

競技力向上をめぐる高等学校サッカー部のマネジメントについて

関 朋 昭*・中 島 広 基**・宇留間 昂***

Management aimed at increasing team performance ability of
high school soccer club

Tomoaki SEKI, Hiroki NAKAJIMA and Takashi URUMA

Abstract

This study attempts to explain the relationship between management resources and increased team performance. At the very least, facilities, funds and a referee license must first be acquired. Following this, gradual steps must be taken to establish a suitable environment that allows staff to undergo training in coaching techniques. Clear goals must be firmly established, and management strategies devised that incorporate short, middle and long-term steps toward achieving these goals.

1 目 的

学校教育における教科外活動として運動部活動(以下、部活動とする)の存在が改めて見直されている。文部省は、1989年の中学・高等学校の指導要領の改訂において「部活動への参加をもって必修クラブの一部、または全部の履修に替えることができる」となった。学校教育において20年以上続いた「部活動」と「必修クラブ」の並立制が変わり、今まで曖昧な位置づけであった部活動が教育課程として認められた。

部活動が学校の中に位置づけられて以来、一般に期待されてきたものは心身の健全な発達や社会性の育成といった教育的効果であり、現実に部活動が果たしてきたそのような役割は評価される。しかし、近年においては部活動はチャンピオンスポーツの最大の担い手として期待され、その役割を担ってきた。一部の例外な競技は除くが、学校以外にほとんど組織的なスポーツが発達しなかったという、日本のスポーツ文化が大きく影響している。近年においてサッカーのプロ化をはじめ部活動への比重が減少しつつあるとはいえ、部活動が担うチャンピオンスポーツとしての役割は大きい。その一方、先行研究では部活動における諸問

題の一つとして勝利至上主義が大きな問題として取り挙げられている。しかし、今日の情報社会が取り巻く環境において「勝利」を追及することは必然であり、それによって得られる教育的価値や人格形成は、学校教育において重要な意味をもち、否定することはできない。

本研究の分析対象であるサッカー競技においては、1993年のJリーグの発足により、他競技とは異なる方向性をもった。従来の学校単位から地域単位へ、高校のサッカー部からクラブのユースチームへと日本のサッカーの発展をめぐり大きな改革がなされた。これにより生徒、選手の選択肢が広がり、多様なニーズに応えられる環境に整備された。サッカーという共通項はあるが両者は今後も決して交わることは無い。学校の体育経営体としての部活動と商業スポーツとしてのユースチームでは経営体としての性格も大きく異なる。組織の基本形態として、T. M. (top management), M. M. (middle management), L. M. (lower management) とラインで結ばれた組織展開が望まれるが、学校での部活動経営では、L. M. である部活動の指導者が実質の経営者と考えられる。よって、部活動の指導者に裁量はすべて委ねられ、運営されている。指導者は、選手への直接的な働きかけや部活動を取りまく環境に対しての働きかけが求められる。従来の競技力向上を目指した指導者研究においては、選手に対する働きかけであるリーダーシップを論じているものが多い。しかし、競技力を高めるには、経営者と

* 講 師 一般教科

** 助教授 一般教科

*** 教 授 北海道教育大学冬季スポーツ教育
研究センター

して経営資源を駆使するための経営能力が不可欠である。

そこで本研究では、高等学校サッカー部の指導者に焦点をあて、競技力と経営資源との関係を検討した。

2 方 法

(1) 調査対象

調査対象者は、平成11年度全国高等学校総合体育大会北海道大会に出場の28校の指導者を対象とした。

(2) 調査期間

平成11年6月9日から6月30日

(3) 回収率

全28校中27校回収（96.4%）

調査方法

北海道高等学校体育連盟のサッカー専門委員を通して配布してもらい、郵送にて回収した。

(4) 調査内容

a) 指導者特性について

指導者の特性として、①年齢、②競技者としてのキャリア、③サッカーの指導者ライセンス、④サッカーの審判ライセンスの4項目について回答を求めた。

b) 施設、環境について

施設については、①部室、②グラウンド規模、③トレーニング室、④バスとした。環境については、⑤学校予算、⑥部活動費、⑦父母後援会、OB会、⑧部員数、⑨スタッフ数とした。

