**総合型地域スポーツクラブスタッフ研修における学びの検討：
組織課題研修と自己課題研修の比較[†]**

西 原 康 行^{*}

**Study of Learning in Comprehensive Community Sports Club Staff
Training: Comparison between Organizational Challenge-based
Training and Individual Challenge-based Training[†]**

Yasuyuki NISHIHARA^{*}

Abstract

Managers of community sports clubs need the ability to set their own goals and create communities through sports even without any specific solutions. Such a goal-creating approach requires the learning design to create a challenge that encourages learners to spontaneously structure their knowledge. With regard to the knowledge structuring, it is said that the adaptive experts who are capable of responding to new situations by using their knowledge and skills flexibly and adaptably are superior to the routine experts who can quickly solve only familiar problems. In addition, it is also said that the achievements required in any organizations depend on not only the organizational challenges, including organizational climate and decision-making system, but also the individual challenges related to competence, job proficiency, and self-efficacy. This study compared how knowledge structuring and learning is performed in the two types of staff training systems based on organizational and individual challenges, respectively. As a result, there are possibilities that 1) in the individual challenge-based training, extracting issues is easier than in the organizational challenge-based training. In addition, it has also become clear that 2) in the organizational challenge-based training, the community sports club activities tend to be considered as an occupation or duty, while more awareness is focused on self-growth in the individual challenge-based training.

Key words : Sports Management Personnel, Adaptive Experts, Learning Design

1. は じ め に

スポーツ庁¹⁾は、2016年にスポーツ経営人材プラットフォーム協議会を設置して、スポーツ統括団体・チーム・クラブ等における経営人材の育成・活用や人材育成講座におけるカリキュ

ラム構築の必要性などの議論を行ってきている。その議論の多くは、ガバナンス、資金調達、健全な収益の維持など、一般的な経営知識の習得によって経営力を高めることに起因すると考えられる。それは、スポーツ経営人材が、スポーツ統括団体、プロリーグ・チーム、行政、総合

[†] 原稿受付 2020年6月30日 原稿受諾 2020年10月22日

^{*} 新潟医療福祉大学 〒950-3198 新潟県新潟市北区島見町1398

^{*} Niigata University of Health and Welfare, 1398, Shimami, Kita-ku, Niigata, Japan (950-3198)

型地域スポーツクラブ（以下「総合型クラブ」と略す）、公共スポーツ施設管理会社、民間スポーツクラブ、学校といった様々な組織において、知識に基づく職業的専門性が求められているためである。一方、スポーツは、遊び・公共性・コミュニティなどといった特徴を多分に含んでいるため、テキストで知識を学ぶ形式知に拠らない自由度の高い経験による暗黙知を必要とする。そのため、スポーツ経営人材の育成については、形式知の習得という公式学習として大学等のカリキュラムに位置づけた検討に加えて、自由度の高い経験による暗黙知の習得を前提とした教育手法の開発も必要である。また、国際団体ATC21s（Assessment and Teaching of 21st Century Skill）が提唱した21世紀型スキル白書²⁾では、ある目標を解決するために他者と共にさまざまな技術や資源を活用しながら、課題解決方法を生み出し続けるスキルがこれからの社会に必要であるとされている。さらに具体的なスキルとして、創造性とイノベーション、問題解決、意思決定、学び方の学習、メタ認知能力、コミュニケーション、コラボレーション、地域とグローバルの良い市民であること（シチズンシップ）、人生とキャリア発達、個人の責任と社会的責任などをあげている。そして、このスキルの獲得には、従来行われてきた、学習目標を設定して一律に知識を習得して解釈できるように欠損知識を埋めることで学習目標に到達させることをゴールとした正解到達型のアプローチではなく、学習目標に対して対話活動による知識構築によって新しい目標となる問いや疑問を生じさせ、目標に到達させるような、学びが広がり続けさせることをゴールとした目標創出型の前向きアプローチが必要であるとされている。このスキルとアプローチは、知識から一定の解を求める形式知にとどまらず、自ら目標を設定して経験や対話により、スポーツを介して地域を創造していくスポーツ経営人材に必要な力量に符合する。さらに、波多野³⁾は、このような目標創出型の前向きアプローチには、学習者の自発的な課題が生まれるように学びを

