

自己組織性とSL理論

野 崎 武 司 (香川大学)
植 村 典 昭 (香川大学)

目 次

1. 問題と研究の目的
2. 「成熟」概念の系譜
 - 1) McGregorの発想
 - 2) Argyrisの発想
3. 自己組織性からみたSL理論
 - 1) 組織生成・情報創造・自己組織性
 - 2) 「安定性－柔軟性」のバランスとしてのSL理論
 - 3) 「成熟」概念の肯定的否定的意味
4. まとめ

1. 問題と研究の目的

スポーツチームという中に広がる経営現象には非常に興味がそそられる。将来体育・スポーツ経営学が、企業経営学と異なる独自の観点で分析し得る代表的な研究対象であると考え。しかし現在スポーツチームの経営現象の研究は企業経営学の理論を援用する形で行われている。特にリーダーシップ研究が中心となっている。

中学校の運動部の監督さんから「3年生が引退して新チームになると、何から何まで一からやり直して、軌道に乗るまでが大変だ」という話をよく聞く。これはメンバーの成熟の問題であろうし、リーダーシップの代替の問題であるかも知れない。当該の競技を選手が初めて経験するスポーツ少年団や、ある程度自分の考えをしっかりと持つような選手が集まる高校の運動部、またある意味で選手として完成されたメンバーが集まるプロ野球チームなどを想定するなら、スポーツチームといっても、その中に広がる経営現象は様々であることが理解できる。(俗な本であるが、江夏¹⁾が描くプロ野球の世界は興味深い。)こう

した問題に対してSituational Leadership Theory (SL理論)は有効な分析枠組みであった。

今回体育・スポーツ経営学の独自の理論構築をめざす足がかりとして、SL理論のいう「成熟」の問題をつきつめて考えてみたい。スポーツチームの経営現象に取り組む以前に「成熟」概念を理論的に整理することが本研究の目的である。「成熟」概念はリーダーシップ研究の枠を超えて、近年の自己組織性という観点から捉え直すことで、本質的な意味が理解できると考える。そこでいったんスポーツ現象からはなれ、①SL理論が形成されるまでの「成熟」概念の系譜を探り、②自己組織性の観点からその本質の意味を吟味したい。

2 「成熟」概念の系譜

SL理論が生み出されてきた背景には、①Ohio State研究、Blake & Moutonのマネジュリアル・グリッド、Reddinの3次元グリッドなどのリーダーシップ行動の系譜²⁾と、②McGregorのX-Y理論、Argyrisの未成熟-成熟理論という直接成熟度に関連してくる系譜³⁾の2つの流れがあると考えられる。Reddin⁴⁾の研究における有効性次元は成熟概念と密接な関連があるが、ここではMcGregor、Argyrisの発想を中心に「成熟」概念の経緯を明らかにしたい。

1) McGregorの発想

McGregor⁵⁾の科学的管理法批判には、「一方的に与えられた(ルーティンな)課業とそれに満足しない従業員」という図式があり、「成熟」概念の考え方の芽が宿っている。McGregorの基本的考え方は、「経営者の人間観が組織のあり方を規定する」というものである。そこで科学的管理法の背後に潜む人間観を抽出し、現代的状況との不適合を論じるという形で、批判が進められる。

科学的管理法は、ピラミッド的に階層化された中央集権的な意思決定機構の中で、他律的・規制的に仕事を管理し、効率の組織活動を実現するためのシステムである。こうしたシステムは、高い効率を実現するが、その中で従業員(部下)は部品化される。こうした組織のあり方の背後には以下の人間観が潜むとされる(McGregor, 高橋訳, 1988, p.38-41)。

① 普通人間は生来仕事が嫌い、なろうことなら仕事はしたくないと

思っている。

- ② この仕事は嫌いだという人間の特性があるために、たいていの人間は、強制されたり、統制されたり、命令されたり、処罰するぞと脅されたりしなければ、企業目標を達成するために十分な力を出さないものである。
- ③ 普通の人間は、命令される方が好きで、責任を回避したがりが、あまり野心をもたず、なによりもまず安全を望んでいるものである。

