

〈研究資料〉

高等学校運動部顧問の管理行動に関する研究： 男女バスケットボール部顧問を対象として

藤 田 雅 文

A Study on Managerial Behaviors of Athletic Club Managers in High Schools:
On Managers of Men's and Women's Basketball Clubs

Masafumi FUJITA

Abstract

The purpose of this study was to examine the relation between the managerial behaviors, individual characteristics, educational effect, and achievements in sports events. The subjects were 259 managers of men's and women's basketball clubs of high schools in Japan. The managerial behaviors were defined by seven elements: bringing up club members, information management, creating an environment, maintaining discipline, management by objectives, initiative of innovation, and building trust. The data for analysis were gathered by mailing questionnaire surveys, conducted between September and October 2015.

The results were summarized as follows:

- 1) The managers who positively executed managerial behaviors had certified licenses for coaching and refereeing issued by the Japan Basketball Association; were teachers of health and physical education; had experience as players for 10 years or more; and had played in national basketball competitions.
- 2) There was a positive correlation between the managerial behaviors that were “bringing up club members”, “information management”, “management by objectives” and the educational effects of both the clubs.
- 3) There was a positive correlation between “maintaining discipline” and the educational effects of the men's clubs.
- 4) There was a positive correlation between “building trust” and the educational effects of the women's clubs.
- 5) There was a positive high correlation between “creating an environment” and the achievements in sports events of both the clubs.
- 6) There was a positive correlation between “bringing up club members”, “building trust”, and the achievements in sports events of the men's clubs.
- 7) There was a significant difference (men's clubs > women's clubs) of four items in “bringing up club members”, “information management”, and “creating an environment”.
- 8) There was a significant difference (women's clubs > men's clubs) of two items in “building trust”.

キーワード：管理行動, 顧問, 運動部, 高等学校, バスケットボール

Keyword : Managerial Behavior, Managers, Athletic Clubs, High Schools, Basketball

1) 鳴門教育大学大学院学校教育研究科
〒772-8502 徳島県鳴門市鳴門町高島字中島748

1) Graduate School of Education, Naruto University of Education
748, Nakajima, Takashima, Naruto-cho, Naruto-shi, Tokushima-ken 772-8502

I. 緒言

高等学校の運動部活動は、学習意欲の向上や責任感、連帯感の涵養等に資する学校教育の一環としての活動であり（文部科学省，2009）、運動部の顧問には、部員を知・徳・体の調和のとれた人間に育てる役割が求められている。また、スポーツ基本計画（文部科学省，2017）では、国際競技力の向上が目標として掲げられており、運動部の顧問には、わが国のユース年代の競技力を高める役割も求められている。

文部科学省スポーツ・青少年局が組織した運動部活動の在り方に関する調査研究協力者会議（2013）は、「運動部活動での指導のガイドライン」を含めた調査研究報告書をまとめている。その内容は、体罰の根絶が中核であるが、「運動部活動の指導者、特に顧問の教員は、当該スポーツ種目の技術的な指導のみならず、部活動のマネジメント（運営）、生徒の意欲喚起や人間関係形成のための指導、安全確保や事故防止に取り組むことが必要です」と述べ、①学校組織全体での運営や指導の目標、方針の作成と共有、②保護者等への目標、計画等の説明と理解、③外部指導者等の協力確保、連携、④外部指導者等の協力を得る場合の校内体制の整備、⑤生徒のニーズや意見の把握とそれらを反映させた目標等の設定、計画の作成、⑥年間を通したバランスのとれた活動への配慮、⑦年間の活動の振り返りと次年度への反映、⑧科学的裏付け等及び生徒への説明と理解に基づく指導の実施、⑨生徒が主体的に自立して取り組む力の育成、⑩生徒の心理面を考慮した肯定的な指導、⑪生徒の状況の細かい把握、適切なフォローを加えた指導、⑫指導者と生徒の信頼関係づくり、⑬上級生と下級生、生徒の間の人間関係形成、リーダー育成等の集団づくり、⑭事故防止、安全確保に注意した指導、⑮厳しい指導と体罰等の許されない指導との区別、⑯科学的な指導内容、方法の積極的な取り入れ、⑰学校内外での指導力向上のための研修、研究、⑱校長等の管理職の理解、⑲運動部活動のマネジメント力その他多様な指導力の習得が必要であると提言し

ている。

体育・スポーツ経営学界の研究において、藤田・松原（1992）は、田尾（1984）の地方自治体の管理者の管理行動研究に準拠して、運動部顧問の管理行動を「運動部の定期的活動の継続に努め、集団の機能を維持し、その成果を高めるための行動」と定義し、中学校の男子サッカー部顧問を対象として、その構造を明らかにしている。管理行動の構造は、上掲した「運動部活動での指導のガイドライン」の提言と部分的に一致しており、「部員育成」「規律維持」「信頼維持」「変革主導」「情報管理」「体制づくり」「環境形成」の7因子42項目であった。その後、藤田（2000）は、中学校女子バスケットボール部の顧問を対象として追試的研究を行い、「部員育成」「情報管理」「環境形成」「規律維持」「目標管理」「変革主導」「助言依頼」「信頼関係」の8因子49項目の構造を見出している。また、両者ともに、各顧問が指導する運動部活動が「部員の人間形成においてどの程度役立っているか」を設問した教育的効果との関連では、「部員育成」に関わる管理行動が最も強い規定力を持ち、競技成績には「環境形成」に関わる管理行動が最も強い規定力を持つこと、管理行動の程度は、保健体育科教員が他教科の教員に比べて高いことを明らかにしている。さらに、藤田・吉田（2010）は、競技経験と指導種目が一致しており、全国・ブロック大会レベルの競技経験を有する教員の管理行動の度合いが高いことを明らかにし、国田・藤田（2008，2010）は、中学校と高等学校のソフトテニス部を対象とした研究において、高等学校の競技成績上位群の顧問は、中学校の競技成績上位群の顧問よりも「有能な人材の確保」「部員の健康管理」を積極的に行っていることを明らかにしている。

以上の先行研究では、運動部顧問が遂行すべき管理行動の構造、運動部活動の成果との関連性、管理行動の度合いと関係する要因について詳細に検討されている。しかしながら、男子部と女子部における管理行動の差異については分析がなされていない。そこで本研究では、女子高校生の登録人数が最も多い（全国高体連調査、

平成28年8月現在, 61,175人), バスケットボール部の顧問を対象にして, 個人属性と管理行動, 及び管理行動と運動部活動の成果との関連性について, 上述した先行研究の結果を踏まえて追試的に再検討し, 男子部と女子部の顧問の管理行動に差異があるのかについて明らかにすることを目的とした。

