

高校トップチームのチームマネジメント

－ 壬生義史氏の指導法 (2001年度第1回研究集会)－

後藤浩史, 壬生義史

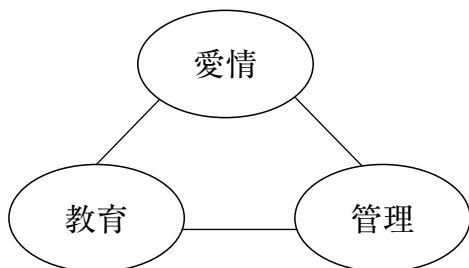
1. はじめに

2001年度第1回研究集会（7月7日(土)早稲田大学喜久井校舎）にて講演された壬生氏のチーム指導方法をまとめるとともに、壬生氏の指導が、岡谷工業高校という競技スポーツ集団のマネジメントにどのように影響を与えているかについて検討した。

2. 岡谷工業高校における指導実践

【勝てるチーム作りについての基本的概念】

(1) 組織運営の基本となる三本柱

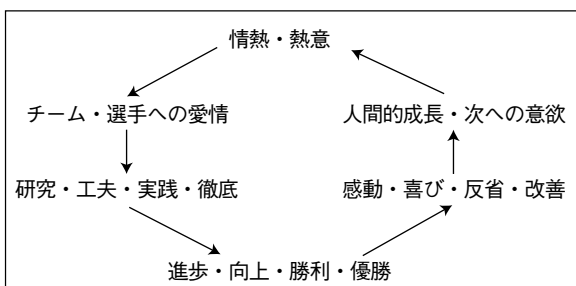


自分が現場で指導していて、チームは、小さいとはいえ組織だと考えています。組織であるからには、組織の運営原則というのがあります。

バレーボールにおける組織運営の原則として「愛情・教育・管理」の3つがあって、この3つがバランス良く保たれていないと組織が上手く運営できません。

(2) 勝利を生むサイクルの概念図

指導者が、どのように勝利を生む気持ちのサイクルを作れるのか。



指導者の情熱・熱意が、選手への愛情に変わり、愛情が、研究すること、工夫すること、実践することにつながり、進歩・向上・勝利・優勝に結びつき、その結果、感動・喜

び・反省が生まれ、自分自身が人間的に成長し、次の意欲が生まれて、情熱・熱意に返ってきます。このサイクルが繰り返されて、強くなっていくと思います。

この中で特に大事なものは工夫・研究・勉強することです。愛情はみんな持っています。情熱もあります。それを現場におろすときに、熱意や厳しさだけになってしまうと、勝てるチームが作れない。それをすごく感じています。

勉強する機会とか時間がなくて、さらに、みなさんがこうやって、学会で勉強されていることが、現場に降りてくることが少ない。現場の指導者は、全般的に勉強不足で、もっと勉強するべきだと思いますし、勉強する機会が、この学会の活動などと融合して欲しいと感じます。

私自身、アンテナを高くして勉強する機会を逃さないようにつとめています。

【具体的な運営・指導法】

(1) 指導方針

指導方針として、人づくり、チームづくり、サポーターシステムという3つがあります。

①人づくり

まず、人づくりですが、人間をつくってこそ勝てるというのが、自分の中での結論です。本校では意識改革が一番の武器で、意識改革によって、他の高校が何気なく流している部分にスポットをあてて、観点を変えて考えさせて強くしていく。それが私のバレーです。

条件はそれほど変わりません。練習時間も一緒、やっていることも変わらない。その中で、なぜ強い弱いが生じているのか、見る観点の違いが大きいのです。

1) 体育館・コート内の考え方

最近の傾向として、コートに監督と選手が一緒にいる時間は一生懸命やる。終わってしまうと、監督も選手も自分の時間になる。けじめがはっきりしているのが今の時代の特徴です。それはそれでいいのかもしれませんが、わたしのところでは、それでは勝てないと感じています。コートを離れた部分での意識改革、自分の生活の何%、何割までをバレーにかけることが出来るか。これを徹底して話をし、わかってもらうようにします。新入生に話をしても、だいたい夏過ぎまではわからないです。

本校では、新入生は意識変革が出来てから、コートに立たせます。それがわからないうちは、どんなに厳しい練習をしても、どんなにいい練習をしても、吸収する素地がないわけですから、付け焼き刃で終わってしまいます。

2) 意識改革

意識変革は、ボールを持たせるよりも大事なことです。

最初は管理から入ります。「こういう約束がある」「髪の毛は坊主」「帰宅時間は何時」「携帯は禁止」「男女交際も禁止」「服装はこれを着てこい」。いろいろな規約から入ります。

生徒は、最初は規制で管理されているのですが、やっているうちに勝つために必要なことだわかってきます。そうすると、「やらされている」が「やる」になります。

最初は管理で仕方ない。「I must」何々しなければいけない。何々せねばならない。そういう管理的な発想でスタートします。それがだんだんわかってくるにつれて、「I wish」「I want」になります。こういう意志が入ったときに意識変革の第一段階が達成できたとみます。

