

体育経営体における管理行動に関する研究

清水紀宏¹⁾

A study on managerial behaviors in the management body of physical education

Norihiro Shimizu¹

Abstract

In the present paper, we tried to apply managerial behavior theory to management of physical education and sports. The purpose of the investigation was to examine some dimensions determining managerial behavior of physical education manager and the relationship of situation characteristics surrounding managers to them. Further, this study also aimed at clarifying the effect of managerial behavior to the effectiveness. It was assumed that managerial behavior was divided into three categories as follows: (1) routine management is a facing behavior to maintain the present condition toward followers; (2) management for the innovations directed toward organizational development; (3) management for creating supportive organization by contacting with outside members of working group.

Data were collected from 147 managers of physical education in lower secondary schools and high schools by questionnaires. Physical education managers were presented 43 items representing managerial behavior of managers in daily job accomplishment, and asked to rate the degree of doing them. The results were obtained by applications of factor analysis and multiple regression analysis.

Main findings were summarized as follows:

1) Six factors (initiative of innovation with cooperation, supervision of job accomplishment, initiating structure, expressing agenda, consideration, influence on members rank higher than managers) were extracted as sub-dimension of managerial behavior.

2) The condition trait generally influencing three factors related to developmental managerial behavior was the autonomy of working groups composed of physical education teachers.

3) Managers in non-routine condition made efforts to build the network with higher rank, and did not supervise severely the attitude of followers to job.

4) Managers evaluated highly their aptitude as leaders in working group for physical education by themselves displayed "initiating structure" and "consideration." However, with the exception "influence on members rank higher than managers," all factors contributed toward the aptitude as leaders in the organization of management for physical education.

(Japan J. Phys. Educ., 35: 41-52, June, 1990.)

結 言

管理行動論の主要な研究課題は、管理者が現実の日常においてどのような行動をとっているのか、また、どのような行動が有効であるのか

を究明するところにある。体育事業の供給主体としての経営体は、サービス組織であるため、対象とする運動者や地域社会、さらに上層の組織体からのニーズを入力として、効果的・効率的に活動が営まれなければならない。また、そ

1) 金沢大学教育学部
〒920 石川県金沢市丸の内1-1

1. Faculty of Education, Kanazawa University, Marunouchi, Kanazawa-city, Ishikawa (920)

うしたニーズは、より多様化し、かつ流動的であるため、外部環境の綿密な分析とそれに合った事業展開が今後より望まれるであろう。したがって、様々な状況の中で、経営体の将来の方向やあり方の指針を示す、体育管理者の行動や意思決定は、パフォーマンスに対して重要な役割を担っている。にもかかわらず、体育・スポーツの組織研究の中で、管理者の行動（以下、管理行動とする）を正面から議論した報告は極めて少ない。それは、リーダーシップ論が管理行動論に代置されてきたからに他ならない。リーダーシップ研究は、一般的に「仕事中心と人間関係中心という2つの軸によって極度に完結したモデル」(田尾¹⁸⁾ p. 142)を特徴としている。スポーツ集団(スポーツクラブ等)のリーダーのように、メンバーとの対面的な相互作用が、行動の大半を占めるような場合には、リーダーシップ論への準拠が有意義である。しかし、リーダーシップ概念は、フォロワーへの影響力の行使を基盤にしているため、「リーダーシップ行動のような多様性に富んだ行動を2つの次元だけで十分に表現しつくせるか」(若林ほか²⁴⁾)という問題点が指摘されるようになる。即ち、管理行動の全てを網羅するには限界がある。現実には、経営組織における管理者は、フォロワーとの対面的な関係以外に多大な時間と労力を費やしている。管理行動の対象は、ヒト・モノ・カネ・情報など多方向的である。管理者は、これらの一切を統括しなければならない。また、ヒトへの働きかけについても、組織のオープンシステム観を前提とするかぎり、フォロワーだけでなく上向・水平・外部グループなどとの間に協力関係を創り上げなければならない。これが、これまでのリーダーシップ論にはない新次元の開発を必要とする最大の理由である。

以上のような管理行動研究の重要性をふまえ、本研究では、体育経営体における管理行動論の援用・展開を試みるため、次の3つの観点より検討することを目的としている。第1の問題は、体育経営体における管理行動の構造および特性に関する吟味である。コッター⁸⁾は、管理

行動の基本的パターンとして、①事業に対するアジェンダの創出、②アジェンダ実現に必要とされる資源ネットワークの構築、③ネットワークを通じたアジェンダの実施を挙げている。アジェンダは、長期・中期・短期の事業・財務・組織状態に関する緩やかに関連しあった目的や計画から構成された管理者独自のビジョンである。現状の管理者は、自分なりのアジェンダの形成を必要条件とする。また、田尾¹⁸⁾は、多様な管理行動の次元²¹⁾を、①ルーティン管理—監督的・現状維持的で監督者として業務遂行上、最小限必要とされるプログラム化可能な行動と②意思決定的管理—前進的・現状打破的で状況の認知から解釈・判断・実行という非ルーティンな意思決定プロセスに関わる行動という2軸にまとめあげている。(pp. 151—54)。さらに、畠山³⁾は、管理者の機能を、業務と人間及び維持活動と改革活動のマトリックスで把握できるとしている。これらのモデルは、次元の名称こそ異なるが一致した見解を提示していると考えられる。管理者の能力が決定的に問われるのは、第1に、組織の変革・発展を目指した目標や戦略及びその達成のための手段・方法の選択に関わる非日常的な意思決定であり、第2に、意思決定の実現に必要な人的環境に働きかけ、支持的な態勢の強化を図る行動の適否である。そこで本研究では、管理行動の全容をルーティンの・変革主導的・態勢強化的の3つの行動にカテゴリーライズすることにした。なお、管理行動の特性については、組織特性および管理者の個人属性別に比較検討する。

