

チームスポーツにおける組織力強化に関する一考察

— 動機付けを視座に —

中 嶋 大 輔
足 立 学

〈Summary〉

This article on strengthening capacity to organize team sports focuses on motivation, which is considered the most important aspect of coaching in modern sports. The article discusses methods of strengthening organizational capacity through intrinsic motivation.

Recently, warning against the overemphasized “winning is everything” philosophy, the Japan Sports Association has undertaken efforts to end corporal punishment in sports. Similar efforts have also been undertaken by the domestic sports associations, the subordinate bodies of the Japan Sports Association.

This article outlines the sports coach qualification system. Focusing on motivation by organizing the legal aspects of corporal punishment, the article illustrates the differences between using extrinsic and intrinsic motivation for sports coaching. In light of these facts, this article discusses guidelines for coaching using intrinsic motivation, which is deemed necessary to reinforce organizational strength in terms of sports coaching.

1. は じ め に

本小論は、チームスポーツにおける組織力の強化について、今日のスポーツ指導における重要な視点の一つとして考えられる「動機付け」に着眼し、内発的動機付けによる組織力の強化方法について論じるものである。

昨今、スポーツ界では、勝利至上主義への警鐘や体罰撲滅に対する取り組みが公益財団法人日本体育協会を中心に行なわれており、下部団体である国内競技団体においても同様に取り組みされている。しかし、体罰問題は、未だに強豪チームや強豪校と呼ばれる組織をはじめとしたスポーツ活動団体、とりわけ中学・高等学校の部活動を中心に発生している。

学校部活動の指導を担っている教職員や学外指導者の多くは、財団法人日本体育協会公認スポーツ指導資格を保有しているものの、この資格を公式戦出場の為の条件と受け止めている指導者も存在しており、体罰を撲滅した上での組織力強化という観点からマネジメントを行なう者は多いとはいえない。

しかし、評価・賞罰・強制などの人為的な刺激による外発的動機付けを行なうことが多いスポーツ指導の現場において、少数ではあるものの、新たな取り組みとしてゴールデンサークル理

論やPM理論を用いた内発的動機付けが着目されている。加えて、マネジメントサイクルを意識した組織の運営を行なう指導者も見受けられるようになった。これは、外発的動機付けを主とする指導から内発的動機付けを用いた指導法への変化として捉えることができ、選手への動機付けが変化することにより組織力が強化されていくという結果も現われ始めている。

そこで、本小論では、スポーツ指導者資格制度を概観し、体罰に関する法的側面を整理した上で「動機付け」に着目し、スポーツ活動に関する外発的動機付けによる指導と内発的動機付けによる指導の差違を整理する。これらを受けて、スポーツ指導における組織強化に必要であると考えられるマネジメントについての整理を試みる。

2. スポーツ指導者

スポーツ指導者は、有資格者と無資格者に大別される。前者は様々な団体が規定するカリキュラムを修了した指導者であり、後者は豊富な経験や知識によって組織の指導的立場を確立した者を指す。公益財団法人日本体育協会では、指導資格制度を確立させており、スポーツ指導者の資格取得を推進している。

2.1 公益財団法人日本体育協会スポーツ指導資格の全体像

公認スポーツ指導者制度¹⁾に基づき、公益財団法人日本体育協会及び加盟団体等が資格認定する指導者は、スポーツ医・科学の知識を修得し、「スポーツを安全に、正しく、楽しく」指導し、「スポーツの本質的な楽しさ、素晴らしさ」を伝えることが使命である。

表1に示したように、「スポーツ指導基礎資格」であるスポーツリーダーは、スポーツ指導の基礎を学ぶ資格であり、「競技別指導者資格」に分類される指導員・上級指導員・コーチ・上級コーチ等は、上部資格にあたり、指導する場所や対象、競技レベル等によって取得すべき資格が異なる。これらについては、詳細を後述する。

