

## 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

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)

A Study of the Influence of Motivation to Participate from  
the Organizational Climate and the Leadership for members'  
Satisfactions of Athletic Teams

Yasuaki NAGATA (Department of Physical Education)  
Shoji ICHINO (Department of Physical Education)  
Minoru NAGATANI (Graduate Student of Physical Education)

### I. 問 題

本研究は、よりよい競技的運動クラブの組織成果をあげるために、クラブ員の満足度に影響を及ぼす意欲及び顧問・キャプテンのリーダーシップと運動クラブの組織風土を検討することを目的とする。

現在、中学校における課外運動クラブは、ほとんどの学校で活発に行なわれている。課外運動クラブは、教科以外の自由な時間に、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ところにその意義があるといわれている<sup>1)</sup>。また、結果として異学年集団で構成されていることが多く、人間関係のさまざまな問題が生じやすい場でもあるが、適切なクラブ経営や指導により個性の伸長や社会性などの教育効果も期待できる<sup>2)</sup>。

運動クラブとは、“運動”という同好の志が主権をもつ、同好の志の集まり(集団)であり<sup>3)</sup>、大きく分類すると「競技的運動クラブ」「レクリエーション的運動クラブ」「トレーニング的運動クラブ」の3つのタイプに分類することができる<sup>4)</sup>。課外運動クラブの多くは、「競技的運動クラブ」として活動している。「競技的運動クラブ」は、競技成績の向上や対外試合における勝利、あるいは望ましい成績を具体的な目標として練習に励むところに特徴がある<sup>5)</sup>。

しかし、組織には、その組織内の構成員、つまりクラブ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われている<sup>6)</sup>。前者はクラブ員の満足であり、後者はクラブの競技成績である。これらは短期的にみれば、相反する関係が存在するが、長期的にみれば補完的な関係がある<sup>7)</sup>。

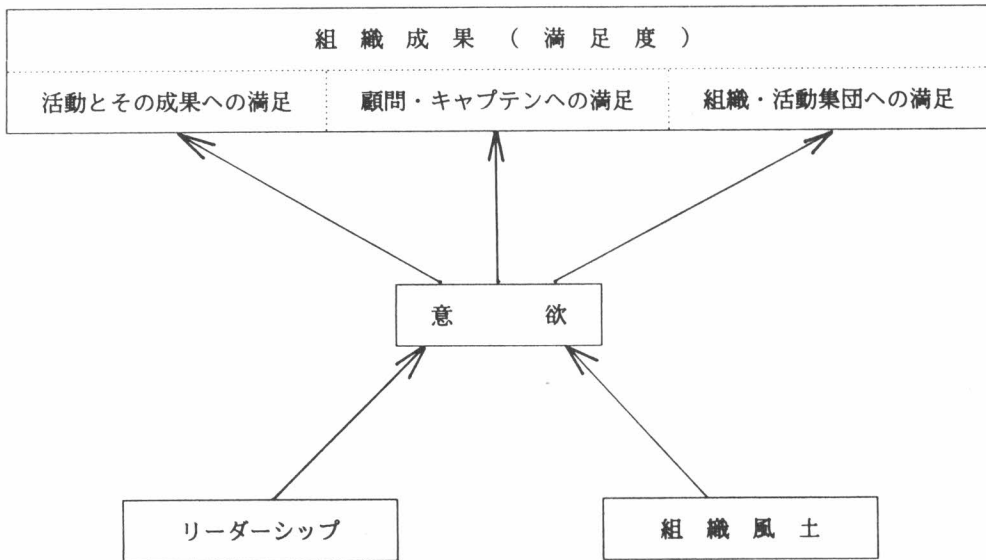


図1 組織成果（満足度）に影響を及ぼす要因の分析モデル

課外運動クラブでは、運動のための仲間＝クラブの育成を通して、運動行動を積極的なものにし、運動をめぐる生活を継続的なものにしていく点<sup>8)</sup>や、組織成果のとらえかたによって、生涯スポーツへの発展が期待される。すなわち、クラブ員の内的目標と組織外の外的目標の達成は長期的にみれば補完的な関係でとらえられるので、運動クラブの組織成果としてクラブ員の満足度を重視することにする。

