

スポーツ組織研究の動向と展望

—組織論的研究を中心に—

武隈 晃*

(1994年10月17日 受理)

Recent Research Trends on Sport Organizations:
From the Viewpoint of Organizational Theory

Akira TAKEKUMA

I. 緒言

「スポーツ組織」とは、スポーツに関わる特定の目的を達成するために、意図的に調整された諸活動に関する協働システムである。したがって広義にはスポーツ活動を成立させる活動単位（典型的には地域のスポーツクラブ）にもスポーツ組織の名辞を与えることができる。

佐伯（1987）によれば、スポーツ組織は、いくつかの視点で分類されるという。組織化の程度と安定度に注目すればサークル、クラブ、団体に区分され、後者において組織化の程度は高まる。また、活動の性格上の違いからアマチュアの組織とプロフェッショナルの組織に分けられるとしている。アマチュア組織は組織基盤によって競技種目の組織と地域の組織（競技種目を越えた総合的な組織）に分かれ、それぞれが市町村や郡、都道府県、ブロック、全国、国際組織へと層化され統合されるものが多い。プロフェッショナル組織の中心はプロスポーツの興行権をもつ興行組織である^{注1}）。

一方、伊藤（1987）は、アマチュアスポーツ団体をスポーツクラブなどの「単位団体」、「競技団体（各種競技別に組織されるスポーツ団体）」、「地域的統括団体（日本の都道府県体育協会やスポーツ先進国にみられる州スポーツ連盟など）」、「国内統括団体」、「国際統括団体」に区分している。また、法的性格からみれば法人格をもつ団体と非法人の任意団体に大別できるとしている。

これらの他、スポーツに関わる主に「サービス財」による営利を目的とする「営利法人」もスポーツ組織（厳密にはスポーツ経営組織）の性格をもっている。一般に「商業（民間営利）スポーツ施設」と呼ばれるものに代表され、日本においてはこの10年余りの間に急増した。

本稿においてはスポーツ活動の「場」となるスポーツ集団を統括する権限と義務をもつ上位組織

*鹿児島大学教育学部保健体育科

としてのスポーツ団体を「スポーツ組織」と規定する。かかる意味におけるスポーツ組織は、一般に明確な統制機構を有し、地位と役割のシステムに基づいて諸活動が展開される。

さて、日本におけるスポーツ組織の研究は極めて低調であるといわざるを得ない。特に、実証的(経験的)研究は欧米に比べて著しく立ち遅れている。それは、スポーツ組織を実証的に分析するための概念的枠組みが準備されてこなかったことだけによるのではなく、研究対象として大方の関心を集めてこなかったことによるものと考えられる。

前者に関しては、組織研究そのものを学問の成立基盤とするいわゆる「組織論」が、主に企業をフィールドとして発展し、そのため、競技団体のように一般にボランティアによって活動が維持され、しかも共通の職場空間を持たないような非営利組織の分析に耐えるような枠組みを提示してこなかったことが指摘できる。後者に関しては、一部を除いて日本のスポーツ組織が組織としての体裁を整えたのが欧米に比べて遅れ、主に戦後以降であり、それ故、研究上固有の認識対象として意識されてこなかったことと関係している。

しかしながら今日、日本におけるいわゆる「行うスポーツ」の質的変容や「見るスポーツ」の発展は各種スポーツ組織に対する社会的要請の変化をもたらし、そのことがスポーツ組織の理論的あるいは実証的研究の必要性を顕在化させているとみることに誤りはないであろう。

本稿では、スポーツ組織に関する内外の研究のうち、主に組織論的なアプローチに基づく文献をレビューし、スポーツ組織研究の視座について検討する。なお、いわゆるマクロ組織論の範疇として理解される社会学(厳密には組織社会学)的なアプローチについてもレビューの対象とした。

