

# 企業スポーツチームの運営と指導に関する研究

## —企業バレーボールチームにおけるマネジメントを事例として(2)—

Management and teaching of sports team  
—Case study on management of volleyball team in company sport(2)—

大久保英哲  
Hideaki OKUBO

櫻井 貴志  
Takashi SAKURAI

### I. はじめに

筆者(櫻井)は大学・大学院で体育・スポーツ経営学を主たる研究テーマとする研究室に所属し、研究活動を行ってきた。研究室を選択した理由は、将来的にはスポーツを指導する立場の職に就きたいという漠然とした希望を持っており、実際に指導者になった時に「さまざまな問題が生じた場合どのように対応することが必要なのか」ということに興味・関心があったことは確かであるが、主たる理由としては、大学時代に所属していたバレーボール部の監督がスポーツ経営学を専攻する研究者であったこと、バレーボールに関する相談あるいは練習計画などのアドバイスを通じ日常的にディスカッションを行っていたことであった。

しかし、研究室に所属後、部活動の顧問である教員が担当したスポーツ経営学、体育科教育法、バレーボールなどの講義を受講し、その内容が理解できるようになると、今まで抱いていた筆者自身のスポーツ観が理路整然と整理されていくことが実感できた。そこからスポーツ経営学、体育科教育法に興味をもち、スポーツ経営学に関する書籍を読み始めた時に出会った以下の文章に大きく感化された。長くなるがその文章を引用する。

「体育経営管理学はいうまでもなく、体育学の一分野であるが、…(中略)…。しかし、体育学のなかにはさらに二つに大別することができる。一つは比較的について基礎的な分野ともう一つは、それらの応用を考慮しながらも実践的

な場に即した理論体系を構築している分野とがある。

例えば、運動生理学やスポーツ心理学あるいはスポーツ社会学などは、前者の代表的な例である。それに対して、体育経営管理学は後者に属し、体育の管理、経営という目的的な実践活動をめぐるの学問といえる。体育の学習指導の考え方・進め方を問題とする体育科教育法(学)とか、スポーツの技術指導を中心課題とするコーチ学なども同じような実践場面を切り開いていく分野のものであり、体育の最前線にあって臨床的に活動する上で直接役立つべき役割を果たさなければならない。」<sup>1)</sup>(pp.10-11)

その後、スポーツ経営学の研究室生として、スポーツ心理学やスポーツ社会学、スポーツ史、スポーツ哲学などの人文科学系のみならず、運動生理学、バイオメカニクス等の分野あるいは調査研究等で必須となる統計学などについても辞書を繰りながら、あるいは教員や各研究室の上級生や同級生に専門的なアドバイスももらいながら、様々な書籍・論文を読むようになったことを今でも覚えている。

また、スポーツ関連の書籍、論文のみならず、哲学、経営学、経済学等からも様々な知見を得た。さらには、学部、大学院の授業は勿論ではあるが、指導教員とのディスカッション、研究室でのゼミ活動、卒業論文、修士論文の作成、自身の運動部での活動を通じ、徐々にではあるが確実に筆者自身のスポーツに対する見方、考え方が構築されていった。

このように筆者自身の背景を明確にすることは、マネジメントを論じる際には必要不可欠な要素であると考え。なぜなら、「なぜあの時、あの人は、あの様なマネジメントを行ったのか」ということは、量的な調査の積み重ねによって解明できる可能性は否定しないが、「その時、その瞬間に決断しなければならない場面での意思決定」は、最終決定者の判断に依存する事項になると考えるからである。伊丹・加護野<sup>2)</sup>は「現実の意思決定は、きわめて複雑な心理的過程の産物である」(p.224)と述べ、個人の行動をベクトルに例え、方向は「意思決定」、大きさは「心理的エネルギー」によって決定されるとし、その方向と大きさを決める要素として次の4つの要素を挙げた(表1)。

