し，回収は 6 月 23 日を締め切りとした．途中，同月 19 日に，JCY を通して電子メールで督促を行うと同時に，締め切りを同月 30 日まで延長する通達を行った．調査対象となったクラブ数は 1,263 クラブ，回収数は 357 票，回収率 28.3%だった．

調査項目は，前述した指導者の職業的地位の課題を踏まえ，クラブに所属する指導者の数や身分（フルタイム，その他の有給，ボランティア）などの実態とクラブ側から見た YV の将来の職業化に対する予測，およびクラブの概要についての項目から成る．クラブの状況を把握するための項目は，トライアンギュレーション（佐藤，2005）の手法を用いて JCY 会長および事務局長と検討の上設定し，若者を含む指導者の実態およびクラブ側リーダーによる若者ボランティア指導者観の項目を加えて構成されている（表 4-1）．本研究で注目している YV は，「指導活動によって生計を立てていない，26 歳未満の者」と定義した[注5)]．

表4-1 調 査 内 容

カテゴリー		項目	尺度／選択肢
クラブの概要	設立年	クラブ，3種チーム	年
	規模	設定されたチームの数	チーム数の実数，種別ごとのチームの有無
		3種メンバー数	人
	経済基盤	3種会費	円
	組織形態	法人タイプ	営利法人，非営利法人（公益，一般，NPO），任意団体
		総合型スポーツクラブ化の状況	総合型，検討中，想定していない
指導者	スタッフの状況	役割別所属人数	マネジメント専任，指導専任，兼任別人数
		雇用等状況	フルタイム，その他有給，無償ボランティア別人数
		指導者の年齢	25歳以下，26歳～35歳，36歳～59歳，60歳以上の人数
	YV（注）の存在	存在の有無と人数	いる／いない 人数
	クラブへの参加状況	フルタイム，YV別週当たり指導時間	時間
		YVの週当たり活動日数	日
		YVの職務内容	全体主担当，ﾁｰﾑ主担当，全体ｻﾌﾞ担当，ﾁｰﾑｻﾌﾞ担当，不定
YVの就業	将来予測	指導活動の継続と職業的地位	継続・雇用，継続・ボランティア，離脱

注）YV；「若者ボランティア指導者の略」で26歳未満で指導活動で生計を立てていない者

分析の手順として，第一に調査対象となるクラブの規模や運営形態などの概要を明らかにする．第二に，クラブの指導者の職業化の実態を取り上げ，クラブごとの指導職スタッフの人数や雇用に関する身分別割合，年齢構成，クラブの規模や運営形態別のボランティア指導者の割合などの実態を明らかにする．第三に，指導者の将来の職業化について，26 歳以下の YV の実態，クラブでのボランティア経験が将来のキャリア形成に繋がっているかといった点について考察を加える．最後に本研究の結果・考察を踏まえ，地域スポーツ指導者の職業化とキャリア支援に向けた政策やプログラム開発に関する今後の方策について議論を進める．調査データの分析にあたっては，まず全体の概要を示すため記述統計お

よび項目間のクロス集計を行った．YV の将来の活動予測の項目には，記述統計およびクラブタイプによる比較を一元配置分散分析およびクロス集計を用い，YV の活動効果の項目は，記述統計および YV の有無による一元配置分散分析（Bonferroni 法を用いた多重比較）を行った．なお，すべての分析には統計ソフトの「IBM SPSS Statistics Version 20」を用いた．

第 3 節　結果および考察

第 1 項　クラブの概要

クラブの概要を表 4-2 に示した．クラブの規模のひとつの指標としてクラブ内のチーム数を取り上げたが，日本サッカー協会には 3 種チーム以外に，1 種（区分なし），2 種（高校生年代），4 種（小学生年代），女子，シニアのカテゴリーが登録されている．クラブが保有する全カテゴリーを含むチーム数は，平均 3.1 チームで，多くのクラブがカテゴリーの異なる複数のチームを保有していることが分かった．複数のチームの内訳は，3 種チーム以外に 4 種チームを持つクラブが最も多かった（70.0%）が，1 種 24.6%，2 種 13.4%，女子 18.5%，シニア 8.4%とさまざまなカテゴリーのクラブメンバーと一体になってクラブを形成している．その中で，3 種のメンバー数の平均は 50.2 人で，同一のカテゴリー内にも複数のチームがあることが推察された．メンバー数は，標準偏差 46.18 が示すようにクラブ間の格差が非常に大きい．500 人を超えるメンバーを保有するクラブもあったが，全体の 50.4%のクラブは 40 人以下の規模であった．

表4-2　クラブの概要

設立年	中央値	最頻値
クラブ設立年（N=351）	2000	2006
3種チーム設立年(N=352)	2003	2006
規模	**平均値**	**標準偏差**
クラブ内チーム数（N=351）	3.1	3.59
3種メンバー数（N=353）	50.2	46.18
3種会費/年額（N=350）	82,375.5	35,593.32

クラブの運営形態に関わる法人タイプでは，法人格を持たない任意団体のクラブが最も多く，54.7%と全体の半数以上を占めていた（表 4-3）．法人格では NPO 法人が 24.4%，公益法人 1.4%，一般法人 2.0%と全体の約 4 分の 1 が非営利法人で，株式会社，有限会社の営利法人は 17.5%に留まっていた．政策で推進されている総合型地域

表4-3 クラブのタイプ

クラブタイプ	n	%
法人タイプ（N=349）		
営利法人	61	17.5
非営利 公益社団・財団法人	5	1.4
非営利 一般社団･財団法人	7	2.0
非営利 NPO法人	85	24.4
任意団体	191	54.7
総合型クラブ化（N=348）		
総合型	65	18.7
検討中	120	34.5
想定なし	146	42.0
その他	17	4.9

スポーツクラブ化の状況を見ると，すでに総合型化しているクラブは全体の 18.7%に留まっているが，検討しているクラブは 34.5%に上っている．しかし，総合型化を想定していないサッカーのみのクラブが最も多くの 42.0%を占めていた．

サッカークラブの概要として，法人格を取り，総合型化している多種目型のクラブも見られるが，さまざまな世代のメンバーによる多世代型サッカークラブの方が一般的であった．全体的にクラブ間の規模の差は大きく，中学生年代の選手が所属する地域サッカークラブにはさまざまなタイプが混在していることが明らかとなった．

第 2 項　クラブにおける指導者の職業化の実態

1．スタッフ全体の概要

クラブが保有するスタッフに関して，役割別および雇用に関する身分別の人数と各々のクラブ当たり平均数，役割別スタッフの有無，指導者の年齢構成を算出し，表 4-4 に示した[6)]．雇用に関する身分は，「フルタイム」，「その他有給」，「無償ボランティア」の 3 種類に分類している．本研究では，ボランティアが生計を立て得る報酬を伴う仕事になる「職業化」に着目しているが，フルタイム以外のさまざまな状態の働き方を「その他有給」とした．これは，山口の分類（2006）によれば「有給指導者」に当たり，交通費などの経費や指導に対する対価を受けている指導者が含まれる．サッカー指導者を取り上げた先行研究（前田，2005；高村・高橋，2006；後藤，2013）から見ると，実態としては生計を立てるに至らない場合が多いことが推察される．

調査の結果，全体で約 3,500 人[注6)]の指導者が活動していることが分かった．クラブに指導職のスタ

表4-4　スタッフの概要

		専任不在		専/兼とも不在	
スタッフ不在のクラブ数 N=347		（クラブ数）	(%)	（クラブ数）	(%)
	指導職	43	12.4	8	2.3
	マネジメント職	154	44.4	45	13.0

スタッフの区分	N=347	人数(人)	職種内割合(%)	クラブあたり人数	
職　種	**身　分**			平均値(人)	標準偏差
指導職（専任・兼任）	フルタイム	923	26.6	2.7	6.40
	その他有給	892	25.7	2.6	4.90
	無償ﾎﾞﾗﾝﾃｨｱ	1659	47.7	4.8	6.23
	合計	3,474*	100.0	10.1	9.55
マネジメント職（専任）	フルタイム	480	63.2	1.4	7.05
	その他有給	78	10.3	0.2	1.11
	無償ﾎﾞﾗﾝﾃｨｱ	201	26.5	0.6	1.87
	合計	759	100.0	2.2	7.54

指導者の年齢構成 N=345	年代ｶﾃｺﾞﾘｰ	26歳未満	36歳未満	60歳未満	60歳以上
	人数(人)	855	1,084	1,493	86
	計3,517人* (%)	(24.3)	(30.8)	(42.4)	(2.4)

χ^2=109.115, d.f.=1, p<.001

*）スタッフの職務内容と雇用状況別の人数を尋ねる設問と，指導者の年齢構成を尋ねる設問を別途設けたため，「指導職」合計と「指導者」合計は一致していない．（注6参照）

ッフがいないのは 8 クラブ（2.3%）のみであり，専任指導者を持たないのも 43 クラブ（12.4%）に留まっていた．一方，マネジメント職の専任スタッフを持たないのは 154 クラブ（44.4%）と半数近くあり，指導職との兼任を含めても 45 クラブ（13.0%）には存在していなかった．職種から見ると指導職は専任とマネジメント兼任を合わせて平均 10.1 人，マネジメント専任職はクラブ平均 2.2 人である．雇用の身分は，指導職ではフルタイムが平均 2.7 人で全体の 26.6%を占め，その他の有給が平均 2.6 人で全体の 25.7%，無償ボランティアが平均 4.8 人で全体の 47.7%である．表には記載されていないが，クラブごとに無償ボランティアの割合を算出して度数分布を見たところ，31.7%のクラブは全員が無償ボランティアなのに対して，30.5%のクラブでは無償ボランティアがまったく見られず，残りは 10%以下から 90%以上まで，さまざまであった．無償ボランティア指導者の重要性は，指導者に占める割合や人数（Mean=4.8，S.D.=6.32）から，クラブ間に大きなばらつきがあることが推察された．さらに，マネジメント職では全体の 63.2%がフルタイムなのに対し，無償ボランティアは 26.5%に留まっており，指導職には無償ボランティアが有意に多い傾向が見られた（p<.001）．指導者の年齢構成を見ると 26 歳未満の若者が 24.3%，26 歳から 36 歳未満の若い世代が 30.8%，36 歳から 60 歳未満までの中年層が 42.4%と広がりが見られたが，60 歳以上のリタイア世代は 2.4%と少数であった．これらの結果から，地域サッカークラブのスタッフとして指導職は欠かすことができず，その指導者の約半数は無償ボランティアであるという現状が明らかとなった．また，指導者の年齢層はリタイア世代が少ないことから，フルタイム職（26.6%）以外の指導者の多くが別の仕事を持ちながら活動しているか，職に就く前の若者であることが分かった．

２．クラブの要因による指導者のボランティア割合

スタッフに関する調査の結果，現在でも地域サッカークラブの多くが無償ボランティア指導者によって支えられていることが明らかとなったが，その状況はクラブの特徴により違いがあることが推察された．そこで，クラブの規模に関わるクラブ内のチーム数，3 種登録のメンバー数，および財政規模に関わる 3 種メンバーの会費額の 3 項目を取り上げ，無償ボランティア指導者の割合との関係を分析した．ここでは，指導者の無償ボランティア割合を，「全員が無償ボランティアのクラブ（すべて)」，「無償ボランティアがまったく見られないクラブ（いない)」，および「一部が無償ボランティアであるクラブ（一部)」の 3 つのカテゴリーに分類し，一元配置分散分析と Tukey 法を用いた多重比較によってグル

ープの平均値の比較を行った．その結果，表 4-5 のとおり，クラブ内チーム数（p<.001），3 種メンバー数（p<.01），3 種会費(p<.001)のいずれについても無償ボランティア割合による差が有意であった.多重比較によれば,「すべて」が無償ボランティア指導者のクラブは，ボランティアの「いない」クラブよりチーム数が少なく，3 種メンバー数も少なく，会費が安いことが分かった．ボランティアが「一部」のクラブはそれぞれ間の値をとり，チーム数は「いない」クラブより少なく，会費は「すべて」ボランティアのクラブより高く，ボランティアの「いない」クラブより安かった（p<.05）．つまり，規模が小さく収入も少ないタイプのクラブは，現在も松尾（1997）が指摘するボランティアに依存した運営を行っている傾向が見出された．

表4-5　指導者のボランティア割合とクラブの規模

クラブの規模		指導者における無償ボランティア			F値	
		A.いない	B.一部	C.すべて	(d.f.)	
クラブ内チーム数		n=107	n=117	n=112	7.949	***
	平均値	4.2	2.9	2.3	(3, 333)	A>B, C
	標準偏差	(5.26)	(3.00)	(1.64)		
3種メンバー数		n=108	n=118	n=112	4.753	**
	平均値	58.9	52.3	40.0	(3, 335)	A>C
	標準偏差	(36.44)	(48.05)	(52.53)		
3種会費（年額）		n=107	n=117	n=112	80.924	***
	平均値	101,834.4	91,460.1	54,391.1	(3, 333)	A, B>C
	標準偏差	(29,808.89)	(33,359.77)	(23,329.24)		A>B

一元配置分散分析(*** p<.001, ** p<.01)／Tukey法による多重比較(p<.05)

次に，無償ボランティアの割合とクラブの運営に関わる法人タイプおよび政策が目指す総合型クラブ化の程度との関係を分析した．法人タイプは,「営利法人」,「非営利法人（公益法人，一般法人，NPO 法人を含む)」,「任意団体」の 3 つに，総合型クラブ化の程度は，すでに総合型クラブである「総合型」，現時点での方向として「検討中」，および「想定なし」の 3 つに分類した．これらのグループと前出の無償ボランティア割合による 3 グループ（「すべて」,「一部」,「いない」）について，それぞれクロス集計，χ^2 検定および残差分析を行ったところ，法人（p<.001），総合型化（p<.001）ともに有意であっ

表4-6　法人タイプ別指導者のボランティア割合　　n(%)

法人タイプ	指導者における無償ボランティア			合　計
	いない	一部いる	すべて	
営利法人	44(78.6)	12(21.4)	0(0.0)	56 (16.7)
（調整済み残差）	(8.1)	(−2.3)	(−5.7)	
非営利法人	32(35.2)	49(53.8)	10(11.0)	91 (27.2)
（調整済み残差）	(0.6)	(4.5)	(−5.2)	
任意団体	33(17.6)	55(29.3)	100(53.2)	188 (56.1)
（調整済み残差）	(−6.6)	(−2.3)	(9.0)	
合　計	109(32.5)	116(34.6)	110(32.8)	335(100.0)

χ^2=119.07, d.f.=4, P<.001

た．この結果と残差分析の結果を見ると（表 4-6，4-7），無償ボランティア指導者は営利法人に少なく，任意団体には多く，非営利法人にはその中間にあり，また総合型化しているクラブには少なく，想定していないクラブには多いと解釈できた．

表4-7 総合型化別指導者のボランティア割合 n(%)

総合型クラブ化程度	指導者における無償ボランティア			合 計
	いない	一部いる	すべて	
総合型	24(40.4)	29(48.3)	7(11.7)	60 (18.9)
（調整済み残差）	(1.5)	(2.3)	(−3.9)	
検討中	38(32.8)	49(42.2)	29(25.0)	116 (36.5)
（調整済み残差）	(0.3)	(1.9)	(−2.2)	
想定なし	39(27.5)	35(24.6)	68(47.9)	142 (44.7)
（調整済み残差）	(−1.5)	(−3.6)	(5.2)	
合 計	101(31.8)	112(35.2)	104(32.7)	318(100.0)

$\chi^2 = 31.349$, d.f.=4, P<.001

これらのことから，J リーグの下部組織に当たるような，クラブの規模が大型化し，種目が複合化し，組織が法人化したクラブでは指導者を雇用している傾向があり，地域の愛好者が立ちあげ，メンバーの保護者が運営に携わるような小規模でサッカー単独の任意団体として運営しているクラブでは，指導者は無償ボランティアの身分でいる傾向があると推察される．ただし，この関連はそれぞれの項目の因果関係を示すものではない．つまり，クラブが規模を大型化し，法人格を取得し，総合型化すれば指導者を雇用できると解釈するのではなく，地域の子どもたちが活動していく上で無償ボランティアに支えられた数多くの小さなクラブが機能している現状も認識しておく必要があるだろう．

第 3 項　若者ボランティア指導者の将来の職業化

ここまでは指導者全体の状況を見てきたが，ここからは 26 歳未満の YV の状況を見ていく．結果は，表 4-8 に示すように YV が存在するクラブは全体の半数を超える 51.8％で，総数は 550 人，1 クラブ平均 3.0 人であった．この人数は，年齢別指導者合計数 3,517 人の 15.6％，26 歳未満の指導者数 855 人の 64.3％に当たっており（表 4-4 参照），26 歳未満の指導者の約 3 分の 2 が YV のカテゴリーに分類されていることがわかる．

表4-8 若者ボランティア指導者(YV)の概要

項 目		n	%
YVの有無（クラブ数）	有り	185	51.8
	無し	148	41.5
	未回答	24	6.7
	合計	357	100.0

YVの数（YV有りのクラブについて）		
総数(人)	クラブ平均(人)	標準偏差
550	3.0	2.60

スタッフの概要で述べたように，現在のところ，サッカークラブにおけるボランティア指導者への依存度は高く，指導者の職業化が十分に確立されているとは言えない．そして，多くの若者が無償ボランティアもしくは生計を支えるに至らない報酬で指導に携わっている．それではこれらの若者は，この先，指導者としての職業的地位を確立していくのだろ

うか．そこで， YV の所属するクラブの代表者（全体の 51.8%，表 4-8 参照）に，彼らの将来をどのように予測しているのか質問した．回答者の職業について，①現在のクラブもしくは他クラブでの雇用（クラブでの雇用），②クラブでの雇用の可能性があるが，ボランティアの身分で指導を続けたり離脱する可能性もある（雇用可能性あり），③他の仕事に就きながらボランティアでの指導を続ける（ボランティアでの指導継続），④他の仕事に就き，指導については分からない（指導離脱等），⑤その他に分類して分析を進めた[注7]．指導活動について見ると，上記①②（職業指導者）および③（ボランティア指導者）は「指導継続」④は「指導活動離脱者」となる．

結果は図 4-1 に示すとおり，職業については「クラブでの雇用」が 15.0%（現クラブでの雇用 13.3%と他クラブを含む雇用 1.7%），「指導者として雇用される可能性あり」が 17.1%，「他業種」が 65.2%，不明が 2.8%であった．つまり，現在の YV が職業指導者になると見込んでいるクラブは 32.1%と全体の 3 分の 1 に留まり，多くのクラブではその可能性はないとされていることがわかる．一方，指導活動については全体の 51.4%が他業種に就いてもボランティア指導者を続けると見ており，指導活動から離れるとしている者は 13.8%に留まっていた．このことから，ほとんどの YV は純粋にサッカー指導活動に魅力を感じ，職業に左右されず継続して指導に関わっていくと受け止められている．

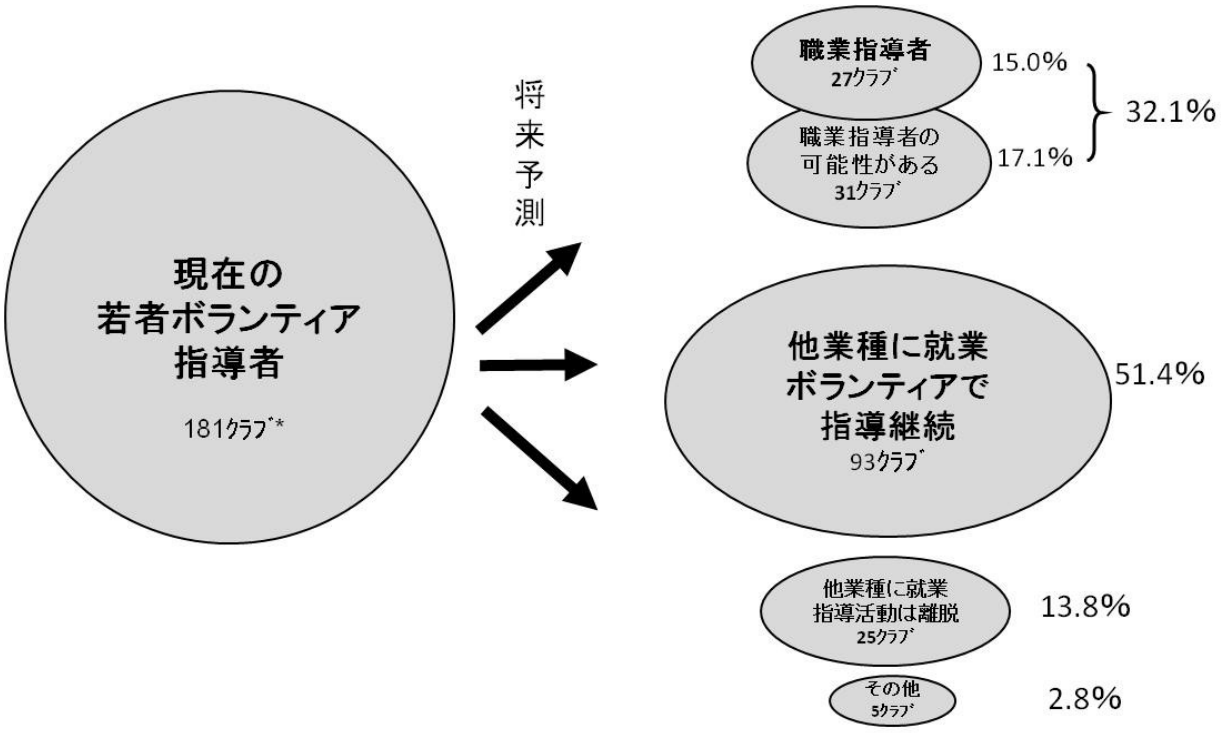


図4-1 若者ボランティア指導者の職業と指導活動の将来予測

＊:若者ボランティア指導者有りの183クラブのうち回答のあった181クラブについての結果

ここまで見てきた結果，26 歳以下の若者世代では職業指導者の割合は現状よりも高く（表 4-4，4-8 参照），サッカー指導者の職業化はある程度進んでいるように見える．それでも，26 歳以下の指導者の約 3 分の 2 が YV のカテゴリーで指導を行っているのが実態である．そして，現状の YV の身分から指導を職業化できる可能性のある者は，3 分の 1 以下であることが示されている．つまり，ボランティアで指導している若者の大多数は，今後，他の業種でキャリアを形成しなければならないことが明らかとなった．

第 4 節　結論および提言

本研究の目的は，スポーツクラブにおける指導者の職業化に関する実態と展望を明らかにすることである．まず，サッカークラブの全国的なデータを収集し，クラブの指導者全体の職業化の現状を示した．さらに，若い世代の指導者の現状と将来の職業化について検討した．調査データを分析した結果，地域サッカークラブではフルタイム勤務の指導者は 26.6%に留まっていた．そして，51.8%のクラブに YV が活動しており，継続における 61.6%がボランティア指導者に留まると予測されていた．指導者の職業化の程度は，クラブの規模，法人化の種別，総合型クラブ化の程度などによって異なっていた．これらの結果から本研究の結論は，スポーツクラブの指導者の職業化に関わる課題を解決するには，クラブのタイプと指導者の年齢や身分などに合わせた複合的な対策が必要である．それには，指導者の職業化を進める方策，YV の職業獲得を支援する方策，ボランティア指導を継続できる職場を確保するための方策があげられる．この結論を踏まえて，以下，指導者の職業化やキャリア支援に向けた方策を検討する．

