

7

生徒が自発的に取り組む部活動指導に関する一考察

— P.F.ドラッカーの理論を取り入れて —

石田 理 恵 (水戸女子高等学校)

経済産業省から発表になった資料に、社会から教育現場に求められている育成すべき力の一つに「自立」がある。いかに生徒に気づかせ自発的行動へと導くことができるかが、様々な教育活動において課題である。今年度、東日本大震災の影響で学校行事が大幅にカットになった。このような状況の中、生徒のクラスマッチへの取り組みは例年になく自発的で、やる気や行動力・団結力をより感じるものであった。外的要因があれば、人は、自分の本来の能力を引き出す力をもっている。しかし、外的要因は都合よく起こるとは限らないので、自分の力に気づかずその力を発揮できないことも多い。生徒が自発的に取り組むために指導者に求められていることは、その環境づくりだと考える。その指導方法の一つを、ドラッカーの理論を中心に考えていきたい。

1 はじめに

部活動顧問として、部活指導に限界を感じることもある。勝ち続けるために、顧問は生徒の気持ちを前向きにするのにかなりの労力を使う。時に、生徒を叱ったり強制的にやらせたりすることもある。その指導方法で勝つことが生徒にとって目標なのか、勝てなかったときの成果は何なのかは疑問である。勝敗に関わらず、生徒に本当に身に付けさせたい力は、自立し自発的行動できる力である。そのために指導者に求められることは、生徒が自発的に取り組む環境づくりだと考える。本研究では、『もしドラ』を中心にドラッカーの理論に注目した環境づくりを考えてみた。

2 研究（分析・考察）

本節では、クラスマッチの取り組みへのアンケート調査を分析し、ドラッカーの理論を取り入れた部活動等に関する文献や資料から、その環境づくりに有効な理論・方法について考えてみた。

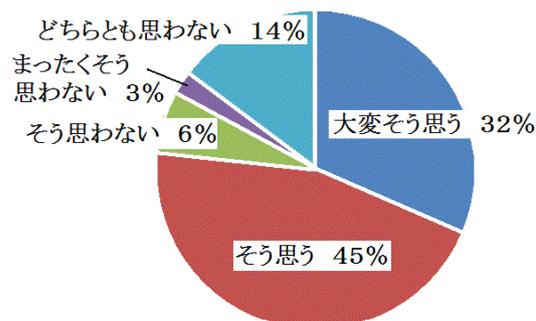
2.1 アンケート調査の結果

今年度、東日本大震災の影響で、本校では学校行事が大幅にカットになった。例年7月に行われていたクラスマッチが開催できたのは9月である。しかし、今年は何のクラスにおいても生徒は例年になく自発的に取り組む姿が見られ、やる気や行動力・団結力をより感じる事ができた。現状を確認するためにアンケートを実施した。

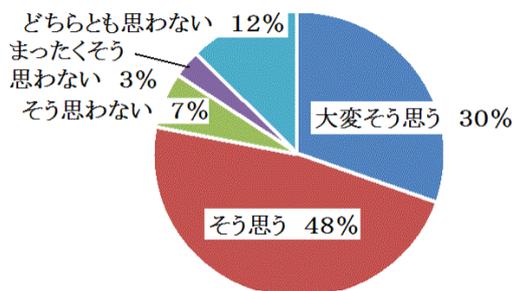
【アンケート実施法】

- ・対象者 高校2・3年次 235名
- ・実施期間 クラスマッチ実施1週間以内

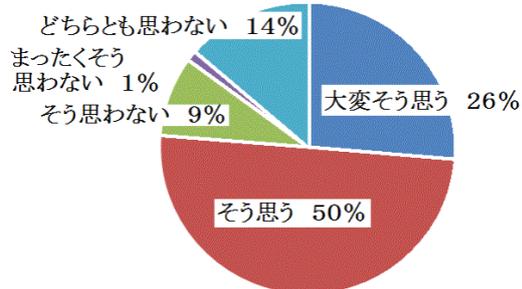
■ 今回のクラスマッチは楽しかったか？



■事前準備などを自発的に取り組んだか？



■全体的に昨年と比べ自発的に取り組めたか？



【アンケート:本研究に関連項目を抜粋】

2.2 アンケート調査による分析

アンケート結果から次の点を読み取れる。

- ・震災の影響で練習も種目数も不十分だったが、3/4の生徒が楽しいと感じていた。
- ・例年との比較はできないが、78%の生徒が事前準備に自発的に取り組めたと答えている。
- ・全体的に例年と比べて自発的に取り組めた生徒の割合も3/4を超える結果が出た。

