

日本のバレーボールの「組織」論に関する一考察

— 競技力向上に向けた視点から —

二戸部 優 石丸 出穂

A study of “organization” theories of volleyball in Japan
Yu Nitobe, Izuho Ishimaru

The purpose of this study is to cleared attainment about “organization” theories of volleyball in Japan. As a result, studies had reached that made just the present situation of volleyball in Japan cleared.

Key words: constitution, elite program, corporation, region, school, relationship

I. 緒 言

は16年ぶりにオリンピックの出場権を獲得した。11位という結果に終わり、メダルにこそ手が届かなかったものの、「世界最終予選」に勝利し、大の字に倒れながら喜びを表した植田辰哉監督をはじめとする選手の活躍は、国民に大きな感動を与えてくれた。では、この結果は果たして日本に「豊かなバレーボールの土壌が形成された結果」としての「成績」といえるのであろうか。否、競技人口減少、高体連登録部活動の減少、企業のVリーグ撤退など、抱える問題は多い。しかしながら当時の「学校スポーツ」や「企業スポーツ」中心の競技環境は、時が経過した今でもほぼ変わらぬまま現在のバレーボールの競技力向上の一翼を担っている。果たしてそれらが今の時代に「適した」ものといえるのであろうか。

以上の問題意識から、本稿ではバレーボールの競技力向上に関わる「組織」に関するこれまでの理論を取り上げ、その到達点と課題について明らかにする。本稿では、分析の対象を「バレーボールの競技力向上に関わる『組織』を対

象にした研究」に絞る。それらをサッカー組織に関する研究成果を1つの枠組みとして分析

論の到達点と課題を明らかにすることをねらいとしている。

II. 日本のサッカー組織にみる有効性

Jリーグにみる「競技力向上」への問題意識

サッカーにおける統括組織である日本サッカー協会（以下JFAと略す）の管轄で行われてきた「ジャパン・フットボール・リーグ」から独立して始まった「Jリーグ」の気はもちろん、そこから選抜される日本代表が国際舞台で活躍することにより、国民全体の人気獲得にも成功していることは周知の事実である。このような今日におけるサッカーの競技力向上の要因について玉木は、Jリーグが「スポーツを第一義に考える組織」として創設されたことを指摘している（玉木，1999，p.112）。玉木は、Jリーグ創設前は「学校スポーツの範疇での選手育成は、指導者が替わると同時に指導方針も変わってしまう」ことや、「企業スポーツの範疇での選手育成は、会社の業績の影響を受けや

すい」ことが競技力向上の妨げになるとして問題となっていたという（玉木，1999，pp.112-113）。そのためJリーグは「学校・企業スポーツ」への依存から脱却し「地域」に競技の基盤を求め、**「自治体」、「地元企業」、「地域住民」**が一体となってクラブを運営し、その結果として底辺層の競技力が底上げされ、日本代表チームも**「強化」**されるような仕組みを作り上げることを目的としたという（玉木，1999，pp.112-113）。

Jリーグの競技力向上に向けた取り組み

このような「Jリーグ」創設の発足の経緯に関して、広瀬は詳細な分析をしている。広瀬はIOC（国際オリンピック委員会）がロサンゼルス五輪においてプロの参加を積極的に認めたことを受けて、日本のサッカー界も「オリンピックに出場できるのであれば、プロをタブー視する必然性はなくなった」ことを指摘している（広瀬，2004，pp.27）。これにより、日本サッカー協会が、当時アマチュアリーグとして組織されていた「日本サッカーリーグ（JSL）」を「プロ化」へと「検討」する流れにつながったというのである。この「プロ化」という道を歩むべく、日本サッカー協会は**「人気」**が低迷するJSLの活性化を目的として「第一次活性化委員会」を発足し、問題点の所在を明らかとする作業を行い、結果として以下にあげる3点が問題として提起されたという（広瀬，2004，p.29）。

- ①選手制度の変化：外国人選手とライセンスプレーヤー¹⁾が増え、同じリーグ内にアマチュアという制約条件のある選手とそうでない選手が同居することにより、選手の待遇の差、身分、生活保障など、様々な問題が表出していた。
- ②観客動員の低下
- ③試合内容の低下と引き分け試合の増加

以上の結果を踏まえて、広瀬は「現状を打破するためには、段階的にプロ化」することが結論として挙げられたことを指摘している（広瀬，2004，p.30）。これにより、この委員会の答申

を受けて開かれた第二次活性化委員会では回を重ねていくに連れて、「結論としてもはやプロ化しかあり得ないという方向に収斂していった」ものの、**「現実」**は困難を極めるものであったという（広瀬，2004，pp.32-33）。これについて広瀬は「JSL参加企業側には、あえて（プロ事業を起こすという）リスクを冒す理由はなかった」ことを指摘し、「もともと『スポーツ事業』をやっているという自覚がなく、会社の労務政策や広告広報などの一環と考えていたのであれば、事業としてのプロ参加を『可』と判断する根拠はなかった」と主張している（広瀬，2004，p.36）。広瀬は、このような主張への対応策の考慮、法人確立作業など多くの仕事があったものの「プロリーグ検討委員会」は89年の6月に発足され、JSLに参加していた企業に対して「参加希望」のアンケートを2回に渡って行っていたとし、その結果20団体の参加希望の回答を得たという（広瀬，2004，p.38）。この「参加希望」団体を募る際に配布された「参加意思確認書」の目次は、

- ①はじめに
- ②日本のサッカーの現状
- ③日本プロサッカー・リーグ(仮)設立趣旨
- ④参加団体決定までのスケジュール
- ⑤参加条件
- ⑥回答および決定

となっている（広瀬，2004，p.40）。この中には、「競技人口が多いものの日本リーグに興味を示されていない」ことや、「2002年開催予定のW杯に相応しいチームを育てる必要がある」といった課題が述べられ、「プロリーグ」設立の趣旨として①日本サッカーの強化・発展②スポーツ文化の振興③選手・指導者の職場整備④競技場等の環境整備—があげられていた（広瀬，2004，p.40）。また「プロリーグ」への参加条件として①団体の法人化②予定額1.4億円の分担金供出③フランチャイズ²⁾④スタジアム施設（1万5,000人以上収容）⑤チーム組織（ファームや下部組織保持）⑥18名以上のライセンスプレーヤーとA級コーチライセンス³⁾を取得した

