



Title	中央競技団体の戦略と組織
Author(s)	赤岡, 広周
Citation	経済學研究, 59(2), 49-56
Issue Date	2009-09-10
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/39321
Type	departmental bulletin paper
File Information	59-2_004.pdf



中央競技団体の戦略と組織

赤 岡 広 周

1 序

本研究は、中央競技団体のマネジメントの特徴、すなわち、その環境状況、環境状況に適応した戦略、戦略を実現する組織特性(組織構造と組織行動)および組織成果の間の相互関係を解明することを目的としている。なお中央競技団体とは、国内競技の統括組織として競技力の向上や競技会の開催などの諸活動を展開する組織である(図1)。

今日、スポーツには、健康増進による医療費支出の抑制や青少年の健全育成をはじめ、種々

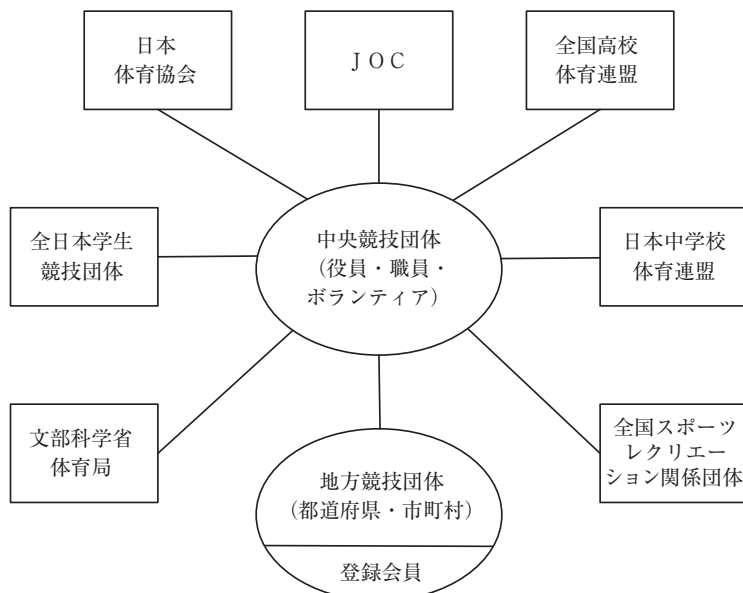
の役割が期待されている。しかし同時に、政府主導のスポーツ振興からの脱却や少子化に伴う国際競技力の低下など、課題や問題点も顕在化している。このようにスポーツに求められる機能やスポーツに関わる課題や問題点が多様化するにつれ、特定の国内競技の統括組織である中央競技団体に求められる役割も高度化し、複雑化している。

中央競技団体を含むスポーツ組織の経営研究は、教育学と体育学の分野から誕生しており、その端緒は体育管理学¹⁾である。しかし、スポーツ組織の経営研究は、重要であるにもかか

わらず、全体として少なかつた。この点に関して、武隈は、「日本のスポーツ組織の経営研究は低調であり、方法論的にみても欧米のそれとかなりスタイルを異にしている。特に、組織そのものを直接の研究対象とする『組織論』的研究は、ほとんど手つかずの状態である」²⁾と指摘している。

そこで本研究では、まず中央競技団体の環境状況－戦略－組織特性－組織成果間関係に関する理論的枠組を導出するとともに、5つの仮説を提示する。次に、質問票調査のデータを分析し、これ

