

クラブ活動組織の基礎的研究

筑波大学 宇留田 敬 一

1. はじめに（問題の所在）

今日、わが国の中・高等学校において、生徒全員が参加し、実施しているクラブ活動は、中・高等学校の目的を達成するため重要な役割を果す活動として、教育課程に位置づけされている。特に人間性の育成を目指す新教育課程においては、クラブ活動を含む特別活動を一層重視し、その充実を図ろうとする学校も少なくない。また、クラブ活動に対しても、その生徒指導に果す機能から、大きな期待もよせられている。

しかし、クラブ活動が十分な成果を上げていないという批判を耳にすることもしばしばであるし、またそのような批判を裏書きするような事実も決して少なくない。この全員必修のクラブ活動がスタートした時点においては、施設設備や予算が不十分なため、効果を上げえなかったという問題があったが、その後においては条件整備が進み、今日においては特別な事情のある学校を除くと、十分とはいかないが条件整備の面では、クラブ活動は一応軌道に乗りはじめていると考えてよいであろう。したがって、今日においてなおクラブ活動が十分な効果を上げていないとするならば、その原因は、クラブ活動の運営や指導にもあると考え、その解明を図ることが必要であろう。もちろん、このように考えたとしても、今日の中・高等学校において、行きすぎた過度の受験競争の影響のあることを否定するものではない。学力の向上に直接役立たないクラブ活動に、意欲をもたない生徒のいることも事実であろう。しかし、そのような生徒がいるからこそ、クラブ活動が重要な意味をもつのであり、そのような生徒にとって魅力のあるクラブ活動を築くことこそ、クラブ活動を担当する教師の指導、さらには学校経営の課題であるといわなければならないであろう。

各学校におけるクラブ活動の運営や指導について、学習指導要領は大綱的基準を定めている。しかし、その基準は、各学校の実態に即してクラブ活動を運営することを妨げるものではないし、また教師の創造的な試みを拘束するようなものでもないであろう。むしろ、現実においては、クラブ活動に対するさまざまな教師の考え方、時には矛盾したり対立したりする考え方が併存するとともに、さまざまな運営・指導が行なわれている。そのため、学校内に停滞や混乱を生じていることも少なくない。たとえば、クラブ活動は自発的自治的活動でなければならぬから、その運営はできるだけ生徒にまかせるべきだと考える教師のいる反面、チームを優勝させるためには教師が綿密に活動計画を作り、教師が一方的に生徒を指導していくべきであると考え教師もいるであろう。このような教師の考え方の多様性が生徒を混乱させ、クラブ活動の前進を妨げている場合も少なくない。それにもかかわらず、今日の学校においては、このようなクラブ活動の問題が学校課題として、検討されている例はあまり聞かされていないのはな

ぜであろうか。

すでに述べたように、クラブ活動は全生徒がいずれかのクラブに参加し、またほとんど全ての教師がいずれかのクラブを指導しているのである。このようなクラブ活動の性格は、全生徒が学級（ホームルーム）に所属し、担任教師の指導のもとに学級集団を構成して、共同生活を営んでいるということと同様の意味をもっていることを示している。また生徒は学級（ホームルーム）やクラブにおいて、それぞれの集団生活を楽しく充実したものになろうと協力するなかで、人間的な成長発達を遂げていくことが期待されている。学級は元来、教科の授業のために編成された集団であるが、以上のような機能をもった集団として育成されることにより、学校組織として一層重要な意義を持つことになる。このことはまた、クラブ集団についても同様であろう。

ところで、これまでの学校経営理論において、学校の組織が問題にされるとき、以上のような機能をもつ学級集団がしばしば研究の対象として取り上げられてきた。しかしクラブ活動に関しては、これまでほとんど研究の対象とされることがなかったことは、学校経営研究の盲点というべきであろう。学校経営において、校長や教師がクラブ集団はどのような機能をもっているか、また、クラブ集団をどのように編成し、どう育成していけばよいかを問うと同じように、われわれも学校経営研究においてそれらを問い直すことが必要とされているのである。もちろん、これまでにおいても、以上のようなクラブ活動の運営や指導に関する研究や論策がなかったというのではない。むしろ、学校現場の実践的な研究や学習指導要領に基づく解説書のたぐいは決して少なくはなかった。しかし、それらの大部分は学習指導要領をアプリオリとして、クラブ活動の運営・指導はかくあるべしとする、朴聖雨氏も指摘しているような、いわゆる「規範的・処方箋的」な理論（注1）であるか、または現場の経験を記述した実践報告（時には独断的な見解が含まれることもあるが）であった。したがって、それらには調査に基づくデータの集積に導かれた理論、あるいは仮説一検証によって築かれた理論に欠けるものであった、といわなければならない。筆者もまた、この試論において、十分なデータに基づいて理論を展開するまでに到っていないことを認めなければならない。したがって、この試論においては、理論構築を進めるための調査に先行する問題点の検討、いいかえれば調査の基礎を築くための理論研究の範囲を越えることができないことをおことわりしておきたい。この試論の標題に基礎的研究という用語を用いたのもこのような理由によるからである。

