

2011年度 修士論文

理事会のパフォーマンス自己評価と組織特性の関連から
みた中央競技団体のガバナンス機能に関する研究

Government function of Japanese National Sport Federation
:the relationship between self-assessment of the board
performance and organizational characteristics

早稲田大学 大学院スポーツ科学研究科

スポーツ科学専攻 スポーツビジネス研究領域

5010A073-5

原口 邦敏

研究指導教員： 間野 義之 教授

目次

I. 序論	1
1. 研究背景	1
2. スポーツ組織のガバナンス	2
3. 理事会の権限	2
4. 理事会のパフォーマンス	3
5. 研究課題	4
6. 研究目的	5
II. 方法	5
1. 調査概要	5
2. 調査項目	6
3. 理事会の権限に関する項目(ガバナンスパターン)	6
4. SANGBS	7
5. 分析方法	8
III. 結果	8
1. 回答団体の基本情報	8
2. 総合パフォーマンス低・高群間の組織構造の比較	9
3. 総合パフォーマンス低・高群間のガバナンスパターンの差の検定	10
4. 総合パフォーマンス低・高群間の理事会のパフォーマンス評価の差の検定	11

IV. 考察 13

1. 総合パフォーマンス評価と関連のある組織構造 13

2. 総合パフォーマンス評価と関連のあるガバナンスパターン 14

3. 総合パフォーマンス評価と関連のある理事会の職務 16

4. 総合論議 18

V. 結論 20

文献 22

付録 1 研究小史

付録 2 調査票

I. 序論

1. 研究背景

近年、競技団体の不祥事や選手派遣の問題を契機にスポーツ組織のガバナンスに関する問題が社会的な注目を集めている。また、スポーツ立国戦略(文部科学省, 2010)の中でも、公正・公平なスポーツ組織の運営の確保及び、スポーツ組織のマネジメント機能強化の推進などがあげられており、政策上の観点からもスポーツ組織のガバナンス強化が求められている。

「ガバナンスとは、主に『コーポレートガバナンス』として、企業価値・株主価値の保護・向上を目的とする利益追求企業などの統治能力を表すが、それとは対照的な、コミュニティサービス、チャリティ活動、社会貢献活動などを推進しようとするボランティア組織の統治能力を表す『非営利ガバナンス(nonprofit governance)』もその対象に含んでいる。競技団体の多くが非営利スポーツ組織であることから、そのガバナンスは非営利ガバナンスの範疇に入り、その統治能力についてはとくに『スポーツガバナンス』と呼ばれている。」
(出雲, 2011, p.200)

つまり、ガバナンスとは、組織が戦略的目標や運営を発達させることおよび、目標に対する成果の監視、理事会が会員の最大の利益のために活動していることを確かめるための構造と過程である(Hoye and Cuskelly, 2007)ことから、ガバナンスはスポーツ組織マネジメントの重要な構成要素であるといえる(Ferkins et al., 2005)。

スポーツガバナンスに関する諸外国の取り組みは、日本よりも先行しており、代表的なものとして、イギリス「UK Sport」の競技団体ガバナンス強化のための評価プログラム

(「Mission 2012」), ニュージーランド「Sport and Recreation New Zealand(SPARC)」のインターネット経由でのガバナンス評価サービスシステム(「SPARC Online Governance Evaluation System」)などがある(出雲, 2011). 「Mission 2012」では, 2012 年のロンドンオリンピックに向けて, 資源を有効活用できる組織作りを目的とした「Funding Release Triggers」を公布し, 各競技団体に効率的かつ有効的な組織運営を促しガバナンス機能の向上を求めている. 競技の普及・競技力の向上といった組織成果を高めていくためにも, 日本の競技団体のガバナンス機能の向上に着目することは非常に有益であるといえる.

2. スポーツ組織のガバナンス

ガバナンスは, スポーツ組織のマネジメントにおける重要な構成要素とされている(Hoye and Auld, 2001; Hoye, 2006). スポーツ組織のガバナンスについて, Yeh and Taylor(2008)は, 理事会はスポーツ組織やスポーツガバナンスを定義する中うえで極めて重要な役割を担っていると述べている. また, Inglis(1997)は, スポーツ組織の理事会の役割について, ミッション・プランニング・執行機関・地域との関係構築の 4 因子があることを明らかにしている. 理事会がミッションの設定, 事業計画の策定といった組織運営において果たす役割は大きく, スポーツ組織のガバナンス研究を進めていくうえで組織の理事会に着目することは非常に重要な視点であるといえる.

3. 理事会の権限

権限(Power)は, 「達成目標, 戦略, 重要な政策, 意思決定の根拠, 資源の分配, 重要な

必須要件の配分，権限の分配，組織内の配置，組織内のモチベーション向上」といった，重要な意思決定，成果，過程に影響を与えている(House, 1991). 非営利組織の理事会の権限に関する多くの論文では，「理事会と CEO またはトップマネジメントチームの間で理想的な権限のバランスであるべき」という点に焦点が当てられている(Middleton, 1987; Herman,1989; Conrad and Glen,1983; Fletcher,1992). また，Doherty(1998)は，スポーツ組織における経営資源，権限の効果そして意思決定に関わるメンバーについては，より大きな目標，組織構造，組織文化そして組織の経営資源によって決められるとし，権限の効果は理事会のような組織特有のものであると述べている.

執行役員(Executive)と理事会の運営の両方に着目した研究は少ないが，理事会の権限のパターンについての研究はいくつか試みられている. Murray et al. (1992)は，グラウンデッドセオリー(Glaser and Strauss, 1967)を用い，非営利組織の理事会の特徴について，権限(Power)に着目し 5 つのパターンに類型化している. さらに類型化には，理事の中の女性の割合・60 歳以上の割合，さらに理事の選任方法，年配の CEO の任期などが影響を及ぼしていることを明らかにしている. また，Murray et al.(1992)の研究を発展させる形で，Golensky(1993)は，非営利組織における理事会と執行役員との関係性を明らかにしている.

4. 理事会のパフォーマンス

多くの研究者が理事会のパフォーマンス(Board Performance)^{註 1)}の有効性に及ぼす要因について研究を行ってきた(Bradshaw et al., 1992 ; Dart et al., 1996 ; Fletcher, 1992 ; Holland and Jackson, 1998 ; Kearns, 1995 ; Taylor et al., 1991 ; Wood, 1992). Herman

and Renz(1997, 1998, 2000)は、理事会のパフォーマンス測定の際の、社会構築主義的アプローチ^{注2)}(Social Constructionist Approach)の適用に異議を唱え、非営利組織の理事会の自己評価尺度(SANGBS : the Self-Assessment for Nonprofit Governing Boards Scale)(Slesinger, 1991)(以下、「SANGBS と略す)を用い、理事会のパフォーマンスと組織有効性の関係について明らかにしている。

一方、スポーツ組織における理事会のパフォーマンス評価に関する研究は限られている。Papadimitriou(1999)は、複数構成者アプローチ^{注3)}(Multiple Constituency Approach)を用いて、スポーツ組織のパフォーマンス評価を行い、構成者によって理事会のパフォーマンスを評価する変数は異なることを明らかにした。さらに、Papadimitriou and Taylor(2000)は、組織の構成者ごとにスポーツ組織のパフォーマンス評価が異なることを明らかにした。また、Hoye and Auld(2001)は、SANGBS を用い、スポーツ組織の理事会のパフォーマンス評価を行い、理事会のパフォーマンス評価における SANGBS の信頼性と妥当性を明らかにし、パフォーマンス評価におけるその有効性を規定した。

5. 研究課題

日本におけるスポーツ組織のガバナンスに関する研究は、武隈・福永(1992)の組織有効性に関する研究や、中央競技団体の戦略と組織に着目した赤岡(2009)の研究など散見される程度で、理事会の構造や理事会のパフォーマンスに焦点を当てた研究は見られない。

一方海外では、Hoye and Cuskelly(2003)が、有識者の見識に基づきオーストラリアのボランティアスポーツ組織の理事会を「有効的な理事会」と「非有効的な理事会」の二群にわけ、

前者の方が SANGBS の評価が優位に高いことを明らかにしている。さらに権限が分裂した理事会や権限の失われた理事会は有意に理事会のパフォーマンスが低いとしている。しかし、この Hoyer and Cuskelly(2003)の研究は二群にわけたプロセスが主観的であるところが課題としてあげられる。SANGBS の評価が高い組織の特徴または、権限のパターン以外の関連要因は明らかになっておらず、理事会のパフォーマンスの向上を図るためにも、それら関連要因を明らかにする必要があるといえる。

6. 目的

そこで本研究では、日本のスポーツ発展において大きな役割を担っている中央競技団体(以下、「NF」と略す)(笹川スポーツ白書、2010)のガバナンス機能について、理事会のパフォーマンス自己評価の高低と、組織構造、権限のパターン(ガバナンスパターン)、SANGBS とのそれぞれの関連性から明らかにすることを目的とする。

II. 方法

1. 調査概要

2011 年 10 月～11 月にかけて、公益財団法人日本オリンピック委員会及び公益財団法人日本体育協会に加盟する NF と、その他法人格を有する NF、合計 57 団体を対象に、訪問留置き、電子メール、FAX、郵送法による質問紙調査を実施した。また、本調査の回答者は、団体の常勤職員であり、組織活動を評価可能な事務局長または専務理事とした。57 団体のうち 28 団体から回答を得た。そのうち有効回答数は 26、有効回答率は 45.6%であった。

た.

