

【原著論文】

伝統ある大学女子バレーボールチームの デリバレット・プラクティスを妨げる‘シゴト’

野中 俊英¹⁾, 根本 研²⁾, 伊藤 雅充³⁾

¹⁾ 日本体育大学アスレティック・デパートメント

²⁾ 日本体育大学身体教育系

³⁾ 日本体育大学コーチング系

‘Shigoto’ hindering deliberate practice in a traditional university women’s volleyball team

NONAKA Toshihide, NEMOTO Ken and ITO Masamitsu

Abstract: The purpose of this study was to clarify the factors that may be hindering players’ deliberate practice in a traditional female volleyball team of N University. Group discussions and interviews with the players and the head coach were conducted. As a result, ‘shigoto (work)’ and ‘discipline’ became apparent as factors, and strict hierarchy was considered to be at the root of these factors. From the interviews with the coach, it was found that although they had reformed the team culture before and improved their performance, the current issues were similar to those before the reform. This indicates that it is important to continue to apply the power of reform in order to change the team culture.

要旨: 本研究の目的は伝統ある N 大学女子バレーボールチームに所属する選手たちのデリバレット・プラクティスを妨げる可能性がある要因について明らかにすることであった。プレーヤーと監督に対して、グループディスカッションとインタビューを実施した。結果として、‘シゴト’と‘規律’が要因として現れ、それらの根底には厳しい上下関係があると考えられた。監督へのインタビューから、チームは過去にチーム文化の改革を行なったことがあるが、現在の状況は改革前と類似していることが明らかとなった。このことは、チーム文化を変化させるためには改革の力をかけ続けることが重要であることを示している。

(Received: April 6, 2021 Accepted: July 7, 2021)

Key words: Team culture, fishbone diagram, discipline, hierarchy

キーワード: チーム文化, 特性要因図, 規律, 上下関係

1. 序 論

自身のスキルを磨き、各大会や試合で成果を上げるために練習を行うことはアスリートにとって当然の行動である。卓越性を獲得するためには、ただ単に練習を行うのではなく、必ずしも楽しみを伴わない、多大な努力を必要とする意図的、計画的で高度に構造化されたデリバレット・プラクティスに取り組むことが必要とされている (Ericsson, 1993)。しかし、すべてのアスリートがデリバレット・プラクティスを実施できているとは限らない。北村 (1999) はデリバレット・

プラクティスの阻害要因として環境制限要因 (家族, 適切な指導者, 友人等の人的環境と時間, 用具, 施設, クラブ地域, 文化, 社会制度等の物的環境), 動機づけ制限要因 (楽しさを伴わず, 社会的・金銭的報酬と直結しないデリバレット・プラクティスの性質), 努力制限要因 (怪我など) の3つを挙げている。また, 伊藤・富永 (2016) は学生アスリートのデリバレット・プラクティスの阻害要因として, コーチング, 練習環境, チーム文化, アスリート本人の意識, 生活環境, 学業との両立, 経済状況の7つのカテゴリーの存在を報告している。

コーチはアスリートの有能さを向上させることが求められる (Côté and Gilbert, 2009; ICCE 他, 2013; 日本スポーツ協会, 2020)。そのためには、アスリートがデリバレット・プラクティスを実現できるように支援していかななくてはならない。コーチングは、混沌とした現場 (Mallett, 2007) において構造化された即興 (Cushion, 2007) を行うことであると比喻されるように、その場その場の文脈を的確に読み取り、それに適した行動をとっていく必要がある (ICCE 他, 2013)。ここでいうコーチングの文脈とは、コーチが活動を行う場が有する特徴 (日本スポーツ協会, 2020) のことであり、アスリートの過去のスポーツ経験や発育環境、友人関係や、その地域やチームの風土や文化などの影響を色濃く受ける。学生アスリートのデリバレット・プラクティスの阻害要因を調べた研究 (伊藤・富永, 2016) において、チーム文化が重要な要因として挙げられている。シャイン (2004; 2012) によれば、文化とはグループが十分な量の経験を共有することで形成され始め、個人および集団としての行動、認識方法、思考パターン、価値観を決定する強力な力である。シャイン (2004; 2012) は3つのレベルで文化解釈を行っており、最も深いレベルにあるのが「基本的な深いところに保たれている前提認識」で、ほとんどの場合は無意識の当たり前の信念、認識、思考および感情として価値観および行動の厳選となっていると述べている。無意識の当たり前となっているために、知らないうちに意思決定に文化的な力が作用し、予期せぬあるいは好ましくない結果がもたらされることがあるという。

筆頭著者 (以降、筆者と表記する) は現在、伝統ある大学女子バレーボールチームでアシスタントコーチとして活動しているが、選手らが本当にデリバレット・プラクティスを実践できているのかどうかについて疑問を抱くことが多々あった。その原因がチーム文化にある可能性も考えられ、チームに対して様々な介入を行うことで、選手らのデリバレット・プラクティスを阻害している可能性があるものを顕在化させていく必要があると感じた。そこで本研究では、著者がアシスタントコーチとして活動している大学女子バレーボールチームのデリバレット・プラクティスを阻害している要因を顕在化させることを目的とし、強化の一環として実践的な研究を行った。

本研究を行うことで、筆者自身に求められる「現場の理解と対応」のスキル向上が見込めるとともに、得られた結果はチーム強化に大いに貢献すると考えられる。また、実践的な研究は、研究実施者もさることながら、他のコーチがコーチング能力を向上させるための貴重な情報となり (図子, 2012; 會田, 2014)、コーチング学の発展にも寄与することが期待できる。

2. 方 法

2.1. 研究の対象

著者がアシスタントコーチとして活動している関東大学1部リーグに所属している大学女子バレーボールチームを研究対象とした。研究を遂行するにあたり、著者自らがチームの様々な情報を読み取っていくインスツルメントとしての役割を果たした。本研究で得られたデータを読者がより意味ある形で理解するには、インスツルメントとしてデータ取得と解釈を行った筆者自身についての自己開示が必要である。そこで、研究対象としたチームの基本的情報とともに筆者自身についての文脈を以下に記述した。

