

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 27 年 6 月 22 日現在

機関番号：34315

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2010～2014

課題番号：22500578

研究課題名(和文) 知識の創発と資源化をもたらす実践コミュニティがスポーツ組織の自律性に及ぼす影響

研究課題名(英文) The influence the community of practice which brings emergence and sharing of resources of the knowledge on the autonomy of the sports organization

研究代表者

長積 仁 (Nagazumi, Masashi)

立命館大学・スポーツ健康科学部・教授

研究者番号：80274190

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,500,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の目的は、コミュニティ・オブ・プラクティスがスポーツ組織における知識の創発と資源化にどのように機能するのかを明らかにすることである。主に以下に示すことが明らかになった。1. 成員における共通の問題意識がコミュニティ・オブ・プラクティスの出現と機能化に影響する。2. 成員における問題意識の類似性が事業領域を限定してしまう。また組織成員間に生じる遠慮、躊躇、牽制が知識の資源化やコミュニティ・オブ・プラクティスの進化を阻害する。

研究成果の概要(英文)：The purpose of this study is to clarify how "community of practice" functions for emergence and sharing of resources of the knowledge in the sports organization. The main results were as follows: (1) The common critical mind in the member influences an emergence and functionalization of the community of practice. (2) The similarity of the critical mind in the member limits a business domain. In addition, hesitations and constraints to occur between organization members obstruct sharing of resources of the knowledge and evolution of the community of practice.

研究分野：スポーツ経営学

キーワード：スポーツ組織 知識創発 実践コミュニティ 自律性 ソーシャル・キャピタル

1. 研究開始当初の背景

営利を目的としないスポーツ組織、とりわけ地域再生と住民参加を基軸に組織化された総合型地域スポーツクラブやスポーツNPOは、大きな期待が寄せられる一方で、組織の自律性が高いとは言い難い。文部科学省の調査によれば、2008年7月1日現在で全国736市町村に2,233クラブが設立され、創設準備中を合わせると1,046市町村に2,768クラブが設立済または創設されようとしているが、自己財源率が50%を超えるクラブはその半数にも満たない。また内閣府の調査によれば、都道府県によって認証されているNPO法人の数は、2009年8月31日現在で35,094にも上る。その内、定款に記載された特定非営利活動として第4号の「学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動」を掲げるNPO法人は、2009年6月30日現在で12,428と全体の約3割以上を占めるものの、その半数以上は、事業実績がない、いわゆる「休眠NPO」といわれている。理念の形骸化、財源確保の困難性、協働システムの欠如など、組織の自律性を揺るがす要因は、個別的かつ多面的であると考えられるが、このような組織の増加は、スポーツ振興ビジョンやそれを支える社会制度に対する不信感にもつながりかねない。類似した経営環境下で資源を有効に獲得・活用し、創造的かつユニークな事業展開をする「イキイキ」とした組織とそうでない組織とでは、どのような差異があるのか？つまり、公共性・公益性の高い事業を展開する組織を機能化させる源泉を探り、組織が自律性を高める様相を捉えたいということが本研究の基本的な関心事である。

設立された総合型地域スポーツクラブやスポーツNPOの多くは、専従職員を抱える組織もあるものの、一般的に組織の構成員は、本業を抱えながら、組織運営に携わる場合が多い。そのような組織特性を加味し、これまで総合型地域スポーツクラブをケースに取り上げ、組織成員の協働意識を促し、行政依存型組織から自律を図る組織行動について解明した研究(長積ら, 2007)や、スポーツNPOをケースに取り上げ、組織の存続意義とミッションを遂行するために社会的組織学習の必要性とそのプロセスに着目した研究(長積, 2005)、またスポーツ振興事業の組織化や創発の源泉となるソーシャル・キャピタルについて言及した研究(長積ら, 2009)などを進めてきたが、組織を機能させるための方向性やきっかけについてのエビデンスは提示したものの、人と人との繋がりによる情報の流れのデザイン、アイデアや知識を事業化に結びつける仕組みづくりやそれを実現する組織内の有機的な関係を十分捉えきることはできていない。

