

学習行動のモチベーションに及ぼす教師のリーダーシップ・スタイルの 影響に関する理論モデルの構築

～学習者の知覚する体育学級の風土をてがかりに～

永田 靖章・市野 聖治・豊嶋久美子

(体育教室) (体育教室) (大学院学生)

Constructing of the Theory Model on the Influence of the Teachers' Leadership Style
for the Motivation of Learning-Behavior

—Hold the Climate of Physical Education Classes by Learners' Perception—

Yasuaki NAGATA

(Department of Health and Physical Education)

Shoji ICHINO

(Department of Health and Physical Education)

Kumiko TOYOSHIMA

(Graduate Student of Health and Physical Education)

I. 問題の所在

戦後以来の大きな社会構造の変化の中、現代に生きる人間にとって、自律性を含めた自己実現という高次欲求が重要度を増してきている。¹⁾このような状況の中、学校体育は、生涯スポーツを志向し、新しい学力観に立つ体育の授業を推進してきた。²⁾つまり、学習者が、意欲をもって自主的・自発的に学習に取り組むことができるために、それぞれの運動がもっている楽しさや喜びという運動の特性に触れるような学習過程の在り方を追求してきた。また、同時に、学習者一人ひとりの良さや可能性を伸ばすために、個に応じた授業の進め方を検討してきた。

しかし、これまで、このような追求や検討は、その指導の方法に重点がおかれるあまり、個人と集団とのかわりにどのように配慮したらよいかといった学習環境の整備を抜きに行われてきたようにみえる。「個の尊重」のためには、高次の欲求を充足できる条件を整えることが肝要である。いうまでもなく、個人は周囲の環境と無関係に孤立しているわけではないため、所属する集団とのかわりのなかでそれを論じていく必要がある。³⁾

つまり、学習に必要な自律性をもち、学習を通して自分の目的を追求していくためには、集団の一員としての最低限の自覚や自分自身に対する責任などが必要になってくる。また、同じ集団の中で、興味・関心やめあての異なる人間と一緒に学習していくためには、異質性や多様性を受け入れることのできる環境が必要となる。

したがって、教師は、学習者の所属する学級としての組織において、個人の自律性を重視し、個に応じた授業を展開するための前提となる“組織風土”を形成しなければならない。すなわち、これからの体育教師

に必要なものは、現在の体育学級の状況を正しく認識し、その集団の在り方をコントロールしていくことのできるリーダーシップであるといえる。

しかし、教師のどのようなリーダーシップ・スタイルが、集団と個人に効果的かという問題は、単に教師のリーダーシップの在り方と学習成果を吟味することだけにとどまらず、教師のリーダーシップ・スタイルによって生まれる風土を学習者がどのように知覚しているのか、そしてそれが学習者の学習行動のモチベーションにどのような影響を及ぼしているのか、というようなプロセスを問題にするべきである。

そこで、体育の学習場面における教師のリーダーシップ・スタイルと学習者の知覚する風土との関係を説明し、同時に学習行動のモチベーションや学習成果との関係に言及し、理論の構築がなされる必要がある。

本研究は、学習者の知覚する体育学級の風土に焦点をあて、それが学習行動のモチベーション、学習成果にどのような影響を与えているのか、そしてそこから見えてくる効果的な教師のリーダーシップ・スタイルについて、組織行動の理論を援用して考察するものである。

特に、経営学の分野で提唱され、組織行動のモチベーションと組織風土との関わりを説明する理論である、Litwin & Stringer (1968) の理論を参考にすることである。具体的には、風土の概念を組織行動科学、教育学、体育経営学のこれまでの研究からとらえ直す。そして、Litwin & Stringer (1968) の「組織行動のモチベーションと風土モデル理論」を援用し、学習行動のモチベーション、学習成果と体育学級の風土、教師のリーダーシップ・スタイルとの関係を説明する「仮説的学習行動のモチベーションと体育学級の風土モデル」の構築を試みる。

II. 組織風土のとらえかた

1. 組織行動科学からみた組織風土研究

組織開発を効果的に遂行するためには、組織の現状を把握することが必要となり、組織風土についての研究が発展してきた。⁴⁾

組織風土に関連の深い研究は、集団の雰囲気についての White & Lippitt (1943) のリーダーシップ・スタイルの実験研究が古典的なものであり、さらにシステム 4 で有名な Likert (1967) のマネジメント・システムもこの流れに入る。組織風土そのものの研究としては、Litwin & Stringer (1968) と考えられている。⁵⁾しかし、組織風土の概念は重要ではあるが、もっとも不明瞭な概念であるとされる (Guion, 1973)。⁶⁾

1) 組織風土の概念

組織風土の定義は、3つに大別される。⁷⁾

(1) 組織属性アプローチ

・Forehand=Gilmer (1964) : 「ある組織を記述する特性の集合であり、(a)その組織を他組織から区別し、(b)時間的に比較的永続的であり、(c)組織の人間行動に影響をおよぼす特性の集合」。客観尺度の併用を認める多元尺度の立場。