この人間観をX理論（仮説）とよんでいる。X理論は（当時の）アメリカ社会に浸透し、すぐに変革できるものではないほどに信奉されていて深刻な影響を与えているという。それはX理論を肯定する経営実践の結果がそれまでに多く蓄えられているからである。そこでMcGregorは、経済的・社会的・政治的社会的変化を論じ、生活水準・教育水準の向上、民主主義思想の浸透を訴え、またMaslowの欲求階層説を授用しながら、もはやX理論の人間観では、従業員の行動を予測することはできないとしている。マネジメントには人間の本性と意欲についてより正確な理解が必要であるとして、新しい人間観（Y理論）が提唱される（McGregor, 高橋訳, 1988, p.52-66）。

- ① 仕事で心身を使うのはごくあたりまえのことであり、遊びや休憩の場合と変わりはない。
- ② 外から統制したり脅かしたりすることだけが企業目標達成に努力させる手段ではない。人は自分が進んで身を委ねた目標のために自ら自分にムチを打って働くものである。
- ③ 献身的に目標達成に尽くすかどうかは、それを達成して得る報酬次第である。
- ④ 普通の人間は、条件次第では責任を引き受けるばかりか、自ら進んで責任をとろうとする。
- ⑤ 企業内の問題を解決しようと比較的高度の創造力を駆使し、手練をつくし、創意工夫をこらす能力は、たいていの人に備わっているものであり、一部の人のだけのものではない。
- ⑥ 現代の企業においては、日常、従業員の知的能力はほんの一部しか生かされていない。

McGregorは、新しいY理論に立脚して、従業員の潜在的可能性を触発する新たな組織のあり方を実現することが組織の課題であるとしている。McGregorの直面した問題は、「一方的に仕事のやり方を決定し強制する上司（組織のあり方） \longleftrightarrow それに満足しない部下」という対立であり、この図式はSLは理論に大きな影響を与えている。

2) Argyrisの発想

McGregorとほぼ同時期の研究で、同じように公式組織（ここでは、官僚的、ピラミッド的、科学的管理法の支配する組織と考えてよい）を批判しているものに、Argyrisの研究⁹⁾がある。McGregorの論点がマクロな社会変化を中心に、科学的管理法を批判するのに対し、Argyrisは、人間のパーソナリティの問題に正面から取り組んでいる。問題の中心は、管理のあり方と人間のパーソナリティとの関連であり、まず人間のパーソナリティについて論じ、公式組織について概略し、そして（当時の）公式組織の制度がそもそも人間のパーソナリティとそぐわないものであることを訴える。Argyrisの独自性は、パーソナリティの捉え方であり、それは複雑で広範である（Argyris, 伊吹山・中村訳, 1971, p.47-92）。ここでは「成熟」概念に関連する部分を中心に概略する。

パーソナリティは、基本的諸部分（欲求、能力、感情、価値など）からなり、その全体的統一を「自我」と呼ぶ。基本的諸部分の組み合わせ方は個人によって、また同じ個人でも発達段階に応じて異なる。しかし人間は、自らの自我を見いだすことは困難であるという。人間は一生を通じて自らの抱く自己の姿に、新しい部分を発見し、再発見し、変化させ、付け加えていく。自我の形成は、ただ自分自身を内省することだけでは達成されず、他者との社会的接触（相互作用）を必要とする。自我の成長はただ一人にいるなら生じず、自らを理解するために他者と作用しあい、それによって発展するとされる。他者の理解なくして自我の理解はあり得ない。ここでの自我を形成するのに必須の社会的相互作用は、当該個人にとっては、経験・体験として現れる。

ところで、一度自我の姿が形成されるなら、それは経験に意味を与える枠組み（手引）として機能する。その後に出会うであろう経験の内容は、①受け取られ、既存の自我に統合されるか、②既存の自我とそぐわず、無視されるか、