本研究の分析枠組は, 図1の通りである。

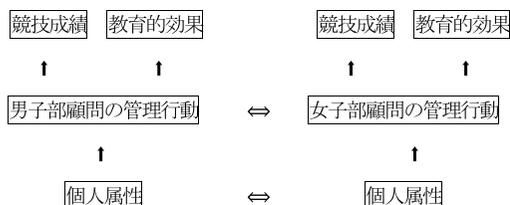


図1 本研究の分析枠組

II. 方法

1. 管理行動の測定項目

中学校と高等学校の運動部は, 部員の年齢, 人数, 体格・体力・運動技能等に差があるが, いずれもほとんどが競技大会での勝利を目指す, 従属的・競技的クラブとして活動している。また, 運動部顧問の位置付けも学校長の管理下でミドル・マネジメントの業務を遂行していることは同様である。さらに, これまでの先行研究の結果と比較する必要があるため, 本研究の対象と同じ種目である, 中学校女子バスケットボール部の顧問を対象とした藤田(2000)の先行研究で示された管理行動の測定項目を用いた。しかし, 「助言依頼」については, 中学校に多

表1 管理行動調査票

因子	質問項目
部員育成	1. 部員一人ひとりの特徴や故障者の状態をよく知っている 2. 部員が積極的に活動しているかどうかよく把握している 3. 試合の結果を吟味して必ず次の練習や試合の改善に役立っている 4. 部員がどんなことでミスしたり失敗したかよく知っている 5. 部員の将来を考えながらどのような活動をさせればよいかいつも考えている 6. 部員はいつも失敗を恐れず思い切りプレイさせるようにしている
情報管理	7. 部活動に必要な情報は録画したりファイルにして整理・保存している 8. 部活動に関係する本や雑誌をよく読んでいる 9. 他校の顧問と積極的に情報を交換している 10. 研修会に積極的に参加して情報収集している 11. 高体連や競技団体関係者と密接に連絡を取っている 12. 部活動に役立つ情報(ビデオや雑誌など)を部員に見せることがしばしばある 13. 年間・月間・週間トレーニング計画を詳細に立てている
環境形成	14. 体格・体力・技能面に優れている中学生を熱心に勧誘している 15. 部活動に必要な予算を得るために後援会・保護者会などに積極的に働きかけている 16. 有能な人材が得られるよう中学校の関係者によく働きかけている 17. 部活動に必要な用具や練習場をいつも点検・整備している 18. 地域の公共スポーツ施設も積極的に練習の場所として利用している 19. 部員の健康管理のために専門医と定期的な連絡を取り合っている 20. 学外の専門指導者の協力を得るようにしている 21. 大学・企業に出向いて積極的に指導者とのパイプを作っている
規律維持	22. 部員には休む理由をいつも言わせている 23. 部員が早退や遅刻した時いつもその理由を確認している 24. 部員には施設・設備を大切にしよういつも注意を与えている 25. 部員には挨拶をきちんとさせている 26. 部員には学校規則を厳守するよういつも注意を与えている
目標管理	27. 部のミーティングでみんなが発言できるような雰囲気を作っている 28. いつもそれぞれの部員の個性を伸ばすことを考えた活動をしている 29. 部員にはいつも課題を見つけ自主練習するよう促している 30. 明確で具体的な部全体の目標と個人の目標をいつも設定している 31. 長期的な展望を持って部全体の目標と個人の目標を設定するようにしている
変革主導	32. 全校的な部活動の問題について職員会議などで改善策を進んで提案したことがある 33. 顧問会議などでは自分の意見や考えに沿って話が進むことがしばしばある 34. 部活動についての自分の意見や考えを積極的に体育主任や管理職に言っている
信頼関係	35. 部員は活動上の不満や悩み事をいつも素直に言ってくれる 36. 部員とレクリエーション活動をすることがしばしばある 37. 部員がどんなことで悩んでいたり困っているかをよく知っている 38. 部員の進路の相談にしばしば乗っている

極めてよくあてはまる 5 よくあてはまる 4 あてはまるほうである 3 なんとかいえない 2 あてはまらない 1

く存在する、競技経験のない運動部顧問の行動のまとまりを示す因子であると推察されるため、除外した。また、回答の負荷が大きくなるようにするため、因子負荷量が高く、各因子の行動を的確に表現している項目を精選し、部員育成（6項目）、情報管理（7項目）、環境形成（8項目）、規律維持（5項目）、目標管理（5項目）、変革主導（3項目）、信頼関係（4項目）の7因子・計38項目で構成する調査票を作成した。回答は、5段階のリッカート尺度（5.極めてよくあてはまる 4.よくあてはまる 3.あてはまるほうである 2.なんともいえない 1.あてはまらない）^{注1)}を用いて、最もあてはまる程度を一つ選択させた。具体的な項目は、表1の通りである。

2. 競技成績の得点化

競技成績の質問項目については、国田・藤田（2010）の先行研究に準拠して、平成27年度を含む過去5年間の全国高等学校総合体育大会及び都道府県予選の結果について、6つの区分（インターハイベスト8以上、インターハイ出場、県予選ベスト8以上、県予選ベスト16、県予選ベスト32以下、地区予選敗退）を用意して回答を求めた。しかし、国田・藤田（2010）の先行研究では、各都道府県における登録学校数の格差に配慮しないで画一的に5点～1点を付与しており、実際の競技レベルを十分に反映していないと考えたため、本研究では、「インターハイベスト8以上」には一律に20点を付与し、都道府県の登録学校数の格差（平成27年度男子部最大364校～最小23校、女子部最大367校～最小21校）を考慮した得点を付与した。具体的

は、表2に示した通り、「インターハイ出場」の点数について、登録学校数が200校以上の都道府県の代表校には、「インターハイベスト8以上」（20点）の1/2の10点を付与した。また、階級の幅を50校にして区分し、登録学校数が150～199校の都道府県の代表校には9点、100～149校の都道府県の代表校には8点、50～99校の都道府県の代表校には7点と、1点ずつ減点して得点化し、49校以下の都道府県の代表校には、200校以上の都道府県の代表校（10点）の1/2の5点を付与した。さらに、「県予選ベスト8以上」「県予選ベスト16」には、「インターハイ出場」の点数から2点ずつ減点し、「県予選ベスト32以下」では、登録学校数が150校以上に2点、50～149校に1点、49校以下は、地区予選敗退と同じレベルであると判断して0点とした。

国民体育大会では、個人種目の1位を8点とし、1チーム8人以上の団体競技は1位64点、5人以上7人以下の団体競技は1位40点、4人以下の団体競技は1位24点としている。これらの得点は、チーム構成人数を考慮し、8位入賞者（チーム）に1点以上の得点を付与するための便宜的な競技得点である。本研究の競技成績の得点化の手続きも明確な根拠があるわけではない。あくまでも都道府県の登録学校数の格差を考慮し、競技成績の相対的な位置を区別するための便宜的な得点化である。

なお、過去5年間の大会結果を設問したが、4・5年前の大会結果の回答の欠損が多く、それらを除外するとサンプルが少なくなるため、本研究では、過去3年間の競技得点の合計点を算出して分析した。

表2 競技成績の得点

県内学校数	インターハイ ベスト8以上	インターハイ 出場	県予選 ベスト8以上	県予選 ベスト16	県予選 ベスト32以下	地区予選 敗退
200以上	20	10	8	6	2	0
150～199	20	9	7	5	2	0
100～149	20	8	6	4	1	0
50～99	20	7	5	3	1	0
49以下	20	5	3	1	0	0