デザインすることが必要であるとしている。そしてこの自発的な課題の生成は、ある一定の慣れ親しんだ型の問題を素早く説くことができる定型的熟達者よりも、新規の場面に遭遇した際に、もっている知識や技能を柔軟に組み替えて適応できる適応的熟達者に可能性を見出している。西原⁴⁾は、総合型クラブのマネジャーをこの適応的熟達者と設定して、経営に携わる中での出来事からどんな課題が設定されるのかを明らかにした。しかしながら、課題が生まれるように意図的に学びをデザインした対話型の研修において課題設定がなされるのかといったアプローチについては明らかにしていない。

このような意図的な課題設定を行う示唆としてKammeyer & Wanberg⁵⁾は、組織における成果を、組織の課題と個人の課題に分類して、組織が課題としてとらえる組織風土や組織の意思決定とともに、個人が課題としてとらえる有能感や仕事の習熟、自己効力感の重要性を指摘している。さらに、この2つの課題は混在することによって見えにくいため、分けて考える必要性を示唆している。この課題をとらえるという作業は、ショーン⁶⁾の、自らの行為や経験について振り返ることを通して目の前の場や対象に適する働きをする「反省的实践家」と同様に、様々な問題や課題を自身に還元することによって、新たな気づきや学び、目標の創出を行うことに符合している。

以上のことから、本事例では総合型クラブの経営に関わる人材を取り上げて、力量形成のために組織の課題と個人の課題を考える研修といった意図的に学びをデザインしたスタッフ研修の事例を比較することで、研修の有効性の手掛かりを得ることを目的とした。さらに、今後は本事例を手掛かりに、プロスポーツ経営や民間スポーツクラブ経営に関わる人材の育成手法についても検証していく。

2. 研究方法

総合型クラブの地域連絡協議会が主催する中堅スタッフを対象とした研修会において、参加

者が所属する組織が抱えている問題の抽出から始める研修（以下：組織課題研修）と、自分自身がクラブで抱えている問題の抽出から始める研修（以下：自己課題研修）をAグループとBグループで両方行った。この2回の総合型クラブスタッフ研修の場において参加者の思考を比較した。

2.1 調査日時と対象者

< Aグループ >

対象者：N県Kエリア総合型地域スポーツクラブスタッフ研修参加者21名

組織課題研修調査日時：2017年8月29日(火)

自己課題研修調査日時：2018年2月3日(土)

< Bグループ >

対象者：N県Kエリア総合型地域スポーツクラブスタッフ研修参加者23名

自己課題研修調査日時：2018年8月21日(火)

組織課題研修調査日時：2019年2月20日(水)

1回目の研修での学習や経験が2回目に反映される可能性を鑑み、AグループとBグループの組織課題研修と自己課題研修の順番は逆になっている。

2.2 調査プロトコル

2.2.1 組織課題研修

それぞれの組織が抱えている問題の抽出について、個人抽出を30分間行い、その後、4名から5名を1グループとして個人が出した問題抽出の共有と議論を60分行った。さらにその後、問題を克服する課題抽出をグループで90分間行った。個人の抽出は付箋を使い、30分間で思いつくことを全て抽出するように指示している。その後のグループでの共有と議論は、模造紙の上半分に個人の抽出した付箋を貼って、事前にグループ内で決めたファシリテーターの進行によって進めていった。なお、模造紙への付箋の貼り方やまとめ方については、具体的な指示を出さず、各グループに任せることとした。また、他者の意見を否定せず、受け入れることを指示している。さらに、その後の課題抽出は、

模造紙の下半分を使い、まとめ方の具体的な指示を出さず、ファシリテーターの進行によって各グループに任せることとした。

2.2.2 自己課題研修

自分自身が抱えている問題の抽出についても、前述の組織課題研修と同じ方法で行った。

2.3 データ収集方法

(1)各研修におけるグループでの共有と議論の発話を録音した。

(2)各研修終了の後、対象となる参加者（Aグループ1名、Bグループ1名）に対して分析者が半構造化インタビューを行った。まず分析者がテーマである「研修を受けて何を感じたか」をオープンに質問して、それに対する参加者が語った内容について、分析者が「それはなぜか」、「それはどの場面か」「それはどのような経験からか」などといった具体的に掘り下げた質問を行って参加者の語りを引き出した。対象となる参加者は、Aグループが36歳、女性、クラブマネジャー歴5年、Bグループが38歳、女性、クラブマネジャー歴6年であり、それぞれの総合型クラブにおいて中心的にクラブのマネジメントに携わっている対象者である。

