

# 体育組織における管理者行動の規定要因について

武隈 晃\*・八代 勉\*\*・柳沢和雄\*\*・中西純二\*\*\*

(1992年10月15日 受理)

## An Empirical Study on Managerial Behavior in the Organization of Physical Education

Akira TAKEKUMA, Tsutomu YATSUSHIRO, Kazuo YANAGISAWA and Junji NAKANISHI

### I. 管理者行動論の枠組

管理者行動 (Managerial Behavior) 論が組織における有用な分析概念として認知されつつある。管理者行動とは文字通り組織における管理者の行動であり、管理者行動論の当初の目的は、管理者の日常行動を客観的に記述することにあった。Carlson(1951)の先駆的な研究以降、Burns(1954)、Kelly(1964)、Mintzberg(1973)、Yukl & Numeroff(1979)、Kotter(1982)らを代表的論者として、記述的な研究が蓄積されてきている。ダイアリーメソッド、臨界事象法、観察法、面接法、質問紙法など多様な研究方法を通して獲得された知見は地味ではあるが、リーダーとフォロワーの対人的・対面的な影響過程を中核とするリーダーシップ研究で看過され、あるいは無視されてきた管理者の役割行動を忠実に描き出してきた<sup>注1)</sup>。

わが国では、地方自治体における管理者の行動を研究対象とした田尾(1990)、企業の管理者を対象とした金井(1991)の研究が双璧である。両者に共通するのは、大規模な質問紙調査に基づいて、管理者行動の構造を記述するとともに、その有効性についても論及している点である。金井はさらに、管理者行動の効果をモデレートする状況要因としてのタスク特性 (タスク不確実性とタスク依存性) に注目し、管理者行動とタスク特性の適合的な関係を明らかにする「適合—成果仮説」を検証している。

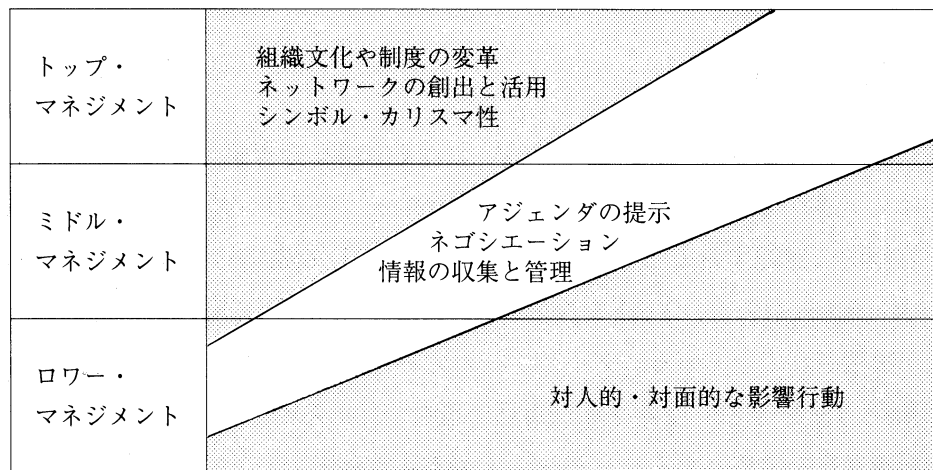
さて、協働システムとしての組織における諸活動は、組織成員の役割分担に基づく分業によって成立している。組織行動に秩序をもたらすのは成員間の権限関係とそれを背景とした権限委譲である。組織は一般に、垂直的・水平的な分化をすることによって組織のしくみとしての組織構造を形成している。組織における成員の役割行動は、彼らが組織のどの階層に位置するかによって異なる。

---

\*鹿児島大学教育学部 \*\*筑波大学体育科学系 \*\*\*福岡教育大学

当然のことながらトップに近づくほど組織全体の経営管理に関わる行動が要求され、ボトムに近づくほど対人的な監督的・指導的行動が要請される。組織階層に注目した役割行動の主要領域（ドメイン）は図—1のように示すことができる。これらのうち、「アジェンダ」とは管理者が構想する中・長期的なビジョンであり、「ネゴシエーション」とは対人的な交渉機能を意味している。管理者は、成員に対する対人的・対面的な直接的影響行動（狭義のリーダーシップ）によって既存の組織システムを稼働するが、管理者の有効性は、いわゆる人的・物的・財務的・情報の経営資源をどれだけ有効活用できるかということに依存する部分が多い。それらを可能にする具体的な行動が「アジェンダの提示」、「ネゴシエーション」、「情報の収集と管理」などである。

これまでの北米および日本における管理者行動の研究成果を猟渉すれば、管理者行動の枠組が最もパワフルであるのは、組織のミドル・レベルの管理者の行動を記述し、分析する場合においてであると考えられる。



