Jクラブユース (U-18) 選手の人材開発を目的とした チームビルディング・プログラムの導入とその効果の検討[†]

芳 地 泰 幸* 山 田 泰 行**、*** 青 葉 幸 洋****
岩 浅 巧*** 江波戸 智 希***** 水 野 基 樹**、***

Practice and Assessment of the Team Building Approach for Human Resource Development in Elite Youth Soccer Players[†]

Yasuyuki HOCHI*, Yasuyuki YAMADA**, ***, Yukihiro AOBA ****
Takumi IWAASA ***, Tomoki EBATO***** and Motoki MIZUNO**, ***

Abstract

The purpose of this study was to examine the effects a team building (TB) program for human resource development in elite youth soccer players. For this purpose, we conducted a TB program for 35 elite youth players ($M_{age} = 16.57$, $SD = 1.065$) belonging to the youth academy of a professional football club in Japan. This TB program was composed of specialized tools such as TPI (Todai Personality Inventory) and organization development methods based on the principles of transactional analysis. We used the Sport Self- management Skill scale (Takemura et al., 2013) and the Belief in Cooperation Scale (Nagahama et al., 2009), to examine the effects of this TB program from the viewpoint of before-after study. Responses to these questionnaires were collected from the participants before and after the intervention of this program. Furthermore, to verify the effects qualitatively, we collected free descriptions about the impressions of the program from participants. The paired t-test showed that the scores of subscales ("usefulness of cooperation" and "individual orientation") in the Belief in Cooperation Scale were significantly changed after the experience of the TB program ($p < .001$). Moreover, it was shown that the score of Sport Self-management Skill was improved by this TB program ($p < .001$). From the text analysis, based on the KJ methods, various factors about the program's effects were clarified, such as promotion of "self-understanding", "clarification of own problems", "goal setting" and so. These results suggest that this TB program is effective for promoting human resource development for elite youth soccer players, and it can be said to be a practical and academically important discovery.

[†] 原稿受付 2018年9月27日 原稿受諾 2019年3月4日

* 日本女子体育大学体育学部 〒157-8565 東京都世田谷区北烏山8-19-1

** 順天堂大学スポーツ健康科学部 〒270-1695 千葉県印西市平賀学園台1-1

*** 順天堂大学大学院スポーツ健康科学研究科 〒270-1695 千葉県印西市平賀学園台1-1

**** 中央学院大学現代教養学部 〒270-1196 千葉県我孫子市久寺家451

***** 環太平洋大学体育学部 〒709-0863 岡山県岡山市東区瀬戸町観音寺721

* *Japan Women's College of Physical Education, 8-19-1, Kitakasuyama, Setagaya-ku, Tokyo, Japan (157-8565)*

** *Faculty of Health and Sports Science, Juntendo University, 1-1, Hiraga-gakuendai, Inzai, Chiba, Japan (270-1695)*

*** *Graduate School of Health and Sports Science, Juntendo University, 1-1, Hiraga-gakuendai, Inzai, Chiba, Japan (270-1695)*

**** *Faculty of Liberal Arts, Chuo Gakuin University, 451, Kujike, Abiko, Chiba, Japan (270-1196)*

***** *Faculty of Physical Education, International Pacific University, 721, Kannonji, Seto-cho, Higashi-ku, Okayama, Okayama, Japan (709-0863)*

Key words : Team Building, Human Resource Development, Elite Youth Soccer Players, TPI (Today Personality Inventory), Organizational Development

1. は じ め に

組織がヒューマン・オーガニゼーションである以上、様々な産業領域において優れた人材の育成や人材開発には高い関心が払われてきた。その背景には、優れた人材の育成が激変する経営環境への適応や競争優位性の確保を実現していくための一つの重要な要素として位置付けられるからである¹⁾²⁾。このような潮流はスポーツを事業の中核とするスポーツ組織においても例外ではない。日本サッカー協会では、世界を基準とした競技力の強化に向けて、代表強化、ユース（若年層）育成、指導者養成の三位一体の強化策を掲げている³⁾。特に、ユース世代の選手育成では全体としての連携・統制を図りながらも、各クラブツールを活用した育成が求められている。日本プロサッカーリーグ（以下、Jリーグ）に所属するクラブ（以下、Jクラブ）は、トップチームを頂点に、アカデミーと呼ばれる下部組織を保有し、一貫した選手育成をおこなっている⁴⁾。なかでも高校生年代である15歳から18歳のユース世代は、当該Jクラブのクラブ経営やマーケティングの観点だけではなく、将来の代表チームの競技力向上にも寄与する重要な育成カテゴリーであるといえる⁵⁾⁶⁾。さらに、サッカーがチームスポーツである以上、個人の人材開発とともに重要な鍵概念（Key concept）としてとらえられるのが組織均衡並びに、組織における有効性と能率の概念である⁷⁾。近代組織論の父であるバーナードは、「個人には目的があるということ、あるいはそうと信ずること、および個人に制約があるという経験から、その目的を達成し、制約を克服するために協働が生ずる（p.23）」と述べ、さらに協働体系の一つとしての公式組織を「二人以上の人々によって意識的に調整された活動や諸力の体系（p.27）」と定義している⁷⁾。こ

