

競技的スポーツ集団の組織成果に影響を及ぼす 組織要因とその過程に関する研究

— 集団構成員の目標による管理過程との関係から —

永田靖章 市野聖治 永谷稔
(体育教室) (体育教室) (南山大学体育センター)

A Study on the Influence of the Organizational Factors for the Organizational Results and that Influence Process in Athletic Sports Teams

— A View Point of the Management Process by Objectives of Members —

Yasuaki NAGATA
(Department of Health and Physical Education)
Shoji ICHINO
(Department of Health and Physical Education)
Minoru NAGATANI
(Nanzan Physical Education Center)

I. 緒 言

現代の社会は、産業社会から脱工業社会への移行が進んでいる。人間と運動の関係のあり方は、こうした社会の変化によって異なるものである¹⁾。1973年の第一次石油ショック以後、産業と仕事を優先させる、効率主義的な生き方に疑いを抱き始め、勤勉を至上の徳とし、生産物の増大を唯一の価値とするような文明に飽き始めている人々が増え続けている²⁾。

つまり、産業社会の時代のように、仕事を中心に考えていくのではなく、人間にとってふさわしい生き方を求める時代になったのである。このようなことは、現代における運動が、文化の一領域として、本来の人間性の回復や発展に大きく貢献する可能性をもっているということであるといっても過言ではない。そのような意味から、勝利を取めることを具体的な目的としているスポーツ集団においても、スポーツそのものの価値やその捉え方について考えていくことは大変重要なことである。

多くの人々が運動を生涯にわたって行うことは、その個人ばかりでなく、社会にとって重要な意味をもつものであるといえる。スポーツ集団での活動は、運動を生涯にわたって行うことのひとつであると考えられる。このスポーツ集団に参加する人々は、自ら選んだ運動の集団に主体的に参加し、より深く運動を追求することに目標をおいている。つまり、そうした人々が強制的ではなくより自発的な活動を行うことは、より人間らしい行動をとっているということである。このようなスポーツ集団は、目標が集団として共通の存在や、メンバーシップの存在などといったさまざまな条件を備えた集団である。そのため、活動をより豊かに

していくためには、集団のもつさまざまな条件をコントロールしていくことが必要である。

そこで、本研究では、スポーツ集団という組織がもつさまざまな要因(組織要因)をコントロールし、組織としての成果(組織成果)を高めるために、組織の機能的特性に着目するものである。このことにより、より豊かで人間らしい行動をとり、運動を生涯にわたって継続していく姿勢を生み出すためには、大変意義あることと考える。

本研究では、競技的スポーツ集団のより高い組織成果を得るために、その組織要因と構成員の意欲との関係を組織行動の理論を援用して考察するものである。具体的には、組織のもつさまざまな組織要因のなかから、よりコントロール可能な組織要因を取りあげ、構成員の意欲との関係を説明する研究手法³⁾を援用するものである。そして、目標による管理過程を手がかりに、より高い組織成果を得る方策を導き、組織成果を競技成績と構成員の満足度の二次元で捉えたものと、構成員の遂行する行動から満足を得るまでのプロセスで捉えたものを取りあげた。そして、それらの妥当性を問うことで、より高い組織成果の捉え方を模索しようとするものである。そして、組織要因と意欲、高められた意欲と組織成果、戦略的要因としての目標による管理過程という、一連の過程を説明する仮説的理論モデルの構築を試みた。そして、構築した仮説的理論モデルの検証を通じて、どのような組織要因が活動意欲と強い影響関係にあるのか、また、どのような組織要因によって高められた活動意欲が組織成果に影響を及ぼすのかを明らかにする。さらに、それらの関係を目標による管理過程を手がかりにし、より高い組織成果を得るための方策を導き、究極的には、望ましい

競技的スポーツ集団の運営の指針を得ることを目的とするものである。

II. 研究の方法

1) 研究の手続き

①文献研究

文献研究においては、本研究の主旨に迫るために、基本的な概念となるさまざまな事項について、諸文献及び先行研究を通して本研究における仮説的理論モデルの構築、及び仮説を設定した。

第1に、競技的スポーツ集団という組織の構成要素を、組織論に基づき理論的分析を試みた。

第2に、競技的スポーツ集団の客観的な競技成績や満足度という今までの研究の成果から一般化されている捉え方を、検討し直すという視点から、結果や満足に至るプロセスを問題にする諸文献と、組織成果を競技成績や満足度という多次元で捉えたさまざまな先行研究を整理し直した。

第3に、目標による管理過程と組織要因や構成員の意欲に関する諸文献や先行研究を活用した。

第4に、競技的スポーツ集団において、以上のような組織理論を応用し、より高い組織成果を得るための仮説的理論モデルの構築を試みた。

②調査実証研究

調査実証研究においては、構築した仮説的理論モデル及び仮説を設定するために行った文献研究に基づいて作成した質問紙により、競技的スポーツ集団のなかでも、より意欲をもって活動に参加しているものと思われる大学の競技クラブを対象に調査を行った。

分析については、どのような特定の要因が強い影響関係なのかどうかを判断するために、相関分析を用いるものである。そして、有意差検定（T検定）を用いて、数値がどの程度確かなものであるのかを判断するものである。相関分析においては、特定の因果関係の存在を示していない。しかし、本研究では、組織要因が活動意欲に影響を及ぼし、そして、活動意欲が組織成果に影響を及ぼし、さらに、目標による管理過程がそれらとの関係に影響を及ぼすという仮説をもとにしているため、順相関が存在するならば、影響を及ぼしていると判断するものである。

