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

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

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。また、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、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

スポーツ組織に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の定義の中で極めて重要な役割を担っていると述べており、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)。また、Murray et al.(1992)は、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ている。

4. 理事会のパフォーマンス

Herman and Renz(1997, 1998, 2000)は、理事会のパフォーマンス測定の際に、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。

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ある。海外においても、Hoye and Cuskelly(2003)の研究は方法論に疑問点があり、また、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、パフォーマンスを高めていく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. 研究目的

そこで本研究では、中央競技団体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、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、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中央競技団体と、その他法人格を有する中央競技団体、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。

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、理事の出身等)、理事会の開催頻度、組織運営に関する項目(外部との連携)とした。さらに 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、理事会の権限に関する項目(以下、ガバナンスパターン)、「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」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。

3. 解析

調査団体を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

「設立年」は平均47.3年(± 23.33)、「年間予算」は平均657191.3千円(± 681356.44)、「人員構成」平均32.0人(± 12.26)であった。

2. 総合パフォーマンス低・高群間の組織構造の比較

両群間で比較したところ、「行政機関との連携」($t=2.37$, $p=.026$)、については高群が、「年間予算(平均)」($t=-2.78$, $p=.011$)、については、低群がそれぞれ有意に高い結果となった。

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

「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。

「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。

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

「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。

IV. 考察

1. 総合パフォーマンス評価と関連のある組織構造

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項目が抽出された。いずれの項目についても、単変量でみた場合、パフォーマ

ンス自己評価の高低との関連性が示唆された。

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

二群間では、「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。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。また、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ある理事会の職務

二群間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。いずれの項目についても、理事会のパフォーマンスの自己評価、つまり理事会のマネジメント能力との関連性が示唆された。

4. 総合論議

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考えられる。一方、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もある。

また、「執行役員主導型」の平均値が、パフォーマンス自己評価高低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た。

V. 結論

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。