勝つために、自分たちでこうしなければいけないと変わってくる。そうすると、技術は当然変わります。

昔は怒ってチームを作るといふか、やらせてきました。今はそこがずいぶん違います。昔と違って、今のバレーはやらされているバレーでは絶対に勝てません。

教わった技術は所詮メッキです。メッキは、大事なときにはがれてしまいます。僕らも教えた方が楽です。「サーブプレシーブはそうじゃなくて、こうするんだよ」と、教えてできるようになれば、私も満足しますし、生徒もできたと思う。ところが、肝心なときにそのサーブプレシーブをはじいて終わってしまう。

そういうことを繰り返してきて、「なぜか」と考えてきて、たどり着いた結論が、所詮、それは作られたものだという事です。生徒自らが得たものではなかったのです。土壇場で勝敗を分けるときに出る技術は子供が自ら失敗し、体験し、悩み、身につけた技術なのです。自分たちで考え、苦しんだ技術が、いざこ一本で出るのです。

今は、教える部分をできるだけ排除して、子供たちが自ら考えて身につけるようにしています。それをやるためには、指導者自身がずいぶん根気よくならなければならない。根気がある。時間がある。その時間を自分で破棄したら、競ったゲームでミスして負けます。それを何度も繰り返してきました。「なんで、これだけいいバレーができて、大事なときに勝てないのだろう」という悩みをいつも持っていて、たどり着きました。

3) 試合と練習について

試合と練習については、いかに試合の時に練習だと思っできるか、いかに練習の時に試合だと思っできるか。この距離をいかに近くすることができるか。これは非常に難しい問題です。ここが解決できないことには練習のための練習になってしまいます。

試合になったら練習の成果が出ないということになってしまいます。ここがうまく近づいてくると、練習は時間ではなく、中身で勝負できるようになります。

岡谷工業というチームは練習で勝っていくチームです。素質で勝っていくのではなく、練習で積み上げたもので勝

っていくチームです。ですから練習についてはものすごく勉強するし、工夫するし、アレンジし、考えます。それを試合に結びつけることがものすごく大事だと思っています。

子供たちの力を付けてやるのではなく、子供たちの力が伸びてくるのを待つというのができるようになりました。

それが今の強さになっていると思います。練習と試合の感覚や発想もそこから生まれてきたものです。

「自主工夫の意識」というのが、そういうものです。

「目的と目標の違い」というのは、新入生の入部説明会で親に毎年必ず言うことなのですが、「目標は何？」って聞くと、日本一になりたいとか、ユニフォームをもらいたいとか、いろいろな目標があります。

岡谷工業には毎年、14、5人部員が入ってきます。6、7名が自らスカウトした選手、残りの半分がとにかく岡谷でバレーがやりたいと来た子供たちです。

その2つの層の子たちが一緒に入ってくるので、隔離してやるわけにはいきません。子供たちには所属の欲求というのがあります。強いチームに属したいという欲求です。

個人目標はそれぞれ違っていていいと、チームの目標は強いときも弱いときも日本一だと、では、目的は何だろうという話をします。

親も子も目標と目的の区別が付かないのです。目標と目的が一緒なのはプロ集団だと考えています。

目標は高いところの横軸です。目的は目標に至るまでの縦軸なのです。教育の現場でクラブ活動としてやっている以上は、目標を目指してがんばっていく中で、人間的に成長したり、他人の痛みがわかったり、感謝することができたり、自分を殺してヒトのためにやることができたり、そういうことがわかって、人間的に成長することができるのが目的です。

目標達成できるかは、その年によりますし、目標達成の約束はできません。だけど、目標を達成する過程の中で、少なくとも目的は達成して、お返しすることはできると思います。目的が達成できなければ、私の負けですと話をします。

その目標と目的の区別がはっきりしないうちは、なんで自分だけとか、自分の子供だけとかという考えも出てきてしまいます。岡谷工業の3年間で成長して欲しいんだということを理解してもらって、部活動がスタートします。

この辺の意識改革ができるから他のチームに勝てるのだと思います。

岡谷にはいい選手がいっぱいいるといわれることもありますが、決してそうは思っていない。スタート時の選手をみてもえればわかります。それが今の顔つきになり、輝きを持つようになるのは、選手が自分で自分を変えていったからだ、優勝したときだって、技術的なものは日本で一番ではなかったかもしれませんが、技術を支える精神力とか、気持ちとかが一番だったから勝ったのだと思っています。

②チーム作りの指導方針

県内選手による手作りチームの日本一。これが私の夢で

した。優勝したあと、初めて石川県から岡谷のバレーに憧れて、一人来ています。県外まで行って、スカウトしたわけではありません。

長野県の選手だけで、相手の個に対しては組織で、技術で足りない部分は精神で、そこに科学的なものを導入して勝ち抜いていきたいというのは基本的には変わりません。

全日本選手になれる選手がいないのは残念でもありますが、大砲とか、スーパースターとかがいなくても勝てるというのが、チーム作りの面白さでもあり、秘訣だと考えています。

