

# 運動部指導における顧問教師のマネジメントの時系列的分析 ：時系列分析の代替法の検証

佐藤 正伸\*

## A Verifying Similar to a Time Series Analysis for Management which is in School Sport Club Activity by Teacher: A Validation of Alternative Method about a Time Series Analysis

Masanobu SATO

**要旨** 運動部指導をめぐる先行研究には横断分析に偏重しており、時系列分析が行われていないという課題がある。もっともその実施は容易ではないことから、代替法を構築する必要がある。そこで本研究では、アンケート調査において回答者に過去から現在への変化を振り返ってもらう形式を用いることで、時系列分析と同様の推察が行えるかを検証した。時系列分析によって導き出された先行知見から、「運動部の顧問教師のマネジメントは部員や組織の成熟によって変容する」という類推を立て、前記の方法によるアンケート調査で検証することで、それが時系列分析の代替となる可能性を立証した。その結果、この類推は支持され、回想式のアンケート調査は時系列分析の代替になると主張できた。また、顧問教師のマネジメントの変容について、着任からの時間経過とともに「外部との連携」という機能の重要度が増すことも明らかになった。今後、この方法による検証を積み重ね、現実的かつ実践的な示唆を提示していく。

**キーワード**：運動部活動 マネジメント リーダーシップ 時系列分析

### I. 研究目的

体育やスポーツの指導者行動は多面である。例えば、Chelladurai, et al (1980), MacLean (1995), 北森 (1991), 久保 (1994;1995), 村木 (1989) は、競技スポーツ場面における指導者の行動要素を明らかにした。これらの研究によって、体育やスポーツの指導者行動は、単に「トレーニング」と括られる「運動や身体活動の指導」だけではなく、「集団の運営」「活動する場所の整備」「関連する組織との連携」など、「マネジメント」と括られる行動もあることが周知されるようになった。

ところで、学校における体育指導は、学習指導

要領の総則を引用するまでもなく、体育科・保健体育科の授業、運動会や体育祭といった体育的行事、健康診断や保健指導、運動部活動などからなる。この中で、運動部活動は正課外活動であるが、参加している生徒にとっては体育科・保健体育科の授業時間数をはるかに凌ぐ活動時間を過ごすことになる。

それゆえ、運動部指導の方法は体育科・保健体育科のそれと同じように、さまざまな視点から研究がなされている。特に、平成20年版の中学校学習指導要領に「運動部活動は学校教育の一環」と明記されて以降は、生徒の情意への効用の検討が増えている。例えば、青木 (1997) や土方・赤坂 (2018) は、組織成員としての適応感を高めひ

\* さとう まさのぶ 教育学部学校教育課程体育専修

いては活動に対する主体性を培う組織運営を明らかにしている。あるいは、川口(2018)や下竹(2015)は部活動が生徒指導に果たす役割を明らかにしている。いずれも、「マネジメント」という観点から運動部活動の指導方法を論考している。また、運動部活動は体育科・保健体育科の授業とは異なり、競技性の高いスポーツ活動を楽しむ機会である。そこで、藤田・松原(1992)、木村(1992)、清水(1993)、品田(1984)のように、運動部のマネジメントと競技成績の関係を探る立場もある。

このように、運動部活動の指導をめぐることは、これまでに相当数の研究が積み重ねられ、また、教程的なものも構築されている(神谷, 2016; 文部省, 1999; 友添, 2016)。他方、運動部活動をめぐることは、さまざまな問題が次々と沸き上がってくる。この背景には、これら一連の研究に不備があるとも推察できる。

そのことについて、生徒の情意への機能に着目する研究と運動部の競技成績への機能に着目する研究に共通する研究方法上の課題を指摘することができる。実は、これらの研究は全てサンプル間の比較、すなわち横断分析による検討である。個々のサンプルの時間経過による変化を追った、いわゆる時系列分析による研究は皆無である。前記した、運動部指導に関する教程的文獻(神谷, 2016; 文部省, 1999; 友添, 2016)においても、時系列分析による事例の提示は行われていない。また、筆者もこれまでに運動部の指導方法を組織運営の観点から検討し、運動部活動を通じて部員にスポーツ集団の運営力を培う方法などを提示しているが、やはり横断分析によるものであった(佐藤, 1997; 佐藤, 1999)。

言うまでもなく、運動部指導についてより現実的かつ実践的な示唆を提示するためには、時系列分析が不可欠である。とは言え、特定の指導者を数年間にわたって追跡調査することは容易ではない。そこで、その代替法を確立するため、本研究を行った。本研究では、アンケート調査において過去から現在への変化を振り返ってもらう回答方

法を用いることで、時系列分析と同様の推察が行えるかを検証する。

## II. 研究方法

### 1. 分析の視座

前記のように、本研究は「運動部指導の研究において時系列分析が行われていない」という問題意識と、その至難さの認識から、代替法を確立することを目的としている。そこで、アンケート調査において回答者に過去から現在への変化を振り返ってもらう方法が時系列分析の代替となるかを検証する。