ところで、クラブ活動の運営や指導の問題を研究する場合に、1単位時間のクラブ活動をどのように計画し、どう活動を指導すればよいかという研究課題が考えられるであろう。教科の1時間の授業についても同じような研究が教育方法学の枠組（立場）で行なわれていることを考えるならば、上記のようなクラブ活動に関する研究は、教育方法学の枠組によって進めることが妥当であろう。これに対して、クラブ活動を学校の教育計画にどう位置づけるか、どのような指導体制を学校はとればよいか、というような問題は学校経営学の枠組において検討されることが妥当であろう。さらには、クラブ集団をどのように組織化していけばよいか、どのよ

うにしてクラブ集団にモラルを確立し、ひとりひとりの生徒の発達成長を促すかというような問題は、学校経営学と教育方法学の両方がともに分担すべき課題と考えるべきであろう。（従来、学級集団の組織化を学級経営―学校経営の枠組でとらえられてきたことを考えるならば、クラブ集団の組織化についても、同様に学校経営の課題と考えることが必要であろう）。しかし、これまでににおいては、「教科」が教育方法学という枠組によって研究されがちであったように、特別活動（特にクラブ活動などの生徒活動）の運営や指導も教育方法学の立場から考えられがちであった。学校現場においても、時としてクラブ活動を「授業クラブ」という名称で呼んで、「授業としての特別活動」という用語が用いられたりしているように、クラブ活動を集団過程としてとらえるよりも、「1単位時間の活動」としてクラブ活動を考えようとする傾向が少なからず見られている。

以上のような傾向もあって、クラブ活動を組織集団または組織としてとらえ、その育成を図ろうとするクラブ活動の運営や指導は、きわめて低調であるといわなければならない。その結果、次のような問題が各学校のクラブ活動に見られている。

- (1) 生徒のクラブ集団への帰属意識が低い。
- (2) クラブ集団の目標や活動計画をクラブの成員全員で検討し、決定するという活動がほとんど行なわれていない。
- (3) 集団のモラルがきわめて低い。
- (4) 役割の分化の程度が低い。また、各人の役割も明瞭でない。
- (5) 異年齢集団（上級生下級生の混合集団）というクラブ活動の特色が生かされていない。
- (6) 1時間のクラブ活動を楽しく過せばよいという生徒の考え方が強い。したがって、クラブの目標達成のための協力やクラブ内の人間関係の問題に、継続して取り組むという意欲を生徒も教師も欠いている。

もし、以上のような問題が多くクラブ活動組織において解決されないのであれば、クラブ活動の教育的価値の大半は失なわれることとなるであろう。そして、クラブ活動はせいぜい教科に類似した活動を、生徒各人が気ばらしのために行なうという教育活動となってしまうであろう。われわれは以上のような問題を解決し、クラブ活動の成果を着実に上げるために、以下においてまず第一にクラブ活動組織を動的な過程としてとらえることによって、さまざまな状況や問題に柔軟に対応する運営や指導のあり方を検討することにした。さらには、クラブに参加する生徒の個人的動機と組織目的の達成の関係を検討し、モラルの高いクラブ活動組織を育成するための筋道を明らかにしたいと考える。

2. 動的な過程としてクラブ活動組織をとらえることの意義

次に掲げる作文は愛知県豊川市立南部中学校でバレー部の部長をしている田口君によって書かれたものである。そこにはバレー部の部長として、思いがけない問題に直面し、苦慮しながら

ら解決策を見出していく過程がリアルに描かれている。この作文を通して、クラブ活動組織を動的な過程（注2）としてとらえることの意味やその必要性を考えてみることにしたい。

ぼくたちのバレー部

田 口 真 彦

八月のうだるようなある暑い日の午後、ぼくたちバレー部員は日焼けした背中を汗でぎらつかせながら、苦しい練習を続けていた。ところがなぜか、その日は、中衛ライトを受け持つ山口君が練習に協力せずに、かってな行動ばかりとっているのだ。ぼくが「さあ、今からパスを始めるぞ。」と言っても、山口君だけはすわりこんで地面に何か書いてまるでそしらぬ風をしている。「どうしたんだ山口君」とわけを聞いても答えようとしない。それはどうも理解できない態度で、ぼくだけでなくみんな不愉快な感じを持ったようだった。しかし、その時は山口君をそのままにしてみんなは練習を続けていった。そのうち山口君はふいと立ちあがって帰ってしまった。

