

## 組織機能に着目した競技スポーツ集団の マネジメント研究の展望

### The view of a study on management of athletic teams from the point of organizational function

小野里 真 弓<sup>1)</sup> 谷 口 英 規<sup>2)</sup> 畑 真 攻<sup>3)</sup>

*Mayumi ONOZATO, Hidenori TANIGUCHI and Osamu HATA*

#### Abstract

The purpose of this study was to verify the possibility of organizational function research for athletic teams. In a field of sports management science, it is crucial to define and clarify what the organizational function is for the athletic teams. This attempt is also an important issue in organization management of general corporations.

Results from previous research are the following :

1. The organizational function of the conceptual model proposed by P.F. Drucker is effective for management of the athletic team.
2. An investigation of organizational function in an athletic team will contribute to further development of sports management research field.
3. The result of this research is one of prototypes, which is versatile to various organization management cases. Organizational functions of athletic teams will be expectedly utilized for general companies.

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

#### 1. はじめに

これまでのスポーツマネジメント分野における組織論研究では、競技スポーツ集団に着目した藤田(1980, 1981)<sup>2)3)</sup>による研究やChelladuraiら(1993)<sup>1)</sup>のLEADERSHIP SCALE FOR SPORTSを日本のスポーツ集団に応用した鶴山ら(1994, 1996)<sup>20)21)</sup>や杉山(1999)<sup>18)</sup>のリーダーシップ行動研究を取り上げることができる。これらの先行研究は、運動部という組織を対象とし、リーダーシップ・スタイルや部員のモラルなど、組織論の個別的な要因に着目した先駆けとなる研究であるが、競技スポーツ集団における全体的な組織構造や組織における実体的な機能を明らかにしようとした研究はこれまで報告されていなかった。

しかしながら、近年では、八丁(2014)<sup>4)</sup>による「組織機能」に着目した研究が取り込まれるとともに、経営学の理論であるP.F. Drucker(以下、ドラッカーと

表記)のマネジメント哲学による組織機能研究が検討されつつある。このような組織機能に着目した研究は、まだ不明瞭な部分があることは否めないが、運動部をはじめとする競技スポーツ集団の組織マネジメントに有用な示唆を与えるものであり、スポーツマネジメント分野における組織論研究の発展性を示すものと言える。

ここで取り上げる「組織機能」とは、組織の規模や特性にかかわらず、組織の課題を達成することやより効率的な活動の促進にはたらきかけるための機能であり、様々な分野における組織のマネジメントへの有効性が期待される。八丁(2014)<sup>4)</sup>は、ドラッカーが提唱するマネジメント哲学による組織機能を理念モデルとし、大学女子運動部を対象とした実体モデルとなる組織機能の検証を試みていることが特徴的である。

一般的に、組織におけるマネジメントには、2つのスタンスを理解することが求められる。1つは、組織を主体的に運営する立場として自分たちの組織に合ったシステムや組織の構成を調える、いわゆる組織づくりとなるはたらきかけであり、もう1つは、対象とな

1) 上武大学(准教授)

2) 上武大学(教授)

3) 日本女子体育大学(特任教授)

る組織の成員が納得するような組織運営を継続的に維持することである。スポーツ組織においても同様であり、たとえばスポーツ組織の典型である運動部では、自分たちの目的や目標に向かうための組織づくりや目標達成に向けての組織運営が課題となる。大学運動部という組織のマネジメントにおいては、具体的な役割として学生がより充実した学生生活を過ごすための活動の一つであることや学業との両立、卒業後の進路選択へのはたらきかけなども課題と言える。また、指導者における倫理観の欠如が取り上げられる一方で、活動時間による拘束が指導者の過重労働として問題になるなど、活動や指導におけるマネジメントも必要不可欠なものである。これらの課題には、各運動部による環境条件や活動状況に応じたより具体的なテクニカルなマネジメントの方策が必要である。

一方で、組織論研究のアプローチとしては、対象となる組織の成員である部員が組織の目標達成や組織運営、集団維持にどのようにはたらきかけているのかというメカニズムの解明が課題であり、本研究ではその要因として「組織機能」に着目することが重要であると考えられる。

スポーツマネジメント分野においては、スポーツに関わる様々な組織を対象として、隣接の経営学や行動科学などの関連分野の知見を活用することや他の類似の組織の実践例などを活かしていくことが望まれているが、具体的な取り組みや組織マネジメントのメカニズムについては、これまで明らかにされていない。たとえば、一般的な仕事を中心とする組織の場合、仕事の目標をチームで達成するために各自がやるべきことを果たすことは当然のことである。しかしながら、様々なことが要因となり、仕事に身が入らなくなることがある一方で、ほんの些細なことがきっかけとなり、やる気が出ることも場合によってはあり得ることである。このように一般的な組織においてもその活動を促進するためのマネジメントや効率的な組織運営につながるための有効なマネジメントなどは不明瞭な状況である。

