

スポーツ組織における組織有効性尺度の検討

武隈 晃*・福永 るみ**

(1994年10月17日 受理)

An Empirical Study on Organizational Effectiveness Scale of the Sport Organizations

Akira TAKEKUMA and Rumi FUKUNAGA

I. 問 題

組織に関する実証的研究を標榜する限りにおいて、組織有効性に関わる諸問題の解明は避けて通ることのできない課題である。主に北米を中心に、スポーツ組織に関する組織論的研究の興隆をみた1985年以降、組織有効性研究もまた、いくつかの成果を上げ始めている。

翻って、日本のスポーツ組織研究は、その主要な対象を組織としては未成熟な地域スポーツ組織に置いてきたこと、方法論的には組織現象の解明を目的とする組織論的研究が脆弱であること、日本におけるスポーツ組織の制度化が欧米に比べて遅れたこと、等々の理由もあり、組織有効性研究に関しては、ほとんど手つかずの状態であるということができよう(武隈, 1994)。

組織有効性とは、組織が期待する成果を評価するための基準に関わる概念であるが、どの側面を強調するかによって規定のしかたは多様である。したがって、その測定のための操作化も困難を極め、「組織有効性の普遍的尺度というものは存在せず、それは組織ごとあるいは組織のタイプごとによって測られるものである(野中, 1978, p.345)」とする立場から、さまざまな測定モデルが提唱されるに至った。

多様な接近を試みる測定モデルは、しかしながら、基本的に「目標モデル(goal model)」と「システムモデル(system model)」に分類されることが多い。前者は組織の有効性が組織目標の達成度によって測定されるとするものであり、後者は手段あるいは過程に、すなわち組織目標を達成するはずの組織のシステムに関心の焦点がある(二村, 1982, p.24)。目標モデルは、組織を目標達成の道具としてみなし、生産性・成長率などの尺度によって測定するが、達成される目標自体の曖昧さが問題とされる。一方、システムモデルは、組織をオープンシステムとみなし、モラル・

*鹿児島大学教育学部保健体育科

**鹿児島県志布志実業高等学校

満足などの尺度によって、組織の存続能力を焦点とした測定が成されるが、組織の諸特性と組織成果の結びつきの不確定性に問題が残されている。後者の例として大澤他(1982)は組織風土を動機づけ水準として捉え、組織活性度として操作化することによって、組織業績との関連分析を試みている。その中で、中間管理者のリーダーシップが組織活性化を大きく左右することを示している。

組織有効性を「組織が望む結果が生み出されること(二村, 1982, p.26)」と仮に規定するならば、統合的組織理論モデルの構築をめざして、野中他(1978, p.350)が社会学者パーソンのAGIL図式に基づいて作成した組織有効性モデルが注目されよう。かかるモデルによれば、目標モデルとシステムモデルは相互に排除しあうものではなく、むしろ補完的な関係にあるということが理解できる。

さて、北米におけるスポーツ組織の組織有効性に関する研究の萌芽は、スポーツ組織の有効性を構成する諸変数を明らかにしたFrisby(1986)、スポーツ組織の多次元の有効性モデルを提起したChelladurai(1987)にみることができる。これらは組織有効性に関する理論的研究として捉えられる。Chelladuraiは組織有効性の次元が、組織のタイプと組織が従事する活動のドメイン(主要領域)に依存して規定されることを前提とした上で、物的・人的価値からなるシステム資源モデル、構造変数と人的変数からなるプロセスモデル、プロダクトと組織維持からなるゴールモデルの複合体として捉えられる組織有効性のシステム論的アプローチを提唱している。Chelladurai et al.(1991)はその後、国内スポーツ組織における組織有効性の測定方法について論及し、測定尺度の開発を手掛けた。Branch(1990)は大学間競技組織の有効性と競技局長のリーダー行動の関係について言及し、有効な競技組織は、部下との良好な人間関係を維持することよりも、目標や課題を達成することに傾倒したリーダーを有することを明らかにしている。Branchの研究では五つの評価基準、すなわち組織プロダクトの質と量、組織の効率、環境変化に対する適応能力、危機に対処する柔軟性、の統合体として組織有効性を捉えている点に特徴がある。