こでの協働（Cooperation）とは、複数の主体が目的を共有し、力を合わせて活動するという個々人の間に成立する動的過程である。つまり、個人には制約があって一人ではできないことを他の人々と一緒に成し遂げていくことが組織やチームの形成における本来の姿であると考えられる。そのため、チーム目標の達成に向けた諸活動では、各メンバーの協同作業を通じた相乗効果の発揮が期待される。「協同」とは、同じ目的のために複数の個人がともに心と力を合わせ、助け合って仕事をすることであり、「協同作業」とは協同を具現化する行為を示す概念である⁸⁾。そして、「協同作業認識」とは、チームメンバーの協同作業に対する認識をあらわす概念であり、肯定的なものであるほど個人の動機づけ、成員間のコミュニケーションや相互信頼感にポジティブな影響を及ぼすものである⁹⁾。協同作業認識の概念は、アクティブラーニングに代表される協同学習の評価指標としても期待を集めており¹⁰⁾¹¹⁾、肯定的な協同作業認識の醸成はチームの有効性およびパフォーマンスの発揮に貢献することが期待されると同時に、それらを評価するための有益な指標となり得る。また、スポーツ集団の有効性に関連する研究として、集団凝集性や集団効力感とチームのパフォーマンスとの関係を検討した研究も多くみられる^{12)~18)}。しかしながら、周囲への過度な同調は集団内の多様性（ダイバーシティ）が脅かされ、集団の合議による意思決定が「集団浅慮（groupthink）」に陥る可能性も指摘される¹⁹⁾。そこで竹村ら²⁰⁾は、集団凝集性や集団効力感とともに集団における選手個人の能力に着目する必要があることを指摘し、「集団の競技パフォーマンスに影響を与える、選手自身が主体的に思考・行動し、実践する自己活用力」であるスポーツ・セルフマネジメントスキルの重要性を指摘している。

ユースチームではトップチームで活躍できる優れた選手の育成と輩出が期待されるなか、ユース選手はその特性からも本格的にサッカーを続けていく厳しさを学ぶとともに、現実の自分を見つめ将来を展望することにより、進路、職業選択という課題に向き合う時期に直面しているとの報告もある²¹⁾。すなわち、ユース世代の選手は大人の社会でどのように生きるのかという課題に対して真剣に模索する中で、自己を確立していく時期でもある²²⁾。そのためか、筆者らが2017年3月に実施したJクラブスタッフ(監督・コーチ)への聞き取り調査からも、ユース世代の選手育成では技術や戦術、身体的能力などに代表される競技的能力の向上だけでなく、心理-社会的能力やコミュニケーション能力の獲得、自己理解の促進や自己の確立等に向けた実践的なアプローチの展開が指導現場における喫緊の課題となっていることが明らかとなった。つまり、ユース世代の育成では単に競技能力の向上だけでなく、全人格的な人材開発と組織の有効性向上にむけた実践的な取り組みが求められていると言える。

そこで本研究では、ユース選手個人とチームの更なる成長を実現するために、企業の人材育成や人材開発場面で用いられてきた組織開発技法^{23)~25)}を援用したチームビルディング(以下、TB)に着目した。TBとは、チームワークが求められる様々な協同作業を体験する中で内省と傾聴を繰り返すことにより、自己理解や他者理解を深めていくプロセスであり、メンバー間の協働・創生を育むとともに更なる自己成長と絆の強いチームの形成を促すことを目的とした介入アプローチである^{26)~28)}。近年では企業のみでなくスポーツチーム^{29)~31)}や教育機関^{32)~33)}、医療看護組織^{34)~36)}においてもTBの導入が進められている。しかしながら、これまでのTBは診断(計画)-介入(実施)という実践的な性格が強く、TBの介入効果を適切に評価しようとする試みは散見される程度である。特にJクラブのユース選手を対象としたTBプログラムの導入効果については未だ十分なエビデンス

が示されているとはいえない。今後、より効果的なTBプログラムの構築と導入を実現するためには、TBプログラムの参加者に生じた介入効果を科学的に測定し評価するためのアプローチ、研究の蓄積が必要不可欠である。つまり、現場に貢献するための実践的アプローチと科学的アプローチを両立させたいという考えで、より効果的なTBプログラムを開発し、人材開発とチーム作りに貢献する要因についての知見を蓄積していく必要がある。そこで本研究は、関東圏にあるJクラブのユースチームに対し人材開発を目的とした二日間のTBトレーニングを実施し、TBプログラムの直前・直後におけるセルフマネジメントスキルと協同作業に対する認識の変化、さらにTBプログラム体験後の内省報告からTBプログラムの実施がどのような貢献をするのかを検討することを目的とした。すなわち、実践的アプローチとしてのTBプログラムを展開する中で、群内比較デザイン(前後比較デザイン)による統計解析および定性データ解析に基づく介入効果に関するエビデンスを提供することを目的とした。