表1 4つの要素

① 個人の目的
② 個人のもつ情報や知識 (記憶されている情報や知識)
③ 個人の認識と思考のパターン(思考様式)
④ 個人の感情

個人の目的、情報や知識、思考様式、感情によって行動が決定されると仮定するならば、最終決定者が、状況をどのように判断し、考え、決断したのかを明らかにすることなくして「なぜあの時、あの人は、あの様なマネジメントを行ったのか」は解明できないように思えるのである。4つの要素について詳細な検討を進める必要はあるが、これらの要素となりえる事柄の把握は、個々のマネジメントを総体として捉え論じる際には必要不可欠であると考え。

本研究は筆者が自ら行ってきた企業スポーツであるバレーボールチームのマネジメントについて、数々の取り組んできた事実を忠実に抽出し、分析を行い、1つのスポーツ組織体におけるマネジメントの総体を明らかにすることを試みるものである。そのため、様々な場面で最終意思決定者として活動してきた筆者自身の目的や情報、知識あるいは考え方(以後、「フレー

ムワーク」とする。)を明らかにすることは必要である。

そこで本稿では、「筆者のスポーツに対するフレームワーク形成」に大きく関与している事項について整理し、企業スポーツチームのチームスタッフに就任するまでに形成されていたであろうスポーツに対するフレームワークについて分析を行う。

次に、入社当時のチーム実態を記述した後、分析したフレームワークをもとに当時のチーム状況について検討を行うことを目的とする。

## Ⅱ. フレームワーク形成についての分析

### 1. フレームワーク形成に影響を与えた事項

#### 1) クラブ(運動部活動)経験について

筆者はバレーボールを小学校6年生から始めた。町のスポーツ少年団で週2回程度の活動であった。発足間もないチームであり人数も少ないことから自らが友人を誘い試合に出場できる人数を集めチーム結成に辿り着いた。また、当時の石川県の小学生男子バレーボールチームは5チーム程度であり、チーム結成後すぐの大会で3位を獲得することができ、バレーボールへの興味とともに試合に勝利する喜びを感じたことは今でも憶えている。

中学校に入学後、運動部活動(以後、「部活動」とする。)を選択する機会があったがバレーボール部へ迷いなく入部し、卒業までには県大会優勝、準優勝、県選抜チームへの選出を経験することができた。

高校進学では県内のバレーボール強豪校へ入学し、競技者として更なる向上および全国大会への出場、全国大会での勝利を目指し練習に明け暮れていた。高校時代には全国大会への出場、勝利、県選抜チームへの選出という貴重な経験ができた。

上記のように全国大会への出場、県の選抜チームへの選出など競技者としては恵まれた結果を残すことができた。多くの方に「このような成績を収めるためには厳しい指導・練習をさ

れたのでしょうか」と言われるが、筆者にはそのような感覚、記憶はあまり残っていない。当時を思い起こしても監督（部活動の顧問の教員）に詳細な技術指導あるいは戦術的な指導を受けた記憶はないが、「どうしたら良いチームになるか、強いチームになるか」、「そのために何をしなければいけないのか」ということを問われ続けたことが強く印象に残っている。筆者は主将をしていたため、練習前には必ず監督の所へ行き、当日の練習について確認していた。そこでは、当日の練習について監督と打合せを行い、チームの問題点、改善点、改善方法等について監督とディスカッションしていた。そのため、自分あるいはチームとして日々の練習について考えることが必要であり、考えた内容を監督に報告し、了解が得られた練習については実行し、練習後に個人あるいは部員間で雑談を交えながら練習について振り返り、翌日の練習を考えるということが「日常的な部活動」となっていた。その過程では図書館で書籍や雑誌から技術的なポイントや最新の情報を入手したり、テレビ放送されている試合をビデオ録画し、特定の選手の真似をしたり、自宅にて数人の部員で攻守のフォーメーションについて話しをするなどの活動が自然発生的に行われていた。

中学時代はバレーボール専門外の社会科の教員、高校時代は指導者として全国大会で優勝を経験している教員が監督であったが、決して監督からの押し付けではなく、部活動の部員が協力しながら、主体的に勝利を目指して日々の練習を行っていた。