その際、組織運営におけるリーダーの権限委譲に関して時系列分析によって導き出された「組織のリーダーは組織や成員の成熟に合わせてマネジメントスタイルを変容させていく」という主張を参考とした(野中, 1985)。すなわち、「運動部の顧問教師のマネジメントは部員や組織の成熟によって変容する」と類推する。そのうえで、回答者に過去から現在への変化を振り返ってもらう形式のアンケート調査でこの類推が立証できれば、本方式が時系列分析の代替となる可能性を提示することができると考えた。

### 2. アンケート調査

#### 1) 主要概念に関する調査項目の設定

##### ①従属変数：顧問教師のマネジメント要素

前記するように、競技スポーツの指導場面における顧問教師のマネジメント要素については、Chelladurai, et al (1980)、MacLean (1995)、北森(1991)、久保(1994; 1995)、村木(1989)がその詳細を明らかにしている。筆者は、それらを基に、運動部の顧問教師のマネジメント要素を、「トレーニングに関する事項」「部員の掌握に関する事項」「部の体制づくりに関する事項」「外部との連携に関する事項」の4要素22項目に集約し、いくつかの検討を積み重ねてきた(佐藤, 1997; 佐藤, 1999)。そこで、本研究でもこの4要素22項目の項目群を使用した。

②独立変数：顧問教師のマネジメントを変容させる要因

前記するように、組織運営におけるリーダーの権限委譲に関する先行知見の主張（野中，1985）から、「組織や成員の成熟」を「顧問教師のマネジメントを変容させる要因」と想定した。

○組織の成熟：組織規模の拡大

組織の成熟として「組織規模の拡大」を設定した。部員数を組織規模ととらえ、着任時と現在の実数を質問し、回答を基に「変化なし」「増加（組織規模の拡大）」「減少」に分類した。

○成員の成熟：組織環境の好転

成員の成熟として「競技に対する心構えに指導が必要な部員の減少」と「生徒指導が必要な部員の減少」の2点を設定した。各々について、そのような組織環境の好転が「あった（組織環境の好転）」「なかった」を質問した。

2) 分析方法

○マネジメントの変容の数量化

まず、「顧問教師のマネジメント要素」について、着任時および現在（調査実施時）の様相について質問した。その際、回答は、「重要であった（着任時）／重要である（現在）」「やや重要であった（着任時）／やや重要である（現在）」「どちらとも言えない」「あまり重要でなかった（着任時）／あまり重要でない（現在）」「重要でなかった（着任時）／重要でない（現在）」の選択肢から求め、それぞれ5～1点の数量化を行った。

この回答を基に、着任時から現在にかけての変化を二次的に数量化した。例えば、着任時に「やや重要であった」が現在は「重要である」と変化した場合、4点から5点への変化であり、「+1点」とした。逆に、着任時に「重要であった」が現在は「やや重要である」と変化した場合、5点から4点への変化であり、「-1点」とした。なお、本文ではこれを「重要度の変化」と呼ぶ。

○マネジメントの変容要因の検証

マネジメントの変容は、その全体像と個々の要素の双方から検証した。その際、独立変数である

マネジメントの変容要因は質的変数である。

そこで、まず、全体像の変容については、独立変数の回答ごとに、4要素22項目からなるマネジメント要素の「重要度の変化」を序列化し、それを順位相関分析（スピアマンの順位相関分析）によって検証した。仮に相関が認められれば、独立変数によらずマネジメントの様相が同じと考えられることから、独立変数はマネジメントの変容に影響しないと推察できる。

一方、個々の要素の変容については、従属変数となる「マネジメント要素の『重要度の変化』」が量的変数であることから、平均値の比較によって二変量間の関係の推定を行った。独立変数が二選択肢の場合はt検定（ステューデントのt検定）、三選択肢の場合は一元配置分散分析を用いた。仮に平均値の差に有意水準が認められれば、独立変数によってマネジメントの様相が異なると考えられることから、独立変数はマネジメントの変容に影響すると推察できる。

3) 調査方法

①調査対象

本研究が着目する運動部活動の指導は、指導対象となる生徒の年齢、すなわち学校種やスポーツ種目によって異なることから、研究対象に一定の限定が必要となる。そこで本研究では高等学校の陸上競技の運動部指導に着目した。また、運動部指導はその競技成績レベルによって異なってくることも自明である。そこで、本研究では高い競技成績を維持している運動部を調査対象として限定した。すなわち、全国高等学校ランキングを利用し、継続的に入選者を輩出し続けている高等学校を対象とした。なお、後述するように、調査は2006年に実施したことから、2002年と2005年のそれに基づき、ともに入選者を輩出した学校を対象とした。

②調査時期および方法

調査は郵送により、2006年12月に実施した。上記の条件に該当する1247校（部）に郵送し595校（部）から回答を得た（回収率47.7%）。なお、



今回の分析は調査実施から時間を経ているが、「運動部の指導」を研究対象とする気運はこの間に一層高まっており、また、この間に運動部活動の意義や存在に大きな変化はないことから、この時間経過は問題ないと考える。

