＜論文＞

チームスポーツ系運動部のモラールに関する基礎的検討

A basic study on morale of the athletic team in the women's college

八　丁　茉莉佳[1)]　亀　井　良　和[2)]　柴　田　雅　貴[3)]
佐々木　直　基[4)]　畑　　攻[5)]

Marika HATCHO, Yoshikazu KAMEI, Masaki SHIBATA
Naoki SASAKI and Osamu HATA

Abstract

The purpose of this study was to investigate morale of 2 athletic teams in the women's college.

This study was employed a specially designed questionnaire which were consisted of demographics, skill level, object (team and individual), satisfaction and morale. Multi variate statistical procedure such as factor analysis and regression were applied, and T-test and F-test were examined. The following results were obtained:

1. Different morale was shown according to each team internal factor, record and actual team performance.
2. Some important management points according to each team were suggested at this time.

Keywords : *morale, athletic team, sport management*

Ⅰ．緒　　言

競技スポーツ集団である運動部という組織は，固有の目標に向かってチームを形成していくものであり，一定の状態で留まっている集団ではなく，年度をサイクルとしてまわりの状況やメンバーが変化をし，環境や状況の変化に対応すべきものである．

スポーツマネジメント分野での競技スポーツ集団に着目した先行研究は，運動部を対象とした藤田による研究(1980，1981)[1)2)]があげられる．この研究は，競技的クラブである運動部において，高校・大学の監督の機能と競技成績との関連について，競技集団のやる気であるモラール[(1)]を媒介変数として調査・分析し，モラールと競技成績，監督の機能とモラールの間には高い相関関係があることを明らかにしている．また，監督の望まれる機能として,「①クラブの目標への方向づけを考慮しながら，各部員に対して，能力に応じてよい目標をうまく設定する．②目標を設定した以上は，部員の自覚に訴えながら，その達成は部員に任せる．③部員の目標への努力に対しては，公平で適度な技術指導や配慮によって，部員をサポートする．④部員の目標達成の結果に対して，特に悪い結果のとき，各人自ら必ずその原因を追究させ，改善策を検討させる．」ことの必要性を論じている．また，スポーツ集団に固有な部員のモラールや部員の成熟度であるマチュリティ[(2)]との関係を検討した鶴山らによる研究（1994，1996，2000）[7)8)9)]では，従来，運動部マネジメントは主にリーダーシップだけで論じられてきた経緯があったが，モラール，マチュリティといった他の組織変数についても，運動部間でそれぞれ違いが認められ，その重要性を示している．その他，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による研究(1999)[6)]などが挙げられ，さらに運動部における組織機能の検討を行った八丁による研究(2014，2015)[3)4)]も挙げられるが，これらは運動部における固有の要因に着目し，学年などの小集団による比較・検討を中心にした典型的な横断的研究である．

一方，池田による研究（2004）[5)]では，同じ部のシーズン前後を対象にモラールやマチュリティ，リーダーシップ，満足度の比較を行っている．部内小集団にお

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

けるモラールは，目標を達成することによりシーズン前よりもシーズン後の方が上昇すると思われていたが，目標達成をしたことでシーズン後の主力選手のモラールは有意に低下したことを報告している．一方，主力選手の目標達成を目の当たりにした補欠選手は，シーズン前に比べてシーズン後に上昇を示しており，運動部のモラールはシーズン前後で特徴的に変化することを明らかにしている．このことから池田（2004）[5]は，横断的研究では基本特性による違いをみることはできるものの，運動部を縦断的に追跡することで，横断的研究ではみられなかった各組織変数（モラール・マチュリティ・リーダーシップ）の変動がみられたことを強調している．運動部という組織は環境やその時のチームの状況によって変化するものであり，今後の運動部研究において，年度やシーズンを通した縦断的な研究の必要性を強調しているものの，どのような状況で変動するかまでは明らかにされていないという状況である．

そこで本研究においては，これらの先行研究を踏まえて，数ある競技種目の中からチームスポーツに焦点をあて，さらに同時期に大会シーズンを迎える２つのチーム系運動部に注目をして，継続的な縦断的研究を意図し，第一歩の初動調査として開始する．池田の先行研究（2004）[5]におけるシーズン前の①ブロックのモラール結果と比較をするとともに，シーズン前の部の諸特性や成績などの要因及び現在のモラール状況を検討する．またそれらの状況を踏まえた運動部の組織マネジメントのポイントを検討し，今後の追跡の基礎と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

競技スポーツ集団に対するマネジメント研究としてのアプローチは，モラールやマチュリティといった固有の要因に着目し，チームや学年，役割との比較としての横断的な比較研究が多く，同じ運動部を追跡し縦断的に比較，検討を行った研究は，前述のようにほとんど報告されていない．

図１は，本研究の分析枠組みを示している．モラールの調査時期は，池田による研究（2004）[5]を始めとして，今シーズン前，今シーズン後に実施し，従来の横断的研究に加えて，成績や戦績，目標や満足度，監督やコーチといったチーム状況から分析・考察し，どのような状況でモラールが変動するのか，つまりモラール変動の縦断的な研究を計画している．特に本研究では，先行研究の結果[5]を引き継ぐとともに，新たな初動調査として，２つのチーム系運動部を対象にしてアン