2.4 分析方法

2.4.1 発話の分析方法

各研修におけるグループでの共有と議論の発話を、筆者ともう1名の計2名が独立に分類して、発話数をカウントした。発話は話者の交代をもって1発話の単位としている。また、問題を克服する課題数をカウントした。

2.4.2 インタビューの分析方法

参加者のインタビューでの語りを葛西⁷⁾による関連性評定質的分析法（以下：KH法）によって分析した。KH法はKJ法を手がかりとしながらも、語りを文章に要約した後、質的なデータの分析に数理的な分析を取り入れることで言語的な資料をより適切に解釈できるようにした手法である。また、KH法は語った人の思考を明らかにすることに適しており、カード化した

表1 カード布置の例

ラベル（レベル1）		カードの内容	
L1-1	なにかやろうと思っていても日々の仕事に追われてできない。やろうとする意識があるだけマシだと思う。このままだと終わっちゃうから乗り越えた自分になるべき。	C1	毎日朝に、今日こそはなにか新しいことをやろうと思っていても日々の仕事に追われてできない。
		C2	クラブに入った時から持ち続けているけど、最近はやろうという意識があるだけマシだと思う。
		C3	そろそろ年代的にも、クラブのためにも何かしないと、このままだと終わっちゃうから乗り越えた自分になるべき

逐次録に対して抽象度を上げないラベリングを行う特徴を持っている。本事例では、各研修に対するインタビューでの逐次録を採用して、複数のデータから抽象的な理論を構築するのではなく、この研修の個別具体的な思考を抽出することで、課題の改善を図る実践知を高めるために研修が有効か否かを明らかにすることをねらうために採用している。具体的方法として、まずは参加者から得られた回答内容をカード布置した。KH法でのカード布置は、インタビューでの参加者の発言のプロトコルデータのカード化、カード化したカード内容に基づくグループ化、グループ化したカードグループのラベル付けという3つの過程を経る。参加者の1回の発言を基本単位としているが、相づちや短い返事などは除外している。ただし、1回の発言において意味内容が変わる場合は複数に分けている。また、ラベル付けについては短すぎずに読んで内容がわかるような2行程度の文章として、カードの内容を取り合わせて作成している。この手続きはKJ法のような新たな発想を得るということに重点をおくのではなく、何がどこまで事実なのかを明らかにするという考え方に基づいているため、「文章にして要約すること」を主眼にしている。したがって恣意的に言葉を排除せずに文章化していることで、若干各ラベル間の内容の重複がある。表1はカード布置の例であり、カードをCとして、ラベルをLとしている。C1「毎日朝に、今日こそはな

にか新しいことをやろうと思っていても日々の仕事に追われてできない。」、C2「クラブに入った時から持ち続けているけど、最近はやろうという意識があるだけマシだと思う。」、C3「そろそろ年代的にも、クラブのためにも何かしないと、このままだと終わっちゃうから乗り越えた自分になるべき」は、現状の自分について語られていることから、L1-1としてまとめている。このようにして各カードとラベルを対応させて要約した上で、最後に数量化Ⅲ類によって数量的に処理してラベル間の複数次元軸構造を見出すことで、その関係性を解釈した。

3. 結果および考察

3.1 グループでの共有と議論の発話

議論で生じた発話を機能ごとに分類した結果、表2の通り、（個人抽出以外の）自分の意見を述べる「主張」、個人抽出の抽象的問題を述べる「抽象的問題」、個人抽出の具体的問題を述べる「具体的問題」、相手の発話に賛同する「同意」、相手の発話についての「回答」の5つが分類された。また、2名の分類による評定者間信頼性（カッパ係数）の一致率は、 $k = .86$ であり、信頼性は十分であると判断した。不一致箇所については、評定者間での相談により決定した。