③既存の自我とそぐわない部分を歪めて受け取るか、のいずれかの形で処理される。人間には自分の自我と一致するものだけを見る傾向があるとされ、そうした意味で人間は真に客観的な観察者になることは難しい。(こうしたArgyrisの自我概念は、G. H. Meadの系統にあるわけではない。自我が恣意的に経験を解釈するメカニズムに防衛機制をあげている。)つまり人間にとって客観的な世界はない。世界とは客観的世界についてのその人の姿であり、いつもその人の「私的な世界」である(Argyris, 伊吹山・中村訳, 1971, p.68-70)。

自我は経験(社会的相互作用)によって培われるが、経験は自我によって色づけされるのである。自我の中に新しく付け加えられる部分は、パーソナリティを成長させ、個人の「私的な世界」を拡大させるが、その新しい部分は当該個人の私的世界の中でのみ体験されるのである。人間の体験は自己の姿によって彩られるのであり、従って個人の世界は他者の世界とは異なるであろう。ところが、人間は共通の経験をともにすることで、ある程度の範囲で他者と似ることになる。パーソナリティは文化的影響の中にあるとされる。実際にはパーソナリティと文化は分ち難い関係にあるという(Argyris, 伊吹山・中村訳, 1971, p.84-87)。

さて以上のArgyrisの「自我」概念から類推すると、「成熟」とは「経験を通して自我を再構成し、私的世界(世界の見方)を拡大することである」といえる。ところがこうした「成熟」は、自我が完全に無秩序に組み合される形で進行するのではなく、社会文化の組み合わせや、生物学的遺伝のために、いくつかの同一の発展的傾向(方向性)を持つという。それは以下の7つの発達傾向にまとめられている(Argyris, 伊吹山・中村訳, 1971, p.87-92)。

- ① 幼児のように受身の状態から成人のように働きかけを増していく状態に発展する傾向
- ② 幼児のように他人に依存する状況から成人のように比較的独立した状態に発展する傾向
- ③ 幼児のように数少ないわずかの仕方ではしか行動できないことから成人のように多くの違った仕方で行動できるまで発達する傾向
- ④ 幼児のように、その場その場の、浅い、移り気な、すぐに弱くなる興味

から成人のように深い興味を持つように発達する傾向

- ⑤ 子供のような、短期の展望（すなわち現在が主に行動を規定する）から成人のような長期の展望（すなわち行動は過去と未来によってより強く影響される場合）に発達する傾向
- ⑥ 幼児のように、家族や社会の中で従属的地位にいることから同僚に対して、同等、または上位の地位を占めようと望む方へ発展する傾向
- ⑦ 幼児のような自己意識の欠乏から、成人のような自己についての意識と自己統制に発達する傾向

以上の7つの発達傾向は、人間の健全な自我の発達の方向性として仮定されている。人間の自我を形成するのは経験である。つまり経験する内容によって健全な発達が促進されたり、阻害されたりするわけである。完全な成熟はありえないとされている。Argyrisは、この7つの発達傾向と組織の管理のあり方とを照合していく形で公式組織を批判する。この7つの次元はそうした批判のための一つの道具として設定された模型（Argyris, 伊吹山・中村訳, 1971, p.92）であり、すべての人間が各次元の最高点を求めて行動するという人間行動を説明するモデルではない。Argyrisのいう成熟のエッセンスは、個人の「自我の再構成」である。

次に公式組織が論じられ、公式組織の原則が適用されると以下の労働環境が構成されるとしている（Argyris, 伊吹山・中村訳, 1971, p.109-120）。

- ① 従業員は日常の労働についてほとんど自己統制を許されない。
- ② 受身で依存的で従属的であるように期待される。
- ③ 短期の展望を持つように期待される。
- ④ いくつかの表面的に浅い能力を、絶えず完全に使い、しかもそれを高く評価するように教えこまれる。
- ⑤ 心理的失敗に陥るような条件で生産するように期待される。

以上から、人間を未熟なままにおく条件が、公式組織の中に内在していることを指摘し、管理上の人間の問題は人間の健全な発達の阻害に関連していることを提示した。Argyrisの組織の構想は、健全な個人と組織との間の不一致を解消する形で摸索されている。