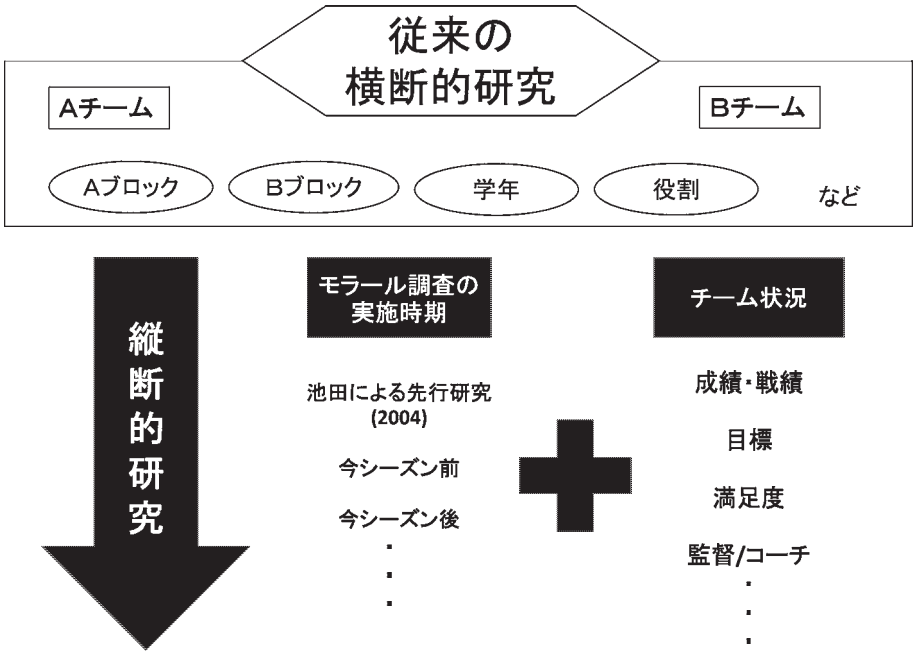

図１　本研究の分析枠組み

ケート調査を実施し，部の諸特性や様々な要因によるモラール状況の検討を行い，その状況を明らかにすることと，またそれらの状況から現在の運動部におけるマネジメント上の問題点を中心に検討した．

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，池田による競技スポーツ集団のリーダーシップやマチュリティ，モラールからみた運動部の組織論研究（2004）[5]や，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（1994，1996，2000）[7][8][9]，運動部を一般組織に当てはめ，運動部における組織機能を検討した八丁による研究(2014，2015)[3][4]など先行研究を基に，基本特性，目標設定，満足度，モラール，組織機能項目を設定した．基本特性は選択肢を設け，目標設定については自由記述にて回答を求め，記述内容を先行研究[3]において設けられた選択肢（インカレ上位入賞，インカレ出場，関東上位リーグ，関東１部復帰，正選手として試合に出場，技術・戦術・体力などの競技力向上，チームに貢献，競技などに関する知識・資格の習得，部を中心として充実した生活）を基にカテゴリー化し，質的に分析を行った．モラール，組織機能の項目は，「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」「競技成績に満足している」「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，対象とした女子体育大学において古くから存在する運動部であり，同時期に大会のシーズンを迎える２つのチーム系球技種目運動部（A 部，B 部）に，質問紙によるアンケート調査を実施し，A 部47名，B 部107名，計154名の回答を得た．調査期間は，2015年７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 x^2検定や T 検定，F 検定（分散分析）を用いて統計的有意性を確認した．またモラール項目については，５段階尺度で回答された結果を先行研究において抽出された因子ごとにそれぞれ平均値を算出し，比較を行った．またその因子平均値が満足度に及ぼす影響を明らかにするために，因子平均値を説明変数，各満足度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) 対象部の組織構造及び競技成績

表１は，対象部の組織構造と競技成績を示したものである．A 部は関東１部リーグに所属し，スタッフはここ数年変わりなく，練習はレベルやブロックなどに分けることなく部全体で同じ時間に練習を行ってい

表１　対象部の組織構造及び競技成績

	A 部	B 部
所属	関東１部リーグ	関東２部リーグ
組織構造	・スタッフの入替りなし ・レベル別に分けず，部全体で練習	・部長・監督が交代し，新しいコーチも加わる ・戦力の補強に成功 ・レベル別と審判を専門とした４ブロック編成 ・練習はブロックごと
競技成績 2013年	春リーグ　８位（２部１位との入替戦に勝利） 秋リーグ　７位 インカレ出場なし	関東トーナメント　７位 新人戦　ベスト16 リーグ戦　２部４位
2014年	春リーグ　８位（２部１位との入替戦に勝利） 秋リーグ　８位（２部１位との入替戦に勝利） インカレ　ベスト16	関東トーナメント　ベスト16 新人戦　ベスト８ リーグ戦　２部５位
2015年	春リーグ　４位	関東トーナメント　ベスト16 新人戦　ベスト16

