

# わが国大学運動部における組織マネジメントの研究

— クリス・アージリスの所説を手掛かりとして —

大野 貴 司

## 要 旨

本稿は、わが国の大学運動部の組織マネジメントの理論枠組の構築を課題としている。まず、先行研究において大学運動部の目的に関する統一的な見解がないこと、部員に身に着けさせるべき能力とマネジメントのあり方に関する議論が別々に行われていること、大学運動部を包摂的に捉えるための理論枠組の構築がなされていないことを指摘した。そのうえで、組織研究者のクリス・アージリス理論に依拠し、その理論枠組みの構築を試みた。ここでは、大学運動部は部員の競技者としての成長と、学生としての成長の両方を実現することを目的とすること、その手段として部員たちが部の運営に主体的に関わる自治的活動に参画し、その活動における問題を探索、発見、改善し、時に組織の価値観、思考枠組の変革を実現し、自らを成長させること、それを可能にするには、部員は大学コミュニティへの関わりを強く持つこと、こうした活動を指導者が認め、支援する必要性を論じた。

## I. 問題意識

わが国の大学運動部は、プロスポーツ組織や実業団スポーツへ選手の供給源としての役割を果たしており、わが国のスポーツシステムにおいて重要な役割を担っている。それだけでなく、教員養成系、体育系大学は、中学や高校において指導者として運動部活動の現場で指導に当たる教員を養成する役割を果たしている。その意味では、大学運動部が、わが国のスポーツにおける高度化と大衆化になしうる貢献は大きく、スポーツシステムの根幹をなす存在であると言える。2020年の東京五輪に向け、その役割はますます強まるものと推察される。2017年3月には文部科学省を中心に、『大学スポーツの振興に関する検討会議最終とりまとめ』がとりまとめられ、そこでは、大学スポーツの振興に向けた具体的なアクションプランが記されている。そこでは、大学トップ層の理解の醸成、大学内のスポーツマネジメント人材の育成と部局の設立、大学スポーツ振興のための資金力の向上、スポーツ教育・研究の充実と、小中学校、高校への学生の派遣、学生アスリートのデュアルキャリアの支援、スポーツボランティアの育成、大学のスポーツ資源を活用した地域貢献・地域活性化が謳われ、さらには学生スポーツの統括団体である日本版NCAA（National Collegiate Athletic Association）のあり方についての記述もなされており（文部科学省、2017）、2018年には日本版NCAAである一般社団法人大学スポーツ協会（UNIVAS）が設立された。このとりまとめ通りに計画が実施されていくなれば、今後、大学スポーツの活性化に向け、大学運動部周辺環境整備がなされていくものと考えられる。

こうした環境整備を受け、当事者である大学運動部自身も、社会の流れに合わせ、そのマネジメントのあり方を整備していくことが求められる。とりわけ大学運動部においては、古くから今日までその閉鎖性や封建制の下で運営がなされてきた存在であることが指摘されており（永島，1974；川辺，1980；久保，1980 a, 1980 b；野崎・上村，1993；岡本，2006；山本，2010；大野・徳山，2015；大野，2017など）、集団キセル、性的暴行、大麻栽培、後輩への暴行など、大学運動部員が引き起こした事件は特に近年多発しており、2018年5月に起きた日本大学と関西学院大学のアメリカンフットボールの対抗戦における日本大学の選手による悪質タックル事件は社会問題化し、組織としての大学運動部のあり方が問い直されることとなった。また、運動部員に対する形式的な入学試験や、運動部員の勉学意欲の向上に繋がらないような安易な進級、就職についても批判がある（小椋他，2014）。その意味では、今後わが国において大学スポーツを振興させていくためには、文部科学省を中心に進められている大学運動部における環境整備と並行し、大学運動部自体のマネジメントについても検討し、その理論構築を進める必要があると言えよう。

こうした背景を踏まえ、本稿では、組織としての大学運動部のマネジメントの理論モデルを提示することをその課題としたい。後述するが、大学運動部が今後、存続、成長していくためには、運動部員の競技能力だけでなく、学生としても成長していくことが求められる。競技選手として学生として部員を成長させていくことこそが、その目的として据えられるべきであり、そのためのマネジメントが求められるのである。その理由としては、先述した文部科学省によるとりまとめにおいて、学生アスリートのデュアルキャリアの支援の必要性が掲げられていただけでなく、大学当局、大学教職員、一般学生、高校、社会など大学運動部を取り巻くステークホルダーにおいて「文武両道」への要請が高まっていることが挙げられる。優秀な学生を獲得し、大学当局から必要な支援を得ていくためにも、大学運動部は、競技選手の養成機関のみではない、運動部員を学生として成長させていくための場となることが求められているのである。では、運動部員を競技者として、学生として成長をさせながら、公式試合でも結果を出す組織をつくるためにはどのようなマネジメントが求められるのであろうか。結論を先取りしていくならば、競技者の養成と学生の養成の両立を可能とする大学運動部マネジメントにおいては、運動部に所属する個々の部員が練習や試合、部の運営など日常的な活動の中で課題を発見し、それを組織的に改善していくことのできる組織や個人を作り上げていくことが求められるのである。本稿では、大学運動部におけるこうした個々の部員の主体性を活かした組織マネジメントの理論モデルを考察するにあたり、組織活性化における個人の行動や役割に注目したマネジメント理論を展開した組織研究者のクリス・アージリスの理論に依拠しながら考えていきたい。経営活動や組織の活性化において組織における個人とその自立性や主体性に注目したアージリスの一連の業績は、上記のように運動部における個々の部員の自立性や主体性を中核としたマネジメント理論の構築を目指そうとする試みに対してなしうる示唆が大いにあると考えるためである。具体的には、アージリスによって提唱された「職務拡大」、「参加的・従業員中心的なリーダーシップ」、「組織学習」の3つの理論に依拠しながら競技者としての成長と学生としての成長の実現を可能とする大学運動部のマネジメント理論モデルを提示したい。