第2の問題は、管理行動の状況適合についてである。近年、リーダーシップ研究の領域においても Fiedler²⁾以来、コンティンジェンシー・アプローチの確立に向けた議論が盛んである^{4),5),23)}。これは、唯一絶対のリーダーシップのあり方を否定し、様々な条件(状況)²²⁾を考慮したリーダーシップのあり方を求めていこうとする立場であり、体育・スポーツ経営の研究でも援用が試みられている¹⁷⁾。しかし、本研究における管理行動の状況適合に対する考え方は、これ

らの立場とは若干異なる含意をもっている。リーダーシップ論におけるコンティンジェンシー・アプローチは、「ある種のリーダー行動が、集団の業績や成員の満足度に関連して他のリーダー行動よりも優れている状況又は条件を明らかにする」(白樫¹⁶⁾)ことをねらいとする。しかし、有能な体育管理者であるためには、状況を的確に判断し、それがたとえ自分にとって不都合な状況であっても、自らの修得した管理技術を駆使し、状況適合的な行動を工夫すること及び状況に働きかけそれを創り変えることが要求される。本研究においては、こうした立場に立脚し、業務の遂行をめぐる多様な状況特性と管理行動との関係について考察する。

第3の問題は、管理行動の有効性についてである。金井⁹⁾は、対外的活動をリーダー行動の次元に採用し、基準変数(グループ成果と成員の職務満足)への効果を検討している。その結果、対外的活動と基準変数との結びつきは有意であり、従来のリーダーシップ次元である対内的活動よりも相対的に関連性は大きいことを検証している。また、田尾¹⁰⁾は、管理者の上司による総合評価を目的変数(パフォーマンス)とし、これに対する管理行動の貢献を検討している。その結果、上司から「優」の評価を得るためには、変革へのイニシアティブを発揮する行動が最も大きく貢献しており、現状維持的な基礎的管理はあまり意味をもたないと報告している。これらの知見は、いずれも従来のリーダーシップ次元である対面的行動よりもその他のより発展的な行動の方が、成果への寄与の度合いが大きいことを示唆している。体育経営体においても、その多くは専門家集団であることを考えると管理行動における相対的重要性は、フォロワーに対し目標達成の方向づけをしたり、凝集性を高めるような行動より、集団外との境界維持や戦略的な意思決定行動の方が高いと推測される。そこで、管理行動の有効性の観点から、体育管理者に要求される役割や行動を検討することにした。

以上を要約すると、本研究では、体育管理者

の管理行動の構造を構成因子の抽出を通して明確にすること、管理行動の動態という視点から管理行動に対する状況特性の影響を検討すること、さらに、管理行動の諸次元とパフォーマンスとの結びつきを解明することを目的とする。こうした管理行動論の援用・展開は、単に管理者に対して行動の指針を示すものに止まらず、体育・スポーツ経営における組織的發展に寄与する知見を得ることができると考える。

方 法

1. 調査対象の選定

吉川²⁵⁾によれば、管理者の役割及びそれを遂行するための行動は、マネージャーの公式の地位と権限から生じてくるものであり、リーダーシップのように、集団内の誰もが行使できる性格のものではない。多くの管理行動研究では、企業や自治体の部長・課長を対象としている。そこで、本研究で扱う体育経営体の管理者(体育管理者)として、学校の体育科代表者(以下、体育主任とする)に注目した。体育主任は、第1に、体育科教員を構成メンバーとする教科体育運営組織のリーダーであると共に、第2に、学校の全教員を構成メンバーとする学校体育組織のリーダーとしての役割を担っている上級管理者²³⁾であると考えられる。したがって、管理行動論の展開に適切な対象であるといえる²⁴⁾。

本研究で用いた分析データは、1988年3月から4月にかけて中学校および高等学校の体育主任147名に対して行った質問紙調査によって得られたものである。調査を年度の体育的活動がほぼ終了した年度末に実施したのは、管理行動の成果は、即時的でなく相当時間を経て評価されるべきであると考えたからである。

2. 変数の選択と測定

(1) 管理行動

体育管理者の管理行動を測定する調査項目は、次の手順にしたがって選定した。まず、管理行動を基本的に①ルーティン的管理、②変革主導的管理、③態勢強化的管理の3つの観点か

ら捉えた。ルーティンの管理とは、従来のリーダーシップ次元を包括するものであり、管理者として組織の現状維持のために最小限必要とされる要件である。変革主導的管理とは、組織の発展を志向して管理者独自のアジェンダをもち、状況への対応に遅れをとらぬよう業務の改善や改革に意欲的な意志を表明し、実現しようとする行動である。態勢強化的管理とは、フォロワー（体育科教員）以外の人的ネットワークを構築する目的で作業集団（体育科集団）外の様々な人々に働きかけ、組織の目標達成に向けて業務が円滑に進むように協力体制を樹立しようとする行動である。次に、これらの観点をさらに具体化するため、MAI-PASE²⁰⁾（地方自治研究資料センター）の管理行動次元と金井⁶⁾のリーダー行動のア・プリアリ次元を参考に、次に示す6つの下位次元を設定した。すなわち、①配慮、②構造づくり、③情報管理、④変革主導、⑤垂直ネットワーク、⑥水平ネットワークである²⁵⁾。