る．ここ数年の競技成績をみてみると，２部との入れ替え戦に勝利し，なんとか１部残留をしている状況である．

Ｂ部は，関東２部リーグに所属し，100名を超える部員が在籍している．ここ数年戦力の補強に成功しておりまた，数年前にコーチが変わるなどチームの環境に変化があった．競技レベル別の３つのブロックと審判を専門とする計４つのブロックから編成されており，練習時もブロックごとに分け，またブロックごとにコーチがいる．ここ数年の競技成績をみてみるとベスト16や２部残留など，変わらない競技成績である．

対象とした２つの部はここ数年毎年同じような成績であり，似通った状況であるといえる．

⑵　基本特性

表２は，対象部員の基本特性を示したものである．どちらの部も下級生が多く所属しており，部内での役割は，正選手，補欠選手，一般選手，スタッフの４つに分かれた．部の構成は，Ｂ部のみ競技レベルで分けられた①から③ブロックと審判資格取得を目的とした④ブロックの４つに分かれた．種目開始時期について最も多い割合を示した項目は，Ａ部が中学生55.3%，Ｂ部は小学校低学年59.8%であり，種目によって開始時期が異なることが示された．すなわち，Ａ部の種目は中学校の部活動で始める人が多く，Ｂ部の種目は小学生の時に習い事として始める人が多いことを示している．

表２　基本特性

		Ａ部 N＝47		Ｂ部 N＝107	
		f	%	f	%
学年	１年	16	34.0	34	31.8
	２年	13	27.7	36	33.6
	３年	9	19.1	27	25.2
	４年	9	19.1	10	9.3
役割	正選手	7	14.9	8	7.5
	補欠選手	10	21.3	12	11.2
	一般選手	27	57.4	76	71.0
	スタッフ	3	6.4	11	10.3
ブロック	①ブロック			20	13.0
	②ブロック			17	11.0
	③ブロック			44	28.6
	④ブロック			26	16.9
種目開始時期	小学校低学年	4	8.5	64	59.8
	小学校高学年	9	19.1	29	27.1
	中学生	26	55.3	13	12.1
	高校生	7	14.9	1	0.9
	大学生	1	2.1	0	0.0

表３　目標

部の目標	Ａ部 N＝47		Ｂ部 N＝107	
	f	%	f	%
インカレ上位入賞	23	48.9	0	0.0
インカレ出場	4	8.5	2	1.9
関東上位リーグ	8	17.0	0	0.0
関東１部復帰	0	0.0	95	88.8
その他	0	0.0	4	3.7
分からない，無記入	12	25.6	6	5.6

個人の目標	Ａ部 N＝47		Ｂ部 N＝107	
	f	%	f	%
正選手として試合に出場	15	31.9	7	6.5
技術・戦術・体力などの競技力向上	9	19.1	36	33.6
チームに貢献	16	34.0	26	24.3
競技などに関する知識・資格の習得	0	0.0	27	25.2
部を中心として充実した生活	0	0.0	1	0.9
その他	5	10.6	9	8.4

表３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，Ａ部がインカレ入賞48.9%，Ｂ部が関東１部復帰88.8%であった．また，「分からない･無記入」と回答した部員はＡ部が25.5%，Ｂ部が5.6%であり，部の目標は部員全員で共有しておくべきものであると思われるが，どちらの部も部員全員には伝わっていないことが推察される．一方で個人の目標は，Ａ部は「チームに貢献」「正選手として試合に出場」と試合に出ることや，試合に出てチームに貢献するなどの回答が多かったのに対し，Ｂ部は「技術・戦術・体力などの競技力向上」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．これらの結果から，部の目標と個人の目標は異なっているものの個人の目標は，部に貢献するために部員一人一人がすべきことを挙げている人が多いことが示された．

⑶　対象とした運動部における各満足度

表４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どちらの部も約半数が「非常に満足」「満足」であったのに対し，競技成績の満足度においてＡ部は「非常に満足」「満足」よりも「どちらともいえない」という回答が多く，Ｂ部は「非

表4　満足度

		A部 N＝47		B部 N＝107	
		f	%	f	%
現在の部に満足している	非常に満足	6	12.8	15	14.0
	満足	16	34.0	41	38.3
	どちらともいえない	18	38.3	39	36.4
	あまり満足していない	4	8.5	7	6.5
	満足していない	2	4.3	5	4.7
成績に満足している	非常に満足	2	4.3	0	0.0
	満足	15	31.9	4	3.7
	どちらともいえない	19	40.4	49	45.8
	あまり満足していない	7	14.9	28	26.2
	満足していない	4	8.5	26	24.3
練習方法や内容に満足している	非常に満足	1	2.1	10	9.3
	満足	22	46.8	53	49.5
	どちらともいえない	16	34.0	40	37.4
	あまり満足していない	8	17.0	1	0.9
	満足していない	0	0.0	3	2.8

常に満足」と回答した部員はおらず，「満足」が3.7%であった．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，どちらの部も競技成績に対する満足度に比べ，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いる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という部の現状を示しているものと考えられる．