3 結果と考察

1. 各校の競技力の算出について

競技力を明確化するため、高等学校のサッカー競技において、全国大会につながる2大会（高校総体、高校選手権）の1996年から1999年までの7大会を分析対象とした。各校の競技力については、単に競技成績のみに着目するのではなく、地区の競技レベルも本研究の指標とした。地区を「local point」、各校の競技力を得点化したものを「team point」とした。そして、2つの得点を加算したものを「team index」とし、各校の競技力指数として数量化した。

(1) local point について

1998年度北海道高等学校体育連盟に登録の280

校（13地区）を対象に、7大会において「全国大会に出場したことが2校以上」ある地区を5点とし、以下、「全道大会 best 4 以上が2校」を4点、「全道大会 best 4 が2回」を3点、「全道大会 best 4 以上が1回」を2点、「全道大会 best 4 進出なし」を1点とし13地区を各々5段階に設定した。

(2) team point について

各校において「全国大会出場」を4点、「全道大会 best 4」を2点、「全道大会出場」を1点として7大会分を単純加算した。

(3) team index について

「local point」と「team point」を合算したものを「team index」とし、各校の競技力指数とした。さらに、27校について team index の平均値を基準に4つの rank に分類した（表1）。

表1. 各校の team index による競技力の分類

地区	学校	local point	team point	team index	rank
室蘭	私 .	5	16	21	A
札幌	私 .	5	15	20	
室蘭	私 .	5	11	16	
札幌	私 .	5	10	15	
函館	私 .	4	10	14	B
函館	公 .	4	7	11	
千歳	私 .	3	6	9	
札幌	私 .	5	3	8	
旭川	私 .	2	6	8	C
小樽	公 .	1	6	7	
帯広	私 .	1	6	7	
札幌	公 .	5	1	6	
函館	私 .	4	2	6	
南空知	公 .	2	3	5	
北空知	公 .	1	4	5	
北空知	公 .	1	4	5	
北見	公 .	1	4	5	
名寄	公 .	1	4	5	
釧路	公 .	2	3	5	
苫小牧	私 .	1	3	4	
小樽	公 .	1	3	4	D
旭川	公 .	2	1	3	
南空知	公 .	2	1	3	
北見	公 .	1	2	3	
名寄	公 .	1	2	3	
帯広	公 .	1	1	2	
帯広	公 .	1	1	2	
average		2.48	5.00	7.48	
max		5	16	21	
min		1	1	2	

2. 高等学校サッカー部の経営資源について

本研究では部活動経営における最大の利潤追求とは何かを論議し、有効性を位置づけること

を究極の目的とはしない。しかし、競技スポーツという観点からみて、競技成績を一つの目的・利潤として捉えた。

一般には経営資源とは、「ヒト、モノ、カネ」を指す。実際にはヒトといっても、具体的な能力や知識が明確にならなければ、組織としての有効性は把握できない。さらに利潤を最大の目的としない学校という非営利組織を対象に考えた場合、大きな問題点を含むが、以下の通り整理し考えた。

高等学校の部活動において「ヒト」を資源として考えた場合、指導者、部員が挙げられる。指導者自身のサッカー競技実績については、重要な資源として捉えることができる。これを「キャリア」と称した。指導者として習得した知識や技能については、「指導者ライセンス」、「審判ライセンス」を挙げた。部活動の指導体制として「スタッフ」、選手数として「部員」とし、ヒトについては5変数とした。「モノ」については、「グラウンドの規模」、「トレーニング室」、「バス」、「部室」の4変数とした。「カネ」については、部活動を運営・促進するために必要不可欠な資源である。しかし、各校において部活動の運営資金を明確に捉えることは、極めて難しいと考えられる。なぜなら、公立学校、私立学校の双方において、経営体の性格が異なるからである。本研究では、「学校予算」「部活動費」「後援会」の3変数とした。「後援会」の存在・位置づけは、各校で異なるが後援会のもつパワーの大きさを考慮し、スコアについて他資源より差をつけた。以上をマネジメント指数とし、経営資源として考えた（表2）。