そこで本研究では、これまでの組織論の学説を整理しながら、経営学における「組織機能」に着目し、競技スポーツ集団を対象とした組織機能研究の可能性を検証するとともに、さらに発展的な組織マネジメントや組織機能研究としてその展望を客観的に総括することを目的とした。

## 2. 経営学における組織論の系譜

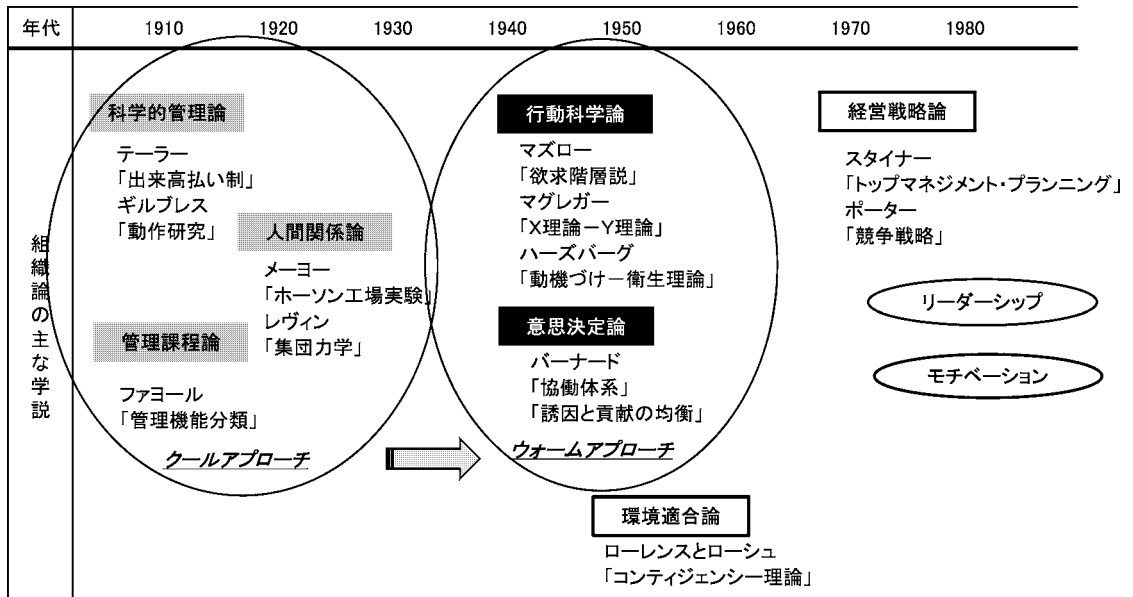
### (1) 組織における人間観の変遷

組織をマネジメントするとは、「組織の中で人々がどう動くのか」ということや「組織の目標達成のために成員に対してどのようにはたらきかけるのか」という視点から組織（集団）にアプローチすることを意味している。一般的な経営学における組織論についてたどってみると、そのはじまりは20世紀初期であり、およそ100年の間で進化を遂げてきたと言える。

表1は、組織論の基本となる学説や理論について、時代の流れとともにその変遷を示したものである。組織論の起源と言われる科学的管理論とは、アメリカ機械技師協会で会長を務めていたF.W. Taylor（以下、テラーと表記）が工場で働く作業員たちの怠業を防止するために作業員の動作と課業の量を測定し、優秀な作業員には高い賃金を支払い、課業を達成できなかった作業員には低い賃金を支払うという出来高払いの仕組みを導入することにより、合理的な作業動作を確立することを目指した理論である。この科学的管理論を踏まえ、テラーの後継者であるF.B. Gilbrethは、作業員の身体動作に着目し、不必要な動作を排除して能率的な動作を分析する動作研究に取り組み、課業の効率を高めるために有効な動作の順序を決定するという手法を開発した。これらの理論は、労働者の作業の効率性や合理性の追求を中心とした管理的な手法として当時の経営者や研究者に大きな影響をおよぼしたと言われている。

1920年代になると、これまでの科学的管理論に対する疑問が投げかけられるようになり、作業の生産性はどんなに作業の行程や能率的な動作を踏襲しても、実際の作業員が人間である以上、機械と同じような作業を継続的に行うことは不可能であり、特に個人が集団を形成することによって個人だけでは測り知れないような現象も起こりうることが指摘された。これは、アメリカの通信機メーカーでMayoらによって行われた「ホーソン実験」と呼ばれる実験であり、作業員にとっての効率性は、作業中の照明の明るさや温度設定などの環境条件、賃金の出来高制などの労働条件によるものではなく、作業員の仕事に対する満足度が高ければモラル（集団のやる気・士気）が高く、モラル（集団のやる気・士気）が高ければ生産性が高いという実験結果から明らかにされたものである。この実験結果は、「ホーソン効果」と呼ばれ、作業の行程を管