チーム作りは石垣づくり、ブロック塀ではなく、お城の石垣づくりだと考えています。ブロック塀は、見た目はきれいですけど、地震ですぐに崩れてしまう。城の石垣は、見た目はでこぼこしていますし、水も漏れますが、多少のことではがたがたしない。それがチーム作りの基本だと思います。同じ形の子供を同じように作ってもチームにはなりません。いろいろな個性を生かして、出っ張りをはめたり、削ったりしながら、石垣を作るような気持ちでチームを作っていきたいと考えてきました。

③サポーターシステム

サポーターシステムというのは、本校独自のシステムです。部員に選手を作る役目のサポーターになってもらいます。

大勢の部員が全員「窓際族」になることなく、練習に必要な人間とするためのシステムで、選手一人にサポーターと呼ばれる生徒を1~2人つけます。練習において選手はサポーターの指示に従い、協同して技術向上に努めるようにし、サポーターは監督に準じた権限を持ちます。サポーター同士で横の繁りをもち、情報交換したり勉強しあったりします。

部員が40名もいれば、上級生になっても選手になれないのが当然出てきます。そういう子たちが、部活に興味なくなってしまう、場合によっては足を引っ張ってしまうという時期がありました。

選手の同級生か、上級生をサポーターにつけます。その選手がうまくなれば、サポーターの子たちを誉めてあげます。選手が伸び悩んでいれば、その子たちにアドバイスをします。

コートの中での居場所、責任感を持たせるわけです。横のつながりを持って、サポーター同士でお互いに話をするわけです。いいサポーターは格上げし、悪いサポーターは格下げしてしまいます。そういうことをすると、そのサポーターの子たちは、一生懸命に教えかたなどを勉強します。

選手はサポーターに絶対服従です。

球拾いしかできないと思って入ってきた子たちが、能力のある下級生の選手を教える。その選手が上手になって活躍して、勝てば、また、頑張ろうと思うのです。

子供達は誰でも、その集団に必要なだと思われたいのです。その気持ちをくすぐって大事にしてあげる。サポーターたちの多くは地元の企業に就職します。就職してもバレーでそれだけいい選手を作ったという気持ちがありますから、ずーっと、バレー好きでいられるし、教えかたがうまいわ

けですから、いろいろなところから、教えに来てよといわれます。そうすると、また、嬉しいわけです。

チームの強化と、バレーの普及に寄与するシステムになっているわけです。

たくさんの先生から、少数精鋭にした方が勝つのは早いよといわれるのですが、少数精鋭にしてしまえば、このような摩擦が少なくなってしまう、人間的に成長する場が少なくなってしまうのです。

「数は力だ」というのが私の考え方です。「数」が、たとえ負の要素として働いたとしても、その負の要素も人間を磨く力です。入った子はみんな大事にします。サポーターになった子たちでもほとんどやめません。そういう子たちが大事なところで、クラブを支えています。

私も下積みの時代があったので、そういうサポーターの子たちの気持ちがある程度わかります。レギュラーなんて、話をしなくても、誉めなくてもやります。うちの40名近い選手たちの代表ですから。それ以外の子たちがどれだけ頑張ってくれるか、頑張らせるかです。優勝したり、強かったときは、サポーターの子が頑張ってくれた時で、レギュラーを怒ってくれたりしてくれるぐらいの時は強いです。

逆にどんなにいい選手がいても、サポーターがダメな年はダメです。その学年の勢いみたいなものがありますね。

(2) チームマネジメント

チームマネジメントに関して、本校の特徴的なことを6つほどあげてみました。

①選手との接し方(コミュニケーションづくり)

ひとつは、選手と私のコミュニケーションの仕方ですが、最終的には私の背中を見て、選手たちが判断すればいいと思っています。言葉とかではなく、生き様を見てもらいたい。人間、壬生を見て、ついていきたいと考えてもらうのが一番いいと感じるのです。

クラブを離れたら、自分の時間だという考え方もありすし、女子の指導ほどべたべたすることはないとか、いろいろな考え方があると思いますが、私は、コミュニケーションの場を、出来るだけ多く持ちたいと思っていますので、生徒と一番長く一緒にいるのが自分でありたいと考えています。

ミーティングはものすごく多く持ちます。他のチームがダウンを終え、談笑しているようなときでも、うちの選手は、その試合のビデオを見てミーティングをしています。勝ち負けどうこうではありません。そういう機会をたくさん持とうという姿勢が、薄紙を張り合わせて厚い紙になるような努力になります。

岡谷というチームは、バレーボールセミナーとか、バレーボールシンポジウムなんてことを、チーム内でたくさん行います。私の話も多いのですが、ビデオを見て分析したり、自分たちでミーティングしたりということをやります。ミーティング力とか、分析力とかは下手な大学生よりも能力は高いと思います。そういう能力だけは他のチー

