

## 学校体育経営における革新性に関する研究

清水 紀宏・山川 岩之助・八代 勉

### A Study on Innovation in Management of School Physical Education

Norihiro SHIMIZU, Iwanosuke YAMAKAWA, Tsutomu YATSUSHIRO

This study has two purposes. One of the purposes is to clarify the relationship between the organizational climate of school and innovation of management of physical education. The other one is to find how a personal characteristic affects the willingness to join in management of physical education.

The organizational climate is measured through "Organizational Climate Description Questionnaire" (by Halpin, A. D. and Croft, D. B.). And the will to join is supposed Organizational Identification and Activeness to Physical Education Service. In this study 277 questionnaire are distributed to teachers in elementary schools and lower secondary schools. The results are as follows;

- (1) Human system and technical system in the organizational climate have influences on teacher's identification.
- (2) Human system in the organizational climate has a influence on activeness to physical education service.
- (3) The favorable attitude toward physical education of teachers creat innovation on management of physical education.
- (4) Teacher's attitude toward physical education differs with personal characteristics. Especially that affections by sex and interest in physical education are great is rearkable.

#### I 緒 言

学校は、特定の運動者に直接触れながら体育事業を自ら営む働きをもった体育経営体である。この学校の体育経営に対し、今日、個々の経営体の主体性が期待されている。これは即ち、より環境に適合した学校組織の経営努力・経営方法の要請を意味しているのである。学校は、企業体の様に組織内外の環境が激しく変動するような厳しい環境下におかれ、経済的・社会的諸条件に対応して絶えず経営革新を企てなければ、組織の存在自体が危ぶまれるようなことはない<sup>1)</sup>。これが、学校経営全般に渡る遅滞をもたらしていることの一因と考えられる。しかしながら、行政からの要請である学校独自の主体性を発揮した体育経営は、遅滞解除への基本的課題として受けとめることができ

る。学校の対象とする運動者は、心身の発達期にある児童・生徒であり、運動に対する欲求や要求及びスポーツ観更には個人の運動能力や体力も著しく変化している。また、特定の運動者であるといっても、毎年多くの新しい運動者が入学し、学校の場合、三年を周期に経営の対象とする運動者は全て入れ替ることになる。運動者が替れば、運動欲求や能力などの個人属性も当然異なることは言うまでもない。以上の様に、学校においても環境の不確実性は決して低いとはいえず、刻々と変動している。このような状況下では、定型的・普遍的な行動パターンに頼って環境適応をはかることは不可能といえよう。即ち、学校体育経営の場合、少なくとも一年毎に前年度の反省を基盤に、より児童・生徒の実態に合致した体育経営への革

新・変革が進められねばならない。

さて、経営革新の促進は、大別して体育経営組織あるいは学校組織（教育組織）の特性を表す諸要因（組織構造・組織風土・リーダーシップ・コミュニケーションetc.）と組織を取り巻く環境要因（施設用具・行政からの圧力・体育財務etc.）の二者より規定されていると考えられる。そこで、本研究においては、経営の中核となる組織の特性に焦点を絞り、体育経営の革新が生起するメカニズムを解明しようとした。

ところで、組織の特性といっても様々な要因を示すことができる。これまで、体育管理・体育経営の領域において、学校の体育経営組織を検討の中心とした研究は数少ない。が、皆無という訳ではなく、M. M.の組織（教科体育の運営組織や教科外体育の運営組織）の構造面へのアプローチは、実証的には未だ多くの障害をもってはいるものの、理論的には幾らか整備されてきている<sup>5)6)</sup>。こうした構造面へのアプローチの根底には、組織構造を確立し、そこに人（教員）を配属し、合せていくという思想が流れている。しかし、組織を構成し機能させていくのは、あくまでも体育実践者・教育専門家である人間である。従って、構造の操作のみで組織目的の達成は期待できない。そこで、組織の心理特性、即ち機能面へのアプローチが必要となる。謂わば、組織のダイナミックな捉え方である。組織メンバー一人ひとりを仕事に向けて動機づけ、組織の活性化が促された時、構造の変革を可能にする。構造の変化は、組織の活力に依存するのである。そこで本研究では、組織の目に見えない構造（組織風土）→組織メンバーの動機づけ→経営革新という影響関係の検証を直接の目的とした。