「フィットネス資格」では、地域スポーツクラブや地域の公共施設、商業スポーツ施設等で、健康・体力づくりの実技指導や活動プログラムの提供などを担っている者、また、将来的に指導者になろうと考えている者が指導する対象から受講する資格を選択する。

また、「メディカル・コンディショニング資格」は、病院や地域・クラブチーム等で、医科学の知識を基に健康管理や競技能力の向上の援助等を行なっている医師及びトレーナーや、スポーツ活動現場において、栄養・食事に関する専門的なサポートを行なっている者、また、将来的に活動しようと考えている者が取得する資格である。

他にも、総合型地域スポーツクラブなどでマネジメントを担当している者や、これから担当しようとする者に向けた資格である「マネジメント資格」や、体力テストの実施と普及をはかると共に、体力テスト実施上の安全指導や結果の判定にあたる「体力テスト員」がある。

表1 「公益財団法人日本体育協会公認スポーツ指導者資格名」

スポーツ指導者資格名	
スポーツ指導基礎資格	スポーツリーダー
競技別指導者資格	指導員・上級指導員 教師・上級教師 コーチ・上級コーチ
フィットネス資格	ジュニアスポーツ指導員 スポーツプログラマー フィットネストレーナー
メディカル・コンディショニング資格	スポーツドクター アスレティックトレーナー スポーツ栄養士 スポーツデンティスト
マネジメント資格	アシスタントマネジャー クラブマネジャー
その他関連資格（体力テスト員）	体力テスト判定員 体力テスト指導員

2.2 競技別指導者資格

図1に示したように、「スポーツリーダー」は、地域におけるスポーツグループやサークルなどのリーダーとして、スポーツ指導を行なっている者や、これから行なう者の取得を前提とした資格である。取得後に指導員資格やコーチ資格へステップアップする者が多くなっている。

次のステップとして「スポーツ指導員」は、総合型地域スポーツクラブ等において、スポーツに初めて出会う子どもたちや初心者を対象に、競技別の専門的な知識を活かし、個々人の年齢や性別などの対象に合わせた指導にあたる資格であり、「上級指導員」は事業計画の立案などクラブ内指導者の中心的な役割を担っている。



(出典：公益財団法人日本体育協会「資格情報」より)

図1 「公益財団法人日本体育協会公認競技別指導者資格について」

「コーチ」は、主に競技者育成のための指導を担っている。具体的には、広域スポーツセンターや各競技別のトレーニング拠点において有望な競技者の育成にあたる。「上級コーチ」は、ナショナルレベルのトレーニング拠点において、各年代で選抜された競技者の育成強化を担い、国際大会等の各競技会における監督・コーチとして、競技者が最高の能力を発揮できるよう、強化スタッフとして組織的な指導にあたっている。

テニスクラブやスキー場に代表される商業スポーツ施設等において、競技別の専門的指導者として質の高い実技指導を担っているのは「教師」であり、「上級教師」は種事業に関する計画の立案、指導方針の決定など、組織内指導者の中心的役割を担っている。

2.3 資格制度の課題

これまで述べてきたように、公益財団法人日本体育協会のスポーツ指導資格制度は、指導対象となる競技レベルや年齢層によって数種類に分かれている。各指導資格取得を目指す資格取得講習会では、それぞれ異なるカリキュラムが用意されているものの、指導者のパーソナリティーまで言及される講習内容であるとは言い難い。加えて、全ての競技団体がこの資格制度を採用している状態ではない。

例えば、2014年度登録者数170,312名である公益財団法人日本高等学校野球連盟をはじめとする硬式野球競技では、資格制度を採用していない状況である。また、柔道をはじめとする段位制度を重視する武道界では、資格制度について軽視する傾向にあることも事実である。

また、採用している競技団体においても、団体に加盟している個人およびチームは、公式大会への出場資格として位置づけられている指導者資格を保有しているに過ぎない状態であることも事実であり、指導者の資質向上については、指導資格保有者を対象とした研修会等の内容充実により担保していくことが重要となる。