## II. 先行研究の検討と本稿の分析視座

### II-1. 先行研究の検討

本節では、主に体育・スポーツ経営学領域における大学運動部のマネジメントの先行研究の検討を行いたい。まず、わが国における大学運動部における総説的な研究である。岡本（2004）は、学生アスリートの受け皿であった実業団スポーツの活動の縮小傾向を挙げ、学生アスリートの新たな受け皿の構築の必要性を指摘している。山本（2009）は、わが国のスポーツは大学を中心とした学校教育に支えられてきたこと、また大学の側もその経営戦略、社会貢献活動にスポーツを活用してきたことを指摘し、その一方で大学運動部は競技成果や社会貢献活動などの対外的な側面を求められてきたがゆえに教育的な側面がおろそかにされてきたことを指摘している。岡本（2006）は、大学運動部の組織的な特性に注目し、大学運動部はクラブの構成員の自助努力によって活動が支えられてきたこと、彼らの努力によって限界がある部分はOB・OG会が資金的に援助してきたこと、この自助努力が運動部の自立・自治の基盤であること、この自助努力や自前主義がプレイの共同体としてクラブの内的な結びつきを強くした半面、外部者への無関心やクラブ間の交流・関係を築くことを阻害してきたことを指摘している。大野（2017）もまた、大学運動部の閉鎖的、封建主義的、根性主義・鍛錬主義的組織であることを指摘し、そうした主義を支えているのが大学運動部の中核的な価値観である勝利至上主義であり、大学運動部における勝利至上主義はその歴史の中で維持・強化されてきたことを論じている。小椋他（2014）は、戦後の大学運動部の発展の経緯を検証し、1960年代以降スポーツにおいて力をつけてきた大学では自らの経営戦略としてスポーツ経営を行い、スポーツ推薦制度、安易な進級・卒業などにより、スポーツ活動に重点的に専念する学生を生み出すことになったこと、早稲田大学におけるスポーツ科学部設立と、びわこ成蹊スポーツ大学が開学された2003年以降は多くの大学が運動系学生たちの受け皿としてスポーツ系学部・コースを設立し、課外活動を正課とする動きが活性化してきたと指摘しているが、小椋（2014）は、こうした大学経営と大学スポーツの流れは、運動部員の文武両道を阻害し、一般学生や教職員と運動部員との距離を開かせるだけであると批判している。

次に大学運動部の組織マネジメントの先行研究を見たい。まず、外部環境のマネジメントに注目したアリソン（1996）がある。アリソンは、資源依存パースペクティブの視点から大学運動部の活動に必要な資源への外部依存の視点から大学運動部について検討を試み、大学当局やスポンサーである企業や競技団体への財務的な資源への依存は、大学の体育局のディレクターに対し、自らがそうした外部団体に統制を受けている感情を生み出していることを明らかにしている（Alison, 1996）。次に組織構造に注目した村木（1995）がある。村木は、大学運動部の組織構造が、ミンツバークが指摘している中間ラインがほとんど存在せず、経営者がもっぱら戦略形成と組織マネジメントの役割を担う企業家的コンフィギュレーション的組織であり、監督に負担がかかっている現状を指摘している。とりわけ体育系大学においては、専任教員が監督になる場合が多く、教育と指導、マネジメントの役割が求められ、その業務が過重となっていることを村木は指摘している（村木, 1995）。また組織の内部資源に注目したスマート＝ウォルフエ（2000）などもある。彼らは、資源ベース・アプローチの視角か

ら大学運動部における持続的競争優位の源泉の解明を試み、運動部内で構築される歴史、関係性、信頼、組織文化などが持続的競争優位の源泉となるとしている (Smart & Wolfe, 2000)。長積他 (2002) などは、大学運動部の組織文化に注目し、大学運動部の組織文化を、伝統を順守するがゆえに変革性、創造性が低く、活動がルーティン化している伝統支配型文化、伝統と踏襲しながらもそれにとらわれることなく変革と発展を行う堅実・発展型文化、活動の楽しさに重点を置くがゆえに、現状への問題意識が低く変革・創造が行われない現状肯定型文化、部員の自由裁量によって運営が行われ、変革と創造に対して積極的であるネオ・クラブ型文化の四つに分類を試みている。二瓶・桑原 (2012) は、C大学女子ソフトボール部におけるフィールドワークから、チームのビジョンの作成と周知、チーム・ビジョンと競技特性に基づいたチームの定義の作成の周知、個人の競技力を考慮した個人の役割の提示という三段階のチームスポーツのマネジメントのプロセスを明らかにし、チームにおける個人の意識を、犠牲を強いるものから、役割を担うものへと変えていく必要性を指摘している。八丁他 (2015) は伝統のある運動部二クラブを選定し、調査を行い、同じような伝統のある運動部でもそれぞれ組織活動の状況やその機能の仕方が異なることを明らかにしている。八丁他 (2016) は、複数の運動部を対象に部員のモラルに関する調査を行い、同じような競技成績の運動部でもそのモラルは異なること、単一の運動部内においても時間や環境の変化によりモラルは異なることを明らかにしている。また八丁他 (2016) は自らの調査を踏まえ、「目標達成機能」を重視した主力選手以外を含めた統一感のあるチーム作りの必要性を指摘している。田幡・榊 (2014) は、自発的、自立的に問題解決に取り組んでいる宮城教育大学硬式野球部の事例を紹介している。田幡・榊は、当該クラブでは、ミーティングを組織化したり、省察のためのプレゼンテーション大会などを行い、問題解決に自発的に取り組むための活動を行っているとしている (田幡・榊, 2014)。大野 (2016) は、大学運動部の監督という個人に焦点を当て、大学運動部の監督の視点から大学運動部のマネジメントについて、外部環境のマネジメントと内部組織のマネジメントの視点から論じている。

次に指導者、主将のリーダーシップ、大学運動部員のスキルや能力など運動関係者個人のスキルや能力に焦点を当てた先行研究を見ていく。まず、大学運動部におけるリーダーシップについて言及した研究を検討する。チェラデュライ他 (1988) は、チェラデュライ = サレーハ (1980) により導出されたコーチング行動を規定するために顕著であった「トレーニング」、「インストラクション」、「民主的行動」、「専制的行動」、「ソーシャル・サポート」という五つの要因を基にして、日本とカナダの大学運動部員のリーダーシップの嗜好、知覚、リーダーシップと、競技上の成果や肉体的、精神的な成長などの個人的な成果への満足感、リーダーの行動における満足度を調査している。そこでは、日本の大学運動部員は専制的な行動とソーシャル・サポートを好む傾向にあるのに対し、カナダの大学運動部員はトレーニングと指導、民主的な行動と積極的なフィードバックを好む傾向にあること、また日本の学生よりもカナダの学生のほうがリーダーシップと個人的な結果に対して満足していることが明らかにされている (Chelladurai et al, 1988)。チェラデュライ (1993) は、スポーツチームにおけるリーダーシップについて言及された文献を狩猟し、その上で、大学運動部の成果と部員の満足を導くリーダーシップの多面的モデルを開発している。わが国における研究では、例えば鶴山は、大学陸上部



のアンケート調査を通して、運動部において求められるリーダーシップのあり方を研究し、有効なリーダー像は組織や組織が置かれている状況によって異なることを明らかにしている（鶴山他1996；鶴山他2001）。さらには、鶴山は、選手のモラル（鶴山他、1994）、マチュリティ（鶴山他、1995）の視点からも大学運動部におけるリーダーシップのあり方に関する調査を試み、有効なリーダーシップのあり方は組織や組織が置かれている状況により異なることを明らかにしている。小野里・谷口（2013）などは、職務満足の見点から大学運動部のマネジメントについてアプローチし、チームへの貢献、自己努力、部員同士のコミュニケーション、規律、自己コントロールなどが職務満足の要因を具体的に示す構造であることを明らかにしている。また、野上（1999）は、大学運動部の主将のリーダーシップを課題達成に向けて圧力をかける圧力P機能、課題達成のための手順を示す計画P機能、人間的な配慮を示す行動であるM機能に分類し、圧力P機能とM機能には相関関係があることを確認している。