ムに負けないようにしています。

②寮制度

長野県内でも通えない子たちがたくさんいます。アパートでは栄養面とか生活面とか無理だということで、15年ほど前から、自分で家を借りて、そこを改造して子供達を預かるようになりました。

最初は3, 4人だったのですが、いまや、15人にもなっています。小さな町ですから、岡谷市の中でも有名です。それに伴って、周りからも見られますので、生徒の登下校時の態度とかもしっかりするようになりました。

レギュラーで、自宅から通っているのがありますが、試合の前、一ヶ月くらいは一緒に生活させます。一緒に空気を吸って、一緒に飯を食って、一緒に話す中で、強さを生み出す。コミュニケーションを生むなんて、そんな生やさしいものではありません。そういう生活の場から、同じ方向を向く場として、寮を活用しています。

③試合数をこなす

バレーは経験の競技です、より多く、より質の高いゲームをこなすことが大切ですから、試合数をこなすようにしています。岡谷というところは、関東に出るのも2時間、東海でも2時間半、関西に出るのも4時間です。いろいろなバレーとやる機会ができ、いろいろなバレーを吸収できる環境にあります。

練習相手も高校生だけではなくて、大学とか実業団とかともやります。高校生に勝てればいいというレベルではなくて、大学とか実業団とやってもらって、背伸びして一生懸命上手になることで、高校生のレベルを超えて強くなっているという状態を目指しています。

そういうやり方で取り組ませて、たとえ、消化不良をおこしたとしても、栄養として身になっていく部分の方が大きいというのが私の発想です。

大学や実業団には、大変お世話になっています。お世話になるかわりに、そのパイプラインを通じて、選手でお返しするとか、できることでお返しするということを考えています。

④栄養指導とメディカルケア

日本のスポーツで一番遅れていた部分です。

勝負に勝たせるために必死で練習させる。障害が生じたら、障害が生じたやつをはじいて、他のやつを入れる、そういう感覚でやってきた。

メディカルケアに関しては、まず、それを大事だと思う意識から始めなければなりません。大事だと思えば、出来ることから始める。親しい整形外科を持つとか、トレーナーを派遣してもらおうとか、出来る範囲からでいいのです。行動を起こさないとこの面での弱さは消すことが出来ません。

うちのチームではトレーナーをお願いして、月に1度、来ていただいて、個人のメニューを作ってもらったり、心のケアをしてもらったりしています。

栄養指導については、練習と違って目に見えないため、

ないがしろにしていることが多い。むしろ、目に見えないからこそ大事なのです。

寮生に関しては、今、日本で一番しっかりとやっていると思います。食事面の負けはありませんから、改善すべきチェック欄から消せます。毎日のことだから大事です。

コーラだとか、炭酸だとかを摂取するなといいますが、最初のうちは、陰に隠れて飲んだりもしているでしょう。先ほどもいいましたように、管理されているうちはダメです。意識が変わって、俺たちが勝つために必要だとなってくれば、何もいなくても、目の前にコーラがあっても、飲まなくなります。

栄養指導というのは、毎日毎日の積み重ねが勝負だから、すぐに出来るものではないので、根気強さが大事になってきます。毎日、折に触れて、話をして、栄養講習会も半期に1回くらい行う。自覚を持ってもらうために、また、親も一緒に行きます。

⑤進路選択のゾーン拡大とその保証

監督の仕事はトンネルづくりと同じだと考えています。トンネルには入り口と真ん中と出口があります。

入り口はスカウティング、真ん中が指導・育成、出口が進路保障にあたります。多くの先生がスカウティングと指導は一生懸命やります。だけど、進路に関しては「勉強して大学行け」とか、「自分で就職探せ」という先生もいらっしゃいます。進路の面倒を見るのは一番大変です。私たちみたいな体育の人間は、生徒を作るところは一生懸命やるんだけど、その後の政治の部分がとても弱い。

大学も、4年後にそこに行った生徒がどうなるかという視点がなければダメだと思うんです。工業系の大学、体育系の大学、一般学部、あるいは福祉系、いろんな学校の先生とおつきあいいただいて、岡谷の生徒をとってあげてほしいよといってもらえるように、パイプづくりをやってきました。ここ10年くらい大きな仕事でした。幸い、送った生徒たちがそれぞれの大学で頑張ってくれていますので、今の現役の生徒たちは間口が広がって、お世話できるようになりました。

これが出来て初めて監督として一人前だと思います。

⑥多くのラインづくりに努める（パイプラインの確立）

中学、高校、大学など、それぞれのところに仲間の輪を作り拡大するという事です。私たちの世界は、生命共同体みたいな所がありますから、自分だけ勝てればいいのではなくて、自分が勝つために協力いただいたかたには返す、同じ高校レベルでも勝って嬉しいといってくれる人がいれば、仲間づくりをする。ということがこの世界で頑張っていくために必要なことだと考えています。

(3) 練習およびトレーニング

①スケジュール

時間的には、他の学校とあまり差はないと思います。16時から19時くらいの練習です。

- ・休養日 (月) 練習試合のレポート提出, ミーティング
- ・練習 (火~金) 選手の自主的な練習日=火, 水
監督からの指示練習日=木, 金
- ・練習試合 (土, 日)