3. 体罰に関する整理

文部科学省は、体罰を「肉体的苦痛を与えるような懲戒」であり、「特別の監督関係ないし身分関係にある者に対し一定の義務違反を理由として科する制裁」であると定義している。つまり体罰とは、親、教師、監督などが、悪いことをした選手や子どもを叩いたり、長時間立たせるなどして、こらしめ、指導することとなる。体罰だと非難された人が、「体罰ではなく指導だ」などと反論することが有るが、どのような理由があるにせよ、暴行・傷害であろう。このような行為は、文部科学省資料によると、全国の国公私立学校における体罰の件数が6,700件を超えている²⁾状況である。

3.1 体罰に関する法的側面

指導者が体罰を行い、それによって傷害が生じたときには傷害罪（刑法204条）、傷害するに

至らなかった場合には暴行罪（刑法 208 条）、また身体を傷害した結果、死亡に至れば傷害致死罪（刑法 205 条）あるいは業務上過失致死罪（刑法 211 条 1 項）が成立する場合がある。なお、暴行罪（刑法 208 条）にいう暴行とは、人の身体に対する直接または間接の不法な有形力の行使をいうから、身体への接触を伴わない間接暴行によっても暴行罪が成立する。脅迫罪（刑法 222 条）、強要罪（刑法 223 条）や監禁罪（刑法 220 条）などが成立する可能性もある。

民事上も、体罰を受けた者に損害が生じたときは、指導者やその使用者に損害賠償責任が発生する（民法 709 条、同法 715 条、同法 415 条、国賠法 1 条 1 項）。特に学校教育においては、学校教育法第 11 条が「校長及び教員は、教育上必要があると認めるときは、文部科学大臣の定めるところにより、児童・生徒及び学生に懲戒を加えることができる。ただし、罰を加えることはできない。」と定めている。

また、とりわけ児童については、児童虐待の防止等に関する法律第 3 条が「何人も、児童に対し、虐待をしてはならない。」と定め、虐待の意義について、保護者が、監護する児童（18 歳に満たない者）に対して「児童の身体に外傷が生じ、又は生じるおそれのある暴行を加えること」（2 条 1 号）「児童に対する著しい暴言又は著しく拒絶的な対応、児童が同居する家庭における配偶者に対する暴力（配偶者（婚姻の届出をしていないが、事実上婚姻関係と同様の事情にある者を含む。）の身体に対する不法な攻撃であって、生命又は身体に危害を及ぼすもの及びこれに準ずる心身に有害な影響を及ぼす言動をいう。）その他の児童に著しい心理的外傷を与える言動を行うこと」（2 条 4 号）と定めている。

他方で、民法 822 条は「親権を行う者は、第八百二十条の規定による監護及び教育に必要な範囲内でその子を懲戒することができる。」と定めており、上記の学校教育法第 11 条も懲戒を加えることはできるとしている。このしつけの一環としての懲戒と、体罰との境界がどこにあるのかについては、判断が微妙なケースがあるが、当該児童の年齢・健康・場所的及び時間的環境等、種々の条件を考え合わせて肉体的苦痛の有無を判断すべきと考えられる。

3.2 スポーツ指導者による体罰

未だに我が国のスポーツ界では、組織の規律を重視し、選手を強くするためにはスパルタ教育や根性論が必要であると認識されている傾向にあり、大阪府においてバスケットボール部に所属していた高校生が顧問による体罰を苦に自殺するといった痛ましい事件も起きている。また、女子柔道チームの監督が選手への体罰を行っていたことが明るみになり、全日本柔道連盟がその対応に追われるといった事例も記憶に新しいところである。

上記のような行為は違法であって、その違法性は被害者の承諾等によって阻却されることはない。未成年者を指導する場合に、スポーツ指導契約の合意の一内容として、保護者たる法定代理人親権者父母から、スポーツ指導に必要な範囲で児童を懲戒することの承諾・同意を得ていれば懲戒することは許されるが、この場合でも体罰は許されない。体罰に及んだ場合、それは同意を得ている懲戒権の範囲を超えており、かつ正当業務行為などとして違法性阻却を考慮することは