配慮と構造づくりは、体育科内での対面的な影響力の行使を意味する次元であり、情報管理とは、日常の業務遂行に必要な情報の整理・流通を図る行動である。これらは、いずれも体育科教員集団内の統率・管理を意図するものであり、ルーティンの管理に対応する次元である。また、態勢強化的管理として、垂直方向と水平方向のネットワークづくりを対応させた。具体的には、垂直方向とは、校長・教頭など管理職及び行政機関（教育委員会等）といった体育科集団より上方の部局への働きかけであり、水平方向とは、体育科以外の教員及び父兄との接触・調整を指している。

次に、配慮11項目、構造づくり6項目、情報管理6項目、変革主導9項目、垂直ネットワーク4項目、水平ネットワーク7項目、計43項目からなる質問を用意し、各項目の表現について教育委員会学校体育担当者と検討した後、管理行動を測定した。

設問方法は、体育主任に対し、日常の職務遂行において各々の行動を実践している程度を、

「そうしていない(1点)」「なんともいえない(2点)」「少しそうしている(3点)」「そうしている(4点)」「いつもそうしている(5点)」の5段階尺度で回答を求めた。「なんともいえない」という中間点が2点になっており、肯定側に幅をもたせているのは、これまでの管理行動診断テストから「回答が肯定側に集中してしまう」(北大路⁷⁾)ことがわかっているためである。

(2) 状況変数

占部²²⁾によれば、状況特性とは組織の構造及び過程に影響を与え、それらとパフォーマンスとの因果関係を条件づける要因群である。しかし、何を状況要因として特定化するかについては、環境・技術・規模・文化など様々である。本研究では、それらの中から状況変数として伝統的かつ中心的に扱われている課題環境特性とタスク特性に特定化した。また、環境特性は、Duncan¹⁾の指摘にしたがい、異質性と不安定性の2次元に識別した。異質性は、運動者の空間的多様性を示す尺度である。測定は、各学校の対象とする生徒全体を通じて、体格・体力・運動能力・スポーツへの関心・スポーツの実施頻度・運動目的・運動種目の嗜好にどの程度多様性が認められるかを「非常に多様である」から「全く同質である」までの5段階尺度を用いて行った。不安定性は、運動者の時間的多様性を示す尺度である。異質性と同一の項目についてその変化の速度を「非常に変化している」から「全く変化していない」までの5段階尺度で測定した。一方、タスク特性は、別稿¹⁵⁾におけるタスク特性の因子分析結果をもとに、①トラブル性(3項目)、②自律性(4項目)、③境界関係性(3項目)、④予測可能性(3項目)、⑤ルーティン性(3項目)以上5次元を設定し、各学校における体育的活動に関する仕事の一般的特徴について5段階尺度により回答を求めた。

(3) 有効性変数

管理行動の有効性を総合的に把握するため、管理者自身による適性評価を採用した。回答は、「体育科のリーダーとして適しているか(教科体育組織におけるリーダー適性)」及び「学校体育

全体のリーダーとして適しているか(学校体育組織におけるリーダー適性)の2つの設問に対し、「非常にそう思う(5点)」から「そう思わない(1点)」までの5段階尺度で求めた。

3. 解析方法

(1) 本研究では、前述したように、体育経営体における管理行動を3つの行動にカテゴライズし、さらに6つの下位次元を仮定している。しかし、これは主に自治体や企業における管理行動研究を参考にしたものであり、体育・スポーツの分野における次元設定の妥当性については未開拓である。そこで、体育管理者の管理行動の構造すなわち次元構成を検討するため、43の測定項目から作成された相関行列に因子分析法を適用し、管理行動の下位次元を因子として見出すことにした。因子の抽出は、主因子解を用い、ノーマル・バリマックス法による直交回転を施した。

また、管理者の個人属性及び組織特性による管理行動の特徴を明らかにするため、抽出された各因子の推定式を完全推定法によって求め、個人の因子得点及び各特性ごとの平均因子得点を算出し、その差異の検定を行った。なお、平均値の差の検定は、まず、分散の同質性の検定を行い、分散が等しくないとされた場合は、Satterthwaiteの近似法¹³⁾を利用した。

(2) 環境特性とタスク特性で捉えた状況変数の中で、どのような要因が、管理行動次元の活性化に寄与しているのかについて、7つの状況変数を説明変数とし各管理行動次元を基準変数とした重回帰分析を適用した。また、有効性変数に対する管理行動の影響についての検討においても同様の解析法を用いた。

結果と考察

1. 管理行動の構造

学校の体育管理者が、日常の職務遂行においてどのような行動をとっているのかを明らかにするため、43の質問項目に対して得られた147名の体育主任のデータを用いて因子分析を行った。その結果、固有値の変動状況と解釈可能性

の観点から、表1^{※6)}に示した6因子を有意な因子と考えた。また、これらの6管理行動因子により全分散の56.4%が説明される。なお、因子の解釈は、負荷量.45以上の項目を基準にして行った。

