

## 競技的運動クラブの組織成果と部員の意欲に影響を及ぼす リーダーシップと組織風土に関する研究

永 田 靖 章 (体育教室)

市 野 聖 治 (体育教室)

永 谷 稔 (大学院保健体育専攻学生)

プエクパン・サムサック (大学院保健体育専攻研究生)

### A Study on the Leadership and the Organizational Climate for the Organizational Result and the Members' Motivations in Athletic Teams

Yasuaki NAGATA (Department of Physical Education)

Shoji ICHINO (Department of Physical Education)

Minoru NAGATANI (Graduate Student of Physical Education)

Phuekpan SOMSAK (Research Student of Physical Education)

### Abstract

The purpose of this study was to clarify the leadership and the organizational climate for the organizational result and the members' motivations in athletic teams.

The organizational result contain the results of competition (external results) and members' satisfactions (inner results). Members' motivations were considered to have an important effect on these results. The leadership and the organizational climate (organizational factors) were considered to have influences on the members' motivations.

To achieve the purpose, a questionnaire survey was administered with the members of athletic teams in junior high school, and 399 samples were collected.

The main results were as following;

1. The organizational result of athletic teams have a correlation with members' motivations. So, the members' motivations have an effect on the result.
2. The leadership have an effect on the members' motivations by the expectancy-mechanism and/or identity-mechanism.
3. The organizational climate have an effect on the members' motivations. Especially, the organizational climate for an organizational object have an important effect on the members' motivations.

## I. 問 題

組織の究極的課題は、常に、その組織成果を最大限に追求することである<sup>12)</sup>。組織は、その目標を達成すべく設計されている。競技的運動クラブも、監督、コーチ、キャプテンそして部員などから構成されるひとつの組織である。その競技的運動クラブは、競技成績の向上や対外試合での勝利、あるいは望ましい成績を具体的目標として練習に励むところに特徴がある<sup>3)</sup>。しかし、競技的運動クラブの組織成果は、果たして競技成績をあげることや試合で勝利をおさめることだけなのであろうか。堺屋は、組織には、その組織内の構成員の個人の内的な目標を重視するものと、組織外の目標を達成することを目的とするものがあるといっている<sup>15)</sup>。つまり、競技的運動クラブに当てはめて考えると、前者は部員の満足であり、後者は競技成績と解釈できる。これらは、短期的にみれば、相反する関係が存在すると考えられるが、長期的にみれば補完的な関係がある<sup>16)</sup>。そして、組織成果の調査研究として、組織成員の満足を取りあげた研究は非常に多い。そのなかでも、多数の調査研究の発見事実が整理されている、満足と業績（成績）の関係についての研究に注目したい。これらの研究成果は、いわば、組織成果のとらえかたを示唆するものであるといえよう。そこで、本研究では、先行研究をふまえ、組織成果を部員の満足と競技成績でとらえることとする。

競技的運動クラブにとって、部員が強い意欲をもって活動に取り組んでいる状態が好ましいことは、言うまでもない。部員が意欲をもって活動するクラブの成果は、いやいや活動したものよりも良いものであろう。つまり、部員の意欲と組織成果の間には、大きな影響関係が存在すると予想できる。また、部員の意欲は、組織成果を規定する要因であると考えられる。そして、西田は、企業の組織成員の仕事意欲を左右する要因の影響関係について、大変興味ある研究を展開している<sup>7)</sup>。分野は異なるものの、西田の研究成果は、競技的運動集団においてもおおいに応用できると思われる。そのなかでも、本研究では、競技的運動集団にとって最も身近に関係する、顧問やキャプテンのリーダーシップとクラブの組織風土を取りあげた。課外運動クラブの組織成果に部員の活動への意欲を通じて影響を及ぼすリーダーシップや組織風土を検討することは、適切なクラブ経営と指導をしていく上で意義あることと考える。これらのことから、図1のような分析モデルを構築した。

本研究は、この分析モデルにしたがって検討し、よりよい組織成果をあげ、より適切なクラブ経営と指導のあり方について考えていくとするものである。

そして、具体的には次のことを明らかにし、分析モデルの妥当性を検討しようとするものである。

- ①部員の意欲が組織成果に影響を及ぼしているのか。
- ②部員の意欲に影響を及ぼす顧問及びキャプテンのリーダーシップ要因は何か。
- ③部員の意欲に影響を及ぼす運動クラブの組織風土は何か。