大学での部活動も従来の活動の延長線上にあると位置づけることができるが、ここでスポーツ経営学を専攻する監督と出合い、練習計画や部活動運営についてのディスカッションやディスカッション内容を論理的に説明してもらえた講義の受講、さらに研究室活動を通じ、自身が試行錯誤しながら行っている活動について、さまざまな疑問を持ちながらも、部活動の運営全

般を主体的に行うという活動ができた。

修士課程に進んでからは女子バレーボール部のコーチを経験し、これまでの部活動経験で得たノウハウや学習してきた内容をチーム運営という実践の場で確認できた貴重な期間であった。監督の基本的なチームづくりの方針、意向を確認し、それをベースに置きながらも大学1～4年生の選手と話し合いを行い、選手達の意向・要望にも合致するように練習場面でのサポートだけでなく、練習計画立案等のチーム運営に関する事柄についてアドバイスをを行った。その成果として目標としていた大会に勝利することができたことは、指導者としての大きな成功体験であった。

筆者にとっては小学校から大学院の部活動はすべてが貴重な経験であった。なかでも、目標としていた戦績は収められなかった大学時代が最もバレーボールについて考え、チームについて考え、スポーツについて考えた充実した時期であったと言える。

上記の部活動経験を通じ、筆者は「試行錯誤しながらも、自分達で目標を立て、その目標を達成に向け日々の活動を展開していく場がクラブ（運動部活動）であり、運動者が主体的に取り組むことにより、専門的な技術・戦術指導を受けられない状況でも『よいチーム』『強いチーム』を創りあげることが可能である」と考えるようになっていた。また、監督が「自分（達）では気付かないことを適宜指摘し、何かあった時には相談でき、的確なアドバイスをくれる存在」であれば選手の主体性を推進する場を創出できるのではないかと考えるようになった。

## 2) 学校体育について

筆者は平成4年に大学に入学した。この時期は平成元年に改訂された指導要領についての解説や授業実践についての報告、さらには体育科の存在意義が検討され始めている頃であった。出原<sup>3)</sup>は「公教育としての学校教育に『体育』

という教科がなぜ存在するのか、その存在根拠は何か、これを問うことは優れて体育科教育学の今日的課題である。」(p.2)とし、いくつもの授業実践を1冊の本にまとめている。

竹田ら<sup>4)</sup>、友添<sup>5)</sup>は学習指導要領の変遷について分析を行い、昭和50年代(昭和52年に小学校、中学校。昭和53年には高等学校の指導要領が出された)については先進諸国のスポーツ・フォア・オール運動の影響を受けながら、『みんなのスポーツ』という量的拡大をめざす運動から、『生涯スポーツ』あるいは『生活スポーツ』というように、スポーツの質的転換を求める運動へと発展していく<sup>4)</sup>(p.23)時期であったと述べ、この改訂から「現在に至るまで、生涯にわたってスポーツを楽しみ、豊かなスポーツライフを営むことができる人間を育成することを主眼におく『楽しい体育論』や『めあて学習』が生み出されていくようになる<sup>5)</sup>(p.69)と指摘している。

平成元年に改訂された指導要領は昭和50年代の傾向が一層強まり、平成10年の指導要領では「教科論としての『楽しい体育論』、具体的な授業論としての『めあて学習』を踏襲し、生涯スポーツを一層志向した内容のもの<sup>5)</sup>(p.70)となっている。

上記の背景もあり「運動を手段的にカリキュラムに位置づける『運動による教育』<sup>4)</sup>(p.28)ではなく、楽しい体育論の根幹である「運動の教育」、つまり「運動(スポーツ)それ自体の本質的価値を人間的・文化的視点から評価し、運動を自己正当なものとしてカリキュラムに位置づけていこうとする考え方<sup>4)</sup>(p.29)に強く影響を受けた。