2. 方 法

2.1 対象者

関東圏にあるJクラブのユースチームに所属する選手35名(全て男性、平均年齢=16.57歳、SD=1.065)。学年の内訳は1年生15名、2年生8名、3年生12名であった。

2.2 期間および実施場所

2017年8月16日(水)と18日(金)の二日間、当該Jクラブのクラブハウス会議室で実施した。

2.3 TBプログラムの策定

TBプログラムの内容は、本プログラム導入の意思決定者であるクラブスタッフ(監督・コーチ)からチームの現状およびTB導入のねらいを十分にヒアリングした上で策定した。クラブスタッフへのヒアリングの結果、「ユースの選手はプロサッカー選手になるという個人の意識

を持っている。しかしチームとしての集団の意識が低く、他者に対して干渉する、いい意味で他者に働きかけることが少ない」という現状が明らかになった。また、「プロサッカー選手の育成をする上で①技術・戦術的、②体力的、③心理的の3つからのアプローチを大切にしているが、オフザピッチ（サッカー以外）において心理的側面へのアプローチが少ない」ということも明らかになった。さらに、TBを導入することで「個人がチームに、チームが個人に影響し合い、個々の能力を高め合える集団にしていきたい」、「選手が自分自身やサッカー、将来について深く考えるとともに、さらなる自律を促したい」、「目標を設定し、それを達成するための能力や他者と円滑にコミュニケーションができる能力などを身につけ、将来、選手個々が有意義な生活を過ごせるとともに、社会において必要とされる人材に育成していきたい」ということをクラブスタッフが期待していることも明らかになった。

以上を踏まえ、本TBプログラムには、交流分析を理論的背景に持ち、日本国内においてTBを体系化してきた研究者の1人である北森³⁷⁾がデザインしたものを使用した。プログラムの枠組みは、参加者を5～6名のチームに分け、様々な課題にチームで取り組む中で人間関係や相互理解を深めていく体験学習型のアプローチを採用している。さらに、本TBプログラムのコンテンツ（ツール）として、集団討議を体験的に学習するための組織開発ツール（e.g.コンセンサスツール）や、東大版総合人格目録（Today Personality Inventory, 以下TPI）、関係者からのアドバイスシート、背景探検（根っこ掘り）などの人材開発に関する専門ツールをプログラムに採用した（表1）。なお、TPIとはミネソタ多面人格目録（MMPI）を土台とし、東京大学精神医学と教育心理学の研究者によって作成された500問の設問からなる心理検査であり、高い信頼性と妥当性を有し、一般企業をはじめ人材育成に関わる多種多様な領域で活用されている^{38) - 41)}。そして、関係者

表1 本TBプログラムの概要

事前手続き（2017年6月）

・TPIへの回答

TBプログラム（1日目）

・インフォームドコンセント

・調査票の記入（Pre test）

1. アイスブレイク（組織開発ツールを用いた導入）
2. TPIのフィードバック&解説
3. TPIデータの相互検討と整理
4. アドバイスシートの記入・提出

TBプログラム（2日目）

5. アイスブレイク（組織開発ツールを用いた「場」づくり）
6. アドバイスシートのフィードバック
7. 背景探検（根っこ掘り）
8. まとめ

・調査票の記入（Post test）

・内省リポートの提出（後日）

からのアドバイスシートは、本人が自身の日頃の行動傾向を振り返り、今後の行動革新と自己成長にむけてのヒントをつかむために、先輩・後輩・同級生などのチームメイトや監督・コーチからの率直な期待や助言を得るためのツールである。記入者には7名のチームメイトに対し、主に3つの視点（1. 良い点・頑張っている点、2. 努力がさらに必要な点・努力が見られない点、3. 今後に向けての期待、要望、率直なアドバイス）から匿名でアドバイスを記入するよう求めた。また、アドバイスシートを対象者にフィードバックする際には、筆跡等から記入者が特定されないよう全ての記述をテキストソフト（Word）でデータ化（逐語化）したうえでフィードバックした。さらに、背景探検（根っこ掘り）は、「TPI」や「関係者のアドバイス」から気づいた自分の行動特徴を活かして、それらの「言動を選ぶ背景に、どのような動機があるのか、考え方があるのか」、「日頃の言動の根っこにはどのような動機や感情があるのか」を深く掘り下げるためのツールである。本TBプログラムは、以上のプログラムを通じて参加者が日々の生活の中で希薄化する自分へ

の関心や他人への関心を呼び戻し、日頃の自分の言動が周囲に与えているさまざまな影響と自身の持味と特徴をありのままに知ることによって、自分に対する理解と洞察を深め、これからの自分の行動を決定できるよう策定した。また、本TBプログラムおよび、使用するツールの実施は専門のインストラクター資格を有するファシリテーター（当該Jクラブと利害関係のない第三者）によって実施された。

