

1. 本論文の構成

本論文は、以下の通り序章を含めた 8 章から構成されている。序章から第 2 章にかけ、実業団陸上競技部の監督が担う役割に関し、問題提起と分析視点の設定を行う。第 3 章から第 5 章ではその分析視点に基づき、A から G までの 7 陸上部を取り上げて事例分析を行う。第 6 章では事例分析で見えてきた、監督が担う複数の役割について整理する。第 7 章では本論文の知見を総括し、貢献と課題について指摘する。

序章

第 1 節 問題意識

第 2 節 企業スポーツとは

第 3 節 本論文の概要

第 1 章 陸上部に関する予備的説明

第 1 節 陸上競技に関する予備的説明

第 2 節 陸上部の予備的説明

第 3 節 陸上部の活動

第 2 章 問題提起と分析視点の提示

第 1 節 陸上部を取り巻く環境

第 2 節 問題提起：制約としての環境のマネジメントとは

第 3 節 分析視点と分析手法

補論 既存研究の検討

第 3 章 事例分析Ⅰ：環境への適応

第 1 節 A 社のケース

第 2 節 B 社のケース

第 3 節 C 社のケース

第 4 章 事例分析Ⅱ：環境の変革

第 1 節 D 社のケース

第 2 節 E 社のケース

第5章 事例分析Ⅲ：企業への配慮と陸上部の要求実現の調和

第1節 F社のケース

第2節 G社のケース

第6章 考察：監督の役割再考

第1節 本章の概要

第2節 チーム指導者としての監督

第3節 チーム代表者としての監督

第4節 クラブ管理者としての監督

第5節 モデルと事例の適合性

第6節 監督行動の類型化

第7章 本論文の結論と課題

第1節 本論文の要約

第2節 本論文の結論

第3節 本論文の課題

2. 本論文の要約

序章

序章では本論文の目的と問題意識について説明する。本論文の目的とは、企業スポーツの運営実態を具体的に描写することで企業スポーツという運営形態について理解を深め、明らかにした運営実態を監督の視点から解釈することでマネジメントへの示唆を得るというものである。企業スポーツクラブの監督は高い競技成果を生み出せるように選手を指導することを基本的な役割としているが、それだけが監督にとって重要な役割なのであろうかという問題意識に基づいて、この目的は設定されている。また、その問題意識を追究するために、本論文では、高い競技成果を生み出してきた陸上部を事例として取り上げることを指摘する。

第1章 陸上部の活動に関する予備的説明

第1章では、第2章で提示する論点を導くために、事例として取り上げる陸上部の活動がどのようなものであるかについて予備的説明を行う。後に監督の仕事として環境整備が重要性であるという論点を提示するが、その重要を理解する上で陸上競技および陸上部に

関する基礎的な情報が不可欠である。そこで第1章では、(1) 実業団で中心的に取り組まれるのは長距離種目であり、(2) マラソンと駅伝のどちらに重点を置くかという監督の意思決定に企業の意向が影響してくること、(3) そのように企業が影響してくるのは陸上部が企業内に位置づけられているためであること、(4) 企業の影響の下、陸上部がスポーツ活動および非スポーツ活動を行っているという点を説明する。

第2章 問題提起と分析視点の提示

第2章では、陸上部を取り巻く環境について整理した上で、高い競技成果を生み出すためには、指導だけでなく環境整備も監督の仕事として重要となることを提示する。またその論点を検討するための分析手法についても説明する。

第1節では、陸上部をめぐる環境について整理する。環境として陸上部の活動に影響するのは、(1) ヒト・モノ・カネといった資源、(2) 企業が陸上部を保有する目的、(3) 選手・監督が雇用される契約形態、(4) 企業が希望する非スポーツ活動、(5) スポーツ活動として陸上部に企業が取り組むよう期待する種目、(6) その種目でどの程度の成績を収めて欲しいかという目標、(7) 陸上部の活動の評価に関する評価の7つである。

第2節では、これらの環境が、陸上部の活動を制約しうる可能性について説明する。ここで、こうした環境の整備に関する仕事が監督にとって重要になるというのが、本論文での基本的な問題である。環境が競技成果を高める上で制約となるならば、監督は、陸上部の代表者として企業または陸上部の利害を調整しなければならない。しかし、こうした監督の「指導者以外の役割」は、既存のスポーツマネジメント研究ではほとんど扱われてこなかった。そこで、監督の「指導者以外の役割」について明らかにするためには、詳細な事例分析を行う必要性があることを指摘する。