第一には，地域スポーツ指導者の職業化を促すスポーツクラブ政策が求められる．現在の中学生年代の子どもたちが所属する地域のサッカークラブには，1 クラブ平均約 10 人の指導者がいる．このうち半数近くが無償のボランティアで，フルタイムの仕事として雇用されている者とその他の身分で報酬を受けている者はともに約 25%である．また，指導の専任職がいないクラブは 12.4%と少なく，その他の職務と兼任する者を含めるとほとんどのクラブ（97.4%）が指導者を抱えていた．さらに指導者の報酬の有無は，クラブのタイプと関係があることが分かった．無償ボランティア割合が高いクラブは，クラブ内のチーム数やメンバー数が少なく，メンバーの子どもたちが支払う会費の額が低い傾向があり，法人格のない任意団体で，総合型化を想定していない傾向が見られた．

若い世代については，指導者全体の約 25%が 26 歳未満の若者だった．そのうちの約 3

分の 2 が，指導活動によって生計を立てるだけの報酬を得ていない，YV であった．YV を抱えるクラブは全体の半数を超えており，1 クラブに平均 3 人が在籍していた．これらのクラブの代表者に彼らの将来の職業と指導活動について尋ねた結果，YV がサッカー指導を職業にすると見込んでいるクラブは多少の可能性を含めても 3 分の 1 以下で，残り 3 分の 2 は指導を職業にしないと見ていた．しかし，そのうちの約 8 割は他の業種に就職しても，ボランティアのまま指導活動を継続すると見込んでおり，クラブ側から指導活動を現状のまま継続することが期待されている．

第 3 章で述べたように，地域スポーツ指導者が適切な報酬を受ける職業として確立するための政策は，近年のスポーツ政策ではほとんどふれられず置き去りにされている．スポーツ基本計画（文部科学省，2012）では，地域スポーツクラブ運営者の雇用にはふれられたが，焦点となったのはクラブマネジャーであり，指導者の待遇への関心は低いままである．しかし，本研究の結果から，地域スポーツ指導者に占める無償ボランティアの割合は未だに高いことが明らかとなった．しかも，その担い手のほとんどを 60 歳未満の生産年齢の年代が占めている．地域スポーツ指導者に関する先行研究（松尾，1997；前田，2005）では，指導活動が職業継続に与える負の影響が指摘されていることから，この課題の解決に向けて政策的に取り組む必要性があるだろう．本研究の分析から，指導が職業として確立されている場合と無償ボランティアの場合とのクラブタイプの違いが明らかになった．したがって，地域スポーツ指導者の職業化には，組織運営の支援と適切な資金確保の方策など，ターゲットとなるクラブタイプに合わせた効果的かつ効率的な複数の政策が必要である．

第二には，指導活動を通して YV のキャリア獲得に繋がるプログラムの開発を促進することである．地域サッカークラブには，若者世代の人材も重要であることが明らかとなった．若者たちの中にはサッカー指導を職業としている者も見られるが，ボランタリーな身分の指導者の方が多数派（64.3%）である．そして， YV がボランタリーな立場を経て職業指導者になるとみているクラブは少数（32.1%以下）に留まっていた．つまり，若者のスポーツクラブでのボランタリーな身分での活動は，多くの場合，彼らの生計を立てる職業に直結しない．それは同時に，彼らがボランタリーな活動に従事しながらも，求職活動を行わなければならないことを示している．したがって，クラブでの活動をキャリア形成に繋ぐことを意図したプログラムが求められる．ボランティア活動は学習指導要領（文部省，1998）にも位置づけられ，キャリア教育（文部科学省，2006）としてもその必要性と

有用性が認められている．また，内閣府の教育再生会議（2007）では，大学教育にボランティア活動を取り入れる必要性が示されている．このことから，ボランティア活動をキャリア形成に結ぶ意図は，教育政策的にはすでに認識されていると言える．宮本（2006）はEU の若者政策の特徴として，ボランティア活動を含む「ノンフォーマル学習」が重視されており，それは求職に必要な実際的スキルと能力を学ぶ効果があるからとしている．文部科学省スポーツ青少年局（2001）が調査・報告をしているイギリスのミレニアム・ボランティア・プログラムは，スポーツクラブでの活動を視野に入れたもので，活動者を表彰し，就職においてその活動経験が適切な評価を受けるように導いている[注3)]．これは，スポーツクラブがボランティア活動を通して若者のキャリアに寄与できることを示す事例である．今後は，ボランティア指導活動をキャリア教育（文部科学省中央教育審議会，2010）で求められている，人間関係形成・社会形成能力，自己理解・自己管理能力，課題対応能力などの向上に繋ぐためのプログラムを，クラブと連携しながら開発していくことが求められる．

第三には，ボランティア指導者の就業を支える企業や市民を育成・支援する政策を進めることである．ボランティア指導者のキャリア支援についてであるが，仕事と並行してボランティア指導活動に従事することで，社会生活や家庭生活に困難を強いる可能性が知られている（松尾，1997；前田，2005）．現在の地域サッカークラブ全体のデータから見ると，ボランティア指導者の必要性は非常に高いままで，多くの YV も指導職以外の業種に就いた後，指導活動をボランティアで継続することが期待されている．一方，特に若者世代にとって，ボランティア活動に従事しながら安定した就業を確保することは容易ではない．したがって，スポーツ指導を職業として確立する方策だけでなく，ボランティア指導活動を並行して続けられる雇用のあり方について検討する方策も必要である．

近年，日本の雇用状況は，終身雇用の減少，雇用の流動性の高まり，非正規雇用の増加など，雇用形態の多様化に向かう急激な変化が見られる（許，2008）．これらの変化は，新たに労働市場に参入する若者に不利益をもたらしているとされるが，多様な働き方をライフスタイルとして取り入れることも可能となってきている．そこで重要なのは，クラブでの指導活動と並行して従事できる雇用をどのようにして見出すかである．それには，地域の幅広い住民や企業から寄付金と働く場の提供を受けることが望まれる．子どものスポーツ活動を支えるボランタリーなスポーツクラブは，地域の公共性を担う非営利の住民組織である．このような組織による地域活動の必要性は近年，広く認知されるようになって

きたが，国や地方自治体が主導してスポーツクラブの価値を積極的にアピールし，また地方税，法人税などの控除による誘導を進めていくことなどが考えられる．総合型地域スポーツクラブ政策はこのような政策のひとつであるが，クラブ単体が総合型化，法人化して自立していくだけでなく，小規模で任意団体のクラブへの支援体制も整えることが求められる．

本稿では，地域スポーツ指導者の職業化の実態と展望を研究課題に取り上げた．この課題を解決するために複合的な対策が必要とされ，ここでは 3 つの政策課題をあげることができた．それは，指導者の職業化への支援に留まらず，指導活動を経由したキャリア獲得への支援，ボランティア指導を継続するための就業への支援である．これらの施策に関する具体的な事例や効果などについて研究を進めていくことが,今後に残された課題である．

注）

1）基本計画には,「次に，総合型クラブや地域のスポーツ団体の組織運営が円滑にかつ効率的に行われるためには,優れた組織運営能力を有する専門的な人材であるクラブマネジャーが不可欠であるが,総合型クラブを含む地域スポーツクラブの増加に対してその養成が追いついていない状況にある．なお，総合型クラブのスポーツ指導者のうち，スポーツ指導者として何らかの資格を有する者は全体の 42.5%に留まっており，スポーツ指導者としての資質の面が課題となっている．また，クラブマネジャーを主たる業務とする者を配置している総合型クラブは 45.5%と半数を下回っており，そのうち勤務体系が常勤である者は全体の 36.0%に過ぎない．このことは，財政的な自立性が低いことが一因と考えられる（P.26)」とある．ここでは，勤務体系が常勤でないことを問題とする指摘はクラブマネジャーだけにかかっており,指導者については資格を有しない資質の面だけを問題にしていることがわかる．

2）指導者の資質向上を図る指導者資格制度には，職業指導者を想定した「商業施設における指導者」資格としての「教師」がある．しかし,「地域住民を対象としてボランティアとして指導を行う」（笠原，1990）として作られた「指導員」資格の 52 種目に対して，教師資格を認定している種目は水泳，スキー，テニス，ゴルフ，エアロビック 5 種目（７組織）に留まる．現在の指導者資格登録者総数は，競技者育成を担う資格である「コーチ」を含めると 144,552 人であり,「教師」登録者数は水泳の 2,996 人を含め 5,379 人とわずか 4%にも満たない数である．サッカーの資格（指導員およびコーチ）

登録者数は 32,386 人で，登録者全体の 22.4%に至っている．

3) ミレニアム・ボランティア（Millennium Volunteers，MVs と略記される）は，1999 年に英国で開始された 14 歳から 24 歳の若者を対象にしたプログラムである．若者に質の高いボランティア活動の参加機会を与え，社会的包摂や活動の表彰などの若者自身の利益と，活動による地域社会の利益の双方が期待されている．ウェールズと北アイルランドでは現在も継続されているが，イングランドでは 2007 年に，スコットランドでは 2012 年に新しいプログラムに置き換えられている．しかし，ボランティア参加を通した若者のプログラムは，形を変えながらもそれぞれの地域で継続されている．文部科学省の調査では，身近な社会への貢献を通じて若者により良い社会生活や職業生活を切り開くための経験と技能を身に付けるためのものと紹介されている．そのプログラムはボランティアとしてプロジェクトに参加する若者と，若者を受け入れる民間組織とのマッチングによって展開されている．つまり，若者のキャリア形成の意図を，参加者と受け入れ施設の双方に明確に示して進められているプログラムである．

4) 日本クラブユースサッカー連盟（JCY）は，1978 年の発足（全国サッカークラブユース連合として主に高校生年代のクラブチームを中心に発足）以来，クラブチームの競技力向上と地域に根ざしたクラブの普及・発展を目的に活動を続けている．1985 年には中学生年代のクラブチームを対象とした「日本クラブジュニアユースサッカー連盟」が発足した．1993 年に開幕した J リーグが地域で活動するクラブに与えた影響は大きく，この年を境に地域サッカークラブは全国へ急激に波及していった．そして，1997 年にはユース，ジュニアユースの各連盟が，中・高校生年代の相互関係をより強固なものとし 6 年間の一貫指導体制を確立することを目的に統合し，「日本クラブユースサッカー連盟」となり，さらに 2011 年 4 月 1 日には「一般財団法人日本クラブユースサッカー連盟」として，新たなスタートを切っている．2012 年度において中学生年代の JCY 登録チーム数は 1,263 チーム，日本サッカー協会は 7,207 チーム，また中学校体育連盟には 6,954 チームが登録されている．このことから，学校運動部以外で対外的な試合への参加を想定している J リーグの下部組織から地域のボランタリーなクラブまでの多くが JCY に加盟していると見ることができる（一般財団法人日本クラブユースサッカー連盟，HP より）．

5)「若者ボランティア指導者」の年齢区分は，25 歳が若者の職業確立の目安となる年としたことから 26 歳未満とした．国が若者の離職率の高さを議論する中で(内閣府, 2013)，

3 年未満の離職データが用いられており，25 歳は大学卒業後 3 年に当たるからである．「指導活動によって生計を立てていない」としたのは，有給でも低額の場合は，就業前の若者世代では無償ボランティアと同様に別の職業が必要だからである．実際，後藤（2013）の先行研究にあるように，低収入の指導者は他の収入源を持つか，家族からの支援を得ることで生活を営み，職業化問題を無償ボランティア指導者と共有していた．

6）指導者の数については，複数の設問から集計を行っているので，合計数が一部異なっている．設問は「クラブ全体のスタッフの数はどのくらいでしょうか? 職務と雇用状況のカテゴリーごとに人数をお答え下さい.」「指導者（有給，ボランティアを含む）の年齢はどのような構成でしょうか?」の 2 つであり，前者に回答があったクラブ数は 347，後者に回答があったクラブ数は 345 であった．また，前者の合計数が後者を 43 人下回ったのは，職務と雇用状況による分類が年齢の分類より複雑だったことから計算漏れがあったのではないかと思われる．指導者の身分に関する分析では前者の合計数を基準に，指導者の年齢に関する分析では後者の合計数を基準に行った．

7）調査では基本的に単一回答であったが，複数の項目を選択した回答もあり，「現クラブでの雇用指導者」「他のクラブを含む雇用指導者」のどちらかのみを選択した回答を「クラブでの雇用」，他の項目と併せてどちらかの項目も選択した回答を「雇用可能性あり」にまとめた．つまり，少しでも雇用の可能性が見込めるとした回答がここに含まれ，業種としての将来予測は「指導職」に分類される．また，「別の仕事に就き，ボランティアで続ける」だけを選んだ回答を「ボランティアでの指導継続」に分類し，「他の仕事に就き，指導は辞める」を単独もしくは「ボランティアでの継続」と併せて選択した回答を「指導離脱等」にまとめた．この「ボランティアでの継続」と「指導離脱等」の 2 つは，業種としての将来予測が「他業種」に分類される．

第 5 章

体育大学生のレディネスの違いによるマネジメントの研究

－SL 理論に基づく関係性の検討－

第 1 節　研究の意義・目的

第 4 章の結果を踏まえると，ボランティア指導者の多くを若者が占めていることが，スポーツ指導者の課題としてあげられた．したがって，クラブは若者をスポーツ指導者として活用するだけでなく，個々が持つ能力を高めるようなマネジメントが求められる．SL 理論によるリーダーシップ行動は，若者の成長を促す可能性を秘めており，さまざまな段階（レディネス）の者に適応できる手法ともされている．そこで，本章では若者に対するマネジメント方法として SL 理論に基づいたリーダーシップ行動の有効性の検証を行う．本研究の目的は，体育大学の運動部におけるフォロワー（部員）がリーダー（指導者）に求めるリーダーシップ行動の個別性を明らかにし，その違いを SL 理論に基づいたレディネスの違いによって検証することにある．

スポーツにおけるリーダーシップ研究は，Chelladurai and Saleh（1980）によると，その多くがコーチのパーソナリティや意思決定スタイルに集中しており，状況を取り上げた研究はフィドラーの理論を取り入れたものがわずかに見られるだけとされていた．Chelladurai et al.（1988）はコーチのリーダーシップ行動自体に着目し，さまざまな種目に関わるコーチ行動を 5 つの次元によって明らかにした．そして，それぞれの次元を測定する尺度の開発を行っている．Yamaguchi et al.は（1986），この測定尺度を用いて日本とカナダの大学スポーツ選手を対象に研究を行い，日本の大学生への尺度の適応可能性が実証されている．それを受けて，日本とカナダの選手のリーダーシップ行動に対する特性の違いが示され，社会文化的影響力が働いていることが結論づけられている（Chelladurai et al.，1986）．

野上（1999）は，大学運動部主将のリーダーシップが部員に与える影響を，PM 理論を用いて検討している．また，脇野ら（1996）は小学生のスポーツ活動においてリーダーのタイプを明らかにし，それによって部員の自主的・自立的な活動の出現が影響を受けたという．この他，体育の授業における教師を取り上げた濱田ら（2001，2002）の研究，運動部のコーチのリーダーシップを取り上げた鶴山ら（2001），畑ら（2004）の研究などが見られる．それらの結果から，リーダー行動の構成要素が明らかにされ，その測定方法が検討されてきている．さらに，スポーツの場に SL 理論を用いた研究として，佐藤ら（1999）による地域のスポーツクラブのクラブ員と指導者を取り上げたものがある．そこでは，クラブへの評価は指導者のリーダーシップ行動とクラブ員の状況が SL 理論に適合した場合高いという，理論を実証する結果が示されている．

このように，スポーツにおけるリーダーシップ研究は蓄積されつつあるがフォロワーの状況に焦点を当てた研究は少ない．フォロワーの重要性は前述したが，特に若者中心のスポーツ集団では成熟度の異なる者が混在することが通例であり，さらに短時間でのフォロワーの成長という時系列的な変化が起こりやすい．SL 理論は，リーダーシップ行動に影響を与える状況としてフォロワーを取り上げ，特にその時間的経緯を視野に入れている理論である．したがって，体育大学の運動部におけるリーダーシップ研究に適切な理論であると考えた．

第 2 節　研究方法

第 1 項　分析枠組み

本研究では，最適なリーダーシップ行動（「指示的行動」「協労的行動」）が，フォロワーのレディネス（「能力」「意欲」）のレベルによって異なるとする SL 理論の枠組みに基づいて，大学運動部における部員に対する指導者のリーダーシップを分析する．分析枠組みとして，リーダーシップ行動は部員による「実態認識」（実態）および「実態評価」（評価）で把握し，それをレディネスの高低によって分析を進めた．ここで用いる「実態」とは，指導者のリーダーシップ行動を部員がどのように認識しているかの量的程度であり，「評価」とはそのリーダーシップ行動がもっと多い方が良いのか，もっと少ない方が良いのかのフォロワーが考える量的な必要性を示している．図 5-1 で示すように，フォロワーのレディネスである「能力」のレベルとリーダーシップ行動の「実態」および「評価」の関係，同様に「意欲」のレベルとリーダーシップ行動の「実態」および「評価」の関係を個別に見ていく．

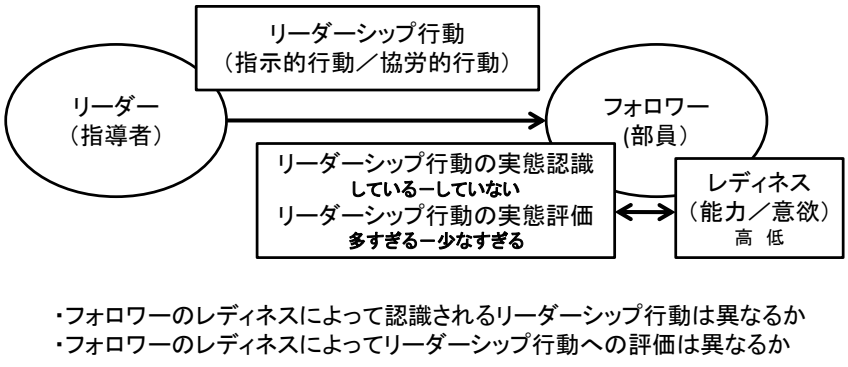


図5-1　SL理論による分析枠組み

第 2 項　調査方法，分析方法，変数およびその合成

本研究の母集団は体育大学生であり，調査対象者は在学生の多くが運動部に所属する N 体育大学生である．体育大学生を取り上げたのは運動経験が平均して高く，運動部員のサンプルとしてあるレベルの均質性が期待されるからである．調査は 2009 年 11 月に，質問紙法で実施した．収集したデータから，現在運動部に所属していない者および所属が明らかにされていない者 72 名分を除外し，分析対象としたサンプルは 202 票であった．また，すべての回答が 1 や 5 などのどちらか両端に偏っているもの，回答が半数以上記入されていないものなどを削除した結果，有効回答数は 182 票（90.1%）となった注 1)．

調査内容は，ハーシーら（1978）による SL 理論に基づき，対象者の所属する運動部のリーダーによるリーダーシップ行動と対象者本人の運動部におけるレディネス，および性，学年，現在の運動部所属の有無，活動種目，活動種目の競技歴である．本研究におけるリーダーは，運動部の監督やコーチなどであるが，そのような立場の者が存在しない場合は部員の中のリーダー役割を行う者とした．フォロワーは，部員としての対象者自身である．

調査では部員のレディネスとしての「能力」と「意欲」，部員の認識による指導者のリーダーシップ行動（「指示的行動」「協労的行動」）の「実態」，およびその行動の量的な必要性である「評価」を尋ねている．本研究における操作定義は，表 5-1 のとおりである．

表5-1　変数と操作定義

要因	変数名	操作定義	尺度
個人属性	性別	対象者の性別	1.男，2.女
	学年	対象者の在籍学年	1,2,3,4年
	部活動	現在のクラブ所属の有無	1．有　2．無
	競技歴	当該種目の競技経験年数	実年数
フォロワーのレディネス	能力	経験の程度，知識の程度	8段階リッカート尺度：「持っていない」から「持っている」
	意欲	責任を担う意欲の程度，目標達成の意欲の程度	8段階リッカート尺度：「低い意欲」「から「高い意欲」
リーダーシップ行動の状況	指示的行動の実態 協労的行動の実態	各4項目に対する現状認識　注）	5段階リッカート尺度：「そうしていない」「あまりそうしていない」「どちらとも言えない」「ほぼそうしている」「そうしている」
リーダーシップ行動の評価	指示的行動への評価 協労的行動への評価	実態への評価の程度	5段階リッカート尺度：「非常に少なすぎる」「少なすぎる」「適度である」「多すぎる」「非常に多すぎる」

注）指示的行動項目：メンバーがすべきことを決定する／達成すべき目標を示す／目標達成までの報告を求める／目標・課題を達成するよう求める
　協労的行動項目：メンバーを励ます／メンバーの意見や関心に耳を傾ける／メンバーの状況について評価を伝える／クラブ員同士に話し合いをさせる

分析は各変数の単純集計を行い，レディネス，リーダーシップ行動の概要を把握した．次にレディネスの 2 要因とリーダーシップ行動の 2 要因の実態と評価とをクロス集計およびカイ二乗検定を行い，レディネスとリーダーシップ行動との関係を検討した．さらに，クロス集計の結果を受け，リーダーシップ行動 2 要因の実態および評価別に，レディネスの値の算出および F 検定を行い，その関係を明らかにした．また，リーダーシップ行動の

実態と評価を組み合わせて，項目ごとのレディネスの値も同様に算出および F 検定を行った．

リーダーシップ行動の「指示的行動」と「協労的行動」の測定は，高原（2004）の各 4 項目（表 5-1 参照）から成り立つリーダーシップ・スケールをもとに，ワーディングを体育大学生の運動部に合わせて変更した[注 2)]．「実態」に関する回答は，「そうしていない」から「そうしている」までの 5 段階尺度で評定し，それぞれに「1」から「5」までの得点を与えた．また，「実態への評価」に関しては量的な評価を尋ねる項目であり，「非常に少なすぎる」から「非常に多すぎる」までの 5 段階尺度で評定し，同様に得点を与えた．フォロワー自身のレディネスについては，ハーシーら（2000）が示した能力と意欲に関する 4 項目をもとに，ワーディングを変更して用いた．この尺度は，「低い」意識から「高い」意識までの 8 段階が用いられており，それに対して「1」から「8」点を与えた．

