

## 女子運動部の組織機能に関する縦断的研究

### A longitudinal study on organizational function of the female university athletic team

八 丁 茉莉佳<sup>1)</sup> 柴 田 雅 貴<sup>2)</sup> 亀 井 良 和<sup>3)</sup>  
佐々木 直 基<sup>4)</sup> 畑 攻<sup>5)</sup> 喜 多 楓<sup>6)</sup>

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

#### Abstract

The purpose of this study was to investigate transformation of the organizational function of women's athletic team. The organization function factor of the athletic team surfaced definitely. The following results were obtained:

1. Different organizational function was shown according to each athletic teams.
2. The transformation of the organization function in the athletic team was suggested.

**Keywords :** *longitudinal study, organizational function, athletic team, sport management*

#### I. 緒 言

企業組織は、利益や生産性などの結果を目的とする組織であり、社員の異動や社会情勢などによっても常に変化をしていく組織である。企業組織においては、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おり、一般社会における組織に対するマネジメントなどの研究も盛んに行われてきている。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>7)</sup>のPM理論、部下の成熟度により有効なリーダーシップスタイルが異なることを提唱したP.ハーシー&K.ブランチャード(1978)<sup>8)</sup>のSL理論の適用は代表的なものとなっている。

一方で運動部は、勝利を目的とする集団であるが、毎年部員が入替り、競技成績やチーム状況などの変化により、企業組織と同じく常に変わり続けている組織である。運動部における「PM理論」「SL理論」に着

目した研究も多く報告されており、すなわち企業組織と運動部は、目標に向かって変化し続けながら成長していく組織であると考えられる。

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)<sup>1)2)</sup>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<sup>(#1)</sup>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、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<sup>(#2)</sup>との関係を検討した鶴山らによる研究(1994, 1996, 2000)<sup>10)11)12)</sup>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ている。そこで八丁(2016)<sup>9)</sup>は、2つのチームスポーツ系運動部を対象に、部の状況や競技成績を整理しながら、シーズン前の諸特性や成績などの要因及び現時点でのモラールを検討している。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、さらに同じ小集団内であっても時間の経過に

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

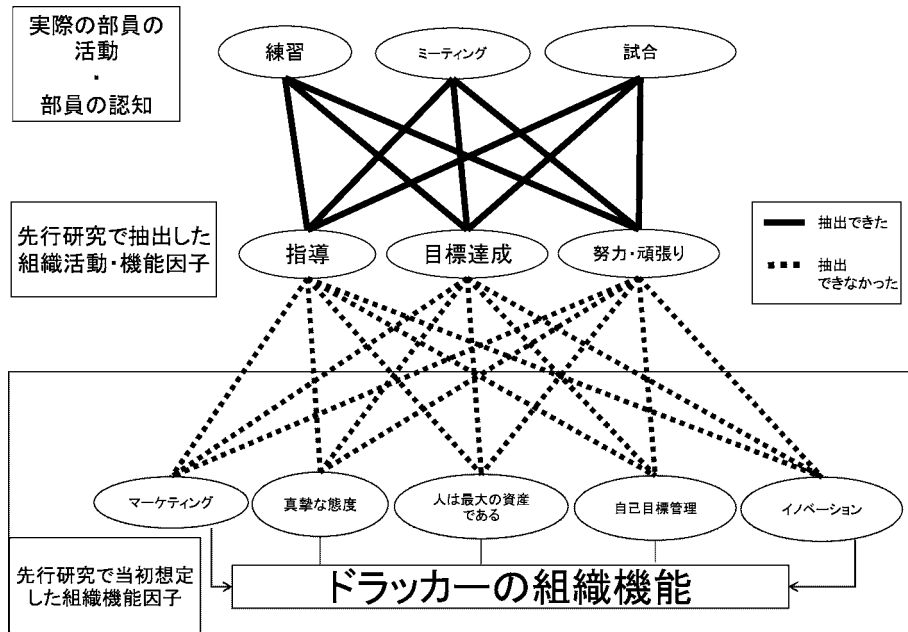


図1 先行研究における組織機能

よる環境の変化によってモラルは変動することを明らかにしている。これらは、組織論としての個別の要因に着目したものであり、運動部における全体的な組織構造や機能を明らかにしようとした研究はほとんど行われていなかった。しかし八丁(2014)<sup>3)</sup>は、組織形態、モラル、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、様々な分野の組織に共通する基本的、総合的なはたらきを「組織機能」と定義し、ドラッカーの経営哲学を用いて研究を行った。すなわち、まだ運動部において報告されていない一般的な組織や集団の「組織機能」について、基礎的及び探索的に検討している。4つの運動部を対象に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組織活動因子であった。しかしながら、組織活動因子にはドラッカーの定義する組織機能項目が複数混在していたことから、ここで抽出された因子を組織活動(機能)と解釈している。すなわち図1<sup>3)</sup>が示すように、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、まだ正確には捉えきれていないとしている。この結果を踏まえ八丁(2015)<sup>4)</sup>は、伝統的な2つの運動部に焦点を充て、組織機能の抽出を試みているものの、やはり明確に捉えることはできなかった。しかしながら、同じ伝統的な運動部であっても部の状況、組織内要因や固有の要因によって組織活動(機