図—1 組織における行動のドメイン

## II. 体育・スポーツ組織における管理者行動論の展開

ところで、体育やスポーツの経営組織は、総体として組織規模が小さいという特徴がある。また、体育・スポーツ経営だけを事業内容としている独立的経営体とともに「非独立（部分）的」経営体が多く存在している。これは体育・スポーツ以外の様々な事業内容を持った組織の一部に、体育・スポーツ経営の機能を部分的に含んでいる経営体である。後者の典型である学校は、それに加えて教育組織としての特性が顕在化している。武隈(1992b)は経営組織としての学校組織の特性を、①曖昧さと厳密さの共存、②知識・情報の占有化傾向、③組織変化への抵抗という三つの次元に集約している。それらをもたらす組織的特性に敷衍すれば、第一に児童・生徒という、他の組織にみられない固定的な準構成員をもっていること、第二に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、職務遂行上の相互依存性が低く、自律的行動が期

待されていることをあげなければならない。そのような特性を背景とした教育組織における管理者の行動は企業組織や自治体組織におけるそれとは異なる。

本研究では学校における体育管理者（学校体育組織のリーダー）に焦点を当て、管理者行動論的な検討を試みることにした。管理者としての行動を分析するためには、公式組織の中である程度地位が明確に示されていなければならない。そこで、本研究ではその対象として体育主任を選定した。周知のように、現状では学校の体育主任は組織内の階層的な地位や権限を与えられているわけではない。その意味で、他の組織における管理者とはかなり性格が異なる。しかし、管理者行動の内容として期待される事柄は学校組織のいずれかの構成員（ないし複数の構成員）によって担われねばならない。地位はともかくとしても、その役割は組織活動に必然的に要請されるのである。本研究ではかかる視座から、そうした役割の中心にあり、校務分掌という学校制度上の特定の位置を占める体育主任を研究の対象としたのである。

集団レベルにおける対面的な影響行動に焦点を当てるリーダーシップ論は、理論的・実証的に精錬され、集団の性格やタイプを越えて妥当する一般理論を構築している。そのパースペクティブを学校経営や体育経営の組織現象に適用させることは一定の有効性を持つものと考えられる。しかし、そのことが組織現象の解明に不可欠の側面を看過することにつながるならば、その限界を認識せざるを得ない。先に示した「アジェンダの提示」、「ネゴシエーション」、「情報の収集と管理」、あるいは「ネットワークの創出と活用」などの諸行動は影響パラダイムにおけるリーダーシップ論では直接的に論及されない。フォロアーに可視的でない行動、対面的な影響を前提としない行動、集団の外部との交渉行動など、組織における重要な管理行動を分析の対象とするためには、管理者行動論の枠組を援用することが必要である。

ところで、体育経営組織における管理者行動の実証的な研究は、武隈他(1988)、清水(1989)、清水(1990)、藤田・松原(1992)がみられる程度である。それらはいずれも管理者行動の構造や有効性に焦点が当てられており、体育経営組織における管理者行動はどのような内容から成り立っているのか、どのような管理者行動が組織の有効性を高めることにつながるのか、という問いに対する答えを与えている。しかし管理者はなぜ特定の行動をとるのか、管理者行動はどのような要因によって規定されるかといった側面については触れられていないか、あるいは十分な検討が成されていない。特に管理者の影響力の源泉が、「特定の地位に就くことによって正規に与えられた制度的な権限と、リーダー自身の個人的な資質や力量に基づく勢力のミックス（武隈, 1992a）」であることを考え合わせれば、管理者の置かれている状況特性（タスク特性や課題環境特性）だけでなく、組織の構造的側面や制度的側面を示す変数への配慮が不可欠と言えよう。本研究ではかかる部分についての解明を課題としている。

### Ⅲ. 方 法

#### 1. 変数の操作化と解析

管理者行動の構造自体は本研究の直接的な対象ではない。先行研究との比較分析の可能性にも配慮し清水(1990)に依拠することとした。手続きとしては、清水の明らかにした学校の体育管理者(体育主任)の管理行動に関する因子構造、すなわち協働的変革主導、遂行管理、構造づくり、アジェンダ強調、配慮、上方への影響力の各因子からそれぞれ3測定項目を選択し、「そうしていない」から「いつもそうしている」の5段階尺度による計18項目からなる管理者行動測定尺度を構成した<sup>注2)</sup>。「協働的変革主導」とは、学校内の他の部門や教員に働きかけ、水平関係のネットワークを構築しながら、変革へのイニシアティブを発揮する行動である。「遂行管理」とは、仕事遂行上の指導的な管理行動であり、集団内の秩序を維持しようとする行動である。「構造づくり」とは、目標を達成するための役割を明示し、各人の行動を手助けし方向づける行動である。「アジェンダ強調」とは、自らのビジョンやアイデアを開示し、活動を推進する行動である。「配慮」とは、集団内の良好な人間関係や自分との信頼関係を維持しようとする行動である。「上方への影響力」とは、垂直関係のネットワークづくりを意図し、上部への影響力を行使する行動である。