さて、組織メンバー即ち学校体育経営組織を構成する全教員の組織目的達成に向けたエネルギーの強度は、メンバーのもつ個人属性によりかなり規制され、傾向を異にするものと考えられる。そこで、本研究においては、性別・年齢・勤務年数・スポーツの経験・体育への関心度・運動クラブ（部）の顧問という6つの個人的要因を設定し、これらの諸要因と組織メンバーのエネルギー強度との関連性について発見的に分析を試みることにした。この分析結果より、組織活性化に向けての具体的方向性を示唆することができると思われる。

以上の記述から、二つの研究目的に要約される。

①体育経営の革新性と組織風土との間に如何なる関係があるのかを明らかにすること。

②教員の体育経営への参加意欲（エネルギー）は、個人属性によってどのように規制されるかを明らかにすること。

## II 方 法

### (1) 概念規定と操作化

#### 1. 組織風土

組織風土の概念は、組織の特性を示す変数の中でも最も不明瞭な概念の一つといわれ、故にその操作的定義及び測定方法も研究者により様々である。しかし、組織成員の共有する行動基準・価値観・信念・慣習・態度・雰囲気等の総体を表す包括的な概念であり、成員の思考や行動に多大な影響を及ぼすであろうという点においてほぼ共通している。本研究では、野中らの概念整理に従い、「組織のなかの個人が認知した組織内の心理的環境の特性の集合」と定義した<sup>7)</sup>。また、学校の組織風土を測定する用具として、Halpin&Croft<sup>8)</sup>の開発した組織風土記述質問紙OCDQを使用した。この測定用具は、校長及び教師の行動の二つの観点から各々4つの下位次元にわたり測定できるように構成されている。本研究では、OCDQに若干の修正を加えるとともに、仕事の流れにムダがないかなどの効率感を示す仕事効率の次元を付加することにした。さらに、本研究で用いた組織風土の測定用具を構成する9つの下位次元<sup>9)</sup>を二つの指標に集約することを試みた。一つは、校長と教師及び教師間の人間関係を示す「人的システム」であり、他の一つは、校長の仕事統率及び教員組織の仕事効率を含む「技術的システム」である。組織風土は、この二つの集約指標により表現され、今後の因果分析に用いられる<sup>10)</sup>。

#### 2. 組織成員の参加意欲（エネルギー）

組織成員が、どの程度強く組織目的の達成に向けて動機づけられているかを示す変数として本研究では、「組織同一化」と「体育事業への積極性」を選定した。組織同一化とは、「個人がその組織決定を決める価値指標として、自身の目的にかわって組織目的を代替する過程である。」（H. A. Simon）と定義される。組織目的が次第に成員の心理や態度の中に内面化されてくるようになると、権限の行使等の外部的刺激がなくとも自動的に成

員の行なう意思決定は、組織目的と合致するようになる。これを同一化現象あるいは一体化現象という<sup>7)</sup>。また本研究では、組織同一化を i) メンバーシップ (組織との連帯感) ii) ロイヤリティ (組織への支持) iii) 目標コンセンサス (組織目的と個人目的の一致) の三つの下位次元から構成されるものとした。

さて、組織同一化を感情レベルの要因であるとするれば、体育事業への積極性は、日常の職務遂行活動に着目した行動レベルの基準となる。これは、組織成員が自身の関与する体育事業に対しどの程度意欲的に参加し行動しているかを成員自身の主観的評価により測定しようとするものである。組織目的 (体育目的) の達成には、以上二つの基準が高いレベルで満たされることが不可欠である。それは、個々の成員のエネルギーを極大化すると共に、個々のエネルギーの方向が統合され各人の力の総和以上のものが実現することこそ組織活性化の本質であると考えられるが故である。

### 3. 体育経営の革新性

革新の概念も論者により多様を極めているが、組織行動の一種の変化として捉えている点で共通性を見出すことができる。しかし、今日の教育現場の体育経営において、何が新しい実践であるかの共通認識が不十分であり、革新の現実を問題にするには多くの危険性が伴う。そこで本研究では、組織が体育事業を充実させるために (質・量の両面において) 操作しようとする組織の意欲といった態度面を扱い、「組織が、体育事業の新しい変化を採用し、実行しようとする程度」と規定した。

