

## 伝統的な大学女子運動部における組織マネジメントに関する基礎的研究

### A basic study on organizational function of the traditional female university athletic teams

八 丁 茉莉佳<sup>1)</sup> 畑 攻<sup>2)</sup> 柴 田 雅 貴<sup>3)</sup>  
佐 伯 徹 郎<sup>4)</sup> 吉 田 孝 久<sup>5)</sup> 佐々木 直 基<sup>6)</sup>  
*Marika HATCHO, Osamu HATA, Masaki SHIBATA*  
*Tetsuro SAEKI, Takahisa YOSHIDA and Naoki SASAKI*

#### Abstract

In recent years, people are getting more concerned about the organization management in Japan.

Athletic teams were one of the organizations and organizational function was also highlighted in sport science area.

The purpose of this study was to investigate organizational activities (function) of 2 women's athletic teams.

This study employed a specially designed questionnaire which were consisted of demographics, skill level, object (team and individual), moral and organizational activities. Multi variate statistical procedure such as factor analysis and regression were applied. The following results were obtained :

1. Different organizational activities and function were shown according to each team internal factor and actual team performance.
2. Some specific management points were suggested according to each team and each small group (blocs).

**Keywords :** *organization management, athletic teams, organizational activities (function), sport management*

## I. 緒 言

企業組織は、「プロジェクトを成功させる」や「会社の利益をあげる」といった高い生産性や結果を求める集団である。一方で大学の運動部、特に体育大学の運動部は勝利を目的とした競技スポーツ集団である。すなわち企業組織は利益や生産性などの結果を目的とし、運動部は勝利を目的とする集団であり、結果を求めるという点で同じ組織として考えることができるのではないだろうか。企業組織においては、広く経営学の立場から、組織づくりやリーダーシップ、マネジメントの重要性が指摘されてきており、これまで一般社会における組織に対するマネジメントやリーダーシッ

プに対する研究は盛んに行われてきた。その中でも代表的な研究として、集団が自ら持つ2つの機能 [Performance (目標達成機能)・Maintenance (集団維持機能)]に着目した三隅(1978)<sup>9)</sup>のPM理論、状況適合的なリーダーシップ研究であるP.ハーシー & K.ブランチャード(1978)<sup>4)</sup>のSL理論の適用は代表的なものとなっている。

「運動部」という集団に対するマネジメントからのアプローチをみとみるとリーダーシップ行動と部員の満足度に関するChelladurai(1993)<sup>1)</sup>の研究をはじめ、スポーツ集団に固有な部員のモラルやマチュリティとの関係を検討した鶴山ら(1994, 1996, 2000)<sup>9)10)11)</sup>の研究、大学女子陸上競技部のリーダーシップ行動を具体化した杉山(1999)<sup>8)</sup>の研究など、その多くの研究は「リーダーシップ」や「モラル」などのように、組織論としての個別の要因に着目したものである。様々な組織に共通し、どのような組織にもあてはまる基本的なレベルでの、組織そのものの構造や機能を明らかに

1) 日本女子体育大学 (助手)  
2) 日本女子体育大学 (教授)  
3) 日本女子体育大学 (准教授)  
4) 日本女子体育大学 (准教授)  
5) 日本女子体育大学 (准教授)  
6) 日本女子体育大学 (講師)

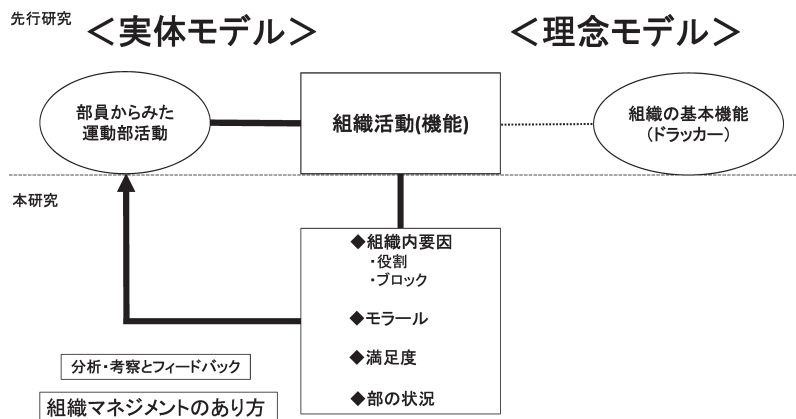


図1 本研究の分析枠組み

しようとした運動部の組織論研究は、ほとんど行われていないのが現状であった。八丁(2014)<sup>4)</sup>は様々な組織に共通する、普遍的な機能を「組織機能」として着目し、実際の運動部活動と組織との関係を検討している。しかしながら組織機能の抽出を試みたものの、抽出されたものは現実的な部の活動を示す「チームの輪」「目標」「指導」「信頼」の組織活動であったが、組織活動因子には組織機能項目が複数混在していたことから、組織活動(機能)が抽出されたと示しており、さらに奥底に位置する組織機能抽出の可能性を認めつつも、まだ明確にとらえきれないとしている。研究方法の検討も課題としてあげられているが、まだ明らかにされていないのが現状である。