地震により活動の様々な面において制限を受けたが、生徒の満足度が高かったこと、クラスマッチ連の取り組みに対し自発性が増したのも明らかである。地震という外的要因により、学校行事が通常の時期や形態で実施できなかったことで、生徒の自発性が引き出されたと考えられる。しかし、部活動の指導者は外的要因に依存しない環境づくりを考えなくてはならない。その方法の一つとして P.F.ドラッカーの理論に注目した。この理論を取り入れた事例を次節で紹介する。

2.3 部活動事例の文献・資料分析

(1) 『もしドラ』における有効な理論・方法

まずは、『もしドラ』における自発性を生む環境づくりに有効な理論・方法を取り上げてみた。主人公川島みなみ（以下、みなみ）も外的要因から自発性が引き出された。

企業の目的は、顧客の創造である。したがって、企業は二つの、基本的な機能を持つ。それがマーケティングとイノベーションである。マーケティングとイノベーションだけが成果をもたらす。（出典：『マネジメント』 p.16）

ドラッカーの言う「自発的取り組み」のできる環境づくりは、組織の目的であり、それは顧客の創造である。顧客の創造には、マーケティングとイノベーションが必要だと述べている。以下では、「マーケティング」と「イノベーション」に注目し考えていきたい。

■マーケティング

真のマーケティングは顧客からスタートする。すなわち現実、欲求、価値からスタートする。「われわれは何を売りたいか」ではなく「顧客は何を買いきたいか」を問う。（出典：『マネジメント』 p.17）

顧客を満足させることこそ、企業の使命であり目的である。（出典：『マネジメント』 p.23）

「自分達の顧客とは？」との問いに、みなみは、元マネージャーであり入院中の夕紀（以下、夕紀）との話から、顧客は親・先生・学校・東京都・都民・高野連・野球ファン・部員であり一番の顧客は部員であることに気づく。そして、顧客が一番求めているものを「感動」と考え、野球部の定義を「顧客に感動を与える組織」とした。そして、目標を「甲子園に行く」と明確なものにした。

マネジメントは、生産的な仕事を通じて、働く人たちに成果をあげさせなければならない。（出典：『マネジメント』 p.57）

働きがいを与えるには、仕事そのものに責任を持たせなければならない。（出典：『マネジメント』 p.74）

みなみは、夕紀の仕事を生産的にするため「マーケティング」を彼女に一任する。病院にいなながらも顧客である夕紀に仕事を与えることで、働きがいや責任を持たせた。

組織の目的は、人の強みを生産に結びつけ、人の弱みを中和することにある。人は最大の資産である。(出典：『マネジメント』 p. 79-80)

1年生マネージャー文乃(以下、文乃)の「みんなの役にたいたい」という思いを知り、文乃の強みを監督の強みに結びつけた。部員が参加したくなるような練習、試合にあって練習にないものを補う練習方法を考えた。二人は「チーム制」を軸に新しい練習方法を考え出す。「チーム制」は選手だけでなくマネージャーにも「マネジメントチーム」を作り、マネジメントの幅を広げていく。

自己目標管理の最大の利点は、自らの仕事をマネジメントできるようになることにある。自己管理は強い動機づけをもたらす。適当にこなすのではなく、最善を尽くす願望を起こさせる。(出典：『マネジメント』 p. 140)

マネジメントチームが週毎の目標を設定し、部員に示し、それをもとに部員に練習方法を決めさせた。「自己目標管理」の効果は絶大であった。部員は自ら練習方法を定めることでこれまで以上に強い動機づけを持ち、最善を尽くすようになり、練習をさぼる生徒は一人もいなくなった。

■イノベーション

企業の第二の機能は、イノベーションすなわち新しい満足を生み出すことである。(出典：『マネジメント』 p. 18)

イノベーションは組織の外、つまり野球部ではなく野球部を取り巻く「高校野球界」にもたらす変化だ。野球部がイノベーションを実現するために、既存の高校野球を全て腐敗化するという仮定から始め、それらを計画的かつ体系的に捨てていくことだった。「送りバント」や「ボール球を打たせる投球術」など具体的なイノベ

ーションを定め、戦略を立てた。

自らが社会に与える影響を処理することに、社会の問題について貢献する。(出典：『マネジメント』 p.9)

野球部にとって一番身近な「社会」は学校だと結論づけた。みなみは学校に貢献するにしても野球部の強みを活かせるものにしたかった。野球部はそのために、他の部活のマネジメントをコンサルタントし始めた。また、選手からマネジメントチームに入った正義のアイデアにより、他の部活との連携共同練習に取り組んだ結果、夏の大会で球場中を味方につける応援へとつながっていく。

