

クラブ組織における組織文化が組織の自律性に及ぼす影響

～硬直化した大学運動部の組織活性化にかかわる協働と変革に対する組織の様相～

長積 仁¹⁾ 佐藤充宏²⁾ 垂井二三子³⁾

The influence with the organizational culture to exerts on the autonomy of the organization:
the aspect of an organization to the cooperation and the change in connection with the activation
of organization

Jin Nagazumi¹ Mitsuhiro Sato² Fumiko Tarui³

Abstract

The purposes of this study were to clarify the organizational culture of college sports club and to influence its affects the autonomy of an organization, allowing for the activation of organization. A questionnaire survey was conducted with members who were a captain or a specialist in the college sports club, then 150 usable questionnaires were obtained.

The major findings are summarized as follows: (1) The organizational culture was classified into four types by the axis of the organization view about cooperation and difference of behavioral norm and the axis of the sense of values over change and innovation. (2) The states of the activation of organization in college sports club which consist of four points that were precision of a goal and an object, smoothness of communication among members, innovativeness and creativity of the club management, and rule by the tradition and custom were different from four types. (3) The organizational culture of college sports club classified into four types were named type of "Steadiness and development", type of "Tradition-bound way", type of "Neo-club", and type of "Affirmation of the status quo", after taking the relationship with the autonomy and the activation of organization into consideration.

KEY WORDS: Organizational culture, the autonomy of organization, College sports

1) 徳島大学総合科学部

1. Faculty of Integrated Arts and Sciences,
The University of Tokushima

2) 徳島大学総合科学部

2. Faculty of Integrated Arts and Sciences,
The University of Tokushima

3) 総合警備保障株式会社

3. Sohgo Security Services Co.,Ltd.

問題の所在

いま大学運動部は、危機的な状況に立たされている。それは、少子化や運動部離れによる部員の減少という問題にとどまらず、競技力向上に関しても大学の果たすその役割は、希薄化してきた。本来、スポーツ集団とは、そのスポーツを愛好するものが集まり、日々のルーティン枠から抜けだし、人間性の回復を求め、また楽しみの探求を通じ、身体的、精神的、かつ社会的な便益を個人のみならず、組織として享受すること、そして組織が掲げた目標を成し遂げるために組織成員、すなわち部員が協働を進める中で、ある種の成果をめざす集団であったはずである。そのスポーツ集団の一種である大学運動部の現実はどうだろうか。一般論として、一年生は球拾いのような雑用や下働きばかりでは楽しいはずがなく、毎日練習に追われるばかりに部活動が日常化し、大学に行き、そして講義を受けること自体が非日常化してしまう学生さえいる。最も平等で、公正な条件が必要とされるスポーツ世界において、大学運動部を形成し支えるものは、皮肉なことにスポーツ技術ばかりではなく、厳しい上下関係の中で生き抜くかというしたたかな人間関係をこなす技術が要求されるという現実もある。奇しくも大学生を対象にした、山本(1990)の研究によれば、「人間関係の軋轢」がスポーツ集団及び部活動を退部または離脱する最も大きな要因であることが指摘されている。

また大学運動部は、毎年主将や部員が入れ替わり、その度に新しい組織として新たなスタートを切るという特異性を持ち、かつ部員一人ひとりには技術や能力だけでなく、その考え方や価値観は十人十色であるため、本来的にはその組織化と統率は、そう簡単なものではない。しかしながら、大学運動部という組織は、不思議なことに練習メニュー、練習日、学年での役割分担などを毎年引き継ぎ、組織のあり方、目標、それを達成するための手段など、監督をはじめとした指導者が替わるといったドラスティックなことがない限り、組織マネジメントそのものが大きな変化を遂げることができない。それは、中学と高等学校で染みついた部活動というスタイルが、自ら考えることよりもむしろ、監督やコーチから指示されることを忠実に守り、こなすというクラブ組織という中での自分の位置づけや身の置き方を身につけてきたため、自立と自律の精神が本質的に養われなかったことにも起因すると推察できる。

このように、大学運動部が保守的または固定的な組織として捉えられるのは、これまで組織が築いてきた「伝統」を保ち、それを踏襲しようとするのに対し、組織成員が忠実であり、そしてある意味、それを守るというよりもむしろ、それに寄りかかり、現状維持を果たそうとする姿勢があったからである。厳しい言い方をすれば、心地のいいぬるま湯に浸り、組織の変革や発展へのエネルギーに対し、あまり力を注ごうとしなかった。もちろん伝統は、人を引きつけ、人を魅惑する組織のもつ「目に見えない力」であり、受け継ぎ、守るべきものも全て白紙にするというようなことを組織は、常に求められているわけではない。ただ、その枠や器に収まってしまうばかりでは、人間としての基本的な営みである「創造と破壊」また「構築と変革」という組織発展のためのエネルギーを萎えさせてしまう場合もある。すなわち、これまで大学運動部は、組織の目的・目標や活動の意義を再考することなく、これまでの引き継ぎを行い、「何となく」活動を続けているような状態、つまり「現状に甘んじた状態」に陥ったところが多く存在する。そのため、組織の独り立ちを意味する「自立」もできなければ、組織が自治的機能を持つための「自律」すら確立することもままならない状態といえる。組織の発展に対し、そのマネジメントにかか

わる人間は、組織の英知を結集し、創造的な営みを行うための特権を持っているにもかかわらず、「ほどほどに」の組織に落ち着こうとしがちである。日々の活動に対し、熱心に取り組んでいるかいないかという次元のことを言及しているのではない。このような現状に甘んじた状態に落ち着こうとする組織は、部員自身が変化を望まず、部自体も変化を受け入れることができない状態にあり、硬直化した盲目的な組織となる可能性が高い。しかもこの状態に陥るのは、何も大学運動部に限ったものではなく、官民間わず、様々な企業を含め、あらゆる組織で目の当たりにすることができ、官僚組織や大企業において信じがたいような不祥事が個人的にのみならず、組織的にも生じるのは、まさにぬるま湯に浸り、この不況下にありながらも何ら変化を求めず、組織的活動に対する緊張感も危機意識も欠落しているからに他ならないであろう。

組織とは、一般的に「活動をより効果的に行うための手段であり、その目的や目標を達成するために、各構成メンバーの果たすべき役割と、その相互関係が保たれている人間の集まり（永田，1998）」と言われているが、そのような組織の活動は、まとまりや調和を保つために、目には見えない暗黙のルールや約束事などによって支えられている。これらの暗黙のルールや約束事がその組織の成員の行動を導いているのである。「現状に甘んじた状態」は、成員の意識と行動によって生じるものであり、つまりその状態もまた組織の暗黙のルールや約束事などによって引き起こされていると考えられる。経営学においては、この組織の鍵を握る暗黙のルールや約束事のような成員の行動の枠組みとなるものを、「組織文化」と呼んでいる。その組織文化は、クラブ形態をとる大学運動部における組織の自律性にどの様な影響をもたらすのであろうか？そこで本研究では、この「組織文化」に注目し、「現状に甘んじた状態」を考慮に入れ、大学運動部の組織文化の特徴を明らかにするとともに、クラブ組織の自律性に及ぼす影響について検討することを目的とする。

