

体育組織における管理者行動論の展開

武隈 晃*・三井島 智子*・岡田 猛*・小松 恵理子**

(1988年10月15日 受理)

The Development of Managerial Behavior on the Organization of Physical Education

Akira TAKEKUMA, Tomoko MIISHIMA, Takeshi OKADA and Eriko KOMATSU

I. リーダーシップ論の限界

体育やスポーツの集団および組織におけるリーダーの行動については、体育学の中でも比較的研究が精力的に行われてきた分野といえよう。それは、集団や組織のタイプや性格によっていくらかの差はあるにしても、かかるリーダーの行動が集団有効性や組織有効性にかなりの影響力を行使するという認識が現実的にも、また理論的にも広く成されているからに他ならない。

リーダー行動の検討は概ね次の三つの視角から成されてきた。第一にリーダー行動それ自体を記述しようとする立場がある。リーダーは集団・組織の中でどのように行動するのか、現実に何を行っているのかを体系的に表現することがその課題である。第二にリーダー行動の規定因を明らかにするという見地がある。そこではリーダーが特定の行動をとるのは何故か、何によってリーダーの行動が左右されるのかを明らかにすることが試みられてきた。第三にリーダー行動の有効性についての追求が成されてきた。リーダー行動は集団・組織の成果やメンバーの満足度にどのような影響を及ぼしているのか、集団・組織の有効性を高めるリーダー行動はどのようなスタイルかといった問題についての解答が求められてきたといえよう。

これらのうち、近年の体育集団や体育組織におけるリーダー行動の検討は、第三の観点が中心になってきているものと理解される。かかるアプローチの中で、いわゆるリーダーシップ論は有力なパースペクティブを提供してきた。特にリーダーシップの本質を「フォロアーに及ぼす影響力」と規定する影響パラダイムは今日有力である。对人的影響（厳密には対面的影響とした方が妥当かもしれない）を前提としたリーダーシップモデルの多くは、タスク（課題）と人間関係の二次元を共通次元として用いてきており、その概念化と操作化はかなり進んでいる。体育やスポーツにおけるリーダー行動に関して、現代の成熟したリーダーシップ論が援用されたのは、当然のことといえよう。^{注1)}

* 鹿児島大学教育学部体育科 ** 鹿児島女子短期大学

しかしながら、組織論的管理論を展開するうえで、対人的影響を前提とした従来のリーダーシップモデルでは不十分であるという主張がある。それは組織における管理者の行動が、小集団における対面的な相互作用を前提とした行為の範囲をはるかに越え、リーダーシップ概念ではカバーしきれないことを意味している。管理行動の対象はいうまでもなくモノやカネそして情報にまで及び、対人的関係に限定されない(田尾, 1984)。管理者には課題環境からの情報を選別し、状況を的確に把握するとともに、課題環境に積極的にはたらきかけていくことも要請される。また組織文化の担い手としての役割も期待される場所である(Schein, 1985)。

体育やスポーツのリーダーについても、リードする集団の規模の拡大や組織化の進展が新たな局面をもたらすことになるといえよう。リーダーは、単に集団のメンバーに対してだけでなく、他の集団のメンバーやリーダー、さらには組織の上層部への働きかけも必要になる。このように考えるとリーダーのメンバーに対する対人的な影響行動は、非常に重要ではあるけれども、しかしそれで全てではないということになる。リーダーの行動を統一的に理解するためには、従来のリーダーシップ論を越えたパラダイムが必要になる。^{注2)}

近年注目されつつある Managerial Behavior (管理者行動論ないし管理行動論) は、体育組織におけるリーダーの行動を記述するための有力なパースペクティブを提供する可能性がある。管理者行動論の当初のテーマは管理者行動の記述にあり、リーダーシップ研究で支配的である質問紙法に代って、ダイアリー・メソッドが採用されるという方法論的な特徴がある。これは「特定の記入フォーマットに、活動が生じる度に管理者が、接触の相手、場所、活動の目的、持続時間などを簡単に書き込めるようにして、管理者の接触パターン、時間配分のデータを収集する方法(金井, 1983)」である。しかし近年ではわが国においても質問紙法に基づいた研究も試みられつつある。質問紙調査は、いくつかの方法論的問題を内在させているが、理論的な精緻化を図るべく実践的知見を蓄積させてくためには不可欠であろう。

