

大学運動部における監督の役割の組織論的検討

大野貴司*
takashi.ono5211@tyg.jp

<目次>

- | | |
|-------------------------|------------------------------|
| 1. 問題意識 | 3. 組織論に依拠した大学運動部における監督の役割の検討 |
| 2. 先行研究の検討とリサーチ・デザインの設定 | 4. 結論と今後の課題 |

主題語: 監督(coach)、大学運動部(college sport)、外部環境のマネジメント(external management)、組織のマネジメント(management of organization)、「競技者の論理」と「学生の論理」の調和(integration of logic of “Athlete” and logic of “Student”)

1. 問題意識

本稿では、監督の役割という観点から、大学運動部のマネジメントについて考えていく。大学運動部は、オリンピックなどの国際大会への選手の供給、実業団スポーツやプロスポーツの選手の供給先など、わが国のスポーツの高度化を支える重要な役割を果たしている。それゆえ、そのマネジメントのあり方について考えていくことは、体育学、とりわけスポーツ経営学の領域において重要な貢献をなすものであると言える。しかしながら、大学運動部のマネジメントに関する研究についてはわが国においては断片的な研究が行われているのみで、体系的、継続的な研究は行われてはいない。一方、スポーツの現場や大学経営の現場においては、近年社会問題化した大学運動部員による犯罪行為(女性への暴行、後輩への暴力・しごき、大麻栽培、窃盗など)などの影響もあり、その適正なマネジメントへの要請が高まっている。

なぜ監督に注目するのかであるが、それは大学運動部の存続・成長において監督が果たす役割がきわめて重要であるためである。中学、高校、大学を含めた運動部活動は、毎年種々や部員が入れ替わり、その度に新しい組織として新たなスタートを切るという特異性

* 東洋学園大学現代経営学部准教授

を持っている(長積他, 2002)。それゆえ、継続的に組織マネジメントにコミットできる人材は監督、コーチなどに限られてくる。さらには、後述するように、組織を維持・運営するためのソフトである組織文化や、同じくハードである組織構造の構築に監督が及ぼす影響は大きく、その意味でも監督の存在は、運動部の成否に大きな影響を及ぼすものと言える。それゆえ、本稿では、継続的なマネジメント主体である監督に注目し、彼(彼女)の役割を明らかにし、その考察を深めることにより、大学運動部のマネジメントのあり方を考えていくという方法を取りたいと考えている。

なお本稿では、経営組織論に依拠しながら大学運動部の監督の役割について考えていきたい。後述するように大学運動部の監督は、部を取り巻く外部環境への適応と、自らの部の内部のマネジメントについて考えていかなければならない。その意味では、組織論の視角から大学運動部の監督の役割を捉えていくことは、監督の役割の実態に即している。また組織論の領域では、近年、プロダクトマネジャーやプロデューサーなど、組織メンバーの創造性を発揮させ、ひとつの製品・作品を作り上げていく個人に注目した研究が展開されている。大学運動部の監督も、チームのメンバーのモチベーションを高め、対外試合の成果というひとつのゴールへ部員たちを導いていかなければならない。その意味では、監督はプロダクトマネジャーやプロデューサーの業務ともリンゲージが存在するものと推測される。

2. 先行研究の検討とリサーチ・デザインの設定

ここでは、スポーツ経営学の先行研究に対する本稿の立ち位置を確認するために、本稿の議論と関連する先行研究を検討し、その上で本稿のリサーチ・デザインの設定を行いたい。

2.1 大学運動部のマネジメントに関する研究

まず、大学運動部のマネジメントに関する研究である。そこには、大学運動部の持続的競争優位に着目した Smart & Wolfe(2000)、大学運動部の運営における資源依存に着目した Alison(1996)、大学運動部の組織文化に着目した長積他(2002)、チームのビジョンと定義の

共有と個人の役割の設定に注目した二瓶・桑原(2012)、わが国のスポーツシステムの変容と大学スポーツの求められる役割の変容について議論した岡本(2004)、大学運動部の現状について総説的に論じた岡本(2006)、大学運動部の組織構造とその管理形態に着目した村木(1995)、わが国の大学スポーツの歴史的発展と特徴、問題点などをまとめた小椋他(2014)などがある。

上記の研究においては、大学運動部という独特の組織の特性について言及したものも少なくない。村木(1995)は、大学運動部の特徴として、競技水準の高さ、種目の限定性、OB組織の強さと彼らの援助の熱心さ、メンバーの関心が相互交流よりも競技力向上に向けられること、組織の規範、規制、対外試合への出場(登録)可能なまたは合理的なチーム練習の適正選手に比べその何倍もの部員を抱え、その能力差も大きいこと、強いチームほど学生以外により管理される傾向が強いこと、スポーツ技能による大学ごとの推薦入学制度、スポーツ奨学金制度などの特別優遇制度、自主財源獲得への関心の低さなどを挙げている。

岡本(2006)は、大学運動部はクラブの構成員の自助努力によって活動が支えられてきたこと、彼らの努力によって限界がある部分はOB・OG会が資金的に援助してきたこと、この自助努力が運動部の自立・自治の基盤であること、この自助努力や自前主義がプレイの共同体としてクラブの内的な結びつきを強くした半面、外部者への無関心やクラブ間の交流・関係を築くことを阻害してきたことを指摘している。また岡本(2006)は、複数の大学の動向を事例に挙げ、近年は、大学運動部がその運営のために必要な資源の獲得手段として、スポーツクラブを設立し、運動部員に指導をさせていることを指摘している。岡本(2006)はこうしたクラブの存在は、運動部員が社会との接点を持ったり、学習を行う上で貴重な機会となる反面、学業や競技を行う上での負担になっているとも指摘している。

長積他(2002)は、大学運動部組織を保守的、固定的とし、これまで組織が築いてきた伝統を保ち、それを踏襲しようとするのに対し、組織成員が忠実であり、それに寄りかかり現状維持を果たそうとし、組織の変革や発展へのエネルギーに対し、あまり力を注ぐとはしてこなかったことを指摘している。

小椋他(2014)は、1960年代の学生紛争時に力を落とした早稲田大学や慶應義塾大学などのスポーツ伝統校に代わり、力をつけてきたのは新興大学であり、これらの大学では大学直轄的に大学の経営戦略としてスポーツ経営を行い、伝統校を上回るスポーツ推薦制度、安易な進級・卒業などにより、スポーツ活動に重点的に専念する学生を生み出すことになったとしている。そして2003年の早稲田大学スポーツ科学部設立以降は、そうした学生

たちの受け皿としてスポーツ系学部・コースを設立し、課外活動を正課とする動きが活性化してきたと指摘している。小椋他(2014)はこうした大学経営と大学スポーツの流れは、運動部員の文武両道を阻害し、一般学生や教職員と運動部員との距離を開かせるだけであると批判している。

村木(1995)、Alison(1996)、岡本(2006)などにも指摘されているが、大学運動部は、自らの活動のために必要な経営資源を大学当局や高校の運動部、OB会、校友会組織、地域住民などの外部のステークホルダーに依存している。その意味では、大学運動部のマネジメントを考えるにあたってはまずは自らの存続・成長のために外部環境のマネジメントを考える必要がある。また、村木(1995)、岡本(2006)、長積他(2002)なども指摘しているように、大学運動部は、きわめて特異性の高い組織である。大学運動部のマネジメントを考えるにあたっては、運動部組織を機能させる役割を果たしている組織文化や組織構造をマネジメントしていくことも必要となる。組織のマネジメントについて考えると、組織文化も組織構造のあり方は、部の運営責任者である監督が多分に影響を与えるものである。その意味では、組織のマネジメントは監督の重要な役割のひとつであると言える。また、大学当局や、体育会、学生部、地域住民、OB会組織、校友会などとの交渉や説得という外部環境のマネジメントも、大学運動部の運営責任者である監督の重要な役割のひとつである。