成果とは何かを理解しなければならない。成果とは百発百中のことではない。百発百中は曲芸である。成果とは長期のものである。～中略～成果とは打率である。弱みがないことを評価してはならない。(出典：『マネジメント』 p. 145-146)

結果に固執するあまりに結果のみにその成果を求めてはいけない。結果のみならずそれに伴う成果の評価を共有できる環境をつくるべきである。

組織構造は、組織のなかの人間や組織単位の関心を、努力ではなく成果に向けさせなければならない。成果こそすべての活動の目的である。(出典：『マネジメント』 p. 200)

みなみはマネージャーとして成果を上げる責任があり、野球部を甲子園に連れていくことが自分の責任だと言う。これがドラッカーの言うマネージャーとして必要な根本的な資質、「真摯さ」である。

(2) 『佐賀北の夏』における有効な理論・方法

佐賀北高校野球部百崎監督の『佐賀北の夏』から、野球部伝説に残る2007年の甲子園での優勝をドラッカーの理論の視点から振り返る。

「準々決勝の帝京戦のときは完全にホームでしね。このときが初めてですよ、スタンドは俺らの味方だって思えたのは」(出典：『佐賀北の夏』 p.74-77)

これはドラッカーの理論におけるイノベ

ョンだと考えられる。百崎監督は、この試合で選手の成長を感じ、ふだんチームとしては行わないスクイズなどを行った。ほとんどが佐賀北の応援になり、球場全体が佐賀北の雰囲気であることを感じて利用した戦略だ。同様の状況が決勝戦でも起こった。佐賀北の甲子園での戦い方そのものがイノベーションだと言える。

マネージャーの真崎は「うちの選手はみんな自分のアピールポイントを知っていますから」と話す。百崎監督は野球部を、誰もが、目立たなくても、どこかで、何かしらの仕事をしている「アリの集団」と呼ぶ。(出典：『佐賀北の夏』 p.116-117)

これはドラッカーの理論におけるマーケティングである。監督は、一人ひとりの強みを活かす集団を「アリの集団」と言っている。この強みは練習中や試合中の随所に見られる。

(3)「為末の練習法」における有効な理論・方法

為末の雑誌インタビューからドラッカーの理論にあてはまる指導法を検証した。

人は自分の強みを生かさないと成長できない。
～中略～私の場合、最大の顧客は「自分」です。
～中略～社会が私から得て、私の存在たらしめているものは「感動を与えること」である。(出典：週刊ダイヤモンド2011年6月 p.37)

為末はコーチをつけずに自分でマネジメントし、自分をマーケティングすることで陸上界におけるイノベーションを起こした。いずれは組織運営をやってみたいという考えは、今までのスポーツ界にはないイノベーションだと考える。

2.4 考察

本研究では部活動指導者が、生徒を自発的に取り組ませるにはどのような環境づくりを行えばよいのかを考えてきた。地震という外的要因により生徒の自発性が高まったことは明らかだ。しかし、外的要因に頼るのではなく、その環境を教員がつくるべきである。その方法の一つと

してドラッカーの理論「マーケティング」と「イノベーション」を提案した。これらから部活の指導者が環境づくりのために必要なことは、これまでの常識にとらわれずイノベーションすることではないかと考える。部活動を組織と考え、顧客は誰で、組織の目的は何かを意識し、「顧客は何を求めているか」を考え、マネジメントチームを確立する。そして顧客を満足させられるようなマーケティングの実践を行う。その中で大切なのは、選手一人ひとりの強みを生かすやりがいと責任を持たせること。そして自分の強みが組織の成果に結びついていることを実感させる情報フィードバック（ミーティング等）を欠かさないことである。為末が「自己目標管理」を意識することにより自分で自分をマネジメントするように、同じような環境づくりが部活動において必要であり、それにはマネジメントを組織的に取り組むことだと考える。

3 終わりに

本稿は、生徒が自発的に取り組む部活動指導に関する一方法として「自主性」をキーワードにし、ドラッカーの理論を引用しながら考察してきた。しかし今回は、文献や資料を分析することにとどまってしまう、実践の結果を報告することができなかった。今後、様々な教育活動においてドラッカーの理論を用いながら生徒が自主的に行動する環境づくりの実践を進めていきたい。

参考文献

- ・P.F.ドラッカー (2001)『マネジメント【エッセンシャル版】』ダイヤモンド社
- ・岩崎夏海 (2009)『もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの『マネジメント』を読んだら』ダイヤモンド社
- ・中村計 (2008)『佐賀北の夏』ヴィレッジブックス
- ・為末大 (2011) ドラッカー『週刊ダイヤモンド』第99巻 p.37