

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—

村木征人

Structural configurations of sport teams and roles of coach —In relation to the problems of intercollegiate athletics in Japan—

Yukito MURAKI

Abstract

The purpose of this study has focused on at first trying to classify sport teams and coaching roles generally from the perspective of structure and power as applying the categorizing scheme “Configurations” of H. Mintzberg. Then, it was directed to the scholastic athletics in Japan to clarify actual problems of today for future development.

From the structural view point, it is an inevitable consequence that a team tends to derive a typical entrepreneurial configuration to get the better results. For that sake, the coach has forced to be responsible for the direct managerial role at the strategic apex of the team together with the specific technical coaching roles in a narrow sense. However, coaching in most of the scholastic team has been left as a bona fide voluntary work of the teacher-coach in the traditional style.

For the conclusion, this study proposes that the major roles and functions of scholastic athletics related in pursuit of the top-level sports should be taken out from the framework of the school to the regional community to serve and function as the national and / or regional complex sports training centers or clubs.

Key words: Structure of organization, Configuration, Coaching roles, Team management, Dual responsibility of teacher-coach

1. 諸言

Röthig, P (1972)²²⁾、Beyer, E (1987)¹⁾らのスポーツ科学事典では、コーチをスポーツ・トレーニングにおいて指導し、試合をバックアップしてゆく専門家と定義している。

その条件には、コーチはすべての体育教師に必要な知識と能力の他に、スポーツの専門領域やトレーニング理論の特別な専門知識を持つことが求められ、その基礎となるものは相応の訓練の他に、トレーニング経験や試合経験とされている。また、コーチングはトレーニングや試合において、最適なパフォーマンスを目的になされるコーチ側からの助言およ

び介助的な行為の一切を呼ぶ名称とされている。しかしながら、コーチ (Coach) の名称は英語圏や日本で一般的であるが、ヨーロッパ非英語圏ではトレーナー (Trainer ; Entraîneur ; Тренер) がより一般的であった⁶⁾¹⁷⁾。

米国でのトレーナーは、選手のスポーツ傷害の予防と介護面を中心とする Athletic Trainer, 体力面のトレーニング指導や管理面での Strength Trainer (最近では Strength Coach と呼ばれるのが一般的) 等への分業化された役割を担う人々を指し、チームの全体的指導者および経営管理としてのヘッドコーチ、およびスポーツの技術戦術面の指導

への狭義のコーチとは区別されている⁴⁾¹⁷⁾¹⁸⁾。

米国ではプロ・スポーツはもとより、大学においても、大学対校競技局(AD: Athletics Department)を本部とする、一種の多角的スポーツ企業体を形成し、NCAAに代表される全米的な大学対校競技システムが構築されている。

ここでは、各チームの経営責任者としてフルタイムのヘッドコーチを置き、さらに、種々のコーチ、アシスタントコーチおよびトレーナーをはじめ、スタッフ構造の組織化や顕著である。米国でのコーチ、特に、ヘッドコーチの役割は、専門的な技術指導者であると共にスポーツ組織としてのチームの上級マネージャーとしての存在意義が大きい²⁾³⁾⁴⁾⁵⁾⁸⁾⁹⁾¹⁷⁾¹⁸⁾²¹⁾。他方、旧ソ連東欧諸国(中国を含む)でのコーチは、国家的スポーツ・システムの中で種々の経営マネジメント的側面から解放され、選手への技術戦術面の指導への仕事の特化による専門職業化が顕著である¹⁷⁾¹⁸⁾。

また、上級マネージャーとしてのコーチの一般的役割(Management & Administration)に関する出版物は、主に米国に顕著である。ここでは、理想的なコーチの役割と機能を、チームのオールマイティーな統率者として、技術コーチから、マネージャー、教育者、心理学者、親、友人、渉外広報担当者に至る全領域的、全人格的なものを求める傾向にある²⁾⁵⁾⁸⁾⁹⁾¹⁰⁾¹¹⁾¹²⁾²³⁾。しかし、これらの出版物は、旧ソ連東欧諸国では極めて之しく、前者とは逆に、一般スポーツ・トレーニング論の発展充実が顕著である¹⁷⁾¹⁸⁾。

このように、コーチの実際的な機能と役割および名称は、組織が存在する社会的、文化的、経済的、歴史的環境、および組織化の度合いによって様々である。一般に、コーチを『スポーツ・トレーニングにおいて指導し、試合をバックアップしてゆく専門家』とする、言わば狭義な意味に対する異論は少ない。しかし、コーチの任務のもう1つの側面である、よりフォーマルな身分と権限の下での組織的戦略経営者としてのマネジメント的側面についての認識は見逃されやすいか、もしくは実際には重要であっても個別のケースとして研

究対象として採り上げられることは少なかったと言える。

実際、コーチには、チームの上級マネージャーとしての対人関係、情報関係、意思決定の役割・機能がむしろ満ちあふれており、場合によっては狭義の意味でのコーチングが凌駕されることも少なくない。日本のプロスポーツ組織での上級管理者は、ゼネラル・マネージャーもしくは球団代表として、米国流に実践的なヘッドコーチ(監督)と区別される場合もあるが、その多くは、それらの責任分担が明確でないことの方が多い^{※1)}。

コーチングの技術的側面については、主に、競技パフォーマンスの多面的側面の諸要因や諸条件に関係づけられ、一般および個別スポーツ方法論、スポーツ・バイオメカニクス、生理学、心理学等々の研究対象とされ、これまでも多くのコーチ養成テキストに盛り込まれている。しかし、コーチングのマネジメント的側面については、コーチング・マネジメントがいかに関心されるべきかについて論じたものはあっても、組織の構造特性、組織やチームの活動の計画、組織、整合、統制といったマネージャー機能の実態と現実的理解に関する研究は乏しいように思われる。また、スポーツ組織には様々な種類があると同時に、それらの規模や発達段階、およびそれらの社会的、経済的、文化的環境によって、コーチの名称、役割、機能も様々に異なっており、スポーツ組織と共にコーチを一括して論じることはできない^{※2)}。

本研究では、まず、スポーツ組織の歴史的発展過程と共に、社会的、文化的、経済的環境を踏まえながらその構造化を試み、コーチ並びにチーム活動に関連する専門スタッフの役割と機能およびそれらの相互関係について論じる。そして、そこから実際面での組織上の諸問題を抽出し、今後の望ましい方向への問題提起を目指すことを目的としている。

研究対象はすべてのスポーツ組織に及ぶ

※1) トップ&ミドル「森退陣にみるやり手監督の悲哀一発言力増し“背広組”と確執一不明確な責任分担も原因に」(運動部・浜田昭八)、日本経済新聞(1994.11.13)