それぞれの研修におけるグループでの共有と議論での発言数は、「主張」「同意」において組織課題研修と自己課題研修で有意な差がなかつ

表2 グループでの共有と議論の発話

組織課題研修→自己課題研修		発言数の平均値 (n = 21)					
組織課題研修		自己課題研修				t-values	
	Mean	SD		Mean	SD		
主張	6.19	0.86		6.29	0.81	0.462	n.s.
抽象的問題	5.76	1.29	>	4.90	0.69	3.543	P<.01
具体的問題	4.80	1.06	<	6.23	1.79	6.085	P<.01
同意	4.23	0.39		3.85	0.82	1.562	n.s.
回答	3.80	0.96	<	4.76	1.09	4.264	P<.01
合計	24.80	4.16	<	26.00	3.60	2.449	P<.05
課題数	3.04	0.76	<	3.47	0.54	2.257	P<.05

自己課題研修→組織課題研修		発言数の平均値 (n = 23)					
組織課題研修		自己課題研修				t-values	
	Mean	SD		Mean	SD		
主張	6.30	0.67		6.22	0.63	0.463	n.s.
抽象的問題	5.57	0.57	>	4.73	1.26	3.321	P<.01
具体的問題	6.13	1.75	>	4.69	0.85	6.936	P<.01
同意	3.86	0.75		4.13	0.39	1.238	n.s.
回答	3.91	0.72	<	5.00	0.90	5.491	P<.01
合計	24.52	2.71	<	26.86	3.48	3.698	P<.05
課題数	3.13	0.58	<	3.69	0.66	4.092	P<.01

た。一方、「抽象的問題」「具体的問題」「回答」「課題数」で有意な差が出ている。「抽象的課題」では、Aグループ、Bグループ共に、組織課題研修において自己課題研修に比して発言数が多くなっている。例えば、「行政の対応が悪い」「クラブの組織の雰囲気が重苦しい」など、対象や状況などが具体的ではない発話が組織課題研修で多かった。「具体的問題」はAグループにおいて自己課題研修で発言数が多くなり、Bグループにおいて組織課題研修で発言数が多くなっている。例えば、「〇〇事業は会員のウケが悪い」「〇〇の時間帯の受講率が低い」など、具体的に問題を焦点化した発話が2回目の研修で多かった。つまり、具体的問題は、研修における課題設定の仕方ではなく、研修の回数に関与している可能性がある。「回答」はAグループ、Bグループ共に自己課題研修での発言が多くなっている。さらに研修の終盤で行った課題の抽出「課題数」も、自己課題研修の方が組織

課題研修より多くなっている。このことから、自己課題研修では、抽象的な問題をあげることが少ないことから、他の参加者からの回答も得やすく、それが問題を克服するための課題を抽出することにつながっている可能性を示唆している。

3.2 インタビューでの語り

3.2.1 組織課題研修での語り

表1の要領でカード布置した結果、39枚のカードから最終的に表3の上位ラベルにまとめることができた。上位のラベル名は要約した文章から、L1-1「現状の自分」、L1-2「組織の人間関係」、L1-3「クラブマネジメント」、L2-1「評価の不透明性」、L2-2「雇用の不安定性」、L2-3「将来性」、L3-1「不安定なクラブ」、L4-1「課題と実践のギャップ」とした。このようにして要約した上位ラベルは、数量化Ⅲ類によって分析した。L1レベルでは、7の軸が