そこで本研究では、競技的運動クラブの組織成果として、クラブ員の満足を活動とその成果への満足、組織・活動集団への満足、顧問・キャプテンへの満足の三次元でとらえることにした。

運動クラブにおいて、クラブ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、言うまでもないことである。クラブ員の活動への意欲が高いということは、そのクラブ員にとっても、たいへん幸せなことである<sup>9)</sup>。そうしたクラブ員の活動への意欲は、西田氏の「自己イメージ満足のモチベーション理論」<sup>10)</sup>でいわれているように、満足度を規定する要因と考えられ、さらにクラブ員の活動への意欲は、顧問及びキャプテンのリーダーシップや、組織風土によって規定されると考えられる。課外競技的運動クラブの組織成果（満足度）に、クラブ員の意欲を通じて影響を及ぼすリーダーシップと組織風土を検討するということは、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の分析モデルを構築した。

具体的には、次のことを明らかにしようとするものである。

- ① 組織成果としてとらえた満足度の、活動とその成果への満足、顧問・キャプテンへの満足、組織・活動集団への満足とクラブ員の意欲の関係を明らかにする。
- ② クラブ員の意欲に影響を及ぼす、顧問・キャプテンのリーダーシップ要因を明らかにする。

表1 満足度の内容

活動とその成果への満足	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
顧問・キャプテンへの満足	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
組織・活動への満足	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

③ クラブ員の意欲に影響を及ぼす、競技的運動クラブの組織風土を明らかにする。

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、生涯スポーツへと発展していくように競技的運動クラブの在り方を探ろうとするものである。

## II. 方 法

### 1. 概念の操作化

#### 1) 満足度

本研究において、組織成果としてとらえた満足度は、ターナー・ローレンスの概念<sup>11)</sup>を参考にして、活動とその成果への満足、顧問・キャプテンへの満足、組織・活動集団への満足の三次元でとらえ、表1に示す37項目の内容を設定し、5段階尺度法により得点化した。

#### 2) 意欲

クラブ員の意欲は、西田氏の意欲の測定法<sup>12)</sup>を参考にし、①練習に対しての自分自身の意欲の程度、②練習中の心理的時間経過の程度、③練習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つの質問を5段階尺度法により得点化しその合計得点でとらえた。

#### 3) リーダーシップ

顧問・キャプテンのリーダーシップは、西田氏のリーダーシップメカニズム(期待理論・同一化理論)<sup>13)</sup>を参考にしてとらえた。そして、期待

理論では、次にあげるものを取り上げた。第一は、活動への努力が評価されることにより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称賛することにより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、クラブ員が所属するクラブの顧問・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したときには、顧問・キャプテンが奨励する活動上の自律

表2 組織風土の内容

目 標 達 成 風 土	ア 知識や技術を積極的に伸ばそうとする気風 イ 意見やアイデアを取り上げていく姿勢 ウ 目標を達成しようとする活気 エ 目標の明確化 オ 目標に向けての行動様式の把握 カ 目標の長期展望 キ 目標の理解度 ク 活動に対する評価
集 団 維 持 風 土	ケ 意見を率直に言える雰囲気 コ 規則づくめでなく自由な雰囲気 サ 活動の際のまとめり シ 部内の特定集団の非固定化 ス 責任転嫁の風潮

性は、クラブ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待形成メカニズムIIである。同一化理論ではクラブ員が、顧問・キャプテンと同一化しているか、顧問・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。

#### 4) 組織風土

組織風土は、野中氏概念整理(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>14)</sup>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、合計13項

目の内容を設定した。

## 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平成4年5月から6月に行なった。調査の内容は、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、組織成果としてとらえた満足度にクラブ員の意欲が影響を及ぼしているか、クラブ員の意欲に影響を及ぼす顧問・キャプテンのリーダーシップ、組織風土の要因は何か、という観点から主に重回帰分析を用いて検討した。