2. 調査項目

調査項目は、組織構成に関する項目(設立年度、団体の人員)、理事会の構成について(理事の数、理事の出身、理事の男女比・年齢構成)、理事会の開催頻度、組織運営に関する項目(外部との連携、主管事業数)、さらに SANGBS (Slesinger, 1991)、理事会の権限(Power)に関する項目(Murray et al., 1992)を用いた。SANGBS・理事会の権限に関する項目ともに、翻訳業者に原文の翻訳を依頼し、さらにその翻訳された文章を逆翻訳し、質問項目と使用した。

本文中の「執行役員」については、回答者によって、その解釈が多様であることから、意味合いの整合性を取る必要があり、質問紙上で以下のように定義した。

「執行役員」・・・事務局長および専務理事

また、SANGBS および理事会の権限に関する項目については、英語の質問項目をネイティブチェックを元に翻訳し、さらに逆トランスファーして確認を行ったものを、日本語の項目として採用した。

3. 理事会の権限に関する項目(ガバナンスパターン)

Murray et al.(1992)は、理事会の権限の関係性に関する 5 つのパターン「執行役員主導型理事会」、「理事長主導型理事会」、「権限分裂型理事会」、「権限分割型理事会」、「権限喪失型理事会」を明らかにし、それぞれの複雑な特徴を以下表 1 のいくつかの短い文章からなる

パラグラフで表した。以下、これら権限のパターンをガバナンスパターンとする。

表 1. 理事会のガバナンスパターンの特徴

ガバナンスパターン	特徴
執行役員主導型	理事会は執行役員の誘導に大きく依存しており、執行役員や職員の指示を仰ぐだけで、ほとんど議論や討論なしに決断を下す傾向がある。執行役員や有給職員は、「専門知識、経験、組織の運営を成功させてきた実績」によって、ある程度の信用を得ている。委員会は、立案に積極的には関わらず、計画の策定に時間を費やすというより、むしろ計画を承認する。
理事長主導型	理事会は、理事長のカリスマ性と人格によってコントロールされ、理事長が他の理事を威圧して自分の決定を押し通すこともある。理事は理事長に従属し、他の委員は、議長とつながりがあつたり議長の意見を支持したりする者が選ばれる。理事長は、戦略的な取り組みの策定を含め、構想の大部分を理事会に提供する。
権限分裂型	理事会は、衝突が絶えず、派閥があるために意志決定が難しい。常に力関係が問題となり、理事の役職に対しても競争が激しい。理事会内に対立があることから、戦略的な計画は優先されない。「相当な政治活動」なしに大きな決定が下されることはない。
権限分割型	理事会は、平等と民主主義の原則に基づき、コンセンサスを得る必要性から、決定に長時間要することがある。理事会のまとめ方に形式的な手順がないことから、物事を行う際に戦略的な焦点がない。「相談とコンセンサスに基づく意志決定に非常に時間がかかるため、大きな変化を成し遂げたり、大規模なプロジェクトを開始したりすることが難しい場合がある」。
権限喪失型	理事会は、その役割が不明瞭で、不確定性に満ち、リーダーシップが欠如しているという説明が最適である。話し合いにはまとまりがなく、定足数を得るのに苦労することが多く、決定に至ることはめったにない。「そのような委員会の雰囲気は、無関心、無目的という2つの形容詞で表現できる」。計画性はまったくなく、理事同士のコミュニケーションもよくない。

Murray et al (1992)を翻訳

本研究では上記 5 つのパターンについて、それぞれ「1. まったくあてはまらない～5. おおいにあてはまる」の 5 段階での回答を求めた。

4. SANGBS

理事会のパフォーマンスに関する自己評価については、表 2 にある Slesinger(1991)の SANGBS11 項目と総合的なパフォーマンスの評価とを合わせた 12 項目について、「1. 非常に悪い～5. 非常に良い」の 5 段階での回答を求めた。また、SNGBS の各項目は理事会の職務をあらわしており、以下、SNGBS の各項目を、理事会の職務とする。

表 2. 理事会のパフォーマンスに関する自己評価項目

	項目
1	執行役員と理事会の職務上の関係性
2	理事会と職員の職務上の関係性
3	執行役員の選出・審査の方法(過程)
4	財務的なマネジメント
5	理事会や委員会の会議の運営
6	理事会のミッションの評価およびミッションの審査
7	戦略的な計画の立案
8	運営計画のミッションへの適応および計画の達成度合いの評価
9	リスクマネジメントとしての役割
10	新しい理事の選任とその養成
11	マーケティングおよび広報活動
12	理事会の総合的なパフォーマンス

Slesinger(1991)を翻訳

5. 解析

調査団体を「理事会の総合的なパフォーマンス」評価のスコアにもとづき、平均点(3.62)を基準とした高群、低群の二群に分けた。その後、組織構造、ガバナンスパターン、SANGBSそれぞれについて、高群・低群による平均値の差の検定(t 検定)をおこない、二群間の差を検証した。すべての統計解析には SPSS19.0 を用い、危険率 5%未満を有意性の判断基準とした。

III. 結果

1. 回答団体の基本情報

回答団体の基本情報は、表 3 に示した通りである。「設立年」は平均 47.35 年(±23.33),「年間予算」は平均 657191.25 千円(±681356.44),「人員構成」平均 32.04 人(±12.26)であった。また、理事の出身については、「会社役員」平均 5.38 人(±3.80)が最も多く、「その他」平均 4.42 人(±4.42),「加盟団体代表」平均 3.36 人(±4.48)が続いた。理事の年齢構成については、「60

代以上」平均 12.65 人(± 4.78), 「50 代」平均 7.54 人(± 3.69)が多い。

表 3. 回答団体の基本情報

		平均値	SD	最小値	最大値			平均値	SD	最小値	最大値
設立年数(年)		47.35	23.33	0	85	理事の年齢構成(人)	20代	0.00	0.00	0	0
							30代	0.31	0.74	0	3
平均年間予算(千円)		657191.25	681356.44	4671	2504139		40代	1.50	1.61	0	4
							50代	7.54	3.69	0	16
人員構成(人)	男性	25.77	10.59	7	53	理事の最終学歴(人)	60代以上	12.65	4.78	3	23
	女性	6.27	4.88	0	21		中学校	0.65	2.72	0	13
	合計	32.04	12.26	10	66		高等学校	2.52	2.63	0	10
理事の出身(人)	会社役員	5.38	3.80	0	12		短大・専門学校	0.43	0.99	0	4
	大学教員	2.16	2.66	0	10	現在の理事長の任期(年)	大学・大学院	17.87	9.31	0	34
	弁護士	0.19	0.40	0	1						
	医師	0.42	0.88	0	4			4.33	3.89	1	16
	加盟団体代表	3.36	4.48	0	16						
	国会議員	0.20	0.58	0	2	主管の事業数(回/年)		28.12	28.66	0	141
	国家公務員	0.27	0.53	0	2						
	会計士・税理士	0.04	0.20	0	1			5.35	3.58	2	12
	学校関係者	2.63	2.99	0	8						
	その他	4.42	4.42	0	16	理事会の開催頻度(回/年)					
監事の出身(人)	会社役員	1.08	1.41	0	7						
	大学教員	0.00	0.00	0	0						
	弁護士	0.23	0.43	0	1						
	医師	0.00	0.00	0	0						
	加盟団体代表	0.23	0.51	0	2						
	国会議員	0.00	0.00	0	0						
	国家公務員	0.08	0.27	0	1						
	会計士・税理士	0.35	0.56	0	2						
	学校関係者	0.12	0.33	0	1						
	その他	0.73	0.72	0	2						

n=26

2. 総合パフォーマンス低群・高群間の組織構造の比較

表 4 は総合パフォーマンス低群・高群間の組織構造の違いを比較した結果を示したものである。「行政機関との連携」($t=2.37$, $p=.026$), については高群のほうが, 「年間予算(平均)」($t=-2.78$, $p=.011$), については, 低群のほうが有意に高い結果となった。

表 4. 総合パフォーマンス低群・高群間の組織構造の比較

	高群		低群		t 値	有意確率
	平均値 (n=16)	SD	平均値 (n=10)	SD		
組織に関する変数						
創立	43.13	23.18	54.10	23.11	-1.18	.251
年間予算(平均)	394035.73	342607.01	1095783.67	884896.01	-2.78	.011 *
年間事業数	30.13	17.84	27.90	41.14	.19	.853
他のNFとの連携	2.94	1.29	3.20	.79	-.58	.569
地方競技団体の連携	4.19	.98	3.80	.92	1.00	.326
行政機関との連携	3.81	.54	3.10	.99	2.37	.026 *
民間企業との連携	3.50	.89	3.30	.82	.57	.573
環境変数						
行政からの規制	3.25	1.00	3.20	.63	.14	.889
理事会及び理事長の特徴						
常勤雇用者数	5.75	5.09	10.00	7.76	-1.69	.103
役員数	21.88	6.72	23.60	6.52	-.64	.526
60代以上が占める割合(%)	52.67	18.44	65.68	17.32	-1.79	.084
女性の割合(%)	6.17	7.54	15.72	20.78	-1.69	.105
理事学歴高卒以下の割合	22.99	23.58	18.87	36.28	.33	.747
加盟団体以外出身の理事の割合 (%)	86.35	18.90	77.03	19.74	1.12	.273
理事長の任期	4.66	4.22	3.80	3.43	.54	.595
理事会の頻度(年)	5.63	3.42	4.90	3.96	.50	.625

*p<0.05

3. 総合パフォーマンス低群・高群間のガバナンスパターンの差の検定

表 5 は、低群・高群におけるガバナンスパターンの度数分布である。「理事長主導型」と「権限分裂型」の 2 項目で、「4. ややあてはまる」、「5. とてもあてはまる」の回答がなかった。

表 6 は、総合パフォーマンス低群・高群間のガバナンスパターンの差を検定したものである。二群間では、「権限分裂型」($t=-2.87$, $p=.008$)と「権限喪失型」($t=-2.75$, $p=.011$)の 2

