

学校体育経営における組織変化の一般モデル

武 隈 晃*

(1993年10月15日 受理)

A General Model on Organizational Change in the Management of School Physical Education

Akira TAKEKUMA

I. 組織理解の視座

組織理解には様々なメタファー（隠喩）が用いられる。古川（1988）によれば、組織を機械、有機体、頭脳、パワー・ダイナミックス、文化風土等々のイメージで理解することができるという。

組織理解には無限の視角と多様なパラダイムが存在しうる。どのようなパースペクティブを採用するかは、基本的に組織観や組織における人間仮説の置き方を出発点としている。

そのバリエーションは、野中（1990）が明快に整理するように、近代組織論の基礎を構築したバーナード理論、人間を情報システムとしてとらえ意思決定の科学化を行ったサイモン理論、マクロ情報処理アプローチとしてコンティンジェンシー理論、共有された知識体系として組織文化論、曖昧さのもとでの組織の意思決定に着目した反合理性モデルなどの経営組織論の体系を展開することになる。

さて、組織の諸側面のうち本稿で問題とするのは、組織の動態、特に組織がどのように変化していくのかについてである。組織変動は組織社会学（マクロ組織論）の研究テーマの一つであるし、組織の革新（innovation）や革新性（innovativeness）は経営組織論のトピックである。

ここでは後者について若干敷衍する必要がある。後者に関する経験的な研究のうち、特に注目されるのは、組織の構造変数（典型的には組織の複雑性、公式化、集権化）と組織の革新性の連関についての研究である。

Aiken = Hage（1971）は組織の革新性が複雑性と相関し、公式化や集権化との間には強い負の相関があるかまたは有意な相関が認められないことを示し、有機的な組織構造（複雑性が高く、公式化や集権化の程度が低い組織の構造）が革新性と正の関係にあることを見出している。逆に組織革新には機械的組織（公式化や集権化の程度が高く複雑性が低い組織の構造）が最適であるという報

*鹿児島大学教育学部保健体育科

告もある(たとえば Wilson, 1966など)。最近では Jelinek et al. (1990) がシステム全般を変革して環境に適応している組織の特徴が、有機的組織構造 (Burns = Stalker, 1961), 非構造 (Mintzberg, 1973), 緩やかな連結システム (Weick, 1976) よりむしろ、公式化された明確な上下関係や職務責任を有する組織構造にあることを実証的に明らかにしている。これらの相互に対立的な命題を相即的に理解する経営組織論の方略は、特定の環境条件における妥当性を主張し、「条件付きの原則」を明示する、「コンティンジェンシー理論」に集約する方法である。

また一方で、組織革新の動的プロセスに注目し、革新の始動段階では柔軟で開放的な組織構造が、革新の遂行段階では権限関係や役割行動が制度的に明瞭にされた構造が、それぞれ機能的であるというように時系列に即して理解することもできる。

本稿の目的は静的な組織理解ではなく、ミクロとマクロの組織行動のプロセスの中で組織の変化を考察することにある。

ここまで、組織の変化について明瞭な規定をしていない。組織の変動、変革、革新、成長、開発、変化、改善など組織が変わることを表現する名辞は多様である。小林 (1988) は組織が自生的に生成し、成熟することを意味する組織成長と、組織が意識的に制御 (計画) することを強調する組織変革の両面を含む概念として「組織変化」を用いている。現代組織論の有力なパラダイムの一つである「自己組織性 (今田, 1986b)」は、このうち組織の能動的な変化の側面 (小林のいう組織変革) を強調して照射する。ただ、本研究の対象とする学校組織は、組織成員 (教員) の合意によって組織を変えていくということもさることながら、それ以上に教育制度の中で、いわば制度的パワーによって受動的に組織が変化するという性格をもつ組織である。かかる立場からは、組織の能動的・受動的な変容を包括的に抽象する「組織変化 (organizational change)」として概念を措定し考察することが至当と考えられる。