以上を踏まえると、大学運動部の存続・成長のためのふたつの主要な活動である外部環境のマネジメントと組織のマネジメントは、そのまま監督の重要な役割であると言える。2015・2016年に箱根駅伝で優勝を収めた青山学院大学陸上競技部長距離ブロック監督の原晋は、大学運動部の監督の役割として、部員たちの指導、選手のスカウト、大学との折衝、予算管理、生活管理を挙げており(原, 2015)、実践的な視点から本稿の視角の妥当性を裏付けていると言える。

2.2 スポーツチームの監督の役割・行動に関する研究

スポーツ経営学研究において、監督に注目した研究がまったく行われてこなかったのかというところではない。大学運動部以外の領域では先行研究は存在している。

Smart & Wolfe(2003)、Smart et al.(2008)は、MLBのチームのパフォーマンスと監督との相関関係についての研究を行い、その相関性が低いことを明らかにしている¹⁾。

1) Smart & Wolfe(2003)、Smart et al.(2008)の研究は、プロスポーツクラブの監督に焦点を当てた研究であり、本稿は大学運動部の監督に焦点を当てた研究であり、両組織における監督の位置付けや役割

中村(2011)は、実業団の陸上競技部の監督に注目し、彼らへのインタビュー調査から、活性化期待の下での対応(一般社員に運動部員を見て「同じ社員が頑張っているのだ」という気にさせる配慮)、プロモーション(会社の露出を高め宣伝効果を高めること)、社会との関係性構築というチームの外側に向けた活動と、会社と陸上部の間を取り持つ触媒、重点種目との適合性(会社が期待する種目に取り組むこと)、活動評価原理との適応性(運動部員を社員として評価する際の基準)、調和の維持というチームの内側に向けた活動と、内部と外部全体の調和という監督の役割を明らかにした。また中村(2013)は、実業団スポーツにおいて、陸上競技では、企業として(宣伝のため)力を入れてほしい駅伝と、部、監督として力を入れたいマラソンの間で相違があること、企業から活動に必要な資源を依存している状況下では、その要求を受け入れながらも、その関係性を監督がマネジメントしていく必要性を主張している。

監督に焦点を当てた研究ではないが、松野(2005)によって総合型地域スポーツクラブのマネジャーに注目した研究が行われている。松野(2005)は、総合型地域スポーツクラブのマネジャーを「プロデューサー」と称し、彼らへのインタビュー調査から彼らの役割を(外部ステークホルダーへの)資源アクセスと、(イノベーション実現のための構想や組織の発展段階プロセスをデザインする)プロセス・デザインであると論じている。さらに松野(2005)は、資源アクセスの役割には、(外部ステークホルダーに対する自らの)自律的行動の確保、既存制度の利用(構造化されていない外部資源を組み合わせること)、プロセス・デザインの役割には、自らの構想を実現するためのプランニング、仮説検証があると論じている。

中村(2011、2013)、松野(2005)の分析視角は本稿の課題に接近していく上でも有益であると考えられる。大学運動部も、実業団スポーツや総合型地域スポーツクラブ同様、大学当局、体育会、部のOB会、大学校友会、高校運動部、競技団体など多様な外部ステークホルダーに活動のための資源を依存している。資源へのアクセス、資源の保有者である外部ステークホルダーとの関係性の構築については、大学運動部の監督にとっても重要な役割となろう。また、中村(2011)が指摘する企業側のニーズとチームの運営方針との調和についても、大学運動部も同様に重要な経営上の課題であると言える。大学運動部のマネジメントを考えるにあたっては、自らを取り巻く外部環境(大学当局、OB会、競技団体などの外部組織や外部の個人)のマネジメント、そして内部組織のマネジメント(新入部員のリクルー

などは異なるものと推察される。それゆえ、本稿の議論は、彼らの研究結果の反証とはならないことを付記しておく。

ティング、部員の競技能力を高めること、チームのまとまりの維持、組織文化の構築と共有、組織構造の設定、対外試合における部のパフォーマンスを高めることなど)のふたつのマネジメントが重要となるのである。

2.3 経営組織論領域におけるプロデューサーに関する研究

スポーツ経営学領域ではないが、一般経営学、とりわけ経営組織論領域においても組織メンバーの創造性をマネジメントし、ひとつの製品や作品を作り上げていく個人に着目した研究が行われている。Clark & Fujimoto(1991)は高業績の自動車メーカーのプロダクトマネジャーのあり方について言及し、製品プランニング、製品コンセプトの創出から販売に至るまでのプロジェクトに関係するすべての部門や活動に対して直接、間接の強い影響力を行使する「重量級のプロダクトマネジャー」こそが、高い業績の源泉となると指摘し、重量級のプロダクトマネジャーが機能するための役割として、市場との直接的接触(生の市場データを集めること)、マルチリンガルであること(ユーザーやマーケティング担当者、エンジニア、デザイナー等が用いる言語すべてに通じていること)、エンジニアとの直接的接触、エンジニア、工場の従業員、ディーラー、ユーザー等と会うために出かけること(行動すること)、製品コンセプトの崩壊を防ぐコンセプトの守護者、テスト担当者とのコンセプト共有を挙げている。彼らによると、重量級のプロダクトマネジャーはオーケストラの指揮者のように全体を調整し、ひとつの製品を完成させていく役割を果たすと指摘している(Clark & Fujimoto, 1991)。

映画産業のプロデューサーに注目した山下(1998)は、映画産業のプロデューサーにおいては、芸術性の高い映画を作るという「芸術家の論理」と、売れる映画を作らなければいけないという「管理者の論理」を統合させていくクリエイティブ・コントロールが求められると指摘している。さらには、クリエイティブ・コントロールを実現していくためには、映画監督との長期的なパートナーシップが強みとなることを指摘し、プロデューサーのキャリアパスの検討の必要性について論じている(山下, 1998)。

山下・山田(2010)などは、映画産業におけるプロデューサーに求められる役割として広義の企画、クリエイティブ・コントロール、現場管理、予算の決定が求められるとし、それぞれの下位次元として、講義の企画には、狭義の企画、ストラクチャーの構築、宣伝、クリエイティブ・コントロールには、脚本づくり、作品管理、編集(仕上げ)、現場管理には、管理的制約への対応、スタッフィング、トラブルシューティングが存在すると

している。

エンターテインメント産業のプロデューサーについて研究した山本(2004)は、エンターテインメント産業の特殊性を鑑み、プロデューサーの必要性を指摘している。山本(2004)は、彼らに必要な能力として、組織外への管理の側面であるリーダーシップ、組織の内向きな側面であるマネージャー、商品開発における創造的な側面をクリエイティブ、この3つが重なり合う能力として、広い視野や人脈を生かし、人や地域などを結びつけて関係を創り、取捨選択を行い、組み合わせによって総合的に新たな価値を創造する能力である編集力の4つを挙げている。

これらの先行研究の検討からは、プロダクトマネージャーやプロデューサーが、組織内の多様な人材をまとめ、彼らの創造性を引き出し、ひとつの作品や製品を作り上げていくことにきわめて重要な役割を果たしていること(山本(2004)の指摘するところの編集力)、それにあたっては、組織内の多様な職域の人材と共通の「言語」で語れること、彼らが組織内部と外部の利害関係者とコミュニケーションを重ねながら現場のアーティスト(職人)の論理と経営者の論理を統合し、組織の成果へと昇華していくことに彼らが重要な役割を果たしていることが分かる。