項目においていずれも高群が低群よりも有意に低い結果となった。また、両群ともに「執行役員主導型」(高群：2.44，低群：3.10)，「権限分割型」(高群：2.31，低群：2.60)の順で平均値が高くなっている。

表 5. 低群・高群におけるガバナンスパターン度数分布

ガバナンス パターン	群	1. まったく あてはまらない	2. あまり あてはまらない	3. どちらともい えない	4. ややあて はまる	5. とても あてはまる	平均値	最小値	最大値	最頻値
執行役員主導型	高	3	7	2	4	0	2.44	1	4	3
	低	1	2	3	3	1	3.10	1	5	2
理事会主導型	高	8	8	0	0	0	1.50	1	2	1
	低	6	2	2	0	0	1.60	1	3	2
権限分裂型	高	15	1	0	0	0	1.06	1	2	2
	低	5	5	0	0	0	1.50	1	2	1
権限分割型	高	4	6	3	3	0	2.31	1	4	2
	低	1	4	3	2	0	2.60	1	4	2
権限喪失型	高	12	4	0	0	0	1.25	1	2	2
	低	3	5	1	1	0	2.00	1	4	1

表 6. 総合パフォーマンス低群・高群間のガバナンスパターンの差の検定

	高群		低群		t 値	有意確率
	平均値 (n=16)	SD	平均値 (n=10)	SD		
執行役員主導型	2.44	1.09	3.10	1.20	1.42	.173
理事長主導型	1.50	.52	1.60	.84	.38	.710
権限分裂型	1.06	.25	1.50	.53	-2.87	.008 *
権限分割型	2.31	1.08	2.60	.97	.69	.498
権限喪失型	1.25	.45	2.00	.94	-2.75	.011 *

*p<0.05

4. 総合パフォーマンス低群・高群間の理事会の職務に関する評価の差の検定

表 7 は、総合パフォーマンス低群・高群間の理事会の職務に関する評価の差の検定を示

したものである。二群間では、「財務的なマネジメント」($t=2.34$, $p=.028$), 「会議の運営」($t=2.21$, $p=.037$), 「リスクマネジメントとしての役割」($t=2.33$, $p=.032$), 「マーケティングおよび広報活動」($t=6.08$, $p=.000$)の4項目でいずれも高群が有意に高い評価をしていた。また、「ミッションの評価および審査」を除くすべての項目において、高群の方が高い平均値を示していた。

表 7. 総合パフォーマンス低群・高群間の理事会の職務に関する評価の差の検定

	高群		低群		t 値	有意確率
	平均値 (n=16)	SD	平均値 (n=10)	SD		
執行役員と理事会の関係性	4.19	.66	3.70	.95	1.55	.133
理事会と職員の関係性	4.19	.66	3.80	1.23	1.05	.303
執行役員の選出審査の方法	4.00	.73	3.80	.79	.66	.516
財務的なマネジメント	4.13	.34	3.40	1.17	2.34	.028 *
会議の運営	3.81	.66	3.11	.93	2.21	.037 *
ミッションの評価および審査	3.44	.63	3.50	.53	-.26	.796
戦略的な計画の立案	3.56	.81	3.22	.67	1.07	.297
ミッションへの適応および計画の達成度合い	3.63	.62	3.30	.48	1.41	.171
リスクマネジメントとしての役割	3.63	.81	2.80	.92	2.33	.032 *
新しい理事の選任とその養成	3.56	.81	3.10	.88	1.35	.195
マーケティングおよび広報活動	4.00	.37	3.00	.47	6.08	.000 ***

* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

IV. 考察

本研究は、NF の専務理事または事務局長による、理事会のパフォーマンス自己評価をもとに、組織構造、ガバナンスパターン、及び理事の職務の観点から、NF のガバナンス機能を明らかにすることを目的とした。日本のスポーツ振興の中核を担う、NF のガバナンス機能を高めていくことは、競技の普及・競技力の向上といった組織成果と高め、日本における更なるスポーツの振興を図っていくためにも必要である。しかし、スポーツ団体のガバナンスに関する研究は日本ではほとんど行われていない。そこで、本研究では、SNGBS を用いた、Hoye and Cuskelly(2003)の研究の枠組みを参考にしながら、調査団体を「理事会の総合的なパフォーマンス」評価のスコアにもとづき、平均点(3.62)を基準とした高群、低群の二群に分け、組織構造、ガバナンスパターン、理事会の職務について、二群間の差の検定を行なった。

1. 総合パフォーマンス評価と関連のある組織の特徴

理事会の総合パフォーマンス評価と関連のある組織特徴の変数として、「年間予算(平均)」、「行政機関との連携」、の2項目について二群間で有意に差があった。

古市(2004)によると、公益法人の予算は、法人の定款または寄付行為に基づいた事業計画を資金的に裏づけるものであり、予算準拠主義は、主として理事者等による事業計画に基づいた忠実な業務執行を確保するとともに、事業の成果を経済価値に換算し、消費された資金とかかる成果を比較対比することが困難な公益法人において、理事者等の受託責任の解除を容易にする役割を果たしている。つまり、公益法人の予算の多くは、事業目的に応じて組まれており、決定機関である理事者等はその予算を効率的かつ効果的に事業目的達

成のために運用していかなければならないといえる。このことから、年間予算が大きな NF は、予算額に比例して業務量も多く、達成度が低いと考え、パフォーマンスを低く評価したと推察される。

Fletcher(1992)は、理事の機能のひとつとして、「地域社会に対して組織を積極的にプロモートする」ことをあげている。NF をはじめとする競技団体が、競技の普及・発展といった組織目標を達成していくためには、行政機関をはじめとする地域社会との連携が必要であると考えられる。したがって、「行政機関との連携」についてよく連携していると回答している NF ほど、理事会のパフォーマンスを高く評価している可能性が示唆された。

2. 総合パフォーマンス評価と関連のあるガバナンスパターン

理事会の総合パフォーマンスの低群・高群間では、「権限分裂型」、「権限喪失型」の 2 項目で有意に低群が高い数値を示していることが明らかになった。

「権限分裂型」とは、理事会内の衝突が絶えず、派閥があるために意思決定が難しく、委員会内に対立があることから、戦略的な計画は優先されない理事会のことである。また、「権限喪失型」とは、役割が不明瞭で、リーダーシップに欠け、話し合いにまとまりがなく、計画性がまったくない理事会のことを表す。いずれのガバナンスパターンも決定機関である理事会が本来の役割を果たすにはマイナスの要素であり、総合パフォーマンスの高低群間でその数値に有意に差が出たことは妥当な結果ではないかと考えられる。

「有効的な理事会」「非有効的な理事会」の二群間においては、「議長長主導型」、「権限分裂型」、「権限喪失型」の 3 パターンについて、「有効的な理事会」群の数値が有意に低い(Murray et

al.,1992 ; Hoye and Cuskelly,2003). このことから総合パフォーマンス評価の高低と理事会の有効性・非有効性との間に何らかの関係性があることが推察される。

また、理事会のパフォーマンスとガバナンスパターンについては、「権限分裂型」, 「権限喪失型」の 2 項目について、理事会のパフォーマンスと負の相関がある(Hoye and Cuskelly, 2003). パフォーマンスの高低とガバナンスパターンについては、本研究においても同様な結果がみられた。

ガバナンスパターンの現れ方について、本研究のベースとなっている, Murray et al.(1992) や Hoye and Cuskelly(2003)の研究においては、「理事長主導型」と「権限分裂型」について、「4.ややあてはまる」および「5.とてもあてはまる」との回答はあったが、本研究においては回答した NF はなかった。 Schnurbein(2009)は、ガバナンスパターンの違いについて、調査対象の国の文化的違いがあり、該当しないパターンは社会的に容認が少ないものであるとしている。また、Young(1985)は、ボランティア組織におけるリーダーは企業家に通じる、意欲や根気、スキルを持っており、それらはボランティア組織の成り立ちのエッセンスであるとしている。以上のことから海外のスポーツ組織においては、組織を主導するカリスマ的なリーダーの存在が推察される。一方、そういった海外のリーダーと比べ、理事内の互選で選ばれた理事長が多い、日本の NF においては、「理事長主導型」は現れにくいのではないかと考えられる。また、理事の選任方法について、加盟団体の代表や理事長の推薦という形で理事を選任していることから理事間の力関係が整っており、「権限分裂型」の理事会は起こりにくいと推察される。

島田(1999)は、非営利組織の理事は、非常勤が多く、企業の場合とは異なり、「決定」と「執

行」は分離されやすいため、一定関係を保ちつつ、固有の職務が分担されチェックされる望ましいガバナンス形態に近くなる、としながらも、理事サイドの過度な干渉や無責任な放任、執行機関サイドによるミッションの軽視は注意しなければならないとしている。本研究においては、高群、低群ともに「執行役員主導型」の平均点が最も高かったことから、パフォーマンスの高低を問わず、理事会が形骸化している可能性が示唆された。

3. 総合パフォーマンス評価と関連のある理事会の職務

総合パフォーマンス評価の高群・低群で差のある理事会のパフォーマンス評価の項目として、「財務的なマネジメント」、「会議の運営」、「リスクマネジメントとしての役割」、「マーケティングおよび広報活動」の4項目が明らかになった。

Herman(1990)は、理事会の機能のとして、「4. 活動のための予算などの承認」、「5. 活動のためのリソース(資金など)を得ること」をあげている。また、Green and Griesinger(1996)も、理事会の役割として、「財務統制」について言及していることから、「財務的なマネジメント」は理事会のパフォーマンスを評価するうえで考慮すべき項目であると考えられる。組織運営をおこなっていくうえで、経営資源としての資金の獲得から、その資金の効率的かつ効果的な運用は理事会の決定機関としての重要な役割であるといえる。