・Litwin=Stringer (1968) : 「仕事環境で生活し活動する人が直接的に、あるいは間接的に知覚し、彼らのモチベーションおよび行動に影響をおよぼすと考えられる一連の仕事環境の測定可能な特性」。客観尺度の併用を認める多元尺度の立場。

・Campbell et al. (1970) : 組織状況を構造属性、環境属性(産業特性)、組織風土、公式的な役割特性にカテゴリー化したうえで、「組織が成員と環境に対処する仕方から帰納される個々の組織に特定の属性集合」。測定尺度を知覚尺度に限定する立場。

※組織属性説の弱点には、組織風土とそれ以外の組織属性の概念区分が不明瞭になることがあげられる。

(2) 個人属性アプローチ

・Schneider のグループ (1972) : 「組織風土は組織的環境に関する個人の知覚の中にある。その風土知覚を形成する時の個人は、(a)組織の中で起こる客観的出来事や組織の特性、あるいは(b)知覚者の特性(価値、欲求など)からもたらされるインプットを用いた情報処理者として行動する」。特にこのアプローチは、心理的風土と呼ぶことがふさわしいとされる。

※個人属性説の弱点には、概念が抽象的であり操作性に欠けていることがあげられる。

(3) 両者(組織属性と個人属性)をとらない立場

・James=Jones (1974) : 「現在の研究段階では組織風土の本質について確定的な概念の言明は不可能である」。分析レベルの差によって、それぞれの理論的立場に対応して組織風土と心理風土とに区別することを提案している。

・Payne=Pugh (1976) : 「特定時点の社会システム内の特徴的な行動過程を記述する概念」。

しかし、組織風土の概念について、共通していることは、「組織風土は媒介変数」として考えられていることである。成員の数、責任の階層、賃金体系、作業の条件など直接的に操作できる独立変数ではない。また、生産高、離職率のような従属変数でもない。⁸⁾

2) 組織風土分析の先行研究

組織風土を構成する次元を把握するために、多くの質問項目を用いる研究がなされている。

(1) Likert (1967) の研究⁹⁾

- ①リーダーシップ過程の特性 (5項目)
- ②動機づけの力の特性 (7項目)
- ③コミュニケーション過程の特性 (14項目)
- ④相互作用—影響過程の特性 (6項目)
- ⑤意思決定過程の特性 (8項目)
- ⑥目標設定や命令の特性 (3項目)
- ⑦統制過程の特性 (5項目)
- ⑧業績目標と訓練 (3項目)

以上の8次元51項目を用いて、システム1(独裁的専制型)、システム2(温情的専制型)、システム3(協議的相談型)、システム4(集団参画型)のどこに相当かに相当するかを測定する。

(2) Litwin & Stringer (1968) の研究¹⁰⁾

- ①構造 (Structure) (8項目)
- ②責任 (Responsibility) (7項目)
- ③報酬 (Reward) (6項目)
- ④リスク (Risk) (5項目)
- ⑤暖かい雰囲気 (Warmth) (5項目)
- ⑥支持性 (Support) (5項目)
- ⑦標準 (Standard) (6項目)
- ⑧対立 (Conflict) (4項目)
- ⑨一体感 (Identity) (4項目)

以上の9次元50項目から構成されている。さらに彼らは、組織風土を達成志向型、支配志向型、親和志向型に分類し、検討している。

(3) Campbell (1970) の研究¹¹⁾

- ①個人による自律性
- ②組織の構造化
- ③報酬の分配
- ④暖かさと支持

この4次元は、文献のレビューによって、共通の次元として設置されたものである。

なお、日本では、この視点に基づいて田尾により、因子分析によって支持的な風土・課業の構造化・報酬分配システムの確立・個人による自律性の確保と同様の4次元が解釈されている。

(4) Payne=Pheysy (1970) の研究¹²⁾

- ①権限 (Authority)
- ②抑制 (Restraint)

- ③仕事への関心 (Work interest)
- ④対人関係 (Personal relation)
- ⑤ルーチン (Routin or Control)
- ⑥コミュニティ (Community)

オリジナルは254項目からなり、BOCIと名付けられている。因子分析によると、組織の進歩性と組織の規範力との2次元が抽出されている。

(5)足立 (1975) の研究¹³⁾

足立は、Litwin & Stringer や Likert のあげたインベントリーなどを参考にし、我が国の実情を考慮しながら9つの組織風土の指標を抽出している。

- ①規制の程度
- ②責任の程度
- ③承認の程度
- ④危険負担の程度
- ⑤暖かさの程度
- ⑥支持の程度
- ⑦目標水準の程度
- ⑧葛藤の処理の程度
- ⑨グループへの一体感の程度

