

少年野球の監督のマネジメント手法の調査

友竹紗彩[†]

Saaya Tomotake[†]

[†] 青山学院大学 社会情報学部

[†] School of Social Informatics, Aoyamagakuin University.

要旨

本研究の目的は、野球監督が行うチームマネジメントの手法を明確化した上で、企業のプロジェクトマネジメントで活用できる手法を見つけ出すことである。所属している選手の年齢層が異なる、3つの野球チームの監督への半構造化インタビュー調査をもとに、チーム運営の手法を分析した。それらの手法とプロジェクトマネジメントに関する手法とを比較検討し、企業のプロジェクトマネジメントへの適用の可能性について考察した。

1. はじめに (研究背景、リサーチクエスチョン)

少年野球(小学生、中学生を対象としたクラブ野球チームの総称。以下、少年野球)の監督のチームビルディング、コミュニケーションマネジメント等に関するノウハウは、ITプロジェクトのマネジメントと比較して、高いレベルにあるという論文がある[1]。

前田の論文では、少年野球のマネジメントが優れており、そのマネジメント手法をITプロジェクトで行っているか否かを比較していた。しかし、少年野球とITプロジェクトでは利害関係者が異なるという問題がある。よって、少年野球で重要になる課題であっても、それが必ずしもITのプロジェクトでは重要な課題ではない場合も考えられる。

- ① 試合に勝利するという定常と異なる目標を達成する活動である
- ② 1年間でメンバーの入れ替わりがある有期性がある
- ③ 練習場所、練習時間、所属メンバーなどの使用できる資源の制限がある
- ④ 試合結果や、日々の練習の完了など、達成する目標が明確であるので、成否がはっきりわかる
- ⑤ チームワークで行う

以上の点より、少年野球のチームの目標達成を1つのプロジェクトと言えろと考え、

- ① ITプロジェクトの失敗例を軸に検討
- ② ITプロジェクトと少年野球の利害関係者の違いを考慮する

という先行研究と異なる点を踏まえ論じる。

本研究では、「ITプロジェクトで実際に抱える課題の中に、少年野球の監督のマネジメント手法で解決出来るものがあるのではないか」というリサーチクエスチョンを立て、監督のマネジメントのノウハウを活かした解決策を検討する。

2. 研究方法

本研究では、先述した先行研究と異なる点に加え、年齢の差によるマネジメント手法の違いを考慮するために、所属している選手の年齢層が異なる、3つの野球チームへの監督への半構造化インタビュー調査を行った。小学生、中学生、高校生を対象としたチームの監督にアンケートを送り、そのアンケートを元にインタビューを行い、チームマネジメントのノウハウを聞き出した。

インタビューの結果3つのチームに共通している点は、

- ・目標が明確で、達成できたか否かの基準も明確な目標となっている
- ・立ち上げの時に全体の目標・方針を共有している
- ・選手の納得する教え方、話し方をしている。(小学生相手でも、論理的に話している)

が挙げられる。これらを少年野球のマネジメント手法のノウハウとし、「失敗から学ぶプロマネ技術 36

のQ&A」[2](以下、参考書)に挙げられている、ITプロジェクトが抱える課題と対策と照らし合わせ、有効なものであるか検証を行う。

3. ITプロジェクトの課題と対策

表1 プロジェクトマネジメントの失敗例と少年野球の監督のマネジメント手法の比較

	課題	ITプロジェクトの失敗例	少年野球
プロジェクト 計画	1	メンバー配置済みでも作業を始められない	○
	2	ユーザー調整に苦勞し要件確定が進まない	○
	3	合意したはずなのに後から異論が続出	N/A
	4	課題の解決は先送り、変更要望も続出	N/A
	5	前回の計画書を流用、プロジェクトが進まない	○
	6	重要タスクが漏れ進捗も滞る	N/A
	7	計画通りのコスト消化が突然の収支超過に一変	N/A
	8	要件確定に手間取り性能問題で費用持ち出し	○
	9	外部要因による停滞で要員のコスト流出	N/A
スケジュール	10	工数積み上げたのに進捗遅れが累積	○
	11	毎月のように不測の事態が起こる	N/A
	12	工程終了間近に軒並み遅れ始める	○
	13	スケジュール順守徹底が終盤で崩れる	◎
	14	突然の崩れを招く甘い管理	N/A
	15	2人増員したのに遅れは解消せず	◎
	16	進捗遅れや品質問題の把握に失敗	N/A
	17	残課題が積み上がり身動き取れない	N/A
	18	変更が多発し検証不足に陥る	N/A
品質管理・ リスク管理	19	品質優先でテスト強化しコストが大幅超過	○
	20	テスト評価が不評、品質向上につながらず	○
	21	担当外の上流成果物の品質が良くない	○
	22	リスク一覧にない問題事象が多発	○
	23	100項目に及ぶリスクの多さに困惑	N/A
	24	ヘッジ策講じたのに重大リスクが発現	○
	25	小変更が積み重なり思わぬ進捗遅れに	○
	26	検証に工数がかかり機能不整合も判明	N/A
	27	十分な検証ができず本番でトラブル	N/A
プロジェクト 体制	28	「取りまとめ担当」が全く機能しない	○
	29	兼務体制の不備にユーザーからクレーム	N/A
	30	利用部門長の転勤で決定事項が覆される	N/A
	31	何を議論しているかわからない	N/A
	32	だらだら報告が続く議論が深まらない	○
	33	思いもよらない質問で議論が迷走する	N/A
	34	方針が伝わらず機能の絞り込みに苦慮	◎
	35	ヒアリングに失敗し機能漏れが判明	N/A
	36	ユーザーとの交渉が膠着状態に	○