これは運動(スポーツ)の内在的価値に着目した運動目的論であり、「運動の欲求充足の機能を重視し、その特性が学習されるように工夫された機能的特性論<sup>5)</sup>(p.76)である。この機能的特性論は固定的であったため、その後「一般的特性と子どもからみた特性<sup>4)</sup>(p.49)に区別され、この両面からスポーツの特性が捉えら

れるようになった。

さらには、「スポーツや運動を健康のためではなく、生涯の楽しみとして享受すべきとする<sup>5)</sup>(p.75)スポーツ・フォア・オールにおける生涯スポーツの理念のもと、体育は「運動やスポーツへの愛好的態度の形成<sup>5)</sup>(p.76)が柱となり、生涯にわたってスポーツを主体的に愛好する運動者の育成に主眼がおかれた。

最後に、学校体育には必修教科、選択教科以外の重要な事項がある。総則に示されている体育に関する指導については「教科、科目としての体育(保健体育)の時間だけでなく、特別活動におけるクラブ活動、学校行事における体育的諸活動、さらに、課外の部活動や自由時間における体育的な遊びなどにも着目し、それらを含めて、学校の教育活動全体を通じて、計画的に指導されなければならない<sup>6)</sup>(p.39)との指摘がある。学校には教科としての体育以外にも様々な体育に関する活動があり、それらもまた、教科体育と同様に、生涯スポーツあるいは豊かなスポーツライフを営むことができるよう配慮することが必要であろう。

上記のことから、学校における体育(教科体育、総則に示される体育に関する指導)では、その背景にある「生涯にわたりスポーツを主体的に愛好する運動者の育成」が大きな課題であり、その実現に向けた学校体育が必要なのではないかと考えるようになった。

### 3) スポーツ経営学について

スポーツ経営学に触れるに従い、これまでの筆者自身のクラブ(運動部)活動の経験、学校体育で求められている内容について理論的に整理、理解ができるようになると、スポーツのあるべき姿について自分なりに考えるようになった。そこで、さまざまな基礎的な分野に関する知見を得ることを意識し、それらの知見に基づきながら、スポーツ経営学で言う「体育・スポーツ事業<sup>1)</sup>(p.28)を「自分だったらどのように計画し、展開していくのだろうか」という

ことを盛んに思考するようになった。

一般的に経営とは「共通の目的をもって形成された組織体が、その目的達成のために協働して行う事業活動とその過程」<sup>1)</sup> (p.17) といわれている。野中<sup>7)</sup>は経営管理とは「経営者あるいは管理者の活動」(p.10)であり、活動は過程(プロセス)あるいは機能と呼ばれ、一般的な経営管理の活動については「個人が単独ではできない結果を達成するために、他人の活動を調整する一人ないしそれ以上の人々の取る活動」(p.10)や「求める目的に向かって効率的に動くために、資源を統合し、調整すること」(p.10)としている。岸田・田中<sup>8)</sup>は「管理とは、分化されたそれぞれの専門職能別の問題解決活動であり、与えられた課題を、最大の効率で遂行しようとするプロセス」(p.329)であり、経営は「こうした専門職能を統合・調整して、変化する環境に組織全体として対応するために、一定の方向を目指して努力を結集する活動であり、いわば全般管理である」(p.329)とし、経営および管理については「環境に適應するために、資源と情報を使って、これを適切に組み合わせて組織を編成することによって、問題を解決すること」(p.329)だと述べている。

これらのことから、経営(経営管理)とはヒト、モノ、カネ、情報の経営資源を活用し、与えられた、あるいは変化する環境によって生じた(る)問題に対し、分析を行い、問題を明確化した後、その問題を解決するという共通の目的をもった組織を編成し、目的達成のために協働を行い、問題解決を図る営みだと整理できるであろう。

また、問題解決を図る営みが効果的に遂行されるためには「経営の理論にそった具体的でかつ合理的な仕事の進め方を理解し、それを取り入れていく必要がある」<sup>1)</sup> (p.99)。これが経営過程であり、「代表的な機能として計画・組織・統制の三機能があげられる」<sup>1)</sup> (p.100)。この3つの機能については「計画を作成し、その計画は合理的な組織によって分業の形で実施さ

