

5. 高い競技力を有する実業団陸上競技部監督によるマネジメント*

— トップレベル 19 チームに対する定性的調査 —

中村英仁（商学研究科 博士後期課程）

1. 問題の所在

実業団陸上競技部（以下「陸上部」）の監督は、選手を指導し、また陸上部の代表として会社と部を繋ぐ役割を果たす存在であることはよく知られている。ところが、実際に監督がどのような仕事をしているのか、ほとんど知られていない。特に、会社と陸上部の狭間でどのような問題に出会い、どのように解決しているのか、これまであまり議論されてこなかった。

陸上部の監督は、基本的には選手出身であり、会社からは強い選手を育成することを期待されている。ゆえに監督の主たる業務と言えば選手の育成である、と一般には考えられているだろう。一方、監督は企業組織の一員である。選手の育成だけをしていけばよいわけではない。当然、監督の一存だけで全ての運営が可能になるはずもなく、通常の場合、企業組織の一メンバーとして、その企業が保有する資源を利用できるからこそ、チームは存続が可能となる。したがって監督にとって、その意思決定に際して、陸上部の活動に対する投資を、会社に納得してもらえらるための調整業務が必須となるはずである。

陸上部の監督の役割は、上述の選手育成と会社との調整という二つに分類されるであろう。ところが、それらの活動はそれぞれ独立したものではなく、また本質的には異なる方向を向いた活動であるため、調和を図る必要があるように思われる。

選手育成業務と会社との調整業務には、相互依存的な関係が存在する可能性がある。ここでいう相互依存性とは、ある行為における意思決定が独立して行われることはできず、他の行為における

意思決定にも依存する状況のことである。このような関係がある場合、ある意思決定をする際に、別の意思決定を考慮しないと、得られる結果が異なってくる可能性が高くなる。

さらに、各々の活動の目的が異なることで、活動間の調和を図らなければ、陸上部運営にも会社にとってもマイナスの影響が出かねない。というのも、各々の活動で解決が必要とされる問題の質が異なっていて解決の方向性が異なってしまう一方で、相互依存的な関係にあるためどちらかの活動が犠牲を被らなければならないことが起こりうるからである。

会社は、事業活動を目的とする経済主体であるため、スポーツ活動が会社内で行われることは妥当である、という認識が社内で受容されない限り、金銭を中心とした資源をチームに提供できない。したがって、監督の調整業務は、こうした認識の受容を目的とした性格を帯びることとなる。一方、監督が中心的に行う活動の目的は、こうした認識の受容ではなく、強い競技者を作り出すという競技活動である。

このように目的が異なる活動はそれぞれの活動に要求される基準を満たすように行動する傾向にある。しかし活動がバラバラの方向に向かって行ってしまうと、相互依存関係にあるために、どちらかの活動によってもう一方の活動がままならなくなることを考えられる。その結果、チームの維持管理、ひいては存続に深刻な問題が引き起こされる可能性が高くなる。しかしこうした問題がどのように生じ、それに会った監督がどのようにそれを解決していくのか、研究されていない。

* この論文は、一橋大学大学院商学研究科を中核拠点としたグローバル COE プログラム（『日本企業のイノベーション：実証的経営学の教育研究拠点』）から、若手研究者・研究活動支援経費の支給を受けて進められた研究成果の一部である。同プログラムからの経済的な支援にこの場を借りて感謝したい。

2. 先行研究のレビュー

本研究の論点は、陸上部の内側に向けた活動と外側に向けた活動で必要とされる対応が異なるが、それらの調和をどのように図っていくのかということである。陸上部の活動はいわゆる企業スポーツに位置付けられるため、従来の当該分野に関する研究の知見が有効であるように思われる。しかし企業スポーツ研究の文脈において、こうした問題を直接検討した研究はほとんどない。そこで、ここでは企業スポーツ組織の内部と外部に着目するという研究が、それぞれ別々に行われてきたことを指摘することで、分析視角を設定するというよりは、両者をつなぐ問題が検討されてこなかったことを説明する。