公式戦のない土日はほとんど練習試合, ゲームです。練習ゲームはテストマッチ, チェック期間です。練習ゲームでは, 勝ち負けとか, 何点とったかなんていうのは関係ないです。そのあとの部分, 「計画・実行・評価」の評価の部分が大切です。評価の部分をも自分たちで考えたり, 先生が与えたりする。その上で, さらに, 計画, 実行という部分に戻ってくる。というのが, 火水木金の練習です。

選手たちがゲームを経験して, いろいろ考えたことを出来るだけ自主的にやってもらおう。木・金は私がメニューを与えて行わせる。それがゲームの反省に基づいて行われるということです。

体力トレーニングは毎日の練習時間に組み込む形 (主練習の前か後に, 45~60分程度) で, 練習の一部と位置づけています。「練習の前やあとにやっておけ」だと, 生徒の意識が違ってしまって, トレーニングの質が落ちます。「トレーニングを練習の一環だ」と組み込んでやるようになってから, ずいぶん身体づくりも出来るようになりました。

今の年間スケジュールだと, シーズンオフがないので, 年間を通じて, 毎日30分から45分はトレーニングに時間を割きます。トレーニングメニューは, 月に一回, トレーナーに測定してもらい, 個人のメニューを作るようにしています。

②工夫と徹底

相反するこの2つの要素が練習の場でとても重要です。バランスは監督の感性です。どのくらいの割合を選手に任せた自主的な工夫練習にするか, どのくらいを徹底練習にするかは, 何が正しくて, 何が間違っているかということはありません。監督が自分の中で試行錯誤を重ねていくしかないと考えています。

- ・練習の場における「話し合い」の時間を大切に
- ・「工夫」とは, 選手が自主的に生み出すもの
「徹底」とは, 基礎, 基本, 約束事など監督から与えられるもの
- ・その使い分けに配慮する (場間配分%の決定と実施)

③「記録」の活用の重要性.

「自己の記録やノートや日誌を大切に考えて, 活用する」ということもも体育人の苦手なことの一つで, 記録をうまく活用できない。

記録・データというのをものすごく大事にします。自分が岡谷工業に赴任して以来, 現在までの21年間, 練習日誌だけは欠かさずつけています。何時から何時までどんな練習をしたという記録だけではなくて, 選手の顔色だとか, 感情, 自分の体調などを書き込んでいます。

これが何に生きるかという明確なものがあるわけではな

いのですが, たまに引き出して読みます。

練習は生き物です。生徒, 人間がやる以上, メニューどおりにこなせばいいというものではありません。どこで, どのように練習メニューを変えるか, 何を話すか, 監督の腕の見せ所で, それを感じる感性を持ってない監督は, どんなにいい選手を持って, なかなかチームが伸びません。

うちは練習で作ってきたチームですから, 練習に対しては, ものすごく神経を配ります。練習好きな子なんていませんけど, いい意味で練習好きな子にします。調子のいい日もあれば, 悪い日もある。「今日, これやりたい」とかそういう思いで練習に出てこられるような, そういうメニューを作ったり, 形を作ったり工夫します。

その日の練習の活力を, 練習の中で知覚して, 記録することで具体的なものにして, 次の練習の中にもどして取り込んでいく。そういうことが大切なのではと思います。

【バレーボールの特性】

①確率のスポーツである。

まぐれとか, ラッキーとか, そういったものが勝負を決するということが, 比較的ないスポーツ。強いものがいれば, 確率で勝つ。確率のあるプレーを高めていく方が強い。

確率をとっても重んじます。データとして出てきた確率も, もちろん大事です。30%の決定率よりも, 80%の方が上でしょう。

現場の確率は監督が自分で見なければなりません。80%の決定率でも, ここ1本に弱い選手もいます。80%の決定率にごまかされてはダメです。数字の確率と感覚の確率の両方が大切です。

確率のスポーツだということを理解して, ものをいえるかどうかというのが指導者にとって大切です。

②ネットをはさんで行う競技なだけに対応力が重要

バレーボールの技術の中で, チームの強さを考えるとき, 最も勝負を左右するのは対応力です。対応力といってもいろいろ要素がありますが, 対応力の高いチームが勝つ。対応力の低いチームはどんなにいいバレーをしても, 勝ち抜いていけません。

相手に対応する力をつけることがチーム練習のメインです。よく, 監督が「相手は関係ないんだ。自分たちのバレーをすれば勝てる。自分たちのことをしっかりやればいいんだ。」といわれますが, 相手がいて, 相手に勝つためにやっているのですから, 相手を上まわらなければダメです。

相手を見抜いて, 相手に対応するバレーをするのが一番の近道です。自分たちのチームのことだけやってもダメです。相手に対応する選手を作って, 相手に対応する作戦を立てなければなりません。相手が速攻のチームならば, それに対応できるバレー, 相手がサーブの良いチームならば, それに対応できるバレー, いくつものバリエーションを持っていなければ対応できません。それを相手に応じて, 使い分けるのです。