営利を目的としないスポーツ組織の経営学的研究は、我が国でもいくつか手掛けられているものの、組織の機能化や自律性に焦点を当てた研究は上記のもの以外は皆無に等

しい。また欧米においてもボランティア組織における役割の多義性・曖昧さを分析した研究(Sakires et al., 2009)や、営利を目的としないスポーツクラブの組織能力を人的資源や財務基盤、また関係性やネットワークなどの多次元から分類した研究(Misener and Doherty, 2009)など、組織特性は明らかにされているものの、組織が自律性を高める様相を捉え、エビデンスを提示した研究はほとんど見られない。

2. 研究の目的

本研究の目的は、「コミュニティ・オブ・プラクティス」に焦点を当て、地域内に散在するこのような集団がスポーツ組織における知識の創発と資源化にどのように機能するのか、またそのコミュニティ間の有機的な関係や組織進化がスポーツ組織の自律性にどのような影響をもたらすのかを明らかにすることにある。この研究目的を達成するために、以下に示すような具体的な研究課題を3つ設定した。

(1)事業化をめぐる知識の創発・資源化とソーシャル・キャピタルとの関連性について明らかにする。

(2)事業化をめぐるコミュニティ・オブ・プラクティスの出現・機能化・進化の変容プロセスを明らかにする。

(3)コミュニティ・オブ・プラクティスが組織の自律性にもたらす影響を明らかにする。

まず(1)については、地域内ネットワークとソーシャル・キャピタルに着目する。総合型地域スポーツクラブやスポーツNPOの組織化や運営は、多様な顔を持つ地域住民の協同によって手掛けられることが多い。前述したように、多様なパーソナリティを受容する組織特性を考慮すれば、地域内に散在する個人間・集団間ネットワークを事業化にどのように活かすかが組織運営の成否に影響をもたらすことが予想される。ソーシャル・キャピタルを地域の共有財産と捉えた場合、地域内ネットワークにおいて、その共有財産をどのように具象化し、事業に反映するのか、つまり、スポーツ組織で知識が創発・資源化される具体的な事象とソーシャル・キャピタルとの関連性について明らかにする。

次いで(2)については、(1)で焦点を当てた知識の創発と資源化に重要な役割を果たすものと思われるコミュニティ・オブ・プラクティスの組織化、機能化、進化を遂げる様相に着目する。コミュニティ・オブ・プラクティスは共通の目的や手段に収斂すると考えられるため、形成や破壊・解散が繰り返されるとともに、個人も特定のコミュニティだけでなく、複数に渡って関係をもつことが予想される。その複数コミュニティ間で生じる情報の流れと知識の連鎖について解明する。またスポーツ組織の自律性が高まらない原因の1つは、組織が経営環境に対して受動的に適応していることが考えられるため、新しい情

報を獲得し、創造し、新しい思考様式を形成する組織進化論のアプローチ（ワイク、1997；オールドリッチ、2007）を援用しながら、組織変容プロセスについても言及する。

そして(3)については、(2)で明らかにするコミュニティ間の有機的な関係や組織の進化がもたらす意味について言及する。つまり、コミュニティ・オブ・プラクティスが組織の自律性にもたらす影響について検討する。具体的には、スポーツ組織が地域に対して能動的に働きかけ、地域内の人と人との繋がりや関係性を組織力に変換し、内在化するような協働システムを構築することが、組織の自律性を高める源泉となりうるのかどうかを明らかにする。

3. 研究の方法

研究目的を達成するために、2つのリサーチを実施し、データの収集を図った。

(1)定性的調査

非営利組織が多様な組織間関係やコミュニティ・オブ・プラクティスによって創発する知識やその様相を捉えるために、近畿、中国、四国地区に主たる事務所がある4つのNPO法人（1団体については、現在、一般財団法人）の理事会及び事務局会議への参与観察と、事務局運営に従事するスタッフを対象とした半構造化面接法によるインタビュー調査を、継続的に実施した。

(2)定量的調査

非営利組織の組織運営や組織間関係の様相を捉えるために、内閣府が管理している「NPOホームページ」の「全国特定非営利活動法人情報」という検索サイトにおいて、「学術・文化・芸術・スポーツ」を活動分野に掲げているNPO法人を抽出し、2,979団体を調査対象に郵送法による質問紙調査を2013年1月から2月に実施した。