まず組織の内部に着目した研究として、企業スポーツチームを強化するための指導法について研究した大久保及び櫻井(2009)、また大久保及び櫻井(2010)が挙げられる。これらは一連の研究であり、石川県の企業バレーボールチームの事例を基に、選手に目的意識、知識、モチベーションがないような状況だったチームを、約5年で地域リーグからV1リーグ(現在のV・チャレンジリーグ)へ昇格させた過程を検討しようとしている。また必ずしも企業スポーツという文脈に限定されるわけではないが、選手の組織的管理手法に示唆を与えられる研究分野が存在している。例えば、グループダイナミクスを活用した組織的選手育成手法(梅村、1997)である。ところがこうした選手の強化手法についての研究群は、チームの外側からの影響を考慮していない。

一方、チームの外側への対応に注目した研究がいくつか挙げられる。例えば福田(2010)は、企業スポーツからの撤退が、スポーツチーム保有による企業内統合や広告宣伝効果等の合理的価値がなくなることや、企業側の都合で相対的な存在理由が小さくなることで生じることを指摘し、撤退を回避するためには、自らの価値向上に向けた主体的な取り組みをチームが実行する必要性があることを説明している。また阿部(2009)、林(2010)で

は、そもそも企業経営にとっての企業スポーツの価値がいかなるものか検討がなされていない状況を明らかにし、こうした価値の評価、指標化が進む必要性が述べられている。ところがこうしたチーム外部に対して存在受容を求めていく活動を研究したもので、その活動がチームの内側の活動とどのような関係があり、いかなる影響をもたらすのか、研究しているものはない。

チーム内部での選手強化活動とチーム外部での会社との調整活動は、一見すると関係がないもののように思われる。しかし冒頭で述べたとおり、チームの外側で生じた変化がチームの内側に向けた活動に影響することは起こりうるし、またチームの内側で生じた変化がチームの外側に向けた活動に影響をもたらす場合もありうる。もしこのような関係が認められる中で、選手強化の現場と事業発展の現場それぞれから要求される基準を満たすように活動すれば、活動が全体としてバラバラになり、個々の活動自体が立ちいなくなる可能性が考えられる。そこで、こうした相互依存関係が認められる場合、どのように調整担当者が調和を図るのが問題となる。実際、こうした影響関係の存在とその調和の乱れが、陸上部実務の現場において指摘されている。例えば、中国電力陸上部の歩みが描かれた資料において、選手強化施策を打とうとしても会社との調整がうまくいかない監督の様子が記述されている(高橋、2006)。

さらに、企業スポーツだけを必ずしも想定しているとは思われないが、競技力向上を担う担当者がチームの外側に向けた活動と調和を図る必要性を示唆する指摘がある。広瀬(2005)は、スポーツ組織のマネジメント現場において、フィールド・マネジャーとビジネス・マネジャーの目指す2つの対立する概念の調和を図る存在としてジェネラル・マネジャーの必要性を主張している。フィールド・マネジャーとは、競技力を向上させる部門を統率する担当者である。一方、収益性を向上させる戦略を考えるのがビジネス・マネジャーである。両者は、競技強化に費用をかけすぎてしまう

と収益性を圧迫するという点でしばしば対立するが、それをジェネラル・マネジャーが調整する必要があるというのである。この広瀬の想定する相互依存関係と調整の構図は、本研究が想定する概念関係と関連している。不調和の解決担当をジェネラル・マネジャーに一任するという意味では、ここで筆者が想定する監督を中心とした構図と全く同じではないが、競技力向上担当者の部署内に向けた活動が、その外側から要求される活動とは調和しない場合があり、それをうまく解決する必要があるということを想定している点では、同様の問題を描いていると思われる。

このように競技強化担当組織とその外部組織の相互依存関係がもたらす問題が認識されてきたにもかかわらず、実際にそれぞれの活動がどのように関係しており、どのような場合にどのような調整が必要となるのか、ほとんど研究されていない。そこで本稿では、これらのリサーチ・クエスチョンを複数の陸上部の事例を通して探索的に検討していく。

3. 研究方法

本研究では、監督のマネジメントの実態について従来十分な研究がなされていないため、詳細なデータを収集し、それを分析することを研究の基礎とする。このため、参与観察、及び対象者への直接的な聞き取りに基づいたインテンシブなフィールド調査を行うことが必要である (Singleton, 2005)。ただし、複数事例に関するデータや、長期にわたる参与観察が必要なデータ収集においては、時間的効率性の観点から、参与観察よりもインテンシブ・インタビューが有効である。ここでは、19 事例を調査すること、また長期的な参与観察は監督業務に大きな負担となることが予想されることから、インテンシブ・インタビューを採用した (山下及び山田, 2005)。