最後に、大学運動部員が運動部経験により培われる能力やスキルに関する先行研究を検討したい。横山・来田（2009）は、日常生活に必要なスキルの中でも、特に心理的な問題や社会的な問題に対処するためのスキルを「ライフスキル」と称し、学生アスリートが競技を引退した後も持続する能力を大学生活の中で獲得する必要性と、スポーツそのものが、「生きる力」や「人間の力」を育むという全人的な教育機能を備えていることを指摘し、学校がスポーツを通じた「生きる力」や「人間の力」を学校教育として実践していく必要性を指摘している。齋藤（2013）は、体育会に在籍している学生において体育会経験を通じて培われる能力を「スポーツちから」と命名し、スポーツちからを「組織的スポーツ活動を効率的に進めていく能力であり、あわせて多様な人々とともに仕事を行っていくうえで必要な基礎的な能力」（齋藤、2013；30）と定義し、スポーツちからは、自分を強くする力、仲間を強くする力、チームを強くする力から構成されているとしている。また齋藤はスポーツちからは、学士力の中核にも関わるものであり、大学のカリキュラムの中でその養成を検討される必要があるとしている（齋藤、2013）。杉原・奈良（2016）は、体育会学生と一般学生へのアンケート調査から運動部在籍により可能な経験の明示を試みている。杉原・奈良は、運動部在籍により可能な経験として、挑戦する経験、続ける経験、ストレスに対処する経験、関係性を築く経験、議論する経験、実行・検証する経験を挙げている。また、大野（2016）は、大学運動部がその存続・成長のため自らに必要な支援をもたらすステークホルダーと関係性を形成し、自らを大学コミュニティの内部へと位置づけていくためにも、運動部員を競技者としてだけでなく、学生としても成長させること、すなわち「競技者の論理」と「学生の論理」を調和させる必要性を指摘している。

以上、先行研究においては、大学運動部に関する総説的な研究、組織構造や組織文化、組織のビジョン、監督や主将などのリーダーシップ、大学運動部員のモラルやモチベーション、職務満足に着目し、その観点から有効な組織マネジメントのあり方の解明を試みている研究、そしてライフスキルやスポーツちからなどの、大学運動部における活動を通じて養成される社会に出ても有用な能力とその養成の必要性について言及した研究が存在していることが明らかにされた。以下、先行研究における問題点を指摘したい。

先行研究における問題の一点目は、組織を捉えるにあたって、大学運動部という組織の目的をどこ

に置くのかということについて十分な議論が展開されてこなかったことが挙げられる。しかしながら、組織の目的設定は、組織の方向性やメンバーの努力の方向性を決定付ける組織にとっての根幹業務であり、組織マネジメントにおいてまず決定されるべき重要事項である。

二点目は、先行研究においては、競技成果を上げる組織づくりの必要性とその方法論、大学運動部員の競技能力以外の社会で求められる能力、スキルの育成の必要性とその内容の検討については個別に研究が展開されてきたものの、大学運動部員が、大学運動部活動を通じて、競技者としてだけでなく、学生として、そして人間として成長を実現していくための組織マネジメントのあり方については十分な言及がなされてこなかったことが挙げられる。すなわち、大学運動部員の学生として、人間としての能力の育成と、組織マネジメントについては個々別々に議論されており、それらを統一するための理論枠組みは存在しなかったということになる。

最後の三点目は、大学運動部の組織マネジメントを捉える理論枠組みについても十分な議論がなされてこなかったことである。八丁他（2015）などは、多くの大学運動部のマネジメントの先行研究は「リーダーシップ」や「モラル」など組織としての個別の要因に注目したに過ぎず、組織そのものの構造や機能を明らかにしようとした運動部の組織論的研究はほとんど行われてこなかったと指摘している。その意味では、大学運動部の組織マネジメントを捉える理論枠組自体を構築していくこともまた大学運動部マネジメント研究の達成されていない課題であると言えよう。これは、経営学的な研究が十分に行われてこなかったことにも起因している。

以上三点の理由からも、大学運動部が今後、存続・成長していくためにも、運動部員を競技者としてだけでなく、学生としても成長させていくこと、そしてそれを実現するための組織マネジメントとその理論モデルの構築が求められていると言えよう。

## II-2. 先行研究の検討結果を踏まえた本稿における分析視座

本稿における分析視角を提示する前に、前節で確認した先行研究における問題点をどのように昇華させていくかを考えねばならない。まず、前節で提示した先行研究の第一の問題点である組織としての大学運動部の目的の不明確さについてであるが、近年の大学運動部においては、文部科学省やスポーツ庁、大学当局、教職員、一般学生、高校、企業などそれを取り巻くステークホルダーによって単なる対外試合の勝利や競技者の養成だけでなく、そこに在る運動部員の学生としての成長が求められるようになってきている（文部科学省、2017など）。その意味では、その組織目的としては、対外試合の勝利、競技者の養成のみではなく、運動部員の学生としての成長もまた組織目的に据えられなければならない。全日本選手権大会を9年連続で制している帝京大学ラグビー部などは、チームの目標を「Wゴール（大学のゴールと社会のゴール）」としており、社会でも通用する人材の養成を目指している（岩出、2018；大山、2018）。

前節で検討した先行研究の二点目の問題点である組織のマネジメントと人材の養成という議論が平行的に行われており、統合的ではなかったという問題であるが、これについては、どのような人材像を養成すべきなのかということをも明確化する必要性があると言える。中央教育審議会（1999）におい