名辞はともかくとして、河野 (1984), 清水 (1986), 野崎 (1987) など、学校組織ないし学校の体育経営組織の革新に焦点を当てた研究は、はからずも革新性と「組織風土」, 「組織文化」の関係を実証的に明らかにしようとしている。そのようなアプローチを採用するのは、組織の風土や文化が組織変革の志向性を端的に示す指標となるからにほかならない。

これに対して、本稿で論議されるのは組織変化のメカニズムについてである。今田らが提起する自己組織性は「ゆらぎ」と「自己言及」を鍵概念とする組織変化の有力なパラダイムであるが、先に指摘したような学校組織の受動性を思料した時、その説明原理は普遍妥当性の根拠を失うことになる。

II. 体育経営組織としての学校組織の特性

学校は社会レベルの観点からすれば、近代社会における機能分化の過程で、教育機能を達成することを目的にした「行為システム (富永, 1988)」であり、その意味における一つの社会システム

である。しかし、学校を一つの企業組織のように見なし分析することは事実上不可能である。それは個々の学校が国全体の教育制度の中に組み込まれており、組織としての機能的要件の充足能力は、教育行政の枠組みの中で理解せざるをえないからである。とはいえ、制度的パワーを背景とした行政機構の中で様々な意思決定が成されるにしても、各学校の違いは厳然と存在する。まして学校組織の中に部分的に組織化される体育経営組織についてはさまざまな態様が確認されており（武隈，1993），組織変化のメカニズムについてのモデル構成が必要であることは論を待たない。

そこでまず、体育経営組織として捉えた学校の組織的特性について整理しておこう。周知のように学校は、固有の教育行政機構を基盤とし、教職員と準構成員たる児童・生徒によって地域に成立する組織である。

学校組織の特性として、基本的に次の三点を指摘することができる。

(1)曖昧さと厳密さの共存

- ①非常に厳密に構成された「儀礼的分類 (ritual classification)」と「緩やかな連結 (loose coupling)」を特徴とする (Meyer = Rowan, 1977)
- ②ルーズな統制 (構造と活動と評価の関係における曖昧性) を特徴とする「緩やかな組織構造」と、タイトな統制下にある「儀礼的分類 (小学生・中学生, 1年生・2年生, 体育教師・数学教師などの標準化されたカテゴリー)」を維持することによって、外部からの承認と支持 (正当性) を取り付けている (藤田, 1991)
- ③全体目標と個々の活動のつながりが曖昧
- ④目標達成の状況 (成果) の測定や評価がかなり難しく、長期的視点からの評価や、結果よりもプロセスの評価への傾斜が必至

(2)知識・情報の占有化傾向

- ①組織構成員 (各教員) が比較的独立して職務を遂行し、職務遂行上の相互依存性が一般に低い (Weick, 1976)
- ②セミプロフェッションないしプロフェッションとしての職業意識を組織構成員 (教員) がもち、専門家集団として組織構成員個人の自律的な行動が期待されている
- ③強い境界関係性をもっていない

(3) 組織変化への抵抗 (特に制度上, 広義の組織構造上の特性)

- ①児童・生徒 (非教育者) という特定化された準組織構成員をもっている
- ②教育制度上, 他の学校や成員と足並みを揃えることが求められ, リスクを伴う行動をとりにくい
- ③長期的計画を伴った行動をとる土壌が形成されにくい

④unlearning (学習したことを棄却すること) をしにくい

いうまでもなく、「(1)曖昧さと厳密さの共存」、「(2)知識・情報の占有化傾向」を生じさせる諸要因は、「(3)組織変化への抵抗」に直接、間接影響を及ぼしている。

体育経営組織としてみた学校組織の特性に関する以上のような包括的把握は、学校体育経営における「知識共有・曖昧性モデル(武隈, 1992a)」を生むことになる。なお、「知識共有・曖昧性モデル」の詳細については武隈(1991, 1992c)を参照されたい。