分析方法は、(1)各カテゴリーに適用可能なできごとの比較、(2)カテゴリーとその諸特性の統合、(3)理論の限界設定、(4)理論の定式化という 4 つ

のプロセスからなる継続的比較法を採用する (Glazer and Strauss, 1967)。フィールド調査から理論を産出するプロセスでは、収集されたデータを文字化し、さらにその文書をコード化し、それを分析した。分析に際して、Qualitative Data Analysis ソフトウェアを利用した。当該ソフトにインポートしたインタビューデータは総計 19 チーム、述ベ 27 人に対して行った 25 時間分の内容を文字化したものである。このデータに対してコーディングを実施し、さらに脱文脈化及び再文脈化を行い (佐藤, 2008)、鍵となる概念を抽出した。

継続的比較法により理論を定式化するために、サンプル選定の方針として理論的サンプリングを採用する。(1)各カテゴリーに適用可能な事象の比較、(2)カテゴリーとその諸特性の統合作業の中で、詳細は次章で述べる、「要望対応」「運営方針」「評価原理」「重点種目」という 4 つの軸が表出されてきたが、理論的飽和を導く作業を行った。なおサンプルとして、チーム外側及び内側に向けた活動間の関係が浮かび上がりやすくなるように、競技力が高いチームを選定する。より具体的には、全日本レベルの駅伝大会に出場した回数が多く、かつ当大会での平均成績が高い順から、男女チームともにコンタクトを取って行った。最終的にインタビューができたのは 16 チームである。ただし比較の観点から、駅伝に参戦していないチームをサンプルに含めるため、3 チームに追加的に調査協力を依頼した。

4. 事例分析

本章ではまず、監督に求められる活動を、チームの外側に対する対応と内側に対する対応とに分けて、事例を用いながらそれぞれ説明する。次に融合しづらい事業活動と競技活動を繋ぐ仕組みがあることを指摘する。最後に、監督に求められる各々の活動には調和が必要であることを説明する。

陸上部は会社の一組織である。ゆえに、一定の条件の下で会社の資源を活用することが陸上部には許されうる。それは、会社が期待する、何らか

の事業活動への貢献を提供することである。これに対して陸上部は、監督自身及び選手という人材と競技活動に付随して産出される感動等の心理的効果、および選手のメディア露出による広告宣伝効果を資源として持っており、これらを貢献として会社に提供することが可能である。したがって監督に求められる役割は、(1)一定の条件を満たすような陸上部資源の提供内容・方法に関する合意形成と、その内容の産出に必要な資源の獲得、(2)会社の資源を活用して陸上部の資源を産出するためのチーム運営である。前者がチームの外側に向けた活動であり、後者がチームの内側に向けた活動を意味している。

4-1. チームの外側に向けた活動

企業が陸上部を保有するのは、保有に値する価値を見出しているからである。福田(2010)は、企業が企業スポーツに見出していたその合理的な価値3つの観点から整理している。第一に、企業内の統合・活性化機能である。これは、企業スポーツを通じて、社員の意識を高め経営目標に向けて組織を束ねていくことである。第二に、プロモーション機能である。これは、企業スポーツのメディアへの露出を通じて、職場や企業のイメージ改善、優秀な人材の確保、企業名の認知度向上効果が得られることである。第三に、社会との関係性構築機能である。これは、例えばクラブが使用している施設を地域に開放したり、スポーツ指導教室を開催したり等、直接的な社会との触れ合いを通じて地域などの社会と関係性を作り出すことである。この活動はプロモーション機能に期待される効果によく似ているが、よりターゲットを絞る形で企業イメージの向上を促進できるものと思われる。