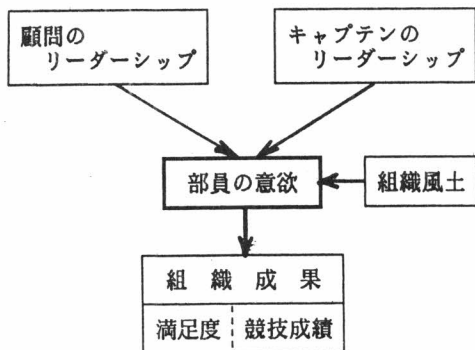


図1 分析モデル

表1 満足度の内容

ア	種目の魅力性
イ	種目のおもしろさ
ウ	練習のおもしろさ
エ	活動の達成感
オ	クラブでの練習量
カ	クラブでの練習内容
キ	クラブでの練習方法
ク	自分の技術の上達度
ケ	他のクラブ員の技術の上達度
コ	クラブのレベル
サ	クラブの競技成績
シ	練習で使う施設・用具
ス	練習場所の位置
セ	練習場所の広さ
ソ	顧問のアドバイス
タ	キャプテンのアドバイス
チ	顧問のクラブ員への承認
ツ	キャプテンのクラブ員への承認
テ	顧問の称賛の仕方
ト	キャプテンの称賛の仕方
ナ	顧問の影響力
ニ	キャプテンの影響力
ヌ	顧問の接し方
ネ	キャプテンの接し方
ノ	顧問の指導内容
ハ	キャプテンの指導内容
ヒ	顧問の指導方法
フ	キャプテンの指導方法
ヘ	顧問の人柄
ホ	キャプテンの人柄
マ	クラブ員の中の雰囲気
ミ	他のクラブ員の技術レベル
ム	他のクラブ員がもっている知識
メ	他のクラブ員の(日数・時間)の状況
モ	他のクラブ員の練習態度
ヤ	クラブ員同士の情報交換量
ユ	クラブの規則

## II. 方法

### 1. 概念の操作化

#### 1) 組織成果

本研究における組織成果は、長期的にみれば補完的な関係があるといわれる満足度と競技成績でとらえ、以下に示すとおりに操作化した。

##### ① 満足度

本研究において組織成果のひとつとしてとらえた満足度は、スミスの仕事自体への満足、監督への満足、昇進への満足、同僚への満足、金銭報酬への満足の5次元の概念<sup>13)</sup>を参考にして、表1に示す37項目の内容を設定し、「大変満足している」から「ほとんど満足していない」の5段階尺度法により部員の満足度測定尺度を構成した。

そして、全サンプルの満足度の平均値と各クラブの満足度の平均値とを比較して、高いクラブを満足度の高いクラブとし、低いクラブを満足度の低いクラブとした。

##### ② 競技成績

本研究において組織成果のひとつとしてとらえたもうひとつであるクラブの競技成績は、それぞれのクラブが調査以前1年間においておさめた最高の競技成績をもとに、市大

会3位以上のクラブを競技成績の高いクラブとし、それ以下のクラブを競技成績の低いクラブとした。

そこで、本研究においては、満足度と競技成績がともに高いクラブのグループを「H-H」、満足度が高く競技成績は低いクラブのグループを「H-L」、満足度が低く競技成績は高いクラブのグループを「L-H」、満足度が低く競技成績も低いクラブのグループを「L-L」として4つに分類した。

#### 2) 意欲

部員の活動への意欲は、西田の意欲の測定法<sup>8)</sup>を参考にし、第一は、活動に対しての自分自身の意欲の程度、第二は、活動中の時間経過の主観的認識の程度、第三は、活動の際にでくわす困難、問題点、障害を克服する意志や忍耐の強さの3項目を「非常にある」から「ほとんどない」の5段階尺度法により、その合計得点で意欲の測定尺度を構成した。

#### 3) リーダーシップ

顧問・キャプテンのリーダーシップは、西田の心理学における2大モチベーション理論と考えられる期待理論と同一化理論<sup>9)</sup>を参考にしてとらえた。そして、この理論の中から、

表2 組織風土の内容

目標達成風土	アイウエオカキク	知識や技術を積極的に伸ばそうとする気風 意見やアイデアを取り上げていく姿勢 目標を達成しようとする活気 目標の明確化 目標に向けての行動様式の把握 目標の長期展望 目標の理解度 活動に対する評価
集団維持風土	ケコサシス	意見を率直に言える雰囲気 規則づくめでなく自由な雰囲気 活動の際のまとまり 部内の特定集団の非固定化 責任転嫁の風潮