さらに，分析において上記の 5 点満点での数値を扱う方法と，カテゴリーに分けて分析する方法の 2 つを組み合わせた．「実態」に関するカテゴリーは 4 項目の平均値を算出し，中央値である 3.0 の±0.5 を「中間群」とし，それより低ければ「低行動群」高ければ「高行動群」の 3 つとした．これは，「実態」の 4 項目の合成変数を，行動が「行われていた」とするグループ，「どちらでもない」とするグループおよび「行われていなかった」とするグループに分けるためであり，度数分布の状況からこの幅が適切と判断した．また，「評価」についてのカテゴリーは「非常に多すぎる」「多すぎる」を合わせて「過多群」，「非常に少なすぎる」「少なすぎる」を合わせて「不足群」とし，「適度群」の 3 つとした．また，レディネスについても能力と意欲ごとに 2 項目の得点を合計した数値で扱う方法と，カテゴリー分けして扱う方法を組み合わせた．カテゴリーは得点合計から平均値を算出し，平均値より低いものを「下位群」，高いものを「上位群」と 2 つに分類した．

第 3 節　結果

第 1 項　サンプルの属性

サンプル全体の属性は，前述したようにスポーツ種目を専門とする男子学生 182 名であるが，表 5-2 に示したように専門競技種目の継続平均年数 8.96 年（SD=4.38）のほぼ 3 年生（91.8%）であった．

表5-2　対象者の属性

学年		1年	2年	3年	4年	D.N.
	n(%)	1(0.5)	-	167(91.8)	13(7.1)	1(0.5)
競技歴		平均値	標準偏差			
	実測値(年)	8.96	4.38			

第 2 項　リーダーシップ行動の実態，評価およびレディネスの概要

リーダーシップ行動の概要は表 5-3 に示したとおりである．リーダーシップ行動の「実態」については，指示的行動では平均値 3.42（S.D.=0.91），協労的行動では平均値 3.34（S.D.=0.93）であった．カテゴリーから見ると，指示的行動，協労的行動の双方とも「高行動群」および「中間群」となる回答がほぼ同程度の 4 割強を占め，「低行動群」となる回答が 1 割強見られた．この結果から，全般的に競技力の高い N 体育大学においても，指導者の関わりがほとんどない場合もあり，大学生の運動部におけるリーダーシップ行動の「実態」に幅があることが明らかとなった．これは，現在所属する部が同じでも異なった

表5-3　リーダーシップ行動の測定値と分類

実態の区分	低行動群	中間群	高行動群		(%)	5点満点換算平均値(S.D.)
指示的行動	13.2	42.5	44.3			3.42(0.91)
協労的行動	16.5	40.6	42.9			3.34(0.93)
評価の区分	**非常に少なすぎる**	**少なすぎる**	**適度である**	**多すぎる**	**非常に多すぎる**	**5点満点換算平均値(S.D.)**
指示的行動	12.1	19.1	52.6	12.1	4.0	2.77(0.96)
協労的行動	11.5	17.2	52.9	11.5	6.9	2.85(1.00)

回答が混在しており，同じリーダーシップ行動でも感じ方が異なる場合と，同じリーダーでも対象者によって異なった行動を取っていると受け取られている場合が考えられる．このことから，フォロワーに着目した本研究の特徴であるフォロワーが受けた認識を測定する方法を用いることで，リーダーに意識されていない個別のフォロワーに対しての行動の違いも明らかにすることができた．さらに，SL 理論の独自な主張のひとつである，リーダーが 2 要因の組合せによるさまざまなリーダーシップ行動を，フォロワーに合わせて行っているということが推察された．

「実態」に対する「評価」については指示的行動では平均値 2.77（S.D.=0.96），協労的行動では平均値 2.85（S.D.=1.00）であった．これは，全体的に運動部内でのリーダーの行動が少ないという評価が多いということである．カテゴリー別に見ると，「適度である」と評価するものが最も多く，指示的行動 52.6%，協労的行動 52.9%とともに半数を超えていた．どちらも「少なすぎる」がそれに続き，「非常に多すぎる」が最も少なかった．しかし，リーダーシップ行動が「過多」すなわち，少ないほうが良いと回答するものが，「やや多すぎる」「多すぎる」を合わせると指示的行動で 16.1%，協労的行動で 18.4%と 2 割近く見られた．つまり，ここでは PM 理論のようにリーダーシップ行動が多ければ多いほど

良いリーダーであるとするのではなく，望ましいリーダーシップ行動は状況によって異なっているという結果が得られた．

次に，フォロワーのレディネスの状況を表 5-4 に示した．対象者の運動部におけるレディネスの項目で合計すると，「能力」では平均値 12.1（S.D.=3.59），意欲では平均値 11.8（S.D.=3.18）であった．これは，各 8 点満点での 2 項目合計なので 9 点が中央値であることから，能力，意欲とも高いレベルのレディネスを持っていることが示され，運動部における体育大学生の適性の高さが示されていると言えるだろう．また，「能力」と「意欲」の 2 変数の関係を見るため，上位群，下位群に 2 分したグループごとにクロス集計と χ 二乗検定を行った結果，有意差は見られなかった．ただし，4 つの区分の中では上位群同士の組合せが最も多く，能力が上位で意欲が下位の群が最も少なかった．なお，意欲において上位群の割合が高かったのは，平均値より少し高い中央値が最頻値を取ったことによると考えられる．

表5-4　レディネスの測定値と2因子の関連

			意　欲			16点満点
			下位群	上位群	合計	平均値(S.D.)
能力	下位群	n	40	53	93	能　力
		%	22.0	29.1	51.1	12.1(3.59)
	上位群	n	26	63	89	意　欲
		%	14.3	34.6	48.9	11.8(3.18)
	合計	n	66	116	182	
		%	36.3	63.7	100.0	

χ^2=3.746　d.f.=1　n.s.

第 3 項　リーダーシップ行動とレディネスの関係

リーダーシップ行動とレディネスの関係を見るため，それぞれを分類したグループごとにクロス集計およびカイ二乗検定を行った．結果は表 5-5 の左側に示したように，レディネスの「能力」に関しては「指示的行動」と「協労的行動」の「実態」および「評価」のどの組合せにおいても関連は見出せなかった．一方，表 5-5 の右側に示したレディネスの「意欲」に関しては「指示的行動」の「実態」および「協労的行動」の「実態」と「評価」に関連が見出され，「実態」においてよりその傾向が強かった．リーダーの「指示的行動」「協労的行動」の双方とも「高行動群」の方が，高い意欲を示す傾向があった．また，協労的行動の「評価」が「過多群」の方に高い意欲を示す傾向があった．

SL 理論では意欲が高い方が協労的行動を少なくするべきなのは最終局面であり，そこでは能力の変化は見られず，指示的行動もすでに低下していることが示されている．したがって，サンプルがリーダーシップ行動を評価する意識は，大学競技者として十分に高い

レディネスに達していると見ることができ，理論との整合性が見られた．一方，リーダーシップ行動とレディネスの関係は最終局面の S4 には合致せず，成長段階の S2 にあるような状況であった．

表5-5 レディネスによるリーダーシップ行動 （カテゴリー区分）

レディネス能力		指示行動の実態 3段階区分			
2段階区分		低行動群	中間群	高行動群	合計
低い	n(%)	10(5.8)	40(23.3)	37(21.5)	87(50.6)
高い	n(%)	12(7.0)	33(19.2)	40(23.3)	85(49.4)
合計	n(%)	22(12.8)	73(42.4)	77(44.8)	172(100.0)
			χ^2=0.623	d.f.=2	n.s.
		指示行動への評価 3段階区分			
		不足群	適度群	過多群	合計
低い	n(%)	24(14.0)	48(28.1)	15(8.8)	87(50.9)
高い	n(%)	28(16.4)	43(25.1)	13(7.6)	84(49.1)
合計	n(%)	52(30.4)	91(53.2)	28(16.4)	171(100.0)
			χ^2=0.673	d.f.=2	n.s.
		協労行動の実態 3段階区分			
		低行動群	中間群	高行動群	合計
低い	n(%)	15(8.9)	39(23.2)	31(18.5)	85(50.6)
高い	n(%)	11(6.5)	30(17.9)	42(25.0)	83(49.4)
合計	n(%)	26(15.5)	69(41.1)	73(43.5)	168(100.0)
			χ^2=3.424	d.f.=2	n.s.
		協労行動への評価 3段階区分			
		不足群	適度群	過多群	合計
低い	n(%)	24(14.0)	47(27.3)	16(9.3)	87(50.6)
高い	n(%)	24(14.0)	45(26.2)	16(9.3)	85(49.4)
合計	n(%)	48(27.9)	92(53.5)	32(18.6)	172(100.0)
			χ^2=0.20	d.f.=2	n.s.

レディネス意欲		指示行動の実態 3段階区分			
2段階区分		低行動群	中間群	高行動群	合計
低い	n(%)	19(11.0)	53(30.6)	21(12.1)	93(53.8)
高い	n(%)	3(1.7)	21(12.1)	56(32.4)	80(46.2)
合計	n(%)	22(12.7)	74(42.8)	77(44.5)	173(100.0)
			χ^2=40.636	d.f.=2	P<.001
		指示行動への評価 3段階区分			
		不足群	適度群	過多群	合計
低い	n(%)	34(19.8)	44(25.6)	13(7.6)	91(52.9)
高い	n(%)	19(11.0)	47(27.3)	15(8.7)	81(47.1)
合計	n(%)	53(30.8)	91(52.9)	28(16.3)	172(100.0)
			χ^2=3.919	d.f.=2	n.s.
		協労行動の実態 3段階区分			
		低行動群	中間群	高行動群	合計
低い	n(%)	23(13.6)	44(26.0)	24(14.2)	91(53.8)
高い	n(%)	4(2.4)	25(14.8)	49(29.0)	78(46.2)
合計	n(%)	27(16.0)	69(40.8)	73(43.2)	169(100.0)
			χ^2=26.320	d.f.=2	P<.001
		協労行動への評価 3段階区分			
		不足群	適度群	過多群	合計
低い	n(%)	34(19.7)	49(28.3)	10(5.8)	93(53.8)
高い	n(%)	15(8.7)	43(24.9)	22(12.7)	80(46.2)
合計	n(%)	49(28.3)	92(53.2)	32(18.5)	173(100.0)
			χ^2=11.346	d.f.=2	P<.01

さらに，レディネスとリーダーシップ行動との関連を，「実態」および「評価」ごとの「能力」「意欲」の平均得点の違いから検討した．その結果クロス集計による両者の関係と同様，「意欲」にのみ統計的な差が見られ，「能力」には見出せなかった．意欲とリーダーシップ行動と関係は表 5-6，5-7 に示したとおりであり，F 検定によって指示的行動，協労的行動とも有意差が見られた．そこで，この 2 変数の関係を見ると，リーダーの指示的行動が「低行動群」である者には，評価が「過多」とする者はほとんど見られなかった．一方，リーダーの行動を「高行動群」とする者には「過多」と評価する者が指示行動では 26.9%，協労的行動では 30.0%見られた．つまり，リーダーのリーダーシップ行動が「低行動群」で

表5-6 意欲とリーダーシップ行動の実態

実態の分類	指示的行動		
	度数	平均値(S.D.)	
低行動群	21	9.27(3.25)	*
中間群	72	10.66(3.15)	***
高行動群	76	13.34(2.20)	
合計	169	11.68(3.17)	
	協労的行動		
	度数	平均値(S.D.)	
低行動群	26	8.89(3.34)	***
中間群	69	11.32(3.11)	
高行動群	72	13.08(2.40)	
合計	167	11.69(3.20)	

＊はP<.05，＊＊＊はP<.001を示す

表5-7 意欲とリーダーシップ行動の評価

評価	指示的行動	
	度数	平均値(S.D.)
不足群	53	10.58(3.54)
適度群	91	12.13(3.02)
過多群	28	12.57(2.44)
合計	172	11.73(3.19)
	協労的行動	
	度数	平均値(S.D.)
不足群	49	10.92(3.05)
適度群	92	11.68(3.26)
過多群	32	13.06(2.78)
合計	173	11.72(3.18)

＊はP<.05，＊＊はP<.01を示す

あった者はその状況を「不足」と評価し,「高行動群」となった者は「過多」と評価する傾向が見られた．この結果は当然予測されたものであるが，注目すべき点は，リーダーシップ行動の実態がどうであれ，それを「過多」と評価するものが少数でも存在するという点である．

そこで，リーダーシップ行動が認識された「実態」ごとに分けて,「評価」のカテゴリーによる「意欲」の値の平均値を算出し，その違いを検定した．結果は表 5-8，5-9 に示したように,「実態」が同じカテゴリーにおいては,「評価」による「意欲」の違いは明確には示されなかった．つまり,「評価」と「意欲」に見られた関連性は,「実態」による影響を受けていたと見ることができ,「意欲」の高い者ほどリーダーの「指示的行動」および「協労的行動」が認識されていたということである．したがって，この点に関しては「リーダーシップ行動は多くなされる方が望ましい」とする PM 理論に適合していると考えられる．

しかし，個別に最小有意差検定を行った結果，表 5-8，5-9 に示すとおり，指示的行動では評価による違いは見られなかったが，協労的行動では一部に有意差が見られた．それは「中程度群」の実態のカテゴリーで評価が「過多群」の者の意欲が「適度群」の者より高い傾向であり，有意差は見られなかったが「高行動群」のカテゴリーでも「不足群」よりも「過多群」の者の意欲が高かった．つまり，意欲の高い者にはリーダーの協労的行動を不要とする傾向が見られた．

表5-8 意欲と指示的行動の関係

実態	評価	度数	平均値(S.D.)	実態ごとの差(注)	全体の差(注)
低行動群	不足群	16	9.50(3.39)	n.s.	P<.001
	適度群	5	8.80(3.42)		
	過多群	0	—	—	
中間群	不足群	29	10.17(3.48)	n.s.	
	適度群	36	10.83(3.01)		
	過多群	8	11.50(2.98)		
高行動群	不足群	8	14.25(1.28)	n.s.	
	適度群	49	13.33(2.34)		
	過多群	19	13.16(2.06)		
合計		169	11.71(3.19)		

注:＜実態ごとの差＞は実態が同じ群内における評価ごとに，＜全体の差＞は実態・評価全体の8群(低行動群・過多群を除く)について，意欲得点の平均値の差で検定した結果である．

表5-9 意欲と協労的行動の関係

実態	評価	度数	平均値(S.D.)	実態ごとの差(注)	全体の差(注)
低行動群	不足群	17	9.00(3.20)	n.s.	P<.001
	適度群	7	8.86(2.61)		
	過多群	2	8.50(9.19)		
中間群	不足群	18	11.44(2.45)	P<.05	
	適度群	45	10.96(3.40)		
	過多群	6	13.67(1.37)		
高行動群	不足群	12	12.75(2.34)	n.s.	
	適度群	38	13.00(2.61)		
	過多群	22	13.36(2.17)		
合計		167	11.70(3.21)		

注:＜実態ごとの差＞は実態が同じ群内における評価ごとに，＜全体の差＞は実態・評価全体の9群について，意欲得点の平均値の差で検定した結果である．

以上の結果を SL 理論に照合してみると，レディネスの上昇によって指示的行動・協労的行動の双方とも下降カーブにあるのは，SL 理論における 4 段階のうち S3，S4 の局面に当

たる（第 2 章図 2-1 参照）．特に，指示的行動はすでに減少しているが，協労的行動については最終局面で減少していくことが示されている．この調査対象者は競技歴の平均が約 9 年，ほとんどが大学 3 年生であり，調査時期は 11 月であったことから，その多くが長い競技生活の最終シーズンに向かう時期に当たっている．それは，活動へのレディネスが成長の最終段階にあると推察することができる．また，SL 理論におけるレディネスの成長モデルは，能力に関しては時間的経緯に伴って一様に高まり後半では変化は少ないが，意欲については下降する時期を経て後半で大きく高まるとされている．したがって，対象者がほぼ S4 の局面にあると考えれば，リーダーシップ行動とレディネスとの関連が協労的行動と意欲にだけ明らかとなったことは SL 理論と整合性があると見なすことができる．

第 4 節　結語

第 1 項　結果のまとめ

本研究の目的は，体育大学生の運動部における「能力」と「意欲」（レディネス）と指導者の「指示的行動」,「協労的行動」（リーダーシップ行動）を明らかにし，SL 理論に基づいてその関係を検証することであった. 調査は N 体育大学生を対象に質問紙調査（N=182）により行った．その結果は，以下のようにまとめることができる．

１．リーダーシップ行動とレディネスと概要

レディネスは「能力」「意欲」ともに中程度より高く, 高低の 2 群に分けて分析した結果, 両項目に関連が見られ双方ともに高い群が最も多かった. リーダーシップ行動については, 「実態」と「評価」の関連から見ると,「指示的行動」も「協労的行動」も「実態」が適度であると「評価」する者が全体の 5 割を超えていた．また，どちらの行動についても多いほうが良いとする傾向が見られたが，リーダーシップ行動の「実態」より少ない状況を望む者も 2 割弱に達していた.

２．リーダーシップ行動とレディネスとの関係

リーダーシップ行動とレディネスとの関連を見た結果, 行動の 2 要因とも「実態」と「意欲」との間に関連が見られ,「実態」を強く感じていた者ほど「意欲」が高い結果となった. また,「評価」は「協労的行動」と「意欲」について関連が見られ，リーダーシップ行動は少なくてよいとする者ほど「意欲」が高い傾向が見られた．一方,「能力」との関連は見出せなかった.

３．SL 理論との整合性

上記の結果を SL 理論におけるレディネスとリーダーシップ行動との関係に照合すると，本調査対象者が S3 から S4（図 2-1 参照）の局面に到達しているとすれば適合していると見なすことができた．また，調査時点での本調査対象者は平均競技年数約 9 年，3 年生の後半時期であったことから，対象者全体がレディネスの S4 局面に近い状態にあり，意欲の再度高まっていく段階に達していると想定することができる．

第 2 項　結論

所属する運動部におけるリーダーのリーダーシップ行動に対して，半数以上の者が「実態」を適度であると「評価」している．また，3 割弱の者がより多くの行動を必要としていた．一方，リーダーシップ行動を多すぎると「評価」する者も 2 割弱見出された．したがって，大学生の運動部における最適なリーダーシップ行動は，単に指示的行動，協労的行動の両要因が多ければ良いのではなく,状況によって異なっていることが明らかとなり，状況適応型リーダーシップ理論を適用する妥当性を示唆することができた．

SL 理論ではレディネスが最終局面に到達すればリーダーシップ行動は不要になるとされている．本研究の結果では，運動部に所属する大学生は競技活動の終盤に差し掛かっており，レディネスの最終局面に近づいているが，まだ多くがその途上にあると見ることができる．したがって，リーダーによる指示や関係行動をむやみに増やす必要はないが，レディネスによってはさらに多くのリーダーシップ行動を求めている者も存在していることを配慮しておかなければならない．ただし，リーダーシップ行動が行われていないとする者も 1 割程度見られることから，トレーニング環境やリーダーの身分など，その他の要因について詳細に検討する余地が残されている．

本研究の結論として，成長期の若者を対象とする集団における最適なリーダーシップ行動とは，指示や関わりをできる限り増やすことではなく，フォロワーのレディネスを十分に把握しながらその量とバランスを選択していくことが必要であると言える．また，一般に運動部ではメンバーの能力に注目しがちだが，意欲に対して注目することの重要性が見出された．

注）

1）調査対象の N 体育大学は多くの種目の日本代表選手を輩出しており，体育大学としては日本で最も多くの学生を抱える大学である. 調査は N 体育大学の必修授業で男子のスポーツ系の種目を専攻する受講生に対して行なった．Yamaguchi et al.（1988）の研究によると，武道におけるリーダーシップ行動の構造はカナダや日本のスポーツにおけるリーダーシップ行動の構造と違いが見られることが指摘されていることから，6 名の武道学生のサンプルは分析対象から除外した．また，再履修などの理由でこのクラスで受講していた 2 名の女子学生のサンプルも同時に除外した.

2）本調査の質問紙は，リーダーシップ行動に関しては，高原の質問紙をもとにワーディングを以下のように操作して作成した.「仕事」を「クラブの活動」に，例えば「今の仕事が楽しい」を「クラブの活動が楽しい」に,「職務」を「クラブの活動内容」に，例えば「職務内容に満足」を「クラブの活動内容に満足」に,「上司」を「指導者」に，例えば「上司の指導力に満足」を「指導者の指導力に満足」に,「同僚・部下」を「メンバー」に，例えば「同僚・部下との関係に満足」を「メンバーとの関係に満足」に置き換えた.

また，レディネスに関しては，ハーシーらの質問紙をもとに，同様な操作を行った. 例えば,「職務経験」を「競技経験」に,「組織の目標」を「クラブの目標」に変更した.