(6)Moos (1981) の研究¹⁴⁾

環境心理学による研究である。集団の凝集性および集団の目標の達成に与える環境の圧力を想定して、3つの次元を設定している。

- ①人間関係に関する次元
- ②集団成員の個人的発達・成長に関する次元
- ③システムとしての集団の維持・変化に関する次元

(7)境 (1990) の研究¹⁵⁾

境は、従来の研究をふまえて、職務特性、リーダーシップ特性、職務集団特性、組織下位システム特性の4側面による40項目の組織風土知覚の質問表を作成した。

3) 組織風土と組織文化

組織風土と類似の概念として、組織文化がある。

咲川¹⁶⁾は、組織文化の研究を1980年代を境として大きく二つに分けることができるとしている。一つは、人間関係論、行動科学、組織風土論など、組織文化という言葉は用いていないが、組織文化という組織現象を扱った1980年代以前の研究である。他方は、「強い文化」研究、経営戦略と組織文化との関連を扱った研究など、組織文化という言葉を用いて、組織文化を本格的に扱った1980年代以降の研究である。

そして、現在の組織文化研究と最も近接的な研究は、1960年代から1970年代にかけて盛んに行われた組織風土論であると考えられている。そこで、1980年代以前の組織風土論と、1980年代以降の組織文化論との違いを明らかにする。¹⁷⁾

(1)定義の違い

a. 「組織風土」研究：仕事環境で生活し、活動する人が、直接的に、あるいは、間接的に知覚し、彼らのモ

チベーションおよび行動に影響を及ぼすと考えられる一連の仕事環境の測定可能な特性¹⁸⁾

b. 「組織文化」研究：企業の構成員によって共有・伝承されている価値観、行動規範、信念の集合体¹⁹⁾

(2)問題意識の違い

a. 「組織風土」研究：いかに組織内部の統合を高めるために、組織文化を管理するか

b. 「組織文化」研究：いかに競争優位を獲得して、維持するために、組織文化を活用するか

(3)従属変数の違い

a. 「組織風土」研究：モチベーション、忠誠心などの組織内部要因

b. 「組織文化」研究：財務的成果や生産性など、経営戦略における重要な指標

(4)独立変数の違い

a. 「組織風土」研究：ミドル、ローワー・レベルのリーダーシップ

b. 「組織文化」研究：トップ・レベルのリーダーシップ

(5)分析単位の違い

a. 「組織風土」研究：個々人が集まった職場レベル

b. 「組織文化」研究：組織全体

以上のことから、本研究では、①体育学習において、学習者個々人が、よりよく学習を行うために、教師が組織(学級)内部をどのように統合したらよいかを問題にすること、②一つの学校組織全体を問題にするのではなく、個々の教師の受け持つ学級を問題にすること、③体育学習において、教師のリーダーシップが学習者のモチベーションにどのような影響を及ぼすかについてを問題にすることなどから、状況をより全体的にとらえ、その状況と組織のモチベーション、成果などとの関係を分析する「組織風土」理論を援用することの意義が見いだされるものである。

2. 教育学からみた組織風土研究

組織文化・風土は、古くかつ新しい研究対象である。同時に、実践的にも、あらためて学校経営の中核的な対象であると考えられつつある。²⁰⁾

1) 先行研究

(1)Halpin & Croft (1962) の研究²¹⁾

開放的か、閉鎖的かという学校風土を、校長の行動様式と教職員の行動様式との結合形から導き出している。学校風土の特徴として、①開放的、②自主的、③統制的、④親交的、⑤父権的、⑥閉鎖的の6つに分類している。しかし、最大の組織成員である児童生徒の学校風土に与える影響が、考察の対象になっていない。

(2)Brookover (1979) の研究²²⁾

事例研究法と質問紙調査法を併用して、子供の学業成績、自己依拠性、自己概念に及ぼす学校の組織的条件について、調査している。その結果、学校の組織文

化・風土が、学校教育の成果を規定する要因として指摘された。しかし、組織文化・風土が有する成員の行動様式、価値、行動の諸前提などを規定する機能の解明を課題としている。

(3)小川 (1985) の研究²³⁾

小川は、「級風は、担任教師と児童・生徒、および児童・生徒間の相互作用を通じて醸成される」とし、学校教育における集団過程の中で、級風が重要な役割を果たすことを明らかにした。級風の規定要因として、教師のリーダーシップ、学級集団の構造、学級規範、校風、教師・児童・生徒のパーソナリティ、物的環境などをあげているが、級風の本質を解明することを課題としている。

2) 最近の研究動向

(1)林 (1994) の研究²⁴⁾

林は、SD法による教諭の組織風土イメージを中心に、学校の組織風土・組織文化に関する基礎的な知見を得ることを目的として研究を行った。「組織風土イメージ」の次元には、①官僚制化傾向、②情緒充足傾向、③遊離化傾向、④成長志向、⑤自律志向の5つを抽出している。その結果、教職経験の別によって、組織風土・組織文化をとらえる視点の差異を考察している。そして、学校改善を志向する学校経営にとっての組織レベルの分析考察を課題としている。

(2)平山 (1996) の研究²⁵⁾

平山は、授業過程での効果要因を特定するために、エスノグラフィ法（現地参加観察法）による研究を行った。その結果、授業において、「学級風土」および「学習者の認知処理過程」は、教師行動よりも学習結果に大きな影響を与えることを明らかにした。「学級風土」の次元には、学級に対する教師の姿勢認知と生徒の学級雰囲気認知がある。そして、このような影響の