2) 調査対象

調査の対象は、平成6年度東海国立大学体育大会バスケットボール競技に参加した、男子7チーム155名と女子5チーム88名、バレーボール競技に参加した男子8チーム167名と女子5チーム89名の合計499名である。

回収率は、男子バスケットボール59.4%、女子バスケットボール89.8%、男子バレーボール56.9%、女子バレーボール71.9%、合計69.5%である。

有効標本率は、男子バスケットボール96.7%、女子バスケットボール98.7%、男子バレーボール97.9%、女子バレーボール96.9%、合計97.6%である。

3) 調査期間

調査期間は、平成6年6月から9月である。

4) 調査の内容

調査の対象者に対して、本大会での活動内容と大会へ向けての練習活動をもとに、個人特性、組織要因、活動意欲、組織成果、目標による管理過程を調査した。具体的な内容は、表1に示すとおりである。

表1 調査内容

個人特性	性別 試合出場状況 役職の有無
組織要因	リーダーシップ 活動自体の性格 選手選抜制度 所属集団 インフォーマルグループ
活動の意欲	個人の意欲 集団の意欲
組織成果	競技成績 満足 ----- 遂行 外的報酬 内的報酬 満足
目標による 管理過程	目標設定への参画 達成過程の統制 達成結果の評価

III. 研究の理論的背景（文献研究）

1) 競技的スポーツ集団の組織要因が

構成員の意欲に影響を及ぼす過程

従来、構成員の意欲に影響を及ぼす組織要因に関する、さまざまな研究が行われてきた。たとえば、リーダーシップの影響に関する研究⁴⁾や、仕事自体の性格の影響に関する研究⁵⁾などである。そのなかで、今までの調査研究で、構成員の意欲に何らかの影響を及ぼしていることが、ある程度まで確かめられている5つの要因を、歴史的順序に従って列挙すると次の通りである。

第1は、組織における仕事意欲の研究の発端となった、ウエスタン・エレクトロニック社のホーソン工場での研究の際に注目されたインフォーマルグループ⁶⁾である。第2は、メーヨーやレスリスバーガーらによって行われたホーソン研究の結果のひとつとして、実験対象となった作業者の心理と仕事上の行動に大きな影響を及ぼしたことによって注目されたリーダーシップ⁷⁾である。第3は、組織構成員の活動への意欲を

高める作用をすると示唆した要因で、構成員が担当する職務それ自体の性格である活動自体の性格⁸⁾である。第4は、競技的スポーツ集団の構成員に与えるフォーマルな有形な報酬の代表的なものとして捉えた選手選抜制度⁹⁾¹⁰⁾である。第5は、現実の部門がもつさまざまな側面のうち、部門のリーダーを含めた組織の構成員が、活動を遂行していくうえで相互作用をしている側面のみを捉えた、フォーマルな社会集団としての要因¹¹⁾である。

これらのことから、本研究では、これら5つの要因のなかで、どのような要因が構成員の意欲を高めるために強い影響を及ぼすのかを明らかにするものである。

2) 組織成果の概念整理

一より高い組織成果を認知するために一組織成果とは、生産活動を営むために集合した人々と協働する組織が有している能力を、目標に向けて統合する結果として、組織としての何らかの成果がもたらされたものである。現在までに行われてきた数々の研究において、組織成果の概念は、研究の目的によりさまざまであった。そこで、組織成果の具体的なインディケータを明示する必要があるのではないかと考えた。

パーソンズは、組織成果のさまざまな次元をAGIL図式として、4つの機能要件がいかに達成されているかによって評価されるとしている¹²⁾。そして、このAGIL図式は、組織成果を生産・能率性と組織維持とに単純化できる¹³⁾。そこで、生産性・能率性(目標達成)は組織レベルの成果として、組織維持(統合・維持)は個人レベルの成果として捉えられる。したがって、本研究では、競技成績と構成員の満足は、競技的スポーツ集団における「内容型組織成果」として捉えることができる。

一方、組織における構成員の行動のプロセスを説明するものとして、期待理論がある。この期待理論は、経営学、行動科学の分野で展開されてきたモチベーション理論であり、組織成員の活動モチベーションが生起するメカニズムを問題にする「プロセス論型モチベーション理論」の中で、現在最も精緻なレベルにあるといわれている¹⁴⁾。今日では、坂下が、これらをさらに発展させた「組織論的期待モデル」を構築した。現在では、これが最も完成された期待理論であるといえる。したがって、本研究では、この「組織論的期待モデル」を援用し、競技的スポーツ集団における「プロセス型組織成果」として捉えるものである。

3) 競技的スポーツ集団の組織要因が構成員の意欲に影響を及ぼす過程と組織成果の関係
バーナードは、組織の本質的要素は、人々が自分の

努力をその協働システムに提供しようとする、その意欲にあると言っている¹⁵⁾。そして、組織のエネルギーの源は、人々の個人の努力であり、人が自分の努力を組織に提供するのには、インセンティブ(誘因)のゆえである。したがって、どんな種類の組織でも、十分なインセンティブを与えられるかどうか、その組織の存続をかけた最も強調させる活動となるのである。つまり、このインセンティブとは、組織目標を達成するための協働のための意欲を引き出す源泉となるものである。そして、前述のような組織要因が活動への意欲に影響を及ぼし、活動への意欲を高めるということは、言い換えれば、組織が、協働のための意欲を引き出すためのインセンティブを与えたということになる。組織にとっての目標は、常に組織成果を高めることである。したがって、組織として協働のための意欲を引き出すことは、組織成果を高めることに大いに影響を及ぼすと考えられる。