◎: 解決できる可能性がある(予測が含まれている)

○:解決できる(参考書に書いてあった対策と類似している)

N/A:プロジェクト体制や利害関係者の不一致などによる対象外項目・提示できる解決策がない

表1より、品質管理やリスク管理の課題に対して適応できるノウハウが多くあることがわかる。

- ・目標や達成基準が明確でない
- ・ユーザーとの意見の食い違いが多発している
- ・仕様変更が上手くいかない

などの問題が多く上がっていた。これらの問題は先述した少年野球監督のマネジメント手法によって解決できると考えられる。以下より、具体的な課題の内容と対策について、参考書と類似した対策以外に対策が考えられる課題(◎が付いているもの)について見解を述べる。

課題13: スケジュール順守徹底が終盤で崩れる

この課題は、スケジュールを順守しようとして、正確な進捗報告が上がってこなかったことが原因で起きた問題である。対策としては、

- ・デジタルな報告で無難化を回避すること
- ・「納期を守れ」というだけでなく、原因を分析し、影響を把握して、解決策を立案実施し、結果をトレースすること

などが挙げられていた。

同じように少年野球でも、監督は絶対的な存在で話しかけづらい、体調不良などの報告をしづらいなどの課題がある。その解決策として、本人からだけではなく、保護者からの話も聞いて正確な状況を把握する、また、常に選手を観察しておくことで、こちらから変化に気づくことができるようにすることが挙げられた。これらを応用し、報告書を書いた人以外の人に話を聞きに行ったり、常にプロジェクトの進捗を報告書が上がってくる前から気にしておいたりして、自ら情報を取得しに行くことで解決できると考えられる。

課題15: 2人増員したのに遅れは解消せず

この問題は、場当たりの対策によって、遅れがうまくリカバリーできない典型的な事例である。遅れの原因を十分に吟味せずに対策を考えてしまった。本当に不足していた人員とは異なる人員を増強してしまっていたため、うまくいかなかったのである。

この解決策として、

- ・遅延の原因を見極める
- ・意識付けと徹底は効果がないので、具体的なやり方の見直しを検討することが挙げられていた。

少年野球では、プロジェクトの遅延はあまり生じない。それは、試合に勝つことが目標だとした場合に、試合は対策が間に合わなかったからといって遅らせることはできないためである。しかし、失敗したことの原因の追究や、増員ではなく、メンバーの中だけで解決するという対策は行なわれている。選手がエラーした時には、「なぜ失敗したのか」、「どうすべきだったのか」という点を、質問しながら選手と共に考えていくことで原因と対策を明確にしていく方法は、ITのプロジェクトでも活用できると考える。また、プロジェクトの進み具合が遅れているからといって、すぐに増員を検討するのではなく、現在のメンバーでカバーできる策をまず考えてみることも対策としてあげられる。そのためには、メンバーのスキルや状況を把握しておくことが必要である。

課題34: 方針が伝わらず機能の絞り込みに苦慮

この課題は、プロジェクト計画書に出てくる項目以外の基本的なコミュニケーションに関する課題である。ITプロジェクトでは、ユーザーとのコミュニケーションに失敗するという課題が多く見られる。

その原因としては、

- ・言ったつもりになっている
- ・方針が曖昧すぎて、様々な解釈の仕方がある

などが挙げられ、対策としては、

- ・大方針だけでなく、WBSと同じように機能を一覧化しておく
- ・ユーザーに担ってもらう役割の定義と合意

などが挙げられている。高校野球では、マニュアルによって方針の伝達を行っていた。マニュアルに加え口頭でも伝え、これをするによって、考え方の統一が可能になったという。決定事項は文字化したり、一覧化して見せたりすることが対策としては有効なのだと考えられる。また、少年野球では、選手が納得するように論理的に説明したり、同じことでも忍耐強く何度も伝えたりしており、監督と選手間の意思の疎通の方法があると考えられる。

このように、自分が考えていることを正確に伝えるための工夫が必要であり、

4. まとめ

少年野球の監督マネジメント手法には、実際のビジネスのプロジェクトマネジメントに活かすことができるノウハウがあることがわかった。特に、意思疎通や、選手の性格理解、観察、視野の広さの部分はITプロジェクトでも活かせると考えられる。PMBOK等の参考文献とマネジメントノウハウを合わせて学ぶことで、適切な対策や対応をすることができるのではないかと考える。

今後の研究の展望としては、

- ・実際に見つかったノウハウをITプロジェクトに導入し、検証する
- ・ミーティングの進め方についての課題の解決に役立てるノウハウを聞き出すことが挙げられる。

参考文献

- [1] 前田栄行, “スポーツから学ぶITプロジェクトマネジメント—少年野球から学ぶチームマネジメントのノウハウ—”, プロジェクトマネジメント学会 2007年度研究発表大会予稿集, 2007, pp.355-360.
- [2] 小浜耕己, “失敗から学ぶプロマネ技術36のQ&A”, 日経 SYSTEMS, 日経 BP 社, 2013.