延岡・田中(2001)は、意思決定の場とその運営の質は、戦略的意思決定能力を左右する重要な要因であると述べている。つまり意思決定の場である理事会の「会議の運営」のパフォーマンス評価が高いNFほど、意思決定機関である理事会の総合的なパフォーマンスを高く評価していると考えられる。

「リスクマネジメントとしての役割」については、低群の平均点が、5段階評価の中間である「3：どちらともいえない」よりも低い、「2.80」であった。リスクマネジメントはマネジメント・システムの一つであって、リスクマネジメントは経営理念・方針、戦略と整合していなければならない、他のマネジメント・システムとも整合が取れていなければならない(志村, 2010)。つまり、組織の決定機関である理事会のパフォーマンス評価が低い NF においては、パフォーマンスの低さに比例する形でリスクマネジメントの機能が働いていないものと推察される。

河口(2001)は資金調達のためおよび、顧客志向コンセプトの導入による提供する材・サービスの改善を図ることができるという観点から、非営利組織経営におけるマーケティングの導入を求めている。また、武藤(2002)は、NPO のとくに弱い機能の一つがプロモーションであったが、90 年代後半からのインターネットの普及により、中小企業や NPO のような小さな組織がマーケティングを活用することが可能になっていると述べている。つまり組織目標達成のためにも、積極的なマーケティングの導入および展開が必要であるといえる。このことから理事会の総合パフォーマンスを高く評価した NF については、「マーケティングおよび広報活動」の項目についても評価が高い結果になったと考えられる。

Hoye and Cuskelly(2003)の研究では、上記の 4 項目以外にも、「有効的な理事会」と「非有効的な理事会」との間で、「執行役員と理事の関係性」、「ミッションの評価および審査」、「戦略的な計画の立案」、「ミッションへの適応および計画の達成度合い」、「新しい理事の選任と養成」の項目について有意差があった。「執行役員と理事の関係性」については、執行役員が理事を兼ねている NF が多く、両者の関係性は意思の疎通がとれており、高群・低群間

わず自己評価の点数が高く有意差がなかったのではないかと考えられる。「ミッションの評価および審査」、「戦略的な計画の立案」、「ミッションへの適応および計画の達成度合い」、「新しい理事の選任と養成」のいずれの項目についても、両群ともに平均値が 4.00 に達しておらず、高低群問わず、達成度が低いと評価していることが伺われる。

Australian Sports Commission(2004)は、ガバナンスとは、「組織目標の設定・達成、組織の意思決定の規則・手続きの詳細説明、成果の最適化・監視手段の決定及びリスクの監視・査定に影響を及ぼす組織の管理・経営システムである」としている。また、Sport and Recreation New Zealand(2004)は、「戦略方針・優先事項を設定し、政策及び経營業績期待を設定し、リスクを特徴づけ管理し、その組織及び所有者への説明責任を遂行するために組織業績を監視し評価する役員会によるプロセスである」と、ガバナンスを定義している。これらのことから、「ミッションの評価および審査」、「戦略的な計画の立案」、「ミッションへの適応および計画の達成度合い」はガバナンスの中核を成す部分といえる。ガバナンス研究が進んでいるオーストラリアのスポーツ組織においては、理事会の役割の中でもミッション等の戦略的な部分においても有意差があったと考えられる。一方、日本では、スポーツ組織におけるガバナンスという概念があまり浸透していない故に、この戦略的な部分に関する評価について高群・低群間で有意差がみられなかったと推察される。

4. 総合論議

「理事会の総合的なパフォーマンス」評価のスコアにもとづき、平均点(3.62)を基準とした高群、低群の二群に分け、組織特性、ガバナンスパターン、理事会の職務について二群間

の差の検定をおこなったところ、低群の方が「年間予算(平均)」をはじめ、雇用者数等が高群よりも平均値が高いことが明らかになった。また、ガバナンスパターンについては、両群ともに「執行役員主導型」の平均値が最も高い結果となった。

組織や理事会の規模を表す諸変数(年間予算、常勤雇用者数)をみると、高群のほうが低群よりも規模感が小さいことがわかる。Bradshaw et al.(1992)は、理事会の規模が大きいことは組織評価においてはネガティブな説明変数となるとし、また宮島ほか(2004)は、取締役会規模に関して、組織規模の拡大に伴って意思決定能力が低下するとしている。また、Doherty and Hoyer(2011)は、組織内の役割の曖昧さは理事のパフォーマンスと有意に関係があるとしている。年間予算や雇用者数等、組織規模が大きな団体においては、それぞれの理事の役割が曖昧になりパフォーマンスが低いと評価したのではないかと推察される。さらにパフォーマンス評価は、回答者の主観的評価であり、組織規模が大きく運営体制が整っている組織ほど厳しく評価している可能性がある。以上のことから組織規模の大小によって、理事会のパフォーマンス自己評価の違いがあることが考えられる。

また、ガバナンスパターンについては、「執行役員主導型」の平均値が、パフォーマンス自己評価の高低を問わず最も高かったことから、理事会の形骸化及び、執行役員主導の管理運営体制が敷かれていることが推察される。河島(2005)は、NPO 法人のガバナンスについて、実際の団体運営は事務局が全て取り仕切り、理事会は単なる承認機関であることも多いと述べている。

以上のことから、理事会のパフォーマンス自己評価が高い組織についても、一概にガバナンス機能が働いているとはいえず、組織構造や運営体制等の注意深い観察が求められる。

V. 結論

本研究では、日本の NF のガバナンス機能について、理事会のパフォーマンス自己評価の高低と、組織構造、ガバナンスパターン、理事会の職務とのそれぞれの関連性から明らかにすることを目的とした。

理事会のパフォーマンス自己評価の高群・低群間では、「年間予算(平均)」,「行政機関との連携」,で有意に差があり、組織規模の小さな団体ほど、理事会のパフォーマンス自己評価を高く評価していることが明らかになった。一方で、自己評価の高い団体を含む、多くの団体において、理事会の形骸化や執行役員主導型の管理運営体制も示唆され、理事会のパフォーマンスの自己評価が高い組織においても、一概にガバナンス機能が働いているとはいえないことが明らかとなった。

本研究においては、パフォーマンスの自己評価と組織特性の関連性を明らかにすることができた。ただし、いくつかの限界点を含んでいる。

第 1 に、本研究では、小島(1999)が唱える、ガバナンス機能のうち、「監査」の部分については、本研究のテーマである理事会の機能には含まれないため、「決定」「執行」のみに着目した研究となった。しかし、今後ガバナンス機能について包括的に論議していくうえでは、残る「監査」についての言及も必要である。

第 2 に、今回従属変数として用いた、総合パフォーマンス評価についてである。この項目は、回答者の主観的評価であるゆえに、運営体制が整っている団体ほど厳しく評価している可能性や、回答者による社会的望ましきバイアスも考えられる。そのため、この一変数のみで判断することなく、その他の変数を絡めた、基準の設定が求められる。

第 3 に、サンプル数の関係から単変量のみ分析となったため、それぞれの項目のパフォーマンス評価への影響度までは明らかになっていない点があげられる。Bradshaw et al. (1992)は、全ての変数が均等にパフォーマンスに影響を及ぼしているわけではないとしていることから、今後の研究としては、多変量解析を用い、それぞれの項目のパフォーマンス評価への影響度などを検討し、ガバナンスの改善に向けた具体的な方策の検討が望まれる。

注

注 1) ここでの、理事会のパフォーマンス(Board Performance)とは、理事会が果たすべき役割や機能の達成度合いのことである。

注 2) 社会構築主義的アプローチとは、個人や集団がみずからの認知する現実(reality)の構築にどのように関与しているかを明らかにすること。社会構築主義とは、現実、つまり現実の社会現象や、社会に存在する事実や実態、意味とは、すべて人々の頭の中で(感情や意識の中で)作り上げられたものであり、それを離れては存在しないとするものである。

注 3) 複数構成者アプローチとは、複数の組織構成者の視点から、組織を多角的に評価することである。

文献

赤岡広周(2009)中央競技団体の戦略と組織. 経済学研究 59(2):49-56

Australian Sports Commission(2004)Sport innovation and best practice - governance.

<http://www.ausport.gov.au/ibp/governance.acp>.

Australian Sports Commission(2007)National Sporting Organisation Governance Pr

inciples of Best Practice. http://www.ausport.gov.au/__data/assets/pdf_file/0008/4548

41/ASC_Governance_Principles_2007.pdf

Bradshaw,P., Murray,V. and Wolpin,J. (1992)Do nonprofit boards make a difference? An

exploration of the relationships among board structure, process, and effectiveness.

Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 21(3):227-249

Dart,R., Bradshaw,P., Murray,V. and Wolpin,J. (1996)Board of directors in nonprofit

organizations: Do they follow a lifecycle model?. Nonprofit Management and

Leadership 6(4):367-379

Doherty, A.J.(1998)Managing our human resources: A review of organisational

behaviour in sport. Sport Management Review 1:1-24

Doherty, A. and Hoye, R. (2011)Role ambiguity and volunteer board member

performance in nonprofit sport organizations. Nonprofit Management and Leadership

22(1):107-128

Ferkinsm,L, Shiburry,D and McDonald,G.(2005)The role of the board in building

strategic capability: Towards an integrated model of sport governance research. *Sport Management Review* 8:195-225

Fletcher,K. (1992)Effective boards: How executive directors define and develop them. *Nonprofit Management and Leadership* 2(3):283-293

古市峰子(2004)非営利法人による財務報告の特徴：財務・ガバナンス構造との関連性を中心に. *金融研究* 23(2):105-152

Glaser,B. and Strauss,A. (1967)*The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Reseach.*

Green,J.C. and Griesinger,D.W.(1996)Board performance and organizational effectiveness in nonprofit social services organizations. *Nonprofit Management & Leadership* 6:381-402

Golensky,M.(1993)*The board-executive relationship in nonprofit organizations: Partnership or power struggle?.* *Nonprofit Management and Leadership* 4(2):177-191

Herman,R.D.(1990)Methodological issues in studying the effectiveness of nongovernmental and non-profit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 19:293-306

Herman,R.D. and Renz,D.O.(1997)Multiple constituencies and the social construction of nonprofit organizational effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 26(2):185-206

Herman,R.D. and Renz,D.O.(1998)Nonprofit organizational effectiveness: Contrasts

between especially effective and less effective organizations. *Nonprofit Management and Leadership* 9(1):23-38

Herman,R.D. and Renz,D.O.(2000)Board practices of especially effective and less effective local nonprofit organizations. *American Review of Public Administration* 30(2):146-160

Hollad,T.P. and Jackson,D.K.1998)Strengthening board performance: Findings and lessons from demonstration projects. *Nonprofit Management and Leadership* 9(2):121-134

House,R.J.(1991)The distribution and exercise of power in complex organizations: A meso theory. *Leadership Quarterly* 2(1):23-58

Hoye,R. and Auld,C.(2001)Measuring board performance in nonprofit sport organizations. *Australian Journal on Volunteering* 6(2):108-116

Hoye,R. and Cuskelly,G.(2003)Board Power and Performance within Voluntary Sport Organizations. *European Sport Management Quarterly*(3):103-119

Inglis,S.(1997)Roles of the Board in Amateur Sport Organizations. *Journal of Sport Management* 11:160-176

出雲輝彦(2011)競技団体のガバナンス—カナダを事例として—. 菊幸一・齋藤健司・真山達志・横山勝彦編 *スポーツ政策論*, 成文堂, p.199-204

河口弘雄(2001)*NPO の実践経営学*. 同友館

河島伸子(2005)*NPO ガバナンスの日米比較—NPO 法人法における構造と課題—*. The

Nonprofit Review 5(1):1-11

Kearns,K.P.(1995)Effectiveness nonprofit board members as seen by executives and board chairs. Nonprofit Management and Leadership 5(4):337-358

宮島英昭・新田敬祐・斉藤直・尾身祐介(2004)企業統治と経営効率－企業統治の効果と経路，及び企業特性の影響－. ニッセイ基礎研究所報 33:52-98

Murray,V., Bradshaw,P. and Wolpin,J.(1992)Power in and Around Nonprofit Boards:A Neglected Dimension of Governance. NONPROFIT MANAGEMENT & Leadership 3(2):165-182

武藤泰明(2002)NPO の一歩進んだ経営. 中央経済社

武藤泰明・束原文郎・原田尚幸・横田匡俊(2011)スポーツの発展と資金. 笹川スポーツ財団編 スポーツ白書～スポーツが目指すべき未来～, 笹川スポーツ財団, p.132-149

Papadimitriou,D.(1999)Voluntary boards of directors in Greek sport governing bodies. European Journal for Sport Management 6:78-103

Papadimitiou D. and Taylor P.(2000)Organisational Effectiveness of Hellenic National Sports Organisations: A Multiple Constituency Approach. Sport Management Review 3:23-46

Schnurbein,G.V.(2009)Patterns of governance structures in trade association and unions. Nonprofit Management and Leadership 20(1):97-115

島田恒(1999)非営利組織におけるガバナンス研究. 経営學論集 69 : 298-304

Slesinger,L.H.(1991)Self-assessment for nonprofit governing boards. Washington, DC:

National Centre for Nonprofit Boards.

Sport and Recreation New Zealand(2004)Nine steps to effective governance:Building high performing organisations. Wellington, New Zealand: Sport and Recreation New Zealand

武隈晃・福永るみ(1995)スポーツ組織における組織有効性尺度の検討. 鹿児島大学教育学部研究紀要 46:77-84

Taylor,B.E., Chait,R.P. and Holland,T.P.(1991)Trustee motivation and board effectiveness. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 20(3):207-224

UK Sport(2011)Mission 2012. <http://www.uksport.gov.uk/pages/mission-2012/>

Wood,M.M.(1992)Is governing board behaviour cyclical?. Management and Leadership 3:139-163

Yeh,C.M. and Taylor,T.(2008)Issues of governance in sport organisations: a question of board size, structure and roles. World Leisure 1:33-45

付録①
研究小史

研究小史

1. わが国のスポーツ界におけるガバナンスに関する諸問題

近年、不正経理や八百長等の競技団体の不祥事や、オリンピック等国际大会への選手派遣を巡る団体内部での紛争、ドーピング等、スポーツ組織のガバナンスに関する問題が社会的な注目を集めている。スポーツ界のガバナンスに関する問題の一因として、武藤(2010)は、「もと競技者」が、その競技団体の運営を担う「競技者自治」をあげ、また、競技者としてのレベルが高かった人が組織運営の中心となることも特徴であるとしている。また、武藤(2011)は、「もと競技者」だけで構成されている協会の組織経営は、当事者能力を失っていると述べている。また、多くのスポーツ団体が非営利組織の形態をとっている。中島(2011)は、非営利組織では残余利益の配分が禁止されており、残余利益を得るものがおらず、その組織について最終的に責任を持つ存在がない故に、ガバナンスに関する問題はより重要性を増すとしている。

そんな中、2003年4月に、スポーツ法の透明性を高め、国民のスポーツに対する理解と信頼を醸成し、個々の競技者と競技団体等との間の紛争の仲裁又は調停による解決を通じて、スポーツの健全な振興を図ることを目的として、日本スポーツ仲裁機構(以下、JSAA)が設立された。JSAAは財団法人日本オリンピック委員会・財団法人日本体育協会・財団法人日本障害者スポーツ協会の3団体からの拠出金等により運営されている独立機関であり、2009年4月には、法人格を取得し、現在は一般社団法人として活動を行っている。JASSによると、2011年11月までの9年半で仲裁機構に持ち込まれた案件は、実際に仲裁が行われたものから、相談として持ちこまれたものまで合わせて153件あり、その件数は年々

増加傾向にある。また、スポーツ立国戦略(文部科学省，2010)の中でも，公正・公平なスポーツ組織の運営の確保及び，スポーツ組織のマネジメント機能強化の推進などがあげられており，政策上の観点からもスポーツ組織のガバナンス強化が求められている。

以上がわが国のスポーツ界におけるガバナンスに関する今日的な話題と問題点である。

2. スポーツ界のガバナンスに関する委員会

2010年7月，文部科学省からの委託事業として，JASSを事務局に，「スポーツ界のガバナンスに関する委員会(以下，ガバナンスWG)」が発足した。委員は弁護士・法律の専門家・スポーツマネジメントの専門家などの有識者で組織され，外国制度を含め競技団体の運営・財務の健全性・透明性確保の方策を調査したうえで，紛争の予防と解決能力強化のための方策を競技団体関係者に利用しやすい小冊子の形で提示することにより，競技団体のガバナンスを強化し，選手等の権利を擁護することに資することを目的として活動が行われた。表1は，ガバナンスWGが作成した「ガバナンスハンドブック」の中で示されている，スポーツ団体が実践すべきガバナンスをまとめたものである。フランスやイギリス，オーストラリアなどの事例をもとに作成されたものである。内容は，団体の意思決定過程にガバナンスから，団体の運営上のガバナンス，財政上のガバナンスと，組織経営・組織運営におけるガバナンスから，不祥事や紛争時のガバナンスのように問題が発生した際のガバナンスについてまで網羅されている。また，ハンドブックでは，スポーツ団体のガバナンスに関する問題について具体例をあげ，その問題点，対処方法などについて解説している。このガイドブックは，各中央競技団体をはじめ，地方競技団体等に配布されている。

表1 スポーツ団体が実践すべきガバナンス

1. 意思決定に関して求められる「ガバナンス」	
情報共有	スポーツ団体の意思決定に関わる役員（以下、「役員」）は、スポーツ団体内の情報を共有している。
意思決定	スポーツ団体の意思決定において、競技者、指導者、ファン、メディア、地域社会、スポンサーなど（以下、「スポーツ団体内外の関係者」）の多様な意見を踏まえている。 役員の選任、改選の手続きは、多様な意見を踏まえることができるよう、年齢構成や性別、経歴、種目や出身母体等の違いに配慮した仕組みとなっている。 役員には、弁護士、税理士、会社役員等の外部の有識者が含まれている。
業務執行の監督	スポーツ団体の意思決定の合理性や客観性をチェックする外部の有識者（諮問委員会、監事、顧問等）が存在する。 役員は、会長、専務理事や事務局長などが行う業務執行において、スポーツ団体の意思決定が守られるように監督している。
情報公開	役員の任用や任用基準は、スポーツ団体内外の関係者が容易に知ることができるようホームページなどで公開されている。 スポーツ団体の意思決定過程は、役員会の資料などを含め、スポーツ団体内外の関係者が容易に知ることができるようホームページなどで公開されている。
2. 運営に関して求められる「ガバナンス」	
	「役員会運営、経費使用といったスポーツ団体運営のルール」や「選手登録基準、代表選手等の選考基準」、「処分の基準」等について、このようなルールや基準等が作成されている。 このようなルールや基準等は、外部の有識者からチェックを受けている。 このようなルールや基準等は、スポーツ団体内外の関係者が容易に知ることができるようホームページなどで公開されている。 広報・情報発信を専門とする担当者または、アドバイザーがいる。
3. 財政に関して求められる「ガバナンス」	
	財産目録、計算書類をはじめとしたスポーツ団体運営の結果は、 公正な会計原則にのっとっている。 公認会計士など、外部の有識者からチェックを受けている。 そのチェック結果も含めて、スポーツ団体内外の関係者が容易に知ることができるようホームページなどで公開されている。
4. 不祥事や紛争の場面で求められる「ガバナンス」	
不祥事の場面	不祥事の実態調査は、公正さを担保するために必要な場合、弁護士等の外部の有識者が担当することになっている。 不祥事に関与した者に対する処分を行っている。
紛争の場面	事実調査、原因究明、不祥事に対する対応、再発防止の各段階で、確実な情報に基づいた情報開示を行うようになっている。 紛争解決手段がある。 紛争解決について相談できる弁護士等の外部の有識者がいる。 紛争解決手続では当事者に言い分を述べる機会が与えられている。 公正中立な、利害関係のない第三者を構成員とした紛争解決機関を利用できるようになっている。

ガバナンスガイドブックをもとに筆者作成

3.スポーツ組織のガバナンス

政策上の課題とスポーツ組織のパフォーマンスの関係性から、ガバナンスは、スポーツ組織のマネジメントにおける重要な構成要素とされている (Hoye and Auld,2001; Hoye,2006; Ferkins et al. , 2005).