方法

1. 先行研究のレビュー

一般的に組織文化は、不可視的なものが多く、その捉え方や定義、考え方も様々である。その中でも代表的なものは、シャイン(1985)による定義で、「所与の集団が外部的適応と内部的統合の諸問題を処理することを学習するにつれて、その集団によって生み出され、発見され、展開せられた基本的仮定の1つのパターンである。それは十分に機能してきたので、正しいと考えられ、それ故に新しいメンバーに対してはそのような諸問題に直面する際に、正しい認識、思考、感情の仕方として教えられるのである。」と述べられ、「目に見える人工物及び創造物」「価値」「基本的仮定（成員が当然のことと思ひ、疑問視することのなくなった前提・仮定・発想法）」という3つのレベルに分けられ、特に第3のレベルが重要であると指摘されている。伊丹と加護野(1996)によれば、組織文化は、「組織のメンバーが共有するものの考え方・ものの見方・感じ方」、「組織の価値観・人々に共有された信念・行動規範」と定義している。一方、企業文化という言葉では、河野(1988)が「企業に参加する人々に共有されている価値観と、共通の考え方、意思決定のしかた、また共通の行動パターンの総和」「社風、会社の空気、企業スタイル、企業のエトス、企業精神などと称せられるものの総和」と定義しており 同様に梅澤(1990)は、企業文化を「企業がこれまで培い、定着させてきたところの、企業哲学・経営理念・組織価値といった観念体系、伝統・慣習・慣行といった不文律の社会規範をふくむ制度体系、そして、企業と

しての、経営と組織に関わる行動の型、ないし社員達に共有された思考・行為の様式」と定義している。すなわち、その組織に所属する成員の行動を決定づけるものであると同時に、その組織の理念ともいべきものであり、組織の性格を示すものともいえる。これは、あらゆる組織に存在するものと考えられているが、成員によっていかに共有されているかということがポイントとなり、より多くの成員によってより強く共有されていけば、その力は大きく発揮されるが、それが必ずしもよい結果ばかりをもたらすというわけではない。

大学運動部という組織を考えると、それぞれの部が独自の雰囲気・運営方法を持ち、活動を行っている。同時に、それらの部に所属する部員もまた、その部独自の価値観を持ち合わせている。その「部独自のもの」こそが、その部の組織文化であると考えられる。それを明文化し、捉えることは、組織文化の研究における恒常的な行き詰まっている点と同様、ひじょうに難しいことではあるが、シャインが重視した第3のレベルである「基本的仮定」、そして伊丹と加藤野の「行動規範」にあたる部分に焦点を当て、「その部の中で部員が当然のこととと思っていること」「部内での暗黙のルール」というように、本研究では運動部の組織文化と捉えたい。本研究は、組織文化の捉え方を言及するよりもむしろ、先行研究によって導き出された組織文化の定義や捉え方を援用することにより、大学運動部という組織が有する特徴やその組織の様相を明らかにすることを一義的な研究課題とする。すなわち、レビューによって導き出された組織文化を、「ある大学運動部におけるその部に所属する部員の前提・価値観となるもの、部員の判断や行動の枠組みとなるもの」と考え、研究を進める。

大学運動部という組織にとって「現状に甘んじた状態」は、数々の問題をはらんだ危険な状態であるといえる。例えば、組織が安定しているときは問題視されないが、競技成績が落ちたり、部員数が減少するといった諸問題が生じたとき、組織はその環境に対し、どの様に対処するかが重要である。しかしながら現状に甘んじた状態に陥る組織は、部員自身の変化を望まず、部自体も変化を受け入れることができない状態となっており、硬直化した盲目的な組織へと陥る可能性が高い。高橋(1989a)は、「組織のメンバーが現状を打破して、変化をもたらそうとする意欲がどの程度あるのかを表す指標」として「体温」、「組織のシステムがメンバーの変化を受け止め、あるいは促す仕組み・制度にどの程度なっているのかを表す指標」として「システム温」、そして「システム温と体温の差」として体感温度という3つの軸によって組織の「ぬるま湯的体質」という概念を用い、組織の状態を捉えようとした。このような観点から考えても大学運動部の「現状に甘んじた状態」とは、部員自身も変化を望まず、部自体も変化を受け入れることができない状態のことを示すといえよう。同様に高橋(1987)は、「活性化された状態とは、環境の状態にかかわらず、良い状態であり、環境の状態との組み合わせで良し悪しが決まるという性質のものではない。そのうえ、必ずしも好業績に結びついたものでもない」と記しており、「組織の活性化された状態(activated state)」を「組織のメンバーが、①相互に意思を伝達しあいながら、②組織と共有している目的・価値を、③能動的に実現していこうとする状態」と定義している(高橋, 1989b)。その際の鍵として「伝達、目的、積極性」の3要素をあげている。

このように考えた場合、大学運動部という組織が活性化している状態とは、どの様なことを指すのだろうか? 大学運動部は、その競技成績で部自体を評価されることが多い。ややもすれば、競技力の高い部が「伝統校」と呼ばれ、競技成績が低いチームは「サークルや同好会」と目されているような節がある。しかし、活性化した状態を考えると、その

競技力のレベルは活性化を促進する一要因にしか過ぎず、たとえ競技力の高い「伝統校」と呼ばれるような部であっても、部員間に軋轢が生じたり、部に対して不満を抱く部員が多かったり、部員が社会的な問題を起こしたりするなど、様々な問題を抱えていては、活性化した状態とは言い難い。逆に、競技力はさほど高くない部であっても、学年を越え、部員間のコミュニケーションが円滑で、全部員が部が掲げた目標に対して一致団結し、同時に個人も部に帰属することに対して誇りを持ち、そして目標達成に向かって向上心を持っていけば、その組織は充分活性化した状態といえるだろう。本研究では、「現状に甘んじた状態」が引き起こされるのは、クラブ組織のマネジメントに関し、影響力の強い監督、コーチ、主将、そして主務といったキーパーソンだけでなく、部員自身の自律性の低さに起因すると解釈し、意思決定や活動実態、そして組織を統轄する主将や主務の組織に対する向き合い方やマネジメントに対する意識を探ることにした。

2. 分析枠組み

大学運動部という組織を考えてみると、上下関係の厳しい部もあれば、上下関係といったものが存在しない部もある。また勝利至上主義的な競技志向性の高い部もあれば、活動することそのものの楽しさや和気あいあいとした雰囲気を楽しむことを目的とする部、昨年度の運営方法を受け継ぐ部、新しいものを積極的に取り入れる部など様々である。このように、個々の大学運動部によって多種多様なその組織文化を考えるにあたって、その特徴を大学運動部という言葉で片づけることは、とうていできない。そのため、個々の大学運動部をその組織文化の特徴によって、分類することが不可欠であると考えた。

そこで組織文化の類型化として、伊丹と加護野(1996)が「協働についての世界観や行動規範の違いに関する軸」と「変化に対する価値観軸」の二軸によっての様相を捉えようとした「組織文化の型」を本研究では援用し、組織文化のタイプを捉えることとする。この二軸で捉える伊丹と加護野の類型化を援用するのは、新しい方向性を見いだすべき状況に立たされた大学運動部を捉えるにあたって、より有効であると考えられたからである。

一般的に大学運動部という組織を思い浮かべると、厳しい上下関係・縦社会といったイメージが強く、それが部の性格を大きく決定づける要素であると考えられる。つまり、「どのように役割が設定され、部の運営が行われているか」、換言すると「その部における協働の形態」がその部の性格を方向づける重要な鍵を握っているといえる。また大学運動部は、競技力の低下、大学スポーツに対する人気や関心の低下、指導者不足、部員数の減少など、ひじょうに厳しい状況に立たされており、何らかの新たな方向性を打ち出すべきところにきているにもかかわらず、危機感を持っていないということが保守的といわれる所以である。しかも部員が幹部として部を運営するのは、たいてい1年間であり、その中で新しいことを取り入れたり、変革を起こすことは相当困難なことであると予想される。そのような厳しい事実が存在する中、部を取り巻く環境の変化に敏感であるということは、やはり部を運営する上でひじょうに重要であり、必要不可欠のものである。その上で、その変化に対して積極的に取り組むか、慎重に取り組むかは、どちらがより優れているといったようなものではないが、個々の部の環境に対するマネジメント上の性格を左右する大きな要素である。そこで、大学運動部の性格を決定づけるもう一つの要素として、「変化に対してどのように対応しているのか」という点に注目する。つまり、本研究では、大学運動部の組織文化を「協働の形態」「変化への対応」の2つの要素に中心を置き、分類す