その日、家に帰ったぼくは、山口君のことについてどうしてあんな行動をとったのだろうとあれこれ考えてみた。まだ、三年生が第一線に立って練習していたころのことだが、内藤君と滝川君とぼくと三人でつぎのように話し合ったことが何回かある。

「七月の試合が終わったら現役は一・二年生だけになる。そうしたらみんなでまとまりのある心の通じたチームをつくろう。」

「そうだ、まずチームワークが一番だからな。」

「田口君を部長にしてがんばろう。」

こうして部長になったぼくを中心にして新しい組織のバレー部がスタートしたのだったが、もう山口君のような行動をとる部員が出てしまったのだ。なにかそうなる原因をぼくが見つけたのだろうか。ぼくは冷静に考えてみた。考えてみれば思いあたるふしがないでもなかった。それは休憩の時などに山口君が、「スパイクをしたいからボールをあげてくれ。」とよく言った。しかし、ぼくは、「今だるいからあとにしてくれ。」とか、「休憩のときはみんなといっしょにやすめばいいじゃないか。」とか言うことわることが多かった。それは、スパイクの練習の時間でも、「なるべくジャンプしろ。ボールなんかまだ打たなくてもいい。へんなくせがついたらどうする。やたらに打っちゃあいけない。」とぼくは強い調子でいったものだ。ぼくは小学校のときからバレーボールをやり、先生にそう教えられてきた。それに、ぼくもそれが正しいと信じている。だからぼくは、自信を持って山口君にいったのだが、山口君にとってはこれが不満だったのではないだろうか。それに山口君はことしはといったばかりだから、ただボールを打ちたいというだけで、その後のフォーム、ボールのきれ、スピードなどすこしずつ基礎をつみあげてこそ実力ができていくということがわかっていないのだ。山口君が考えていることと、ぼくの考えていることが反対なのかもしれない。

とにかくこんどの練習からは、すこし多くボールを打たせてあげよう。そうすれば、あんがいかんたんにこの問題はとけていくようにも思われるのだ。(中略)

山口君のことは、だいたい解決できそうに思えてきたが同時に、ぼくは、クラブの仲間に対する自分の態度を反省しないではいられなくなってきた。あんなに露骨な態度をみせたのは、今までに山口君ひとりだけだが、心中では同じような気持ちをぼくに持っている子がいるかもしれない。

もともとぼくは、わりに短気なところがあって、練習中でも、ふざけてやっていると、つい強いことばでごとのようなことを言ってしまう。みんなが練習をだらだらやっているようなときは、妙に腹立たしくなって、「おい、やる気がないのか、やる気がないのならやめちゃえ。」などと、どなってしまう。

というのは、ぼくは、バトンを受けついだ南中バレー部を、今まで以上の力を持ったバレー部に持っていきたいのだ。それには、ずいぶんはげしい練習が必要だ。しかし、運動ばかりではなく、勉強も人なみにしなければならぬ。勉強とクラブを両方とも成り立たせなければならぬ。それには、クラブの練習をむだのないものになければだめなのだ。

そういうふうに考えているぼくは、練習のときはせいっぱい練習し、短い時間で効果をあげたいとねらい、部員たちにひどいことを言ってしまう。

だけど、どうも今までのぼくは、すこしせっかちすぎて、勝手なことをいすぎたように思えてきた。

山口君のような子がさらにふえていけば、チームワークなんかこわれるにきまっている。もっとみんなの気持ちを考えて、物をいわないととんでもないことになるかもしれない、とぼくは思った。そして、あしたからの練習では、みんな楽しくいっしょうけんめい練習できるふんい気を作ることに努力していこう。むろんその中に山口君もよろこんではいつてくるように。そうちかしながら、ぼくの心はすっかり明るくなっていった。

あくる日、コートで山口君の顔を見たとき、山口君はきのうのことを気にしているのか、ちょっと気まずそうな表情で他の部員とパスをはじめていた。ぼくは、すかさずその中にはいつて同じようにパスの練習をしながら、「山口、きょうはすこしスパイクをやるか」と呼びかけた。「そうだな……。」

ちょっとにえぎらない返事だったが、こんどはまともにぼくの方を見た。きのうの、しらん風をしていた山口君とは思えないような親しみのある目が、ぼくに向けられていた。

「おい、みんな、夏休みの練習はあと五日だ。がっちりやるぞ。」

ぼくは、すっかりと気が軽くなっていた。(後略)

(「総合教育技術増刊」小学館刊・昭和43年)

上記の作文はわれわれにさまざまな示唆を与えている。たとえば、作者の田口君がバレー部の部長として自分の役割を真剣に考えていくことにより、自分を見つめ、個性を拡充している