第1因子に高い負荷量を示した項目は、まず、「体育的活動の改善を要請する」「体育的活動の改善点をあらゆる機会に提案する」「体育科教員のアイデアを積極的に取り入れる」など、管理者が率先して、従来の制度や方法を創り変えていこうとする変革へのイニシアティブを発揮する行動を含んでいる。次に、「全教師の協力を得るために働きかける」「教務代表や学年代表との連絡調整に努める」「教科運営について話し合いを重視している」など学校内の他の部門や教員に働きかけて、水平関係のネットワークを構築するとともに、体育科内の協力体制も強化し、全体的な組織的基盤を整備しようとする行動も含んでいる。すなわち、この因子は、管理者独自の考えを推し進めるだけでなく、変革へのイニシアティブをとりながら、組織メンバー全員の協働のもとに革新を遂げていこうとする前進的姿勢を示していると考えられる。したがって、「協働的変革主導」の因子^{※7)}と命名した。本研究では、前述したように変革主導的管理と態勢強化的管理を識別できることを想定したが、変革主導と水平ネットワークの次元は、統合され1つの因子として抽出された。第2因子に高い負荷量を示した項目は、「体育科教員の仕事の進行状況を厳しくチェックする」「現在の仕事のやり方に甘んじない態度を見せる」「体育科教員の仕事に対する熱心さに厳しい」などであり、体育科教員に対する仕事遂行上の態度やしつけを厳しく指導管理し、集団内の規律や秩序を整然と維持しようとする行動であると考えられる。したがって、「遂行管理」の因子と命名した。第3因子に高い負荷量を示した項目は、「体育科教員の役割分担をはっきり決める」「体育科教員に指導やアドバイスをする」などであった。この因子は、目標を達成するためにメンバーの役割を明示し、また、各人の業務遂行を手助けしたり

表1. 管理行動の測定項目と因子分析結果

質 問 項 目	F1	F2	F3	F4	F5	F6	h ²
1. 体育科教員の個人的な相談にのる					.670		.625
2. 自分のアイデアを積極的に実行				.652			.500
3. 専門雑誌や研究誌をよく読む				.584			.500
4. 予算を得るため校長や教育委員会に働きかけ						.524	.521
5. 体育科以外の先生ともよく話をする	.546						.425
6. 体育的活動の改善に積極的に取り組む	.593			.543			.683
7. 体育科教員の対立をおさめる					.451		.548
8. 自分の考えやビジョンをはっきり示す				.589			.572
9. 専門雑誌や研究誌すぐに活用できるよう整理				.477			.552
10. 管理職にも体育科からの要求をはっきりいう						.568	.693
11. 全教師の協力をえるための働きかけ	.598						.726
12. 体育的活動の改善点あらゆる機会に提案	.615						.577
13. 体育科教員の団結に気を配る	.452				.460		.617
14. 体育科教員の学校内での役割を示す			.451				.512
15. 教科運営について話し合いの場をもうける	.468						.683
16. 研修会や連絡会に参加し情報集める							.491
17. 体育目標や方針を体育科以外の教員にも説明			.465				.534
18. 体育科教員に気兼ねなく話す							.481
19. 体育科教員の役割分担をはっきり決める			.710				.618
20. 体育科教員に役立つ資料や情報を紹介			.712				.696
21. 生徒の実態や問題点など全教師に説明			.450				.602
22. 体育的活動の改善を要請	.702						.537
23. 体育科教員の個人的な世話する					.632		.671
24. 仕事のやり方や内容明確に示す							.586
25. 問題おきても自分で処理してしまう		.458					.551
26. 他の教員からの質問に、気軽に助言を与える			.636				.578
27. 父兄や地域に働きかけ							.465
28. 体育的活動についての新しいアイデア発案				.565			.570
29. 体育科教員の意見や不満を聞く					.649		.588
30. 教務代表や学年代表との連絡調整	.506						.583
31. 教科指導は自主性に任せる							.381
32. 体育科教員の仕事に対する熱心さに厳しい		.499					.603
33. 重要任務を担当させ能力の育成に努める		.489					.463
34. 体育科教員の研修後や研究の成果を聞く			.462				.462
35. 管理職とも気軽に話する	.455					.481	.452
36. 教育委員会への発言力をもつ							.537
37. 体育科教員のアイデア積極的に取り入れ	.609						.573
38. 現在の仕事のやり方に甘んじない態度		.574					.646
39. 体育科教員の仕事の進行状況厳しくチェック		.727					.612
40. 生徒の運動実態に関するデータを集める				.462			.567
41. 計画や運営について違った方法はないか問う				.527			.568
42. 体育科教員に指導やアドバイスをする			.495		.517		.640
43. ものごとを決めるとき、話し合い重視	.545						.473
貢 献 量	5.234	4.574	4.420	4.214	3.651	2.139	
貢 献 度%	12.172	10.637	10.279	9.800	8.491	4.974	

方向づける行動であると考えられる。そこで、「構造づくり」の因子と命名した。第4因子に高い負荷量を示した項目は、「自分のアイデアを積極的に実行する」「自分の考えやアイデアをはっきり示す」「体育的活動についての新しいアイデアを発案する」などであった。これらは、いずれも管理者自身の積極的な信念を表明し、それを実行しようとする有言実行型の行動を意味していると考えられる。そこで、この積極的な信念やアイデアをコッター⁸⁾のいうアジェンダと解し、「アジェンダ強調」の因子と命名した。第5因子に高い負荷量を示した項目は、「体育科教員の個人的な相談にのる」「体育科教員の意見や不満を聞く」「体育科教員の個人的な世話をする」など、自分以外の体育科教員とのインフォーマルな接触を通して、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を示している。したがって、「配慮」の因子と命名した。最後に、第6因子に高い負荷量を示した項目は、「管理職にも体育科からの要求をはっきりいう」「予算を得るため校長や教育委員会へ働きかける」「管理職とも気軽に話をする」であった。これらの項目は、垂直関係のネットワークづくりを意図する行動であり、いずれも管理者にとってより上方の部局への影響力に関わっている。従って、「上方への影響」の因子と命名した。