能)の状況や作用の仕方が異なることを示している。すなわち、運動部の組織機能は時間の経過や様々な状況に応じて変容していくことが考えられ、縦断的な研究の必要性を示唆している。

そこで本研究においては、1つのチームスポーツ系運動部に焦点を充て、組織機能の変容を明らかに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おけるマネジメント分野の研究においては、モラルやリーダーシップなどの1つの要因に着目し、学年や役割といった部内小集団別に比較、検討する横断的研究が多く報告されている。一方、池田による研究(2004)<sup>6)</sup>では、モラルやマチュリティ、満足度といった固有の要因ではあるものの同じ部のシーズン前後を対象に比較を行っている。部内小集団におけるモラルは、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)<sup>6)</sup>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ける縦断的研究の必要性を示唆している。

## 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、池田による運動部の組織論研究(2004)<sup>6)</sup>や、鶴山らによる運動部のマネジメントに関する研究(1994, 1996, 2000)<sup>10)11)12)</sup>などの先行研究を基に、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)<sup>3)4)</sup>と同じ設定をした。それらは、基本特性、目標設定、満足度、モラル、組織機能項目である。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<sup>3)4)</sup>において設けられた選択肢(インカレ出場、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、その他)を基にカテゴリ化した。モラル、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、部の活動の満足度を示す項目として、「現在の部に満足している」「競技成績に満足している」の2つを設定した。満足度に関する項目についても先行研究<sup>3)4)</sup>と同様に「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、チームスポーツ系球技種目の大学女子運動部1つを対象に質問紙によるアンケート調査を実施した。対象部の競技成績及び調査時期については表1に示した。対象部は現在、関東2部リーグに所属し、ここ数年の競技成績に大きな変動はみられない。1回目の調査は、2015年7月に実施した。関東トーナメント、新人戦でベスト16の結果を残し、1部リーグ昇格を目指すリーグ戦の前であった。2016年3月に実施した2回目の調査は、リーグ戦で1部リーグ昇格の目標を達

表1 対象部の競技成績及び調査時期

| 所属    | 関東2部リーグ  |       |
|-------|----------|-------|
| 2013年 | 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 | 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 | 関東トーナメント | ベスト16 |
|       | 新人戦      | ベスト16 |
|       | 調査1回目    | 7月    |
|       | リーグ戦     | 2部5位  |
| 2016年 | 関東総合選手権  | 準優勝   |
|       | 調査2回目    | 3月    |
|       | 関東トーナメント | ベスト16 |
|       | 新人戦      | ベスト8  |
|       | 調査3回目    | 7月    |

成することはできなかったものの、関東総合選手権で準優勝し、4年生が引退したあとであった。3回目は2016年7月に行い、1回目と同じく新入生が入り、新人戦でベスト8の結果を残し、1部リーグ昇格を目指すリーグ戦前の時期であった。シーズン前後の組織機能の変容を検討するためこの期間に調査を実施し、1回目107名、2回目90名、3回目91名の回答を得た。回答数は、アンケート調査実施日に欠席者を除いた部員全員の人数である。

得られたデータに対し、統計ソフトSPSSにて基礎集計、基本統計、重回帰分析を行った。組織機能項目の基本統計(平均値)は組織機能項目を、重回帰分析においては各満足度を従属変数とし、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24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25項目の相関行列を算出し、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、Normal-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。抽出された組織機能因子を基に組織機能の変容を分析・考察するとともに、運動部の組織機能研究のあり方を基礎的に検討することとした。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、各満足度を目的変数として重回帰分析を行った。

### Ⅲ. 結 果

#### 1. 対象部の競技成績及び基本特性

##### (1) 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。2回目の調査では4年生が引退しており、3学年のみである。部内での役割は、試合に主力選手として出場する正選手、主力ではないもののベンチ入れる（登録される）補欠選手、ベンチ外の一般選手、スタッフの4つであり、ベンチに入れる人数が限られているため、一般選手が全体の約7割を占める多い結果となった。種目開始時期について最も多い割合を示した項目は、いずれも小学校低学年であった。

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、3回の調査ともに「関東1部復帰」が多い回答であった。一方で個人の目標は、「戦術・技術・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」の回答が多く示された。

##### (2) 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3回の調査ともに約半数が「非常に満足」「満足」であったのに対し、成績の満足度においては「どちらともいえない」「あまり満足していない」の回答が多く示された。