監督⑦日本サッカー協会の指示厳守—といった項目が挙げられていた（広瀬，2004，p.40）。さらにこの時、各自治体には「プロリーグ設立に伴う自治体との連携について」という文書が配布されており、その中には「フランチャイズ化に必要な地方自治体との協力体制を積極的に確保するよう指示が明記」されていた（広瀬，2004，p.40）。これに関して広瀬は、「地方自治体との連携については、かなり初期の段階から強く意識されていた」として、「プロリーグ」の発足には自治体が大きな「ステークホルダー」として認識されていたという（広瀬，2004，p.41）。このように、「自治体」が「ステークホルダー」として関連する以上「公益性」が保たれる必要があった。そのため先にみてきたように、「プロリーグ」の参加条件として、「団体の法人化」が明記され、「チーム」が「会社」の所有物ではないものとするため、企業名がチーム名から削除しなければならないという認識が生まれたと論じている（広瀬，2004，p.79）。

さらに「プロリーグ」設立の趣旨として挙げられた「日本サッカーの強化・発展」を達成するため、「チーム組織（ファームや下部組織保持）」といった参加条件が提示されていたことに関して、この参加条件を具体的にみると、「これらの各チーム保持は、サッカーに最も適している一貫した選手育成システムを可能にし、地元の優れた選手たちを広く受け入れることにもなる」とし、「従来の学校スポーツとは別個の活動ではありますが、それを壊すことなく交流の場を持ちながら協調しつつ活動していく」と明記されていたという（広瀬，2004，p.43）。

このようなJリーグ設立に至る経緯を踏まえて広瀬は、「（これまでのリーグは）『既存団体の参加メンバーによる、彼らのためのリーグ』として組織されていた」とし、「Jリーグにはそれが無い」と結論している。つまり、これまでの「リーグ」は参加企業の利益を考えた上での運営がなされていたが、「Jリーグ」はあくまでも「日本サッカーの強化・発展」「スポーツ文化の振興」「選手・指導者の職場整備」「競技場等の環境整備」などを「目的」として組織されたというのである（広瀬，2004，p.46）。

つまり、玉木や広瀬が論じるサッカーの競技力向上の要因をまとめると、第一に「Jリーグ」が、「自治体」との連携を図ったことにより、「公益性」の確保に成功したことである。第二に「チーム組織（ファームや下部組織保持）」といった参加条件を提示したことにより「一貫した指導システム」を築くことに成功したことである。第三に、これまで日本における多くのスポーツの「競技基盤」となっていた「企業」「学校」といった組織との関連を明確に示し、競技基盤を「地域」に作り上げたことである。

これらを踏まえて、以下ではサッカーの競技力向上の第一の要因としてあげた「公益性」の視点から、日本のバレーボールを統括する「組織」論研究の到達点と課題について検討する。

Ⅲ. バレーボールの統括組織に関する研究

日本のバレーボール統括組織

日本のバレーボール統括組織について論じた研究に、松田裕雄（2002b）の研究がある。松田は日本のバレーボール統括組織である日本バレーボール協会（以下、JVA）を「統括機構」「競技機構」「強化・指導機構」の3つに分類し、その組織の実態について分析した。その結果、松田はバレーボールの「競技単位が社会構造に対応」しており、「学校」「企業」など、非常に多くの競技環境が「社会的ニーズ」に対応しているという。しかし松田は、JVAの中には『「ヒト・モノ・カネ・情報」を媒介とする何らかのアクティブなネットワークは存在しない』ため、そこに人々の「意識」や「共通理念」が一貫して流通することは無いとし、「其々のカテゴリーが独立し世界を築き上げている状態である」という（松田，2002b，pp.79-81）。そのため、各カテゴリーをかりうじてつなぐものは「競技スポーツ」という一面と、「登録料」という「カネ」を媒介したものであるとし、ナショナルチームはあくまでも「強化・指導機構」の上にあるものと結論している（松田，2002b，pp.79-81）。

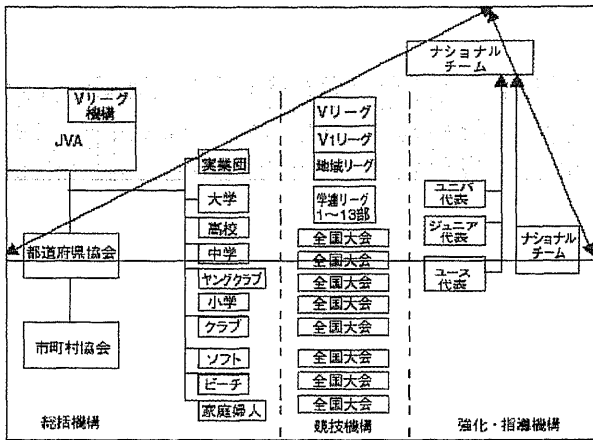


図1. JVA 全統括機構
松田裕雄 (2002 b) 作成

即ちJVAの「強化」策は、各競技層に所属する競技力が高い言わばエリートを寄せ集めることで「国際競技力」を向上させるという発想で行われていたというのである(図1)。これを踏まえて松田はJVAの「強化」策は、各競技層の優秀選手を招集するだけの強化、即ち「競技スポーツから競技スポーツへ」という概念のもとで『国際競技力の向上』に向けて(組織内に)マネジメント構図が作り上げられている」と指摘し、その結果として本来「競技力向上」を目的としていたはずの「強化」策が、「国際競技力」が維持されないことで逆に「人気」や「トップリークの競技力低下」を招き、その最終派生点として「国際競技力」の「長期低迷」が起きていると結論している(松田, 2002 b, p. 79-81)。

したがって松田はこれらの問題を解決するためには、中・底辺競技者、バレーボールの多様な種目性(9人制バレー、ソフトバレー、シットバレー等)、小・中クラブなど日本におけるバレーボールの「潜在的資源」が豊富であることを踏まえて、トップ層のマネジメントだけではなく、「底辺・中堅層」に対するマネジメントの拡充が大きなポイントになると結論している(松田, 2002 b, p. 82)。

このように松田らが指摘する「マネジメント」の拡充を行うためか、2008年からJVAは「個人登録制度」を採用し、競技人口の正確な把握や、運営資金の収集を手がけているようである。