以上、本章では、本稿の研究テーマに関連した先行研究と組織論領域における従業員の創造性をマネジメントし、ひとつの製品や作品を作り上げる個人であるプロダクトマネージャーやプロデューサーの先行研究の検討を行った。それらの研究のレビューの結果、大学運動部の監督には、大きく分けて外部のマネジメント、すなわち「外部環境のマネジメント」と内部組織のマネジメント、すなわち「組織マネジメント」というふたつの役割が求められているという結論に至った。次章ではこのふたつの視角から大学運動部の監督の役割について考えていきたい。

3. 組織論に依拠した大学運動部における監督の役割の検討

ここでは、2の先行研究の検討から導出した「外部環境のマネジメント」と「組織のマネジメント」というふたつの監督の役割を踏まえ、前章の中村(2011、2013)、松野(2005)などの先行研究と経営学、とりわけ組織論領域の資源依存パースペクティブ、プロデューサー研究、プロダクトマネージャー研究、筆者が現場の大学運動部監督に実施したインタビュー2)

などに依拠しながら、大学運動部における監督の役割を明らかにしていきたい。

3.1 外部環境のマネジメント

まずは、外部環境のマネジメントについて考えていきたい。大学運動部は、その存続・成長のために必要な経営資源を自給自足で調達することはできず、その獲得にあたっては、外部ステークホルダーに依存している。Alison(1996)により指摘されているように、こうした外部ステークホルダーは大学運動部の活動を支援する一方で、その活動を制約する存在でもある。このように大学運動部は外部資源依存性の強い組織であり、その存続・成長のためには自らを取り巻く外部ステークホルダーとの関係性の構築、言い換えれば外部環境のマネジメントこそが重要になるのである。では、こうした外部依存の強い環境下で、監督はどのように外部環境をマネジメントしていけば良いのであろうか。こうした問いに対し、Alison(1996)、中村(2013)は資源依存パースペクティブの視角からその回答を試みている。以下、資源依存パースペクティブの代表的な研究者であるPfeffer & Salancik(1978)の議論を紹介したい。

Pfeffer & Salancikは、組織は効率的である程度に応じて生き残るとしている。その効率性は要求、とくに当該組織がその資源、援助を依存している利害集団の要求のマネジメントに由来するとし、組織管理者のタスクは継続的な組織の支援と存続を確保する連合体を管理することであるとしている。そして、組織にとって重要な資源を持つ集団やその目標達成に影響を与え得る集団の意図的な管理の必要性を主張し、依存関係のマネジメントとして、依存そのものを吸収してしまう吸収戦略、依存を認めた上でその組織と良好な関係を構築する協調戦略、依存関係のマネジメントを政府などの第三者に委ねる政治戦略の3つを挙げている(Pfeffer & Salancik, 1978)。

大学運動部も、その存続・成長のために外部環境との依存関係のマネジメントを行っていかなければならない。その実施者こそが、「対境担当者」(山倉, 1993)である監督である³⁾。資源依存パースペクティブの視点から大学運動部の外部環境のマネジメントを考えていくと、依存自体を吸収する吸収戦略は、大学運動部が、大学の内部組織であり、大学

2) インタビューは、岐阜経済大学駅伝部監督掛斐祐治氏(2016年5月20日実施)、同サッカー部高橋正紀氏(2016年5月20日実施)、元鈴鹿大学男子バレー部監督黒川祐光氏(2016年5月21日実施)にそれぞれ1時間半程度実施した。

3) 対境担当者は、中村(2011)の指摘するところの、実業団スポーツと外部環境とを繋ぐ「触媒」に相当する。

当局、学生課などの大学組織と切り離すことができない事実を踏まえるならば、現実的ではない。また政治戦略についても、最終的には依存回避のための戦略であり、大学の内部組織である大学運動部の適用することは現実的ではないと言える。そうなると、適用可能な戦略は、依存関係を認めたとうえで、外部組織や個人と良好な関係を構築していく協調戦略こそが、大学運動部の外部環境のマネジメントを考えていく上で現実的であるということになる。

共依存の関係になったとしても、そこにはどちらかがより相手に依存している状態かにより、パワー関係は存在する。パワーとは、他の抵抗を排してまでも自らの意思を貫き通す能力であり、自らの欲しないことを他から課せられない能力のことである(山倉, 2007)。当該組織やその組織メンバーがパワーを持つということは、自らにとって有利なことを他に課することができることであり、自らの意思が他に影響を与えることである(山倉, 2007)。当該組織の他者に対するパワーは、自らが他者にとって必要な資源を保持しており、その資源自体や代わりとなる資源が他から入手できない場合に高まる(Pfeffer & Salancik, 1978)。その意味では、大学運動部においても、外部環境に対し、依存関係を受け入れながらも、大学当局や体育会、学生部(課)、校友会、OB会、高校運動部、地域社会・住民、学連などの他者にとっての自らの重要性を高めていくことが重要になる。では、外部ステークホルダーに自らの重要性を高めていくためには大学運動部の監督はどうすれば良いのであろうか。以下、外部ステークホルダーが大学運動部に求める5つの役割からアプローチしていきたい。

3.1.1 広告・宣伝

大学はなぜ運動部を保持するのか。学生の気晴らし・レクリエーションの意味合いもあるだろうが、強化指定部(クラブ)の場合は、大学の広告・宣伝がその大きな動機であると言えよう。大学スポーツで活躍し、メディアでの露出を高めることにより、多くの人々に大学の名前を知ってもらうことが可能となるし、そのイメージを高めることが可能となる。先に述べたように小椋他(2014)は、1969年の学生紛争以降、早稲田大学や慶應義塾大学などの伝統校に代わり、新興大学が伝統校を上回るスポーツ推薦制度と奨学金制度を導入し、目覚ましい成果を上げ、大学の知名度と受験者数を大幅に伸ばしたことを指摘している。このように大学当局が運動部に求める役割の第一は広告・宣伝効果であると言える。

その意味では、大学運動部が大学当局の依存度を高めていくには、まずは自らの部の露

出を高めていくことが求められる。有望な選手を獲得し、育成し、大きな試合で成果を収めることにより、メディア露出が高まり、それは大学の宣伝に繋がる。競技成績の高まり、メディア露出の高まりは、クラブの後援会組織の発足とその活性化にも重要な役割を果たす。メディア露出効果の高まりにより、大学とは直接的な関係のない企業や地域住民が彼らをサポートする可能性も高まるのである。大学当局の交渉においては、監督自らというケースも多いであろうが、当該運動部の部長を務める専任教員の役割も大きい。部長は学内者の立場から学内の協力体制や、一般教職員や学生の理解を得る上で重要な役割を果たす⁴⁾。その意味では、大学当局に顔の利く部長役の教員とコミュニケーションを重ね、その理念を共有し、味方につけ、部に有利なように動いてもらうことも監督には求められるだろう。

3.1.2 競技成果

OB会組織は、大学運動部における主要な外部ステークホルダーである。Alison(1996)などは大学運動部の最も主要なステークホルダーとしてOB会組織を挙げている。また村本(1995)は、大学運動部の特徴として、OBの影響力の強さと資金援助の熱心さを挙げている。OB会組織は、大学の卒業生により組織される校友会組織とは異なり、そのクラブの卒業生のみにより構成される組織である。その意味では、校友会組織よりもその部への愛着は当然強い。すでに当該運動部へアイデンティティを見出している状態であると言える。そして、縦・横の関係は既に在学時代から構築されており、そうした機能を当該運動部へは求めてはいない。