るため、「協働についての世界観や行動規範の違いに関する軸」と「変化に対する価値観軸」の二軸で組織文化を捉えようとした伊丹と加護野の組織文化の類型化を援用することとしたのである。

「協働についての世界観や行動規範の違いに関する軸」は、一方の極を人々や部門に権限を委ね、そのかわりにその責任を明確にすることによってうまく仕事を行っていくとする考え方を持つ文化（分権・管理型文化）と、その対極を皆の知恵を集め、お互いの相互作用によって仕事をしていくという考え方を持つ文化（相互調整型文化）という2要因から構成されている。また「変化に対する価値観軸」は、一方の極を変化をチャンスとして捉え、変化に積極的に挑戦していくとする価値観を持つ文化（変化肯定型文化）と、その対極を変化を脅威として捉え、防衛的に対応していくとする価値観を持つ文化（慎重型文化）とによって構成されている。この「協働についての世界観や行動規範の違いに関する軸」と「変化に対する価値観軸」の二軸によって、4つのグループに分け、大学運動部の組織文化の特徴と意味を解釈し、分類したものを図1に示した。

協働についての世界観や行動規範の違いに関する軸

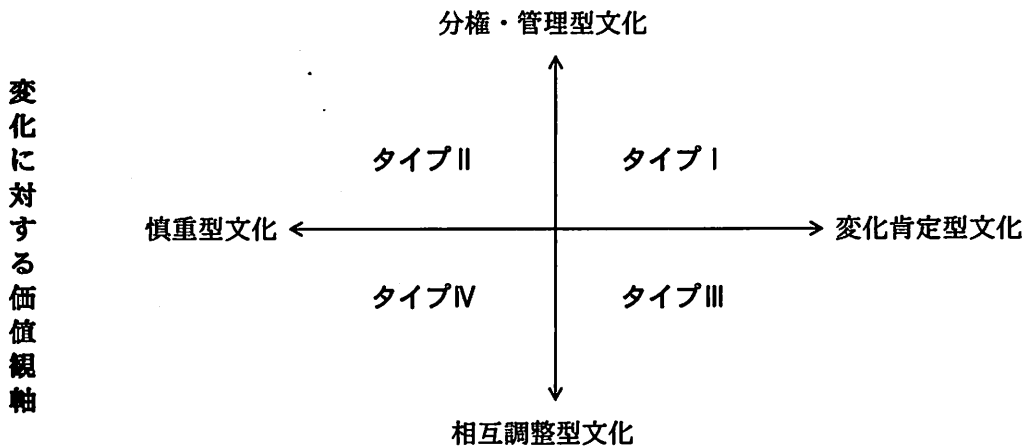


図1 組織文化の型

タイプI：分権管理型・変化肯定型の組織文化を持つ大学運動部の群をタイプIとした。このタイプ部は、主将・キャプテン以外に様々な役職があり分権が進んでおり、また練習方法や戦術など新しいものを積極的に取り入れようとする姿勢が強いという特徴がある。

タイプII：分権管理型・慎重型の組織文化を持つ大学運動部の群をタイプIIとした。様々な役職があるという点においては、タイプIと一致するが、変化に対しては慎重で、保守的であるという特徴がある。つまり、主将・キャプテン以外に様々な役職があり分権が進んでいるが、既存の練習方法や戦術・伝統・しきたりなどに従う傾向が強く、新しいものを積極的に取り入れる姿勢はあまり見られないと考えられる。

タイプIII：相互調整型・変化肯定型の組織文化を持つ大学運動部の群をタイプIIIとした。このタイプの運動部は、主将やキャプテン以外の役職があまりなく、部員の知恵を集め話し合うことによって部としての決定を行い、また練習方法や戦術など、新しいものを積極的に取り入れるという点にその特徴がある。

タイプⅣ：相互調整型・慎重型の組織文化を持つ大学運動部の群をタイプⅣとした。このタイプの運動部は、主将やキャプテン以外の役職が確立されておらず、皆で話し合って部としての決定を行うという点においては、タイプⅢと一致するが、新しいものを積極的に取り入れようという姿勢に欠け、変化に対しては保守的であるという点にその特徴がある。

以上のように、各タイプを特徴づけることができるが、この二軸によって明らかにされるものは、大学運動部の類型化にしかすぎず、実際のマネジメントや活動実態を明らかにするものではない。大学運動部の組織文化の特徴を明らかにするという本研究の目的を達成するためには、組織文化の類型を行っただけでは意味をなさない。組織文化は、必ずその組織の運営に如実に現れるものであり、本研究においても大学運動部の運営方法や活動実態に注目する必要がある。そこで、類型化された個々の大学運動部における実際の部のマネジメント方法や活動実態を明らかにし、それぞれの文化のもとで、どのような目的や目標を持っているのか、どのように意思決定がなされているのか、顧問や監督・コーチ・OBなどが部の運営にどのように関与しているのか、また部員数や創部年数・部の運営に携わる学年などの基本的な活動実態など、それらの特徴をより具体的に捉えていく。

大学運動部における実際の部のマネジメント方法や活動実態を明らかにするためには、その部が現在おかれている状態、すなわち現状を把握することが必要である。本研究で問題視している「現状に甘んじた状態」とは、部員自身も変化を望まず、部自体も変化を受け入れることのできない状態で、高橋の「ぬるま湯的体質」と「活性化状態」の概念を援用し、大学運動部の組織文化の特徴をより詳しく捉えようとした。高橋による活性化状態の定義を踏まえ、組織の状態を「コミュニケーション」「目的・目標」「積極性」の3つのポイントから捉え、この3要素が高い状態を組織が活性化された状態と考えることにした。

より詳しく大学運動部の運営方法・活動状況を捉え組織の状態を明らかにするため、3つの要素をそれぞれ「コミュニケーションの円滑さ」「目標・方針の明確さ」「変革性・創造性」と置き換え、また大学運動部のマネジメントにとってさまざまな意味で大きな影響を与えていると考えられる「伝統・慣習・しきたりによる支配」という項目を加え、「部の運営状況と活性化のためのポイント」を捉える指標を図2のように設定した。

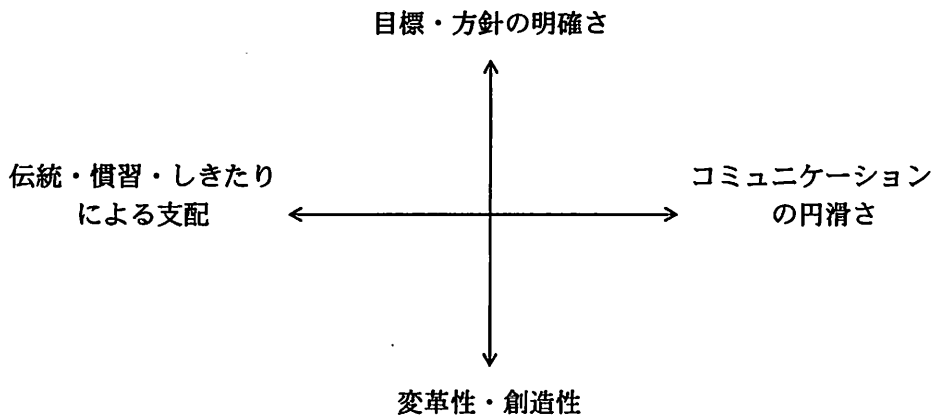


図2 大学運動部の運営状況と活性化のためのポイント

3. 調査方法

シャイン(1985)は、「組織文化はリーダーによって創造されるものであり、リーダーシップの最も決定的な機能の1つが組織文化の創造、マネジメント、そして破壊が必要になったときはその破壊だ」といい、組織文化とリーダーシップがひじょうに強い関係を持っていることを強調している。そこで本研究では、大学運動部のリーダーシップとマネジメントに深く関わる主将・キャプテンもしくは主務を調査対象とした。調査を進める際に、種目による偏りが起きないように配慮し、体育大学も含め、東北、関東、東海、近畿、四国の国公・私立大学10大学にある運動部に調査を依頼し、郵送法及び託送法によるアンケート調査を実施した。その結果、150の有効回答標本数を得ることができた。

