愛知教育大学研究報告，42（芸術・保健体育・家政・技術科学），pp. 21～26，February, 1993

課外運動クラブの適応パターンの類型化の試み

市　野　聖　治（体育教室）
永　田　靖　章（体育教室）

A Study on Adaptable Patterns of Organizations for Athletic Clubs in A Senir High School

Shoji ICHONO・Yasuaki NAGATA
(Department of Physical Education)

I．問　　題

本研究は，課外運動クラブの適応パターンについて検討することを目的とする。

学校体育には，いうまでもなく生徒と運動との結び付きを支えていく役割が課せられている。特に，課外運動クラブの活動は，生徒と運動との結び付きを一層強めていく有効な場であり，その成果の向上が期待されている。このような運動クラブの成果に関与する要因は，これまで，「技術」や「体力」といった，いわば直接的要因に目が向けられてきた。しかし，このような身体的・技術的要因だけでなく，その活動が運動クラブという集団を基盤に行われるところから，組織的要因も運動クラブの成果に関与する重要な要因であると考えられる。つまり，運動クラブの成果を組織のマネジメントから説明しようとするものである。

筆者らの研究[1]では，課外運動クラブの組織成果を競技成績と構成員の満足とから捉え，それらを規定する要因について，組織の中の個人が認知した組織内の心理的環境の特性から明らかにした。それによると，組織成果を規定する要因は，その組織成果の内容とから複数の適合関係が導き出された。このことは，同様の組織であっても異なった組織の適応パターンが並存しうることを示唆していると考えられる。

これまでも，組織の潜在的・非可視的な特性が組織の目標・戦略，組織構造，組織内相互作用過程と密接な関係をもち，組織の有効性を決定する重要な特性であることは繰り返し指摘されてきた。[2]しかし，これらの潜在的特性の重要性を認識しつつも，それがいかなるメカニズムで生成・維持・変革されるかという問題にはほとんど取り組まれてこなかった。

そこで，本研究は組織の有効性とその適応プロセスに焦点を合わせ，課外運動クラブの適応パターンの類型化を試みることを課題とした。

II．方　　法

上記の目的を達成するために，仮説的適応パターンを設定し，それを分析・検証すると

いうものである。

1．理論的背景

最近の研究[3]は，組織が戦略，組織構造，組織過程の間に比較的安定した相互関係のパターンを生み出していることを示している。また，類似の客観的環境のもとでも，適応パターンの内部に斉合性があれば，異なった適応パターンが同等の有効性を発揮することも示されている。加えて，組織と環境との関係は組織特性を決定するという一方向の因果関係ではないと認識されている。

Child[4]は，組織の有効性の決定にとっては，客観的な組織との適合性よりも，組織特性間の内的斉合性のほうがより重要だと主張している。この主張は，一定の環境にはそれに適合した1つの最適な戦略，組織構造，組織過程の組合せが存在するという伝統的なコンテインジェンシー理論の命題とは対立するものである。

また，Miles＝Snow[5]は，組織の変化に対する適応は戦略的問題解決，技術的問題解決，管理的問題解決というサイクルを示し，有効な組織はこれらの問題解決活動の間に内的斉合性を生み出していると主張している。そして，斉合性をもつ適応類型として防衛型，攻撃型，分析型の3類型を提案している。防衛型は，安定市場を志向し，全体市場の変動から隔離の戦略をとり，効率重視のルーチン技術を採用し，集権的で垂直的な組織構造で厳格なコントロールをおこなう適応類型である。攻撃型は，変動性に富む市場を志向し，ノン・ルーチンで弾力的技術を採用し，分権的で水平的な組織構造で問題志向的なコントロールを行う適応類型である。分析型は，安定的変動市場を志向し，複数技術を採用し，能率維持と変化への対応を可能にする組織分化と複雑な統合機構をもつ適応類型である。

2．アプローチの仕方

本研究は，課外運動クラブの適応パターンの類型化を具体的な課題としている。そこで，Miles＝Snow の適応パターンの類型化を基に，仮説的に課外運動クラブの適応パターンのモデルを設定した。（表1）

防衛型の適応類型を示す運動クラブは，伝統的な競技的運動クラブであり，対外競技会での勝利を最も重要視する特徴をもつ。その目標達成のために，できる限り効率的に，つまり定型的，定常的に行動することとなる。そして，能率を維持するために，組織の厳格なコントロールが実施される。

攻撃型の適応類型を示す運動クラブは，従来の課外運動クラブのスタイルにとらわれず，構成員の欲求に柔軟に対応する。そのために，このタイプの運動クラブは，創造的組織行動をとろうとする。そして，そのことを可能にするために，公式化，専門化の低い組織構造をもち，調整に基づいた問題志向的コントロールが実施されることとなる。