しかしながら、「その意図」は大々的に公表されてはならず、各地方のバレーボール協会からは、個人登録制度に加入しなければ試合に出場することができない事、個人登録制度に加入するメリット等について「説明不足」であるという指摘もある(日刊スポーツ, 2008年2月22日, WEB)。このような声を象徴するかのよう、大阪では「個人登録制度」に反対する60もの中学校が集まり、「登録」が関係のない「独自」の大会が開催されたという(大阪日日新聞, 2009年2月1日, WEB)。

フランスのバレーボール統括組織に関する研究

フランスのバレーボール統括組織について論じた研究に、松田裕雄ら(2003 a)の研究がある。松田は、前節でみてきたように国際競技力が低下している日本のバレーボールが競技力向上を図るためにはどうすべきかを探るため、フランスのバレーボール統括組織であるフランスバレーボール協会(以下FFVBと略す)の実態について着目し分析した⁴⁾。松田らは、フランスの統括組織の実態について、世界的に有名な選手が特に存在しないことから「脈々と継続されてきた精神や理念、そしてそれに裏づけられた挙国一致の堅固な体制の存在」があると考え、FFVBの強化に向けた組織・事業の実態について「統括機構」「競技機構」「強化・指導機構」の三つの観点から分析している(図2参照)。

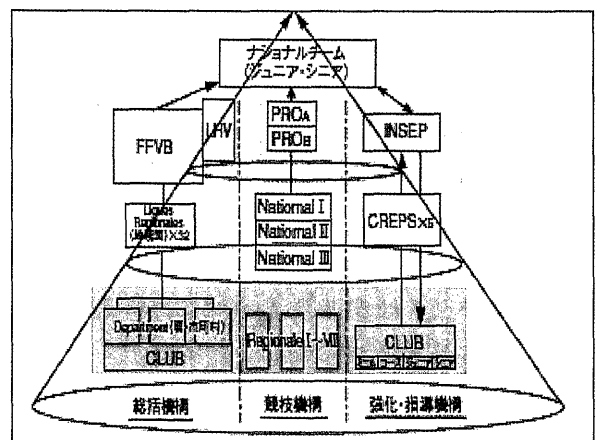


図2. FFVB 全組織機構
松田裕雄・都沢凡夫・中西康巳 (2003 a) 作成

まず「統括機構」は、青少年スポーツ省を頂点とし、そこから競技レベル別に統括する「階層・従属型」の構造に見えるが、実状は「アマチュア保護」、「公平性」を原則に各階層機関に運営・管理を完全に委託されており、弾力的かつ民主的な運営が認められ、「レジャースポーツから競技スポーツ」へとといった流れが国家主導の下で確実に実践されていたという(松田ら, 2003 a, pp.13-14)。

次に「競技機構」は、国内全クラブ参加型のフランスカップとレベル別のリーグ戦を行うフランス選手権大会が国内主要大会であり、両方も長期間に渡って行われるものであるという(松田ら, 2003 a, pp.13-14)。さらに地域の実状やクラブチームの実状に合わせてリーグ戦のレベルが細分化され、レベルに応じた楽しみ方が尊重されており、中堅リーグであるナショナルリーグに昇格する場合、シニアチームをクラブ内にサテライトチームとしてもう1チーム作ることが義務付けられている。つまり「クラブ強化」を行うことがトップチーム、つまり「ナショナル強化」に繋がるという「フォアオール」の「共通理念」が読み取れるというのだ(松田ら, 2003 a, p.13)。

最後に「強化・指導機構」は、スポーツ省発行の指導者資格と、文部省発行の国家資格の指導者資格である2種類の資格があり、ナショナルレベルからは二つの資格が無いとチームを持つことができない制度となっており、その下位のレベルにおいても、どちらかの資格を有さなければ指導が出来ないと言う(松田ら, 2003 a,

p.14)。さらにクラブにおいて強化を図る一方で、「11歳以上の選手のレベル向上を図る機関」として「CREPS」という地域拠点の機能を有した機関があり、国内6箇所にある拠点で40日間のトレーニングが実施されている。更にその上のナショナルチームなどの強化機関として「INSEP」というクラブや「CREPS」を統括する中核的機能を持つ機関があることにより、トップからボトムの各層にそれぞれに対しての強化機関を設けることに成功している。これによって、選手のみならず指導者もその拠点を利用して育成されるシステムが構築されているというのだ(松田ら, 2003 a, p.14)(図3参照)。

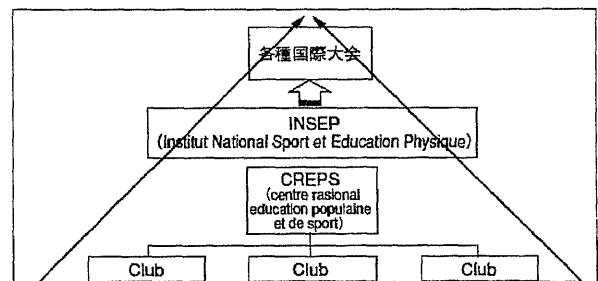

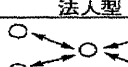
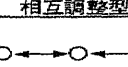
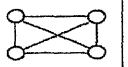
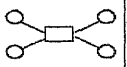


図3. 強化・育成システム
松田裕雄・都沢凡夫・中西康巳(2003 a) 作成

以上にもてきた点を踏まえ、松田らはJVAとFFVBの実態の相違を「組織構造」の観点から相対的に明らかにするため①組織間ネットワーク②組織間コミュニケーションパターン③コミュニケーション効果の媒介要因④組織間構造形態(表1参照)の4つの視点でそれを分析し、結果は表2のようになった。

表1. 組織間構造の形態

	同盟型	法人型	相互調整型
特性			
調整メカニズム	交渉	権限	影響力
調整主体	個別組織及び管理組織	所有組織	個別組織
公式化	個別組織による規則の形成	権限が公式規則を形成する	非公式的期待, 規則はほぼ無し
組織の関わり合い	中	大	小
ネットワーク	連合型 	連邦型 	
管理(媒介)組織	無し	有り	
関係の基礎	相互利益	相互利益組織間ネットワークの複雑性の減少	
調整主体	個別組織	個別組織	
組織数	少	中~大	

Whetten(1981), Provan(1983) 作成

表2. 構造特徴

分析項目/総括組織		FFVB	JVA
組織間ネットワーク	形成志向	目的志向	目的志向
	型	垂直・対等併用型	垂直型
組織間コミュニケーション形態	連結様相	タイト	タイト
	形態	分散及び集中併用型	集中型
コミュニケーション効果の媒介要因	随和性	弱い	弱い
	独立性	強い	強い
組織間構造形態		連合及び連邦併用型	法人型