次にあげるものを取り上げている。第一は、活動への努力が評価されることにより活動への意欲が高められるとする評価期待形成メカニズムである。第二は、活動に対する努力、その結果としての業績を評価することにより活動への意欲が高められるとする称賛期待形成メカニズムである。第三は、部員が所属するクラブの顧問及びキャプテンは、どの程度に自律性を許容すると考えるかという自律性発揮期待形成メカニズムIである。第四は、活動が自

分の能力からみて困難であると判断したときには、顧問及びキャプテンが奨励する活動上の自律性は、部員に満足よりも不満足をもたらすであろうとする自律性発揮期待形成メカニズムIIである。第五は、部員が顧問及びキャプテンと同一化しているか、顧問及びキャプテンがクラブの目標の達成を志向するような価値観や目標を持っているかという同一化メカニズムを取り上げた。そして、「はい」から「いいえ」の5段階選択肢によって回答を求めた。

#### 4) 組織風土

組織風土は、野中の組織のなかの個人が認知した組織内の心理的環境の特性の集合<sup>11)</sup>という概念整理にしたがい、表2に示す目標達成風土8項目、集団維持風土5項目の合計13項目の内容を設定し、「はい」から「いいえ」の5段階選択肢によって回答を求めた。

## 2. 調査の方法

### 1) 調査の対象

今回の分析に使用したデータは、T中学校の競技的運動クラブに所属する第2、3学年(男子9クラブ214名、女子10クラブ185名)合計399名を対象とした。

### 2) 調査の方法と内容

研究の対象者全員に対して、質問紙法による調査を1992年5月から6月に行った。調査の内容は、競技成績、満足度、意欲、リーダーシップ、組織風土とした。

## 3. 分析の手続き

図1の分析モデルの検証に当たっては、組織成果に部員の活動への意欲が影響を及ぼしているか、クラブ員の活動への意欲に影響を及ぼす顧問及びキャプテンのリーダーシップや組織風土の要因は何か、という観点から重回帰分析を用いて分析し検討した。

# III. 結果と考察

## 1. 組織成果に影響を及ぼす部員の意欲

### 1) 男子の部員に及ぼす影響力

クラブの組織成果に影響を及ぼす男子の部員の意欲についてみたものが、図2である。

「H-H」の部員の意欲Iは、最も高い値を示している。しかし、「L-L」の部員の意欲IVは、「H-L」の部員の意欲IIや「L-H」の部員の意欲IIIよりも高い値を示している。

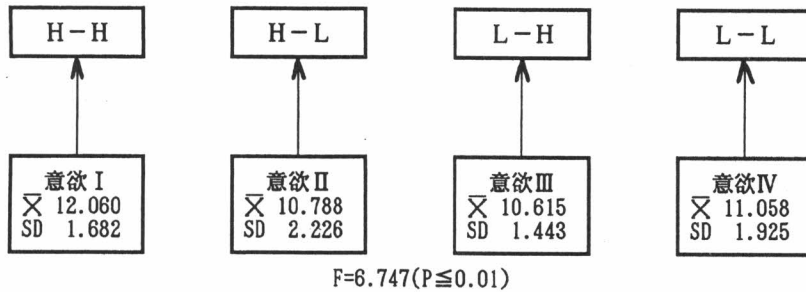


図2 組織成果に影響を及ぼす部員の意欲 —男子—

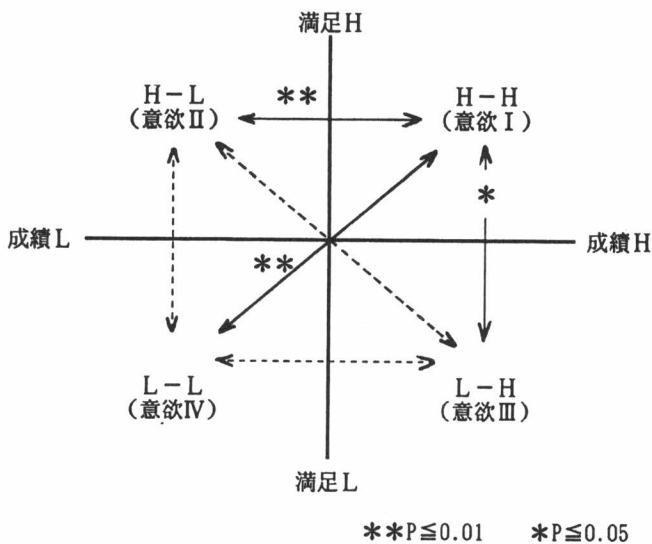


図3 組織成果に影響を及ぼす意欲の相違 (T検定) —男子—

これらのことから、それぞれの部員の意欲の値の検定を行った。その結果、0.1%水準の有意な差がみられた。

そこで、さらに検定を行った結果が、図3である。

「H-H」の部員の意欲Iと「H-L」の部員の意欲II、及び「L-H」の部員の意欲III、さらに「L-L」の部員の意欲IVの間においては、有意な差がみられた。このことから、「H-H」の部員の意欲Iは高いといえるが、そのほかの

