

スポーツ組織におけるリーダーシップ マネジメントに関する一考察

～企業の組織改革から学ぶスポーツ組織の

リーダーシップマネジメント事例～

池 川 哲 史

1. はじめに

人間社会において様々な組織があり、それぞれの組織において効率的生産行動を行われている。近年、企業組織においては効果的組織機能構築と組織の意識改革に積極的に取り組み、実務能力を高め、大成功に至った企業が多い。低迷期から大きな組織改革マネジメントのリーダーシップの指揮を執り、復活「リバイバルプラン」を提唱した自動車メーカー日産現会長のゴーン氏*の組織リーダーシップが評価されている。ゴーン氏は日産社長時代に実践的改革として「クロスファンクショナル・チーム：以後CFTとする。」を発足させ、社内組織・部門を越えたプロジェクトチームを発足させた。CFT内では社員自ら問題点の改善策と独創的アイデアを洗い出させ、それらに基づいた企業内改革と社員の意識改革を実践し、赤字から黒字へと大転換させた。この改革では明確なビジョンを示し、目標を打ち出させ、社員のモチベーションを高めさせる手法を取り入れ、業績向上化させたリーダーシップマネジメントが存在する。この様な企業組織の改革のマネジメントとしての人材育成に関してゴーン氏は「若い時期から様々な部署を経験させ、難しい課題に取り組ませる事で、問題

*C.ゴーン 日産・ルノー会長兼CEOのブラジル人実業家。赤字経営の日産の組織改革に取り組み黒字転換させ、経営の立て直しを行った。そのリーダーシップ手腕に定評有り。

解決策を体得させる必要がある。』と述べている。ここには自らの思考で問題解決に取り組ませていく自立学習型意識改革が伺える。また、組織のマネジメントを図る基礎として人的資源、物的資源、財源、組織内外情報がある。これらの目標達成の為に計画立案、実行（評価し修正再実行含む）の一連の活動を組織マネジメントという。これは企業とスポーツ両組織において基軸となるマネジメント活動であり、これらのリーダーシップをどのようにコントロールしていくかが重要である。

スポーツ組織においても企業組織同様リーダーシップを執る人間のマネジメントの関わり如何によってはその組織のチームワークに影響を及ぼし、結果の成否に繋がる事が考えられる。企業とスポーツ組織のリーダーシップマネジメントには行動科学（社会内の個体間コミュニケーションや意志決定メカニズム）の共通点も存在する。このC. ゴーン氏のリーダーシップマネジメント手法はスポーツチームやスポーツ組織においても応用可能で、一考に値する組織行動学的実践例である。加えて、スポーツマネジメント領域における組織経営やチーム戦略において参考となる重要なリーダーシップ論としても位置づけられる。

そこで、本稿はスポーツ組織のリーダーシップに関し、実践事例をもとにマネジメントのメカニズムを論考するものとする。

2. 組織行動のリーダーシップ理論

1984年に社会心理学的側面から三隅二不二氏*（当時九州大学教授）によって提唱された組織行動のリーダーシップ論の「PM理論」⁶⁾がある。PM理論は集団機能という観点からリーダーシップの類型化を試みP機能（業務達成機能）とM機能（集団維持機能）分類したものである。P機能は集団が生産性を高めるような働き（業務達成機能）をする事で、M機能は集団のチームワークを強固（集団維持機能）なものにする事を意味している。図1に4つの類型化からな