3. 教育的効果の測定

運動部活動の教育的意義について、学習指導要領及び運動部活動に関する通達文には、冒頭でも触れたように、責任感、連帯感、自主性、協調性、規律を守る態度の育成等が明記されている（日本体育協会スポーツ医・科学専門委員会、2015）。これらを観点別に評価する方法もあるが、本研究では、回答の負荷を考慮し、藤田・松原（1992）の先行研究に準拠して総合的な教育的効果の自己評価項目を設定した。具体的には、「部員の人間形成においてどの程度役立っているか」の設問に対して、5段階のリッカート尺度（5. 大変役立っている 4. かなり役立っている 3. まあまあだと思う 2. あまり役立っていない 1. 全く役立っていない）を用いて、最もあてはまる程度を一つ選択させた。

4. 個人属性の調査項目

顧問の個人属性については、上述した先行研究の調査項目に準拠しながら、以下の内容について回答を求めた。

①性別、②年齢、③担当教科、④教職経験年数、⑤バスケットボール部顧問の経験年数、⑥現任校での顧問活動年数、⑦バスケットボールの競技経験年数、⑧プレイヤーとしての競技レベル、⑨バスケットボールの指導者・審判資格の所有の有無と内容。

5. レクリエーション活動の調査

多くのビジネスの組織のリーダーシップ研修、人材開発の現場ではチームビルディングが導入されている。チームビルディングとは、「仲間が思いを一つにして、一つのゴールに向かって進んでゆける組織づくり」のことであり、具体的な内容は、親睦を深めるためのイベントや旅行、部署内での飲み会など、共通体験を持つことでお互いのことを知り合い、コミュニケーションの量を増やすことでチームとしての関係性の基盤を作ること、チームビルディングを目的に開

発された、メンバーと困難な課題に挑戦し、行動を振り返って改善点を見つけ、さらに改善点を反映して再挑戦するなどのプロセスを実践する合宿研修プログラムを実施すること、日常の職場で定期的にチームミーティングを持ち、日常のコミュニケーションを振り返り改善すること等である（Team Building Japan, 2017）。

運動部活動においてもチームビルディングは必須であり、管理行動の「信頼関係」に内包された項目の「36.部員とレクリエーション活動をすることがしばしばある」の動態を探るとともに、実際に、どのような内容のレクリエーション活動を行っているのかについて調査した。回答は、具体例（新入部員歓迎会、夏のBBQ、卒業生を送る会等）を掲載した上で、自由記述してもらった。

6. 調査対象校の選定

本研究の対象校は、まず、過去5年間の全国高等学校総合体育大会の大会結果を大会ホームページで調べ、インターハイ出場校の男子部77校・女子部73校を選定し、次に、全国学校総覧2014年版より、インターハイに出場していない高等学校（定時制は除く）を男女別に10校間隔を原則として抽出し、男子部515校・女子部433校を選定した。

以上の手続きによって選定された高等学校は、男子部592校、女子部506校、計1,098校である。

7. 調査方法・期間及び有効回答数（率）

調査は、郵送による質問紙法によって、平成27年9月～10月に実施した。対象別の有効回答数（率）は表3の通りである。

表3 対象別の有効回答数（率）

対 象	男子部		女子部	
	f	%	f	%
インターハイ出場校	19	24.7	19	26.0
サンプリング校	110	21.4	111	25.1
計	129	21.8	130	25.7
	259		23.6	

8. 統計処理

本研究で得たデータは、リッカートの簡便法に従い、5段階で回答された番号を数値得点に振り分け、管理行動との関連性について、Microsoft Office Excel 2003, Excel統計2006, アドインソフトMulcelを用いて、カイ二乗検定、ボンフェローニ法による多重比較検定、ピアソンの相関係数と有意性に関する検定、重回帰分析を行なった。

III. 結果

1. 男子部・女子部顧問の個人属性

男子部129名、女子部130名の顧問の性別・年齢等の個人属性9項目の度数分布と男子部・女子部間の度数分布の差異を示す χ^2 検定の結果は、以下の表4～表12に示した通りである。

各属性における度数分布と χ^2 検定の結果を見ると、男性の顧問が多数を占めているが、女子部においては、3割が女性教員であり、男子部に比較するとその割合は高いと言える。また、男子部では、バスケットボール競技経験が「10年以上」の顧問が7割を占め、女子部に比べて豊富な競技経験を持つ顧問が多いことが分かる。さらに、特徴的な結果は、男子部・女子部ともに、バスケットボール競技経験が「6年以上」の顧問が約8割を占めているにも関わらず、日本バスケットボール協会（JBA）の公認コーチ資格を保有していない顧問が半数を占め、審判資格を保有していない顧問が7割強も存在していることである。公認コーチや審判の資格を取得することは、自身の技術・戦術指導の力量を高めることに繋がるため、U-18年代の国際競技力の向上を目指す競技団体の立場から見ると、この現況は改変する必要があると考える。

表4 性別

	男性		女性	
	f	%	f	%
男子部	117	90.7	12	9.3
女子部	91	70.0	39	30.0

$$\chi^2 = 16.256 \quad p < .01$$

表5 年齢

	20歳代		30歳代		40歳代		50歳代		60歳代	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
男子部	16	12.4	37	28.7	37	28.7	33	25.6	6	4.7
女子部	19	14.6	37	28.5	34	26.2	36	27.7	4	3.1

$$\chi^2 = 0.910 \quad n. s.$$

表6 教職経験年数

	10年未満		10～20年未満		20～30年未満		30年以上	
	f	%	f	%	f	%	f	%
男子部	40	31.7	30	23.8	29	23.0	27	21.4
女子部	36	28.1	34	26.6	36	28.1	22	17.2

注) N. A. 除く

$$\chi^2 = 1.709 \quad n. s.$$

表7 バスケットボール部顧問経験年数

	10年未満		10～20年未満		20～30年未満		30年以上	
	f	%	f	%	f	%	f	%
男子部	51	39.5	27	20.9	26	20.2	25	19.4
女子部	48	37.5	29	22.7	31	24.2	20	15.6

注) N.A. 除く

$\chi^2 = 1.153$ n. s.

表8 バスケットボール経験年数

	未経験		3年未満		3～6年未満		6～10年未満		10年以上	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
男子部	17	13.2	3	2.3	12	9.3	8	6.2	89	69.0
女子部	11	8.5	10	7.8	9	7.0	28	21.7	71	55.0

注) N.A. 除く

$\chi^2 = 18.620$ p<.01

表9 バスケットボール競技レベル

	未経験		市町村大会		都道府県大会		ブロック大会		全国大会		日本代表プロリーグ	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
男子部	17	13.2	11	8.5	37	28.7	15	11.6	44	34.1	5	3.9
女子部	11	8.5	17	13.1	46	35.4	11	8.5	40	30.8	5	3.8

$\chi^2 = 4.349$ n. s.

