の役割や責任を明確にしておかなければならないが、その結果、独裁者になってはならない。

【指導現場へのヒント】

組織成員の個々の能力を活かし結束力のあるチームづくり(チームマネジメント)を行うためには、まず、活動の理念や方向性といった全体構想(グランドデザイン)や基本計画(マスタープラン)を全体戦略の基に統一性を持たせて策定する(トータルデザイン)必要がある。また、それらの構想や計画をチーム全体で共有することも重要である。

目指すべきチーム像(ビジョン)を描き、そのビジョンを実現するための目標を適切に設定することは、チームマネジメントの出発点となる。また、その目標を達成するための道筋や、その道筋の進捗を評価するための基準を具体的に提示する能力は、指導者に求められる重要なマネジメント能力のひとつである。

グランドデザインやマスタープランは、組織の成員とのコミュニケーションを図るうえにおいても重要な役割を果たすものである。これらを、事あるごとに確認し合うことによって共有化を図ることが必要である。

■ 勢力構造

集団の中で誰が大きな影響力を持っているか、といった構造を「勢力構造」という。

【指導現場へのヒント】

スポーツ集団では、監督やコーチ、キャプテンなどが成員の行動や考え方に影響を与える場合が多いが、特定の役割を持たない成員が、他のメンバーや集団全体に影響を与えている場合もある。

チーム(team)という言葉には「引くもの」という意味がある[12]という。指導者は、チーム内に存在する集団(チーム内集団)について、その形成要因や影響などを把握しておく必要がある。競技レベルが高くリーダーとしての資質を有するものが集団を形成しリードする(引いている)場合が多い。このことはチーム内集団についても同様と考えられる。チームマネジメントを円滑にすすめるために、このようなリーダー的存在と建設的なコミュニケーションを図り、信頼関係を構築しておくことが重要であることは言うまでもないことであろう。彼らと、チームの存在意義やめざす姿を、しっかりと共有化しておくことが重要である。

② 鍵となる集団の機能

集団の機能としては、集団および成員個々の目標を達成させるための機能や、集団を維持・向上させるための機能が必要となる。ここでは、これらの機能を保障するための重要事項について紹介する。

●全体構想及び基本計画策定にあたって(骨子例)

背景	社会的背景、取り巻く環境・情勢等
ニーズ	必要性、期待、要望など
ミッション	使命、存在意義
ビジョン	望ましい姿・めざす将来像
コンセプト	活動の基本理念
ゴール	目的
スケジュール	行動・活動計画
財源・予算	活動資金等
評価基準	活動の評価と方法

●具体的強化計画の骨子例

1	目標:達成目標、強化目標
2	実力把握:競技レベル評価、成績分析
3	ライバル分析:ライバルの特定、対戦相手の分析など
4	方策・対策: ・パフォーマンス向上方策 ・パフォーマンス発揮方策 ・情報戦略の推進方策 ・スポーツ医・科学の活用 ・アンチドーピング対策 ・リスク管理
5	体制:強化体制、サポート体制
6	時間:マイルストーン(中間達成目標)
7	資金:予算計画
8	評価:自己評価計画(計画評価指標)

日本オリンピック委員会の資料をもとに作成