# III. 結果と考察

## 1. クラブ員の意欲の組織成果(満足度)への影響

組織成果(満足度)に影響を及ぼすクラブ員の意欲について、満足全体、活動とその成果への満足、顧問・キャプテンへの満足、組織・活動集団への満足をみたものが、第3-1と表3-2である。

男子については、満足全体、活動とその成果への満足、顧問・キャプテンへの満足、組織・活動集団への満足という全ての満足の内容に対して、クラブ員の活動意欲によって規定される有意な値を示している。女子については、満足全体、活動とその成果への満足、顧問・キャプテンへの満足の内容に対してクラブ員の活動意欲によって規定される有意な値を示している。すなわち、男子、女子ともにクラブ員の活動意欲は、満足全体では影響を及ぼしているといえる。

男子のクラブ員の活動意欲は、満足度のどの項目においても影響を及ぼしている。特に

表3-1 組織成果（満足度）に影響を及ぼすクラブ員の意欲—男子（回帰分析）

	満足全体	活動とその成果 への満足	顧問・キャプテン への満足	組織・活動集団 への満足
クラブ員の意欲	0.4207*** (6.4084)	0.3632*** (5.5265)	0.4125*** (6.4196)	0.2206** (3.2375)
決定係数	0.1770	0.1319	0.1701	0.0486

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

表3-2 組織成果（満足度）に影響を及ぼすクラブ員の意欲—女子（回帰分析）

	満足全体	活動とその成果 への満足	顧問・キャプテン への満足	組織・活動集団 への満足
クラブ員の意欲	0.2526*** (3.3836)	0.2993*** (4.1612)	0.1810* (2.4277)	0.0998 (1.3463)
決定係数	0.0638	0.0896	0.0328	0.0100

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

顧問・キャプテンへの満足がクラブ員の活動意欲によって強く規定される。つぎに、活動とその成果への満足がクラブ員の活動意欲によって規定され、さらに、組織・活動への満足がクラブ員の活動意欲によって規定される。女子のクラブ員の活動意欲は、特に、活動とその成果への満足が、クラブ員の活動意欲によって強く規定される。つぎに、顧問・キャプテンへの満足が、クラブ員の活動意欲によって規定される。

これらのことから、男子、女子ともに、クラブ員の活動意欲を高めるための指導を行なうことによって運動クラブの組織成果（満足度）が高められると考えられる。しかし、女子の組織・活動集団への満足の項目のみが、クラブ員の活動意欲によって規定される有意な値を示さなかった。このことは、内的目標、外的目標の達成が長期的には補完的な関係をもつということから、重要なことである。よって、女子のクラブ員の組織・活動集団への満足度を高めるように指導する必要があると考えられる。

## 2. リーダーシップのクラブ員の意欲への影響

クラブ員の活動意欲に影響を及ぼす顧問・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4-1と表4-2である。

男子については、クラブ員の活動意欲を規定する顧問のリーダーシップ要因として、「評価期待形成メカニズム」、「自律性発揮期待形成メカニズムI」があげられ、キャプテンのリーダーシップ要因として、「評価期待形成メカニズム」があげられる。女子については、クラブ員の活動意欲を規定する顧問のリーダーシップ要因として、「評価期待形成メカニズム」、「称賛期待形成メカニズム」があげられ、キャプテンのリーダーシップ要因として、同じく「評価期待形成メカニズム」、「称賛期待形成メカニズム」があげられる。すなわち、男子、女子ともに顧問・キャプテンのリーダーシップは、クラブ員の活動意欲に影響を及ぼしていると考えられる。