表10 担当教科

	保健体育科		保健体育科以外	
	f	%	f	%
男子部	59	48.8	62	51.2
女子部	64	50.8	62	49.2

注) N.A. 除く

$\chi^2 = 0.037$ n. s.

表11 JBA公認コーチ資格

	なし		E-2級		E-1級		D級		C級		B級		A級	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
男子部	73	56.6	2	1.6	3	2.3	18	14.0	25	19.4	5	3.9	3	2.3
女子部	70	53.8	4	3.1	3	2.3	20	15.4	20	15.4	10	7.7	3	2.3

$\chi^2 = 3.053$ n. s.

表12 JBA公認審判資格

	なし		未公認		日本公認		A級・AA級	
	f	%	f	%	f	%	f	%
男子部	93	72.1	10	7.8	19	14.7	7	5.4
女子部	101	77.7	9	6.9	17	13.1	3	2.3

$\chi^2 = 2.090$ n. s.

2. 個人属性と管理行動の関係

上掲した個人属性と管理行動との間にどのような関係があるのかを見出すため、各個人属性の群別（表13）に算出した管理行動の項目得点の平均値について、ボンフェロー法による多重

比較検定を行った。その結果の一覧が、表14と表15である。また、群間に5%水準で有意差が認められた項目数を一覧にしたのが表16である。これらを見ると、男子部・女子部ともに、管理行動の度合いと関係する個人属性は、「担当教

表13 多重比較検定における個人属性の群分け

性別	男:男子 女:女性
年齢	A:20歳代 B:30歳代 C:40歳代 D:50歳以上
担当教科	体:保健体育科 他:保健体育科以外
競技経験年数	A:未経験 B:6年未満 C:6年~10年未満 D:10年以上
教職経験年数	A:10年未満 B:10年~25年未満 C:25年以上
顧問経験年数	A:10年未満 B:10年~25年未満 C:25年以上
競技レベル	A:未経験・地区 B:県・ブロック C:全国・プロリーグ・日本代表
指導者・審判資格	有:保有している 無:保有していない

表14 男子部顧問の個人属性と管理行動の多重比較検定の結果

階	No	性別	年齢	担当教科	競技経験	教職経験	顧問経験	競技レベル	資格
部員育成	1								
	2								
	3			体>他	D>A			C・B>A	
	4			体>他	D>A・B			C・B>A	有>無
	5			体>他	D>A			C・B>A	有>無
	6								有>無
情報管理	7								有>無
	8		A・B・C>D	体>他					有>無
	9				D>B				有>無
	10				D>B				有>無
	11		C・D>A	体>他	D>A・B	C・B>A	C・B>A	C・B>A	有>無
	12								有>無
環境形成	13			体>他					有>無
	14			体>他		C・B>A	C・B>A		有>無
	15	男>女		体>他					有>無
	16			体>他	D>B		C・B>A		有>無
	17			体>他					有>無
	18			体>他					有>無
規律維持	19			体>他	D>B		C・B>A	C>A	有>無
	20				C>B				有>無
	21			体>他	D>B		C・B>A	C>A・B	有>無
	22			体>他	D>A・B			C・B>A	有>無
目標管理	23								有>無
	24								有>無
	25								有>無
	26								有>無
変革主導	27								有>無
	28								有>無
	29			体>他					有>無
	30			体>他					有>無
信頼関係	31								有>無
	32	男>女		体>他					有>無
	33		D>A	体>他		C>A・B	C>A・B		有>無
	34			体>他		C>A・B	C>A		有>無
	35		A>C						有>無
	36								有>無
	37								有>無
	38								有>無

注1) 表内の有意差は、全て5%水準である。

科」「資格」「競技経験」であり、女子部においては、3割が女性の顧問であることから「性別」も関係があり、「競技レベル」も関係性を持っていることが分かる。したがって、JBA公認の指導者・審判資格を保有する男性の保健体育科

教員で、10年以上の競技経験を有し、全国大会以上の競技レベルの大会に出場した経験を持つ顧問が積極的な管理行動を遂行していると言える。

表15 女子部顧問の個人属性と管理行動の多重比較検定の結果

因子	No	性別	年齢	担当教科	競技経験	教職経験	顧問経験	競技レベル	資格	
部員育成	1	男>女		体>他	D>A			C>B>A	有>無	
	2				D>B-C					
	3				D>A					
	4				D>A・B					
	5				D>B					
	6				A>B A>C					A>B
情報管理	7	男>女	D>A	体>他	D>A・B		C>B>A	C>B>A	有>無	
	8				D>A・B					
	9				D>B					
	10				D>B					
	11				C>B>A					
	12				C>B>A					
環境形成	13	男>女	D>A	体>他	D>A・B		C>B>A	C>B>A	有>無	
	14				D>A・B					
	15				D>B					
	16				D>B					
	17				C>B>A					
	18				C>B>A					
規律維持	19	男>女		体>他			C>B>A	C>A・B	有>無	
	20									C>A・B
	21									C>A・B
	22									C>A・B
目標管理	23	男>女		体>他				C>A・B	有>無	
	24									C>A・B
	25									C>A・B
	26									C>A・B
	27									C>A・B
	28									C>A・B
変革主導	29	男>女	D>A・B	体>他		C>A・B	C>B>A	C>A・B	有>無	
	30									D>A・B
	31									D>A
信頼関係	32	男>女	A>D						有>無	
	33									D>A
	34									D>A
35										
36										
37										
38									有>無	

注1) 表内の有意差は、全て5%水準である。

表16 個人属性の群間に有意差が認められた管理行動の項目数

因子	性別		年齢		担当教科		競技経験		教職経験		顧問経験		競技レベル		資格	
	男子部	女子部	男子部	女子部	男子部	女子部	男子部	女子部	男子部	女子部	男子部	女子部	男子部	女子部	男子部	女子部
部員		1			3	4	3	5		2		1	3	2	3	3
情報		6	2	1	3	6	2	4	1		1	2	1	6	7	7
環境	1	5			6	6	4		1		4	1	2	5	5	6
規律		2			1	4	1						1		2	
目標					2	4		1				1		1	1	3
変革	1	2	1	3	3	2			2	3		3			2	1
信頼		1	1	1											1	1
計	2	17	4	5	18	26	10	10	4	5	7	8	7	14	21	21

3. 管理行動と教育的効果の関係

顧問の管理行動と部員に対する教育的効果との関係について、藤田・松原(1992)、藤田(2000)、国田・藤田(2008, 2010)の先行研究では、いずれも単回帰分析を行い、全ての因子の管理行動と有意な相関があることを明らかにしている。本研究においても彼らの分析方法に準拠して、管理行動の全ての項目を説明変数、教育的効果を目的変数とする単回帰分析及び相関係数の有意性の検定を行った。その結果、表17に示した通り、男子部・女子部ともに、ほぼすべての管理行動の項目と教育的効果の間に、1%水準の正の相関関係があることが明らかとなった。

表17では、因果関係が説明できる管理行動を探るために、中程度の相関があると表現される、相関係数(r) > 0.4の数値に下線を引いて示している。それらの項目に注目すると、男子部・