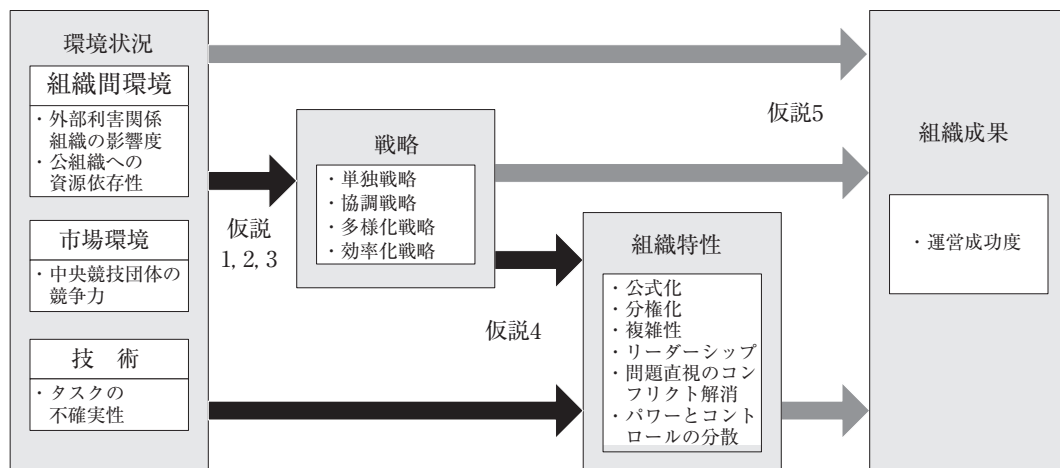
図1 中央競技団体と関連組織



1) 宇土(1983)。

2) 武隈(1996)。

図2 中央競技団体の環境状況－戦略－組織特性－組織成果間関係の理論的枠組



らの仮説の検証を試みる。最後に、本研究の結論を要約するとともに、研究の意義と今後の研究課題に言及する。

2 理論的枠組と本研究の仮説

(1) 理論的枠組

「中央競技団体の環境状況－戦略－組織特性－組織成果間関係の理論的枠組」は、図2に示すとおりである。以下、図2について簡単な説明を加える。

組織の環境状況は、アウトプット市場、インプット市場、スループット(技術)の3つから構成される。一般に、組織は3つの環境状況を認識し、これら3つの環境状況に適応した戦略と組織特性を展開する。この点は、中央競技団体も同様である。中央競技団体は、これら環境状況が課す資源依存性およびタスクの不確実性に対処するために、まず、特定の戦略を採用する。次に、これら環境状況と戦略に適合的な組織特性を展開する。中央競技団体が高い組織成果を達成するためには、環境状況、戦略、組織特性の3つの間の適合性を維持する必要がある。

(a) 環境状況

本研究では、中央競技団体の環境状況とし

て、①組織間環境、②市場環境、③技術の3つを取りあげる。①の組織間環境は、外部利害関係組織、資金提供者、サービスの受益者等の他組織を指している。②の市場環境とは、当該団体の競技の「参加の容易さ」、「社会からの注目度」、「観戦者から見た魅力」の3つからなる「中央競技団体の競争力」を指している。競争力が高い中央競技団体ほど、自らの団体のサービスの提供に必要な経営資源を他組織からより多く調達することができる。③の技術は、作業対象を改変するためにそれに対して働きかける行為ないしタスクを指している。中央競技団体は、これら環境状況が課す資源依存性およびタスクの不確実性に対処するために、特定の戦略を採用する。

(b) 戦略

環境状況－戦略－組織特性－組織成果間関係の実証研究から析出された戦略類型としては、ミラー&フリーセンの10の戦略類型(6つの成功類型と4つの失敗類型)³⁾、マイルズ&スノーの4類型(開拓型、防衛型、分析型、受け身型)⁴⁾、チボアの4つの戦略類型(リファイナー、エクスペローラー、エンハンサー、イノベーター)⁵⁾

3) Miller and Friesen (1984).

4) Miles and Snow (1983).

5) Thibault (1993).

