

試合成績を高めるスポーツチームのマネジメントに関する研究 ～やわらかな制御を手がかりにして～

角田和代* 吉田 正** 加藤 渡*** 築瀬 歩**** 市野聖治*

*鈴鹿国際大学国際人間科学部

**保健体育講座

***一宮女子短期大学

****愛知産業大学経営学部

A Study on the Effective Management of Athletic Teams.

Kazuyo KAKUTA*, Tadashi YOSHIDA**, Wataru KATO***,
Ayumu YANASE****, and Shoji ICHINO*

* Faculty of International Human Science, Suzuka International University, Suzuka, 510-0298, Japan

** Department of Health and Physical Education, Aichi University of Education, Kariya, 448-8452, Japan

*** Ichinomiya Womens junior College, Ichinomiya, 491-2101, Japan

**** Faculty of Business Administration, Aichi Sangyo University, Okazaki, 444-0005, Japan

キーワード：やわらかな制御，創発，試合成績，
選手の相互作用

I. 問題の所在

社会の急激な変化に伴い，組織を取り巻く環境の不確実性が高まる中，これまで生産性が高いと信じられてきた「単純な」組織の協働システムの問題点が，一般的に認識されるようになってきた。それに呼応して，「複雑な」組織の協働システムこそが，主体的な個の多様性を活かし，環境の不確実性に対応できるのではないかという期待を抱かせるようになってきた。そのため，組織の働きは，単純な上意下達の「知識の伝達」ではなく，複雑で予測が困難であっても多様な個の相互作用による「知識創造」が求められるといえる。

知識創造を実現するには，組織を「働きかける側」と「その対象となる側」に切り分けるのではなく，両者が相互に依存し，影響し合う一つのシステムとして機能させようとする姿勢が必要とされる。この共生的関係を明確に認識しあいながら，そこに結ばれる新しい関係によってなんらかの新しい価値を作り出すことが重要になる。

これまでのスポーツチームは，練習の成果が試合で発揮されるものと考えられてきた。そのため，スポーツチームのマネジメントは，事前に想定した試合で成

果をあげるためのものであった。すなわち，チームの「共通の目的」に対して「選手」を単純に「協働のための作戦」へ組み入れることで，チームの成果を向上させることが想定されてきた。

しかし，試合は，自チーム，対戦チームの状況，そして試合進行など，極めて不確実性が高い環境のもとにおかれ，事前にすべてを想定できるようなものではない。つまり，事前に想定した試合（不確実性の低い環境）で成果をあげるためのマネジメントには限界があるといえる。一人ひとりの選手は，自律的に行動する能力と感情をもち，相互に情報や気持ちを交換しながら活動しなければならない。

チームは，不確実性が高い環境に対応するために，「共通の目的」をもつとはいえ，「多様な選手」を「協働のための作戦」として機能させる複雑な枠組みが必要である。

この枠組みは，予め経験的に道筋が示される事前合理的（計画）制御ではなく，主体的で多様な個の相互作用が「ゆらぎ」や「混沌」を生起させ，それらによって自己組織化される過程を容認するものである。これは，予め予測できない事後合理的なものであり，新たな価値創造の可能性，「創発」が期待される。

創発を生むスポーツチームのマネジメントは，チームをエージェントとしての選手の相互作用の束ととらえ，その束をマネジメントするものである。これは，相互作用を起きやすくし，協働を促すマネジメントで

ある。そして、この協働は、不確実性が高い環境で成果を上げるための核になる部分であるといえる。この創発を生むマネジメントが「やわらかな制御」といわれるものである。

本研究の目的は、スポーツチームにおけるやわらかな制御がチームの試合成績を高めることを明らかにするものである。

Ⅱ. 理論的背景の整理と分析モデルの構築

1. やわらかな制御

1) やわらかな制御

やわらかな制御は、選手の相互作用を基盤に、協働を生み、選手を創発の動きに駆り立てる創造的風土を確立していくマネジメントである。

制御というと一般的には、上の立場の人間が大きな権力をもって命令し、下の立場の者がコントロールされるといったイメージである。しかし、本研究でいうやわらかな制御とは、選手の相互作用をもとに、協働作業を促すことを意味する。それには、必要な指導者の働きかけが含まれる。指導者は、チームをマネジメントするにあたって、事前に計画したマネジメントをするのではなく、動態的状況判断を駆使し、どこかややふやで緩やかな、「あらあんなマネジメント」¹⁾を行うことが求められる。