調査した陸上部に関しても、保有意義は大きくこうした3つに分類された。それぞれの意義を大きくするように監督は会社に対して活動する。この活動を要望対応と呼ぶ。

4-1-1. 活性化期待の下での対応

この意義の下では、活躍する陸上部員を見て「同じ社員が頑張っているのだ」という感覚を一般社員が感じる事が重要となる。このため、選手が社員と同じ状況であるというような感覚が出るように監督が配慮する必要がある。まずその施策として重要なのが、選手を職場に勤務させることである。午前中だけのところもあれば、長いところでは午後4時まで就業させるところもある。次に重要となるのが、選手の勤務時間の重要度である。例えば、重要な試合が近づいている等の練習の都合上、勤務を抜けさせて練習を優先させたいと監督が考える場合がある。この際、選手は社員化されているわけであるから、原則的には勤務を練習の都合で抜けさせるわけにはいかない。だが練習も選手育成にとっては重要であるため、事前に職場に相談して職場内で都合をつけてもらうように調整する仕事がある。その他にも、監督自身が会社のために働くことがある。例えば、選手を世界レベルに育てた経験を基に、一般社員の前で人材育成手法の紹介ということで講演したり、監督自身も会社の管理職向けの研修に参加したりという活動である。

4-1-2. プロモーション

陸上部がプロモーション機能を期待されている場合、陸上部が結果を出すことで会社のメディア露出効果も高まるため、多くの監督は勤務をせずに選手の指導現場に終日張り付くことが日課である。

4-1-3. 社会との関係性構築

この意義の下では、地域でスポーツ教室やスポーツイベントを開催する際に、その運営に監督が直接協力したり、どのような選手を派遣するかを監督が検討したりしていることが確認された。

4-2. チームの内側に向けた活動

陸上部監督の活動目的は選手の競技力向上である。そのため、練習計画を立案・実行し走法等の

身体技術の指導を行わなければならない。この際、競技力向上にとってチームの指導方針が重要となる。ここでいう指導方針とは、選手管理のレベル設定において、組織を重視するのか個人を重視するのかという監督の判断である。こうした指導方針の設定が重要となる理由は、本来陸上競技とは団体種目ではなく個人競技であるにもかかわらず、陸上部のように組織で活動しなければならない場合、組織と個人のバランスを取ることが競技力の向上にとって必要となるからである。

個人競技である陸上競技においては、個人の体格および体力水準には個人差があるという前提の下、こうした性・年齢・現在のトレーニング状況・現在の体力水準・意欲・興味等の個別事情を鑑みて、個人にあった運動の強度と練習計画を設定しなければならない。この考え方は、個別性の原則（又は「個人差による処方原則」）と呼ばれている（高橋, 1981）。しかしひとつの陸上部は、概して10～20人程度の選手で構成される。このような状況の下では、選手の個別事情に合わせて練習計画を立案・実行するのは必ずしも効率的ではない。したがって、陸上部のような組織的活動の場合、効率性を強調するならば、組織的なチーム運営が適切に思われるだろう。ところが、効率性の強調は、すなわち個別性を捨てることに繋がりがかねない。この狭間でどのようなバランスを取るか、監督は見極めなければならない。このような組織と個人の間で、監督はどちらかの方針に重きを置き、実際に選手を指導・育成していく。

さらに、実際のチーム運営においては、こうした指導方針に加え、選手の意識管理方針も重要となる。意識管理方針とは、選手に対して「社員と同じ立場で競技をこなさい」と教育管理するものと、「会社は気にせず競技に集中していればよい」と教育管理するものがある。例えばニューイヤー駅伝で優勝したチームを作った監督は、選手に対して「社会人としての常識やモラル」を備えるように教え、経営環境が厳しい中で選手に「自分が走れることに感謝の気持ちを」持つように教育し

ているという。これはより組織的なものを想定した意識教育であると言えるだろう。一方でこうした義務感は大切とは認めつつも、「あまりにそれが選手に影響してきて、自分の目標というよりか、義務とか責任だけで動いているようでは駄目だ」と考える監督がいる。これは、より個人的なものを想定した方針であると言えるだろう。本稿では、以上の指導方針と意識管理方針をまとめて運営方針と呼ぶことにする。

4-3. 会社と陸上部の間を取り持つ触媒

以上、チームの外側と内側に向けた活動をそれぞれ説明した。これらの活動の先にある目的は、本来的には全く異なるものである。このため、しばしば陸上競技活動は仕事ではない、と一般社員から思われることもあるほどである。しかし一つの企業組織の下でこれらの活動を融合させる必要がある。このため、上述したような監督個人の努力だけでなく、競技活動を事業活動に組み込む組織的仕組みが必要である。その仕組みとは、陸上部の重点種目の設定と活動評価である。それぞれ、保有期待の下での対応と指導方針の種類によっては、適合しやすい性質と適合しづらいものが存在している。