2.1.1. 研究対象チームの文脈

本研究の対象チームは、関東大学1部リーグに所属するN大学女子バレーボールチームであった。研究実施当時、部員は4年生6名、3年生9名、2年生8名、1年生8名の計31名で、部員たちは高校時代に世界大会、全国大会出場経験者から地方大会出場経験者まで幅広く在籍し、全員寮生活を送っていた。関東大学1部春季リーグ戦、東日本大学選手権大会、関東大学1部秋季リーグ戦、全日本大学選手権大会の4つの大会に向け、週6日活動している。チームビジョンは「団結和響～厳しさの中に明るさを持ち、常にベストを尽くす～」と設定され、構成員全員が互いに同じ目標に向けて団結して共鳴しあうことを目指している。過去の成績は、昭和6年関東大学選手権大会優勝に始まり、全日本大学選手権大会では29回、関東・東日本大学選手権大会24回、関東大学1部リーグ戦42回の優勝を経験している。また、一度も関東大学1部リーグから降格したことがない大学であることから大学バレーボール界で輝かしい歴史と伝統のあるチームであると言える。昨今では全日本ジュニア、U-23、ユニバーシアードへ現役選手の選出、また卒業生が全日本やVプレミアリーグでの活躍する姿も多く見られるようになってきたチームである。

2.1.2. 筆者自身の背景

筆者は幼少期からバレーボールに触れ、家族全員がバレーボールを行っていたことから競技を始めることに抵抗はなかった。中学では県選抜に選ばれ全国大会を初めて経験する。高校では春の高校バレー、インターハイ、国民体育大会等にも出場したが成績は1勝できるかどうかのレベルであった。

中学・高校時代の全国大会での不本意な結果に対して、更に競技への向上欲求が高まり、関東大学リーグに挑戦したいと考え大学入学を決意する。しかし、チー

ムは筆者が入学する前年の全日本大学選手権大会中に組み合わせ時の不正抽選が発覚し、入学してから1年間は対外試合禁止という処分を受けていた。その為、1年間公式試合がないまま練習の成果を出せない1年間で過ごした。1年後処分が解除されたが1部だったチームは3部へ自動降格し、チームは再スタートすることとなる。1年生時では、試合出場の機会を得る為に懸命に練習に励んだ。しかし、2年生までは試合に出ることもなく、1, 2年生（以下、下級生）の5つのシゴトを一生懸命に遂行することが毎日の目標だった。その内容は以下の通りであった。

- ①「ボール拾いをする事です」
- ②「ボール磨きをする事です」
- ③「コート場の整備をする事です」
- ④「上級生に気を遣う事です」
- ⑤「声を出し練習場の雰囲気盛り上げます」

と言われるもので、“ミス”をしてはいけないという前提認識が強かった。そこでミスを避けることと先輩から怒られないようにすることが最優先課題となっており、当時の全体練習で何をしたのかを思い出すことができない。バレーボールに向き合えたのはシゴトから解放された3, 4年生（以下、上級生）になってからであった。4年生になってから下級生の時の理不尽な体験や疑問などを振り返り、チーム全員がバレーボールと向き合える環境を全員で作作り、バレーボールと向き合うことができた。そして最後は全日本大学選手権大会優勝という最高の形で締めくくることができた。

大学までの競技経験を経て、卒業後、母校の高校で常勤講師を務めながらバレーボール部の指導を行った。選手としてプレーしてきた自分の感覚と目の前の生徒のプレーとのギャップに不満を持っていた。筆者が高校生までに受けていた指導は高圧的なものであり、体罰も受けてきた。筆者自身も指導においても負けず嫌いで、不本意な結果が出ると、時折感情的になることもあった。しかし、優先度が最も高い大会で結果がうまく出ていない時に自分自身を振り返り、自身の指導に疑問を持つようになった。このままでは同じ指導を繰り返すだけで指導者として成長できないと考えた。バレーボールに対する学ぶ意欲が芽生えた時に実業団からコーチ就任の依頼があった。自身の求める専門的知識の向上が期待できると思い入団を決意した。入団してから実業団の選手、チームスタッフの取り組みに驚嘆した。選手たちは日頃から自身のプレーの細部まで意識し、コーチにフィードバックを求めてくる。リーグ中になると対戦相手の特徴や自分の動きの確認を怠ることはなかった。そして、毎日自分の体のメンテナンスにはこだわりを持って行っていた。チームに関わるすべてのスタッフが選手の最高のパ

フォーマンスとチームが最高の成績を出すために日夜努力していた。筆者も周囲のスタッフに感化され、専門的知識を学びチームに貢献しようとしていた。選手の達成を共感できるようになってから、入団前の感情的で自己中心的な指導から、選手のことを考えるコーチングへと変わっていった。

1年間の常勤講師と6年間の実業団チームでコーチ経験を経て、2015年よりN大学男女バレーボール部コーチに就任し、2016年からN大学女子バレーボールチームのコーチとして活動してきた。同年から更にコーチとしての知識を得て能力向上を目指し、コーチング学を学びたい一心で大学院への入学を考えるようになった。翌年2017年4月より大学院でコーチング学の学びを本格的にスタートさせた。筆者自身、コーチ歴10年目の決意であった。本研究の基盤は修士論文研究として行ったものであり、この研究を通してチームを多様な視点からみることの大切さを学んだと感じている。その後も同チームのコーチとしての活動を継続し、2021年3月末をもって、このチームを離れ、新しい環境で指導を継続することになっている。