人間の行動が個人的特性と彼のおかれた環境特性の関数であると仮定するならば、行動の規定要因として状況特性を示す諸変数を検討するのは当然であろう。組織における人間行動を扱うならば、組織状況特性を分析の対象とすることになる。組織における状況特性とは組織の構造や過程に影響を与え、構造変数や過程変数と組織の有効性との因果関係を条件づける要因である。

それらの中から有効な変数を特定化することは容易ではないが、本研究では組織状況特性を示す典型的な変数として、「職場活性化のタイプ」、「組織学習のスタイル」、「タスク特性」、「課題環境特性」を仮設的に設定した。また、先の議論から学校組織の構造的側面や制度的側面を示す変数として、「学校組織における体育経営組織の階層構造」と「体育主任の選出方法」を、組織規模を示す指標として、「学級数」と「教員数」を採択した。

一方、体育管理者の個人的特性としては、「年齢」、「勤続年数」、「体育主任経験年数」、「他校での体育主任経験年数」を選定した。

##### (1) 職場活性化のタイプ

金井(1991)の解析結果に依拠し、相互支持性(「仕事の連携はうまくいっている」など2項目)、革新志向性(「新しい提案を積極的に実行に移している」など2項目)、能率志向性(「校務は手際よく進められている」など2項目)、主体的挑戦性(「ひとりひとり当事者意識を持って主体的に取り組んでいる」など2項目)の4次元を想定した。各項目に対して、「まったくあてはまらない(1点)」「どちらかといえばあてはまらない(2点)」「どちらともいえない(3点)」「どちらかといえばあてはまる(4点)」「よくあてはまる(5点)」の選択肢から回答を求め、その単純加算平均を職場活性化の程度と規定した。

## (2) 組織学習のスタイル

「積極的学習」と「不安回避学習」の二つのタイプを想定した。前者は、積極的に問題の解決に取り組んでいる状況において、試みた解決策が効果を生むときに正の強化作用が働くような組織の社会的学習をいう(伊藤, 1991)。操作的には「自校の生徒(児童)の実態から今、何をしなければならぬかが重視される」など3項目に対して、「まったくあてはまらない(1点)」「どちらかといえばあてはまらない(2点)」「どちらともいえない(3点)」「どちらかといえばあてはまる(4点)」「よくあてはまる(5点)」の選択肢から回答を求め、その単純加算平均を積極的学習の程度と規定した。後者は、事態の悪化を回避するという状況において、不安や苦痛を回避あるいは軽減できるときに正の強化が働くような組織の社会的学習をいう。具体的には「他の学校が既にやっているようなことについて遅れをとることがないようにしている」など3項目によって操作化された。回答の仕方は前者と同様である。

## (3) タスク特性

本研究で扱われるタスク特性とは、体育的活動の経営過程において組織行動に直接・間接に影響を及ぼし、組織行動を促進あるいは抑制する可能性を持つ組織活動上の一般的特性である。操作的には清水(1989)の分析結果に基づき、トラブル性(「突発的な問題がしばしば発生する」など2項目)、ルーティン性(「いつも同じやり方をしていれば問題はない仕事が多い」など2項目)、予測可能性(「詳細な計画や予定を立てることが困難である」など3項目)、自律性(「一人ひとりがその場で対応しなければならないことがしばしば起こる」など2項目)、境界関係性(「体育科以外の教員からの情報を必要とすることがしばしばある」など3項目)の5次元をそのまま採用した。ただし、「境界関係性」には保護者や地域との境界関係を問う項目を新たに加えた。測定尺度は「まったくあてはまらない」から「よくあてはまる」までの5段階を設定した。

さらにトラブル性・ルーティン性・予測可能性の合成変量(3変数の単純加算平均)を「タスク不確実性」として、また、自律性と境界関係性の合成変量(2変数の単純加算平均)を「タスク依存性」として、それぞれ操作的に定義した。

## (4) 課題環境特性

Duncan(1972)の指摘に従い、まず異質性と不安定性の2次元を採用した。異質性は運動者の現在的多様性を示す指標であり、生徒(児童)全体を通してスポーツ活動の活発さと関心にどの程度多様性が認められるかについて「あまり幅はない」から「かなり幅がある」の3段階尺度を構成した。不安定性は運動者の時間的多様性を示す尺度であり、異質性と同一項目に対してその変化速度を「あまり変化していない」から「かなり変化している」の3段階尺度によって回答を求めた。本研究ではこれらに体育経営体にとっての外部環境のひとつである運動需要の高さを示す指標を加えた。これは運動者のスポーツ活動の積極性やスポーツへの関心の高さを他校との比較において3段階選択肢によって回答を求めるものであった。