結果及び考察

1. 回答者と部の属性

表1から表5までは、調査への回答者と部の属性を示したものである。回答者の性別は、7割以上が男性で、学年は、調査時期にも関係し、新チームへの切り替えなどが影響してか、2年生と3年生の占める割合が高かった。役職に関しては、全体の7割が主将またはキャプテンであった。スポーツ種目に関しては、全体の4割以上が団体種目の球技であった。平均創部年数は27.35年で、平均部員数は32.72人であった。過去3年間における競技レベルに関しては、全国大会の優勝経験があると回答した部は、全体の3.4%で、全国大会に出場したことがある部が約2割、地区・地域リーグで4位以下に該当する「いずれにもあてはまらない」という回答をした部が、全体の43.0%で最も高い割合を示した。

表1 回答者の属性

性別 (n=148)	男性	72.7
	女性	27.3
		100.0%
学年 (n=150)	1年生	2.0
	2年生	39.2
	3年生	49.3
	4年生	9.5
		100.0%
役職 (n=150)	主将・キャプテン	70.7
	副将	5.3
	部長	4.7
	主務	14.0
	会計・財務	1.3
	学生コーチ・監督 その他	1.3 2.7
		100.0%

表2 スポーツ種目(n=150)

球技(団体種目)	42.7
球技(個人種目)	17.3
球技以外(個人種目)	16.7
武道	12.7
マリンスポーツ	2.7
アウトドアスポーツ	3.3
レクリエーションスポーツ	2.7
その他	2.0
合計	100.0%

表3 創部年数(n=93)

1~10年	17.2
11~20年	24.7
21~30年	20.4
31~40年	20.4
41~50年	12.9
51年以上	4.3
	100.0%
平均創部年数	27.35年

表4 部員数(n=148)

1~10人	7.4
11~20人	27.7
21~30人	29.1
31~40人	14.9
41~50人	7.4
51~60人	4.7
61~100人	5.4
101人以上	3.4
	100.0%
平均部員数	32.72人

表5 過去3年間における競技レベル(n=149)

全国大会で優勝経験がある	3.4
全国大会でベスト4以内に入ったことがある	8.7
全国大会(予選のある)に出場したことがある	21.5
都道府県・地区大会でベスト4以内に入ったことがある	10.7
地区・地域リーグ(1部)でベスト3位以内に入ったことがある	12.8
いずれもあてはまらない	43.0
	100.0%

2. 部の運営方法や方針

表6は、部の運営方法や方針に関する結果を示したものである。それぞれの項目に対し、「1. 全くあてはまらない」から「5. ひじょうにあてはまる」までの5段階尺度を用い、この尺度が間隔尺度を構成するものと仮定し、平均値を算出した。その結果、「主将・副主将以外の役職がある」「選手の選抜に関しては、すべての部員に平等なチャンスが与えられている」の2項目が特に高い平均値を示した。また「準備から片付けに至るまですべての部員が協力して行う」「何かを決める際には、部員全体の意見を聞き皆で話し合っで決めることが多い」「練習内容や方法は、従来どおりのやり方で行うことが多い」という3項目は、ポイント3を下回る低い数値が示された。このことから、有効標本として抽出された大学運動部は、比較的、役職が確立された分権の進んだ組織であり、変化に対して保守的なイメージが強いとはいえない。ただし、「部の運営では、新しいことを積極的に取り入れようとする」という項目の平均値は3.66であり、変革することに消極的ではないにしろ、積極的でもないという、現在の大学運動部の実態を推察できる結果となっている。

表6 部の運営方法や方針について(n=150)

項目	means
①役職に就いた部員は、その仕事を任せ、その仕事の中心となって活動する	3.32
②練習内容や方法は、従来どおりのやり方で行うことが多い	2.57
③部の運営では、斬新な発想や創意工夫したことが活かされている	3.25
④何かを決める際には、部員全体の意見を聞き、皆で話し合っで決めることが多い	2.64
⑤1年生だけが行う仕事がある	3.53
⑥新しいものを取り入れたり、変革することに対して消極的である	3.62
⑦主将・副主将や役職に就いている部員だけで部の運営や調整を行うことが多い	3.25
⑧今後のチームづくりを考え、レギュラー以外の選手を抜擢することがある	3.42
⑨準備から片づけに至るまで全ての部員が協力して行う	2.59
⑩選手の選抜に関しては、全ての部員に平等なチャンスが与えられている	4.38
⑪主将・副主将以外の役割がある	4.54
⑫部の運営では、新しいことを積極的に取り入れようとする	3.64
⑬各学年にそれぞれの役割がある	3.94

3. 組織文化のタイプ

本研究では、「協働についての世界観や行動規範の違いに関する軸」と「変化に対する価値観軸」の2軸を設定し、大学運動部の組織文化を4つのタイプに分類した。その際、表6の部の運営方法や方針に対する回答を利用し、①から⑦の項目を総和した合成変数を「協働についての世界観や行動規範の違いに関する軸」として縦軸に、⑧から⑬の項目を総和した合成変数を「変化に対する価値観軸」として横軸に設定した。③⑥⑪⑬のそれぞれを逆転項目として算出した結果、縦軸、横軸ともにその信頼係数は $\alpha=0.65$ となり、この2軸に関するある程度の信頼性を得られたと判断し、この2軸によって組織文化を4つのタイプに分類することとした。そして縦軸においては、算出した合計得点の平均値である24.81(SD=4.60)を中間軸に設定し、横軸においては、算出した合計得点の平均値である20.88(SD=3.48)を中間軸に設定し、縦軸と横軸の数値の組み合わせで分類した結果、それぞれのタイプに分散するパーセンテージとサンプル数は、図3のようになった。