表2 対象部員の基本特性

|        |        | 1回目   |      | 2回目  |      | 3回目  |      |
|--------|--------|-------|------|------|------|------|------|
|        |        | N=107 |      | N=90 |      | N=91 |      |
|        |        | f     | %    | f    | %    | f    | %    |
| 学年     | 1年     | 34    | 31.8 | 30   | 33.3 | 22   | 24.2 |
|        | 2年     | 36    | 33.6 | 36   | 40.0 | 23   | 25.3 |
|        | 3年     | 27    | 25.2 | 24   | 26.7 | 28   | 30.8 |
|        | 4年     | 10    | 9.3  | 0    | 0.0  | 18   | 19.8 |
| 役割     | 正選手    | 8     | 7.5  | 2    | 2.2  | 5    | 5.5  |
|        | 補欠選手   | 12    | 11.2 | 13   | 14.4 | 7    | 7.7  |
|        | 一般選手   | 76    | 71.0 | 61   | 67.8 | 72   | 79.1 |
|        | スタッフ   | 11    | 10.3 | 14   | 15.6 | 7    | 7.7  |
| 種目開始時期 | 小学校低学年 | 64    | 59.8 | 51   | 56.7 | 52   | 57.1 |
|        | 小学校高学年 | 29    | 27.1 | 27   | 30.0 | 25   | 27.5 |
|        | 中学生    | 13    | 12.1 | 11   | 12.2 | 14   | 15.4 |
|        | 高校生    | 1     | 0.9  | 1    | 1.1  | 0    | 0.0  |
|        | 大学生    | 0     | 0.0  | 0    | 0.0  | 0    | 0.0  |

表3 対象者の部における各目標

| 部の目標      | 1回目   |      | 2回目  |      | 3回目 |      |
|-----------|-------|------|------|------|-----|------|
|           | N=107 | N=90 | N=90 | N=91 |     |      |
|           | f     | %    | f    | %    | f   | %    |
| インカレ出場    | 2     | 1.0  | 0    | 0.0  | 0   | 0.0  |
| 関東1部復帰    | 95    | 88.8 | 81   | 90.0 | 83  | 91.2 |
| その他       | 4     | 3.7  | 8    | 8.9  | 8   | 8.8  |
| 分からない、無記入 | 6     | 5.5  | 1    | 1.1  | 0   | 0.0  |

| 個人の目標            | 1回目   |      | 2回目  |      | 3回目 |      |
|------------------|-------|------|------|------|-----|------|
|                  | N=107 | N=90 | N=90 | N=91 |     |      |
|                  | f     | %    | f    | %    | f   | %    |
| 正選手として試合に出場      | 7     | 6.5  | 9    | 10.0 | 14  | 15.4 |
| 技術・戦術・体力などの競技力向上 | 36    | 33.6 | 26   | 28.9 | 20  | 22.0 |
| チームに貢献           | 26    | 24.3 | 20   | 22.2 | 16  | 17.6 |
| 競技などに関する知識・資格の習得 | 27    | 25.2 | 18   | 20.0 | 32  | 35.2 |
| 部を中心として充実した生活    | 1     | 0.9  | 0    | 0.0  | 1   | 1.1  |
| その他              | 10    | 9.3  | 17   | 18.9 | 8   | 8.8  |

表4 部の活動における各満足度

|             |            | 1回目   |      | 2回目  |      | 3回目  |      |
|-------------|------------|-------|------|------|------|------|------|
|             |            | N=107 |      | N=90 |      | N=91 |      |
|             |            | f     | %    | f    | %    | f    | %    |
| 現在の部に満足している | 非常に満足      | 16    | 14.9 | 3    | 3.3  | 14   | 15.4 |
|             | 満足         | 41    | 38.3 | 42   | 46.7 | 34   | 37.4 |
|             | どちらともいえない  | 39    | 36.4 | 34   | 37.8 | 36   | 39.6 |
|             | あまり満足していない | 6     | 5.6  | 8    | 8.9  | 3    | 3.3  |
| 競技成績に満足している | 非常に満足      | 0     | 0.0  | 0    | 0.0  | 7    | 7.7  |
|             | 満足         | 4     | 24.3 | 8    | 8.9  | 13   | 14.3 |
|             | どちらともいえない  | 49    | 26.2 | 40   | 44.4 | 38   | 41.8 |
|             | あまり満足していない | 28    | 45.8 | 31   | 34.4 | 21   | 23.1 |
|             | 満足していない    | 26    | 3.7  | 11   | 12.2 | 12   | 13.2 |

##### (3) 組織機能項目の基本統計

表5は、組織機能項目の基本統計の結果を調査回別に比較したものである。「部の規則やルールを守っている」(p<0.01)の項目は、1回目が高最も高い値を示し、次いで3回目、2回目の順に高い値を示した。「部員一人一人が明確な目標を持っている」(p<0.01)、「自分たちの部らしい練習、戦術や方針がある」(p<0.05)では、3回目、1回目、2回目の順に高い値を示した。