以上、Argyrisは「成熟」概念を自我の再構成の視点から考察したが、公式組織を批判するために7つのモデルを設定したことを概略した。しかしSL理論に継承されたのは、自我の再構成という考え方ではなく、成熟を尺度としてモデル化するという手法の方であった。SL理論の「成熟」概念が曖昧な印象を与えるのも、形式的尺度として設定されているためである（その尺度の根拠もはっきりしない）。後に述べる自己組織性の考え方は、Argyrisの発想に近いものである。成熟の問題を形式的尺度として扱うより、その意味内容を理論的に明確化することが、冒頭で述べたスポーツ経営現象を分析するために必要なことであるとする。

3. 自己組織性からみたSL理論

以上「成熟」概念の系譜を振り返ってきた。SL理論は、McGregorのような組織レベルの分析枠組みからの影響を受けていることが理解できた。そこで最近の組織レベルの分析枠組みを「組織生成・情報創造・自己組織性」として概略し、そこで提示される「安定性－柔軟性のバランス」という問題からSL理論を振り返り、「成熟」概念について理解を深めたい。

1) 組織生成・情報創造・自己組織性

最近の組織論は、組織を所与のものとして静的に扱わず、その動態をダイナミックに捉えようとする。これは組織の生成の問題であるともいえる。Schein⁷⁾は「組織はまず人々の頭の中で生まれる」といっている。組織の創始者は、自らのビジョンを複数の人々の青写真に転写することで組織を確立することができるとする。組織はビジョンから生まれ、ビジョンこそが組織を特徴づける。そうして創られた組織は、途中で新たなビジョンを持った経営者にとってかわられるかもしれないし、創始者のビジョンが幾世代にもわたって生きながらえるかもしれないとされる。こうしたScheinの発想は、組織の本質を「ビジョン」におき、経営者の本質（経営するということの本質）を「ビジョンを持ちそれを実現していくということ」においている。政策や戦略とはビジョン以外の何物でもない。また榊原⁸⁾は、組織のダイナミックな変容の源泉を「組織体が外的環境に対して投影できる一種の『構想』の大きさや広がりといったも

の」においている。「外的環境というキャンパスに雄大な絵を描ける組織が成長し、そうでない組織が縮んでいく」という。

さて、組織の生成、成長、発展に不可欠であるとされる「ビジョン」や「構想」とはいったい何であろうか。それは環境認識の過程における情報創造であるといえる。近代組織論において情報は、処理されるものであり、人間の情報処理能力の限界が主観的環境としての状況定義を生み、組織の構造化が情報処理能力の限界を克服するというものであった⁹⁾。以来組織は不確実性に対処する情報処理システムとして捉えられ、環境適応が問題の中心となった。ところが野中¹⁰⁾は、情報は処理するものではなく、解釈し、意味を創造する（見いだす）ものであるとする。加護野¹¹⁾は認識を「知識の利用と獲得」として捉え、より明解に論じている。情報とは解釈されるものである。つまり情報（フロー情報）は、解釈する主体に受け取られ、その主体の保有する既存の情報（ストック情報：知識体系）と照合される。受け取られた情報が、主体の記憶の中に蓄積された既存の情報と選択的に結びつくことで、「意味」が生まれるのである。結びつき方により意味は変化する。また異なる形の知識体系を保有する複数の主体が、一つの同じ情報を受け取っても、そこには様々な意味が生まれる。情報は主体の保持する知識体系によって彩られるのである。彩られた情報は新たな知識として組み合わせられる。このように情報は多義的であり、人間は情報ではなく意味に反応するのである。「ビジョン」や「構想」とは、組織メンバーが自らの知識を駆使し、環境からの情報に見いだした「意味」であると考えられる。こうした「新たな意味」を見いだす過程を野中は「情報創造」と呼んだのである。人間は、いつも既存のままのものの見方をするわけではない。たった一つの情報も無限に新たな意味を生み出す可能性があり、ここには人間の情報処理能力の限界といったペンシズムはない。より雄大な意味（ビジョン・構想）を見いだせるかどうかにか、組織の発展がかかっている。以上が情報創造の考え方の骨子である。