れる。その結果は統制活動によって、はじめの計画と比較・分析される。計画なくしては統制活動を行うことはできないし、統制活動によって、計画が適切でないことがわかれば、次の計画や組織は修正される」(p.103)という関係が成り立つ。

この関係は近年ビジネス界でマネジメントサイクルとして盛んに用いられているPDCA(Plan-Do-Check-Action)サイクルの考え方と同意であるといえよう。例えばDoは合理的な組織による分業での実施であり、Check、Actionは統制活動そのものである。

これらのことから、当時の筆者の問題意識は、どのような事業が、体育科教育における「楽しい体育論」、特に「運動の教育(運動目的論)」、なかでも「機能的特性論」を中心に、生涯スポーツあるいは豊かなスポーツライフを運動者が主体的に営むことができる能力を育成できるのかということであり、その事業を遂行するための経営管理、経営過程について継続的な興味・関心があったと言えよう。

## 2. 形成されたフレームワークについての分析

筆者自身の部活動経験、学校体育、スポーツ経営学での知識の獲得、問題意識の芽生え、その問題意識に対する探求の蓄積により、「日々の練習」においては以下のようなフレームワークが形成されていたと考えられる。

### ①目的

- ・スポーツを主体的に取り組むことが出来るプレイヤーの育成
- ・上記を可能とするスポーツ事業の展開

### ②情報や知識

- ・「運動による教育(運動手段論)」と「運動の教育(運動目的論)」
- ・運動の欲求充足の機能を重視した機能的特性論(一般的特性と学習者からみた特性)
- ・スポーツ経営(経営管理)
- ・経営過程(近年におけるPDCAマネジメントサイクル)

### ③考え方

- ・プレイヤーが主体的に取り組むことにより、ある程度までの専門的な技術・戦術は運動者自身で習得することができる
- ・活動の主体はプレイヤーであり、指導者としてアドバイスはするが強制はしない
- ・問題提起を行い、プレイヤーに様々な視点からスポーツについて考えてもらう
- ・質問等には適切な回答ができるように最新情報の収集および自己学習を怠らない
- ・チームの一員である以上、チーム目標の達成に向け、他のスタッフ、プレイヤーと協働する

無論、これらを実現すべく「中長期的な視点・私案」も有していたが、就任時の役職はコーチであり、練習補助者という役割の中でチーム運営に対する中長期的な意見を求められることが着任当初にはなかった。そのため、チーム運営に関する事項はここでは割愛する。

### Ⅲ. 入社当時のチーム実態について

前稿<sup>9)</sup>では、わが国における企業スポーツについて整理し、筆者が在籍していたチームについて、チームスタッフに着任した時点でのチーム状況の分析を試みた。結果、「社内の求心力の向上」を果たすべく、まずは「チーム強化」を推し進めるなかで「選手の主体性を育むこと」が求められていたことを明らかにした。

「社内の求心力の向上」あるいは「チーム強化」に関する意思決定は、中長期的なチーム運営に大きく関わる事柄であり、今回の分析対象とはしない。

そこで今回は「選手の主体性を育むこと」について当時のチーム実態を記述した後に分析を行う。

なお、今回は筆者の入社時のフレームワークにて分析を行うが、「スポーツを主体的に取り組むことが出来るプレイヤーの育成」を目的にあげているように、筆者のフレームワークを用いて当時のチーム実態、特に「選手の主体性を

育むこと」を分析することは妥当であると考え

#### 1. チーム実態について

##### 1) チーム実態の概要

1998年度のチームは部員11名であり、すべての選手が高校卒業と同時にP社へ正社員として入社している。出身地は石川県が6名（新人1名）、福井県2名、奈良県1名、兵庫県2名（新人2名）であり、11名中8名は高校時代に全国大会に出場した学校を卒業している。また、全国大会に出場したことのない3名についても県内で準優勝を獲得したチームの主力選手や小学校からバレーボールを続けているなどの経歴を持つ選手ばかりであった。