2.4 調査項目

2.4.1 協同作業認識尺度

協同作業認識の程度を評価するための尺度として、既に信頼性と妥当性が認められている協同作業認識尺度⁹⁾を採用した。これは大学生と専門学生の協同学習認識を測定するために開発されたものであるが、対象や協同学習の内容を問わず実施可能な汎用性の高い尺度とみなすことができる。協同作業認識尺度は3因子構造を持つ全18項目の指標である。第1因子は「協同効用（9項目）」であり、「問1：たくさんの仕事でも、みんなと一緒にやればできる気がする」、「問7：一人でやるよりも協同したほうが良い成果を得られる」などの項目が構成している。第2因子は「個人志向（6項目）」であり、「問11：みんなと一緒に作業すると、自分の思うようにできない」、「問15：みんなで話し合っていると時間がかかる」などの項目が代表する。第3因子は「互惠懸念（3項目）」であり「問16：協同は仕事のできない人たちのためにある」や「問17：優秀な人たちがわざわざ協同する必要はない」などの項目が含まれる。回答者は、「とてもそう思う（5点）」から「全くそう思わない（1点）」の5件法で各項目に回答し、各因子項目の平均点を算出して協同作業認識の程度を評価した。協同効用は得点が高くなるほど、個人志向と互惠懸念は得点が低くなるほど肯定的な協同作業認識を反映する。

2.4.2 スポーツ・セルフマネジメントスキル尺度

セルフマネジメントスキルの程度を評価する

ための尺度として、スポーツ・セルフマネジメントスキル尺度²⁰⁾を採用した。スポーツ・セルフマネジメントスキル尺度は、8因子構造をもつ全32項目の指標である。第1因子は「チームへの貢献」、第2因子は「思考力」、第3因子は「自己内省」、第4因子は「誠実的態度」、第5因子は「継続的取り組み」、第6因子は「達成努力」、第7因子は「課題改善」、そして第8因子は「創意工夫」であり、それぞれ4項目から構成されている。回答者は、各項目に対し「そう思う（5点）」から「そう思わない（1点）」の5件法で回答し、各因子項目の和を算出してセルフマネジメントスキルの程度を評価した。いずれの因子も得点が高くなるほどセルフマネジメントスキルを有することを反映する。

2.4.3 フェイスシート

フェイスシートでは性別、年齢、現在の役職などの個人属性についての質問項目を設定した。

2.4.4 内省レポート

TB終了後に「この研修で得たこと、学んだこと」についての内省レポート（A4用紙1枚）を課し、後日提出させた。

2.5 調査の手続き

TBプログラムを開始する前にインフォームドコンセントをおこなった。まず対象者には、研究参加の可否に関わらずTBプログラムには参加可能であることを口頭で伝えた。そして、研究への不参加や同意撤回によって個人に不利益は生じないこと、データ管理や研究成果の公表において個人が特定されないことを説明した。そのうえで協力の同意が得られた参加者にはのみ質問紙調査を実施した。質問紙への回答はTBプログラムの開始直前・終了直後に限定し、プレテスト、ポストテストとも同様の質問紙を用いて実施した。TB後には、内省レポートを課し、後日提出させた。なお、TBスケジュールとプレテスト、ポストテストの調査時点は表1に示した通りである。

表2 前後比較デザインによる分析結果

	Pre		Post		paired <i>t</i> -test					
	M	SD	M	SD	Pre - Post	SD	95% CI		<i>t</i> 値	<i>p</i>
スポーツ・セルフマネジメントスキル										
F1：チームへの貢献	18.54	1.36	18.66	1.47	-0.11	1.47	-0.62	0.39	-0.46	<i>n.s.</i>
F2：思考力	15.31	1.78	16.37	1.85	-1.06	1.86	-1.70	-0.42	-3.36	***
F3：自己内省	17.00	1.81	17.60	1.80	-0.60	1.44	-1.09	-0.11	-2.47	**
F4：誠実的態度	17.80	2.14	18.57	1.54	-0.77	1.85	-1.41	-0.14	-2.47	**
F5：継続的取り組み	13.66	2.57	13.60	3.23	0.06	1.91	-0.60	0.71	0.18	<i>n.s.</i>
F6：達成努力	17.74	2.03	17.83	2.08	-0.09	1.54	-0.62	0.44	-0.33	<i>n.s.</i>
F7：課題改善	17.03	1.74	17.40	1.63	-0.37	1.37	-0.84	0.10	-1.60	<i>n.s.</i>
F8：創意工夫	17.31	1.68	17.71	1.27	-0.40	1.42	-0.89	0.09	-1.67	<i>n.s.</i>
尺度合計	129.63	8.89	137.74	9.31	-8.11	6.05	-10.19	-6.04	-7.93	***
協同作業認識										
F1：協同効用	4.54	0.33	4.67	0.32	-0.13	0.26	-0.21	-0.04	-3.07	***
F2：個人志向	3.00	0.51	2.60	0.60	0.40	0.50	0.23	0.57	4.72	***
F3：互恵懸念	1.74	0.71	1.60	0.59	0.14	0.63	-0.07	0.36	1.34	<i>n.s.</i>