### (5) 学校組織における体育経営組織の階層構造

学校における体育的活動を推進するためのしくみについて次の三つの中から選択することを求めることによって、学校組織における体育経営組織の階層的構造を把握した。なお、小学校と中・高等学校では組織化の方法が明らかに異なることが知られているため、それぞれ選択肢は別個に設定した。

#### [中・高等学校]

- ①運動部活動、体育的行事、運動設備・用具の拡充など、体育的活動に関わる業務を統括するような部門が校務分掌に位置づけられている（体育委員会・保健体育部・教科外体育部など）
- ②体育的活動を統括するような部門はないが、個々の体育的活動を扱う委員会等はある（体育的行事委員会・顧問会議など）
- ③体育的活動を統括するような部門も個々の体育活動を扱う委員会等もない

#### [小学校]

- ①体育部が体育的行事をはじめとする体育的活動に関わる業務を統括している
- ②体育部が主に体育的行事に関わる業務を遂行している
- ③体育的活動に関わる業務は、校務分掌における他の部門（～委員会・～係・～会議）で分散して扱われている

小学校、中・高等学校とも、①は学校組織のミドル・マネジメントレベルに体育経営組織が構造化されているものと判断した（以下、「M.M.レベル」とする）。②は学校組織のローワー・マネジメントレベルに体育経営組織が構造化されているものと判断した（以下、「L.M.レベル」とする）。③は体育経営組織が未成立であると判断した（以下、「未組織化」とする）。

### (6) 体育主任の選出方法

管理者行動は先に述べたように、制度的な権限に強く影響を受けることが予想される。本研究では、それを最も端的にあらわす体育主任の選出方法を問うこととした。選択肢は、①輪番制、②体育科（小学校では体育部）教員による互選、③校内の会議・委員会等での合議。④校長専決の四つである。

## 2. データ収集の方法

本研究では質問紙調査によってデータを収集した。標本は、まず地域性を考慮し14都道県を選び、文部省の全国学校総覧から小・中・高の学校段階別に等間隔で1,267校（小学校423、中学校424、高等学校420校）を抽出した。なお、抽出に際しては小学校で全教員数が10名に満たない学校、中学校で全教員数が20名に満たない学校、高等学校の定時制・通信制課程および分校は標本から除いた。有効標本数は537（回収率42.6%）であった。調査は平成4年2月に郵送法によって行われたが、この時期を選んだのは1年間の諸活動がほぼ終了し、質問紙に揚げられた質問項目に最も回答しやすい時期と判断したためである。なお、質問紙に対する回答は、各学校の体育的諸活動に精通していると考えられる体育主任に求めた。

#### IV. 管理者行動を規定要因する要因の検討

##### 1. 組織状況特性

「組織状況特性」については管理者行動との相関係数を算出することによって、その規定力を検討した。表一1は中学校と高等学校、表一2は小学校の分析結果である。中・高等学校に関して注目すべきは、組織学習のスタイルとしての「積極的学習」の程度が全ての管理者行動要因と密接な関係をもっていることである。いずれも最も高い相関係数を示した。学校が能動的に固有の課題を見つけ、積極的に状況に働きかけていくという度合いが強まるほど体育管理者は全ての行動をより積極的に行っている。学校がそのような持続的特性を保持している場合、体育管理者はより積極的に行動をとることが可能になるのであろう。それは経営組織全体がそのようなスタンスをとることによって、組織成員(教員)が体育管理者の有効な行動を要請すると考えられるからである。体育管理者はそのような期待と雰囲気を感じ、自らの行動を促しているものと考察される。

表一1 管理者行動と状況特性の相関(中・高等学校)

状況特性	管 理 者 行 動 要 因					
	配 慮	遂行管理	アジェンダ 強 調	構造づくり	協働的 変革主導	上方への 影 響 力
職場活性化のタイプ						
相互支持性				.225	.241	.320
革新志向性	.231	.227		.261	.292	.324
能率志向性						
主体的挑戦性				.226	.223	.230
組織学習のスタイル						
積極的学習	.340	.410	.347	.384	.415	.335
不安回避学習	.231	.236				
タスク特性						
トラブル性						
ルーティン性						
予測可能性				.227		
自律性						
境界関係性						
タスク不確実性						
タスク依存性						-.224
課題環境特性						
運動需要の高低						
異質性						
不安定性						