一方、Orders & Chelladurai(1994)は国内スポーツ組織のプロダクトである競技者の支援プログラムの有効性について考察している。これは組織有効性に関わる特定の次元に限定して、その測定を試みたものと考えられる。さらに、組織行動論の立場から企業フィットネスにおける管理者の職務満足を検討したKoehler(1988)の研究は、システムモデルの範疇に含まれる有効性の評価に関する研究といえよう。

本稿は組織論的なスポーツ組織研究の導入に向けた基礎的作業として、スポーツ組織における組織有効性尺度の実証的な検討を試みるものである。武隈(1994)が指摘するようにスポーツ組織はその性格によって、さまざまなタイプが識別される。多様なスポーツ組織の中で、これまで日本の競技スポーツにおける活動の枠組みづくりに関して強い影響力を及ぼしてきたのは、いわゆる競技団体であった。また、経験的データによる比較分析の可能性を勘案し、本稿では都道府県レベルの競技団体に焦点を当て、その組織有効性に迫る。

Ⅱ. 方 法

(1) 研究の手続き

都道府県競技団体というスポーツ組織における組織有効性の測定尺度を開発することを目的とする本稿では、以下の手続きに従って作業を行った。

①モデルの選定

組織有効性論には先に述べたように、目標モデルとシステムモデルが存在する。都道府県競技団体は各スポーツ集団を統括する権限と義務をもつが故に、一般に一定の統制機構を有し、地位と役割のシステムに基づいた活動が展開される。しかし、あくまでも自発的な任意の団体（ボランティア組織）であり、組織システムに関しては十分な構造化が成されているとは言い切れない。したがって、システムの維持に関わる測定尺度を構成することは困難を極めることが予想された。そこで、本稿では基本的に目標モデルに依拠することにし、競技団体の目標に沿って評価項目を設定し、その達成度を実証的に検討することによって、組織有効性の測定尺度の開発を手掛けることとした。

②組織目標の特定化

優れた者（集団）を選び出そうとするスポーツの「競争性」や、スポーツおよびその活動が、他者や他の集団との協調や相互作用によって成立するというスポーツの「協働性」という本質的特性から、スポーツ組織（競技団体）の存在基盤が「競技力の向上」と「スポーツの普及・振興」という二重の共通目的にあるとみることは適当であろう。このことはスポーツの拡大と発展が必然的に組織化をとまなう（佐伯，1987）という認識を前提としている。

競技団体というスポーツ組織をこのように二重の共通目的によって組織される機能集団と捉えることによって、有効性の評価尺度をいわば演繹的に導き出すスタンスはある程度明らかにされる。

③競技団体理事長に対する面接調査と資料収集

しかし一方で、具体的な評価項目の選定に当たっては、各競技団体が日常的にどのような組織活動を行っているかについて理解を深めることが肝要である。競技団体（一般に協会と呼ばれる）の組織活動に関して最も精通しているのは協会理事長である。そこで競技種目と地域性とを勘案し、全体で5名の理事長に対して、協会活動の実態についての面接調査を行った。調査期間は1993年11月から12月であった。あわせて、協会活動の実態に関する客観的な情報を収集するために、後に述べる郵送法によって協会の事業報告書など組織の事業活動が客観的に理解できる資料の提出を求めた。

④質問紙調査の実施

以上の手続きに基づいて組織活動のプロダクトとしての事業の積極性と有効性に関する各10項目からなる評価尺度を仮設的に構成した。前者は各事業の積極性を「非常に積極的に行っている」から「ほとんど行っていない」の5段階評定尺度によって問うものであり、後者は各事業の有効性について「きわめて良好である」から「問題あり」の5段階評定尺度によって問うものである。調査

票ではこれらの他、「理事長として強く意識したり、積極的に行っていること」、および「協会を運営する際に特にどんな問題があるか」について自由記述の形式で回答を求めた。

⑤データの処理

事業の積極性と有効性に関する5段階評定尺度に基づいて因子分析が施され、因子解釈の作業を経た後、諸属性と因子得点の関連性を分析した。

⑥組織有効性尺度の信頼性および妥当性の検討

信頼性については各因子の信頼性係数(α 係数)を算出することによって検討した。妥当性については次の手続きに従った。

a. 内容的妥当性 (content validity)

仮設的に設定した評価項目を事業報告書に掲載された事業内容と照合した後、先の面接調査の対象者に評価項目を提示し妥当性の判断を求めた。

b. 基準関連妥当性 (criterion-related validity)