第 6 章

スポーツクラブの学生ボランティア指導者が期待するマネジメント

－SL 理論モデルを用いた事例研究－

第 1 節　研究の意義・目的

第 5 章では，体育学を専攻する若者のマネジメントにおいて，SL 理論が適用可能であることを明らかにした．本章では，若者ボランティア指導者に対するマネジメントについて取り上げた．前章を踏まえ，SL 理論を用いて，若者ボランティア指導者のマネジメントにおける可能性と課題を検討している．

若い世代のボランティアへの対応は,「ボランティアによる経験が社会生活に生かせられる成長につながるようにリーダーは配慮する必要がある」（前田，2005）との指摘がある．こうした背景から，若いスポーツ・ボランティアに対するマネジメント研究が必要とされている．ボランティアの特徴は定型では論じきれない多様性にあると考えられ（田尾，1998），そのリーダーシップはリーダー側から論じるだけでなくフォロワーの個別性への配慮も必要である．また，短期間で成長が認められる若い世代をフォロワーとする場合，フォロワーの成長による変化を視野に入れることも必要である．そこで，リーダーシップ理論の中でもフォロワーとしての成員の個別性と，フォロワーの持つ能力の時間的変化を理論に組み入れている SL 理論に着目してきた．本研究では，スポーツクラブのボランティア指導者となり得る若者の代表的人材として体育専攻学生を取り上げ，実際にボランティア指導を行っている者を研究対象とした．本研究の目的は，スポーツクラブで指導を行う学生ボランティアに対するクラブのリーダーのリーダーシップ行動について明らかにすることである．具体的には，学生ボランティアが認識する現実のリーダーシップ行動と期待するリーダーシップ行動との関係について，時間的変化に着目して研究を進めていく．

第2節　研究の枠組み

第 1 項 ボランティア・マネジメントと SL 理論

第 2 章で述べたように，ボランティアの特徴は個々の多様性にあり（田尾，1998），非営利組織におけるボランティア・マネジメントには留意すべき点があげられている（ドラッカー，2000）．それは，個々の長所を生かし，かつその長所をより強化しうるような任務を，ボランティアに明確に与えることである．そして，リーダーはボランティアに励ましや挑戦する機会を与えるなどで，彼らのやる気を引き出す働きかけが必要である．非営利組織の実効性は，組織に参加したボランティアが成長していく中に見出される．したがって，ボランティア・マネジメントには，フォロワーとしてのボランティアへの配慮が必要なのである．

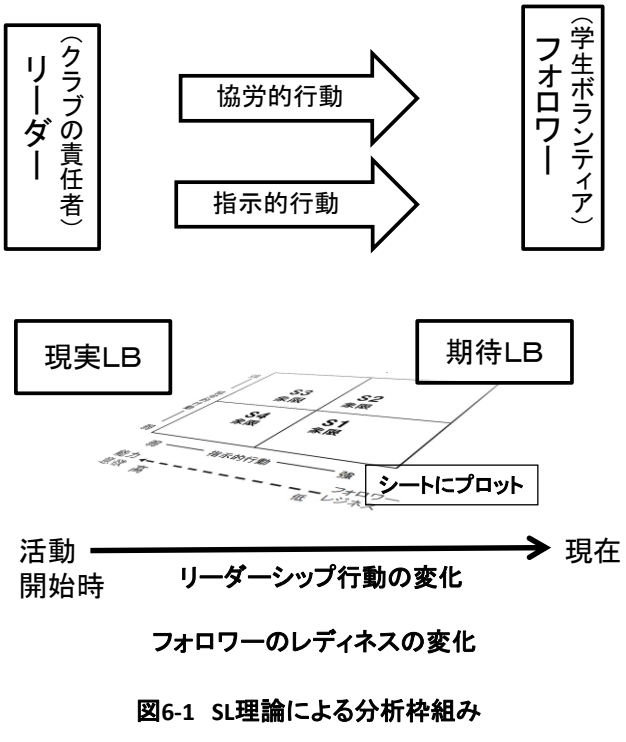


図6-1 SL理論による分析枠組み

スポーツ・ボランティアのマネジメントに SL 理論を適応した研究はほとんど見られないが，スポーツ場面に SL 理論を用いた研究は散見される．第 5 章では，大学運動部の学生が部活動において求めるリーダーシップ行動を対象に研究を進め，SL 理論を用いて部員の「能力」と「意欲」（レディネス），指導者のリーダーシップ行動の「実態」，およびそれに対する「評価」との関係性を検討した．結果として，大学生の運動部におけるリーダーシップ行動は，単にリーダーシップ行動の 2 要因である「指示的行動」と「協労的行動」が高ければ良いのではなく，状況によって異なっていることが明らかとなった．さらに，SL 理論をスポーツ組織のマネジメントに適用することの妥当性も示唆された．体育学習指導場面への適応としては，佐藤・濱田（1999，2002）の研究がある．ここでは，SL 理論に基づくフォロワーに配慮したリーダーシップが，小学生の体育学習指導に有効であることが示されている．

第 2 項　本研究の分析枠組み

先行研究を踏まえると，ボランティア・マネジメントではボランティアへの配慮が重要であること，それにはフォロワー視点を取り入れたリーダーシップ理論の適用が有用であることがわかる．本研究では SL 理論に基づき，リーダーシップ行動は時間的経緯によって変化することを前提とする．分析枠組み（図 6-1）として学生ボランティアをフォロワーに，クラブ責任者をリーダーに位置づけ，ボランティア開始時から現在までの①リーダーに期待するリーダーシップ行動（期待する Leadership Behavior,「期待 LB」と略す），②実際にリーダーから受けたリーダーシップ行動（現実の Leadership Behavior,「現実 LB」と略す）の変化をデータとして扱う．この期待 LB と現実 LB の相違および変化の方向について，SL 理論に基づくフォロワーのレディネスの変化を用いて解釈を試みる．

第 3 節　研究方法

第 1 項　調査の方法

本研究ではボランティアの個別性を重視し，対象者の変化を時系列的に捉えるため，インタビューによる質的なデータを収集した.調査は,ボランティアの学生をフォロワーに,彼らが活動するクラブ側の責任者をリーダーに位置づけ,半構造化インタビューを用いた.調査の時期は 2011 年 2 月から 8 月で，静かな部屋で 1 名につき 30 分程度を費やした．最初に研究目的を説明し，個人的属性や競技種目との関わりなど明確な返答が得られやすい質問から始め，良好なラポールを形成した後，学生のボランティア活動に関わる項目やリーダーのリーダーシップ行動について質問した．インタビューの結果は，IC レコーダーと筆記メモによって記録した．なお，研究の信頼性を増すため，トライアンギュレーションの手法（佐藤，2005）を取り入れ，共同研究者 1 名と議論しながらデータを確認した．

インタビューの進め方は,まずボランティア活動の開始時から調査時点までの,期待 LB と現実 LB の 2 つのリーダーシップ行動の変化の有無と回数を確認した．次に現在から遡りながら，それぞれの時期（以下，フェーズと呼ぶ）における現実 LB を尋ねた．続いて期待 LB と現実 LS との相違を尋ね，異なっている場合は違いを確認した．確認のポイントは，フォロワーとしての学生がリーダーから受けたリーダーシップ行動を適当と感じているのか，より強めて欲しいのか，弱めて欲しいのかという点である．つまり，対象者である学生の主観に基づく相対的なものとなっている．時間的変化についても同様であり，現在と比較して強いか弱いかに着目している．リーダーシップ行動の時間的変化については，過去を振り返る回想法を用いている．回想法による調査データには，自己への意識や自己評価などの違いにより個人差が影響を与える可能性が示唆されているが，その影響は情報の量の違いという点に集約されている（並川，2011）．本研究では，記憶している変化に限ってデータとして取り上げており,小さな変化が取り上げられない可能性はあるが,得られたデータの信頼性は高いと考えられる．

調査対象者は K 体育大学生で，人数は 7 名であった．対象者の選定の理由は，同大学にボランティア指導者を送りだす制度があり，学生ボランティアを継続的に輩出していること，体育専攻学生としてスポーツ指導に十分なスキルを持つことがあげられる．調査は，半年以上継続して活動を行っている者を対象とした．

調査内容は，活動組織の概要として「競技種目，組織の運営者，指導対象者，活動組織のリーダー，活動組織での役割」，リーダーシップ行動に関わる項目として「対象者がリー

ダーに期待するリーダーシップ行動（期待 LB)，対象者が認識しているリーダーから受けたリーダーシップ行動（現実 LB)」，対象者のレディネスに関わる項目として「活動種目に関する学生の競技歴，過去の指導歴，活動目的，参加の経緯，ボランティア指導の継続期間」，および対象者の個人的属性として「学年，性」である．

第 2 項　分析方法

インタビューの結果は，期待 LB と現実 LB の相違と時間的変化を感覚的に捉えるために，対象者ごとに 1 枚の SL シートにプロットして整理した[注 1)]．SL シートは SL 理論の「指示的行動」と「協労的行動」の 2 軸で作られる 4 つの象限（第 2 章図 2-1 の外枠と縦横のクロス線のみ）が記された用紙であり，本研究のデータを記録するために作成したものである．プロッティングは「現在の期待 LB」から始め，次に「期待 LB と異なる現実 LB」を，その後，過去に遡りながら同様の手順で進めた．

SL シートには「期待 LB」が「丸つき数字」で，「期待とズレのあった現実 LB」が「通常のアラビア数字」で示される．その数値は時間的変化によるフェーズを意味し，活動開始時が 1，以後時系列順に 2，3･･･となり，その変化の方向が矢印で示される．プロットの位置は，リーダーの「協労的行動」と「指示的行動」の強さの程度を表すが，現在の期待 LB を基準とし，それとの相対的な違いを考慮して決めていく．その場合，SL 理論の説明（第 2 章，図 2-1 参照）で述べたように 4 つの象限は連続していること，S1 と S4 象限の両端でのリーダーシップ行動は明確だが，その間に位置する S2，S3 象限は相対的なものとして説明されている点に留意する．

分析は，期待 LB の変化の方向を SL 理論モデルと比較し，相違点を明らかにする．そして，それぞれのフェーズでの対象者のレディネスを用いて，期待 LB の変化について考察を進める．また，現実 LB が期待 LB と異なる場合も，同様にレディネスを用いて考察を進める．最後に，期待 LB の変化をサンプル全体で整理し，学生ボランティアに対する適切なリーダーシップ行動のパターンについて全体の考察を行う（図 6-1 参照)．

第 4 節　結果および考察

結果として，対象者は全員，教員をリーダーとした組織において，小中高の児童生徒に対する指導活動を行っていた，また，全員が時期によって期待 LB を変化させており，事例 B と C を除く 5 例には期待 LB と異なる現実 LB の存在が示された．対象者のプロフィールとインタビューの概要は表 6-1 に，対象者ごとの SL シートは図 6-2 に示した．

表 6-2 は，SL 理論モデルをもとに，期待 LB の変化，期待 LB と現実 LB とのズレをレディネスによって考察した結果を示している．本研究で得た結果は S1 から S4 の理論モデル全体に渡らず，ほぼ S2 象限（高指示，高協労）に留まっていた（図 6-2 参照）．活動開始時の期待 LB が S1 象限（高指示，低協労）になかったのは，対象者が体育大学の学生で，指導の経験は少なくても競技経験が豊かで高い競技能力を身に付けていること，ボランティアとして活動する意欲の高い者であったこと，つまり開始時においてすでにある程度高いレディネスを身に付けていたからと考えられる．また，S4 象限（低指示，低協労）に期待 LB が見られなかったのは，対象者が学生の立場にあることから自らのレディネスを向上途上と認識しているからと思われる．例えば，D は社会人として 7 年間の指導経験（表 2 参照）を持っていたが，S3 や S4 象限の現実 LB に不満を感じていた．D は卒業後に教職を目指しており，学生の間はできる限り学びたいという意識がある．そこから，顧問教員に強い指示的行動を求めていたと考えられる．S2 象限から S3 象限に進む期待 LB の変化が見られたのは，事例 C と E である．C は，現実 LB が S2 象限から S3 象限へ変化したことを，レディネスの向上をリーダーから評価されたと認識し，これを期待 LB と一致させていた．E は，経験を積むことでレディネスが高まったと認識することから，期待 LB を指示的行動がより減少する S3 象限に求め，S2 象限の現実 LB に不満を示していた．

SL 理論モデルと変化の方向が一致しない特徴的な事例として，A，B，C の第 1 フェーズから第 2 フェーズへの動きがある．この 3 例の期待 LB は一致して最初は S3 象限に，次は S2 象限に戻っており，理論モデルと逆の動きとなっている．S3 象限は指示的行動の弱い，すでに果たすべき役割を理解している者に適合するリーダーシップ行動である．活動開始時にふさわしくないこの扱いを受け入れたのは，「最初は気を使ってもらっていた」と C が説明していることから，自己のレディネスを意識しながら求められる職務を理解する時間，いわゆる「導入期」と解釈したからであろう．第 2 フェーズでは 3 名とも期待 LB はより強い指示的行動を求める S2 象限に見られた．この中で A だけは現実 LB が S3

から S4 象限に移っていたが，A 自身はそこでレディネス不足を実感し，第 2 フェーズでは指示，協労ともに強い S2 象限のリーダーシップ行動が適当だったとしている．一方，事例 D の場合は S3 や S4 象限で示された現実 LB は，期待 LB と一致しなかった．D は現在と同様の立場で過去に指導活動を経験していることから，導入期は不要だったと推察される．E は，学生ボランティアの前任者から事前に引き継ぎを受け，事例 F と G の場合は大学の部が関わるボランティア指導の場であり，活動開始前に十分な情報を得ていることから，導入期が不要だったと思われる．

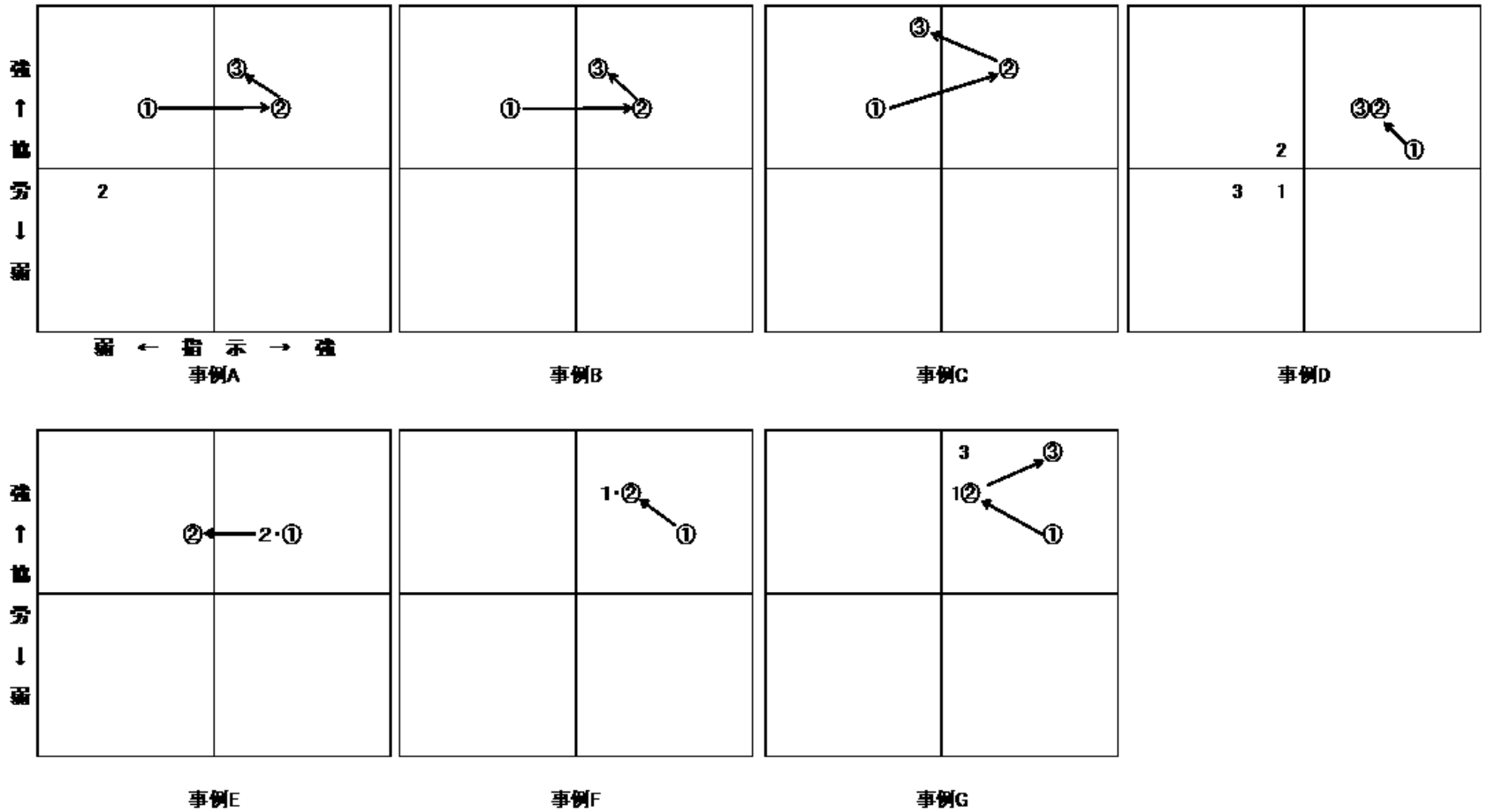
事例 G にも，SL 理論モデルと一致しない変化が見られた．それは，第 2 フェーズから第 3 フェーズに向かって，より強い指示的行動，協労的行動を求める変化を示していた点である．G は第 3 フェーズで，ボランティアをまとめる責任者としての役割が与えられていた．それにより，求められる役割に対するレディネスの自己評価が相対的に低下し，より強い協労的リーダーシップ行動を必要としたと考えられる．

以上のように，学生ボランティアが活動を継続する時間的経緯に伴い期待 LB は変化し，その変化は概ね個々のレディネスの変化によって説明することができた．また，変化は SL 理論モデルに必ずしも一致していなかった．フォロワーはレディネスや求められる役割の違いによって，多様なリーダーシップ行動を求めることが分かった．

表6-1　対象者のプロフィールと調査結果

事例記号	学年・性 継続年数	種目 活動の場	指導対象 リーダー	結　果　の　概　要
A	院2年男 5年2ヶ月	野球 中学校部活動	中学生男子 顧問教員	最初は顧問教員と一緒に指導していたが指示はあまりなかった．次に新任の顧問教員を迎え，対等な立場に立って指導していたが，実際は力不足で，より強い教員からの働きかけが必要だったと考えていた．当時は顧問教員の指示の下，自分の力を伸ばす途上にあると考えている．
B	3年女 3年（1年休み）	サッカー 高校部活動	高校生女子 顧問教員	最初は年長の選手という気持ちで参加．半年後，指導者としての立場を求められ，フォワードの指導を任された．顧問教員の指示の下で活動しながらも，知識を書籍等で身に付けていった．1年間休止（留学）後，復帰し，顧問教員，学生Cと協力して自身のすべき役割を見出している．
C	3年男 10ヵ月	サッカー 高校部活動	高校生女子 顧問教員	最初は女子選手の指導に難しさを感じた．顧問教員から励ましはあったが，自身の気持ちが落ち着くまで強い働きかけはなかった．選手の細やかな変化に気づくことから自分の役割を見出し，同時に顧問からの指示が増加した．当時も顧問教員の練習内容の下に活動しているが，意見を聞かれることもある．
D	1年女 10ヵ月	ソフトボール 高校部活動	高校生女子 顧問教員	社会人学生で7年の指導経験を持っている．最初は，初心者の個人指導を任された．次にチーム全体の指導補助となり，現在は指導の中心的な立場を任されている．経験による指導能力はあるが，この組織においては新参者，ボランティア学生として顧問の下，組織の一員としての立場で活動したい思いが強い．
E	3年男 1年2ヶ月	野球 中学校部活動	中学生男子 顧問教員	活動開始時に顧問教員の異動があり，顧問の計画の下に指導を手伝う役割を任された．活動は前任者（大学の先輩）から引き継ぎを受けており，自分の特技を生かした役割を希望していた．しかし，顧問が自身の体制を整える時期であり，かつ少人数のチームのため顧問と役割を分担することが難しく，当時も最初と同じ役割のままである．
F	4年男 3年2ヶ月	陸上 地域クラブ	小学生男女 大学教員	大学の陸上部が関わったクラブであり，入学直後の6月から参加している．活動内容については上級生から指導され，リーダーである教員には定期的に報告し評価を受けている．活動を継続する中で，説明能力や状況の変化に合わせる能力が高まったと感じており，当時の状況に不満はない．ただ，活動開始時には教員からの直接的な指示等があったら良かったと考えている．
G	3年男 2年4ヵ月	陸上 地域クラブ	小学生男女 大学教員	Fと同様のクラブで，入学直後の4月から参加している．当初の教員からの指示的行動の不足についても同様の認識であり，その後は問題なく受け入れていた．当時は学生ボランティアの責任者となり，先輩へ指示を出す必要もあり，当初よりも高い教員からの働きかけを望んでいる．

図6-2　SLシートで見る調査結果



注）事例**A**で示すとおり**SL**シートの横は指示的行動（左から右に向かって強まる），縦は協労的行動（下から上に向かって強まる）を示す．
数値は過去からのフェーズの順を示し　数字は丸つき数字が期待LB，アラビア数字が期待LBと異なる場合の現実LBを意味する．

表6-2　SL理論モデルによる期待LBの変化の考察

事例記号	ﾌｪｰｽﾞの数	期待LBの変化		期待LBに対する現実LBの相違点	レディネスの変化の説明	SL理論モデルとの相違
A	3	①指示:低 ②指示:中 ③指示:高	協労:中 協労:中 協労:高	②で指示が低い	①では役割が補助的で高いレディネスは求められていない. ②以降はレディネスの向上に伴い，期待LBは変化している	初期にS3象限からS2象限に向かう（導入期が存在）
B	3	①指示:中低 ②指示:高 ③指示:中	協労:中 協労:中高 協労:高	一致	①では指導者としてのレディネスは必要なかった（選手として活動）. ②以降はレディネスの向上に伴い，期待LBは変化している.	初期にS3象限からS2象限に向かう（導入期が存在）
C	3	①指示:中低 ②指示:高 ③指示:中	協労:中 協労:中高 協労:高	一致	①では役割が補助的で高いレディネスは求められていない. ②以降はレディネスの向上に伴い，期待LBは変化している.	初期にS3象限からS2象限に向かう（導入期が存在）
D	3	①指示:高 ②指示:中高 ③指示:中高	協労:中 協労:中高 協労:中高	常に指示，協労とも低い	社会人学生で指導経験が豊富でレディネスが高い者と扱われていた．本人は補助的指導者としてのレディネスが低い扱いを求めていた.	S2象限で変化方向は合致
E	2	①指示:中高 ②指示:中	協労:中高 協労:中高	②で指示が高い	レディネスの向上に伴い，期待LBは変化している.	S2からS3象限への変化方向は合致
F	2	①指示:高 ②指示:中低	協労:高 協労:高	①で指示が低く，協労は高い	①では低いレディネスに合ったLBを求めており，②ではレディネスの向上によって①のLBを適切としている.	S2象限で変化方向は合致
G	3	①指示:高 ②指示:高 ③指示:高	協労:高 協労:中高 協労:高	①③で指示が低い	①では低いレディネスに合ったLBを求めており，②ではレディネスの向上によって①のLBを適切としている．③では立場に対して求められるレディネスが低いと自己認識し，それに合ったLBを求めている.	合致しない部分は立場の変化による

第 5 節　論議

近年，住民が主体的に運営するスポーツクラブの設立・育成が大きな課題とされ，クラブ運営に関わるボランティアの発掘と育成に期待が寄せられている．とりわけ，若い世代のボランティアの増加が見込まれているが，若者のマネジメントには十分な配慮が必要とされる．本研究では，スポーツクラブでボランティア指導を行う学生が期待するリーダーシップ行動を研究課題として取り上げ，SL理論を用いて検討を行った．その結果，スポーツ指導に携わる若いボランティアのマネジメントに関して，以下の有効な視点を提供することができる．

まず，ボランティアに対するリーダーシップ行動をフォロワー視点に立って観察したことである．緒言にも述べたように，近年のリーダーシップ研究の潮流として，フォロワーへの注目の高まりがある．しかし，スポーツに関わる研究において，フォロワーへの視点の研究はまだ少ない．本研究では，フォロワーとしての学生が求めるリーダーシップ行動について時間的経緯に伴う変化とともに調査し，その結果を個別にまとめて示すことができた（図 6-2）．学生ボランティア指導者が期待するリーダーシップ行動は個別性が見られ，それは SL 理論によるレディネスの概念によって説明することができた．したがって，学生ボランティアに対して学生の経験や与える職務などのレディネスに関連する要因とその時間的変化に配慮することで，常に適切なリーダーシップ行動を選択できることが示された．

次に，ボランティアを受け入れる際の配慮すべきポイントが見出された．それは，活動開始時に「導入期」，すなわち指示的行動が弱いリーダーシップ行動が求められる場合が観察されたことである．この「導入期」はすべての者に見られる訳ではなく，活動に関する情報が不足する場合にそれを補うために必要とされることが推察された．ボランティアが働く場は企業組織とは異なり，参加者を選抜するシステムを持たない場合が多い．そのことからリーダーはボランティアのレディネスを把握し与える職務を決定するため，ボランティアは求められる職務を理解するため，ともに時間的猶予が必要となる．「導入期」の概念は，ボランティアが参加する組織のマネジメントに広く適用できる可能性がある．

最後に，本研究では SL シートを活用して，個別のボランティアに合致したリーダーシップ行動を視覚的に表した．それにより，学生ボランティアが求めるリーダーシップ行動の変化を，リーダーは容易かつ明確に理解することが可能である．SL シートは，SL 理論を始め，マネジリアルグリッド，コンティンジェンシー理論，PM 理論など，多くのリー