管理者行動要因の分散を5%以上説明する数値を示したもの(相関係数の絶対値が.224を越えるもの)のみ記入した。いずれも $P < .01$ で有意である。

このことは組織活性化のタイプのうち「革新志向性」が「アジェンダ強調」を除く五つの行動要因と相対的に高い相関係数を示していることによっても裏づけられる。組織が新しいものを積極的に取り入れていこうという活力をもっている場合、体育管理者の行動はより積極的になる。

「構造づくり」、「協働的変革主導」、「上方への影響力」の三つの管理者行動要因については、これらのほか、職場活性化のタイプのうち「相互支持性」と「主体的挑戦性」に規定されている。職務遂行上の能率を他の組織ほど重視しない学校組織においては、協力的で主体的なとりくみを促す空気が支配的であるほど、体育管理者はこれらの行動をより高度に行っている。

対照的に、タスク特性や課題環境特性は、管理者行動とほとんど関係をもっていない。中・高等学校における体育管理者の行動は、職務内容や生徒の特性からもたらされる課題に揺り動かされることは少ないと言えよう。

小学校の分析結果はこれと大きく異なる。最も注目されるのは、課題環境特性としての「不安定性」が「構造づくり」を除く全ての管理者行動要因とポジティブな関係をもっていることである。

表一 2 管理者行動と状況特性の相関 (小学校)

状 況 特 性	管 理 者 行 動 要 因					
	配 慮	遂行管理	アジェンダ 強 調	構造づくり	協 働 的 変 革 主 導	上 方 へ の 影 響 力
職場活性化のタイプ						
相互支持性				.252		
革新志向性	.228					
能率志向性						
主体的挑戦性	.226					
組織学習のスタイル						
積極的学習	.297	.232		.295	.230	
不安回避学習	.231					
タスク特性						
トラブル性						
ルーティン性	-.259	-.224		-.254		
予測可能性						
自律性						
境界関係性						-.288
タスク不確実性				-.253		-.235
タスク依存性						-.227
課題環境特性						
運動需要の高低						
異質性						
不安定性	.297	.316	.260		.250	.252

管理者行動要因の分散を5%以上説明する数値を示したもの(相関係数の絶対値が.224を越えるもの)のみ記入した。いずれも $P < .01$ で有意である。



不安定性は運動者としての児童のスポーツ活動の活発さと関心にどれくらいの変化速度がみられるかを測定する指標である。時間的な多様性が高いと認知されるほど、体育管理者は全般的により積極的な行動を行っている。児童の変化を敏感に感じるほど、それに応じるための職務遂行行動の必要性を感知し、それを引き出すための前提条件となると考えられる管理者行動の程度を強めるのであろう。

中・高等学校で有意な規定因とされなかったタスク特性に関しても興味深い結果が得られた。「ルーティン性」が低くなるほど「配慮」、「遂行管理」、「構造づくり」のいわゆるリーダーシップ行動がより強調されている。体育管理者は日常的な仕事の繰り返しでは対応できないような不確実な状況に立たされたとき、構成員に対する影響力を行使することによってかかる局面を乗り切ることを意図するのであろう。学校は児童・生徒という固定的な準構成員をもっており、従って、職務遂行は比較的安定した状況において成されるという見方もできる。しかし、発達過程にある子どもを行為の対象者とするがゆえに、それは変化の連続であるという理解も可能なのである。その捉え方は教員の間でも異なるであろう。ここで明らかにされたことは、その認知の度合いが体育管理者の行動をも左右しているということである。

管理者行動要因の側からみれば、「上方への影響力」の規定要因が特徴的である。タスク特性のうち、「境界関係性」、「タスク不確実性」、「タスク依存性」と負の相関を示した。企業組織における分析はこれとまったく逆の結果を報告している(金井, 1991)。タスクの遂行過程において、組織システム外部との関係を活発にする必要が生じるほど、必要な情報やパワーが不足するほど、管理者は対外的な行動を頻繁にとるようになるというのがこれまでの管理者行動研究の一致した結果であった。今回の分析結果はこれと正面から対立するものであった。その原因を特定化することは困難であるが、体育管理者においてはタスク遂行にこうした逼迫した状況が生起した時、対外的な行動を手控えるという実態は新たな知見として位置づけることができる。

一方、「積極的学習」の程度については主に対面的な影響行動を示す四つの行動要因と相関しており、中・高等学校と唯一共通点を示している。小・中・高の学校段階をとわず、積極的学習の程度が体育管理者の行動をかなり規定していると理解することができる。

中・高等学校における管理者行動が組織レベルの諸特性に強く左右されていたのに対して、小学校においては、児童の特性や職務内容の特性からもたらされる諸条件に影響される度合いが大きい。現在の小学校と中・高等学校の教育システムの違いをみれば納得できる面があるが、スポーツ組織や教育組織における管理者行動研究の検討課題として認識しておきたい。