組織有効性変数と関係のあることが予測される変数との関連を分析することによって検討した。具体的には、各競技団体の組織化の単位となる競技種目、組織規模(協会の構成員数)、実際に展開されている事業内容、の各変数と組織有効性の因子得点(ただし、数値の理解を簡便化するため因子得点はTスコアに変換された)との関連性を分析した。

(2) 調査の方法

調査対象者は都道府県レベルの各競技団体の理事長である。競技団体は伝統的な集団スポーツ種目を選定基準に、サッカー・バスケットボール・バレーボール・ソフトボール・ハンドボールとし、47都道府県×5競技、計235名の理事長に対して郵送法によって調査票が配布された。調査期間は1994年1月から2月であり、回収数は176、回収率は74.9%にのぼっている。この数字は郵送法による回収率としてはかなり高く、各理事長がこの種の問題に強い関心を寄せていることが認められた。

Ⅲ. 結果および考察

(1) 組織有効性の要因構造

表1は事業の有効性に関わる測定項目についての因子分析結果である。第1因子は、「1. 指導者の育成や研修事業」、「10. 諸事業の見直し・改善」、3. 「広報活動」、「4. 指導体制の整備」、「2. 審判員の養成や研修事業」、「9. 財源確保のための活動」の6項目において、.400以上の因子負荷量を示した。したがって第1因子として「関連的スポーツ事業の有効性」を確認した。第2因子は、「6. 招待試合等のイベント開催」、「8. 普及のためのイベント開催」、「7. 新奇性の高い競技会やイベントの開催」、「5. 施設整備や施設確保等の環境づくり」の4項目において .400

以上の因子負荷量を得た。したがって第2因子は「スポーツ事業の有効性」と命名された。

なお、事業の積極性に関わる測定項目についても同様の処理を行ったが、因子負荷量こそ異なるもの、これと同一の因子構造を確認したため、ここでは省略する。

(2) 組織有効性尺度の信頼性についての検討

組織有効性の下位尺度、すなわち二つの因子の信頼性係数（ α 係数）を算出したところ、いずれも、.800以上の値を示し、測定尺度の内的整合性（internal consistency）は満足すべき水準に達しているものと判断された。

(3) 組織有効性尺度の妥当性についての検討

内容的妥当性（content validity）に関しては先に述べた手続きに従って検討した結果、一定の妥当性をもつものとして判断された。

基準関連妥当性（criterion-related validity）については以下の分析結果から、満足すべき水準に達しているものと判断された。

①競技種目別にみた組織有効性スコア

面接調査の結果や今日の諸情勢の判断から、種目別にみた組織有効性スコアは、サッカー>バレーボール>バスケットボール、ソフトボール、ハンドボールの順位になることが予想された。

バスケットボール、ソフトボール、ハンドボールの有効性スコアをバレーボールが上回り、サッカーは更にそれを上回ることを予測したのは次のような理由によるものである。サッカーに対するここ1~2年の国民的関心の高さはJリーグ現象とも呼ばれ、未曾有のサッカーブームを招来するとともに、Jリーグゲームの誘致、Jリーグチームや将来リーグ所属を期待できるチームの誘致、国際試合の開催、青少年や女子サッカーチームの増加に伴う競技人口の増大など、国レベルもさることながら、都道府県レベルのサッカー協会を活性化させるための条件が急激に高まっている。このことは、有効性スコアに当然反映されるものと予想した。バレーボールに関しては、周知の通り1964年の東京オリンピック以降国民的な人気スポーツとして認知されてきた経緯があり、現在は下降傾向にあるとはいえ、性別や年齢層を越えた競技人口を有し、また、いわゆる「見るスポーツ」としても一定の人気を保持している。このことは都道府県バレーボール協会の活発な組織活動を要請するものであり、それが組織有効性スコアに表出するものと予測した。

表1 組織有効性の測定項目と因子分析の結果

測定項目	F1	F2
1. 指導者の育成や研修事業	.597	
10. 諸事業の見直し・改善	.544	
3. 広報活動	.525	
4. 指導体制の整備	.506	
2. 審判員の養成や研修事業	.485	
9. 財源確保のための活動	.440	
6. 招待試合等のイベント開催		.678
8. 普及のためのイベント開催		.525
7. 新奇性の高い競技会やイベントの開催		.500
5. 施設整備や施設確保等の環境づくり		.499
貢献度 (%)	33.7	13.0