という、集団活動を通しての自己指導のあり方を知ることができるであろう。また、規律を維持するために規律に従わない成員に対してきびしい追求を行うこと以上に、そのような成員の気持ちを理解することが大切であることをこの作文は示唆している。このような問題は別の機会にゆずることにして、組織のリーダーとしての田口君の行動をまず考えてみよう。田口君は部長として、山口君のような部員の出たことやそのほかにも同様な気持ちをもつ部員のいることを考え、(いいかえれば状況判断によって)従来から守ってきた練習の原則(規律)に固執することをやめ、規律を柔軟に適用しようと決心したのである。また田口君は目標達成のためには練習のきまりをきびしく守ることが必要であるが、また一方においては、スパイクをしたいという部員の個人的願望を満し、目標達成への協働意欲を引き出さなければならないという矛盾を調整しようとする行動をとったとも考えられるであろう。さらには、以上のような部を総括する部長としての意思決定行為がその過程においてなされているとともに、一方、部員である山口君が部長の示した好意に対応して、部員をやめることなく、引き続きバレー部に踏みとどまるという意思決定を行なっていると考えることができよう。このように、組織というものは、その内外の問題や状況に対応して活動を調整したり、計画を変更したりしながら、組織を維持し、目的を実現しようとする。したがって、組織のリーダーだけでなく、一般のメンバーもきまりきった仕事(ルーチン・ワーク)を組織内部において反復実行しているのではなく、たえず状況の変化をみきわめ、目標や目標達成のための方針、政策、計画などが適切であるかどうかを判断し、必要に応じてそれらを修正・変更するための意思決定を行なっているのである。これに対して、仲のよい友人のグループというような集団(非組織集団)においては、以上のような集団の活動がほとんど見られないといえるであろう。したがって、上記のような部活動(クラブ活動についても同様)の特色は、組織集団の本質であり、さらには「組織」そのものの本質と考えることができるであろう。いいかえれば、多数の人間が集って機構を作り、さまざまな仕事を分担しているという状態や機構を組織とした考えだけでは、組織の本質を明らかにすることはできないといわなければならない。われわれは、日常において「生徒会の組織」というような表現をしばしば用いているが、その場合の組織という言葉は生徒会組織図に示されるしくみ、あるいは生徒会の機構を意味している。組織をこのように静的にしか見ないならば、組織にふりかかる問題をいわゆる「組織いじり」で解決しようとしたり、職務や役割の監督の強化で打解できると考えたりすることになるであろう。上掲の作文の作者である田口君は、このような組織の考え方をとらずに、状況を的確にとらえて、適切な意思決定を行なっているといえよう。中学2年生の田口君がよく考え、また自分を見つめてこのような行動をとったことは、大いに賞讃されてよいであろう。しかし、これでバレー部の問題がすべて解決されたと考えすることはできない。組織を上記のような動態的な過程としてとらえることによって、次のような問題が残されていること、さらにはそれらに取り組むための態度が一層鮮明に浮びあがってくるであろう。

- ① 基本的には、バレー部全員による話し合いの機会をより多くしていただくだけでなく、新入生の部に対する願望・要求が容易に出せるようなシステムを作り出していくことが必要である。

- ② 部の活動目標の設定および活動計画や練習計画の作成に際して、話し合いが不十分な点を反省し、それを補うための話し合いを早急に行う。
- ③ 上級生と下級生（特に新入部員）とのコミュニケーションを妨げている原因を検討し、部員全体でその原因を排除するための方法を話し合う。
- ④ 以上のような話し合いによって、バレー部の目標や活動のあり方についての共通理解が部員全体に成立していくことが必要である。特に部長の信念に基づいて考えている部の目標が必ずしも部員に理解されていないことを反省し、部の目標を部員全体で検討し、確立していくことが必要である。またそのような過程を通して、ボールを打ちたいというような部員の気持ち（個人的願望）と部の目標達成への協力との調整が行なわれていかなければならない。
- ⑤ 同様に、上級生と下級生との間にあるわだかまりを解消するため、部内における先輩・後輩の正しい人間関係のあり方を部員全員で話し合い、必要に応じて部の機構、人員配置、活動計画などに修正を加えていく。
- ⑥ 部長という地位・役割について、田口君自身も再検討することが必要である。山口君が起した問題を自分ひとりで悩んだり、ひとりで解決しようとしたりするのではなく、部の問題として、みんなで話し合い、解決を図ろうとする方向へ部員を導いていくことが、部長としての役割と考えることが必要であろう。山口君のボールを打ちたいという願望に対して、部長が個人的に恩恵を与える型で許すことは、親分一子分の陰湿な関係に発展することが心配されるからである。したがって、このような部長（一般的にはリーダー）の役割について、部員全員が理解を深めあつていくように導いていくことも必要である。