部と自らを同一視している彼らが当該運動部へ求めることは、自らのステータスを高めること、すなわち当該運動部が高い競技成績を修められ、大学当局や社会から認められることである。プロスポーツのファンや一般学生と違い、部のOBは自分と出身大学及び出身クラブを完全に切り離すことはできず、部へのロイヤリティが試合の結果、シーズンの成績・順位に左右される可能性は低い。彼らの当該運動部へのロイヤリティをさらに高め、継続的な支援を引き出していくためには、高い競技成績を修め続ける必要があると言える。その一方で、村木(1995)が指摘するように、OB会組織は当該運動部に対し、強い交渉力を持ち、そのマネジメントを干渉することも多々ある。自らの自律性が脅かされないように、OB会組織と調整を行うことも監督の役割であると言えよう。

4) 揖斐氏へのヒアリング。

3.1.3 選手の供給先

自らの部の対外試合の成果を上げるためには、選手の能力を高めていくことも重要であるが、選手のリクルーティングも重要となる。安藤美姫、浅田真央のような大学入学前から高い知名度を有したアスリートを獲得できた中京大学にとっては、彼女たちは大学の広告・宣伝効果を高めることに大いに貢献した存在であった。このようなケースは稀であろうが、スター選手候補生、部の競技力を高める可能性のある人材のリクルーティングは大学運動部の監督の重要な役割のひとつである。選手のリクルーティングにおいては、大学運動部の監督と高校の運動部の指導者とのネットワークづくりがきわめて重要なものとなってくる⁵⁾。信頼できる指導者、信頼できる大学であってはじめて高校運動部の指導者は自ら指導した生徒を大学へ受験させるのである。

高校運動部の指導者が自らの教え子をその大学に入学させるかを判断する基準は、大学運動部の監督との個人的な関係だけではない。練習環境や部員数など部に関わることのみならず、どのような企業に就職しているのかということもその判断基準となる。その意味では、大学運動部の監督は、練習の指導のみならず、大学の講義にしっかり臨むよう指導することも求められる。以前であれば、就職先の斡旋なども監督の業務のひとつであったと言えるが、小椋他(2014)に指摘されているように、こうした「不公正な」就職あっせんについては、一般学生や教職員の運動部員への反発などを招くことに繋がる。それゆえ、文武両道を実践させ、実力により就職先を獲得させる方向にもっていくことが一般学生や大学教職員の支持をえて、運動部を大学コミュニティに位置づけていく上では望ましいと言える。当然であるが、競技成績が高く、部員たちが良い企業に就職している大学運動部であれば、教え子を入学させたい高校指導者は多くなる。

以上を踏まえるならば、大学運動部の監督は、有望な選手を獲得するために高校運動部の指導者たちとのネットワークを形成するのみならず、部員の学修環境を含めた部の環境整備を絶えず行うことが求められるのである。

5) 筆者がヒアリングした揖斐氏は、岐阜県立土岐商業高等学校の出身であったことや、箱根駅伝で活躍した知名度のあるマラソンランナーであったことなどが高校陸上部指導者とのネットワーク構築に優位に働いているものと推察できる。また黒川氏は系列の高校での教師経験があり、高校教師時代に培ったネットワークが大学監督時代において選手の供給に生きたものと推察できる。揖斐氏、黒川氏ともに自身のキャリアの強みを活かして高校運動部の指導者とのネットワークを構築し、選手を獲得していることが確認された。その意味では後述するように、監督が現職に就くまでのキャリアは彼らの部のマネジメントのあり方に重要な影響を与えていると言える。

3.1.4 在学生の結びつき・アイデンティティの構築

大学当局が運動部に求める役割は広告・宣伝効果のみに留まらない。学生の大学へのアイデンティティの構築、卒業生と大学を結びつける効果も期待されている(Wann & Branscombe, 1990 ; Murell & Dietz, 1992 ; Schurr et al., 1987)。Wann & Branscombe(1990)は、大学生が所属大学のスポーツ観戦を通じて仲間と様々な価値(校歌やイメージカラー)を共有することで、応援する者同士の絆を強めることを指摘し、Murrell & Dietz(1992)は、大学スポーツを観戦した学生観戦者は大学への所属意識を強固なものとするにより、学内コミュニティに好意的な存在へと位置付けることを指摘し、Schurr et al.(1987)は、在学生の対外試合での活躍は、一般学生に対し、自らの大学への関心や愛校心を深めるうえで正の効果をもたらすことを指摘している。

以上の先行研究を踏まえると、大学当局は運動部に対し、一般学生が大学にアイデンティティを見出すこと、学生同士の仲間意識を高揚させる効果を期待しているということになる。そのためには、運動部は大きな大会で勝利をおさめ、成果を残すことが求められる。硬式野球やラグビーなどの観戦型スポーツにおいては、多くの一般学生に観戦に訪れてもらうことも重要となる。一般学生が運動部に対し、愛着を見出すのは運動部が大きな試合で成果を残すことのみではない。彼らが自分たちと同じ大学で勉強している学生だと認識することが重要である。小椋他(2014)も、わが国の大学スポーツにとって重要なことは、大学構成員である一般学生、教職員などと運動部、運動部員との距離を詰め、学内の主要な構成員から支持され、大学コミュニティの中に学生スポーツを成立させることであると指摘している。手短かに言えば学内の関係者から「応援される存在」⁶⁾になることである。

そこにおける監督の役割は、学業への参加の指導が挙げられよう。昨今の大学の講義では、出席を取る講義が多数を占めつつあるが、運動部員に対し、しっかりと講義に参加するよう義務付け、一般学生と同じように学修していくことを求めていくことが大事になる。運動部員がそうした学生生活を送り、初めて一般学生も運動部の学生を自分たちと同じ大学の学生であると認識し、仲間として応援するようになるのである⁷⁾。後述するが大学運動部において、監督は、部における「競技者の論理」と「学生の論理」とを調和させていく必要があるのである。これにより小椋(2014)の指摘する運動部員と一般学生と大学教職

6) 揖斐氏へのヒアリング。

7) 揖斐氏、黒川氏へのヒアリングにおいても運動部員は、一般学生の模範となるよう指導をしていることが明らかにされた。

員の溝を埋め、運動部や運動部員を大学コミュニティへと位置付けていくことが可能になるのである。ここは筆者がヒアリングした3人の監督が部のマネジメントにおいて重視している点であった。

3.1.5 地域貢献活動

地域社会、地域住民もまた大学運動部の主要なステークホルダーであると言える。18歳人口の減少を見越し、文部科学省でも国公立大学、私立大学への政策を転換させつつある。従来大学に求められていたような高度な研究成果を生み出すことへの期待だけではなく、大学が生み出した研究成果の地域への還元、地域に有意な人材の育成への貢献、そのナレッジの地域還元、地域住民への施設開放、地域の振興・活性などへの期待である。2016年度の文部科学省高等教育局の概算要求においては、528億円が自らの経営改革や地域発展に取り組む私立大学に対し、重点的に支援することが記載されている(文部科学省, 2015)。

こうした大学を取り巻く流れの中で、大学は地域貢献への動きを活性化させつつある。その中でも、スポーツは、容易に地域住民への訴求が可能なコンテンツとして注目を集めつつある。その中でよくみられる傾向は、早稲田大学によるワセダクラブや、福島大学による福島スポーツユニオン、岐阜経済大学によるアスリート育成クラブなどのように大学が総合型地域スポーツクラブを設立し、大学の運動部の指導者や運動部員を指導スタッフ、運営スタッフとしてコミットさせていこうという動きである。