以上、体育管理者の管理行動を構成する因子として、従来のリーダーシップ論で扱われてきたフォロワーへの対面的行動として「遂行管理」「構造づくり」「配慮」の3因子を、また、管理行動論の援用により注目した対外的・発展的行動として「協働的変革主導」「アジェンダ強調」「上方への影響」の3因子をそれぞれ抽出した。これらの6因子は、先に仮定した6次元と比較すると、まず、「構造づくり」「配慮」「上方への影響」はほぼ仮定と一致していた。また、情報管理の次元は、単独では抽出されず、いくつかの因子に分散して吸収されていた。さらに、変革主導の次元は、水平ネットワークの次元と統合され、「協働的変革主導」の因子を形成してい

た。これは、硬直的なラインを重視しない極めて有機的な教育組織特有の性格を反映しているのであろう。従って、管理者独自の信念や企画を表明する「アジェンダ強調」の因子が分離して見いだされたものと推察する。

2. 管理行動の特性

体育管理者の統括する組織（学校）の特性および管理者自身の個人属性によって、管理行動にどのような違いがみれるのかを明らかにするため、因子分析の結果から得られた管理行動6因子に対応する各個人の因子得点を算出し、特性別に平均値の差異の検定を行った結果が表2である。

平均因子得点間の有意な差は、まず、学校規模別・集団規模別にみた「配慮」において認められた。すなわち、教員数50人以上の大規模校の管理者の方が小規模校よりも、また、体育科教員5人以上の大集団を統括する管理者の方が小集団よりも配慮行動を発揮していた。また、集団規模別にみた「遂行管理」においても有意な差が発見された。これは、配慮とは逆に、大集団の管理者の方が遂行管理を行わないという結果であった。以上の結果は、これまでのリーダーシップ研究の一般的な報告とは相反するものである。即ち、多くのリーダーシップ研究^{12),14)}では、集団規模の増大とともに集団維持志向の行動は減少し、目標達成志向の行動が優先的になることを示唆している。しかし、これらの対象は、スポーツ集団や作業集団など活動が比較的プログラム化され、組織のラインも形成されている集団である。一方、体育科教員の集団は、管理者といえども絶対的な権力に基づくものではない場合が多く、他のメンバーとの関係はヨコのつながりと考えた方が妥当であろう。さらに、各個人の専門性や自主性を最大限重視しようとする専門家集団である。こうした集団の構造特性から本結果が生じたものと推測する。

次に、体育管理者の経験年数別にみた「遂行管理」「構造づくり」「配慮」において有意な差が認められた。即ち、この3つの因子についてはいずれも、経験年数4年以上の者の方がそれ

表2. 管理行動の特性—学校特性および個人属性間の比較—

管理行動因子	学校種別		学校規模(教員数)			集団規模(体育科教員数)			年齢		経験年数				
	中学校 (N=82)	高等学校 (N=65)	t検定	50人未満 (N=81)	50人以上 (N=66)	t検定	1~4人 (N=63)	5人以上 (N=84)	t検定	20~35歳 (N=60)	36歳以上 (N=87)	t検定	1~3年 (N=73)	4年以上 (N=74)	t検定
協働的変革主導	0.008	-0.011	NS	0.070	-0.052	NS	0.164	-0.113	NS	0.171	-0.108	NS	0.012	-0.132	NS
遂行管理	0.055	-0.076	NS	-0.001	-0.061	NS	0.194	-0.134	*	0.135	-0.086	NS	-0.254	0.211	**
構造づくり	-0.098	0.133	NS	-0.060	0.146	NS	-0.102	0.071	NS	-0.124	0.079	NS	-0.237	0.221	**
アジェンダ強調	-0.003	0.004	NS	0.095	-0.115	NS	0.135	-0.094	NS	-0.118	0.075	NS	-0.154	0.108	NS
配慮	-0.125	0.171	NS	-0.220	0.264	**	-0.222	0.154	*	-0.160	0.101	NS	-0.243	0.212	**
上方への影響	-0.002	0.002	NS	0.117	-0.144	NS	0.190	-0.131	NS	-0.179	0.113	NS	-0.081	0.124	NS

**p<.01 *p<.05 NS有意差なし

表3. 状況特性と管理行動(重回帰分析)

管理行動因子	状況特性							R	F値
	トラブル性	自律性	境界関係性	予測可能性	ルーティン性	異質性	不安定性		
協働的変革主導	-0.143	0.674***	0.041	-0.249	0.024	0.053	0.056	0.440	3.600**
遂行管理	0.053	-0.187	0.170	0.165	-0.144	-0.460*	-0.009	0.395	2.562*
構造づくり	0.129	0.045	0.283	0.549**	0.146	0.263	0.002	0.435	3.587**
アジェンダ強調	-0.112	0.391*	0.180	0.044	-0.090	-0.248	0.318	0.453	3.622**
配慮	0.389*	0.088	0.139	-0.124	-0.079	-0.033	0.369	0.387	2.456*
上方への影響	-0.225	0.536**	0.253	-0.165	-0.432*	-0.209	0.053	0.461	3.752**

注:表中の数値は標準偏回帰係数 ***; p<.001 **; p<.01 *; p<.05 R; 重相関係数

以下の者より得点が高くなっている。これらの因子は、全てルーティン的管理の領域に含まれるものであり、管理者としての経験の蓄積は、集団内の態勢強化に努めるような行動を顕著にさせると考えられる。なお、学校種別と年齢別ではいずれの因子においても有意な差は発見されなかった。最後に、今回の結果において、一貫してみられた特徴は、体育科集団内における対面的相互作用以外の因子については、組織特性・個人属性間に全く差異がみられなかったことである。つまり、ルーティン管理以外の管理行動は、第3の変数によって条件づけられる可能性は相対的に少ないと考えられる。