表1 組織論の理論や学説の系譜



理的に行うことよりも作業中である人間をクローズアップした人間関係論アプローチの重要性を実証するものであった。

このような変遷から、組織論の視点は人間的なアプローチが重要視されるようになり、人間を理解することや人間そのものの欲求を踏まえた動機づけによる行動分析へと移行した。それらの人間性を中心とした理論では、心理学的な欲求による動機づけを提唱したMaslow（以下、マズローと表記）の欲求階層説やD. McGregor（以下、マグレガーと表記）によるX理論-Y理論を取り上げることができる。マグレガーのX理論-Y理論は、マズローの欲求階層論を踏まえ、人間の行動の動機づけには2つの側面があることを指摘している。その1つは、生理的欲求や安全欲求によって動機づけられる「X理論」であり、人間が仕事をするのは生活のために必要であるから、また強制や処罰がなければ組織のために努力はしないという心理状況を想定している。もう1つは、人間は自己実現のためにより高い次元の充足を目指すことに動機づけられる「Y理論」であり、自身の目標が達成され自己実現が満たされることを目指して動機づけられるという考えである。

さらに、Herzberg（以下、ハーズバーグと表記）による「動機づけ-衛生理論」においても人間の動機づけには2つの要因があることを定義している。ここで

は、組織が成員に与える動機づけの源泉を「インセンティブ」と捉え、第1は、それが与えられても人が満足度を高めることはないけれど、与えられなければ不満を感じるというインセンティブを指している。すなわち、仕事に対してそれに見合った給与が与えられることや仕事の条件が保障されていることを意味するものである。このようなインセンティブを「衛生理論」と呼んでいる。第2は、それを与えられることで満足が高まるようなインセンティブとなる「動機づけ要因(モチベーター)」であり、職務の内容を達成したことへの評価や自己実現によって満足が高まり、動機づけられることを指している。

このように、マグレガーやハーズバーグの理論で取り上げられている動機づけは、人間の根底にある心理学的な側面へのアプローチであり、いずれの側面も持ち合わせていることが人間らしさであると考えられている。組織のマネジメントにおいては、その成員である人間を対象として組織の目標達成や自身の自己実現へのはたらきかけをすることが求められるとともに、より人間観を重視したウォームアプローチを基軸としたマネジメントが必要となっている。

## (2) 組織論とマネジメント

一般的に、組織とは、共通する目的や目標を達成するために活動する集団であり、その規模や特性によっ

て様々な組織が構成される。図1は、組織の構成について一般的な企業や会社などのそれぞれの階層をピラミッドで示し、同様に運動部のような競技スポーツ集団における組織階層を示したものである。企業や会社などの組織においては、トップとなる経営者が組織の方針や方向性を決定し、経営戦略を策定する役割を担っている。この経営戦略を具体的に展開するにはたらきかける役割が経営管理となり、さらに現場での活動をコントロールする業務管理、実際の業務活動という役割で業務が遂行される。運動部のようなスポーツ組織では、チームの目標を掲げてその方針や戦略を示して導いていく役割が監督であり、その戦略や戦術を効率的に取り入れながら活動を促進させる役割がコーチの存在である。また、チームにおいて実際に活動するのは選手であり、そのまとめ役となる主将・キャプテンやマネージャーのはたらきかけも重要な役割と言える。

このような階層から構成される組織をマネジメントするには、それぞれの階層に応じてその役割や能力(スキル)が要求され、各階層が相互に連携し合うことがさらに効果的な影響力を生み出すとともに、組織マネジメントに有効な機能になるものと考えられる。そのはたらきかけの役割となるリーダーの行動は、リーダーシップ論として組織論の中でも中心的な課題として取り上げられてきた経緯がある。日本のリーダーシップ論においては、三隅(1978)<sup>19)</sup>により提唱された「PM理論」がよく知られている。三隅(1978)<sup>19)</sup>は、課題達成や業績のためにはたらきかける行動をP(Performance)行動とし、集団の維持機能となる行動をM(Maintenance)行動と定義し、最も有効なリーダー

シップ・スタイルはP行動とM行動の両方を高度に行うことの有効性を強調している。

その後、研究が進むにつれて、最善のリーダーシップ・スタイルとは、対象となる集団の状況(環境条件や組織の成熟度など)によって異なるものであるという考え方が重視され、その1つと言えるのがP. HerseyとK.H. Blanchard(1978)<sup>17)</sup>によるSL理論(シチュエーション・リーダーシップ)である。SL理論は、状況要因を対象となる集団の成熟度ととらえ、その成熟度の状況に応じて効果的なリーダーシップ・スタイルがあることを強調している。

これらの理論のように、組織マネジメントに関する理論や学説を踏まえ、スポーツマネジメントの対象となる競技スポーツ集団やスポーツ組織についてのマネジメントを検討することは、重要な課題になるものと考えられる。