表5 組織機能項目の基本統計

|            |                                 | 1回目<br>N=107                    |       | 2回目<br>N=90 |       | 3回目<br>N=91 |       | F値    |       |
|------------|---------------------------------|---------------------------------|-------|-------------|-------|-------------|-------|-------|-------|
|            |                                 | 平均値                             | S.D.  | 平均値         | S.D.  | 平均値         | S.D.  |       |       |
| マーケティング    | 内部                              | 1. 部員同士よく声を掛け合っている              | 4.08  | 0.754       | 3.97  | 0.694       | 4.09  | 0.755 | 0.812 |
|            |                                 | 2. 部内で意見交換をしている                 | 3.71  | 0.847       | 3.72  | 0.779       | 3.74  | 0.828 | 0.976 |
|            |                                 | 3. 部の一体感が感じられる                  | 3.33  | 0.919       | 3.38  | 0.787       | 3.52  | 0.923 | 1.188 |
|            | 外部                              | 4. 学内の他の部と刺激し合っている              | 2.93  | 1.058       | 2.93  | 1.047       | 2.87  | 1.118 | 0.117 |
|            |                                 | 5. 自分たちのチームが世間一般に認められている        | 3.45  | 0.690       | 3.22  | 0.731       | 3.38  | 0.986 | 1.998 |
|            |                                 | 6. 有力な新人部員の勧誘に力を入れている           | 3.38  | 0.797       | 3.31  | 0.856       | 3.26  | 0.880 | 0.507 |
|            | 関係性                             | 7. 自分たちの意向が反映されている              | 3.12  | 0.876       | 3.08  | 0.768       | 3.19  | 1.021 | 0.342 |
|            |                                 | 8. 部における指導がうまくなされている            | 3.74  | 0.862       | 3.57  | 0.750       | 3.64  | 0.876 | 1.060 |
|            |                                 | 9. 指導者とよく話をする                   | 3.19  | 1.083       | 3.04  | 1.090       | 3.22  | 1.093 | 0.671 |
| 真摯な態度      | 10. 部員一人一人が部活動に真剣に取り組んでいる       | 4.15                            | 0.750 | 3.90        | 0.849 | 4.08        | 0.833 | 2.411 |       |
|            | 11. 部の規則やルールを守っている              | 4.54                            | 0.603 | 4.26        | 0.663 | 4.36        | 0.659 | 5.078 |       |
|            | 12. 雰囲気作りに気を配っている               | 3.78                            | 0.816 | 3.74        | 0.728 | 3.81        | 0.759 | 0.180 |       |
|            | 13. チームの目標を達成するために努力している        | 3.82                            | 0.878 | 3.70        | 0.726 | 3.92        | 0.763 | 1.778 |       |
| 人は最大の資産である | 14. 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 | 4.20                            | 0.636 | 4.37        | 0.529 | 4.31        | 0.694 | 1.910 |       |
|            | 15. それぞれの部員の貢献を認めている            | 4.06                            | 0.878 | 3.87        | 0.737 | 4.10        | 0.731 | 2.236 |       |
|            | 16. 一人一人の部員が大切にされている            | 3.50                            | 1.136 | 3.36        | 0.964 | 3.47        | 1.078 | 0.513 |       |
|            | 17. 個人の能力がチームに活かされている           | 3.46                            | 0.872 | 3.44        | 0.766 | 3.59        | 0.843 | 0.911 |       |
| 自己目標管理     | 18. 部員一人一人が目標達成のために努力している       | 3.79                            | 0.869 | 3.61        | 0.682 | 3.85        | 0.881 | 2.018 |       |
|            | 19. 部員一人一人が明確な目標を持っている          | 3.79                            | 0.824 | 3.46        | 0.781 | 3.88        | 0.828 | 6.844 |       |
|            | 20. 一人一人の部員が改善に努めている            | 3.48                            | 0.705 | 3.43        | 0.720 | 3.43        | 0.818 | 0.127 |       |
|            | 21. 部の目標は部全体に浸透している             | 4.09                            | 0.996 | 3.79        | 0.966 | 4.02        | 0.906 | 2.621 |       |
| イノベーション    | 伝統 (オリジナリティ)                    | 22. 自分たちの部らしい練習、戦術や方針がある        | 3.77  | 0.864       | 3.62  | 0.743       | 3.97  | 0.888 | 3.889 |
|            |                                 | 23. チームの伝統的な練習がある               | 3.64  | 0.956       | 3.46  | 0.973       | 3.70  | 0.972 | 1.598 |
|            | 新たなイノベーション                      | 24. 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 | 3.73  | 0.947       | 3.91  | 0.843       | 3.76  | 0.923 | 1.093 |
|            |                                 | 25. いつも新しい戦術や方針を取り入れようとしている     | 3.64  | 0.954       | 3.81  | 0.701       | 3.78  | 0.854 | 1.087 |

\*\* p<0.01 \* p<0.05

## 2. 対象とした運動部の組織機能

### (1) 組織機能の検討

組織機能25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6に示した。全分散量の52.2%が説明され、5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「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」「いつも新しい戦術や方針を取り