3. 管理行動と状況特性

体育管理者の管理行動とそれを取り巻く状況の特性は、相互規定的な関係にあると考えられる。管理者は彼を取り巻く状況に制約され、それに対応するように行動し、また、彼の行動から多大な成果を得るように状況に働きかける。そこで、状況特性と管理行動との関係を調

べるため、6つの管理行動因子を基準変数とし、7つの状況変数を説明変数として重回帰分析を行った(表3)。管理行動因子の強さは因子得点を用い、状況要因の得点化は、環境特性2次元及びタスク特性5次元計7次元について、各次元を測定した質問項目の評定値を単純加算し、項目数で除すことによって求めた。表3に示した通り、いずれの管理行動因子においても重相関係数0.4前後であり、さほど高い値ではないが意味のある重回帰式が得られた。

それでは、体育管理者の管理行動を活性化するのは、いかなる状況特性であろうか。表中の数値は、基準変数への貢献度を示す標準偏回帰係数であり、この数値の大小によって管理行動への寄与の度合を検討することができる。まず、管理行動を喚起する状況変数として最も注目されたのは、自律性であった。また、自律性が管理行動に影響するのは、監督的・現状維持的なルーティン管理に対してではなく、「協働的変革主導」「アジェンダ強調」「上方への影響」と

いった発展的・意思決定的な行動に対してであった。自律性とは、メンバー間の協力や団結を尊重しながらも個人の自由裁量を大幅に認めようとする体育科の集団特性である。すなわち、体育科集団には集団性と自主性という、一見相反する性格が併存している。体育の指導や経営の実践は、本来組織的な営みであり、組織目標を達成するために全メンバーが一体となるシステムが基本となる。しかし、あまりにも全員の団結を強制しすぎるとメンバー個人の自主性が損なわれ、刻々と変化する状況に即応することが困難になってしまう。したがって、両者のバランス状態が極めて微妙であり、この特性が顕在化するほど管理者はアクティブに行動しなければならないと考える。

次に、予測可能性は、「構造づくり」に対して有意な正の標準偏回帰係数が認められた。すなわち、将来の事態を予測することができず、詳細な計画に基づく業務遂行が困難である状況になるほど、メンバーを方向づけ、目標達成に導くような構造づくりの管理行動が喚起される。また、異質性は、「遂行管理」に対して有意な負の標準偏回帰係数が認められた。つまり、体育管理者は、多様な運動者が混在する環境に直面するほど、体育科集団内の規律維持を重視しなくなるということである。これは、不確実な状況になるほど、多量の情報を入手することが必要になり、そのためには、メンバーの同調行動を強制するよりは、各人の主体的・自主的関与を促進した方が効果は期待できるからであろう。また、管理者にとってもこのような状況下では、意思決定的な行動のウェイトが高くなり、集団内の秩序維持までは手が及ばなくなることも起因していると考えられる。

「上方への影響」に対しては、ルーティン性の影響が大きかった。業務が単調であるということは、業務遂行の方法がプログラム化されており、予期せぬ問題の発生率が低いことを意味する。したがって、集団内のメンバーだけで問題が処理できるため、管理者は上方への要請や働きかけを行う必要がなくなる。逆にいえば、

表4. 体育管理者の自己評価と管理行動（重回帰分析）

管理行動因子	体育科におけるリーダー適性	学校におけるリーダー適性
協働的変革主導	0.135	0.252**
遂行管理	0.086	0.208*
構造づくり	0.359***	0.293**
アジェンダ強調	0.122	0.208*
配慮	0.425***	0.246**
上方への影響	-0.045	-0.089
R	0.582	0.485
F値	11.118***	6.708***

注：表中の数値は標準偏回帰係数

***;p<.001 **;p<.01 *;p<.05 R：重相関係数

日々同じ業務の繰り返しでは対応できないほど不確実な状況に対面する管理者は、垂直関係のネットワークを重要視しなければならない。

4. 管理行動の有効性

学校の体育的活動において、体育管理者のどのような行動が有効であるのかを検討する。そのため、5段階尺度で測定された学校体育組織におけるリーダー適性および教科体育組織におけるリーダー適性の自己評価得点を基準変数とし、6管理行動因子得点を説明変数とした重回帰分析を行った(表4)。その結果、重相関係数は、両有効性変数とも中程度であるが意味のある重回帰式が得られた。

まず、体育科集団のリーダー適性に高い自己評価をつけるためには、「構造づくり」と「配慮」の2因子が貢献しており、その他の因子には有意な標準偏回帰係数は認められなかった。この2因子は、いずれも体育科教員への対面的行動であり、ルーティン的管理に包括される管理行動である。一方、学校体育組織全体のリーダー適性に対しては、「上方への影響」を除く5因子に有意な標準偏回帰係数が認められた。この結果を、2つの有効性変数が意図するところの違いから検討すると、まず、現在の体育管理者は、体育科集団の活性化策として、フォロワーへの影響力行使に頼っている。しかし、学校全体の

リーダーとしての評価を高めるためには、それと同時に、管理者自身の信念を表明し、集団外の人的資源にも働きかけて自己をアピールすることも必要であると認識している。すなわち、体育管理者は、体育科集団内における自分の役割と学校全体における役割とを識別して捉えていると考えられる。管理行動とその有効性の関係については、金井⁹⁾の報告にも見られるように、管理行動の中では、対外的活動の方が対内的活動よりも、相対的に成果に対して大きな影響力をもっていると考えられる。また、同じように配慮行動を発揮したとしても、対外的活動の程度が、その効果を条件づけることも指摘されている。したがって、今回の分析結果が、現在の体育管理者の認識を反映しているものであれば、体育科のリーダーとしての意識改革を今後期待するものである。