### Ⅲ. 結果

#### 1. 全体傾向

表1に、各マネジメント要素について、着任時と現在の重要度の平均を示した。

まず、「重要度」の序列に着目し、着任時の序列と現在の序列をスピアマンの順位相関分析で検証した。その結果、相関係数は0.89 ( $p<0.001$ )であった。すなわち、着任時と現在とでマネジメント要素の重要度の全体像に違いはないと考えられる。また、概ね、着任時と現在も「トレーニングに関する事項」の多くが上位項目であり、「外部との連携に関する事項外部」は全て下位項目であった。したがって、着任時から時間が経過しても、マネジメント要素の中では「トレーニングに関する事項」の重要度が高い状況が続くと推察される。

一方、個々のマネジメント要素の値の変化に着目すると、全ての項目で着任時と現在との差に有意水準が認められた。いずれの項目も、着任時よりも現在の方が高い値であった。文頭において「体育やスポーツの指導には『トレーニング』と『マネジメント』の二面がある」旨述べたが、この結果から、着任時からの時間経過とともにマネジメント機能の重要度が増すことが推察される。

一方、各マネジメント要素の着任時から現在にかけての「重要度の変化」を表2に示す。前記したように、「重要度の変化」は着任時と現在の回答の差から二次的に数量化した。そのため、着任時か現在のいずれかの回答において無回答であったサンプルは対象から除外している。したがって、表1に示す、着任時と現在の重要度の平均の差と若干の違いがある。

結果、上位項目は、「外部との連携に関する事項」

群の「部員の保護者から理解や協力を得る」(0.63点)、「部員の掌握に関する事項」群の「卒業後の進路指導」(0.61点)、「部の体制づくりに関する事項」群の「目標の設定や修正」(0.60点)であった。また、「重要度」では上位項目の多かった「トレーニングに関する事項」群であるが、「重要度の変化」では上位項目はなかった。

表1および表2の結果から、顧問教師のマネジメントは、着任時も現在も「トレーニングに関する事項」が中核となるが、着任からの時間経過とともに、それ以外の「外部との連携に関する事項」「部員の掌握に関する事項」「部の体制づくりに関する事項」といった要素の重要度も増してくると考えられる。

#### 2. 時系列的分析の妥当性の検証：「重要度の変化」と「組織や成員の成熟」との関連

##### 1) 組織規模の拡大

表3に、各マネジメント要素の「重要度の変化」と「組織規模の拡大」との関連を検証した結果を示した。なお、組織規模は部員数で捉え、増加した場合は「拡大」ととらえた。

まず、「重要度の変化」の序列に着目し、「組織規模の拡大」で対を作り、序列をスピアマンの順位相関分析で検証した。その結果、相関係数は、「変化なし」と「増加」との間は0.82 ( $p<0.001$ )、「変化なし」と「減少」との間は0.78 ( $p<0.001$ )、「増加」と「減少」との間は0.73 ( $p<0.001$ )であった。すなわち、いずれの対もマネジメント要素の「重要度の変化」の序列は似通っていると考えられる。上位項目に着目すると、概ね、「外部との連携に関する事項」と「部員の掌握に関する事項」が多かった。したがって、就任後の時間経過とともに、「組織規模の拡大」はマネジメント様相の全体には影響せず、拡大の有無に関わらず、「外部との連携に関する事項」と「部員の掌握に関する事項」のマネジメント要素に重きを置いたマネジメントに変容すると推察される。

一方、個々のマネジメント要素に着目する。項

表1 マネジメント要素の重要度の着任時と現在

マネジメント要素	着任時			現在			t 値
	序列	平均	SD	序列	平均	SD	
<b>1. トレーニングに関する事項</b>							
①練習計画の立案や修正	2	4.24	1.08	1	4.75	0.60	-10.37***
②練習施設・用具の整備や管理	9	4.05	1.10	7	4.59	0.67	-10.47***
③専門的知識・情報の収集や自己研鑽	4	4.20	1.03	4	4.62	0.63	-9.51***
④練習への臨場	1	4.25	1.01	4	4.62	0.65	-8.64***
⑤部員の鼓舞や士気高揚	3	4.23	0.98	6	4.61	0.63	-8.66***
⑥助言や言語指示による技術指導	5	4.17	0.99	8	4.58	0.64	-8.78***
⑦動作や示範による技術指導	9	4.05	1.08	16	4.26	0.86	-3.92***
<b>2. 部員の掌握に関する事項</b>							
①素行の把握や指導	6	4.15	1.11	9	4.50	0.85	-6.89***
②学業成績の把握や指導	13	3.88	1.09	11	4.46	0.73	-12.95***
③健康状態の把握や指導	7	4.14	0.97	3	4.65	0.65	-12.76***
④卒業後の進路指導	17	3.69	1.15	13	4.30	0.92	-13.04***
⑤新入部員の勧誘	14	3.78	1.22	14	4.29	0.97	-8.67***
<b>3. 部の体制づくりに関する事項</b>							
①目標の設定や修正	8	4.09	1.03	2	4.68	0.62	-13.17***
②年間計画の立案や修正	11	3.96	1.03	9	4.50	0.69	-12.23***
③規則の制定や修正	16	3.70	1.11	20	4.02	1.00	-7.14***
④係の設置や任命	21	3.43	1.03	21	3.78	1.02	-8.56***
⑤部内の雰囲気や人間関係の把握や指導	12	3.89	1.02	12	4.36	0.83	-11.57***
⑥部の活動に係る諸経費の管理	14	3.78	1.14	14	4.29	0.93	-10.91***
<b>4. 外部との連携に関する事項</b>							
①部員の保護者から理解や協力を得る	20	3.58	1.17	17	4.20	0.98	-13.86***
②校内の教職員から理解や協力を得る	19	3.61	1.13	18	4.19	0.94	-12.30***
③OB・OG会の結成など、卒業生との連携	22	3.10	1.21	22	3.59	1.09	-9.60***
④合同練習の実施など、他校との連携	18	3.62	1.22	19	4.13	0.95	-9.65***