協働についての世界観や行動規範の違いに関する軸

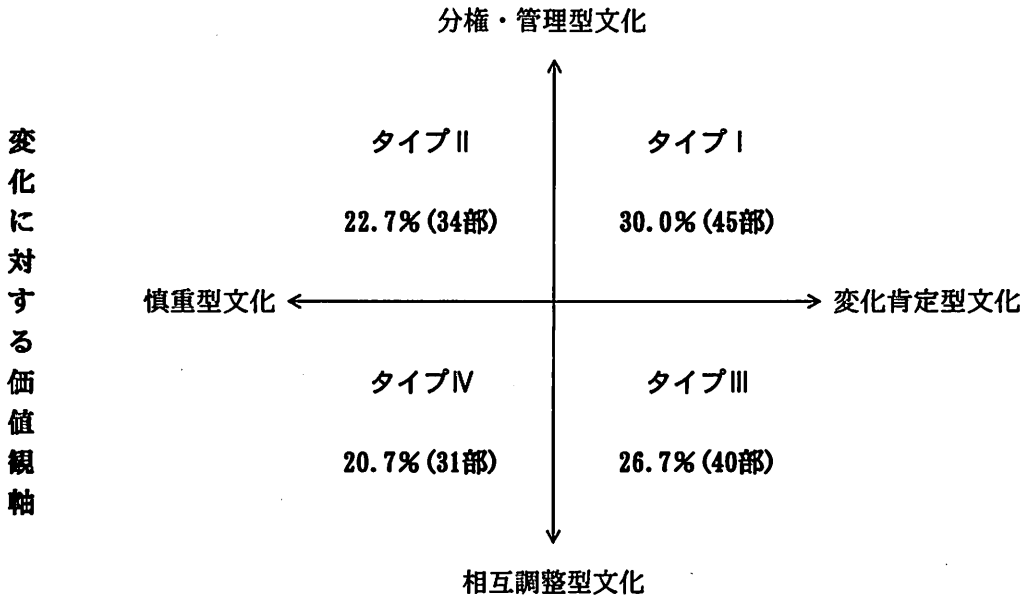


図3 組織文化のタイプ

4. 4つの組織文化のタイプ別による比較

(1) 部の属性

それぞれのタイプ間で、部の属性について比較したものが表7である。スポーツ種目に関しては、全体的に球技の占める割合が高い傾向が見られたが、特にタイプIIは、個人種目や武道の占める割合が高く、タイプIVは、競技会や大会が開催されていない種目の割合が高い傾向にあった。また過去3年間における競技成績を比較すると、タイプIVが他のタイプと比べると、その競技成績が低いといえるが、競技会や大会が開催されていない種目の割合が高いということを考慮する必要がある。次に部の目標については、すべてのタイプにおいて、「競技力・競技成績の向上」の割合が最も高い値を示したが、特にタイプIとタイプIIでその数値は高く、競技志向性が強いといえる。一方、タイプIIIとタイプIVは、「活動自体の楽しさ」に重点をおいている部が多く、特にタイプIVは、「和気あいあいとした雰囲気や人間関係の楽しさ」を他のタイプよりも重視している傾向が見られ、特徴的であることが結果より理解できる。平均創部年数に関しては、タイプIIIが他のタイプと比べると短く、新しい部が多い傾向にあり、タイプIは、平均創部年数が35年以上と、他のタイプよりも相当歴史が積み重ねられた運動部であるということが結果によって示されている。平均部員数に関しては、タイプIとタイプIIが規模の大きい組織であるのに対し、タイプIIIとタイプIVは小規模な組織であるという傾向が見られた。

表7 4タイプ別による部の属性の比較

		I (n=45)	II (n=34)	III (n=40)	IV (n=31)	統計値
スポーツ 種目	球技(団体種目)	35.6	32.4	57.5	45.2	χ^2 値:13.93
	球技(個人種目)	26.7	17.6	7.5	16.1	
	球技以外(個人種目)	13.3	23.5	17.5	12.9	
	武道	13.3	20.6	7.5	9.7	
	その他	11.1	5.9	10.0	16.1	
合計		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
過去3年間 における 競技成績	全国大会で優勝経験がある	4.4	6.1	0.0	3.2	—
	全国大会でベスト4以内に入ったことがある	11.1	3.0	15.0	3.2	
	全国大会(予選のある)に出場したことがある	22.2	30.3	20.0	12.9	
	いずれもあてはまらない	62.2	60.6	65.0	80.6	
	合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
目 標	競技力・競技成績の向上	51.2	66.7	35.9	35.5	—
	協調性・和を重んじること	14.0	9.1	15.4	3.2	
	人格形成・人間的成長	25.6	6.1	20.5	16.1	
	活動することそのものの楽しさを味わう	2.3	15.2	25.6	25.8	
	築き上げられた伝統の継承	0.0	0.0	0.0	3.2	
	和気あいあいとした雰囲気と人間関係の形成	4.7	0.0	2.6	16.1	
	その他	2.3	3.0	0.0	0.0	
合計		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
平均創部年数		35.24年	28.60年	19.66年	25.33年	F値:3.90*
平均部員数		39.09人	39.56人	24.15人	26.57人	F値:3.22*

* p<.05

(2)部の意思決定者

表8は、部の意思決定に携わる者に関して、4つのタイプによって比較したものである。すべてのタイプに共通し、主将・上級生・監督が部としての意思決定に関わっている傾向が見られた。各タイプの特徴は、タイプIとタイプIIは、主将を筆頭に、監督、主務を含む幹部が意思決定に関与している傾向が見られ、分権管理が進んでいることをうかがわせている。またタイプIIIは、主将と幹部以外に全部員が意思決定にかかわるとい回答がひじょうに高い値を示し、その特徴を示した。タイプIVは、全部員が携わっている傾向が見られるものの、OB・OGが関与している傾向が特に強いのが特徴的である。

表8 部の意思決定に携わる者(数値は%)

	I (n=45)	II (n=34)	III (n=40)	IV (n=31)	χ^2 値(sig.)
顧問	8.9	17.6	12.5	12.9	1.35(n.s.)
監督	46.7	35.3	35.0	29.0	2.74(n.s.)
コーチ	17.8	17.6	10.0	9.7	1.92(n.s.)
OB・OG	6.7	14.7	7.5	25.8	7.40(n.s.)
主将	82.2	79.4	80.0	90.3	1.72(n.s.)
主務	42.2	38.2	22.5	25.8	4.89(n.s.)
幹部	53.3	47.1	40.0	29.0	4.79(n.s.)
レギュラー選手	8.9	2.9	12.5	12.9	2.59(n.s.)
上級生	37.8	26.5	30.0	51.6	5.31(n.s.)
全部員	13.3	8.8	45.0	35.5	18.19(p<.001, df=3)
その他	2.2	0.0	0.0	6.5	—

表中の数値は、意思決定者として「あてはまる」と回答したもののみ

(3)活動実態

表9は、目標・方針の明確さについて比較したものである。ほとんどの項目において、タイプIとタイプIIIが、タイプIIとタイプIVより高い値を示しており、特に「監督・コーチ・主将などは、部の目標や方針を部員に理解させる努力をしている」など4項目に関しては、1%水準で有意性が見られ、タイプIとタイプIIIの目標・方針の明確さがうかがえた。表10は、コミュニケーションの円滑さについて比較したものである。その結果、タイプIとタイプIIIが高い値を示したが、特にタイプIIIの値の高さが目立ち、自由に発言ができ、コミュニケーションの円滑な運動部であると考えられる。表11は、伝統・慣習・しきたりによる支配についての比較であるが、タイプIIIが伝統や慣習・しきたりの影響が弱く、必要のないものは廃止するという姿勢が強いといえる。またタイプIIは、伝統・慣習などの影響が強い傾向にあり、それらによって支配されている可能性があるのに対し、タイプIも強い傾向が見られる一方、「必要のないものは廃止する」という傾向も見られ、一方的に支配されていると言い切ることはできない。表12は、変革性・創造性について比較したものであるが、タイプIとタイプIIIが高い値を示した。特に、「練習方法の工夫」「新しいものを積極的に取り入れようとする姿勢」に関する4項目は、0.1%水準で有意性が見られ、各タイプの特徴を示すものであるといえる。

表9 目標・方針の明確さの比較

	I (n=45)	II (n=34)	III (n=40)	IV (n=31)	F値
監督・コーチ・主将等は、部の目標や方針を部員に理解させる努力をしている	4.11	3.56	3.70	3.35	4.59**
個人的な技術やチームプレイに関して、明確な目標が部員に示されている	3.73	3.15	3.65	3.00	4.41**
部の運営や方針に関して、長期的な目標やビジョンが部員に示されている	3.73	3.29	3.58	2.97	4.36**
試合での戦略や戦術に関して、方針・方法・手段などが部員に示されている	3.82	3.29	3.60	3.23	3.93**
部の目標や方針は、部員全体によく理解され、浸透している	3.47	3.29	3.25	2.94	1.90
記録や競技成績に関して、明確な目標が部員に示されている	3.89	3.59	3.78	3.42	1.59
部員一人ひとりが個人的な目標や課題を設定し、活動に取り組んでいる	3.96	3.53	3.68	3.74	1.49
部員はチームの目標やビジョンの実現に向けて、一体となっている	3.49	3.18	3.45	3.13	1.29