2.2. 研究のデザイン

本研究は2017年1月から12月までの期間で実施した。その間、筆者が所属するN大学女子バレーボールチームに所属する選手33名を対象として、グループディスカッションやインタビューなどを通して、チームが抱える課題について明らかにしていった。その後、課題の解決法を探るために、監督に対するアプローチを行った。それぞれのステップで採用した方法について以下に述べることにする。なお、本研究は日本体育大学倫理審査委員会の承認を受けて実施した（承認番号：第017-H084）。

2.2.1. 特性要因図を用いた分析

チームに内在する課題を顕在化させるために特性要因図（フィッシュボーンダイアグラム）を使用した（図1）。特性要因図は、もともとは製造業で起こり得る問題の原因を特定し、有効な対策を講じるために広く用いられてきたものである。また、潜在的な問題を見つけるための手法としても広く応用されている。特性要因図の歴史は古く、1953年に東京大学の石川馨教授が考案したものが始まりで、「イシカワダイアグラム」と呼ばれたり、実際の図が魚の骨に似ていることから「フィッシュボーンダイアグラム」とも呼ばれている。特性要因図を用いることで、解決したい問題に対して、組織やチームの中で明確になっている原因とまだ見えていない原因を明確にすることができる。また、特性要因図を作成する過程において、関わる人々

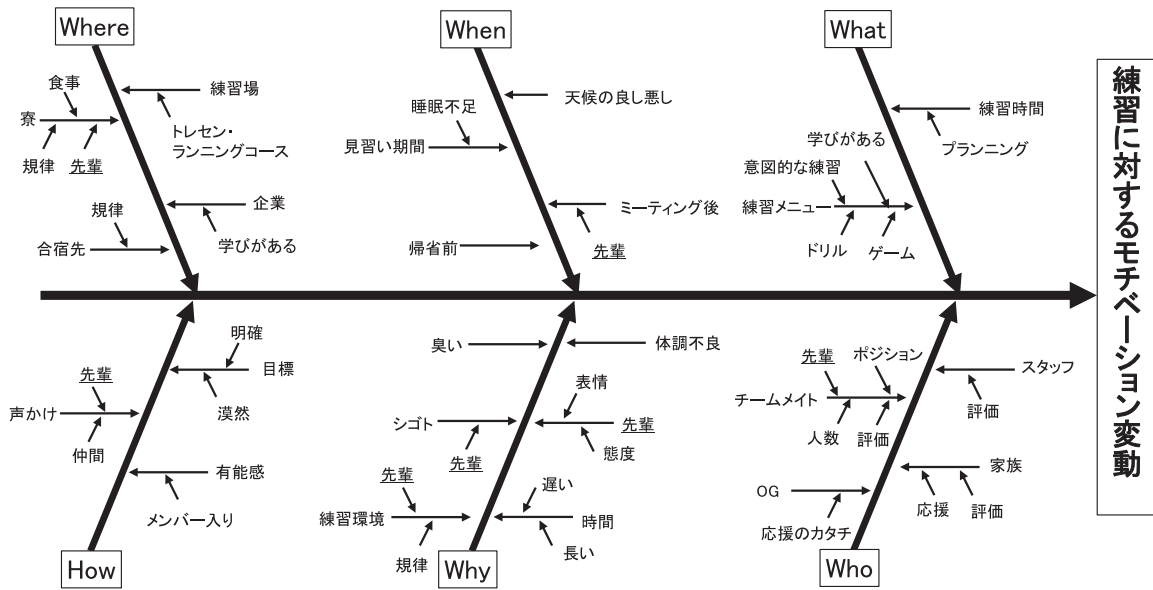


図1 練習に対するモチベーションの変動に対する要因

が問題についての共通認識を作りやすいとも考えられ、図を作成した後の問題解決行動にも好ましい影響が期待できる。

特性要因図による分析では、まず背骨となる解決したい問題を決定し、次に問題に対して大骨となる要因を書き出し、原因の解決策が具体的にできるまで「なぜ」を繰り返し問いかけて、要因となるワードを導き出していく。

特性要因図の作成には当時の3年生9名が関わり、2017年1月末日に実施した。このとき、最高学年である4年生は現役を退き、1～3年生の3学年でチームが活動していた。今後のチーム運営を円滑にするという強化の事情もあり、現役選手の最高学年である3年生に協力を依頼した。議論の焦点となる特性として「練習に対するモチベーションの変動」を設定した。運動部活動の本質は所属する学生が主体的に活動することにあるという考え方のもと、日常的な練習の効果に影響する様々な要素のうち、選手のモチベーションが他の要素に与える影響も大きいであろうという監督との議論を経て、このテーマを設定した。大骨の要因はいつ(When)、どこで(Where)、だれが(Who)、なにを(What)、なぜ(Why)、どのように(How)の5W1Hに設定して、小骨となる細かな要因について議論することとした。

2.2.2. 選手に対する個別インタビュー

当時の3年生9名のグループワークによって導き出された特性要因図で課題であるとされたものが、現在の下級生が経験しているものと一致しているかどうかを確かめるために、既に現役を退いた4年生を除いた、

1～3年生の25名中選手17名を対象に個別インタビューを行った。マネージャー、アナリストなどのチームスタッフは普段の取り組みが異なるため対象外とした。インタビューの期間は2017年2月21日から3月7日で、インタビュアーは筆者であった。

インタビューは半構造化インタビューを採用した。半構造化インタビューは事前に大まかな質問を決め、回答者の答えによってさらに詳細に尋ねて行うインタビュー方法である。一選手に20分から30分程度かけて入学前のチームのイメージ、この部に所属する理由、なりたい自分像について質問した。次に「なりたい自分」を阻害している要因は何かを聞きだしていくことにし、以前に実施した特性要因図から出た結果との比較を行った。