*リーダーシップのスタイルに関するPM理論（集団の機能を目標達成機能と集団維持機能を類型化した考え方。）を提唱した社会心理学者（元九州大学教授）。

組織目標を達成するリーダーシップスタイルとして、PM理論があります。これは、P（業務達成機能）、M（集団維持機能）のマトリックスで表されます。

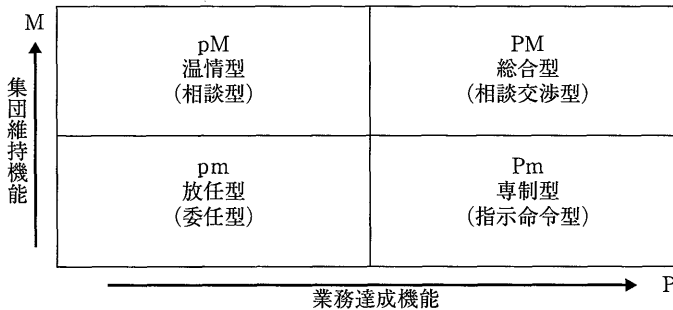


図1.リーダーシップスタイル（類型）⁶⁾

- PM：総合型（相談交渉型）すべてのメンバーが参加しリーダーの意見が加味
- Pm：専制型（指示命令型）リーダーがすべてを決定
- pM：温情型（相談型）メンバーの参加とリーダーの指導援助
- pm：放任型（委任型）すべてメンバーが決定

4つのタイプでも、それぞれに長所、短所があり、リーダー自身がどのタイプかを知り、集団の実態に合ったリーダーシップを発揮しなければ、目標を達成するために効果的に人を動かすことはできません。

類型	長 所	短 所
（委任型） 放任型	メンバーが自分で考えることよりメンバーの自主性や創造性が育つ	・自分勝手になる ・リーダーの無責任体制となる
（相談型） 温情型	集団に協調性が生まれる	・集団に妥協や甘えが生じる ・リーダーとしての使命感が消える

表1.各リーダーシップスタイル（類型）⁶⁾

るリーダーシップスタイルのマトリックスを示す。組織のリーダーシップマネジメントでは組織の特徴や目的意識を理解し、目標達成に向けて組織牽引を遂行していく事が重要である事は言う迄も無い。統合型（PM）は相談交渉型とも考えられ、全てのメンバーが参加し、リーダーの意見が加味されるやや民主的タイプである。専制型は指示命令型とも考えられ、リーダーの強いリーダーシップタイプである。温情型は相談型とも考えられメンバーの積極的参加に加

え、リーダーの指導援助が加わってメンバーのモチベーションが助長されるタイプであると考えられる。放任型は委任型とも考えられ、全てメンバーが決定するパターンであると考えられている。これら4つのタイプには各々長所、短所があり、組織集団のリーダーシップマネジメントにおいて類型の特徴が示されている。表1に各類型の特徴（長所・短所）を示す。それぞれに長所、短所がありリーダー自身がどのタイプかを知り、集団の実態に合ったリーダーシップを発揮しなければ目標を達成するために効果的に人を動かすことはできないとされている。スポーツ組織のリーダーシップをマネジメントするには組織特徴や目的、リーダーのパーソナリティー等を考慮していく必要があると言われている³⁾。

前述の前日産社長のC.ゴーン氏が推し進めた「CFT」の手法等は三隅PM論からするととりわけ、統合型（相談交渉型）によるリーダーシップ類型に値し、リーダーシップマネジメント論に即した経営基軸であったと考えられる。C.ゴーン氏のCFT実践の裏付けには三隅PM論⁶⁾が考えられる。この様に理論と実践の関係にはスポーツ組織のリーダーシップマネジメントにおいても成功事例があり、スポーツ行動の組織や目的にあった特徴が存在する。

3. スポーツ組織のリーダーシップマネジメント理論³⁾

スポーツ組織（チーム含む）のマネジメントは複数の人間が共通の目的・目標を達成させる意欲を継続的に保持し、その目標達成活動を効率的行うものである。このマネジメントには人的、物的、財源、情報が基礎構築されておる事が重要である。これらの資源すなわちマネジメント資源の存在の上に目標達成目的の為に計画立案、実行、評価及び軌道修正を客観的に実施していく事がマネジメントの基礎的实践である。これらのマネジメント実践には企業組織、スポーツ組織ともに共通して行われている。

企業組織のマネジメントは利潤追求を最大の目標とし、マネジメントを組織的・計画的に行っている。企業組織はスポーツ組織より構成人員は多く、様々な部門やグループで役割分担し、分業化・細分化した仕組みの中で責任業務を