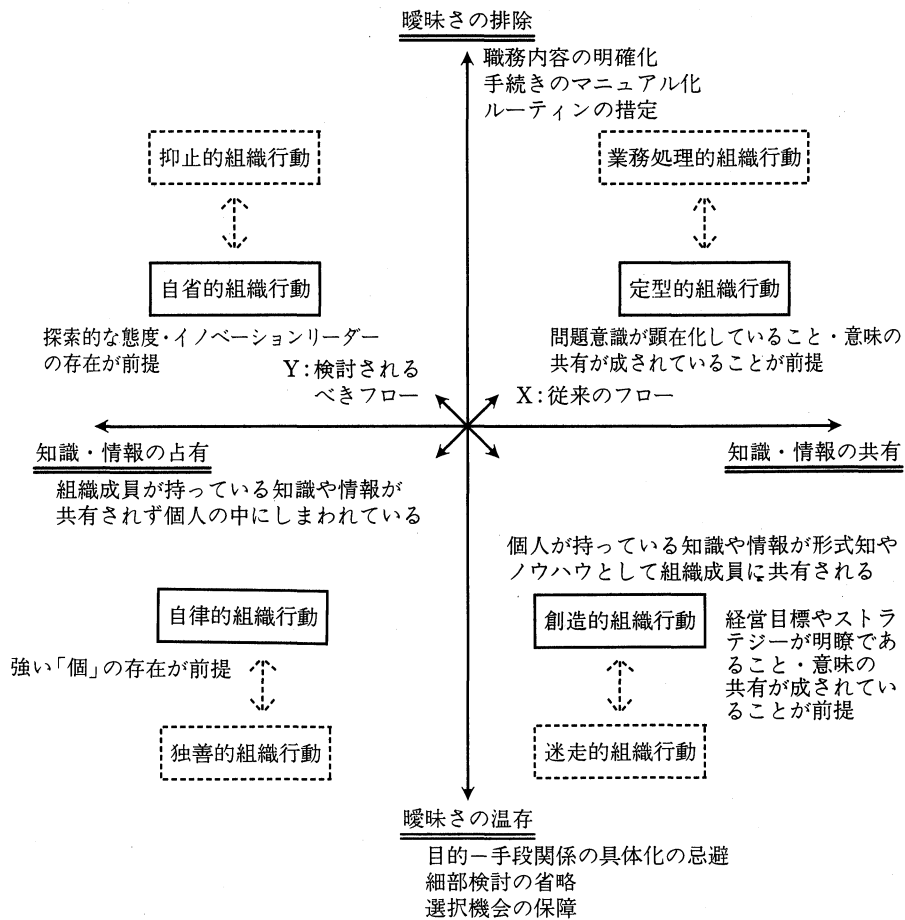


図-1 学校体育経営における組織行動の記述モデル (知識共有・曖昧性モデル)³⁷⁾

Ⅲ. 体育経営組織における組織変化(動態)モデルの提示

1. 組織変化の創始

組織行動特性に関する「知識共有・曖昧性モデル」はマクロレベルとミクロレベルを統合し、あるいは超克する中間領域を形成する可能性をもつという意味において、体育・スポーツ経営組織に関する統合的組織論の展開を志向している。しかしそれ自体は、基本的に組織行動の「記述モデル」であり、組織における特定の「行動パタンの変容」という事実のメカニズムを説明し、また、

個人レベルの行為がどのように組織レベルの変化に結びついていくかを説明する「一般モデル」が別途要請されることになる。

以下に示されるように、組織変化の創始には基本的にディヴィエーションと情報卓越性および同調可能性という要因が必要である。

$$\text{組織変化の創始} = \text{ディヴィエーション} + \begin{matrix} \text{情報卓越性} \\ \text{同調可能性} \end{matrix}$$

(1) 「ディヴィエーション (deviation)」

ディヴィエーションとは、「既存の知識体系やその獲得方法からの乖離」と定義され、具体的には、既存の知識体系と隔たりのある知識・情報、考え方、方法を意味する。社会学でいう逸脱 (deviance) とは異なる。