管理者行動論の理論的精練は、リーダーシップ研究に比べれば著しく遅滞しているといわざるをえない。初期のリーダー行動研究がそうであったように、管理者行動の構造を客観的に記述するための次元構成が、現時点での最大の課題といえよう。金井(1983 a)は対外的活動、対内的活動、説得活動、メッセージの信頼度に整理される各行動次元の基準変数に対する妥当性を明らかにしている。また田尾(1984)は管理行動の8次元をルーティン的一意思決定的(その意味については後述)という概念的枠組の中に位置づけている。

以上の論議に基づいて、体育組織におけるリーダー(以下体育管理者と呼ぶ)の組織行動について管理者行動論を展開する。

II. データ蒐集の手続き

経験的なデータに基づいて、体育管理者による行動の要因構造を記述し、さらに管理者行動の有

効性を分析することを課題として調査がデザインされた。

データの蒐集は、昭和61年10月と62年4月に質問紙法による集合調査によって成された。対象は関東以西に数千人規模の会員数をもつ民間の非営利組織における体操教室の指導者64名である。指導者は会員に対して体操の指導を行うほか、組織の運営にも参画する。その意味において管理者行動論の座りのよい対象といえることができる。

質問紙には管理者行動について問う項目のほか、その有効性を測定する外的基準変数として「成果」と「集団性」が用意された。前者は組織目的の達成度によって、後者は集団凝集性によって測定された。

質問紙では管理者行動について26項目をリストアップし、それぞれについて日頃どの程度行っているかを「いつも行っている—全く行っていない」の5段階で回答を求めた。^{注3)} 被調査者は同時に会員の入会目的の達成度と活動の主体性の程度、さらに会員を集団に引き止めておく力としての集団凝集性を測定する項目について「よくあてはまる—全くあてはまらない」の5段階選択肢によって回答することを求められた。

Ⅲ. 管理者行動の構造

先の26項目について因子分析が施され、^{注4)} 管理者行動の要因構造を探ったところ、表—1に示されるように五つの軸が抽出された。

第1軸の8項目は組織の成熟度を高めようとする管理者の行動を意味するものと解釈され、「組織成熟化」の潜在因子が想定された。第2軸には現状打破的で再組織化(restructuring)を図る行動が内含されており、「革新性」と命名された。以下、第3軸は「処遇・情報提供」、第4軸は「配慮」、第5軸は「課題達成」とそれぞれ解釈された。第4軸と第5軸は伝統的なリーダーシップの二次元(人間関係とタスク)である。またこれらに第3軸を含めた三つの次元は、ある程度の共通性が認められる。それはいずれも日常的な活動であり、相対的に現状維持的な傾向の強い行動領域であるという点である。

表—1 管理者行動の5因子(因子負荷量)

第1軸：組織成熟化(寄与率18.9%)		
26. レクリエーション活動・行動を計画		.799
11. 運営に対して積極的に意見出させる		.712
22. 運営に必要な情報収集		.617
5. リーダー的存在をつくる		.608
21. 教室の今後の在り方について意見述べる		.536
18. 会員とのつきあい		.527
14. 人間関係に配慮		.486
20. 指導者同士で連絡		.477
第2軸：革新性(寄与率11.9%)		
19. 研修に積極的に参加		.734
22. 運営に必要な情報収集		.456
25. 運営に関する意見を役員に伝える		.456
24. 新聞・雑誌の関連記事読む		.426
21. 教室の今後の在り方について意見述べる		.408
第3軸：処遇・情報提供(寄与率9.0%)		
10. 公平に対処		.676
8. マンネリ化を防ぐためメリハリつける		.648
23. 様々な情報提供		.482
17. 一般教養高める		.405
第4軸：配慮(寄与率7.6%)		
12. 気持ちよく活動できるよう気を配る		.674
13. 励まし、自信をもたせる		.665
3. 上達に対して称賛		.613
第5軸：課題達成(寄与率7.5%)		
4. 自主的活動の促進		.643
6. 効果を高める方法の説明		.572
7. 興味を持たせる工夫		.418

(因子負荷量 .40以上の値をもつ項目を大きさの順に配列)

従ってかかる三つの軸をルーティンの領域と解釈する。これに対して、第2軸は対照的な性格をもつ。現状打破的で、時として自らの新たな判断が要求されるこの次元を意思決定領域と呼ぶことにしよう。一方、第1軸の組織成熟化は、これら両者の特性を兼備しているという意味において、中間的領域としよう。^{注5)}