等がある。本研究では、中央競技団体の戦略を測定するに際して、「単独戦略」、「協調戦略かつ多様化戦略」、「協調戦略かつ効率化戦略」の3タイプが採用される。

(c) 組織特性

本研究では、戦略を有効に展開するためには、組織特性がいかにあるべきかを検討する。組織特性は、組織構造(分業や権限のパターン)と組織過程(組織成員の対人的な相互作用)の双方を含んでいる。組織構造は、公式化、分権化、複雑性(専門職化)の3次元で、組織過程は、リーダーシップ、問題直視のコンフリクト解消、パワーとコントロールの3次元でそれぞれ捉えられる。

(d) 組織成果

ドロッカーは、「非営利組織には組織成果や結果を重視しない傾向がある。しかし営利企業に比べ非営利組織では、組織成果や結果ははるかに重要であり、しかもその測定とコントロールはずっと困難である」と述べている⁶⁾。同様に、ブラッドショウ、マリ&ウォルピンも、「組織の有効性は長い間捉え所のない概念と考えられ、特に非営利組織ではより一層問題の多い概念である」と述べている⁷⁾。このような組織成果は、上述のように、環境状況、戦略、組織特性の3つの間の適合の結果として生起するものと考えられる。本研究では、中央競技団体の全体目標の達成度を組織成果として捉える。

(2) 仮説

中央競技団体は、所管中央官庁、日本体育協会(以下、「体協」と略記)、JOC、日本レクリエーション協会(以下、「日レク」と略記)や日本中学校体育連盟などのスポーツ統括組織、海外の中央競技団体、国際競技連盟など、様々な組織との利害関係の網の中に存在している。これら外部利害関係組織は、中央競技団体の運営に

対し多様な影響を及ぼす。外部利害関係組織の影響度が高いほど、中央競技団体は、これら他組織と協調関係を維持し、重大な政治的利害関係を受け容れようとする。外部利害関係組織の影響は、中央競技団体の戦略的自律性を制約することになる。一方、外部利害関係組織の影響度が低いほど、中央競技団体にも事業の多様化戦略を追求し得る余地がより多くなると考えられる。以上の考察をもとに、外部利害関係組織の影響度と戦略の関係に関する仮説1を提示した。

仮説1 中央競技団体は、外部利害関係組織の影響度が高いほど協調戦略を採用し、外部利害関係組織の影響度が低いほど単独戦略を採用する。

本研究では、中央競技団体の競争力は、「参加の容易さ」、「社会からの注目度」、「観戦者からみた魅力」の3次元で捉えられる。競争力の高い種目の中央競技団体ほど、新たな大会の開催や新たな資金調達の源泉の開拓等、事業の多様化の余地が大きい。他方、競争力の低い種目の中央競技団体ほど、事業の多様化の余地は小さく、したがって新たな事業の開拓等よりも、現在の事業の効率化を追求する傾向がみられる。以上の考察をもとに、中央競技団体の競争力と戦略の関係に関する仮説2を提示した。

仮説2 協調戦略を採用する中央競技団体のうち、競争力が高いほど多様化戦略を採用し、競争力が低いほど効率化戦略を採用する。

資源依存モデルは、なぜ組織間関係が形成・展開されるのか、なぜ組織間にパワー関係が発生するのかを明らかにするとともに、組織間関係のマネジメントを課題としている。

中央競技団体の場合、自らの事業収入以外に公組織からの補助金・助成金などを資金源泉としているケースが多い。というのは、中央競技

6) Drucker(1991).

7) Bradshaw, Murray and Wolpin(1992).

団体の場合、サービスの受益者と資金提供者が重複しないのが一般的であるからである。サービスの提供にかかる費用に対し、サービスの受益者が支払う対価が少ない場合、その差は公組織からの補助金・助成金または寄付金などによって補填されることが多い。

上述の資源依存モデルに依拠すると、公組織からの補助金・助成金への依存度が高い中央競技団体ほど、資金源泉である公組織の影響力は相対的に大きくなる。資金を提供する公組織は、提供する資金が公組織自体との連携を維持しつつ、公益の向上につながるような資金の活用を要請する。すなわち、公組織から中央競技団体に提供される資金の使途は制約されている。このため、公組織への資源依存性が高い中央競技団体ほど、事業の多様化よりもむしろ現在の事業の効率性を重視することになる。他方、公組織から資金あるいは情報・政策を受け取っていない中央競技団体ほど、戦略的自律性を確保し、事業の多様化や新たな資金源泉の開拓等の多様化戦略をより多く採用する傾向がある。以上の考察をもとに、公組織への資源依存性と戦略の関係に関する仮説3を提示した。