①個人レベルのディヴィエーション

個人の保有する既存の知識体系と隔たりのある知識・情報、今までと違う情報源、所属組織が変わること、等々

②組織レベルのディヴィエーション

組織の保有する既存の知識体系と隔たりのある知識・情報、input = 環境と経営資源の変化、構成員 (管理者を含む) の交替による必然的变化、等々

③ディヴィエーションを生み出す動因ないし誘因

制度上の変化、制度的パワー、専門家としての自律や自省、教育理論の発展、他校の模倣、生涯スポーツや生涯学習社会など社会理念の変化、等々

(2) 学校における「ディヴィエーション」生成の特性

ディヴィエーションは組織成員だけが生み出すものではない。体育事業の受け手としての運動者が生成するディヴィエーションは、体育経営組織にとって決定的な「ディヴィエーション」であることも多い。特に学校の児童・生徒は、限定的な「顔の見える」体育事業の受け手であり、ディヴィエーションを生む重要な主体である。また、ディヴィエーションの中には個人—組織が能動的に惹起させるディヴィエーションと、環境の変化や組織外部からの働きかけによって受動的に引き起こされるディヴィエーションが存在することに注意する必要がある。

(3) ディヴィエーションを組織のミクロ・メゾ・マクロレベルに根づかせるもの

①情報卓越性 (superiority)

情報卓越性とは「ディヴィエーション」自体の特性を示す概念である。ディヴィエーション自体が情報として優れており、それが知識・情報として卓越した価値をもつものと判断されるほど、「ディヴィエーション」が変化として結実する可能性は高くなる。

たとえば、ある講習会で学んだ学習指導の方法が、今までと全く異なるものでも、それが教育成果をあげるために優れた価値をもつものであると判断されれば (個人レベルの情報卓

越性), 新しい方法はその個人(教員)にとり入れられ, また学校全体でその価値が評価されれば(組織レベルの情報卓越性), 採用が試みられることがある。

②同調可能性 (conformity)

同調可能性とは「ディヴィエーション」との関連で捉えられる変化主体(個人・組織)の特性を示す概念である。ディヴィエーションに同調しうる要素が何らかの形で存在することを意味する。同調する可能性のある要素が多いほど「ディヴィエーション」は変化として結実する可能性が高くなる。

たとえば, 体育の授業システムに関して新しい方法が提起されても, 学校の既存の要素がこれと同調する可能性をいずれの局面においても持ちえなければ「ディヴィエーション」は必然的に消滅せざるをえない。逆に, これまでの授業システムの限界や児童・生徒の学習意欲の変化に関わる認識など, 「ディヴィエーション」に同調する要素が存在すれば, 変化の実現可能性は高い。

2. ディヴィエーションから組織変化へ

ディヴィエーションは, 次のようなメカニズムで組織に拡散し, あるいは消滅する。ディヴィエーションが組織変化として実現するには, 多くの障壁が存在している。そして本質的な意味での組織変化とは, ディヴィエーションの組織への内面化が繰り返されることによって, ディヴィエーションの内面化の方法を組織が獲得することによって成就する。