IV. 管理者行動の特性

次に調査結果に基づいて、体育管理者の行動特性を検討する。表—2に示される数値は、各項目

表—2 管理者行動の特性

	全 体	指導短	指導長	重要性
第1軸：組織成熟化				
26. レクリエーション活動・行事を計画	2.80	2.85	2.75	
11. 運営に対して積極的に意見出させる	3.30	3.40	3.21	
22. 運営に必要な情報収集	3.39	3.70	3.13	②
5. リーダー的存在つくる	3.48	3.35	3.58	
21. 教室の今後の在り方について意見述べる	3.20	3.30	3.13	⑤
18. 会員とのつきあい	3.18	3.30	3.08	
14. 人間関係に配慮	3.89	4.05	3.75	
20. 指導者同士で連絡	3.89	4.25	3.58	④
第2軸：革新性				
19. 研修に積極的に参加	4.36	4.45	4.29	①
22. 運営に必要な情報収集	3.39	3.70	3.13	②
25. 運営に関する意見を役員に伝える	3.07	2.89	3.21	
24. 新聞・雑誌の関連記事読む	4.09	3.95	4.21	③
21. 教室の今後の在り方について意見述べる	3.20	3.30	3.13	⑤
第3軸：処遇・情報提供				
10. 公平に対処	4.30	4.10	4.46	⑥
8. マンネリ化を防ぐためメリハリつける	3.34	3.20	3.46	
23. 様々な情報提供	3.11	3.25	3.00	
17. 一般教養高める	3.23	3.50	3.00	⑩
第4軸：配 慮				
12. 気持ちよく活動できるよう気を配る	4.52	4.45	4.58	⑦
13. 励まし、自信をもたせる	4.23	4.05	4.38	⑦
3. 上達に対して称賛	3.70	3.60	3.79	
第5軸：課題達成				
4. 自主的活動の促進	3.89	3.65	4.08	⑦
6. 効果を高める方法の説明	3.80	3.75	3.83	
7. 興味を持たせる工夫	3.70	3.50	3.88	

数値が高いほど、その行動を強く行っていることを示す

指導短：指導者になって4年以内 指導長：指導者になって4年1か月以上

表最右欄の丸付の数字は、実際の行動とは別にその重要性について問い、それを重要と回答した者の比率の順位である（上位10位のみ）

に示される内容を行っている程度を示し、数値が大きいほどその行動を強く行っていることを表わしている。「全体」の欄の数値をみると第4軸の「配慮」と第5軸の「課題達成」に含まれる項目が相対的に強く行われていることが理解される。これらは先に述べたようにこれまでのリーダーシップ研究が明らかにしてきた、対人的な影響行動を形成する二次元であり、これらを構成する項目の数値が一貫して高かったことは重視すべきであろう。体育管理者はこれまでのリーダーシップ研究の成果を知らずとも、人間関係と課題達成に関わる行動の意味を体験的に理解しており、行動レベルでそれが具現化されているとみることができよう。

さて、管理者行動の特性を若干詳しくみるために、そこに指導期間という軸を加えてみることにしよう。表-2の2列目は指導者になって4年以下、3列目はそれを越える指導者それぞれの数値である。^{注6)} 第2軸と第3軸の項目には指導経験の長短によって一貫した傾向は示されていないが、それ以外の三つの軸では極めて特徴的な傾向が伺われる。すなわち指導経験の短い者は第1軸の潜在因子を測定する項目のうち、「リーダー的存在をつくる(項目5)」を除いて、いずれもその数値が指導経験の長い者よりも高くなっている。逆に第4・5軸を構成する全ての項目においては、指導経験の長い者の方が高い値を示している。このことは、指導経験の短い者が組織内環境の整備を、経験の長い者がより直接的・対人的な働きかけを、それぞれ志向していることを表わすものともいえ、組織活動に対する自己の行動の効力感に指導経験の長短が影響している可能性を示唆する。これは指導期間が管理者行動の規定因であることと同値である。しかしながら管理者行動と管理者としての在任期間の連関についての検討がこれまで成されてこなかったこともあり、その因果律の把握には相当の研究蓄積が必要であろう。