## 2. 組織構造的・制度的側面および組織規模

表一3は学校組織のどのレベルに体育経営組織が構造化されているかという体育経営組織の構造的側面と各管理者行動要因の関係をみたものである。集計は小学校・中学校・高等学校の学校段階別に行われており、数値が大きいほど当該行動をより積極的に行っていることを示している。高等

学校においては、体育経営組織が学校組織のどのレベルに位置づけられていても管理者行動要因に差はみられなかった。高等学校においては体育経営組織がどのような形態をとっていたとしても、それによって管理者行動の有りようが変わるということはないものと判断される。

小学校においては、唯一「アジェンダ強調」の行動に有意差が認められた。体育経営組織が未組織であったり、学校組織のL. M. レベルに位置する学校よりもM. M. レベルに構造化されている学校の体育主任は、自らのビジョンやアイデアをより積極的に開示している。小学校に組織化される体育経営組織は一般に「体育部」と称される。体育部が学校組織のM. M. レベルに組織され、様々な体育的活動に関する業務を統括する場合、体育活動全体について構想し、アイデアを発案・実行する役割行動が期待される。体育主任はその中心にあるとみることができ、それを意識化することがかかる行動を促しているものと考察される。

最も顕著な特徴がみられたのは中学校においてであった。「配慮」、「遂行管理」、「協働的変革主導」、「上方への影響力」の四つの行動において有意差が認められ、L. M. に体育経営組織がある学校

表一3 学校組織における体育経営組織の階層構造別にみた管理者行動

	M. M. レベル	L. M. レベル	未組織化	階層構造 間での差
配 慮	3.9	2.9	2.9	p < .01
	3.2	2.7	—	
	3.3	3.3	3.1	
遂 行 管 理	2.5	2.4	2.5	p < .01
	2.8	2.4	—	
	2.8	2.7	2.7	
アジェンダ強調	3.6	3.3	3.3	p < .05
	3.6	3.5	—	
	3.3	3.4	3.3	
構 造 づ くり	3.4	3.3	3.4	
	3.4	3.3	—	
	3.6	3.5	3.6	
協働的変革主導	3.5	3.3	3.9	p < .01
	3.6	3.4	—	
	3.6	3.5	3.6	
上方への影響力	3.6	3.4	3.5	p < .01
	3.8	3.5	—	
	3.6	3.6	3.7	

- (1) 表中の数値が大きいほど当該管理者行動を積極的に行っていることを示す。
- (2) 上段：小学校、 中段：中学校、 下段：高等学校
- (3) 中学校の「未組織化」は3.9%のみであり、分析から除外した。
- (4) 差の検定で空欄になっているのは有意差が認められなかったことを示す。

よりも, M. M. に体育経営組織が位置づけられている学校の方がより積極的な管理者行動が成されている。本研究で試みられた全ての分析結果において, 中学校と高等学校の間で顕著な相違を認められたものはそれほど多くはなかった。そうした中で, この分析結果が両学校間の差異を最も鮮やかに照射している。中学校においては体育経営組織が学校組織のM. M. レベルに組織されるか否かが, 体育管理者の行動をかなりの程度左右していると結論づけることができる。

表一4は, 体育主任の選出方法の違いが管理者行動に及ぼす影響を分析したものである。各学校が体育管理者(体育主任)の選出方法をどのように制度化しているのかということは, 管理者行動が正規に与えられた制度的権限にかなり規定されるという性質からして, その重要な規定因であることを予想させる。中学校と高等学校においては全ての行動要因に関して有意な差が見出され, かかる仮説は検証されたものと言えよう。体育管理者が輪番で決定されている学校は, 他の選出方法をとる学校に比べて一貫して管理者行動を示す数値が低い。輪番制は管理者としての資質・力量を問わず一定の位置を与えられる。その意味において今回の分析結果は当然とも言えるが, 予想外に

表一4 体育主任の選出方法別にみた管理者行動

	輪番制	体育科・ 部互選	委員会・ 会議合議	校長専決	決定方法 間での差
配 慮	—	3.0	3.1	2.8	
	2.7	3.0	3.4	2.9	p < .01
	2.7	3.4	—	3.4	p < .01
遂行管理	—	2.5	2.6	2.3	
	2.2	2.7	3.2	2.7	p < .01
	2.4	2.9	—	2.8	p < .01
アジェンダ強調	—	3.5	3.5	3.4	
	3.1	3.5	4.1	3.6	p < .01
	3.0	3.4	—	3.4	p < .01
構造づくり	—	3.4	3.4	3.3	
	3.0	3.4	3.9	3.1	p < .01
	3.1	3.6	—	3.6	p < .01
協働的変革主導	—	3.3	3.5	3.4	
	3.0	3.5	4.0	3.6	p < .01
	3.3	3.6	—	3.6	p < .01
上方への影響力	—	3.8	3.6	3.3	p < .05
	3.3	3.7	3.8	3.8	p < .01
	3.1	3.7	—	3.5	p < .01