入れようとしている」などの3項目であり、第1因子を「新たなイノベーション」と命名した。第2因子に高い負荷量を示した項目は「部員一人一人が目標達成のために努力している」「学内の他の部と刺激し合っている」「部における指導がうまくなされている」の3項目であり、第2因子を「自己目標管理」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「部員一人一人が部活動に真剣に取り組んでいる」「部員一人一

表6 組織機能

|          |                             |        |       |
|----------|-----------------------------|--------|-------|
| 第1因子<F1> | 新たなイノベーション                  | 33.66% | 負荷量   |
| 24       | 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 |        | 0.745 |
| 25       | いつも新しい戦術や方針を取り入れようとしている     |        | 0.700 |
| 3        | 部の一体感が感じられる                 |        | 0.523 |
| 第2因子<F2> | 自己目標管理                      | 5.76%  | 負荷量   |
| 18       | 部員一人一人が目標達成のために努力している       |        | 0.626 |
| 4        | 学内の他の部と刺激し合っている             |        | 0.535 |
| 8        | 部における指導がうまくなされている           |        | 0.515 |
| 第3因子<F3> | 真摯な態度                       | 4.55%  | 負荷量   |
| 10       | 部員一人一人が部活動に真剣に取り組んでいる       |        | 0.786 |
| 19       | 部員一人一人が明確な目標を持っている          |        | 0.713 |
| 6        | 有力な新人部員の勧誘に力を入れている          |        | 0.509 |
| 第4因子<F4> | 人は最大の資産である                  | 3.19%  | 負荷量   |
| 7        | 自分たちの意向が反映されている             |        | 0.639 |
| 20       | 一人一人の部員が改善に努めている            |        | 0.501 |
| 第5因子<F5> | 伝統的なイノベーション (オリジナリティ)       | 2.78%  | 負荷量   |
| 11       | 部の規則やルールを守っている              |        | 0.587 |
| 22       | 自分たちの部らしい練習, 戦術や方針がある       |        | 0.508 |
| 第6因子<F6> |                             | 2.24%  | 負荷量   |
| 14       | 部員が良いプレーやパフォーマンスをしたときに褒めている |        |       |
| 15       | それぞれの部員の貢献を認めている            |        |       |
| 1        | 部員同士よく声を掛け合っている             |        |       |
| 5        | 自分たちのチームが世間一般に認められている       |        |       |
| 16       | 一人一人の部員が大切にされている            |        |       |
| 23       | チームの伝統的な練習がある               |        |       |
| 21       | 部の目標は部全体に浸透している             |        |       |
| 9        | 指導者とよく話をする                  |        |       |
| 12       | 雰囲気づくりに気を配っている              |        |       |
| 17       | 個人の能力がチームに活かされている           |        |       |
| 13       | チームの目標を達成するために努力している        |        |       |
| 2        | 部内で意見交換をしている                |        |       |

人が明確な目標を持っている」「有力な新人部員の勧誘に力を入れている」の3項目であり、「真摯な態度」と命名した。第4因子に高い負荷量を示した項目は「自分たちの意向が反映されている」「一人一人の部員が改善に努めている」、第5因子は「部の規則やルールを守っている」「自分たちの部らしい練習, 戦術や方針がある」であり, それぞれ「人は最大の資産である」「伝統的なイノベーション(オリジナリティ)」と命名した。第6因子は解釈不能となり, また「部員が良いプレーをしたときに褒めている」「それぞれの部員の貢献を認めている」などの12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, 共通の要素をもたない不適切な項目が除外されたといえる。先行研究<sup>3)</sup>で抽出された因子は組織活動(機能)であったが, 本研究ではより明確にドラッカーの組織機能が抽出された。

## (2) 組織機能因子の平均値比較

表7は, 組織機能因子平均値を従属変数とし, 調査回別で比較した結果である。統計的有意差がみられた因子は, 「真摯な態度」( $p < 0.05$ ), 「伝統的なイノベ

表7 組織機能因子平均値の比較

|                           | 1 回目<br>N=107 |       | 2 回目<br>N=90 |       | 3 回目<br>N=91 |       | F 値    |
|---------------------------|---------------|-------|--------------|-------|--------------|-------|--------|
|                           | 平均値           | S.D.  | 平均値          | S.D.  | 平均値          | S.D.  |        |
| F1: 新たなイノベーション            | 3.57          | 0.792 | 3.70         | 0.581 | 3.68         | 0.724 | 1.060  |
| F2: 自己目標管理                | 3.49          | 0.762 | 3.37         | 0.594 | 3.45         | 0.762 | 0.659  |
| F3: 真摯な態度                 | 3.77          | 0.647 | 3.56         | 0.610 | 3.74         | 0.624 | 3.264* |
| F4: 人は最大の資産である            | 3.30          | 0.707 | 3.26         | 0.619 | 3.31         | 0.829 | 0.137  |
| F5: 伝統的なイノベーション (オリジナリティ) | 4.15          | 0.623 | 3.94         | 0.555 | 4.16         | 0.633 | 4.093* |