松田裕雄・都沢凡夫・中西康巳 (2003 a) 作成

松田らはこれについて、「JVA が超中央集権的であるのに対し、FFVBは中央集権と地方分権が入り混じった状態であった」とし、日本とフランスの競技力向上の差は、「こうした相違が表に示すように組織間ネットワークタイプ、コミュニケーション形態、構造形態の相違が根本的な原因である」という (松田ら, 2003 a, p.15)。この結果を踏まえて松田らはFFVBについて「『ヒト・モノ・カネ・情報』が効率的に行き来するだけでなく、主に『ヒト』を中心にした共通『意識』や『理念』が流通することで、全体として『血の通った』有機的なネットワークを形成していた」と主張する。更に「FFVBでは常に『レクリエーションから競技へ』、『クラブ強化からナショナル強化へ』といった『共通意識』のもとに『ヒト』が縦横に動き、末端の競技者からトップまでにおいてマーケティングすることのできる有機的なネットワークが出来上がっており、それが国家的な『成果』へ直結している」と結論しており、前項においてみたようなJVAの「競技スポーツから競技スポーツへ」という概念のもとでの「強化」策を批判している (松田ら, 2003 a, pp.15-17)。

以上にみてきたように、日本のバレーボール統括組織に関する研究では、JVAが「地域」に競技基盤を築くような働きかけがなく、「学校・企業スポーツ」における優秀選手を寄せ集めることで「強化」がなされている「超中央集権的」なマネジメントが行われていることが明らかになっていった。これに対してフランスのバレーボール統括組織に関する研究では、FFVBが、第1章でみたJリーグの「組織」論と同様、競技の基盤が「企業」や「学校」ではなく「地域」に築かれ、そこにはレクリエーションから競技スポーツまでニーズの多様性を包含した「フォアオール」の共通理念、つまりは「公益

性」の高い理念が流れており、これが国家的な競技力向上の成果へと直結していることが明らかとなっていた。しかし、このようなフランスの組織マネジメントが、日本の組織マネジメントに具体的にどのように生かすことができるかの検証については未だ大きな課題である。

ではサッカーの競技力向上における第二の要因としてあげた「一貫指導」による「選手の育成・強化」に関して、バレーボールではどのような研究がなされているのであろうか。

IV. 競技力の向上を目指した一貫指導システムに関する研究

1. 一貫指導による競技力向上への取り組みに関する研究

バレーボールの一貫指導による競技力向上について論じた研究に伊藤 (2003) の研究がある。伊藤は、一貫指導システムについて忘れてはならないのが2000年9月13日に策定された「スポーツ振興基本計画」であるという (表3参照)。この中には「メダル取得率を現在の1.7%から3.5%に倍増させる」という具体的な数値目標が掲げられており、その実現のために各競技団体が競技者育成プログラムを作成することが義務付けられていることを受けて伊藤は「(競技者育成プログラムは) 日本の国を挙げて取り組むべきものである」と主張している (伊藤, 2003, p.2)。JVAはこれを受けて、1998年からの5ヵ年事業として日本オリンピック委員会に委託した「一貫指導システム構築モデル事業」に引き継ぐ形で、「一貫指導システム」のモデルを構築した (資料1参照)。これについて伊藤は、JVAが作成した「一貫指導システム」は、すばらしい競技者を育成する「競技者育成プログラム」のなかのひとつの要素であるとしている (伊藤, 2003, p.3)。

表3. スポーツ振興基本計画の3つの柱

①	生涯スポーツ社会の実現に向けた、地域におけるスポーツ環境の整備充実方策
②	我が国の国際競技力の総合的な向上方策
③	生涯スポーツ及び競技スポーツと学校体育・スポーツとの連携を推進するための方策

伊藤雅充 (2003) を参考に筆者作成

さらに伊藤は、「一貫指導」の概念について、『同じ場所』を意味する言葉ではなく『指導理念が一貫しており、その時々競技者に最適な指導をしていく』ことを表している」という(伊藤, 2003, p. 3)。このようなシステムの必要性について伊藤は「現在の日本の国際競技力は長期低落傾向に陥っているのは明らか」なためであるという(伊藤, 2003, p. 3)。伊藤は「小学校から中学校、中学校から高等学校、高等学校から大学または企業と、学校制度の区切りに

あわせて指導者が替わり、それにともない競技者に対する指導理念も変化するという現実」があったことを指摘し、「それぞれの指導者任せの育成に依存し、競技大会で勝った者を選抜してナショナルチームを編成し、国際大会に出場する」ような強化施策では「太刀打ちできない」とし、これには「就学の問題」「セカンドキャリアの問題」「大会運営の仕方」など「様々な要因が関わってくる」と論じている(伊藤, 2003, p. 5)。

資料1. バレーボール一貫指導の基本構想編

(伊藤雅充 (2003) 競技者育成プログラム. Coaching & Playing Volleyball. バレーボール・アン・リミテッド. 27. p. 7より筆者作成)

【はじめに】

世界におけるバレーボールの競技は、技術力の向上、指導技術・練習方法の改善やバレーボール競技そのもののメジャー化にとまない、近年その競技レベルは急激に向上し、従来の「選手を選抜し、強化する」といった方法では対応できなくなってきた。実際、女子バレーはシドニーオリンピックには出場できず、男子バレーにいたっては2大会オリンピックの切符を手に入れることができなかった。一方、若年層のスポーツ指導は加熱傾向にあり、ジュニア選手のバーンアウトやオーバーユース、誤ったトレーニング方法によるスポーツ障害が問題となっている。このような問題を未然に防ぎ、子どもから大人になるまで競技寿命をまっとうできるように健全なスポーツ活動の普及を図っていく必要がある。「選抜・強化」から、健全な「有望な競技者の発掘・育成・強化」へ発想の転換が必要であり、そのために子どもから大人にいたる「一貫指導」が必要となる。一貫指導システムを構築するには以下に示す2点が重要となる。

- ① 過去の反省も含め、現状を正確に把握し、既存システムを最適化する。
 - ② 目標と現状とのギャップを正確に評価し、目標達成のための方策を明確化する。
- このような指針にのっとり、日本バレーボール協会一貫指導委員会において、平成13年度に策定されたものが本書「一貫指導システムの基本構想」である。