ダーシップ研究で用いられている，「指示的行動」と「協労的行動」の 2 軸を使い，リーダーから受けた行動の実態と期待およびその変化を図示するために作成されたものである．本研究の事例に見られるように，フォロワーがリーダーに求めるリーダーシップ行動と，実際にフォロワーがリーダーから受けるものとの間には，しばしばズレが生じる．SL シートはそのズレに関する情報を視覚化しリーダーやフォロワーに伝え，リーダーシップ行動を修正する上で有益なツールとなり得る．さらに視覚化によって大きな可能性を見出せるのは，このズレを記録して第三者に客観的に示すことができる点である．その結果，リーダーが選択すべきリーダーシップ行動について，他者から適切なアドバイスを受けることも容易になる．リーダーとフォロワーとの間で蓄積されたリーダーシップによるマネジメントの情報は，シートを介して客観的なデータとして蓄積していくことも可能である．

現代は市民によるボランティア活動に大きな期待が寄せられている時代である．それは，多様なボランティアを迎えることであり，多様性に対応できるマネジメントを研究する必要性が高まるということでもある．本研究は対象者が体育専攻学生，活動が学校に付随した活動に限られた中で進められた点に研究の限界がある．しかしながら，学生ボランティアの多様性と短期間での変化の一端を示すことができ，この分野における研究の端緒となることが期待される．

注）

1）SL シートへのプロッティングの手順については，以下のとおりである．分析方法で述べたように，最初にプロットするのは「現在の期待 LB」である．SL シートへのプロットの位置は，リーダーシップ行動の中で指示的行動が強いか弱いか，協労的行動が強いか弱いかを確認し，その結果を S1 象限から S4 象限の 4 つに分ける方法である．象限については，指示が強く協労が弱い場合は S1 象限，両方が強い場合は S2 象限，指示が弱く協労が強い場合は S3 象限，両方が弱い場合は S4 象限とする．リーダーシップ行動の強弱は調査対象者の主観であるが，現在の実態やこれまでの経験から比較して示されるものであり，再現性はある．時間的変化に伴う象限の移動については，S1 象限では協労が強まると S2 象限に，S2 象限では指示が弱まると S3 象限に，S3 象限では協労も弱まると S4 象限に移動したとするのが基本とされている．

第 7 章

終　章

第 1 節　研究の全体的考察

本研究は，スポーツクラブに所属してスポーツ指導をボランティアの身分で行う若者に対するマネジメント方法を検証することを目的としている．若者のボランティア指導者としてのスポーツクラブへの関わりは，住民の自主的なスポーツクラブの増加により，より多くなることが予測されている．その背景には，序章で述べたとおり，社会政策，スポーツ政策，ボランティア教育政策がある．序論でそれぞれの関係を示し，第 2 章では先行研究の検討を行った．第 3 章と第 4 章では，スポーツ指導者の現状と課題を明らかにし，第 5 章と第 6 章では，SL 理論を若者のマネジメントに適応することの有用性を検証した．それぞれの章について，明らかになった内容を以下に整理する．

第 2 章では，「スポーツクラブ」「ボランティア指導者」「リーダーシップ理論によるボランティア・マネジメント」の 3 つの視点から先行研究の検討を行った．先行研究を検討した結果，スポーツクラブは社会政策で推進される非営利組織の性格を持つものであり，スポーツ政策では非営利組織としてのスポーツクラブ育成が目指されていることが明らかとなった．しかしながら，非営利組織の基本とされる，クラブメンバーによる組織運営への参画が不十分であり，ボランティアの募集やマネジメントが課題になっている．ボランティア指導者については，ボランティア経験値の高さと，スポーツ・ボランティアへの関心の高さの両面から，今後のスポーツクラブを支えるボランティア人材として若者に期待が持たれる．しかしながら，スポーツ指導のボランティアはクラブから過度な依存を受けている現状が見出され，適切なボランティア・マネジメントがなされているとは言えなかった．特に，ボランティア指導に没頭するあまり仕事を辞めたり，就職せずにアルバイト生活を続けたりする事例が報告されており，就業前の若者をクラブに迎える場合には十分な配慮が求められる．したがって，現状の課題は，ボランティア指導者の日常生活に過度な負担がかからないようなボランティア・マネジメントの方法を開発していくことにある．スポーツ・ボランティア・マネジメントの先行研究からは，参加動機や活動満足度といったボランティア自身の意識に関する研究が多く，マネジメントの用語が含まれる海外の研究でも研究動向は似通っていた．一方，ボランティアは個別性，多様性を前提にする必要があり，現状では，今後の発展が待たれる分野と言える．さらに，リーダーシップ理論の先行研究からは，SL 理論は成長期の若者に適合する特徴があることが明らかとなった．これらの結果から，若者スポーツ・ボランティア指導者のマネジメント研究の必要性が確認され，SL 理論の有用性に期待が持たれた．

第 3 章では，スポーツ指導者の課題を政策面から明らかにした．地域のスポーツ指導者の多くがボランティアとの認識があり，それに対して適切な対価が支払われることが望ましいとされていた．現在，地域スポーツクラブの政策（総合型クラブ政策）は，クラブの統合を促し，規模の拡大による基盤を強め，組織の自立を目指す方向にある．この方向には，スポーツ指導者の職業化を進める可能性が見出せた．しかし，地域の指導者を職業化するための積極的な政策は，これまでほとんど見られなかった．

第 4 章では，スポーツ指導者の職業化とボランティアの実態を明らかにし，若者の職業化の可能性について言及した．ここでは，中学生のメンバーを持つ，日本全国のサッカークラブを対象に質問紙調査を行った．その結果，フルタイムで雇用されている指導者は全体の約 4 分の 1，無償ボランティアは約半数であった．また，半数以上のクラブが 26 歳以下の指導で生計を立てていない「若者ボランティア指導者」を抱えていた．そして，そのうち職業指導者になる可能性があるとされたのは約 3 分の 1 で，半数以上がボランティアのまま指導を続けると予測されていた．クラブの組織化の程度の違いによる指導者の身分を見ると，非営利法人を取得しているクラブは法人格を取得していないクラブ（任意団体）よりもボランティアの割合が低かった．このことから，第 3 章で述べたように，クラブの組織化を進める政策には，クラブが指導者を雇用する方向に進む可能性が見出せた．しかし，非営利法人格を持つクラブでも，半数以上がボランティア指導者を抱え，12.1％のクラブはすべての指導者がボランティアという現状であった．

この第 3 章と第 4 章から，スポーツクラブの指導者は職業化する方向にはあるが，現状ではボランティア指導者も非常に多いことが示された．そのことから，職業を獲得する前の若者ボランティアのマネジメントについて，十分な検討を行う必要性が改めて示された．

第 5 章では，若者のマネジメントにおいて，適切とされるリーダーシップ行動を明らかにした．若者のマネジメントの局面では，適切なリーダーシップ行動は，目標達成と集団維持の双方が強いとする理論ではなく，状況によって異なるとする状況適応理論に合致していた．結果として，若者が求めるリーダーシップ行動は各々のレディネスと関連が見られた．意欲の高い者ほど強いリーダーシップ行動を受けていると感じており，協労的行動については，現状より弱い方が望ましいとした．結論として，成長期の若者を対象とする集団における最適なリーダーシップ行動とは，指示的行動や協労的行動をできる限り増やすことではなく，フォロワーのレディネスを十分に把握しながらその強さとバランスを選択していく必要が見出された．

第 6 章では，若者ボランティア指導者のマネジメントにおいて適切とされるリーダーシップ行動を明らかにした．結果として，若者のレディネスの個別性によって，求めるリーダーシップ行動が異なっていた．また，活動を継続する間に，求めるリーダーシップ行動が変化していくことが分かった．これらについては，SL 理論による解釈が可能であった．SL 理論と合致しなかった点は，活動開始時に，弱いリーダーシップ行動によるマネジメントを求める者が見られたことであり，これを「導入期」と名付けた．今回のボランティアは，クラブ側から依頼を受けて活動を開始しているが，競技経験や指導経験を問われている訳ではない．したがって，リーダーがボランティアのレディネスを把握するまでの時間が必要であり，また，ボランティアもクラブでの役割やそれに対する自身のレディネスを認識するにも時間が必要である．「導入期」は，その時間として解釈することができる．研究では，ボランティアが受けたリーダーシップ行動とボランティアが求めるもの，およびその変化について記録する SL シートを考案した．今回は，結果を分析するために利用したが，今後はリーダーとボランティアの共通理解のためや，クラブ外での有益な情報として活用する可能性が示された．

上記の結果から，本研究によって明らかとなった点は以下のとおりである．スポーツクラブが若者をボランティア指導者として受け入れる場合，クラブ側には若者のレディネスに配慮したマネジメントが必要とされる．レディネスは，過去のスポーツ経験や指導経験などを中心とした指導を行う上で使える能力と，そこで与えられた役割に向けた意欲から成り立つものである．しかし，若者は多くの場合，指導者としての経験が少なく，指導に役立つ能力は個人によってさまざまである．また，ボランティアは一般的な雇用と異なり，役割に合わせた募集や選考をすることは少ない．したがって，参加者の持つ「スポーツ指導者」としてのレディネスには個人差が大きいことが予測される．さらに，若者は実際に活動する中での急速な成長が見込まれることから，個々のレディネスの時間的変化を想定しなければならない．場合によっては，若者を迎えた当初，強いリーダーシップ行動を控える「導入期」をおくこともある．それは，ボランティアのレディネスレベルをリーダーが把握するまでの時間であり，かつボランティア自身が，与えられた組織の中で自らのレディネスレベルをどのように認識するのかにかかる時間でもある．つまり，配慮とは若者の「個人差」と「成長」に留意したリーダーシップ行動を選択することである．

ボランティア・マネジメントとしてのリーダーシップ行動の適切さは，ボランティアが評価するものである．本研究で活用した SL シートは，クラブのリーダーがボランティア

の求めを理解することにも寄与できると考えられる.

第 2 節　論議

市民スポーツ活動のフィールドを見ると，国内外を問わず，またどのようなスポーツ組織においてもボランティアに依存している現状がある．ボランティアのマネジメントについては,ボランティアの特徴を踏まえたマネジメントが求められている(ドラッカー, 2000).本研究では，若者ボランティア指導者の背景と現状を明らかにし，それらを踏まえたボランティア・マネジメントの必要性から，以下の研究視点を提示したい.

まず 1 点目は，若者ボランティア・マネジメントに SL 理論を用い，特に，マネジメントとしてのリーダーシップ行動の最適性を，フォロワー視点に基づいて判断したことである．リーダーシップ理論のひとつである SL 理論の特徴は，最も望ましいリーダーシップ行動は唯一ではなく，状況に合わせて異なるところである．つまり，フォロワーの個別性や時間的経緯による変化に合わせることができる理論である．ところが，SL 理論を用いた先行研究の多くは，このリーダーシップ行動の可変性に注目することで，リーダーシップ行動とフォロワーのレディネスが SL 理論モデルと整合性が見られるかを検証することに重点が置かれている（Vecchi，1987 ; Blank et al.，1990 など）．一方，SL 理論は実践的なリーダーシップ研修に使われる理論として，最も人気が高い理論とされている（松原，1995）．このことから，今後は理論そのものを実証するのではなく，金杉（2005）の指摘するように，SL 理論のダイナミズムを研究枠組みに組み込むことが有効な活用法と言える.

また，ボランティアの特徴は，それぞれに個別性が見られることである（田尾，1988）.この特徴を考慮すると，SL 理論によるマネジメントはまさにボランティア・マネジメントに有効である．フォロワーのレディネスの変化に適合したリーダーシップ行動があり，リーダーシップ行動を変化させることでフォロワーのレディネスの変化を促すこともできる.この変化は，経験が浅い若者においてはレディネスの向上，すなわち成長を意味することでもある．フォロワーとしての若者の成長をどのようにして導くかは，非営利組織が実効性を持つうえで重要な課題なのである（ドラッカー，2000）.

本研究で取り組んだ若者ボランティア・マネジメントの最終的な目標は，若者がレディネスを向上させることで，リーダーによるリーダーシップ行動がほとんど不要となる SL 理論上の最終段階，すなわちフォロワーの自立段階である，リーダーの指示も協労も不要

になる状況に到らせることにある．そして，リーダーがどのようにリーダーシップ行動を変えていくべきなのかを示すことでもあった．そのため，クロスセクショナルな比較に加え，時系列変化を視野に入れて検討し，SL 理論モデルを前提に適切なリーダーシップ行動を変えていくことで，フォロワーのレディネスの向上を導く可能性を提示した．ボランティアが求めるリーダーシップ行動というフォロワー視点は，多様性と成長の見込みが大きい若者ボランティアを対象としたマネジメント研究の発展において大きな可能性をもたらすものと考えられる．

2 点目は，フォロワーのレディネスとリーダーのリーダーシップ行動の適合関係を時間的経緯による変化を伴って視覚化する SL シートを開発したことである．本研究では，若者ボランティア指導者に SL 理論を適応したボランティア・マネジメントを行うことを検討してきた．その結果，フォロワーの成長を促す可能性があること，成長期の若者やボランティアの多様性に合わせられることなど，SL 理論の特徴をマネジメントに適応できることが実証された．この実現において，フォロワーであるボランティアのレディネスを把握することが必要である．第 6 章の論議では，参加するクラブや与えられる立場，もしくは任される職務などの情報が少ない場合，フォロワーは「導入期」としてのリーダーシップ行動を求める事例が見られた．また，クラブ内での立場が変わった時はフォロワーのレディネスの自己認識が変わること，過去に十分な指導経験があっても目標が高いとレディネスの自己認識は低いなどの事例も見られた．スポーツ指導の場におけるレディネスは指導技術や経験に注目しがちであるが，体育専攻学生への調査結果では，レディネスにおける意欲の重要性を示唆していた．これらの研究結果から，フォロワーのレディネスをリーダーがどのように把握するのか，またフォロワーがリーダーにどのように伝えるのかが重要な課題となるだろう．

本研究においては，レディネスの把握に関して SL シートの利用の有効性が検証された．SL シートは，レディネスとリーダーシップ行動の組み合わせとその時系列変化を記録するものである．現状では SL シートへのプロットに主観が入る余地があるが，他者との比較ではなく，個別に利用するツールとして利用価値がある．つまり，時間的な変化を視覚的に把握することでレディネスの自己認識が明確になり，求めるリーダーシップ行動を伝えやすくなることが可能となる．リーダー側にとっても，フォロワーの求めを時間的な変化として捉え，リーダーシップ行動に反映させることにつながる．

金杉・中根（2005）は，リーダーがフォロワーのレディネスを図るスキルを向上するこ

との重要性を指摘している．リーダーが必要とされるのは，フォロワーのレディネスを正しく読み取る能力と，リーダーシップ行動を随時最適なものに変更する能力であり，リーダーシップ・スキルと呼ばれている．レディネスとリーダーシップ行動の組み合わせは無数にあることから，多くの場面を経験することがリーダーシップ・スキルの向上には有効である．この研究では，それぞれの局面における複数のリーダーの経験を，情報として共有するシステムによって，組織に所属するリーダー全体のリーダーシップ・スキルを向上させる取り組みが行われている．

本研究で活用した SL シートは，レディネスとリーダーシップ行動の組み合わせとその時系列変化を記録するものであり，この用紙に記録された情報を集約することが可能となる．この情報を用いて，リーダーシップ・スキルの向上に取り組むことも可能である．スポーツクラブにおけるリーダーのリーダーシップ・スキル向上に利用できる情報として，SL シートに記録される情報の共有と共同利用が期待される．

最後に，若者ボランティア指導者の将来に向けては，ボランティアからの職業化を目指すのではなく，ボランティアの状態を前提とした上でキャリア教育に繋がる若者ボランティア・マネジメントが必要とされる点である．ボランティア指導者の実態については，松尾ら（1994），後藤（2013）などの先行研究があり，若者ボランティア指導者の将来が危惧されている．政策においては，古くから地域スポーツ指導者がボランティアであることを課題と捉え，職業化することが望まれていた（文部省，1972）が，その状況は現在も大きく変わっていない．本研究では，まずボランティア指導者の職業化の可能性について取り上げた．現状は指導者の職業化が進みつつあるが，ボランティア指導者の多くは，将来的にもボランティアであることが予測されている．ボランティアの継続には生活基盤が確立されていることが不可欠である.そのため,安定した基盤を持つ中高年のボランティアと，社会生活を始める前の若者とでは異なった対応が求められる．ボランティア指導者の経験を職業指導者への過程として位置づけることも必要であるが，幅広い社会生活に向けた経験を与えることがより重要である．本章の文頭でもふれたとおり，地域住民にスポーツ参加の場を提供するスポーツクラブの運営をボランティアに依存するのは，ある程度自明である.したがって,本研究で主張してきたように,スポーツクラブの若者マネジメントは，教育的視点を持ったプログラムを提供することを目指す必要がある．

第 3 節　若者ボランティア指導者のマネジメントに関する提言

本研究の成果に基づき，提言できることは以下のとおりである．まず，若者ボランティア指導者を含む，地域におけるスポーツクラブの指導者のマネジメントについては，5 つの留意点があげられる．

1．スポーツクラブはクラブの大型化，組織化，法人化を進めることで，指導者の職業化への取り組みを進める必要がある．

2．スポーツクラブは，ボランティア指導者を受け入れる場合，指導者の負担が過重にならないよう，適切なマネジメントを行う必要がある．

3．ボランティア指導者のリーダーは，ボランティアのレディネスを把握する必要がある．レディネスには，個人差があることと時間的経過による変化があることに留意しなければならない．

4．ボランティア指導者のリーダーは，ボランティアに対するリーダーシップ行動に可変性を持たせる必要がある．その行動は，ボランティアのレディネスに合致したものでなければならない．

5．ボランティア指導者のリーダーは，求めるリーダーシップ行動についてボランティアが伝えやすい環境づくりに努めなければならない．

また，スポーツクラブがボランティア・マネジメントのスキルアップのために留意することとしては，次の点があげられる．ボランティア指導者のリーダー（マネジャー）は，クラブのボランティア・マネジメントの事例を情報として共有できる方策を設ける必要がある.それらの情報は,大学などの研究機関や総合型地域スポーツクラブの広域センター，スポーツ少年団，競技団体，または日本クラブユースサッカー連盟などの小規模なスポーツクラブを傘下に持つ組織などによって集約され，有効活用できるシステムづくりが望まれる．

第 4 節　研究の限界と今後の課題

本研究の限界は，ボランティア活動を現在まで継続的に行っている指導者として，適切なインタビュー対象者が 7 名と少数のため，今後は，より幅広い組織を対象に多くのデータを蓄積し，本研究結果の普遍化を図る必要がある．そのため以下のような課題が見いだされた．

1．今回，少数の対象者の中から，能力や意欲のレディネスとは別の要因による，配慮すべき状況として「導入期」を見出したように，より多くの情報を分析することで，さまざまな状況におけるレディネスとリーダーシップ行動の組み合わせを見出していく可能性がある．

2．本研究に関する先行研究を見ても，ボランティアの必要のないスポーツ・マネジメントは見出せなかった．非営利組織はすなわちボランティア組織という定義に見られるように，市民の自主的活動であるスポーツクラブには，ボランティアは不可欠である．本研究において，ボランティアの組織化と組織に参加するボランティア個人との関係について十分に論議できなかった．ボランティア・マネジメントにおいて，重要なポイントであることから，今後の研究では，さらに深めた議論をしていく必要性がある．

3．キャリア形成という教育的効果の面から考えると，スポーツ指導の専門性と職業との関係を整理する必要がある．ボランティア指導者のキャリアを，指導能力の専門性を高めるものとするのか，より幅広い就業力の獲得に応用するのかについて，クラブ側と若者側の相互理解を求める必要がある．

4．本研究では，マネジメントの概念である指示と協労に加え，時系列的変化やフォロワーのレディネスを加えた SL 理論を使って分析してきた．今後は，ヒューマンリソースやコミットメントの議論，いわゆる期待・満足度や組織や活動へのアイデンティフィケーションといった面も加えて検討していくこと必要もある．

A
安立清史(2005)福祉 NPO 概念の検討と日本への応用－介護系 NPO の全国調査から．*大原社会問題研究所雑誌* 554: 15-27.

B
Blank, W., Weitzel, J. R. and Green, S. G. (1990) A test of the Situational Leadership Theory. *Personnel Psychology* 43: 579-597.
ブロイアー, C.，ヴィッカー, P.（2010）スポーツクラブのデータマイニング分析．黒須充監訳．ドイツに学ぶスポーツクラブの発展と社会公益性．創文企画：東京 pp.25-56.

C
Chelladurai P., & Saleh S.D. (1980) Dimensions of Leader Behavior in Sports: Development of a Leadership Scale. *Journal of Sport Psychology*, 2：34-45.
Chelladurai P., Imamura H., Yamaguchi Y., Oinuma Y., & Miyauchi T. (1988) Sport Leadership in a Cross-National Settings: The Case of Japanese and Canadian University Athletes. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 10：374-389.

D
独立行政法人日本学生支援機構（2006）学生ボランティア活動に関する調査報告書（平成17 年度）．独立行政法人 日本学生支援機構 学生生活部.
独立行政法人日本学生支援機構（2009）大学等におけるボランティア活動の推進と環境に関する調査報告（平成 20 年度実施）.
http://www.jasso.go.jp/syugaku_shien/volunteer_2008investigation.html
（参照日 2015 年 9 月 27 日）
独立行政法人日本スポーツ振興センター．スポーツ振興くじ助成.
http://www.jpnsport.go.jp/sinko/josei/tabid/77/Default.aspx
（参照日 2015 年 9 月 22 日）
ドラッカー,P.F.（1995）非営利組織の「自己評価手法」．田中弥生監訳,ダイヤモンド社：東京.
ドラッカー,P.F.，スターン,G.J.（2000）非営利組織の成果重視マネジメント．田中弥生監訳,ダイヤモンド社：東京

E
Engelberg, T., Skinner, J., and Zakus, D.H. , (2006) Exploring the commitment of volunteers in Little Athletics centres. unteering Australia: Inaugural Volunteering Research Symposium. *Australian Journal on Volunteering*, 11(2):56–66.
Engelberg, T., Zakus, D. H., Skinner, J. L., and Campbell, A. (2012) Defining and Measuring Dimensionality and Targets of the Commitment of Sport Volunteers. *Journal of Sport Management*, 26(2):192-205.

F
Fernandez, C. F. and Vecchio, R. P. (1997) Situational leadership theory revisited: A test of an across-jobs perspective. *The Leadership quarterly*, 8(1): 67-84.

Fiedler, F. E. (1964) A Contingency Model of Leadership Effectiveness, In: Leonard Berkowitz Eds. *Advances in Experimental Social Psychology,* 1：149-190.
藤田晶久（2006）企業における顧客志向の組織運営に関する研究－組織理論の視角からの問題認識と課題設定，*中京経営紀要*，6：43-55.
藤田晶久（2007a）顧客志向の組織運営におけるサーバント・リーダーシップについて，*中京経営紀要*，7：47-62.
藤田晶久（2007b）顧客志向の組織運営におけるサービス連鎖について，*経営行動科学*，20(1)：55-63.
藤田紀昭（2015）知的障害者スポーツ大会へのボランティア参加による障害者に対する意識変化に関する研究．*同志社スポーツ健康科学* 7：9-16.