*** $p < .001$ ** $p < .05$

2.6 解析方法

プレテストとポストテストの協同作業認識尺度得点およびスポーツ・セルフマネジメントスキル尺度得点を比較するため、対応のある *t* 検定(両側)を実施した。統計解析には統計解析ソフトIBM SPSS 24を使用した。さらに、TB後の内省リポートによって得られた自由記述の内容は、すべて逐語データとして文字に起こした。そして、記述内容を深く吟味し、要素を分類する手法であるKJ法⁽⁴²⁾⁽⁴³⁾を用いてTBの体験効果に関する記述を取り出した。その際、意味内容を崩さないよう文脈にも配慮した。その後、同じ内容として考えられるものを分類し、それぞれの内容を反映した分類名を付けた。なお、内省リポートから得られた定性データの解析は、組織行動学を専門とする大学教員2名、サッカーのコーチング学を専門とする大学教員1名、情報科学を専門とする大学教員1名の計4名による会議により実施された。

3. 結果

質問紙調査によって得られたデータを解析した結果、プレテストよりもポストテストの協同効用得点が高く、個人志向得点は低い値を示し

た(表2)。また、スポーツ・セルフマネジメント尺度の8つの下位因子のうち、「思考力」と「自己内省」、「誠実的態度」の因子得点において、プログラム実施前後の得点に有意な変化が認められた(表2)。

さらに、プログラム体験後に課した内省リポートの内容を吟味し、得られた記述をKJ法により分析した結果、その体験効果に相当する要素は少なくとも「自己発見」、「自己理解」、「課題発見」、「内省」、「他者理解」という5つの要素から分類できることが示された。特に、「課題発見」に関わる記述は、35名の全ての参加者(100%)から得られた。また、「自己理解」に関する記述は29名(83%)から、「内省」に関する記述は27名(77%)から得られた。同様に「自己発見」は16名(46%)、「他者理解」は6名(17%)からそれらに該当する記述が得られた(表3)。

4. 考察

本研究は、Jクラブのユース選手を対象に人材開発に関する専門ツールを用いた二日間

表3 KJ法による記述の分析結果

カテゴリー	代表的な記述 (要素データ)	人数	%
自己発見	新たな発見があった	16	46%
	新しい自分を見つけられた		
自己理解	自分の良いところ、長所を知ることができた	29	83%
	他者からの期待を理解することができた		
	自他認知のギャップを知った		
課題発見	努力すべき点、新しい課題が明確になった	35	100%
	改善点を理解することができた		
	今の自分に足りないところが分かった		
内省	自分自身と深く向き合うことができた	27	77%
	自分自身を振り返る機会になった		
	他者からの意見を受け入れることができた		
他者理解	仲間の良い点を認識することができた	6	17%
	他者のことを考える機会になった		

視点から検証した。その結果、スポーツ・セルフマネジメントスキル尺度の8つの下位因子のうち、「思考力」と「自己内省」、「誠実的態度」の因子得点においてTBプログラム実施前後の得点に有意な変化が認められた。思考力は、「問5：理解したことを、人にわかりやすく言葉で説明することができる」、「問6：人に理解してもらえよう、自分自身で考えた意見を述べるができる」等の項目で構成されていることから、参加者はTBを通じて自らの思考をチームメイトや他者に適切に伝えることに関連するスキルが向上した可能性が示唆される。次に、「自己内省」は「問9：失敗を振り返り、反省点を活かすことができる」、「問11：アドバイスを元に自分で考えることができる」等の項目から構成されており、失敗や他者からの助言などに対して真摯に向き合うとともに、自分自身を振り返ることに関連するスキルがTBを通じて促進された可能性が伺える。さらに、「誠実的態度」は、「問13：誰に対しても感謝の気持ちを持って接することができる」、「問16：役割、学年等に関係なく仲間を認めることができる」などの項目から構成されることから、チームの成員に対しての配慮や他者を認め受け入れるという他者受容に関連するスキルがTBを通じて

向上した可能性が推察される。

そして、協同作業認識尺度の3つの下位因子のうち、協同効用と個人志向においてはTB実施前後の得点に有意差が認められた。すなわち、TB介入前よりも介入後の協同効用得点が高く、個人志向得点が低い傾向を観察した。この結果はTBの実施がクラブのユース選手の肯定的な協同作業認識の促進に貢献する可能性を示唆している。つまり、TBの体験を通じて、協同での作業は互惠的かつ効果的であるという認識が醸成され、仲間との協同を回避する、一人での作業を好むといった認識が低減された可能性が指摘される。