では、学部教育において重視すべきことは、「学生が主体的に課題を探求し解決するための基礎となる能力を育成する」こと、すなわち「課題探求能力」の養成であるとされている。日常生活の中で課題を探求し、その課題を解決できる能力を養うことができるようになることであると言うことができよう。この課題探求能力は、大学生の資質を向上させるのみではなく、競技者としての能力を高める上でも極めて重要な能力であると言える。大学運動部において優れた競技者、優れたチームづくりを実現していくためには、自分を含む当該運動部の練習方法や内容、その成果を試す場である試合における戦術、さらにはその土台となる組織としての大学運動部の運営、すなわちマネジメントのあり方において課題を探求し、課題を見つけ、その改善を実現していくことが求められる。その意味では、優れた学生を養成するだけでなく、優れた競技者を養成する上でも課題探求能力が重要となり、この能力が組織としての能力、すなわち組織能力となっていくことこそが、競技的に「強い組織」を作り上げ、「優れた競技者・優れた学生」を養成していくことに繋がると言える。コーチング研究においても、自己決定理論のように指導者が選手の自律性を支援する適切な指導を行えば選手は心理欲求を充足させ、競技に対する動機付けを高めるという研究成果もあり、筆者の主張を裏付けるものとなっている（伊藤，2017）。また先述の帝京大学ラグビー部においては、トレーニングに5W1Hを徹底させ、何度も振り返りをさせ、「脳が疲れるまで考えさせる」ことを選手に要求している（岩出，2018；大山，2018）。こうした能力は、齋藤（2013）が「スポーツから」で指摘しているように自分、仲間、チームを強くしていくことを可能にする。先述のように、宮城教育大学硬式野球部は、ミーティングを組織化し、省察のためのプレゼンテーション大会などを行い、問題解決に自発的・自立的に取り組むための活動を行っており（田幡・榊，2014）、課題解決能力を組織能力へと昇華する試みを実践している。このように大学運動部という組織活動の中で、組織運営や練習内容、方法、試合における戦術などの活動の中で、課題を探求し、改善していく活動は、大学生として養うべき課題探求能力の養成に繋がりのある活動であると言えよう。もちろんこうした課題解決能力は、運動部員が「受け身」の状態では醸成されることはない。個々の運動部員が主体的に自らの活動や組織にコミットしていくことで養われるものである。個々の運動部員が主体的に自らの活動や部の運営にコミットしていく行為は、体育教育学の先行研究では、「自治」として、主に中高の運動部活動を対象として研究が展開されている（城丸，1993a，1993b；内海，1998；中村，2009；神谷，2015など）。本稿でも体育教育学の先行研究同様、運動部員による自治的活動こそが、彼らに自らの活動に対する責任と権限を与え、その行動の主体性を高め、課題の発見能力を高め、その組織的な改善能力を向上させるものであると考える。「自治」とは国語辞典によれば、「自分や自分たちに関することを自らの責任において処理すること」を意味する用語であり、指導者、コーチ任せではなく、運動部員たちが自らの責任をもって試合や練習をはじめとする部の運営活動にあたる行為を指す。それを考える手がかりとして本稿では、組織における個人に注目した組織研究者のクリス・アージリスの理論を用いることとしたい。

### Ⅲ. 大学運動部の組織マネジメントの理論モデルの提示

#### Ⅲ-1. 本稿における分析視角としてのアージリス理論の提示

ここでは、本稿において大学運動部のマネジメント理論を考察するにあたり分析視角として用いるクリス・アージリスの理論のうち「職務拡大」、「参加的・従業員中心的なリーダーシップ」、「組織学習」の3つを簡潔に説明したい。

アージリスは、ピラミッド型組織のような公式組織、具体的には、課業が高度に専門化され、指揮命令系統が一元化されている組織においては、人間の用いる能力、発揮しうる能力のうちの低い次元の能力しか発揮されず、個人が自分の能力の活用、新しいことがらへの学習、自分の仕事を統制することが充足されない可能性が高く、自己実現が禁じられ、失敗、欲求不満、葛藤などの心理的失敗の感情に陥り、無気力、無感動になることにより組織に適応しようとし、リーダーに依存的になりやすくなるとしている（Argyris, 1951, 1964）。すなわち、組織は個人に組織へのコミットを求める一方で、個人は組織と心理的距離を取ろうとするというように組織と個人の不適応が生じるのである。アージリス（1964）は、こうした組織と個人の不適応を解消し、個人が組織の中で心理的な成功を獲得し、組織への信頼とコミットメントを深めていくための条件として、①自己責任と自己統制、②有意義な仕事への自発的な取り組み、③従業員の重要な能力が活用される経験をもつことの必要性を指摘している。すなわち、組織における個人が、自主と独立の精神を持った存在であることを認め、彼らに仕事の中で挑戦をする機会を提供することを認める必要があるのである（Argyris, 1964）。これらを実現していく手段として、アージリス（1951）は、「職務拡大」と「参加的・従業員中心的なリーダーシップ」を挙げている。

「職務拡大」とは、個々のメンバーが自分の重要な諸能力をより多く活用する機会を与えていくことであり、仕事の流れに従って従業員によって遂行される課業の数を増加させることである。アージリスによるとこうした活動は、全人間的なパーソナリティのより多くのものを含んでいる能力、すなわち知る能力と感ずる能力を要するものであるという。そして、アージリスは、こうした能力を発揮させるためには、従業員に対して自分でより大きな管理を加え、目標と方針と実際的方法に関して決定することができることを認める必要があるとしている。その意味では、こうした能力を発揮させていくためには、自らの仕事の環境に対する責任と権限が与えられなければならないのである。そしてアージリスはこうした活動は、従業員が自らの仕事に対する管理が多くなり、また展望の期間が拡大されるがゆえに、従業員にとって自己実現の度合いが激しく増していくものであると論じている（Argyris, 1951）。

「参加的・従業員中心的なリーダーシップ」とは、組織におけるリーダーが、すべての従業員が組織の方針決定、将来の活動の決定について議論するのを容認、推奨し、従業員が自分たちの職務の状況をできるだけ決定するのを容認することである。アージリスは、参加的・従業員中心的なリーダーシップの最終的な目的は、組織における個々人が最大限の自己実現を、そして同様に組織もその目的を達成できるよう援助することであるとしている（Argyris, 1951）。



参加的・従業員中心的なリーダーシップは、従業員による職務拡大をオーソライズするものであり、それと同時に職務拡大を通じた従業員の自己実現をサポートしていくものであり、その意味では、職務拡大と参加的・従業員中心的なリーダーシップという二つの概念はそれぞれ個々に独立したものではなく、相互に関連しあうものであると言えよう。

最後は「組織学習」である。組織学習はアージリス以外の数多くの研究者によって多様な議論が展開されているが、ここでは、アージリスの組織学習に焦点を当てて、アージリスの組織学習について検討を加えることとしたい。西谷は、アージリス(1999)を踏まえ、組織学習を「組織の意図(intentions)と現実を適合させること」(西谷, 2008:327)と定義している。

アージリス＝ショーンは、組織学習は、組織メンバーが問題ある状況に直面し、それを探求する時にはじめて起こると論じている。そこでは、予期された結果と実際の結果のミスマッチが生じており、そのミスマッチを是正するために自らの活動を再構築したり、自分の組織やそれを取り巻く現象を見直していくことが求められるのである。こうしたミスマッチの是正過程により個人が学習したものが組織的なものになるためには、アージリス＝ショーンは、組織的な省察の帰結である学習が組織の記憶として蓄積されると同時に、個人個人の組織メンバーの記憶に蓄積される必要があるとしている(Argyris & Schön, 1996)。