が、本論では、まず、日本のアマチュアスポーツ、特に学校スポーツでの運動部活動(部活)組織としてのチームを中心に扱う。

この理由は、それらが一般に、経済的、人的資源にも乏しく、また活動領域が極めて限定的であり、組織化の取り組みが困難でありながら、スポーツ組織の効率と合理性が求められる競技力向上へのエリート指向を堅持していること。そしてこれらは、歴史的にも競技スポーツの象徴として、オリンピックを頂点とする多くのトップレベルスポーツでの競技力向上の基盤としての期待を担ってきたこと。同時にまた、それらは学生・生徒らの同好の志が集まって自主的活動団体としての組織を形成し、母体組織に課外活動団体として位置づけられ、スポーツ技能の向上を目指すと共に、メンバー間の交流親善、スポーツ活動の普及といった大衆化指向の両面を併せ持つ、スポーツ組織発生の原初形態が化石化されたユニークな存在のためである¹⁷⁾¹⁸⁾。

中でも、1960年代を通じて急増した日本の体育系大学においては、高度なスポーツ指導者および研究者の養成を標榜しながら、体育スポーツの特つ技芸(アート)的性質が故に、その社会的存在意義や権威付けを学生の競技力向上に直接および間接的に(若しくは公式および非公式に)依存してきた歴史的経緯が

見られる²³⁾。特に、それら専門課程での個別種目のスポーツ方法論(実技)担当教員が関係する種目の運動部での指導は、理論と実際双方に対しての貴重な実践の場であった。

しかしながら、近年、ますます競技レベルの向上が顕著で、しかもその現象は、一般にトレーニング量(時間)や試合数の増大に比例している。このため、選手・指導者とも、もはや片手間のボランティア活動の域を超えつつあるのは明らかであり、多くのトップレベルスポーツでのプロ化も顕著である。

更に、これら実技担当教員らは、スポーツ方法論としての個別および一般理論の研究教育と一般校務に加え、課外活動での運動部指導を抱える「教師・コーチ」の多重職務問題がほとんど無解決のまま今日に至っている。

また、中学・高校でいわゆる「強豪」チームもしくは学校では、基本的学業とは無関係に、競技力向上に熱心な指導者の存在と共に、それらのトレーニング量と試合数の増大は著しいものがある。そのような状況の中で、全国レベルに到達したトップレベルの生徒達の多くは、スポーツ推薦による大学運動部(もしくは実業団、プロチーム)への進路選択が、近年の一般的図式ともなっており、しかも、それらのトレーニング量(時間)が、高校時代ですでに全スポーツキャリアを通じた最大値を記録する場合も少なくない。

近年このような急激な環境変化に対して、大学、特に体育系大学での運動部の存在と共に、関連教員を中心とする指導者の在り方には多くの矛盾と問題が充満しつつあり、それらの適正かつ健全な在り方を本質的に問い直すことにこそ、本研究の意義がある。

2. ティームの組織論的考察

2.1 組織の構造化モデル

スポーツ・チームの組織的構造問題を扱

²²⁾ 日本でのスポーツ指導者に対する呼称には、顧問、部長、総監督、監督、助監督、ヘッドコーチ、コーチ、アシスタントコーチ、トレーナー、セコンド、チームリーダー等々があり、必ずしもこれらの名称に普遍性がある訳ではない。例えば、日本の中学、高校での「部長」はチームの主将を指し、「監督」はヘッドコーチと区別され、主に事業本部長的役割で技術的側面への関与の度合いが少ない場合も多い。「コーチ」は主に英語圏での名称で、旧社会主義諸国ではトレーナーと呼ばれ、米国のアスレティック・トレーナーとは異なる。また、日本での「マネジャー」は主事、主務、雑用係等々とも呼ばれ、チームの総務および庶務的役割を担うが、英語圏ではチーム代表を指し、体操競技では競技会での同席コーチをチームリーダーと称し、ボクシングではそれをセコンドと呼ぶ。

²³⁾ 反面また、それが故に、研究(アカデミクス)面では実践面に対する真に有用な研究が指向されるよりも、むしろ個々の母体科学の模倣、もしくはそれらへの依存体質も指摘し得る。

うに際しては、H. ミンツバーグ (Mintzberg, H. 1979/1989)¹⁴⁾¹⁵⁾による組織の基本構造ブロックの概念と分類図式モデル (Configurations) を参照した。また、本論文で主に扱った日本の主要な大学運動部と体育会 (又は体育局) 関係の資料は、非公式な質問調査形式で収集されたが、それらの内容や印刷物の多くは非公開の内部資料として扱った。

2.2 学生生徒の自主的課題活動団体としての運動部の組織特性

図1は、運動部 (チーム) をイメージし

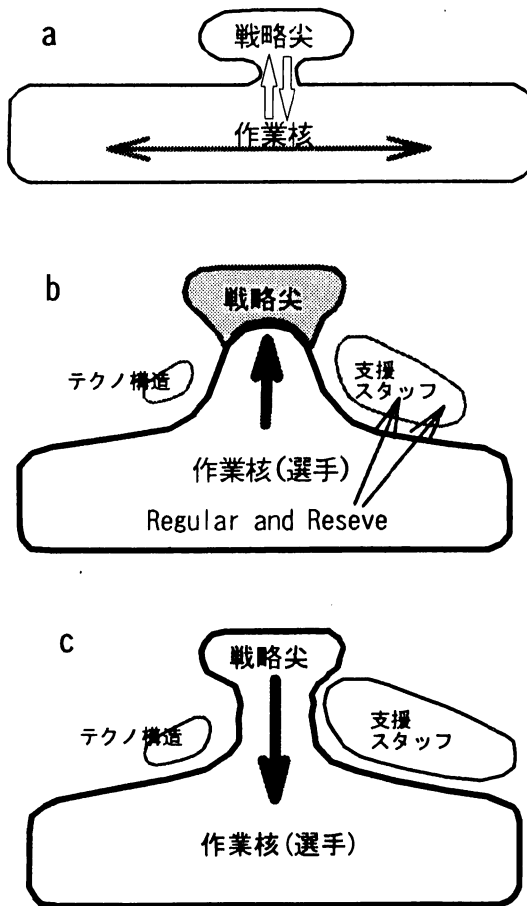


Fig 1 Formation and development of a sport team

- Formation of a team as a proto-type.
- Development type-I charged by an advisory staff on the top in the student's governing body.
- Development type-II charged by a director or a head coach as the chief of executive to from a typical entrepreneurial organization.