G
学生支援機構（2009）大学等におけるボランティア活動の推進と環境に関する調査報告（平成 20 年度実施）
http://www.jasso.go.jp/syugaku_shien/volunteer_2008investigation.html
（参照日 2015 年 9 月 27 日）
後藤貴浩（2013）少年サッカー指導者の暮らし．*日本スポーツ社会学会第 22 回大会発表抄録集*：72-73.
Graham, J.W. (1991) Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral, *The Leadership Quarterly,* 2(2)：105-119.
グリーンリーフ（2004）サーバントリーダー.グリーンリーフ・センター・ジャパン訳，株式会社グリーンリーフ・センター・ジャパン.

H
濱田晴明・佐藤勝弘（2001）教師のリーダーシップと子供のフォロアーシップについて．*日本体育学会大会号*，52：598.
濱田晴明・佐藤勝弘（2002）教師のリーダーシップと子供のフォロアーシップについて．*新潟大学教育人間科学部附属教育実践総合センター教育実践総合研究*，1：17-22.
Harman, A. and Doherty, A. (2014) The Psychological Contract of Volunteer Youth Sport Coaches, *Journal of Sport Management*, 28(6):687-699.
蓮沼良造（1992）実践コミュニティ･スポーツ．大修館書店：東京．pp.187-188.
畑功・柴田雅貴・塚本正仁・杉山歌奈子（2004） チームスポーツ系運動部におけるコーチのリーダーシップに関する基礎的研究．*日本女子体育大学紀要*，34：41-47.
ハイネマン,C.（2003）社会共同体としてのスポーツクラブ．21 世紀のコミュニティ･スポーツクラブとクラブライフの振興に関する国際シンポジウム大会報告書．鹿屋体育大学: 166-175.
ハーシー,P.・ブランチャード,K.（1978）行動科学の展開－人的資源の活用－．山本成二・水野基・成田攻訳,日本生産性本部．＜Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1977) Management of Organizational Bhavior; Utilizing Human Resources, 3rd ed., Prentice Hall: New Jersey.＞
ハーシー,P.・ブランチャード,K.・ジョンソン,S.（2000）新版 行動科学の展開－人的資源の活用－．山本成二・山本あずさ訳，日本生産性本部．＜Hersey, P., Blanchard, K. H. and Jpnhson, D. E. (2000) Management of Organizational Bhavior; Utilizing Human Resources, 7th ed., Prentice Hall: New Jersey.＞

House, R.J. (1996) Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory, *The Leadership Quarterly*, 7 (3) : 323-352.
土方文一郎(1970a)リーダーシップ・組織・管理活動－リーダーシップ理論史と現代的展開 1．*組織科学*，4(1): 59-75.
土方文一郎(1970b)リーダーシップ・組織・管理活動－リーダーシップ理論史と現代的展開 2．*組織科学*，4(2): 78-91.
日野健太（2002）関係とリーダーシップの有効性．*早稲田商學*，393: 97-130.
日野健太（2006）リーダーシップのコンティンジェンシー理論におけるフォロワーの再考 -状況から認識主体へ-，*駒大経営研究*，38(1・2) : 19-60,

I
伊藤克広・山口泰雄（2001）総合型地域スポーツクラブの形成過程とマネジメント課題－「加古川スポーツクラブ」のケーススタディー．*神戸大学発達科学部研究紀要*，8(2) : 401-413.
伊藤克広（2005）地域スポーツクラブのマネジメントと組織文化に関する研究．神戸大学発達科学部学位論文.
一般財団法人日本クラブユースサッカー連盟（2009）JCY について．http://www.jcy.jp/（参照日 2014 年 9 月 30 日）
岩田克彦（2004）雇用と自営 ボランティアーその中間領域での多様な就業実態と問題の所在－ 独立行政法人労働政策研究・研修機構ディスカッション・ペーパー，2 : 1-63.

J
Joseph, E.E., Winston, B.E. (2005) A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust, *Leadership and Organization Development Journal* 26 : 6-23.
Jurak, G. and Bednarik, J. (2010) Leadership in non government sports organizations in Slovenia，*Acta Universitatis Palackianae Olomucensis. Gymnica* , 40(4):41-51.

K
金井壽宏(2001)リーダーシップ理論と実践の課題．*経営行動科学学会年次大会発表論文集*，4: 16-17.
金杉勝弘（2004）シチュエーショナル・リーダーシップ理論に関する一考察．*国士館大学大学院政経論集* (7): 191-216.
金杉勝弘・中根雅夫(2005)グループウェアの活用によるシチュエーショナル・リーダーシップの効果的運用．*国士舘大学情報科学センター紀要* 26:29-49.
金武創（2002）NPO とスポーツ政策　納税者によるシステム選択の可能性．*財政学研究*，31 : 73-87.
笠原一也（1990）国民に期待される社会体育指導者（スポーツ指導者）像．*体育の科学*，40 : 591-596.
片山健二（1999）スポーツに関する資格取得と問題点 ：特にゴルフ指導者を中心として．*日本体育学会大会号*，50 : 177.
川口清史（2005）NPO の定義．川口清史・田尾雅夫・新川達郎編．よくわかる NPO・ボランティア．ミネルヴァ書房：東京．pp.2-3.

Kim, M., Chelladurai, P., & Trail, G.T., (2007) A model of volunteer retention in youth sport, *Journal of Sport Management*, 21(2):151-171.
公益社団法人日本プロサッカーリーグ（2014a）Jリーグ規約・規程集 Jリーグ規約 第3章Jクラブ 第21条「Jクラブのホームタウン」, P.18.
http://www.j-league.or.jp/aboutj/document/2014kiyakukitei/02.pdf （参照日 2014年9月30日）
公益社団法人日本プロサッカーリーグ（2014b）Jリーグ規約・規程集. Jリーグ百年構想クラブ規程 第2条「百年構想クラブの条件」, P.87.
http://www.j-league.or.jp/aboutj/document/2014kiyakukitei/14.pdf
（参照日 2014年9月30日）
公益財団法人日本サッカー協会. JFA公認指導者 http://www.jfa.jp/coach/official/
（参照日 2015年9月22日）
国民生活審議会調査部会コミュニティ問題小委員会（1969）コミュニティー生活の場における人間性の回復ー.
http://www.ipss.go.jp/publication/j/shiryou/no.13/data/shiryou/syakaifukushi/32.pdf
（参照日 2015年12月1日）
国際連合（2004）国連総会決議 2005年は「スポーツと体育の国際年」
http://www.unic.or.jp/news_press/features_backgrounders/1006/
（参照日 2015年12月1日）
小杉礼子（2003）第七章「学校から職業への移行」の変化. フリーターという生き方. 勁草書房：東京. Pp.124-151.
河野祐二（2004）わが国の「ボランティア」,「NPO」,「NGO」. 田尾雅夫・河野祐二編著. ボランティア・NPOの組織論. 学陽書房：東京. pp.25-41.
厨義弘（1975）地域スポーツのための計画ー序説ー. コミュニティ・スポーツの課題. *体育社会学研究*, 4：1-19.
許棟翰（2008）雇用慣行の変化 賃金制度の変化. *九州国際大学経営経済論集*, 14(2,3)：47-74.
教育再生会議（2007）社会総がかりで教育再生を～公教育再生に向けた更なる一歩と「教育新時代」のための基盤の再構築ー第二次報告ー.
http://www.kantei.go.jp/jp/singi/kyouiku/houkoku/honbun0601.pdf（参照日 2014年9月30日）
教育改革国民会議報告（2000）教育を変える17の提案.
https://www.nier.go.jp/jissen/book/h24/pdf/v_all.pdf（参照日 2015年12月1日）

M

前田博子（1997）スポーツボランティアの情報チャネルに関する研究ー1995 年世界体操選手権鯖江大会についてー. *兵庫体育・スポーツ科学*, 6：19-28.
前田博子（2005）ボランティア活動における若者への期待と陥穽. *日本ボランティア学会2003年度学会誌*：80-96.
前田博子（2007）スポーツボランティア. 田口貞義編. スポーツの百科事典. 丸善：東京. pp.435-436.
松原敏浩（1995）リーダーシップ効果に及ぼす状況変数の影響についてーフォロワーの職場状況認知を中心にー. 風間書房.

松原敏浩（2003）伝統的リーダーシップ理論と能力開発－PM 理論から Super-Leadership まで．*愛知学院大学論叢 経営学研究*，12(2)：123-147.
松尾哲矢・多々納秀雄・大谷善博・山本教人（1994）ボランティア・スポーツ指導者のドロップアウトに関する社会学的研究－指導への過度没頭と生活支障の関連及びその規定要因について．*体育学研究*，39(3)：163-175.
松尾哲矢（1997）生涯スポーツ社会における指導者システムの再構築－スポーツ・レクリエーション指導者のプロフェッショナル化(専門職化)と資格問題．厨義弘監修．生涯スポーツの社会学．学術図書出版：東京．pp.79-98.
松尾哲矢（2012）E．スポーツボランティアの現在地とその特徴．SSF スポーツライフ調査委員会．スポーツライフ・データ 2012．公益財団法人笹川スポーツ財団．pp.46-52.
松野光範・佐野薫・酒井博章（2012）スポーツボランティア組織に参加する動機づけ要因の検証：コンサドーレ札幌のボランティア組織のアンケート調査より．*大阪学院大学経済論集* 26(2):135-154.
三隅二不二(1986)リーダーシップ行動の科学 指導力の科学的診断法．ブルーバックス．講談社：東京．
三隅二不二（1987）トップマネジメントリーダーシップの PM スケール作成とその妥当性の研究，*組織科学*，20(4)：91-104.
三菱総合研究所(1996)地域スポーツクラブの育成と地域活性化に関する調査．文部省．
Misumi, J. (1995) The development in Japan of the Performance-Maintenance (PM) Theory of leadership, *Journal of Social Issues*, 51(1)：213-228.
水尾順一（2003）サーバント・リーダーシップの組織行動，世界と議会，474：18-24.
宮垣元（2000）事例 3「あなたの顧客は誰か」グループたすけあい．非営利組織の成果重視マネジメント．ドラッカー：田中弥生監訳．ダイヤモンド社：東京．Pp.146-153.
宮本みち子（2006）長期化する移行期のパラダイム－移行的若年労働市場は何を意味するか?．*フォーラム現代社会学*，5：6-15.
文部省（1977）地域スポーツクラブ育成指定市町村育成事業.
文部省（1977）地域スポーツクラブ連合育成事業.
文部省（1986）社会体育指導者の資格付与制度について（建議）.（1961 年 12 月 10 日）
文部省（1987）スポーツプログラマーの養成について（建議）（1962 年 12 月 16 日）.
文部省（1995）総合型地域スポーツクラブ育成事業.
文部省（1997）我が国の文教施策.
文部省（1998）小学校，中学校，高等学校学習指導要領.
http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/cs/index.htm（参照日 2014 年 9 月 30 日）
文部省（2000）スポーツ振興基本計画.
文部省（2000）スポーツにおけるボランティア活動の実態等に関する調査研究報告書．スポーツにおけるボランティア活動の実態等に関する調査研究協力者会議.
文部省保健体育審議会（1972）審議会答申「体育・スポーツの普及振興に関する基本方策について」（1972 年 12 月 20 日）.
文部省保健体育審議会（1989）審議会答申「21 世紀に向けたスポーツの振興方策について」（1989 年 11 月 21 日）.
文部省保健体育審議会（1997）審議会答申「生涯にわたる心身の健康の保持増進のための今後の健康に関する教育及びスポーツの振興の在り方について」（1997 年 9 月 22 日）.
文部省保健体育審議会（2000）審議会答申「スポーツ振興基本計画の在り方について－豊かなスポーツ環境を目指して－」（2000 年 8 月 9 日）.

文部省中央教育審議会（1996）審議会答申「21 世紀を展望した我が国の教育の在り方について」（1996 年 7 月 19 日）.
文部省体育局（1976）日常生活におけるスポーツ推進に関する調査研究のまとめ.
文部科学省（2001）教育改革国民会議報告等について.（2001 年 1 月 10 日）
文部科学省（2002）総合型地域スポーツクラブ育成マニュアル「クラブつくりの 4 つのドア」. http://www.mext.go.jp/a_menu/sports/club/main3_a7.htm （参照日 2015 年 12 月 1 日）
文部科学省（2006）キャリア教育推進の手引.
http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/career/070815/all.pdf （参照日 2014 年 9 月 30 日）
文部科学省（2010）スポーツ立国戦略.
文部科学省（2012）スポーツ基本計画.
文部科学省中央教育審議会（2002）審議会答申「青少年の奉仕活動・体験活動の推進方策等について」（2002 年 7 月 29 日）.
http://www.nier.go.jp/jissen/book/h21/pdf/v_04.pdf（参照日 2015 年 5 月 6 日）
文部科学省中央教育審議会・スポーツ・青少年分科会（2006）スポーツ振興基本計画の見直しの方向性について（2006 年 7 月 27 日）.
文部科学省中央教育審議会（2010）今後の学校におけるキャリア教育・職業教育の在り方について（答申案）キャリア教育・職業教育の課題と基本的方向性.
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo10/shiryo/attach/1300202.htm（参照日 2014 年 9 月 30 日）
文部科学省国立教育政策研究所社会教育実践研究センター（2013）ボランティアに関する基礎資料.
文部科学省スポーツ・青少年局スポーツ振興課（2001）総合型地域スポーツクラブ育成マニュアル. http://www.mext.go.jp/a_menu/sports/club/main3_a7.htm（参照日 2015 年 9 月 23 日）
文部科学省スポーツ・青少年局スポーツ振興課（2001）総合型地域スポーツクラブ育成マニュアル 2-1 運営委員会と事務局（2）コラム.
http://www.mext.go.jp/a_menu/sports/club/028.htm （参照日 2015 年 9 月 23 日）
森川貞夫（1975）「コミュニティ・スポーツ」論の問題点. コミュニティ・スポーツの課題. *体育社会学研究*, 4：21-54.
森川貞夫（2003）どこへ行く「総合型地域スポーツクラブ」―新たなスポーツ政策の転換. *月刊社会教育*, 47（1）：54-57.

N

永松昌樹（1998）スポーツと健康づくり活動に関する指導者制度の課題. 大阪教育大学紀要第Ⅳ部 47(1)：291-301.
内閣府（2010）「新しい公共」宣言.
http://www.mext.go.jp/a_menu/sports/club/004.htm （参照日 2015 年 9 月 23 日）
内閣府（2013）社会的自立, 平成 25 年度版 子ども・若者白書, pp.31-37.
http://www8.cao.go.jp/youth/whitepaper/h25honpen/pdf_index.html（参照日 2014 年 9 月 30 日）

仲野隆士・柳久恒・北村尚浩・松本耕二・吉田正（2006）スペシャルオリンピックス冬季世界大会・長野におけるイベント・ボランティアのマネジメント研究：イベント・ボランティア経験の違いに着目して．*日本体育学会大会予稿集*（57）：104.

並川努（2011）継時的比較の個人差－継時的比較志向尺度の作成と検討－．*心理学研究*, 81(6)：593-601.

Nichols, G. and Ojala, E. (2009) Understanding the Management of Sports Events Volunteers Through Psychological Contract Theory, *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 20(4):369-387.

日本スポーツ少年団（2014）全国市区町村スポーツ少年団実態調査報告書，公益財団法人日本スポーツ少年団.
http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data/syonendan/doc/report.pdf （参照日 2015 年 9 月 23 日）

日本スポーツ少年団（2015）ガイドブック「スポーツ少年団とは」．公益財団法人日本スポーツ少年団. http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/club/pdf/guidebook.pdf （参照日 2015 年 9 月 23 日）

日本スポーツ少年団．スポーツ少年団「指導者になりたい方へ」．公益財団法人日本スポーツ少年団． http://www.japan-sports.or.jp/club/tabid/268/Default.aspx（参照日 2015 年 9 月 23 日）

日本体育協会（2004）これからのスポーツ指導者育成事業の推進方策．財団法人 日本体育協会指導者育成専門委員会.
http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/coach/pdf/suishinhou.pdf （参照日 2015 年 9 月 22 日）

日本体育協会（2014）日本体育協会公認スポーツ指導者登録状況.
http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data/katsudousuishin/doc/20141001_tourokusha_events.pdf （参照日 2015 年 9 月 7 日）

日本テニス連合．テニスに関する資格について.
http://www.tennis.or.jp/Shikaku/shikaku.html （参照日 2015 年 9 月 22 日）

野上真（1999）大学運動部主将の圧力 P，計画 P，M と部員のモラール－PM リーダーシップ論に基づく提言．*スポーツ社会学研究*，7: 55-61.

野川春夫（2002）生涯スポーツとは．川西正志・野川春夫編著．生涯スポーツ実践論．市村出版：東京．Pp.1-10.

O

大橋美勝・団琢磨・佐藤充宏（1990）連合による地域スポ-ツクラブへの影響．*岡山大学教育学部研究集録*，85：101-117.

大木昭一郎（1978）地域スポ-ツクラブと学校の体育的クラブ活動などの在り方．*文部時報*，通号 1219：55-61.

大山祐太・増田貴人・安藤房治（2011）知的障害者のスポーツ活動における大学生ボランティアに対する保護者の意識．*弘前大学教育学部紀要*（106）：23-30.

大山祐太・増田貴人・安藤房治（2012）知的障害者のスポーツ活動における大学生ボランティアの継続参加プロセス：スペシャルオリンピックス日本・青森の事例から．*障害者スポーツ科学* 10(1)：35-44.

大山祐太（2015）ボランティアコーチに対する知的障害者の評価に関する一考察：スポーツ場面の参与観察を通して．*北海道教育大学紀要．人文科学・社会科学編* 65(2)：57-66.
岡田英己子（1985）ドイツ社会事業成立過程における職業化についての一考察－ベルリン女子社会事業学校史を通して．*社会福祉学*，26(1)：107-127.
岡田英己子（2000）A.ザロモンの初期社会事業理論．*人文学報 社会福祉学*，16：1-23.
オースティン,D.M.（2001）社会福祉におけるマネジメント．坂田周一訳，*立教大学コミュニティ福祉学部紀要*．3：127-154.
オズボーン，S.P（1999）ボランタリー非営利セクターの何が「ボランタリー」であるのか？．：ニノミヤ，A.H.監訳，NPO マネージメント，中央法規出版株式会社：東京，pp.8-25.

P
朴永炅・山口泰雄・佐藤仁美（2003）スポーツ・ボランティアの属性と活動の分析 ：FIFA ワールドカップ神戸大会のケーススタディ．日本体育学会大会号（54)：243.

S
作野誠一（2000）コミュニティ型スポーツクラブの形成過程に関する研究：社会運動論からみたクラブ組織化の比較分析．*体育学研究*，45：360-376.
サラモン, L.M.（1994）米国の「非営利セクター」入門．入山映訳，ダイヤモンド社：東京.
サラモン, L.M.（1996）台頭する非営利セクター．今田忠監訳，ダイヤモンド社：東京.
サラモン, L.M.（1999）非営利セクターの現在．山内直人訳，NPO 最前線―岐路に立つアメリカ市民社会．岩波書店：東京.
Salamon, L.M., Anheier, H.K. and Asswociates (1999) Civil Society in Comparative Perspective. Global Civil Society. Salamon et al. (Ed.). John Hopkins University Press: Baltimore.
佐藤郁哉（2005）トライアンギュレーション(方法論的複眼)とは何か？，*インターナショナルナーシング・レビュー*，28(2)：30-36.
佐藤勝弘・濱田晴明（1999）リーダーシップ理論に基づくこどもの学習状況の把握－SL 理論，SLⅡ理論，PM 理論からのアプローチ．*新潟大学教育人間科学部附属教育実践研究指導センター研究紀要*，18：53-60.
佐藤勝弘・濱田晴明（2002）教師のリーダーシップと子供のフォロワーシップについて．*新潟大学教育人間科学部附属教育実践総合センター 教育実践総合研究*，1：17-22.
佐藤慶幸（2002）いまなぜ NPO か．NPO と市民社会．有斐閣：東京．Pp.1-14.
Schlesinger, Torsten; Egli, Benjamin; Nagel, Siegfried (2013) Continue or terminate?' Determinants of long-term volunteering in sports clubs, *European Sport Management Quarterly,* 13(1):32-53.
関春南（1997）補論 2「社会体育指導者資格付与制度」とスポーツの発展．戦後日本のスポーツ政策－その構造と展開．大修館書店：東京．Pp.503-509.

志賀真珠美・荒井弘和（2013）スペシャルオリンピックスのボランティアコーチの活動に関連する要因．*スポーツ産業学研究* 23(2)：241-247.
清水紀宏（1998）地域スポーツクラブの望ましい運営．*スポーツと健康*，30(12)：11-14.

白樫三四郎（1994）社会心理学小辞典．古畑和孝編．有斐閣．P.244.
総務省自治行政局行政経営支援室（2012）公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査結果．http://www.soumu.go.jp/main_content/000189434.pdf （参照日 2015 年 12 月 1 日）
スポーツ振興法（昭和 36 年 6 月 16 日法律第 141 号）.
スポーツ基本法（平成 23 年法律第 78 号）.
笹川スポーツ財団（2000）スポーツライフ・データ 2000.
笹川スポーツ財団(2001)第 6 章 スポーツ･ボランティア.池田勝編.スポーツ白書 2010. 笹川スポーツ財団．pp.98-113.
笹川スポーツ財団（2012）スポーツボランティア．スポーツライフ・データ 2012．笹川スポーツ財団．pp.94-98.
笹川スポーツ財団(2013)スポーツボランティア.青少年のスポーツライフ･データ 2013. 笹川スポーツ財団．pp.85-90.
Stone, A.G., Russell, R.F., Patterson, K. (2004) Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus, *Leadership and Organization Development Journal*, 25：349-361.

T
田引俊和（2008）障害者スポーツを支えるボランティアの参加動機に関する研究．*医療福祉研究* (4)：98-107.
体育およびスポーツに関する国際憲章（1978 年 11 月 21 日ユネスコ総会採択，1991 年改正）＜日本スポーツ法学会編（2011）詳解スポーツ基本法．P.359-362．＞
高橋伸次（2004）少年スポーツにおけるボランティア．山口泰雄編著．スポーツ・ボランティアへの招待．世界思想社：東京．pp.51-67.
高橋佳哉・村上力（2003）新しい組織創造におけるサーバント・リーダーシップ，*リーダーシップ・ストラテジー*，1(4)：26-37,
高原龍二（2004）日本の産業場面におけるシチュエーショナルなリーダーシップモデルの有効性の検討．*Int'lecowk* 59(1) (通号 936)：13-19.
高原龍二・山下京（2004）質問紙法による日本の産業場面における状況対応的リーダーシップモデルの研究．*対人社会心理学研究*，(4),41-49.
高見栄喜・山口泰雄・神吉賢一・大沼義彦（1997）スポーツボランティアの期待と満足に関する実証的研究 ：第 7 回加古川ツーデーマーチについて．日本体育学会大会号 (48)：154.
田尾雅夫（1998）ボランタリー組織は組織か?．*組織科学*，32(1)： 66-75.
田尾雅夫（2005）ボランティア活動の定義．川口清史ほか編，よくわかる NPO・ボランティア．ミネルヴァ書房：東京，pp.6-7.
田中新治郎（1990）スポーツにおける主体形成の基本問題（その 1）体育スポーツ政策の動向．*佐賀大学教養部研究紀要*，22：97-139.
高村梨江・高橋豪仁（2006）学校運動部と地域スポーツクラブとの融合－ソレステレージャ奈良 2002 を事例にして．*奈良教育大学紀要*，55(1)：165-175.