(4)　モラール項目の基本統計

表5は，A･B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，「私は部の目標達成のために頑張っている」であり，これは所属する部員一人一人が部の目標を達成するために日々努力していると考えられる．一方，最も低い値を示し

表5　モラール項目の基本統計

		A部 N＝47		B部 N＝107	
		平均値	S.D.	平均値	S.D.
一体感	部内の上級生と下級生の気持ちが合っている	2.93	0.879	3.29	0.804
	部の目標達成のために部員全員が頑張っている	3.81	0.770	3.79	0.869
目標達成	私は部の目標達成のために頑張っている	4.02	0.737	3.82	0.878
	部の目標と個人的な目標が一致している	3.34	0.841	3.15	0.919
	部の目標が達成されやすい	3.09	0.775	2.99	0.746
人間関係	部全体としてまとまっていると思う	3.45	0.996	3.30	0.993
	部内でお互いの意見を出し合っている	3.51	0.856	3.71	0.847
	現在の部の運営の仕方を部員が支持している	3.72	0.713	3.70	0.803
合理性	部の不平・苦情がうまく取り上げられている	2.72	0.902	2.86	0.895
	部の練習計画が能率的に行われている	3.60	0.798	3.54	0.839
向上性	試合に出られる可能性は将来ある程度ある	3.30	1.020	2.84	1.105
	部における技術の指導がうまくなされている	3.72	0.713	3.71	0.765

た項目は両部ともに「部の不平・苦情がうまく取り上げられている」であり，部員同士や指導者とのコミュニケーションに何かしらの課題があることを示す結果となった．

2．部内小集団からみた対象部のモラール状況

⑴　学年別でみたモラール因子平均値

表6は，モラール因子平均値を各部学年別で示したものである．A部は「一体感」「目標達成」「人間関係」「向上性」の4つの因子において有意な差がみられた．「合理性」の因子ではほとんどの学年が他の因子に比べて低い傾向を示し，部全体として部の運営などに不満があることが考えられる．またほとんどの因子において4年生が低い傾向を示した一方，3年生が「向上性」の因子において高い傾向を示す結果となった．

B部は「向上性」の因子において有意な差がみられた．4年生が高い傾向を示しており，チームの中心となって下級生を引っ張っている状況がうかがえる．「人間関係」の因子においてはどの学年も高い傾向を示し，仲の良いチームであることがうかがえる．

これら学年ごとの結果から，それぞれの部の現在の状況が垣間見られる結果となった．

⑵　役割別でみたモラール因子平均値

表7は，モラール因子平均値を各部役割別に示したものである．A部の正選手は「向上性」の因子で最も高い値を示し，リーグ戦に向けて意欲的に取り組んでいる状況であることが示された．一方，補欠選手が「合理性」の因子において特に低い傾向を示しており，選手起用や部の方針に少し不満を持っていることが推測される．

B部は「一体感」「目標達成」「合理性」「向上性」の4つの因子で有意な差がみられた．「目標達成」「向上性」の因子においては，試合に出場する正選手・補欠選手と試合に出場しない一般選手・スタッフ間にばらつきがみられ，リーグ戦前の時期であるにも関わらず，チームがまだ一体となっていないことをうかがわせる結果となった．

これら役割ごとの結果から，どちらの部も正選手はやる気を持って取り組んでいるものの，その他の役割においては必ずしも高くはないという状況を示している．

⑶　ブロック別でみたモラール因子平均値

表8は，B部ブロック別にみたモラール因子平均値である．すべての因子で有意な差がみられ，「一体感」「目標達成」「合理性」「向上性」の因子は，①から④ブロックの順に高い値を示した．部員数が多い部であり，すべての部員の意見を聞くことは難しい状況であるが，③④ブロックのモラールが高まることで，チームとしてプラスの方向に働くという可能性も示唆される．

⑷　モラール因子の変動（先行研究との比較分析）

表9・図2，表10・図3は，B部の主力選手が所属

表6　学年別のモラール因子平均値

A部	1年 N＝16		2年 N＝13		3年 N＝9		4年 N＝9		
	M	S.D.	M	S.D.	M	S.D.	M	S.D	F値
一体感	3.37	0.785	3.73	0.484	3.50	0.433	2.83	0.500	4.063*
目標達成	3.46	0.401	3.80	0.536	3.52	0.412	3.04	0.564	4.511**
人間関係	3.67	0.667	3.92	0.655	3.26	0.465	3.15	0.580	3.741*
合理性	3.41	0.638	3.08	0.607	2.94	0.464	3.06	0.808	1.293
向上性	3.38	0.500	3.65	0.591	3.94	0.682	3.11	0.894	2.931*

B部	1年 N＝34		2年 N＝36		3年 N＝27		4年 N＝10		
	M	S.D.	M	S.D.	M	S.D.	M	S.D	F値
一体感	3.53	0.816	3.63	0.602	3.39	0.641	3.70	0.633	0.797
目標達成	3.45	0.574	3.26	0.623	3.16	0.669	3.53	0.592	1.626
人間関係	3.65	0.752	3.43	0.742	3.65	0.574	3.60	0.410	0.823
合理性	3.19	0.871	3.18	0.667	3.09	0.651	3.60	0.658	1.192
向上性	3.46	0.513	3.11	0.738	3.06	0.738	3.90	0.615	5.519**