4) 目標による管理過程の概念整理

目標による管理とは、組織の構成員が各自の活動について具体的な達成目標を設定し、その実現に努力し、その成果を自己評価することを通して組織の目標達成に役立てるとともに、活動する人々を動機付けるシステムである¹⁶⁾。そして、そのねらいはの根本は、あくまで個人の目標の達成を通しての組織目標の達成である。こうした考え方は、ドラッカーが提唱した、(Management by objectives) MBO、目標によって管理を行うということに由来する¹⁷⁾。この目標による管理は、マネジメントサイクルの計画・実施・統制のプロセスと同様に、3つのステップに分けられる。すなわち、第1のステップは、構成員本人が自ら参画して目標を定め、指導者もその能力などを考慮してそれを決定するという目標の設定への参画である。第2のステップは、定められた目標に向けて自己統制していく過程としての達成過程の統制である。第3のステップは、自己評価をもとにして行われる指導者の評価から、次の目標設定へのフィードバックへとつなげるものとしての達成結果の評価である。

以上のような目標設定への参画、達成過程の統制、そして、達成結果の評価というプロセスを繰り返すことで、人々の能力の伸長がはかれると考えるのである。

5) 競技的スポーツ集団における高い組織成果を

得るための仮説的理論モデルの構築

競技的スポーツ集団という組織において、その構成員の意欲に影響を及ぼすと考えられる組織要因は、心理的メカニズムを通じて影響を及ぼすことが推察される。すでに、企業組織においては、組織要因が心理的メカニズムを通じて仕事意欲に影響を及ぼす関係を検証した研究なされている¹⁸⁾。本研究においては、競技的

スポーツ集団という組織における活動意欲への影響関係を明らかにすることを目的のひとつとしている。したがって、構成員の意欲は、前述した5つの組織要因のなかでどのような要因によって、心理的なメカニズムを通じて影響を及ぼすのかを明らかにする必要がある。

そして、高められた構成員の意欲は、組織成果に影響を及ぼすものと考えられる。したがって、組織成果の概念規定を明らかにする必要性が出てくる。そこで、競技的スポーツ集団における組織成果を競技成績と構成員の満足度で捉える内容型組織成果と、期待理論を援用し満足を獲得するプロセスで捉えるプロセス型組織成果との2つの概念で構成した。そして、この2つの概念を比較し、それらの妥当性を問うことで、より高い組織成果の捉え方を模索する必要がある。

競技的スポーツ集団において、組織要因が心理的メカニズムを通じて構成員の意欲に影響を及ぼし、その高められた構成員の意欲が、組織成果に影響を及ぼすであろうという、一連の影響関係の過程に対して、指導者やリーダーのより実践的でコントロール可能な戦略的要因分析を行うことは、経営学的に有効なことであり、重要なことであると考えられる。そこで、指導者やリーダーのコントロール可能な一般的戦略的手段として、目標による管理過程をとりあげる。この目標

による管理過程を援用することは、組織における構成員の協働のための意欲を引き出し、より高い組織成果を追求するという点において価値あることであると考えられる。

以上のことから、本研究の理論的枠組みとして、組織要因、構成員の意欲、組織成果、目標による管理過程の関係を図1の「仮説的理論モデル」に示した。また、この「仮説的理論モデル」に基づいて、それぞれの要因の相互関係について、以下の仮説を設定し、望ましい競技的スポーツ集団の運営指針を得ようとするものである。

〈仮説1〉

構成員が活動をしていく上で、指導者のリーダーシップを必要とする程度が高いほど、指導者のリーダーシップは、活動意欲を規定する要因となる。

〈仮説2〉

構成員が、活動に対して達成感や成熟感を得て能力を発揮したり、成長させたり、自律的に行動できるような活動であるならば、活動自体の性格は、活動意欲を規定する強力な要因となる。