遂行している。これらの企業組織の中では構成組織が多い事が欠点となり、部門間コミュニケーション・協働不足（C.ゴーン氏が日産で改革を推進実践化）が生じたり、上司～部下間の板挟み等、企業組織特有の問題が存在する。企業組織の規模が大きければ大きい程、問題が複雑化する短所もあるが、視点を変えて組織と仕組みづくりの工夫によって組織マネジメントが巧く働き、改善される。企業組織は顧客満足の高い商品開発とサービス向上を目指しているがこれらには企業従業員の職場環境整備も改善させている。企業はこれら製品・サービス、顧客満足、従業員満足の3条件にマネジメント力を傾注している。この中で企業組織は適切な人材活用・人材配置による仕組みづくり、従業員の更なる労働意欲を喚起させる為の動機づけや適切なリーダーを育成する事である。このような企業マネジメントはスポーツ界、とりわけプロスポーツ組織においても共通して重要視され、取り込まれている。

スポーツ組織を効率的に遂行していく上で大切な事項のひとつにPDSマネジメントサイクルがある³⁾。これは「計画の作成」「計画の実行」「成果の評価」の3つのステップが在り、これらを連鎖的循環が重要である。これらを実践させていく上で組織メンバーが目的や理念を共通理解し、意識共有している事が前提条件となる。PDSマネジメントサイクル、のPは「PLAN：計画作成」を意味し、指導者だけでなくメンバー（競技者）の総意を得て、計画を立てる事がポイントとである。Dは「DO：計画の実行」を意味し、個々のメンバーに割り振られた役割を各自が責任を持って全体計画に沿いながら実行する事。Sは「SEE：成果の評価」を意味し、マネジメント実践が目標どおり成果が得られたかを評価し、計画の妥当性をチェックし、問題が在れば改善点を検討する事。このPDSサイクルを常に連鎖循環させていく事がマネジメントシステムを構築していく上では重要となる。加えて、スポーツ組織を巧くマネジメントしていく上で重要ポイントのひとつに「意欲」がある。これは組織の個人に対する「動機付け」をどの様にしていくかという問題であり、組織構築（チームビルディング）にとっては心臓部と言っても過言ではない。組織構築していく上で組織仕組みづくりと個々の意欲喚起を同時並行で考えいく必要が

ある。

スポーツ組織メンバーのリーダーシップ³⁾を牽引していく上で重要となるのがA.目標達成を重視するリーダー行動、B.集団維持を重視する指導行動の2つがある。Aでは①メンバーを最大限に活動させる、②練習量を増やし、規則厳しくする、③指示・命令を頻繁に与える、④犯したミスの原因を追及、⑤活動経過報告を求める、⑥計画綿密立案し、細かな指示を行う等6つの具体的施策を実施して組織メンバーを徹底管理する特徴がある。Bでは①メンバーを支持・理解・信頼する、②好意的に気軽に話かける、③能力発揮機会を配慮、④良いプレーを認める、⑤公平をこころがけ、集団内に問題発生時には意見を民主的に傾聴、⑥メンバーの和を配慮し、組織内の軋轢が生じない様に気配り配慮等の特徴がある。リーダーはこれらの特徴を①2つ強く発揮、②共に弱く発揮、③どちらかを強く発揮、④どちらかを弱く発揮といった4つのリーダーシップに類型できる。ここで示しているスポーツリーダーシップの類型は前述の三隅PM論の裏付けされている事が考えられ、共通特徴が存在する。優れたスポーツリーダーは組織の成熟度合い、状況変化に応じて使いわける事ができ、適材適所にてメンバーの人心掌握を発揮し、成果を挙げられる事ができる。アスリートのパーソナリティーは個性豊かにあふれておる為、リーダーがリーダーシップをとる場合、難しい面も多々存在するが組織特徴をしっかりと分析し、マネジメント実践の材料把握も重要である。スポーツ組織は様々な環境が予想され、組織メンバーの精神的な高ぶりや落ち込み等の精神的な高低差が激しい組織集団になる事からリーダーの心理的コントロールの高いマネジメント能力も要求される事が考えられる。