「ガバナンスとは、主に「コーポレートガバナンス」として、企業価値・株主価値の保護・向上を目的とする利益追求企業などの統治能力を表すが、それとは対照的な、コミュニティサービス、チャリティ活動、社会貢献活動などを推進しようとするボランティア組織の統治能力を表す「非営利ガバナンス(nonprofit governance)」もその対象に含んでいる。競技団体の多くが非営利スポーツ組織であることから、そのガバナンスは非営利ガバナンスの範疇に入り、その統治能力についてはとくに「スポーツガバナンス」と呼ばれている。」(出雲, 2011, p.200)

Australian Sports Commission(以下、ASC)(2004)は、ガバナンスとは、「組織目標の設定・達成、組織の意思決定の規則・手続きの詳細説明、成果の最適化・監視手段の決定及びリスクの監視・査定に影響を及ぼす組織の管理・経営システムである」としている。また、Sport and Recreation New Zealand (2004)は、「戦略方針・優先事項を設定し、政策及び経営業績期待を設定し、リスクを特徴づけ管理し、その組織及び所有者への説明責任を遂行するために組織業績を監視し評価する役員会によるプロセスである」と、ガバナンスを定義している。その他にも、Hums and Maclean(2004)は、スポーツ組織の中で、政策決定を含めて権力や権限を使うこと、その組織の適切な範囲（地方、国内、国外）の中で、組織のミッション、会員数、被任命権、権力の規制を行うことであるとしている。Hoye and

Cuskelly(2007)は、スポーツガバナンスは、理事会が組織や会員の利益のための成果を生むために努力することや、それらの成果が効率的に達成されるよう監視することを目的としていると定義している。

スポーツマネジメントの分野における、ガバナンスに関する研究テーマについて、Yeh and Taylor(2008)は表 2 のようにまとめている。

表 2 スポーツとマネジメント分野におけるガバナンスに関する研究テーマ

研究テーマ	筆者	研究の焦点／発見
国際スポーツ組織	Forster(2006)	国際スポーツ組織のガバナンスに関する比較研究
コーポレートガバナンス	Michie(2000)	UKのプロサッカークラブにおけるオーナーシップとガバナンスの関係性について
	Michie and Oughton(2005)	UKのプロサッカークラブにおけるコーポレートガバナンス実践に関する研究
エージェンシー理論	Mason(1997)	エージェンシー理論を用い、収入の増加に関する説明、およびNFLのチームオーナーによるご都合的主義な行為を減らす方法を明らかにした
	Mason et al(2006)	IOCは、マネジメントとコントロールの機能を分けるべきである
リーダー・メンバー・エクスチェンジ(LMX)理論	Hoye(2004, 2006)	理事長・執行役員の二者と理事の関係性よりも、理事長と執行役員の間で高いレベルの関係性があるとき、理事会のパフォーマンスは、LMX理論における知見とポジティブな関係がある。
社会構成者アプローチ	Hoye and Auld(2001)	SANGBSIは、有効な使用可能なスケールであるとし、有効的な理事会は、理事会のパフォーマンスが非有効的な理事会よりも高い
	Hoye and Cuskelly(2003)	理事会と執行役員の関係性は、有効的な理事会において良好である。
理事会の役割	Inglis(1997)	カナダのスポーツ組織における、理事会の役割を実証研究をもとに明らかにしている

Yeh and Taylor(2008)を翻訳

以上のように、スポーツガバナンスに関する研究はその方法もテーマも多種多様であり、研究をすすめていくにあたっては目的に応じた方法論の検討が必要である。

4.理事会の機能と役割

理事会の発展段階について、Mathiasen(1900)は、「1. 理事会の立ち上げ期」から「2. ガバナンスの確定期」、「3. 制度確定期」の3段階があるとした。また、Wood(1992)は、理事会の変容過程を「1. 立ち上げ期(funding period)」、「2. スーパー管理期(supermanaging phase)」、「3. 協働期」、「4. 協定期」の4段階にモデル化した。このような段階的に変化するという理論に対して、Dart et al(1996)は、時間的な経過とともに理事会の構造がフォーマルになり、その規模も大きくなるが、その機能や権限については有意な変化はないとする研究もある。田尾(1999)は、理事会の発展には諸説あるものの、理事会の機能が常態化すれば、名実ともに、組織が成立するとしている。

次に、理事会の役割について、Herman(1990)は、メンバーの選任や、ミッションの定義、経営資源の獲得など5つの機能をあげている。また、Green and Griesinger(1996)も、施策の立案やプログラムの成否の判断、財務統制など7つの役割をあげ、それらを適切に遂行する理事会は、組織のパフォーマンスの向上に貢献するとしている。

Van de Ven(1980)は、適正なプログラム策定、企画立案こそが組織効率を高めるとしている。また、どのような企画を立案したかたは、理事会の力量を測る目安であるとするものもある(Middleton,1987; Stone,1991)。一方で、Taylor et al. (1996)は、経営者と理事会の境目はなくなり、ともに考え、ともに実行を行う協働関係になる傾向があると指摘している。

理事会の役割と機能については、多くの異なった理論とモデルがそれぞれの立場によってそれぞれの仮説を展開している(表3参照)。

表 3 理事会の役割と機能に関する理論的枠組み

理論名	特徴
エージェンシー理論(Agency theory)	理事会のモニタリング機能を通して経営者の機会主義的行動を統制することに注目
スチュアート理論	心理学的・社会学的伝統から導き出されたところの経営者のモチベーションと行動に関するもの
ステークホルダー理論	組織という舞台に多種多様なステークホルダーたちが関与や参加する状況の中で、経営者はこれらのステークホルダー間の利害調整それ自体を役割とする存在であると考ええるモデル
資源依存理論	理事会の境界連結活動や、重要な諸資源への接近手段を提供する理事会役割を説明することや、社会的イメージを高めることに焦点をあてたもの

堀田(2010)をもとに筆者作成

また、堀田(2010)は、理事会のガバナンスモデルについても、以下のようにまとめている

(表 4 参照)。

表 4 理事会のガバナンスモデル

モデル	特徴
政策ガバナンスモデル	理事会とCEOのリーダーシップ役割を明確に区別することに重点を置き、単一組織で、安定状態と制度化された活動方法に焦点を当てる傾向を持つ
利害関係者／代表制理事会モデル	理事会にそれぞれの代表を出すことで連帯する組織の集団で、基本的に制度化された活動方法に価値を置く
企業家理事会モデル	単一組織ではあるが、企業家ないし営利会社と同じように、より効率性と有効性を志向して、革新と変化に焦点を当てる傾向を持つ
新生細胞モデル	分散型ネットワークと持続的・有機的革新を特徴とする。情報に対して、柔軟性と反応性を可能にする組織のネットワークによって発展している

堀田(2010)をもとに筆者作成

一方、Inglis(1997)は、スポーツ組織の理事会に役割について、ミッション・プランニン

グ・執行機関・コミュニティーリレーションズの 4 因子があることを明らかにしている。

また、Yeh and Taylor(2008)は、理事会はスポーツ組織やスポーツガバナンスの定義の中で極めて重要な役割を担っていると述べている。

スポーツ組織の理事会に関する研究をすすめていくにあたっては、その多くが非営利組織であることからその分野の応用が可能であると考えられるが、スポーツ組織特有の風習などが考えられるため、その点の考慮も必要であると思われる。

5. 理事会の権限

権限(Power)は、「達成目標、戦略、重要な政策、意思決定の根拠、資源の分配、重要な必須要件の配分、権限の分配、組織内の配置、組織内のモチベーション向上」といった、重要な意思決定、成果、過程に影響を与えている(House, 1991)。理事会の権限に関する研究は、Zald(1969)がはじめてその問題を提起し、Kramer(1981, 1985)が続いた。その後の非営利組織の理事会の権限に関する多くの論文では、「理事会と CEO またはトップマネジメントチームの間で理想的な権限のバランスであるべき」という点に焦点があてられている(Middleton, 1987; Herman,1989; Conrad and Glen,1983; Fletcher,1992)。さらにMurray et al(1992)は、グラウンデッドセオリー(Glaser and Strauss, 1967)を用い、非営利組織の理事会の特徴について、権限に着目し5つのパターンに類型化した。Doherty(1998)は、スポーツ組織における経営資源、権限の効果そして意思決定に関わるメンバーについては、より大きな目標、組織構造、組織文化そして組織の経営資源によって決められるとし、権限の効果は理事会のような組織特有のものであると述べている。Murray et al. (1992)の研究を発展させる形で、Golensky(1993)は、非営利組織における理事会と執行役員との

関係性を明らかにした。

Wann et al. (2000)は、French and Raven(1959)の権限に関する 5 つの資源にもとづいてスポーツ版の質問紙を発展させ、数少ないスポーツ組織の権限に関する研究を発展させた。Hoye and Cuskelly(2003)は、Murray et al. (1992)の権限の 5 つのパターンと理事会のパフォーマンスの関係性について明らかにした。