2) 指導者の働きかけ

指導者の働きかけは、選手の相互作用を促し、創発²⁾を生むことを目的としたきっかけづくりである。

指導者は、チームという容れものの中で、多様な選手たちが創発できる基礎条件を整える。相互作用は、自律している選手が多いほど活発に行われるが、例えば選手の自律が制限されたとしても、チームの結合と矛盾しないことが条件となる。なぜならば、選手の意味が何の枠組みもなく、あらゆる方面に拡散しては、創発は生まれないからである。チームというかわりの中でこそエネルギーがぶつかり合い、その混沌とした中で創発は生まれる。

指導者の働きかけは次のようなプロセスを経て行われる。まず、指導者は、選手が能動的に活動していくために、刺激を与えゆさぶりながらも、選手に自尊心をもたせ、既存の意識から開放させる。次に、個々の選手が指している方向をまとめ、適切な言葉で明示し、表現する。ビジョンを生み出すには、その主題への奥深い知識が必要になる。³⁾ 指導者の奥深い知識は、選手がおぼろげに放つ、より質の高い知識・情報さえも見逃さず拾い上げ、それを基本にチーム全体へのつながりを緻密にさせる。さらに指導者は、それぞれの動きをひとつに束ねるために、動態的な状況を理解し、問題の解決を支援し、答えをまとめるのである。

指導者の働きかけは、次のような「刺激」→「刺激・

方向づけ」→「方向づけ」→「方向づけ・束ね」→「束ね」のプロセスを経て、チームに構造の変化を引き起こし、創発に向けた新たな秩序を生み出すことになる。

3) 選手の相互作用

(1) 相互作用の前提条件

チームが開放的になり、チーム内に多様なエネルギーが流入しても、選手の間には正しいコミュニケーションと連帯がなければ、創発の動きにつながる選手の相互作用は生まれない。⁴⁾ 正しいコミュニケーションと連帯は、選手同士の正しいつながりとキーパーソンの存在によって生まれる。そのためには、深い人間理解と、熱意、献身や実績などから培われた信頼関係の存在が不可欠である。

正しいつながりとは、選手間の距離と選手のかかわり方を意味する。選手間の距離は、密になり過ぎてもいけないが、離れすぎるのもいけない。密になり過ぎると、選手の間には、理性的部分だけではなく精神的部分でも支配的影響力のある人が生まれる。従属した選手は、自律性を失い、自分で考えることをやめ、他人の判断を一方的に受け入れるようになり、相互作用のコミュニケーションというよりも一方通行のコミュニケーションをとるようになる。また、離れ過ぎると支配従属の関係はなくなるが、コミュニケーションは希薄になる。希薄なコミュニケーションでは、文章化できるものは伝わるが、解釈、アイディアやイメージといった頭の中で展開する感覚をほとんど伝えることはできない。正しい距離間で影響を受けることのできる選手は、相手の考えに敬意を払いしっかりと聞けけれども、それに対する解釈や加工は自分の力であることができる。

さらに、選手は、チーム内において深い人間理解に基づいたかわり方が求められる。それは、顔を合わせた議論や意見交換などの直接接触において、相手を尊重した丁寧な対応によって高められる能力である。

また、直接接触をより良いものにしようとする努力は、自分の考えを相手に伝える能力をも高める。人間を深く理解する能力が高まることは、目の前の人間関係を越えた大きな可能性を生み出すことにつながり、コミュニケーションと連帯の範囲は飛躍的に拡大する。

チーム内におけるキーパーソンは、熱意、献身や実績によって、選手を引きつける。それは、選手に緊張感を生み、協力しなければならないという義務感に近いものを作り出し、アイディアやイメージの創造へ気持ちを駆り立てる。また、発信のエネルギーも高まり、無条件にメンバーに受け入れられ、広がっていく。