筆者自身、プレイヤーとしては学生バレーボールしか知らず、指導者としても女子大学生のバレーボールしか経験したことがなく、日本国内のトップリーグである日本リーグ（現在のV・プレミアリーグ）の3部リーグに該当するP社バレーボール部の日常の練習に大変興味があった。

ちなみに、筆者がP社への入社を決断した大きな理由は「THP（トータル・ヘルス・プロモーション・プラン）」をP社にて導入・推進したいという要望に対し、スポーツ経営学を主としながらも、修士課程までで学んだことを実践の場で活かしてみたいという希望と合致したことであり、バレーボール部のコーチについては「出来る限り補助します」という立場であったため、P社に入社するまではチーム構成、選手の特徴はもちろん、日常の練習について何も知識のない状況であった。

当時のチームは本格的なチーム強化を進め始めた時期であり、元全日本選手の監督と全国大会出場レベルの選手が地域リーグ上位進出を目指し、質の高い練習を日々展開していながらも、前年度の東部地域リーグでは8チーム中6位という成績であり、やはり日本の女子バレーボール界の競技水準は非常に高いのではと考え

ていた。

## 2) 日次練習について

4月に入社し、新人社員研修が終了後、練習に参加することになった。主要大会が終了し、チームはトレーニング時期を迎え連日走り込みやウェイトトレーニングを主とした練習が計画されていた。最大筋力値を測定した後、体幹部の強化およびバレーボールに必要であろう部位の強化メニューが監督の知人の専門家によって立てられていた。同様に心拍数をカウントし、強度を確認しながら行う坂道ダッシュや階段ダッシュ、持久走もメニューとして組み込まれていた。

トレーニング時期も試合期を考慮した期間で、ウェイトトレーニングと走り込みが1週間の中でバランスよく組み込まれていた。

この事実から「年間計画は無論、シーズン計画、月度計画、週計画、日次計画が存在し、常に進捗あるいは問題点の改善を行いながらチーム強化を行っているのだろう」との予測を持った。

だが、この予測は大きく外れていた。練習計画はトレーニングに関してのみ、つまり、トレーニングの専門家が担当している部分のみであり、その他の計画は存在していなかった。そのため、選手のトレーニングに対する必要性の理解度は低く、当時の選手からは「このトレーニングをして何の強化につながるのですか」との質問をほぼすべてのメニューについて受けた。

一見、しっかりと計画されており、その必要性についても説明し、理解した上でトレーニング期を迎え、トレーニング後の最大筋力値の測定で設定された目標値のクリアに向けて個人が日々のトレーニングを行っていると思っていたが、何も理解せず、監督から提示された練習メニューをこなしていた事実が4月早々に判明した。

このことはボールを使った練習についても同

様であり、当日の練習メニューは練習前に監督が筆者に「今日はこんな感じで練習しようと思うけど」「気になること何かある」という程度の打ち合わせで行われた。この程度の打ち合わせで済む練習の背景は、コーチの役割は女性だけでは困難な練習を成立させるための「練習相手」でしかなかったからである。

日々の練習は妥協を許さない厳しいものであり、コートサイドにいても緊張感漂う練習であった。日常的に「最後までボールを追いなさい」、「やる気がないならコートから出なさい」といった声かけられ、その度に選手は「はい」あるいは「やる気あります」という返事をし、ボールを追いかけていた。

この光景が不思議で練習後に選手に雑談形式であるが日々の練習について感じていることをヒアリングすることが習慣になった。選手の口からは驚くべき答えが返ってくるが多々あり、今でも以下の回答は記憶に残っている。