4. プロサッカー日本代表監督のリーダーシップマネジメント事例

サッカー日本代表チームをワールドカップ（以後W杯とする）に出場させ、外国人監督指導者としてその指導スタイルを比較されてきたのが2002年日韓共催大会を率いたF. トルシエ氏と2006年ドイツ大会を率いたジーコ氏の存在が

ある。トルシエ氏は選手経験よりも指導者経験を積み、独自のリーダーシップ論とサッカーコーチング論により、いくつかの国代表監督を経験して来ている名将の一人と言える。一方、ジーコ氏は選手としてW杯優勝経験を持ち、「サッカーの神様」とも言われ、選手としてW杯の頂点に立ち、素晴らしい感性を持ち、「個」を活かした指導スタイルを提示している。両者対象的な経験を有しており、そのリーダーシップスタイルには各々特徴があり、分析に値する。

サッカージャーナリストでドイツサッカー協会公認プロコーチ資格を有する湯浅健二は著書（「サッカー監督という仕事」：新潮文庫2004）⁸⁾の中でサッカー監督の条件として「理論と実践的ノウハウを効果的融合させ、成果につなげる事」と述べている。更にサッカー監督のリーダーシップの重要要素として「知識と経験に裏打ちされたパーソナリティー」であるとも述べている。このサッカー監督としての「パーソナリティー」とは選手をチームの共通の目的・目標達成（勝利）へ向けて最大限の力を発揮させる事ができる個性的な能力や人間的魅力であると定義付けている。これらは監督としての「組織のヒューマンマネジメント能力」とも換言できると考えられる。この様なプロサッカー監督としての定義はドイツプロサッカー界において浸透しているプロ指導者育成理念からの考えが影響しているものと思われる。プロサッカー主要先進国（W杯優勝経験国）では専門の技術・戦術指導能力のみならず、「組織・個人のマネジメント」能力も高く評価し、いかに選手の個性と能力を巧みに引き出し、チーム統率力を高め、勝利に導けるかという「管理術」も問われる。

次に表2-1、表2-2に前述のジーコ氏とトルシエ氏2人の元日本代表監督の経歴（表2-1）と指導スタイルの特徴（表2-2）を示す。経歴は指導者実績と選手実績の違いによる指導方針の違いの特徴が伺える。指導スタイルは行動理論と状況理論から特徴分析を示す。行動理論は前述のPM論分類を用いている。状況理論はD. ゴールドマンのEQリーダーシップ理論²⁾の枠組み分類を用いている。

行動理論（前述の三隅氏PM論分類）から見るとトルシエ氏はP型に属し、課

表2-1. 日本代表ジーコ監督とトルシエ監督の特徴の違い(池川作表)

監督	期間	「ニックネーム」 (選手時代の特徴)	就任時の監督実績	日本代表監督の実績
		指導方針 (指導の狙い)		
トルシエ監督	1999年秋～ 2002年W杯迄	「白い魔術師」	ナイジェリア代表監督 (’98W杯ベスト16)	’99 U19W杯2位 ’00シドニー五輪ベスト8 ’00アジア杯優勝 ’01コンフェア杯2位 ’02W杯日韓大会ベスト16
		オートマニズム フラット3 (自動的なプレー・革命家)		
ジーコ監督	2002年夏～ 2006年W杯迄	「白いベレ」「神様」 ブラジル代表MFとして 黄金のカルテットを構成	鹿島総監督 (代表監督経験無)	’04アジア杯優勝 ’05東アジア選手権優勝 ’05W杯予選突破 ’06W杯1次リーグ敗退
		規律と創造性 (選手の自主性を尊重)		

表2-2. 日本代表監督ジーコ氏とトルシエ氏のリーダーシップ分類特徴の違い^{2) 6)}

	行動理論 ⁶⁾	状況理論 ²⁾
トルシエ氏	P型 仕事・課題中心 (課題指向)	①ペースセッター型 (難度が高くやりがいある目標達成を目指す) ②強制型 (緊急時に明確な方向性を示す事で恐怖を緩める)
ジーコ氏	M型 対人関係配慮 (人間指向)	①コーチ型 (個々の目標を組織目標に結び付ける) ②民主型 (提案を歓迎し、参加を通じてコミットメントを得る)