〈仮説3〉

構成員が、選手として選抜されるように、自らの能力を向上させたり、そうすることにより、構成員の集団における立場が向上し、さらに、他からの信頼や尊

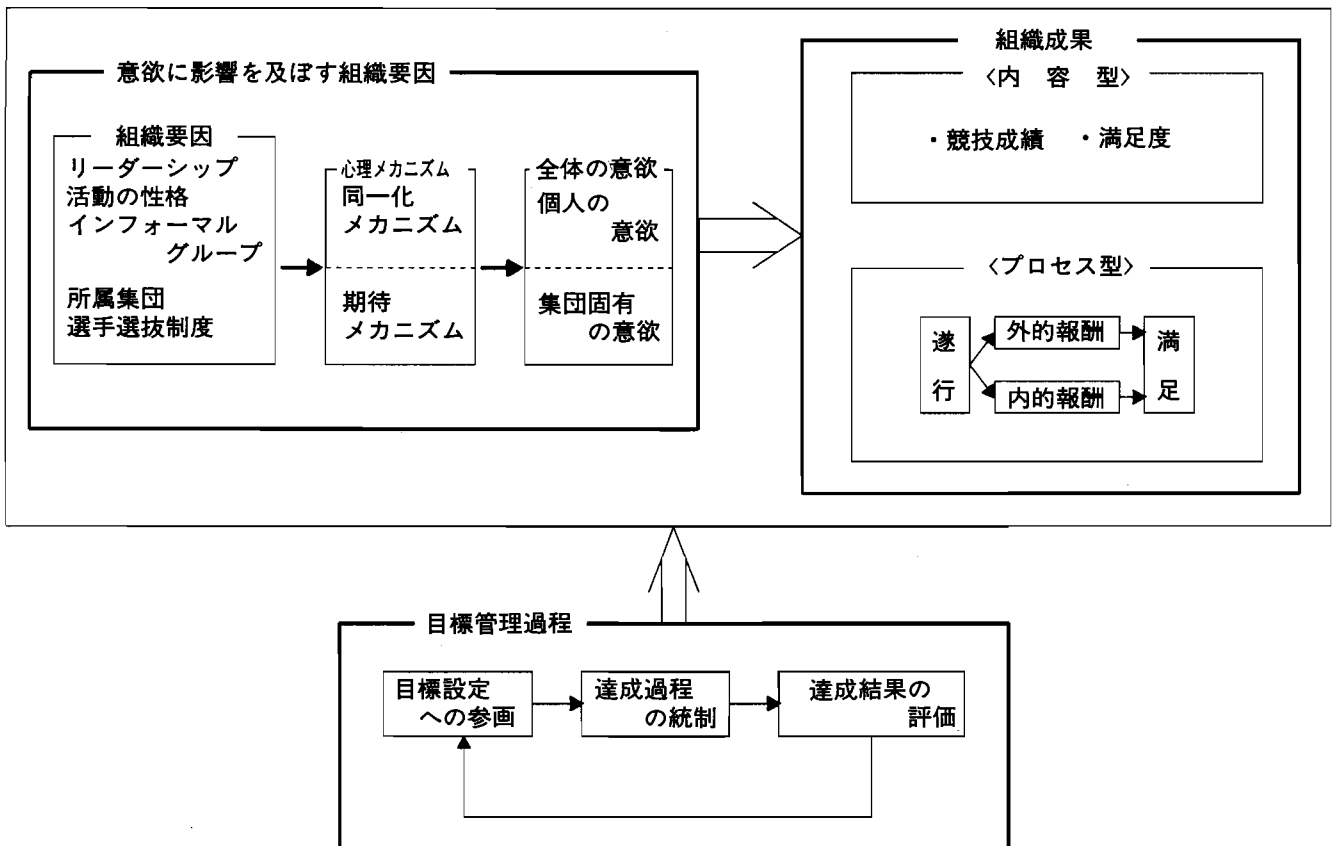


図1 競技的スポーツ集団の組織成果を高める「仮説的理論モデル」

敬の度合いが向上することによって、選手選抜制度は、活動への意欲を規定する要因となる。

〈仮説4〉

所属集団の構成員が、その集団と強く同一化・一体化し、全体として高い組織成果を目標として掲げ、さらに、所属集団に形成される雰囲気などの風土を高めることにより、所属集団は、活動意欲を規定する要因となる。

〈仮説5〉

インフォーマル・グループが所属集団に対して、敵対的なノーム（基準・ルール）をもたなければ、インフォーマルグループは、活動意欲を規定する要因となる。

〈仮説6〉

構成員の意欲的な活動は、高い満足感をもたらすと予想されることから、スポーツ集団における構成員の高い意欲と内容型組織成果の満足、あるいは、プロセス型組織成果との間には、有意な関係が存在する。

〈仮説7〉

目標による管理過程の優れている集団は、活動意欲とより直接的に構成員に働く組織要因との間の関係をより強化する。また、目標による管理過程が優れている集団は、活動意欲と組織成果の間の関係もより強化する。

IV. 研究結果の概要（調査実証研究）

本研究では、競技的スポーツ集団の組織要因が活動意欲に影響を及ぼす過程、活動意欲が組織成果に影響

を及ぼす過程、さらに、目標による管理過程に関わる意思決定が、それらの過程に及ぼす影響について考察を進めてきた。

その結果、組織行動に関する理論を援用し構築された「仮説的理論モデル」が検証され、このモデルにしたがって設定された仮説もほぼ実証されたといえる。具体的には、以下に示す事実が明らかにされた。

そして、それらの関係を表したものが、表2と図2、図3である。

1) 競技的スポーツ集団の組織要因が活動意欲に影響を及ぼす過程

①指導者のリーダーシップは、構成員が活動をしていくうえで、それを必要とする程度が高いほど、活動意欲を規定する要因となることが明らかにされた。とくに、活動意欲が高いほどこの影響関係はより顕著である。

②活動自体の性格は、構成員が活動に対して達成感や成熟感を得て能力を発揮したり、成長したり、自律的な行動ができるような活動を促すほど、活動意欲を規定する要因となることが明らかにされた。そして、活動自体の性格は、活動意欲の高低に関わらず規定する要因となっている。つまり、活動自体の性格は、組織要因のなかでも活動意欲を高めるために、大変有効な要因である。

③選手選抜制度は、構成員が選手として選抜されるように、自らの能力を向上させたりすることにより、活動の意欲を規定する要因となることが明らかにされた。さらに、選手選抜制度は、構成員が能力向上