仮説3 協調戦略を採用する中央競技団体のうち、公組織への資源依存性が高いほど効率化戦略を採用し、公組織への資源依存性が低いほど多様化戦略を採用する。

図3は、以上説明した3つの戦略の採用方法にもとづいて、中央競技団体を分類したものである。このうちタイプ2の団体は、単独戦略を採用している中央競技団体である。タイプ1の団体は、協調戦略を採用している団体のうち、特に多様化戦略を採用している団体である。タイプ3の団体は、協調戦略を採用している団体のうち、特に効率化戦略を採用している団体である。

情報処理モデルにもとづく研究では、タスク環境－組織特性関係の分析に焦点が合わせられ

図3 採用している戦略による中央競技団体の区分

	多様化戦略	効率化戦略
協調戦略	タイプ1	タイプ3
単独戦略	タイプ2	

てきた。なおタスク環境とは、組織目標の達成に関連を有するものとして組織成員によって認知された要因であり、大きな不確実性の源泉となる。このタスク環境の不確実性とは、「タスク遂行に必要な情報と組織が既に保有している情報の差である」と定義される。そして、組織構造が異なれば、組織の情報処理能力は異なる。組織の直面する情報処理の必要性和情報処理能力との間に適合性が存在する場合、組織はより有効である⁸⁾。

従来の組織構造に関する研究は、いずれも営利企業を対象として析出されたものである。この営利企業を対象にした研究結果が、非営利組織である中央競技団体についても妥当するか否かを検証するために、環境状況・戦略－組織特性間の関係に関する仮説4を提示する。

仮説4 中央競技団体において、環境状況と戦略が異なれば組織特性も異なる。

組織の究極的課題は、その組織成果を最大限に追求することである。組織はその目標を達成できるよう設計される。しかし全ての組織がその期待するような組織成果をあげている訳ではない。環境適応理論の研究によれば、有効な組織成果を達成している組織の場合、環境状況、戦略、組織特性の間には一貫した適合性が存在する。他方、有効な組織成果を達成していない組織の場合、環境状況、戦略、組織特性の間に

8) Galbraith(1977)。

は一貫した適合性が存在しない。以上の点を参考に、環境状況－戦略－組織特性間関係と組織成果に関する仮説5を提示する。

仮説5 組織成果の高い中央競技団体は、組織成果の低い中央競技団体とは異なる環境状況－戦略－組織特性間関係を展開する。

3 調査結果の分析と仮説の検証

(1) 調査方法と調査対象組織

調査は2003年5月～8月にかけ、(財)北海道体育協会、(財)日本体育協会、および(財)笹川スポーツ財団の協力を得て、郵送質問調査により実施した。調査の結果、169団体のうち126団体から有効回答を得た。有効回答率は74.6%である。

(2) 調査結果の分析

まず、採用している戦略にもとづく中央競技団体のタイプと環境状況との関係を解明するために、重判別分析(以下「判別分析」と略記)を試みた。まず判別分析に際しては、環境状況を構成する「外部利害関係組織の影響度」、「中央競技団体の競争力」、「公組織への資源依存性」、「タスクの不確実性」、「体協加盟」、「笹川スポーツネットワーク(以下、SSFNWと略記)加盟」を独立変数、中央競技団体のタイプを従属変数とし、変数一括投入法が用いられた。表1は、標準判別係数(小数第2位まで表記)と各タイプの判別関数の平均値を示している。この場合、従属変数が3値であるので、判別関数は2つ定義され、各独立変数の標準判別係数もそれぞれ2つずつ算出されている。2つの判別関数はいずれも統計的に有意であった(第1関数 $p < .01$, 第2関数 $p < .10$)。独立変数の影響についての統計

的検定は、2つの判別関数を通しての検定である。検定の結果、6つの独立変数のうち「外部利害関係組織の影響度」、「中央競技団体の競争力」、「公組織への資源依存性」の3変数が、従属変数である戦略類型に有意な影響を及ぼすことが明らかとなった。「タスクの不確実性」、「体協加盟」、「SSFNW加盟」の3変数については、以下の考察では除外する。