究極的に一番望ましいのは、アメリカンフットボールみたいに、タイプAのチームには、タイプAの選手を6人というように使い分けられればいいのですが、それは出来ないだろうから、一人にいろいろなことをやらせます。すごい選手を作ることでも大切なことですが、相手に対応して、いろいろなタイプのことを出来る選手を作ることの方がもっと大切です。

そういう練習を、ふだんの練習の中でたくさんやっておきます。AB戦なんてやるよりも、そういう練習をやる方が、よっぽどチーム練習になります。バレーボールって、対応力があって、変幻自在なチームが一番強いかなと考えています。

③ 経験のスポーツ

バレーボールは経験のスポーツです。どんなに素質があっても、どんなに高い能力を持っていても、残念ながら経験値で負けることがあります。

経験値というのは、ジャンプ力とか、スピードのようにメジャーで測れません。どう評価するかというのは監督次第です。身長が劣っていても、多少ジャンプ力がなくても、経験値を高く評価して、チームの中に加える監督もいれば、そういうことをあまり評価しない監督もいます。

経験のスポーツですから、少しでもそういう経験を積ませることが大切です。経験の浅い子には、少しでも触球回数を増やす工夫が大切です。3人でパスをやれば、3回に1回しかまわってこない。2人でやれば、2回に1回です。1人でやれば、ずっと触れる。単純な発想ですが、下手な子とか、これからの大きな子には、少しでもボールに触れさせる工夫が大切です。

ボールに触れれば触れるほど、経験値は間違いなく上がります。その経験値をどう評価して、どう活かすかというのは監督に委ねられているわけです。

【練習法・戦術・戦法面について】

① 日々の練習の見直しと改善の必要性

1) ウォーミングアップのとらえ方と考え方の変革

日本のウォーミングアップは画一的すぎて、ウォーミングアップの要をなしていない。ボールを使った練習に直結したウォーミングアップが望ましい。

個人差をつけなければならない。必要性も個人によって違って来るし、やり方も個人によって違っていい。総合練習の開始時間さえ決めれば、練習の開始時間はどうでもいいというぐらいに考えてもいい。必要な選手は長くやるだろうし、暑い日、寒い日によって違っていい。

日本のチームを見ていると、トップチームであるはずの企業チームでさえ、「はい、始めます」って、同じように走って、ストレッチやってという光景をよく見ます。そういうのでホントにいいのだろうかとかと常々考えています。

2) 日本式練習法とアメリカ式練習法の比較

日本の練習はパート練習・個別練習を組み合わせていって、ゲーム練習をして終わるというパターンが多いと思います。ところがアメリカでは、まずゲーム、そのゲームで

問題になった部分の練習をその後に行う。日本式と全く逆ですね。どちらがいいのかという議論はともかくとして、時期によって、その両方を使い分けられればいいかと考えています。

3) 練習メニュー立案時の留意点

今の子供達は、一つのことを長くやったり、納得できないことをやったりというのは、あまり得意ではありません。ですから、ある技術を習得させるにしても方法はたくさんあった方がいい。それらをその時に応じて使い分ける必要があります。短時間で効率的に集中して、いろいろな方法で練習をする。でも、向かっていく方向は一つというのが大切だと思います。

それからメイン練習、その日に一番やりたい練習は、練習の前半に持ってくる。根性をつけるとか、精神力を養うとかならばいいのですが、何かを修得させるための練習であれば、神経が覚醒していて、内容がしっかりと理解でき、実践できる時間帯に取り入れた方がいい。

ゲーム場面の想定ということに関しては、ゲーム中の状況をいつも喚起させるために、ビデオをすぐ手元に置いておく。あるいは、練習場のすぐ横にビデオ室を用意しておく。なんでこの練習をやるのかを説明するとき、ビデオのワンシーンを見せて行う工夫が必要です。

また、練習の中で自由にビデオを見られるようにしておきます。必要であれば、フォームを撮影するのも良し、ゲームのビデオを見るのも良しです。

教える割合、自分で考える割合は、実際には6：4ぐらいでしょうか。高校でそこまでいけば十分ですが、なかなかそこまではいきません。ただ、そういう姿勢は大切で、やらされているのではなく、自分たちで考えてやっているんだという意識はなければなりません。

4) 計画－実行－評価のサイクルの確立

練習試合において「評価」の部分をしっかり考えられれば、練習試合の価値ももっとあがると思います。

私は固定概念というのを持たないようにしようと考えています。自分はこういうバレーをしたいと思っていても、選手の個性があります。逆に、選手の個性を見て、バレーを変えられる指導者のほうが上だと思うのです。

ポジション配置についても柔軟性があつたほうがいいと思います。私が一番大事にしているのが、サーブ力、サーブレシーブ力です。この二つでポジションを決めます。そのほかのことは2番目3番目に考えます。サーブ・サーブレシーブで主導権がとれば、バレーボールというのはある程度勝てるのではないのでしょうか。