表3 組織課題研修の上位レベル

L4-1	<p>なにかやろうと 思っているも 日々の仕事に追 われてできな い。スタッフ間 の温度差があ る。こういった ことを課題にす べきだけど、具 体的に何をすべ きか。他のクラ ブのアイデアを 持ち帰ろうと思 うが、クラブに 帰ると難しい。 若い人にいかに 周知するかが大 事であると感じ たが、現実を見 れば難しい。福 利厚生や休日を きちんと設定し てやろうと思っ ている。クラブ が維持できるの か、維持しなく ても良いという 開き直りが必要 な時である。</p>			L1-1	<p>現状の自分</p> <p>なにかやろうと思っ ていても日々の仕 事に追われてでき ない。やろうとす る意識があるだけ マシだと思う。こ のままだと終わっ ちゃうから乗り越 えた自分になるべ き。</p>
				L1-2	<p>組織の人間関係</p> <p>スタッフ間の温度差 がある。立ち上げ た人たちと後から 入った人たちで意 識の違いがあっ て上手くいかない ときが多いと思っ た。理念は共有で きても、思いの程 度が違ってすれ違 いがある。日々忙 しいから、報連相 が十分にできてい なくて、業務分担 がされすぎてわか らないことも多い。 こういったことを 課題にすべきだ けど、具体的に何 をすべきか。</p>
				L1-3	<p>クラブマネジメント</p> <p>指定管理に依存し てしまいがちにな り、クラブとしての 本来の姿になって いない。様々な手 を尽くしているが 、既存組織との連 携がうまくいかな い。スタッフが少 ないから事業拡大 ができない。事業 拡大が少ないから スタッフを雇用で きないという負の スパイラルになり がち。他のクラブ のアイデアを持ち 帰ろうと思うが 、クラブに帰ると 難しい。</p>
		L3-1	<p>不安定なクラブ</p> <p>企業のようなきち んとした評価制 度がない。雇用 が安定していな いため、若い人 が入ってこない 。若い人にいかに 周知するかが大 事であると感じ たが、現実を見 れば難しい。福 利厚生や休日を きちんと設定し てやろうと思っ ている。クラブ が維持できるの か、維持しなく ても良いという 開き直りが必要 な時である。</p>	L2-1	<p>評価の不明確性</p> <p>企業のようなきち んとした評価制 度がない。その ため、どれだけ 頑張ればよいの か、何をすれば 評価してくれる のかが不透明。 評価システム を作る余裕が 無いのは良く わかるが、人 がクラブの最大 の資産だから、 きちんと評価 すべきだと感 じた。</p>
				L2-2	<p>雇用の不安定性</p> <p>雇用が安定して いないため、若 い人が入って こない。社会に 必要な機能で あることを若い 人にいかに周知 するかが大事で あると感じた が、現実を見 れば難しいの では、福利厚 生や休日をき ちんと設定し てやろうと思 っている。でも どうやってクラ ブを維持して いくのか。</p>
				L2-3	<p>将来性</p> <p>総論としてこれ からの社会に必 要であることを 砦にしている。 しかし、地域で の認知度が向 上していない。 研修で様々な 手立てを聞いて 実行するが、効 果が出ていない 場合が多い。世 代交代がきち んとできるの か、クラブが 維持できるの か、維持しな くても良いとい う開き直りが 必要な時である。</p>

算出された。単相関係数が0.5以上の軸が5つあり、単相関係数が0.7以上ある第3軸まで用いても累積寄与率が43%程度と低かったため、カードのレベルを1段階上げてL2のレベルで分析した。その結果得られた数値が表4である。本研究では成分に対応する単相関係数が0.3以上か、累積寄与率が50%以上のいずれかを採択している。表4に示すように、第2軸までに対応する累積寄与率が90.3%であることと、第2軸までの単相関係数が0.3以上であることから

表4 組織課題研修 各軸の係数及び寄与率

	固有値	単相関係数	寄与率	累積寄与率
第1軸	0.554	0.744	56.4	56.4
第2軸	0.333	0.577	33.9	90.3

表5 組織課題研修 カテゴリー数値

	第1軸	第2軸
L2-1	-0.795	-0.205
L2-2	-0.795	2.045
L2-3	2.479	0
L3-1	-0.795	0
L4-1	0.268	0

数量化Ⅲ類の処理が適切に行われていると判断して、第2軸までで分析を行った。表5はこの単相関係数に基づいた各ラベルの軸上のカテゴリ数値である。この数値を第1軸として横軸にとり、第2軸を縦軸にとってプロットした散布図が図1である。図1より、第1軸はマイナス側にL2-1とL3-1、プラス側にL2-3が対比された軸として表出した。第2軸は、L2-1がマイナス側、L2-2がプラス側に対比されて表出した。このように対比的にラベルが表出したことから、参加者のインタビューでの語りが意味を持つラベルであると考えられる。

次に軸の解釈であるが、まず第1軸は、プラス（+2.479）にL2-3「将来性」がプロットされ、対極のマイナス（-0.795）にL3-1「不安定なクラブ」がプロットされている。また、プラス（+0.268）にL4-1「課題と実践のギャップ」がプロットされている。この3つが同軸上にプロットされており、それぞれのラベルの内容から解釈して、第1軸は「クラブへの不安」とした。第2軸は、プラス（+2.045）にL2-2「雇用の不安定性」がプロットされ、マイナス（-0.205）にL2-1「評価の不明確性」がプロッ