次に、判別分析の結果導出された2つの判別関数の意味を検討する。図4は、2つの判別関数を軸として「戦略にもとづく3つの団体のタイプ」の位置を図示したものである。この図4の観察より、第1関数は、タイプ2をタイプ1およびタイプ3から区別する関数であることがわかる。他方、第2関数は、タイプ3をタイプ1とタイプ2から区別する関数であることがわかる。

そこで、各独立変数の標準判別係数を検討する。第1判別関数においては「外部利害関係組織の影響度」が0.65、「中央競技団体の競争力」が0.62、「SSFNW加盟」が0.50と、それぞれ高い正の標準判別係数である。上述のとおり、第1判別関数は、タイプ2を他のタイプから区分する軸である。したがって「外部利害関係組織の影響度」、「中央競技団体の競争力」、「SSFNW加盟」がそれぞれ低い競技団体ほど、タイプ2に属すると考えられる。

表1 タイプ別の判別分析により得られた標準判別係数

	第1関数	第2関数	有意性
外部利害関係組織の影響度	0.65	0.30	.004
中央競技団体の競争力	0.62	-0.32	.010
公組織への資源依存性	-0.17	0.59	.055
タスクの不確実性	-0.15	0.07	.255
体協加盟	0.29	0.26	.039
SSFNW加盟	0.50	-0.29	.195
ウィルクスの Δ	.769	.907	
χ^2	27.245	10.128	
有意確率	.007	.072	
競技団体のタイプ別の判別関数の平均値			
タイプ1	0.44	-0.25	
タイプ2	-0.86	-0.45	
タイプ3	-0.08	0.31	

同様に、第2判別関数はタイプ3を他のタイプから区分する軸であることが示された。したがって「外部利害関係組織の影響度」と「公組織への資源依存性」が高く、「中央競技団体の競争力」が低く、「SSFNW加盟」をしていない競技団体ほど、タイプ3に属すると考えられる。

表2は、中央競技団体のタイプ別の6つの環境状況の平均値と標準偏差を示したものである。この表2には、「戦略にもとづく団体のタイプ」別の環境状況の平均値の間に統計的に有意な差が存在するか否かを検討するための、一元配置分散分析(ANOVA)とt検定の結果も記入した。なおANOVAとt検定の各結果は、表1の判別分析の補助的方法として用いられた。

以下では、主として表1の標準判別係数の値をもとに、表2の結果も副次的に利用しながら仮説検証を試みる。まず、仮説1の検証を行う。表1によれば、外部利害関係組織の影響度の標準判別係数は、タイプ2をほかの2タイプから区別する第1関数において大きな正の値(0.65)であった。またタイプ3を他の2タイプから区別する第2関数においては0.30であった。また表2によれば、タイプ2の外部利害関係組織の影響度の平均値(10.00)は、タイプ1

(15.23)、タイプ3(15.78)よりも低く、統計的に有意な差を示している。これは、判別分析の結果を支持するものである。これらの結果は、仮説1を支持している。

次に、仮説2の検証を行う。表1によれば、中央競技団体の競争力の標準判別係数は、タイプ2をほかの2タイプから区別する第1関数においては大きな正の値(0.62)であり、タイプ3を他の2タイプから区別する第2関数においては-0.32であった。また表2によれば、タイプ1の競争力の平均値(32.63)は、タイプ2(28.53)とタイプ3(30.57)よりも高く、統計的に有意な差を示している。これは、判別分析の結果を支持するものである。これらの結果は、仮説2を支持している。

仮説3の検証を行う。表1によれば、公組織への資源依存性の標準判別係数は、タイプ2をほかの2タイプから区別する第1関数においては負の値(-0.17)であり、タイプ3を他の2タイプから区別する第2関数においては大きな正の値(0.59)であった。また表2によれば、タイプ3の公組織への資源依存性の平均値(17.88)は、タイプ1(10.64)とタイプ2(9.06)よりも高く、統計的に有意な差を示している。これは、