部員の意欲に差はないものと考えられる。

## 2) 女子の部員に及ぼす影響力

クラブの組織成果に影響を及ぼす女子の部員の意欲についてみたものが、図4である。

「H-H」の部員の意欲Iは、最も高い値を示している。そして、「L-L」の部員の意欲IVは、「H-L」の部員の意欲IIよりも高い値を示しており、「L-H」の部員の意欲IIIは、「H-L」の部員の意欲II、「L-L」の部員の意欲IVよりも高い値を示している。これらのことから、女子についてもそれぞれの部員の意欲の値の検定を行った。その結果、どの部員の意欲の間においても有意な差はみられなかった。

そこで、女子においてもさらに検定を行った結果が、図5である。

しかしながら、組織成果を分類した、各グループの部員の意欲間においても有意な差はみられなかった。つまり、女子の部員は、どの部員の意欲においても差はないものと考えられる。そして、女子のクラブにおいては、適切なクラブ運営がなされていない結果であると考えられる。

男子の部員に及ぼす影響力と女子の部員に及ぼす影響力とを総合して考えると、運動ク

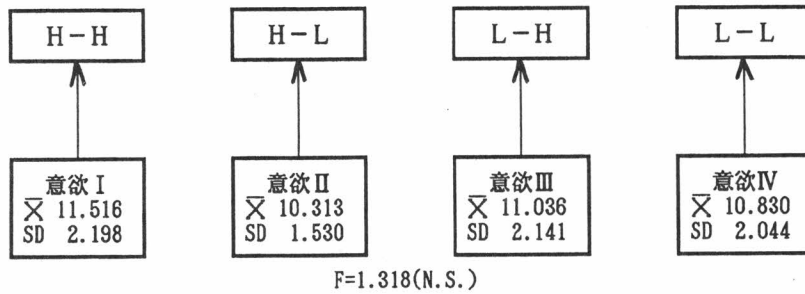


図4 組織成果に影響を及ぼす部員の意欲 —女子—

ラブの組織成果は、常に「H-H」、つまり、満足度と競技成績のともに高いものを目指すことを前提とした指導を行うことが必要であると考えられる。

したがって、男子の部員に及ぼす影響力の分析は、「H-H」意欲 I と、それ以外「H-L」から「L-L」の意欲 II から意欲 IV に分けて行うことにした。女子の部員に及ぼす影響力の分析は、女子全体として行うことにした。

## 2. リーダーシップが部員の意欲へ及ぼす影響

### 1) 男子の部員に及ぼす影響力

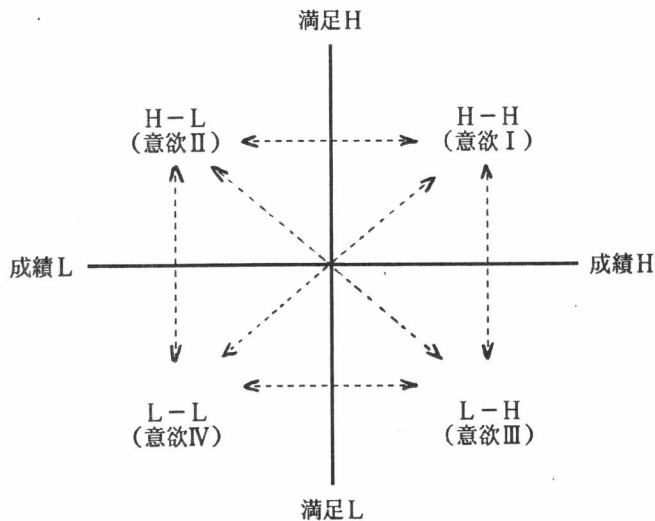
男子の部員の意欲に影響を及ぼす顧問及びキャプテンのリーダーシップの要因について見たものが、表3である。