こうした大学によるスポーツクラブの運営は、運動部の活動のための自主財源の獲得を可能とする(岡本, 2006)。また、社会との接点が薄くなりがちな運動部員に対し、社会との接点の確保やボランティアによる学習の機会を提供することが可能となる(岡本, 2006)。筆者がヒアリングをした揖斐氏、高橋氏の勤務先である岐阜経済大学においても、地域の子供たちを対象とした「アスリート育成クラブ」というスポーツクラブを保持している。ここでは駅伝部、陸上競技部、サッカー部の保健体育教員志望、スポーツ指導者志望の学生たちが指導を行っている⁸⁾。近年のこうした流れを受け、岡本(2006)は大学によるスポーツクラブの運営は、それを手伝う学生たちに過負担となり、競技や学業への妨げとなる危険性を挙げている。岐阜経済大学のアスリート育成クラブのように学生の希望進路とクラブ業務をマッチングさせることは、岡本(2006)の危惧する学生の過負担を回避する有効な方

8) 岐阜経済大学経営学部スポーツ経営学科においては、中学・高等学校の保健体育の教員免許状の取得が可能である(岐阜経済大学ホームページ参照)。

策となりえよう。

では、大学運動部が地域住民や地域社会に対し、その依存度を高めていくために必要なことは何であろうか。まずは、大学当局やOB会組織に対してと同じく、対外試合での成果を上げ、その名前、ブランドイメージを高めていくことが重要であろう。そうした努力と並行し、地域貢献活動が求められよう。地域におけるスポーツ活動の重要な拠点となることは高校運動部や地域社会への依存度を高めていく上では重要な施策となる。そのためには、上述のワセダクラブや、アスリート育成クラブのような大学のスポーツ資源の集約はひとつの政策として機能するであろう。各運動部や学生部(課)、体育会に点在している大学のスポーツ資源を集約したうえで、高校運動部、地域社会や地域住民と関わっていくことは、彼らに対する大学の交渉力、パワー、依存度を高めていくことに繋がる。その意味では、大学に点在しているスポーツ資源の集約のための活動と、その中でいかなる役割を果たすかは、獲得した資源分配において大きな影響を及ぼすゆえ、監督に課せられた重要な役割であるといえることができる。

以上、「外部環境のマネジメント」についての検討を試みた。そこでは、資源依存パースペクティブの視角から、大学運動部が活動に必要な資源を依存している外部ステークホルダーが大学運動部に何を求めて支援をしているのか、そして大学運動部はそうした期待を受け、どのように依存関係をマネジメントしていけば良いのかを考えた。そこにおいては、広告・宣伝、競技成績、選手の供給先、在学生の結びつき・アイデンティティの構築、地域貢献活動という外部ステークホルダーが期待する大学運動部の役割が明らかにされた。これらの役割は各々孤立したものではない。競技成績が高まれば、メディア露出が高まり、広告・宣伝効果が高まるし、応援に来た一般学生の結びつきや愛校心を高める効果や、地域企業などの支援なども容易にするし、地域の高校運動部との親密性が高まれば、地域の有望な選手を多く獲得することが可能になるというようにそれぞれに関連性を有するものであると言えよう。

また大学運動部では、対外試合での成果や、一般学生と同等に勉学に励んでいくことや、部員の単位取得率の向上や就職先の決定や、地域貢献活動など、外部ステークホルダーの期待に合わせ、自らの活動をマネジメントしていく必要性が確認された。その意味では、外部環境のマネジメントはそれのみでは完結せず、組織マネジメントの整備があつてはじめて機能すると言える。以下、大学運動部の監督のもうひとつの役割である組織マネジメントについて検討していきたい。

3.2 組織マネジメント

次に、大学運動部の監督のもうひとつの主要な役割である組織マネジメントについて考えていきたい。本稿で言う組織マネジメントとは、部の成果を高めるための土台作りと、実際に彼らを動かしていくことなどの対内的な諸々の活動を「組織の成果」へと統合していく行為のことであり、Clark & Fujimoto(1991)の指摘するところの内的適合のことである。以下いくつかの役割に分類して検討していきたい。

3.2.1 チームの根幹理念の策定

組織とは、協働の産物である。協働を組織の成果へと結びつけるためには、組織メンバーの目標を共有し、努力のベクトルを合わせる必要がある。まず監督に求められるのは、チームの土台づくりである。すなわち、その部がどういうチームなのか、そして何に価値を置いているのか、最終的にチームはどのようになっていきたいのかを明らかにすることである。大学女子ソフトボール部のマネジメントについて研究した二瓶・桑原(2012)などもチームマネジメントにおいて先立つのはチーム・ビジョンの設定とチームの定義であると指摘している。

では、大学運動部においては、どのような理念を策定すべきか。対外試合で勝利することは大学運動部における重要なファクターであり、それは重視されるべきひとつの理念であろう。しかしながら、大学運動部はプロスポーツクラブではなく、大学の中に位置づけられた学生組織であり、そこにいる運動部員すなわち学生は大学の中で教育を受けながら成長していく社会人予備軍である。そして、先述のように大学運動部である以上、運動部は大学コミュニティの中に位置づけられなければならない。

その事実を踏まえるならば、そこには、「人間成長」、「教育」の余地を残した理念策定が求められよう。すなわち競技を通じた人間形成という理念、目標である。実際に筆者がヒアリングを行った3人の監督・監督経験者も、「スポーツを通じた人づくり」、「スポーツを通じた人間成長」を部の根幹理念に掲げていた⁹⁾。競技は重要ではあるが、大学運動部を大学へと位置付けていくためには、人間成長、教育の側面も重要であり、部の理念や目標にはそうした側面を包摂することが求められるのである。その意味では、「競技者の論理」だけでなく、「学生の論理」を包摂した理念を作成することが求められると言えよう。

9) 揖斐氏、高橋氏、黒川氏へのヒアリング。

こうした理念や価値観が部員たちに共有されるためには、監督の言葉によって部員たちの前で絶えず語られなければならない。監督が絶えず語り続けることにより、部員たちもそれを語るができるようにすることが望ましい。それにあたっては、理念、価値観、ビジョンを体現したディスコース(言説)を使用し、それをたくみに使用し、最終的にはそのディスコースを部員たちに共有させることが望ましい。ディスコースとは、「何らかの仕方ですとまとまって、出来事の特定のヴァージョンを生み出す一群の意味、メタファー、表象、イメージ、ストーリー、陳述、等々」(Burr, 1997)である。人間が言語を通して物事を認識し、思考を形成するならば、それを規定する言語を共有させることは、価値観を共有させる上で重要な行為であると言えよう。

理念、価値観やそれを体現したディスコースは部員をチームにとって望ましい方向へと動かしていくために機能する。その意味では理念や価値観は部員全員に共有される必要がある。では、理念や価値観はどのように共有されていくのか。監督によって絶えず語られ、それを体現したディスコースの共有を目指す必要があるが、その一方で「アメとムチ」による管理(部にとって望ましい行動をした者は称賛し、部の規律を乱した者は罰する)は大学運動部においてよく採用されてきた管理方法であると言える。部で定めた単位数に満たない学生を対外試合に出場させないルールを決めることなども部員の文武両道を徹底させるひとつの方策であろう¹⁰⁾。価値観は、部の理念やビジョンとセットで語られる必要があり、これらを駆使しながら部員たちがなぜそれを受け入れるのかを理解させる必要がある。