違いの原因を究明することを課題としている。

3. 体育経営学からみた組織風土研究

「組織のトップにたつものは、組織風土の現状について、常にチェックし、適切な方策を考えていくことも重要な役割である」²⁶⁾とされ、体育経営においても、組織風土の研究が重要視されている。

1) 清水 (1986) の研究²⁷⁾

学校体育の経営組織に迫り、経営体の独自性・主体性を実現する組織活性化について追求している。学校の組織風土の構造分析およびそれを基底とした機能分析を行っている。その結果、組織風土の形成・変革を図る上で、リーダーの成員に与える影響が必須の要因であり、成員に認知されたリーダーシップ特性の重要性を体育経営の立場でも改めて指摘している。

2) 高橋ら (1991-1995) の研究²⁸⁾

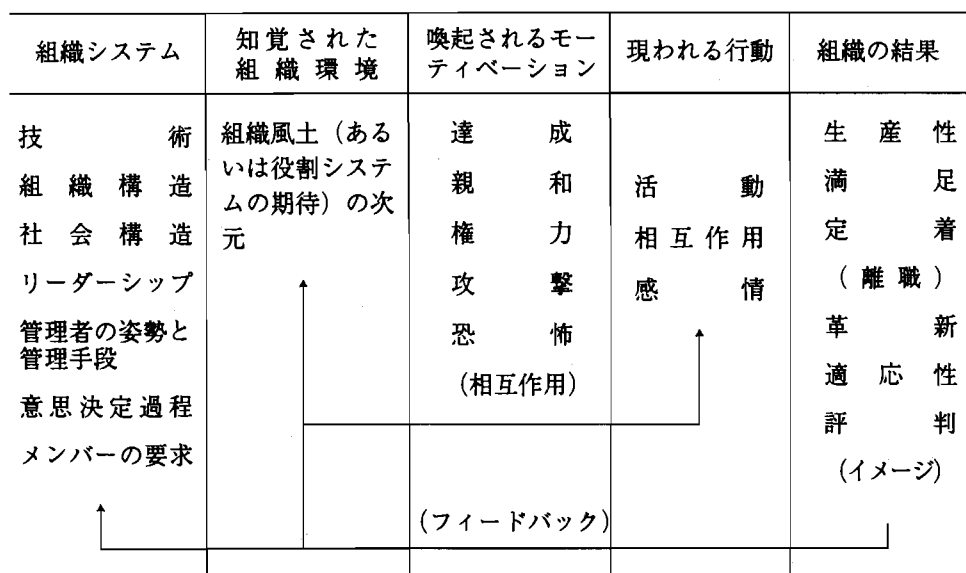
子供と子供、教師と子供との相互作用に見られる人間関係の問題が、授業の勢いや雰囲気極めて重要な影響を与えることを明らかにしている。

3) 細江・田倉 (1997) の研究²⁹⁾

細江らは、体育嫌いと学級の組織風土の関係について調査している。そして、児童・生徒の学級の雰囲気認知が、イヤイヤ型（組織不活発・伝統強制型）の学級では、運動好きの体育嫌いが多く、イキイキ型（自由でやりがいをもって活発に活動できる）の学級では、運動も体育も好きな子供が多いことを明らかにしている。

III. 風土理論のレビューと援用

従来までの理論は、管理手段、意思決定過程、技術、公式組織構造および社会構造のような組織システムの客観的な特性をかたちづくる要因を重視する傾向が



[Litwin&Stringer 著 (占部都美監訳) 「経営風土」白桃書房 1974 p.41による]

図1 組織行動のモチベーションと風土モデル

あった。しかし、組織の環境についての組織メンバーの知覚やそれに対する主観的な反応にはほとんど注意が払われていなかった。したがって、これらの理論にとって、主観的な要素を基礎としているモチベーションの概念を利用することは難しかったのである。³⁰⁾

しかし、Litwin & Stringer は、組織風土の概念と、今日利用されている組織行動の理論とを統合した「組織行動の統合モデル」を構築した。

図1は、Litwin & Stringer による組織行動のモチベーションと風土モデルを示したものである。³¹⁾鍵概念となる組織風土は、次のように定義される。

組織システムの要因とモチベーション性向とのあいだに介在する一つの媒介変数

この組織風土を鍵概念として、図1に示すような行動プロセスがモデル化される。まず、組織システムの特性が、組織風土を生み出す。そして、組織風土が、次に特定のモチベーションの性向を喚起ないし抑制する。結果的に生じるモチベーションのパターンは、組織に対して、生産性、満足感、定着率、適応性や評判などの結果を決定する。

なぜ、この理論を体育学習に応用するのかというと、教師のリーダーシップ・スタイルと学習者のモチベーションとの因果関係を体育学級の風土をてがかりに明らかにし、学習者のモチベーションを高めるためのリーダーシップ・スタイルの操作の可能性を示唆する点に大きな意義が認められるためである。