「1. 全くあてはまらない」から「5. ひじょうにあてはまる」までの5段階尺度を用い、この尺度の番号をそのまま得点化し、平均値を算出した。

表10 コミュニケーション円滑さの比較

	I (n=45)	II (n=34)	III (n=40)	IV (n=31)	F値
たとえ下級生であっても自由に意見をしたり、発言できる雰囲気がある	3.56	3.76	4.25	3.74	4.37**
部の運営方法やそれに関わる決定は、ある程度、現役部員に任されている	4.29	4.35	4.28	4.16	3.69
部員間の意思の疎通を図る重要な手段としてミーティングが位置付けられている	4.00	3.50	3.83	3.61	1.84
主将や幹部は、部の欲意に関してできる限り部員の意見に耳を傾けようとする	4.13	3.97	4.25	3.90	1.74
顧問や監督などの指導的立場をとる人と部員間のコミュニケーションは良好である	3.29	3.26	3.73	3.39	1.60
レギュラー選手とそれ以外の部員間には、ほとんど軋轢や溝が生じていない	3.96	3.94	4.23	3.74	1.51
部内における部員間の連絡や調整は、スムーズである	3.93	3.56	3.83	3.65	1.24
部内での話し合いは、みんなが納得のいくまで議論することが多い	3.49	3.18	3.58	3.42	1.04

「1. 全くあてはまらない」から「5. ひじょうにあてはまる」までの5段階尺度を用い、この尺度の番号をそのまま得点化し、平均値を算出した。

表11 伝統・慣習・しきたりによる支配の比較

	I (n=45)	II (n=34)	III (n=40)	IV (n=31)	F値
部内には、新しいことをするよりも、これまでどおりでいいという風潮がある	2.56	3.06	2.55	2.87	2.77*
部の運営や方針に関して、OB・OG会は強い権力を持っている	2.31	2.32	1.83	2.45	2.57
意味のない練習方法やしきたりなど、必要のないものは廃止する方である	3.96	3.53	4.00	3.52	2.57
部内には、部の運営や活動に支障を来す伝統・しきたり・儀式などがある	2.82	2.50	2.13	2.26	2.38
これまで受け継がれてきた伝統や慣例、方針などは、できる限り残そうとする	3.42	3.42	3.03	3.26	1.45

「1. 全くあてはまらない」から「5. ひじょうにあてはまる」までの5段階尺度を用い、この尺度の番号をそのまま得点化し、平均値を算出した。

表12 変革性・創造性の比較

	I (n=45)	II (n=34)	III (n=40)	IV (n=31)	F値
より良いものを求めて、新しい練習方法や戦術を考え出そうと工夫している	4.00	3.32	4.05	3.19	10.14***
練習方法や戦術など、新しいものを積極的に取り入れようとする	4.09	3.44	4.10	3.39	8.20***
新しい方法ややり方を取り入れるのは早いほうである	3.71	2.98	3.50	3.03	6.72***
練習内容や方法などは、できる限り効果的・効率的にしようとしている	4.31	4.03	4.15	3.74	4.23**
練習方法は、できる限り選手個人の能力やチームの状態に合わせて考える	4.13	3.68	3.75	3.65	2.60
従来どおり行っている練習方法についてはその意義や効果を理解した上で行おうとする	3.96	3.59	3.98	3.61	2.53
チームの目標を達成するために、積極的に新しい情報などを収集しようとする	3.87	3.47	3.58	3.32	2.45
選手の選抜や起用方法は、ワンパターンではなく状況に応じて変更しようとする	3.87	3.50	3.88	3.61	1.70
部員一人ひとりがチーム力の向上を目指し、知恵を出し合い協力しようとしている	3.49	3.35	3.65	3.55	1.69
技術や記録、競技力の向上、また対戦相手等の研究には熱心なほうである	3.73	3.38	3.33	3.29	1.56

「1. 全くあてはまらない」から「5. ひじょうにあてはまる」までの5段階尺度を用い、この尺度の番号をそのまま得点化し、平均値を算出した。

5. 部の運営状況と活性化に関する比較

図4は、部の運営状況と活性化のポイントを組織文化の4つのタイプで比較したものである。レーダーチャートに示された「目標・方針の明確さ」「コミュニケーションの円滑さ」「変革性・創造性」「伝統・慣習・しきたりによる支配」の4つの軸は、表9から表12までの「活動実態」に関する各表ごとの平均値を総和して合成変数を作成し、合計得点を算出した。それぞれの軸に用いた合成変数の安定性を測る信頼係数は、順に $\alpha=0.83$ 、 0.61 、 0.81 、 0.50 という信頼性が得られた。また4つのポイントそれぞれにおける項目数が異なるため、5段階に標準化を行った上で、グラフ化した。その結果、「目標・方針の明確さ」「コミュニケーションの円滑さ」「変革性・創造性」に関しては、タイプIとタイプIIIがタイプIIとタイプIVより高い値を示した。また「伝統・慣習・しきたりによる支配」に関しては、タイプIIIが他のタイプと比較すると低い値を示す結果となった。表13に示すように、4軸のそれぞれと4タイプとの関係を表すF値は、「目標・方針の明確さ」の軸が5.64となり、1%水準で有意性が見られ、「コミュニケーションの円滑さ」の軸が3.31となり、5%水準で有意であった。また「変革性・創造性」の軸が7.96となり、0.1%水準で有意性が見られ、「伝統・慣習・しきたりによる支配」の軸が3.78となり、5%水準で有意であった。

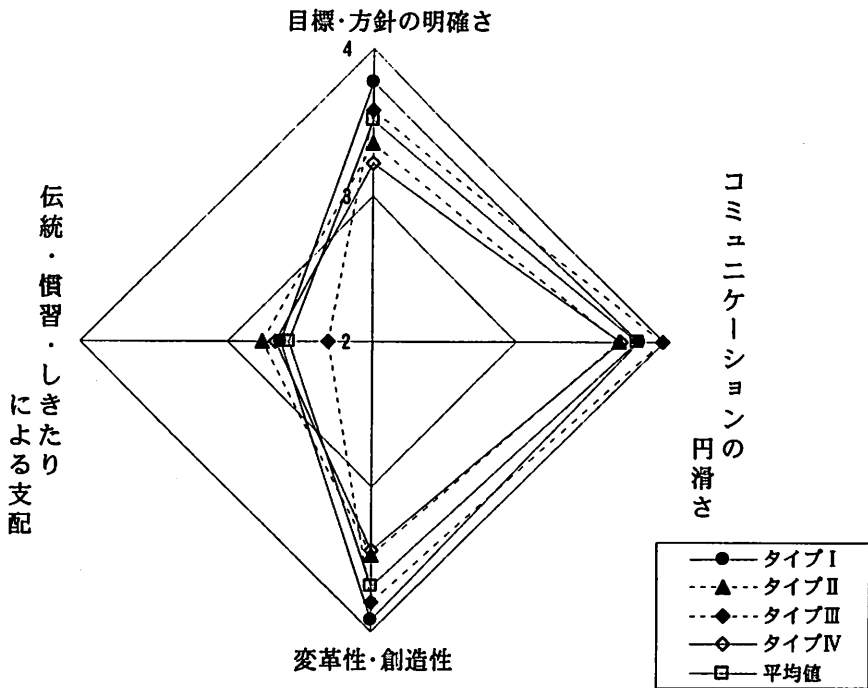


図4 部の運営状況と活性化のためのポイント

表13 大学運動部の組織の状態

	I (n=32)	II (n=41)	III (n=51)	IV (n=24)	F 値
目標・方針の明確さ	3.78	3.36	3.58	3.22	5.64 **
コミュニケーションの円滑さ	3.83	3.69	3.99	3.70	3.31 *
変革性・創造性	3.92	3.47	3.80	3.44	7.96 ***
伝統・慣習・しきたりによる支配	2.63	2.75	2.31	2.66	3.78 *