表2 組織要因が活動意欲へ及ぼす影響の順位（数値が小さいほど影響力は大きい）

	個人の意欲		集団固有の意欲		全体の意欲			
	意欲高い	意欲低い	意欲高い	意欲低い	意欲高い	意欲低い		
男	指導者	評価・称賛期待	7	6	8	4	6	7
		自律性発揮期待	9	3	9	9	9	9
		同一化メカニズム	8	10	6	6	7	6
	活動自体の性格	3	2	7	3	4	4	
	選手選抜制度	5	1	3	7	5	3	
女子	所属集団	同一化メカニズム	1	4	1	1	1	1
		リスクテキング	10	9	10	8	3	5
		対立許容・相互援助	2	8	5	5	10	8
		高目標・高業績追求	4	5	2	2	3	2
	インフォーマルグループ	6	7	4	10	8	10	
女	指導者	評価・称賛期待	5	7	4	6	6	7
		自律性発揮期待	4	5	8	7	5	6
		同一化メカニズム	10	8	6	8	9	8
	活動自体の性格	2	3	5	3	7	3	
	選手選抜制度	1	4	7	5	1	4	
	所属集団	同一化メカニズム	6	2	1	1	2	2
		リスクテキング	9	9	9	10	8	9
		対立許容・相互援助	3	6	3	4	3	5
		高目標・高業績追求	7	1	2	2	4	1
インフォーマルグループ	8	10	10	9	10	10		

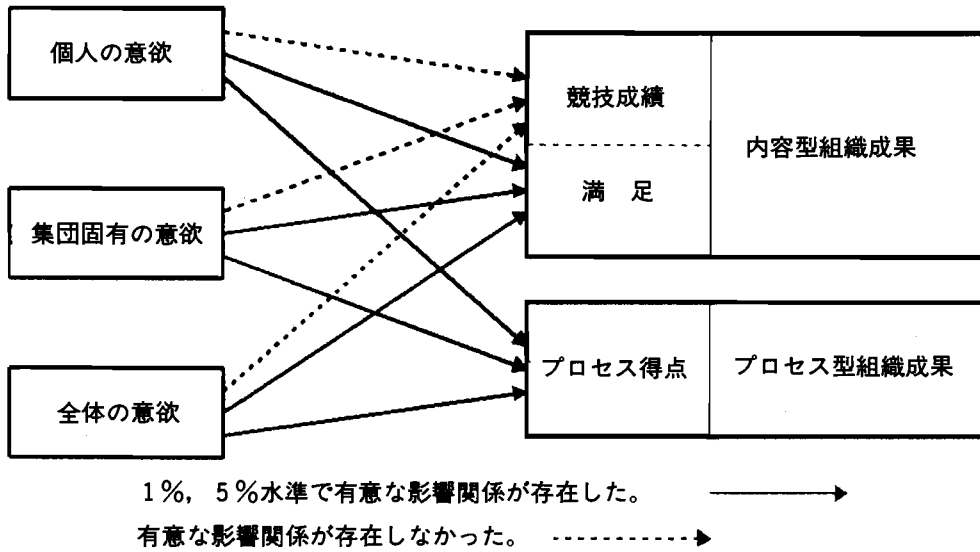
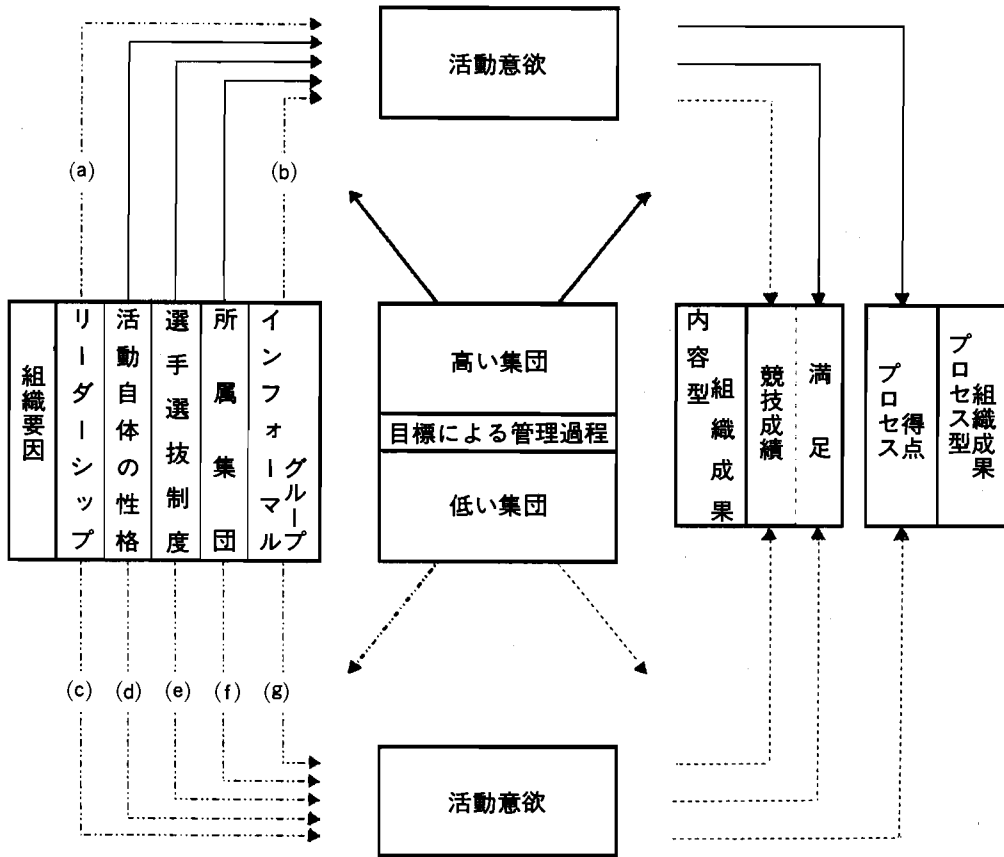