Litwin & Stringer のモデルを体育の学習場面に置き換えて考えると、学習者によって知覚された体育学級の風土が、学習者の学習行動のモチベーションを喚起ないし抑制する。そして、結果的に生じたモチベーションのパターンが、様々な学習の成果をもたらす、というように学習行動のプロセスとの共通性が推察さ

れる。

本研究は、体育学級の風土を鍵概念とし、それが学習行動のモチベーションや学習成果に与える影響、そして、そこに影響する効果的な教師のリーダーシップ・スタイルに視点をおくものである。したがって、学習行動のプロセスを構造化し、学習者の行動に影響を及ぼすリーダーシップの在り方を、学習者の知覚する体育学級の風土をてがかりに迫る点で、Litwin & Stringer の「組織行動の統合モデル」を援用することの意義が見いだされるものである。

IV. 仮説的学習行動の統合モデルの構築

「一人一人の子どもの存在を大切にしたい、心を開き合える“居心地のよい学級”の雰囲気を作り上げていくことが、結局は、学級としての組織の活性化を促す。」と細江³²⁾が述べているように、体育学習においても、学級の組織風土や学級の雰囲気の認知の仕方が、学習行動のモチベーションに影響を与えていることが、調査や一連の研究で明らかにされている。また、体育学習も、学習課題をめざしたクラス、小グループなどの組織的な活動であり、学習者の学習行動は、学習組織の成員の組織行動として理解できる。³³⁾このような点においても、組織行動の統合モデルである組織風土理論を、体育の学習行動に援用することの妥当性が示唆される。

本研究では、Litwin & Stringer の組織行動の統合モデルを体育の学習行動に適用し、図2に示すような仮説的なモデルの構築を試みた。

管理者が、風土に影響を与えようとする場合、物的設備、地理的場所、手続きや慣行、管理者自身のリーダーシップ、他の人のリーダーシップ、メンバーの要求など、かなり広い範囲にわたってアプローチすることができる。しかし、Litwin & Stringer によれば、管理者は、すべての要因に対して同時に、取り組む必

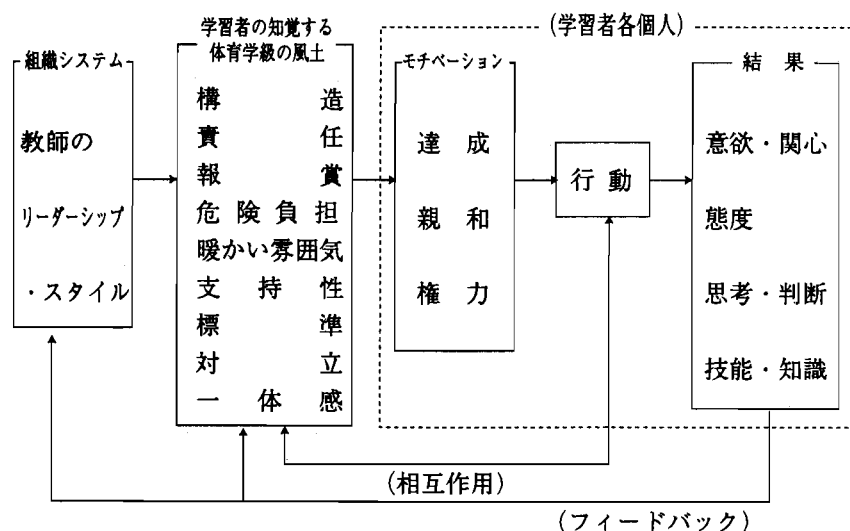


図2 仮説的学習行動のモチベーションと風土モデル

要はなく、「どの要因がもっとも利用しやすいか、あるいは管理しやすいかに基づいて、上述した要因のいずれからも始めることができる」³⁴⁾としている。

体育学習において、個々の教師が、物的設備や地理的場所、手続きや慣行、他の人のリーダーシップをコントロールすることは難しく、また、学習者一人ひとりの要求も違うため、それらをすぐにコントロールすることは難しいと考えられる。したがって、本研究では、教師自身が、自らのリーダーシップ・スタイルをコントロールすることによって、風土に影響を及ぼすことを問題にする。つまり、学習者が、体育学級の風土をどのように知覚し、それが、どのようにモチベーションや行動に影響を及ぼしているかを明らかにすることで、教師がどのようなリーダーシップを発揮すればよいかを考える。

次に、組織システムとしての教師のリーダーシップ・スタイルは、その体育学級の風土を生み出し、その風土は、学習者によって知覚される。ここで、学習者の知覚を重視するのは、「組織の現実、組織メンバーが知覚するときだけに理解されるものであり、組織風土は、客観的な現象が通過しなければならないフィルターとして考えられる」³⁵⁾からである。また、体育学級の風土の次元には、次の9項目が考えられる。