アージリス＝ショーンは、組織学習を「シングル・ループ学習」と「ダブル・ループ学習」に分類している。シングル・ループ学習とは、組織の価値規範の範囲内においてエラーの発見と改善に努め、その戦略や仮説を再構築していく行為であり、アージリス＝ショーンによれば、シングル・ループ学習は、従来の組織が有する価値規範をもって戦略や仮説を見直すことができる場合は有効であるとしている。これは言い換えれば、従来の価値規範が問題である場合は、シングル・ループ学習は機能しないということである。ダブル・ループ学習とは、組織の規範自体を見直し、その再構築を実現し、それを踏まえ、戦略や仮説を再構築し、その行為の中で学習されたものを組織の中に、その使用理論(theory-in-use)を具現化するようなイメージや認知図として埋め込んでいく行為のことである。アージリス＝ショーンが用いている例え話しを利用するならば、製品Xがなぜ売れないのかそのエラーの発見と改善に努めるのがシングル・ループ学習であり、製品Xの販売の継続に所在するエラーの発見と改善に努める(そもそも製品Xを販売するべきかを問う)のがダブル・ループ学習であると言える(Argyris & Schön, 1978)。

企業に代表される現代組織を取り巻く環境の可変性の高さを踏まえるならば、ダブル・ループ学習を促進し、自らを変革していくことこそが、その存続・成長を実現していく上で重要となると言える。しかしながら、組織がダブル・ループ学習を思うように促進させていくことは困難である。それは、組織メンバーが使用する使用理論に関係がある。アージリス＝ショーンによれば、多くの人々は、合理的、保守的、防衛的で、他者とのコミュニケーションを重視しない性格が強く、リスクテイキング的な性格の弱いモデルIと呼ばれる使用理論を用い、行動をしているが、このモデルIの使用理論は、人々をシングル・ループ学習へと向かわせるとしている(O-I学習システム)。こうした組織メンバーの行動は、組織における継続性や持続性、そして安定性を維持しながら目標達成を目指すものであ

り、組織の経営者や管理者にもまた好まれる行動である。アージリス＝ショーンは、ダブル・ループ学習を生みやすい使用理論として自由で、防衛的な傾向が少なく、学習志向的で問題解決志向の強いモデルⅡを挙げている。アージリス＝ショーンはモデルⅡの存在を指摘したうえで、組織がダブル・ループ学習を推進していくためには、その使用理論をモデルⅠからモデルⅡへと変化させていく必要性を論じている（O-II学習システム）。しかしながら、組織が長年親しんできた使用理論を変更することは容易ではなく、アージリス＝ショーンは、組織がO-II学習システムへと移行するためには、コンサルタントのような外部者による介入が必要であるとしている（Argyris & Schön, 1978）。

このように論じていくと、組織はダブル・ループ学習さえ実行していけば良いのかということではない。アージリス自身もまた、組織学習においてシングル・ループ学習とダブル・ループ学習のいずれも重要であると論じている（Argyris, 1996）。ダブル・ループ学習により組織の変革を実現したとしても、それが組織の中でルーティン、文化として定着しなければ組織的な実践へと昇華しないし、組織としての強みにはなっていない。ダブル・ループ学習により変革されたものは、シングル・ループ学習により、組織の中でルーティン、組織文化として定着され、強化されてこそはじめて組織的に共有されたものとなると言えることができる。

### Ⅲ-2. アージリス理論を踏まえた大学運動部の組織マネジメントの理論モデルの探索

本節では、本稿における今までの議論を踏まえ、わが国大学運動部における組織マネジメントの理論モデルを探索していきたい。

まずは、組織目的である。これは、先述のように、対外試合における勝利、競技者の養成の養成のみをその目標に据え、組織運営を行っていくことは、自らを取り巻くステークホルダーの要請の観点から困難であると言える。大学当局、教職員、一般学生、高校、企業などの自らを取り巻き、必要不可欠な支援をもたらすステークホルダーの要請を踏まえるならば、大学運動部は、そこに所属する部員の競技者としての成長、そしてそれによる対外試合の勝利のみではなく、運動部員の大学生として、人間としての成長を実現していくことの両方がその目的として据えられる必要がある。彼らの学生として、人間としての成長を実現していくためには、中央教育審議会（1999）が指摘するような「学生が主体的に課題を探求し解決するための基礎となる能力を育成する」こと、すなわち「課題探求能力」の養成が求められ、それこそが、彼らを学生として、人間として成長させるうえでの目標に据えられる必要があるということである。

そして、本稿においては、運動部員の課題探求能力を養う方法として、彼らが、当該運動部の練習方法や内容、その成果を試す場である試合における戦術、さらにはその土台となる組織としての大学運動部の運営、すなわちマネジメントのあり方において課題を探索し、課題を発見し、その改善を個人として、そして組織として達成していくことの必要性を指摘し、その手段として、部員たちが自分や自分たちに関することを自らの責任において処理していく自治的活動に求めている。監督、コーチなどの指導者任せではなく、自らが組織運営や練習、試合に責任を持ち、その実践に参画することにより、その課題を見つけ出し、その改善に取り組んでいくことが可能となるのである。こうした自ら

で課題を発見し、その課題の達成や改善に取り組む活動及び能力の養成は、大学生、人間としての成長だけでなく、競技者としての成功にも必要な能力であり、その意味では、個人として、そして組織として「課題探求能力」を磨いていくことは大学生として、そして競技者として成功を収めるうえでも必要な能力であると言えよう。スポーツ競技は、チーム競技も少なくないし、個人競技においても団体戦の存在する競技は多い。その意味では、個人活動のみでなく、組織的活動により課題解決能力を高める必要があると言える。指導者任せの練習や試合、組織運営では、その実践において課題を見いだしていくことは困難であり、課題を見いだせるとしたらそれは、指導者の言うとおりにできたのかどうかということに留まるものにすぎない。自治は、アージリスの論じる職務拡大に相当する概念であると言える。運動部員たちは、職務拡大により、自ら所属する部の運営、練習内容や方法の決定、試合における戦術や運営などの組織の方針決定、将来の活動の決定に主体的にコミットすることになる。こうした自らの活動に責任を負った実践は、個々の部員たちに多分に挑戦や実験の機会を提供することになる。それは、「健康なパーソナリティによって望まれる『限りない戦』を提供し」(Argyris, 1951: 邦訳 101)、彼らに心理的成功、そして自己実現へと導き、成長とさらなる課題探索や解決に彼らを駆り立ていくことを可能にする。