【日本バレーボール低迷の原因】

1 環境要因

メジャースポーツ化と世界のレベルアップ
協会全体のおごりと甘え体質
協会の財政的問題
強化システムの不完全さと改革の遅れ
社会環境の変化

2 指導要因

指導力の低下
指導者の勉強不足
旧態依然とした押しつけ型指導方法

3 練習要因

練習方法のマンネリ化
非効率的な練習
科学的トレーニング方法導入の遅れ

4 選手個人要因

日本選手の体格及び体力上のハンディキャップ

選手の精神的資質の変化

多発する傷害と予防教育の欠如

【中・長期的目標】

2003年ワールドカップ、2004年オリンピック大会の上位入賞
2006年世界選手権(日本)、2007年ワールドカップ、2008年オリンピックカップ大会ベスト4以上

【一貫指導における具体的方策】

- 1 優秀選手発掘システム構築
 - ① 体格と体型、② 体力的要素、③ 精神的資質の3点から適正を判断するJVAジュニア選手発掘委員会の設立

各都道府県、ブロックに発掘委員都道府県レベル、ブロックレベル、全国レベルで発掘
- 2 選手育成システム構築
 - ナショナルキャンプ(強化拠点)の確保
 - 一貫指導カリキュラムの作成
 - マンツーマン指導システム
 - Vリーグチーム傘下のジュニアクラブチームおよび指定校チーム導入の検討
- 3 ナショナルチーム編成システム構築
- 4 指導者育成システム構築
 - 講習会の開催と資格付与・競技会との関連
 - 国際コーチセミナーの開催

【環境づくり】

- 1 組織的サポート
 - A) JVAの組織改革
 - ① JVAの新たな基本組織構造の改革
 - ② 財政基盤の安定化
 - ③ 強化組織の改革と強化策
 - B) 事業計画の再構築
 - ① 国内競技スケジュールの見直し
 - ② 一環指導・強化プランにマッチした国内競技会の整理
 - C) ナショナルキャンプの指定
- 2 医・科学的サポート
 - ① メンタルサポート
 - ② フィジカルサポート
 - ③ メディカルサポート
 - ④ 情報・ITサポート
- 3 総合型地域スポーツクラブにおける強化・育成事業とサポート

2. 競技力向上を目指したシステム・プログラムに関する研究

では伊藤が必要性を論じる「一貫指導システム」や「競技者育成プログラム」とは具体的にどのような取り組みなのか。本稿の枠組みからは少々離れることとなるが、これらに関する代表的な研究として勝田(2002)、(2005)、(2007)の研究を概観することとする。勝田は、競技力向上には様々なシステムやプログラムが存在し、それらを国家規模で展開している国々では、「成果をあげている」という(勝田, 2002, p. 77)。さらに勝田は、「専門種目との出会い」から「勝負の時期」までが「従来の一貫指導」の対象であったことを指摘し、これからは「スポーツとの出会いの時期」から「新たなスポーツとの関わりの時期」までを「新しい一貫指導の考え方」とすることが必要としている(図3参照)。

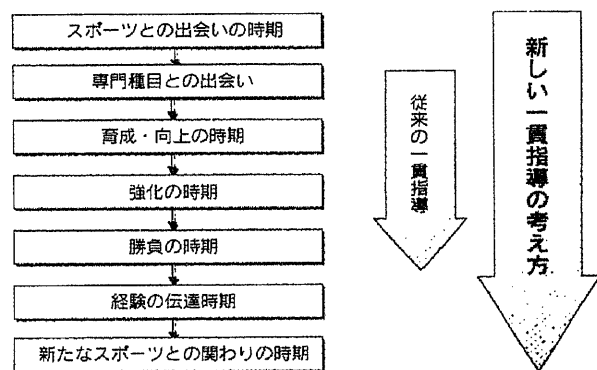


図3. トップを目指すプレイヤーの成長モデルと一貫指導のあり方
勝田隆(2002)作成

特に「スポーツとの出会いの時期」においては、才能の高い子を早期に発掘する「タレント発掘事業」が必要とし、「一貫指導システム」につなげていくことは競技力の向上を考える上で重要であると主張している(勝田, 2002, p. 77)。これはJVAが作成した「一貫指導システム」の「IV. 1. 優秀選手発掘システム」の項目に「選手発掘」の観点や各地方における選抜方法が示されている。この「タレント発掘事業」について勝田は、「今やスポーツ大国と呼ばれる国々においては、世界的なアスリートを、見つけ、育て、羽ばたかせるための国家規模のシステムが存在し、日々そのシステムの充実と発展に力が注がれている」ことを踏まえて、「各国が近年特に力を注いでいるもの」であると主張している(表4参照)。

このような取り組みが、日本においてどのように行われているかについて勝田は、日本オリンピック委員会と国立スポーツ科学センターが共同してこのような各地域が行う「タレント発掘事業」を支援する基準作りを進めており、具体的な提案として、「オリンピックやメダリストを輩出するプログラムとして評価できること」「子どもたちが事業を通して豊かにスポーツと関わりあえるプログラムであること」「教育委員会、学校、体育協会、スポーツ少年団など子ども達のスポーツ活動に関係する組織や団体が連携し、協力して事業が行われていること」などを支援の条件とすることが挙げられているという(勝田, 2007, pp. 28)。しかし勝田は、

表4 タレント発掘と育成に関するカテゴリー

<p>■ タレント識別 talent identification あるスポーツで成功する素質のある者を識別するために、いくつかのテストにより、子どもや成人をスクリーニングすること</p>
<p>■ タレント選抜 talent selection 特定のスポーツで成功すると考えられる競技者を識別するために、コーチの経験やテストを用いて、現在あるスポーツに参加している若年競技者をスクリーニングすること</p>
<p>■ タレント育成 talent development スクリーニングされた才能ある者を、系統的・計画的なプログラムに従って育成すること</p>