ところで、以上のような組織のとらえ方によって、組織を発展させることは、部活動において可能であるとしても、週1時間程度のクラブ活動においては全く期待できないという反論が出されるかもしれない。しかし、クラブ活動に週1時間以上の時間を当てることが不可能ではないし、新教育課程においてはいわゆる「ゆとりの時間」を利用することもできるので、クラブ活動により多くの時間を当てることは一層容易であると考えてよい。問題は学校経営においてクラブ活動の教育的価値をどう考えるかにかかっているといわなければならない。また、クラブ活動組織を動的な過程としてとらえ、組織を育成しようとする教師の考え方の確立にかかっていると考えるべきであろう。

3. クラブ活動における個人の動機と誘因のシステム

前節において紹介した作文には、新入生の山口君がボールをスパイクしたいという願いを持っており、それが充足されることによって、クラブ活動に意欲を示すようになったことが記されている。また、部長の田口君は「まとまりのある心の通じたチーム」をつくりたいと願っているとも記されている。このように、組織に参加する個人は、何らかの動機をもっていると考へなければならない。また、組織はそのような動機を満足させることによって、成員から組織

目的の実現に対する協働意欲を引き出すことが可能となる。C・I・バーナードはこのような組織の成員の個人的動機と組織目的との関係を、その著書『経営者の役割』（注3）によって明らかにしているが、この理論は今日においてもなお組織の理論において生きつづけているといわれている。C・I・バーナードは、組織は①相互に意思を伝達できる人々があり、②それらの人々は協働体系に貢献しようとする意欲をもって、③共通目的の達成をめざすときに成立するとし、伝達、貢献意欲、共通目的という三つの要素を組織成立に必要にして十分な条件であるとする。しかし、組織の成員は組織目的を達成するための協働に参加するが、また同時に生物的・心理的・社会的側面をもつ個人としての行動を捨てさるのではなく、依然としてひとり人間として、個人の目的をも追求しようとする。時としては組織の協働目的と個人の目的との二者択一の間にはさまれて苦悩することにもなる。したがって、組織はいかにして個人を組織のために有効に協働させるかという課題にたえず迫られている。C・I・バーナードは会社や官庁などの一般的な組織が、その成員に対して賃金などの物質的報酬、地位や威信、所属による安定感、理想の実現などの個人的動機を満足させる「誘因」を提供することによって、個人の組織目的達成のための協働意欲を引き出すことができるとし、これを「誘因の方法」と呼んでいる。もし組織がこのような個人的動機を満足させることができないのであれば、組織はその目的達成を放棄するか、または組織は解体せざるをえないことになる。したがって、個人の動機を満足させることができない場合に、組織は個人の動機を変えさせ、他の誘因を提供して満足を与えようとする。C・I・バーナードはこのような方法を「説得の方法」と呼んでいる。

さきにも述べたように、クラブ活動に参加する生徒も、さまざまな個人的動機をもって参加していると考えられることができるであろう。クラブ活動が楽しいと感じている生徒は、上記のような個人的動機が充足されているからである。またクラブ活動は苦しかったり、つらかったりするが、心に充実感ややりがいを感じるという生徒もいる。このような生徒はクラブ活動において、精神的な満足を感じていると考えられることができるであろう。しかし、学校の教育活動として実施されるクラブ活動においては、会社や官庁のように誘因のすべてを提供することはできないであろう。また、教育的に考えて好ましくない誘因とも考えられるものもあるであろう。したがって、C・I・バーナードの示す誘因のリストを参照しながら、クラブ活動組織がどのような誘因を成員に提供しているか、またそれをどう考えたらよいかを検討してみよう。

① 気ばらしの欲求

子どもたちはクラブ活動で自分の好きな活動をしていると、いやなできごとや心配ごとを忘れてしまう、というような感想をしばしば述べている。また、活動をしたあと、気持ちがすっきりするという表現をとることもある。特に学習の遅れがちな子どもにとって、クラブ活動が学校で一番楽しい時間となっているという場合も少なくない。前掲の作文で山口君がスパイクをしたいということも、このような気ばらしと考えることができよう。

最近、囲碁 将棋のようなレクリエーション的なクラブが増加しているが、はたしてそれ

らのクラブがクラブ活動の意義から考え妥当なものといえるか、という論議もなされている。もしこのような活動が単なる気ばらしだけに終わってしまうなら、やはり教育活動として適当とはいえないであろう。それらのレクリエーション的な活動が、以下に述べるような自己開発的・自己実現的な活動に転化・複合していくことが期待されるところに、それらをクラブ活動に加えることができると考えたい。また、このような意味において、気ばらしという「誘因」を認めることができるであろう。