組織変化のメカニズムは概略, 図-2のように示すことができる。

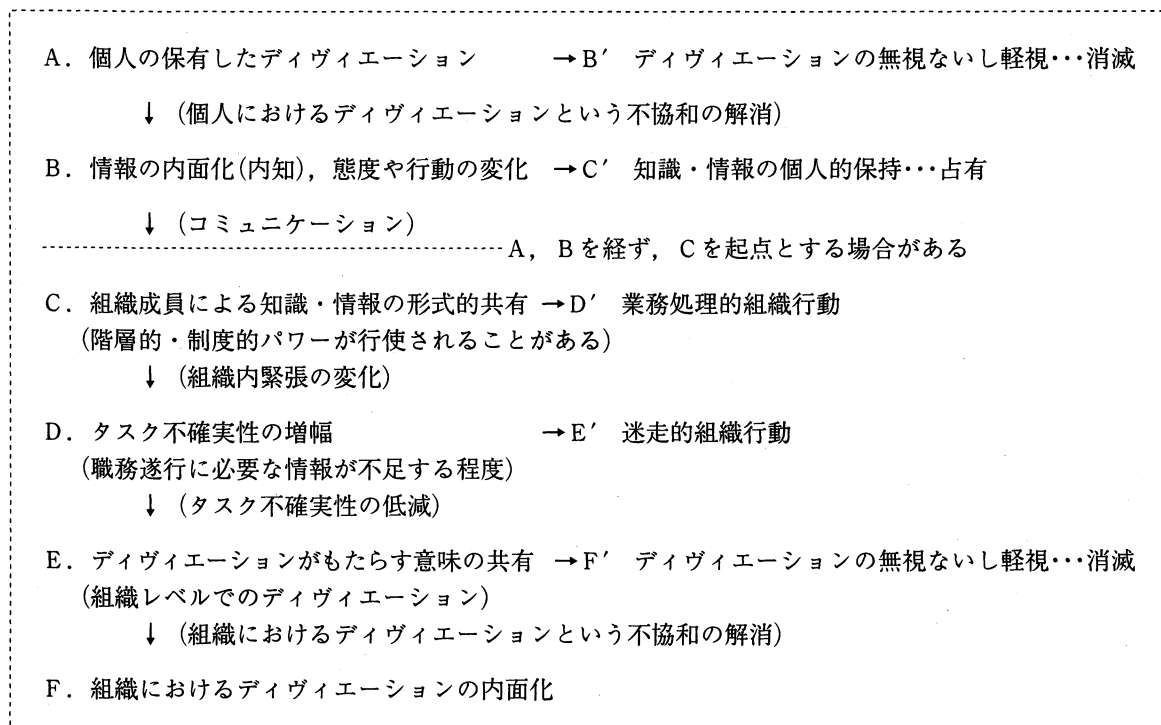


図-2 組織変化のメカニズムについての一般モデル

基本的に二つのパターンが識別できる。一方は、個人の保有したディヴィエーションが組織に内面化される場合、他方は組織成員に形式的に共有された知識・情報（その過程に階層的・制度的パワーが行使されることがある）が組織に内面化される場合である。いたずらに単純化することは避けねばならないが、一般に前者は組織構成員による能動的な組織変化のパターンであり、後者は制度の変化や制度的パワーを背景とした受動的な組織変化のパターンを意味することが多い。

しかしながら、後者は前者の全体的メカニズムにおける初めの段階が欠落したものとみることができ、前者を説明することで事足りるとすることができよう。

個人が何らかの形で保有したディヴィエーション(A)は、当人がそれまで保持している知識体系から乖離したものであるから、程度の差こそあれ、その個人には認知的な不協和が生じることになる。不協和を解消する方法は二つである。一つはディヴィエーションがそれほど価値や意味のあるものではないと考え、それを無視ないし軽視することによって、ディヴィエーションを消滅させることである(B')。もう一方は、情報を内知(tacit knowledge)として内面化し、必要に応じて態度や行動を変容させることである(B)。

内知はそれが他者に伝達されない限り、個人に占有されたままである(C')。しかし、それについてのコミュニケーションがはかれると、組織成員によって知識・情報は形式的に共有される(C)。なお、先に触れたように、この過程で管理者の意思や行政施策の変更など、階層的・制度的なパワーが行使されることがある。この段階では、あくまで組織の構成員が形式的に情報を保持しているにすぎない。したがって、それ以上の進展がみられなければ、それにとまなう組織行動は業務处理的(図-1参照)で形式的である(D')。

しかし、形式的な共有とはいえ、共有された知識・情報は、それまでの組織における知識体系とは隔たりがあり、したがって、組織内緊張には何らかの変化が顕在化する。それは具体的にはタスク不確実性(職務遂行に必要な情報が不足する程度)の増幅を招くことになる(D)。もしタスク不確実性を低減させる行動(たとえばある情報についての理解を補強するような他の情報を集めたりすること)がとられなければ組織は迷走的な行動(図-1参照)に陥る(E')。