\* p<0.05

ション (オリジナリティ)」(p<0.05)であった。「真摯な態度」では、1 回目が高く、2 回目が高い値を示した。「伝統的なイノベーション (オリジナリティ)」においては、3 回目が高い値を示し、他の組織機能因子に比べ高い傾向を示したが、それぞれの組織機能因子における3回の平均値にはあまり差はみられなかった。

値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。有意な規定力を示した因子は、2 回目が「人は最大の資産である」(p<0.05)、3 回目が「新たなイノベーション」(p<0.05)「伝統的なイノベーション (オリジナリティ)」(p<0.05)であった。それぞれの組織機能因子において調査回ごとに異なる規定力を示している。

### 3. 部員の満足度に及ぼす組織機能の変容

#### (1) 現在の部の満足度を与える組織機能の変容

表8は、現在の部の満足度に対する組織機能因子の規定力を明確にするために、現在の部の満足度を目的変数、各因子平均値を説明変数として調査回数別に重回帰分析を行った結果を示している。有意な規定力を示した因子は、1 回目が「新たなイノベーション」(p<0.01)、「人は最大の資産である」(p<0.01)、3 回目は「自己目標管理」(p<0.01)、「伝統的なイノベーション (オリジナリティ)」(p<0.01)であった。

#### (2) 競技成績の満足度を与える組織機能の変容

表9は、競技成績の満足度を目的変数、各因子平均

## IV. 考 察

### 1. 運動部における組織機能の検討

本研究では、1つの運動部に焦点を充て組織機能を明らかにし、縦断的に組織機能の変容を分析・考察することを目的とした。

先行研究<sup>3)4)</sup>において、ドラッカーの経営哲学を用いて複数の部をまとめて組織機能因子の抽出を試みた。図1<sup>3)</sup>のように抽出された因子は部員の活動を含んだ組織活動(機能)因子であり、ドラッカーの示す組織機能は絡み合っており、より奥底にあると考えられていた。しかし本研究では「真摯な態度」「人は最大

表8 現在の部の満足度を与える組織機能因子の規定力

|                           | 1 回目                   |         | 2 回目               |        | 3 回目                   |         |
|---------------------------|------------------------|---------|--------------------|--------|------------------------|---------|
|                           | F 値=10.934***<br>DF= 5 | t 値     | F 値=1.663<br>DF= 5 | t 値    | F 値=13.934***<br>DF= 5 | t 値     |
| F1: 新たなイノベーション            | 0.254                  | 2.395** | 0.088              | 0.670  | 0.059                  | 0.515   |
| F2: 自己目標管理                | 0.145                  | 1.237   | -0.086             | -0.573 | 0.262                  | 2.306** |
| F3: 真摯な態度                 | 0.08                   | 0.769   | -0.086             | -0.639 | 0.061                  | 0.543   |
| F4: 人は最大の資産である            | 0.24                   | 2.100** | 0.205              | 1.443  | 0.169                  | 1.333   |
| F5: 伝統的なイノベーション (オリジナリティ) | 0.002                  | 0.021   | 0.215              | 1.745  | 0.255                  | 2.199** |

\*\*\* p<0.001 \*\* p<0.01

表9 競技成績の満足度を与える組織機能因子の規定力

|                           | 1 回目               |               | 2 回目               |               | 3 回目                  |               |
|---------------------------|--------------------|---------------|--------------------|---------------|-----------------------|---------------|
|                           | 標準偏<br>回帰係数        | t 値<br>(有意確率) | 標準偏<br>回帰係数        | t 値<br>(有意確率) | 標準偏<br>回帰係数           | t 値<br>(有意確率) |
|                           | F 値=0.327<br>DF= 5 |               | F 値=1.757<br>DF= 5 |               | F 値=4.229* *<br>DF= 5 |               |
| F1: 新たなイノベーション            | -0.121             | -0.028        | 0.091              | 0.704         | -0.284                | -2.045*       |
| F2: 自己目標管理                | 0.038              | 0.260         | -0.208             | -1.395        | 0.208                 | 1.512         |
| F3: 真摯な態度                 | 0.079              | 0.621         | -0.272             | -2.036        | 0.167                 | 1.236         |
| F4: 人は最大の資産である            | 0.051              | 0.364         | 0.315              | 2.241*        | -0.096                | -0.629        |
| F5: 伝統的なイノベーション (オリジナリティ) | -0.010             | -0.085        | 0.165              | 1.351         | 0.369                 | 2.633*        |

\* \* p<0.01 \* p<0.05

の資産である」「自己目標管理」「新たなイノベーション」「伝統的なイノベーション (オリジナリティ)」の5つの因子が抽出され、図6に示すように先行研究<sup>34)</sup>よりもより明確にドラッカーの示す組織機能を抽出することができた。

組織機能をすべて抽出することができたわけではないが、複数の部を同一にして検討した先行研究<sup>34)</sup>よりもより明確に組織機能因子を抽出することができたことから、運動部の組織機能は部によってそれぞれ異なっていると考えられる。すなわち運動部という組織すべてを同一にして組織機能を検討するのではなく、それぞれの部ごとに組織機能を検討する必要があることが示唆された。