表4-1 クラブ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）

	意 欲	
	<顧問>	<キャプテン>
評価期待形成メカニズム	0.2225* (2.2904)	0.2946** (2.6379)
称賛期待形成メカニズム	0.1196 (1.5139)	0.1171 (1.3394)
自律性発揮期待形成メカニズムⅠ	0.1853* (2.1441)	0.0816 (0.8734)
自律性発揮期待形成メカニズムⅡ	-0.1292 (1.5349)	-0.1100 (1.2189)
同一化メカニズム	0.1209 (1.3613)	-0.1034 (0.9788)
重相関係数	0.4500	0.3279
決定係数	0.2025	0.1075

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

表4-2 クラブ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）

	意 欲	
	<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)
重相関係数	0.4334	0.3417
決定係数	0.1878	0.1168

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

これらのことから、男子の顧問・キャプテンは、クラブ員の活動への努力を評価することが必要であり、さらに顧問は、クラブ員に対して自律性を許容することが必要であると考えられる。女子の顧問・キャプテンは、クラブ員の活動への努力を評価し、活動の努力や結果、そして業績を称賛することが必要である。男子の顧問・キャプテンと女子の顧問・キャプテンともに、クラブ員の活動意欲を規定するリーダーシップ要因として「自律性発揮期待メカニズムⅡ」、「同一化メカニズム」は、有意な値が見られなかった。しかし顧問・キャプテンは、クラブ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奨励する活動上の自律性を考えたり、顧問・キャプテンとの同一化や、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たりすることによって、より一層クラブ員の活動意欲に影響を及ぼし、運動クラブの組織成果（満足度）を高めることができると考えられる。

### 3. 組織風土のクラブ員の意欲への影響

クラブ員の活動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5-1と表5-2である。

男子については、クラブ員の活動意欲を規定する組織風土要因として、「目標の理解度」

標の理解度」,「活動に対する評価」があげられる。すなわち,男子,女子ともに組織風土は,クラブ員の活動意欲に影響を及ぼしているといえる。特に,目標達成風土の要因がクラブ員の活動意欲に影響を及ぼしているといえる。

これらのことから,男子は,目標の理解度を高め,意見やアイデアを積極的に取り上げていく姿勢をつくる必要があると考えられる。女子は,知識や技術を積極的に伸ばそうとする気風や目標の理解度を高め,活動に対する評価をすることが必要であると考えられる。男子,女子ともにクラブ員の活動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,有意な値を示さなかった。しかし,男子,女子ともに集団維持風土の要因を高めようとすることによって,より一層クラブ員の活動意欲に影響を及ぼすと考えられる。

#### IV. ま と め

本研究では,クラブ員の活動意欲が運動クラブの組織成果としてとらえた満足度に及ぼす影響や,顧問・キャプテンのリーダーシップ及び組織風土がクラブ員の活動意欲に及ぼす影響について考えてきた。その結果は,図2-1と図2-2に示す通りである。

組織成果としてとらえた満足度は,男子,女子ともに満足全体ではクラブ員の活動意欲によって規定されるといえる。男子では,三次元でとらえた,活動とその成果への満足,顧問・キャプテンへの満足,組織・活動集団への満足のすべての満足はクラブ員の活動意欲によって規定されるといえる。女子では,活動とその成果への満足,顧問・キャプテンへの満足がクラブ員の活動意欲によって規定されるといえる。

クラブ員の活動意欲は,顧問・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や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によって規定されると