図4 中央競技団体の3タイプの位置

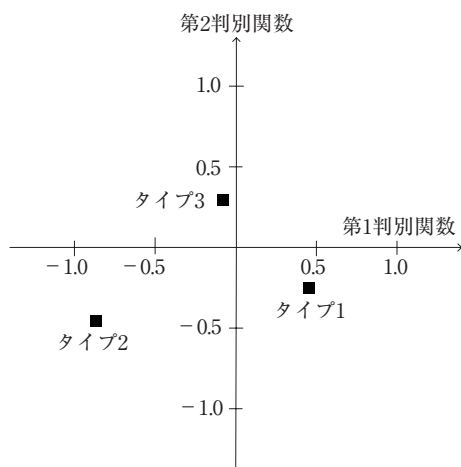


表2 環境と戦略類型の関係

	タイプ1	タイプ2	タイプ3	F値	
外部利害関係組織の影響度	15.23 (5.92)	10.00 (4.30)	15.78 (5.02)	8.57	***
中央競技団体の競争力	32.63 (5.29)	28.53 (6.77)	30.57 (6.70)	2.94	*
公組織への資源依存性	10.64 (13.22)	9.06 (11.29)	17.88 (20.48)	3.02	*
体協加盟	0.43 (0.50)	0.11 (0.32)	0.48 (0.50)	4.09	**
SSFNW加盟	0.78 (0.42)	0.83 (0.38)	0.66 (0.48)	1.66	

注1) (*): $p \leq .10$, (*): $p < .10$, **: $p < .05$, ***: $p < .01$

注2) 括弧内は標準偏差

判別分析の結果を支持するものである。これらの結果は、仮説3を支持している。

次に、中央競技団体の環境状況と戦略が組織特性に与える影響について検討するため、組織特性として「公式化」、「分権化」、「複雑性」、「問題直視のコンフリクト解消」、「パワーとコントロール」の5つを従属変数とし、「外部利害関係組織の影響度」、「中央競技団体の競争力」、「公組織への資源依存性」、「タスクの不確実性」、「体協加盟」、「SSFNW加盟」、「中央競技団体の3つのタイプ」の9つを独立変数とする回帰分析(強制投入法)を試みた(表3)。その結果、第1に公式化、分権化、複雑性はいずれも環境状況と戦略の影響を受けること、第2に問題直視のコンフリクト解消およびパワーとコントロールは、それぞれ環境状況の影響を受けることが示された。この結果は、仮説4を支持している。

最後に、いかなる環境状況、戦略、組織特性が組織成果を規定しているのかを解明するために、組織成果を従属変数とし、環境状況、戦略(団体のタイプ)、組織特性を独立変数とする回帰分析を試みた。この回帰分析の結果は表4のとおりである。

表3 組織特性の回帰分析

公式化	
独立変数	β 係数
公組織への資源依存性	-0.26 ***
タスクの不確実性	-0.19 *
体協加盟	0.28 ***
タイプ2(ダミー)	-0.18 *
分権2	
独立変数	β 係数
タスクの不確実性	0.20 *
問題直視のコンフリクト解消	
独立変数	β 係数
中央競技団体の競争力	0.18 *
体協加盟	-0.33 ***

注1) 強制投入法による重回帰分析の結果である。

注2) *:p<.10, **:p<.05, ***:p<.01

注3) 太字は環境状況、斜字は戦略を示す。

回帰分析の結果、(1)組織成果を規定しているのは、環境状況と組織特性である、(2)組織成果は、戦略(団体のタイプ)には必ずしも規定されないことが明らかとなった。したがって、仮説5は概ね支持された。