本調査では、実際の行動とは別にそれぞれの項目に示される内容の重要性についても質問している。表-2の最右欄丸付の数字は、指導・運営上当該項目を重要とした者の比率の求め、順位づけしたものである。上位を占めたのはいずれも第2軸「革新性」と第1軸「組織成熟化」にカテゴライズされる項目であった。これらは先に述べた三つの領域のうち、意思決定的領域と中間的領域であり、重要度の認識として上位に位置づけられたことは注目すべきことといえるであろう。また、同時に重要と認識しているにもかかわらず、実際の行動との間に若干の乖離が認められる(重要とするほどには積極的に行われていない)ことは、一つの課題として理解しておきたい。Nebeker et al. (1974)・古川(1977)・武隈(1985)らはリーダー行動の重要性の認知(リーダーが価値をおくものの実現にとってリーダー行動が役に立つという主観的な期待の大きさ)と実際のリーダー行動には強い相関があることを報告しているが、ここでの結果は必ずしもそれらと整合的ではなかった。重要性の認識と実際の行動の間のずれは、場合によっては体育管理者にコンフリクトを発生させる可能性もある。ずれの原因を管理者自身の努力や能力不足に帰属させるか、あるいは組織風土等の外的要因^{注7)}に帰属させるかについては、議論の分かれるところであろう。しかし、もしコンフリクトが想定されるとしたら、実践的にはその解消が図られてしかるべきであり、ずれの発生するメカニズムについての究明が急務である。

V. 管理者行動の有効性

管理者行動の五つの軸が、成果および集団性で示される外的基準変数とどのような関係にあるのかを分析することによって、管理者行動の有効性を検討した。表—3は各行動次元と基準変数の相関係数を表わしている。これらのうち有意であったのは、配慮と集団性、課題達成と成果、課題達成と集団性の三つの組合せであった。このうち前二者についての結果は常識的なものといえよう。管理者によるメンバーへの配慮が、結果として集団の凝集性すなわちメンバーを集団に引き止めておく力を大きくさせること、そして管理者が目標達成に向けて活動を方向づけ、メンバーに心理的安定感を与えることが、成果すなわち組織目的の達成度と、それを高める方向で結びつくことは容易に理解されるからである。またこれらはこれまでの多くのリーダーシップ研究の結果とも合致しているといつてよからう。

一方、管理者の課題達成行動と集団凝集性の間に強い結びつきが認められたことは、必ずしもこれまでの研究と適合的ではない。過度の課題達成の強調はメンバーの不満や反発を招き、ひいては集団の維持機能にも悪影響を及ぼすとするのが、これまでの大方の見解とみられるからである。しかしながら今回の結果は、課題達成行動が集団凝集性を高めることにも貢献する可能性のあることを示唆するものであった。このことは、おそらく調査対象とした組織の特性を強く反映したものとみることができる。当組織のメンバーは、組織の性格上比較的強い活動意欲と目的意識を持っているため、管理者の課題達成行動を好意的に受容する態度が形成されていると理解することができる。従って課題達成行動がメンバーの活動状況に順機能を及ぼし、結果的に集団状況にも好ましい影響をもたらしたと考えるのである。そこではメンバーの目的達成のために効果的な集団の活動が、集団性を高めるという方向で因果関係を捉えておいた方が、その逆の因果関係の推論よりも適当であろう。そして管理者による課題達成行動の集団性に対する影響は、前者（効果的な集団の活動）を媒介とするものと認識される。

いずれにしても、課題達成と配慮の両行動が、組織の有効性を大きく左右することがここでも明らかにされ、対人的影響行動としてのリーダーシップの二次元の重要性が改めて確認されたことになる。

一方、残る三つの行動次元と基準変数の間には、統計的な関連性は認められなかった。しかしこれをもって、これらの行動が組織の有効性に何ら貢献しないと結論づけることは性急といえよう。かかる管理者行動の中には、非対人的あるいは非対面的なものが多く含まれ、またそれらの中には現状打破

表—3 管理者行動5次元と基準変数との相関

管理者行動論における意味	行動次元	基準変数	
		成果	集団性
中間的領域	組織成熟化	.112	.122
意思決定的領域	革新性	.130	.222
ルーティンの領域	処遇・情報提供	.166	.199
ルーティンの領域	配慮	.049	.254*
ルーティンの領域	課題達成	.319*	.482**