課題指向で仕事・課題中心主義である。一方、ジーコ氏はM型に属し、人間指向・対人関係配慮の特徴が伺える。状況理論の特徴から見るとトルシエ氏の場合、自国開催での好成績期待による強烈的な緊張を導き出さねばならない事から、ペースセッター型(難度が高く、やり甲斐のある目標達成を目指す)と強制型(緊急時に明確な方向性を示す事で恐怖を緩める)の分類提示になる。

ジーコ氏はコーチ型（個々の希望を組織目標に結び付ける）、民主型（提案を歓迎し、参加を通じてコミットメントを得る）の分類提示になる。

ジーコ氏率いるドイツW杯日本代表チームは予選リーグで1分け2敗し、決勝トーナメント進出成らずの結果に至った、この結果に至ったのはチーム構成員が育ってきた従来の学校スポーツ教育がもたらしてきたスポーツ教育管理システムからの脱却ができなかったのでは無いかと考えられる。つまり、日本スポーツ界に長く浸透してきた軍隊式のやらされスポーツからの脱却ができず、内発的動機付けの発生がもたらされなかった。指導者の強い強権的で外圧的リーダーシップへの「麻痺的依存」から、個性尊重への自立思考型のリーダーシップへ適応できなかった結果でもある。ドイツW杯日本代表チームの強化サポート担当の技術委員長であった田島幸三氏（現日本サッカー協会専務理事）は日本サッカー協会のドイツW杯の公式テクニカルレポート⁴⁾の中で「当り前の部分の習慣化、徹底のところでの差であり、勝った国が持っていた全員の高い技術、全員のハードワーク、全員の闘う姿勢というベースの部分をもっとレベルアップする必要がある。」と報告している。つまり、選手個々に問題在りという結論づけをしている感を受ける。この分析で著名なサッカージャーナリスト達は選手や戦術問題よりも日本代表の強化試合のシステム計画や監督采配、つまりリーダーシップマネジメントに問題が所在したのではないかという私見を様々なメディアで述べている。日本サッカー協会は監督評価を行わずして敗因分析の結論づけを行った。ジーコ監督のコーチングスタイルは「自立」「自発」を促しながら考える戦術を選手自自行わせようとしたジーコ流のリーダーシップマネジメント流儀が浸透できなかったのか、それとも時間（W杯の4年サイクル）が足りなかったのかという事も考えられている。また、加えて様々なサッカージャーナリストが大会前合宿や大会中に選手のインタビューを通して代表チームでの選手間のコミュニケーション不足も述べている。これは国内Jリーグ選出組と欧州トップリーグ選出組との異文化意識の違いの問題によるメンタルコミュニケーション不足が存在する。これらの問題はプロ野球にも存在する可能性があり、世界主要スポーツイベントのW杯、五輪、世界選手

権等の日本代表チームを編成していく上でのリーダーシップマネジメントの難しさと成否が監督のリーダーシップマネジメント力にかかってくる事が予測される。

トルシエ氏は管理と強制指導スタイルで持論の哲学の型にはめた指導で2002年日韓共催大会ではベスト16に進出させた実績を作り上げた。この実績差は選手側と指導側の組織コミュニケーションの感覚にズレが生じていたのではないかと考える。ジーコ氏の自ら考え、問題解決に取り組んで行く、欧米型スポーツ教育に馴染めないのが結果差に至ったと推察される。本来のコーチングはリーダーが組織構成員の個性をいかに引き出し、能力発揮させるところに「コーチングの原点」が存在する。こういう意味では従来の日本型スポーツ教育から早く脱却し、一步踏み出た「自立型」「自発型」の戦略組織を組み立てられる「個」と「組織」への成長と進化が望まれる。

5. プロサッカー名将監督のリーダーシップマネジメント事例⁹⁾

(F. ヒディング氏)