次に、革新の尺度についてであるが、学校革新の尺度はこれまで i) 革新採用の相対的速度 ii) 革新の採用数 iii) 革新の活用度 iv) 態度測定法による学校の革新性の測度の何れかあるいはその組み合わせが多く採用されている<sup>8)</sup>。本研究では、革新の概念規定に基づき iv) の方法を用いて体育経営の革新性を測定することとした。即ち、経営革新の基本的要因と考えられる体育目標・組織づくり・体育事業・施設用具・研修の各々について本研究で意図する革新性を測定すると思われる項目を独自に作成した。

#### (2) 調査方法および調査対象の概要

本研究の調査は、学校組織単位で意味をもつ。よって、学校の全教員に回答を求めることを原則

とした。学校組織の風土は、地域の特性から様々な影響を受けると考え、それらの影響を排除するため調査対象を主に、埼玉県下の小・中学校の教員 (校長・教頭・教諭) に限定した。調査は、昭和59年9月から11月にかけて配布回収した。有効標本数は、小学校118 (9校)・中学校159 (8校) 計277である。

回答者の男女比率は全体で、男性54%女性44%であるが、小学校では女性教師、中学校では男性教師の割合がこれより高くなっている。また年齢別の割合は、20才代35%30才代32%40才代16%50才代15%であった。さらに、学生時代に「公式試合にでたことがある」、「クラブ員として活動したことがある」といった何らかのスポーツ経験をもつ者が全体の75%を占め、体育への関心度も全体的に高かった (「関心なし」と答えた者9.7%)。

#### (3) 組織風土の構造および得点化

本研究で使用した学校組織の風土を測る用具は、Halpin&Croftの開発したOCDQを参考に作成した。これは基本的に、校長の行動・教師の行動・組織の仕事効率の三つの観点から全9次元53アイテムにわたって測定できるように構成されている。ところで、我が国の学校組織においてこのような風土測定を実施した実証研究は数少なく、本研究で仮定した組織風土の各次元やアイテムの妥当性を確認する必要がある。そこで、組織風土測定に用いた53アイテムの相関行列の主対角要素に全て1.00を用いて主成分分析を施し、因子を抽出した後、ノーマル・バリマックス法によって直交回転を行なった。回転は、固有値1.00というKaiserの基準に基づき4因子解から10因子解まで順次行ない、各アイテムの集約性を検討した。

その中で、解釈の可能性の最も高いと思われる6因子解を採用した。この6因子は、全分散中の53.6%の説明率を示している。その後、一つの因子に.500以上の因子負荷量を示す代表的項目をリストアップして因子の解釈を行なった。回転後の結果及び因子名については表1に示す通りである。