こうして、一部の部員たちが部の価値観を受け入れることができたのならば、自分が説き続けるのと平行してそれを理解できた部員たちが他の部員たちにそれを説いてもらうことによりその効果は増す¹¹⁾。さらには次年度新入部員が入部した際は、先輩部員たちが彼らの教育活動、すなわち部への社会化活動の中で、その共有を推し進めてくれるのである¹²⁾。先に議論したように、大学運動部を大学コミュニティの中に位置づけていくためには、今後、運動部員は一般学生と同じように、そして一般学生とともに大学の学びからも自らを成長させていくことが求められてくる。そうした価値観を監督は部員の前で謳い続け、学業成績の良好な学生は称賛し、学業成績の振るわない学生については、勉強が追いつくまで対外試合の登録を取り消すなどのペナルティを与えるなどして彼らをマネジメン

10) 高橋氏、黒川氏へのヒアリング。

11) 揖斐氏へのヒアリングをもとに作成。

12) 上級生による下級生の部への適応の支援(社会化の手助け)が自発的に起きることについては、筆者がヒアリングした揖斐氏、高橋氏、黒川氏からも確認された。

トしていくことも有効であろう¹³⁾。

こうして部としての理念、価値観、ディスコースの共有がなされていく中で、部員たちの日常生活における行動や考え方によりどころとなる組織文化の構築が図られていく。どのような理念、ビジョン、価値観が共有されるかにより、どのような組織文化が構築されるかが決まるのである。その意味でもどのような理念や価値観、ビジョンを設定するかは重要であると言える。

3.2.2 選手のリクルーティング

組織マネジメントにおける監督に求められるふたつめの役割は、選手のリクルーティングである。企業などの営利組織、病院やNPOなどの非営利組織においてもどのような新規スタッフを雇用するかは重要な経営課題である。とりわけ、毎年、チームメンバーが変わる大学運動部においては選手のリクルーティングはきわめて重要な経営課題であると言える。これは、外部環境のマネジメントと密接に絡み合っている。高校運動部の指導者や競技団体、大学当局とどのような関係性を構築するかによりどのような選手を獲得できるのかが決まってくる。そのような意味では、競技実績を高める努力のみならず、先に述べた外部ステークホルダーへの自らの資源依存度を高める努力を行っていくことが重要になるのである。

どのような選手を獲得すれば良いのかについてであるが、競技力の高い選手さえ獲得すれば良いかというところではない。青山学院大学陸上競技部長距離ブロック監督である原(2015)は選手のリクルーティングについて、競技力だけでなく、「青学らしい」選手を入学させているとしている¹⁴⁾。その理由として原(2015)は運動部員も普段は一般学生と一緒に勉強するため、一般学生と一緒に活動できることが必要になるためであるとしている。筆者がヒアリングを行った岐阜経済大学駅伝部監督の揖斐氏も選手のリクルーティングの際は、記録だけでなく、選手やその両親と直接面談し、選手のクセや性格を見て、当該部の中でしっかりできるのかを確認しているという¹⁵⁾。原(2015)や揖斐氏は選手のリク

13) 勉学成績の振るわない学生に対する大会試合出場停止などの措置は、アメリカにおいては存在している。アメリカでは日本と異なり、NCAA(全米大学スポーツ協議会)を筆頭に大学スポーツを統括する組織が複数存在しており、そうした組織が運動部員たちに文武両道をさせるための施策を実行している。

14) 原(2015)は、青山学院大学のカラーに合う選手とは、表現力が豊かで、自分の言葉で会話でき、勉強が好きでしっかり勉強し、努力を惜しまない若者であるとしており、リクルーティングの際はその条件に合致する選手を採用しているという。

15) 揖斐氏へのヒアリング。

ルーティングの際には、組織への適合性を見ていると言える。つまりは、部の理念や価値観を理解でき、部の文化(組織文化)を共有できる人材を採用しているのである。

対外試合、練習、部の運営などは個人で行うことはできず、常に協働が付きまとう。同じ目標を共有し、力を合わせないといけないということである。そのためには、ビジョンや価値観、文化を共有できる人材でないといけないということであり、競技力の高い部員であったとしても、部の組織文化への適合性が低く、部の理念や価値観を理解できなければ、部の中で成果を出すことは難しい。大学運動部活動は部の中に埋め込まれた活動であり、競技成績を上げるためには部への適応の可否が大きく影響するためである。この部分は、原(2015)も指摘しており、大学、部のカラーに合わない学生は、部になじめず、結局力を発揮できないとしている。

3.2.3 組織構造と分業体制の構築

組織が協働と分業で成り立ち、ひとりでは達成不可能な大きな目標の達成を目指すのと同じく、大学運動部も監督がひとりで部の運営に必要な業務をこなすということではできない。部が大きくなればなるほどその傾向は強まる。それゆえ、監督には、組織構造とそれに基づいた適切な分業体制の構築が挙げられよう。コーチやマネージャー(主務、副務)の学生、主将をはじめとする幹部学生たちと役割分担、すなわち分業をしていくのである。これは、組織構造を構築することであるとも言い換えることが可能であろう。

すなわち、監督は、組織構造を構築し、誰が何をする必要があり(分業)、どこまでの決定ができるのかを決める必要があるのである。監督は、もともとはそのスポーツの競技者であったため、競技や練習法を部員たちに教え、助言をしていくことは可能であろう。しかしながら、コーチがいる場合は、その役割は彼らに任せることが望ましいと言える。コーチは学生と対峙し、技術指導やメンタルトレーニングをしていくことがその職務であるためである。これも分業である。また、部員の統率、練習や対外試合に向けた士気の高揚などの直接的な部のマネジメントは、主将を始めとする幹部学生の役割である。監督は部の運営のため、こうした分業体制を構築し、機能させていくことが求められるのである。

3.2.4 活動の統合

監督は最終的には、部内において個別で行われている分業を、対外試合で優秀な成績をおさめることを志向するための活動、すなわち「システム」としてまとめていかなければなら

らない(統合)。分業された個々の活動に目を配り、時にそれを調整し、全体としてまとめていくのである。確かに、部員のマネジメント(練習や試合に向けたモラル、モチベーションの効用)、練習の管理、技術指導、メンタルトレーニング、試合における選手の起用、采配など、チームの勝利に向けた活動は、多々存在しており、分業により、複数の部のメンバーがその職責を担っている。監督は、コーチやマネージャー、主将、幹部学生、一般部員などそれぞれの職責を担っているメンバーと密なコミュニケーションをとりながら、その活動を確たるものとし、ひとつのシステムとして昇華させ、対外試合の勝利という部の目標を達成していくことが求められるのである。

こうした勝つための一連の活動、システムを担う組織メンバーとコミュニケーションを深め、よりよいチームを作り、勝利を目指していく監督の姿は、Clark & Fujimoto(1991)の設計から販売まで幅広い担当者とコミュニケーションを取りながら、全体をオーガナイズし、自動車を作り上げていく重量級のプロダクトマネージャーに似た部分があると言えよう。その意味では監督は、部全体の活動の調整者として機能することが求められるのである。