表７　役割別のモラール因子平均値

A部	正選手 N＝7		補欠選手 N＝10		一般選手 N＝27		スタッフ N＝3		
	M	S.D.	M	S.D.	M	S.D.	M	S.D	F値
一体感	3.36	0.476	3.05	0.725	3.52	0.643	3.50	0.866	1.287
目標達成	3.52	0.262	3.40	0.699	3.48	0.526	3.67	0.577	0.206
人間関係	3.48	0.466	3.20	0.849	3.72	0.597	3.56	0.839	1.555
合理性	3.50	0.577	2.60	0.658	3.22	0.560	3.67	0.289	4.854**
向上性	4.14	0.556	3.50	0.745	3.39	0.487	3.17	1.607	2.801

B部	正選手 N＝8		補欠選手 N＝12		一般選手 N＝76		スタッフ N＝11		
	M	S.D.	M	S.D.	M	S.D.	M	S.D	F値
一体感	3.69	0.594	4.04	4.502	3.45	0.713	3.50	0.592	2.799*
目標達成	3.92	0.345	3.92	0.553	3.16	0.559	3.33	0.667	9.645***
人間関係	3.67	0.756	3.92	0.669	3.52	0.676	3.49	0.639	1.311
合理性	3.44	0.563	3.96	0.582	3.03	0.704	3.36	0.674	7.037***
向上性	4.19	0.458	3.83	0.615	3.18	0.599	2.68	0.717	13.568***

表８　ブロック別のモラール因子平均値

B部	①ブロック N＝20		②ブロック N＝17		③ブロック N＝44		④ブロック N＝26		
	M	S.D.	M	S.D.	M	S.D.	M	S.D	F値
一体感	3.90	0.503	3.88	0.600	3.34	0.730	3.39	0.624	5.54**
目標達成	3.98	0.315	3.41	0.521	3.11	0.610	3.10	0.523	14.238***
人間関係	3.80	0.634	4.20	0.546	3.53	0.695	3.17	0.535	7.488***
合理性	3.83	0.591	3.50	0.586	3.02	0.690	2.83	0.647	11.43***
向上性	3.88	0.666	3.47	0.514	3.07	0.712	3.06	0.535	9.036***

する①ブロックのモラール因子平均値と池田による研究（2004）[5]における①ブロックの因子スコアを比較した結果である．本研究の結果は因子平均値であるが，池田による研究（2004）[5]は因子得点によるスコアであり，算出の手順が異なるためにスケールは異なるもののその高低は明らかであり，因子ごとの変化に着目をした．

「目標達成」と「人間関係」の因子において，違いがみられた．池田による研究（2004）[5]では，「人間関係」よりも「目標達成」がかなり高い傾向を示しているのに対し，本研究の調査結果ではあまり大きな違いはみられなかった．

池田による研究（2004）[5]から10年ほど経過し，同じ部の同じブロックであっても，チームを取り巻く環境やチーム状況によってモラールは変動することがうかがえる．

３．部員の満足度に及ぼすモラール因子の影響

(1)　現在の部の満足度に与えるモラール因子の規定力

表11・図４は，現在の部の満足度を目的変数，モラール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．なお，ここでのデータはすべて５段階尺度による数値データとして扱い，分析を行った．A部は「目標達成」が，B部は「一体感」「合理性」に有意な差がみられた．A部は「一体感」「人間関係」の順に影響を与えており，チームの輪や部員同士の関係性が部の満足度に大きく影響を与えていることを示している．B部は「合理性」「一体感」の順であり，部員数が多いからこそ部の運営の仕方や，ブロックを超えた一体感が部の満足度に大きく影響することが推察される．また両部ともに「向上性」がマイナスに影響しており，もっと上を目指したい，良い成績を残したいと

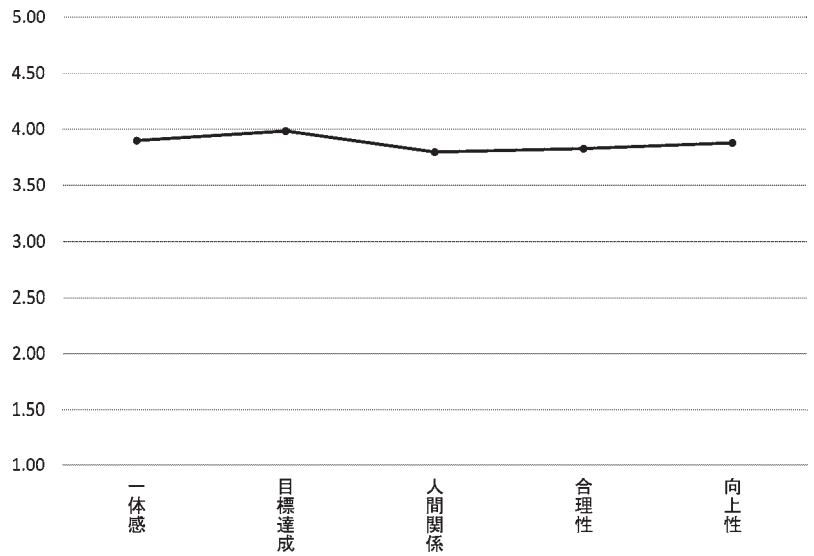

図２　Ｂ部①ブロック　因子平均値

表９　①ブロックのモラール因子平均値

Ｂ部	①ブロック N＝20	
	M	S.D.
一体感	3.90	0.503
目標達成	3.98	0.315
人間関係	3.80	0.634
合理性	3.83	0.591
向上性	3.88	0.666