第3節では、上述の論点について検討する上での分析視点を提示する。それは、(1) 利害・関心の調整の仕方、(2) 環境志向性、(3) 時間志向性という3つである。また、実際に事例分析を行うために実施した調査の概要を説明する。インタビュー調査は、24組織述べ42人に対して実施し、インタビュー調査に要した時間は総計40.25時間である。

第3章 事例分析Ⅰ：環境への適応

第3章では、環境を受け入れていた事例として、A・B・Cという3つの陸上部の事例を検討する。その3つの事例分析を通じて明らかにするのは、これらの3陸上部の監督がな

ぜ企業に対して配慮をし、環境に適応していたのかということである。また、具体的にどのように配慮をしていたのかという点についても分析する。その結果、各事例に共通して明らかとなったのは、監督が環境を所与ではないと捉え、長期的な時間展望を持って行動していたためであるという点である。

第1節では、セミプロとして活動していたA陸上部の事例を取り上げる。A陸上部では駅伝への取り組みが制約され、マラソンに特化していた。またA監督は、セミプロ的活動が許されていたとはいえ、人手不足という資源制約の中で仕事をしていた。これは、所属企業に配慮して、必要以上に支援を申し出てはいなかったためであった。

このように、A監督が企業に対して配慮した理由は2つある。第一は、制約をいったん受け入れたとしても、長期的に見れば環境は変わって行くであろうという期待があったことである。まずマラソンで成果を上げることで、陸上部の事業的な魅力が高まり、いつか環境が変わって駅伝も取り組めるようになるといった、後々に環境を変えることができるという期待があったのである。これは、環境に対して長期的な変化をA監督が志向していたことを示している。第二は、環境をあまり変えない方がよいとA監督が考えていたというものである。このような判断は当時のA監督にとって合理的であった。まず、監督にとって、オリンピックが近かった選手をマラソンで抱えていたために、彼女たちに集中しなければならなかったからである。次に、企業の想定する予算制約を著しく逸脱してはならないように注意する必要があると、A監督が考えていたからである。その予算制約を超えようとするれば、陸上部を発展させていくという当初描いていた計画がなくなる可能性があるという危惧していたためでもあった。したがって、チーム運営に過剰にコストをかけないように企業に配慮しつつ、A監督は現場での仕事に従事していたのである。こうした点からは、A監督が環境を受け入れるべき制約として捉えていたということが示唆される。

第2節では、アマチュアとして競技活動を行う典型例としてB陸上部を取り上げる。B陸上部では、B監督が現場に集中できるようにするために、B-1GMがB社との間を繋ぐ役割を果たしていたという特徴がある。B陸上部の分析を通じて明らかになるのは、B監督は、B-1GMとB社が調整することでB陸上部に与えてくれた環境を受け入れ、その環境を変えないように注意して仕事をしていたということである。

さらに、B監督がこうした配慮を行っていた理由についても検討する。分析の結果、B監督がこうした配慮をしていたのは、GMがB社と調整して決定した環境を変えるのはよくないとB監督が考えていたからであり、B社が与える環境が十分であると感じ、その関

係を長きにわたって維持していきたいとも考えていたからである。

前者については、B-1GM と B 監督の間に明確な役割分担ができており、それゆえに環境を変えるという仕事は自らが行うものではないと B 監督が暗黙的に了解していたことからいえる。一方、後者については、B 社から資源が十分に与えられていることから、B 監督はそのまま長期的に関係を維持していきたいと考えていたととらえることができる。これらの点からは、環境の変更をすべきでないという志向性と、長期的に関係を維持するという時間志向性を B 監督が持っていたことが示唆される。

第 3 節では C 陸上部の事例を取り上げる。C 陸上部では、契約選手制度を導入するという環境（契約）変化や、勤務条件という環境の変化の機会を有していた。しかし、こうした状況の中で C 監督が選択したのは、契約社員を採用したりすることで陸上部の活動を陸上競技に専門化させていくことではなく、あくまで企業組織の一部としての活動であるという状態を守ることであった。また C 監督は、マラソンを重視させるように企業に働きかけるというよりは、むしろ企業が重視する駅伝を優先するという選択をしていた。

本節ではこのように企業に対して監督が配慮した背景を検討する。それは、環境は決められたものであり変えるものではなく、また競技活動は現行の C 社の制度の中で続けていくものであると、C 監督が捉えていたことに求められる。前者については、監督自身の「決められた中でやるというので、やっている」という発言に表れている。後者については、これまで C 社と C 陸上部が築いてきた伝統的な関係を、C 監督が重んじていたことから確認される。