- (1) 表中の数値が大きいくほど当該管理者行動を積極的に行っていることを示す。
- (2) 上段: 小学校、中段: 中学校、下段: 高等学校
- (3) 小学校の「輪番制」は1.2%、高等学校の「委員会・会議での合議」は3.2%のみであり、分析から除外した。
- (4) 差の検定で空欄になっているのは有意差が認められなかったことを示す。

大きな差が認められたことは指摘しておかねばならないであろう。

これに対して小学校においては、「上方への影響力」を除いて有意な差が認められなかった。こうした制度的側面が関与する度合いは中・高等学校に比べて明らかに小さいと言えよう。その中で「上方への影響力」にみられた特異性は注目に値する。小学校においては「校長専決」の決定方法が40.9%と最も多いが、この場合、他の決定方法に比べて明らかに数値が低いのである。単純化することによる誤解を恐れず言えば、校長専決による体育主任は上に向かってものが言いにくい、ということになろう。学校組織におけるひとつの事実として理解する必要があるものと思われる。

「学級数」と「教員数」によって操作化した組織規模と管理者行動の関係は相関係数を算出することによって検討した。しかし小学校、中学校、高等学校とも有意な値を示したものはなく、管理者行動の規定要因として組織規模を位置づけることはできなかった。

### 3. 体育管理者の個人的特性

「年齢」、「勤続年数」、「体育主任経験年数」、「他校での体育主任経験年数」と管理者行動の相関をとったが、意味ある数値が得られたのは、小学校における「構造づくり」においてであった。「年齢」および「他校での体育主任の経験年数」と「構造づくり」の相関係数が有意であった。年齢が高くなるほど、他校での体育主任の経験が豊富なほど、体育管理者は目標を達成するための役割を明示し、各人の行動を手助けし方向づける行動をより高度にとるようになる。

しかし総体としてみれば、年齢や経験が管理者行動に及ぼす影響はことのほか小さい。それらよりも本研究で触れてきた組織関連要因の方がはるかに強い影響を及ぼしている。しかし、このことから直ちに管理者の個人的特性と管理者行動が無関係であると結論づけるのは性急と言わざるを得ない。管理者行動にせよリーダーシップ行動にせよ、それらがリーダーのパーソナリティ、価値意識、職業的志向性などに条件づけられていることはおそらく間違いない。むしろそれらにかなりの程度規定されているとみるのが自然であろう。しかし本研究ではそれらには触れなかった。管理者行動に及ぼす組織関連要因と個人的特性の交互作用についてはいずれ論及しなければならないであろう。

## V. まとめと展望

本研究は影響パラダイムにおけるリーダーシップ論では直接的に論及されない学校体育経営におけるリーダー（体育主任）の行動を、管理者行動論の枠組によって検討することを課題とした。分析の焦点は管理者行動の規定要因を検討することに当てられた。体育管理者の行動が、管理者の個人的特性とともに、自らの置かれた状況、付与された制度的な権限、組織の構造的特性に影響されるという論理から、その規定要因として次の諸変数を仮設的に設定した。

- ① 「組織状況特性」としての職場活性化のタイプ、組織学習のスタイル、タスク特性、課題環境

## 特性

- ②「組織の構造的・制度的側面」としての学校組織における体育経営組織の階層構造, 体育主任の選出方法
  - ③「組織規模」としての学級数, 教員数
  - ④「管理者の個人的特性」としての年齢, 勤続年数, 体育主任経験年数, 他校での体育主任経験年数
- 本研究の主な結果は以下の通りである。

- ①中学校・高等学校においては組織学習のスタイル（特に積極的学習）が管理者行動の全ての要因を強く規定していた。これに続いて、能率志向性を除く職場活性化のタイプが関与していた。特に構造づくり, 協働的変革主導, 上方への影響力の三つの管理者行動要因については職場活性化の規定力が大きいという結果であった。対照的に、タスク特性や課題環境特性は、ほとんど影響をもたなかった。中・高等学校において、体育管理者の行動は職務内容や生徒の特性からもたらされる課題に揺り動かされるというよりも、組織レベルの諸特性に強く左右されていることが見出された。
- ②小学校においてはこれと様相が大きく異なり、課題環境特性としての不安定性が大きな規定力を示し、タスク特性も管理者行動とある程度関係をもっていた。また、積極的学習の程度も管理者行動要因と相関しており、中・高等学校と唯一の共通点を示した。小学校における管理者行動は、児童の特性や職務内容の特性からもたらされる諸条件に影響される度合いが大きいと結論された。
- ③中学校においては、学校組織のL.M.レベルに体育経営組織がある学校よりも、M.M.レベルに体育経営組織が位置づけられている学校の方が、管理者行動はより積極的であった。中学校においては体育経営組織が学校組織のM.M.レベルに組織されるか否かが、体育管理者の行動をかなりの程度左右していると指摘された。
- ④中学校と高等学校では、輪番制で体育主任を決定している学校よりも他の選出方法を制度化している学校において、より積極的な管理者行動が成されていた。これに対して、小学校では上方への影響力を除いて制度的側面の影響は見出されなかった。
- ⑤組織規模と管理者行動は関連性が認められなかった。また、管理者の個人的特性との連関が示されたのは小学校における構造づくり行動のみであった。