「H-H」の部員の意欲 I を規定する顧問のリーダーシップ要因としては、「評価期待形成メカニズム」が他の要因と比較し0.1%水準の有意な差がみられた。また、キャプテンのリーダーシップ要因としては、「評価期待形成メカニズム」が他の要因と比較し5%水準の有意な差がみられた。「H-L」から「L-L」の部員の意欲 I からIVを規定する顧問のリー

ダーシップ要因としては、

「同一化メカニズム」が他の要因と比較し5%水準の有意な差がみられた。また、キャプテンのリーダーシップ要因としては、有意な差はみられなかった。すなわち、男子においては、顧問及びキャプテンのリーダーシップは、部員の意欲に影響を及ぼしていると考えられる。

これらのことから、「H-H」の顧問及びキャプテンは、部員の活動への努力を評価することが必要であると考えられる。また、「H



(全てN, S, )

図5 組織成果に影響を及ぼす意欲の相違 (T検定) —女子—

表3 部員の意欲に影響を及ぼすリーダーシップ —男子— (重回帰分析)

リーダーシップの内容	成果	H-H	H-L~L-L	H-H	H-L~L-L
		<顧問>		<キャプテン>	
評価期待形成メカニズム		0.4936*** (3.6319)	0.0551 (0.2514)	0.3811* (2.5413)	-0.0922 (0.3891)
称賛期待形成メカニズム		-0.0472 (0.4301)	0.1650 (0.6804)	0.0573 (0.5002)	-0.0008 (0.0032)
自律性発揮期待形成メカニズムⅠ		0.1362 (1.0464)	0.3174 (1.6199)	0.1943 (1.4746)	-0.2066 (1.0116)
自律性発揮期待形成メカニズムⅡ		-0.0752 (0.6089)	-0.4006 (1.4407)	-0.0689 (0.5621)	0.2662 (0.9119)
同一化メカニズム		-0.1205 (0.9504)	0.3356* (2.1108)	-0.1544 (1.1130)	-0.1210 (0.6318)
$r^2$ = 決定係数		0.2133	0.1774	0.1662	0.0448

数値は標準回帰係数、( )内はt-値 \*\*\* $P \leq 0.001$  \* $P \leq 0.05$

—L」から「L—L」の顧問は、顧問との同一化や、クラブの目標の達成を志向するような価値観や目標を持つようにさせる必要があると考えられる。

部員の意欲を規定するリーダーシップ要因としての「称賛期待形成メカニズム」、「自律性発揮期待形成メカニズムⅠ」、「自律性発揮期待形成メカニズムⅡ」は、有意な差がみられなかった。しかし、顧問及びキャプテンは、部員の努力を称賛したり、自律性を発揮させたり、部員に満足よりも不満足をもたらすであろうとしたときに、活動上の自律性を奨励することを考えることによって、より一層部員の意欲に影響を及ぼし、運動クラブの組織成果を高めることができると考えられる。

## 2) 女子の部員に及ぼす影響力

女子の部員全体の意欲ⅠからⅣに影響を及ぼす顧問及びキャプテンのリーダーシップの要因についてみたものが、表4である。

部員の意欲を規定する顧問のリーダーシップ要因としては、「称賛期待形成メカニズム」

表4 部員の意欲に影響を及ぼすリーダーシップ —女子— (重回帰分析)

リーダーシップの内容	全 体	
	<顧問>	<キャプテン>
評価期待形成メカニズム	0.2242* (2.2317)	0.2774** (2.5783)
称賛期待形成メカニズム	0.2109** (2.7235)	0.1844* (2.1462)
自律性発揮期待形成メカニズムⅠ	0.1638 (1.5582)	0.0323 (0.2912)
自律性発揮期待形成メカニズムⅡ	-0.0437 (0.4360)	-0.0173 (0.1692)
同一化メカニズム	0.0292 (0.2946)	-0.1428 (1.3752)
$r^2$ = 決定係数	0.1878	0.1168

数値は標準回帰係数、( )内はt-値 \*\* $P \leq 0.01$  \* $P \leq 0.05$

表5 部員の意欲に影響を及ぼす組織風土 ―男子― (重回帰分析)