② 社会的承認・地位・威信の欲求

生徒の中には、野球部の正選手となって、県大会に出場し、みんなから尊敬されたいと考える生徒も少なくない。また、音楽部員としてコンクールに出場して賞をとり、自分の実力を認めてもらいたいと考える生徒もいる。このような動機は、時として教師によっては不純な動機とされることもあるが、それらをいちがいに否定することはできないであろう。生徒の中には、選手になれないと決まると、運動そのものに意欲を失ってしまうものもいないではないが、一方、活動を続けていく過程において、以下に述べるような自己開発的・自己実現的動機に目を開いていく生徒も決して少なくないのである。したがって、先輩や友人の行動に接するなかで、またリーダーや教師の働きかけなどを通して、活動そのものの中に価値を見出していくような動機の転換（バーナードのいう説得の方法）が行なわれなければならない。このような転換が青年期の生徒にとってきわめて重要な意義をもつことは、改めて指摘するまでもないであろう。

③ 技能・学力の向上の欲求

クラブ活動に参加することによって、自分の運動能力や音楽・絵画などの技能を向上させたいと考える生徒も少なくない。また、教科の成績を向上させたいという希望をもつ生徒も少なくない。中学生の親のなかには、ときとして学力の向上という意図のもとに、子どものクラブ選択に干渉するという場合もあるといわれている。さらには、将来プロ野球の選手になりたいとか、画家になりたいというような目的でクラブを選択することも少なくない。生徒によってはこのような動機がきわめて強い場合もあるが、一方ではプロ野球の選手や画家になれればなりた、というような漠然とした期待によってクラブに参加することもあるであろう。

教師のなかには、以上のような動機だけによってクラブに加入することは、クラブに過大な報酬を求めることになるし、そのためクラブ本来のあり方がゆがめられるので、参加の動機として否定されなければならないと考える場合もあるであろう。たしかに、生徒が単に上記のような報酬を求めるといふ動機だけで、クラブに参加することは好ましいとはいえないであろう。しかし、生徒のなかには、上記のような動機でクラブに参加しても、しだいに活動そのものの中に意義を見していくものも少なくない。したがって、前述の社会的承認・地位・威信の欲求においても述べたように、生徒が自己開発的・自己実現的欲求に眼を開いていくように援助することが必要なのである。

④ 自己開発的・自己実現的欲求

バーナードのいう「理想の恩恵」がこれに相当する。生徒のなかには、チームの目標達成を目指して苛酷な練習に耐えているものもいる。また前掲の作文の作者のようにクラブの充実・発展のために、反対給付を期待することなく献身的な活動をしている生徒もいる。このような生徒が活動に打ち込んでいるとき、たとえそれがどんなに苦しくとも、心には充実感や満足感を感じている生徒であろう。またこのような充実感や満足感は報酬という反対給付と無関係な「生きがい」を生徒に与えている。生徒はこのような活動を通して自己能力を開発し、個性を伸長し、自己実現ということの意義を理解していくことができるであろう。

われわれはこのような自己開発的・自己実現的欲求を、特別な人間だけが持つと考えてはならない。F・ハーズバーグ(注4)はその実証的研究によって、人間は「アメとムチ」だけによって働くのではなく、仕事の達成や責任の遂行を通して与えられる精神的な成長こそ、仕事(労働)への積極的な動機づけとなることを指摘している。F・ハーズバーグは人間のこのような特性を「アブラハムの性質」と呼んでいるが、人間はこのような特性を生れながら持つとしても、その特性は教育によって引き出され、強化されていかなければならないであろう。クラブ活動はこのような人間の特性を引き出し、それを強化するという機能をもつものとして考えることが大切であろう。

⑤ 集団所属による依存・保護の欲求

人間は集団に所属することによって孤立の不安を解消するとともに、仲間から理解されたり、援助を受けたりすることができる。学校においても新入生がクラブに所属することによって、先輩や上級生から保護を受けたり、困難に際して援助を受けたりすることができる。このような集団所属による依存・保護は、クラブ活動本来の目的に即した機能とはいえないが、生徒がクラブに参加する動機として決して無視することはできない。時としては、下級生が学業や進路などの悩みをクラブの上級生に相談し、よい助言を受けることも決して少なくない。一方、親密な上級生と下級生がクラブ内で派閥をつくったり、インフォーマル・グループを形成したりして、クラブ組織の協力を妨げることもないではない。したがって、このような依存・保護の欲求の充足を陰湿で閉鎖的な人間関係にとじ込めることなく、クラブの正規の活動として行なっていくように努めることが必要であろう。