特定非営利活動促進法（平成 10 年 3 月 25 日法律第 7 号）（最終改正：平成 25 年 11 月 27 日法律第 86 号）.
地域スポーツ推進研究所編著(1999)スポーツクラブのすすめ.ぎょうせい:東京. P.191.

鶴山博之・畑攻・杉山歌奈子（2001）競技的スポーツ集団におけるリーダーシップの固有性・個別性に関する研究－大学女子運動部に対する分析と考察－．*体育・スポーツ経営学研究*，16(1):29-42.

U

UN（2005）International Year of Sport and Physical Education. http://www.un.org/sport2005/ （参照日 2015 年 9 月 7 日）

UN（2001）Declaration of 2001 as International Year of Volunteers. http://www.unv.org/en/news-resources/resources/un-resolutions/doc/declaration-of-2001-as.html （参照日 2015 年 9 月 7 日）

内海和雄（2005）日本のスポーツ・フォアー・オール．不昧堂出版：東京.

内海和雄（1999）保健体育審議会「答申」の背景と内容－スポーツ政策における公共性と民営化の括抗．*一橋論叢*，121(2)：280-298.

財団法人日本サッカー協会．JFA 公認指導者 http://www.jfa.jp/coach/official/ （参照日 2015 年 9 月 22 日）

内海和雄（2003）学校スポーツコーディネーター．イギリスのスポーツ・フォー・オール．不昧堂出版：東京，pp.361-377.

薄羽哲哉（2006）リーダーシップ：フォロワーから見たリーダーシップ．*横浜国際社会科学研究*，10(6): 751-772.

V

Vecchio, R. P. (1987) Situational Leadership Theory: An Examination of a Prescriptive Theory. *Journal of applied psychology*, 72(3): 444-451.

Vroom, V.H., Jago, A.G. (2007) The role of the situation in leadership, *American Psychologist*, 62(1)：17-24.

W

脇野哲郎・佐藤勝弘（1996）学校スポーツにおけるマネジメントの役割に関する一考察(第2 報)－運動部活動の成果の分析．*日本体育学会大会号* 47：600.

Warner, S., Brianna, L. Newland, B. and Christine, G. (2011) More than Motivation: Reconsidering Volunteer Management Tools, *Journal of Sport Management*, 25(5):391-408.

綿裕二・山口泰雄・長ヶ原誠・野川春夫・菊池秀夫（1991）地域スポーツイベントにおけるボランティア活動の研究：初参加者と活動継続者の継続意欲の規定要因の比較．*日本体育学会大会号*（42A)：442.

Wicker, Pamela & Hallmann, Kirstin (2013) A multi-level framework for investigating the engagement of sport volunteers, *European Sport Management Quarterly*, 13(1):110 -139.

Y

山田力也(2007)障害者スポーツボランティア活動者の意識変容と役割構造に関する研究．*永原学園西九州大学・佐賀短期大学紀要* 37：11-18.

Yamaguchi Y., Chelladurai P., & Imamura H. (1986) Applicability of the Leadership Scale for Sports to the Japanese Context. *鹿屋体育大学研究紀要*, 1: 85-92.

山口泰雄（2004）スポーツ・ボランティアの可能性．山口泰雄編著．スポーツ・ボランティアへの招待．世界思想社：東京．pp.1-14.
山口泰雄編著（2004）スポーツ・イングランドによる VIP．スポーツ・ボランティアへの招待．世界思想社：東京，pp.152-162.
山口泰雄（2006）地域スポーツクラブの阻害要因と促進要因．地域を変えた総合型地域スポーツクラブ．大修館書店：東京．pp.163-176.
山岡義典（1997）NPO の意義と現状．山岡義典編著．NPO の基礎知識．ぎょうせい：東京．1-42.
山本真由美（2008）「先進スポーツ国家」へ？－イギリスのエリートスポーツ政策の分析．*Japan Journal of Elite Sports Support*，1：1-11.
山内直人（1999）解説 1 NPO とは何か－日本の現状から．サラモン著．山内直人訳． NPO 最前線―岐路に立つアメリカ市民社会．岩波書店：東京，pp.103-126．＜Salamon L. M. (1997) Holding the Center- America's Nonprofit Sector at a Crossroads＞
八代勉（1996）21 世紀社会のスポ-ツ環境．特集 これからの地域スポ-ツクラブの育成を考える．*スポーツと健康*，28(11)：5-22.

資料　調査票1
（第4章）

地域サッカークラブの指導者に関する調査

一般財団法人日本クラブユースサッカー連盟　会長　加藤　寛

鹿屋体育大学　コミュニティスポーツ・マネジメント研究室
准教授　前田　博子

【はじめに】JCYと鹿屋体育大学コミュニティスポーツ・マネジメント研究室との連携

この度，JCY は，鹿屋体育大学コミュニティスポーツ・マネジメント研究室（前田博子准教授）と提携して，「日本のスポーツクラブ発展」のための協同研究をしていくことになりました．初回は，指導者についてのアンケート調査を行います．加盟クラブの皆様方には，公私ご多忙中誠に恐縮ではございますが，調査の主旨をご理解賜り是非ご協力下さいますようお願い申し上げます．
なお，本調査結果は，今後本連盟の調査資料として，連盟内に蓄積していくとともに，J クラブのみならず街クラブの発展にも役立てる資料として JCY ホームページ等に掲載してゆきたいと考えています．
日本のスポーツクラブを取り巻く環境は，Jリーグのスタートやスポーツ基本法の改正とともに徐々によくなってきてはいますが，まだまだ国民の理解を十分に得ているとは言えません．今後の調査で，欧米のようにサッカーを中心としたスポーツクラブが，日本の地域社会で認知され，市民の地域コミュニティーとして定着出来るよう方策を模索してゆきたいと存じます．
何卒皆様のご協力をよろしくお願い致します．

一般社団法人日本クラブユースサッカー連盟　会　長　加藤　寛

【お願い】

この調査は地域の子どもたちにスポーツ活動の場を提供する全国のサッカークラブにおける指導者の現状を明らかにすることを目的にしたものです．調査の目的は，地域スポーツクラブがボランティアとして若者を受け入れ，社会教育の一端を担う可能性を探る研究の一部に位置づけられるものです．調査結果は統計的に処理されますので，回答者の皆様にご迷惑をおかけすることはございません．
ご面倒をおかけしますが，調査の趣旨をご理解のうえ，ご協力くださいますようよろしくお願いいたします．

【記入上の注意】

1．回答は**赤字で示した欄**にお書き下さい．
2．（　　）には**適当な数字**を記入してください．
数字は自由に書いていただく場合と，選択番号として選択肢の中から選んで貰う場合があります．
3．[　]には**当てはまるものすべて**を選んで〇をつけて下さい．
4．「その他」を選択した場合は，【　　】内に**適切なことば**をお書きください．

アンケートのご返送は右記のメールアドレスへお願いします．　　jcy@nifs-k.ac.jp

1．クラブの概要

[クラブの背景・組織などについてお聞きします]

Q1. クラブが設立された（活動を最初に始めた）時期はいつごろですか？

西暦（　　）年ごろ

Q2. クラブ内にチームはいくつありますか？カテゴリーごとのチーム数（協会未登録も含む）をお答え下さい.

1. 第 1 種（　　）**チーム**　　2. 第 2 種（　　）**チーム**　　3. 第 3 種（　　）**チーム**
4. 第 4 種（　　）**チーム**　　5. 女子（　　）**チーム**　　6. シニア（　　）**チーム**

Q3. クラブメンバーの数はどの程度ですか？おおよその人数を年代カテゴリー別にお答え下さい.

1. 第 1 種年代（　　）**名**　　2. 第 2 種年代（　　）**名**　　3. 第 3 種年代（　　）**名**
4. 第 4 種年代（　　）**名**　　5. 女子（　　）**名**　　6. シニア（　　）**名**

Q4. クラブの団体としての性格はどのような形態ですか？当てはまる番号を下記から選んで下さい.

選択番号（　）

1. 株式会社　　2. 公益社団・財団法人　　3. 一般社団・財団法人　　4. NPO 法人
5. 任意団体（法人格を持たない）　　6. その他【　　】

Q5. 総合型地域スポーツクラブ政策への取り組みについて，当てはまる状況を下記から選んで下さい.

選択番号（　）

1. 総合型地域スポーツクラブとして活動中　　2. 総合型地域スポーツクラブへの取り組みや移行を検討中
3. 総合型地域スポーツクラブへの移行は想定していない　　4. その他【　　】

Q6. クラブの中長期にわたる事業計画や方針についての決定は，誰がどのように行っていますか？

6-1）議論や決定の場について，適当な状況を下記から選んで下さい.

選択番号（　）

1. 定例会議等がある　　2. 必要な時に役員等を招集している　　3. 特に決まった場はない
4. その他【　　】

6-2）会議等がある場合はその出席者はどのような方ですか？以下から当てはまるものすべてを選んで[ ]に〇をつけて下さい.

1.[ ]理事・役員（クラブ員）　　2.[ ]理事・役員（クラブ外有識者等）　　3.[ ]スタッフ（マネジメント担当者）
4.[ ]スタッフ（指導担当者）　　5.[ ]選手・メンバー（第 1 種，シニア等）　　6.[ ]選手・メンバー（第 2 種以下のユース年代）
7.[ ]選手・メンバーの保護者　　8.[ ]その他【　　】

6-3）その他，第 2 種以下のユース年代のメンバーが意見を述べる制度はありますか？あればお聞かせ下さい.

【　　】

Q7. 以下の会費区分はありますか？当てはまる部分に「入会金」と平均的な「月会費」額（無料は 0 円）をご記入ください.

1. 第 4 種年代　　ア. 入会金（　　）**円**　　イ. 月会費（　　）**円**　　ウ. その他【　　】
2. 第 2, 3 種年代　　ア. 入会金（　　）**円**　　イ. 月会費（　　）**円**　　ウ. その他【　　】
3. 一般会員　　ア. 入会金（　　）**円**　　イ. 月会費（　　）**円**　　ウ. その他【　　】
4. 個人賛助会員　　ア. 入会金（　　）**円**　　イ. 月会費（　　）**円**　　ウ. その他【　　】
5. 役員・理事の会費制度にはどのような形態がありますか？当てはまるものすべてを選んでクリックしてください.

ア.[ ]一般会員　　イ.[ ]個人賛助会員　　ウ.[ ]会費納入はない　　エ.[ ]その他【　　】

Q8. クラブと他の社会的諸機関との連携，協力はありますか？以下の項目について該当する連携の程度を番号で選んで下さい.

＜1. 連携なし　2. 情報交換程度　3. 施設の借用や人的協力　4. 協働プログラムの推進＞

7-1)学校や保育所　　**選択番号（　）**　　7-2)行政（保健関連を含む）　　**選択番号（　）**
7-3)他の競技種目のクラブ　　**選択番号（　）**　　7-4)商業的なスポーツ関連施設　　**選択番号（　）**

[クラブの練習施設についてお聞きします]

Q9. クラブの主な練習場所はどのようなところですか？

選択番号(　　)

1. 公共施設　　2. 民間営利施設　　3. クラブ自身が持つ施設　　4. 学校施設　　5. その他【　　】

Q10. 施設の使用料金はどの程度かかりますか？クラブの年間予算でお答え下さい.（無料の場合は 0 円）

＜所有施設の維持費を含む額＞　　施設予算額として年間**約(　　)円**程度

Q11. 施設を利用する場合の手続き方法や利用のしやすさはどうですか？

選択番号(　　)

1. 優先的に使用でき，特に手続きは必要ない
2. 事前に申し込みが必要だが，ほぼ希望通り使用できる
3. 事前に申し込みが必要で，なかなか希望どおり使用できない
4. その他【　　】

[チームの活動状況についてお聞きします]

(1) **クラブ全体の活動**についてお聞きします.

Q12. 1週間の平均的な活動日数は何日ですか？1チームでも活動している日は活動日としてください.

通常 7 日中(　)日

Q13. 過去 3 年間に，クラブ内のチームが参加したすべての大会で，最も良かった結果はどのようなものですか？

選択番号(　)

1. 全国大会出場　　2. 9地域大会出場　　3. 県大会ベスト 4 以上　　4. 県大会出場　　5. 特に成績はない
6. その他【　　】　　7. 参加していない／不明

(2) **第 3 種(中学生年代)のチーム**についてお聞きします.

Q14. 第 3 種のチームが設立された時期はいつごろですか？

西暦(　　)年ごろ

Q15. 第 3 種のチームの1週間の平均的な活動日数は何日ですか？

通常 7 日中(　)日

Q16.平均的な活動時間は，**平日(月～金)だけの合計**で週にどのくらいですか？

通常(　)時間程度

Q17.平均的な活動時間は，**土日だけの合計**で週にどのくらいですか？

通常(　)時間程度

Q18. 通常活動する所属リーグはどのようなものですか？複数チームが登録されている場合は，最も高いレベルを選んで下さい.

選択番号(　)

1. 9地域のリーグ　　2. 都道府県全体を代表するリーグ　　3. 都道府県の 2 部や県内をブロック分けしたリーグ
4. 市内リーグ　　5. その他リーグ(　　)　　6. リーグには参加していない

Q19. 過去 3 年間に参加した大会で，最も良かった結果はどのようなものですか？

選択番号(　)

1. 全国大会出場　　2. 9地域大会出場　　3. 県大会ベスト 4 以上　　4. 県大会出場　　5. 特に成績はない
6. その他【　　】　　7. 参加していない／不明

2．クラブのスタッフ（マネージャーおよび指導者）について

Q20. クラブ全体のスタッフの数はどのくらいでしょうか？職務と雇用状況のカテゴリーごとに人数をお答え下さい.

マネジメント専門スタッフ　1. フルタイム雇用者（　　）名　　2. その他の有給者（　　）名　　3. ボランティア（　　）名
指導専門スタッフ　　4. フルタイム雇用者（　　）名　　5. その他の有給者（　　）名　　6. ボランティア（　　）名
兼任のスタッフ　　7. フルタイム雇用者（　　）名　　8. その他の有給者（　　）名　　9. ボランティア（　　）名

Q21. 指導者（有給，ボランティアを含む）の年齢はどのような構成でしょうか？

1. 18～26 歳未満（　　）名　　2. 26～36 歳未満（　　）名　　3. 36～60 歳未満（　　）名　　4. 60 歳以上（　　）名

次に，フルタイム雇用の指導者についてお聞きします.

Q22. 指導者の平均的な指導活動時間はどのくらいですか？

1 週間あたり，**平均（　　）時間**程度

Q23. フルタイム指導者を採用する際，どのような経緯が中心ですか？

選択番号（　）

1. 広く公募する　2. 知人等からの紹介　3. クラブの出身者　4. クラブのメンバー　5. その他 【　　】

ここからは，**「若い年代のボランティア指導者」**についてお聞きします.

> **「若い年代」**とは，ここでは**「高校卒業後の年齢で 26 歳未満」**とします.
> **「ボランティア指導者」**とは，**「指導活動によって生計を立てていない者」**とします.
> 一般にボランティアは無償の活動を指しますが，ここでは**少額の謝金や交通費等の経費を受ける者も含めて**下さい.

Q24. 上の定義に当たる「若い年代のボランティア指導者」はおられますか？

1. [ ]いる （　　）名 ・・・・→ ＜以下の設問に続けてお答え下さい＞
2. [ ]いない　　・・・・→ ＜次ページ **Q30.**にお進み下さい＞

＜該当する若いボランティアが複数名おられる場合，以下の設問では**当てはまるすべての方を含む巾のある回答**をして下さい＞

Q25. クラブでの役割はどのようなものになりますか？以下から当てはまるものすべてを選んで[ ]に〇をつけて下さい.

1. [ ]クラブ全体の主担当指導者　　2. [ ]1チームの主担当指導者　　3. [ ]1チームの補助担当指導者
4. [ ]クラブ全体の補助担当指導者　　5. [ ]特に決まっていない　　6. その他【　　】

Q26. 1週間の平均的な活動日数は何日の方がおられますか？

通常 7 日中（　）日の者～通常 7 日中（　）日の者

Q27. 若い年代のボランティア指導者の平均的な指導活動時間はどのくらいですか？

通常週平均（　）時間の者～週平均（　）時間の者

Q28. 若い年代のボランティア指導者を採用する際，どのような経緯が中心ですか？

選択番号（　）

1. 広く公募する　2. 知人等からの紹介　3. クラブの出身者　4. クラブのメンバー　5. その他【　　】

Q29. 若い年代のボランティア指導者の将来はどのように想定されていますか？

1. [ ]現在のクラブのフルタイム雇用指導者になる（なろうとしている）
2. [ ]他のクラブのフルタイム雇用指導者になる（なろうとしている）
3. [ ]別の仕事に就き，指導はボランティアのまま続けるだろう
4. [ ]別の仕事に就き，指導は辞めるだろう
5. [ ]その他 【　　】

3．記入者についてお聞きします

Q30. クラブの名称を教えて下さい. 【 】

Q31. あなたのクラブにおける役職名をお教え下さい. 【 】

Q32. あなたは現在，過去を含めてクラブの指導者ですか？

選択番号(　)

1. 現在指導者である　2. 過去に指導者だったが現在は指導者ではない　3. 指導者ではない

Q33. あなたはクラブ内で指導者のマネジメント(指導者の採用，割当，指導者教育等)を担当されていますか？

選択番号(　)　1. 指導者の指導やマネジメントを行っている　2. 指導者の指導やマネジメントには関わっていない

4．最後に，**＜若い世代をボランティア指導者としてクラブに迎えること＞**に関してご意見をお伺いします

＜**若い年代のボランティア**を**「YV」と略して**表記しています＞

以下の設問について，程度を表す下記の文を参照に，適切な番号を選んで下さい.

＜5. 非常にあてはまる　4. ややあてはまる　3. どちらともいえない　2. あまりあてはまらない　1. まったくあてはまらない＞

Q34.クラブで指導活動を行うことでYVの社会性は向上する　**選択番号(　)Q34**

Q35.今後，YVの社会性向上につなげる支援を強化したい　**選択番号(　)Q35**

Q36.YVに指導以外の職務も経験させることは望ましい　**選択番号(　)Q36**

Q37.今後，YVに指導以外の職務も多く経験させたい　**選択番号(　)Q37**

Q38.YVは将来の就職に向けて役立つ経験をしている　**選択番号(　)Q38**

Q39.今後，YVの将来の就職に向けた支援を強化したい　**選択番号(　)Q39**

Q40.クラブには若者意識に関する情報がもっと必要である　**選択番号(　)Q40**

Q41.クラブには若い世代の就職に関する情報がもっと必要である　**選択番号(　) Q41**

Q42.クラブには若い世代のマネジメントに関する情報がもっと必要である　**選択番号(　)Q42**

Q43. その他，若い世代のボランティアやクラブの指導者の立場に関してご意見があればお願いします.

Q44. 本調査は，クラブのボランティアを対象に，より具体的な情報を得るための個別インタビュー調査を引き続き行う予定です.
クラブのボランティアに対してインタビュー調査を依頼した場合，対応していただけるでしょうか？

＜調査は倫理規定に基づき，対象者の意思を確認しながら進めることを約束します．＞

選択番号(　)

1. 依頼の説明を受けることは可能　2. 対応することは難しい

よろしければお名前と連絡先(メールアドレスもしくは電話番号)のご記入をお願いします.