組織風土の内容		成果	H-H	H-L~L-L
目標達成風土	ア 知識や技術を積極的にのばそうとする気風		0.0454 (0.2857)	0.1846 (1.6882)
	イ 意見やアイデアを取り上げていく姿勢		-0.0856 (0.6857)	-0.3477** (2.9671)
	ウ 目標を達成しようとする活気		0.0713 (0.5120)	0.2691 (1.9897)
	エ 目標の明確化		-0.2322 (1.8352)	-0.1646 (1.4521)
	オ 目標に向けての行動様式の把握		0.2879* (2.2516)	-0.0216 (0.1932)
	カ 目標の長期展望		-0.0457 (0.3916)	-0.1825 (1.5588)
	キ 目標の理解度		0.4572*** (3.6489)	0.3906** (3.6206)
	ク 活動に対する評価		-0.0775 (0.6000)	-0.1226 (1.1659)
集団維持風土	ケ 意見を率直にいえる雰囲気		-0.0996 (0.9198)	0.0814 (0.7713)
	コ 規則づくめでなく自由な雰囲気		0.0350 (0.3226)	0.1226 (1.2489)
	サ 活動の際のまとまり		-0.1076 (0.7538)	0.2184 (1.9129)
	シ 部内の特定集団の非固定化		0.2152 (1.6867)	-0.1510 (1.4225)
	ス 責任転嫁の風潮		-0.0142 (0.0986)	-0.0672 (0.6463)
r <sup>2</sup> =決定係数			0.3174	0.2746

数値は標準回帰係数、( )内はt-値 \*\*\*P≤0.001 \*\*P≤0.01 \*P≤0.05

が1%水準、「評価期待形成メカニズム」が他の要因と比較し5%水準の有意な差がみられた。また、キャプテンのリーダーシップ要因としては、「評価期待形成メカニズム」が他の要因と比較し1%水準の有意な差がみられ、「称賛期待形成メカニズム」が他の要因と比較し5%水準の有意な差がみられた。すなわち、女子の部員全員において、顧問及びキャプテンのリーダーシップは、部員の意欲に影響を及ぼしていると考えられる。

これらのことから、女子の顧問及びキャプテンは、部員の活動への努力を評価したり、部員の努力を称賛することが必要であると考えられる。

また、部員の意欲を規定するリーダーシップ要因としては、「自律性発揮期待形成メカニズムⅠ」、「自律性発揮期待形成メカニズムⅡ」、「同一化メカニズム」は、有意な差がみられなかった。しかし、顧問及びキャプテンは、部員に自律性を発揮させたり、部員に満足よりも不満足をもたらすであろうとするとときに、活動上の自律性を奨励することを考えたり、部員との同一化をはかり、目標達成を志向するような価値観を持つことによって、より一層部員の意欲に影響を及ぼし、運動クラブの組織成果を高めることができると考えられる。

### 3. 組織風土が部員の意欲へ及ぼす影響



表6 部員の意欲に影響を及ぼす組織風土 —女子— (重回帰分析)

組織風土の内容		全 体
目標達成風土	ア 知識や技術を積極的にのばそうとする気風	0.3053** (3.0260)
	イ 意見やアイデアを取り上げていく姿勢	-0.1238 (1.2915)
	ウ 目標を達成しようとする活気	0.0783 (0.7659)
	エ 目標の明確化	0.0330 (0.3434)
	オ 目標に向けての行動様式の把握	0.1281 (1.5150)
	カ 目標の長期展望	0.1165 (1.3718)
	キ 目標の理解度	0.2000* (2.2391)
	ク 活動に対する評価	-0.1912 (2.1876)
集団維持風土	ケ 意見を率直にいえる雰囲気	-0.0755 (0.9106)
	コ 規則づくめでなく自由な雰囲気	0.0990 (1.3036)
	サ 活動の際のまとまり	-0.1073 (1.0764)
	シ 部内の特定集団の非固定化	-0.0396 (0.4404)
	ス 責任転嫁の風潮	0.0581 (0.6557)
r <sup>2</sup> = 決定係数		0.2301

数値は標準回帰係数、( )内はt-値 \*\*P≤0.01 \*P≤0.05

「勢」は、他の要因と比較し1%水準の負の有意な差がみられた。すなわち、男子の運動クラブにおいて組織風土は、部員の意欲に影響を及ぼしていると考えられる。

これらのことから組織成果の高い「H-H」は、目標の理解度を高め、目標に向けての行動様式の把握をさせることが必要であると考えられる。組織成果の低い「H-L」から「L-L」は、目標の理解度を高めることが必要である。また、意見やアイデアを積極的に取り上げていく姿勢は、低いほど組織成果があがるという結果がでている。しかし、これは組織成果が低いため意見やアイデアを取り上げていく姿勢がなされていなかったものと推測される。

組織成果の高低に関わらず、部員の意欲を規定する組織風土要因として集団維持風土の要因は、有意な値がみられなかった。しかし、集団維持風土の要因を高めようとすることによって、より一層部員の意欲に影響を及ぼすものと考えられる。