彼らの挑戦や実験が失敗した場合はどうなるのか。それは、そのエラーの原因を探索し、発見し、修正していくことが求められる。そうしたプロセスにより個々の部員、そして組織が学習し、個々の部員、そして組織にナレッジが蓄積されるのである。その意味では、個々の部員や組織による挑戦、実験は失敗に終わったとしても、その原因を究明し、改善がなされることにより、学習が促進され、その失敗は意味のあるものとなる。失敗の原因を探索し、発見し、修正していくこともまた課題探索能力を養ううえで重要な行為であると言える。こうした個人や組織的活動における挑戦や実験の失敗の原因を探索、発見、改善していく活動は、アージリス＝ショーン(1978, 1996)の指摘するところのシングル・ループ学習に相当しよう。シングル・ループ学習が、組織におけるルーティンを強化させ、組織メンバーにおける共有を強化させるのである。組織ルーティンの強化は、大学運動部において現在共有されている価値観、思考枠組、ひいては組織文化を強化することに繋がる。その意味では、先述のように、組織が現在共有している価値観や思考枠組、組織文化に問題がある場合は、シングル・ループ学習では、それを発見することができない。ダブル・ループ学習とは、組織が現在共有している価値観や思考枠組の見直し、変革を実現していくための学習である。組織が現在共有している価値観や思考枠組、組織文化に問題がある場合には、ダブル・ループ学習が有効であり、シングル・ループ学習ではエラーを発見することは不可能であり、むしろ問題をますます見えなくさせてしまうことに繋がってしまう。シングル・ループ学習は、組織の価値観や思考枠組、組織文化の基盤となる組織ルーティンを強化する学習であり、シングル・ループ学習により成功を収めれば収めるほど、これらの組織的特性は強化され、既存の価値観を離れて問題を探索することを困難にさせるのである。こうしたシングル・ループ学習の逆機能をレビット＝マーチ(1988)は、「能力の罠」と称している。こうした逆機能は、組織学習の歴史依存的な性格によるところが大きい(Levitt & March, 1988)。長積他(2002)などは、大学運動部が、組織が築いてきた「伝統」を保ち、それを踏襲しようということに

対し、忠実であったことを指摘している。長積他（2002）は、こうした忠実さは、わが国の中学、高校の運動部活動が、指導者による指導を忠実に守ることを重視しており、自立と自律の精神が養われてこなかったことにより促進されたとしている。こうしたわが国におけるスポーツ組織の伝統を重んじる保守性は、長積他（2002）以外の、永島（1974）、久保（1980 a）などにおいても指摘されている。こうしたわが国における大学運動部の保守性は、当該組織におけるシングル・ループ学習を強烈に促進させ、その価値観、思考枠組、組織文化、組織ルーティンを強化し、ダブル・ループ学習を阻害してきたと考えることができる。その意味では、大学運動部が組織として真の意味で成長し、そこにいる運動部員も競技者として学生として成長していくためには、ダブル・ループ学習を推進していくことが求められるのである。今日の大学運動部を取り巻く経営環境においては、そこに求められる役割も変化しており、その意味でも既存の価値観からの新たな価値観への変革が求められていると言える。

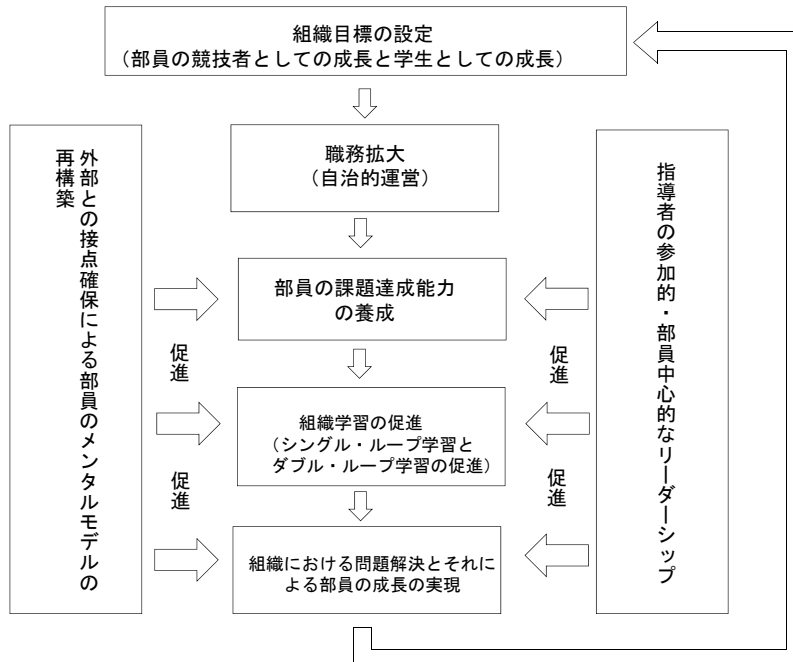
しかしながら、組織の使用理論に支配された価値観、思考枠組、組織文化、ルーティンを変革するのは至難の業である。では、どのように大学運動部におけるO-I学習モデルを超克すべきか。こうした難題に対して南（2008）は、組織においてダブル・ループ学習を促進していくために、モデルⅡの使用理論を超える創発的戦略設定と組織文化の変革と創造にかかわる経営者のリーダーシップの必要性を指摘している。本稿でも、南の指摘同様、まずはリーダーの存在が重要であると考え。アージリスにより提唱されている「参加的・従業員中心のリーダーシップ」の必要性である。これは、スポーツ指導の現場になぞらえて考えるならば、今までスポーツ指導の現場において礼賛されてきた部員たちを引っ張っていくカリスマ型の指導者ではなく、部員たちに自治的活動を認めることにより、その自立性を推奨し、自立性を引き出し、部員同士の相互作用を促進させ、気づきを与え、彼らによる自治活動をサポートしていく後方支援型の指導者のことをあらわすと言えよう（大野，2018）。そして、指導者は、既存の価値観、思考枠組の範囲内で部員たちの自治的活動におけるエラーが発見できない場合は、その価値観、思考枠組を変更することもまた認める必要も出てくるのである。先述のように、今日はわが国における大学運動部を取り巻くステークホルダーが当該組織に求めるものは大きく変化しており、その意味では既存の価値観から新たな価値観へと転換するダブル・ループ学習の必要性に迫られており、その意味でも、指導者は部員たちによる自治的活動の活性化をファシリテートする後方支援型のリーダーであることが求められるのである。このように、まずは、「参加的・部員中心の」指導者が、部員による自治的活動を認め、部員自らが組織運営を担い、練習方法や内容を決定し、試合における戦略や計画を決定し、実践していくことを推奨し、サポートしていく役割を果たしていくことが求められる。そうであるならば、まずは新たな使用理論を有する監督などの指導者が当該運動部に着任するか、指導者自体の使用理論を変革することが今後持続成長の可能性を高める大学運動部における組織マネジメントを考えていく上では重要となる。

しかしながら、指導者が変われば、組織は変わり、ダブル・ループ学習を推進していけるのかというと、部員自体が変わらなければ困難であると言えよう。南（2008）の指摘する、モデルⅡを超える創発的戦略設定についてであるが、本稿では、これを運動部員の心に固定されたイメージや概念である「メンタルモデル」（Senge, 1990）から捉えていくこととしたい。岡本（2006）、大野（2017）など