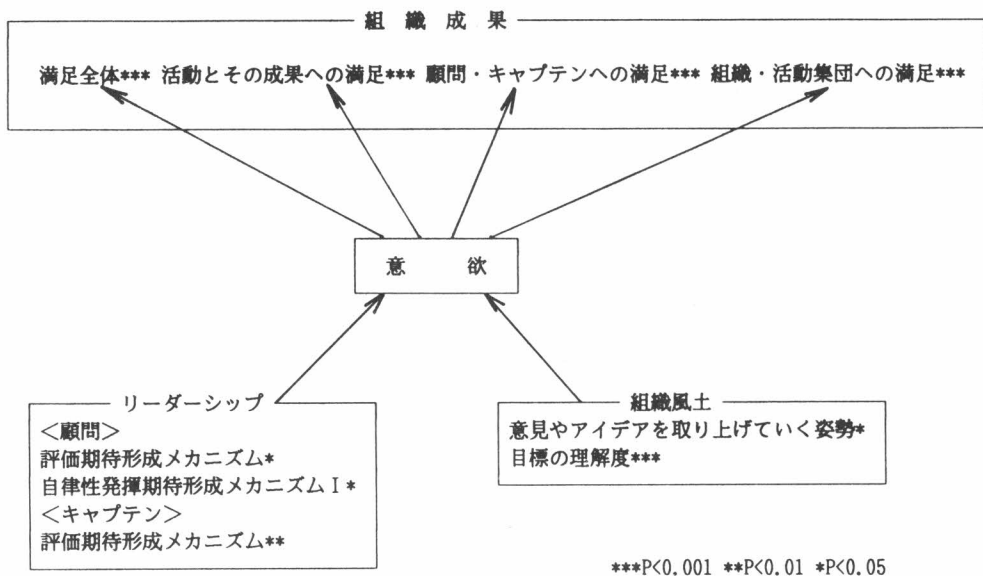


図2-1 運動クラブの組織成果に影響を及ぼす要因(男子)

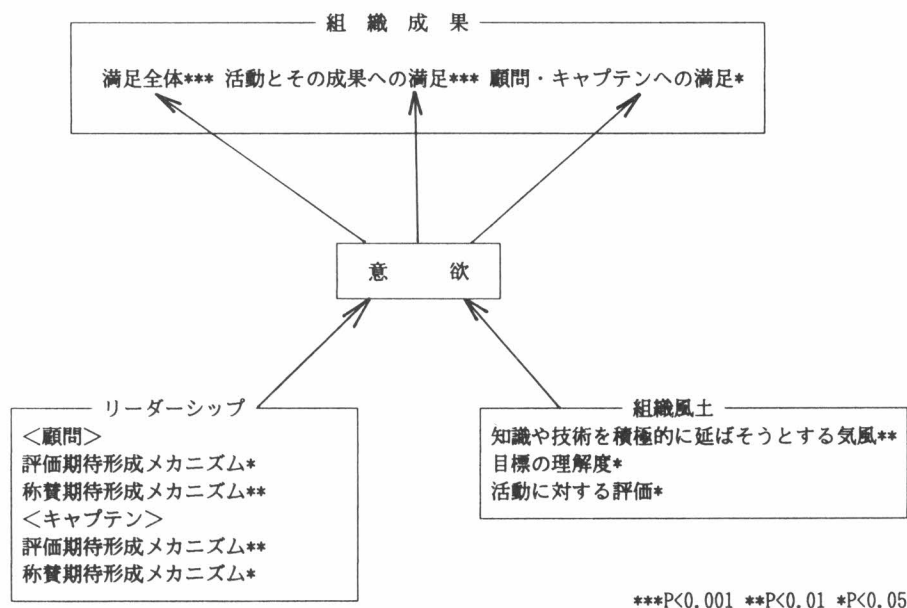


図2-2 運動クラブの組織成果に影響を及ぼす要因（女子）

いえる。

また、運動クラブの組織風土の目標達成風土によっても規定されるといえる。特に、男子では「意見やアイデアを取り上げていく姿勢」、「目標の理解度」によって、クラブ員の意欲が規定され、女子では「知識や技術を積極的に伸ばそうとする気風」、「目標の理解度」、「活動に対する評価」によって、クラブ員の活動意欲が規定されるといえる。

そこで、中学校における課外運動クラブにおいて、組織成果をあげ、生涯スポーツへと発展していくため運動クラブの経営の在り方をまとめると、次のようになる。

運動クラブの組織成果であるクラブ員の満足度を高めるためには、男子では、クラブ員の努力を顧問やキャプテンが評価し、また、自律性を許容し、意見やアイデアを取り上げる雰囲気、目標の理解度を高めることにより、クラブ員の活動意欲を高めることができると考えられる。女子では、クラブ員の努力を顧問やキャプテンが評価し、さらに活動に対する努力やその結果としての業績を称賛し、知識や技術を積極的に伸ばそうとする雰囲気、目標の理解度を高め、そして活動に対する評価をすることによりクラブ員の活動意欲を高めることができると考えられる。