- ・反論したり、やる気ありますと言わなかったら監督の機嫌がますます悪くなり、余計練習が厳しくなるから。
  - ・監督は全日本選手になれるくらいの選手だから簡単に出来るかもしれないが、才能のない私には簡単に出来ないプレイなのに、何も技術的なことは教えてくれず、精神的にプレッシャーばかりかけてくるからつらい。
  - ・バレーボールは高校で終わろうと思っていたけど、高校の先生から強くP社への入社を勧められ断れず入社した。だから正直こんな根性バレーはもうやりたくない。
  - ・全日本や日本リーグのチームがやっている練習を私たちがやってもうまくなるわけがない。私たちのレベルに合わせた練習をして欲しい。
  - ・上手くなりたいし、強くもなりたい。ただその方法がわからない。今まで監督に言われたことしかしたことないからどうしたら上手くなれるのかわからない。
- これらの選手のコメントからもわかるように

日々の練習に対する不満が蔓延していたことは入部後すぐに判明した。

### 3) フレームワークによる分析

ここでは入社当時の状況および選手への練習後のヒアリング内容から先に整理した筆者のフレームワークに沿って当時のチーム状況を分析する。

#### ①目的

- ・スポーツを主体的に取り組むことが出来るプレイヤーの育成。
  - 「監督の機嫌が悪くなる」、「今まで監督に言われたことしかしたことない」「私たちのレベルに合わせた練習をして欲しい」など、練習に関する決定権は監督が有しており、また、練習内容の説明等も不十分であったため、選手が主体的に取り組める環境ではない。そのため主体的に取り組むプレイヤーの育成は困難である。
- ・上記を可能とするスポーツ事業の展開。
  - 「正直こんな根性バレーはもうやりたくない」という発言から、違う視点、つまりバレーボールのもつ「楽しさ」を体験できる練習にすることで解消できる可能性がある。また、練習内容およびその練習の意図を明示することにより「自己の課題の発見」が促進され、課題解決の練習を主体的に行う可能性がある。

#### ②情報や知識

- ・「運動による教育（運動手段論）」と「運動の教育（運動目的論）」。
- 「運動による教育」に該当しないが、「高校の先生に進められての入社（入部）」であり、このケースと同様に高校進学の際にもバレーボールを継続するという理由で推薦にて高校進学している選手が大半であった。つまり、進学・就職の手段としてのバレーボール継続であり、バレーボールの特性に触れ、その楽しさをさらに享受したいと自らバレーボールの継続を希望していた

選手が少ない。

- ・運動の欲求充足の機能を重視した機能的特性論（一般的特性と学習者からみた特性）。
    - バレーボールは競争型のスポーツであるがゆえに他者との競争に勝利することが一般的特性となるが、出来なかったプレイが出来るようになるなどの克服型やある基準のことが出来るようになったという達成型として捉えなおすことが出来る（学習者からみた特性）。
  - ・スポーツ経営（経営管理）。
    - チーム全体で共通の目的がなく、目的を達成するための組織も形成されていない。
  - ・経営過程（近年におけるPDCAマネジメントサイクル）。
    - 練習計画が存在しないために評価、改善を行うことが出来ない。
- #### ③考え方
- ・プレイヤーが主体的に取り組むことにより、ある程度までの専門的な技術・戦術は運動者自身で習得することができる。
    - 「才能のない私には簡単に出来ないプレイなのに何も技術的なことは教えてくれない」、「上手になりたいし、強くもなりたい。ただその方法がわからない」から技術向上の欲求を有していることが読み取れるため、PDCAサイクルにてスパイラルアップしていく素地があるといえる。次項と関連するが適宜アドバイスを行うことで解決できる可能性がある。
  - ・活動の主体はプレイヤーであり、指導者としてアドバイスはするが強制はしない。
    - 現状の練習、チーム状況に関して不満を持っていることは明らかである。チーム内に不満が蔓延していることを認識させ、どのような方向に進むのかを注意深く見守りながら適宜アドバイスを行う必要がある。
  - ・問題提起を行い、プレイヤーに様々な視点からスポーツについて考えてもらう。
    - 「どうしたら上手になれるのかかわらな