* $p < .05$ ** $p < .01$

的な行動も少なくない。こうした行動が成果として具体化するまでには相当の時間を必要とすることは容易に想像される。従って両変数の因果論的解釈は、時系列的データの分析を要請することになろう。また一方で、こうした行動は組織目的の達成度や集団性を直接左右するというよりも、課題達成や配慮行動と組織有効性のつながりを媒介するという仮説も成立する可能性はある。その意味において、これらの管理者行動次元については組織論的意義を鳥瞰できるスタンスが必要であろう。

VI. 管理者行動の有効性に及ぼす『革新性』のモデレート効果

組織は一般に、時間の経過とともに徐々に変化忌避・安定志向の傾向が強くなり、組織活動の停滞を招きかねないとする見解が一部にある(古川, 1986・武隈, 1987 a)。だとすると、組織の衰退を未然に解消し、組織に活力をもたらすことは組織自らに与えられた課題といえよう。組織活性化の推進は組織メンバーによって成されるべきであろうが、管理者の行動がその大きな原動力となることは否定できない。その意味において、組織活性化に直接関わるとされる管理者の「革新性」の行動次元は注目すべきであろう。前述したように、「革新性」は管理者による重要性の認識も非常に高く、管理者行動論における単一トピックとしての位置づけに耐え得るものと考えられる。

今回の横断的なデータでみる限り、管理者行動としての革新性が組織目的の達成度と集団凝集性で示される組織有効性を「直接」左右することを支持するものはない。そこで、ここでは先に外的基準変数との相関関係が確認された、課題達成行動および配慮行動の有効性に及ぼす革新性のモデレート(仲介)効果について検証することを課題とする。それは革新性次元の様態によって、課題達成・配慮の組織有効性に対する効果性が影響を受けるのではないかという仮説に基づくものである。

表一4は、管理者による課題達成行動と基準変数の相関係数が、革新性の高低によってどのような影響を受けるかを分析したものである。課題達成と成果が密接に関係している($r=.319$ $p<.05$)ことは表一3によって既に明らかである。これを管理者の革新性が高い場合($N=31$)と低い場合($N=33$)に分けると、前者においてのみ有意であり($r=.455$ $p<.01$)、後者では有意な相関係数が得られなかった。すなわち、管理者の課題達成が成果に対して効力をもつのは、革新性が高いときのみであり、革新性のモデレート効果が示唆されたものといえよう。一方、課題達成と集団性

表一4 課題達成行動と基準変数の相関；『革新性』のモデレート効果

基準変数	全サンプル (N=64)	革新性	
		高(N=31)	低(N=33)
成果	.319*	.455**	.201
集団性	.482**	.450**	.485**

* $p<.05$ ** $p<.01$

表一5 配慮行動と基準変数の相関；『革新性』のモデレート効果

基準変数	全サンプル (N=64)	革新性	
		高(N=31)	低(N=33)
成果	.049	-.153	.192
集団性	.254*	-.027	.414*

* $p<.05$

の相関係数は革新性の高低如何にかかわらず、いずれも有意であった(それぞれ.450 $p < .01$, .485 $p < .01$)。従ってこの部分については革新性の影響が認められない。

表一5は、配慮行動と基準変数の相関に対する革新性のモデレート効果を検証したものである。配慮と成果の相関係数は、全サンプル・高革新性・低革新性のいずれにおいても有意ではない。よってここでは革新性の仲介が見出せない。しかし、配慮行動と集団性の関連については、革新性の明らかなモデレート効果が認められる。全サンプルにおける相関係数 ($r = .254$) は5%水準で有意であるが、これは革新性によって条件づけられることが明らかであるからである。革新性が高い場合は有意でなく ($r = -.027$)、低い場合は有意である ($r = .414$ $p < .05$) ことがそれを示している。

繰り返しになるが、管理者の課題達成行動が成果に対して有効であるのは、革新性が高いときであり、配慮行動が集団性に対して効果をもつのは逆に革新性が低いときということになる。かかる結果は、管理者行動の有効性に対して、革新性がモデレート効果をもつことを経験的に明らかにするものといえよう。