プロサッカー監督として成功しているひとりとしてそのリーダーシップ能力にとりわけ評価が高いH. ヒディング氏があげられる。ヒディング氏は1980年代後半から1990年代にかけて欧州の主要クラブ、1990年代後半から国代表としてオランダ（'98W杯4強）、韓国（'02W杯4強）、豪州（'06W杯16強）を率い、W杯での各国過去最高成績を残し、そして現在はロシアのナショナルチームを率いる名称監督のひとりである。組織づくりのリーダーシップマネジメントには定評があり、そのチーム組織をまとめメンバーの個性と意欲を引き出せる人心掌握術「ヒディング革命」⁹⁾とも評されている。

W杯で韓国チームを率いた名将ヒディング氏は就任早々韓国サッカーの弱点の徹底分析を行い、体力的な問題が致命的であると結論付けを行い、科学的フィットネストレーニングと選手個々のコンディショニングの掌握に徹した。フィットネスは科学的分析トレーニングの専門家を代表チームに招聘し、徹底強化した。加えてビデオ分析の専門家も同時に迎え入れ、選手個々の特徴分析

や対戦相手のビデオ分析情報の情報戦略体制をつくりあげた。また、選手及び韓国人コーチにこれまでの韓国サッカー界の主要戦術を改めさせ、欧州理論と独自の哲学のサッカー理論を徹底教育した。代表チーム内でのこれ迄の慣習を改めさせ、選手間コミュニケーション力も構築させ、チーム全体の組織力アップの教育指導も行った。選手の心理的状況も巧みに判断し、選手個性にあわせた、コーチング心理術を展開し、自発的動機付けを行わせる為の叱咤激励を随所に発揮させ、選手及び韓国人コーチングスタッフらとの信頼を獲得し、韓国史上W杯最高成績を挙げさせる事ができた。

ヒディング氏はスポーツ教育大学卒でスポーツ医科学の教育を受けて来た経験からスポーツを科学的に分析し、客観的に判断し、その情報に基づいて戦略・戦術を策定するというスタイルを執った。体力トレーニングではスポーツ生理学、選手動機付けや人心掌握にはスポーツ心理学、怪我予防と治療にはスポーツ医学と理学療法等の原則術を徹底導入した。加えて、欧州各国での主要クラブと国代表監督の経験知による、独自のサッカー哲学を理論展開させ、みごとに韓国サッカーに当てはめさせた。総合的な組織マネジメントとして選手へ自立管理意識を徹底させ、これまでの組織運営で常識であった上命下達式の意志疎通を双方向の意志疎通へと組織運営を変革させ、成功裏に結び付けたオリジナルリーダーシップも評価されている。つまり、組織の①共通目標、②自発活動助長、③円滑コミュニケーション、④多様な刺激等が主要なヒディング氏のリーダーシップ術と言える。ヒディング氏の独自のリーダーシップ術はサッカー界だけではなく、企業ビジネスの組織経営のリーダーシップ術としても参考価値に値するとして評価も高い。

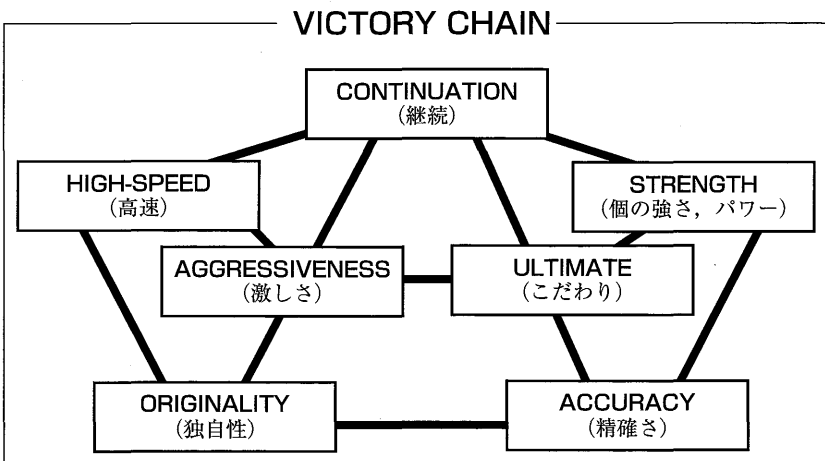
6. 大学ラグビーチーム監督のリーダーシップマネジメント事例¹⁾

(清宮克幸氏)