4-3-1. 重点種目と適合性

陸上競技は個人競技であり、多くの種目からなる。また日本においては駅伝という特殊な団体競技がある。陸上競技者個人からすれば、どの競技もおそらく同じ価値を持つものであろう。しかし企業から見た場合、全てが等しい価値を持っているわけではない。社内活性化という観点からすれば、団体種目である駅伝の価値は相対的に大きくなる。というのも、駅伝は個人ではなく会社を応援することになり、それが自社へのコミットメントを高め、組織を束ねる効果につながるからである。しかも我が国においては、実業団対抗駅伝の全日本レベルの大会になると、全国的放送網に乗ったテレビ中継がなされている。女子の場合は毎

年12月の第3週に開催され、また男子の場合は元日に開催される「ニューイヤー駅伝」の名称で有名な大会である。メディアを通じて自社選手の活躍を一般社員が見ることが可能であり、各企業においてそれによる会社統合化効果は小さくないものと認識されている。一方で、プロモーション効果という観点からは、視聴率が10%を超えるとされる「ニューイヤー駅伝」や、高橋尚子等の有名選手が出場すれば視聴率が40%を超える場合もある「マラソン」への期待値が高くなる。

企業にとって種目毎に価値が異なるのであれば、監督は取り組む種目を会社の要望に適合するように慎重に選択しなければならない。活性化を期待される文脈においては駅伝の相対的価値が大きくなるし、プロモーションを期待される文脈においてはマラソンの価値が相対的に高くなるのである。

また重点種目のタイプは、指導方針によっては、適合しやすいものとしづらいものがある。それは、駅伝を志向すればチームの指導方針は組織重視の方がよりふさわしく、個人種目を志向すれば個人重視の方がより適合的であるという点である。例えばこうした適合性は、チームDの監督の事例から示されている。チームDでは、会社がチームに駅伝での活躍を期待しており、10人を超える選手を監督に預けていた。ところが当該監督の指導方針は、「ただ陸上が好きという、自分はオリンピックとか世界陸上とかまで行ったし、そこしかみてこなかったから、そういう選手を育てたくて仕方がない」という性質であったという。確かにその結果、一人の選手を国内マラソン大会で優勝させる経験をしていた。しかし一方でなかなかチーム力を高めることができなかった。この状況を「言っていることはちゃんとしているけれど、やっていることは一人ずつにちゃんとあったメニューを出していなかったりとか、厳しくしきれなくて甘くなっていなかったりとか、なんかちぐはぐになっていたと思うのです。... [一人一人をきちんと面倒見る仕組み] それがないと。」と述懐していた。

4-3-2. 活動評価原理と適合性

製造業や金融業を営む事業会社にとって、陸上競技を事業活動という観点から評価することは容易ではない。そのような中、各社が様々な評価の試みを行っている。その評価手法は、大よそ二つの基本原理にまとめられる。一つは、競技成績に応じて給与の額を定める成果報酬原理である。この場合、選手が会社に勤務していなくても、成果のみで給与額を定めることが可能である。もう一つは、社員として一定の職務遂行能力を備えているかを評価する職能評価原理である。職能評価の場合、競技成績を各社独自の基準でそのレベルに応じた職能を備えていると実務的には読み替えることが多い。ただし勤務をせずにこの読み替えをすることは難しく、勤務をしつつある程度の必要な職能形成を行い、一般社員よりも勤務が少ないことによって不足する分の能力を、競技成績で補うというのが職能評価原理の考え方であるⁱⁱⁱ。

これらの活動評価原理のタイプは、保有期待の下での活動タイプによっては、適合しやすいものとそうでないものがある。例えば、陸上部を通じて社内の活性化を期待しているにもかかわらず、成果評価の導入や個人種目重視の触媒を選択してしまうと、一般社員が陸上部を身近なものに感じられなくなり、活性化が進まなくなる。例えば、あるチームの事務担当者は「確かに見ていて面白いですよ。自分のところの選手が、しかも正社員なので自分の隣りに座っていた選手が走っていると。契約社員みたいにどこで練習しているのかわからないという人がいくら会社の名前をつけていてもよくわからないということではないので、応援するのも力が入るし。なので...身近に感じれば感じるほど応援したくなる、ということだと思います。」と語っている。