女子部ともに「部員育成」「情報管理」「目標管理」に複数の項目が存在し、男子部は「規律維持」、女子部は「信頼関係」にも複数の項目が存在していることが分かる。「部員育成」では、部員のプレーのつまずきを把握し、運動技能をいかに向上させるかを常に考えること、「情報管理」では、自身の水平的人間関係を広げて、部員にプレーの向上に資する情報を提供し、詳細な練習計画を立案すること、「目標管理」では、長期的展望を持って部全体と部員一人ひとりの明確な目標を設定し、部員に課題を自覚させ、その課題解決に自ら取り組むことを促すことが重要であると言える。

また、男子部では「規律維持」に向けて、あいつの励行と練習施設・用具の保全についての指導、女子部では「信頼関係」の構築・維持に向けて、学業・練習・進路などについてのカウンセリングを行うことも重要であると言える。

表17 管理行動と教育的効果の相関係数

因子	No.	男子部		女子部		因子	No.	男子部		女子部	
		r	p	r	p			r	p	r	p
部員育成	1	0.390	**	0.387	**	目標管理	27	0.337	**	0.349	**
	2	0.367	**	0.366	**		28	<u>0.425</u>	**	<u>0.481</u>	**
	3	0.397	**	<u>0.406</u>	**		29	0.396	**	0.307	**
	4	<u>0.429</u>	**	<u>0.442</u>	**		30	<u>0.496</u>	**	<u>0.521</u>	**
	5	<u>0.522</u>	**	<u>0.460</u>	**		31	<u>0.432</u>	**	<u>0.529</u>	**
	6	0.373	**	0.292	**						
情報管理	7	0.194	*	0.375	**	変革主導					
	8	0.349	**	0.300	**		32	0.316	**	0.383	**
	9	<u>0.543</u>	**	0.379	**		33	0.374	**	0.390	**
	10	0.257	**	0.295	**		34	0.359	**	<u>0.476</u>	**
	11	<u>0.454</u>	**	<u>0.400</u>	**						
	12	0.304	**	<u>0.454</u>	**						
環境形成	13	0.318	**	<u>0.402</u>	**						
	14	0.334	**	0.209	*	信頼関係					
	15	0.378	**	0.287	**		35	0.248	**	0.385	**
	16	0.368	**	0.269	**		36	0.259	**	0.227	*
	17	0.313	**	0.351	**		37	0.398	**	<u>0.493</u>	**
	18	0.156	n. s.	0.163	n. s.		38	<u>0.498</u>	**	<u>0.467</u>	**
19	0.336	**	0.338	**							
規律維持	20	0.261	**	0.335	**						
	21	0.383	**	0.316	**						
	22	0.372	**	0.329	**						
	23	0.386	**	0.373	**						
	24	<u>0.430</u>	**	0.346	**						
	25	<u>0.466</u>	**	0.277	**						
	26	0.376	**	0.337	**						

† **p < .01, *p < .05

4. 管理行動と競技成績の関係

(1) 管理行動と競技成績の単回帰分析

図2と図3は、男子部・女子部の顧問の管理行動得点と競技成績得点の単回帰分析の結果を示したものである。男子部では、 $r=0.598$

($p<.001$), $y=0.1345x-7.3157$ の結果が得られ、女子部においても、 $r=0.616$ ($p<.001$), $y=0.1608x-11.476$ の結果が得られた。いずれも0.1%水準で有意な相関があることが認められたことから、顧問の管理行動の程度が、競技成績の水準を規定すると言える。

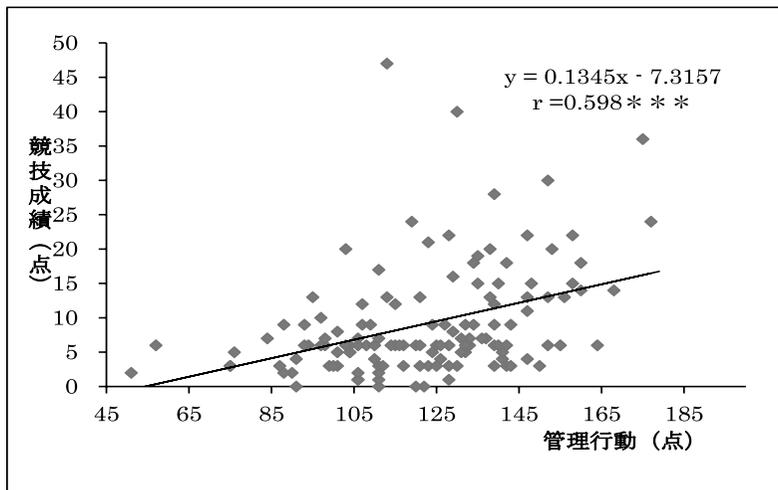


図2 男子部顧問の管理行動得点と競技成績得点の散布図

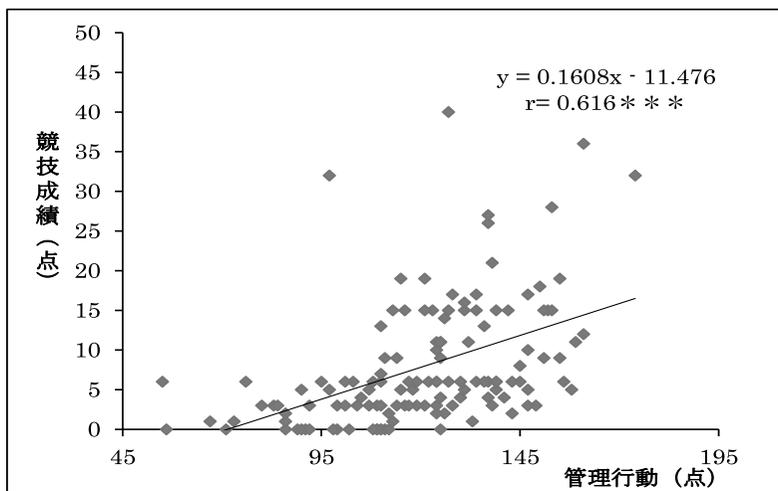


図3 女子部顧問の管理行動得点と競技成績得点の散布図

(2) 管理行動と競技成績の重回帰分析

藤田・松原(1992)及び藤田(2000)は、中学校の男子サッカー部と女子バスケットボール部を対象として、競技成績には「環境形成」の管理行動が最も強く影響を及ぼすことを明らかにしている。本研究で対象とした高等学校の男女バスケットボール部においても同様の結果が得られるかを追試するため、リッカートの簡便法に従って、管理行動についての質問項目の回答の段階を素点にして算出した各因子の合計得点を独立変数、競技成績得点を従属変数とする重回帰分析を行った。その結果を示したのが表18である。この結果を見ると、男子部・女子部ともに、有能な部員(ヒト)、練習施設(モノ)、活動資金(カネ)の経営資源を獲得しようとする「環境形成」の行動が、競技成績に直結していることが分かる。