2.2.3. 1年生を対象としたグループディスカッション

選手に対する個別インタビューを行った後、新年度に新しく8名の1年生部員が加わった。1年生部員の認識についても聞き取る必要があると考え、グループディスカッション形式で調査を行うこととした。テーマは、個別インタビューで現れた「シゴト」に対する認識であった。実施した日時は2017年8月で、時間は60分であった。ディスカッションではブレインストーミング(オズボーン, 1982)を採用し、ファシリテーターは筆者が務めた。ブレインストーミングは集団討議を行うことによって個人の持つ知的資源の「知恵」が創出される方法である。チームが1つのテーマに対して自由奔放な発想と意見を出し合うことでアイデアを生産し、チームワークを固めて、チーム内での存在意義を高めるための技法でもある(三浦, 2001)。

2.2.4. 監督へのインタビュー

これまでの選手から得られた結果を踏まえ、N大学女子バレーボールチーム監督に対してインタビューを2回に分けて実施した。1回目は「チームビジョンについての考え」と「チームのこれまでの文脈」について50分程度かけて実施した。2回目のインタビューは1回目の分析結果も踏まえて、1回目のインタビューの約1か月後に実施した。この際は「監督が思う課題」について50分程度かけてインタビューを実施した。

3. 結果

3.1. 特性要因図分析

チーム運営の中心である当時の3年生6名に対して、筆者のファシリテーションのもと特性要因図分析を行った(図1)。課題として「練習に対するモチベーションの変動」を設定して議論を進めたところ、一番多く得られた要因は「先輩」であった。特性要因図に表された全キーワード数が56個であったが、「先輩」というキーワードは7個であり、全体の12.5%を占めた。たとえば、いつ(When)練習に対するモチベーションが変動するかについて挙げると、「ミーティング後」というキーワードに先輩が関係していることが得られている。なぜ(Why)練習に対するモチベーションが変動するかについての部分では、先輩というキーワードが3つ表れていた。次に多く得られたのが「規律」であった(3個)。興味深いことに、「規律」は「先輩」と直結するものがほとんどであった。

3.2. 選手に対する個別インタビュー

上級生のグループワークによって導き出された特性要因図で課題であるとされたものは、現在の下級生が経験しているものと一致しているかどうかを確かめる必要があったことから、所属する選手全員(17名)に対して個別にインタビュー調査を行った。そこで得られた入学前のチームに対するイメージで最も多かったのが「上下関係が厳しい」と「強いチーム」であり、両者ともに全体の7割以上の選手がこの2つを回答した。チームに入部する前から選手達は上下関係が厳しいという認識を持った状態で集まった集団であることが読み取れた。入学後のチームに対する認識に関しては、9割の者が「シゴトが大変」、8割の者が「厳しい上下関係」という入学前の認識と同様の結果が得られた。「なりたいたい自分」についてたずねると、「〇〇選手のようなユーティリティな選手」「信頼を置ける選手」「バレーを知っている選手」「気づける人間」などの回答があった。また、半数の選手から「自主練習がしたい」という要望も出てきた。この結果から選手が競技力向上のために目標を掲げ取組む意思があることが確

認できた。さらに、「なりたいたい自分になることを阻害しているもの」として多くの選手が「シゴト」と答えた。「シゴト」とは、この組織内で頻繁に用いられている用語であり、主に下級生が行うべき様々なチームとしてのタスクやルールとして位置付けている。本論文中、カタカナで「シゴト」と表現するとき、それは部活内でのタスクを意図し、仕事と漢字で表記した場合には、一般的な意味での仕事を指すものとする。個別のインタビュー調査では、当時の1年生ばかりでなく、現在の2年生以上の選手も自身が1年生の時の「シゴト」と答えていた。「シゴト」に関して、それぞれに対して掘り下げる質問をしたところ、不必要なシゴトだと思っていたとしても「ルールだから」といって排除できない、先輩に怒られないようにシゴトをする、といった意見が得られた。シゴトに関しては否定的な意見だけでなく、肯定的な意見も聞けた。たとえば、シゴトがなくなると大切なピリッとした雰囲気が無くなりそう、シゴトをやってもらって側面に立つと助かる、という意見もあった。また、興味深いことに、「今はゆるい」と現状の話をしているようで過去の体験を誇らしげに捉えているような発言もあった。しかし、シゴトの役割がなくなった2年生以降になると、「なりたいたい自分になることを阻害しているもの」についての質問に対して、「寮生活が嫌だ」、「練習メニューの改善」といった環境面での理由が挙がった。

上下関係の厳しさに関するインタビューの内容の例を以下に示した。

選手Aのケース

筆者：上下関係が厳しいなと思う瞬間はどんな時ですか？

選手A：先輩への言葉遣い。

筆者：先輩への言葉遣いとは？

選手A：あの、これ言ったら、これやんきゃいけな

い。まず、わからないと言ってはいけな

い。まず、わからないと言ってはいけな

い。まず、わからないと言ってはいけな

い。まず、わからないと言ってはいけな

い。まず、わからないと言ってはいけな

い。まず、わからないと言ってはいけな

い。まず、わからないと言ってはいけな

い。まず、わからないと言ってはいけな

い。まず、わからないと言ってはいけな

い。まず、わからないと言ってはいけな

筆者：こういう（シゴトや規律）のは結構必要って感じる？

選手A：必要なやつとかもめっちゃあると思うんですけど「え？これ必要なの」みたいな「ここまでやる？」でも1年生がやしないと先輩方がそこに行ったりするんですよ。やってるじゃないですか。その仕事を。やって自然と目がいくんですよ。そのミスに。それが見られたらヤバいんで。先輩より先に。まずミスを出さないのが1番なんですけど、出た時に早く直さないと、結構練習中に心が疲れますね。