さらに、TB後の内省リポートを解析した結果から、TBの体験効果は少なくとも「自己発見」、「自己理解」、「課題発見」、「内省」、「他者理解」という5つの要素から分類できることが示された。特に、「課題発見」や「自己理解」、「内省」に関する記述は高い出現頻度で確認された（対象者のうちの77%以上から記述が得られた）。以上の傾向からも、本研究の対象者がTBプログラムを通して、日頃の自分の言動が周囲に与えているさまざまな影響をはじめ、自他の持味や特徴に対する理解が促進された可能性が推察される。そして、自他に対する理解が

促進されたことで、今後の課題や自分の行動決定に向けた見通しが明確になった可能性がある。

中でも本研究が示した特に注目すべき結果は、TBプログラムを体験することでスポーツ・セルフマネジメントスキルおよび協同作業に対する認識が少なくとも二日間という短期間で変化する可能性を示した点にある。例えば、先行研究⁹⁾では大学生を対象としたキャリア関連科目を受講することで協同作業に対する認識が変容することを明らかにしているが、これは週1回の講義を6週間の期間にわたり受講することによる結果であり、本研究のように短期間で尺度得点に変化したという事例は報告されていない。つまり、日頃から練習等の場面において、多くの時間を共有し、互いにコミュニケーションを図っていることが想定される本研究の対象者(ユース選手)においても、二日間のTBによってセルフマネジメントスキルおよび協同作業に対する認識が変化するという結果は注目すべき発見であると考えられる。

そこで、介入前後において得点に差異が認められた背景について推察を試みたい。本研究が用いたTBプログラムは、自己や他者、環境(組織)に対する「新たな気づき」を短期間で得ること、参加者の相互理解や相互作用を促すための組織開発技法として代表的なイメージ交換を多く用い、効果的なコミュニケーションやチームワークを体験的に学ぶことを意図して策定したものである。そのため、各因子の得点が向上した背景には、参加者がプログラムを通して仲間と一緒に協同を実現していく上で重要な視点を体験的に学習し、さらに自他に対する「新たな気づき(e.g.「自己発見」,「自己理解」,「課題発見」,「自省」,「他者理解」)」を獲得できたことがその要因であると考えられる。特に、TPIやアドバイスシート、背景探検(根っこ掘り)という各専門ツールを用いたことで、日頃の生活や練習場面では希薄化している自分自身と深く向き合うという体験が促進され、自身に対する「気づき」を獲得できたことが推察され

る。なかでもTPIの結果をフィードバックする際には自己認知(自分の思っている姿)と、他者認知(他人が感じている自分の姿)と、TPIのデータとをすり合わせながら、自身の持味や特徴を理解することで今後の行動計画に繋げることができるよう配慮した。さらに、関係者からのアドバイスは、記入者の匿名性を担保したうえで①良い点・頑張っている点、②努力が必要・足りない点、③期待・要望・アドバイスの3項目から構成されている。そのため、自身の特徴を多角的な視点から理解する貴重な機会になったものと推論できる。また、「背景探検(根っこ掘り)」では、「TPI」や「関係者のアドバイス」から、気づいた自分の行動特徴を活かして、それらの「言動を選ぶ背景に、どのような動機があるのか、考え方があるのか」、「日頃の言動の根っこにはどのような動機や感情があるのか」を深く掘り下げることで、今後の行動決定に向けた自己理解と自己洞察が促進された可能性がある。

先行研究から、スポーツ・セルフマネジメントスキルと集団凝集性や集団効力感との間には正の相関関係²⁰⁾が認められており、優れた競技パフォーマンスが発揮への予測要因¹²⁾⁻¹⁸⁾になりうるとの指摘もある。そして、TBという実践的で動的なプロセスを成功に導くためには、ビジョンの共有、共通の目的、協同と相乗効果を育むチームワーク、チームとしてのアイデンティティやポジティブな組織文化などが重要であることが報告されている⁴⁴⁾。さらに、TBを通じた役割の明確化がパフォーマンスの向上に貢献するという報告もある⁴⁵⁾。先行研究が示す以上の結果は本研究におけるTBプログラムの有効性を支持するものであると考えられる。

また、本研究の対象となったJクラブのユース選手はその特性からも、スポーツで培った能力をその後の社会生活においても活用することが期待される。つまり、経済産業省の提唱する社会人基礎力⁴⁴⁾の視点からも、スポーツ・セルフマネジメントスキルは「前に踏み出す力」「考え抜く力」「チームで働く力」という能力にも

通じるものであり、スポーツ・セルフマネジメントスキルが競技場面を超えた汎用性の高い人材育成や人材開発の指標となる可能性も指摘できる。そして、肯定的な協同作業認識はディスカッション・スキルや自尊感情、信頼受容行為の高さに関連するとの報告もある⁹⁾。これらはいずれも質の高いチームワークを発揮していく上で重要となるチームメンバーの持ち味であり、ユースチームにおける個人とチームの更なる成長に向けて必要不可欠な要因とみなすことができる。