3. 経営資源と競技力の関係

経営資源を平均得点化し、4つの競技力ランク

間でt-testを行った結果を表3に示した。

(1) 競技力とヒトについて

「キャリア」、「指導者ライセンス」、「審判ライセンス」、「部員」の4変数で有意差が認められた。有意差が認められなかった「審判ライセンス」については、多くの指導者が取得しており、各地区での大会運営、また情報としての必要性からと考えられる。「部員」については上位のA, B rankと下位のC, Drank 間に差が認められ、「部員数」が競技力に強く影響を及ぼしているといえる。「スタッフ」については、A rank と下位群との間に有意差が認められた。

「ヒト」という全資源で検討した場合、A rank と3 rank 間で5%以上の有意差が認められ、競技力に大きく影響を及ぼす資源と考えられる。

(2) 競技力とモノについて

「グラウンド」、「トレーニング室」、「部室」については、有意差が認められなかった。学校を媒体としているため、一般的なハード面には差は無く、競技力との関係はみられなかった。「バス」については、上位群と下位群の間で有意差が認められた。最近では移動手段や大会での控室としてバスが利用されてきている。サッカーという天候を左右しない競技では、「バス」が競技力を高める大きな資源といえる。だが、公私の学校体制が大きく関与するため各校へ一般化するのは、極めて難解である。しかし、難しい現状を考慮しながらも、「バス」は有効な資源といえる。

「モノ」という全資源で検討した場合、統計的な有意差が認められなかった。

(3) 競技力とカネについて

「学校予算」、「部活動費」については、有意差

表2. マネジメント指数の基準

score	ヒト					モノ				カネ		
	キャリア	指ライ	審ライ	スタッフ	部員	グラウンド	トレーニング	バス	部室	学校予算	部活動費	後援会
5										50万以上		後援会
4		日本B級				2面				20～49万		
3	全国	日本C級	2級	3人	61～	1面		専用		10～19万	2～3万	
2	都道府県	地域C級	3級	2人	31～60	1/2面	専用	共有		5～9万	1～2万	OB会
1	地区	準指導員	4級	1人	～30	1/2以下	共有	レンタル	ある	5以下	1万以下	
0	なし	なし	なし	なし			なし	なし	なし		なし	なし

注) キャリア:サッカー選手として主として活躍したヴェル
指ライ:サッカー、日本体育協会の指導者ライセンス
審ライ:サッカー競技の審判ライセンス
スタッフ:部長、コーチ、ドクター等の指導体制
部員:1学年10人を基準に設定

注) グラウンド:常時使用できるグラウンド規模
トレーニング:筋力トレーニングが出来る施設
バス:共有-他の部活動と併用
レンタル:運転者は有するがバスのみ借用
部室:更衣や道具の管理できる施設

注) 学校予算:生徒会予算、PTA予算
部活動費:選手個人から徴収
後援会:後援会、OB会による支援体制

表3. 経営資源と競技成績の関係

	A rank	B rank	C rank	D rank	t-test
競技者キャリア	2.40	2.50	1.33	1.33	A>C*
指導者ライセンス	1.80	0.00	0.42	0.67	A>B**, A>C**
審判ライセンス	2.40	1.25	2.00	2.06	n.s.
スタッフ	2.40	1.50	0.33	0.97	A>C**, A>D**
部員	2.80	2.50	1.75	2.04	A>C***, A>D**, B>C*, B>D*
ヒト	11.80	7.50	5.92	6.50	A>B**, A>C***, A>D**
グラウンド	2.20	2.50	2.58	2.48	n.s.
トレーニング	0.80	0.50	0.67	0.70	n.s.
部室	1.00	1.00	0.42	0.68	n.s.
バス	2.00	3.00	0.42	1.19	A>C**, A>D**, B>C**, B>D**
モノ	6.20	6.00	4.42	4.33	n.s.
学校予算	3.20	4.25	3.33	3.39	n.s.
部活動費	1.00	1.50	1.25	1.33	n.s.
後援会	6.40	5.00	1.17	3.19	A>C**
カネ	10.60	8.50	6.50	7.50	A>C**
3資源	28.60	22.00	16.84	18.33	A>C***, A>D**