表10　①ブロックのモラール因子スコア（池田2004）

Ｂ部	①ブロック N＝21	
	M	S.D.
一体感	0.497	0.684
目標達成	0.861	0.652
人間関係	0.150	1.076
合理性	0.529	0.687
向上性	1.008	0.789

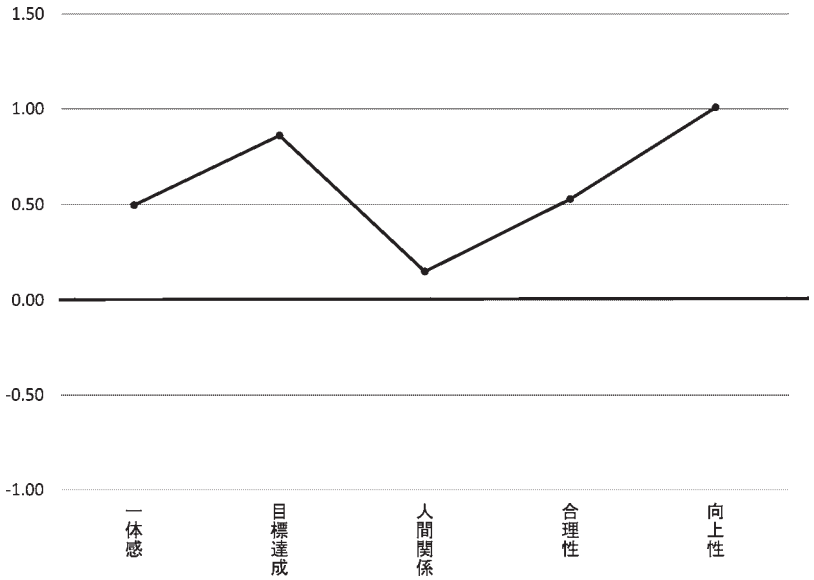

図３　Ｂ部①ブロック　因子スコア　池田（2004）

表11　現在の部の満足度に与えるモラール因子の規定力（重回帰分析）

	A 部		B 部	
	F 値＝9.374*** DF＝ 5		F 値＝12.868*** DF＝ 5	
	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）
一体感	0.372	2.443	0.303	2.809**
目標達成	0.140	0.885*	−0.002	−0.022
人間関係	0.304	1.837	−0.024	−0.241
合理性	0.042	0.329	0.421	3.915***
向上性	−0.001	−0.009	−0.027	−0.283

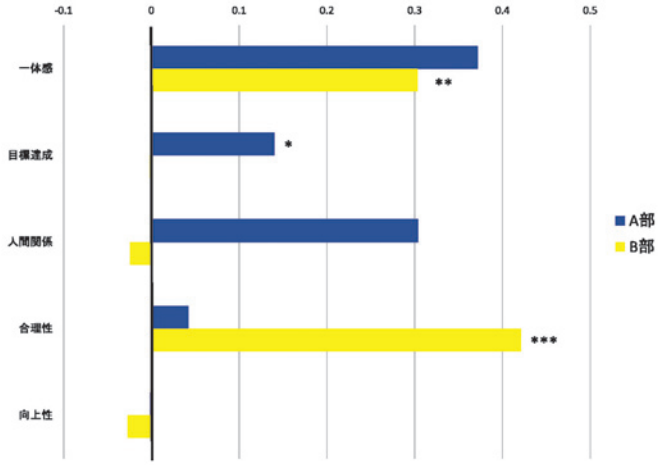

図４　現在の部の満足度に与えるモラール因子の規定力（重回帰分析）

思っている部員は現在の部に満足していないことがうかがえる．

⑵　競技成績の満足度に与えるモラール因子の規定力

表12･図５は，競技成績の満足度を目的変数，モラール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．A 部は「一体感」「向上性」の因子において有意な差がみられた．

両部ともに「一体感」がプラスに作用し，「向上性」がマイナスに作用している．つまり，チームの仲の良さを感じている部員は成績に満足しているが，向上心を持って取り組んでいる部員は現在の成績では満足していないことが示された．

⑶　練習の方法や内容の満足度に与えるモラール因子の規定力

表13･図６は，練習方法や内容の満足度を目的変数，モラール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．どちらの部も「合理性」がプラスに一番影響を与えている一方，「向上性」がマイナスに影響している．このことから，練習方法などには納得しているものの，もっと上を目指すためには他の練習方法や練習内容もあるのではないかという現状であることが示された．