以上を踏まえると、本研究の結果からこれまで企業の人材育成や人材開発場面で用いられてきた組織開発ツールがユース選手にも適用できる可能性が示され、「セルフマネジメントスキルや肯定的な協同作業の促進」という新たな介入効果とともに本TBプログラムの導入がユース選手の人材開発に向けた契機となる可能性が示された。

5. おわりに（研究の限界と今後の展望）

本研究はJクラブのユース選手を対象にTBプログラムを実施し、その有効性を検証することを目的としたが、いくつかの理由から結果の解釈は慎重におこなう必要があると考えられる。特に配慮すべき点は、本研究の結果はあくまでもTBの直前・直後の比較結果であり、別のプログラムを適用したコントロール群との比較によるものではないことである。また、本研究のプログラムでは、35名の参加者を5名1組のグループに分けて実施した。そのためグループ間による影響やメンバー構成等による効果発現への影響も少なからず考えられる。さらに、プログラムを扱うファシリテーター（変革推進者）の手腕が効果に影響することも考慮される。そのため今後は、①プログラムを実施したファシリテーターの差異が体験効果へ及ぼす影響を検討するためのファシリテーター間比較や②プログラム内でのグループ間比較、さらには③コントロール群として別のTBプログラムを実施するプログラム間比較等をおこなうなど、より

精巧な研究デザインを構築していくことで更なるエビデンスレベルの向上を目指していく。さらに、プログラム実施後に一定の期間においてフォローアップをおこなうことの重要性³⁶⁾も考えられることから、TBプログラムを体験したユース選手のその後の変化や行動変容を含め、学校や生活や日常への波及効果まで視野に入れたトレース研究の実現も今後の課題である。将来的に実践的アプローチと、より精緻な研究デザインに基づく科学的アプローチの両立を目指していく中でJクラブのユース選手を対象としたTBプログラムの確立とその効果に関する因果関係、さらには波及効果を証明していく必要がある。

謝 辞

貴重な助言を下さった2名の査読者に感謝いたします。本研究は、平成29年度順天堂大学スポーツ健康科学部学内共同研究の助成を受け実施した。

利益相反（COI）

本研究のTBプログラムは、企業が著作権を有する専門ツールを用いて実施した（企業とツールの詳細な名称は非公開とする）。

参 考 文 献

- 1) 上林憲雄；人的資源管理論，日本労働研究雑誌，No.621, pp.38-41, 2012.
- 2) 木村琢磨；戦略的人的資源管理論の再検討，日本労働研究雑誌，No.559, pp.66-78, 2007.
- 3) 公益財団法人日本サッカー協会，http://www.jfa.jp/youth_development/outline/.
- 4) 公益社団法人日本プロサッカーリーグ，<https://www.jleague.jp/aboutj/academy/>.
- 5) Stratton, G. et al. ; Youth soccer : From science to performance. Psychology Press, 2004.
- 6) 兼清文彦，平田竹男；Jリーグクラブにおけるユース出身選手に関する調査，スポーツ産業学研究，Vol.22, No.1, pp.91-96, 2012.
- 7) Barnard C. I ; The Functions of the Executive. Harvard University Press, 1938. (山本安