第 4 章 事例分析Ⅱ：環境の変革

事例分析の第 2 段階として第 4 章で取り上げるのは、理想とする高い競技成果を出すために、企業に対して環境を変えるように働きかけていく 2 つの事例である。ここでは、それらの 2 つの事例分析を通じて、環境を変えるよう働きかけた背景と、具体的な行動について検討する。第 4 章の事例分析で明らかになるのは、それぞれの陸上部の監督が環境を所与ではないと捉え、また短期的な時間展望を持って行動していたということである。

第 1 節では D 陸上部の事例を取り上げる。そこでは、D 監督が契約形態を変更する価値があると D 社が理解できるように、「覚悟」を示していくという働きかけをしていたことが指摘される。その「覚悟」は、D 監督が現場で従事している指導業務に実際に反映されていた。

また、D 監督が企業に働きかけた背景として、D 監督がオリンピック選手を育成するためには、環境は変更されねばならないと捉えており、成果が残せなければ D 監督や選手と D 社の関係が終わることに対して覚悟を持っていたことに注目する。前者については、プロ意識を持った選手が能力を出し切ることを優先し、そのことが金銭的に報われるように環境が変えられるべきであると考えていた点に表れている。このことは、環境（契約）が変更されるべきであるという志向を D 監督が持っていたことを示している。一方で後者は、「プロ的存在としての自覚」という言葉の背後にある覚悟から読み取ることができる。これは、時間に関して短期的な志向を D 監督が持っていたことを示している。

第 2 節では E 陸上部の事例を取り上げる。この E 陸上部では当初、E 社からマラソンのみについて高い成果を出すように期待されていた。しかし、環境（重点種目）を駅伝に変えるように E 監督が E 社に働きかけていた。

E 監督が E 社にそのように働きかけた理由は、まず、マラソン選手育成のために駅伝が不可欠であり、マラソンだけ狙うという環境を変える必要があると捉えたためである。この志向は、E 監督の専門種目に対するこだわりであるとか、E 監督の選手層を厚くしたいという希望から読み取ることができる。こうした点は、環境を変更すべきであると E 監督が志向していたことを示している。E 監督が E 社に働きかけたもう一つの理由は、成果が残せなければ E 監督は、自らと E 社との関係が終わることに対して覚悟を持っていたことである。5 年という期間で成果が出せなければ監督業を辞めるという覚悟を持つことで、短い期間で成果を出す必要性に迫られていたのである。これは、環境変化の実現に関して短期的な志向を E 監督が持っていたことを示している。また、本節の分析を通じて、監督の時間に関する志向性は変化するという示唆が得られる。

第 5 章 事例分析Ⅲ：企業への配慮と陸上部の要求実現の調和

第 5 章では、事例分析の第 3 段階として、企業か陸上部かどちらかの利害を優先して行動するというわけではなく、陸上部と企業の要求を両立しようとするような、これまでの事例とは異なる行動をしている F・G という 2 つの陸上部を扱う。その行動は、陸上部をどのように運営すべきかという陸上部の事情だけでなく、企業の一組織としてどのように運営されるべきかという企業の事情も勘案した上で実行される行動である。企業の事情もよく理解していたことは、F・G という 2 人の監督が、企業内では部長クラスの役職に就任していることに象徴されている。第 5 章では、こうした新たな行動パターンを F・G と

いう 2 人の監督が採用した背景を検討するとともに、2 人の監督がどのような行動をとっていたかについても、詳細に確認する。これらの分析を通じて明らかとなるのは、監督が環境を所与ではないと捉え、長期的な時間展望を持って行動していたという点では共通した特徴を持っていたということである。

第 1 節では F 陸上部の事例を取り上げる。F 社においては F 監督が「マネジャー」という役職に着いており、陸上部と企業の要求の両立を目指して行動していた。F 監督がそうした両立行動をしていた理由は、強い選手を育成するという陸上部側の希望を、あまり多くの資源を投資しない中で達成するという、陸上部にとっても企業にとっても望ましいやり方を実現することを目指していたことに求められる。この監督の姿勢は、F 社と F 陸上部の利害を両立しながら、F 社から環境を変えようと陸上部に働きかけてくれるところまで、陸上部の社内的な地位を高めることにつながっていった。しかもこのやり方が、F 社内に浸透するということを F 監督は予め狙っていた。この点は、F 監督が環境を所与ではないと捉えていたことを示している。また、長期的な取り組みによって、そうした両立が可能になると F 監督は考えており、環境変化を長期的に実現できると F 監督が捉えていたことが理解できる。また本節では、こうした両立を目指す行動が重要であるという志向が、時間的に変わりうるという可能性についても示唆される。