*P<0.05、**P<0.01、***P<0.001

がみられなかった。「後援会」では、A rank と C rank 間で有意差が認められた。全体として検討した場合も同様の結果が得られた。

組織を運営する場合、予算は必要不可欠な資源である。資金に関しても各校の経営者がどのように捉え運営しているかが問題である。部活動を運営していく場合、学校予算だけで充分と理想を掲げることはできない。

本研究で差が認められた「後援会」については、部活動を円滑に支援する組織として非常に有効である。金銭面以外にも多くの事が期待できる。

(4) 競技力と経営資源の検討について

競技力との関係をさらに明確にするため「ヒト」、「モノ」、「カネ」の3資源を合成し、検討した。その結果、A rank と下位群のC、D rank 間で、高水準の有意差が認められた。

A rank と B rank 間に差がみられなかったことから、上位群と下位群においては明らかに経営資源に違いがみられる。下位群がより競技力を高めるためには「ヒト」、「カネ」に焦点をあてた経営が必要であると考えられる。

4. 公立学校と私立学校の比較

先に述べたように、公私立学校では経営体が異なる。しかし、同じフィールドでサッカー競技が行われる以上、同条件と考えなければならない。そ

こで両者を比較検討した(表4)。その結果、合成した3資源全体でみると高水準で有意差が認められた。「ヒト」、「モノ」、「カネ」の各資源間で1%水準の差が認められた。さらに詳細に検討を加えると、「指導者ライセンス」、「審判ライセンス」、「グラウンド」、「トレーニング室」、「部活動費」に関しては、統計的な差が認められなかった。有意差が認められたのは「競技者キャリア」、「スタッフ」、「部員」、「部室」、「バス」、「学校予算」、「後援会」であり、特に「スタッフ」、「部員」、「バス」に高水準で有意差が認められた。

「スタッフ」、「バス」については、公立学校ではある程度の制限が加えられ、限られた環境下での経営が強いられる。では私立学校は無制限なのか、ということは言えない。各校において指導者がそれぞれの環境で試行錯誤しながら経営を展開していかなければならない。「部員」の確保についても学校事情を考慮し、最大限の経営行動が望まれる。

4 ま と め

競技力向上を主たる目的とした部活動経営を考えた場合、対内的・対外的な働きかけが必要である。

本研究では、従来のリーダーシップ論(対内的)

表 4. 公立学校と私立学校の経営資源比較

	私立学校	公立学校	t-test
競技者キャリア	2.36	1.25	**
指導者ライセンス	1.00	0.48	n.s
審判ライセンス	1.82	2.25	n.s
スタッフ	1.82	0.31	***
部員	2.55	1.65	***
ヒト	9.55	5.86	**
グラウンド	2.46	2.50	n.s
トレーニング室	0.64	0.75	n.s
部室	0.91	0.50	*
バス	2.36	0.25	***
モノ	6.36	4.00	**
学校予算	3.82	3.06	*
部費	1.82	1.44	n.s
後援会	5.18	1.63	*
カネ	10.18	6.13	**
3資源	26.09	16.00	***

*P<0.05、**P<0.01、***P<0.001

で報告されてきたものではなく、新次元として指導者をマクロな視点から経営者と捉え（対外的）、それに必要な経営資源を明らかにすることを目的とした。

その結果、競技力を段階的に設定することにより、部活動の経営戦略を考えることができた（図1）。北海道大会出場を目標に経営戦略を考えた場合、人的な課題として審判ライセンスの取得、物的な課題としてグラウンドの整備確保、トレーニング室の完備、部室の整備確保、金的な課題として学校からの部活動予算、選手からの部活動費の徴収など全般的に考えていく必要がある。さらに北海道で上位を目標とするには、選手の確保、移動手段のためのバス、後援会やOB会等の支援が必要である。全国大会を目標とする場合、人的な課題として指導者の資質向上、指導体制を強化していく必要がある。