3. 岡谷工業高校の指導と

スポーツ集団のマネジメント

岡谷工業高校では「チームは組織だ」という発想による様々な工夫がなされている。チームが組織であるという発想が、成果を上げるための組織のマネジメントの必要性を

重視することにつながっているのであろう。

「チームを強くする」という目標は、一般社会の組織における、成果を上げることと同じである。

組織成果を上げるためにどのようなマネジメントを行えばいいのか。成果を上げるために最も重要なのはメンバーの意欲だといわれる。つまり、組織のマネジメントは、そのメンバーの意欲のマネジメントそのものである。

永田らは、「スポーツ集団は、同じ目的や目標を達成するためにメンバーの関係を意識的に調整し、その活動を目指している方向に向かわせるために存在し、①共通の目的や目標、②協力に対する積極的な意志、③コミュニケーションをとる、などの条件が不可欠である」と述べている。岡谷工業高校では、この3つの条件を満たすための方策がとられている。

組織が目標を達成するためには、そのための役割分担、「仕組みづくり」が重要である。一般的に、高校生チームにおいては、指導者が監督であり、コーチであり、マネージャー、トレーナー、場合によっては、カウンセラー、ドクターの役割までもこなしていることも少なくない。「仕組みづくり」をするために、コーチを置き、マネージャーを育成するということは多くのチームで行われているが、岡谷工業高校ではサポーターシステムという独特のシステムを構築している。

このサポーターシステムは、多数所属する部員の、居場所を作り、目的意識を向上させ、コミュニケーションを増やす役割を担っており、大人数であっても不要なメンバーを作らない「仕組みづくり」であるとともに3つの条件を満たすために寄与するシステムとなっている。

・意欲を高めるメカニズム

「期待メカニズム」と「同一化メカニズム」

期待メカニズムとは、「自分が頑張ることで、何らかの報酬が得られるかもしれないという期待が意欲につながる」というもので、報酬とは、まわりからの評価、選手選抜などの他から得られるものと、達成感、能力発揮感、能力成長感などの自分自身の内側から得られるものがある。

同一化メカニズムとは、メンバーが、リーダー（指揮官）、チーム、自分の仲間に対して、「同一視・一体視」する心理現象で、同一化の対象の目標や、価値観を自分のものとするメカニズムである。

岡谷工業のチームマネジメントは、意欲のマネジメントである。いかにして、チームや指導者に選手を同一化させ、さらに、選手個々の目標を持たせながら、日常の活動（練習）を充実させていくか、「意識改革」というキーワードもいかに意欲を高めるかということに他ならない。

また、指導者の「勝利を生むサイクルの概念図」は、指導者がいかに意欲を高めながらチームマネジメントしていくのかという過程であるが、この概念が期待メカニズムそのものでもある。

「指導者の情熱・熱意が、選手への愛情に」という「意

欲」が、「愛情が、研究すること、工夫すること、実践すること」という「日常的な活動」の質を高め、「進歩・向上・勝利・優勝に結びつき、その結果、感動・喜び・反省が生まれる」という「成果」が、「自分自身が人間的に成長する」という「内的報酬」をもたらす、それが新たな「期待」生み出すことで、次の「意欲」につながっている。「このサイクルが繰り返されて、強くなっていく」と述べられているように、努力によってもたらされた「成果」が、次へのより大きな「期待」につながり、より大きな「意欲」が生まれる。

【同一化メカニズムに対するマネジメント】

同一化によって意欲が高まるためには、「組織と同一化している」「対象が高い目標指向性を持つ」の2つの条件が満たされていなければならない。

同一化モチベーションを左右する環境情報

1. 指導者
指導者が信頼できるか、指導者の目標指向性が高いか？
2. チーム
所属するチームの一員であることに誇りがもてるか、かつ、所属するチームの目標指向性が高いか？

1) チームと指導者の大きな目標

岡谷工業高校というチーム、壬生氏の目標は、いうまでもなく、「日本一」であり、実際に実現可能な目標でもある。そういうチームの一員として所属したいという強い欲求をメンバーが持つことで、メンバーが同じ目標を認知する同一化メカニズムが働き、意欲が高まる。

2) 寮における共同生活

合宿などによって、チームや仲間に対する同一化が高まるケースは多々見られる。岡谷工業では常に、共同生活をし、コミュニケーションをとっている。壬生氏も自分の全てをさらけ出し、表の顔だけではない「人間・壬生義文」を見せることで、指導者に対しての強烈な同一化を生み出しているといえよう。

3) ミーティングによるコミュニケーション

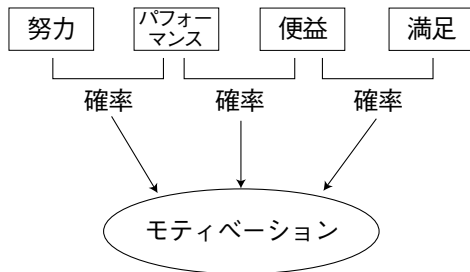
いろいろな場面におけるミーティングは、期待メカニズムに有効であるとともに、指導者の考えていること、チームの考えていることの理解につながり、指導者やチームへの同一化をもたらす。