困難である。

その結果、被害の程度に応じて民事上の損害賠償責任を負うことはもちろん、上述のように刑事上の責任（暴行罪、傷害罪、業務上過失致死罪、監禁罪、強要罪など）に問われる可能性がある。体罰においては、愛情をもって行ったことや指導の一環といった事情を考慮する余地はない。民事上の損害賠償についても、同様に免責事由を考える余地はない。

旧態依然としたスポーツ指導のあり方、すなわち「気合」「精神力」を重視する傾向が我が国にはあり、「懲罰」、「組織の統率」、「集中力の維持・能力の発揮」を目的に体罰が使われてきた歴史、声を出したり、身体を刺激したりすることでそれらが高まるという考えが根強く蔓延っているのである。したがって、典型的な体育会系の指導者と生徒の関係において、気合を入れるために指導者が叩いたとしても、両者には暴力という認識がないことも多かったのではないかと推測される。

4. 動機付けを視点にした指導

日々の努力が必ずしも好結果に繋がらないスポーツ活動において、動機付けや意欲の維持は組織強化の大切な要因となる。仲間が思いを一つにして、一つのゴールへ向かって行ける組織のことを「チーム」と定義するのであれば、チームスポーツで大切な要素は、企業体の部署内チームであるとか、限られた期間で所属するプロジェクトチームにも共通しているといえよう。

ドラッカー（2010）は、マネジメントについて、第1に、自らの組織に特有の使命を果たす。マネジメントは、組織特有の使命、すなわちそれぞれの目的を果たすために存在すると述べており、第2に、仕事を通じて働く人々を生かす。現代社会においては、組織こそ、一人ひとりの人間にとって、生計の資、社会的な地位、コミュニティとの絆を手にし、自己実現を図る手段である。当然、働く人々を生かすことが重要な意味を持つと述べている。第3には、自らの組織が社会に与える影響を処理するとともに、社会の問題の解決に貢献する役割があるとしている。では、おのおのの人間に価値ある役割を与えることで、貢献と責任に意識を向かわせるための動機付けとはどのようなものなのであろうか。

4.1 動機付け

動機付け研究は、体育・スポーツにおいても重要な役割を担っている。杉原（2008）は、「スポーツ選手が、さまざまな障害を乗り越えて苦しい練習を長期間継続するためには、非常に強い動機づけが不可欠であり、一流選手になるための最大のスポーツ適性は動機づけである」と指摘している。

本小論では、自己の行動を起こす過程における自己決定の程度により動機付けの質が変化するという考えに基づいている自己決定理論（Deci and Ryan, 1985; Ryan and Deci, 2002）に着目したい。この理論では、人間の基本的欲求には「有能感欲求」「自律性欲求」「関係への欲求」と

いう3つがあるとされており、そのうちの自律性欲求の充足を中核に捉えた理論である。この自律性欲求では、自己決定の程度、すなわち物事を自分で決められる程度によって動機付けが異なるとされている。動機付けは、図2に示したように「非動機付け」「外発的動機付け」「内発的動機付け」の3つに分類される。

ここでいう外発的動機付けとは他律的で報酬や強制によって行動が生じることをいい、内発的動機付けとは自律的で、何ら報酬がなくても行動が生じることをいう。また、非動機付けとは、まったく動機付けが生じていない状況である。