以上の記述的分析の結果、組織風土を構成する6つの要因を確認した。

- ①「支持」… 校長の教師たちに対する対人的な管理行動を示す。
- ②「協同」… 教師たちの仕事遂行時の情熱・熱狂さを示すとともに相互の親

表 1 組織風土の主成分分析結果

	ア イ テ ム	因 子 負 荷 量						h <sup>2</sup>
		I	II	III	IV	V	VI	
支 持	校長は、教師たちの考えや意見を吸収しようと努めている。(配)	.802						.715
	校長は、教師たちの個人的な相談にのったり、願いごとを聞き入れる。(配)	.785						.638
	校長は、ものわがりがよい。(模)	.780						.491
	校長は、労をいとわず、教師たちを助けてくれる。(模)	.775						.478
	校長は、放課後をも残って、教師たちが仕事をやりとげるのを助けてくれる。(配)	.728						.375
	校長は、教師たちの昇進や、将来のことについて気を配っている。(配)	.722						.616
	校長は、教師間のもめごとが起ると、その解決に努める。(配)	.716						.612
	校長は、校長自身一生懸命働いて、教師によき手本を示している。(模)	.696						.393
	校長は、何かを決めるとき、教師たちの意見を尊重する。(配)	.689						.653
	校長は、教師たちと気軽に話し合う機会を作っている。(配)	.666						.557
	校長は、校長自身、研究熱心である。(模)	.575						.590
	校長は、自分の見聞きした教育上の新しいアイデアや実践をよく話す。(模)	.491						.318
	校長は、建設的な批判をする。(模)	.465						.482
協 同	教師たちが集まれば楽しい笑いがよく起る。(団)		.761					.651
	教師たちのチームワークはうまくいっている。(団)		.744					.672
	教師たちは、学校にいるときみんなで楽しくやっている。(親)		.718					.608
	職場には、“みんなでやろう”という協力の雰囲気がある。(団)		.713					.557
	教師たちは、職場以外でも気持よくつきあっている。(親)		.698					.532
	教師たちは、個人的な問題でもよく同僚に話す。(親)		.686					.504
	教師たちは、学校教育の共通目標を達成しようとするやる気に満ちている。(団)		.666					.655
	教師たちは、お互いの仕事や成果に関心をはらっている。(団)		.628					.442
同	教師たちは、よく同僚の家庭を訪問する。(親)		.572					.425
	教師たちは、十分な活力と気力の楽しみをもって仕事をやり遂げている。(団)		.527					.372
課 業 達 成	校長は、教師たちに学校の規則やきまりを厳守するようによく指導する。(冷)			.756				.617
	校長は、仕事のやり方を工夫するようによく要求する。(業)			.756				.597
	校長は、仕事の進行状況についての報告を、よく教師たちに要求する。(業)			.724				.550
	校長は、教師たちの教材の教授能力をチェックする。(業)			.686				.520
	校長は、教科指導や学級活動などあらゆることから細かい指導を与える。(業)			.680				.630
	校長は、教師たちの仕事上の誤りをみつけると必ずそれを正す。(業)			.647				.483
	校長は、教師たちの仕事によく口出する。(業)			.616				.581
	教師たちは、毎日校長から指示をうける。(冷)			.591				.379
	校長は、よく教師たちに余分な仕事を与える。(業)			.477				.493
	校長によって決められた事柄には、教師たちは口をはさむ余地はない。(冷)			.435				.370
成	職員会議は、主に校長の報告する場となっている。(冷)			.327				.438
	必要な時には、教師たちは気軽に校長の援助を求めることができる。(冷) *			.061				.674

仕事	本校では、仕事の手順が明確に示されている。(仕)				.690		.638
	本校では、仕事が能率的に進んでいる。(仕)				.656		.568
	本校では、仕事の進み具合や状況の変化にあわせて仕事のやり方を調整している。(仕)				.606		.449
効	本校では、目標が明確に示されている。(仕)				.593		.488
	本校では、各人の仕事の範囲(役割)が明確に示されている。(仕)				.519		.381
	教師たちは、工作上必要な情報を交換しあっている。(仕)				.447		.554
遊	多数派にいつも反対する少数派がいる。(遊)				.736		.593
	教師たちは、徒党(派閥)を組んで行動している。(遊)				.643		.478
	教師たちは、職員会議で話し合っている時、他の職員のじゃまをする。(遊)				.640		.491
	教師たちは、職員会議で話し合いをする時、だらだらと話したり無意味な事を言ったりする。(遊)				.577		.482
離	教師たちは、校長からの特別の承認を受けようとしている。(遊)				.564		.393
	教師たちは、一人でいることが多い。(遊)				.164		.318
障	教育という教師本来の仕事を妨げる校務が多い。(障)					.739	.612
	教師たちは、非常に多くの会議や話し合いに出席しなければならない。(障)					.635	.474
	仕事上の書類の作成がとてもやっかいである。(障)					.601	.616
	通知表など子供に関する書類の作成は、とても労力を要する。(障)					.448	.375
害	仕事上の報告書を作成するための時間が、十分に確保されている。(障) *					.439	.653
	本校では、仕事の段取りが悪いために時間を無駄遣いしていることがある。(仕)					.202	.364
固 有 値		12.91	5.70	3.94	2.19	2.00	1.67
累 加 寄 与 率 (%)		25.4	35.1	42.6	46.7	50.5	53.6