### 3. スポーツマネジメント分野における組織論研究の動向

スポーツマネジメントの研究領域において、組織づくりや組織運営をテーマとした組織論アプローチは伝統的かつ重要な課題として取り上げられてきた。特に、競技スポーツ集団を対象としたマネジメント研究においては、モラルやリーダーシップなどの視点からアプローチした研究が中心となっている。表2は、これまでのスポーツマネジメント分野における主な組織論研究について示したものである。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では、藤田(1980, 1981)<sup>20)</sup>による運動部を対象とした研究がさきがけと言える。この研究では、競技的クラブである高校、大学の運動部を対象として、モラルを媒介変数とした調査分析により監督の機能や競技成績とモラ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。「モラル」とは、「集団のやる気・士気」を意味するが、運動部のような競技スポーツ集団の場合、成員となる部員はどのような時にモラルが上がり、どのような時にモラルが低下するののかということは、チームをマネジメントする際の重要なポイントになるものと言える。そのような視点から池田(2004)<sup>8)</sup>は、藤田のモラルの横断的研究から、運動部がシーズンを通して変化する点に着目し、時系列による視点でモラルの変容を分析した縦断的研究へとシフトさせた。つまり、運動部の1つの時期を調査する

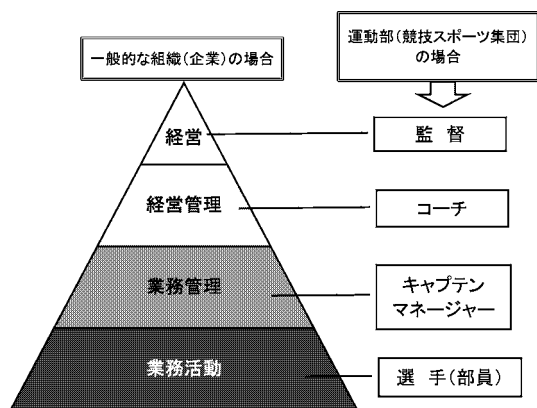


図1 組織のマネジメントピラミッド

表2 スポーツマネジメント分野における主な組織論研究

著者（発行年）	対象	研究のアプローチ
藤田（1980, 1981）	学校運動部	監督のリーダーシップ・スタイルと機能 競技成績とモラルの高低との関係性
Chelladurai（1993）	スポーツ集団	リーダーシップ行動と満足度の構造
鶴山ら（1996）	大学運動部	スポーツ集団の固有性と部員の モラル・マチュリティの関係
杉山（1999）	大学女子陸上競技部	競技スポーツ集団の 固有なリーダーシップ行動
畑ら（2003）	大学運動部	リーダーシップ行動とその機能
池田ら（2006）	大学女子チームスポーツ系 運動部	モラルの縦断的研究

だけではなく、目標としている大会に向けたシーズン前後および再び次のシーズンに向けてスタートする時期など、常に変化を続けるスポーツ集団の特性に応じたチームマネジメントの必要性を強調している。

また、Chelladurai（1993）<sup>11）</sup>による LEADERSHIP SCALE FOR SPORTS から明らかにされたスポーツ集団におけるリーダーシップ行動を踏まえ、大学女子運動部を対象としたリーダーシップ・スタイルを検討した杉山（1999）<sup>18）</sup>の研究や畑ら（2003）<sup>9）</sup>による先行研究も組織論研究に大きな影響を与えている。杉山（1999）<sup>18）</sup>による研究では、競技スポーツ集団にふさわしいリーダーの行動内容として、「指導」、「主体性の促進」、「練習への参加」、「気配り・目配り」の因子が抽出され、それらはそれぞれのスポーツ集団の特性に対する固有なリーダー行動を示していることに言及した。一方、畑ら（2003）<sup>9）</sup>の報告では、女子体育大学の2つのチームスポーツ系運動部を対象としたコーチのリーダーシップが検討され、具体的には、「活動場面での対応」、「自主性の促進」、「目標達成の促進」、「活動の促進」の4つの因子が抽出されるとともに、学年や部内小集団によってリーダーシップ機能が異なることを明らかにしている。