た、フォーマルな組織としての生成過程での原初形態と発展形態を模式的に描いたものである。戦略尖は組織の活動を統括整合するマネジャー (指導者) の存在を示し、作業核は組織の基本的な仕事を遂行する人々 (選手) で形成される部分を意味する。

上段 a はチーム生成と原初形態を示し、戦略尖と作業核の間に上下の矢印で示されたように、原初形態の発生には2つのタイプが見られる。1つは、上向きの矢印で示された方向 (↑) に、作業核から自発的に戦略尖が形成されるもので、組織活動に向けて同志が結集し、その過程で (またはそこから) 組織的なリーダーが発生もしくは選ばれて戦略尖を形戦するもの。もう1つは戦略尖が先にあり、その戦略目標に向かって計画的にメンバーを集め、中間ラインと共に作業核が意図的に形成されるものである (↓)。前者は、学生の自主的活動団体としての同好会 (サークル) 的チームの発足の際に、後者は、日本の企業や私学での球技や駅伝等の強化チーム生成の際に典型的に見られる。

中段 b は、学生の主体的な自主的活動団体を重視するチームでの典型的な発展形態をイメージしている。実質的な戦略尖 (および中間ライン) は、作業核から選ばれた学生リーダー等が遂行する一方で、形式的な戦略尖として、教員や社会人 OB 等が顧問的に据えられる (前者のタイプに多い)¹⁴⁾。このようなチームでは、戦略尖中心の企業家的な集権化されたコンフィギュレーションよりも、比較的緩やかな統制力を持つ協同事業体的組織の性格に傾斜する傾向にある。

また、そこでのチーム規模の拡大は、レギュラー (又は I 軍) 選手以外のリザーブ選手を増大させ、レギュラー・チームの練習効率の向上と、その他の部員への一人一役を担う教育的配慮と相まって、それらをボランティア的な内部サービス提供者として、リザーブ選手との兼業的支援スタッフを形成す

¹⁴⁾ 中学又は高校での課外活動運動部の部長は、主将たる部員 (生徒) の長が務めるが、大学や企業の運動部の部長は、前者での顧問に相当する組織の上級管理者を指している。

る傾向にある。また、戦略尖（および中間ライン）での学生メンバーとそれ以外のスタッフとの責任分担は明確ではなく、両者の権力の二重構造でのコンフリクトが問題となることもある。

下段cは、チームの典型的な企業家的組織としての発展形態をイメージしている（後者に多い）。ここでの戦略尖は強力な指導性を発揮し、戦略尖が作業核の上に直接座り、中間ラインやスタッフ専門家などはほとんど存在しない場合もある。しかし、チーム規模が大きくなるほど必然的に中間ラインが必要

とされる。また、競技水準が高くなるほど、選手の個人事業主的性格がより強まることから、作業核での水平的・垂直的分権化が顕著となる結果、そのコンフィギュレーションは専門職業的なものに近づく傾向にある。ここでは比較的小さなテクノ構造と、需要度が高まる内部サービスを提供する専門の支援スタッフ部分が導入されることから、その部分を相対的に大きく明確に描いている。

表1は、組織の基本構造ブロックと大規模なプロ的チームでの、一般的に呼ばれる役割名称との対応関係を例示している。中央列

Table 1 Basic parts, external influencers and people of a sport team in the typical intercollegiate athletics department (AD) of the United States to compare with a typical case of a students' self-governing team in Japan. Most of the units shown in both parts of technos-structure and support staff are used in common with other teams of different men's and women's sports in the athletics department.

Basic Parts	Peoples of the Team/AD	Self governing Team
1 Strategic Apex	General Manager or Head Coach	Captain and Manager
2 Middle Line	Coaches ; Assistant Coaches ; Graduate Assistants	Group or Unit Leaders, Sub-managers
3 Operating Core	Student Athletes <Regulars & Reserves>	Student Athletes <Regulars & Reserves>
4 Technostructure	Sport Medicine (Physicians & Trainers); Training and Game Analysts; Psychological Counselor ; Scout (Recruiter)	Student Staffs, Related Faculty and/or Alumni, External Volunteers
5 Support Staff	Legal Counsel ; Public Relations ; Sports Informations ; Business Affairs (Fiscal, Budgets, Purchasing, Contract, Ticket, Travel & Transportations, Equipment & Laundry, Staging); External Affairs: Athletic Foundation ; Promotions (Advertising, Marketing) ; Internal Affairs : Officials ; Student Services (Tutoring, Housing, Financial Aid, Admissions, Eligibility, Hostesses)	Student Staffs, Related Faculty and/or Alumni, External Volunteers
6 Ideology	Ideology and Culture	Ideology and Culture
7 External Influences	Owner ; Athletes & Employee Associations ; Associates (Partners, Competitors, Alumni & Fans); Publics (National & Local Governments, Government Agencies, National & Regional Sports Governing Body, General Public, Special Interest Groups)	Same as the left, plus Alumni, Supporters' Group, Faculty, PTA

の具体的イメージは、大規模な米国の代表的大学フットボール・チームとその母体の大学競技局(AD)を参考にしてている。右端列は、学生生徒の自主的課外活動団体としての日本の運動部(以下部活)のもので、成員メンバーによる自主スタッフと関連支援者の一般的名称に対応させている。

また、図2は、表1の米国のチームとADでの主要な部門・部署およびスタッフ名を、構造ブロックの図形上に布置したものである。

我が国における中学・高校および大学の運動部では、学生生徒の自主的活動団体としての教育的配慮から、クラブ(部活又はチーム)運営を学生生徒の主体的自主的運営に委ねているのが一般的である。そこでの部(首)長は、運動部の学生代表としてのキャプテン(主将)で、スポーツ技能に優れると共に、リーダーシップに長けた者が選ばれる傾向にある。また同様に、スポーツ特性に応じて、部門(もしくは種目、ポジション)毎にサブ

リーダーが選ばれ、中間ラインが形成される場合もある。そこでの組織的な中核構造(戦略尖—中間ライン—作業核)にある人々は、作業核の中心的選手を兼ねており、自ずとテクニカルな競技的関心に絞られると共に、権力構造のハイエラキーに乏しい一種の協同事業体を形成している。

彼らから委託された監督・コーチは、一般に当該校の教職員、運動部OBもしくはその他の外部からの指導経験者である。これらは、フォーマルには戦略尖に位置づけられているが、学生の主体的運営を重視する場合には顧問(アドバイザー)的立場をとり、学生スタッフの戦略ラインに対して間接的に影響力を行使するにとどまる傾向にある。

もしくは、それらがチームの競技力向上に関心が高い場合には、直接的な指導力を発揮することになる(ボランティア活動の範囲内で)。しかも、殆どの場合、チームへの加入資格は特になく(all-comers)、その活動は年ごとの成員メンバーの質に依存し、同時