図1 組織課題研修 プロット図

図2 組織課題研修における参加者の思考

トされている。L3-1「不安定なクラブ」もほぼ同軸上にプロットされており、それぞれのラベルの内容から解釈して、第2軸は「職業としての不安」とした。

KH法においては、ラベルを相互に結び付ける類似性以外の基準で解釈する。葛西⁷⁾は、「推移性」（事柄の因果関係や帰属関係による基準）、「連動性」（事柄相互が連動する基準）、「限定性」（事柄の成否に関する前提条件や付帯的状況の基準）、「対比性」（事柄間の違いや特性による基準）を導入して解釈することとしている。この基準に基づいて本事例結果を解釈すると、まず第1軸では、プラスにL2-3「将来性」がプロットされている一方で、L3-1「不安定なクラブ」、L2-1「評価の不透明性」がマイナスとしてプロットされている。L2-3では社会での必要性を実感しながらも維持が難しいとしている。L2-1ではクラブにおいて人が最大の資産であることをわかりながら評価されていないことがL3-1のような不安定なクラブへの認識となっている。いずれも課題を認識しながらも実際とずれていることから事柄相互が連動している連動性と解釈した。第2軸は、プラスにL2-2「雇用の不安定性」がプロットされている一方、L2-1「評価の不明確性」がマイナスにプロットされている。L2-1において「評価システムを作る余裕が無いのは良くわかるが、人がクラ

ブの最大の資産だから、きちんと評価すべきだと感じた」とあるようにクラブに余裕のないことを認識しており、その原因としてL2-2のように雇用が安定していないことがあげられている。そのため、推移性と解釈した。

以上の解釈から、図2のように組織課題研修では、課題と実践のギャップが不安定なクラブや将来性の不安と連動して、職業としてクラブ評価がきちんとしていないことが雇用の不安定性を生み出しているという思考になる可能性が示された。

3.2.2 自己課題研修での語り

表1の要領でカード布置した結果、50枚のカードから最終的に表6の上位ラベルにまとめることができた。上位のラベル名は要約した文章から、L1-1「仕事への問い」、L1-2「運営の難しさ」、L2-1「具体的課題」、L2-2「成功経験と失敗経験」、L2-3「自己の成長、目標認識」、L3-1「振り返り」、L4-1「自分、クラブ、スポーツの関係性」とした。このようにして要約した上位ラベルは、数量化Ⅲ類によって分析した。L1レベルでは、8の軸が算出された。単相関係数が0.5以上の軸が6つあり、単相関係数が0.7以上ある第3軸まで用いても累積寄与率が47%程度と低かったため、カードのレベルを1段階上げてL2のレベルで分析した。その結果得られた数値が表7である。本研究では成