さらに、それらに基づいて、スポーツ組織研究の可能性や展望について論述する。

II. 欧米(特に北米)を中心としたスポーツ組織研究

スポーツ組織に関する理論的研究は、主にスポーツ社会学の分野において一定の成果をおさめている。特に早くからスポーツ組織の成熟化が進んだ英国、旧西ドイツ、米国、カナダ等において注目すべき研究成果があげられている。

一方、これに加えて、北米スポーツマネジメント学会の発足にともない、その機関誌 *Journal of Sport Management* が1987年に創刊され、マネジメント経営学の色合いの強い組織論的研究がここ数年、数多く報告されるに至っている。

(1) 組織構造論を中心とした研究

組織構造とは、狭義には組織における分業や権限関係の安定的パターンを意味するが、広義には組織活動の実行の枠組みを作り出す組織の持続的特性と定義される。

Williams & Jackson (1981) は、ボランタリスports組織(欧米では高度に制度化されたプロフェッショナルスポーツ組織に対して、任意の自発的なスポーツ組織をボランタリないしアマチュ

アスポーツ組織と称しており、以下、本稿ではボランティア組織と呼ぶことにする)の公式および非公式構造を分析している。また、Williams (1981)は、ボランティア組織の構造と構成員の組織への参与について考察している。Slack (1985)はカナダのボランティア組織の官僚制組織化の過程、および組織形態と官僚主義化について検証し、その特徴について考察した。Haggerty (1988)はサイバネティクスの立場から、組織コントロールと情報システムの設計について論じている。さらに、Jackson (1987)はスポーツ組織の構造を公式関係とコミュニケーションを鍵概念として検討している。組織の専門化、標準化、集権化の三つの次元によって、アマチュアスポーツ組織の構造を分類したKikulis (1989)の研究は、オーソドックスな組織変数による構造分析であり、組織過程(後述)との関連においてカナダ国内スポーツ組織の構造特性を記述したMorrow (1992)とともに最近の組織研究の一般的なスタイルをスポーツ組織研究に導入したものとして注目される。

(2) 組織過程論を中心とした研究

組織過程とは組織における行為の継続的・相互依存的連続と定義され、組織の動態的側面を照射する。

スポーツ組織に関する組織過程研究の中心は、組織リーダーの行動に焦点を当てたものにあるといえよう。

それらの中で、スポーツ組織研究に成熟したリーダーシップ論の導入を図ったChelladurai (1980)、スポーツ組織におけるリーダーシップ研究を包括的にレビューし、そのほとんどがLBDQやLPCなど標準化された測定尺度を用い、大学(間)スポーツ組織を対象に行われていることを報告したPaton (1987)の報告は特筆すべきであろう。また、アマチュアスポーツ組織において、管理者の意思決定や行動がパーソナルスタイルに規定されることを明らかにしたOlafson & Hastings (1988)、リーダー行動が組織風土と大学対抗競技コーチの職務満足に及ぼす影響について分析し、「構造づくり」よりも「配慮」行動が強い影響力をもつことを見いだしたSnyder (1990)、有効な競技組織が、部下との対人関係よりも目標や課題達成に傾倒したリーダーを有していることを明らかにしたBranch (1990)の研究は、質問紙調査による実証的なリーダー行動論として整理することができる。最近では、Kjeldsen (1992)がスポーツ組織における道徳的行動を維持するために、管理者は教師、管理者、法律家の機能を担う必要性があることを強調し、Cleav (1993)が職務特性モデルによって大学の体育およびスポーツにおける管理者の職務特性を検討した結果、諸現象を説明するために職務特性モデルは有効であるものの、管理者の成長への満足と自律性の関連性について、モデルから予測される結果が得られなかったことを報告している。また、Soucie (1994)が状況的リーダーシップ、カリスマ的リーダーシップ、変革的リーダーシップなどの新しいリーダーシップ理論を用いて、スポーツ組織における有効なリーダーの行動と態度を演繹的に洞察している。