NOTE: \*\*\* &lt; 0.001

表2 マネジメント要素の「重要度の変化」の全体傾向

マネジメント要素	序列	平均	SD
<b>1. トレーニングに関する事項</b>			
		<b>0.41</b>	<b>0.83</b>
①練習計画の立案や修正	8	0.53	1.13
②練習施設・用具の整備や管理	7	0.55	1.15
③専門的知識・情報の収集や自己研鑽	15	0.44	1.02
④練習への臨場	18	0.38	0.98
⑤部員の鼓舞や士気高揚	17	0.39	0.99
⑥助言や言語指示による技術指導	16	0.42	1.04
⑦動作や示範による技術指導	22	0.20	1.10
<b>2. 部員の掌握に関する事項</b>			
		<b>0.52</b>	<b>0.76</b>
①素行の把握や指導	20	0.33	1.08
②学業成績の把握や指導	4	0.59	1.03
③健康状態の把握や指導	8	0.53	0.91
④卒業後の進路指導	2	0.61	1.05
⑤新入部員の勧誘	10	0.52	1.27
<b>3. 部の体制づくりに関する事項</b>			
		<b>0.47</b>	<b>0.78</b>
①目標の設定や修正	3	0.60	1.01
②年間計画の立案や修正	6	0.57	1.03
③規則の制定や修正	21	0.32	1.02
④係の設置や任命	19	0.35	0.89
⑤部内の雰囲気や人間関係の把握や指導	13	0.49	0.95
⑥部の活動に係る諸経費の管理	12	0.50	1.03
<b>4. 外部との連携に関する事項</b>			
		<b>0.56</b>	<b>0.86</b>
①部員の保護者から理解や協力を得る	1	0.63	1.01
②校内の教職員から理解や協力を得る	5	0.58	1.05
③OB・OG会の結成など、卒業生との連携	13	0.49	1.14
④合同練習の実施など、他校との連携	10	0.52	1.20

目ごとに、「組織規模の拡大」の三群間の「重要度の変化」の差を一元配置分散分析で検証した。その結果、22項目中17項目において、「組織規模の拡大」の三群間の差に有意水準が認められた。なお、「トレーニングに関する事項」では7項目中4項目、「部員の掌握に関する事項」では5項目中3項目、「部の体制づくりに関する事項」では6項目中6項目、「外部との連携に関する事項」では4項目中4項目、という結果であった。また、この17項目について5%水準で多重比較を行った結果、いずれの項目においても、「変化なし<増加」と「減少<増加」という結果であった。したがって、就任後の時間経過とともに、組織規模が拡大した顧問教師は、そうでない顧問教師に比して、「部の体制づくりに関する事項」や「外部との連携に関する事項」といったマネジメント要素に重きを置いたマネジメントに変容すると考えられる。

これらの結果から、着任時からの時間経過の中での「組織規模の拡大」の有無によってマネジメント要素の「重要度の変化」の序列の全体像は変わらないものの、「組織規模の拡大」が起こった場合、それが起こらなかった場合に比して、「部の体制づくりに関する事項」や「外部との連携に関する事項」の要素の重要度が大きくなると考えられた。すなわち、時系列分析によって導き出された先行知見(野中, 1984)を支持する結果が得られた。したがって、本視点においては、今回用いた「回答者自身に過去を振り返らせるアンケート調査」は時系列分析の代替になると考えられる。