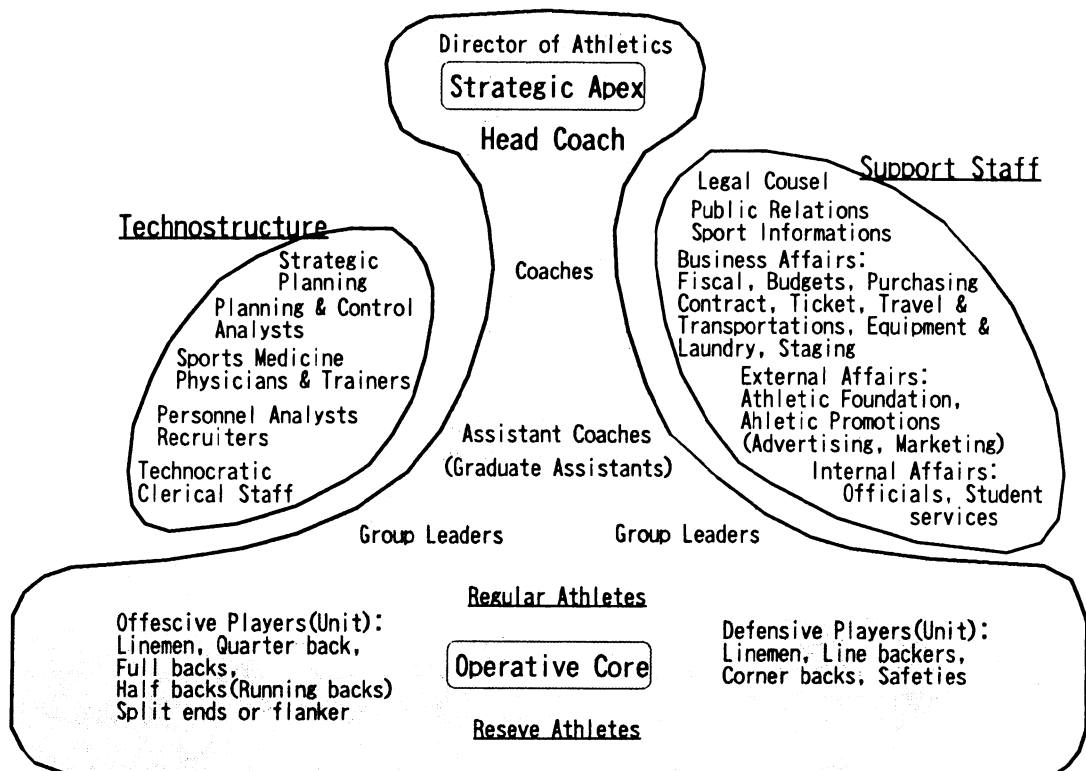


Fig 2 Some members and units of the parts of the typical football team of the Intercollegiate Athletics in USA. Most of the units shown in both parts of technostructure and support staff are used in common with other teams of different men's and women's sports in the athletics department.

に経験財の蓄積と組織的発展性に乏しく、図 1a の原初形態にとどまるか、チームとしての活動が低下し、次第に消滅する傾向にある。この典型例は、日本の大学の同好会（サークル）に見られる。

これとは対極的なチームでは、学生生徒の成員メンバーを選手として作業核にとどめ、戦略尖ばかりでなく中間ラインにも成員以外の指導者として、専任の監督・コーチを置く。しかも、メンバーへの資格条件を一定のスポーツ技能に求め、高度な競技指向を目標に掲げ、組織化された企業体的活動形態を持つ場合もある。この典型例には、米国の大学対校競技スポーツ 1 部校 (Division I - A) でのフットボール・チームが該当する。

一般に、上記の 2 つの典型的な部活組織形態は、それぞれ同好会（サークル）および運動部（チーム）と呼ばれる。わが国の運動部形態の実際は、ほとんどが両者の中間的形態に属しており、それらの生成発展過程での諸条件や種々の環境的文脈によって、組織形態の様々なバリエーションが見られる。

日本の学校運動部にみられる 2 つの代表的タイプには、以下の一般的特徴があげられる。

- (1) 同好会（サークル）の一般的特徴：革新的、伝道的、もしくは政治的
- 競技水準が相対的に低いが、多様な種目のバラエティーに富む
 - 外部影響力（特に OB）が希薄
 - 母体組織は相対的に無関心
 - 新興または社会的にマイナーな種目
 - メンバーの関心は競技的向上より相互交流にある。
 - 組織の規範、規制、および参画希望者に対する資格条件共に比較的緩やか
 - 積極的な活動の度合いは内部メンバー自体の主体性とリーダーシップに強く依存
 - 戦略尖の存在がフォーマルであっても指導性が弱いか、情熱・関心が低い
 - 中間ライン、テクノ構造および支援スタッフ共にほとんど存在しない
 - 入学時に際しての特別優遇措置は無い
 - 活動資金はほとんど全てをメンバーの自己負担に依存し、自主財源獲得への関心も低い

- 学内施設の優先的使用権も無く、常設的ホームグラウンドを持たない場合が多い
 - 組織の寿命は比較的短い、革新的組織として再活性化を繰り返して継続させる
- (2) 運動部（チーム）の一般的特徴：企業家的、機械的もしくは多角的
- 競技水準は相対的に高く、種目数も少なく限定的
 - 外部影響力（特に OB）が強く、資金援助も比較的熱心な傾向がある
 - 母体組織の関心は比較的高く、公式又は非公式な支援体制が存在することもある
 - 伝統的または社会的にメジャーなスポーツに限られる
 - メンバーの関心は相互交流より、むしろ競技力向上に向けられる
 - 組織の規範、規制、および入部資格条件等が比較的厳密であるがインフォーマルである
 - 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して、その何倍もの部員を抱え、それらの能力差も極めて大きい（特に体育系大学で顕著）^{※5)}
 - 強いチームほど、学生メンバー以外による戦略尖および中間ラインの形成が顕著で、企業家的コンフィギュレーションへと傾斜
 - 一般部員が多いほどそれらによる模擬的なテクノ構造・支援スタッフへの組織化が顕著
 - 主要な運動部では、公式または非公式な形でのスポーツ技能による学校毎の推薦入学制度が設けられ、私学ではスポーツ奨学金制度の特別優遇措置が付帯する場合もある
 - 主要な活動資金は大学体育会(局)、交友会、OB 後援会等の積極的な援助もあるが、基本的には前者と同様、自主的財源獲得への関心が低い

※5) 【例】野球部での 100-120 人（適正数約 25）、サッカー部での 80-100 人（同約 30）、バスケットボール部の 50-60 人（同約 15 人）等々

- 自主管理を代償に、大学スポーツ施設の優先的使用権がフォーマルないしインフォーマルに認められている
- 組織の寿命は比較的長く、生成段階にカリスマ的でビジョ的な指導者が去った後には伝道的組織を形成する傾向にあり、そうでなければ他のコンフィギュレーションへと移行し、再活性化を繰り返して継続されるか消滅する
- 基本的戦略ビジョンは国内指向だが、国際的な対応を目指すナショナルチームへの関心も極めて高く、主要チーム・スタッフの関与と共に、日程上の競合部分も極めて大である