Ⅳ．考　　察

１．部の特性と状況からみた対象部のモラールの違い

本研究では，２つのチーム系運動部に着目し，シーズン前におけるモラールの検討を行った．

対象とした２つの部のモラールにはあまり違いがみられず，ここ数年の競技成績の変動は同じような状況であったが，それぞれの部の学年や役割といった部の特性によってモラール因子平均値に違いがみられた．

表12　競技成績の満足度に与えるモラール因子の規定力（重回帰分析）

	A部		B部	
	F値＝10.951*** DF＝5		F値＝1.082 DF＝5	
	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）
一体感	0.451	3.145**	0.184	1.37
目標達成	0.107	0.711	0.019	0.139
人間関係	0.176	1.110	0.045	0.367
合理性	0.188	1.540	−0.178	−1.325
向上性	−0.448	−3.763**	−0.171	−1.437

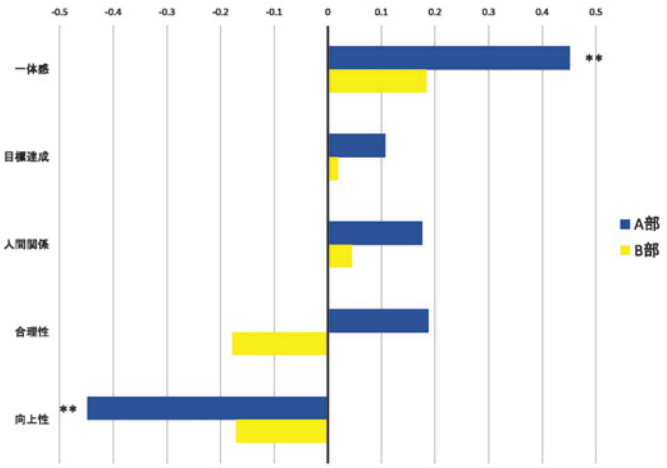

図５　競技成績の満足度に与えるモラール因子の規定力（重回帰分析）

A部では４年生が低い傾向を示し，シーズンを前に最上級生として下級生を引っ張っていく存在がいない状況が垣間見られた．役割別においては，正選手は意欲的に取り組んでいるが，ベンチ入りし試合の流れを変えるために出場するであろう補欠選手が部の方針などに必ずしも肯定的ではなく，目標に向けてまだ部が一つになっていない状況であることが推測される．

B部は，４年生が先頭に立ち，引っ張っている状況がうかがえるが，試合に出場したりベンチ入りする部員と，応援に回る部員・スタッフとの間で違いがみられた．また同じようにブロック別においても①から④ブロックの順に高い値を示していることから，B部は部員数が多く，応援もチームの勝因の１つになると思われるが，試合に出場することはできない部員が，必ずしも部の目標達成のために何かしようという状態ではなく，どうせ試合に出られないなどの気持ちの方が強くなっている状況が推測される．言い換えれば，まだ部全体が一体となって目標に向かっている状況ではないということが考えられる．

B部①ブロックのモラール因子の池田による研究(2004)[5]との比較から，同じ部の同じブロックであっても年月が経過することでモラールは変動することが示され，さらに表１の組織構造で示したように，B部は監督やコーチが変わっており，コーチ交代による環境の変化もモラール変動の要因の一つであることが推測される．

これらの結果から，同じような競技成績の変動の部でも部の状況や特性によって，シーズン前のモラールはそれぞれ異なることが明らかとなった．また時間の経過によって同じ部の同じブロックであってもモラールは変動することも示唆され，その異なる状況に応じたマネジメントのあり方の究明が必要であるものと考える．

表13　練習の方法や内容の満足度に与えるモラール因子の規定力（重回帰分析）

	A 部		B 部	
	F 値＝6.980*** DF＝ 5		F 値＝4.551** DF＝ 5	
	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）
一体感	0.243	1.511	0.011	0.086
目標達成	0.112	0.662	0.176	1.418
人間関係	0.206	1.158	0.063	0.547
合理性	0.330	2.410*	0.317	2.552**
向上性	−0.139	−1.039	−0.132	−1.196