## 2) 組織環境の好転(1): 競技に対する心構えに指導が必要な部員の減少

表4に、各マネジメント要素の「重要度の変化」と「競技に対する心構えに指導が必要な部員の減少」という組織環境の好転の関連を検証した結果

表3 マネジメントの「重要度の変化」と「組織規模の拡大」

マネジメント要素	変化なし		増加		減少		F 値	多重比較				
	序列	平均	SD	序列	平均	SD		序列	平均	SD	な/増	な/減
<b>1. トレーニングに関する事項</b>	<b>0.33</b>	<b>0.64</b>		<b>0.51</b>	<b>0.95</b>		<b>0.26</b>	<b>0.72</b>				
①練習計画の立案や修正	12	0.39	0.98	10	0.65	1.24	7	0.39	0.99	3.70*	な<増	
②練習施設・用具の整備や管理	3	0.47	0.88	7	0.69	1.33	12	0.31	0.98	4.45**	な<増	増>減
③専門的知識・情報の収集や自己研鑽	13	0.37	0.90	15	0.56	1.09	19	0.22	0.99	4.44**	な<増	増>減
④練習への臨場	19	0.30	0.83	17	0.47	1.05	17	0.24	0.95	2.86		
⑤部員の鼓舞や士気高揚	17	0.33	0.87	19	0.44	1.06	13	0.30	0.94	0.95		
⑥助言や言語指示による技術指導	18	0.31	0.93	16	0.53	1.14	16	0.26	0.83	3.90*	な<増	増>減
⑦動作や示範による技術指導	22	0.18	0.91	22	0.24	1.28	22	0.10	0.89	0.59		
<b>2. 部員の掌握に関する事項</b>	<b>0.40</b>	<b>0.65</b>		<b>0.63</b>	<b>0.86</b>		<b>0.38</b>	<b>0.60</b>				
①素行の把握や指導	15	0.34	0.88	21	0.36	1.21	20	0.20	1.03	0.77		
②学業成績の把握や指導	4	0.43	0.87	5	0.73	1.15	1	0.50	0.88	5.14**	な<増	
③健康状態の把握や指導	4	0.43	0.82	10	0.65	0.98	10	0.32	0.81	5.93**	な<増	増>減
④卒業後の進路指導	4	0.43	0.95	1	0.80	1.14	5	0.41	0.86	9.00***	な<増	増>減
⑤新入部員の勧誘	13	0.37	1.13	12	0.63	1.35	3	0.48	1.27	2.40	な<増	
<b>3. 部の体制づくりに関する事項</b>	<b>0.37</b>	<b>0.60</b>		<b>0.61</b>	<b>0.88</b>		<b>0.29</b>	<b>0.75</b>				
①目標の設定や修正	2	0.49	0.86	4	0.74	1.10	5	0.41	0.98	5.35**	な<増	増>減
②年間計画の立案や修正	10	0.40	0.79	2	0.77	1.13	15	0.27	1.00	11.85***	な<増	増>減
③規則の制定や修正	21	0.22	0.77	19	0.44	1.17	21	0.17	0.93	3.64*	な<増	増>減
④係の設置や任命	20	0.25	0.67	18	0.46	1.06	18	0.23	0.74	3.76*	な<増	増>減
⑤部内の雰囲気や人間関係の把握や指導	8	0.42	0.80	14	0.60	1.07	10	0.32	0.86	3.66*	な<増	増>減
⑥部の活動に係る諸経費の管理	9	0.41	0.83	12	0.63	1.11	8	0.36	1.07	3.69*	な<増	増>減
<b>4. 外部との連携に関する事項</b>	<b>0.42</b>	<b>0.67</b>		<b>0.71</b>	<b>0.96</b>		<b>0.39</b>	<b>0.80</b>				
①部員の保護者から理解や協力を得る	1	0.52	0.85	3	0.75	1.12	1	0.50	0.94	3.88*	な<増	増>減
②校内の教職員から理解や協力を得る	4	0.43	0.83	5	0.73	1.18	4	0.43	0.98	5.59**	な<増	増>減
③OB・OG会の結成など、卒業生との連携	15	0.34	0.91	8	0.68	1.28	14	0.28	1.06	6.98**	な<増	増>減
④合同練習の実施など、他校との連携	10	0.40	0.99	9	0.67	1.31	9	0.34	1.21	4.06*	な<増	増>減

NOTE: \*\*\* < 0.001 \*\* < 0.01 \* < 0.05

を示した。

まず、「重要度の変化」の序列に着目し、組織環境の好転の「あり」と「なし」の序列をスピアマンの順位相関分析で検証した結果、相関係数は0.70 ( $p < 0.001$ )であった。すなわち、この組織環境の好転の有無に関わらず、マネジメント要素の「重要度の変化」の序列は似通っていると考えられる。上位項目に着目すると、概ね、「外部との連携に関する事項」と「部員の掌握に関する事項」が多かった。したがって、就任後の時間経過とともに、「競技に対する心構えに指導が必要な部員の減少」という組織環境の好転の有無に関わらず、これらのマネジメント要素に重きを置いたマネジメントに変容すると推察される。

一方、個々のマネジメント要素に着目する。項目ごとに、組織環境の好転の「あり」群と「なし」群の「重要度の変化」の差をt検定（ステューデ

ントのt検定）で検証した。その結果、22項目中10項目において、二群間の差に有意水準が認められた。なお、「トレーニングに関する事項」では7項目中0項目、「部員の掌握に関する事項」では5項目中2項目、「部の体制づくりに関する事項」では6項目中5項目、「外部との連携に関する事項」では4項目中3項目、という結果であった。概ね、「部の体制づくりに関する事項」と「外部との連携に関する事項」の項目が多く、また、全ての項目で「あり」群の方が「なし」群よりも高い値であった。したがって、着任後の時間経過とともに、「競技に対する心構えに指導が必要な部員の減少」という組織環境の好転があった顧問教師は、それがなかった顧問教師に比して、「部の体制づくりに関する事項」や「外部との連携に関する事項」といったマネジメント要素に重きを置いたマネジメントに変容すると考えられる。