これらの先行研究は、競技スポーツ集団におけるチームマネジメントに有用な示唆を与えるとともに、今後も継続的な研究課題として取り組むことが求められる。

#### 4. ドラッカーによる組織機能理論

経営学における組織論の系譜については前述した

が、現代的な組織のマネジメント理論に強く影響を与えた経営学者の一人として、ドラッカーを取り上げることができる。ドラッカーは組織と社会の関係について、組織は製品・サービスなどを通じて社会貢献することにより自由とその存続・発展が認められると述べるとともに、組織と個人との関係においては、個人は働くことをとおして自己実現を図り、それに対して組織は社会貢献と自己実現の機会、生活のもととなるお金や社会的地位を個人に与えると述べている。その組織に対して、十分な成果をあげさせるために必要不可欠なものとして「マネジメント」があることを強調している。すなわち、社会における組織や個人の存在においてはマネジメントとなるはたらきかけを重要視していると言える。このような視点から、ドラッカーは多くの著書を残しているが、八丁（2014）は其中でも組織のマネジメントにおいて基本となる主要著書に以下の5冊をあげている。それらは、「現代の経営」（1954）<sup>13）</sup>、「創造する経営者」（1964）<sup>14）</sup>、「経営者の条件」（1966）<sup>12）</sup>、「マネジメント」（1973）<sup>16）</sup>、「非営利組織の経営」（1973）<sup>15）</sup>の5冊であり、図2に示すようにそれぞれの著書からいくつかのキーワードを取り上げている。これらのキーワードは、20世紀後半の社会や組織経営におけるマネジメント理論の原則として捉えられるとともに、ドラッカーのマネジメント哲学として確立されている。

さらに、ドラッカーは経営学者であり、企業活動や企業組織を前提にこれらのマネジメント理論を執筆しているが、彼のマネジメント哲学は企業組織だけではなく、様々な組織に共通した有用な示唆を与えている。その1つに、2009年に日本でベストセラーとなった「も

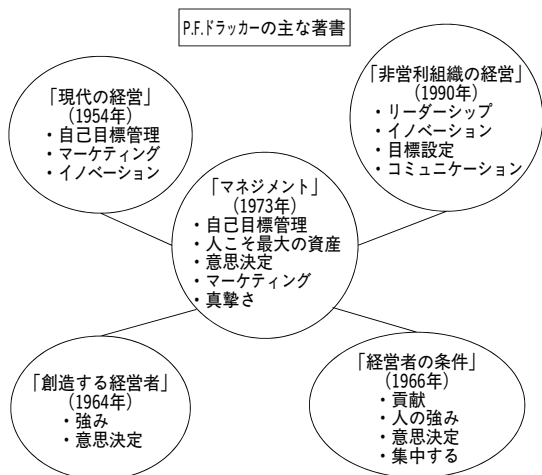


図2 先行研究によるドラッカーの主な著書からみたキーワード：八丁（2014）

し高校野球の女子マネージャーがドラッカーの『マネジメント』を読んだら』（2009）<sup>10）</sup>（以下、「もしドラ」と表記）での引用を取りあげることができる。この「もしドラ」<sup>10）</sup>では、主人公となる女子高生が高校野球部のマネージャーになったことによりマネージャーの仕事を理解するために手にした書籍がドラッカーの「マネジメント～基本と原則～」であったことから始まる。

表3 「もしドラ」からみたP.F.ドラッカーのキーワード

<p>「真摯な態度」… 根本的な素質</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ひたむきに取り組む姿勢</li> <li>・目標に向かって努力する</li> </ul>
<p>「人は最大の資産である」… 協働，強力なパートナー</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・周りの人の力を借りるー活用する</li> <li>・気持ちよく仕事をするー満足してもらおうー組織化する，組織を動かす</li> </ul>
<p>「マーケティング」… 相手の満足・納得，役割の本質</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人は真に何を望んでいるかを理解する</li> <li>・「交換」の仕組みを理解する</li> </ul>
<p>「自己目標管理」… 自己点検のころ，確実な前進</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・仕事全体やその流れの把握，理解</li> <li>・合理的な仕事の展開</li> </ul>
<p>「イノベーション」… 心の革命，自己の革新，社会貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・今までの伝統や枠などにとらわれずに，新たな価値や満足の創出</li> <li>・他の組織や社会に好ましい影響を与える</li> </ul>

「もしドラ」<sup>10）</sup>の中では、この書籍から5つのキーワードが取り上げられ(表3)，そのキーワードをヒントに女子マネージャーが部の組織改革に取り組み、弱小チームが甲子園を目指すプロセスが描かれている。すなわち、「もしドラ」のストーリーを通して、多くの高校野球愛好者が女子マネージャーの活動を称賛するとともに、一方では、野球部という組織における活動の中で5つのキーワードの意味を重ね合わせてマネジメントの意味の重要性を確認することを可能にしたものと考えられる。

このような組織機能理論が野球部という競技スポーツ集団のマネジメントに効果的に機能していることが示されているが、そのメカニズムについては明らかにされていないことは課題と言える。

## 5. 組織機能に着目した競技スポーツ集団を対象とした研究への取り組み

### (1) 大学女子運動部を対象とした組織機能研究

スポーツマネジメント分野における競技スポーツ集団を対象とした研究では、先に述べたようにリーダーシップ・スタイルやモラルに焦点を当てた研究が中心であり、組織そのものの構造や機能について言及した研究はほとんど行われていない。当然のことながら、これらの先行研究はスポーツマネジメント研究の重要な課題と言えるが、八丁（2014）<sup>4）</sup>による組織機能に着目した研究は、より実体的な組織のマネジメントについて検討している。八丁（2014）<sup>4）</sup>の先行研究では、組織形態，モラル，リーダーシップなどの1つの機能およ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、経営学におけるマネジメント哲学として影響を与えているドラッカーが提唱した組織機能を用いた分析・考察が報告されている。すなわち、これまでの運動部を対象とした研究では報告されていない大学運動部という集団の組織機能について、基礎的および探索的に検討することを目指した研究である。この研究では、大学女子運動部として4つの運動部を対象に組織機能の抽出を試みたものの、確認された因子は現実的な部の活動を示す組織活動因子となるものであった。しかしながら、組織活動因子にはドラッカーが定義する組織機能項目が複数混在していることが確認されたことから、ここで抽出された因子を組織活動（機能）と解釈している。図3は、八丁（2014）<sup>4）</sup>による組