そこで本研究においては、さらに共通の組織機能の究明ではなく、先行研究で得られた組織活動(機能)の因子を活用し、伝統的な運動部に焦点を充て、組織活動(機能)は組織内要因や満足度、モラールによって異なるかを明らかにするとともに、部の組織的なあり方を基礎的に検討することを目的とした。

## II. 研究方法

### 1. 基本的なアプローチ

競技スポーツ集団へのマネジメントからのアプローチ方法は、モラールやリーダーシップといった固有の要因に着目した研究が多く取り上げられ、基本的な組織機能に着目し、組織そのものの構造や機能を明らかにした研究はほとんど報告されていない。近年では、八丁(2014)<sup>4)</sup>による4つの運動部を対象にした組織機能に関する基礎的研究が発表されたものの、明確な組

織機能の抽出は報告されていない。その要因として、対象となった運動部における組織活動と組織機能の間には目には見えないフィルターがかかっており、組織機能はより奥底にあるのではないかと考察されている。

本研究での組織活動(機能)とは、八丁(2014)<sup>4)</sup>による先行研究において組織機能37項目について因子分析を施し、その結果抽出された因子である。その際、組織機能とは、「組織形態、モラール、リーダーシップ」などの1つの機能及び現実的な運営方法ではなく、さまざまな分野の組織に共通する基本的・総合的なはたらし<sup>5)</sup>と定義されている。しかしながら、抽出された因子は組織機能そのものではなく、部の実体的な活動を示す組織活動因子であり、組織活動の中に組織機能が含まれているものと考えられる。本研究においてもそのような組織活動(機能)を同様に捉え、具体的な運動部の組織マネジメント及び組織内要因すなわち運動部の各小集団や役割、満足度やモラールによって異なるかを明らかにするとともに、より有効な組織マネジメントのあり方を基礎的に検討するものである。

### 2. 調査の実施と分析の手順

#### (1) 調査項目の設定

調査項目は、鶴山らによるモラール要因からみた運動部のマネジメントに関する研究<sup>6)</sup>をはじめ、これまでの運動部に関する先行研究、および会社組織のあり方などを幾つも明示している Peter Ferdinand Drucker(以下、ドラッカー)の数ある著書の中から繰り返し使われており、尚且つ運動部にも当てはまると

考えられる項目を基に、基本特性、目標設定、満足度、組織機能項目を設定した。組織機能に関する項目は、「マーケティング」「真摯な態度」「人は最大の資産である」「自己目標管理」「イノベーション」「モラル」の6つを中心に37項目を設定し、「非常に思う」から「全く思わない」までの5段階評定尺度により回答を求めた。

さらに、運動部活動の満足となる総合的な指標として、「現在の部に満足している」「成績や記録に満足している」「練習方法や内容に満足している」の項目を設定した。満足度に関する項目についても「非常に満足」から「満足していない」までの5段階尺度により回答を求めた。

### (2) 調査概要及び分析の手順

調査は先行研究<sup>4)</sup>において、伝統と芸術系を持ち併せた運動部(A部)、芸術系と運動系を併せ持った新しい部(C部)、女子体育大学の代表的な伝統ある2つの運動部(B部、D部)を対象に質問紙によるアンケート調査を実施し、A部45名、B部87名、C部52名、D部95名、計279名の回答を得た。調査期間は、2013年7月～9月であった。

得られたデータに対し、統計ソフトSPSS17.Overにて基礎集計、基本統計、クロス分析を行い、必要に応じて $\chi^2$ 検定やF検定(分散分析)を用いて統計的有意性を確認した。また、組織機能に関する37項目の内容の妥当性と情報の単純化・明確化のために因子分析を行った。因子分析はあらかじめ37項目の相関行列を算出し、最も標準的な主因子法を選択した。抽出された各因子の単純構造を得るために、固有値1.0以上を基準にして因子数を決定し、Nomal-Varimax法による直交回転を施し、因子負荷量0.500以上の項目を取り上げて因子として解釈した。

そして本研究では伝統的な運動部に焦点を充てたため、B部とD部のみを分析対象とし、同じ方法で因子分析を行った。また抽出された因子が満足度に及ぼす影響を明らかにするために、抽出された因子を説明変数、練習方法や内容に対する満足度を目的変数として重回帰分析を行った。さらに、部員のモラルに与える満足度の規定力を明らかにするために、各満足度を説明変数、部員それぞれのモラル合計点を目的変数として重回帰分析を行った。これらの分析を用いて、結果を考察した。

## III. 結 果

### 1. 対象部員の基本特性及び組織構造

#### (1) 基本特性

表1は、対象部員の基本特性を示したものである。部内での役割では、B部は正選手、補欠選手、一般選手、スタッフの4つに分かれ、D部は正選手、一般選手、スタッフの3つに分かれた。部の構成は、B部は競技レベルで分けられた①から③ブロックと資格取得を目的とした④ブロックの4つに分かれ、D部は専門的な競技種目ごとにブロックが分かれており、こちらも4ブロック編成であった。

種目開始時期について最も多い割合を示した項目は、B部が小学校低学年46.0%、D部が中学生42.1%であり、種目によって部活や習い事などで始める時期が異なることが示された。すなわち伝統的な運動部の部員は、早い段階でその種目を選び、現在も続けていることが明らかとなった。