4. 研究成果

(1)定性的調査の結果

組織の事務局運営を担うスタッフに対して実施した半構造化面接法によるインタビュー調査に関しては、インタビュイーから得られた情報には、方言が入り交じっていたが、対象者の発言の意図や内容に支障を来さないように配慮しながら、インタビュイーから寄せられた口語調の内容を、文語調に一部置きかえてまとめた。発言内容を抽出する際には、恣意的な取捨選択が生じないように配慮し、インタビュー調査の技法に精通する研究者のオブザーベーションを仰ぎながら、インタビュー結果の提示と解釈を行った。以下、結果の概要について説明する。

対象者は、男女2名ずつで、年齢は40歳代と50歳代であった。組織で役割については、A氏は事務局長、B氏は法人の組織運営を統括するプロジェクトマネジャー、C氏とD氏は総合型地域スポーツクラブのクラブマ

ネジャーであった。A氏とB氏は、設立当初から運営に携わり、C氏とD氏は、NPO法人取得後に組織運営にかかわったスタッフである。雇用関係については、A氏以外は、全て固定的な給与の支払いや社会保険が適用される専従の有給スタッフである。雇用関係がないA氏は、仕事を持ちながら法人の職務に携わり、A氏が所属する組織が年間の活動実績が低調なNPO法人である。

組織運営上の問題や課題、つまり、組織の社会的ミッションを遂行する上で、組織運営上のジレンマがどのように生じるのかについて尋ねたところ、A氏は、アイデアや組織内で抱かれる想いを事業に変えるための時間と人が不足していることを問題視していた。また活動が低調であるため、社員が組織から脱退し、さらに組織から人的資源が喪失するという悪循環をたどっている様子を伝えている。B氏の組織では、理事のメンバーの入れ替えを図ったところ、新しいメンバーは組織が地域で存続する意味などを十分理解しないまま運営に携わったため、組織の再編がうまくいかなかった様子を述べている。また職員の採用において、組織への貢献意欲を持たない人は結果的に離職してしまうと述べている。印象的な内容として、「『魂』が組織運営にかかわるメンバーに受け継がれ、注入されなければ…」という言葉で表現されるように、組織への想いや貢献意欲を持つことの重要性を主張していた。C氏の組織でも運営メンバーの入れ替えの際に新しい理事が組織に対する想いを理解していないため、「ワクワク感がないまま」運営業務に携わっていることが、理事自身の負担感を生み、結果的に組織が機能不全を起こしているという様子を伝えている。

D氏は、職務に忙殺され、自ら組織に対して創造的かつ積極的な働きかけができていない様子を伝えている。また組織が地域で機能するだけでなく、広域的にも組織の果たすべき役割の重要性を認識しており、自身がそれに相応しいアクションを起こす必要性を感じながらも、自らの能力が不足していることや「自分に自信がない」という言葉で伝えられているように、自身が果たすべき役割について不安を感じている様子がうかがえた。

職務上で認知しているストレスに関して、A氏は、本業の傍ら、組織運営に従事しているため、事務局長という立場にありながら、その職務自体を負担に感じている様子がうかがえる。B氏は、胸の内では、細々としたストレスを抱えながらも、組織での役割や立場を考え、それを「仕事」として割り切り、ストレスをコントロールしている様子がうかがえる。C氏は、ストレスを感じながらも、自らの立場を考え、自らと組織とのかわりを見つめ直すことによってストレスをコントロールしている様子がうかがえた。ただ、組織運営や組織の成果に支障を来すような振る舞いをするスタッフには手をこまねき、

職務が抑圧されたり、自律的に仕事ができなかったりする点で、ストレスを感じているようであった。D氏は、仕事に忙殺されており、その作業量自体にストレスを感じているようである。自らの仕事や役割がマネジメント業務ではなく、「雑用係」と捉えているように、運営上の問題として取り上げていた創造的な仕事に着手できない様子を裏づけるような発言もしている。また自らと会員との関係を捉える中で、会員のクレームに苛立ちを感じている様子もうかがえた。