以上のことから、理事会の権限は、ガバナンスや組織パフォーマンスの検証や評価を行っていく上では重要な要素であることが示唆される。

6. 理事会のパフォーマンス

多くの研究者が非営利組織の理事会のパフォーマンス(Board Performance)の有効性に及ぼす要因について研究を行ってきた(Bradshaw et al., 1992; Dart et al., 1996; Fletcher, 1992; Holland and Jackson, 1998; Kearns, 1995; Taylor et al., 1991; Wood, 1992)。Herman and Renz(1997, 1998, 2000)は、理事会のパフォーマンス測定の際の、社会構成主義者アプローチ(Social Constructionist Approach)の適用に異議を唱え、非営利組織の自己評価尺度(SANGBS : the Self-Assessment for Nonprofit Governing Boards Scale) (Slesinger, 1991)を用い、理事会のパフォーマンスと組織有効性の関係について明らかにした。

スポーツ組織にパフォーマンスに関する研究としては、Madella et al. (2005)は、パフォーマンスを組織有効性と規定し、4ヶ国の水泳連盟について、人的資源・ファイナンス・アスリートの国際的競技力など7つの指標を用い、各団体のパフォーマンスの分析を行っ

た. Bayle and Robinson(2007)は, スポーツ組織のパフォーマンスを測定するためには, 組織戦略, 組織マネジメントと組織運営上のパフォーマンスの関係性が重要であると述べている. Winand et al(2010)は, スポーツ組織のパフォーマンス評価における, 戦略的な目標と, 運営上のゴールという 2 つの観点から, それぞれ細かい評価項目を設定したモデルを提案した.

また, Papadimitriou(1999)は, 複数構成者アプローチ(Multiple Constituency Approach)を用いスポーツ組織のパフォーマンス評価を行い, 構成者によって理事会のパフォーマンスを評価する変数は異なることを明らかにした. また, Hoye and Auld(2001)は, SANGBSを用い, スポーツ組織の理事会のパフォーマンス評価を行い, 理事会のパフォーマンス評価における SANGBS の信頼性と妥当性を明らかにし, パフォーマンス評価におけるその有効性を規定した. Ferkins et al. (2010)は, スポーツ組織における理事会のパフォーマンスを改善していくためには, Context Analysis(組織のバックグラウンド, 組織を取り巻く環境について整理し分析), Issues Identification(理事会における問題点を理事やその他関係者で話し合う), Intervention and Action(組織の戦略的な能力を高める戦略を立案すること, および協力的な雰囲気組織内につくること), Monitoring and Evaluation(恒常的な変化と学習により, 理事会の戦略的な能力をたかめるべく, 監視と理事の評価をおこなうこと)の 4 つステージを循環させていくことが重要であるとしている. また, Doherty and Hoye(2011)は, 組織内の役割の曖昧さは理事のパフォーマンスと有意に関係があることを明らかにした.

以上のように, スポーツ組織にパフォーマンス評価に関する研究も様々な視点から行わ

れていることがわかる。しかし、スポーツ組織はその組織目標が多様であり、相対的なパフォーマンス評価が難しいと考えられる。また各国ごとに制度や習慣も違うことから、方法論の適用についても、十分な検討が必要であるといえる。

文献

Australian Sports Commission(2004)Sport innovation and best practice - governance.

<http://www.ausport.gov.au/ibp/governance.acp>.

Bradshaw,P., Murray,V. and Wolpin,J.(1992)Do nonprofit boards make a difference? An exploration of the relationships among board structure, process, and effectiveness.

Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 21(3):227-249

Bayle,E. and Robinson,L.(2007)A framework for understanding the performance of

National Governing Bodies of Sport. European Sport Management Quarterly 7(3):249-263

Conrad,W. and Glenn,W.(1983)The Effectiveness Voluntary Board of Directors. Athens,

Ohio: Swallow Press.

Dart,R., Bradshaw,P., Murray,V. and Wolpin,J.(1996)Board of directors in nonprofit organizations: Do they follow a lifecycle model?. Nonprofit Management and Leadership

6(4):367-379

Doherty,A.J.(1998)Managing our human resources: A review of organisational behaviour in sport. Sport Management Review 1:1-24

- Doherty,A. and Hoye,R.(2011)Role ambiguity and volunteer board member performance in nonprofit sport organizations. *Nonprofit Management and Leadership* 22(1):107-128
- Ferkinsm,L, Shiburry,D and McDonald,G.(2005)The role of the board in building strategic capability: Towards an integrated model of sport governance research. *Sport Management Review* 8:195-225
- Ferkinsm,L, Shiburry,D and McDonald,G.(2010)A model for improving board performance: The case of a national sport organisation. *Journal of Management & Organization* 16(4):601-621
- Fletcher,K.(1992)Effective boards: How executive directors define and develop them. *Nonprofit Management and Leadership* 2(3):283-293
- Foster,J.(2006)Global sports organizations and their governance. *Corporate Governance* 6(1):72-83
- Golensky,M.(1993)The board-executive relationship in nonprofit organizations: Partnership or power struggle?. *Nonprofit Management and Leadership* 4(2):177-191
- Holland,T.P. and Jacksono,D.K.(1998)Strengthening board performance: Findings and lessons from demonstration projects. *Nonprofit Management and Leadership* 9(2):121-134
- Glaser,B. and Strauss,A.(1967)The Discovery of Grounded Theory. *Strategies for Qualitative Reseach.*
- Green,J.C. and Griesinger,D.W.(1996)Board performance and organizational

effectiveness in nonprofit social services organizations. *Nonprofit Management & Leadership* 6:381-402

Herman,R.D.(1990)Board Functions and Board-staff Relations in Non-Profit Organizations :An Introduction. In Herman R. and Van Til(eds.), *Nonprofit Boards of Directors: Analyses and Applications*. New Brunswick, N.J.: Transaction Books.

Herman,R.D.(1990)Methodological issues in studying the effectiveness of nongovernmental and non-profit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 19:293-306

Herman,R.D. and Renz,D.O.(1997)Multiple constituencies and the social construction of nonprofit organizational effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 26(2):185-206

Herman,R.D. and Renz,D.O.(1998)Nonprofit organizational effectiveness: Contrasts between especially effective and less effective organizations. *Nonprofit Management and Leadership* 9(1):23-38

Herman,R.D. and Renz,D.O.(2000)Board practices of especially effective and less effective local nonprofit organizations. *American Review of Public Administration* 30(2):146-160

Hollad,T.P. and Jackson,D.K.(1998)Strengthening board performance: Findings and lessons from demonstration projects. *Nonprofit Management and Leadership* 9(2):121-134

堀田和宏(2010)非営利組織における理事会の役割とその機能—その復権に向けて(2) 第 1

章 理事会の役割と機能に関する多様な理論とモデル. 月刊非営利法人 785:42-53

House,R.J.(1991)The distribution and exercise of power in complex organizations: A meso theory. Leadership Quarterly 2(1):23-58

Hoye,R. and Auld,C.(2001)Measuring board performance in nonprofit sport organizations. Australian Journal on Volunteering 6(2):108-116

Hoye,R. and Cuskelly,G.(2003)Board Power and Performance within Voluntary Sport Organizations. European Sport Management Quarterly(3):103-119

Hoye,R. and Cuskelly,G.(2007)Sport Governance. Boston: Elsevier.

Hums,M.A. and MacLeod,J.C.(2004)Governance and policy in sport organisations. Arizona: Holcomb Hathaway.

Inglis,S.(1997)Roles of the Board in Amateur Sport Organizations. Journal of Sport Management 11:160-176

一般社団法人日本スポーツ仲裁機構(2011)トラブルのないスポーツ団体運営のために ガバナンスハンドブック. 一般社団法人日本スポーツ仲裁機構.

出雲輝彦(2011)競技団体のガバナンス—カナダを事例として—. 菊幸一・齋藤健司・真山達志・横山勝彦編 スポーツ政策論, 成文堂, p.199-204

Kearns,K.P.(1995)Effectiveness nonprofit board members as seen by executives and board chairs. Nonprofit Management and Leadership 5(4):337-358

Kramer,R.(1985)Toward a Contingency Model of Board-Executive Relations in

Non-Profit Organizations. Working paper no.86, Institute for social and Policy Studies, Yale University.

Madella,A, Bayle,E. and Tome,J.(2005)The organisational performance of national swimming federations in Mediterranean countries: A comparative approach. *European Journal of Sport Science* 5(4):207-220

Mason,D.S.(1997)Revenue Sharing and Agency Problems in Professional Team Sport: The Case of the National Football League. *Journal of Sport Management* 11:203-222

Mason,D.S., Thibault,L. and Misener,L.(2006)An Agency Theory Perspective on Corruption in Sport: The Case of the International Olympic Committee. *Journal of Sport Management* 20:52-73

Mathiasen,K.(1990)Board Passages : Three Key Stages in a Nonprofit Board's Life Cycle, Washington D.C. National Center for Nonprofit Boards.

Michie,J.(2000)The Governance and Regulation of Professional Football. *The Political Quarterly* 71(2):184-191

Michie,J. and Oughton,C.(2005)The Corporate Governance of Professional Football Clubs in England. *Corporate Governance* 13(4):517-531

Middleton,M.(1987)Nonprofit boards of directors : Beyond the governance function, in Powell, W.W.(ed.) *The Nonprofit Sector : A Research Handbook*, New Haven, Conn. Yale University Press.