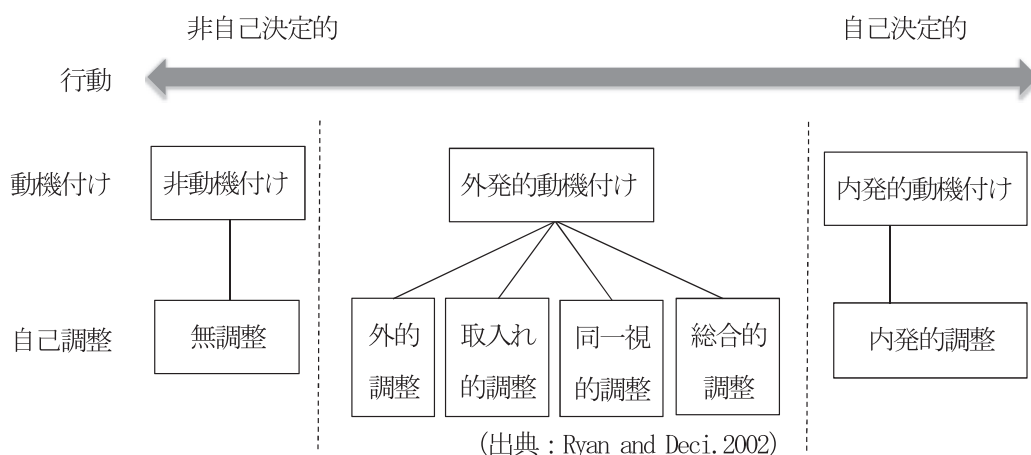


図2 「自己決定理論の概要」

4.2 外発的動機付けによる指導

金銭、地位、名誉、権力などのような主に社会的に構築された報酬が動機となる場合に外発的な動機付けと呼ぶが、スポーツ活動の場合、評価・賞罰・強制などの人為的な刺激によるものが動機となる場合を指すことが多い。

指導者がスポーツ指導を続けていく中では、表2に示したような「外的調整」から「総合的調整」に向けた中期的・長期的な指導プランを立てるの必要があり、自己決定力の向上に向けた組織や個人のマネジメントを想定する必要がある。

今日まで行われてきた指導コンセプトの多くは、「取り入れ的調整」や「同一化調整」という過程に留まってきたといえる。指導者の自己実現のためのツールとしてチームや選手を利用してきた結果、外発的動機付けに終始し、燃え尽き症候群といったスポーツ活動離脱者を生み出してきた。

外発的動機付けの効果は一時的であることに指導者は気付くべきである。外発的動機付けによって行動しているうちに、次第に興味・関心が生まれ内発的動機付けへと変化していくために

表2 「自己決定論を基にした外発的動機付けの自己調整機能」

↓	外的調整	授業としてやらなければならないからやるとか、先生や指導者に叱られるからやるといった場合で、純粋に外部の力によって強制的にやらされる。
	取入的調整	生徒としてやるべきだからやるとか、みんながやるからとか、できないと恥ずかしいからやるといったように消極的ではあるが、自分の意思が入っている。
	同一視的調整	スポーツは健康や人間形成に役立つからとか、友達と一緒にやるのが楽しいからなど、自分にとって大切なことだからやるといように、さらに自己決定の程度が高くなる。
	総合的調整	自分にとって大切なことが色々ある中で、特に重要度の高いこととしてやる場合など。

(出典：杉原，2008 を基に筆者作成)

は、その活動に関わる指導者がファシリテートする必要がある。

組織や個人にとって、努力の結果を保証されない理不尽さを時に味わうことができるスポーツの素晴らしさは、「義務」、「賞罰」、「強制」を伴う外発的動機付けだけでは感じ取ることが困難になるだろうし、挫折を味わうことによって努力の質や方向性を自らが修正できるような自律した人間への成長を促すことは困難であると考えられる。

4.2 内発的動機付けによる指導

内面に沸き起こった興味・関心や意欲に動機付けられている状態を指す内発的動機付けは、デジ(1996)によれば、「内発的動機付けには有能感と自己決定感が強く影響する」という。つまり人は、競技(仕事)をする中で「能力を発揮できている」という感覚がある時、また、「自分自身で目的を定め、計画を立て、実行している」という感覚があるときに内発的動機を得やすいといえる。