分析型の適応類型を示す運動クラブは，従来からの競技的運動クラブに基盤をおきながらも、新しい活動への欲求にも柔軟に対応できる。このタイプの運動クラブは，効率的行動と創造的で弾力性のある行動をとろうとする。そして，組織構造は，行動に対応して複雑なものとなる。

防衛型の適応類型としては，組織成果に対立性がある場合の競技成績に成果をあげた運動クラブ，攻撃型としては，組織成果に対立性がある場合の満足に成果をあげた運動クラブ，分析型としては，組織成果に両立性がある場合の競技成績と満足に成果をあげた運動クラブ，とそれぞれ仮定した。

表1　課外運動クラブの適応パターンの類型化

適応類型	戦略的問題への対処	技術的問題への対処	管理的問題への対処
防衛型	伝統的競技的運動クラブを志向。対外競技会への積極的参加。	いかにして効率的に成果をあげるか。－ルーチンな技術の採用。	能率を維持するためにいかにして組織の厳格なコントロールを行うか。－機械的組織
攻撃型	新しい運動クラブのスタイルを探求。変動性に富む活動領域の選択。	いかにして複合技術過程とコミットするか。－ノンルチンな技術の採用。	多数の異質な業務をいかにして促進・調整するか。－有機的組織
分析型	既存の競技的運動クラブに基盤を確立しながら、新しい活動領域の探求。	いかにして効率と弾力性を生みだすか。－異質な複数技術の採用。	有機的組織と機械的組織の折衷と組織内の分化。

満足を個人の目標，競技成績を組織の目標と想定すると，防衛型の適応類型は，Barretのいう「社会化モデル」に対応するもので，組織の目標の達成に貢献する活動を高く評価し，組織の目標に貢献するよう構成員をしむける過程を不可欠とする。次に，攻撃型の適応類型は，「適応モデル」に相当するもので，組織目標の決定とその実現の手続きを構想する際，個人の努力に考慮が払われねばならないことに強調点がおかれる。この場合，個人の欲求・動機は所与のものとみなされる。分析型の適応類型は，「社会化モデル」と「適応モデル」の複合型の性格をもつといえる。これらの差異は，当然組織の適応パターンに影響を及ぼすと推測される。

なお，今回の課外運動クラブの適応パターンの類型化の妥当性を検証するのに用いたデータは，競技的運動クラブの組織成果とマネージメントを分析することを目的としてデザインされた調査によって蒐集されたものの一部である。調査対象は愛知県立O高等学校の課外運動クラブに所属する部員とし，質問紙法による調査が昭和63年6月から7月に実施された。調査対象は，男子が12クラブ（266名），女子が10クラブ（144名）のうち，課外運動クラブの成果との関係から，組織の適応類型に分類された男子6クラブ，女子7クラブである。

III. 結果と考察

1．課外運動クラブの成果と適応類型

課外運動クラブの成果と適応類型を示したものが，図1である。

男子は分析型，女子は攻撃型の適応類型が多くみられ，防衛型の適応類型は男女とも少ない。

運動クラブの成果との関連から考えると，防衛型は，対外競技会における相手チームを

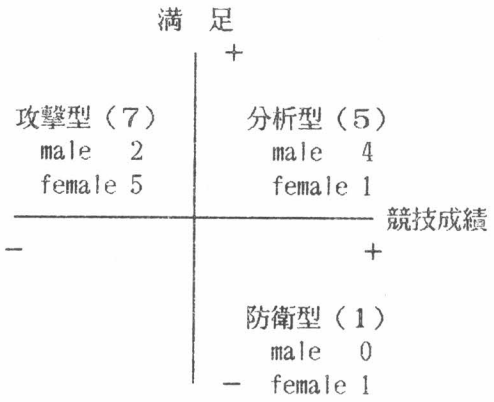

図1　課外運動クラブの成果と適応類型

適応すべき新しい環境とし，攻撃型は，構成員の価値観を適応すべき新しい環境ととらえることができる。分析型は，前述の両者を適応すべき環境ととらえている。

その意味から，課外運動クラブの適応類型は，企業組織のそれとは差異がみられる。そして，構成員の価値観に対する適応行動に課外運動クラブの特徴をみることができる。

2．課外運動クラブの組織風土と適応類型

課外運動クラブの組織風土と適応類型を示したものが，図2である。

男子，女子共に，分析型の組織風土が最も高く，次いで，攻撃型の組織風土が高く，防衛型の組織風土が最も低い。攻撃型の特徴は，組織風土の組織維持風土が高く，組織目標達成風土が低い点である。これは，構成員の価値観が組織目標と完全に適合していないことを示している。

課外運動クラブの適応類型を組織風土が規定するという立場からみると，分析型が典型的である。攻撃型は，構成員の価値観から新しい組織目標を構築することが求められているといえる。また，防衛型は，組織風土以外の力（例えば斉一性への圧力[6]）が働いていると考えざるを得ない。