3.2.5 「競技者の論理」と「学生の論理」との調和

最後は、競技者の論理と学生の論理を調和させていくことである。大学運動部は、競技団体には、国際試合に出場できる選手の供給源として、そして実業団スポーツにおいては選手の供給源として、大学当局には対外試合で優秀な成績を収め大学の宣伝・イメージアップをしてくれることへの期待をされている。その期待に応え、外部ステークホルダーからの継続的な支援を可能とするために、上述の諸々のマネジメントを行っていくことが求められる。しかしながら、運動部員たちはアスリートであると同時に大学生であり、学生として学業を修めていくことも大学、そして社会から求められている。既述のように、「競技でよい成績をおさめさえすれば良い」という風潮は薄れ、文武両道への要請が高まっている。この両者はある意味で矛盾した概念と言えるが、この矛盾を両立させていくことが大学運動部の監督には求められるのである。映画産業において売れるだけでなく芸術性のある映画を作るためにプロデューサーに求められる「芸術家の論理」と「経営の論理」を調和させていくクリエイティ・コントロール(山下, 2000)に近い概念かもしれない。大学スポーツは読んで字のごとく大学生が行うスポーツである。その意味では、プロスポーツではありえず、学生たちは学業の傍らスポーツを行うのである。それが大学スポーツの本来の姿である。小椋他(2014)の指摘のように、大学紛争以降、新興大学が自校の宣伝・イ

メージアップのため、スポーツ推薦枠を拡大し、運動部員の単位取得を容易にし、その勢力を拡大させてきた。その結果、大学運動部は、一般学生や一般教職員と乖離した存在となり、その支援が得られない存在になりつつあるというのは先の小椋他(2014)の指摘である。

大学運動部が今後、存続・成長していくためには、競技成果を収めるだけでなく、大学コミュニティの中に位置づけられていくことが求められる。揖斐氏の言葉を借りるならば、一般学生や大学の教職員に「応援される存在」になるということである¹⁶⁾。そのためには、そこにいる部員たちも大学コミュニティから隔離された存在ではなく、その中に位置づけられることが求められる。そして、そのための活動、すなわち一般学生たちと大学で講義を受け、大学生生活を営んでいくこと、競技選手ではなく、学生として一般学生や教職員から一目置かれる存在になることが求められるのである¹⁷⁾。

そして、こうした活動、目標は、対外試合で成果をあげるという大学運動部本来の目標とそのための活動と並列して行われる。すなわち監督は、優秀な競技者を育てていくという「競技者の論理」と、一般学生たちと講義に参加し、学生生活を送り、就職活動をし、良い卒業論文を書いて卒業していくという「学生の論理」というふたつの論理を調和させながら、部員たちを導いていかなければならないのである。

大学運動部員は大学教育の課外活動である運動部活動のみで成長するのではなく、正課である講義や演習、実習の両側面を通じて人間として成長していくことが求められるのである。どちらの論理、いずれかが欠けても大学生たりえない。上記の根幹理念の策定と実際の組織マネジメントの過程でこの論理を調和させていくことが監督には求められるのである。この相矛盾する概念を調和させることで、部員たちの将来への心配を緩和させること、そして大学本体のコミュニティに自らを位置づけ、その支援を継続的なものにしていくことが可能となると言えよう。

また、山下(1998)がクリエイティブ・コントロールにおいて、監督のキャリアが重要な役割を果たすと論じているように、「競技者の論理」と「学生の論理」の調和を図るためには、監督のキャリアも重要なものとなる。大学の専任教員である監督の場合は、課外である部活動だけでなく、正課である講義や演習でも部員たちとかわりを持つことが可能であるのみならず、自らも研究者であり、学業にも通じているため、文武両道がなぜ重要なのかを説きやすい。筆者がヒアリングを行った岐阜経済大学駅伝部監督の揖斐祐治氏、同

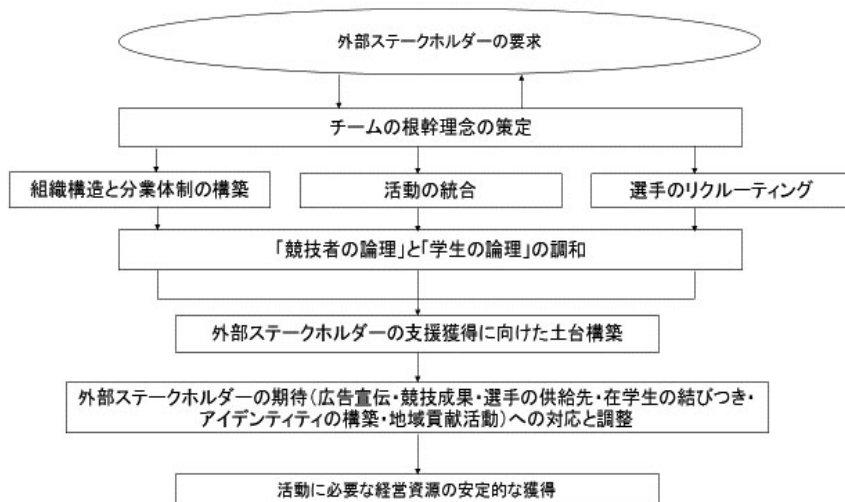
16) 揖斐氏へのヒアリング。

17) 揖斐氏、高橋氏、黒川氏へのヒアリングをもとに作成。

サッカー部監督の高橋正紀氏も同大学の専任教員であり、部員たちの競技面だけでなく、学業面も把握しやすい立場におり、そうした立場を活かしながら、両者の論理の調和を志向した学生指導、部の体制構築を行っていることが確認された。

また、専任教員の監督は研究者という立場であるので学業にも、競技にも通じている、すなわち「バイリンガル」の状態である¹⁸⁾。専任教員、事務職員、外部指導者のいずれの監督にも言えることであるが、自らがどういうキャリアを辿ってきたのかにより、部員たちに「学生の論理」をどのように説くのか、その説得力も異なってくる。今後の大学運動部のマネジメントを考えるにあたっては、「競技者の論理」と「学生の論理」を調和させていくことは極めて重要な経営課題と言え、そのマネジメントを担う監督には、「競技のみ」という指導者ではなく、両者の適切なバランス感覚を有した「バイリンガル」のキャリアを持つ人物が求められると言えよう。

以上、部の内部マネジメントである「組織のマネジメント」について検討を行った。そこにおいては、「競技者の論理」と「学生の論理」を調和こそが、今後の大学運動部のマネジメントには求められること、そのための理念、ビジョン、価値観、それを体現したディスコースを構築し、部員たちが共有すること、分業のための組織構造の構築と、個々の活動を統合し、対外試合の勝利というひとつの活動へと昇華していくことなど、全体の調整者としての監督の役割が明らかになった。



* 筆者作成

< 図 1 > 議論のまとめ

18) この議論は、Clark & Fujimoto(1991)に着想を得ている。

4. 結論と今後の課題

以上、本稿では、大学運動部の監督の役割を、対外的な行動が求められる外部環境のマネジメントと対内的な行動が求められる組織のマネジメントというふたつの視角から明らかにすることを試みた。監督は、高い次元での「競技者の論理」と「学生の論理」の調和を可能とするような理念と価値観を構築し、それを実現するためのマネジメントを実践し、その均衡状態を維持していくことが求められる。そうした状態こそが、外部ステークホルダーと共依存の状態でありながら、彼らに対し自らの依存度を高めていくことを可能とすることが本稿の議論で確認された。

本稿の議論により、監督の視点から、スポーツ経営学における先行研究では断片的にしかな行われてこなかった大学運動部のマネジメントのあり方を明らかにし、当該領域における研究の展開可能性を示すことができた。その部分に本稿のスポーツ経営学研究への貢献が見出せよう。また、本稿の議論により大学運動部においては、組織メンバーである運動部員の人間的な成長もその組織目標に据えられる必要があり、そのためのマネジメントが求められることも明らかにされた。この部分は、他のスポーツ組織にはない特徴と言えよう。「組織メンバーの成長」については、一般の組織においても重要な経営課題であると言え、組織メンバーを成長させる組織マネジメントのあり方を示した部分に経営組織論への貢献が求められよう。