Murray,V., Bradshaw,P. and Wolpin,J.(1992)Power in and Around Nonprofit Boards:A

Neglected Dimension of Governance. NONPROFIT MANAGEMENT & Leadership
3(2):165-182

武藤泰明(2010) 大相撲の不祥事を巡って—競技者自治は続けられるか—. YOMIURI
ONLINE/読売新聞. http://www.yomiuri.co.jp/adv/wol/opinion/sports_100726.htm

武藤泰明(2011)大相撲のファイナンス：その安定性と健全性について. スポーツマネジメン
ト研究 3(1):61-76

Papadimitriou,D.(1999)Voluntary boards of directors in Greek sport governing bodies.
European Journal for Sport Management 6:78-103

Slesinger,L.H.(1991)Self-assessment for nonprofit governing boards. Washington, DC:
National Centre for Nonprofit Boards.

Sport and Recreation New Zealand(2004)Nine steps to effective governance:Building
high performing organisations. Wellington, New Zealand: Sport and Recreation New
Zealand

Stone,M.M.(1991)The Propensity of governing boards to plan. Nonprofit Management
and Leadership 1:203-125

田尾雅夫(1999)ボランティア組織の経営管理. 有斐閣.

Taylor,B.E., Chait,R.P. and Holland,T.P.(1991)Trustee motivation and board
effectiveness. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 20(3):207-224

Van de Ven,A.(1980)Problem solving, planning and innovation : Test of the program
planning model. Human Relations 33:711-740

- Wann,D.L., Metcalf,L.A., Brewer,K.R. and Whiteside,H.D.(2000)Development of the power in sport questionnaire. *Journal of Sport Behaviour* 23(4):423-443
- Winand,M., Zintz,T., Bayle,E. and Robinson,L.(2010)Organizational performance of Olympic sport governing bodies: dealing with measurement and priorities. *Managing Leisure* 15:279-307
- Wood,M.M.(1992)Is governing board behaviour cyclical?. *Management and Leadership* 3:139-163
- Yeh,C.M. and Taylor,T.(2008)Issues of governance in sport organisations: a question of board size, structure and roles. *World Leisure* 1:33-45
- Zald,M.(1969)The power and Functions of Boards of Directors: A Theoretical Synthesis. *American Journal of Sociology* 75:97-111

付録② 調査票

中央競技団体のガバナンスに関するアンケート

回答方法：答えは、当てはまる番号に○印をつけるか、（ ）内に数字などを記入してください。

※文章中の執行役員とは、事務局長や専務理事などを指します。

【貴団体の組織についておたずねします】

問1 貴団体の団体名をお答えください。

()

問2 貴団体の設立年はいつですか。

西曆 () 年

※問3～5につきましては、該当する資料がありましたらそちらを同封いただいても構いません。

問3 貴団体の年間予算（収入）と決算（支出）を5年分お答えください。（単位：千円）

	2006 年度	2007 年度	2008 年度	2009 年度	2010 年度
予算（収入）					
決算（支出）					

問4 貴団体の人員構成についてお答えください。

雇用形態	男性(人)	女性(人)	雇用形態	男性(人)	女性(人)
1. 役員(常勤)			2. 役員(非常勤)		
3. 正規雇用者			4. 契約/嘱託職員		
5. 出向			6. 派遣社員		
7. アルバイト			8. インターン		
9. その他()					
合計					

問5 貴団体の役員についてお答え下さい。該当する番号すべてに○をつけ、()に人数を記入してください。

理事の出身について（○はいくつでも）			
1. 会社役員（ ）名	2. 大学教員（ ）名	3. 弁護士（ ）名	
4. 医師（ ）名	5. 加盟団体代表（ ）名	6. 代議士（ ）名	
7. 国家公務員（ ）名	8. 会計士・税理士（ ）名	9. 学校関係者（ ）名	
10. その他（ ）（ ）名	（ ）（ ）名		
監事の出身について（○はいくつでも）			
1. 会社役員（ ）名	2. 大学教員（ ）名	3. 弁護士（ ）名	
4. 医師（ ）名	5. 加盟団体代表（ ）名	6. 代議士（ ）名	
7. 国家公務員（ ）名	8. 会計士・税理士（ ）名	9. 学校関係者（ ）名	
10. その他（ ）（ ）名	（ ）（ ）名		
役員（会長・副会長・理事・監事）の年齢構成について			
20代（ ）名	30代（ ）名	40代（ ）名	
50代（ ）名	60代以上（ ）名		

理事の最終学歴について

1. 中学校（ ）名 2. 高等学校（ ）名 3. 短大・専門学校（ ）名
4. 大学・大学院（ ）名・・・大学・大学院の内訳を下記に記述下さい

記入例：〇〇大学・・・2名

問6 現在の理事長の任期についてお答えください。

（ ）期目 （ ）年目

【貴団体の組織運営についておたずねします】

問7 貴団体主管の事業数をお答えください。

年（ ）回

＜他の組織との連携について＞

問8 貴団体は他の中央競技団体と共同事業や情報の共有など、どの程度連携しているかお答えください。

まったく連携していない - - - - どちらともいえない - - - - 非常に連携している
1 2 3 4 5

問9 貴団体は地方競技団体と共同事業や情報の共有など、どの程度連携しているかお答えください。

まったく連携していない - - - - どちらともいえない - - - - 非常に連携している
1 2 3 4 5

問10 貴団体は行政機関と共同事業や情報の共有など、どの程度連携しているかお答えください。

まったく連携していない - - - - どちらともいえない - - - - 非常に連携している
1 2 3 4 5

問11 貴団体は民間企業（団体）と共同事業や情報の共有など、どの程度連携しているかお答えください。

まったく連携していない - - - - どちらともいえない - - - - 非常に連携している
1 2 3 4 5

問12 組織運営をおこなっていくうえで、行政からの規制はどの程度あると感じていますか。

まったく規制されていない - - - - どちらともいえない - - - - 非常に規制されている
1 2 3 4 5

＜理事会の運営について＞

問13 理事の選任基準・選任方法をお答えください。（箇条書き可）

問14 理事会の開催頻度はどのくらいですか。

年 ・ 月 ・ 週	に	()	回程度
-----------	---	-----	-----

問15 理事会の他に執行議決のための運営会議を別途開催していますか。
また、開催している場合その頻度はどのくらいですか。

1. 開催している・・・年 ・ 月 ・ 週 に () 回程度
2. 開催していない・・・問16へ

問16 上記運営会議の参加者について、該当する人すべてに○をつけ、() に人数を記入してください。

1. 専務理事 () 名	2. 事務局長 () 名	3. その他役員 () 名
4. 正規雇用者 () 名	5. 契約／嘱託職員 () 名	
6. 出向 () 名	7. 派遣社員 () 名	8. アルバイト () 名
9. インターン () 名	10. 選手 () 名	11. コーチ () 名
12. 審判 () 名		

問17 貴団体の理事会のパフォーマンスについてそれぞれあてはまるものに○をつけてください。
(1：非常に悪い～5：非常に良い)

		非常に悪い	悪い	どちらともいえない	良い	非常に良い
1	執行役員と理事会の職務上の関係性	1	2	3	4	5
2	理事会と職員の職務上の関係性	1	2	3	4	5
3	執行役員の選出・審査の方法(過程)	1	2	3	4	5
4	財務的なマネジメント	1	2	3	4	5
5	理事会や委員会の会議の運営	1	2	3	4	5
6	理事会のミッションの評価およびミッションの審査	1	2	3	4	5
7	戦略的な計画の立案	1	2	3	4	5
8	運営計画のミッションへの適応および計画の達成度合いの評価	1	2	3	4	5
9	リスクマネジメントとしての役割	1	2	3	4	5
10	新しい理事の選任とその養成	1	2	3	4	5
11	マーケティングおよび広報活動	1	2	3	4	5
12	理事会の総合的なパフォーマンス	1	2	3	4	5

問18 貴団体の理事会について、それぞれ文章についてあてはまるものに○をつけてください。
 (1:まったくあてはまらない～5:とてもよくあてはまる)

		まったくあてはまらない	あまりあてはまらない	どちらともいえない	ややあてはまる	とてもあてはまる
1	理事会は執行役員の誘導に大きく依存しており、執行役員や職員の指示を仰ぐだけで、ほとんど議論や討論なしに決断を下す傾向がある。執行役員や有給職員は、「専門知識、経験、組織の運営を成功させてきた実績」によって、ある程度の信用を得ている。理事会は、立案に積極的には関与せず、計画の策定に時間を費やすというより、むしろ計画を承認する。	1	2	3	4	5
2	理事会は、理事長のカリスマ性と人格によってコントロールされ、理事長が他の理事を威圧して自分の決定を押し通すこともある。理事は理事長に従属し、他の役員は、理事長とつながりがあったり理事長の意見を支持したりする者が選ばれる。理事長は、戦略的な取り組みの策定を含め、構想の大部分を理事会に提供する。	1	2	3	4	5
3	理事会は、衝突が絶えず、派閥があるために意志決定が難しい。常に力関係が問題となり、理事の役職に対しても競争が激しい。理事会内に対立があることから、戦略的な計画は優先されない。「相当な政治活動」なしに大きな決定が下されることはない。	1	2	3	4	5
4	理事会は、平等と民主主義の原則に基づき、コンセンサスを得る必要性から、決定に長時間要することがある。理事会のまとめ方に形式的な手順がないことから、物事を行う際に戦略的な焦点がない。「相談とコンセンサスに基づく意志決定に非常に時間がかかるため、大きな変化を成し遂げたり、大規模なプロジェクトを開始したりすることが難しい場合がある」。	1	2	3	4	5
5	理事会は、その役割が不明瞭で、不確定性に満ち、リーダーシップが欠如しているという説明が最適である。話し合いにはまとまりがなく、定足数を得るのに苦労することが多く、決定に至ることはめったにない。「そのような理事会の雰囲気は、無関心、無目的という2つの形容詞で表現できる」。計画性はまったくなく、理事同士のコミュニケーションもよくない。	1	2	3	4	5

問19 貴団体の中で、ガバナンスの向上に向けて取り組んでいることがありましたら、自由にお答えください。

アンケートにご協力いただき、ありがとうございました。