## 2. 時間の経過による組織機能の変容

満足度に対する組織機能の分析結果から、変容の大きい因子に着目をした。「現在の部の満足度」では、1回目は「新たなイノベーション」が大きく作用していたのに対し、3回目では「伝統的なイノベーション(オリジナリティ)」に変容している(図2)。ここ数年、1部リーグ昇格の目標が達成できていないため部員が新しい戦術などを求めているものの、昨年度関東総合選手権では準優勝することができたことから、やはり今までの練習方法や戦術をもう一度徹底すべきだと部員が思い直し、「伝統的なイノベーション(オリジナリティ)」に変化したことが考えられる。もしくは、1回目の調査の前に新しい戦術などを取り入れたことで満足度に大きく影響したが、今ではその新しい戦術などが自分たちの部らしい練習となり、「伝統的なイノベーション(オリジナリティ)」に変化したということも推察される。「自己目標管理」と「真摯な態度」は同じよ

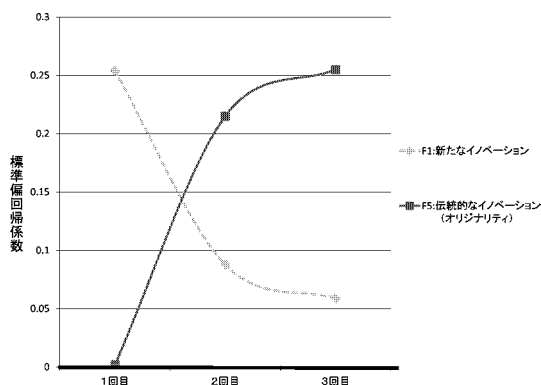


図2 現在の部の満足度を与える組織機能の変容 1

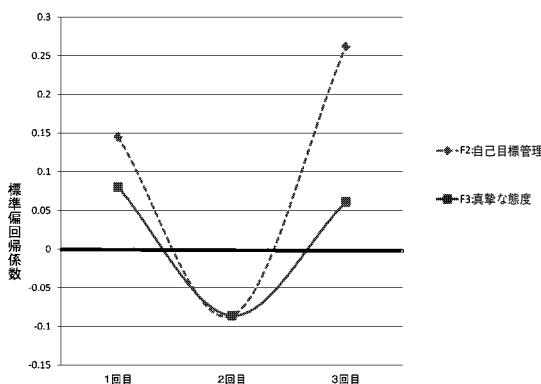


図3 現在の部の満足度を与える組織機能の変容 2

うな変容を示している(図3)。

「競技成績の満足度」においては、3回目の調査で「新たなイノベーション」がマイナスに、「伝統的なイノベーション(オリジナリティ)」がプラスに作用しており、組織機能によっても異なる変容を示した(図4)。



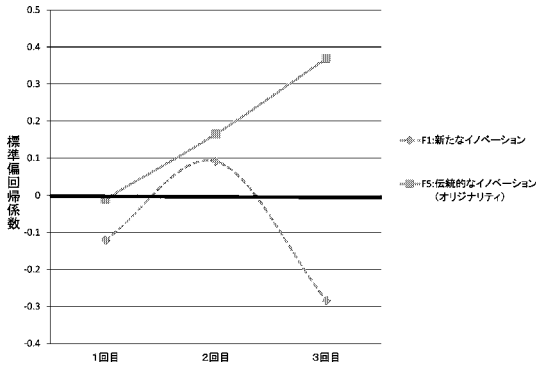


図4 競技成績の満足度に与える組織機能の変容 1

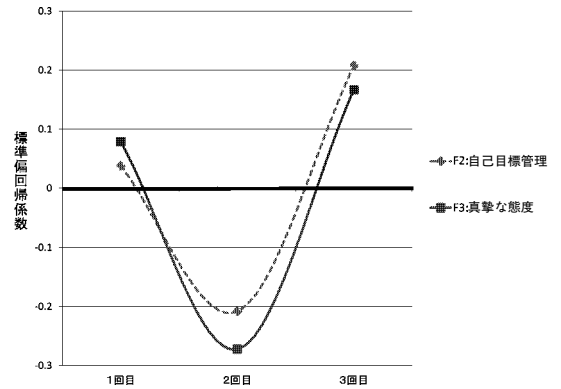


図5 競技成績の満足度に与える組織機能の変容 2

「自己目標管理」と「真摯な態度」は同じような変容を示し、シーズン前にはプラスに、シーズン後にはマイナスに機能している(図5)。競技成績が出た後、次のシーズンに向けて真摯に向き合い、自己目標を設定して取り組むことで、昨シーズンよりも良い結果を出したいという思いから、この2つの組織機能はシーズン後にはマイナスに機能することが考えられ、対象部におけるシーズン前後のマネジメントポイントが示された。