勝田ら(2005)作成

日本においてこのような事業実施にあたっての理解活動において「さまざまな困難に遭遇している」という(勝田, 2007, p. 30)。例えば「エ

リート養成という側面を持つ事業を教育委員会が行うことの是非」「結果として数十名の子どもたちにだけ税金が使われることになる是非」

「選考から漏れた子ども達が存在することに対しての是非とその対策」「選考から漏れた子どもがスポーツ嫌いになったらどうするのか…」などの疑問が挙げられることを勝田は指摘している（勝田，2007，p. 30）。従って、この事業に「真摯な態度で取り組めば取り組むほど、課題は議論を生み」だとし、「タレント発掘事業は、半端な姿勢ではできない」ものであること、そして「競技スポーツの価値を明確に伝える力を持たなければ、携わることはできない」と結論している（勝田，2007，p. 30）。

また有望選手の「指導育成」の制度に関して勝田は、経済支援として「オリンピック特別強化指定選手への助成」、プログラム支援として「医・科学サポート」や「語学研修」などの支援しか提供されていないことを指摘し、これからは現行の制度に、より多くのサポートを加えた「エリート・プログラム」を施すことが必要であると主張している（勝田，2002，pp. 77-79）。これらの主張を包括して勝田は「一貫指導システム」や「エリート・プログラム」あるいは「コーチ、トレーナー、ドクター、アナリスト、科学者、マネージャーといったそれぞれの専門スタッフ（分野）が、総合的かつ有機的に組織化されて、競技者の競技力向上を支援」するような「トータル・サポート・システム」が「ダイナミックに展開」されることが競技力向上の成果を挙げる「鍵である」という（勝田，2002，pp. 77-79）。

以上にみてきたシステム・プログラムについて勝田は、「トップアスリート」を育てるための「基盤となる土壌づくり」であり、その作業は「地域」あるいは「国」が行わなければならない総合的的事业であるという（勝田，2007，p. 31）。しかしながら勝田は「メダリストの可能性を秘めた原石が埋もれたまま終わっている」「小・中・高と競技生活を継続するとき、それぞれ異なった考え方に基づいた指導が展開されている」、あるいは、「体罰に代表されるような不適切な指導が未だ見られる」といった、これまで「国際競技力の向上」を妨げてきた要因が未だに聞こえると主張している（勝田，2007，p. 30）。

このような勝田の指摘するような取り組みを実現する動きが加速され、近年 JVA は女子のエリート選手を育成する「JVA 貝塚ドリームス（バレーボールアカデミー）」が発足した。さらに JVA は、バレーボール男子の強化策として、有望なジュニア選手を寄宿制で長期育成する日本オリンピック委員会（JOC）の「エリートアカデミー」に2010年から加わる方針を確認し、JVA は競技人口が減少傾向にある中学生を対象に将来の「金の卵」の発掘を目指して2009年の夏ごろから選抜に入るという（読売新聞、2009年1月16日、WEB）。

以上にみてきたように、JVA は競技力向上を図るために「一貫指導システム」を導入した段階にあり、「国内のバレーボール環境にいかに関与したか」の評価、あるいはそのシステムのさらなる充実に向けた取り組みはまだ十分とは言えない状況であった。また勝田の研究にみられるように、競技力向上のためのプログラムは多様であり、それらの必要性が主張されている状況であった。JVA は「一貫指導システム」を「充実」させるべく「エリート強化」組織を設立したものの、それが如何なる効果（正の効果、負の効果を含めて）をもたらすかについては時期尚早といった状況であった。

それではサッカーの競技力向上における第三の要因として挙げた「企業スポーツ」「学校スポーツ」「地域スポーツ」との関連について、バレーボールではどのような研究がなされているのであろうか。

V. 企業スポーツ・学校スポーツ・地域スポーツに関する研究

企業スポーツに関する研究

企業スポーツについて論じた研究として松田ら（2003b）、矢島ら（2003）の研究がある。

松田は「企業スポーツ」について、「日本独自の文化であり、30年に渡る経済の高度成長の所産である」とし、戦後の物資不足や消費大国による影響を受けた「消費文化崇拜」的価値観と、これに基づく「カネ・モノ」を中心とした（経済の）マネジメントサイクルであったと結

論している（松田ら，2003b，p.50）。つまり、高度経済成長期における日本企業の「勢い」が、日本の競技力を「後押し」していたというのである。しかし松田は、スポーツは「営み」を抜き、主に経済の「所産」を「使い」、「消費する」ことで競技力を向上させてきたため、人々にスポーツの「文化的価値」を提供するようなマネジメントが創られてこなかったことを指摘し、バレーボールは未だに「消費文化崇拜」的な価値観と意識が温床として蔓延していると結論している（松田ら，2003b，p.50）。例えば矢島らは、国内外のバレーボールの発展・普及に大きな歴史的役割を果たしてきた名門チームである富士フイルムが「会社の業績低迷」と「成績不振とバレー人気の停滞」を理由に廃部を決定しながらも、2002年の日韓共催ワールドカップには数十億円の協賛金を提供したことを踏まえて、企業スポーツが「日本経済と会社本体の合理化の波」に強く影響を受ける存在であることを指摘している（表5参照）。

表5. 廃部となった企業バレーボールチーム

年度	チーム名
1994	NKK(男子)
1997	住友金属(男子)
1998	ダイエー(女子)
	小田急(女子)
1999	東芝(女子)
2000	ユニチカ(女子)
2001	日立(女子)
	イトーヨーカドー(女子)
2002	NTT西日本(男子)
	NTT東日本(男子)
	富士フイルム(男子)
	日立国分(男子)
	東洋紡(女子)
2009	NEC(男子)
	武富士(女子)

矢島忠明・加藤清忠（2003）を参考に筆者作成

学校スポーツに関する研究

学校スポーツに関して論じた研究として松井ら（2004）、吉田（2002）の研究がある。

松井は部活動について、「教師」という立場で「生徒（選手）」と接するため、必ず生徒指導や管理という問題が絡み、教育的視点から指導しなければならないことを考えた場合、コーチでありながらも教師として指導している面が多い現実があるという（松井ら，2004，p.37）。さらに、部活動の指導にあたって、「コーチライセンス」を必要としないため、自分の経験に基づいた恣意的な指導をしている指導者が存在するという（松井ら，2004，p.37）。そのため松井はバレーボールのジュニアコーチに関する実態調査を行った。その結果、①バレーボール指導暦5年未満のコーチが23%存在すること②バレーボール競技未経験コーチが46%存在すること③バレーボール部を仕方なく引き受けたコーチが41%存在すること一等が明らかになったという（松井ら，2004，p.43）。このことから松井は、「バレーボールの経験の浅いコーチ、競技未経験コーチ、仕方なく引き受けたコーチなども含め82%のコーチがやりがいを感じており、『やりがいはあるが競技経験がない』等の理由で指導力不足を感じているコーチが多く存在する」ことから、「ジュニアコーチを対象とした、正しい知識を伝達するカリキュラム作りの必要性」を主張している（松井ら，2004，p.43）。