また活動評価のタイプとチームの指導方針のタイプとには適合しやすいものとそうでないものがある。特にそれは意識管理方針との関係においてである。例えば、職能評価原理をベースにして陸上部が活動している場合、選手や監督は勤務して

おり、日々求められるのはより社員として相応しい行動である。それには、会社を強く意識した組織的な意識管理方針がより適合する。一方、成果評価原理をベースとしている場合、選手や監督は、とにかく勤務せずとも練習に集中して良いため、必ずしも会社を強く意識する必要がない。この場合、より個人的な意識管理方針が適合的となるだろう。

4-4. 監督の仕事：調和の維持

本稿で主張したいのは、高い競技成果を上げながらも、長期的に存続してきた陸上部の特徴は、企業が望むものと監督が設定したチーム運営方針とその間の接合面が調和するように監督が調整しているということである。これにより、会社が満足する陸上部からの貢献が得られ続けるし、競技力の高い選手を輩出するチーム運営が可能になるのである。仮に調和が乱れた場合、チームの外側及び内側に向けた活動のどちらかがもう一方の足を引っ張り、また全体の一貫性が失われて組織が立ちいかなくなる結果、会社が満足する貢献を陸上部が提供できなくなる可能性が高くなると考えられる。ここでは、こうした監督が調和を守ろうとする姿について事例を用いながら説明する。

企業の経営環境に伴い陸上部に対する要望が変化し、また選手の競技力の変化に伴い運営方針を変更せざるを得ない事態が生じうる。前者について言えば、例えば活性化を期待して陸上部を保有していたが、より陸上部に積極的な意義をもたらせるためプロモーション効果も必要になってくるといった場合である。また後者について言えば、一人の選手の能力が突出してきて国際大会等の準備が必要になり、トレーニングに集中し、華やかな成績を上げたことでその分の報酬を稼ぐことができるようなレベルになる場合である。しかしこうした事態を迎えても、監督は調和を乱さないため運用原理を変更させないように努め、評価原理の変更をさせないように配慮をしているのである。

例えばチーム O では、チームに広告宣伝効果を

求める要望が出てきた際に、監督は経営層に対して「広告宣伝のためにやるのであれば[陸上部活動を] やらない方がいいと」説得したという。もちろん単純に要望を断るのでは会社から排除されてしまう存在になってしまうので、一方で組織作りにおいてしっかり会社の「歯車」になるように配慮をしている。

また O の監督は、例え日本代表選手のような競技への集中が必要な選手が出てきた時であっても、その選手を契約選手にして勤務を外してトレーニングを行わせることを認めなかった。この理由について監督は、「社員契約」であるからだと実際に語っていた。これは、活性化という意義の下に必要な調和を乱すことを防いだことを示唆しているように思われる。

4-4-1. 外部—触媒—内部の全体の調和

ここで表 1 に、すべての面を調和させているチームの代表例を挙げておく。

上段の Y 社は、活性化の意義を軸に調和を作り出しているチームである。下の S 社は 1980 年に世界に通じるマラソン選手の育成を目指して強化を始めたチームである。当時の監督は、その方針を納得してもらえらば、当該企業に所属するという強い意志を持っていた人物である。このチームは、この初代監督の退任後、マラソンだけで活躍できる選手ばかりではなく駅伝を活用してそのような選手に光を当てる必要があるという理由から、1989 年から 2002 年まで駅伝に参加していた。しかし「マラソンには駅伝は駄目だ、そんなことをやっている場合じゃない」(マネージャー)、また「[駅伝をやっていると個人として 100% の力を発揮することを] 見失う」(監督) ということで駅伝出場を止めて個人種目の育成に集中した。この事実は、マラソン選手育成のために調和が図られていたチームであるがゆえに、その調和を乱す行為がうまく機能しなかったことを示唆しているように思われる。

表 1. 外部—触媒—内部調和の取れたチーム

(筆者作成)