他方、米国の対校競技スポーツ・システム（特に Division I - A）におけるチームは、形式的には上記(2)と類似性が高いと見られるが、以下の諸点に顕著な違いが見られる。

- (3) 米国大学チームの一般的特徴：企業家的、機械的もしくは多角的組織
- 平等な条件でのフェアな競争が重視され、NCAA に代表される全米的統轄団体によって、レベルに応じた組織規模と活動の基本条件が厳密に規定され、それらの違反对策等も含めた統一制度化が顕著である^{※6)}(3)(5)(7)(9)(19)
 - 開設種目は伝統的種目に限られ、種目のバラエティーは極めて少ない
 - 母体となる大学対校競技局 (AD) の下に各種目のチームが多角的企業体を組織。各チームの戦略尖および中間ラインには専任スタッフを配し、直接監督による一元化された運営システムを形成。学生競技者は作業核として選手活動に専念し、コーチング・スタッフは大学教授

※6) 主に興行的収益性の高いフットボールを中心に、活動レベルが3部4段階 (Division I-A, I-AA, II, III) に区分され、それぞれに、年間試合数と試合シーズン期間、チーム戦力としての選手奨学金対象選手数、選手勧誘条件、コーチ枠、スタジアム規模、年間観客動員数、開設種目数、学生競技者資格、1週間及び1日当たりの練習時間数等が厳密にルール化されている⁴⁾(9)(19)。

- 陣 (Faculty) とは明確に区別される
- テクノ構造および支援スタッフを充実させ (AD として)、各チームで共有する
- 基本的戦略ビジョンには、競技力の向上と自主財源の獲得とが一体化され、フットボール、バスケットボールを中心に、本部組織 (AD) でのスポーツ・ビジネスとしての企業的収益事業への関心が極めて高い
- このため、大学組織および教員 (Faculty) の関心も高いが、学生選手の学業水準および財政面で “Academics vs. Athletics” のコンフリクトは時代を超えて常に存在しており、特に AD 側の自主財源の不足に際しては急激に表面化する³⁾(5)(8)
- 基本的戦略ビジョンは国内指向で、国際的対応を目指すナショナルチームへの関心は極めて乏しいと共に、日程的な競合部分も少ない¹⁷⁾(18)。

2.3 日本の大学運動部の組織および指導体制の一般的特徴と問題点

日本の大学運動部チームは、一般に、高度な競技指向と競技水準、およびそれらに関連する種々の条件から、いわゆる同好会チーム (サークル) とは区別されている。特に、チームの高度な競技水準と関係が深いと思われる条件は、(1)母体組織 (大学) の基本姿勢と支援度合い、(2)体育局または体育専門課程 (学部もしくは学科) の有無、(3)スポーツ選手特別推薦入学制度 (公式および非公式) および入部資格条件の有無、(4)専門的指導者 (監督・コーチ) の有無と関与度合い等である。

表2は、これらの諸条件に即して大学運動部を類型化し、それぞれのタイプ毎に、競技レベルが高水準にある代表例を示している。

競技レベルが高い運動部の主な理由としては、まず、専門的指導者の存在、次いで、運動部に関連する公式・非公式のスポーツ推薦入試の存在が特徴的である。一般に、競技指向の高い運動部は、母体組織である大学内でそれらの連合団体として体育会 (又は局) を組織し、それに加盟していることから体育会運動部と称され、その他の一般同好会およびサークル団体とは区別されている。

Table 2 Classification of the intercollegiate athletics teams in Japan in terms of type of institutions, existence of the college and/or department of physical education, special admissions by sports talent, and active coaches at the strategic apex of the team to form the entrepreneurial organization.

Type of Institute	P.E. College/ Dept.	Sports Course	Sports Admiss.	Coach	Typical examples of Top-level College Teams
National & Public	○	○	○	○	UT: Judo, Kendo, T&F, Gym., W. Polo, Soccer, Handball, Volleyball, Basketball, Badminton, etc.
			▽	▽	UT: Speed Skate
		×	×	×	
	×	×	×	○	Kyoto: A/Football
Private Institute	○	○	○	○	Tokai: Judo, Baseball; Junten: T&F, Soccer; TWCPPE: Rhy-Gym., Handball; NCPE: Gym., W. Polo, Wrestl., Wt/lifting; Tenri: Judo, NU: T&F, Gym., Judo, etc.
			×	○	
			×	×	
		×/▽	○	○	WU: Distance, Rugby, Swimming, Soccer, etc.; Tenri: F/Hockey; Senshyu: Table-tennis, Skating, Skiing; NU: A/Football, Golf, Sumo, Boxing, etc.
			×	○	
				×	
		×	×	○	○
		×	○		
			×		

Mark ▽ denotes an irregular or not existed.

体育会は、大学が公認する各種運動部の連絡調整および利益共同体であり、その加盟団体へは学内の関連施設の利用と共に、対外団体への加盟や大会行事参加に際しての大学代表権の認定等に対して優先的便宜が供与される。

体育会自体も学生の自主的運営組織であり、その所管は大学本部組織での厚生補導部

門（事務機構では学生部）の中で分掌されるのが一般的である。これらには、フォーマルにせよインフォーマルな形であれ、当該運動部に対する大学の組織的援助もしくは支援が見られる。この最も顕著な例は、米国の大学対校競技局に類似した機能や役割を持つもので、私立の大規模な総合大学の一部に見られる。

日本では、国公立大学での運動部が高水準にあるケースは、私立大学に比べて極めて少ないが^{※7)}、筑波大学の幾つかの運動部がその代表例にあげられる^{※8)}。

それらの特徴は、体育専門学群（学部）の存在、専門課程での専門実技教科と当該種目運動部とに非公式に対応するスポーツ推薦入試制度、併せて、チームでの実質的な専門的指導者による企業家的コンフィギュレーションの形成にあると言える。

しかし、私立大学の場合には、専門課程の存在とは無関係に、高い競技水準の運動部の存在が顕著である。その主な理由は、(1)実質的な専門的指導者による企業家的コンフィギュレーションの形成、(2)スポーツ推薦入試による当該運動部への人材確保、(3)基本的な施設等の物理的条件等、公式・非公式な大学自体の組織的支援体制の顕著さに集約される。

※7) 京都大学アメリカンフットボール部（ギャングスターズ）の活躍は、国立大学にあって体育系学部・学科およびスポーツ推薦枠を持たず、母体組織の支援態勢の乏しい例外的存在と言える。これは、学外者でありながら卓越した組織的指導力を発揮し、典型的な企業家的組織を形成した指導者（水野監督）の存在と共に、種目自体と比較的限定された普及状態にあることが幸いしたと思われる¹⁶⁾。