1. 構造 (Structure) : 学習者が、体育学級における制約について、いざいざの感情
2. 責任 (Responsibility) : 自分が自分のポストであるという感情
3. 報賞 (Reward) : 成績を上げた活動に対して報いられるという感情
4. 危険負担 (Risk) : 学習や体育学級の中での危険および挑戦についての意識
5. 暖かい雰囲気 (Warmth) : 学習グループの雰囲気にゆきわたっているみんなが仲の良い仲間関係にあるという感情
6. 支持性 (Support) : 教師や体育学級の他のメンバーから援助があることの自覚
7. 標準 (Standards) : 暗黙の目標や明確な目標と成果基準に対する重要性の自覚
8. 対立 (Conflict) : 教師や他の学習者が、異なる見解を聞きながらいるという雰囲気
9. 一体感 (Identity) : 学習者が体育学級に所属し、体育学級の重要なメンバーであるという感情、この種の精神の強調

これらの組織風土は、所属する体育学級で学習する学習者が、直接的に、あるいは間接的に知覚し、彼らのモチベーションおよび行動に影響を及ぼすと考えられる一連の学習環境の測定可能な特性であり、Litwin & Stringer によって作成された質問表によって測定

することができるであろう。

そして、学習者の知覚した体育学級の風土は、学習者の学習行動のモチベーション性向を喚起あるいは抑制する。モチベーションとは、「ある目標を志向したエネルギーギッシュな行動」³⁶⁾を意味し、このエネルギーギッシュな行動の基底に欲求があると考えられている。学習行動の重要な決定要因として考えられている内在的な動機には、次の3つがある。

1. 達成要求 : 何かを達成することに関心をもっており、そして、達成を志向して努力することから大きな満足を引き出す。
2. 権力要求 : 他の人に影響を及ぼす手段を統制することに努力することに満足を引き出す。
3. 親和要求 : 暖かい友好的な関係を求めることに努力することから満足を引き出す。

これらのモチベーションは、学習者の行動を注意深く評価することによって、学習者のモチベーション・パターンを得ることができると考えられる。

また、風土とモチベーションの間には、次のような関係が考えられる。

[構造]

1. 構造的制約にしたがうことを重視する風土のもとでは、[努力→達成感] 期待が低くなると考えられる。

つまり、構造化された状況だと、確率、危険および意思決定のための適切な手続きについて、詳細な情報が与えられてしまうので、危険をおかして挑戦しようという気持ちや成功に対する価値が下がってしまう。

一方、構造化されていないようなあいまいな不確実な状況だと、ごく最小限の情報量に基づいて決定を行わなければならないので、適度な程度の危険をおかして挑戦しようとする気持ちや成功に対する価値が高くなる。

2. 強い構造的制約の風土は、親和欲求（他の人々と友好的な暖かい関係をもちたいという欲求）の満足をさまたげると考えられる。

学習上の規則や手続きがより一層明確になるにつれて、公式主義や社会的なへだたりは高まる傾向がある。この傾向は、緊密な親和的な関係をもつことを減らす。

つまり、親和欲求の不満足は、欲求階層論にしたがえば、それより高次の欲求（自律性や達成）が追求される可能性を低下させる。したがって、高次欲求がモチベーションを高める原動力となる可能性を低くする。

換言すれば、[努力→達成感による満足]期待は、(1) [努力→達成感] 期待と、(2) [達成感→満足] 期待とに分解できるが、後者を規定するのは個人の達成欲求の強さである。ところが、欲求階層理論によれば、親和欲求のような低次欲求が満足されないと、達成欲求

のような高次欲求は弱くなる。

3. 自分の能力に自信がなく、したがって学習上で自律性よりは依存を求める人にとっては、強い構造的制約の風土は、高い[努力→高い成果]期待をもつことを可能にすると考えられる。

つまり、構造化された状況では、それにしたがって学習をすすめることによってある程度の成果が達成できることを保証してくれる。

[責任]

1. 運だけが作用する状況や公式的な責任にたいして厳格な規制がある状況では、達成モチベーションを喚起する期待や誘因は引き起こされないと考えられる。

つまり、高い達成欲求をもつ人は、結果がたんなる運に基づくよりも、むしろ独自の努力に依存する状況を選好する。そのために、自分の進歩度を自分の基準に照らして評価ができるように、どの程度うまく学習を遂行しているかについての具体的なフィードバックを望む。したがって、達成モチベーションは、個人がかなりの責任をとることのできる風土で育てられる。

2. 責任の風土が、個人の責任の自由やフィードバックの側面を強調するのではなくて、地位の差別が顕著に行われている(すなわち、その風土が、「あなた自身がボスである」ということの重要性和その地位を強調するような場合)ようなものである場合には、権力モチベーションは喚起されると考えられる。

つまり、個人は、自分がコントロールしなければ、影響を及ぼされるという恐れのために、影響力の手段のコントロールを求める。

[暖かい支持的な雰囲気]

1. 達成モチベーションを喚起するためには、「暖く友好的な雰囲気」よりもむしろ、「支持と奨励が行われる雰囲気」が一つの状況にあるかどうかが重要であると考えられる。

つまり、個人の活動が支持され、奨励され、かつ一般的に歓迎されていることを示す環境の刺激要因は、失敗の恐れを減らし、達成モチベーションおよび達成志向的な行動を増す傾向がある。そして、失敗の恐れは達成感の追求をさまたげるが、支持的な雰囲気はこの恐れを減らすことによって、達成感の追求を促進する。