今後は、本稿で提示した大学運動部の監督の役割を定性的かつ定量的に詳細に検討していくこと、監督のキャリアの違いによるマネジメント方法の差異なども明らかにしていく必要があることも分かった。また、本稿では大学運動部の主たる構成員である運動部員の個々の行動については十分な議論ができなかった。大学運動部の存在意義、根幹理念が部員の成長であるならば、彼らの行動や内面的な変化を捉えたマネジメント理論構築が求められよう

【謝辞】

本稿の作成に当たり、ヒアリングにご協力いただきました大学運動部の監督の方々に御礼申し上げます。

【参考文献】

- 原晋(2015)『逆転のメソッド―箱根駅伝もビジネスも一緒です』祥伝社
- 松野将宏(2005)『地域プロデューサーの時代―地域密着型スポーツクラブ展開への理論と実践―』東北大学出版会
- 村木征人(1995)「スポーツ・チームの組織形態とコーチの役割―日本の大学運動部における諸問題に関連して―」『筑波大学運動学研究』第11号、pp.29-43
- 長積仁・佐藤充宏・垂井二三子(2002)「クラブ組織における組織文化が組織の自律性に及ぼす影響―硬直化した大学運動部の組織活性化にかかわる協働と変革に対する組織の様相―」『徳島大学総合科学部 人間科学研究』第10号、pp.29-46
- 中村英仁(2011)「高い競技力を有する実業団陸上競技部監督によるマネジメント：トップレベル19チームに対する定性的研究」『一橋大学スポーツ研究』第30号、pp.43-50
- 中村英仁(2013)「企業スポーツの監督行動分析に向けた理論枠組み検討―資源依存理論によるアプローチの有用性と課題―」『一橋大学スポーツ研究』第32号、pp.64-70
- 二瓶雄樹・桑原康平(2012)「団体スポーツにおける個人を活かすチーム・マネジメント―C大学女子ソフトボール部の実践例―」『スポーツパフォーマンス研究』第4号、pp.16-25
- 小椋博・亀山佳明・久保和之・東元春夫・平井肇・小谷寛二(2014)「我が国大学スポーツの戦後史―その理念・目標・組織・運営等の検討―」『龍谷大学国際社会文化研究所紀要』第16号、pp.201-217
- 岡本純也(2004)「大学スポーツが抱える今日の問題」『一橋大学スポーツ研究』第23号、pp.35-40
- 岡本純也(2006)「大学運動部の現在」『現代スポーツ評論』第14号、pp.36-46
- 山倉健嗣(1993)『組織間関係―企業間ネットワークの変革に向けて』有斐閣
- 山倉健嗣(2007)『新しい戦略マネジメント―戦略・組織・組織間関係―』同文館出版
- 山本重人(2004)「組織におけるプロデューサー的人材の位置付けと求められる能力」『立命館経営学』第42巻第6号、pp.135-154
- 山下勝(1998)「映画製作におけるプロデューサー行動の調査研究」『六甲台論集 経営学編』第45巻 第1号、pp.105-122
- 山下勝・山田仁一郎(2010)『プロデューサーのキャリア連帯―映画産業における創造的個人の組織化戦略』白桃書房
- Alison, J.(1996)“Resource Dependence-Based Percieved Control : An Examination of Canadian Interuniversity Athletics” *Journal of Sport Management* Vol.10, pp.46-64
- Burr, V.(1995), *An Introduction to Social Constructionism* Routledge.(田中一彦訳(1997)『社会的構築主義への招待―言説分析とは何か―』川島書店)
- Clark, K. B. & Fujimoto, T.(1991) *Product Development Performance* Harvard Business School Press.(田村明比古訳(2015)『【増補版】製品開発力 自動車産業の「組織能力」と「競争力」の研究』ダイヤモンド社)
- Murrell, A. J. & Dietz, B. (1992)“Fan Support of Sport Teams: The Effect of a Common Group Identity” *Journal of Sport & Exercise Psychology* Vol.14, pp.28-39
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R.(1978) *The External Control of Organizations* Harper and Row.
- Schurr, K. T., Wittig, A. F., Ruble, V. E. & Ellen, A. S. (1987)“Demographic and Personality Characteristics Associated with Persistent, Occasional, and Non-Attendance of University Male Basketball Games by College Students” *Journal of Sport Behavior* Vol.11, pp.3-17
- Smart, D.L. & Wolfe, R. A.(2000)“Examining Sustainable Competitive Advantage in Intercollegiate Athletics : A Resource-Based View” *Journal of Sport Management* Vol.14, pp.133-153
- Smart, D.L. & Wolfe, R. A.(2003)“The Contribution of Leadership and Human Resource to Organizational Success : An Empirical Assessment of Performance in Major League Baseball” *European Sport management*

Quarterly Vol.3, pp.165-188

Smart, D. L., Winfree, J. & Wolfe, R. A.(2008)“Major League Baseball Managers : Do They Matters?” *Journal of Sport Management* Vol.22, pp.303-321

Wann, D. L. & Branscombe, N. R. (1993) “Sports Fans: Measuring Degree of Identification with Their Team” *International Journal of Sport Psychology* Vol.24, pp.1-17

参考URL

岐阜經濟大学ホームページ <https://www.gifu-keizai.ac.jp/>(2016年6月16日アクセス)

文部科学省高等教育局「高等教育局主要事項-平成28年度概算要求」

http://www.mext.go.jp/component/b_menu/other/_icsFiles/afieldfile/2015/08/27/1361291_1.pdf(2016年6月16日アクセス)

논문투고일 : 2016년 07월 08일
심사개시일 : 2016년 07월 17일
1차 수정일 : 2016년 08월 08일
2차 수정일 : 2016년 08월 08일
게재확정일 : 2016년 08월 15일

＜要旨＞

大学運動部における監督の役割の組織論的検討

大野貴司

本稿は、大学運動部の監督の役割という視角から大学運動部のマネジメントのあり方について検討を試みた論文である。まずは、スポーツ経営学、一般経営学、その中でもプロダクトマネジャーやプロデューサーに焦点を当てた研究のレビューから、大学運動部の監督には、外部ステークホルダーと調整をしていく外部環境のマネジメントと、部内部のマネジメントである組織のマネジメントのふたつのマネジメントが求められることを導出した。その上で外部ステークホルダーは、広告宣伝、競技成果、選手の供給先、在学生の結びつき・アイデンティティの構築、地域貢献活動への期待から大学運動部を支援することが明らかになれば、組織内部のマネジメントには、チームの根幹理念の策定、選手のリクルーティング、組織構造と分業体制の構築、活動の統合、「競技者の論理」と「学生の論理」の調和が求められることを明らかにした。

A Study on Role of Coach in College Sport

- From the Viewpoint of Organization Theory -

Takashi, Ono

This study examines the role of coach in college sports. . At first, by a review about prior research of sport management and product manager and producer study of organization theory, it reveals that college sport coach must deal with external stakeholder and internal organization. At second, it reveal that external stakeholder want college sport advertising and outcome of the game and connectedness and identity of student and action of regional contribution, college sport coach must establish a basic principle of team, employ players, construct an organizational structure and division of work, unification of activity, integration of the logic of “Athlete” and the logic of “Student”.