4.3 ゴールデンサークル理論

サイモンシネック(2012)は、様々な企業の成功と失敗事例を取り上げ、成功に導いた共通の思考として「WHY(なぜ)」、「HOW(どうやって)」、「WHAT(何を)」の順で物事を考え行動を起こすべきであると述べている。

チーム指導に置きかえれば、どんな練習を行なうかではなく、なぜその練習を行なうのか？という問い掛けを指導者自身が自問自答し、チームにも投げ掛けようというものである。今日に至るまで、スポーツ指導者の多くは、「What」、「How」、「Why」の順で思考し、指導にあたってきた。それ故、選手の多くは、指示通りに練習を行ない、指導者が組み立てた戦術や戦略に対して従順にプレイを行なってきたのである。

なぜ、スポーツ活動を行なうのか？ 何のためにチーム運営を行なっているのか？ 何のため

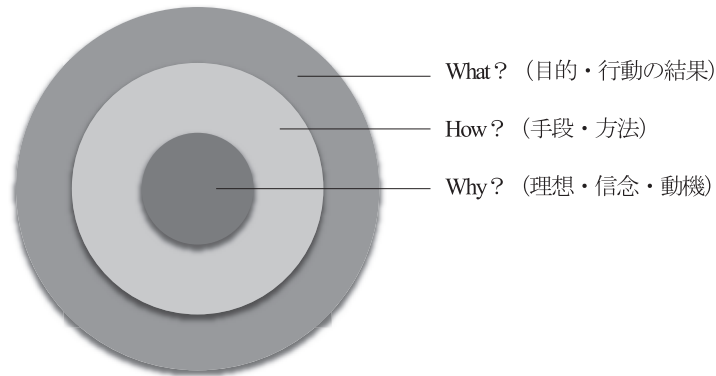


図3 「ゴールデンサークル理論のイメージ図」

に勝利を目指すのか？ 何のためにチームルールを設定するのか？ といった自問自答を繰り返し、選手に投げ掛け、自己決定的思考を育てていくことは、スポーツ活動が続ける上で重要な考え方である。

人を行動に駆り立てるには「Why」を共有することが重要であるし、選手は「What」ではなく、「How」に動かされるものである。理想や信念が相手に共感されたとき、その理想と信念は、チームの理想と信念になる。自分自身の理想と信念になったとき、選手はやらされるのではなく、自分から進んで行動を起こすようになるのである。

そのために指導者は、「Why」であるところの「理想・信念」を徹底的に考え抜き、言語化して相手に伝え、共感してもらうことが重要となる。チームや組織でメンバーを率いるとき、その理想・信念・動機を共有することが大切なのである。

5. 組織力強化に向けて

指導者は、「組織力」の強化を競技成績の向上として考えるだけでなく、外発的動機付けから内発的動機付けへと変化させ、チーム内に恒常的な帰属意識や競技力向上に向けた雰囲気作りを心掛けた一貫した指導理念を持つ必要がある。とはいえ、組織の中でどのように指導理念を反映させ、選手個々の内発的動機付けに結び付けていくべきなのであろうか。高等学校の男女バレーでチームを日本一に導いた新野幹雄氏（元・洛南高等学校教諭）と三輪欣之氏（現京都橘中学校・高等学校校長）の2名に対して実施したヒアリングを基に整理を試みる。

5.1 PM理論

新野氏、三輪氏共に「競技結果と教育的効果のバランスが重要である」との見解であった。高等学校での部活動は、行き過ぎた勝利至上主義に傾向していくのではなく、自己の可能性を引き

出すための集団であるとの認識が両者にはある。

特に、三輪氏は、PM理論を指導理論の中核に据え、人格形成とアスリート育成を行なってきたという。図4にPM理論の概略を図示しているが、この理論は、集団機能という観点からリーダーシップの類型化を試みた理論である。集団機能は一般に、P機能（Performance function: 目標達成機能）とM機能（Maintenance function: 集団維持機能）より成り立っているとされている。