これらはスポーツ組織におけるリーダー研究の新たな方向性を示唆するものと考えられるが、分

析の対象がいずれも国レベルのボランティア組織や大学スポーツ組織(競技局)など、構造化と標準化が比較的進展した組織である。したがってそれらの次元において未成熟な組織に関して、かかるアプローチやそれに基づく分析結果が妥当する保障はない。

一方、それ以外の組織過程変数に着目した研究としては、パワーと統制の概念を用いてアマチュアスポーツ組織を事例的に検討し、個人間の相互作用が交換的に行われているが、バランスを欠いていることを指摘する Pitter (1990) の報告が注目される程度であり、コミュニケーションや意思決定など組織論的に重要視される変数に関する研究は低調である。

(3) 組織有効性を中心とした研究

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となる概念である。一般に組織目標の達成度に関わる側面を意味するゴールモデルとシステムの維持や稼働状況に関わる側面を意味するシステムモデルが想定される。

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) は組織有効性論に基づいた研究の萌芽と位置づけることができよう。Chelladurai (1991) はその後、国内スポーツ組織の組織有効性の測定方法について論及し、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。一方、システムモデルに準拠した研究は稀薄であり、わずか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) の研究が目につく程度である。マイクロ組織論として総括される組織構成員の職務満足やモチベーションに着目した「組織行動」研究については今後の課題といわざるを得ない。

(4) 戦略論およびマーケティング論に関する研究

戦略論は組織による対環境の決定ルールを体系化する枠組みであり、マーケティング論は組織とそのプロダクトたる諸事業を享受する者との間の望ましい関係づくりを通して、両者の満足を高めるための活動を組織化する枠組みを意味する。非営利組織においてそのような理念を問題とし、理論的なアプローチが成されるようになったのはごく最近のことであり、したがって、この種の研究は散見されるにすぎない。

Rail (1988) はアマチュアスポーツ組織の分析に戦略分析モデルが有効であることを示している。Thibault et al. (1993) はカナダ国内スポーツ組織の分析に戦略論を用い、その構成次元にしたがって組織戦略のタイプを示すことによって、非営利組織を戦略論によって分析するための枠組みを示した。さらに戦略論のモデルを適用し、二つの戦略次元の組み合わせからなる四つの戦略のタイプが、非営利スポーツ組織を記述する際に有用であることを明らかにしている (Thibault et al., 1994)。

スポーツマーケティングがすべてのスポーツ組織において必要とされることを指摘し、その方法

について論じてた Huggins (1992) の研究は、今後の実証的な研究によって開花することが期待される。

(5) その他の注目される研究

戦後における英国柔道の組織的、文化論的変革について、柔道の国際化やトレーニング方法の合理化という文脈において説明した Goodger & Goodger (1980)、資源依存論、制度理論、組織文化論、変革型リーダーなどの概念枠組みによってカナダ国内スポーツ組織の変革を分析した Slack & Hinings (1992) は、ともに組織の変革 (organizational change) について論じた数少ない研究である。

Heinemann & Horch (1982) はマクロ組織論の立場から、Slack (1986) はケース研究の手法を用いて、それぞれスポーツ組織の包括的な検討を試みている。

また、Williams & Jackson (1981) はボランタリスポーツ組織におけるボランティアの参与のしかたについて、彼等の目的や動機に論及することによって検討しているのに対して、Slack (1991) はボランタリスポーツ組織に専門職を雇用することが組織の構造やシステムにどのような影響をもたらすか、すなわち専門職が組織開発や組織変革に及ぼす影響について検討した。

スポーツ組織の機能と組織構成員の社会的行動について論じた Pawlak (1981)、アマチュアスポーツ組織における財政の実態について報告した Koch (1985) はスポーツ組織研究の課題を提起している。

Ⅲ. 日本のスポーツ組織研究

先に述べたように日本のスポーツ組織研究は低調であり、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、組織そのものを直後の研究対象とする「組織論」的研究はほとんど手つかずの状態である。しかしながら、若干の成果も報告されており、ここではそれらについてレビューする。