組織運営に従事し続ける心理的な源泉について、A氏は、組織の活動自体が低調であること、また自身が組織に十分コミットしていないという状況を捉えた上で、設立当初からかかわったという想いや、多様で能力のある人々が結集しているこの組織の持つ魅力や可能性についても感じている様子もうかがえた。つまり、そのような組織に対する想いが組織との結びつきを完全に断ち切らせない源泉となっているようであった。B氏は、表中には記さなかったが、他地域、しかも都市部から移住してきたということもあり、移り住んだこのまちに対する想いが強い様子もうかがえる。視察などから先進地域での取り組みなど、様々な情報を得ることによって、このまちの発展のために、まだまだやるべきことが数多くあるというような地域に対する貢献意欲が組織運営に従事する心理的な源泉となっているようであった。C氏は、膨大な業務と厳しい労働条件に半ば燃え尽きそうになっていたところ、労働条件が改善され、職務や役割の遂行意欲を取り戻している様子もうかがえた。表中には記していないが、子育てや家庭を守りながら、現在の仕事に従事しているため、その様な家庭での役割をコントロールしながら、仕事を続けることに意味があるのかという葛藤にも苛まれたようである。また業務が単調になると、仕事にワクワク感が持てなくなるので、創造的な活動にも携わることによって仕事に対するモチベーションを上げているようであった。D氏は、会員や地域の「期待に応えたい」という気持ちが組織運営に従事し続ける源泉となっているようであった。その中で、自身の存在価値を確認するために、自己効力感や有能感を高めるような「プチ成功体験」を繰り返し味わったり、会議で発言したことが組織に役立っているという手応えを感じたりする機会を持つような工夫も心がけているようであった。特記すべき内容として、現在の役割を果たすには、ボランティアではできないという想いを語っており、報酬が関係をつなぎ止めている様子もうかがえた。

定性的調査から得られた結果をまとめ、以下に示すようなことが明らかになった。組織運営上の問題・課題に関しては、「職務や役割に対して後ろ向きな態度を助長させる人的資源の不足」「組織理念や使命に対する理解不足がもたらす『想いのない(業務的な)

組織運営』」「組織運営に必要なスキルと自信の欠落」ということが明らかになった。

職務上のストレスに関しては、「仕事量の膨大さと煩雑さ」「職務の自律性を抑圧する労働環境と条件」「消耗感」

組織運営に従事し続ける心理的源泉に関しては、「地域への想いと組織が有する可能性への期待」「成功体験の繰り返しによる有能感の向上」「自身の存在感に対する承認・是認」「給与や報酬を含めた労働環境・条件」ということが明らかになった。

また多くの非営利組織では、アイデアや組織内で抱かれる想いを事業に変えるための時間と人が不足していることを問題視していた。また専従職員が存在せず、本業以外の余剰の時間やエネルギーを費やしてしか活動できないような組織では、活動が低調になれば、関係性が希薄になり、組織から徐々にメンバーが脱退していくため、人的資源を喪失するという悪循環をたどっているようであった。組織やコミュニティ・オブ・プラクティスを支える「熱意」の欠落や、報われない状態が知識の資源化を阻害する様子もうかがえた。

そして、コミュニティ・オブ・プラクティスの出現と機能化は、地域に内在する共通の問題点が個々人や各々の非営利組織を1つのベクトルへと向かわせることが明らかになったものの、多様な社会的ミッションを遂行しようとする個々人や各々の組織の「距離感」や「同質性」、つまり、事業領域の類似性や心理的に近すぎる距離が遠慮、躊躇、牽制のような影響をもたらし、知識の資源化やコミュニティ・オブ・プラクティスの進化に結びつきにくいという様子もうかがえた。

(2)定量的調査の結果

エンパワメントの概念は、そもそも1980年代に企業における組織経営(Block, 1987)やコミュニティ心理学(Rappaport, 1987)で提唱され、発展してきた概念であるが、この概念が包括的かつ多面的であるがゆえに、その定義も扱う現象に応じて様々である。先駆的にエンパワメントの研究に手掛けたConger and Kanungo(1988)によれば、関係性と動機づけといった二側面から捉えられる概念であると述べている。前者は、権限の委譲や意思決定時における部下の参画などといったパワー(権力)の共有のことを指し、後者は、個人が内面的に動機づけられた状態のことで、自己効力感や有能感といった感情が高まることを指す。そこで本研究では、この後者に焦点を当て、Spreitzer(1995)が「意味性」「コンピテンス」「自己決定」「影響力」といった4つの下位次元から捉えた心理的エンパワメントを援用し、尺度化を図った。