表4 マネジメントの「重要度の変化」と「組織環境の好転 (1)」

マネジメント要素	競技に対する心構えに 指導が必要な部員の減少						t 値
	あり		なし				
	序列	平均	SD	序列		平均	
<b>1. トレーニングに関する事項</b>		<b>0.45</b>	<b>0.90</b>		<b>0.35</b>	<b>0.74</b>	
①練習計画の立案や修正	14	0.55	1.21	2	0.50	1.00	0.43
②練習施設・用具の整備や管理	9	0.61	1.19	5	0.43	1.08	1.59
③専門的知識・情報の収集や自己研鑽	15	0.49	1.09	15	0.31	0.84	1.79
④練習への臨場	18	0.44	1.01	15	0.31	0.95	1.39
⑤部員の鼓舞や士気高揚	16	0.45	1.07	18	0.28	0.87	1.73
⑥助言や言語教示による技術指導	16	0.45	1.12	12	0.38	0.95	0.65
⑦動作や示範による技術指導	22	0.20	1.19	20	0.20	1.07	-0.07
<b>2. 部員の掌握に関する事項</b>		<b>0.59</b>	<b>0.82</b>		<b>0.40</b>	<b>0.67</b>	
①素行の把握や指導	21	0.32	1.15	19	0.27	0.86	0.45
②学業成績の把握や指導	8	0.62	1.05	1	0.51	0.95	1.19
③健康状態の把握や指導	7	0.63	0.98	9	0.41	0.81	2.42 *
④卒業後の進路指導	1	0.77	1.14	5	0.43	0.97	3.30 ***
⑤新入部員の勧誘	9	0.61	1.33	10	0.40	1.12	1.80
<b>3. 部の体制づくりに関する事項</b>		<b>0.55</b>	<b>0.83</b>		<b>0.33</b>	<b>0.66</b>	
①目標の設定や修正	4	0.69	1.06	4	0.44	0.85	2.64 **
②年間計画の立案や修正	6	0.65	1.11	7	0.42	0.83	2.39 **
③規則の制定や修正	20	0.36	1.12	21	0.18	0.82	1.87
④係の設置や任命	18	0.44	0.95	21	0.18	0.79	3.00 **
⑤部内の雰囲気や人間関係の把握や指導	13	0.56	1.00	14	0.32	0.86	2.63 **
⑥部の活動に係る諸経費の管理	11	0.60	1.06	11	0.39	0.93	2.23 *
<b>4. 外部との連携に関する事項</b>		<b>0.69</b>	<b>0.89</b>		<b>0.39</b>	<b>0.75</b>	
①部員の保護者から理解や協力を得る	2	0.75	1.03	3	0.46	0.95	3.01 **
②校内の教職員から理解や協力を得る	3	0.74	1.12	13	0.35	0.86	3.94 ***
③OB・OG会の結成など、卒業生との連携	5	0.66	1.20	15	0.31	0.94	3.27 ***
④合同練習の実施など、他校との連携	12	0.59	1.26	7	0.42	1.09	1.50

NOTE: \*\*\* < 0.001 \*\* < 0.01 \* < 0.05



これらの結果から、着任時からの時間経過の中での「競技に対する心構えに指導が必要な部員の減少」という組織環境の好転の有無によってマネジメント要素の「重要度の変化」の序列の全体像は変わらないものの、好転が起こった場合、それが起こらなかった場合に比して、「部の体制づくりに関する事項」や「外部との連携に関する事項」の要素の重要度が大きくなると考えられた。すなわち、先と同様に、時系列分析によって導き出された先行知見(野中, 1984)を支持する結果であり、本視点においても、今回用いた「回答者自身に過去を振り返らせるアンケート調査」は時系列分析の代替になると考えられる。

### 3) 組織状況の好転(2):

#### 生徒指導が必要な部員の減少

表5に、各マネジメント要素の「重要度の変化」と「生徒指導が必要な部員の減少」という組織環境の好転の関連を検証した結果を示した。

まず、「重要度の変化」の序列に着目し、組織環境の変化の「あり」と「なし」の序列をスピアマンの順位相関分析で検証した結果、相関係数は0.65 ( $p < 0.001$ )であった。すなわち、この組織環境の好転の有無に関わらず、マネジメント要素の「重要度の変化」の序列は似通っていると考えられる。上位項目に着目すると、概ね、「外部との連携に関する事項」と「部員の掌握に関する事項」が多かった。したがって、就任後の時間経過とともに、「生徒指導が必要な部員の減少」という組