P機能は、集団が生産性を高めるような働きを示しており、M機能は、集団のチームワークを強固なものにするような働きを示している。例えば、前者は技能の向上が乏しい選手に対し指導者が叱咤激励することであり、後者は、ミーティング結果を集団に反映させたり労いを行ったりすることを指している。この2つの機能の強弱によってリーダーシップを4つの類型に分類し、評価することができる。

三輪氏は、「結果重視であると風潮されてきたが、P機能とM機能に偏りのある指導者の選手は、スポーツから離れていっており、現在、我が校の選手は今途中退部が殆どない状態である。」と述べており、かつ、「卒業後にはバレーをやめる」という生徒が多く存在していたことを猛省して、現在の指導理論に至っているという。

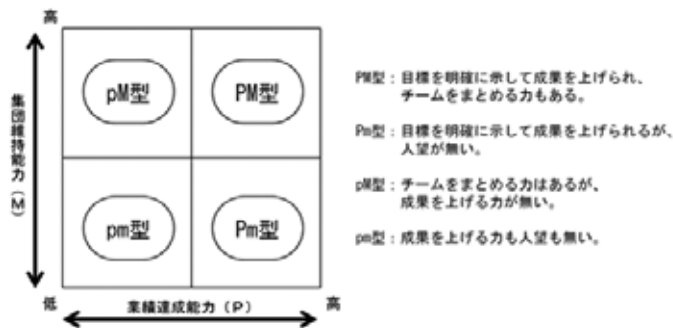


図4 「PM理論のイメージ」

公式戦や練習試合においては、勝敗によって指導内容が変化するのではなく、チームの状態と試合結果を組み合わせることで指導を行なっているようである。表3に示したように、チームのパフォーマンスが良い状態で勝利できた場合がベストであると考えられており、その逆が最悪の状態であるという。パフォーマンスが悪い状態で勝利した場合には、状態を整えるための助言や問題提起を行うようにし、良い状態で負けた場合には、敗因について分析させて修正を行なうための助言を行なっている。

表3 「パフォーマンスとゲームの関係」

	パフォーマンス（良）	パフォーマンス（悪）
ゲーム（良）	◎	△
ゲーム（悪）	△	×

5.2 PDCA サイクル

組織力の強化には価値共有や目標共有が必要条件になるが、ヒアリング対象者は、図5の「PDCA サイクル」を意識しているようであった。



1. Plan（計画）：目指す試合から日程を逆算して練習計画を作成する
2. Do（実施・実行）：計画に沿って練習を行なう
3. Check（点検・評価）：試合で内容を確認する
4. Act（処置・改善）：結果を鑑み改善を行なう

図5 「PDCA サイクルのイメージ」

高等学校におけるバレーボール部の指導で目標となる大会は、「全国高等学校総合体育大会（8月）」、「国民体育大会（10月）」、「全日本バレーボール高等学校選手権大会（1月）」である。それぞれの大会に向けた練習計画を大会から逆算し立案させ（計画）、設定された課題を克服するための練習や対外試合を実施し（実行）、目標とする大会でのパフォーマンスと試合結果（評価）から、次の大会に向けた修正方法の考案（改善）を選手主体で行なえるように指導している。

仮に、1月に開催される「全日本バレーボール高等学校選手権大会」で結果が出なかった場合でも、大学生や社会人としてバレーボールをプレイするモチベーションを持たせるための工夫と努力が指導者には必要であるとの見解は両名に共通しているものであった。

6. おわりに

本小論では、チームスポーツにおける組織力の強化について、今日のスポーツ指導における重要な視点の一つとして考えられる「動機付け」に着眼し、内発的動機付けによる組織力の強化方法に関してヒアリングを交えながら整理を試みた。