表2は、部員にそれぞれ部の目標と個人の目標を聞いた結果を示したものである。最も多い割合を示した部の目標は、B部が上位リーグ昇格90.7%、D部が全国大会30位以内67.7%であった。一方で個人の目標は、B部が「技術・戦術・体力・表現力などの競技、演技力の向上」と、個人のスキルアップを目標とする回答が最も多い割合を示したのに対し、D部は「全国大会

表1 基本特性

		B部 N=87		D部 N=95	
		f	%	f	%
学年	1年	16	18.4	31	32.6
	2年	24	27.6	17	17.9
	3年	24	27.6	21	23.2
	4年	23	26.4	26	27.4
		正選手	10	12.3	49
	補欠選手	2	2.5	0	0.0
	一般選手	57	70.4	37	38.9
	スタッフ	12	14.8	9	9.5
種目開始時期	小学校低学年	40	46.0	6	6.3
	小学校高学年	31	35.6	29	30.5
	中学生	14	16.1	40	42.1
	高校生	2	2.3	19	20.0
	大学生	0	0.0	1	1.1
	その他	0	0.0	0	0.0
部の構成		4ブロック構成		4ブロック構成	

表2 目標

部の目標	B部 N=86		D部 N=93	
	f	%	f	%
	全国大会優勝	0	0.0	2
全国大会入賞	0	0.0	9	9.7
全国大会10位以内	0	0.0	5	5.4
全国大会30位以内	0	0.0	63	67.7
全国大会出場	0	0.0	11	11.8
関東大会入賞	0	0.0	1	1.1
上位リーグ昇格	78	90.7	0	0.0
正選手・正メンバーとして試合・大会に出場	0	0.0	1	1.1
技術・戦術・体力・表現力などの競技、演技力の向上	0	0.0	1	1.1
資格取得	8	9.3	0	0.0
部への貢献	0	0.0	0	0.0
部を中心とした充実した生活	0	0.0	0	0.0
信頼を得る	0	0.0	0	0.0
その他	0	0.0	0	0.0

個人の目標	B部 N=86		D部 N=95	
	f	%	f	%
	全国大会優勝	0	0.0	1
全国大会入賞	0	0.0	23	24.2
全国大会10位以内	0	0.0	0	0.0
全国大会30位以内	0	0.0	0	0.0
全国大会出場	0	0.0	19	20.0
全国大会入賞	1	1.2	0	0.0
関東大会入賞	0	0.0	13	13.7
上位リーグ昇格	2	2.3	0	0.0
正選手・正メンバーとして試合・大会に出場	3	3.5	8	8.4
技術・戦術・体力・表現力などの競技、演技力の向上	22	25.6	21	22.1
資格取得	21	24.4	0	0.0
部への貢献	18	20.9	5	5.3
部を中心とした充実した生活	0	0.0	1	1.1
信頼を得る	7	8.1	0	0.0
その他	12	14.0	4	4.2

入賞」と、競技成績を求める回答であった。これらの結果から、部の目標と個人の目標は異なることが示された。

### (2) 対象とした運動部における各満足度

表3は、部の活動における満足度の結果を示したものである。現在の部の満足度ではB部はほとんどの部員が満足しているのに対し、D部は「非常に満足」と回答した部員がいなかった。競技成績における満足度ではどちらの部も満足度が低い傾向を示した。練習方

法や内容に対する満足度では、両部ともに競技成績の満足度に比べ、満足していない人の割合は少ない傾向にある。これらの結果から、競技成績に満足していない部員が必ずしも練習方法や内容に不満を持ってわけではないということが考えられる。すなわち、練習には満足しているものの結果が伴っていない現状が垣間見られる。

### (3) 組織機能項目の基本統計

組織機能に関する項目は、池田の競技スポーツ集団

表3 満足度

		B部 N=87		D部 N=95	
		f	%	f	%
現在の部に満足している	非常に満足	13	14.9	0	0.0
	満足	46	52.9	20	21.1
	どちらともいえない	25	28.7	43	45.3
	あまり満足していない	2	2.3	25	26.3
	満足していない	1	1.1	7	7.4
競技成績や記録に満足している	非常に満足	1	1.2	0	0.0
	満足	12	14.0	2	2.1
	どちらともいえない	44	51.2	16	16.8
	あまり満足していない	25	29.1	33	34.7
	満足していない	4	4.7	44	46.3
練習方法や内容に満足している	非常に満足	9	10.3	1	1.1
	満足	34	39.1	21	22.1
	どちらともいえない	35	40.2	51	53.7
	あまり満足していない	8	9.2	21	22.1
	満足していない	1	1.1	1	1.1

を対象とした組織論的研究<sup>9)</sup>や鶴山らによるモラル要因に着目した研究<sup>9)</sup>を踏まえ、さらにドラッカーの著書から運動部の組織にも当てはまると考えられる項目を含め、37項目を設定し、「非常に思う」から「全く思わない」の5段階尺度により回答を求めた。表4は、B・D部による基本統計の結果を示したものである。両部ともに高い反応を示した項目は、「部の規則やルールを守っている」であり、これは所属する部員一人一人が組織の一員として自覚を持って日々過ごしていると考えられる。組織機能のカテゴリーごとに比較しても「真摯な態度」は他の組織機能に比べ高い傾向を示していることから、体育大生として部活動と真剣に向き合っていることが示唆された。