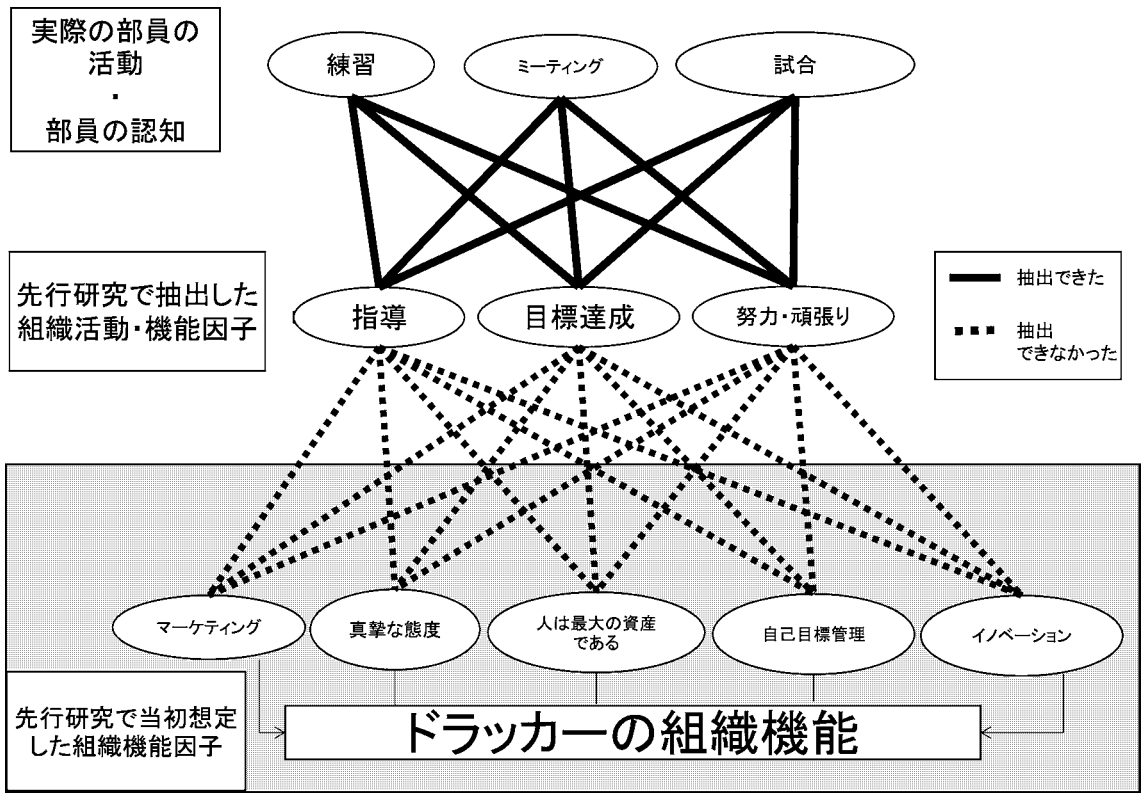


図3 先行研究における組織機能：八丁（2014）

織活動（機能）と理念モデルとして用いているドラッカーの組織機能について示したものである。ここでは、「指導」、「目標達成」、「努力・頑張り」の3因子が確認されたが、これらの因子は奥底に位置する組織機能項目が抽出される可能性を認めつつもまだ正確には浮上してきていないことが示されている。この結果を踏まえて、八丁（2015）<sup>9)</sup>は伝統的な2つの運動部を対象とした組織機能の抽出を試みるものの、先行研究と同様に明確な組織機能の抽出にはいたらなかったことを報告している。

対象となった運動部において組織機能となる因子は明確に抽出されていないが、このような研究からスポーツ集団における組織機能研究の解明や実体的な組織機能研究の可能性が示唆された。

**(2) 高度な競技スポーツ集団としての大学野球部を対象とした組織機能研究**

八丁(2014, 2015)<sup>9))</sup>の先行研究を踏まえ、小野里ら(2017)<sup>11)</sup>は多様な運動部への汎用性やより明確な組織