未だに暴力を用いた外発的動機付けが行われている背景には、説明責任を果たす能力として必

要な理論構築の不足や指導技術の未熟さが挙げられる。いかなる状況であっても、最も優先されるべきことは選手が積極的にスポーツを楽しみ、勝つ喜び、ならびに負ける悔しさを味わうことのできる環境を作ることである。そして、この環境こそが、競技スポーツにおける教育的意義を最大限に生かすことができる指導のあるべき姿ではないかと考える。

筆者は、スポーツ指導において勝利至上主義を「悪」とするのではない。なぜスポーツを行なっているのか、何のために勝利を目指すのか、勝利を目指す過程においてどのような体験ができ、何を学ぶことができるのかを明確に提示できる指導者の「質」について課題が明らかになっていることを指摘している。

このような「質」の保証は、公益財団法人日本体育協会公認上級コーチ養成講習会で取り組まれているが、組織運営方針や目標設定を選手主導で立案できるようなファシリテーション能力や、保護者や組織関係者に対するアカウンタビリティを果たす能力向上に向けたトレーニングが、初期の段階から必要であることはいうまでもない。

注

- 1) 国民スポーツ振興と競技力向上にあたる各種スポーツ指導者の資質と指導力の向上をはかり、指導活動の促進と指導体制を確立するため、公益財団法人日本体育協会では、加盟競技団体等と一体となって「公益財団法人 日本体育協会公認スポーツ指導者制度」が1988年8月24日に確立された。
- 2) 文部科学省「体罰根絶に向けた取組の徹底について（通知）」2013年8月9日付

参考文献

- 日本スポーツ法学会編『詳解スポーツ基本法』成文堂，2011年。
 玉木正之『スポーツ 体罰 東京オリンピック』NHK出版，2012年。
 辻秀一『フロー・カンパニー』ビジネス社，2008年。
 真鍋政義『女性マネジメント』扶桑社，2012年。
 スポーツ問題研究会『Q & A スポーツの法律問題』民事法研究会，2012年。
 アルフィ・コーン著，田中英史翻訳『報酬主義をこえて』法政大学出版局，2001年。
 P.F.ドラッカー『マネジメント [エッセンシャル版] 第31版』ダイヤモンド社，2010年。
 西田保『期待・感情モデルによる体育における学習意欲の喚起に関する研究』杏林書院，2004年。
 Gill, D. and Williams, L.『Psychological dynamics of sport and exercise (Third Edition)』Human Kinetics, 2008年。
 杉原隆『運動指導の心理学 — 運動学習とモチベーションからの接近 —』大修館書店，2008年。
 日本スポーツ心理学会『スポーツ心理学事典』大修館書店，2008年。
 荒木雅信（編）『これから学ぶスポーツ心理学』大修館書店，2011年。
 杉山哲司『やる気を高める動機づけ教育』杏林書院，2012年。
 石井源信・楠本恭久・阿江美恵子（編）『現場で生きるスポーツ心理学』杏林書院，2012年。
 エドワードL.デシ『人を伸ばす力 — 内発と自律のすすめ —』新曜社，1996年。
 サイモン・シネック『WHY から始めよ！』日本経済新聞出版社，2012年。
 Deci, E. L. and Ryan, R. M.『Intrinsic motivation and self-determination in human behavior』Plenum,

1985年。

Ryan, R. M. and Deci, E. L. 『An overview of self-determination theory』 An organismic-dialectical perspective. 2002年。

Deci, E. L. and Ryan, R. M. (Ed.) 『Handbook of self-determination research』 University of Rochester Press, p. 3-33, 2002年。

文部科学省「体罰根絶に向けた取組の徹底について（通知）」2013年8月9日付
公益財団法人日本体育協会「資格情報」

<http://www.japan-sports.or.jp/coach/tabid/206/Default.aspx> 2015年3月10日閲覧。

新野幹雄氏（元・京都洛南中学校・高等学校副校長）へのヒアリング

2014年10月18日実施，長崎県島原復興アリーナにて。

三輪欣之氏（現・京都橘中学校・高等学校校長）へのヒアリング

2014年10月19日実施，長崎県佐世保市体育文化館にて。