一方、タスク不確実性を低減させようとする力が働くならば、その最も合理的な方法はディヴィエーションがもたらす知識・情報の意味を組織の構成員が共有(E)するべく議論や思考を重ねることである。その過程において組織レベルの不協和を経験することになる。少なくとも組織における既存の知識体系やそれまでのやり方とは異なる要素が組織に存在することになるからである。組織レベルの不協和を解消する方法も二つである。一方は組織レベルでのディヴィエーションが価値のないものとし、それを無視ないし軽視することによって消滅させることである(F')。他方はディヴィエーションを内面化し、組織が新しい行動パターンを獲得することである(F)。

個人レベルのディヴィエーションが組織変化へと形を変える基本的なモデルを以上のように説明することができる。

組織変化は組織における個人、ないし組織全体のディヴィエーションによって創発される。既存

の組織構造（組織活動の実行の枠組みを作り出す組織の持続的特性）がかかるディヴィエーションの受容に耐えうるものならば、組織変化は組織構造の変革なしに行われる。一方、構造の変革なくしては、もはやディヴィエーションの受容が不可能であるならば、組織の構造変革が実行されることになる。

構造要因の変革が具現される例として次のようなものがあげられる。

- ①学校全体で積極的に体育経営に取り組むことに共通理解が得られ、それまで各種の委員会や係で分散して行われていた体育事業の運営を、校務分掌で示される学校組織のミドルレベルに体育経営組織を組織化することによって行う
- ②体育の授業システムとして新しく選択制授業の導入が意思決定され、それまでと異なる指導（教授）組織の成立をみる
- ③それまでの固定的な学級担任制に柔軟性をもたせ、小学校高学年の体育授業を専科教員によって行う。
- ④体育の研究指定校となることによって、教員間のコミュニケーションがそれまでと比較にならないほど活発になり、その継続が学校組織の文化・風土をも活性化させる（広義の組織構造の変革）

3. 組織変化の概念化

以上の議論から明らかなように、「組織変化」とは、広義には「組織の中で様々な契機において発生し、あるいは導入されるディヴィエーションが組織に定着すること」を意味する。

また、狭義には「組織の中で様々な契機において発生し、あるいは導入されるディヴィエーションが、これまでと違う『やり方』で組織に定着すること」と定義することができる。

このような概念規定において特に留意しなければならないのは、再三指摘するように変化の創始が能動的な要因と受動的な要因によって起こりうること、そして、組織の変化と組織構造の変化は同値でなく、組織変化にとって組織構造の変化は必要十分の条件にはなりえないことである。組織変化は組織構造のレベルではもちろんのこと、組織文化・風土、組織過程、ミクロの組織行動などのレベルで捉えることができ、また、その起動は組織のプロダクトたる事業やその受け手である運動者の変化というレベルにおいて識別することができる。

かくして、組織変化を測定可能なレベルに具体化し、その次元構成と尺度化を行うこと、すなわち組織変化概念の操作的定義が今後の課題として設定されることになる。

IV. 組織変化論の展望

加護野 (1988a) はこれまでの組織変動モデルのうち、「構造論的モデル（変動の動因を環境や技術など与件の変化におき、変動の起動は組織のトップによって成されるという組織構造に焦点を合

合わせた組織変動モデル)」と「進化論モデル（自然発生的、創発的な変化が、秩序よりもカオス（混沌）を許容した組織の中で進化し、それが組織の変動をもたらすとする組織変動モデル」を組織変動モデルの両極と位置づけ、その間に成立するモデルのバリエーションが、どのような条件のもとで成り立つのかを解明するという問題を定立している。その上で組織変動を「組織が変化の必要性あるいは可能性を認識し、それをもとに、新しい組織的知識を獲得するプロセス（p. 54）」と捉える「組織認識論」を提起している。

一方、富永（1988）は組織理論を構造論的組織論から「ゆらぎ」的組織論に急旋回させる（p. 5）加護野らの提言を批判的に捉え、組織の構造変動の源泉を「環境変化」と「成員の欲求水準の上昇」の二つに定立し、彼自身、全体社会レベルや個人レベルの中間という意味で「メゾ・レベル」と位置づける組織の変動を説明している。このような視座は、組織を「複数の行為者の行為を分業関係および支配関係の制度化を軸に目的的にオーガナイズしている機能集団（pp. 5-6）」と定義することと整合的である。組織変化の起動因は組織の中で自由に発生するものではないという。