* p<.05 ** p<.01 *** p<.001

この結果、タイプIは、部員に目標・方針を明確に示し、部内のコミュニケーションは比較的円滑に行われている。また変革性・創造性が高く、常に新しいものを取り入れようとする傾向が強い。そのような特徴があるにもかかわらず、分権・管理型文化を持ち備えているため、比較的、伝統や慣習、しきたりによる支配が若干強い傾向にある。このタイプの組織にとって重要なのは、変革と保守のバランスをいかに保つかということであろう。

タイプIIにおいては、他のタイプに比べ、伝統・慣習・しきたりによる支配が強く、そのため、変革や創造が抑圧されているということが推察される。しかも部員に対する目標や方針の明示が他のタイプよりも低いことから、組織としての性格が伝統や慣習によって規定されていることにより、部員の拠り所となるものがぼやけていると推論できる。また他のタイプよりもコミュニケーションがあまり円滑でないことにより、部員が満足できるマネジメントから遠のいていることが危惧される。伝統や慣習、しきたりの影響が強いため、変革性・創造性を抑圧するため、組織が脆弱な状態となっているものと考えられる。

タイプⅢは、目標・方針が部員に明確に示され、部員がその進むべき道を理解していることが推察され、また部内のコミュニケーションが活発で、マネジメントに携わる者とそれ以外の部員との間で十分な意思疎通が図られていると考えられる。さらに、変革性・創造性に富んでいるということは、部が組織として一体となっているだけでなく、より高い次元のものを求めて新しいものを取り入れる姿勢が強いということを示す。つまり、このタイプの大学運動部はひじょうに積極的な生き生きとした活性化状態にある組織であるといえるのである。

タイプⅣは、伝統・慣習・しきたりによる支配が強く、タイプⅡと同じような傾向が見られた。タイプⅡと比較すると、目標・方針は明確に示されている傾向にあるが、決して強い傾向にあるわけではない。つまり、このタイプにおいても伝統・慣習・しきたりの影響が強く、部のマネジメントにも大きな影響を与えていると考えられ、変革性・創造性の低い組織である。またタイプⅢと同様に、相互調整型の文化を有しているにもかかわらず、部内のコミュニケーションは他のタイプに比べ、若干低い。まさに、現状に流され、組織が自律していない典型的なタイプであり、組織が進むべき道はどこなのかというベクトルがはっきりせず、どこに向かって何にエネルギーを注ぐべきか、部員がまさに目標を見失っている状態といえよう。タイプⅡと同様、部のあり方を再認識する、それが組織活性化のポイントとなるであろう。

ディスカッション

以上の結果から、大学運動部の組織文化の特徴は、図5のようにまとめられる。以下に、それぞれのタイプの概要について示す。

タイプⅠは、目標・方針の明確さ・コミュニケーションの円滑さによって、部員数の多さ・規模の大きさをカバーし、伝統などの既存の枠組みを踏襲しつつ、それにとらわれることなく変革と創造を積極的に行う組織であるといえる。したがって、このタイプの組織文化を「堅実・発展型文化」と命名した。

タイプⅡは、伝統や慣習の影響が強く、活動がルーティン化している傾向がうかがえる。そのため組織の目標がぼやけてしまい、組織が発展を遂げるための新しいステップへと踏み切れない状態にある組織であると考えられる。したがってこの組織文化は、「伝統支配型文化」と命名する。

タイプⅢは、部員数が少ないこともあり、コミュニケーションが円滑で、それを基盤にしてより楽しく、自分たちにフィットしたものを求めて、積極的に変革や創造を取り入れようとする傾向にある。伝統や慣習などによる影響も弱いため、部の運営は、部員の自由裁量で行われている組織である。競技力や競技成績よりも活動そのものの楽しさを志向し、「気ままさ」を追い求め、拘束を嫌う現代の学生気質を反映した部の形態であり、この組織文化を「ネオ・クラブ型文化」と命名した。

タイプⅣは、競技力向上を一義的に考えているわけではなく、活動自体の楽しさや和気あいあいとした雰囲気、またはそれをベースにした人間関係に比重を置いており、目標や方針が不明瞭であってもそれが問題となることもないため、変革性・創造性の意識は低い。すなわち、伝統に縛られるというよりもそれに寄りかかり、「これまでどおりでいい」という風潮が見られるため、この組織文化のタイプを「現状肯定型文化」と命名した。

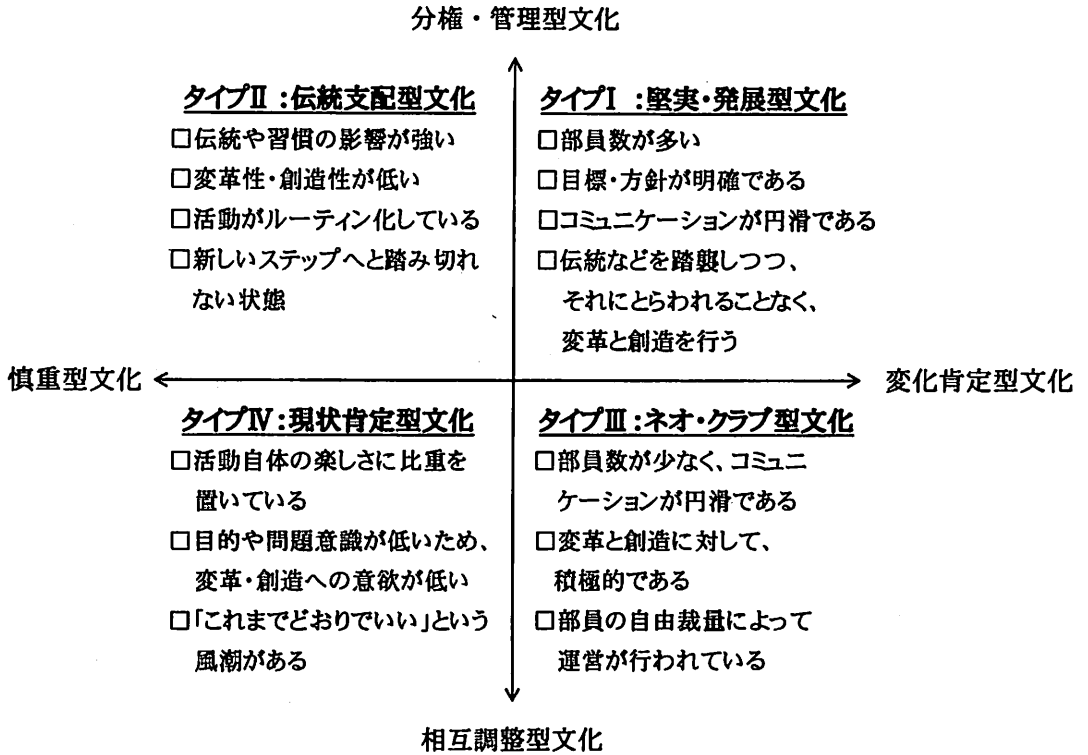


図5 大学運動部の組織文化の特徴

本研究の結果から、堅実・発展型文化をもつタイプI、ネオ・クラブ型文化をもつタイプIIIは、本研究において定義した活性化状態、もしくはそれに近い状態であるの対し、伝統支配型文化をもつタイプIIは、「現状に甘んじた状態」であるという組織の特徴を示し、また現状肯定型文化をもつタイプIVは、自律性が乏しいという組織の様相を見せた。冒頭に、「いま大学運動部は、危機的な状態に立たされている。」と述べたが、大学運動部に変革を求められる理由は、競技力が低下してきたことや部員数が減ってきたということもあるが、とりもなおさず、その最大の理由は、大学運動部が現代の学生にとって魅力的なものでなくなってしまっていることである。もしくは、現代の学生が大学運動部という枠組みや組織の体質を好まないといった方がより適切かもしれない。寝食をとると同時に「同じ釜の飯を分かち合う」的な性格が強く、泥臭い人間関係を重視し、そして発展してきた大学運動部は、時代にミスマッチなのであろうか？