【期待メカニズムに対するマネジメント】

意欲（モチベーション）は、個々の選手が期待を抱く様々な要因・過程によって喚起される。

努力によってパフォーマンスがあがるかもしれないという期待、パフォーマンスがあがることで選手に選ばれるかもしれない、チームに役立つかもしれない、誉められるかもしれない、自分自身が成長感を感じられるかもしれない、等の便益が得られるかもしれないという期待、様々な便益

を得ることで満足できるかもしれないという期待、これらの期待は、経験によってフィードバックされる。



期待メカニズムによるマネジメントで最も重要なのは「日常的な活動」に満足できるかどうかである。「日常的な活動」における達成感、成長感、自律性維持感が、意欲、やりがいにつながる。

- ・期待型モチベーションを左右する環境情報
 1. 指導者の情報
 2. 活動の情報
 3. 選手選抜の情報
 4. チームの組織風土の情報
- ・評価 ・称賛 ・自律性許容
- ・達成感 ・能力発揮感 ・能力成長感 ・自律性維持感

岡谷工業の指導方法には、選手が「日常的な活動」に意欲を持って取り組むことができるような様々な工夫がみられる。

1) サポーターシステム (適材適所への人材配置)

チームへの同一化をもたらすサポーターシステムは、個々のメンバーのすべきことを明確にすることで、具体的な目標を設定し、サポーターが選手を育てることやサポーター間の情報交換などは、自律性を育てることに寄与している。

一般的に競技的チームでは、試合に出ることで報酬を得ている。逆に試合に出られないだろうというマイナスの期待は意欲を減少させるが、自ら選手を育て、チームに貢献することで、チームの勝利がサポーターの報酬となり、意欲につながる。

「具体的な目標」「自律性」「サポーターとしての報酬」、「サポーターへの権限の委任 (達成感・成長感)」が期待メカニズムに寄与していると推測される。

2) ミーティング

岡谷工業では、指導者が一方的にすべきことを指示するのではなく、選手自身に考えさせ、工夫させながら練習をする機会を数多く与えている。選手の自律性を重視することは、普段の活動から、満足を与える機会につながり、それが意欲につながる。

3) マネジメントサイクル

岡谷工業のチームマネジメントでは、常に計画 (plan)、実行 (do)、評価 (see) を意識させている。これは組織をマネジメントするうえでの基本的な進め方であり、しっか

りとした自己評価をすることで、新たな課題を発見できる。

岡谷工業では、このマネジメントサイクルを週末の練習試合を軸に、選手同士、選手と指導者間でのミーティングを繰り返しながら行っている。

そのため、日常的な練習での課題、目標が明確になりやすく、意欲を持って取り組みやすい環境が作られている。

【選手の意識改革】

練習内容を自分たちで考えるなどの自律性を重視するモチベーションメカニズムがスムーズに機能するためには、メンバーの成熟度が必要不可欠である。

一般的に、成熟度の低い集団は同一化メカニズムを中心に、成熟度が高くなるにつれて、期待メカニズムが、より高い意欲を生むようになるといわれる。

成熟度とは、自己実現や自律欲求など高いレベルの欲求を持つことであり、「まず何よりも入ってくる選手の意識改革」を重視する壬生氏の指導理念が、成熟度の高い選手を育て、それが土台となって、岡谷工業の様々なチームマネジメントが高い意欲を生むことにつながっている。

「I must」から「I want」と変わっていく過程は、選手の成熟過程そのものである。

【日本型スポーツ集団のマネジメントと

岡谷工業高校のマネジメント】

従来の日本型スポーツ集団のマネジメントは、同一化メカニズムに重点が置かれている。

まずはじめにチームありきで、勝利至上主義、レギュラー中心の練習に終始する、チームのために犠牲になることを強要するなど、レギュラー以外の選手が日常的な活動からは意欲を生み出しにくいマネジメントである。

「チームのために」という大義名分の元、個々の選手の意欲の維持を同一化メカニズムに頼り切るマネジメントである。チームの目標が全てで、個人の目標・目的、さらには意欲を喚起する過程をおざなりになる傾向がある。

短期間で、成熟度の低い集団を引っ張っていくときには、それなりの効果も得られる手法のひとつではあるが、選手の内側からわき出す期待メカニズムを抑えてしまうようなマネジメントでは、選手はやがて意欲を失ってしまう。

意欲を高いレベルで維持するためには、選手とチームの目標を、いかに統合していくのが重要であり、壬生氏は岡谷工業高校のチームマネジメントを実践する中で示しているといえよう。

参 考 文 献

- 1) 永田靖章他、スポーツ集団のマネジメント、ぎょうせい
- 2) 築瀬歩、成功をおさめる指導者となるために～チームマネジメント講座～、コーチング&プレイング・バレーボール2号～6号