## 2. 運動部の組織活動（機能）

### (1) 本研究における組織機能の検討

八丁（2014）<sup>4)</sup>による先行研究において組織機能37項目における内容の妥当性と情報の単純化・明確化のために因子分析を行い、その結果抽出された因子を表5に示した。全分散量の55.2%が説明され、4因子が抽出された。抽出された因子はそれぞれ「チームの輪」「目標」「指導」「信頼」と命名した。しかし説明量が低く、明確な組織機能を抽出することはできなかったが、抽出された因子の中にドラッカーの経営機能が含まれていることに注目できる。例えば、第1因子の「努力・

頑張り」では「真摯な態度」「自己目標管理」「モラル」である。つまり抽出することができた因子は、明確な組織機能因子ではなく、現在の運動部活動における組織活動（機能）を縮約して示す因子であるといえる。

### (2) 伝統的な運動部における組織機能の検討

八丁（2014）<sup>4)</sup>における先行研究において組織活動（機能）を抽出できなかったことを踏まえ、本研究では伝統的な運動部に焦点を充て、組織機能に関する37項目の内容の妥当性と情報の単純化・明確化のために再度因子分析を行った。その結果は、表6に示すように全分散量の43.4%が説明され、3因子が抽出された。第1因子に高い負荷量を示した項目は「32. 部員一人一人が部活動に真剣に取り組んでいる」「33. 部員一人一人が明確な目標を持っている」など6項目であり、第1因子を「努力・頑張り」と命名した。第2因子に高い負荷量を示した項目は「14. 部の目標が達成されやすい」「15. 自分たちのチームが世間一般に認められている」の2項目であり、第2因子を「目標達成」と命名した。同じく第3因子に高い負荷量を示した項目は「6. 部内でお互いの意見を出し合っている」「16. 部内で意見交換をしている」「17. 部員の不平・苦情がうまく取り上げられている」の3項目であり、第3因子を「部内コミュニケーション」と命名した。また、「1. 部内の上級生と下級生の気持ち合っている」

表4 組織機能項目の基本統計

		B部 n=87		D部 n=95	
		平均値	S.D.	平均値	S.D.
マーケティング	9. 部員同士よく声を掛け合っている	4.14	0.668	3.85	0.899
	16. 部内で意見交換をしている	4.06	0.617	3.31	0.935
	20. 部の一体感が感じられる	4.00	0.682	2.63	0.888
	29. 学内の他の部と刺激し合っている	3.10	1.057	2.62	1.044
	15. 自分たちのチームが世間一般に認められている	3.64	0.664	2.84	0.926
	34. 有力な新人部員の勧誘に力を入れている	3.29	0.820	3.23	0.881
	37. 自分たちの意向が反映されている	3.71	0.746	2.79	1.020
	22. 部における指導がうまくなされている	3.79	0.749	3.20	0.766
27. 指導者とよく話をする	3.13	0.846	3.58	1.037	
真摯な態度	32. 部員一人一人が部活動に真剣に取り組んでいる	4.23	0.677	3.58	0.780
	7. 部の規則やルールを守っている	4.60	0.600	4.23	0.905
	28. 雰囲気作りに気を配っている	3.98	0.777	3.43	1.038
	11. チームの目標を達成するために努力している	4.24	0.698	3.44	0.884
人は最大の資産である	3. 部員が良いプレーやパフォーマンスをしたときに誉めている	4.17	0.595	3.89	0.881
	8. それぞれの部員の貢献を認めている	4.17	0.595	3.59	0.844
	23. 一人一人の部員が大切にされている	3.86	0.750	3.22	1.033
	31. 個人の能力がチームに活かされている	3.78	0.754	3.22	0.827
自己目標管理	30. 部員一人一人が目標達成のために努力している	4.06	0.812	3.59	0.779
	33. 部員一人一人が明確な目標を持っている	3.95	0.812	3.33	0.779
	35. 一人一人の部員が改善に努めている	3.71	0.761	3.11	0.831
	26. 部の目標は部全体に浸透している	4.31	0.687	2.95	0.880
イノベーション	5. 自分たちの部らしい練習, 戦術や方針がある	3.99	0.690	3.35	0.740
	24. チームの伝統的な練習がある	3.87	0.744	3.61	0.842
	19. いつも新しい練習やトレーニング法を導入しようとしている	3.66	0.744	3.11	0.962
	25. いつも新しい戦術や方針を取り入れようとしている	3.69	0.704	3.11	0.973
モラル	1. 部内の上級生と下級生の気持ちがあっている	3.48	0.666	2.74	0.853
	36. 部内の目標達成のために部員全員が頑張っている	4.25	0.651	3.34	0.895
	21. 私は部の目標達成のために努力している	4.10	0.665	3.76	0.847
	18. 部の目標と個人的な目標が一致している	3.72	0.973	3.12	0.921
	14. 部の目標が達成されやすい	3.48	0.713	2.47	0.836
	10. 部全体としてまとまっている	3.98	0.715	2.81	0.914
	12. 現在の部の運営の仕方を部員が支持している	3.99	0.707	3.18	0.850
	6. 部内でお互いの意見を出し合っている	3.93	0.695	3.18	1.062
	17. 部員の不平・苦情がうまく取り上げられている	3.16	0.805	2.57	0.781
	4. 部の練習計画が能率的に行われている	3.86	0.828	3.28	0.883
	2. 試合や大会に出られる可能性は将来ある程度ある	2.91	1.250	4.16	0.842
	13. 部における技術の指導がうまくなされている	3.99	0.707	3.18	0.838