注1) \*印は、逆スケールの項目である。

注2) ( ) 内は、本研究で事前に設定された次元をさす。

注3)  $h^2$  は、推定共通性(communality)である。

表2 各サブテスト内の内部一貫性 ( $\alpha$ 係数)

	支 持	協 同	課業達成	仕事効率	遊 離	障 害
$\alpha$	.934	.904	.853	.783	.703	.661

しい人間関係を示す。

- ③「課業達成」… 校長による課題達成志向のリーダーシップ行動を示す。
- ④「仕事効率」… 仕事の流れが計画的でムダがないかなどの効率感を示す。
- ⑤「遊離」… 教師相互の心理的距離の遠さ即

ち教師集団のまとまりの欠如を示す。

- ⑥「障害」… 教師たちが学校の雑務を負担に感ずる程度を示す。

以上6因子に高い因子負荷量を示す項目を用いて組織風土のサブテストを構成し、標準得点化<sup>(注3)</sup>をはかることにより個人のサブテストスコアを

算出した。なお、サブテスト内の $\alpha$ 係数を求めると、表2に示すようにいずれも.661～.934と高く、このことから各サブテスト項目の内部一貫性は高いといえるであろう。

### III 結果及び考察

本研究の目的は、第一に、革新の生起する（革新性を高める）メカニズムの解明、第二に、体育経営への参加意欲に対する個人属性の影響力の把握の二点に分類される。

第一の目的の分析にあたっては、i) 組織風土と組織同一化 ii) 組織風土と体育事業への積極性 iii) 組織同一化と体育事業への積極性 iv) 組織風土と革新性 v) 体育事業への積極性と革新性の各々の関連性の検討という5つのステップをとった。ところで、前述の分析に入る前に、組織風土の集約指標として設定した人的システム及び技術的システムの得点化を行なった。

まず人的システムの得点は、Halpin & Croftが組織風土の尺度として用いたオープンネス度<sup>(\*)</sup>(op-

eness) とほぼ同義のものを見出すことができ、その算出法を参考にした。既述の記述的分析で確認された因子のうち、人的システムと関連をもつ「支持」・「協同」・「遊離」を下位次元とし、支持と協同のサブテストスコアを加算し、そこから遊離のスコアを減ずることにより求めた。

一方、技術的システムの得点は、人的要素以外の仕事に関連した問題を領域とするため、「課業達成」及び「仕事効率」を下位次元とし、両者のサブテストスコアの平均を算出することにより求めた。

#### (1) 革新性促進のメカニズム

##### 1. 組織風土と組織同一化

組織同一化は、測定に用いた8項目全てに標準得点化をはかり、その平均を算出することによりスコアを求めた。この同一化スコアに基づき、得られたサンプルを上・中・下の三群に分類した。表3は、組織風土の人的システムおよび技術的システムと同一化との関係について分析した結果を示したものである。

表3 組織風土と組織同一化

人的システム	組 織 同 一 化			計
	上位群	中位群	下位群	
上位群	41	32	10	83
中位群	22	32	32	86
下位群	13	22	52	87
計	76	86	94	256
$X^2=46.80$ $df=4$ $p < .001$				
技術的システム				
上位群	36	24	17	77
中位群	25	29	29	83
下位群	15	33	47	95
計	76	86	93	255
$X^2=24.46$ $df=4$ $p < .001$				

何れのシステムにおいても成員の組織同一化との間に0.1%水準で正の有意な相関が認められた。またこの結果は、学校種別（小学校・中学校の別）に関わりなく同様であった。従って、成員が組織内の環境に対し認知した心理的風土が同一化現象の促進—抑制を極めて強く規定していると考えることが可能である。さらに、組織風土の6サブテストと同一化との関係について分析した結果、「課業達成」を除く5サブテストについて0.1~1%水準で有意な相関が認められた。即ち、組織風土はサブテスト全般にわたり同一化に寄与していることが明らかとなった。

## 2. 組織風土と体育事業への積極性

体育事業への積極性は、成員（教師）が体育事業に対し、体育者としてそして体育経営組織の一員としてどの程度積極的に参加し、職務遂行の意欲をもって活動しているかを示す概念である。測定項目は、各事業ごとに選定したが、得点化にあたっては体育事業全般に対する積極性という単一