表2 競技団体(種目)別にみた組織有効性スコア

	関連的スポーツ 事業の積極性	スポーツ事業の 積極性	関連的スポーツ 事業の有効性	スポーツ事業の 有効性
サッカー(20.3%)	53.69	55.71	53.94	55.57
バレーボール(20.3%)	51.06	50.60	50.41	51.05
バスケットボール(21.5%)	49.90	49.17	48.67	48.22
ソフトボール(19.2%)	48.95	48.53	48.39	48.15
ハンドボール(18.6%)	46.13	45.50	48.78	46.58
F値	2.609*	5.208***	1.809	4.408**

***; p<.001

**; p<.01

*; p<.05

表2に示される分析結果は、仮説をほぼ支持するものであった。しかし、サッカー協会と他の種目協会のスコアは予想外に大きく開いており、また、ハンドボール協会のスコア、特に事業の積極性についてのスコアは他と比べてかなり低いものであった。

②組織有効性スコアと事業活動の相関

事業報告書等を通じて収集した、客観的に捉えることのできる事業活動の内容(基準変数としての事業内容は各事業の回数と操作化された)と組織有効性スコアの相関(単相関)を求めたものが表3である。

表3 組織有効性スコアと事業活動の相関

	1. 協会主催 競技会	2. 普及のた めのイベント	3. 講習会・ 強化合宿	4. 審判養成・ 研修事業	5. 指導者育 成・研修事業	6. 理事会・ 評議員会開催
関連的スポーツ 事業の積極性	.083	.320**	.416**	.304**	.255**	.255**
スポーツ事業の 積極性	.104	.346**	.476**	.269**	.160	.049
関連的スポーツ 事業の有効性	.050	.249*	.335**	.201*	.172	.272**
スポーツ事業の 有効性	.156	.302**	.413**	.283**	.168	.002

**; p<0.1

*; p<0.5

事業回数という客観的データと理事長の主観的評価によるデータの相関係数であるから、数値が全体的に低くなることはいたしかたないが、表中の数値を次のように解釈することができる。まず、基準変数となる6種類の事業カテゴリーは、「1. 協会主催競技会」、「2. フェスティバルなどの普及のためのイベント」、「3. 協会が主催する競技者のための講習会や強化合宿」などを含む『スポーツ事業』と、「4. 審判講習会などの養成・研修事業」、「5. 指導者講習会などの育成・研修事業」、「6. 理事会・評議員会などの意思決定活動」などを含む『各事業および意思決定活動』の大きく二つに区分される。これらと四つの有効性スコアの相関係数を比較すると、積極性、有効性とも、『スポーツ事業』の回数に関しては関連的スポーツ事業スコアよりもスポーツ事業スコアと

の相関が高く、スポーツ事業以外の『各事業および意思決定活動』の回数に関してはスポーツ事業スコアよりも関連的スポーツ事業スコアとの相関が高い。さらにスポーツ事業、関連的スポーツ事業とも基準変数（6種の事業回数）との相関は、全般的に有効性よりも積極性においてより高い傾向にある。

③組織規模別にみた組織有効性スコア

結果は表4に示される。組織規模間でスコアに有意な差が認められたのは「スポーツ事業の積極性」についてのみであった。しかし積極性と有効性を比べると関連的スポーツ事業、スポーツ事業とも前者において組織規模による違いは若干大きい傾向にある。

表4 組織規模別にみた組織有効性スコア

組織規模	関連的スポーツ事業の積極性	スポーツ事業の積極性	関連的スポーツ事業の有効性	スポーツ事業の有効性
50名未満 (20.0%)	48.22	49.48	49.15	50.31
50～69名 (29.7%)	47.93	46.69	49.15	47.04
70～99名 (20.0%)	51.19	51.09	49.69	50.77
100名以上 (30.3%)	52.42	52.79	51.57	52.08
F値	2.238	3.413*	.583	2.215

* ; p<. 05

これらのことは組織有効性尺度から理論上予測されることが、経験的レベルで実際に確認されたことを意味する。したがって、以上の分析結果は、今回使用した組織有効性評価尺度の基準関連妥当性が一定程度確保されていること示唆するものといえよう。