「2. 試合に出られる可能性は将来ある程度ある」などの25項目は負荷量が低い項目や複数の因子に反応を示した項目であり、単純構造を示さないという因子分析の原則的な理由から除外した。すなわち本研究で設定した組織機能項目のうち、共通な要素をもたない不適切な項目が除外されたといえる。これら抽出された3

因子も組織機能ではなく、組織活動(機能)であった。

同じ伝統的な運動部においても明確な組織機能を抽出することができなかったが、抽出された組織活動(機能)を基に組織内要因やモラル、満足度の観点から、分析・考察を行うとともに、部の組織的なあり方を基礎的に検討することとした。

表5 運動部の組織機能の因子構造

先行研究 (2014)

第1因子<F1>	チームの輪 「人は最大の資産、イノベーション (新), モラル」	46.89%	負荷量
20	部の一体感が感じられる		0.678
1	部内の上級生と下級生の気持ちが合っている		0.633
10	部全体としてまとまっている		0.633
37	自分たちの意向が反映されている		0.594
17	部員の不平・苦情がうまく取り上げられている		0.577
16	部内で意見交換をしている		0.561
6	部内でお互いの意見を出し合っている		0.547
25	いつも新しい戦術や方針を取り入れようとしている		0.519
19	いつも新しい練習やトレーニング法を導入しようとしている		0.515
第2因子<F2>	目標 「自己目標管理, 真摯な態度, モラル」	3.51%	
30	部員一人一人が目標達成のために努力している		0.760
32	部員一人一人が部活動に真剣に取り組んでいる		0.739
33	部員一人一人が明確な目標を持っている		0.669
36	部内の目標達成のために部員全員が頑張っている		0.661
11	チームの目標を達成するために努力している		0.632
35	一人一人の部員が改善に努めている		0.597
31	個人の能力がチームに活かされている		0.552
第3因子<F3>	指導 「イノベーション (伝統), モラル」	2.73%	
13	部における技術の指導がうまくなされている		0.591
14	部の目標が達成されやすい		0.585
22	部における指導がうまくなされている		0.566
5	自分たちの部らしい練習, 戦術がある		0.511
第4因子<F4>	信頼 「マーケティング (内), 真摯な態度, 人は最大の資産である」	2.08%	
9	部員同士よく声を掛け合っている		0.632
7	部の規則やルールを守っている		0.523
8	それぞれの部員の貢献を認めている		0.521
第5因子<F5>		1.83%	
第6因子<F6>		1.51%	
2	試合に出られる可能性は将来ある程度ある		
3	部員が良いプレーをしたときに誉めている		
4	部の練習計画が能率的に行われている		
12	現在の部の運営の仕方を部員が支持している		
15	自分たちのチームが世間一般に認められている		
18	部の目標と個人的な目標が一致している		
21	私は部の目標達成のために頑張っている		
23	一人一人の部員が大切にされている		
24	チームの伝統的な練習がある		
26	部の目標は部全体に浸透している		
27	指導者とよく話をする		
28	雰囲気づくりに気を配っている		
29	学内の他の部と刺激し合っている		
34	有力な新人部員の勧誘に力を入れている		

表6 伝統的な運動部の因子構造

因子	説明	寄与率	負荷量
第1因子<F1>	努力・頑張り 「真摯な態度, 自己目標管理, モラール」	34.84%	
	32 部員一人一人が部活動に真剣に取り組んでいる		0.823
	33 部員一人一人が明確な目標を持っている		0.714
	36 部内の目標達成のために部員全員が頑張っている		0.708
	30 部員一人一人が目標達成のために努力している		0.660
	35 一人一人の部員が改善に努めている		0.587
	11 チームの目標を達成するためにみんなが努力している		0.575
第2因子<F2>	目標達成 「マーケティング (外), モラール」	4.61%	
	14 部の目標が達成されやすい		0.631
	15 自分たちのチームが世間一般に認められている		0.510
第3因子<F3>	部内コミュニケーション 「マーケティング (内), モラール」	3.91%	
	6 部内でお互いの意見を出し合っている		0.644
	16 部内で意見交換をしている		0.641
	17 部員の不平・苦情がうまく取り上げられている		0.610
第4因子<F4>		3.16%	
第5因子<F5>		2.42%	
第6因子<F6>		2.09%	
第7因子<F7>		1.70%	
第8因子<F8>		1.56%	
	1 部内の上級生と下級生の気持ちが合っている		
	2 試合に出られる可能性は将来ある程度ある		
	3 部員が良いプレーやパフォーマンスをしたときに誉めている		
	4 部の練習計画が能率的に行われている		
	5 自分たちの部らしい練習, 戦術や方針がある		
	7 部の規則やルールを守っている		
	8 それぞれの部員の貢献を認めている		
	9 部員同士よく声を掛け合っている		
	10 部全体としてまとまっている		
	12 現在の部の運営の仕方を部員が支持している		
	13 部における技術の指導がうまくなされている		
	18 部の目標と個人的な目標が一致している		
	19 いつも新しい練習やトレーニング法を導入しようとしている		
	20 部の一体感が感じられる		
	21 私は部の目標達成のために頑張っている		
	22 部における指導がうまくなされている		
	23 一人一人の部員が大切にされている		
	24 チームの伝統的な練習がある		
	25 いつも新しい戦術や方針を取り入れようとしている		
	26 部の目標は部全体に浸透している		
	27 指導者とよく話をする		
	28 雰囲気づくりに気を配っている		
	29 学内の他の部と刺激し合っている		
	31 個人の能力がチームに活かされている		
	34 有力な新人部員の勧誘に力を入れている		