図2 活動意欲が組織成果へ及ぼす影響関係 (男女共)



- 男女共に1%, 5%水準の有意な影響関係が多く存在した。
- 男女共に有意な影響関係があまり存在しなかった。
- 以下の条件において1%, 5%水準で有意な影響関係が存在した。

- (a) 男子における個人の意欲に及ぼす影響以外は、強い影響関係にある
- (b) 男子は影響関係があるが、女子は影響関係がない
- (c) 男女共に評価期待、同一化、自律性発揮において影響関係がある
- (d) 男女共に達成期待と自律性維持感において影響関係がある
- (e) 男子において強い影響関係がある
- (f) 男女共に同一化、高目標・高業績追求において強い影響関係がある
- (g) 男子において影響関係がある

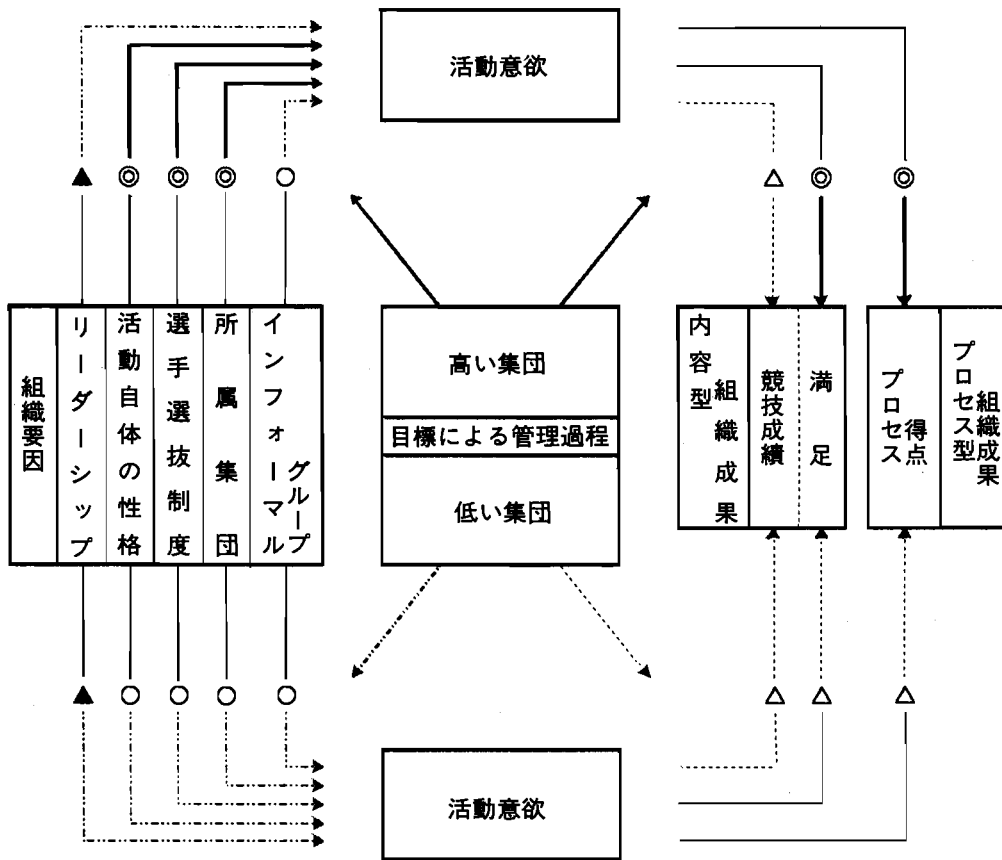
図3 目標による管理過程が各過程に及ぼす影響関係

をすることによる集団内における立場の向上や、信頼や尊敬の度合いが向上することにより、活動意欲を規定する要因となる。そして、男子において、選手選抜制度は、活動意欲をその高低に関わらず、強く規定している。女子において、選手選抜制度は、活動意欲の高い集団を強く規定している。つまり、選手選抜制度は、組織要因のなかでも活動意欲を高めるために有効な要因である。

④所属集団は、その構成員が集団と強く同一化・一本化し、全体として高い組織成果を目標として掲げることにより、活動意欲をその高低に関わらず規定する要因となることが明らかにされた。さらに、所属集団は、その集団に形成される雰囲気などの風土

を高めることにより、活動意欲をもっとも強く規定する要因となることが明らかにされた。男子における所属集団は、活動意欲の高低に関わらずほぼ規定している。そして、女子における所属集団は、活動意欲の高い集団を強く規定している。

⑤インフォーマルグループは、所属集団に対して敵対的なノーム（基準やルール）をもたなければ、活動意欲を規定する要因となることがほぼ明らかにされた。とくに、男子においては、活動意欲の高い集団にインフォーマルグループが形成され、敵対的なノームが生まれていないため、強く規定しているといえる。また、女子においては、インフォーマルグループが形成されていないので、所属集団に対する