このように大学運動部が、時代の流れに乗り切れず、遅れをとってしまったのには、組織の体質に問題があったと考えてよい。そもそも大学運動部は、「若者組」という伝統的な集団にそのルーツをたどることができる。「若者組」は、江戸時代から明治初年頃まで地方において見られたもので、一定の年齢になると若者だけで宿を借り、寝食をとると同時に全人格的なつきあいの場であり、そこでは、個々人の行動を相互に牽制しあい、社会生活のエチケットや言葉遣いなどを教えあう仲間であったと言われている(多々納, 1997)。その組織の中では、ルールが存在し、それが大きな影響を与えていたと考えられる。その

名残をうける大学運動部が伝統や規範を重んじ、固定的な文化を保持し続けようとすることは、確かにあまり不思議なことではない。しかしながら、一般的に、寡占市場でない限り、企業はその企業を取り巻く状況に敏感でなければならず、常にその変化に対応していく姿勢が必要とされる。そのような状況にあって、環境の変化に対応できない、もしくはその変化に気づくこと自体が遅れた場合、たとえそれ以前の経営がうまくいっていたとしても、その企業は危機的な状態に陥ることがしばしばある。すなわち、組織はそのようなシビアな世界で、環境という波に飲み込まれないように状態や仕組み、また戦略や自らの位置づけを変えながら、生き残りをかけることを余儀なくされている。

厳しい上下関係やハードな練習など「スポ根」と呼ばれるようなものが受け入れられた時代は、過去のこととなりつつある。ただ、その中でも大学運動部は、伝統や慣習などを重んじる保守的な組織であるというのは、前述したように、組織の置かれた環境やその文化的背景から紐解くこともできた。厳しい上下関係の中で、伝統や慣習に縛られ、新しいことを取り入れられずに既存の枠組みの収まる「伝統支配型文化」をもつタイプⅡ、伝統を重んじながらも変革の視点を見失うことなく、堅実に、そして着実にその運営を行っている「堅実・発展型文化」のようなタイプⅠの運動部も存在した。また競技力向上を一義的に考えず、活動自体の楽しさに重点をおき、さほど問題意識も目的意識も持たずに、束縛や管理を嫌い、これまでどおりの活動に満足感を感じる「現状肯定型文化」をもつのがタイプⅣであった。その一方で、「スポ根」の時代には考えられなかったような組織文化を持つタイプⅢのような部も存在した。このタイプは、伝統や慣習などによる影響を強く受けず、部の運営は部員の自由裁量で行われる。「気ままさ」を追い求め、拘束を嫌う現代の学生気質を反映した部の形態でありながら、変革や創造に対しても積極的で、どん欲であるところにこのタイプの特徴がある。まさに大学運動部の新しい方向性として、注目すべきスタイルであるといえる。

あらゆる組織における文化は、時間をかけて蓄積されると同時に少しずつ変化していくものであるが、大学運動部は、毎年主将やメンバーが入れ替わる流動的な組織であるため、条件的には、年度ごとに自分たちの色や個性を出しやすく、ある意味、ドラスティックな変革を行いやすい環境下にあるといつてよい。しかしながら、現状維持や伝統による支配により、活動自身は熱心であっても組織の発展や目標達成に対して既成概念やその枠組みから殻を破り、変革と創造を積極的に遂行し切れていないのが現状であろう。その影には、OB や OG 会の存在は無視できない。チームや現役選手のパフォーマンスを最大限に引き出し、部の運営を直接的または間接的にサポートするのが OB・OG 組織であるが、その介入をどの様にコントロールするかが OB・OG 会、またチームを含めた大学運動部というクラブ組織の重要な構造づくりにおいて鍵を握るだろう。ただ日本では、「金を出しても口は出さず」的な風潮よりも、「口は出すが金は出さない」や「金も口も出さない」というスタンスをとる人の方が一般的ではないか。タイプⅡに見られたように、武道系の競技種目や創部年数が長いチームほど、その歴史は長く、母校やチームを思う熱心さのあまりに、現役選手やそれを統括する主将、監督、コーチに対する要求やプレッシャーも大きくなりがちであるため、逆に OB・OG 組織自身が現役のチームや選手たちとどの様に向き合うかという自らのスタンスや位置づけについて理解してほしいものである。同時に、OB・OG 会や監督やコーチを務める指導者は、現在の社会的な背景や学生気質をどの様に

受けとめ、何をいさめ、何を諭すべきなのか、また彼らの特徴を知りながら、厳しい上下関係や学生の本分である学業をおろそかにせざるを得ないようなハードな練習、時代錯誤のような理不尽な要求、さらには部員の創造性や自治能力をついばむような部の運営に対する介入などについて真摯な態度で、向き合ってほしいものである。それは、運動部活動を通じて、学生に培ってほしいスポーツに対する向き合い方、スポーツ享受能力、組織成員に望まれる協働意識や創造性、そして主体的な活動を支える自治能力や自立性・自律性に強い影響をもたらすからである。その一方で、現役選手やチームは、現状に甘んじることなく、明確な目標を持ち、十分なコミュニケーションを図りながら、前述したような態度、行動力、そして様々な能力やスキルを身につけ、個人レベルだけでなく、組織レベルでの自治能力や自律性を高めてほしい。

本研究では、クラブ組織の自律性と組織文化との関係性について言及したが、今後はその発展的課題として、総合型地域スポーツクラブの育成をめぐる新しい局面が求められている地域スポーツクラブを対象に研究を進め、伝統と変革の狭間で揺れ動く地域におけるクラブ組織のあり方とその発展的課題について探求していきたい。

引用・参考文献

- Edgar H. Schein (1985) *organizational Culture and Leadership*, California: Jossey-Bass Inc., Publishers. (清水紀彦・浜田幸雄訳(1989) 組織文化とリーダーシップ. ダイヤモンド社.)
- 伊丹敬之・加護野忠男 (1989) *ゼミナール経営学入門*. 日本経済新聞社.
- 河野豊弘 (1988) *変革の企業文化*. 講談社現代新書.
- 永田靖章 (1998) *スポーツ集団のマネジメント*. ぎょうせい.
- 高橋伸夫 (1997) *組織文化の経営学*. 中央経済社.
- 高橋伸夫 (1989a) 日本企業のぬるま湯的体質. *行動計量学*, 16(2): 1-12.
- 高橋伸夫 (1989b) *組織活性化の測定と実際*. 日本生産性本部.
- 高橋伸夫 (1987) *組織活性化の比較研究法*. *組織科学* 21(2): 54-63.
- 多々納秀雄 (1997) *スポーツ社会学の理論と調査*. 不昧堂.
- 梅澤正 (1990) *企業文化の革新と創造*. 有斐閣.
- 山本教人 (1990) 大学運動部への参加動機に関する正選手と補欠選手の比較. *体育学研究*, 35, 109-119.

(2002年9月14日受理)