お名前(　)

連絡先：e-mail：(　) または　電話番号(　)

※※※　以上で質問は終わりです．長時間ご協力ありがとうございました．　※※※

資料　調査票２
（第５章）

組織におけるフォロワーとリーダーシップへの意識に関する調査

本調査は，スポーツクラブに所属する者のフォロワーとしてのレディネスと，求められているリーダーシップスタイルに関する内容で構成されています．
目的はそれぞれのクラブの評価ではなく，その結果に良い悪いはありません．
また，調査結果は統計的に処理されますので，回答者にご迷惑をおかけすることはございません．
ご面倒とは存じますが，調査の趣旨をご理解のうえ，ご協力くださいますようよろしくお願いします。

この調査は，鹿屋体育大学の前田博子（准教授）による責任の元に作成されています．
ご不明な点がございましたら，「maeda@nifs-k.ac.jp」までご連絡おねがいします．

	組織におけるフォロワーとリーダーシップへの意識に関する調査		現在のクラブ所属　有・無		活動種目の競技歴　　年	
			クラブ(種目)名		学年　　年	性別　男・女
	現在，大学でクラブに所属していない方は，過去の部活動の経験でお答え下さい．					
	クラブの部員を「メンバー」，直接指導する立場の人を「指導者」として回答して下さい．					
	それぞれの設問ごとに当てはまる程度にあった適当な番号を選んで○をつけてください．（回答は5段階と8段階があります）					
	あなたの活動　（5段階）	**非常にそう思う**	**そう思う**	**どちらとも言えない**	**そう思わない**	**全くそう思わない**
1	クラブの活動が楽しい	5	4	3	2	1
2	クラブの活動にとても生きがいを感じる	5	4	3	2	1
3	全般的にクラブの活動に満足している	5	4	3	2	1
4	クラブの活動を続けたい	5	4	3	2	1
5	クラブの活動内容に満足	5	4	3	2	1
6	指導者との関係に満足	5	4	3	2	1
7	指導者の指導力に満足	5	4	3	2	1
8	指導者からの評価に満足	5	4	3	2	1
9	クラブの人間関係に満足	5	4	3	2	1
10	クラブの雰囲気に満足	5	4	3	2	1
11	メンバーとの関係に満足	5	4	3	2	1
12	メンバーの能力に満足	5	4	3	2	1
13	メンバーからの評価に満足	5	4	3	2	1
14	成績はよい方だ	5	4	3	2	1
15	クラブや競技での問題はたいてい解決できる	5	4	3	2	1
16	自分の能力を十分に活かしている	5	4	3	2	1
17	自分の能力が十分に発揮できている	5	4	3	2	1
18	自分で見通しを立てながら活動をしている	5	4	3	2	1
19	このクラブに忠誠心を抱くことは大切である	5	4	3	2	1
20	このクラブの発展のためなら，人並み以上の努力を喜んで払うつもりだ	5	4	3	2	1
21	いつもこのクラブの人間であることを意識している	5	4	3	2	1
22	友人に，このクラブが素晴らしい活動場所であると言える	5	4	3	2	1
	（5段階）	**ほとんど全員**	**7-8割**	**半分くらい**	**2-3割**	**ほとんどいない**
23	私は，メンバーがどのような活動をしているかを知っている	5	4	3	2	1
24	メンバーは，私がどのような活動をしているかを知っている	5	4	3	2	1
25	私は，メンバーにとって役に立つ情報を手に入れたら，それを直接伝えている	5	4	3	2	1
26	私は，メンバーがもっている詳しい情報を，必要に応じて教えてもらっている	5	4	3	2	1
	（5段階）	**非常にそう思う**	**そう思う**	**どちらとも言えない**	**そう思わない**	**全くそう思わない**
27	クラブの活動では，チームワークを特に重視している	5	4	3	2	1
28	クラブの活動はチーム単位で1つのことに取り組むことが多い	5	4	3	2	1
29	活動において，メンバーと協力しなければやっていけない面がたくさんある	5	4	3	2	1
30	クラブ内では文書化・マニュアル化されている情報を共有し，有効活用している	5	4	3	2	1
31	クラブではみんなに役立ちそうな情報は文書化・マニュアル化している	5	4	3	2	1
32	練習を終えたとき疲れきっている	5	4	3	2	1
33	疲れてぐったりすることがよくある	5	4	3	2	1
34	朝，起きたときから疲れきっている	5	4	3	2	1
35	神経質なほうである	5	4	3	2	1
36	ちょっとしたことで腹を立てる	5	4	3	2	1

	（8段階）	持っている:8					1:持 ない
37	過去の競技経験　この競技に対する経験の有無	8 ---- 7 ---- 6 ---- 5 ---- 4 ---- 3 ---- 2 —					
38	過去の競技知識　必要な競技知識の有無	8 ---- 7 ---- 6 ---- 5 ---- 4 ---- 3 ---- 2 —					
		高い意欲:8					1 欲
39	クラブでの責任を担う意欲　程度	8 ---- 7 ---- 6 ---- 5 ---- 4 ---- 3 ---- 2 —					
		高い達成意欲:8					1:低い 欲
40	クラブの目標に対する達成意欲　程度の有無	8 ---- 7 ---- 6 ---- 5 ---- 4 ---- 3 ---- 2 —					
	指導者の行動　（5段階）	**そうしている**	**ほぼそうしている**	**どちらとも言えない**	**あまりそうしていない**	**そうしていない**	
41	メンバーが何をすべきか，どのようにするのかを具体的に決定する	5	4	3	2	1	
42	達成すべき目標をメンバーに示す	5	4	3	2	1	
43	目標達成までの状況について報告を求める	5	4	3	2	1	
44	目標・課題を期間ごとに達成するよう求める	5	4	3	2	1	
		非常に多すぎる	**多すぎる**	**適度である**	**少なすぎる**	**非常に少なすぎ**	
45	メンバーの課題に関わる指導者の行動をどう評価しますか？	5	4	3	2	1	
		そうしている	**ほぼそうしている**	**どちらとも言えない**	**あまりそうしていない**	**そうしていない**	
46	クラブのメンバーを励ます	5	4	3	2	1	
47	クラブのメンバーの意見や関心に耳を傾ける	5	4	3	2	1	
48	メンバーの状況について評価を伝える	5	4	3	2	1	
49	クラブ同士に話し合いをさせる	5	4	3	2	1	
		非常に多すぎる	**多すぎる**	**適度である**	**少なすぎる**	**非常に少なすぎる**	
50	メンバーとの関係に関わる指導者の行動は量的にどう評価しますか？	5	4	3	2	1	
*	あなたの現時点でのクラブにおけるポジションは5段階にするとどこに位置づけられますか？						
		中心部				**周辺部**	
		5	4	3	2	1	
	最後にボランティアやスポーツボランティアの経験について当てはまるほうに〇を付けてください.						
1	ボランティア活動をしたことがある	はい	いいえ				
2	スポーツ**イベントの運営**等でボランティア活動をしたことがある	はい	いいえ				
3	スポーツ少年団などの**組織で**ボランティアの指導経験がある	はい	いいえ				
4	**大学のクラブ**においてボランティアで指導を経験したことがある	はい	いいえ				
5	**有償**で指導を経験したことがある	はい	いいえ				
6	その他（　　）						
	ーご 協 力 あ り が と う ご ざ い ま し たー						

資料　インタビュー調査内容（その1）

属性	＜事例A：大学院2年生男子，活動歴；5年2カ月，活動対象者；男子中学生，活動の場；中学校野球部，リーダーに当たる者；中学校野球部の顧問教員＞	＜事例B：大学3年生女子，活動歴；3年目，休止期間；1年，活動対象者；女子高校生，活動の場；高校のサッカー部（Cと共に活動），リーダーに当たる者；高校サッカー部の顧問教員＞	＜事例C：大学3年生男子，K体大部活経験者，活動歴；10カ月，活動対象者；女子高校生，活動の場；高校のサッカー部（Bと共に活動），リーダーに当たる者；高校サッカー部の顧問教員＞
SLシート上のプロット	事例Aでは，学生の現実LSに3つのフェーズが確認された．Aによると，ボランティア活動開始時期のフェーズ1における現実LSは，指示的行動が弱く協労的行動は強い状況を示していた（①）．しかし，その後のフェーズ2では指示，協労の両方が弱まり（2），最後のフェーズ3では指示・協労の両行動とも大きく強まっていた（③）．それに対して，Aの期待LSは，フェーズ1とフェーズ3については現実LSと一致していたが，フェーズ2では異なっていた（②）．フェーズ2では，リーダーに対して指示的行動を強めることを求めており，協労的行動を弱めることは望んでいなかった．	事例Bでは，学生の現実LSには留学をして大学を離れた時期を挟み3つのフェーズが確認された．Bによると，最初のフェーズ1の現実LSは指示的行動が弱く協労的行動は強い状況を示していた（①）．その後のフェーズ2では，指示的行動が強まり，協労的行動も強いままで（②），調査時のフェーズ3では指示的行動は少し弱まり，協労的行動はさらに強まった状況（③）にあるとしている．Bの期待LSと現実LSはすべて一致しており，自分の期待に合うリーダーシップ行動を受けてきたと考えていた．従って，SLシート上でも現実LSと期待LSとにズレは見られなかった．	事例Cでは，学生の現実LBに3つのフェーズが確認された．Cによると，最初のフェーズ1における現実LBは，指示的行動が弱く協労的行動はやや強い状況を示していた（①）．その後のフェーズ2では，指示的行動は大幅に，協労的行動も多少の強まり見られた（②）．調査時のフェーズ3では指示的行動が少し弱まり，協労的行動はさらに強まる方向にあった（③）．それに対して，C自身は状況に合った適切なリーダーシップ行動を受けてきたと考えている．Cの事例もSLシート上で示される現実LBと期待LBにはズレは見られない．
インタビューの内容	Aの説明によると，始めた時は，そこで何をして欲しいなどの要求はほとんどなく，活動は顧問教員と一緒に行っていたが，活動内容に意見を求められる立場ではなかった（①）．顧問教員の活動に付随して活動しており，集団に速やかに入れるような配慮が見られたことから，協労的行動はある程度強いと言えるが，指示的行動はあまり強いとは言えなかった．具体的には，「指導者の様子を見ながらやるべきことを理解していく時期」と表現した．その後，最初の顧問教員が転勤をしたことから新しく赴任した教員が顧問となり，リーダーシップ行動は新たなフェーズに入った．顧問教員が転任者に変わり，顧問教員よりAの方がクラブの状況を知っていることになり，クラブでの地位が「顧問と同等となっていた」と語っている．つまり，指示的行動および協労的行動の両面とも大きく弱まっている．この時期，「全般的な能力にかなり自信を持ち始めていた」ことで，リーダーシップ行動が弱まったことを一旦は違和感なく受け入れている．しかし，直後に，レベルの強い経験者である部員によってその自信が挫かれることがあった．その時の経験を振り返り，指導者としての「基礎が足りなかった」とレディネスの自己認識が過信であったと見なし，この時期の活動を「失敗だった」と感じている．顧問のリーダーシップ行動が弱まった理由は，A自身によるレディネスの高すぎる自己認識に合わせてくれていたと解釈している．結果として，フェーズ2ではより強い指示的行動が必要であり，失敗に対する協労的行動も必要であったと省みている（2と②）． 調査時にあたるフェーズ3では，Aに向けた顧問教員からの具体的な指示は多くはないが，クラブの目指すべき方向性については明確に示されていると認識している．Aはその状況を自分の「権限を限定される」ことと理解し，適切としている．また，活動の中でのさまざまな判断基準が，「顧問の判断と合っている」と感じており，顧問の考えを内面化するまでに至っている．このことから，協労的行動が強い状況である．現在のレディネスについては，自身の不足している点を上げ，途上にあると評価している． この事例では，ボランティア指導者は開始から5年以上経っており，レディネスの向上も十分見込まれている．しかし，強いレディネスを持つことが予測される時期においても，するべき仕事や立場が明確に示されるような指示的行動がある程度強く，アイデアや意見も伝えることができる協労的行動も比較的強い状況を適切であるとしていた．	Bが活動を始めた最初の目的は，ボランティア指導者の肩書を持ちながら，選手として指導対象となる高校生と一緒にプレーすることであった．当初，同じ大学の上級生はボランティア指導者として活動をしていたが，顧問教員はBの希望を了承しており，指導ボランティアとしてのリーダーシップ行動は弱かったと考えられる．また，Bは，自分が選手の中に入ることによってチームへの良い影響があると評価されていたと話しており，指示的行動に比べ協労的行動はある程度強かったと認識していた（①）．通い始めて半年後の12月に，顧問教員から選手ではなく「指導の面をやって欲しい」と言われ，そこから指導者として自覚を持った関わりが始まったという（②）．指導の役割としては，ポジション別の練習を行うときの「FWの担当」を割り当てられ，具体的な練習方法を顧問教員から指示されて一緒に行うことが多かったようである．また，自信がない場面では顧問教員に頼ることもあり，「教えることのできない部分は直してもらった」とのことであった．指導は「顧問教員の目の届くところでやっていることが多かった」とし，それに対して「顧問教員の下で行いたい」という気持ちを持っていたという．このように，指導されながらの指導という状況ではあったが，「図書館で練習方法などを調べ，知識を増やす取り組みも行っていた」と，レディネスを高める行動を取っていた． Bはその後，海外の姉妹提携校に留学をしている．留学中は競技と離れていたことから，帰国して指導の場に復帰するつもりはなかった．Bと同時期にボランティアをしていた上級生もBの留学と同時に卒業し，その場を離れていた．ところが，その後を引き継いでいたC（後述）から誘われ，指導活動を再開することになり，フェーズ3が始まった．復帰した当初は，1年間の空白によって選手の入れ替わり等状況が変わり戸惑うことが多く，自分に何ができるか，また何をすべきか分からず，レディネスの面で意欲が失せそうであったと述べている．その中で，顧問教員やCとは異なり，選手と同性の女性である立場から，選手に近い場所に立ってサポートするというクラブ内での役割を見出すことができ，続けていく意思を持てたとのことである．フェーズ3では，Bがクラブを離れた空白期間があっても，過去の経験によってある程度クラブの状況を把握していたことから，顧問教員からの指示的行動は以前よりは弱まっていた（③）．ここでは，選手やチームに対して顧問教員やもうひとりのボランティア学生Cとは異なった役割を見出し，協力して部を運営する意識を持つことができていると話している． この事例では，当初，指示的行動の弱いリーダーシップ行動によって比較的自由に振舞わらせて貰っていたが（①），次に協労的行動を伴いながら指示的行動が強まり（②），その後，指示的行動を弱めながら協労的行動がより強まる（③）という状況の変化が見られた．一方，Bのレディネスは，当初は多くを求められなかったことによってレディネスの自己認識は高かったが，役割の変化によって能力不足を感じることでフェーズ2では当初より認識を低下させている．調査時のフェーズ3ではレディネスの高まりを感じており，指示的行動が弱まることを受け入れる時期に当たると考えられる．	Cの活動は大学の先輩の活動を引き継ぐ形で始まっているが，男性であるCと先輩との違いは指導対象者が異性という点であった．活動を開始した時は，ほとんどが初心者である女子選手の状況が予測できず，またどのような選手に合う適当な練習内容を準備することもできず，何をすればよいか困ったという．さらに，自分は何をすべきなのか，この場に自分の必要性があるのかと悩み，一旦は辞めようとまで考えた．この時期，自分なりに悩み，考えていた状況に対して，顧問教員からの励ましはあったが，何をすべきという指示はあまりなかった（①）．悩みながらも続けていたところ，指導している選手たちはレベルが低いながら小さな進歩，例えばリフティングが数回できたなどを楽しんで取り組んでいることに気が付くようになった．それに気づいてから，クラブに対して自分が果たせる役割が見えてきたのである．対象者の状況を理解し，落ち着いて取り組むようになってから，顧問教員の指示の下，少しずつ指導の場を任せてもらうような方向に向かった（②）．最近の状況では，練習内容について「こんな練習はないかな」と相談を受けるようになり，「やっと認めてもらえた」と感じている．現在の活動は，通常の練習内容は顧問教員が用意したものに従って，顧問教員と一緒に指導している．また，メンバーが全員揃い，顧問教員の練習を始める前の時間には，自分で簡単なゲーム形式の内容を準備するようにしている．ただし，「任せ切られると自信がない」と言い，顧問教員が練習内容を決めている現状が「ちょうど良い」と感じている（③）． この事例では顧問教員のリーダーシップ行動は，フェーズ1では顧問教員の指示的行動が弱かったが，これに対して「最初は気を使ってもらっていた」と後で解釈するようになっている．フェーズ2では，クラブでの自分の役割を見出したことから，顧問教員による指示的行動と協労的行動が強まった．現在のフェーズ3では，指導者としてのレディネスが高まり，指導アシスタントとして重視されており，指示的行動は少し弱まり，協労的行動はより強まっている．このようなリーダーシップ行動の変化について，C自身も自分の経験に適合した，適切なものであったと受け入れている．

資料　インタビュー調査内容（その2）

属性	＜事例D：大学1年生女子，部活指導経験者，活動歴；10カ月，活動対象者；女子高校生，活動の場；高校のソフトボール部，リーダーに当たる者；高校ソフトボール部の顧問教員＞	＜事例E：大学3年生男子，K体大部活経験者，活動歴；1年2カ月，活動対象者；男子中学生，活動の場；中学校の野球部，リーダーに当たる者；中学校野球部の顧問教員＞	＜事例F：大学4年生男子，K体大部活経験者，活動歴3年2カ月，活動対象者；小学生男女，活動の場；小中学生を対象とした陸上の地域クラブ（Gと共に活動），リーダーに当たる者；クラブの上位組織である大学の教員＞	＜事例G：大学3年生男子，K体大部活経験者，活動歴；2年4カ月，活動対象者；小学生男女，活動の場；小中学生を対象とした陸上の地域クラブ（Fと共に活動），リーダーに当たる者；クラブの上位組織である大学の教員＞
SLシート	事例Dでは，学生の現実LBに3つのフェーズが確認された．Dは，社会人入学の学生であり，入学までに7年間，部活動の外部指導員を他県で経験してきている．顧問教員による現実LBには，多少の変化はあるが一貫して指示的行動，協労的行動ともにやや弱い状況に留まっていた（1，2，3）．この状況に対して，Dの期待LBは，指示的行動，協労的行動ともにより強いものを求めていた（①②③）．SLシート上に示したように，Dの期待LBと現実LBには大きなズレが見られた．	事例Eでは，学生の現実LBは一貫して変化がなかった．Eによると，現実LBは指示的行動，協労的行動ともにやや強い状況に留まっていた（1，②）．それに対して，Eの期待LBは時間的経過により変化していた（②）．従って，期待LBは現実LBとは異なり，フェーズは2つ観察された．SLシート上には，このズレ（2と②）と，時間的経過によって期待される変化（矢印）を示している．	事例Fでは，学生の現実LBは一貫して変化がなかった．Fによると，現実LBは，指示的行動がやや強く，協労的行動も強い状況に留まっていた（1，②）．それに対して，Fの期待LBは，開始初期において現実LBとは異なっていた（①）．従って，フェーズは2つ観察された．SLシート上には，このズレ（1と①）と，時間的経過によって期待される変化（矢印）を示している．	事例Gでは，学生の現実LBは2つのフェーズだったが，期待LBは3つであった．Gによると，現実LBはフェーズ1，2と変化がなく指示的行動がやや強く，協労的行動も強い状況にあった（1，②）．フェーズ3では，指示的行動はやや強いままであったが，協労的行動は強まった．それに対して，Gの期待LBが合っていたのはフェーズ2だけであった．フェーズ1，3とも指示的行動がより強いことを求めており，協労的行動は1ではより弱いことを期待していた（①，③）．SLシート上には，このズレ（1と①，3と③）と，時間的経過によって期待される変化（矢印）を示している．
内容	Dが活動を開始した時期のクラブの状況は，新入生を迎えた新チームの活動がすでに始まっていた．そのため，フェーズ1でのDの活動は顧問教員の全体指導を横で見ていることが多く，途中から入部してきた初心者の個人指導をしていたという．この時期の現実LBは，指示的行動，協労的行動ともに弱い状況であった（1）．フェーズ2の活動を始めて2カ後の夏休み前は，部員全体の指導を手伝うようになり「少しずつ全体を見ることができるようになった」としている．顧問教員による現実LBは，協労的行動がある程度強まったが，指示的行動は弱いままであった（2）．フェーズ3にあたる1月になると，ノックを任されるようになっていた．Dによると，ソフトボールでノックを行う指導者は，指導の中心的立場にいることを意味するとのことであるという．つまり，顧問教員と対等な立場に立って指導するようになった．顧問教員による現実LBは，指示的行動，協労的行動がさらに弱まる方向にある（3）．D自身は，顧問教員に対して「具体的な仕事の指示が欲しいが，実際は振ってこられる」とD本人の判断にすべて任されてしまうと不満に感じている．一方的に任せられるのではなく，「もっと一緒に行いたい」と，リーダーとの一体感を望んでいる．それは，「チームのあり方は監督（顧問教員）の方向に向きたい」という発言からも，具体的な指示を求めていることが分かる．Dは社会人入学生として一旦仕事を辞して学生となっていることから，学ぶ意欲が強い．過去に外部指導員として自分ですべて決めてきた経験があり，ここでは，さらなる成長に繋げるような顧問教員の教えを受けたいという意識が見られる．その結果，現状のリーダーシップ行動に満足せず，より強い指示的行動と協労的行動を求めているということである（①②③）． この事例では，フォロワーのレディネスが高まっても，リーダーによるリーダーシップ行動をある程度強く求める場合もあることが示されている．これは，Dが学生としてのボランティア指導者としての立場を強く意識し，リーダーから学ぶものが多くあると考えている事例である．	Eがこのボランティア活動を始めたのは，所属していた大学野球部の上級生が活動していたからである．Eは活動開始前に，卒業前の上級生に付いて2，3度練習に参加し，引き継ぎを受けていた．そして新学期が始まり，実際に活動を開始すると，顧問教員が新しく赴任した教員に変わっていた．新しい顧問教員からは，「何かあったら言って下さい」「気づいたことがあったら言って下さい」との言葉をかけられたが，顧問教員が作った指導内容に沿って手伝う状況であった．Eは所属している大学野球部ではトレーナーの立場であり，当初はここでもボランティアのトレーナーとして活動したいと考えていた．しかし，「指導に回らざるを得なかった」と話し，クラブの状況では顧問教員の手助けをするボランティアが求められていると理解していた．それは，このクラブの部員数の少ないことから，指導の分業が難しいという理由もあったという．これらの理由に加えて新しい顧問教員の体制を作る時期であること，自身の指導に関するレディネスが弱いことから，当初の現実LBは適切と認識していた（①）．しかし，1年以上が経過した調査時には，指示的行動を弱めて欲しいと考えが変化している（②）．その理由として，時間的経緯に伴うレディネスの自己認識の向上が想定される． この事例では，新しい顧問教員，少ない部員数という組織の形式に加え，指導者としてのレディネスの程度から，指示的行動，協労的行動が強い状況を当初は受け入れていたが，時間の経緯に伴い指示的行動を弱めたLS行動を求めるような変化が見られた．	Fが活動する組織は，大学が地域連携事業として設立したる陸上クラブであり，大学教員のリーダーのもとで複数の学生ボランティアが常時活動している．リーダーは陸上を専門としており，クラブの運営の責任者として，また陸上の専門家として学生のボランティアに組織の方針や運営について指導を行っている．ただし，実際の運営はほぼ学生に任されており，ボランティア学生の中から毎年交代で責任の重い役割である指導責任者が選ばれている．Fは入学時からこのクラブでのボランティア指導活動に関心を持ち，入学後陸上競技部に入部し，1年生の6月からボランティア指導活動を始めている．活動を開始した時は継続して活動している上級生がおり，それらの上級生に付いて活動する形であった．学生の活動に対して教員は，直接的な指示をすることは少ないが，定期的に活動後の報告によって意見を聞き，評価を返している．この教員の行動に対して，活動を始めた時，「ボランティアとはどのような役割なのかが不明確だった」と，もう少し「指示が欲しかった」としている（①）．Fは2年生になってからトレーナー部にも入り，指導者としての知識の幅を広げている．このように経験を積んできた現在は，「最初は別に準備してきたものを教えていたが，今は考えながら（臨機応変に）教えることができるようになり」，「説明能力も高まった」とレディネスの自己評価を高めている．そして，当初からの指示的行動がやや強く，協労的行動が強いリーダーシップ行動を適切であると感じるようになっている． この事例では，リーダーのリーダーシップ行動は一貫して同じであったが，それに対する学生の評価が変わることが示された．これは，Fのレディネスが時間の経緯とともに高まったことに伴い，指示的行動の要求が低下し，協労的行動の要求が高まった事例である．	Gの活動する組織は，前述したFと同じ大学が設立した陸上クラブである．Gは大学入学後陸上競技部に入部し，そこで上級生が子どもたちの指導をしているのを目にして，1年生の4月中に活動を開始している．活動を始めた時，練習の指導内容に関してはプリントが配布されたが，実際の活動については「最初は先輩のまね」をすることだったという．当初，上級生が5 ～6名いたので，その行動を見ながら活動しており，リーダーとしての教員からの指示は少なかったとしている．そのことから，「何をするのか指示はもっと欲しい」と現実LBより期待LBの指示的行動への期待は強かった（①）．協労的行動については毎回反省会に参加し，評価のフィードバックを受けていることから，一員としての連帯感は十分に持てたと認識していたが，やや負担に感じるところもあった．その後，慣れてくると現実と期待が一致してきた．調査時では，小学生部門の指導責任者の役割に付いていたが，その立場は「先輩への指示も出す役割」である．実際の活動は責任者である教員に相談しながら進めており，子ども達への指導内容などの相談が日常的に行える状況に対しては満足感を持っている．一方，指示的行動の強化は見られず（3），その状況を受け入れていない（③）．GはFと同様の組織での活動であるが，現在，再度強い指示的行動を求めていた．これは，Fとは異なり，より責任のある役割を担ったことが影響していると考えられる． この事例では，フェーズ1，3で，より強い指示的行動を求めていた．フェーズ1に関しては，Fの事例と同じく活動開始時における組織の問題と考えられる．Fの事例とは異なり，フェーズ3ではGの担う役割が重くなり，求められるレディネス（特に能力面）が高まったことが背景にあると考えられる．