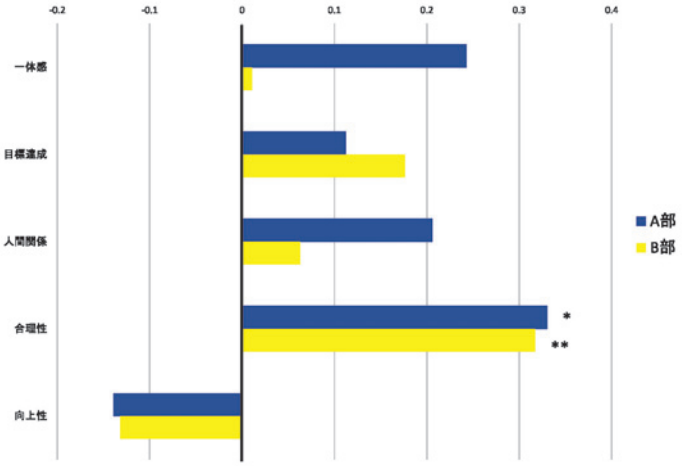

図６　練習の方法や内容の満足度に与えるモラール因子の規定力（重回帰分析）

２．モラールの状況からみた現在の運動部マネジメントの検討

部の小集団によるモラール因子平均値の分析結果から，シーズン前は両部ともにどのようにチームを１つにして目標に向かって行くかが課題としてあげられる．A 部は４年生に自覚を持たせチームを引っ張っていくこと，B 部はベンチ入りできない部員の気持ちを如何に高め，主力選手を押し上げていくかが重要ではないかと考えられる．池田（2004）[5]による先行研究では B 部①ブロックのシーズン前の調査において「人間関係」の因子に比べ「目標達成」の因子が高い傾向を示している．競技成績は関東２部リーグ優勝，１部リーグ昇格という目標達成をしており，きわめて目標達成志向の強いチームであったと推察される．一方，本研究における B 部①ブロックを先行研究と比較すると「人間関係」の因子は高い傾向を示しており，先行研究時よりも部員の関係は改善されていることがうかがえる．すなわち，目標達成をするためには，一体感のあるチームを作ること，そしてそれ以上に部員一人一人が明確な目標を持ち，目標達成に向けた厳しさ，動機づけやリーダーシップといった組織作りがより必要になるものと考える．

各満足度に与えるモラール因子の影響力の分析結果から，両部ともに一体感のあるチームを作ること，今よりも良い競技成績を残すことで部の満足度が高まることが示された．競技成績に対する満足度から，一体感を感じている部員は今の競技成績にも満足しているが，向上心を持っている部員は満足していないことが示され，小集団によるモラールの違いからも述べたように，ここ数年の同じような成績から脱却するためには，シーズン前におけるチーム作りに鍵があると推察される．

すなわち，シーズン前の部のマネジメントにおいて重要なことは，主力選手以外を含めたチームの一体感，

また「目標達成機能」を重視したチーム作りであり，そのための監督やコーチの具体的なリーダーシップのあり方や運動部運営のための具体的な役割のあり方などの究明につなげることが必要であると考える．

Ⅴ．結　　論

本研究は，これまでの運動部のモラール研究を踏まえて，また対象とした２つのチームスポーツ系の運動部の状況を整理しながら，部のシーズン前の諸特性や成績などの要因及び現在のモラールを検討した．また，それらの状況を踏まえた現時点でのマネジメントのポイントを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．同じような競技成績の変動の部であっても部の特性や状況によって，また部内小集団によって，モラールは異なることが示され，それぞれの集団や小集団の状況とモラールの特徴的な関係及び，同じ部の同じブロックであっても時間の経過による環境の変化によってモラールは変動することが示された．

２．対象とした各運動部における現時点での組織マネジメントのポイントやリーダーシップのポイントが検討された．それらは，主力選手以外を含めた一体感のあるチーム作りや「目標達成機能」を重視した組織作りの必要性であった．

本研究では現在の部の状況を整理し，シーズン前の運動部を対象に調査を実施したが，モラールは様々な要因及び時間の変容によって変動するものである．すなわち今後は同じ部を追跡し，シーズン及び多年度にわたる縦断的な研究の継続が必要であり，今後の追跡研究の重要性が示された．それらの動的な状況との分析と考察により，各部・各ブロックの状況適合なマネジメントの検討が可能になるものと考える．

注釈

(1)　モラール（morale）「ある集団あるいは組織の目的･目標に対して働く者のいだく満足感，達成意欲などの総称．」（経営学大辞典第２版（1999）より抜粋，P899.）

モラールの先行研究である藤田による「競技的運動クラブのマネジメント」(1980)[1],「競技的運動クラブのマネジメント第２報」(1981)[2]のように，本研究では広義に用いた．

(2)　マチュリティ（maturity）とは，組織の成員や部員の成熟度を示す．

1977年にP. HerseyとK.H. Blanchardが提唱したリーダーシップ条件適応理論において，「マネジメントする人間がどのようなリーダーシップを取るのが望ましいかというのは，部下の成熟度によって有効なリーダシップスタイルが異なる」と示されている．（P. HerseyとK. H. Blanchard共著，山本成二，水野基，成田攻訳，行動科学の展開（1978）より抜粋．）

マチュリティの先行研究では，鶴山らによる「運動部の組織特性と組織変数に関する研究－モラール・リーダーシップ･マチュリティーの関連性に着目して－」(2000)[9]などがあげられ，運動部員の成熟度として用いられている．

引用文献

１）藤田雅文（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，P472.

２）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，P470.

３）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－ドラ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.

４）八丁茉莉佳（2015）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，日本女子体育大学紀要第45巻，P51～62.

５）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.

６）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.

７）鶴山博之，畑攻，渡部誠ほか（1994）モラー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，P29～35.

８）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，P21～35.

９）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－モラール・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，P284.

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－ドラ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

・八丁茉莉佳（2014）「女子体育大学運動部の「もしドラ」

度」日本体育学会第65大会号
・八丁茉莉佳（2015）「大学女子運動部のモラール変動に関する研究」
・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
・三隅二不二（1978）リーダーシップ行動の科学，有斐閣
・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
・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. ドラ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」不昧堂出版
・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27年 9 月14日受付
平成27年12月16日受理）