機能の解明を目指し、部員数が200名を超える大学野球部を対象とした組織機能研究について報告している。この研究で対象となった大学野球部は、調査実施時の5年前に全日本大学野球選手権大会において優勝し、目標である大学日本一を達成するとともに、全日本ベスト4を5季連続達成するなど、競技レベルも目標も高度な競技スポーツ集団である。この対象においてもこれまでの八丁による先行研究と同様の組織機能25項目を設定し、組織機能の抽出を試みたところ、表4に示すとおり、7つの因子が確認された。ここでは、理念モデルとして用いているドラッカーの組織機能である5つのキーワード（マーケティング・人は最大の資産・真摯な態度・自己目標管理・イノベーション）が因子として抽出されることを想定しながらそれぞれの因子名を解釈、命名した。図4は、理念モデルとして用いたドラッカーの組織機能と小野里ら（2017）<sup>11)</sup>によって抽出された実体的な組織機能因子を示したものである。その結果、ドラッカーが提唱する理念モデルと必ずしも一致するものではないが、より具体的で明

表4 組織機能因子構造

＜第1因子：人は最大の資産である＞：分散比 27.45%		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		0.708
17. 個人の能力がチームに活かされている		0.642
3. 部の一体感が感じられる		0.612
10. 部員一人一人が部活動に真剣に取り組んでいる		0.581
20. 一人一人の部員が改善に努めている		0.562
16. 一人一人の部員が大切にされている		0.519
＜第2因子：伝統的なイノベーション＞：分散比 7.11%		
15. それぞれの部員の貢献を認めている		0.720
22. 自分たちの部らしい練習・戦術がある		0.548
7. 自分たちの意向が反映されている		0.530
＜第3因子：リーダーシップ＞：分散比 5.36%		
14. 部員がいいプレーをしたときに誉めている		0.720
13. チームの目標を達成するために努力している		0.690
＜第4因子：自己目標管理＞：分散比 5.16%		
19. 部員一人一人が明確な目標を持っている		0.720
12. 雰囲気づくりに気を配っている		0.695
21. 部の目標は部全体に浸透している		0.550
＜第5因子：内部コミュニケーション＞：分散比 4.91%		
5. 自分たちのチームが世間一般に認められている		0.739
2. 部内で意見交換をしている		0.635
＜第6因子：外部コミュニケーション＞：分散比 4.60%		
4. 学内の他の部と刺激し合っている		0.741
9. 指導者とよく話をする		0.728
＜第7因子：新たなイノベーション＞：分散比 4.01%		
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		0.820
25. いつも新しい戦術を取り入れようとしている		0.756
1. 部員同士よく声を掛け合っている		
6. 有力な新入部員の勧誘に力を入れている		
8. 部における指導がうまくなされている		
11. 部の規則やルールを守っている		
23. チームの伝統的な練習がある		

確な組織機能因子が明らかとなった。また、ドラッカーが言う「真摯な態度」に該当する因子は抽出されていないが、これは組織機能となるものではなく、部員が活動に対する前提条件として心得ているものと考えられる。

小野里ら(2017)<sup>11)</sup>の研究では、八丁(2014, 2015)<sup>4)</sup>による先行研究において明確に抽出されなかった組織機能がより具体的な組織機能として7因子を確認することができた。特に、「ドラッカーの「イノベーション」と「自己目標管理」, 「マーケティング」についてはほ

ぼ同一の組織機能となることが示された。その要因として、八丁(2014, 2015)<sup>6)7)</sup>による先行研究の対象となった運動部は、関東2部リーグに所属し、上位リーグ昇格が目標となるような競技レベルであったが、小野里ら(2017)<sup>11)</sup>の対象とした運動部は大学日本一という高い目標とその目標が達成可能な高度な競技スポーツ集団としての高機能かつ高密度な組織であることが特徴的と言える。すなわち、単なる運動部としては明確な組織機能が浮上しないが、高度なレベルでの競技スポーツ集団においては実体的な組織機能が確立され



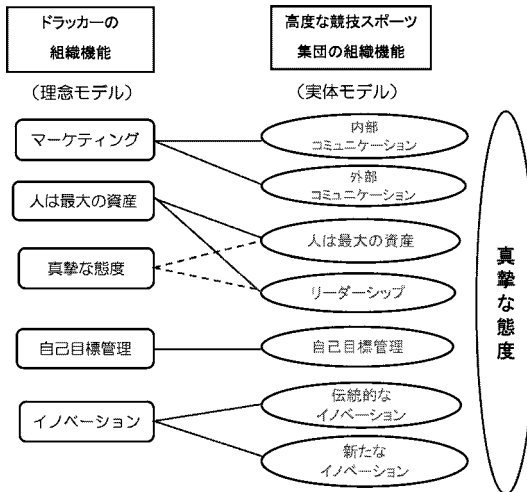


図4 高度な競技スポーツ集団の組織機能(実体モデル)：小野里ら(2017)