また、より一層の効果上げるためには、男子、女子ともに顧問及びキャプテンがクラブ員と同一化し、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ち、集団を維持するような雰囲気を作っていくことが必要であり、特に女子では、組織・活動集団への満足が高まるように、クラブ員の意欲も高めていくことが必要であると考えられる。

(平成5年9月13日受理)



### 引用・参考文献

- 1) 宇土正彦「学校体育経営ハンドブック」大修館書店, 1982, P 378
- 2) 木村和彦「学校体育経営と運動クラブ」学校体育日本体育社, 1987, Vol. 40 No. 10, P 147
- 3) 宇土正彦「新版・現代学校体育大辞典」大修館書店, 1981, P 744
- 4) 宇土正彦「体育管理学」大修館書店, 1970, P 75-78
- 5) 前掲書 3) P 763
- 6) 堺屋太一「組織の盛衰」PHP 研究所, 1993, P 103
- 7) 前掲書 6) P 127
- 8) 前掲書 3) P 744
- 9) 西田耕三「なにが仕事意欲をきめるか」白桃書房, 1985, P ii
- 10) 前掲書 9) P vi
- 11) 野中郁次郎他「組織現象の理論と測定」千倉書房, 1978, P 378
- 12) 前掲書 8) P 64
- 13) 前掲書 8) P 67-80
- 14) 前掲書 9) P 245

「意見やアイデアを取り上げていく姿勢」があげられる。女子については、クラブ員の活動意欲を規定する組織風土要因として、「知識や技術を積極的に伸ばそうとする気風」、「目

表5-1 クラブ員の意欲に影響を及ぼす組織風土—男子（重回帰分析）

	意 欲	
<b>(目標達成風土)</b>		
知識や技術を積極的に伸ばそうとする気風	0.1450	(1.6558)
意見やアイデアを取り上げていく姿勢	-0.2112*	(2.4025)
目標を達成しようとする活気	0.1248	(1.2987)
目標の明確化	-0.1585	(1.8331)
目標に向けての行動様式の把握	0.1399	(1.6367)
目標の長期展望	-0.0870	(1.0213)
目標の理解度	0.4418***	(5.3767)
活動に対する評価	-0.0694	(0.8230)
<b>(集団維持風土)</b>		
意見を率直に言える雰囲気	-0.0091	(0.1218)
規則すくめでなく自由な雰囲気	0.0976	(1.3717)
活動の際のまとまり	0.1199	(1.3729)
クラブ内の特定集団の非固定化	-0.0371	(0.4778)
責任転嫁の風潮	-0.0532	(0.6451)
重相関係数	0.5026	
決定係数	0.2526	

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

表5-2 クラブ員の意欲に影響を及ぼす組織風土—女子（重回帰分析）

	意 欲	
<b>(目標達成風土)</b>		
知識や技術を積極的に伸ばそうとする気風	0.3053**	(3.0260)
意見やアイデアを取り上げていく姿勢	-0.1238	(1.2915)
目標を達成しようとする活気	0.0783	(0.7659)
目標の明確化	0.0330	(0.3434)
目標に向けての行動様式の把握	0.1281	(1.5150)
目標の長期展望	0.1165	(1.3718)
目標の理解度	0.2000*	(2.2391)
活動に対する評価	-0.1912*	(2.1876)
<b>(集団維持風土)</b>		
意見を率直に言える雰囲気	-0.0755	(0.9106)
規則すくめでなく自由な雰囲気	0.0990	(1.3036)
活動の際のまとまり	-0.1073	(1.0764)
クラブ内の特定集団の非固定化	-0.0396	(0.4404)
責任転嫁の風潮	0.0581	(0.6557)
重相関係数	0.4797	
決定係数	0.2301	

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