- 次郎, 他訳: 新訳経営者の役割, ダイヤモンド社, 1968).
- 8) 新村出: 広辞苑第五版, 岩波書店, 1998.
 - 9) 長濱文与, 他: 協同作業認識尺度の開発, 教育心理学研究, Vol.57, No.1, pp.24-37, 2009.
 - 10) 長濱文与, 安永 悟: 大学生の協同作業に対する認識の変化: 対話中心授業と講義中心授業を対象に, 人間関係研究, Vol.9, pp.35-42, 2010.
 - 11) 牧野典子: 看護学の授業における協同的な学びが目標達成に及ぼす効果, 人間関係研究, Vol.9, pp.85-100, 2010.
 - 12) Carron, A.V.: Cohesiveness in sport groups: Interpretations and considerations, Journal of Sport Psychology, Vol.4, No.2, pp.123-138, 1982.
 - 13) Carron, A.V., et al.: Cohesion and performance in sport: A meta analysis, Journal of Sport and Exercise Psychology, Vol.24, No.2, pp.168-188, 2002.
 - 14) Myers, N. D., et al.: Collective Efficacy and Team Performance: A Longitudinal Study of Collegiate Football Teams, Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, Vol.8, No.2, pp.126-138, 2004.
 - 15) George, T. R., Feltz, D. L.: Motivation in sport from a collective efficacy perspective, International Journal of Sport Psychology, Vol.26, pp.98-116, 1995.
 - 16) Hodges, L., Carron, A. V.: Collective efficacy and group performance, International Journal of Sport Psychology, Vol.23, pp.48-59, 1992.
 - 17) Short, S. E., et al.: Development and preliminary validation of the collective efficacy questionnaire for sports, Measurement in Physical Education and Exercise Science, Vol.9, No.3, pp.181-202, 2005.
 - 18) Kozub, S., McDonnell, J.: Exploring the relationship between cohesion and collective efficacy in rugby teams, Journal of Sport Behavior, Vol.23, No.2, pp.120-129, 2000.
 - 19) Janis, I.L.: Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes, Houghton Mifflin, 1972.
 - 20) 竹村りょうこ, 他: スポーツ集団における学生アスリートのセルフマネジメントに関する研究: スポーツ・セルフマネジメントスキル尺度の開発, 体育学研究, Vol.58, No.2, pp.483-503, 2013.
 - 21) 西 政治: 日本サッカーにおける育成期一貫指導の重要性と課題: 世界に通用する選手育成, 京都学園大学経営学部論集, Vol.18, No.1, pp.173-196, 2008.
 - 22) Erikson, E. H., Identity and the life cycle, International Universities Press, 1959. (小此木啓吾, 他訳: 自我同一性: アイデンティティとライフサイクル, 誠信書房, 1973).
 - 23) French, W. L., Bell, C. H.: Organization development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement, 6th ed., Prentice Hall, 1999.
 - 24) 矢野俊介: 組織開発の現代的課題と新展開: 人間育成開発システム論の方向, 組織科学, Vol.7, No.4, pp.15-25, 1973.
 - 25) 中村和彦: 入門組織開発: 生き活きと働ける職場をつくる, 光文社, 2015.
 - 26) 中村和彦, 他: 職場における協働の創生: その理論と実践, 人間関係研究, Vol.9, pp.1-34, 2010.
 - 27) 北森義明: 組織が活きるチームビルディング, 東洋経済新報社, 2008.
 - 28) 水野基樹: 絆の強いチームを作るためのチームビルディング, 労働の科学, Vol.64, No.9, p. 57, 2009.
 - 29) Yasuyuki Hochi, et al.: A Longitudinal Study on the Effects of Team Building for University Baseball Team in Japan: From the View Point of Team-Vitalization, Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation, Vol.41, Suppl.1, pp.5762-5763, 2012.
 - 30) 芳地泰幸: チームビルディングプログラムの実施が集団効力感に及ぼす効果に関する研究: 大学生野球部を事例に, 人間文化研究紀要, No.20, pp.69-79, 2015.
 - 31) 芳地泰幸, 水野基樹: 大学生アスリートを対象としたチームビルディングに関する事例研究, 順天堂スポーツ健康科学研究, Vol.2, No.1, pp.28-34, 2010.
 - 32) Yasuyuki Hochi, et al.: Effects of Organizational Development on the Psychological Aspects among University Students, Interna-

- tional Conference for the 40th Anniversary of Human Ergology Society Program and Abstracts, pp.39-40, 2010.
- 33) 水野基樹, 他; 大学教育における組織開発の体験が大学生にもたらす効果に関する研究, 初年次教育学会第3回大会発表要旨集, pp.108-109, 2010.
 - 34) 水野基樹, 他; チーム医療の実現に向けたチームビルディングの導入とその効果の検討: 看護業務における協同作業認識変容の視点から, 医療看護研究, Vol.11, No.2, pp.8-14, 2015.
 - 35) DiMeglio K., et al.: Group cohesion and nurse satisfaction: examination of a team-building approach, The Journal of Nursing Administration, Vol.35, No.3, pp.110-120, 2005.
 - 36) Birx E., et al.: Evaluation of a team-building retreat to promote nursing faculty cohesion and job satisfaction, Journal of Professional Nursing, Vol.27, No.3, pp.174-178, 2011.
 - 37) 北森義明; メンバー同士の対人関係力をアップする方法, コーチング・クリニック, 5月号, pp.22-25, 2005.
 - 38) 肥田野直; TPI 実施手引, 東大出版会, 1965.
 - 39) Toshima, Y.; The study of mean-level stability of personality traits in adult males over a ten-year period-Based on Todai Personality Inventory, Journal of business, Nihon University, Vol.83, No.4, pp.1-75, 2014.
 - 40) 外島 裕; 成人男性の10年間のパーソナリティ特性の縦断的变化に関する研究: TPI (東大版総合人格目録) 全項目の因子分析尺度による相関を指標として, 商学集志, Vol.86, No.4, pp.73-113, 2017.
 - 41) 外島 裕; 組織開発への心理検査の応用と自己覚知の深化による行動開発: N社における導入の歴史と実践, 経営行動科学学会年次大会: 発表論文集, Vol.17, pp.65-70, 2014.
 - 42) 川喜多二郎; 発想法: 創造性開発のために, 中公新書, 1967.
 - 43) 川喜多二郎; 続発想法: KJ法の発展と応用, 中公新書, 1970.
 - 44) Yukelson, D.; Principles of effective team building interventions in sport: A direct services approach at Penn State University. Journal of Applied Sport Psychology, Vol.9, No.1, pp.73-96, 1997.
 - 45) Salas, E., et al.: The effect of team building on performance: An integration. Small group research, Vol.30, No.3, pp.309-329, 1999.
 - 46) 経済産業省, 社会人基礎力, <http://www.meti.go.jp/policy/kisoryoku/>.