2. 暖かい支持的な雰囲気は、学習者の親和欲求を満足させると考えられる。したがって、欲求階層理論によって、高次の欲求が強くなる。

[報賞]

1. 懲罰を行わないで報賞を与えることを志向した風土は、比較的達成と親和の期待を喚起し、失敗の恐れを減らすと考えられる。

つまり、報賞システムが「客観的」で、具体的で、迅速性があり、しかも成果志向的であると知覚されるならば、達成モチベーションは喚起される。

また、すぐれた成果に対する報賞とあらゆる成果に対する「公正な評価」は、達成欲求の高い人達を刺激し、成功と個人的な達成のシンボルとしてこれらの報賞をえることをめざして努力する。

2. 成果によらない、あいまいな信賞主義は、自分が認められたいという要求や、個人的な影響と関連した刺激要因を増加させる傾向があり、権力モチベーションを喚起させると考えられる。

[危険負担]

1. 危険負担の雰囲気の有無は、学習者のモチベーションが達成欲求を原動力として生じることを可能にするかどうかを規定すると考えられる。

つまり、達成欲求の追求がモチベーションの原動力となるためには、学習者が高い[努力→達成感]期待をもてるような状況が存在することが必要である。すなわち、学習者が「努力したとき、成功の確率が50:50である」と知覚するときに最も高くなる。

2. 学習に対して、保守的なアプローチを強調する傾向のある風土と、見通しを伴わない盲目的な投機を正当視する風土は、達成モチベーションを挫折させ、弱めると考えられる。

[標準]

1. 達成がある程度困難であるような高目標が存在する場合に、人が達成感をめざして学習するさいのモチベーションの強さが最大になる。したがって、学習者が強い達成欲求をもっているかぎり、高目標追求の風土は、達成志向型のモチベーションを高めるように作用すると考えられる。

2. 学習者が、他の学習者からの認知・容認に高い価値をおいている限り、モチベーションは高まると考えられる。

3. 高い成果基準と、期待の伝達(教師の学習者への信頼感)が、達成モチベーションを強さを規定すると考えられる。

[対立]

1. 意見の対立が回避されるのではなくて、それがオープンにされ、その解決に向かって努力がなされることが、全体としてすぐれた学習がなされるための重要な条件である。そして、対立許容の風土が存在し、それによって達成モチベーションが高まることは、全体が高成果をあげるためには必要不可欠であると考えられる。

つまり、対立をオープンにし、これを直接対決によって解決しようとする場合には、互いにより多くの関連情報を提示しようとするので、学習上の問題状況がより明確になり、より現実的な成果目標がより明確に設定される。

また、対立を直接的対決によって解決しようとすることは、成果のフィードバックの迅速性と具体性を増す。そして、行動の代替案や達成に対する障害要因が

明白になり、「いかにうまくやっているか」をよりよく判断することができる。

2. 意見の対立が生じている状況は、その解決に自信をもっている学習者に対して、解決に貢献することをつうじて、他人に影響を及ぼしたいという権力欲求の追求と満足を可能にする機会を与えると考えられる。

【一体感】

1. 親和要求の高い人は、学級への凝集性や学級への忠誠心を重視する環境に反応すると考えられる。このような環境は、親密な対人関係に対する要求を重視する傾向がある。相互の支持性は高く、そして親和の刺激要因がいきわたっている。

2. もし、一体感が達成目標を中心としてまとまるならば（その目標はグループ活動によってもっともうまく達成できると各メンバーが信じている場合）、学習者は一体感の強調に対して積極的に反応すると考えられる。

さらに、結果的に生じるモチベーションや行動のパターンは、学習者自身に対して、さまざまな成果をもたらす。つまり、「新しい学力観」に基づいた体育における学力を獲得できるものであると考える。体育における新しい学力とは、次の4つである。³⁷⁾

1. 運動や健康・安全への関心・意欲・態度：進んで楽しく運動をしようとする。また、健康・安全に関心をもち、進んで健康で安全な生活をしようとする。
2. 運動や健康・安全についての思考・判断：運動の課題の解決を目指して、活動の仕方を考え、工夫している。また、身近な生活における健康・安全について考え、判断している。
3. 運動の技能：運動の楽しさや喜びを味わうために必要な技能を身につけている。
4. 健康・安全についての知識・理解：身近な生活における健康・安全に関する基礎的な事項を理解している。

そして、その個々人の得た学習の成果は、生涯スポーツを志向する体育科の目標の達成につながっていくものであると考えられる。

V. む す び

以上のように、風土は、学習者のモチベーションおよび行動に、直接的に影響を及ぼす環境要因や対人関係の諸要因としてとらえることができる。組織風土という介在概念をとりいれ、それをを用いることによって、学習者のモチベーションの直接的な決定要因を教師のコントロール可能なものにすることができるのである。すなわち、教師のリーダーシップ・スタイルが、体育学級の風土を生みだし、その風土が、学習者の学