の指標によりスコアを算出した。さらに、算出された積極性スコアに基づき二群（上位群・下位群）に分類した。

さて、Halpin & Croftによれば、「一般に、オープンな風土をもつ学校では、教員は一丸となって職務に専念し、仕事上及び仲間との対人関係上からも大きな満足感を得る。」とされている。彼らは、組織風土を「校長と教師の相互作用」と操作的に定義しており、これが対人関係上からの満足に影響することは理解できるが、組織風土の人的側面の活性化が何故、職務遂行活動を促進するかについての説明は全くなされていない。そこで、実際に体育経営組織においても上述のような命題が当てはまるものなのかについて発見的に分析を進めた。

表4に示されたように、人的システムにおいては1%水準で有意な正の相関が認められたが、技術的システムについては全く法則的な関連性はみられなかった。本結果より、組織風土の人的な側面が、成員を体育事業における職務遂行活動に

表4 組織風土と体育事業への積極性

人的システム	体育事業への積極性		
	上位群	下位群	計
上位群	22	12	34
中位群	23	28	51
下位群	17	37	54
計	62	77	139
	$X^2 = 9.33$	$df = 2$	$p < .01$
技術的システム			
上位群	16	15	31
中位群	18	25	43
下位群	28	37	65
計	62	77	139
	$X^2 = 0.81$	$df = 2$	N.S.

表5 組織同一化と体育事業への積極性

体育事業への積極性	組 織 同 一 化			計
	上位群	中位群	下位群	
上 位 群	28	21	9	58
下 位 群	9	21	39	69
計	37	42	48	127

$X^2=27.762$      $df=2$      $p < .001$

強く動機づけていることが明らかにされた。

### 3. 組織同一化と体育事業への積極性

組織同一化の概念説明でも記述したように、組織に同一化した成員は、自動的に組織目的に合致した行動をとるようになるとされているが、ここではその行動の積極性を問題とし、職務遂行活動の積極性と組織同一化との関連について分析を試みた。

表5に示したように、両者の間には0.1%水準で有意な正の相関が認められた。

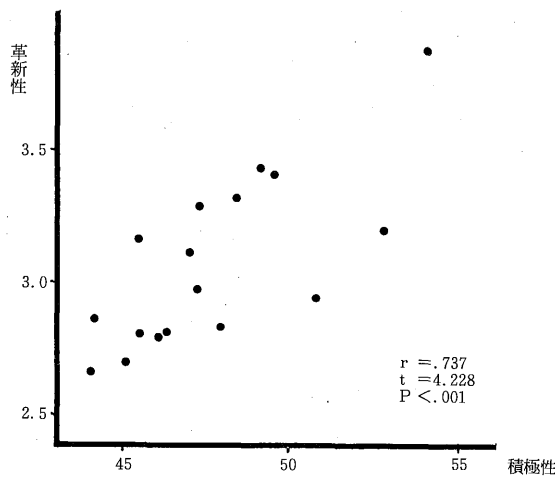
### 4. 組織風土と革新性

革新スコアは、革新性の測定に用いた12項目の素点を先ず個人ごとに合計し、それを項目数で除した後、学校ごとに平均得点を算出することによって求めた。

組織風土の集約指標（人的システム・技術的システム）と革新性との関連について分析した結果、人的システムでは若干の相関がみられたものの何れも有意な相関は求められず法則的な関連性を見出すまでには至らなかった（各々の単純相関係数  $r = .410$ ,  $r = -.139$ ）。この結果は、今回の分析に限り、組織風土と革新との関係に関するこれまでの多くの研究報告（オープンな風土をもつ学校の方が革新性が高いこと）が、体育経営の革新性については支持されなかったことを意味するものである。

### 5. 体育事業の積極性と革新性

これまでの分析で組織風土が成員の組織への同一化現象を促進—抑制するであろうこと、さらに、組織に同一化した個人は、体育事業の運営に積極的に参加するようになるであろうことが確認され