かかる論議からも理解される通り、組織変化の理論は、環境変化のような外生的要因によって引き起こされるとする「（環境）決定論」と、構成主体であるところの組織や個人が自ら判断し、主体的に創発されるとする「自由意思論」が、相互の揺り戻しの中で対比的に検討されてきた。

本稿で既に触れたように、自己組織性や組織認識論は組織の能動的、創発的な変化を強調するという意味において、現行制度下における学校組織の変化を説明するには限界がある。また、富永の主張は組織変動を創始する動因を説明しており、抽象レベルを高めたところでは妥当するが、組織の特性に応じた組織変化のメカニズムについての含意は十分とは言えない（もちろんマクロ組織論の立場から一般理論を志向すれば当然抽象度の高い命題が展開されることになるのであるが）。

本稿で提示された組織変化モデルは学校、それも体育経営組織として捉えた場合の学校組織における、いわば条件付きのモデルである。しかし決定論と自由意思論を止揚し、少なくともこれまで等閑視されてきた変化のメカニズムを洞察している。体育経営学の立場からは、学校以外の体育・スポーツ経営組織にこれがどの程度適用可能か検討する必要があるだろう。

学校経営学、教育経営学の分野では学校改善（school improvement）の論議との関連において、本稿でいう組織変化について言及されている。学校改善という概念は、教育の制度的な改革（マクロの教育改革）ではなく、個別の学校を単位とした「学校内の諸条件を変革することを目的とする組織的努力」を示している。従って、組織変化のメカニズムというよりも学校の組織活動が改善される実態とそれを促進する諸要因の分析を対象としている。その意味において本稿ではこれに論及することを意識的に回避した。今後、学校改善と組織変化の関係について検討する必要があるだろう。

文 献

- 1) Aiken, M. and Hage, J. (1971) The organic organization and innovation. *Sociology* 5, pp. 63-82
- 2) Burns, T. and Stalker, G. M. (1961) *The Management of Innovation*. Tavistok: London