表6 自己課題研修の上位レベル

L4-1	自分・クラブ・スポーツの 関係性 総合型で働いている意味って何だろう。自分で考えて、これからの社会に貢献している自負は持ち続けているということがわかった。自分の置かれた立場の中で、現状よりちょっと頑張ろうという意識で取り組むことが大事だと思う。行政や地域、会員といった様々な組織や人を調整しながら地域課題に取り組んでいくことが難しい。みんなスポーツに高い価値観を持っているわけではないから、自分一人ではできないことなので、理解者を増やしていかないと。成功と失敗の繰り返しでここまで来た。入った時は、何もわからず徐々に自分が地域のためになっているという意識に変わってきた。何か変わらなないとこの仕事はやれない。具体的に次のステップにむけた目標が設定される。		仕事への問い 総合型で働いている意味って何だろう。会社に勤務して決められた仕事をして安定するのとは違った何かがあるのだと思う。大変なこともたくさんあって後悔することも普通の人より多いかもしれないと思っている。理念や思いだけでは通用しないことも良くわかっていて、自分で考えて、これからの社会に貢献している自負は持ち続けているということがわかった。
			運営の難しさ 行政や地域、会員といった様々な組織や人を調整しながら地域課題に取り組んでいくことが難しい。地域にはすでにたくさんの既存組織があって、考え方も違うから。みんながみんなスポーツに高い価値観を持っているわけではないから、クラブの認知や重要性を理解してもらうのは難しい。自分一人ではできないことなので、理解者を増やしていかないと。
	振り返り 教室や事業の工夫をして、会員や子どもたちが笑顔になって、ほめてくれたとき。クラブに差し入れてくれたり、自分の考えた事業が成功したときは本当にうれしかった。逆に全く不評な教室もあって、そういう時は落ち込む。成功と失敗の繰り返しでここまで来た。入った時は、何もわからず徐々に自分が地域のためになっているという意識に変わってきた。何か変わらなないとこの仕事はやれない。具体的に次のステップにむけた目標が設定される。	L2-1	具体的課題 自分の置かれた立場の中で、現状よりちょっと頑張ろうという意識で取り組むことが大事だと思う。目の前の教室なら、会員とのコミュニケーションをとって人と人を結び付けるとか、事業と事業を結び付けるとか。スタッフ間で日頃何でも言い合える空気を作るために笑顔を大切にすると、新しい何か生まれる。ちょっと意識するとしないで大きな違いになる。
			成功経験と失敗経験 教室や事業の工夫をして、会員や子どもたちが笑顔になって、ほめてくれたときは本当に達成感がある。クラブに差し入れてくれたり、(他の場所で)挨拶してくれたりすると、認めてもらってきていると感じる。自分の考えた事業が成功したときは本当にうれしかった。これで自信がついたというか、やって行けると感じた。逆に全く不評な教室もあって、そういう時は落ち込む。細かなミスでスタッフに迷惑かけた時もあるし、成功と失敗の繰り返しでここまで来た。
	L3-1	L2-2	自己の成長、目標認識 入った時は、何もわからずスポーツに関わることができると思っていたが、徐々に自分が地域のためになっているという意識に変わってきた。何か変わらなないとこの仕事はやれない。だから会社勤めの人よりたくさん考えて経験していると振り返ってわかる。同級生とあっても、観る視点が違う。具体的に次のステップにむけた目標が設定される。
		L2-3	

分に対応する単相関係数が0.3以上か、累積寄与率が50%以上のいずれかを採択している。表7に示すように、第2軸までに対応する累積寄与率が90.8%であることと、第2軸までの単相関係数が0.3以上であることから数量化Ⅲ類の処理が適切に行われていると判断して、第2軸までで分析を行った。表8はこの単相関係数に基づいた各ラベルの軸上のカテゴリー数値である。この数値を第1軸として横軸にとり、第2軸を縦軸にとってプロットした散布図が図3で

表7 自己課題研修 各軸の係数及び寄与率

	固有値	単相関係数	寄与率	累積寄与率
第1軸	0.537	0.733	56.0	56.0
第2軸	0.333	0.577	34.8	90.8

表8 自己課題研修 カテゴリー数値

	第1軸	第2軸
L2-1	3.256	0
L2-2	-0.624	-1.881
L2-3	-0.624	1.998
L3-1	-0.624	0
L4-1	0.242	0

ある。図3より、第1軸はマイナス側にL3-1、プラス側にL4-1が対比された軸として表出した。第2軸は、L2-2がマイナス側、L2-3がプラス側に対比されて表出した。このように対比的にラベルが表出したことから、参加者のインタビューでの語りが意味を持つラベルであると考えられる。

次に軸の解釈であるが、まず第1軸は、プラス(+3.256)にL2-1「具体的課題」がプロットされ、対極のマイナス(-0.795)にL3-1「振り返り」がプロットされている。また、プラス(+0.242)にL4-1「自分・クラブ・スポーツの関係性」がプロットされている。この3つが同軸上にプロットされており、それぞれのラベルの内容から解釈して、第1軸は「振り返りによるクラブと自分との関係性」とした。第2軸は、プラス(+1.998)にL2-3「自己の成長・目標認識」がプロットされ、マイナス(-1.881)にL2-2「成功経験と失敗経験」がプロットされている。L3-1「振り返り」もほぼ同軸上にプロットされており、それぞれのラベルの内容から解釈して、第2軸は「経験による成長の振り返り」とした。