- ▶ 1%, 5%水準で有意な影響関係が存在した。
- ▶ 1%, 5%水準で有意な影響関係が多く存在した。
- ▶ 有意な影響関係があまり存在しなかった。
- ▶ 条件によって1%, 5%水準の有意な影響関係が異なった。
- ◎目標による管理過程により影響関係が強化される
- 目標による管理過程により影響関係がやや強まる
- ▲目標による管理過程により影響関係が代替される
- △目標による管理過程はあまり影響を及ぼさない

図4 競技的スポーツ集団における組織成果を高めるための「仮説的理論モデル」の総括図

敵対的なノームが生まれないため、規定する要因とならないことが示唆される。

2) 構成員の活動意欲が組織成果に影響を及ぼす過程

①構成員の意欲的な活動は、内容型組織成果のひとつである高い競技成績を直接的にもたらす要因とならないことが明らかにされた。つまり、一般的には、活動意欲が高ければ競技成績も高いものであるが、競技成績は、個人の資質や能力という要因に大きく左右されることが多いので、意欲的な活動が必ず高い競技成績をもたらすとはいえないことが示唆される。

②構成員の意欲的な活動は、内容型組織成果のひとつである満足との間に、有意な関係が存在することが明らかにされた。このことは、外的報酬である競技成績ではあらわれない組織成果が、内的報酬としての満足としてあらわれ、個人の資質や能力に応じた満足感をもたらしているといえる。そして、これらは、個人の意欲・集団固有の意欲・全体の意欲それぞれに有意な関係が存在することも明らかにされた。

③構成員の意欲的な活動は、プロセス型組織成果のプロセス得点との間に、有意な関係が存在することが明らかにされた。そして、個人の意欲・集団固有の意欲・全体の意欲それぞれに有意な関係が存在することも明らかにされた。

3) 目標による管理過程に関わる意思決定が

それらの過程に及ぼす影響について

①目標による管理過程の優れている集団は、活動意欲と指導者のリーダーシップとの間の関係を強化することがほぼ明らかにされた。男子においては、目標による管理過程が優れている集団ほど、指導者のリーダーシップの必要性を感じなく、目標による管理過程の低い集団ほど、指導者のリーダーシップの必要性を感じている。つまり、目標による管理過程の優れている集団は、指導者のリーダーシップを代替するといえる。女子においては、構成員が指導者に依存する傾向にあるため、目標による管理過程の優れている集団においても、指導者のリーダーシップを必要としている。

②目標による管理過程の優れている集団は、活動意欲と活動自体の性格との関係を強化することが明らかにされた。男子においては、目標による管理過程の低い集団においても、活動意欲と活動自体の性格の関係をより強化することが明らかにされた。

③目標による管理過程の優れている集団は、活動意欲と選手選抜制度の関係を強化することが明らかにされた。男子においては、目標による管理過程の低い集団においても、活動意欲と選手選抜制度の関係をより強化することが明らかにされた。

④目標による管理過程の優れている集団は、活動意欲と所属集団の関係を強化するということが明らかにされた。とくに、集団との同一化を図り、高い目標を追求することについては、目標による管理過程の低い集団においても、活動意欲との関係をより強化することが明らかにされた。

⑤目標による管理過程の優れている集団は、活動意欲とインフォーマルグループの関係を強化するということがほぼ明らかにされた。とくに、男子においては、インフォーマルグループが形成され、敵対的なノームが生まれていないため、活動意欲との関係を強化しているといえる。また、女子においては、インフォーマルグループが形成されていないので、所属集団に対する敵対的なノームが生まれない。そのために、活動意欲との関係を強化していないことが示唆される。

⑥目標による管理過程の優れている集団は、活動意欲と内容型組織成果の競技成績との関係を直接的に強化する要因ではないことが明らかにされた。つまり、一般的には、活動意欲が高ければ競技成績も高いものであり、目標による管理過程が優れている集団ほど、その関係は強化されると考えられるが、競技成績は、個人の資質や能力という要因に大きく左右されることが多いので、活動意欲が必ず高い競技成績をもたらすとはいえない。そして、目標による管理過程は、その関係を間接的に強化することが示唆される。

⑦目標による管理過程の優れている集団は、活動意欲と内容型組織成果の満足との関係を強化することが明らかにされた。このことは、外的報酬である競技成績ではあらわれない組織成果が、内的報酬としての満足としてあらわれ、個人の資質や能力に応じた満足感をもたらしているといえる。そして、これらは、個人の意欲・集団固有の意欲・全体の意欲それぞれとの関係を強化することが明らかにされた。

⑧目標による管理過程の優れている集団は、活動意欲とプロセス型組織成果のプロセス得点との関係を強化することが明らかにされた。そして、個人の意欲・集団固有の意欲・全体の意欲それぞれとの関係を強化することが明らかにされた。

V. 結論

本研究では、競技的スポーツ集団の組織成果を高めるための具体的な方策を導くことを目的としている。そのために、競技的スポーツ集団の組織要因が活動意欲に影響を及ぼす過程、構成員の活動意欲が組織成果に影響を及ぼす過程、さらに、目標による管理過程に関わる意思決定がそれらの過程に及ぼす影響について、組織行動に理論に基づく行動分析により、解明することを試みてきた。

その結果、競技的スポーツ集団の構成員の行動は、組織行動の理論に基づいて構築された「仮説的理論モデル」によって説明することができる。そして、競技的スポーツ集団の組織要因は、活動意欲を高める要因となることが明らかされた。また、高められた活動意欲は、内容型組織成果の満足に直接的に影響を及ぼすことが明らかにされた。さらに、目標による管理過程の優れている集団は、それらの関係をより強化することも明らかにされた。