また吉田は、「少子化」が叫ばれる現在、学校単位ではチームも組めないほど部員数が減少したり、「教員採用数の減少」もあって部活動の指導者にも事を欠く始末であるという（吉田，2002，p.201）。このため吉田は「学校スポーツ」における「クラブ活動」のあり方も少しずつ変えていく必要があるとして、①子供は社会の宝という発想②開かれた運動部活動③生徒の生活バランスの確保④生徒の個性の尊重と柔軟な運営—といった四つの基本的視点を挙げて、「部活動が地域のクラブなどと連携し、競技志向や生涯型志向等生徒の多様なニーズに応えられる環境を作る必要がある」と言い、そのために「競技団体の関係者との連携を深め積極的に

医科学の知見を活用していくことが必要である」と結論している（吉田，2002，pp. 202-205）。

地域スポーツに関する研究

地域スポーツに関して論じた研究として松田（2002 a）、松田ら（2003 b）、諸隈（2007）の研究がある。松田らはバレーボールにおける「地域化」がなぜ必要であるかということについて、既存構造の明確な分析と洞察が無かったことを指摘し、「企業クラブ」と「地域クラブ」のマネジメントビジョンの方向性を示唆する必要があるとして、地域クラブ、企業クラブを対象とした「クラブマネジメントに関する調査」を実施した。その結果、「地域化」を目指す企業クラブでは、「普及」を狙ったジュニア世代を対象として主にマネジメントが展開されていた。一方、従来から「結果」として「地域化」してきたシニア中心の地域クラブでは、更なる自然な地域化が進み、その「潜在性」と「独立性」が益々進行していたという（松田ら，2003 b，p. 50）。松田らはこの結果を受けて、「少子高齢化」、「生涯スポーツ」が高まる中、さらに潜在的競技人口が増す「シニア世代」と分離した状況下で「地域化」を目指していくことは、「非常に前進しにくい」と結論している（松田ら，2003 b，p. 50）。従って松田は今後の「地域化」について、日本の社会構造全体における変革の流れとして「地域化」があることを踏まえて、バレーボールが「単独の視野のもとに絶対的存在として地域化を推進していくものではなく、その地域社会が全体として『自立・独立路線』を展開していく中での相対的存在として推進されていくことが望ましい」と結論している（松田ら，2003 b，p. 50）。

さらに松田は、バレーボールが「企業」や「学校」といった競技基盤から脱却し、「地域化」していく可能性を探るため、「実業団」が所有するバレーボールクラブが「地域化」に関してどのような意識を持っているかを調査した。その結果70%のチームが「地域密着」への意識を持っており、コンセプトも、チームを「所有」するような「企業内組織」としての体制からチー

ムを「支援」するような体制へ、「社内」の組織から「地域」の組織へ、そして存在理念でも「地域貢献」が、従来の企業スポーツにおいて顕著であった「志気高揚」「広告宣伝」と並ぶ結果になったという（松田，2002 a，p. 62）。さらに松田は、「地域化」に向けた今後の企業側の課題を明らかにすべく「地域密着型クラブ」へむけマネジメントが最も進んでいると考えられた「堺プレイヤーズ」「JTサンダース」「東京ヴェルディ」の各マネジメント担当者にインタビュー調査を行った。その結果、①新事業の開拓②スポンサー契約料③選手の「プロ」意識や「切迫」意識の醸成④行政戦略（地域スポーツの活性化）と企業戦略（広告宣伝）のプラットフォーム化⑤地域シンボル・土壌的存在となること⑥他カテゴリーバレーボール団体との新たな連携関係を開発していくこと⑦これらを達成していく為に、常に「強いチーム」であることが課題として明らかになったという（松田，2002 a，p. 62）。

また諸隈は、アメリカは国内にプロリーグを抱えていないのにも関わらず、ナショナルチームは世界の中でトップレベルを維持していることに着目し、その強化体制を明らかにすべく、アメリカの代表的なクラブチームである「Sports Performance Volleyball Club（以下SPVC）」の事例について調査した。諸隈は、アメリカの高等学校はシーズン制を採用しており「学校シーズン」「クラブシーズン」「オフシーズン」の3期が存在し学校シーズンは3ヵ月、クラブシーズンは7ヵ月、オフシーズンは2ヵ月となっており、クラブスポーツが中心となった強化体制が敷かれていることを踏まえて、①選手がスポーツを展開していく上で、学校から制限を受けることがない②スポーツ部の強弱によって学校選択する必要がない③進学とともにバレー環境が変わることなく、クラブで長期間一貫した指導を受け続けることができるといったメリットがあると論じている（表6参照）。さらに諸隈はSPVCのチーム構成について、12歳以下から18歳以下まで年代ごとに7つものクラブを抱えていること、そしてクラブ内の各レベルの層が同じ時間帯に同じ体育館内で練習してい

ることによって、選手がバレーボールに熱中しやすい環境を作っていると主張している(諸隈, 2007, p. 40)。

表6. アメリカにおけるジュニア期バレーボール選手の育成環境

	期間	大会数	最大大会
学校	3ヵ月間	30試合前後	州大会
クラブ	7ヵ月間	100~120試合	全国大会

諸隈英人 (2007) 参考に筆者作成

以上にみてきたように、「企業スポーツ」「学校スポーツ」「地域スポーツ」は時代背景的な課題と相俟って「おおきな岐路」に立たされている状況であることが明らかとされていた。JVAは「一貫教育推進事業」の一環として「Vリーグ選手といっしょにバレーボール教室」などの事業を開催している(千葉県バレーボール協会、2008、WEB)。このような取り組みはVリーグに所属する多くのチームで行われており、競技力向上、バレーボールの普及を促進するために非常に重要な役割を果たしていることは疑いようのない事実である。しかしながらJリーグの取り組みにきてきたような、「企業」「学校」「地域」が相互に連携し、「長期」的なビジョンに基づいた「継続」的な競技者へのアプローチとは趣旨が異なるとも考えられる。「地域」化、「クラブ」化が徐々に進行し、海外の事例研究もなされている今こそ、「三者」が協力して行う「実践」研究が必要といえよう。