(2) 創発に向けた相互作用

チーム内に流入したエネルギーを確実にチームの成果につなげていくには、それを顕在化するための努力

が必要になる。多様なアイデアを受け止める徹底した議論と、そこで生まれたアイデアを必ず試し、差異を認識し、考察するといった試行と内省の相互作用が必要になる。⁵⁾

選手の頭脳は徹底した議論によってつながり、知識は動態化する。知識が知識を生むといった積極的な状態の中で、アイデアやイメージが次から次へと生まれる状況が作り出される。アイデアが浮かんだら次に、行動し試すことが必要とされる。失敗しても何度でも実験を繰り返し、試行錯誤を重ねることも必要である。これは、チームの命題とアイデアとの差異の考察である。差異の意味を深く考察し、メンバーの反応を確かめ、試合の流れや場の状況を逸早く理解することが求められる。それによって、ランダムに起こっている創発の中から好ましい創発を選手自身も認識できるようになる。

こうした徹底した議論と試行錯誤の相互作用は、チームにゆらぎを引き起こす。そのゆらぎの中から創発が生まれる経験は、選手にチームとは変動するものであると捉えさせ、一人ひとりの選手の意志がチームの構造をも創るという醍醐味に気づかせてくれる。

2. 組織成果

組織成果は、その組織の目標から定義されるべきである。⁶⁾ 従って、競技大会に出場するスポーツチームは、そこでの試合成績が目標であり、組織成果となる。

3. 分析モデル

図1に示したものが、本研究の分析モデルである。スポーツチームにおけるやわらかな制御が組織成果を規定する。

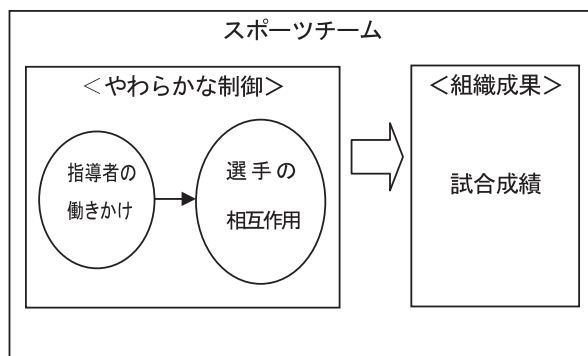


図1 分析モデル

Ⅲ. 研究の方法

1. 調査の概要

1) 調査対象

調査の対象は、「第47回全国教育学芸大学女子バレーボール大会」に参加した9大学のチーム及び、それらの所属選手99名である。

2) 調査期間

平成19年8月13日～16日

3) 調査方法及び調査内容

調査の対象者全員に対して、質問紙法による調査を行った。

調査内容は、表1に示す通りである。

2. 分析の視点

表1に示した調査項目に基づいて収集されたデータを次のように分析し、操作化した。

まず、「指導者の働きかけ」に関する項目すべての値を合計し、指導者の働きかけの得点とした。続いて、選手の相互作用に関する項目すべての値を合計し、相互作用の得点とした。

そして、対象となったチーム毎に、両者の得点のバランスからやわらかな制御が行われたか否かを判断し、それらを試合の成績と対比して考察を行った。

表1 練習と試合における指導者の働きかけと選手の相互作用の主な事項

練習	指導者の働きかけ	<ul style="list-style-type: none"> ・指導者は、メンバー全員に目標、戦略の枠組みを理解させている。 ・指導者は、メンバー間の相互作用を起こす状況（機会、空間）を提供している。
	選手の相互作用	<ul style="list-style-type: none"> ・メンバー個々人は、自発的に相互作用を起こす状況を創っている。 ・メンバー個々人は、自発的に目標、戦略の枠組みについて情報交換をする。
試合	指導者の働きかけ	<ul style="list-style-type: none"> ・指導者は、メンバー全員に目標、戦略を達成するための具体的な理解をさせている。 ・指導者は、チーム全体と個人による相互作用を起こす状況（機会、空間）を提供している。
	選手の相互作用	<ul style="list-style-type: none"> ・メンバー全員は、自発的に相互作用を起こす状況を創っている。 ・メンバー全員は、自発的に目標、戦略を達成するための具体的な情報交換をする。

Ⅳ. 結果と考察

1. 練習におけるチームのマネジメント

練習における指導者の働きかけと選手の相互作用について示したものが、表2である。

ここでは、指導者の働きかけと選手の相互作用とが相対的に検討された。つまり、選手の相互作用が指導者の働きかけよりも有意に多いものがやわらかな制御と分類され、逆に指導者の働きかけが有意に多いものが計画的制御と分類された。