ていると考えられる。

## 6. まとめ

本研究では、スポーツマネジメント分野における組織マネジメント研究の必要性から競技スポーツ集団を対象とし、組織機能研究の可能性および発展性を検討することを目的とした。理論的な背景として経営学における組織論を整理するとともにスポーツマネジメント分野のこれまでの組織論研究を踏まえて先行研究をレビューした結果、以下のようにまとめることができる。

1. ドラッカーが提唱する理念的な組織機能は、競技スポーツ集団における組織のマネジメントにおいても有効に機能することが確認できたとともに、高度な競技レベルとなる競技スポーツ集団においては、より実体的な組織機能として確立されていることが明らかとなった。
2. スポーツマネジメント分野における組織論研究では、運動部を対象とした研究が進められてきたが、その視点はリーダーシップ・スタイルやモラルなどの1つの機能に焦点を当てたアプローチに留まっており、様々な分野の組織に共通する基本的、総合的なはたらきとなる組織機能の究明は、スポーツ組織における具体的かつ実体的なマネジメントとして有効な示唆を与えるものと考えられる。
3. 本研究で取り上げた競技スポーツ集団の組織機能は、組織のマネジメントを検討するための一つのプロトタイプであり、様々な分野の組織マネジメント研究への汎用性につながるものと言える。

## 引用文献

- 1) Chelladurai, P (1993) Leadership in sports. International Journal of Sports Psychology 21.
- 2) 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回大会号.
- 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回大会号.
- 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.
- 5) 畑攻, 柴田雅貴, 塚本正仁, 杉山歌奈子(2003) チームスポーツ系運動部におけるコーチのリーダーシップに関する基礎的研究, 日本女子体育大学紀要第34巻.
- 6) 八丁茉莉佳, 畑攻, 柴田雅貴, 佐伯徹郎, 吉田孝久, 佐々木直基(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.
- 7) 八丁茉莉佳, 亀井良和, 柴田雅貴, 佐々木直基, 畑攻(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.
- 8) 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.
- 9) 池田瑠里, 高橋和之, 大門芳行, 柴田雅貴, 湯澤芳貴, 畑攻(2006) チームスポーツ系運動部におけるモラルの縦断的研究, 日本女子体育大学紀要第36巻.
- 10) 岩崎夏海(2009) もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの『マネジメント』を読んだら, ダイアモンド社, 東京.
- 11) 小野里真弓, 谷口英規, 畑攻, 八丁茉莉佳(2017) 大学野球部の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47巻.
- 12) ピーター・F. ドラッカー：上田惇生訳(2006) 経営者の条件, ダイアモンド社, 東京.
- 13) ピーター・F. ドラッカー：上田惇生訳(2006) 現代の経営, ダイアモンド社, 東京.
- 14) ピーター・F. ドラッカー：上田惇生訳(2007) 創造する経営者, ダイアモンド社, 東京.
- 15) ピーター・F. ドラッカー：上田惇生訳(2007) 非営利組織の経営, ダイアモンド社, 東京.
- 16) ピーター・F. ドラッカー：上田惇生訳(2008) マネジメ

- ント, ダイアモンド社, 東京.
- 17) P. ハーシー, K. ブランチャード: 山本成二, 成田攻, 水野基訳 (1978) 行動科学の展開—人的資源の活用—, 生産性出版, 東京.
  - 18) 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基礎的研究, 平成11年度 日本女子体育大学大学院修士論文.
  - 19) 三隅二不二 (1978) リーダーシップ行動の科学, 有斐閣, 東京.
  - 20) 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.
  - 21) 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.

#### 参考文献

- ・Chelladurai, P., Saleh. S.D. (1980) Dimension of leader behavior in sports. Development of leadership scale. *Journal of Sports Psychology*, 2: 34-45.
- ・出村慎一, 西嶋尚彦, 佐藤進, 長澤吉則編 (2007) 健康・スポーツ科学のための SPSS による多変量解析入門, 杏林書院, 東京.
- ・畑攻 (1993) 転部・退部行動と女子運動部のマネジメント,

- 日本女子体育大学紀要第23巻.
- ・畑攻, 柴田雅貴, 塚本正仁, 杉山歌奈子 (2004) チームスポーツ系運動部におけるコーチのリーダーシップに関する基礎的研究, 日本女子体育大学紀要第34巻.
  - ・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, 東京.
  - ・伊丹敬之, 加護野忠男 (1998) ゼミナール経営学入門, 日本経済新聞, 東京.
  - ・加護野忠男 (1981) 経営組織の環境適応, 白桃書店, 東京.
  - ・金井壽宏 (2004) 経営学入門シリーズ・経営組織, 日本経済新聞社, 東京.
  - ・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回大会号.
  - ・品田龍吉 (1982) 競技的運動クラブにおけるモラルの多変量解析, 宮城大学教育学部紀要.
  - ・山下秋二, 原田宗彦 編著 (2005) 図解スポーツマネジメント, 大修館書店, 東京.

(平成29年9月13日受付)  
(平成29年12月13日受理)