しかし実践的にこれを解釈しようとする、若干の困難がある。革新性の度合いが高いという前提条件のもとで、組織目的の達成度に対して管理者の課題達成行動は順機能をもつ。言い換えれば、現状打破的な管理者の行動が保障されていなければ、課題達成行動をたとえ強調したとしても、それが組織目的の達成に結びつかない。従って、現状維持的な行動様式に陥らないことが、管理者による課題達成行動の効力を高める要件ということになる。しかし一方で、革新性が低い場合においてのみ、管理者の配慮行動が集団性に対して順機能をもつという事実もある。配慮行動を強く行ったとしても、現状打破的な行動環境下では、それが集団性に訴求効果をもたない。集団凝集性を高めることに対する管理者の配慮行動の効力を大きくするということについていえば、高い革新性は障害物となりかねない。いふならば管理者にとっての革新性は、両刃の剣ともいえる位置づけが与えられるかもしれない。少なくとも今回のデータからは、自己の行動と成果の結びつきを強調したのであれば革新的行動をとるべきであるし、自己の行動と集団性の結びつきを強調したいのであれば革新的行動をひかえるべきと推論されるからである。成果か集団性かという問題は、派生的に組織の存在目的の達成(ゴールモデル)か、組織としてのシステムの維持(システムモデル)かという組織有効性論への展開も予想される。しかしながらより実践的には、管理者ないし組織の目標設定における意思決定の際の優先順位に依存すべきものといえるかもしれない。集団性と成果のどちらを優先すべきかという意思決定は、今回の分析結果が示すかかるジレンマを自ずと解消するものといえよう。

VII. 体育組織における管理者行動論の展望

体育組織における管理者行動論の適用は、初めての試みであり、分析の稚拙な点は指摘されるべきであろう。しかし若干の成果もまた、明らかにされるべきである。

第一に、体育組織においても、管理者の行動は管理者行動論という視角から照射可能であること、言い換えれば管理者行動論は体育組織におけるリーダーシップ論の新機軸を提供するものといえよう。組織論的含意を内包した管理者行動の構造が記述され、またその特性が客観的に指摘されたことは基礎的研究としての意味をもつ。

第二に、行動の有効性が状況要因によって条件づけられるとするコンティンジェンシー・アプローチが、管理者行動についても妥当することを明記しておくべきであろう。体育管理者による課題達成行動と配慮行動の有効性が、革新性に条件づけられるとする分析結果がこれを指している。

体育組織におけるリーダーは、指導者としての役割と同時に経営管理者としての役割行動を期待されることが少なくない。こうした現実には、従来のリーダーシップ論を越えた管理者行動論を要請するものといえよう。ここでは今後の研究上の課題をいくつか指摘することによって、体育組織における管理者行動論を展望してみたい。

(1) 今回の調査対象は当然組織としての特殊性をもっている。体育やスポーツ組織における普遍的な管理者行動モデルを提示するためには、様々なタイプや性格の組織を調査対象として選定する必要がある。特にその際、競技志向かレクリエーション志向か、あるいは教育志向かといった組織目的のレベルの変数、性別・年齢等を含んだ構成メンバーの特徴や組織規模等の組織特性レベルの変数は管理者行動の有効性を条件づける重要なコンティンジェンシー変数になる可能性があるため、調査のデザイン上配慮すべきである。

(2) 管理者行動は、対ヒトだけでなく対モノ・対情報・対環境というように多くの対象を含んでいる。このことはリーダーシップ論のように、全て「フォロアーから見える」行動だけを問題にするわけではないことを意味している。「フォロアーから見えない」行動も合わせて測定するためには、今のところ管理者の自己評定に依存せざるをえないが、その客観性あるいは妥当性に関して問題は残る。今後データの客観性を保障するための工夫が成されるべきであるが、少なくとも管理者行動の有効性を検討するための外的基準は、管理者以外の情報源から求めるべきであろう。

(3) 管理者行動論を実践的含意の豊富なものにしていくためには、管理者行動の類型論の樹立が必須である。もちろん因子分析やクラスター分析等の統計的手法を適用することによって、ある程度次元構成を明確にすることは可能である。しかし、各次元の組合せによって管理者行動を類型化し、その結果を検証することによって、各行動の組織論的意味が明らかにされると考える。

(4) 管理者行動が組織有効性にかなりの影響力をもつことは、広く認識されているとはいえ、具体的にメンバーのモチベーションや満足に影響するプロセスやメカニズムについては、ほとんど明らかにされていない。特に体育やスポーツという特殊なサービス(事業)を扱い、またそれに関する社会的要請も大きく変容をとげつつある課題環境下に置かれる組織において、かかる組織心理のプロセスの解明は、理論的・実践的に大きく貢献するであろう。