ま と め

体育経営体は、その構成員の協働により、体育の目的を効果的・効率的に達成するように、体育に必要な諸条件を整備する営みの主体として機能しなければならない。また、特に学校の体育経営体は、教育全体のための経営体（母体としての経営体）に内包され、母体の活動の一部分を扱うために存在するという形態的特徴がある。従って、母体としての経営体における体育経営体の位置づけによって体育の成果は大きく左右されることになる。さらに、母体としての経営体と体育経営体は、全く同一のメンバーによって構成されている。これは、学校体育の問題が、とても一部分の専門家集団のみで扱える性格のものではないことに起因しているであろうが、そのために、それ以外のメンバーの協力をいかに取り込むかが、経営体の充実に重要な意味をもつこととなる。こうした特質をもつ学校の体育経営体では、体育経営体の実質的リーダーとして、専門的且つ全校的見地に立ったリーダーシップを発揮できる体育管理者が必要とされる。つまり、これからの体育管理者は、フォロワーの監督のみに専念するのではなく、

外部環境との相互作用に主体的に関与し、組織の発展を目指した効果的な意思決定を行わなければならないと考える。しかし、従来のリーダーシップ論では、こうした管理者の行動全般を問題にすることができない。それは、第1に、リーダーシップ概念がフォロワーの存在によっではじめて機能するものであり、第2に、リーダーシップ次元が、対仕事と対人間という2軸に集約されており、第3に、リーダーシップ測定は、「フォロワーによる可視性を前提としている」（田尾¹⁰⁾）ためである。体育管理者の行動は、きわめて多方向的であり、対フォロワーへの行動に限定されないため、フォロワーには見えない行動もあり、したがって認知されていない。そこで、本研究では、管理行動を作業集団外部まで拡大し、体育管理者を状況適応的な意思決定の当事者および組織の全体的な態勢強化の責任者という観点から捉え、作成した質問に管理者自身の自己診断法を適用して測定を試みた。そして、体育管理者の管理行動の構造および特性、管理行動に及ぼす状況特性の影響度、管理行動とその成果の関係について明らかにすることを目的とした。なお、調査は、中学校および高等学校の体育管理者（体育主任）147名を対象とした。次に、この調査から得られた回答を用いて種々の分析を施した。本研究の主要な結果及びそこから得られた示唆は、次の通りである。

1) 体育管理者の管理行動は、「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」の6因子から構成されていた(表1)。この6因子は、因子の内容や行動の方向性から、さらに2つの行動様式に集約することができる。1つは、ルーティン的管理の領域である。この領域には、「遂行管理」「構造づくり」「配慮」の3因子が含まれ、いずれも対フォロワーという共通の方向性がある。管理者が集団を維持していくために遂行する監督的行動である。もう1つは、現状を打開して、組織の前進を志向する発展的管理の領域である。この領域には、「協働的変革主導」「アジェンダ強調」「上方への影響」の3因子が対応している。

これらはいずれも、対状況という共通の方向に傾いている。管理者自身のビジョンを打ち出すとともに、作業集団外部の人的環境にも働きかけて意見の調整を図り、組織的な変革を実現しようとする意思決定的な行動である。以上の構造は、体育経営体における管理行動論の構築にとって出発点になるものである。

2) 発展的管理領域の管理行動因子は、学校種別や規模などの学校特性別及び管理者の属性別に差異はみられなかった。一方、ルーティン的管理領域に対応する管理行動因子は、学校特性や個人属性によって特徴的な傾向を示した(表2)。「配慮」については、大規模校・大規模集団を統括する管理者の方が顕著に発揮していた。また、「遂行管理」については逆の傾向が認められた。このことから、ルーティン的管理領域は、規模と何らかの関連性があるのではないかと考えられる。次に、体育管理者としての経験年数別に比較すると、ルーティン的管理領域の3因子全てにおいて、経験の長い者の方がより実践していた。このことから、管理者としての経験の蓄積は、フォロワーとの相互作用を促進させるのではないかと推測される。

3) 体育管理者の管理行動に対する状況特性の影響度について検討するため、6管理行動因子を基準変数とし、7つの状況変数を説明変数とした重回帰分析を行った(表3)。発展的管理領域の因子に対しては、全般的に、自律性の影響度が大きかった。集団の自律性は、集団メンバーの協働と自由裁量が併存するノンビジネス組織特有の特性であるが、こうした状況が顕在化するほど、管理行動における発展的管理のウェイトが高まる。したがって、組織の発展・変革を推進するためには、集団の自律性を向上させるように働きかけることが重要であると考えられる。また、業務のルーティン性が増すと、管理者は上方への影響力を行使しなくなる傾向がみられた。これは、同じ業務の繰り返しによって一定の成果が上げられるような状況下では、上方からの情報収集や支援を必要としないためであると考えられる。換言すれば、非ルーティ

ンな状況になるほど垂直関係のネットワークが必要になるものと推測される。ルーティン的管理領域については、異質性、予測可能性、トラブル性の影響が高かった。すなわち、異質な運動者が混在する環境に直面するほど、フォロワーの業務遂行を厳格に監督しなくなる。また、突発的な問題が頻繁に発生し、問題解決についての将来的な予測が困難になるほど、対人関係の維持や指導助言行動が喚起される。最後に、作業集団外部との接触を意味する境界関係性の影響力がほとんど見られなかった。つまり、体育管理者は、集団外への依存度合に対応して行動を変化させていない。現在の体育科集団が、極めて閉鎖的な性格をもっていることを反映しているのではなからうか。