そこで、これらの研究結果に基づいて、今後の競技的スポーツ集団の在り方について考えてみる。

そして、これらの関係を表したものが、図4である。

1) 競技的スポーツ集団の組織要因が

活動意欲に及ぼす影響

競技的スポーツ集団において、構成員の活動意欲を高揚させるためには、活動が構成員に達成期待をもたせるような、活動自体の魅力を感じさせる活動でなければならない。そして、集団との心理的な同一化を図り、高い目標を掲げ追求していく集団作りを目指していくことが大切である。さらに、構成員の活動が高成果であることにより得られる報酬の選手選抜制度が、明確で且つ集団内で納得のいくものでなければならない。そのなかで、指導者のリーダーシップは、評価や称賛を心掛けながら、構成員の適度な自律性を喚起させていくことが重要である。また、女子における集団内のインフォーマルグループについては、活動意欲を高めるように配慮することが必要である。

2) 構成員の活動意欲が組織成果に及ぼす影響

内容型組織成果として捉えた競技成績は、個人の資質や能力に大きく左右されやすく、試合までの練習活動などの過程をそのまま反映した結果としては、顕著にあらわれないものである。そのため、競技成績という結果のみにとらわれない組織成果の捉え方を心掛ける必要がある。プロセス型組織成果は、試合までの練習活動（努力から遂行）、そして、活動からの内的・外的報酬を通じて得られる満足をプロセス得点として、活動を総合的に捉えているものである。そこで、プロセスで捉える組織成果は、より妥当な捉え方として推進されるべきである。

3) 目標による管理過程に関わる意思決定が

それらの過程に及ぼす影響

目標による管理過程の優れている集団は、活動意欲を高揚させる影響力の強い「所属集団」や「活動自体の性格」や「選手選抜制度」の関係を、より強化させる。つまり、目標による管理を正しく、そして、確実に行うことは、継続的な活動意欲の喚起を促し、それに伴い、組織成果の向上を図るために有効である。また、目標による管理過程の優れた集団は、指導者のリー

ダーシップを代替する傾向がある。そこで、指導者は、構成員に直接的なリーダーシップを発揮するのではなく、間接的な働きかけをすることを提唱することが必要である。また、集団内のインフォーマルグループは、性差により影響力が異なることを注意し、より活動意欲の高揚を促すプラスの要因となるように配慮することが必要である。

目標による管理過程の優れている集団は、内容型組織成果の高い満足やプロセス型組織成果の高いプロセス得点を示した。これは、目標による管理の優れている集団は、個人の能力や資質を十分に発揮することが可能な集団ということである。つまり、目標による管理を正しく、そして、確実に行うことは、単なる組織成果の向上のみならず、充実した活動を行ううえで大変重要なことである。

これらのことを留意して、今後の競技的スポーツ集団における活動が、高い組織成果を得て、充実した活動となり、人間としてふさわしい文化の一領域となり、本来の人間性の回復や、生涯にわたるスポーツ活動への参加につながる基礎作りとして、大きく貢献することを期待するものである。

VI. 今後の研究課題

本研究では、競技的スポーツ集団のよりよい運営方策を導くために、組織行動に関する理論を援用し、分析や考察を進めてきた。しかし、調査を進めていくうえで、それぞれの要因のインディケータの信頼性をさらに検討する必要性を感じた。今後は、先行研究や文献研究をより一層深め、それらを参考にし、より精緻な研究を進め、さらに有効なインディケータ開発のための追求をする必要があると考えられる。

引用文献

- 1) 宇土正彦(1993)体育科教育法講義。大修館書店：東京、pp.25-32.
- 2) 山崎正和(1984)柔らかな個人主義の誕生。中央公論社：東京、p.132.
- 3) 西田耕三(1986)なにが仕事意欲をさめるか。白桃書房：東京、pp.229-237.
- 4) 三隅不二訳(1961)経営の行動科学—新しいマネジメントの探求—。ダイヤモンド社：東京、pp.3-7.
- 5) 伊吹山太郎訳(1970)仕事とモチベーション。日本能率協会：東京、pp.58-59.
- 6) 西田耕三 前掲書3) p.4.
- 7) 香川眞・西田耕三・若林満・岡田和秀(1981)組織の行動科学。有斐閣：東京、pp.65-66.
- 8) 香川眞・西田耕三・若林満・岡田和秀(1981)同上書7) p.67.
- 9) 西田耕三 前掲書3) pp.94-102.
- 10) 市野聖治・永田靖章(1993)競技的運動集団の活動意欲の規定要因について。日本体育学会第44回大会号：p.444.

- 11) 西田耕三 前掲書3) pp.13-14.
- 12) 塩原勉(1976)組織と運動の理論. 新曜社:東京, pp.114-117.
- 13) Becker & Nuhauser (1975) The Efficient Organization. New York: pp.13-14.
- 14) 坂下昭宣(1986)組織行動研究. 白桃書房:東京, p.66.
- 15) 伊丹敬之・加護野忠雄(1993)ゼミナール経営学入門. 日本経済新聞社:東京, p.281.
- 16) 占部都美(1967)経営学辞典. 中央経済社:東京, p.601.
- 17) 幸田一男(1989)最新目標による管理. 産業能率大学出版部:東京, p.12.
- 18) 西田耕三 前掲書3) pp.187-220.

(平成7年9月11日受理)