筆者：そうだよな。バレーどころじゃなくなるよね。

選手A：最初の頃は結構バレーどころじゃなかったです。

筆者：ねー。（練習中の）優先順位が変わっちゃうよね。

選手Bのケース

筆者：大学の印象ってのどんなだった？

選手B：上下（関係）がやばい。

筆者：上下（関係）やばい？実際入学してどうですか？

選手B：最初はしんどかったですけど、でも、だんだんと（環境に慣れてきた）。

筆者：何にしんどかった？

選手B：え～1年生ってしんどいじゃないですか？色々。

筆者：イメージしていた上下関係はイコールになった？

選手B：はい。怖いっす。

筆者：怖いか…

（中略）

選手B：めっちゃ練習行くのが嫌でしたもん。最初。

筆者：え、バレーはしたかった？

選手B：はい。

筆者：（バレー）したくてもそういう上下関係だったり仕事とが？

選手B：電車の中でノート見て。確認してみたいな。

筆者：ノートがあるんだ？

選手B：シゴトノート。

筆者：シゴトノートとは？

選手B：やること（シゴト）そこ（ノート）に全部書いてあるんですよ。で、自分のところチェックして、「これやって、これやって」みたいな。

筆者：今もあるの？

選手B：多分。

3.3. 1年生に対するグループディスカッション

シゴトに関する課題が浮き彫りになってきたため、その当事者である1年生を対象にグループディスカッションを実施し、彼女たちがシゴトに対してどのような認識を持っているのかについて、ブレインストーミングによってあぶり出していった。その中で、入学して一番大変だったことが「チームのシゴトや決まり事を覚えること」であることがわかった。シゴトに対する現状認識については、「不必要な決まりがある」「決まりの意味がわかりません」「ミスの存在に対する疑問」「毎日先輩に怒られないようにする」という発言が見られた。また、選手Bが個別インタビューで発言していた“シゴトノート”の存在も確認ができた。

3.4. 監督へのインタビュー

（実施時期：1回目2017年9月・2回目2017年10月）

これまでのデータ取得過程を通して、研究対象としたN大学女子バレーボールチームが上下関係やシゴトの存在によって、質の高い練習が妨げられている現状が明らかとなってきた。そこで、このチームの監督に対して、これまでに得られた分析結果を踏まえたインタビューを実施した。

チーム作りに関して、監督は選手が能動的に競技力向上に取り組むことができることをビジョンとして掲げていた。そこには選手を自律させたいという思いがあり、2002年、最初に監督として就任した際に打ち出した「厳しさの中に明るさを持ち常にベストを尽くす」という理想を大切にしながらチーム作りを行ってきたと語っていた。

監督へのインタビュー前に行ってきた選手に対する調査において、シゴトと上下関係が練習に対するモチベーションの変動に少なからぬ影響を与えていることが示唆されたことを報告し、この結果に対する監督の意見を聞いた。その結果、上下関係については監督が容認している部分があることが明らかとなった。上下関係を容認している理由として、インタビューから以下に挙げる3つが関係していると読み取ることができた。

- ①大学のイメージ（体育大学として意識してしまう）
- ②自身の経験（大学時代とコーチ時代）
- ③第3者の発言（上下関係のシステムを羨望）

以下に上下関係を容認していると解釈できたインタビュー内容を記載した。

筆者：3月にヒアリング、まあ選手と話した時に。

監督：どんなこと言いましたか？

筆者：多いのはやっぱり先輩後輩関係ですね。

監督：そこなんだよね。

筆者：厳しさの部分に入るのか、先生がイメージしている厳しさに、その関係性が入ってるのか。

監督：一つはね体育大学っていう意識があると思うんだよね。自分の中で。

筆者：(体育大という意識)大好きですよ。

監督：やっぱりあるんだと思うよ。体育大学を預かる身として、いろんな話のなかで言われたこともあるんだよ。N大学はいいよねって。言われたんよ。嫌でもそういう状況が作れるし、それがやっぱり、いいものになっているっていうか、自分は、やってきたことなので、上下関係の問題は大きいんだけど、なんか学生らしさみたいなのを強調する時に、このシステムって悪くないよねっていうのがどっかにあるのかもしれない。例えばだけど、学生に任せてチームの運営するのであれば、そういうイメージって大事だと思うんだね。上級生がものごとを考え、チームを動かしていくとあっていうのも含めて、それを下級生が見て育っていくみたいな。やっぱり、いい意味では残したいけど、悪い意味では削りたいってことで、やったんだよね。そのチーム改革。

(中略)

筆者：私がちょっと思ったのは、“厳しさの中に明るさがあって常にベストを尽くす”あの言葉をもっと(チームが)大事にしていて、その厳しさの定義が、多分色んな捉え方をしているような気がします。

監督：あー。

筆者：まずそこをしっかりとっていくのがいいのかと思います。

監督：あーなるほどね。どうすればいいんだろうね。その部分で言えば、まあ見てる限りではだいぶ昔よりは良くなってきてるとは思うんだけどね。上級生しかり、下級生いなかったらやるし、っていうふうになってきてるから、まずこれで一回終わりにして、次はチームビジョンを変えていくにはどういうふうにしたらいいかってところの共有だね。俺まさにその通りだと思うんだよね。どっかに俺が容認している部分ってあると思うんだよ。

筆者：なるほど。

監督：今までにそれを(上下関係)俺が必要としているっていうか、それを(上下関係)変えられない怖さっていうのがあるのかもしれない。そこをひっくるめて厳しさだと思う。ひっくるめてね。

後日、フォローアップのインタビューを実施したが、その際に現れたチームの課題は以下のとおりにまとめることができた。

- ①チームの文化の改善となる建設的なミーティングが行われていないのではないか
- ②凝り固まった考え方を選手が持っている
- ③以前の改革前に戻ってしまっている現状
- ④自身の強力な固定概念が働いている

これらのことが読み取れた監督の発言内容を以下に示す。

監督：ミスを恐れるような選手を作りたくないはずが、実は裏の背景で、(シゴトや上下関係によって)ミスを怖がって、ミスをしないように物事を遂行する考え方を実際はしてる可能性があるよね。

筆者：そうですね。

監督：それを繰り返してる可能性があるから、当然やっぱりオンコート、バレーボール、スポーツ競技という中では、そういうのは(積極的なプレー)出てこない可能性はあるよね。