VI. 総括

本研究ではサッカーの競技力向上に関する「組織」論の視点から、日本のバレーボールの競技力向上に関する「組織」論の到達点について検討してきた。以上の検討から、今日のバレーボール研究は、JVAの「組織構造」や、競技力向上に向けた「プログラム」や「システム」の開発、あるいは「企業・学校・地域」に関する現状の問題点を「明らかにした」段階にあった。

かつて松田は、バレーボールファンを対象と

したインターネットサイトに、「意識改革から構造改革へ」と題したコラムを公表している。ここにおいて松田は以下のように述べている。

…経済成長とオリンピック開催、実業団の隆盛期で日本全体が「競技スポーツ」万歳の熱気ムードで湧き上がっていた時の視点からすれば、学校—企業スポーツ体制は学校を礎とし堅固で磐石なシステムであった。しかし、学校、企業が衰退し、「生涯スポーツ」が台頭してきた現在の視点からすれば、日本のバレーボールシステムは正に「砂上の楼閣」である。そしてその「楼閣」が今まさに音をたてて崩れ去っている(松田2002、WEB)。

日本の「景気の波」にうまく乗ることにより「大きく成長」した日本のバレーボールの「組織」を「砂上の楼閣」とまで述べ、警鐘を鳴らした松田の指摘は、『競技力向上』を目指すには『競技力向上』のアプローチだけでは成立しないことを示唆している。我々はこの指摘をどのように捉えるべきなのか。それは今一度バレーボール「組織」の現状、つまり本研究において明らかにしたように、バレーボール「組織」に関する研究を通して指摘されていた問題を、「現実」として受け止め、日本のバレーボールが「発展」していくような方策を、バレーボールに関わる「我々自身」が模索していかなければならない。これを踏まえると、前章で述べたように、今後の競技力向上を目指したバレーボール研究は「企業・学校・地域スポーツ」が今後どのような関係を築いていくかを中心に「実践」に関する情報を収集し、検証していくことが一番の課題として挙げられると考える。つまりバレーボールの恒常的な競技力向上に向けた研究として、今日その競技基盤となっている「企業・学校・地域スポーツ」が何らかの結びつきを持って「実践」されているかを明らかにすることは、『公益性』を担保した競技力向上システムの構築「より良い『一貫指導システム』をいかに確立するか」といった諸問題の具体的な解決方法を検討する作業であるといえよう。

「警鐘」を「警鐘」のままで鳴り響かせてはならない。

謝 辞

本論文の中で名前をあげさせていただいた方々には、文献の参考やアドバイスなどを通して、小生に貴重な情報を与えてくださいました。記して感謝申し上げます。また立正大学・釜崎太先生には、本論の構成等に関して多大なる御協力を賜りました。この場を持って御礼申し上げます。

文献一覧

- 伊藤雅充 (2003) 競技者育成プログラム. *Coaching & Playing Volleyball*. バレーボール・アンリミテッド. 27. pp. 2-7.
- 大阪日日新聞
(WEB: <http://www.nnn.co.jp/dainichi/news/090201/20090201001.html>)
- 勝田隆 (2002) 知的コーチングのすすめ. 大修館.
- 勝田隆 (2005) タレント発掘プログラムの必要性と可能性. 仙台大学紀要. 36(2). pp. 50-58.
- 勝田隆 (2007) 世界の舞台で活躍するトップアスリートの見つけ方・育て方. 体育科教育. 64(1). pp. 26-31.
- 玉木正之 (1999) スポーツとは何か. 講談社.
- 千葉県バレーボール協会
(WEB: http://www.csva.jp/upload250/upload/event_0719.pdf)
- 日刊スポーツ
(WEB: <http://www.nikkansports.com/sports/f-sptp0-20080222-325563.html>)
- 日本バレーボール協会編 (2001) バレーボール一貫指導システム基本構想編. 日本バレーボール協会.
- 広瀬一郎 (2004) Jリーグのマネジメント. 東洋経済新報.
- 松井泰二・都澤凡夫・中西康己・松田裕雄 (2004) バレーボールのジュニア年代におけるコーチに関する研究. *バレーボール研究*. 6(1). pp. 35-43.
- 松田裕雄 (2002 a) バレーボールにおける地域密着及びクラブ化に関する研究. *バレーボール研究*. 4-1. p. 62.
- 松田裕雄 (2002 b) バレーボールにおける統括組織のマネジメントに関する研究. *スポーツ産業学研究* 第11回大会号. pp. 79-82.
- 松田裕雄
(WEB: <http://www.geocities.co.jp/Athlete-Athene/7907/kikou/kaikaku.html>)

- 松田裕雄・都澤凡夫・中西康己 (2003 a) フランスにおけるバレーボール統括機構のマネジメントに関する研究. *バレーボール研究*. 5(1). pp. 9-17.
- 松田裕雄・都澤凡夫・中西康己 (2003 b) 企業及び地域クラブのマネジメントに関する研究. *バレーボール研究*. 5(1). p. 50.
- 諸隈英人 (2007) アメリカのクラブチームに学ぶジュニア育成システム. *Coaching & Playing Volleyball*. 46. バレーボール・アンリミテッド. pp. 39-41.
- 矢島忠明・加藤清忠 (2003) 日本の企業スポーツ衰退から見る今後のスポーツ動向. *早稲田大学体育学研究紀要*. 35. pp. 63-69.
- 吉田清司 (2002) 基本から戦術までバレーボール. 大修館.
読売新聞
(WEB: <http://hochi.yomiuri.co.jp/sports/ballsports/news/20090116-OHT1T00266.htm>)

〔註〕

- 1) (財)日本サッカー協会の定める選手統一契約書により契約した選手のこと。
- 2) 参加意志確認書の5.参加条件には「フランチャイズ制の確立は、各団体が該当地域と密接な関係を結び、地域の住民と深い交流を持つことを意味します」(広瀬, 2004, p. 42)との記述がある。
- 3) (財)日本サッカー協会が認可するコーチライセンスのこと。
- 4) フランスは毎年FFVBが公表している世界ランキングにおいて、1998年付で15位であったのが、2006年時点では6位となっており、上位のチームの中で特に顕著な成績向上を挙げている(松田, 2003 a, pp. 9)。