さてここで組織の「協働」に目を向けよう。たった一つの情報が多彩に解釈されるという状況は、組織の混乱状態でもある。各メンバーが全く異なる知識体系を持つのであれば、各メンバーは、同じ情報を受けたとしても、いつも異

なる意味解釈をし、必ず意見の対立を生じさせるであろう。極端には、メンバー相互の情報伝達さえ成り立たなくなる。この場合の知識体系は科学論におけるパラダイムとアナログカルな関係にある。共約不可能性は組織崩壊の根源である。こうした意味で、「組織の協働が成り立つ」ためには、メンバーの間である程度の「知識の共有」が必要であり、それによって組織の「安定化」がはかられる。

ところが逆に組織において知識が高度に共有されるなら、組織の硬直¹²⁾が促される。知識の共有は、メンバーの意見の等質化を促し、その結果、異質な意味解釈を排除するようになる。そうなると環境の変化をいち早く察知し、新たな意味解釈をする先見の明のあるメンバーは、忌み嫌われるようになる。それ以前に新たな意味解釈をする力さえ失ってしまうかもしれない。「組織の柔軟な活動」のためには、他のメンバーと異なる意味解釈をするメンバーの存在が重要であり、「新たな意味解釈」という過程を経ずして、環境に適應することはできない。つまり組織は、「適応力」を保持するために、異質な意味解釈の基盤として、「異なる知識体系を許容する態度」が必要となる。

通常、人間や組織は、如何なる知識体系に基づいて認識しているのか、意識していない。知識体系の存在すら意識されず、認識の全てが客観的環境であると誤解しがちである。ところが共有された知識体系では考えられない意味解釈を提示されることで（ゆらぎ）、自らの及び他者の知識体系の存在を確認でき、既存の知識体系を振り返って（自己言及）、新たな知識体系を再構成することが可能となる。この過程は、まさに自己組織化現象である。組織における知識体系自体の変化は、組織にとってパラダイムの変革であり、相転移（榊原、1986, p.60-62）である。

2) 「安定性-柔軟性」のバランスとしてのSL理論

以上のように、組織は「安定性」と「柔軟性」という相矛盾する課題を抱えている（加護野、1988, p.86-93）。組織は環境変化に適應するため「柔軟性」を必要とするが、同時に複数の人間の集合的活動を維持するために「安定性」が不可欠である（榊原、1986, p.57-59）。このジレンマは、秩序生成と情報生成¹⁴⁾、組織の慣性力とゆさぶり機能¹⁵⁾とほぼ同一の問題である。「安定性」と

「柔軟性」のバランスをいかに保つかで組織の特徴が決まる。このバランスは組織の知識体系の共有の度合にかかっているのである。

これまでの組織研究の大半は、この「安定性」と「柔軟性」のバランスを問題にしていたと考えられる。リーダーシップ行動研究における、「構造づくり」に類似するカテゴリーは、リーダーが情報創造を行い、ビジョンを持ち、メンバーに対してできるだけ知識の共有を図ろうとするリーダーの活動を捉えていると考えられ、「配慮」に類似するカテゴリーは、部下の情報創造を許容し、促していこうとするリーダーの活動を捉えていると考えられる。またMcGregorの批判した科学的管理法による組織は、既存の固定したものの見方しか許容しない組織であり、ゆえにMcGregorは、人間の創意工夫を大切にす管理のあり方を訴えたのである。これは高度に知識を共有化しようとする組織への反逆と解釈できる。またArgyrisのいう「私的世界の拡大」は、世界の見方の転換を意味し、「自己組織化」そのものを捉えていると考えられる。同様にSL理論もこの視点から振り返ることができる。

SL理論の基本命題は、以下の通りであった。部下が未熟な場合、低協労・高指示的な「教示的」リーダーシップが適応的である。部下が成熟するにつれて指示的行動は軽減されるべきであり、また成熟度が中程度に至るまでは、協労的行動を増してゆき、「教示的」というより「説得的」リーダーシップが適応的である。部下が中程度以上に成熟してきた場合、指示的行動ばかりでなく、協労的行動も控えることが望ましく、「参加的」リーダーシップが適応的となり、さらに部下が十分に成熟してきたなら、全面的に「委任」するリーダーシップが適応的となる¹⁶⁾。このSL理論の背後には、良きリーダーは有能なリーダーを創る、という発想がある。これはその後の「一分間マネジャー」¹⁷⁾などの物語に顕著に現れてくる。