表5 マネジメントの「重要度の変化」と「組織環境の好転(2)」

マネジメント要素	生徒指導が必要な部員の減少						t 値
	あり		なし				
	序列	平均	SD	序列	平均	SD	
<b>1. トレーニングに関する事項</b>		<b>0.49</b>	<b>0.94</b>		<b>0.36</b>	<b>0.70</b>	
①練習計画の立案や修正	10	0.64	1.26	7	0.42	0.96	2.13 *
②練習施設・用具の整備や管理	7	0.67	1.29	4	0.45	0.97	2.04 *
③専門的知識・情報の収集や自己研鑽	15	0.54	1.08	16	0.34	0.94	2.13 *
④練習への臨場	16	0.52	1.09	19	0.27	0.83	2.73 **
⑤部員の鼓舞や士気高揚	19	0.42	1.08	13	0.39	0.92	0.40
⑥助言や言語教示による技術指導	17	0.46	1.15	7	0.42	0.96	0.51
⑦動作や示範による技術指導	22	0.20	1.19	22	0.20	1.02	-0.06
<b>2. 部員の掌握に関する事項</b>		<b>0.61</b>	<b>0.86</b>		<b>0.42</b>	<b>0.65</b>	
①素行の把握や指導	21	0.33	1.24	18	0.29	0.87	0.42
②学業成績の把握や指導	7	0.67	1.11	1	0.52	0.94	1.57
③健康状態の把握や指導	9	0.65	1.00	13	0.39	0.80	3.11 **
④卒業後の進路指導	3	0.79	1.18	3	0.46	0.88	3.38 **
⑤新入部員の勧誘	14	0.58	1.37	4	0.45	1.14	1.09
<b>3. 部の体制づくりに関する事項</b>		<b>0.59</b>	<b>0.84</b>		<b>0.37</b>	<b>0.72</b>	
①目標の設定や修正	4	0.74	1.08	6	0.44	0.91	3.21 ***
②年間計画の立案や修正	6	0.72	1.11	10	0.41	0.92	3.32 ***
③規則の制定や修正	20	0.39	1.12	21	0.26	0.95	1.32
④係の設置や任命	17	0.46	0.99	19	0.27	0.77	2.27 *
⑤部内の雰囲気や人間関係の把握や指導	13	0.59	1.02	10	0.41	0.89	2.04 *
⑥部の活動に係る諸経費の管理	11	0.63	1.11	7	0.42	0.94	2.17 *
<b>4. 外部との連携に関する事項</b>		<b>0.75</b>	<b>0.95</b>		<b>0.40</b>	<b>0.74</b>	
①部員の保護者から理解や協力を得る	1	0.83	1.13	2	0.47	0.86	3.80 ***
②校内の教職員から理解や協力を得る	2	0.81	1.16	10	0.41	0.91	4.13 ***
③OB・OG会の結成など、卒業生との連携	4	0.74	1.25	17	0.33	0.99	3.94 ***
④合同練習の実施など、他校との連携	11	0.63	1.30	13	0.39	1.09	2.16 *

NOTE: \*\*\* < 0.001 \*\* < 0.01 \* < 0.05



織環境の好転の有無に関わらず、これらのマネジメント要素に重きを置いたマネジメントに変容すると推察される。

一方、個々のマネジメント要素に着目する。項目ごとに、組織環境の変化の「あり」群と「なし」群の「重要度の変化」の差をt検定(ステューデントのt検定)で検証した。その結果、22項目中15項目において、二群間の差に有意水準が認められた。なお、「トレーニングに関する事項」では7項目中4項目、「部員の掌握に関する事項」では5項目中2項目、「部の体制づくりに関する事項」では6項目中5項目、「外部との連携に関する事項」では4項目中4項目、という結果であった。前項と同様に、概ね、「部の体制づくりに関する事項」と「外部との連携に関する事項」の項目が多く、また、全ての項目で「あり」群の方が「なし」群よりも高い値であった。したがって、就任後の時間経過とともに、「生徒指導が必要な部員の減少」という組織環境の好転があった顧問教師は、それがなかった顧問教師に比して、「部の体制づくりに関する事項」や「外部との連携に関する事項」といったマネジメント要素に重きを置いたマネジメントに変容すると考えられる。

これらの結果から、前項と同様に、着任時からの時間経過の中での「生徒指導が必要な部員の減少」という組織環境の好転の有無によってマネジメント要素の「重要度の変化」の序列の全体像は変らないものの、好転が起こった場合、それが起こらなかった場合に比して、「部の体制づくりに関する事項」や「外部との連携に関する事項」の要素の重要度が大きくなると考えられた。すなわち、これまでに同じく、時系列分析によって導き出された先行知見(野中, 1984)を支持する結果であり、本視点においても、今回用いた「回答者自身に過去を振り返らせるアンケート調査」は時系列分析の代替になると考えられる。

### 3. 総括

以上のように、時系列分析によって導き出された先行知見から立てた類推を、回答者に過去から現在への変化を振り返ってもらうアンケート調査によって検証した結果、それは支持された。したがって、本方式のアンケート調査は、時系列分析の代替になると考えられる。