所属企業	対外側	触媒		対内側
	要望対応	評価原理	重点種目	運営方針
Y社	「活性化」対応	職能評価	駅伝	組織
・繊維関連の会社 ・過去には全日本実業団 対抗女子駅伝5回優勝 ・現在、駅伝は毎年入 賞。個人種目でも日本代 表選手を輩出	【意義】女子社員の多い 社内に感動を与える ・事務局と連携して、駅伝 の応援を盛り上げるよう な提案をする ・勤務先へ練習計画連絡 等	・感動の提供には一般社 員との触れ合いが不可欠 で、様々な職場に勤務 ・基本給は勤務に基づい て評価。賞与に競技成績 と感動の提供度を加味し た貢献賞を上乗せ	・社員に活力を与えられ 一番のイベントは駅伝 という認識があり重視して いる	・チーム内で全員を平等 に扱うことに加え、競技力 も平均点の底上げを狙う という考えが中心
S社	「プロモ」対応	成果評価	個人種目	個人
・食品関連の会社 ・1980年代、ニューイ ヤー駅伝4連覇。当時オ リンピック代表選手を複 数輩出 ・現在は個人種目のみ対 応。日本代表選手を複数 輩出	【意義】トップレベルの競 技者をサポートするという 社会的責任&スポーツを 支援して健康な生活を提 案する ・選手指導への集中	・世界と戦える選手の輩 出が不可欠ゆえ、勤務せ ずに練習に集中 ・契約社員ということで、 成績に基づいて評価	・会社としても駅伝を必須 と考えず、また駅伝参加 で個人の成長が阻害され るので、個人種目に集中 している	・トップ選手は一人で苦し みを乗り越える必要があ るため、個人練習が中心

5. 結語

以上の通り本稿では、(1) 陸上部の監督の活動には「要望対応」と「運営方針に基づいたチーム運営」という、チームの外側及び内側に向けたものがあること、(2) それら活動を媒介する仕組みとして「評価原理」と「重点種目」があること(3) それらの間には相互依存関係があるため、活動のタイプによって各々の活動タイプとの適合しやすさ/しづらさがあること、(4) 監督はそれらの調和が乱れないように維持に努めていることを検討してきた。本研究はまだ発展途上にあり、あくまで監督による調和維持活動が存在している可能性を指摘したに過ぎない。今後は、こうした可能性をより確かなものにしていく必要があるだろう。

【参考文献】

- 阿部晃洋. 「CSRに基づく企業スポーツの将来性(1): 株式市場の構造変化とコーポレート・ガバナンスの変化をふまえて」
流通経済大学スポーツ健康科学部紀要 1(2): 71-80, 2009.
- 福田拓哉. 「企業スポーツにおける運営論理の変化に関する史的考察: 日本の経営・アマチュアリズム・マスメディアの発達を分析視座として」
立命館経営学 49(1): 183-207, 2010.
- 林恒宏. 「北海道における企業スポーツの現状とその展望に関する一考察」
札幌国際大学紀要 41, 2010.
- 広瀬一郎. スポーツ・マネジメント入門, 東洋経済新報社, 2005.

久保英哲, 櫻井貴志. 「企業スポーツチームの運営と指導に関する研究: 企業バレーボールチームにおけるマネジメントを事例として(1)」
教育実践研究 35: 23-31, 2009.

久保英哲, 櫻井貴志. 「企業スポーツチームの運営と指導に関する研究: 企業バレーボールチームにおけるマネジメントを事例として(2)」
教育実践研究 36, 2010.

佐藤郁哉. 質的データ分析法, 新曜社, 2008.

Singleton, R. A. and Straits, B. C., Approaches to Social Research, Oxford University Press, 2005.

高橋繁行, 中国電力陸上部はなぜ強くなったのか, 南々社, 2006.

高橋進. マラソン, 講談社, 1981.

梅村清弘 他. 監督の条件, 大修館書店, 1974.

山下勝, 山田仁一郎, プロデューサーのキャリア連帯, 白桃書房, 2010.

【注】

i ビデオリサーチ社ホームページより:

<http://www.videor.co.jp/data/ratedata/backnum/2011/vol1.htm>

ii ビデオリサーチ社ホームページより:

<http://www.videor.co.jp/data/ratedata/junre/08marathon.htm>

iii ここで、陸上部の活動を会社が評価するに当たり、部レベルの評価ではなく個人レベルの話をしているのは奇妙に思われるだろう。しかし調査の結果、陸上部という組織レベルの正式な評価をしている企業はほとんどないことが明らかとなった。