SL理論を「安定性－柔軟性」の視点から捉えなおしてみよう。未熟な部下に対する教示的リーダーシップは、リーダーのビジョン（政策・戦略）を部下に提示し、それに基づいて組織活動を進めていくことを意味する。組織への新参者は、未熟であるが故に自らのビジョンを持ち得ない。この場合リーダーと未熟な部下との間にはリーダーのビジョンしかない。これは組織にとってきわめ

て安定的な状態で、単一の知識体系で組織は動いている。リーダーにとって部下は、科学的管理法の支配する組織のように部品でしかないのである。教示的リーダーシップはまさに、リーダーの「教示」による知識の植え付け（知識の共有化）であるとも考えられる。ところが部下は経験を積むにつれて、自らビジョンを持てるようになる。それは個々のメンバーの持つ知識体系の相違から生まれる。メンバーが生来培ってきた知識体系は、組織内の社会化だけで完全に同一化できるものではない。当初の多少の知識体系の相違は、組織での経験を深めるにつれ増殖される。そこでメンバーから発するビジョンとバランスをとるために、リーダーは、説得的、参加的、委任的とリーダーシップを変更していくのである。このリーダーシップの変遷過程は、メンバーが成熟するにつれ、リーダーがメンバーを組織の秩序（知識体系）から開放していく方向へ向かう。（しかしSL理論には、個々のメンバーのビジョンが組織の柔軟性の根源であるという視座はない。）最終的な状況では、組織にはビジョンが満ちあふれており、当初指導的立場にあったリーダーは、部品であったメンバーを、ビジョンを持つリーダーへと変容させたことになる。SL理論には、組織の硬直や適応力という視座は明示されていないが、「安定性」と「柔軟性」のバランスという視点から再解釈することができる。

3) 「成熟」概念の肯定的否定的意味

以上SL理論を「安定性－柔軟性」のバランスとして振り返ったが、SL理論と最近の組織論では決定的な相違がある。それは「成熟」に対する考え方である。最近の組織研究は「組織メンバーの成熟」という考え方に対して否定的な考え方を持っている。とかく一つのことに熟練したメンバーは、新しい発想を持ちにくいと考え、むしろ「素人の突拍子もない思い付き」を大切にする傾向がある。創造的組織を生み出す戦略としての「情報の異種混合」などその典型である¹⁸⁾。確かにローテーションによる配置転換などは、組織メンバーに新たな知識を与え、斬新な発想の機会を与えるだろう。しかし情報創造のダイナミズムを、こうした偶然の一致に求めて良いのだろうか。こうした一連の考え方の中には、既存秩序の「創造的破壊¹⁹⁾」と単なる「破壊」との明確な区別がないところに問題がある。

ここで先に「安定性－柔軟性」のバランスという視点から振り返ったらSL理論を考えたい。そこでの「成熟」の本質は「自らの知識体系を振り返り、自省し、新たに組替えることのできる『力』の獲得」であると考えられる。「成熟」したメンバーとは頭の硬い熟練者ではない。課業を器用にこなせるだけでは「成熟」しているとはいえない。知識体系を組替え、ものの見方の転換を図れる人こそ、「成熟」の名に値する。未熟なメンバーは、自ら知識体系を組み上げる力がないからこそ、ビジョンを持ち得ないのである。そうしたメンバーにたとえ異種混合のチャンスが与えられても、どんなにゆきぶりをかけられても、新奇な情報は彼を当惑させるだけで、何ら解釈されることなく流れさっていくであろう。