4 本研究の結論と意義

本研究は、中央競技団体のマネジメントの特徴、すなわち、環境状況－戦略－組織特性－組織成果間の相互関係を解明することを目的としている。本研究の理論的枠組は、①環境状況、②戦略、③組織特性、④組織成果の4つの概念より構成され、5つの仮説が提示された。調査方法は中央競技団体を対象とする質問票調査である。分析の結果、5つの仮説はいずれも支持され、以下の2点が結論として導出された。(1)中央競技団体の戦略は、他の非営利組織や営利企業とは異なる特徴を示している。すなわち、中央競技団体の戦略は、①他組織との協調の有無と②既存事業の多様化重視か効率化重視かの2次元による類型化が可能である。(2)組織成果の高い中央競技団体は、他の非営利組織と同様、有機的な組織特性を展開している。

分権1	
独立変数	β 係数
体協加盟	-0.21 **
SSFNW 加盟	-0.22 **
タイプ1(ダミー)	-0.18 *
タイプ2(ダミー)	-0.17 *
複雑性	
独立変数	β 係数
中央競技団体の競争力	0.15 *
外部利害関係組織の影響度	0.25 **
タイプ2(ダミー)	0.18 *
パワーとコントロール	
独立変数	β 係数
タスクの不確実性	-0.29 **
SSFNW 加盟	-0.16 *

表4 組織成果を従属変数とする回帰分析

独立変数	β 係数
中央競技団体の競争力	.273 ***
分権 ²	.193 *
パワーとコントロール	.223 **
タスクの不確実性	-.264 ***

注1) 強制投入法による重回帰分析の結果である。

注2) *: $p < .10$, **: $p < .05$, ***: $p < .01$

注3) 太字は環境状況, 斜字は戦略を示す。

本研究の意義は、環境状況－戦略－組織特性－組織成果間関係の明確な概念と理論的枠組にもとづき、中央競技団体のマネジメントの一般的特徴を析出した点にある。特に戦略に関して、他の非営利組織や営利企業には存在しない特徴が明らかにされた。

本研究は今後、以下の課題について分析を深める必要がある。第1に、戦略を測定する際、「単独戦略」、「協調戦略かつ多様化戦略」、「協調戦略かつ効率化戦略」の3タイプの中から1つのみを選択させている点である。このうち、「協調戦略かつ多様化戦略」か「協調戦略かつ効率化戦略」を選択させることは必ずしも容易ではない。双方を重視する中央競技団体も少なからず存在した。したがって今後の分析では、より詳細な類型も考慮されるべきであろう。

第2に、中央競技団体の事例研究が行われていない点である。事例研究は、特定の現象が「なぜ」「どのように」して生じるのかを問うための研究方法である。その特徴は単一あるいは複数の事例を狭く深く考察することにある。本研究の定量的分析結果を詳細な事例研究を試みることにより確認するとともに、新たな仮説の開拓を試みる必要がある。

謝辞

本稿の執筆にあたっては、財団法人日本体育協会、笹川スポーツ財団、財団法人日本オリンピック委員会、財団法人北海道体育協会、北海道水泳連盟をはじめ、関係者の皆様から多大なご協力を賜わった。ここに厚く御礼申し上げる。

参考文献

- Bradshaw, P., V. V. Murray, and J. Wolpin (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), pp. 227-249.
- Drucker, P. F. (1990), *Managing the Nonprofit Organization*, Harper Collins Publishers. (上田惇生・田代正美訳『非営利組織の経営－原理と実践』ダイヤモンド社, 1991)
- Galbraith, J. R. (1977), *Organization Design*, Addison-Wesley.
- Miles, R. E., and C. C. Snow (1978), *Organizational Strategy*, McGraw-Hill. (土屋守章・内野崇・中野工訳『戦略経営』ダイヤモンド社, 1983)
- Miller, D., and P. H. Friesen (1984), *Organizations: A Quantum View*, Prentice-Hall.
- 武隈晃 (1996), 「障害者スポーツ組織の事業展開－障害者スポーツ経営論序説」『体育・スポーツ経営学研究』12(1), pp. 43-52.
- Thibault, L. (1993), *Strategy in Nonprofit Sport Organizations*, Ph. D. Dissertation, University of Alberta.
- 宇土正彦 (1983), 「体育管理学」大修館書店。