※8) 筑波大学は、開学以来全学的な推薦入学制度を導入（1期生入学1974年）。その枠は、当初の5年間（1974-78年）を各学群・学類毎の定員の約20%で開始。1979年以降は30%に拡大されている。体育専門学群では、主たる推薦要件を「抜群なスポーツ技能」として高校時代の優秀な選手を集め、専門過程での主要実技種目に関連する多くの運動部で競技成績の向上も顕著である。ちなみに、同大学陸上競技部の部員総数は約200名（男女比は約7対3）。そのうち、90-93%が体育専門学群生で占められ、インターカレッジ大会代表選手への推薦入学者の割合は、男子で60-65%、女子では約80%を占める。

2.4 体育系大学における運動部の特質と問題点

1960年代以降、各種目での体育系大学および新興大学運動部の上位進出と共に、最近では、従来の伝統校の競技レベルの低下もしくは衰退、そしてその逆の再活性化も見られる。

ちなみに、体育系大学運動部による上位寡占が最も顕著な例は、体操競技、柔道、陸上競技、サッカー等を中心に、体育大学での個別スポーツ方法又は運動学科目に準ずる種目に限られている。これらの種目は、中学・高校の学校体育指導要領に準拠して設けられた、体育系大学での運動学講座に対応する種目で、国公立を問わず、推薦入試制度と専門教員の運動部指導と極めて関連が深い。

多くの私立の体育大学および学部は、日本の高度成長時代を通じて新設もしくは大幅な増員がなされたものであり、スポーツ推薦入学制度が今日のように一般化されたのは、筑波大学開学（1974年）に伴う体育専門学群での推薦入試制度の導入の影響が極めて大きいと思われる。

日本の体育系大学においての主な教育目標には、種々の体育・スポーツの指導者および研究者の養成が掲げられているが、体育・スポーツの持つ技芸（アート）的性質が故に、運動技能の向上には、特に実技担当教員から、特別な関心が向けられている。また、その社会的存在意義や権威付けが、学生の競技力向上、即ち課外活動としての運動部の活躍に、直接および間接的（又は公式および非公式）に依存してきたことも事実であろう。

このような文脈の中で、運動学（実技）教員の「課外活動（部活）へのボランティア指導」がなされているが（個人差も極めて大）、これらの活動は大学教員としてのフォーマルな業績評価対象でもなく、常に本務とされる教育、研究、および一般校務等との間での両立問題を抱えることになっている^{※9)}。しかも、近年、益々競技レベルの向上が顕著で、この現象はトレーニング量（時間）の増大とも密接に関連しており、選手同様、指導者としても、最早片手間のボランティア活動の域を超えつつある。このため、このような急激な環境変化に対して、大学、特に体育系大学での運動部の存在と共に、関連教育の在り方にも多くの矛

盾と問題が充満しつつある。

これらの問題の所在は、(1)運動部内、(2)運動部間および母体組織内、(3)対外関係および外部スポーツ組織との間に大別されよう。

(1)運動部内の問題

体育系大学での中心的存在となる運動部の特色は、一般大学と異なり、体育学部(学群)での専門実技種目(および入学試験での実技種目)とそれらの担当教員が、公式・非公式に直結しており、その際選択した専門実技種目に関する運動部への入部も、入学後、半ば自動的に殆ど全員が入部する点にある。また、体育学部直結した運動部への入部を、学部生の必修課外活動として位置づけているケースもあるが、大学組織でのフォーマルな運動部の位置づけは、他の一般大学・学部と同様、学生有志による自主的課外活動団体であり、教育的配慮から入部志望者に対するスポーツ技能面での資格制限も設けられていない。

従って、これらの運動部の多くは、高度な競技指向を目標に掲げながらも、通常の代表選手枠(レギュラー及び一軍登録選手数)に比して何倍もの部員を抱え、トレーニング効

率低下の矛盾を抱えるケースも多い。そこでは、それらの余剰部員に対する教育的配慮からも、二軍・三軍チームを組織し、チーム運営の中間ライン、支援スタッフ任務、または監督コーチの雑用役(通称、マネージャー)として狩り出されることになる(機械的組織への傾斜)。

チームの戦略尖には、ほとんどの専門実技教員が監督・コーチとして担当するが、大学内でのフォーマルな職務の中心は学部の正課教育と研究であり、部活指導はあくまでボランティア活動に依存している。

従って、コーチがフルタイムの専従者であったり、本務を犠牲に傾注する場合を除き、戦略尖としての実際的機能と顧問的機能とを種々の状況に応じて使い分ける傾向にある。これらの戦略尖の作用が直接的でない場合には、学生の主体性・自主性を尊重する形で、作業核にある学生メンバーが実質的な戦略尖を兼務することになる(図1b参照)。

この場合、教員(若しくは外部委嘱)コーチング・スタッフとの間に権力の二重構造が形成されやすく、相互の責任転嫁によってチームの機動性が低下したり、問題点も覆い隠されてしまう傾向にある。

また、一般の学校運動部に共通する問題でもあるが、人材確保の面では、選手を母体組織である学校への入学者とその就業期間に限られている^{※10)}。このため、スポーツでの最高業績達成過程とは無関係で、指導の継続性と一貫性に乏しく、スタッフ自体の適正配置も運動部とは無関係に大学(学部)人事で所管され、適正配置や交代は極めて困難である。

(2) 運動部間および母体組織内での問題

運動部を統括する体育会は、それ自体も学生の自主的運営組織であることが多いが、その所管は、大学本部組織での厚生補導部門(事務機構では学生部)の中で分掌されるのが一般的である。しかし、体育系の単科大学では、むしろ運動部に関係するスタッフ教員(部長、監督、及びコーチ)の連絡調整委員会に代替

^{※9)} この根底には、音楽、芸術、舞踊など、他の芸術的領域と同様、基本的には「出来ないことは教えられない」と共に、そのための知識や理解が単なる知的なものでなく、実践体系を通じたものであるべきだとの考え方がるように思われる。特に、体育専門課程での個別種目のスポーツ方法論担当教員にとっての当該種目の運動部での指導は(ボランティアであっても)、その理論と実際双方に対してまたとない貴重な実践の場でもある。しかしながら、体育およびスポーツ指導者としての資質や能力を問題にする際には、上記の考え方は必ずしも正鵠を得たものではない。その際には、指導者自身も高いレベルのスポーツ技能を持つにこしたことはないが程度問題であり、本人のスポーツ技能より、むしろ指導自体に関する資質、方法、内容が問題にされるべきであろう。ちなみに、旧ソ連および東欧社会主義諸国での体育大学における教育目標は、体育(教師)およびスポーツ指導者(コーチ)養成にあったが、同時にまた、選手の養成過程ではないことも明言されていた。