歴史と伝統ある名門早稲田大学ラグビー部監督を2001年に招聘され、当時低迷していたチームを立て直し、2003年、2005年、2006年と大学日本一に3度導き、チーム再建に貢献した清宮克之監督（以後、清宮氏とする。）のスポーツ

リーダーシップマネジメントの評価が高い。清宮氏は監督就任迄はサントリーに所属し、企業戦士として働きながら現役選手の経験を有していた。サントリー社員時代から「要領」をキーワードとしながら営業職をこなしていたという。この「要領」をポイントに早稲田ラグビーの意識改革を行い、再建させてきたリーダーシップはスポーツ組織に陥りやすい共通した弱点に特効薬となってみごと成果をあらわした。コーチング指導の際は必ず、選手が失敗した場合、結果を追求する事よりも必ず原因を突き止めてから指摘する事としていたという。これは原因を指摘する事で選手への説得力を高め、次なる改善目標へと繋がっていくメリットが高い。常に選手には「なぜ？」を投げかけながら練習や戦術ミーティングで問いかけると言う。「何故この動きをするのか？」「何故この練習をするのか？」「何故この選手を使うのか？」を行う事で問題解決思考を掻き立てるという意味で進化する組織に変えていく思惑が存在するからである。

清宮氏は監督就任後、初めてファーストミーティングで現役学生に大々的意識改革を促すプレゼンを行ったという。ここではビクトリーチェーンという目標提示し、課題を明確提示した。図2に清宮氏が提示した「VICTORY



ビクトリー・チェーン

図2. 「VICTORY CHAIN:勝利の連鎖¹⁾」

CHAIN：勝利の連鎖」¹⁾である。連鎖の周りの5項目において監督が責任を持って強化し、真ん中の2つは主将に役割と責務を明確化した。チームの就任前迄の戦術を否定し、全く新たな戦術を提案したという。このミーティングではテーマを「改革」とし、就任前の公式戦ゲーム分析を行い、チーム弱点、個人弱点と明確な改善のノウハウを明確に提示し、選手の気持ちをひとつにまとめあげていったという。清宮氏はこのゲーム分析をはじめとする目標の数値化に努め、目標明確を徹底させていった。数値化には分業としてスポーツ医学の専門家に依頼し、選手個々の筋力、コンディショニング、障害予防等選手データのファイリングを行い、スポーツ医学導入を徹底化し、質的向上と障害予防に務めさせた。環境整備にも努め、ラグビー専用人工芝グラウンドを改修の為、OB会、大学本部、企業等に働きかけ、交渉から3ヶ月で完成に導いた。更にはラグビー部独自のスポーツ企業(adidas Japan)との資金援助契約にも尽力し、独自のリーダーシップマネジメントを整え、見事な再建に結びつけていった。

この様に、企業での経験を活かし、緻密な戦略、情報収集・分析、交渉等が総合的なスポーツ組織のリーダーシップマネジメントの成功に結びついていったと考えられる(清宮氏は2006年4月よりトップリーグの東芝の監督に招聘され、見事トップリーグ決勝迄進出させ、古巣サントリーとの因縁対決となり、準優勝させた。)

7. 今後の日本スポーツ界におけるリーダーシップマネジメントの展望⁵⁾

これ迄の日本のスポーツ組織活動は旧態依然の教育的指導色が強い傾向にあった。つまり教育の一貫としての身体教育の手段的スポーツ実践であった。この中には学校教育色が強い中での課外体育としてのスポーツクラブ活動であった。つまり、指導者の一方的な外圧的指導体制が中心である。指導される側(以後被指導者)の意志と動機付けに関係無く、指導する側(以後、指導者)の一方的な理屈と気分により指導が行われてきている点が多い。この中で様々な弊害、とりわけ「やる気損失」や「自信損失」によってスポーツから離