経営戦略には、短期、中期、長期の方針を考えなければならない。本研究の経営資源についても即時性があるものや長いスパンで考えていかなければならないものがある。これらを企画、運営していくのは、すべてL. M.の指導者である。

以上のことから、指導者の役割は非常に多岐であり、重責である。今後の課題として、実際のリーダーシップとしての働きかけとして経営行動を明らかにしていく必要がある。

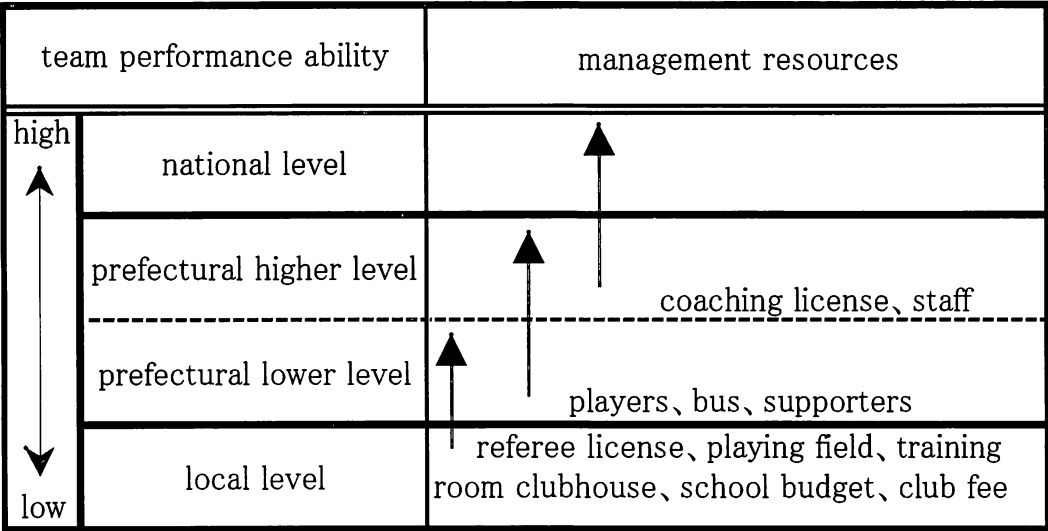


図 1. 競技力向上をめぐる経営戦略の構造モデル

引用・参考文献

- 1) 宇土正彦, 八代勉, 中村平; 体育経営管理学講義, 大修館書店, 1989
- 2) 清水紀宏; スポーツ経営学における基本価値の検討, 体育・スポーツ経営学研究, 第13号, PP1-15, 1997
- 3) 文部省; 高等学校学習指導要領, 大蔵省印刷局, 1989
- 4) 文部省; 高等学校学習指導要領解説, 総則編, 東山書房, 1989
- 5) 文部省; 高等学校学習指導要領解説, 保健体育編, 体育編東山書房, 1989
- 6) 武隈晃; 管理者行動論によるスポーツ組織の検討, 体育学研究, 第40巻, PP234-247, 1995
- 7) 清水富弘, 田井村明博, 洲雅明; 競泳指導者の管理行動と選手の競技成績, 日本体育・スポーツ経営学会第19回プログラム, PP29-30, 1996
- 8) 武藤泰明; 経営の基本, 日本経済新聞社, 1994
- 9) 公式記録; '99高校サッカー年鑑, 講談社1999
- 10) 公式記録; '98高校サッカー年鑑, 講談社, 1998
- 11) 公式記録; '97高校サッカー年鑑, 講談社, 1997
- 12) 公式記録; '96高校サッカー年鑑, 講談社, 1996

(平成11年11月22日受理)