## 2) 女子の部員に及ぼす影響力

女子部員全体の意欲IからIVに影響を及ぼす組織風土の要因についてみたものが、表6である。

部員の意欲を規定する組織風土要因としては、「知識や技術を積極的に伸ばそうとする気

1) 男子の部員に及ぼす影響力

男子の部員の意欲に影響を及ぼす組織風土の要因についてみたものが、表5である。

「H-H」の部員の意欲Iを規定する組織風土要因としては、「目標の理解度」が他の要因と比較し0.1%水準の有意な差がみられ、「目標に向けての行動様式の把握」が他の要因と比較し5%水準の有意な差がみられた。

「H-L」から「L-L」の部員の意欲IIからIVを規定する組織風土要因としては、「目標の理解度」が他の要因と比較し1%水準の有意な差がみられ、「意見やアイデアを積極的に取り上げていく姿

風」が他の要因と比較し1%水準の有意な差がみられ、「目標理解度」が他の要因と比較し5%水準の有意な差がみられた。すなわち、女子部員全体において組織風土は、部員の意欲に影響を及ぼしていると考えられる。

これらのことから、知識や技術を積極的にのぼそうとする気風や、目標の理解度を高めることが必要であると考えられる。

女子の部員の意欲を規定する組織風土の要因としては、集団維持風土は有意な値を示さなかった。しかし、集団維持風土の要因を高めようとすることによって、より一層部員の意欲に影響を及ぼすと考えられる。

#### IV. ま と め

本研究では、部員の意欲が運動クラブの組織成果に及ぼす影響や、顧問及びキャプテンのリーダーシップ及び組織風土が部員の意欲に及ぼす影響について考えてきた。その結果は図6、図7と図8に示す通りである。