創造的組織実現のために必要なエッセンスは、むやみなカオスの創造ではなく、知識体系を組み上げる力を養うことであり、知識体系組替えのチャンスを生産的に提供することである。この成熟の本質としての「力」は、いかに獲得されるものであろうか。SL理論のように単に「経験」に求めるだけでは不十分であろう。今後の興味深い問題である。最近の組織論は成熟という問題をあまりにも軽視してきたように思う。

4. まとめ

以上、SL理論における「成熟」の問題を中心に論じてきた。要約すると、情報創造とは、知識の利用と獲得という認識過程での意味創造であり、組織の協働を考えると、知識体系の共有の程度によって、組織の安定性と柔軟性が決定されるのであった。SL理論やその基盤となった理論も、この安定性と柔軟性のバランスという視点から再解釈することができた。そこで「成熟」の本質は、自らの知識体系を振り返り、自省し、新たに組替えることのできる力の獲得にあると考えられる。SL理論に組織の硬直や環境への適応という視座がなかったのと同様、最近の組織研究も「成熟」という視座を軽視していたように考えるのである。

ここで例えばスポーツチームを考えよう。練習計画を決定したり、スターティング・メンバーやゲーム上の作戦を決定したりする組織活動を考えた

き、メンバーの成熟を問題にせざるおえない。スポーツチームでは、成熟したメンバーと監督等のリーダーとの関係において、スポーツチームの組織としての問題—既存の秩序と情報創造との相克—があると考えられる。こうした意味で、SL理論は、最近の組織研究とは異なる形での示唆を、体育・スポーツの経営研究に与えてくれていると考える。体育・スポーツ経営学が独自の理論構築をしていくための一つの糸口であると考えるのである。

(本稿は、1989年10月横浜国立大学で開催された日本体育学会40回大会体育経営管理専門分科会で発表したものに、学会での議論を参考に加筆・修正を加えたものである。)

引用・参考文献

- 1) 江夏豊(1988)『江夏豊のくたばれ管理野球』学習研究社
- 2) Hersey & Blanchard (1969) "Life Cycle Theory of Leadership"
Training & Development Journal, May p.26-34
- 3) Hersey & Blanchard著 山本・水野・成田 訳(1987)『行動科学の展開』日本生産性本部p.75-90
- 4) Reddin, W. J.(1967)"The 3-D Management Style Theory-A Typology Based On Task and Relationships Orientations" Training & Development Journal, April p.8-17
- 5) McGregor, D.,著 高橋達男訳(1988)
『新版 企業的人間的側面』産業能率大学出版部
その他 前掲『行動科学の展開』p.75-80
- 6) Argyris, C.,著 伊吹山・中村 訳(1971)
『組織とパーソナリティ—システムと個人の葛藤』
日本能率協会
- 7) Schein, E. H.(1980)"Organizational Psychology 3rd edition"
Prentice-Hall Foundations of Modern Psychology Series p.19-20
邦訳 松井賚夫(1987)『組織心理学』岩波書店p.21-22
- 8) 榊原清則(1986)「組織の環境認識の構造」『組織科学』

Vol.20-2 p.52-62

- 9) March & Simon著 土屋守章訳 (1980)
『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社 p.207-261
- 10) 野中郁次郎 (1986) 「組織秩序の解体と創造」『組織科学』Vol.20-1 p.32-44
- 11) 加護野忠男 (1988) 『組織認識論』千倉書房p.59-83
- 12) 古川久敬 (1988) 「集団の硬直および再構造化過程」『組織科学』 Vol.21-4
p.67-76
- 13) 今田高俊 (1988) 「自己組織性と進化」『組織科学』
Vol.21-4 p.2-11
- 14) 野中郁次郎 (1989) 「情報と知識創造の組織論」『組織科学』
Vol.22-4 p.13
- 15) 拙稿 (1988) 「教育体育経営のマンネリズムについて」『香川大学研究報告第I部』
第73号 p.1-12
- 16) 前掲『行動科学の展開』p.223-233
- 17) Blanchard & Johnson著 小林薫訳
『一分間マネジャー』ダイヤモンド社
- 18) 野中郁次郎 (1985) 『企業進化論』日本経済新聞社p.261-262
- 19) 前掲『企業進化論』p.187-189