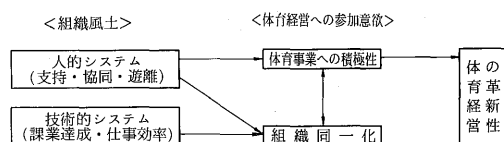
図一1 体育事業の積極性と体育経営の革新性との相関



た。さて、ここでは体育経営の革新性が個々の成員（教師）のエネルギーの高揚とどのような関係にあるのかに着目した。

図一1が示すように積極性と革新性との間には、0.1%水準で有意な正の相関が認められた。本結果から、成員の体育事業に対する活性度の高い（積極性の高い）組織では、体育経営の革新性も高いであろうことが明らかになった。

図一2は、1～5までの分析結果を総合的に示したものである。



図一2 分析結果の構造化

この枠組は、次のように説明することができる。人は、欲求の充足を促進する事柄に接近するであろう。そして、その事柄が欲求の充足を促進するか妨害するかの区別は、その時に個人が形成している認知構造により大きく左右される。即ち、個人の形成する心理的風土（組織内の環境に対し認知しイメージした特性の集合）が組織への接近一逃避行動つまり組織への同一化の決定因となる。組織に同一化した成員は、自動的に組織目的に適合した行動をとるようになり、その職務遂行活動はより積極的な方向に向かうようになるのであろう。ここで、付け加えておかねばならないことは、組織同一化と体育事業への積極性は常にフィードバックの関係にあるということである。組織風土と同一化は原因一結果の関係と考えられ、組織風土と体育事業の積極性との間に関連性が認められなかったことから、組織風土→組織同一化→体育事業への積極性という影響関係は指摘できるわけであるが、体育事業に積極的に働きかけた成員ほど職務の遂行から大きな満足感を得、組織へのロイヤリティやメンバーシップを高めるであろうと考えられる。従って、両者は相互に影響し合い高め合っていることができよう。

さて、こうして個々の成員のエネルギーが高揚してくると体育事業に対する欲求水準だけが向上

し、現実の達成水準との間に最適のストレスを生ずる。このストレス解消を指向して成員の革新的行動が生起し、その総和として体育経営の革新性は高まるであろうと考える<sup>註5)</sup>。

## (2) 個人属性からみた体育経営への参加意欲

本研究の第二の目的として、組織成員の体育経営（体育実践）に向けたエネルギー（本研究では、組織同一化と体育事業への積極性を尺度とした）が、その成員の持つ個人属性によりどのように影響されるかを検討した。

表6は、組織同一化および体育事業への積極性について、各個人的要因によって分類されたグループごとにスコア（同一化スコア・積極性スコア）の平均得点を算出し、グループ間の差について一元配置の分散分析を行なった際のF値および有意水準を表示したものである。

### 1. 組織同一化

組織同一化は、性別・年齢・体育への関心度・運動クラブの顧問という4つの個人的要因と有意な関係にあることが認められた。即ち、女性教師よりも男性教師のほうが組織に同一化している傾向が強い。また、年齢別にみると50才以上の教員が最も同一化の程度は高く、年齢が若くなるにつれて同一化スコアは低下している。さらに、体育に対する関心度（「関心あり」「どちらかといえば関心あり」「関心なし」の三段階スケールで測定した）との関係に着目すると、体育への関心の高いものほど同一化が高くなっている。しかし、体育への関心度という個人的要因に限っては、組織同一化と相互関連的であると考えほうが妥当であろう。最後に、運動クラブ（部）の顧問をしているかいないかという条件と同一化との関係であるが（この要因のみ中学校の教員に分析の対象を限定した）、顧問という役職を与えられている者の方が体育経営組織への同一化の程度は高い傾向が示された。これは、顧問という役職によりM. M.の組織の構成員となり、他の者に比べ意思決定の機会も多く、仕事の遂行による達成感や責任などの職務満足を感じることが多くなるためにその組織への忠誠や一体感が高まり経営組織を構成する一員であるという意識が育成されるためであると考えられることができる。

表6 個人属性と体育経営への参加意欲

	性別	年齢	勤務年数	スポーツの経験	体育への関心	運動クラブの顧問
組織同一化	10.414 **	5.926 **	0.812	1.039	10.302 **	5.029 *
体育事業への積極性	10.819 **	0.838	0.085	3.945 *	11.309 **	3.675 *