習行動のモチベーションに直接影響を及ぼすのである。

したがって、これからの体育において、教師は、自分の体育学級の現在の風土を知り、自分のリーダーシップ・スタイルと学習者のモチベーションとの間の因果関係を正しく認識する必要がある。そして、学習者のモチベーションを喚起し、それを学習の達成に方向づけることができる風土を形成するためのリーダーシップの在り方を考えていかなければならない。また、学習にふさわしいモチベーションを喚起させようとする風土を形成することも教師の重要な役割である。

つまり、教師が、自分は望ましい影響を風土に与えていると考えたととしても、問題となるのは、学習者の知覚である。教師は、自分の体育学級の風土を把握することによって、自分のリーダーシップ・スタイルが風土に及ぼした影響を評価することができ、その風土を改善するための手段を考えることができると考えられる。

そのためには、体育の学習場面において、どのような風土の次元が、どのようなモチベーションに影響を与えているのかを究明する必要がある。

今後の研究課題は、仮説的学習行動のモチベーションと風土モデルに基づき、それぞれの影響関係を検証し、このモデルの妥当性を実証していくことであると考える。

引用・参考文献

- 1) 太田 肇「個人尊重の組織論」中央新書 1996 p.16
- 2) 文部省「小学校体育指導資料 新しい学力観に立つ体育科の授業の工夫」東洋館 1995 pp.15-20
- 3) 太田 肇 前掲書1) p.16
- 4) 外島 裕 松田浩平「経営組織診断の理論と技法—人的側面を中心として—」同友館 1995 p.12
- 5) 西川一廉「職務満足の心理学的研究」勤草書房 1984 p.125
- 6) 野中郁次郎 加護野忠男「組織現象の理論と測定」千倉書房 1978 p.163
- 7) 同上書 pp.164-167
- 8) 西川一廉 前掲書5) p.127
- 9) 若林 満 他「組織心理学」福村出版 1988 p.274
- 10) 同上書 p.276
- 11) 二村敏子「組織の中の人間行動」有斐閣 1982 pp.169-172
- 12) 三隅二不二 他「組織の行動科学(応用心理学講座1)」1988 pp.283-284
- 13) 足立明久「組織風土の変革に関する実証的研究」桃山学院大学社会学論集 第8巻 第2号 1975 pp.69-88
- 14) 浅井正昭「日本版職場環境尺土による従業員意識の測定について」日本大学人文科学研究紀要 1986 pp.262-288
- 15) 大坊郁夫 他「社会心理学パースペクティブ2」誠信書房 1990 pp.267-275
- 16) 咲川 孝「組織文化とイノベーション」千倉書房 1998 pp.25-27
- 17) 同上書 pp.35-37

- 18) Litwin & Stringer 共著 占部都美監訳「経営風土」白桃書房 1974 p.1
- 19) 外島 裕 松田浩平 前掲書4) p.15
- 20) 中留武昭「学校改善に関する理論的・実践的研究」ぎょうせい 1990 pp.147-171
- 21) 岡東壽隆「スクールリーダーとしての管理職」東洋館 1994 pp.112-123
- 22) 蘭 千壽「教師と教育集団の心理(対人行動学研究シリーズ2)」誠信書房 1996 pp.171-172
- 23) 小川一夫「学校教育の社会心理学」北大路書房 1985 pp.114-121
- 24) 林 孝「学校の組織風土・組織文化に関する考察—教諭の組織風土イメージを中心に—」広島大学学校教育学部紀要 第I部 第16巻 1994 pp.111-125
- 25) 平山満義「質的研究法による授業研究」北大路書房 1997 pp.70-85
- 26) 宇土正彦 他「体育経営管理学講義」大修館書店 1989 pp.224-227
- 27) 清水紀宏「組織活性化を規定する組織風土要因の分析—学校体育経営組織をめぐって—」体育経営学研究 第3巻 Vol.1 1986 pp.23-31
- 28) 高橋健夫「よい体育授業の条件—授業の「勢い」と「雰囲気」を中心に—」体育科教育 第43巻 第2号 大修館書店 1995 pp.10-13
- 29) 細江文利「[居心地のよい学級]と体育の授業」体育科教育 第46巻 第6号 大修館書店 1998 p.9
- 30) Litwin & Stringer 共著 占部都美監訳 前掲書18) p.41
- 31) 同上書 p.41
- 32) 細江文利 前掲書29) p.9
- 33) 永田靖章 市野聖治 梁瀬歩 江崎浩央「体育学習」における学習者のモチベーションと学習成果に関する研究 愛知教育大学体育教室研究紀要 NO.18 1993
- 34) Litwin & Stringer 共著 占部都美監訳 前掲書18) p.40
- 35) Litwin & Stringer 共著 占部都美監訳 前掲書18) p.43
- 36) Litwin & Stringer 共著 占部都美監訳 前掲書18) p.7
- 37) 文部省「小学校教育課程一般指導資料 新しい学力観に立つ教育課程の創造と展開」東洋館 1993 p.120

(平成10年9月4日受理)