⑥ 心的交流による安定感の欲求

心が通じあう仲間とともに活動することは、人々を孤独から解放し、安定感を与える。バーナードはこのような安定感を「心のやすらぎ」と呼んでいる。クラブ活動において、生徒は組織の目標を達成しようとして、仕事や運動の苦しさを分かちあい、ともに励ましあっていく。また、そのようなきびしさに耐えて、目標を達成したときに、その喜びを分かちあうことができる。このような時に、生徒は「仲間とともに生きている」という実感を深く味わうことができるであろう。このような実感は、通常の教室での授業や休み時間のおしゃべりなどでは、到底体験しえないものといえるであろう。

⑦ 集団所属による自我の拡大の欲求

甲子園に出場した野球部には、その翌年多数の新入生が入部を希望するという。新入生が、どうせ部に入るならば、強力で有名な部に入りたいと考えるからであろう。バーナードはこのような傾向を、人々が「大きく、有用で、有効的な組織に参加することを好む」という同一化のメカニズムによって説明している。このような強力で有名な部に参加することによって、成員は自我の拡大を感じたいからであろう。しかし、このような心のメカニズムが時として裏目に出て、甲子園にしばしば出場する有名な野球部のなかには、自分をスターやタレントのように思い込み、周囲からひんしゅくをかうことも少なくないといわれている。したがって、特に上記のような特別なクラブにおいては、自我拡大の欲求によって入部する生徒に対して、適切な指導を行なっていくことが必要とされるであろう。

4. 誘因のシステムの整備・確立

クラブに参加しようとする生徒たちは、以上のようなさまざまな欲求（個人的動機）を、意識するしないにかかわらずもっている。実際においては、それらの欲求のいくつかが複合しているのが普通であろう。しかし、一般的にいて、中学校に入学した新入生に対し、クラブ活動のオリエンテーションや、生徒会の主催するクラブ紹介などが行なわれたとしても、どのクラブが自分の欲求を充足してくれるか、生徒はよくわからないと考えるべきであろう。また生徒自身も、自分がクラブに対して、どのような欲求や願望をもっているかをつきつめて考えていないであろう。このような状況において、クラブの選択が行なわれるため、「なんとなくクラブに入った」「深く考えずにクラブを選んだ」という生徒が、20～30パーセントに及ぶことにもなるのであろう。従って「共通する興味関心をもつ生徒でクラブを編成する」というクラブ組織の基本的原則が、実際においては十分に確立されていないという事実を無視してはならない。いいかえれば、クラブが編成された時点において、多くのクラブは組織として大きな問題（欠陥）をかかえているということになる。

さらに、このような問題をもったクラブ活動がスタートすることを、生徒も教師もほとんど意識していないため、クラブの組織化の最初の段階において組織がつまづいてしまうことも少なくない。特に、クラブの成員が協力して達成しようとする目的や目標について話し合うことが必要であるにもかかわらず、このスタートの段階においてほとんどのクラブが上記のような話し合いを行っていないという事実がしばしば見られている。（ほとんどのクラブ年間計画において、目標設定のための活動が掲げられていないのもそれを裏書きしている。）また、クラブ組織の目的や目標についての話し合いにおいて、参加の個人的動機が十分に述べられ、それらを集約していくことにより、組織の目的や目標が設定されることも、ほとんど行なわれていないといえるであろう。いいかえれば、組織の目的や目標が確立されない組織が活動のスタートを切ることになるのである。したがって、当然なことであるが、クラブ成員に対して、組

織はどのような誘因をどう提供していくかなどは、全く問題とされないといわなければならない。クラブの指導に当る教師やクラブのリーダーの意識には、クラブ活動は学校の正規の教育活動であるから、教科と同じように、生徒が熱心に活動を行ない、またクラブのために協力するのが当然であるという意識が、以上のような結果を生む一つの原因となっていることも見のがせないのである。

さらには、クラブ活動の年間活動計画を作成する際にも、同様な誤りが見られている。クラブの年間活動計画の作成においては、年間を通してどのような活動をするかを、生徒が前述するような欲求とからめて決めることが必要であるが、クラブによっては全く活動計画を作成していない場合も少なくない。また、教師が活動計画を作って一方的に与えるという例も見られている。以上のような生徒のクラブ参加における個人的動機の取り扱いによっては、決して成員の組織に対する積極的な協力や貢献意欲を引き出すことはできないであろう。C・I・バーナードは組織はその成員に対して誘因のシステムを確立しなければならないと指摘している。このような努力を怠って、組織がその成員に対し一方的に協力を要求したり、非協力的な成員に対して圧力や制裁を加えたりしても、クラブ活動は決して進展しないであろう。しかし、またその反面、安易に成員の個人的動機の充分を図ろうとするならば、組織目的の達成に必要なとされる規範が守られず、組織の協働体系は崩壊することになるだろう。