4) どのような管理行動が、その成果の向上に貢献しているのかを明らかにするため、リーダー適性に対する自己評価を基準変数とし、管理行動因子を説明変数とした重回帰分析を行った(表4)。その結果、管理者自身が体育科集団のリーダーとして適していると評価するには、ルーティン的管理領域の「構成づくり」と「配慮」だけが主に貢献していた。しかし、学校体育組織全体のリーダー適性に対しては、ルーティン的管理、発展的管理とも影響力が認められた。つまり、体育科集団における役割と学校全体における役割を、同様のものとは認識しておらず、後者の役割を遂行する方が、より多様な行動を必要としている。本結果は、組織における体育管理者の位置づけの仕方によって管理行動の態様が変化することを示唆するものである。しかし、この点については、管理者の認知にもとづいた検討にとどまっているため、集団や組織成員の満足、組織の有効性などとの関連性については言及することができなかった。今後、フォロワーや集団外成員の有効性認知と管理行動との関連について検討する必要がある。

注

注1) 管理行動次元として、「部下把握」「情報管理」

「部下育成」「確信対応」「服務規律」「変革主導」
「信頼関係」「環境形成」の8次元を仮定している。

注2) リーダーシップのコンティンジェンシー理論における代表的なコンティンジェンシー変数は、部下との信頼関係、課題構造度、成員の成熟度などである。

注3) 学校の体育経営組織の階層論からみれば、体育主任は、ミドル及びトップマネジメントの階層に位置づけられる。

注4) 学校における体育主任選出の現状では、経験や能力を選出基準としない場合も見受けられる。しかし、本研究では、あくまで公式組織の中で、ある程度地位が明確に示されている者という範囲にとどめることにした。

注5) 本研究で仮定した6つの管理行動次元は、牧^{9),10),11)}の指摘する主任職に期待される役割(指導助言・連絡調整・経営管理・研究研修など)や、宇土²¹⁾の指摘する体育主任の役割とほぼ一致している。

注6) 表1は、質問の順に配列し、質問項目のキーワードに相当する部分だけを略記した。

注7) 「協働的変革主導」因子は、コッター⁸⁾のいうネットワークを通じたアジェンダの実施に相当する行動であると考えられる。

引用・参考文献

- Duncan, R.B., "Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty," *Administrative Science Quarterly*, 17: 313-27, 1972.
- Fiedler, F.E., *A theory of leadership effectiveness*, McGraw-Hill: New York, 1967. Pp. 523.
- 畠山芳雄, 管理者革命, 日本能率協会, 1988. pp. 37-52.
- Hersey, P. and Blanchard, K.H., *Management of organizational behavior*, 3rd ed, Prentice-Hall: New Jersey, 1977. Pp. 485.
- House, R.J., "A path-goal theory of leader effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, 16: 321-38, 1971.
- 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: 56-102, 1983.
- 北大路信郷「管理者研修の新しい技法—管理行動自己診断法とインバケット法」*自治研修*, 281: 28-49, 1983.
- コッター (金井壽宏・加護野忠男・谷光太郎・宇田川富秋 訳), *ザ・ゼネラル・マネジャー*, ダイヤモンド社, 1984. pp. 87-138. (Kotter, J.P., *The general manager*, Free Press: New York, 1982.)
- 牧 昌見「学校経営と教務主任」*学校運営研究*, 140: 111-17, 1973.
- 牧 昌見「学校経営と主任職の役割」*学校運営研究*, 142: 111-17, 1973.
- 牧 昌見, *学校主任職論*, 明治図書, 1976. pp. 152-59.
- 三隅二不二, *リーダーシップ行動の科学*, 有斐閣, 1978. pp. 420-38.
- 中山和彦, *SASによるデータ解析基礎編*, 上, 丸善, 1984. pp. 235-38.
- Peltz, D., "Leadership within a hierarchical organization," *Journal of Social Issues*, 7: 49-55, 1951.
- 清水紀宏「学校体育における環境と技術に関する研究」*金沢大学教育学部教育科学編*, 38: 111-24, 1989.
- 白樫三四郎「リーダーシップ論におけるコンティンジェンシー理論」*組織科学*, 10-4: 36-45, 1976.
- 武隈 晃「リーダーシップ機能が体育学習に及ぼす効果—リーダーシップ論による組織行動の検討—」*体育経営学研究*, 1: 39-46, 1984.
- 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: 141-68, 1984.
- 田尾雅夫「管理行動の動態—自治体課長における方略的状况適合について—」*京都府立大学学術報告*, 37: 97-114, 1985.
- 田尾雅夫「管理行動と組織革新」*組織科学*, 20-1: 2-9, 1986.
- 宇土正彦, *学校体育経営ハンドブック*, 大修館, 1982. pp. 66-67.
- 占部都美, *組織のコンティンジェンシー理論*, 白桃書房, 1981. p. 33.
- Vroom, V.H. and Yetton, P.W., *Leadership and decision-making*, University of Pittsburgh Press: Pittsburgh, 1973. p. 503.
- 若林 満・松原敏浩, *組織心理学*, 福村出版, 1988. p. 139.
- 吉川栄一, *管理者育成の新戦略*, 日本生産性本部, 1987. p. 46.

(平成2年2月2日受付)