本研究では小学校と中学校・高等学校の制度的特性を考慮しながら検討を進め、小学校と中・高等学校間では管理者行動の規定要因にかなりの違いがみられることを明らかにしてきた。それらは教育組織としての体育経営組織における管理者行動を一定程度照射するものであったといえよう。ただ、管理者行動に及ぼす組織関連要因と個人的特性（特にパーソナリティや価値意識等）の交互作用等については論及されていない。今後の課題として指摘しておきたい。また、本研究では管理者行動の規定要因間の交互作用を前提としなかったため、多変量的レベルでの統計解析は試みなかった。かかる点についても再検討が必要であろう。

## 注

注1) かかる論議に関しては武隈他(1988)を参照されたい。

注2) ただし、「上方影響力」を測定する「予算を得るため校長や教育委員会に働きかける」という項目については、現実的な体育主任の行動を勘案し、「教育委員会」という部分を削除した。

## 文 献

- 1) Burns, T. (1954), "The Direction of Activity and Communication in a Departmental Executive Group," *Human Relations*, 7, pp.73-97
- 2) Carlson, S. (1951), *Executive Behavior: A Study of the Work Load and the Working Methods of Managing Directors*, Stockholm: Strömberg
- 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) 淵上克義 (1991), 学校組織行動の社会心理学的研究(I)—校長のリーダーシップ・パワー—, 鹿児島大学教育学部教育実践研究紀要, 1, pp.21-35
- 6) 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
- 7) 藤田雅文・松原文和 (1992), 運動部顧問の管理行動に関する研究—中学校サッカー部顧問を対象として—, *日本体育・スポーツ経営学会第15回大会号*, pp.6-7
- 8) 古川久敬 (1990), 構造こわし—組織変革の心理学, 誠信書房
- 9) 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
- 10) 金井壽宏 (1983), 管理者行動論の展開—リーダーシップ論の新次元—, *国民経済雑誌*, 147-1, pp.56-102
- 11) 金井壽宏 (1991), 変革型ミドルの探求, 白桃書房, p.248
- 12) Kelly, J. (1964), "The Executive Behavior by Activity Sampling," *Human Relations*, 17, pp.277-87
- 13) Kotter, J. P. (1982), *The General Managers*, New York: Free Press
- 14) March, J. G. and Olsen, J. P. (1976), *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitets-forlaget
- 15) Mintzberg, H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper & Row
- 16) 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
- 17) 越智康詞 (1988), 学校の組織社会学—ゴッフマンの分析視角から—, *東京大学教育学部紀要*, 28, pp.253-61
- 18) 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, pp.229-30)
- 19) Quinn, B. J. (1985), *Managing Innovation: Controlled Chaos*, *Harvard Business Review*, 85-3, pp.73-84
- 20) 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
- 21) 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
- 22) Sutton, R. I. (1987), *The Process of Organizational Death: Disbanding and Reconnecting*, *Administrative Science Quarterly*, 32-4, pp.542-69
- 23) 武隈 晃他 (1988), 体育組織における管理者行動論の展開, 鹿児島大学教育学部研究紀要人文・社会科学編, 第40巻, pp.67-77
- 24) 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
- 25) 武隈 晃 (1992a), スポーツ経営体の組織(IV)—リーダーシップについて—, *スポーツジャーナル*, 146, p.14
- 26) 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*

大会号, pp. 28-29

- 27) 田尾雅夫 (1984), 管理行動の構造—自治体課長の場合—, 京都府立大学学術報告, 36, pp. 141-68
- 28) 田尾雅夫 (1991), 組織の心理学, 有斐閣
- 29) Weick, K. E. (1976), Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, *Administrative Science Quarterly*, 21-1, pp. 1-19
- 30) Yukl, G. A., and W. Numeroff (1979), "Identification and Measurement of Specific Categories of Leadership Behavior: A Progress Report," in J. G. Hunt and L. L. Larson eds., *Crosscurrents in Leadership*, Carbondale: Southern Illinois University Press, pp. 164-200