IV. 今後の課題

本稿は組織有効性論でいう目標モデルに準拠して評価項目を設定した後、測定尺度の信頼性と妥当性を検証した。分析結果は、概ねスポーツ組織における組織有効性尺度としての使用に耐え得るものであることを保障するものであったといえよう。今後、武隈（1994）の提起する「スポーツ組織における統合的組織モデル」に従ってスポーツ組織における組織有効性の実証的な検討を積み重ねていくことが必要であろう。

しかしながら、今回の尺度構成は組織目標の達成という側面だけに着目したものであり、いわゆるシステムモデルに関しては全く触れていない。

今回の郵送調査の中で協会理事長の自由記述を求めたが、協会運営上の問題点として、財政基盤の強化、国内レベルの統括団体（上部組織）との関係や交渉過程、協会規約や組織体制の整備、市町村単位の組織との連絡・調整、コンフリクトや緊張処理など、正に組織システムの維持や組織の統合に関わる課題が数多く掲げられた。これらの問題は、システムモデルに依拠した組織有効性研究が早晚実施されるべき状況にあることを明確に示している。

研究方法のところで触れたように、日本における自発的な任意の団体（ボランティア組織）は、比較的歴史の浅いことも含めて、組織システムに関しては十分な構造化が成されているとはいえない。しかしその前提を十分に踏まえた上で、野中他（1978, p.350）の概念枠でいうところの「適応」や「統合・維持」に関わる有効性尺度を早急に開発することが実践的課題として求められているといえよう。また、一般に心理的・情緒的つながりを背景としたボランティアに支えられた組織であるが故に、コンフリクトや緊張が生じやすい組織の体質をもつことも議論の対象に加えなければならない。この点については、環境変化に対する適応能力や危機に対処する柔軟性を組織有効性の構成次元として捉えた Branch（1990）の研究が参考になる。

さらに、スポーツに関する近年の諸情勢の変化はスポーツ組織に対する社会的要請の変容を生んでいる。したがって、スポーツ組織が環境や構成員の欲求水準の上昇に伴って、どのような変化を遂げていくのか、すなわち組織変化（organizational change）と組織有効性の連関についての視座をもつことが研究上極めて重要である。

文 献

- 1) Branch, Jr., B. (1990) Athletic Director Leader Behavior as a Predictor of Intercollegiate Athletic Organizational Effectiveness. *Journal of Sport Management* 4: 161-173.
- 2) Chelladurai, P. (1980) Leadership in Sports Organizations. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences* 5: 226-231.
- 3) Chelladurai, P. (1987) Multidimensionality and Multiple Perspectives of Organizational Effectiveness. *Journal of Sport Management* 1: 37-47.
- 4) Chelladurai, P. & Haggerty, T. (1991) Measures of Organizational Effectiveness of Canadian National Sport Organizations. *Canadian Journal of Sport Sciences* 16: 126-133.
- 5) Cleav, S. (1993) A Test of the Job Characteristics Model with Administrative Positions in Physical Education and Sport. *Journal of Sport Management* 7: 228-242.
- 6) Frisby, W. (1986) Measuring the Organizational Effectiveness of National Sport Governing Bodies. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences* 11: 94-99.
- 7) 二村敏子 (1982) 組織有効性の概念—理論モデルから測定実態モデルへ. *組織科学*16 (2): 24.
- 8) Koehler, L. S. (1988) Job Satisfaction and Corporate Fitness Managers: An Organizational Behavior Approach to Sport Management. *Journal of Sport Management* 2: 100-105.
- 9) 野中郁次郎他 (1978) 組織現象の理論と測定. 千倉書房: 東京.
- 10) 大澤武士他 (1982) 組織風土からみた組織有効性の診断—「組織活性化調査 (OBS)」作成とその妥当性の検討. *組織科学*16 (2): 44-53.
- 11) Orders, S.A. & Chelladurai, P. (1994) The Effectiveness of Sport Canada's Athlete Assistance Program from 1980 to 1989. *Journal of Sport Management* 8: 140-152.
- 12) 佐伯聰夫 (1987) スポーツ組織. 岸野雄三編, スポーツ大事典. 大修館書店: 東京, pp.609-613.
- 13) 武隈 晃 (1994) スポーツ組織研究の動向と展望—組織論的研究を中心に. 鹿児島大学教育学部研究紀要人文社会科学編 46: (印刷中).