(1) 歴史社会学的な研究

わが国にスポーツ組織が発生し、発展する過程を歴史社会学的観点から詳細に検討した日下 (1985, 1988)、プロ野球組織を中心にその成立過程を記述した菊 (1992) は、それぞれ異なるスポーツ組織を対象としているが、歴史社会学の綿密なアプローチを採用し、スポーツ組織の発生から、それが成熟化する過程を丹念に追っている。

(2) 経営組織論的研究

八代他 (1993)、山下 (1994) は前者が地域スポーツ経営、後者が民間のスポーツクラブを対象

としており、組織としての特徴が大いに異なる経営主体を題材としている。しかし、いずれも組織間関係論という経営組織論の新しい枠組みを援用している点で共通している。個体組織を問題とするのではなく、組織間の関係にスポーツ組織研究の地平を切り開いたという意味において注目される。さらに山下(1994)はスポーツ・イノベーションの概念によってスポーツ経営組織の変革行動について論及している。

(3) 地域スポーツの組織に関する研究

岡部(1985)はコミュニティ・スポーツ組織を社会体育行政との関連において事例的に考察し、阿保(1986)は地域スポーツクラブの連合組織に関して考察している。また、稲田・刈谷(1986)の報告は、運動者団体の実態に関わるものである。

IV. 研究動向の分析と展望

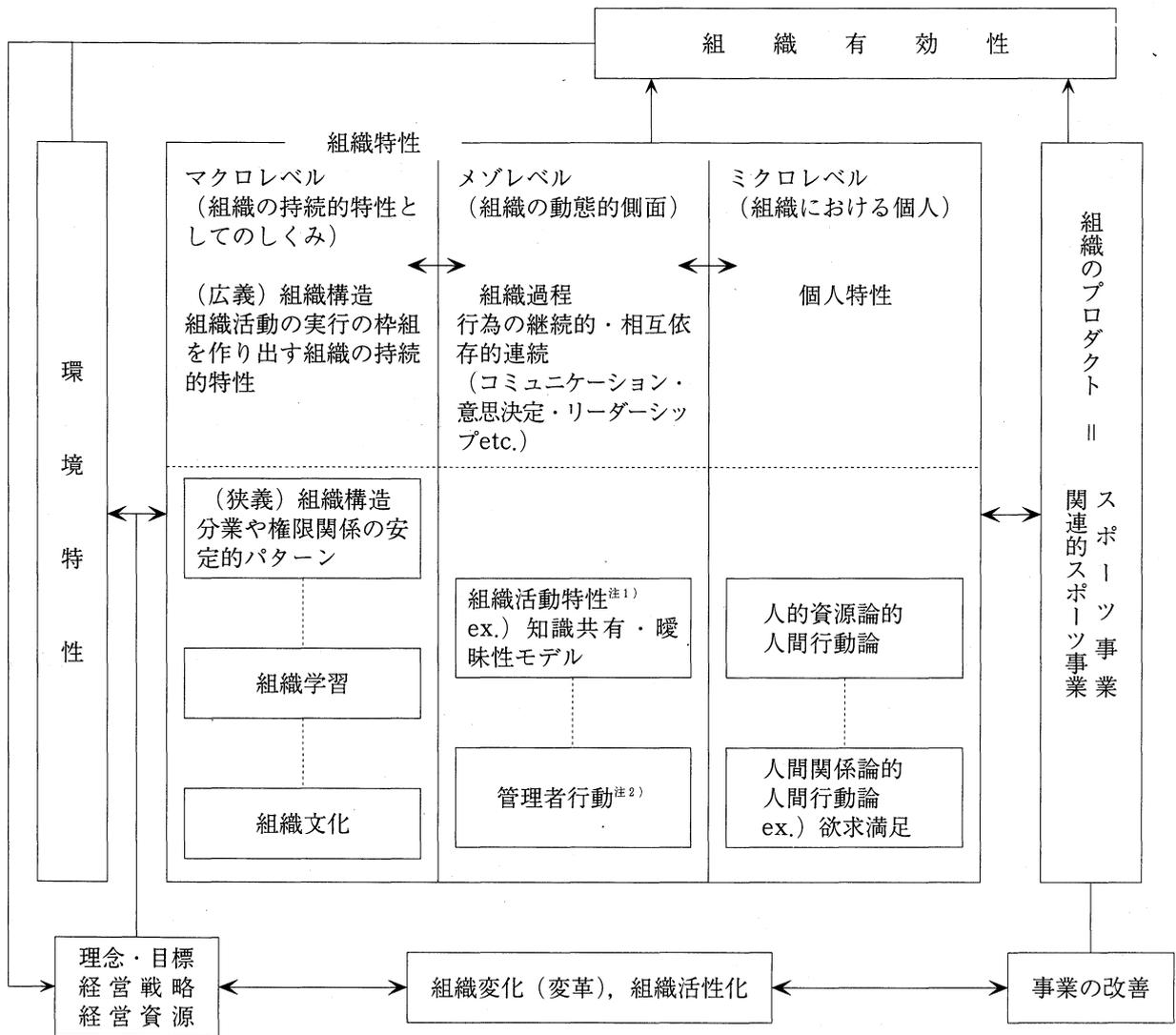
これまでの文献レビューから明らかなように、欧米と日本のスポーツ組織研究の蓄積にはかなり落差があり、しかも対象とする組織の性質や分析の中核として捉える組織現象にも大きな違いがある。