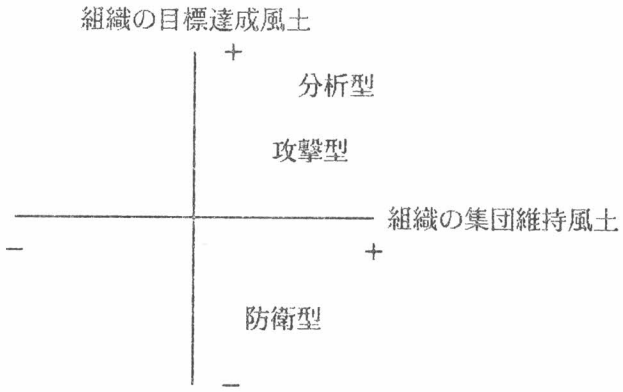

図2　課外運動クラブの組織風土と適応類型

えられる。

分析型の運動クラブは，防衛型と攻撃型の双方の特徴を併せもっている。

分析型の適応類型を示す運動クラブは，競技成績が高く，満足も高い特性をもつものである。このことは，期待メカニズムの機能から容易に説明される。競技成績の結果が内的報酬を高めるのである。そのために，効率と弾力性とを生み出す組織の適応行動がとられていると考えられる。

IV. ま　と　め

課外運動クラブの組織有効性への仮説的適応パターン類型を設定し，それに分析・検討を試みた。その結果，次のような知見を得た。

1．課外運動クラブにおける適応パターン類型の妥当性が示され，環境との相互依存関係も認識された。

2．課外運動クラブにおいては，攻撃型と分析型が比較的安定した適応関係を示した。

これらのことから，課外運動クラブの適応パターンの仮説的モデルは，ある程度説明されたと考えられる。

しかしながら，今回は定性的分析手法のみに依った。適応パターン類型のより妥当性を高めるために，定量的分析を加える必要があろう。

（平成4年9月7日受理）

引用・参考文献

1）市野聖治他，1991.「運動集団の組織成果とその規定要因の検討」愛知教育大学研究報告，40：25-36,

2）加護野忠男，1981.「経営組織論の新展開」国民経済雑誌，143：92-98,

3）加護野忠男，同上書

4）Child, J., 1977. Organization : A Guide to Problem and Practice, London : Harper & Row.

5）Miles, R.E., and C.C.Snow, 1978. Organizational Strategy, Structure and Process, New York : McGraw-Hill.

6）L. Festinger, 1950. “Informal Social Communication,” Psychological Review,: 50.

表2　課外運動クラブの適応パターン

特　徴	防衛型	攻撃型	分析型
意志決定のモチベーション	受身的	積極的	積極的＋受身的
組織目標の内容	競技成績	運動の楽しさ	競技成績＋楽しさ
計画期間	短期	長期	長期
リーダーシップ	顧問教師	主将	顧問教師＋主将
コミュニケーション	垂直的 （命令と指示）	水平的 （情報と助言）	垂直的＋水平的

3．課外運動クラブの適応パターン

課外運動クラブの適応パターンについて示したものが，表2である。具体的には，①意志決定のモチベーション，②構成員の認知する組織目標の内容，③活動計画の期間，④主にリーダーシップを発揮する人，⑤コミュニケーションについてその特徴を記述したものである。

防衛型の運動クラブは，意志決定のモチベーションが受身的で，構成員の認知する組織目標は対外競技会における競技成績であり，長期的な活動計画はほとんどなく，主に顧問教師がリーダーシップを発揮し，クラブ内のコミュニケーションは命令と指示が中心で垂直的なものである。

防衛型の適応類型を示す運動クラブは，その成果において，競技成績が高く，満足が低い特性をもつものである。期待理論のメカニズムから推測すれば，一般的には成果が満足を規定することになる。しかし，この場合は，組織の成果としての競技成績を個人の目標として期待していない。つまり，期待による同一化メカニズムが機能していない状況であると考えられる。そこで，マネージメント・プロセスにおける公式的で垂直的パワーが組織成果を保持しているケースだと考えられる。

攻撃型の運動クラブは，意志決定のモチベーションが積極的で，構成員の認知する組織の目標は運動の楽しさそのものであり，活動の計画期間は比較的長期的で，主に主将がリーダーシップを発揮し，クラブ内のコミュニケーションは情報と助言中心の水平的なものである。

攻撃型の適応型を示す運動クラブは，その成果において，競技成績が低く，満足が高い特性をもつものである。このことは，期待メカニズムから説明しようとすれば，競技成績以外の目標が何か期待されており，その成果が満足をもたらしたと解釈される。組織目標としては自覚されていないが，活動の過程で運動の楽しさが充足され，その結果，満足の成果をあげたと考えられる。つまり，期待による同一化メカニズムが機能し，それぞれが意志決定に参画し，分析的，水平的情報処理システムが成果を保証しているケースだと考