### IV. まとめ

筆者は、これまでに組織運営の観点から運動部の指導方法を検討し、運動部活動を通じて部員にスポーツ集団の運営力を培う方法などを提示してきた(佐藤, 1997; 佐藤, 1999)。それを含め、運動部指導をめぐる研究には、横断分析に偏重し、時系列分析が行われていないという課題がある。もっとも、その実施は容易ではなく、したがって、代替法を構築する必要があると考えた。

そこで、アンケート調査において過去から現在への変化を振り返ってもらう回答方法を用いることで、時系列分析と同様の推察が行えるかを検証した。組織運営におけるリーダーのマネジメントスタイルの変容に関する先行知見から、「運動部の顧問教師のマネジメントは部員や組織の成熟によって変容する」と類推し、それを前記の方法で立証することで、本方式のアンケート調査が時系列分析の代替になることを主張しようと考えた。

高等学校の運動部活動の顧問教師を対象に、回想式アンケート調査を実施し、3つの視点から前出の類推を検証した結果、いずれの場合もそれを支持する結果を得た。したがって、本方式のアンケート調査は時系列分析の代替になると考えられた。

ところで、類推の検証過程で、運動部の顧問教師のマネジメントスタイルは、着任時からの時間経過の中で、組織の状況変化があっても全体像は変らないものの、それによって「トレーニングに関する事項」以外の要素の重要度が増すことが明らかになった。これも、本研究が明らかにした重要な知見である。したがって、今後、この代替法により、現実的かつ実践的な示唆を提示していく。

## 引用・参考文献

- 1) 青木邦男・松本耕二(1997) 高校運動部員の部活動適応感に関連する心理社会的要因, 体育学研究, 42(4): 215-232.
- 2) Chelladurai, P. et al (1980) Dimension of leader behavior in sport, *Journal of Sport Psychology*, 1: 34-45.
- 3) 藤田雅文・松原文和(1992) 運動部顧問の管理行動に関する研究: 中学校サッカー部の顧問を対象として, 体育・スポーツ経営学研究, 9(1): 1-12.
- 4) 土方香樹・赤坂真二(2018) 中学校における部活動適応感を高めるための部活動会議の効果の検証, 上越教育大学教職大学院研究紀要, 5: 23-32.
- 5) 神谷拓(2016) 生徒が自分たちで強くなる部活動指導: 「体罰」「強制」に頼らない新しい部活づくり, 明治図書出版, Pp. 127.
- 6) 川口厚(2018) 生徒指導の実践の場としての部活動の教育的意義: 社会的なリテラシー育成の視点からの検討, 桃山学院大学経済経営論集, 59(4): 59-75.
- 7) 木村和彦(1992) コンティンジェンシー理論: 環境適応的な指導とマネジメント, *コーチング・クリニック*, 6(1): 36-38.
- 8) 北森義明(1991) 監督に必要なマネジメント能力とは, *トレーニング・ジャーナル*, 13(2): 12-14.
- 9) 久保正秋(1994) 「コーチング」概念の分析: 「コーチング(アドミニストレーション)」の概念の検討ー, *スポーツ教育学研究*, 14(2): 67-76.
- 10) 久保正秋(1995) 「コーチング(アドミニストレーション)」のプロセスモデルの検討, *スポーツ教育学研究*, 15(2): 57-68.
- 11) MacLean, J. & Chelladurai, P.(1995) Dimensions of coaching performance, *Journal of Sport Management*, 9: 194-207.
- 12) 松原敏浩(1990) 部活動における教師のリーダーシップ・スタイルの効果, *教育心理学研究*, 38(3): 312-319.
- 13) 村木征人(1989) コーチとは? トレーナーとは?, *コーチング・クリニック*, 3(4): 62-63.
- 14) 文部省(1999) みんなでつくる運動部活動: あなたの部に生かしてみませんか, 東洋館出版, Pp.152.
- 15) 日本スポーツ方法学会コーチ学研究委員会(1994) コーチ学入門, 日本スポーツ方法学会, Pp.134.
- 16) 野中郁次郎(1985) 経営管理, 日本経済新聞出版社, pp.132-134.
- 17) 佐藤正伸(1997) チーム運営への状況適応理論の応用に関する基礎的研究, *日本スポーツ方法学研究*, 日本スポーツ方法学会, 10: 91-98.
- 18) 佐藤正伸(1999) 運動部活動の指導における組織構造の活用に関する基礎的検討, *体育・スポーツ経営学研究*, 15: 17-24.
- 19) 下竹亮志(2015) 規律訓練装置としての運動部活動における「生徒の自由」を再考する: A 高校陸上競技部を事例にして, *体育学研究*, 60: 223-238.
- 20) 清水富弘(1993) 競技力向上のシステム学, *スイミング・マガジン*, 16(4): 40-43.
- 21) 品田龍吉(1984) 競技的運動クラブの経営要因, *体育経営学研究*, 1(1): 19-29.
- 22) 友添秀則(2016) 運動部活動の理論と実践, 大修館書店, Pp.293.