また、男子部では、「部員育成」が5%水準で競技成績にプラスの影響を及ぼしており、「信頼関係」は5%水準で競技成績にマイナスの影響を及ぼしているという結果が示された。「部員育成」については、女子部においても統計上の水準には達していないが、競技成績にプラスに影響している傾向が見られる。一方、男子部において「信頼関係」が競技成績にマイナスの影響を及ぼしているという結果については、競技成績が高い男子部におけるレクリエーション活動の頻度や、顧問の部員に対するカウンセリングの機会が少ない現状を示していると推察する。

5. 男子部・女子部の顧問の管理行動の比較

(1) 男子部・女子部の顧問の管理行動の差異

男子部と女子部の顧問の管理行動に何らかの差異があるのかを検討するため、両者のすべての管理行動の得点の平均値の差の検定を行った。その結果を折れ線グラフで示したのが図4である。

両者の管理行動のグラフは、ほとんどが重なる結果であったが、「規律維持」の管理行動が最も積極的に遂行され、「部員育成」、「目標管理」「信頼関係」「情報管理」「変革主導」「環境形成」の順にその程度が少しずつ弱くなっていることが分かる。競技成績に直結する「環境形成」においては、施設の安全管理の項目以外は、「2.なんともいえない」の回答状況であり、スポーツ推薦入学制度のない公立高校の現況を示していると推察できる。

男子部・女子部の顧問の管理行動の平均値に有意な差(男子部>女子部)が認められた項目は、「2.部員の活動状況の把握」「11.高体連等関係者との密接な連絡」「13.詳細なトレーニング計画の立案」「18.公共スポーツ施設の積極的な利用」の4項目であり、いずれも5%水準で男子部顧問の方が積極的であることが判明した。男子部・女子部の顧問の個人属性の差異は、女子部に女性顧問が比較的に多いこと、男子部に競技経験が豊富な顧問が比較的に多いことであった。競技経験が豊富な顧問は、各都道府県のバスケットボール協会の各種委員会の委員や

表18 競技成績と管理行動の重回帰分析結果

因子	男子部			女子部		
	回帰係数	偏相関係数	p 値	回帰係数	偏相関係数	p 値
部員育成	0.5269	0.1826	0.0433	0.2930	0.1161	0.1990
情報管理	-0.1929	-0.1349	0.1368	0.0486	0.0347	0.7023
環境形成	0.7659	0.5444	7.56E-11	0.6573	0.5116	1.26E-09
規律維持	-0.2266	-0.0932	0.3053	-0.1103	-0.0506	0.5771
目標管理	-0.0613	-0.0247	0.7859	-0.2200	-0.0803	0.3753
変革主導	0.2032	0.0853	0.3482	0.2639	0.1083	0.2313
信頼関係	-0.5582	-0.2186	0.0151	-0.1583	-0.0638	0.4813

01. 部員一人一人の特徴や故障者の状態をよく知っている
02. 部員が積極的に活動しているかどうかをよく把握している
03. 試合の結果を吟味して必ず次の練習や試合の改善に役立っている
04. 部員がどんなことでミスしたり失敗したかよく知っている
05. 部員の将来を考えながらどのような活動をさせればよいのかも考えている
06. 部員にはいつも失敗を恐れず思い切りプレイさせるようにしている
07. 部活動に必要な情報は録画したりファイルにして整理・保存している
08. 部活動に関する本や雑誌をよく読んでいる
09. 他校の顧問と積極的に情報を交換している
10. 研修会などに積極的に参加して情報収集している
11. 高体連や競技団体関連関係者と密接に連絡を取っている
12. 部活動に役立つ情報（ビデオや雑誌など）を部員に見せることがしばしばある
13. 年間・月間・週間トレーニング計画を詳細に立てている
14. 体格・体力・技能面に優れている新入生を熱心に勧誘している
15. 部活動に必要な予算を得るために後援会・保護者会などに積極的に働きかけている
16. 有能な人材が得られるよう中学校の関係者によく働きかけている
17. 部活動に必要な用具や練習場をいつも点検・整備している
18. 地域の公共スポーツ施設も積極的に練習の場所として利用している
19. 部員の健康管理のために専門医と定期的な連絡を取り合っている
20. 学外の専門指導者の協力を得るようにしている
21. 大学・企業に向い積極的に指導者とのパイプを作っている
22. 部員には休む理由をいつも言わせている
23. 部員が早退や遅刻した時いつもその理由を確認している
24. 部員には施設・設備を大切にしよういつも注意を与えている
25. 部員には挨拶をきちんとさせている
26. 部員には学校規則を厳守するよういつも注意を与えている
27. 部のミーティングで皆が発言できるような雰囲気を作っている
28. いつもそれぞれの部員の個性を伸ばすことを考えた活動をしている
29. 部員にはいつも課題を見つけ自主練習をするよう促している
30. 明確で具体的な部全体の目標と個人の目標をいつも設定している
31. 長期的な展望をもって部全体の目標と個人の目標を設定するようにしている
32. 全校的な部活動の問題について職員会議などで改善策を進んで提案したことがある
33. 顧問会議などでは自分の意見や考えに沿って話が進むことがしばしばある
34. 部活動についての自分の意見や考えを積極的に体育主任や管理職に行っている
35. 部員は活動上の不満や悩み事をいつも素直に言ってくれる
36. 部員とレクリエーション活動をすることがしばしばある
37. 部員がどんなことで悩んでいたり困っているかよく知っている
38. 部員の進路の相談にしばしばのっている

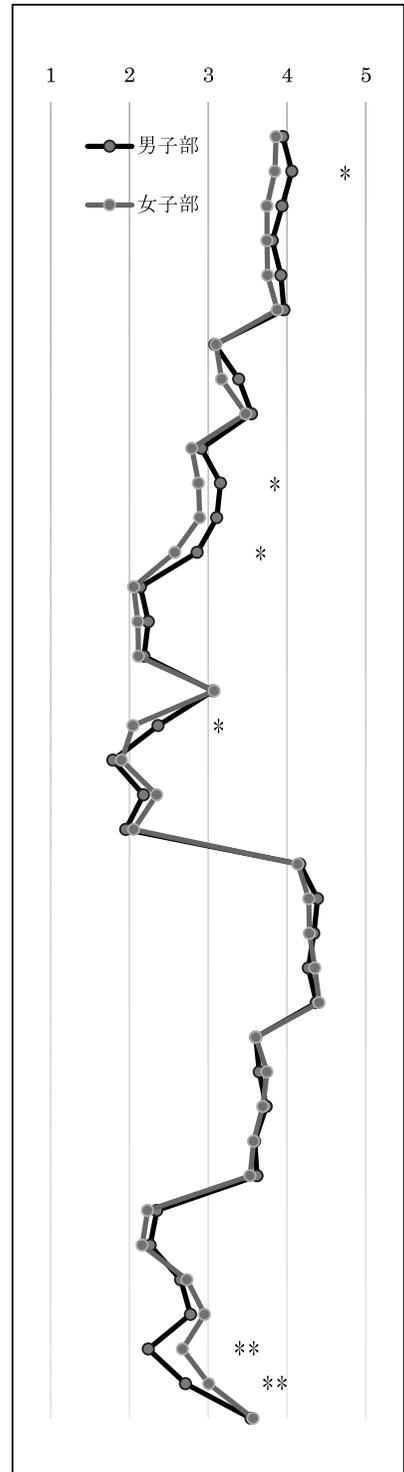


図4 男子部・女子部の顧問の管理行動の比較

*p<.05 **p<.01

高体連の専門部の部員など、要職に就任する可能性が高いことが考えられ、表14に示したように「部員育成」や「情報管理」の管理行動の割合も高い。また、「18.公共スポーツ施設の積極的な利用」は、部員が自転車で公共スポーツ施設に通える誘致距離内に高等学校が存在していることが条件になると考える。したがって、上掲の結果は、個人属性と学校の立地の差異によるものと推察できる。