第 2 節では、G 陸上部の部長兼監督である G 監督の事例を取り上げ、環境の様々な側面を変えてきた G 監督の行動について検討する。それは、G 監督が企業に対して、配慮をする一方で働きかけも行っていき、陸上部の要望と企業の要望の両方を実現しようとする性質をもった行動である。

また本節では、そのような行動をとっていた背景についても検討する。その理由として、第一に、地方型の企業スポーツクラブを作るという意図の下に、長距離種目に限って取り組むだけでは十分ではないと G 監督が考えていたことに求められる。そのために、長距離以外の種目に取り組むことを G 監督は構想していた。これらの点からは、G 監督が環境を所与でないと捉えていたことが明らかとなる。また、第二の理由は、G 監督が G 社から地道に信頼を築き上げて社内で地位を上げ、その上で環境変化に取りかからねばならないと考えていたことがある。この点からは、G 監督が長期的時間展望を持っていたことが示される。

第6章 考察：監督の役割再考

第6章では、第3章から第5章にかけて実施した事例分析に基づき、企業スポーツというクラブ形態における監督の仕事について考察する。

第1節では、企業スポーツクラブという形態を選手・監督・企業の3者から構成されるシステムとして捉え、企業が競技成果に与える影響の経路を整理する。本節の議論では、(1) 既存研究が見過ごしてきた「監督の指導者以外の役割」も含めて改めて「監督の役割」を整理し、(2) その中で特に陸上部と企業間の利害調整という役割について議論し、(3) さらに「チームの統率者としての監督」ではなく「企業の一事業部（＝陸上部）の管理者としての監督」の役割を確認する。

第2節では、企業から支援を引き出すための監督の行動を類型化する。類型化の際に整理の軸とするのは、環境志向性と時間志向性という2つの志向性である。この2軸をもとにすることで、以下の4つの類型が想定できる。第一の類型は、環境を所与としつつ、時間展望を長期的に捉え、環境に「適応」する行動である。これは、企業の利害を優先する性質である。第二の類型は、環境を所与とせず、かつ、時間展望を短期的に捉え、環境を「変革」する行動である。これは陸上部の利害を優先し、環境を変革するよう監督が企業に働きかける性質である。第三は、環境を所与とせず、かつ、時間展望は長期的に捉える環境の「統制」行動である。このような行動には、陸上部だけでなく企業や環境を監督自らの力で統制し、企業と陸上部の利害の両立を図る性質がある。第四は、環境を所与とし、かつ、時間展望を短期的に捉える「調達」行動である。ここでは、監督が求める環境を実現してくれる組織を探し当て、環境を「調達」するような性質の行動を取っている。これらの4つの類型はそれぞれメリットとデメリットを有するために、どの類型が最適な行動タイプかを必ずしも決定できるわけではない。

第7章 本論文の結論と課題

第7章では、本論文の結論と貢献を述べ課題について指摘する。本論文では、企業スポーツの監督、とりわけ陸上部の監督の仕事は何かという問いを検討してきた。その問いに対する答えは、監督は指導の役割を担うだけでなく、高い競技成果を生み出す上で必要な環境を整備するため、企業と陸上部の利害を調整する役割も担っているというものである。詳細な事例分析を通じて明らかにしたのは、監督によるこの利害の調整が様々な形で実践されていることである。また本論文が明らかにしたのは、その多様な実践が4つの行動タ

イブに分類できるということである。

本論文の最大の貢献は、従来のスポーツマネジメント論や企業スポーツ論がブラックボックスのままにしてきた、具体的な企業スポーツの監督の仕事内容について、陸上部の監督の事例を題材にして検討したことである。これは、既存のスポーツマネジメント論や企業スポーツクラブの研究では一切扱われていなかったことである。まずこの点について明らかにしたこと自体が本論文の貢献として考えられるであろう。

最後に本論文の課題を2つ指摘した。第一は、企業と陸上部の利害の調整という行為を扱ってきたにもかかわらず、監督の行動を主要に扱い、その調整過程に企業がどれだけ主体的にかかわっているかという点についてあまり分析してこなかったことである。第二は、監督以外のチーム構成員の利害・関心について分析に含めなかったという課題も残している。今後は、企業や選手の利害・関心も分析の対象に含めて、より分析を精緻化していく必要があるであろう。