以上のことから、同じ運動部であっても時間の経過により、部分的ではあるものの組織機能は変容するこ

とが示唆された。すなわち、運動部という組織は生き物であり常に変化していることから、運動部の組織機能研究においても縦断的に調査・研究することの必要性を示しているものと考えられる。

## V. 結 論

本研究は、これまでの組織機能研究を踏まえ、1つの運動部に焦点を充て組織機能を明らかにし、縦断的に組織機能の変容を分析・考察することを目的とした。結果は、以下のように要約される。

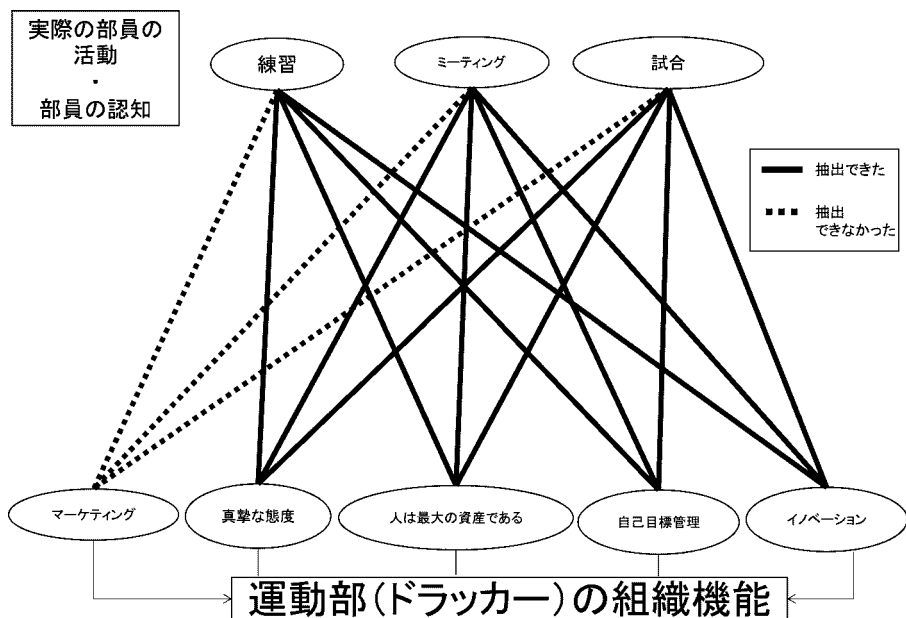


図6 本研究における組織機能

1. 対象とした運動部の組織機能因子がより明確に浮上し、運動部はそれぞれの部によって組織機能が異なることが明らかとなった。すなわち、それぞれの運動部にあった組織機能の検討が必要であることを示しているものであると考える。

2. 対象とした運動部における組織機能の変容が示唆された。

本研究では、1つの運動部を縦断的に調査し、同じ運動部であっても組織機能は変容することが示された。すなわち、運動部研究においては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、追跡研究の重要性が示され、今後のチームスポーツ集団における組織機能の有効性が示唆された。

#### 注釈

(注1) モラル (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さく満足感、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)<sup>1)</sup>、「競技的運動クラブのマネジメント第2報」(1981)<sup>2)</sup>のように、本研究では広義に用いた。

(注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ー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)<sup>3)</sup>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—モラル・リーダーシップ・マチュリティの関連性に着目して—」(2000)<sup>12)</sup>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.
- 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) 八丁茉莉佳(2016) チームスポーツ系運動部のモラルに関する基礎的検討, 日本女子体育大学紀要第46巻, P41~53.
- 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) 三隅不二(1978) リーダーシップ行動の科学, 有斐閣.
- 8) P.ハーシー & K.ブランチャード(1978) 行動科学の展開—人的資源の活用, 日本生産本部.
- 9) 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.
- 10) 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, P29~35.
- 11) 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.
- 12) 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
- ・Chelladurai, P (1993) 「Leadership in sports.」 International Journal of Sports Psychology 21
- ・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
- ・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ル変動に関する研究」日本体育学会第66大会号
- ・八丁茉莉佳(2016) 「チームスポーツ系運動部のモラルに関する基礎的検討」日本女子体育大学紀要
- ・八丁茉莉佳(2016) 「チームスポーツ系運動部の組織機能に関する縦断的研究」日本体育学会第67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/afiedfile/2013/05/27/1335529\\_1.pdf](http://www.mext.go.jp/a_menu/sports/jyujitsu/_icsFiles/afiedfile/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
- ・P.F. ドラッカー (1954) 「現代の経営」ダイヤモンド社
- ・P.F. ドラッカー (1964) 「創造する経営者」ダイヤモンド社
- ・P.F. ドラッカー (1966) 「経営者の条件」ダイヤモンド社
- ・P.F. ドラッカー (1973) 「マネジメント」ダイヤモンド社
- ・P.F. ドラッカー (1990) 「非営利組織の経営」ダイヤモンド社
- ・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28年9月15日受付)  
(平成28年12月21日受理)