一方、「36.部員とのレクリエーション活動」、「37.部員の悩み等の把握」の2項目には、いずれも1%水準で女子部>男子部の有意差が認められた。個人属性と管理行動の関係を示した表14と表15では、これら2項目に有意な差をもたらす個人属性は見当たらない。

したがって、「信頼関係」に含まれるこれら2項目の管理行動の差異については、部員が女子であることが影響していると考えられる。

男女の性差の研究の中で、Lataneら(1977)は、女性の方が、明らかに男性よりも親和動機が強いと述べ、Maccobyら(1974)は、不安・情緒的混乱は、青年期になるとほぼ一貫して女性の方が高いと述べている。また、女性は男性よりも言語能力に優れ、おしゃべりが好きであることは定説である。女子部の顧問は、このような性差に応じて「信頼関係」の構築に向けた行動をしていると推察される。

(2) 男子部・女子部のレクリエーション活動

男子部・女子部におけるレクリエーション活動の回答数を比較し、それらの具体的な記述を一覧にしたものが、表19と表20である。男子部に比べて女子部の方が実施している割合が高く、その内容も多様であることが分かる。男女ともに多いのが、夏のバーベキューであるが、女子部では、新入生歓迎会、花見、誕生日会、花火、クリスマスパーティ、新年会、卒業生歓送会など、季節の節目に顧問と部員及び部員間のコミュニケーションを深め、集団凝集性を高める

ためのレクリエーション活動を行っている。このことが、男子部・女子部の顧問の「信頼関係」の管理行動における具体的な差異であると考えられる。

インターハイ、ウインターカップ、国民体育大会で常勝を誇る桜花学園高等学校女子バスケットボール部のプロコーチである井上眞一監督(70歳)は、全国から集まってきた24名のトップレベルの選手達に対して、パス・ドリブル・シュートの基本動作を徹底して教えている。練習時は常に本番の試合を想定して行うため、選手達には集中力と緊張感を求め、コートではいつも大声を出して指導する。しかし、練習が終わって、併設する寮に戻ると、人が変わったように笑顔になり、選手達は「おじいちゃん」と呼んで慕い、友達のような口調で会話し、彼の誕生日にはパーティを開いて心から祝っている。このような姿を放映したNHKのドキュメント番組の中で井上監督は、「信頼関係を構築していくことは、選手の力を最大限引き出すためには、絶対必要なものだと思います」と述べている。

本研究では、「信頼関係」の管理行動は、教育的効果に対してはプラスに影響するが、競技成績にはプラスに影響していないことが確認された。この結果に従えば、「信頼関係」の管理行動は、競技成績を高めるためには不要であると判断することもできる。しかし、井上監督の言葉にもあるように、顧問と部員及び部員間の信頼関係を構築することは、効果的な運動部活動の基盤であると考えられる。

表19 レクリエーション活動の回答数

	回答あり		回答なし	
	f	%	f	%
男子部	27	20.9	102	79.1
女子部	55	42.3	75	57.7

$$\chi^2 = 12.706, p < .01$$

表20 レクリエーション活動の内容

男子部	女子部	
<ol style="list-style-type: none"> 1. OB 戦, ○○大会 (フリースロー, Ion1) など 2. 年末の食事会 3. BBQ, フリースローコンテスト 3P コンテスト (景品付き) 4. BBQ 5. BBQ 6. 焼肉 7. 卒業生の引退試合の後で, 鍋パーティ&演芸会 8. 可能であれば夏季に屋外でバーベキューをする。 9. 引退試合等 10. 祝勝会, 食事会 11. 合宿での BBQ 12. 違うスポーツをする, 夏のバーベキュー等 13. 食べ放題に行く, フリースロー大会 (合宿時) 14. BBQ 15. 年越しそば会, かき氷会 16. 他のスポーツ, 誕生日のお祝い 17. キャンプファイヤー 18. スイカ割り 19. 歓迎会, 送別会, 祝勝会 20. 年2回保護者会主催で豚汁等の食事会を行っている 21. 三送会など 22. BBQ 23. BBQ 24. 食事会 25. BBQ を年に一回程度 26. 新旧激励会, ファミリーデー 27. 大会後に食事に行く 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 3年生送別会 2. 食事会 3. 引退祝い会, クリスマス会 4. 年末の納め会, 夏休み合宿 BBQ 5. 3年生を送る会, 卒業生とのゲーム 6. 激励会, 慰労会, 卒業パーティ 7. 大会前の栄養会, 慰労会 (3年生送別会) 8. お盆前の焼肉会, 3年生を送る会等 9. クリスマスパーティ 10. 合宿中に BBQ, 新入生歓迎会, 3年生送別会, その他 11. BBQ (年2~3回), レク DAY (年2~3回), 花火大会など 12. OG 戦 (OG と現役の混合チームで紅白戦) 13. 激励会, 大会お疲れ様会 14. 合宿時の BBQ, 1年生歓迎会, 3年生送別会 15. お花見, 茶会など 16. 食事会 17. 食事会 18. 年始OG 会 19. 1年生歓迎会, フリースロー大会, 3年生お疲れ様会 20. 大会前・大会後 (保護者主催) 21. 誕生日会, BBQ 22. 花見, クリスマスパーティ 23. 卒業生送別会, 一緒に違う種目のスポーツをする 24. 正月にフリースロー大会 25. 新入生歓迎会, たこ焼きパーティ 花見, 花火 26. クリスマスパーティ, 年末鍋パーティ 	<ol style="list-style-type: none"> 27. 大会前に栄養会 28. 年末の納め会, 年始の会, 夏 BBQ 29. スイカ割り, BBQ 30. 合宿食事での BBQ 大会, 花火, クリスマスケーキ茶会 31. 3年生を送る会 32. 正月にフリースロー大会 33. お誕生日プレゼント (ケーキ) を全員の前で渡して祝う 34. かき氷大会, アイス大会, 新年会, 忘年会 (そばを食べるだけ) 35. 歓迎会, 収行会, 追いコン 36. BBQ, 栄養会, 等 37. 卒部会, 夏の BBQ 38. 納会, 1年生歓迎会, 3年生を送る会 39. 卒業生送別会 40. 誕生日会 41. 夏休み BBQ 42. BBQ 43. 新入生歓迎会, たこ焼きパーティ 花見, 花火 44. クリスマスパーティ, 年末鍋パーティ 45. 大会前に栄養会 46. 年末の納め会, 年始の会, 夏 BBQ 47. スイカ割り, BBQ 48. 合宿食事での BBQ 大会, 花火, クリスマスケーキ茶会 49. 3年生を送る会 50. 納会, 1年生歓迎会, 3年生を送る会 51. 卒業生送別会 52. 誕生日会 53. 夏休み BBQ 54. BBQ 55. 卒部会, 夏の BBQ