数字はF値      \*\*p < .001      \*p < .05

## 2. 体育事業への積極性

体育事業の積極性は、性別・スポーツの経験・体育への関心度・運動クラブの顧問という4つの個人的要因と有意な関係にあることが認められた。即ち、女性教師に比べ男性教師の方が体育事業に積極的・意欲的に参加していると自己を評価している。さらに、学生時代に何等かのスポーツ経験をもつ者及び体育に高い関心をもつ者ほど体育事業への積極性も高いという傾向がある。これは、おそらくこの二つの個人的・主体的条件が職務満足に影響を及ぼすために行動レベルとしての積極性が左右されるのであろうと思われる（職務満足について、スポーツの経験では1%水準で、体育への関心では0.1%水準でもとに有意な関係が認められた。）また、組織同一化と同様に運動クラブの顧問をしている者の方が高いスコアを示していた。運動クラブでの職務遂行活動がその他の体育事業への参加にも良い影響を及ぼしていると考えられよう。

上述のように、体育経営への参加意欲（エネルギー）は個人属性によってかなり左右されていることが示された。

## IV 結 語

本研究では、学校体育経営研究の領域に組織風土概念を導入し、その有効性を検討するとともに、今日の学校体育の現場において重要な問題として注目していかなければならない経営の革新性を高めるためには、どのような組織づくりをしていくべきかについての知見を得ることに主眼をおいた。

経験的データに基づいた分析結果から、組織の目に見えない構造：組織風土が、成員の職務への動機づけに与える影響は大であり、体育経営或は体育的活動に強く動機づけられ成員のエネルギーが活性化された組織ほど経営革新への意欲は高く

現実に実現していることが明らかにされた。

今後は、組織風土一革新の関係を環境適応という観点からより現実に即した理論構築を目指していかなければならない。また、組織構造と組織風土の相互関連的な視座から組織問題にアプローチし、さらに経営成績（組織成果）への影響の分析から組織有効性を検討していくことが必要となる。

組織風土を教員組織について考察した研究が乏しく、また学校教育・学校体育において革新という概念も目新しい問題である。そのため今回の研究は、“試み”の域を脱していないことは否めない。よって、今後も概念やその操作化についての追求を進めていかなければならないと考える。

## 注

- 注1) 9つの下位次元とは、教師の行動を測定する「遊離」・「障害」・「団体精神」・「親密」と校長の行動を測定する「冷淡」・「課業達成」・「模範」・「配慮」及び「仕事効率」を示している。
- 注2) この捉え方は、次のような知見を根拠としている。組織風土は、概念からも明らかなように成員が主観的に認知した仕事環境として捉えられる。仕事環境とは、システム論的にいえば人的要素を問題領域とする人的（社会的）システムと意思決定・賃金システムなどを問題とする技術的システム及び両者の相互作用として考えられる。
- 注3) 標準得点化の方法は、次式による。  

$$(X - \bar{X}) / S. D. \times 10 + 50$$
- 注4) Croftの公式によれば、オープンネス度は、「団体精神」と「模範」の標準スコアを加算し、そこから「遊離」のスコアを減ずることによって求められている。また河野は、「団体精神」「配慮」「親密」の3つの標準スコアを合計し、そこから「遊離」のスコアを減ずることによって求めている。

注5) 革新性に関する説明は、「革新は、既存プログラムの不満足に起因する。」・「不満足は、欲求水準が達成水準を上回る時に生ずる。」という2つの命題を前提としている。

#### 引用・参考文献

- 1) 二村英幸：組織活性化，その実証的研究，組織科学，17-3，1983，p.36
- 2) Halpin, A. D. and D. B. Croft “The Organizational Climate of Schools”, Midwest Administration Center, The Univ. of New

Jersey 1981

- 3) 河野和清 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 1984 p.110
- 4) 河野重男 教育経営 p.1 第一法規 1969
- 5) 品田龍吉 教科体育の経営組織にはどのような問題があるか 健康と体力 16-11 1984
- 6) 宇土正彦 学校体育経営ハンドブック 大修館 1982
- 7) 占部都美 近代組織論 I バーナード=サイモン p.261 白桃書房 1974