^{※10)} 最近では、一部の種目で大学院生も学生競技者として資格条件を変更するケースもある(例：陸上競技)

される場合もある。体育学部での入試および実技科目に関連する種目の運動部は、フォーマルには一般の体育系課外活動団体として位置づけられながら、圧倒的に体育学部生で占められていることから、全学的には極めて特殊な「体育学部運動部」としての認識がなされている。このため、最近では、体育学部を持つ私立の総合大学においては、スポーツ推薦入学制度の適用を体育学部に限定する傾向さえ見られる。

この理由は、伝統的な私学での強化指定運動部へのスポーツ特別推薦入学者で問われてきた、一般学部での基礎学力や学業問題を、体育学部や学科の新設、増設、および定員増を契機に、スポーツ推薦入試をそれらに集中されることで、これらの問題を体育学部へ転嫁させるねらいにもあった。

この背景には、体育学部や学科の新設増設の際に伴う運動学教員の急増と、それらの運動部指導への傾注、それまでの強化運動部指導に従事した体育局および体育会系専任教職員の体育学部教員としての安易な吸収・併合も無視できない。体育学部や学科の新設増設による大規模化と、実質的な運動部強化対策でもあるスポーツ推薦入学制度の体育学部への集中的導入は、1960年代半ばから70年代の比較的短い期間に達成されたものである。

現在、総ての体育大学(学部)では、スポーツ技能の優れた者に対する推薦入学制度を持っている。それらに該当するスポーツ種目は、専門課程で開設されている実技および個別方法論に係る種目に比較的限定されており、フォーマルには当該運動部と関連付けられている訳ではない。しかし、実際には、それらの運動部指導は当該種目の専門担当教員(以下、運動学教員)を中心に傾注され、当該運動部の強化問題とはインフォーマルに直結しているのが現状である。そこで問題になるのは、体育学部にとっての関連運動部の存在と選手強化、スポーツ推薦、運動学教員の運動部指導への傾注と本来的職務との関係、既存種目と一般種目との関連等に関する。この様な状況と共に、指導者の高齢化、競技レベルの高度化によって、運動部指導に(主に)携わる運動学教員もまた、本来的職務との「二足の草鞋」の両立問題が一層

深刻化せざるを得ないのが現状である。

これらと同様な現象は、コーチング・スタッフの専門化と職務の特化が顕著な米国でも指摘されている。この問題に対して Tillman, K (1975)²⁴⁾ は、コーチング責任への割合低減がなされていない大学での具体的対応策について、以下の代表例をあげている；(1)競技局長(Athletic Director)がコーチングに割り得る可能な時間を聞き、体育科教育に費やす総時間に対する割合に応じて体育学部(学科)が給与を支払う；(2)ADと体育学部(又は学科)は分離しており、授業を担当するコーチには特別手当が支払われ(12時間以内で、競技局長、フットボールコーチ、アスレティックトレーナー等は授業を持たない)；(3)体育学部(学科)がコーチの授業分すべてに対して給与を支払い、ADはその残りを支払う；(4)コーチは特定数の授業を教えるか負担を減らす(回答での詳細は不明)；(5)総てのコーチは授業とコーチを二分の二で行う；(6)メジャースポーツのコーチは授業しないが、マイナースポーツではフルタイムで授業し、コーチングは利害を離れて好んでする仕事(labor of love)として行う。

また、同調査では、「これらには大きな巾があるが、大学のサイズと負荷の軽減の間にも関係があり、一般に、大規模校ほど負荷軽減がより許される傾向にある。コーチング責任への適正な負荷軽減が許されない限り、体育科にとっての唯一の解決策はアスレティック・プログラムとの分離しかないと知れない。しかし、授業かコーチングかの二者択一は極めて難しいのは明らかで、有能な人材が体育教員から去って行くことにもなるであろう。更に、他教科の教員による授業以外の各種校内任務の過小負担とも関係しており、満足し得る体育教員・コーチの負荷軽減策を見出していないのが現状である」と述べている。

(3) 対外関係および外部組織との問題

大学運動部と対外関係および外部組織との関係は、主に大学対校競技連盟と、各スポーツ種目での日本国内を統括し国際的に代表する日本連盟(NGB: National Governing Body)に関わるトップレベル・スポーツとの2つの関係が挙げられる。

【大学対校競技】

大学運動部は、所在する近隣地域を中心に、種目毎に対校競技を組む地域連盟を結成もしくは加盟し、一連の対校競技試合シリーズやリーグ戦を形成する。また同時に、それらが集まって全国的組織を結成し、日本の大学選手権等を形成している。しかし、それらの組織は大学運動部同様、本質的に責任ある専任スタッフを持たないボランティアの同好会的組織、もしくは政治的組織形態に止まっている。また、近年、一般に公示されるようになった各大学毎のスポーツ特別推薦入試制度は、公式・非公式に関わらず運動部強化が目指されており、改めて、米国 NCAA システムに見られる「フェアな競争のための平等な競争条件」の在り方が問い直される必要がある。

【トップレベル・スポーツ】

我が国における大学運動部の活動は、伝統的にオリンピックや世界選手権大会等、国際的競技スポーツへの日本を代表する選手を数多く輩出してきた。これに対する貢献と期待は、今日もなお、学生選手自身も含め、関係者に根強いものがある。しかるに、今日の国際的な競技水準に伴って、その活動は選手・コーチ共に専門化（いわゆるプロ化）が益々顕著である。しかも、トップレベルでの競技活動に適した年齢帯は、大部分のスポーツ種目で、大学就学年齢帯に対して遅すぎるか、早すぎるもしくは短か過ぎる矛盾を抱える様になっている。

この様な現状に対して、トップレベル選手の活動のプロ化と共に、それらへの人材の供給および支援母体をも含めた広範囲なスポーツ基盤の再構築に向けた「脱学校スポーツ化」への動きも顕著である。^{※11)}

他方では、1970年代以降、企業での強化スポーツ運動部の性格には本質的変化が見られ

る。従来のは、社員の福利厚生を兼ねた労務管理の一環として、社員の同好会的サークルの延長上にあり、その活動は、企業から多くの援助や便宜を受けていても、基本的には通常勤務をこなした後になされるものであった。そこでは、脱競技後の本来的な社員活動への移行も、今ほど大きな問題ではなかったはずである。また、それらは、従来の基幹産業であった重厚長大産業での大企業を中心に存在したが、脱工業化社会への移行に伴う産業構造の変革と共に、それらの運動部は次第に廃部、もしくは一般社員の同好会的サークルへと転じ、トップレベル・スポーツでの活動から遠ざかっていった。その後、今日までの20年間に、各種の新興産業企業を中心に新たな強化運動部の設立が続き、短期間で廃部に至るケースも少なくなかったが、今日の日本のトップレベル・スポーツの活動基盤を形成するに至っている。しかし、これらの多くは、本務が選手活動であり、いわば企業でのプロ選手として採用されており、脱競技後の本来的社員としての復帰もしくは転職問題は今後益々顕在化するであろう¹⁷⁾。