い」という疑問があり、向上心が認められる。「どうしたら上手になれるのか」という問いに置き換える、選手が色々な角度からバレーボールについての知識や考え方を育むことが可能。

- ・質問等には適切な回答ができるように最新情報の収集および自己学習を怠らない。  
→トレーニングあるいはバレーボールの技術に関する専門的な知識が必要。
- ・チームの一員である以上、チーム目標の達成に向け、他のスタッフ、プレイヤーと協働する。  
→チームに共通の目標がないことを認識し、一つのチーム（組織）として効率的に目標達成ができるような仕組みを監督とともに講じる必要がある。

#### 4. まとめにかえて

P社に入社した当時のチーム状況、特に「選手の主体性を育むこと」について筆者の当時のフレームワークにて分析を行った。

結果、入部当初は監督からのトップダウン方式の練習であり、その練習についても年間計画あるいは月度計画は存在しない「場当たりの練習」であったと言える。そのため選手には練習メニューの提示、練習の意図、注意すべきポイントが不明確であり、練習評価は監督の評価に一任される状況であったといえる。

このような環境下で「選手の主体性を育むこと」は困難であり、また、チーム運営という点から見ても、チームの目的が共有されず、したがって、目的達成のための組織の編成、協働が生じることもなく、効率が悪いことが容易に推測できる。

チーム環境的には恵まれていたものの、最も肝心な部分、つまり日常の練習に大きな問題点、改善点を抱えていたことが明らかとなった。

最後に練習後のヒアリングで素直に話をしてくれる選手が多かったこと、選手全体がほぼ同

じ感覚で不満を持っていたこと、その中にも「上手になりたいがその方法がわからない」という向上心のある選手が存在していたこと、さらには「私たちのレベルに合致した練習をした」という要望を持つ選手たちがいたことはその後のチーム創りを考えると大きな財産であった。

#### 参考引用文献

- 1) 宇土正彦・八代 勉・中村 平 編著 (1989) 体育経営管理学講義. 大修館書店
- 2) 伊丹敬之・加護野忠男 (1989) ゼミナール 経営学入門. 日本経済新聞社
- 3) 学校体育研究同志会 編著 (1993) 体育実践に新しい風を. 大修館書店
- 4) 竹田清彦・高橋健夫・岡出美則 編著 (1997) 体育科教育学の探求－体育授業づくりの基礎理論. 大修館書店
- 5) 友添秀則 (2009) 体育の人間形成論. 大修館書店
- 6) 宇土正彦・高島 稔・永島惇正・高橋健夫 編著 (1992) 体育科教育法講義. 大修館書店
- 7) 野中郁次郎 (1983) 経営学入門シリーズ 経営管理. 日経文庫
- 8) 岸田民樹・田中政光 (2009) 経営学説史. 有斐閣
- 9) 大久保英哲・櫻井貴志 (2009) 企業スポーツチームの運営と指導に関する研究－企業バレーボールチームにおけるマネジメントを事例として(1)－. 金沢大学人間社会学域学校教育学類附属教育実践支援センター教育実践研究 (35).23-31.

#### 附記

本論文は、櫻井貴志が1998年から2007年まで携わり、実践してきた、企業スポーツとしてのバレーボール・マネジメントを総括するための研究である。この間、櫻井は、独自の理論と練習方法を工夫し、地方の一企業チームの比較的無名であった選手を個性豊かなプレイヤーに

育成すると共に、自由で豊かな発想のもとに独自の戦法を創り上げて、全国的に注目されるチームに育て上げた。本研究はそこに至るプロセスを振り返り、スポーツの指導や指導者とは如何なるものか、そのような指導者を育成するにはどのようなファクターを如何に配列したプログラムを構想すべきかについて考えようとしたものである。今回の論文はそこに至る個人史と学びの足跡を主にまとめている。

なお、本論文については大久保が文責を負うが、その功績は櫻井貴志に帰することを明記しておきたい。(大久保英哲)