バーナードはこのような組織の問題を解決するために、それはきわめて困難なことではあるが、組織は「誘因のシステム」を確立しなければならないと提唱している。その「誘因のシステム」がどのようなものであり、どのように確立していくかについて、バーナードは前掲の『経営者の役割』においては明示していない。しかしこれまで検討してきた個人的動機と組織目的の関係や組織を動態的過程としてとらえるという考え方に基づくならば、クラブ活動において誘因のシステムを確立していく方途を、次のように考えることができるであろう。

(1) クラブ活動の指導を担当する教師は、クラブ成員ひとりひとりの参加動機や願望を理解・尊重し、クラブ集団を組織化していくという基本方針を、学校に確立する。

このため、特にクラブの活動目標や活動計画を生徒自ら作成するように援助するとともに、その際には個人と集団（組織）や個人的願望とクラブの目標などの関係について具体的に話し合い、その調整がなされるように指導する。また、個人の願望や参加動機を無視して、組織目的への貢献を一方的に要求するようなふんい気があるとすれば、その打破に努める。

(2) 教師はクラブのリーダーが、クラブ成員の願望やクラブの課題、環境などの変化に留意し、必要に応じて目標や活動計画に検討を加えるように援助する。

(3) 上級生など、クラブのリーダー的立場にある生徒の行動や態度が、下級生に対して強い影響力をもつことを考え、上級生の指導に努める。特に、下級生の中には好ましくない参加動機をもつものもいるので、それを変えるためには、説得や強制よりも上級生の模範が効果的であることを理解させる。

(4) 上級生と下級生の間に、信頼・服従関係が成立するように援助する。上級生は下級生に対

し、暖かな理解をもち、下級生の意見や立場を尊重するとともに、進んで集団規範を守り集団目標の達成に貢献することによって、上級生あるいはリーダーの権威が確立されるように援助・指導する。下級生に対して「いばりたい」という誤った威信の願望と下級生から信頼され尊敬されたいという願望との差異を明確にし、クラブ内の先輩・後輩関係を正しい方向に導く。

- (5) 特定の成員の個人的願望を組織として充足しえない場合、強圧的に願望を放棄させたり、禁止したりすることを避け、上級生やリーダーはその成員とよく話し合い、その願望をよく聞こうとすることが大切である。上級生がこのような態度を示すことによって、問題が解決されることも少なくない。
- (6) クラブ成員の能力・興味・関心・経験などには個人差があることを前提として、活動計画には目標達成に支障のないかぎり、個人的な願望を生かすように援助する。たとえば、高度な技術をもつ上級生のための計画を作ることによって、下級生の立場が無視されるようなことがないように努める。
- (7) 運動クラブなどにおいては、多数の部員の中から代表選手を選ばなければならないような場合も生ずる。部員の中には代表選手になれないために、クラブに非協力的になったりすることも少なくない。また、キャプテンやマネージャーの地位につきたいという希望が挫折することによって、意欲を失なうような生徒もいないではない。このような問題の発生を防ぐため、「説得の方法」によって、地位の獲得という動機を他の動機に切り変えるように働きかけることが必要である。またこのような働きかけを容易にするため、日頃から心の通じあう人間関係の育成に努めることが必要である。
- (8) 組織が目標を達成するためには、規律によって成員の行動を規制し、協働の効果を高めていくことが基本であるが、ともすると安易に規律を作り、画一的に規律を適用して、成員の願望や個性を無視しがちである。このような安易な規律の設定や画一的な適用を戒め、目標達成に有効な行動であれば、規律を柔軟に適用し、成員の願望を生かしていくことが必要である。

5. お わ り に

以上のような方途によって、クラブ活動組織に、誘因のシステムを確立していくことは、またクラブ活動組織を動的な過程としてとらえ、組織化を図っていくことにほかならない。さらには、自発的参加の集団において、組織内民主主義を達成し、学校内に望ましい集団を育成していくことにもなるであろう。このようにしてはじめてモラルの高い組織が形成されるとともに、組織の成員の人間的な成長発達が可能となるであろう。今日の各学校におけるクラブ活動の実態は、上記のような観点からするならば、決して期待されるものとはなっていないといわなければならない。今後においては、クラブ活動の実態調査などを行ない、その結果に基

いて、クラブ活動組織の育成に関する理論をさらに構築していきたいと考える。

注

- (1) 朴 聖雨著 「学校経営理論のあり方とその方法論」(学校経営研究第3巻)
- (2) 綿貫謙治著 「組織構造と組織分析」(青井・綿貫・大橋著『集団・組織・リーダーシップ』培風館刊)では、動態的な過程として組織をとらえる組織概念を五つに分類して紹介している。
- (3) C・I・バーナード著, 山本・田杉・飯野訳 『新訳経営者の役割』(ダイヤモンド社刊)
- (4) F・ハーズバーグ著, 北野利信訳 『仕事と人間性』(東洋経済新報社刊)