筆者：そこはやっぱり、戻る力ってやっぱり強く働いて、先輩たちも、結局シゴトのことで自分が管理する立場になって、(練習中)引がかかって、結局の(ミスを指摘する)ミーティングをまたやるっていう。

監督：間接的にも直接的にもそれが行われてると思うんだよね。どっちかというところに対してどうアプローチするかが重要なのかな。戻る力に対して、戻らせないようにすることが重要な。前にやった改革の中でやっぱり戻ってるから。でも、戻っててもあの時よりかはいいと思うんだけど。だから、それを思うと常にアップデートする機関(グループ)を作るのがいいような気がするな。そういうポジティブに常にこう今の現状がチームにとって良いのか、まあでも今の環境をもうちょっとこうがいいよね。改善できそうだねとあっていうことの建設的なミーティングがないんだと思うんだよ。だから、凝り固まった考えで来てるんだと思うんだよね。

シゴトについては2013年に改革を始めた話を聞くことができた。きっかけは1年生が上下関係の大変さから練習をボイコットしたことだった。改革を推し進めるため、コーチング学を専門とする教員とコーチン

グスタッフ3名、および学生代表者で部内に改革推進委員会を立ち上げ、シゴトの見直しを図り、全学年の縦割りグループで練習の準備などのシゴトを行うこととした。しかし、下級生からやりにくいとの声が上がリ、短期間でこのシステムを廃止することとなった。この改革が行われた際に配布された資料を当時のコーチングスタッフから入手することができた(図2, 3)。この資料から、その当時、バレーボールの練習よりもシゴトをこなすことに意識が向いていた状況があり、それを打開して、より質の高い練習が可能となるようなチーム作りを目指したことが読み取れた。当時改革を試みた原因が、今回の調査によって明らかになってきたことと類似していることは興味深く、この点について監督も同意していた。

4. 考 察

本研究で得られた結果からチームのデリバレット・プラクティスを阻害する重要な要因として「シゴト」「規律」、そしてその根底に「厳しい上下関係」がある

と考えられた。本研究の対象となった伝統あるN大学女子バレーボールチームでは、ほとんどの選手が必ず1年生の時に上下関係に起因すると考えられるシゴトや規律に関して同じ経験をしており、選手たちはシゴトをネガティブに捉えていた。その要因は以下の4つが考えられる。

- ①ミスしてはいけない
- ②不必要な決まり
- ③シゴトに関係する確認ミーティングや先輩からの助言を察で行うことで私生活への影響
- ④練習に集中できない

シゴトを遂行するにあたり、上級生・下級生ともに失敗してはいけないという意識が強いことが読み取れた。そして選手は監視されている側(1年生)と監視している側(先輩)に分かれ、双方が「シゴト」を意識し過ぎることで、デリバレット・プラクティスを阻害してしまう環境ができあがっていたと言える。監督

<今後の行動指針>

目標：日本一

目的：チーム全体で戦える環境をつくる

現状(個人面談から)

バレーボール < 仕事システムの構図になっている

- ・上下関係を構築することが巧妙に出来ているシステムである(学年間の壁をつくる)
- ・学年間での役割がはっきりしているため対立してしまうシステムである(下級生が仕事⇄上級生は監視役)
- ・このシステムで何が学べるのかが明確に説明ができない(「後になってわかる!」が殺し文句となっている)
- ・自分自身の過去を誰も否定したくないのでいつまでも変わらない(過ぎ去ると良いと思ってしまう)

※ このシステムを容認してきた自分がいる

CHANGE

時代の流れとともに変わるべきところを変えなければ、前に進んでいることにならない(停滞しては、退化していることと同じである)。

1. バレーボールに打ち込める環境にいることに感謝できるチーム
2. 仕事(役割)を皆でシェアできるチーム
3. それぞれ違った人間(考え方・能力・経験・etc)であることを認め合えるチーム

図2 以前行った改革の行動指針

<今後の方向性>

バレーボール > 仕事システムを目指す

～互いに敬いと労いの精神を持つ仕事システム～

練習中（出来ることは皆でシェア）

- ・ ボトルは輪番制で行う
- ・ クイックモップは全員で行う
- ・ タイムキーパー：フロアマネージャー（主務）の責任として行う
- ・ 人数調整：4年生が指示する（リーダーとして）

練習準備と片付け（学年関係なく、全て全員で共有して行う）

- ・ 輪番制で行う（4年生～1年生のグループ）
- ～上級生が下級生をサポートしながら行う（教え方の練習も行う）～
 具体的には、準備に関する仕事のリストアップとグループ分け
 ⇒4年生+改革委員会で検討

練習以外の役割について

- ・ 仕事のリストアップ⇒4年生+改革委員会で検討

女子バレーボール部は、どんな人間をつくるか？

～リーダーとしての資質を磨く～

リーダーは、

- 自分自身を省みることが出来る
- 責任を負う覚悟がある
- ロールモデルである（ロールモデル=お手本）

※ フォロワーがいてリーダーとなる

図3 以前行った改革の方向性

のビジョンとしても選手に能動的にシゴトというものに取り組んでほしいと考えていた。能動的に取り組むことを求めている一方で、チームの現状としては1年生がシゴトの中心であるシステムとなっており、受動的に取り組まざるを得ない状況があったと考えられる。また、部員間に生じるヒエラルキー的な先輩後輩関係が、部の民主的な運営を妨げる重大な要因となっており（森川・遠藤，1989）、シゴトや規律がチームのパフォーマンスと能動的な取り組みに負の影響を与えていると示唆された。このヒエラルキーはスポーツ場面に限られたものではない。高橋ら（2007）によれば、日本には「親子、夫婦だけではなく、兄弟姉妹、先輩・後輩、上司・部下、先生・生徒などすべて上下のタテ関係」が存在するという。N大学女子バレーボール部に存在した厳しい上下関係には、日本に根付いている「タテ社会」という風土が大きく影響していると考えられ、容易には改革できないものであると言える。しかし、それがスポーツパフォーマンスに負の影響を与えているとすれば、改善を促す方法を考えていくことは、指導者としての重要な責務であると考えられる。