その結果、A大学とC大学のチームマネジメントはやわらかな制御と分類され、B大学とD大学のチームマネジメントは計画的制御と分類された。

表2 練習におけるチームのマネジメント

チーム名	平均/標準偏差	指導者の働きかけ	選手の相互作用	T検定	やわらかな制御
A大学 N=9	平均	72.56	93.44	t=3.381	○
	標準偏差	16.35	13.75	**	
B大学 N=12	平均	107.42	93.42	t=3.146	×
	標準偏差	25.07	21.78	**	
C大学 N=21	平均	57.48	92.62	t=4.870	○
	標準偏差	28.17	27.24	**	
D大学 N=11	平均	135.18	116.00	t=3.473	×
	標準偏差	15.32	21.59	**	
E大学 N=9	平均	110.33	103.56	t=0.809	
	標準偏差	28.18	14.95	NS	
F大学 N=6	平均	100.50	80.17	t=0.255	
	標準偏差	40.19	11.00	NS	
G大学 N=6	平均	40.00	61.67	t=1.800	
	標準偏差	24.82	24.93	NS	
H大学 N=14	平均	95.57	105.79	t=0.997	
	標準偏差	34.23	21.66	NS	
I大学 N=11	平均	118.00	111.55	t=0.829	
	標準偏差	26.12	25.48	NS	
全体 N=99	平均	92.00	97.72	t=1.642	
	標準偏差	38.59	25.13	NS	

**... p< 1% *... p< 5%

2. 試合におけるチームのマネジメント

試合における指導者の働きかけと選手の相互作用について示したものが、表3である。

表3 試合におけるチームのマネジメント

チーム名	平均/標準偏差	指導者の働きかけ	選手の相互作用	T検定	やわらかな制御
A 大学 N=9	平均	72.89	90.44	t=2.649	○
	標準偏差	19.45	13.06	*	
B 大学 N=12	平均	103.33	95.92	t=1.483	
	標準偏差	23.67	20.08	NS	
C 大学 N=21	平均	58.52	90.33	t=5.025	○
	標準偏差	29.07	25.88	**	
D 大学 N=11	平均	122.36	118.91	t=0.443	
	標準偏差	23.04	21.30	NS	
E 大学 N=9	平均	111.00	109.56	t=0.158	
	標準偏差	23.45	21.96	NS	
F 大学 N=6	平均	79.83	90.00	t=1.571	
	標準偏差	32.57	27.06	NS	
G 大学 N=6	平均	59.17	59.50	t=0.026	
	標準偏差	12.59	32.07	NS	
H 大学 N=14	平均	83.86	105.86	t=2.043	
	標準偏差	26.47	21.30	NS	
I 大学 N=11	平均	113.82	106.00	t=0.845	
	標準偏差	27.10	27.51	NS	
全体 N=99	平均	88.18	97.99	t=3.115	
	標準偏差	33.83	26.44	**	

**... p< 1% *... p< 5%

同様に、指導者の働きかけと選手の相互作用とが相対的に検討された。つまり、選手の相互作用が指導者の働きかけよりも有意に多いものがやわらかな制御と分類された。

その結果、A大学とC大学のチームマネジメントはやわらかな制御と分類された。

3. スポーツチームにおけるやわらかな制御

練習におけるチームのマネジメントと、試合におけるチームのマネジメントの結果をまとめたのが、表4である。

表4 チームにおけるやわらかな制御のマネジメント

チーム名	練習	試合
A 大学	○	○
B 大学	×	
C 大学	○	○
D 大学	×	
E 大学		
F 大学		
G 大学		
H 大学		
I 大学		

A大学とC大学は、練習、試合ともにやわらかな制御のマネジメントが行われた。B大学とD大学は、練習において計画的な制御が行われた。

A大学とC大学は、選手の自律性が高く、相互作用による創発が生まれ、不確実性が高い環境に対応できるマネジメントが行われたと考えられる。

4. 大会における試合成績

大会における試合成績について示したものが、表5である。

表5 試合成績

試合成績		
成績上位	1位	C 大学
	2位	A 大学
	3位	B 大学
成績中位	4位	F 大学
	5位	H 大学
	6位	G 大学
成績下位	7位	I 大学
	8位	E 大学
	9位	D 大学