注

- 注1) それらのレビューについては武隈 (1987b) を参照されたい。
- 注2) もっともリーダーシップを対人的影響行動に限定せず、リーダーの多くの行動を総括する概念として用いるケースもある。例えば Ball et al. (1978) は、レジャーサービスにおけるリーダーシップを face to face leadership, supervision of face to face leadership, administrative or executive leadership の三つのレベルで記述している。しかしながらリーダーシップ概念の外延 (概念の適用範囲) をいたずらに広げることは、リーダーシップの概念的な含意を曖昧なものにしかねない。従って本研究ではリーダーシップをリーダーとフォロアー間の対人的影響ないしその過程という意味に限定して用いた。
- 一方、宇土他 (1979) の体育指導者に関する研究の中では、いわゆる経営管理行動と実際の指導場面における指導行動を区別して捉え、それぞれを複数人による役割行動とする考え方がとられている。また金崎 (1982) においても指導行動という大枠の中ながらも「スポーツの実際指導 (p.190)」と経営管理行動の区分は成されている。これらも一つの有力な接近方法であろう。しかし体育組織におけるメンバーが経営管理活動にも指導活動にも従事することが極めて多い現実においては、リーダーの行動を統一的に理解するアプローチも当然必要と思われる。
- 注3) 従来のリーダーシップ研究におけるリーダー行動の測定については、フォロアーによる評定の妥当性が最も高いとされてきた。対人的影響を前提とする限りそれで問題はないが、管理者行動論のように「フォロアーから見えない行動」を合せて測定するためには、さしあたって管理者の自己評定に依拠せざるをえない。
- 注4) 因子の抽出は主因子解・バリマックス回転によって行われた。なお因子数はそれ以下で固有値の急激な減衰が認められ、また解釈の可能な5因子が採用された。また因子の解釈は、負荷量.400以上の値をもつ項目によって成された。
- 注5) ルーティンの領域、意思決定的領域、中間的領域という呼称は田尾 (1984) に従った。
- 注6) 4年という基準は全サンプルの中央値付近の数値から選択したものである。
- 注7) 重要と思っているにもかかわらず、それを行動に移さないのは、管理者の努力が足りないからだ、あるいは管理者に実行に移す能力がないからだと解釈するのは、前者への帰属のさせ方であり、行動をとることへの何らかの抵抗が、組織あるいはその風土にあるとするのは、後者への帰属の例である。

文 献

- 1) Ball, E. L. & Cipriano, R. E., Leisure Services Preparation—A Competency based approach, Prentice-Hall, 1978, pp. 169-207
- 2) 古川 久敬, リーダーシップ行動の動機論的研究, 鉄道労働科学, 31, pp. 43-50, 1977
- 3) 古川 久敬, 組織・集団の活力, 千曲秀版社, 1986, pp. 39-45
- 4) 金井 壽宏, 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, 1983a
- 5) 金井 壽宏, 研究開発部門における有効な組織風土とリーダーシップ —一般的傾向の分析と理論的説明枠組—, 神戸大学経営学部研究年報, XXIX, pp. 103-212, 1983b
- 6) 金崎 良三, 社会体育指導者の指導行動に関する研究(1) —指導行動の内容別による規定要因の検討—, 体育・スポーツ社会学研究, 1, pp. 189-217, 1982
- 7) Nebeker, D. M. and T. R. Mitchell, Leader Behavior: An Expectancy Theory Approach, Organizational Behavior and Human Performance, 11-3, pp. 355-67, 1974
- 8) Schein, E. H., Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View, Jossey-Bass Inc., Publishers, 1985
- 9) 武隈 晃, リーダーシップ行動の規定要因及び有効性の検討 —地域スポーツクラブ指導者の指導行動に関する動機論的研究—, 体育経営学研究, 2-1, pp. 33-41, 1985
- 10) 武隈 晃, 学校体育の経営組織 —その活性化をめざして—, 学校体育, 40-6, pp. 145, 1987a
- 11) 武隈 晃, 体育経営学の課題 —リーダーシップ論を越えて—, 日本体育学会体育管理専門分科会会報,

23, pp. 32-41, 1987b

- 12) 田尾 雅夫, 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, 1984
- 13) 宇土 正彦・八代 勉・中村 平・佐藤 勝弘, 社会体育指導者に関する研究 —とくに求められる能力・知識・指導行動について—, 筑波大学体育科学系紀要, 2, pp. 1-14, 1979