### (3) 部内ブロック別の組織活動（機能）

表7は、部内ブロック別に組織活動（機能）の因子スコアを示している。B部のブロック別で有意な差がみられた因子は「努力・頑張り」「部内コミュニケーション」である。「努力・頑張り」では④ブロックが高い傾向にあり、明確な目標に向かって努力していると考えられる。一方②ブロック、③ブロックが低い傾向を示しており、主力選手以外のモチベーションが課題であることが示唆された。D部では有意な差がみられた因子はなかったものの、全体的に低い傾向を示した。

### (4) 部内役割別の組織活動・機能

表8は、部内における役割別に組織活動（機能）の因子スコアを示している。B部では有意な差がみられる因子はなかったものの、「部内コミュニケーション」はスタッフと選手において異なる傾向が示された。D

部では全体的に低い傾向を示しており、「部内コミュニケーション」において有意な差がみられた。B部と同様にスタッフと選手間に差がみられ、伝統的な両部活動において選手間でのコミュニケーション不足や意見交換の少なさが浮き彫りとなった。

## 3. 部員の満足度に及ぼす組織活動（機能）要因の影響

### (1) 練習方法や内容の満足度に与える組織活動（機能）の規定力

表9・図2は、練習方法や内容の満足度を目的変数、組織活動（機能）因子を説明変数として重回帰分析を行った結果を示している。B部は「努力・頑張り」「目標達成」が、D部は「努力・頑張り」に有意な差がみられた。B部は部員が頑張っている、また目標達成を

表7 部内ブロック別の組織活動（機能）

B部	①ブロック N=25		②ブロック N=14		③ブロック N=20		④ブロック N=25		F値
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	
因子名									
F1：努力・頑張り	0.36	0.922	-0.08	0.887	-0.09	0.791	0.77	0.596	5.644**
F2：目標達成	0.66	0.514	0.43	0.454	0.46	0.752	0.53	0.592	0.595
F3：部内コミュニケーション	0.07	0.699	0.68	0.578	0.40	0.633	0.19	0.564	3.246*

D部	①ブロック N=25		②ブロック N=29		③ブロック N=33		④ブロック N=8		F値
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	
因子名									
F1：努力・頑張り	-0.31	1.240	-0.18	0.738	-0.35	0.836	-0.15	0.360	0.248
F2：目標達成	-0.67	0.805	-0.47	0.838	-0.30	0.692	-0.57	0.535	1.180
F3：部内コミュニケーション	-0.22	1.075	-0.20	0.818	-0.25	0.993	-0.55	1.012	0.291

表8 部内役割別の組織活動（機能）

B部	正選手 N=10		補欠選手 N=2		一般選手 N=54		スタッフ N=12		F値
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	
因子名									
F1：努力・頑張り	0.30	1.085	-0.10	1.040	0.30	0.863	0.48	0.751	0.298
F2：目標達成	0.46	0.699	0.77	0.387	0.54	0.592	0.50	0.642	0.154
F3：部内コミュニケーション	0.07	0.780	0.25	0.132	0.26	0.630	0.68	0.584	1.876

D部	正選手 N=10		一般選手 N=54		スタッフ N=12		F値
	M	SD	M	SD	M	SD	
因子名							
F1：努力・頑張り	-0.34	0.716	-0.08	1.089	-0.64	0.865	1.747
F2：目標達成	-0.55	0.812	-0.38	0.757	-0.46	0.460	0.518
F3：部内コミュニケーション	-0.40	0.883	-0.23	0.995	0.47	0.945	3.292*

表9 練習方法や内容の満足度に与える組織活動（機能）の規定力（重回帰分析）

因子名	B 部		D 部	
	標準偏回帰係数	t 値 (有意確率)	標準偏回帰係数	t 値 (有意確率)
F1: 努力・頑張り	0.455	4.652***	0.305	3.048**
F2: 目標達成	0.313	3.283**	-0.100	-0.959
F3: 部内コミュニケーション	0.010	0.105	-0.063	-0.615