しかし、監督へのインタビューでも触れられていたように、このチームは過去に一度チーム文化の改革を

試みていた。驚くことに、当時の資料から読み取ることが出来る状況は、筆者が本研究を実施することを決意したきっかけとなった状況と酷似していた。史上最多日本一記録を有するこのチームは一貫してチームとしての達成目標を「日本一」としてきた。最初の改革時には、その目標を達成するために「チーム全体で戦える環境を作る」ことが必要であると考え、選手間の関係性改善に取り組んだ形跡が資料からも、監督の発話からも読み取ることができた。競技力向上のために行った改革の内容のほとんどが、関係性を改善するものであったことは興味深い。この改革を始めた翌年、チームは21年ぶりに全日本大学選手権大会で優勝している。以下は決勝戦翌日の新聞に掲載された記事である。

コートには正選手と控え、先輩と後輩に関わらず抱き合うN大の選手たちがいた。東日本インカレ、秋の関東大学リーグに続く三つ目のタイトル獲得だ。主将の4年K、3年のNが粘り強い守備で流れを渡さず、N、Tの2年2人が勝負どころで確実にスパイクを決めた。最終セットはいきなり3点リードされたが「『落ち着いて』と後輩から声をかけられた」とKは笑う。冷静さを取り戻し、相手のミスとNの決定力で逆転、突き放した。N監督が就任して約15年。心を砕いたのは選手間の関係改善で、「1年生が、ものを言える雰囲気を作りたかった」。現チームでも「けんかしながら」（K）、お互いの改善点を話し合い、理解を深めた。21年ぶり、最多29度目の優勝は新たなN大バレーが結実した成果だ。（朝日新聞デジタル「先輩と後輩の信頼、N大バレー結実 全日本大学選手権」2014年12月7日、記事中には実名が報道されていたが、著者らがイニシャルに修正）

この新聞記事では、N大学女子バレーボールチームが日本一になることができたのは、学年に関わらず、お互いの改善点を話し合い、理解を深めた結果であると記載されている。記事の締めくくりに書かれている「新たなN大バレーが結実」という表現から読み取れるのは、このチームが新しく生まれ変わったという評価がされたということである。しかし、本研究で導き出された現在のチームの課題は、以前に解決されたはずの上下関係に起因するシゴトや規律であった。

この問題の本質を理解するためには、この間にどのようなことが起こったのかを振り返る必要がある。前回の改革を実行した際、当時の下級生が逆にやりにくさを感じ、一部のルールをもとに戻して欲しいと提案したため、それを実行したという。シャイン（2012）

によると、文化は安定的かつ長時間かけて形成されたものであり、強固に受け継がれた文化を変革することは容易ではないと述べている。企業改革について研究を進めたコリンズ（2001）は、この点について非常に興味深い言及をしている。次の文は彼の著書からの引用である。

弾み車と悪循環、革命や劇的な改革や、痛みを伴う大リスクに取り組み指導者は例外なく飛躍を達成できない。偉大な企業への飛躍は、結果を見れば見るほど劇的なものであっても、一挙に達成されることはない。たった一つの決定的な行動もなければ、壮大な計画もなければ、起死回生の技術革新もなければ、一回限りの幸運もなければ、奇跡の瞬間もない。逆に、巨大で重い弾み車をひとつの方向にひたすら回し続けていくと少しずつ勢いがついて、やがて考えられないほど回転が早くなる。
(コリンズ著、瀬川訳、『ビジョナリーカンパニー② 飛躍の法則』より引用)

この概念に沿ってN大学女子バレーボール部の改革について考察する。チームの競技力向上を妨げているものとして関係性が挙げられ、その改善をするためにチームに存在していた伝統的なシステムの改革に着手した。その結果、チームの競技力が一時的に向上した。しかし、上下関係に紐付くシゴトから開放されたはずの下級生から違和感の申し出があり、改革の力を加え続けていくことを一部中止した。チームは改革する前の状態に戻り、成績は徐々にではあるが低落している。直井（2008）は、上級生と下級生の間に厳しい上下関係があるとチームのパフォーマンスを低下させると述べている。選手及び監督のインタビューで明らかとなったチームに存在する「上下関係が厳しい」という背景が、チームが飛躍し続けることができなかつたことに大きく影響している可能性が考えられた。当時の下級生の視点で考えれば、全学年がシゴトに対して同様の負担をしていくことが、これまでに慣れ親しんだシステムとは異なるために、違和感を感じるのも無理はないように思える。上下関係が無意識の常識となっていた、その思考自体に対するアプローチをもっと行うべきであったのかもしれない、チーム文化改革の難しさを感じさせる結果であった。

以前の改革に関する情報をまとめ、さらに本研究で新たに取得したデータを統合して考えれば、このN大学女子バレーボールチームの改革は現在も進行中と言った方が良いのかもしれない、2014年に日本一になった際に新聞に書かれた評価は、あくまでもある一点での評価であったといえる。コリンズ（2001）が述

べているように、偉大な文化を築いていくためには「巨大で重い弾み車をひとつの方向にひたすら回し続けていく」ことが必要であり、それをどのように実現させるのかを考えなくてはならない。

これらのことを踏まえると、4年間で全ての選手が入れ替わる大学チームにおいて、確実にチーム文化を改革していくためには、より長い時間、チームに関わるスタッフが、チームとして目指す価値を見定め、その価値を実現させるために、変革の力をかけ続けることが必須であるように思える。しかし、監督やアシスタントコーチに改革を成し遂げるだけの十分なスキルが備わっているかという疑問が残る。チーム文化を構築、維持、発展させていく専門的な知識や、それを成し遂げるためのコミュニケーションスキルに代表される対他者の知識を向上させていく必要がある。そのためにも自らの実践を改善していくための対自己の知識が重要となる。