れていった子どもや選手も多いと思われる。スポーツに取り組む事で人間成長にとって様々な恩恵を享受でき、精神的にも肉体的にもプラス面も多く、とりまく環境や組織づくりを考慮して、社会組織的に取り組みやすく環境整備していく事が重要であると考え。

スポーツは本来楽しみながら自発的に行われなければ、極めた結果や健康的効果や目的達成が得られない。学校体育教育がもたらした問題点としての「受け身意識」や「指示待ち意識」をいかに自活的な「個」の意識で行わせるかが重要と考える。将来、社会人になり、激動社会の中では、自発的に考え、独創的発想のもと戦略的な企画力を導きだして行動実践していけるかが重要かつ必要である。スポーツ組織のリーダーシップマネジメントでは「ティーチング：教える」から「コーチング：導き出す」へと変革していく事も大切であり、被指導者主体によるスポーツ活動でなければならない。

現代社会では少子高齢化の中で、競技スポーツ、健康スポーツ、生涯スポーツのもたらされる期待が高い中、いかにそれぞれの目的にあった環境と組織づくりを行って被指導者がとけ込み、自発的に活動できる組織づくりを構築していく事が重要である。具体的には組織メンバーの共通目標、能力発揮機会の設定、価値観共有（自己意識参画）等を基礎固めさせる事が今後の日本スポーツ界におけるリーダーシップマネジメントの重要な課題とも言える。

8. まとめ

企業とスポーツ組織において運営が効果的に行われ、組織メンバーが自発的な行動を行わせ、結果を導き出させるにはリーダーシップマネジメントに相違工夫が必要であるのが共通点としてあげられる。組織の特徴や組織メンバーのキャラクターを配慮し、組織の最大公約数は何であるか的確にキャッチし、ピンポイントでリーダーシップ術を発揮させる事が企業とスポーツ組織の共通知見である。事例から3つの点がまとめられた。

- ①日産・ゴーン氏は組織疎通の方式を導入し、社員の意識改革とやる気を起こさせ、経営改革を成功させた。

- ② 2人のサッカー元日本代表監督トルシエ氏とジーコ氏は互いの経験と独自論からの日本代表メンバーとしての意識喚起をさせ、対照的なリーダーシップ術発揮で日本代表チームを牽引していった。
- ③ 国内大学ラグビートップチーム率いた清宮克幸氏とプロサッカー名将監督のヒディング氏は組織内改革を行い、スポーツ医科学と情報戦略の施策を徹底導入し、客観的にチームを分析し組織メンバーへのコミットメントを提示し、目的意識の疎通に心がけ、相互理解によるリーダーシップマネジメントを発揮し、勝利に結び付けていった。

以上の事から企業組織とスポーツ組織のリーダーシップマネジメントはリーダーのオリジナリティに影響し、その独自のリーダーシップ術に成否がかかっているという特徴が伺えた。

参考文献・参考資料

- | | | | |
|--------------|---------------------------|--------------|-------|
| 1) 清宮克幸著 | 最強のコーチング | 講談社刊 | 2006年 |
| 2) D.ゴールドマン | EQリーダーシップ | 日経新聞社刊 | 2002年 |
| 3) 永田靖章ら他著 | スポーツ集団のマネジメント | ぎょうせい刊 | 1998年 |
| 4) 日本サッカー協会編 | JFA Technical Report | DataStadium刊 | 2006年 |
| 5) 平尾誠二著 | 人は誰もがリーダーである | PHP研究所刊 | 2006年 |
| 6) 三隅二不二著 | リーダーシップの科学 | 講談社刊 | 1984年 |
| 7) 財部誠一著 | カルロス・ゴーンは
日産をいかにして変えたか | PHP研究所 | 2002年 |
| 8) 湯浅健二著 | サッカー監督という仕事 | 新潮社刊 | 2000年 |
| 9) 李 東炫ら著 | ヒディング革命 | ダイヤモンド社刊 | 2002年 |