は、大学運動部を大学当局や一般学生との接点の少ない内向きな組織であるとしている。先述のように大学運動部は保守傾向が強く、変革意識が薄い。さらには、大野（2017）が指摘するように、効率的に對外試合における勝利を達成するため、部内で引き継がれてきた戦法や組織の運営方法などの「伝統」を重視する傾向が強い。この伝統には、上の学年の部員には従うことという封建制も含まれている。こうした大学運動部の組織的な特質もあり、さらには、大学運動部の部員たちは部外の世界との接点が少ないがゆえに、部において与えられた価値観、思考枠組、組織文化を疑わなくなる傾向が強いと言える。こうした傾向を打破し、運動部員の思考枠組を変革するにはどうすれば良いのであろうか。それは、部員たちと部外との関わりを持たせ、それを活性化させることが有効であろう。部以外の価値観、思考体系などに触れることで、自らのメンタルモデルが多様化され、その変革が実現されていくのである。一番容易な部員と部外との接点確保は、大学コミュニティであろう。部員たちが自ら大学コミュニティにおいて、講義や演習に積極的に参加し、そこに居る多くの部外の学生や教職員と社会的相互作用を重ねる中で、その思考枠組を再構築していくことが重要であると言える。課外活動である運動部の自治的活動の実践の中で生じた問題の解決を正課教育の中にその解決策を見出していくこと、また体育系学部や経営学系学部に所属する運動部員においては、大学教育の中で生じた問題意識（例えば、練習方法や試合の戦術、組織の運営方法など）を大学運動部の中で解決に向け取り組んでいくということもありえよう。その意味では、運動部員は、正課教育である大学の講義および演習、そして課外教育である運動部活動の両方により競技者として学生として成長してくものであると言うことができよう。また近年は、大学がスポーツクラブを設立し、運動部員にスポーツ教室の運営やサポートなどを行わせている大学もある。こうした取り組みは、運動部員と社会との接点を作ることになり、彼らの社会性を高めるだけでなく、メンタルモデルを再構築していく可能性を高めるものとなると言えよう。ダブル・ループ学習を生むためにも部員がその思考枠組を拡大、時に再構築していく必要があり、外部との接点づくりは、その格好の手段であり、その意味では、監督などの指導者は、参加的・部員中心的な後方支援型であるだけでなく、彼らを積極的に大学コミュニティへと位置付けていく存在でなければならない。近年は名門校の運動部においても「文武両道」をスローガンに掲げる運動部も増えているが、部員たちのメンタルモデルの再構築を実現する上でも、彼らが大学およびそのコミュニティに積極的にかかわることは意義のあることと言えよう。外部との接触の中で、多様なメンタルモデルを抱えた部員たちが自治活動の中で問題を探索し、発見し、収集していく活動により、組織は変革され、活性化されていくのである。運動部員による外部との接点づくりによるメンタルモデルの拡大、再構築は、アージリス＝ショーン（1978）の指摘するところの外部コンサルタントの介入を外部者ではなく、内部者が外部者の視点も持ちながら組織の変革に携わるものであると言えよう。以上の議論を図示したものが図1である。

図1 議論のまとめ



筆者作成

#### IV. むすびにかえて

以上、本稿では、クリス・アージリス理論に依拠しながら大学運動部の組織マネジメントの理論のモデルの構築を試みてきた。そこでは、大学運動部が運動部員の競技者、学生としての成長とそれによる組織成長をその目的とし、その手段として、部員達による組織運営の自治的運営というある種の職務拡大を实践させることにより、そこにおける課題を探索、発見し、改善し、時に組織を支える価値観や思考枠組み、組織ルーティンを見直し、組織文化を変革していく必要性を議論した。本稿の議論は、体育・スポーツ経営学研究領域における大学運動部のマネジメント研究において、不明確であった組織としての大学運動部の目的を明らかにした上で、大学運動部が課外教育を担う組織としてどのような教育ができるのかということと、それを包摂した組織マネジメントの理論枠組みの構築を提起することに成功している。その意味で、本稿における議論は、体育・スポーツ経営学研究において一定のインプリケーションを有するものであると言えよう。また、2018年5月に起きた日大アメフト部員による危険タックル事件以降、議論されてきた組織としてのわが国の大学運動部のあり方に関する議論、そして大学運動部のマネジメントの実務に対してもインプリケーションを有するものであると言える。

しかしながら、本稿においては組織学習の主体は組織であり、その意味では、個人に焦点を当てた議論は十分になされなかった。今後は、組織学習論においても、個人の学習に焦点を当てている学習

組織論の視点から、大学運動部における学習組織の構築という観点から研究を試みていく必要がある。また、本稿の議論は、学生のメンタルモデルの再構築を実現する手段として大学の正課教育にその可能性を求めている。その意味では、今後の研究においては、体育会系学生を成長させていくための高等教育における教育内容論、教育方法論にも視野を広げ議論を展開していく必要がある。以上二点を今後の研究課題としたい。

### 参考文献一覧

- Alison, J. (1996), "Resource Dependence-Based Perceived Control : An Examination of Canadian Interuniversity Athletics," *Journal of Sport Management* ,Vol.10, pp.46-64.
- Argyris, C. (1951), *Personality and Organization*, Harper & Row. (伊吹山太郎・中村実『新版 組織とパーソナリティシステムと個人との葛藤一』日本能率協会, 1970年)
- Argyris, C. (1964), *Integrating the Individual and the Organization*, John Wiley & Son. (三隅二不二・黒川正流訳『新しい管理社会の探求 (第三版)』産業能率短期大学出版部, 1969年)
- Argyris, C. (1999), *On Organizational Learning (2<sup>nd</sup> ed)*, Blackwell.
- Argyris, C. & Schön, D. (1978), *Organizational Learning : A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley.
- Argyris, C. & Schön, D. (1996), *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*, Addison-Wesley.
- Chelladurai, P. (1990), "Leadership in Sports : A Review," *International Journal of Sport Psychology* , Vol.21, pp.328-354.
- Chelladurai, P. & Saleh, S. D.(1980), "Dimensions of Leader Behavior in Sports : Development of Leadership Scale," *Journal of Sport Psychology*, Vol.2, pp.34-45.
- Chelladurai, P., Imamura, H., Yamaguchi, Y., Oinuma, Y. & Miyauchi, T. (1988), "Sport Leadership in a Cross-National Setting : The Case of Japanese and Canadian University Athletes," *Journal of Sport & Exercise Psychology*, Vol.10, pp.374-389.
- 中央教育審議会 (1999)『初等中等教育と高等教育との接続の改善について (答申)』文部科学省
- 八丁茉莉佳・畑攻・柴田雅貴・佐伯徹郎・吉田孝久・佐々木直基 (2015)「伝統的な大学女子運動部における組織マネジメントに関する基礎的研究」『日本女子体育大学紀要』第45巻, 51-62頁
- 八丁茉莉佳・亀井良和・柴田雅貴・佐々木直基・畑攻 (2016)「チームスポーツ系運動部のモラルに関する基礎的検討」『日本女子体育大学紀要』第46号, 41-53頁
- 伊藤豊彦 (2017)「競技への動機づけと知的理解」日本コーチング学会編『コーチング学への招待』大修館書店, 183-189頁
- 岩出雅之 (2018)『常勝集団のプリンシプル 自ら学び成長する人材が育つ「岩出式」心のマネジメント』日経BP社
- 神谷拓 (2015)『運動部活動の教育学入門ー歴史とのダイアログ』大修館書店
- 川辺光 (1980)「日本人のスポーツ観の構造的特質」『東京外国語大学論集』第30号, 251-269頁
- 久保正秋 (1980a)「運動部集団の原理的考察ー伝統とその継承の原理」『東海大学紀要 体育学部』第9号, 11-20頁
- 久保正秋 (1980b)「運動部集団の原理的考察Ⅱー封建制と勝利追求についてー」『東海大学紀要 体育学部』第10号, 1-10頁
- Levitt, B. & March, J. B. (1988), "Organizational Learning," *Annual Review of Sociology*, Vol.14, pp.95-112.
- 南龍久 (2008)「組織変革と組織学習」亀田速穂・高橋敏朗・下崎千代子『環境変化と企業変革ーその理論と実践ー』白桃書房, 61-76頁
- 文部科学省編・発行 (2017)『大学スポーツの振興に関する検討会議最終とりまとめー大学のスポーツの価値向