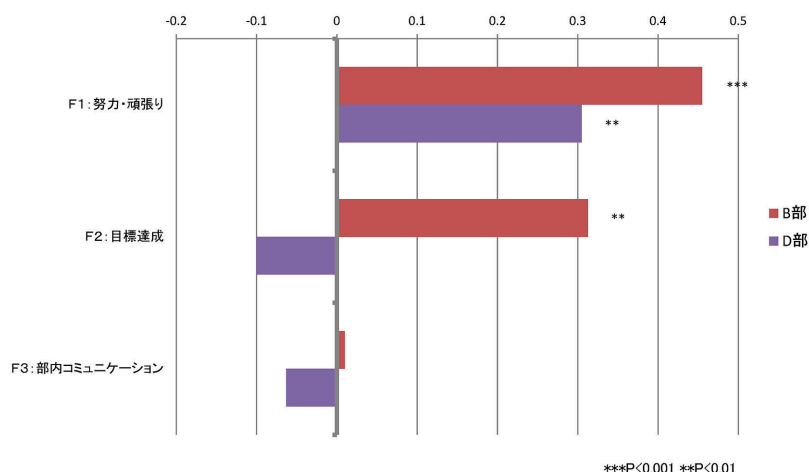


図2 練習の方法や内容の満足度に与える組織活動（機能）の規定力（重回帰分析）

できていると感じている部員は練習方法にも満足している。D 部では有意な差はみられなかったが、「目標達成」「部内コミュニケーション」がマイナスに影響を及ぼしている。これらの結果から、同じ伝統的な運動部においても練習方法や内容の満足度への規定力は異なることが示され、部によってマネジメントポイントが異なることが示唆された。

## (2) 部員のモラルに与える各満足度の規定力

表10・図3は、部員それぞれのモラル合計点を目的変数、各満足度を説明変数として重回帰分析を行った結果を示している。B 部では全ての満足度において有意な差がみられた。モラルが高い人は、現在の部や練習内容に満足しているが、競技成績に満足している人はモラルが低いことが示され、D 部では現在の部に満足している人はモラルが高いことが示され

表10 モラルに与える各満足度の規定力（重回帰分析）

満足度	B 部		D 部	
	標準偏回帰係数	t 値 (有意確率)	標準偏回帰係数	t 値 (有意確率)
現在の部に対する満足度	0.318	2.787**	0.667	7.181***
競技成績や記録に対する満足度	-0.23	-2.448*	0.012	0.138
練習方法や内容に対する満足度	0.305	2.638**	-0.103	-1.060

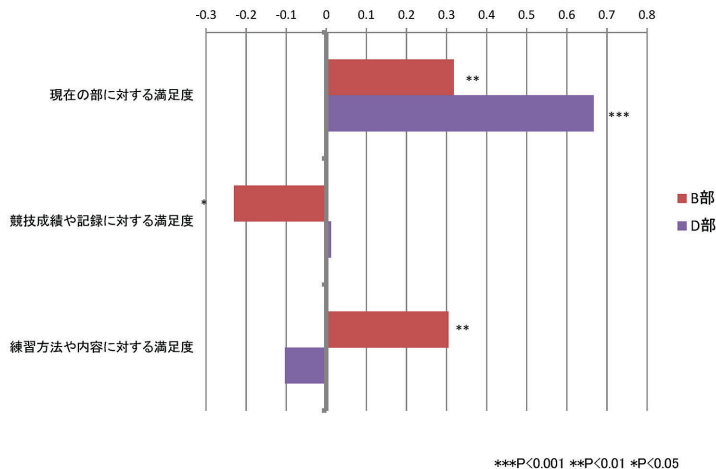


図3 部員のモラルに与える各満足度の規定力（重回帰分析）

た。これらの結果から、部によって部員のモラルに与える満足度はそれぞれ異なることが示された。

## IV. 考 察

### 1. 伝統的な運動部の組織活動（機能）

本研究では、伝統的な運動部に焦点を充て、組織内要因における組織活動（機能）の検討を行った。

部内ブロック別の因子スコア比較では、B部の④ブロックが「努力・頑張り」において高い傾向を示し、明確な目標に向かって努力していることがうかがえる。D部は全体的に低い傾向を示しており、また「部内コミュニケーション」では他のブロックに比べ、④ブロックが低い傾向を示した。部内役割別では、両部ともに「部内コミュニケーション」において、スタッフと選手間で差のある傾向がみられた。また、満足度における組織活動（機能）の規定力も部によってそれぞれ異なっていた。

以上の結果から組織活動（機能）は、ブロックや役割などの組織内要因によっても異なることが示唆された。

### 2. 運動部の組織マネジメントの検討

組織内要因による組織活動（機能）の分析結果から、B部は主力選手以外のモチベーション維持が課題としてあげられる。また両部ともに選手同士のコミュニケーションの少なさが分析結果から明らかとなり、今後の部の改善点としてあげられる。

練習方法や内容の満足度を与える組織活動（機能）

の分析結果から、伝統的な運動部には「努力・頑張り」が影響を与えることが示された。B部は「目標達成」も影響を与えているが、D部は影響を示しておらず、目標達成できていないことが考えられる。さらに、部員のモラルに与える各満足度の規定力の分析結果から、B部では現在の部や練習内容に満足している部員のモラルは高く、競技成績に満足している部員はモラルが低いことが明らかとなり、D部では現在の部に満足している部員はモラルが高いことが明らかとなった。B部のモラルを高めるためにはまずは競技結果を出すことが重要ではないかと考える。D部は部に所属していることに満足しており、モラルを高めるためには所属していることに満足するのみならず、成績や練習方法にも強いこだわりをもつ必要があるのではないかと考えられ、部内で再度目標を確認し、その目標に向かって練習に取り組む意識が求められる。