日本におけるスポーツ組織研究は、歴史社会学的研究、組織間関係論の枠組みを駆使した研究など、その方法論に特徴があり、オーソドックスな組織論研究はほとんどみられない。そのことは研究対象の多くが地域のスポーツ組織という、構造化や標準化が十分に進展していない組織を対象としていることと関連している。

翻って、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、それらは組織活動のしくみをつくりだす構造や過程に関して、一定の構造化や標準化が保障されている。したがって経験的なレベルで実証的な研究を行うための対象としてそれらを認識することが可能である。国内レベルおよび都道府県レベルの競技団体の分析、特に組織論的アプローチによる研究を日本におけるスポーツ組織研究の課題として設定する必要がある。

次に、欧米のスポーツ組織研究の動向について分析を試みる。そこでまず、その準拠枠となるスポーツ組織における統合的モデルを提示することにしよう(図1参照)。

環境特性とは組織の境界に存在し、組織現象のあらゆる側面に直接、間接に影響を及ぼす要素の総体である。このうち、特に組織の目標設定やその達成に直接的、あるいは潜在的に関係したり、それを制約したりする環境特性を示す「課題環境」が最も重要である。組織の理念・目標、経営戦略、経営資源は一般にコンテキストと呼ばれ、環境と組織の間に存在し、組織に一定の影響を及ぼす要素である。組織特性は、基本的にコンテキストにしたがってデザインされる。組織特性はマクロレベルの組織構造、ミクロレベルの個人特性(属性)、両者にとってはメゾスコピックなレベル



注1) ここに位置づけたのは、マクロとミクロを統合する中間領域を形成する可能性をもつからである。また、組織における個人行動と区別するために「組織活動」概念を用いた

注2) これもマクロ・ミクロの中間領域を形成する可能性をもつ

図1 スポーツ組織における統合的組織モデル

で存在する組織過程からなり、それらの相互作用によって組織のプロダクトたるスポーツ事業と関連的スポーツ事業を生み出す。システムとしての組織特性と組織のプロダクトを成果という次元から捉えるのが組織有効性であり、それは環境認知やコンテキストにフィードバックされる。加えて、このモデルには組織やプロダクトの改善や変革を意味する組織変化や事業改善の要素も組み込んでいる。

かかるモデルにしたがってスポーツ組織研究の動向を分析すれば、以下のように整理することができる。