上に向けて～』

- 村木征人 (1995) 「スポーツ・チームの組織形態とコーチの役割—日本の大学運動部における諸問題に関連して—」『筑波大学運動学研究』第11号, 29-43頁
- 長積仁・佐藤充宏・垂井二三子 (2002) 「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～」『徳島大学総合科学部 人間科学研究』第10号, 29-46頁
- 中村敏雄著, 中西匠・森敏生編 (2009) 『中村敏雄著作集 第4巻 部活・クラブ論』創文企画
- 二瓶雄樹・桑原康平 (2012) 「団体スポーツにおける個人を活かすチーム・マネジメント—C大学女子ソフトボール部の実践例—」『スポーツパフォーマンス研究』第4号, 16-25頁
- 西谷勢至子 (2008) 「組織学習に関する学説研究—既存研究の問題点と新たな方向性—」『三田商学研究』第50巻第6号, 325-346頁
- 野上真 (1999) 「大学運動部主将の圧力P, 計画P, Mと部員のモラール—PMリーダーシップ論に基づく提言—」『スポーツ社会学研究』第7号, 55-61頁
- 小椋博・亀山佳明・久保和之・東元春夫・平井肇・小谷寛二 (2014) 「我が国大学スポーツの戦後史—その理念・目標・組織・運営等の検討—」『龍谷大学国際社会文化研究所紀要』第16号, 201-217頁
- 岡本純也 (2004) 「大学スポーツが抱える今日の問題」『一橋大学スポーツ研究』第23号, 35-40頁
- 岡本純也 (2006) 「大学運動部の現在」『現代スポーツ評論』第14号, 36-45頁
- 大野貴司 (2016) 「大学運動部における監督の役割の組織論的検討」『日本近代学研究』第53号, 403-426頁
- 大野貴司 (2017) 「わが国大学運動部における『勝利至上主義』とその緩和策に関する一考察」『東洋学園大学紀要』第26号, 105-121頁
- 大野貴司 (2018) 「学校運動部活動のマネジメントの組織論的研究—『強制によるマネジメント』から『部員自治によるマネジメント』の転換にむけて—」『東洋学園大学紀要』第26-2号, 93-109頁
- 大野貴司・徳山性友 (2015) 「わが国スポーツ組織の組織的特性に関する一考察—そのガバナンス体制の構築に向けた予備的検討—」『岐阜経済大学論集』第49巻第1号, 21-40頁
- 大山高 (2018) 「帝京大学ラグビー部の成功要因」早稲田大学スポーツナレッジ研究会編『スポーツ・エクセレンス—スポーツ分野における成功事例—』創文企画, 64-76頁
- 小野里真弓・谷口英規 (2013) 「『職務満足』から見た大学運動部員のマネジメント」『上武大学ビジネス情報学部紀要』第12巻第1号, 78-93頁
- 齋藤隆志 (2013) 「大学組織スポーツ活動を通して獲得する能力に関する一考察—知識基盤社会でもとめられる能力としての『スポーツちから』概念について—」『日本女子体育大学紀要』第40号, 23-32頁
- Senge, P. M. (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday. (守部信之監訳『最強組織の法則 新時代のチームワークとは何か』徳間書店, 2016年)
- 城丸章夫著, 城丸章夫著作集編集委員会編 (1993a) 『城丸章夫著作集 第5巻 集団主義と教科外活動』青木書店
- 城丸章夫著, 城丸章夫著作集編集委員会編 (1993b) 『城丸章夫著作集 第7巻 体育・スポーツ論』青木書店
- Smart, D. L. & Wolfe, R. A. (2000), "Examining Sustainable Competitive Advantage in Intercollegiate Athletics: A Resource-Based View," *Journal of Sport Management*, Vol.14, pp.133-153.
- 杉原亨・奈良堂史 (2016) 「体育会学生の学習意識・行動や協調的問題解決力に関する考察」『関東学院大学高等教育研究・開発センター年報』第2号, 5-15頁
- 田幡憲一・榊良輔 (2014) 「部活動における組織的な問題解決の支援と評価—宮城教育大学硬式野球部における実践的研究—」『宮城教育大学紀要』第48号, 261-269頁
- 鶴山博之・畑攻・加藤昭・渡部誠・武田一 (1994) 「モラールから見た陸上競技部のマネジメントに関する基礎的研究」『陸上競技紀要』第7号, 29-35頁
- 鶴山博之・畑攻・渡部誠・武田一 (1995) 「選手のマチュリティから見た陸上競技部のマネジメントに関する基礎的研究」『陸上競技紀要』第8号, 42-84頁



- 鶴山博之・畑攻・渡部誠・武田一（1996）「リーダーシップから見た陸上競技部のマネジメントに関する基礎的研究」『陸上競技紀要』第9号，21-29頁
- 鶴山博之・畑攻・杉山歌奈子（2001）「競技的スポーツ集団におけるリーダーシップの固有性・個別性に関する研究—大学女子運動部に対する分析と考察—」『体育・スポーツ経営学研究』第16巻第1号，29-42頁
- 内海和雄（1998）『部活動改革—生徒主体への道—』誠信社
- 山本順之（2009）「大学におけるスポーツの役割に関する研究—大学スポーツの変遷と発展—」『社会文化研究所紀要』第64号，81-99頁
- 山本順之（2010）「スポーツ文化の再生産に関する社会学的研究—学校運動部活動を中心として—」『社会文化研究所紀要』第66号，69-86頁
- 横山勝彦・来田宣幸編著（2009）『ライフスキル教育—スポーツを通して伝える「生きる力」』昭和堂