クラブの組織成果は、部員の意欲によって規定されるといえる。部員の意欲は、顧問及

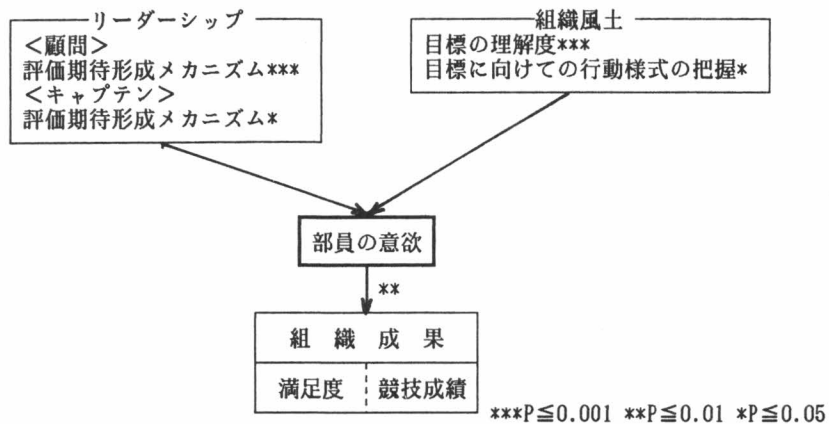


図6 男子運動クラブの組織成果「H-H」型に影響を及ぼす要因

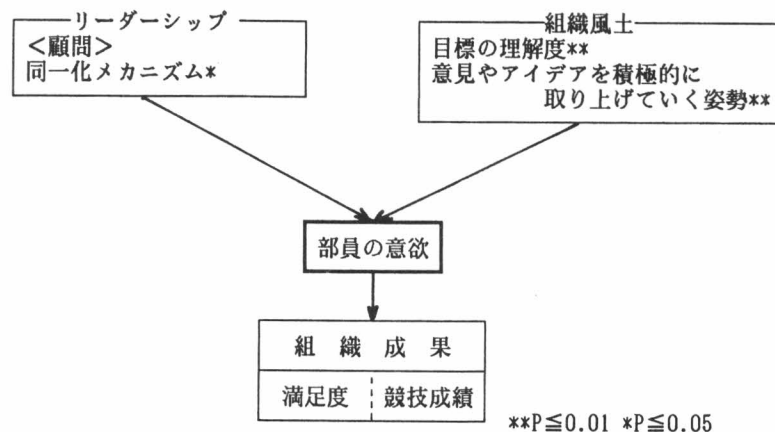


図7 男子運動クラブの組織成果「H-L」～「L-L」型に影響を及ぼす要因

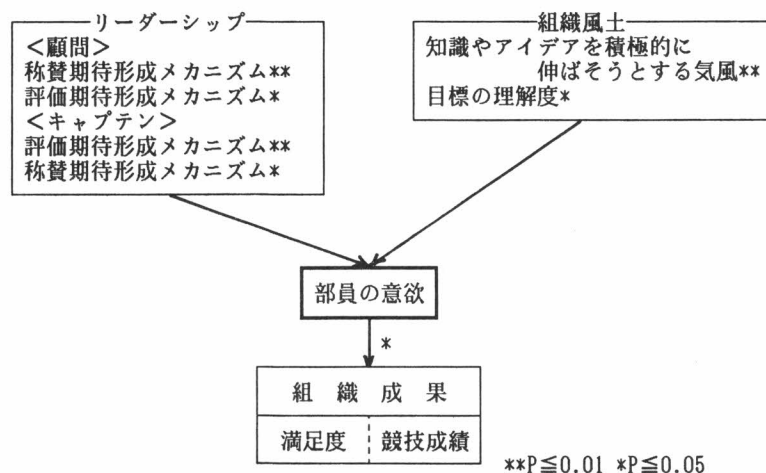


図8 女子運動クラブの組織成果に影響を及ぼす要因

びキャプテンのリーダーシップ要因の「評価期待形成メカニズム」,「称賛期待形成メカニズム」,「同一化メカニズム」によって規定されるといえる。また,運動クラブの組織風土の目標達成風土は,「目標の理解度」,「目標に向けての行動様式の把握」,「意見やアイデアを取り上げていく姿勢」,「知識や技術を積極的にのばそうとする気風」などによって規定されるといえる。

そこで,中学校の課外運動クラブにおいて組織成果をあげ,より適切なクラブ経営と指導のあり方についてまとめると,次のようになる。

組織成果は,常に満足度と競技成績のともに高い「H-H」型を目指す指導をする必要があると考えられる。そして,その組織成果に影響を及ぼす部員の意欲を高めるためには,男子では,部員の努力を顧問やキャプテンが評価し,目標の理解度を高め,目標に向けての行動様式を把握させたり,意見やアイデアを取り上げていく姿勢をつくることによって,部員の意欲を高めることができると考えられる。女子では,部員の努力を顧問が評価したり,称賛したり,知識や技術を積極的にのばそうとする雰囲気を高めることによって,部員の意欲が高めることができると考えられる。

さらに,より一層の効果をあげるためには,部員が顧問やキャプテンと同一化し,目標の達成を志向するような価値観や目標を持ち,集団を維持していくような雰囲気をつくっていくことが必要であると考えられる。

本研究においては,組織成果と部員の意欲との影響関係や部員の意欲に影響を及ぼすリーダーシップと組織風土が明らかになった。今後は,これらの要因がどのように組織の構造に影響を及ぼすのか,あるいはどのように組織の管理システムに影響を及ぼすのかという視点からの検討が求められよう。

#### <引用参考文献 (References)>

- 1) 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A:大阪 p.444
- 2) 加藤正喜 (1981)「新版・現代学校体育大辞典」大修館書店:東京 p.763
- 3) 木村和彦 (1987)「学校体育経営と運動クラブ」学校体育Vol.40 No.10 日本体育社:東京 p.147

- 4) Litwin,G.H. & Stringer Jr,R.A. 占部都美・井尻昭夫 共訳 (1983)「経営風土」白桃書房：東京 pp. 67-92
- 5) 永田靖章・市野聖治・永谷 稔 (1994)「競技的運動クラブの満足度に影響を及ぼすクラブ員の意欲及びリーダーシップと組織風土に関する研究」愛知教育大学研究報告 vol.43：愛知 pp.13-22
- 6) 西田耕三 (1984)「なにが仕事意欲をきめるか」白桃書房：東京 p.ii
- 7) 前掲書 6) p.iii
- 8) 前掲書 6) p.64
- 9) 前掲書 6) pp.67-80
- 10) 野中郁次郎 (1980)「経営管理」日本経済新聞社：東京 p.175
- 11) 野中郁次郎 (1978)「組織現象の理論と測定」千倉書房：東京 p.32
- 12) 前掲書11) p.343
- 13) 前掲書11) pp.378-385
- 14) 大内勝夫 (1981)「新版・現代学校体育大辞典」大修館書店：東京 p.744
- 15) 堺屋太一 (1993)「組織の盛衰」PHP研究所：東京 pp.103-118
- 16) 前掲書15) pp.119-127
- 17) 宇土正彦 (1982)「学校体育経営ハンドブック」大修館書店：東京 p.378

(平成6年9月6日受理)