- 3) Daft, R. L. and Weick, K. E. (1984) Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *Academy of Management Review* 9 (2), pp. 284-95
- 4) Duncan, R. B. (1972) Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly* 17, pp. 313-27
- 5) 藤田英典 (1991) 文化としての学校, 組織としての学校—研究領域および正当性問題を中心として—. *教育学研究* 58(3), pp. 214-24
- 6) 古川久敬 (1988) 組織デザイン論. 誠信書房: 東京
- 7) 古川久敬 (1990) 構造こわし—組織変革の心理学—. 誠信書房: 東京
- 8) 今田高俊 (1986a) 社会理論の復活を—自己組織性と社会—. *現代社会学* 12(1), pp. 5—24
- 9) 今田高俊 (1986b) 自己組織性—社会理論の復活—. 創文社: 東京
- 10) 伊藤信二 (1991) 学習のメカニズムと組織革新. *組織科学* 24(2), pp. 68-79
- 11) Jelinek, M. et al. (1990) *The Innovation Marathon: Lessons From High Technology Firms*. Basil Blackwell
- 12) 金井壽宏 (1991) 変革型ミドルの探求. 白桃書房: 東京
- 13) 加護野忠男 (1987) 組織認識論序説. *組織科学* 20(4), pp. 68-78
- 14) 加護野忠男 (1988a) 組織変動と認識進歩. *組織科学* 22(3), pp. 50-59
- 15) 加護野忠男 (1988b) 組織認識論. 千倉書房: 東京
- 16) 小林幸一郎・梅澤正 (1988) 組織社会学. サイエンス社: 東京
- 17) 古賀野卓 (1989) 学校経営研究における組織認識論的アプローチ—そのパースペクティブをめぐって—. *日本教育経営学会紀要* 31, pp. 69-81
- 18) 河野和清 (1984) 学校革新を規定する組織風土要因の分析. *教育学研究* 51(1), pp. 108-118
- 19) 河野和清 (1989) 教育経営における研究方法—経営学的方法—. *日本教育経営学会紀要* 31, p. 118
- 20) March, J. G. and Olsen, J. P. (1976) *Ambiguity and Choice in Organizations*. *Universitets-forlaget*
- 21) Meyer, J. W. and Rowan, B. (1977) Institutionalized Organization: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology* 83(2), pp. 340-64
- 22) Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*. Harper & Row: New York
- 23) 日本教育経営学会・学校改善研究委員会編 (1990) 学校改善に関する理論的・実証的研究. ぎょうせい: 東京
- 24) 野中郁次郎 (1987) マーケティング組織—その革新と情報創造—. 誠文堂新光社: 東京, p. 240
- 25) 野中郁次郎 (1990) 知識創造の経営. 日本経済新聞社: 東京
- 26) 野崎武司 (1987) 教科体育の革新を規定する組織文化に関する研究. 筑波大学体育研究科修士論文
- 27) 野崎武司 (1990) 学校体育経営におけるタスク環境の位置づけ. *体育・スポーツ経営学研究* 7, pp. 23-33
- 28) 越智康詞 (1988) 学校の組織社会学—ゴッフマンの分析視覚から—. *東京大学教育学部紀要* 28, pp. 253-61
- 29) 岡東壽 (1990) 学校の組織文化と管理者のリーダーシップ. (牧昌見・佐藤 全編 学校改善と教職の未来. 教育開発研究所: 東京, pp. 229-30)
- 30) Quinn, B. J. (1985) *Managing Innovation: Controlled Chaos*. *Harvard Business Review* 85(3), pp. 73-84
- 31) 清水紀宏他 (1986) 学校体育経営における革新性に関する研究. *筑波大学体育科学系紀要* 9, pp. 31-41
- 32) 清水紀宏 (1989) 学校体育における環境と技術に関する研究. *金沢大学教育学部紀要教育科学編* 38, pp. 111-24
- 33) 清水紀宏 (1990) 体育経営体における管理行動に関する研究. *体育学研究* 35(1), pp. 41-52
- 34) Sutton, R.I. (1987) *The Process of Organizational Death: Disbanding and Reconnecting*. *Administrative Science Quarterly* 32(4), pp. 542-69
- 35) 武隈晃 (1991) 学校体育経営における組織行動に関する研究. *体育・スポーツ経営学研究* 8, pp. 1-10
- 36) 武隈晃 (1992a) 学校体育経営における組織行動特性の検討. *日本体育・スポーツ経営学会第15回大会号* pp. 28-29

- 37) 武隈晃 (1992b) 学校体育経営における組織行動特性の検討. 日本体育・スポーツ経営学会第15回大会発表資料
- 38) 武隈晃 (1992c) 学校体育経営における組織行動に関する実証的研究. 体育・スポーツ経営学研究 9, pp. 29-41
- 39) 武隈晃 (1992d) 「スポーツ経営体の科学」としてのスポーツ経営学. 日本体育学会体育経営管理専門分科会会報 28, pp. 30-32
- 40) 武隈晃 (1993) 体育組織における管理者行動の規定要因について. 鹿児島大学教育学部研究紀要人文・社会科学編 44, pp. 63-77
- 41) 武隈晃 (1994) 体育経営組織における管理者行動の規定要因および有効性について. 体育学研究 38 (5), pp. 361-74
- 42) 富永健一 (1988) 組織変動の理論をめざして. 組織科学 22(3), pp. 2-14
- 43) 田尾雅夫 (1990) 行政サービスの組織と管理. 木鐸社：東京
- 44) 宇土正彦 (1970) 体育管理学. 大修館書店：東京
- 45) 油布佐和子 (1990) 教員文化と学校改善 (牧 昌見・佐藤 全編 学校改善と教職の未来. 教育開発研究所：東京, pp. 35-63)
- 46) Weick, K. E. (1976) Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly* 21 (1), pp. 1-19
- 47) Wilson, J. Q. (1966) *Innovation in Organization: Notes Toward Theory*. in Thompson, J. D. ed. *Approach to Organizational Design*. University of Pittsburgh Press: Pittsburgh