すなわち、各運動部においてマネジメントポイントは異なっており、それぞれの運動部に見合った組織マネジメントの検討が必要であることが示唆された。

## V. 結 論

本研究は、伝統的な運動部の組織活動（機能）を組織内要因や満足度、モラルによって異なるかを明らかにするとともに、部の組織的なあり方を基礎的に検討することを目的とした。結果は、以下のように要約される。

1. 同じ伝統的な運動部であっても組織内要因や固有の要因によっても組織活動（機能）の状況やその作

用のしかたが異なることが示された。

また、部内の各小集団（ブロックなど）や役割、モラルや満足度などの要因によっても組織活動（機能）は異なっており、それぞれに異なる組織マネジメントのあり方を示唆するものであった。

## 2. 両運動部や各小集団（ブロックなど）での部の満足度やモラルを高めるための具体的な組織マネジメントのポイントが示された。

今後は運動部の固有な組織論とともに様々な組織に共通する組織論的なアプローチにより、さらに効果的・効率的な運動部のマネジメント研究に期待がかかるものと考えられる。

### 引用文献

- 1) Chelladurai, P (1993) Leadership in sports. *International Journal of Sports Psychology* 21
- 2) 藤田 (1980) 競技的運動クラブのマネジメント, 日本体育学会第31大会号
- 3) 藤田雅文 (1981) 競技的運動クラブのマネジメント第2報, 日本体育学会第32大会号
- 4) 八丁茉莉佳 (2014) 大学女子運動部の組織機能に関する基礎的研究—ドロッカーの組織機能に着目して—, 平成26年度日本女子体育大学大学院修士論文
- 5) P. ハーシー & K. プランチャード (1978) 行動科学の展開—人的資源の活用, 日本生産本部
- 6) 池田瑠里 (2004) 競技スポーツ集団に関する組織論的研究, 平成16年度日本女子体育大学大学院修士論文
- 7) 三隅二不二 (1978) リーダーシップ行動の科学, 有斐閣
- 8) 杉山歌奈子 (1999) 競技スポーツ集団におけるリーダーシップに関する研究平成11年度日本女子体育大学大学院修士論文
- 9) 鶴山博之, 畑攻, 渡部誠ほか (1994) モラルから見た陸上競技部のマネジメントに関する基礎的研究, 陸上競技紀要 Vol. 7
- 10) 鶴山博之, 畑攻, 渡部誠ほか (1996) リーダーシップから見た陸上競技部のマネジメントに関する基礎的研究, 陸上競技紀要 Vol. 9
- 11) 鶴山博之, 畑攻, 渡部誠ほか (2000) 運動部の組織特性と組織変数に関する研究—モラル・リーダーシップ・マチュリティーの関連性に着目して—, 日本体育学会第51大会号

### 参考文献

- ・青井和夫, 綿貫譲治, 大橋幸 (1978) 「集団・組織・リーダーシップ」培風社
- ・青柳啓子 (2005) 「中小企業組織とスポーツ組織に関する研究」平成17年度日本女子体育大学大学院修士論文
- ・八丁茉莉佳 (2012) 「大学男子バスケットボール部のイノベーションに関する基礎的研究」日本体育学会第63大会号
- ・八丁茉莉佳 (2013) 「運動部の組織論的研究—ドロッカーの基本的な組織機能に着目して—」日本体育学会第64大会号
- ・キャロル・ケネディ (2000) 「マネジメントの先覚者」ダイヤモンド社
- ・石川織江 (2013) 「ストリートダンスの基礎的マーケティング」平成24年度日本女子体育大学大学院 修士論文
- ・石村貞夫, 石村友二郎他編著 (2011) 「SPSS でやさしく学ぶアンケート処理 [第3版]」東京図書株式会社
- ・加護野忠男 (1981) 「経営組織の環境適応」白桃書店
- ・池田みどり (2007) 「テニススクールのサービスプロダクトに関する研究」平成19年度日本女子体育大学大学院修士論文
- ・水谷稔・永田靖章・市野聖治 (1993) 「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」日本体育学会第44大会号
- ・文部科学省 HP (2013) 「運動部活動の在り方に関する調査研究報告書」[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/sports/jyujitsu/\\_icsFiles/afieldfile/2013/05/27/1335529\\_1.pdf](http://www.mext.go.jp/a_menu/sports/jyujitsu/_icsFiles/afieldfile/2013/05/27/1335529_1.pdf)
- ・小野里真弓 (1999) 「ゴルフレッスンにおけるプロダクト構造と機能に関する研究」平成11年度日本女子体育大学大学院 修士論文
- ・上田惇生 (2012) 「P.F. ドロッカー完全ブックガイド」ダイヤモンド社
- ・山下秋二 (1994) 「スポーツ・イノベーションの普及過程」不味堂出版
- ・山下秋二, 畑攻, 富田幸博 (2000) 「スポーツ経営学」大修館書店

(平成26年9月10日受付)  
(平成26年11月19日受理)