現状では、これら企業プロ選手の人材供給源は、高校および大学の運動部であり、そこでの活躍が選手採用の基本的条件ともなっている。また、それ以前には中学から高校、高校から大学への進学に際しても同様な図式がスポーツ推薦入学制度を介して形成されている。このため、学校運動部では、それぞれの段階でのトップ選手の養成が優先される傾向にもある。

そこでの主要な問題としては、(1)トップレベル・スポーツへの適正年齢帯への不対応、(2)長期的発展ビジョンでの指導の一貫性の欠如、(3)トップレベル選手の学業および就学等の教育問題、(4)指導者の本務とコーチングの二重負荷と両立問題、(5)トップレベル選手の脱競技問題（トレーニング的および職業的）等である。

3. まとめ

本研究は、ミンツバーグ (Mintzberg, H. 1979/1989)¹⁴⁾¹⁵⁾の組織構造の分類図式「コンフィギュレーション (Configurations)」を適

※11) Jリーグ発足(1993)に次ぐバレーボールでのプロ化への動き、水泳や体操競技での民間スポーツ・クラブへの企業化もしくは企業支援、サッカー、バレーボール、バスケットボール、野球、スピード・スケート、複合スキー、駅伝等での企業チーム形成による専門化(プロ化もしくは準プロ化)、テニス、ゴルフ、フィギュア・スケート、シンクロナイトスイミングでの先例等。

用し、初めに一般的な組織としてのスポーツ・チームとコーチの役割を、構造と権力の視点から分類を試みることに焦点が向けられた。次いで、日本におけるスポーツ全体としての将来の発展に対する実際的な問題点を明らかにするために、焦点は、日本の学校競技スポーツのチームに向けられた。この理由は、学校での課外活動としてのこれらのスポーツ活動が、日本での全体的なスポーツ・プログラムの最も基本的な部分となっているためである。

個々のチームがより良い成績を得るためには、構造的な視点では、必然的にそのチームを典型的な企業家的コンフィギュレーションへと誘導される傾向にある。このため、コーチは、狭義の専門的な技術的コーチング役割と共に、チームの戦略尖としての経営者役割に対する直接の責任を負うことを強いられている。加えて、近年の競技水準の向上は目覚ましく、益々より多くの毎日のトレーニング時間と、より長期の選手養成期間が必要となっている。しかし、その反面、学校運動部でのコーチングは伝統的なスタイルのまま、熱心な教師兼コーチとしてのボランティア活動に依存しているのが現状である。

今日の学校運動部における主要な問題点は、本研究の結果、以下の2点に集約される。

(1)今日の熱心な学校運動部指導者の教員・コーチの二重責務負担は、もはや無視し得るものではなく、特に、体育学部・学科における専門実技教員に顕著である。

(2)日本における学校競技スポーツは、ハイレベル選手の養成のためのより長期なプログラム、責任あるコーチと本職との二重役割、およびフェアな競争のための平等な条件にとって、もはや相応しいものではない。

また、特に、体育系大学でのこれら運動部問題に関する今後の具体的対応策への提言として、以下の示唆が得られた。

トップレベル・スポーツを指向する大学競技スポーツの主要な役割と機能は、ナショナル・トレーニング・センターもしくは広域的なスポーツ活動の拠点として発展的に機能・サービスすべく、学校システムの枠内から脱皮すべきであろう。また、それに際しては、体育系学部・学科は主導的・先導的役割を担

い、本来の体育・スポーツの指導者養成および研究機関として、それらを実践の場とする密接な関係を構築すべきである。

参考文献

- 1) Beyer E, Ed (1987): Wörterbuch der Sportwissenschaft. Verlag Karl Hofmann.
- 2) Bucher CA (1983): Administration of physical education and athletic programs. Mosby.
- 3) Chu D (1989): The character of American higher education and intercollegiate sport. State University of New York Press.
- 4) Clary J (1982): Careers in Sports. Contemporary Books.
- 5) Frey J, Ed (1982): The governance of intercollegiate athletics. Leisure Press.
- 6) Gahai E, Holz P (1986): Zur rolle des Trainers im Leistungssport. Bundesinstitut für Sportwissenschaft.
- 7) Green B, Green A (1981): The directory of athletic scholarships. Perigee Book.
- 8) Hanford G (1974): An inquiry into the need for and feasibility of a national study of intercollegiate athletics. American Council on Education.
- 9) Lessig JW, Alsop WL (1990): Intercollegiate athletics and professional sport. (Ed) Parks JB, Zanger BRK (In) Sport and fitness management. Human Kinetics, pp.17-33.
- 10) Martens R, Christina RW, Harvey JS, and Sharkey BJ (1981): Coaching young athletes. Human Kinetics Publishers.
- 11) Martens R (1990): Successful coaching. Leisure Press.
- 12) Massengale JD, Ed. (1975): The principles and problems of coaching. CC Thomas.
- 13) Mauro B (1988): College athletic scholarships, a complete guide. McFarland & Company.

- 14) Mintzberg H (1979): The structuring of organizations. Prentice-Hall.
- 15) Mintzberg H (1989): Mintzberg on Management. Free Press.
- 16) 水野彌一 (1987): 一つのこと一流になれ、毎日新聞社刊ミューブックス.
- 17) 村木征人 (1994): スポーツ・トレーニング理論、ブックハウス・エイチディ.
- 18) 村木征人 (1990): アメリカ合衆国における国際競技力向上政策、(編) 山川岩之助 (In) 競技力向上政策の国際比較研究、平成元年度文部省科学研究報告書、pp. 3-26.
- 19) NCAA (1992): 1992-93 NCAA Manual. National Collegiate Athletic Association.
- 20) 大阪体育大学 (1993): A four-country study of the training for sports coaches in Australia, Canada, the United Kingdom and Japan (スポーツ指導者養成の国際比較) 大阪体育大学.
- 21) Rieder H, Hanke U, Ed. (1987): The physical education teacher and coach today, Volume I. Bundesinstitut für Sportwissenschaft.
- 22) Röthig P, Ed. (1977): Sportwissenschaftliches Lexikon. Verlag Karl Hofmann. 岸野雄三・編訳 (1981) スポーツ科学事典、プレスギムナスチカ.
- 23) Taylor JW, Ed. (1971/1974): Proceedings of the first international symposium on the art and science of coaching (Volume 1/2). Coaching Association of Canada.
- 24) Tillman K (1975): Teaching load of the college physical education teacher coach. (Ed) Massengale JD (In) The principles and problems of coaching. CC Thomas pp. 53-63.