図3 自己課題研修 プロット図

図4 自己課題研修における参加者の思考

KH法においては、前述したようにラベルを相互に結び付ける類似性以外の基準で解釈する。この基準に基づいて本事例結果を解釈すると、まず第1軸では、プラスにL2-1「具体的課題」がプロットされている一方で、L3-1「振り返り」がマイナスとしてプロットされている。また、その中間としてL4-1「自分・クラブ・スポーツの関係性」がプロットされている。このことから、振り返ることで自分・クラブ・スポーツの関係性（推移性）を明らかにして、L2-1の具体的課題に連動していると考えられる。L2-2では「自分の考えた事業が成功したときは本当にうれしかった。これで自信がついたというか、やって行けると感じた。逆に全く不評な教室もあって、そういう時は落ち込む。細かなミスでスタッフに迷惑かけた時もあるし、成功と失敗の繰り返しでここまで来た」というように成功経験と失敗経験を認識することで振り返り、それによって自己の成長や目標を明らかにすることができることから、推移性と解釈できる。

以上の解釈から、図4のように自己課題研修では、クラブとスポーツの関係性を前提条件として振り返り、成功体験と失敗体験から自己の成長や具体的目標を認識する思考になる可能性が示された。

4. 結 論

組織課題研修への参加は、自身の周囲の抽象的な事象に意識が向くと同時に、職業や仕事としてやらなければいけない義務として、自己と総合型クラブの関係性をとらえる意識が働き、その不安を克服する思考になる可能性が示された。一方、自己課題研修においては、自らの内省を通して、課題を解決するためにスタッフとしてどんな具体的課題を設定して、何を行うべきか、そして自らがどのように成長していくのかという思考で自己と総合型クラブの関係をとらえる可能性が示された。

職場学習としての研修では、「やりっぱなしの研修」にならず、研修内容の職場実践度合いを高めること⁸⁾が重要であり、自分の行動を見つめ直し、未来に何をしなければいけないのかの「行動につながる目標」を設定できることが現場実践の可能性を高める⁹⁾と言われている。本事例では、自己課題研修において自己の成長・目標認識という思考の категория が抽出されたことから、この категория が研修後の現場での実践につながる可能性も考えられる。

本事例では、組織課題と個人課題という2つの課題設定によって、参加者が研修においてどのような発言をしてどのような思考になるのかの1事例を示したに留まる。また、参加者の思考

は各グループから1名を抽出したに留まることから、研修によって参加者がどのような共通の学びを獲得したのかについての客観性に乏しい。そのため、今後も引き続き、様々な条件設定や多くの参加者の思考の変容についてのデータを蓄積して、スポーツ経営人材の力量形成を図る実践知の習得のための研修の方略について有効性を探っていく。

参 考 文 献

- 1) スポーツ庁；スポーツ経営人材の育成・活用における現状・課題，第1回スポーツ経営人材プラットフォーム協議会配布資料，2016.
- 2) グリフィン，マクゴー，ケア編，三宅なほみ監訳；21世紀型スキル：学びと評価の新たな私たち，北大路書房，pp.93-106，2014. <Griffin, P., McGaw, B., and Care, E. (Eds.) : Assessment and teaching of 21st century skills, Springer, 2012. >
- 3) 波多野誼余夫，永野重史，大浦容子；教授・学習過程論：学習の総合科学をめざして，放送大学教育振興会，pp.72-73，2002.
- 4) 西原康行，総合型地域スポーツクラブマネージャーの学びの過程：実践家としての気づきに着目して，体育・スポーツ経営学研究，Vol.25, No.1, pp.25-36, 2012.
- 5) Kammeyer, D. J. and Wanberg, C. R. ; Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment, Journal of Applied Psychology, Vol.88, pp.779-798, 2003.
- 6) ショーン著，佐藤学，秋田喜代美訳；専門家の知恵：反省的实践家は行為しながら考える，ゆりみ出版，pp.76-128，2001. < Schon, D. A.; The reflective practitioner: How professionals think in action, Basic Books, 1983. >
- 7) 葛西俊治；関連性評定質的分析による逐語研究：その基本的な考え方と分析の実際，札幌学院大学人文学会紀要，Vol.83, pp.61-100, 2008.
- 8) Roussel, J.F. ; Learning transfer in organizations: An adaptive perspective centered on the learner and the development of self-regulation, Transfer of learning in organizations, Springer, pp.45-64, 2014.
- 9) 中原淳編；人材開発研究大全，東京大学出版会，pp.315-335, 2017.