試合成績は、1位がC大学、2位がA大学、3位がB大学、4位がF大学、5位がH大学、6位がG大学、7位がI大学、8位がE大学、9位がD大学のチームという結果だった。

そこで、1位から3位までを成績上位のチームとし、4位から6位までを成績中位とし、7位から9位までを成績下位のチームとした。

5. スポーツチームにおけるやわらかな制御が

競技成績に及ぼす影響

チームにおけるやわらかな制御のマネジメントが競技成績に及ぼす影響を示したものが、表6である。

チームのマネジメントがやわらかな制御と分類されたC大学とA大学の成績は1位と2位である。チームの練習におけるマネジメントが計画的な制御と分類されたB大学とD大学の成績は、3位と9位である。

これらの結果から、やわらかな制御のチームは成績上位であり、やわらかな制御にも計画的な制御にも分類されなかったチームは成績中位と下位であり、計画的な制御のチームは成績上位と下位であるといえる。

表6 チームにおけるやわらかな制御のマネジメントが試合成績に及ぼす影響

やわらかな制御	試合成績		チーム名
○	成績上位	1位	C 大学
○		2位	A 大学
X		3位	B 大学
	成績中位	4位	F 大学
		5位	H 大学
		6位	G 大学
X	成績下位	7位	I 大学
		8位	E 大学
		9位	D 大学

これらのことから、やわらかな制御によるマネジメントは、不確実性の高い試合において、成果を期待できると考えられる。

なお、計画的制御のマネジメントで成績上位のチームは、あらかじめ想定された練習内容で試合に対応できたことを示している。つまり、不確実性の低い試合においては、計画的制御が成果を上げる場合もあるといえる。

V. 結 語

本研究は、「やわらかな制御」のマネジメントに基づくスポーツチームが不確実性の高い試合の場において成果を上げることについて論じてきた。

その結果、やわらかな制御と分類されたチームがいずれも上位の成績を納めたことが確認された。一方、計画的制御と分類されたチームは上位と下位の成績に分かれることが確認された。

やわらかな制御のマネジメントにおいて、最も重要なのは、選手の相互作用である。これを発現させるために指導者の働きかけが必要であることはいうまでもないが、その働きかけは、間接的であることが望ましい。例えば、刺激を与えることによって、選手の間には、これまではなかったタイプの経験や人々との間の接触パターンなど、新しいものが生まれ、アイデア

が生まれるきっかけとなる。また、相互に背中を押しあうような状況をつくることによって、新しい秩序のもとに収束が可能となるであろう。

これに対して、計画的制御のもとでは、事前に想定したものが、実際の試合とマッチして成果を上げる事も時にはあるが、不確実な環境のもとで恒常的に成果を求められるものではない。

また、やわらかな制御のマネジメントをスポーツチームに持ち込むことは、競技成績をあげるばかりではなく、個々の選手に対しても、動態的状况を理解し、判断していける、豊かな人間性を育むことにもつながるであろう。

本研究は、論の構築に重点を置いたため、やわらかな制御の測定方法や分析方法が完全であるとはいえない。今後は、本研究のフレームワークに従った精緻なレベルでの実証研究が求められる。

引用・参考文献

- 1) 伊丹敬之 『場のマネジメント』 NTT 出版 1999 p178
- 2) 伊丹敬之 同上書 pp.139-175
- 3) ヘンリーミンツバーク 北野利信訳『人間感覚のマネジメント』ダイヤモンド社 1991 p.188
- 4) 唐沢昌敬 『創発型組織モデルの構築』慶応義塾大学出版会株式会社 2002 pp.505-516
- 5) 唐沢昌敬 同上書 pp.551-568
- 6) 野中郁次郎他 『組織現象の理論と測定』千倉書房 1983 pp.343-344
- 7) 安富歩 『複雑さを生きる』岩波書店 2006
- 8) ロバートアクセルロッド他 高木春夫訳『複雑系組織』ダイヤモンド社 2003
- 9) 大藺恵美他 『トヨタの知識創造経営』日本経済新聞出版社 2008
- 10) 野中郁次郎他 『知識創造企業』東洋経済 1996

(2009年9月17日受理)