また組織市民行動に関しては、先にも述べたように、Organ(1988)の定義に基づき、「愛他主義」「誠実さ」「スポーツマンシップ」「礼儀正しさ」「市民の美德」といった5つの側面から捉えて、尺度を設定した。

表1 NPO 法人設立のメリット

	n=538
信用・認知度の向上	77.9
補助金や助成金の獲得	43.9
施設・活動場所の確保の容易さ	35.7
委託事業・業務の拡大	31.2
連携・ネットワークの拡大	28.6
自主事業の拡大	24.7
会員数の増加	16.4
情報量の増加	16.4
寄付・協賛金の増加	16.2
人材確保のしやすさ	5.2
その他	4.3
特にメリットを感じない	11.2

数値は、「あてはまる」と回答した人の割合

表2 法人が抱える運営上の問題・課題

	n=532
特定個人に責任や作業が集中する	43.0
活動資金が不足している	42.1
活動に必要な人員が確保できない	39.7
後継者が育たない	39.3
新規会員が獲得できない	32.7
PR 活動がうまくできない	27.3
補助金・助成金が確保できない	26.9
活動場所や施設の確保が難しい	26.9
活動目的・方針が組織内に浸透していない	13.2
業務や役割分担が明確でない	12.2
必要な専門知識が不足している	10.9
組織運営がうまくいかない	8.6
リーダーシップを発揮する人がいない	7.7
会員の継続率が悪い	6.0
目的・方針と実際の活動が一致していない	5.1
相談する相手がいない	4.7
活動に必要な情報収集ができない	3.4
特に問題や課題はない	9.4

数値は、「あてはまる」と回答した人の割合

「心理的エンパワメント」は、Spreitzer (1995)の4次元によって構成される測定項目を参考して、12項目を設定した。そして、「組

織市民行動」は、5つの次元で捉えた Organ (1988) の定義に基づき、20項目を設定した。各々の項目は、「1. 全くあてはまらない」から「5. よくあてはまる」までのリーカートタイプの5段階評定尺度にて回答を求めた。

3つの要因に属する全項目に関して、5段階評定尺度によって得られた回答が間隔尺度を構成すると仮定して、記述統計量を検討した。その結果、天井効果及び床効果が見られなかったため、それぞれ探索的因子分析を行い、インディケータの収束性を検討した。因子分析は、最尤法を用いて、固有値1.0以上の数値を基準として、因子の抽出を図ったところ、心理的エンパワメントについては、「コンピテンス」「自己決定」「意味性」の3因子が抽出され、累積寄与率は65.66%であった。また組織市民行動については、組織に対する「貢献意欲」と「肯定的感情」の2因子が抽出され、累積寄与率は44.61%であった。全ての因子において、項目内における内的一貫性を示す係数は、.701から.917までの安定的な結果が示された。

社会問題の解決を「心の契約」によって活動にコミットしている人々の活動は、組織やコミュニティ・オブ・プラクティスでの成果を感じ取る前に、情緒的に消耗しやすい傾向にある。そのため、参画する組織や個人人の自律性やスキルにかかわる「心理的エンパワメント」をいかに働かせるかが、地域内での共同事業やコミュニティ・オブ・プラクティスの進化に関係するものと考えられる。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計4件)

長積 仁 (2014) 地域におけるスポーツ推進の戦略と資源の捉え方. *みんなのスポーツ*. 36(7): 15-17.

長積 仁 (2012) スポーツ基本計画と地域スポーツクラブの経営: 個性と自律を育む育成. *体育・スポーツ経営学研*. 26: 25-34.

長積 仁 (2011) スポーツ組織研究の課題と展望: 知識コミュニティとしての学会が蓄積すべき経験的事実. *スポーツマネジメント研究*. 3(1): 35-43.

長積 仁 (2011) 学校運動部と地域スポーツクラブのすみ分け. *体育の科学*. 61(9): 667-672.

6. 研究組織

(1)研究代表者

長積 仁 (Nagazumi, Masashi)

立命館大学・スポーツ健康科学部・教授

研究者番号: 80274190