本研究を通して得たコーチとしての大きな学びとして、評価の土台となるデータを取得すること、そして選手の意見を聞くことでコーチに新しい気づきが生まれるというものがあつた。分析・評価の土台となるデータがあることで、より客観的な視点から事象をみることができた。監督へのインタビューの例でも、データに基づいた対話を行うことで、監督にも筆者にも数々の新しい気づきが生まれたことを読み取ることができる。

今回は研究として選手らの意見を聞くことを行ったが、より円滑で効果的なチーム運営を行うためにも、選手らの意見に日頃から耳を傾けることの重要性を再確認することができた。最後に、本研究の結果および考察を監督に報告した際に得られたコメントを紹介する。

この研究を進めるにあたって実践の場での研究実施に少々の躊躇いを感じたが、実際に現在のチーム文化の状況を明らかにすることで「より良いチーム文化の創造と構築」をするため「改革の精神」を持ち続けることの大切さを改めて感じた次第である。
(N大学女子バレーボール部監督)

5. 本研究の限界と今後の展望

本研究では、およそ1年間をかけて、筆者がアシスタントコーチを務めるN大学女子バレーボール部のデリバレット・プラクティスの実践を妨げている可能性のある要因を明らかにしてきた。本研究で採用した研究手法は質的研究であり、共同研究者の支援を受けつつも筆者が中心となってデータの取得と分析、解釈を行ってきたため、筆者のインスツルメントとしての能力に結果が依存することは否めない。また、アシス

タントコーチとして指導的立場にある筆者が、指導される側にある選手にインタビューを行い、データの取得を行っていることから、暗黙のパワーバランスが取得したデータに影響している可能性も否定できない。しかし、結果で示したインタビューの生データ例から、選手らは筆者に対して正直な意見を述べてくれたことを読み取ることができる。今後は、これらの質的なデータに加え、自己効力感、集団凝集性、コーチアスリート関係の質などを評価する量的なデータによる分析を加えることができれば、より深い考察が可能となるだろう。

組織文化はとても複雑に構築されており、常に動的な性質を有している。これを適切に読み取るには、多くの時間と労力を要することは事実である。組織文化を適切に効率よく読み取り、課題を明確にして改革にまで至り、その成果を評価するような研究を実現させるために、本研究の取り組みが役立てば幸いである。

6. 結 論

本研究では、伝統あるN大学女子バレーボール部を対象に、選手らのデリバレット・プラクティスを妨げている可能性がある要因を明らかにすることを目的として研究を進めた。筆者自身の経験からも体育会系のクラブ特有であると考えられる“シゴト”と“規律”に着目しその実態を調査した。その結果、「シゴト」が主要な要因として顕在化し、その根底に「規律」「厳しい上下関係」があると考えられた。監督へのインタビューから、以前にもチーム文化の改革を行い競技成績が上がったものの、現状の課題は以前の改革前の状態と類似していた。このことから、チーム文化の改革には、改革の力をかけ続けていくことが重要であると考えられた。

文 献

- 會田 宏 (2014) コーチの学びに役立つ実践報告と事例研究のまとめ方. コーチング学研究, 27(2): 163-167.
朝日新聞デジタル (2014) 先輩と後輩の信頼, N大バレー結実 全日本大学選手権, 2014年12月7日
コリンズ: 山岡洋一訳 (2001) ビジヨナリーカンパニー ② 飛躍の法則. 日経BPマーケティング.

- Côté, J., and Gilbert, W. (2009) An integrative definition of coaching effectiveness and expertise. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 4(3), 307-323.
Cushion, C. (2007) Modelling the Complexity of the Coaching Process. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 2(4): 427-433.
Ericsson, K. A., Krampe, R. T. and Tesch-Romer, C. (1993) The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological Review*, 100(3): p. 363-406.
International Council for Coaching Excellence (ICCE), Association of Summer Olympic International Federations (ASOIF) & Leeds Beckett University. (2013) *International Sport Coaching Framework* (ver. 1.2).
伊藤雅充・富永梨紗子 (2016) 学生アスリートのデリバレット・プラクティス障害要因, *運動とスポーツの科学*, 22(1), 59-65.
北村 勝 (1999) 「才能」発達論再考—生来のNatureか, 練習によるNurtureか—. *東北大学教育学部研究年報*, 47, 15-35.
Mallett, C. (2007) Modelling the complexity of the coaching process: A commentary. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 2(4): 419-421.
三浦麻子 (2001) プレーンストーミングにおけるコミュニケーション・モードと目標設定の効果. *対人社会心理学研究*, 1, 45-57.
森川貞夫・遠藤節昭 (1989) 必携スポーツ部活動ハンドブック. 大修館書店, 東京.
日本スポーツ協会 (2020) Reference Book, 日本スポーツ協会.
オズボーン: 上野一郎訳 (1982) 独創力を伸ばせ. ダイヤモンド社
シャイン: 金井壽宏監訳 (2004) 企業文化—生き残りの指針. 白桃書房
シャイン: 梅津祐良・横山哲夫訳 (2012) 組織文化とリーダーシップ. 白桃書房
高橋勇悦・原田 謙・福重 清・広恵和泉・黒岩亮子・小林和夫 (2007) 現代日本の人間関係—団塊ジュニアからのアプローチ. 学文社
関子浩二 (2012) 体育方法学研究およびコーチング学研究が目指す研究のすがた. *コーチング学研究*, 25, 203-209.

<連絡先>

著者名: 野中俊英
住 所: 東京都世田谷区深沢7-1-1
所 属: 日本体育大学アスレティック・デパートメント
E-mail アドレス: t-nonaka@nittai.ac.jp