IV. 結 語

本研究では、質問紙調査によって、高等学校の男女バスケットボール部顧問の個人属性と管理行動、及び管理行動と運動部活動の成果との関連性を検討し、男子部と女子部の顧問の管理行動の差異について分析した。得られた結果は、以下のように要約できる。

- 1) JBA公認の指導者・審判資格を保有する男性の保健体育科教員で、10年以上の競技経験を有し、全国大会以上の競技レベルの大会に出場した経験を持つ顧問が積極的な管理行動を遂行している。
- 2) 管理行動と教育的効果は、正の相関関係にある。男子部・女子部ともに「部員育成」「情報管理」「目標管理」との関係が認められ、男子部では「規律維持」、女子部では「信頼関係」との関係が認められた。
- 3) 管理行動と競技成績は、正の相関関係にある。男子部・女子部ともに、有能な部員(ヒト)、練習施設(モノ)、活動資金(カネ)の経営資源を獲得しようとする「環境形成」が競技成績に直結している。また、男子部では、「部員育成」も競技成績にプラスの影響を及ぼしており、「信頼関係」はマイナスの影響を及ぼしていた。
- 4) 38項目の管理行動の中で、「部員育成」「情報管理」「環境形成」に関わる4項目において、男子部>女子部の有意な差が認められた。また、女子部>男子部の有意な差が認められたのは「信頼関係」に関わる2項目であり、前者は個人属性と学校の立地の状況の差、後者は部員の性差によるものと推察された。また、女子部においては、男子部に比べて多様なレクリエーション活動を行っている状況が確認された。

以上の結果を総括すると、強いチーム作りには、練習環境を整えて有能な選手を獲得することが絶対条件であり、その選手達をよりレベルの高いプレイヤーに育てるために、部員との信頼関係を築き上げ、部員の個性を洞察し、明確

な目標を設定して、豊かな知識・情報に基づいた技術・戦術指導をしなければならないと言えよう。

中学校・高等学校の運動部顧問の管理行動の研究は、十分とは言えないものの、これまでに積み上げられている。しかし、プロスポーツチームの監督、実業団チームの監督、大学の体育会系運動部の監督、スポーツ少年団等の子どものスポーツクラブの指導者を対象とした研究は、体育・スポーツ経営学界では見当たらない。今後は、さらに対象を広げ、それぞれの対象における管理行動の構造とその効果について分析していくことが課題であると考えられる。また、本研究では、男子部と女子部には「信頼関係」の管理行動に差異があることを明らかにしたが、表面的な事実を明らかにしたにすぎない。企業経営の実践の場では、「女性社員マネジメントの教科書」(田島, 2012)をはじめ、女性部下のやる気を高める上司のコミュニケーションスキル等の情報が蓄積され、研修会も開催されている。体育・スポーツ経営学界においても、企業経営における先行研究、実践知を活用した、女子部員マネジメントに関する研究の蓄積が望まれる。

注

注1) 「なんともいえない」という中間点を2点にして、5段階尺度の回答を肯定側に偏りを持たせたのは、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, 1983)ことが分かっており、自治体課長の管理行動評価(地方自治研究資料センター, 1981)の調査票で、回答の分布が肯定の側に偏ることを予想して、あらかじめ「あてはまる」という肯定の側に厚みをもたせた尺度を用意し、「5.極めてよくあてはまる」から「1.あてはまらない」にいたる5段階で回答させているためである。

文献

地方自治研究資料センター(1981)自治体課長の管理行動評価. 自治研修協会, p.26, p.102-105.

藤田雅文(2000)中学校運動部顧問の管理行動に関する研究—女子バスケットボール部の顧問を対象として—. 鳴門教育大学研究紀要 15 : 19-26.

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.

藤田雅文・吉田哲也(2010)中学校運動部顧問の管理行動に関する研究—競技経験との関連性—. 鳴門教育大学研究紀要25 : 347-353.

北大路信郷(1983)管理者研修の新しい技法—管理行動自己診断法とインバスケツト法—. 自治研修281 : 28-49.

公益財団法人日本体育協会スポーツ医・科学専門委員会(2015)平成26年度日本体育協会スポーツ医・科学研究報告Ⅲ 新たなスポーツ価値意識の多面的な評価指標の開発 : 59.

公益財団法人全国高等学校体育連盟(2017)平成28年度(公財)全国高等学校体育連盟加盟・登録状況【全日制+定通制】
<http://www.zen-koutairen.com/pdf/reg-28nen.pdf> (参照日2017年4月17日)

国田恵理・藤田雅文(2008)運動部活動顧問の管理行動に関する研究—中学校ソフトテニス部顧問を対象として—. 日本体育・スポーツ経営学会第31回大会号 : 86-87.

国田恵理・藤田雅文(2010)運動部活動顧問の管理行動に関する研究—高等学校女子ソフトテニス部顧問を対象として—. 日本体育・スポーツ経営学会第33回大会号 : 25-26.

Latane, B. & Bidwell, L. D. (1977) Sex and affiliation in college cafeteria. *Personality and Social Psychology Bulletin* 3 : 571-574.

Maccoby, E. E. & Jacklin, C. N. (1974) *The Psychology of sex differences*. Stanford, CA : Stanford University Press.

文部科学省(2009)高等学校学習指導要領. 東山書房, p.8.

文部科学省(2017)スポーツ基本計画. pp.34-39.
http://www.mext.go.jp/component/a_menu/sports/detail/__icsFiles/afieldfile/2012/04/02/1319359_3_1.pdf (参照日2017年4月17日)

NHKプロフェッショナル仕事の流儀(2014)勝利は信頼でつかみとる : 高校女子バスケットボール部監督・井上眞一 (第245回2014年11月24日放送).
<http://www.nhk.or.jp/professional/2014/1124/index.html> (参照日2017年4月17日)

田島弓子(2012)女子社員マネジメントの教科書. ダイアモンド社.

田尾雅夫(1990)行政サービスの組織と管理. 木鐸社, pp.143-155.

Team Building Japan(2017)チームビルディングとは.
<http://www.teambuildingjapan.com/about/purpose/> (参照日2017年4月17日)

運動部活動の在り方に関する調査研究協力者会議(2013)運動部活動の在り方に関する調査研究報告書—一人一人の生徒が輝く運動部活動を目指して—. pp.8-12.
http://www.mext.go.jp/a_menu/sports/jyujitsu/__icsFiles/afieldfile/2013/05/27/1335529_1.pdf (参照日2017年4月17日)

全国学校データ研究所編(2013)全国学校総覧2014年版. 原書房.

(2017年5月16日受付)
 (2017年8月25日受理)