

地域スポーツクラブの自立と持続可能性
(PDF版)

伊 藤 克 広 著

兵庫県立大学政策科学研究所

目次

はじめに	1
第1章 地域スポーツクラブの現状	5
1. 総合型地域スポーツクラブとは	
2. 総合型地域スポーツクラブの現況	
3. 組織としての総合型地域スポーツクラブ	
第2章 地域スポーツクラブに関する先行研究の検討	11
1. スポーツ集団，スポーツ組織に関する研究	
スポーツ集団・組織の分類，定義に関する研究	
スポーツ集団・組織の歴史社会的視点からの研究	
スポーツ集団・組織の機能・構造に関する研究	
2. 地域スポーツクラブに関する研究	
クラブの設立・育成に関する研究	
クラブ・マネジメントに関する研究	
クラブとコミュニティ形成に関する研究	
クラブとソーシャル・キャピタルに関する研究	
3. 先行研究のまとめと課題	
4. 研究の目的と意義	
第3章 地域スポーツクラブの組織文化の実証研究	29
1. 組織文化とは	
海外における組織文化に関する研究	
国内における組織文化に関する研究	
組織シンボリズムに関する研究	
2. 量的アプローチによる地域スポーツクラブの組織文化に関する研究	
はじめに	

方法

結果および考察

まとめ

3. 質的アプローチによる地域スポーツクラブの組織文化に関する研究

はじめに

方法

結果および考察

まとめ

第4章 地域スポーツクラブの自立と持続可能性にむけて・・・・・・・・・・91

はじめに

地域スポーツクラブの自立と持続可能性

まとめ

あとがき・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 101

はじめに

文部科学省（以下、「文科省」とする。）は、2011年にこれまで我が国のスポーツ振興の法的ベースとなっていた「スポーツ振興法」の内容を見直し、新たに「スポーツ基本法」を制定した。そして、翌年の2012年にはスポーツ基本法をベースに「スポーツ基本計画」が策定・施行され、2017年度からは「第2期スポーツ基本計画」が策定・施行され、スポーツが推進されている。これを契機に「スポーツ振興」から「スポーツ推進」へとその言葉も変容した。広辞苑（第7版）によれば、「振興」は「ふるい起こして物事を盛んにすること。盛んになること。」という意味であるのに対し、「推進」は「おし進めること。」という意味である。すなわち「振興」は物事が何もない状態からスタートするのであり、方や「推進」はすでに物事がスタートしており、それをさらに進めていくのである。この意味に照らし合わせれば、「スポーツ振興」はスポーツが何もない状態からスタートするということになり、「スポーツ推進」は既にスタートしているスポーツをさらに進めるということになる。我が国のスポーツを鑑みれば、すでにスポーツはスタートしているのであり、今後はそれをさらに進めて行くという状況であり、まさに「スポーツ推進」が求められているのである。

その大きな流れの一つとして、2015年の「スポーツ庁」の設置がある。これにより我が国のスポーツ推進の所管が文科省からスポーツ庁へと移行したのである。そこで本書では、「スポーツ振興」という場合は基本的に「第2期スポーツ基本計画」策定以前の状況を指し、「スポーツ推進」という場合は「第2期スポーツ基本計画」策定以降の状況を指すこととする。加えて、年代に関わらずに述べる場合は「スポーツ振興・推進」と表記することとする。

スポーツ基本法の制定、スポーツ基本計画の策定、スポーツ庁の設置というように、我が国におけるスポーツ振興・推進システムが変容し、新たに整備されていく中で、これまで学校と企業に依存してきたスポーツ振興・推進政策も変容してきている。その背景には少子化、長引く経済不況といった社会状況、経済状況の変化がある。学校スポーツをみてみると、正課授業として体育、課外活動として学校運動部活動が行われ、児童・生徒がスポーツに触れる機会を創出してきた。しかしながら、近年では少子化により児童・生徒数

が減少し、体育においてはチームスポーツを教材として採用できない、運動部活動においてはチームを組織することができずに野球やサッカーといった団体スポーツを実施できない、加えて教員の労働環境問題が報告され、運動部活動顧問に関する問題も指摘されるなど、その形態やシステムを変容せざるを得ない状況がある。企業スポーツをみても、これまで企業は従業員の帰属意識や一体感の醸成、士気高揚といった「コーポレート・アイデンティティ」を高めるためにスポーツを採用してきた。その一つに「実業団」と呼ばれる各スポーツ種目のチームがある。しかし、1990年代初めの「バブル経済崩壊」、2008年の「リーマンショック」をきっかけとした経済不況によって、これら実業団チームが休部や廃部に追い込まれている。

このような状況から、学校と企業に依存してきたこれまでのスポーツ振興・推進政策を「地域」、「コミュニティ」、そしてその「住民」を巻き込み（involve）ながら実施していこうという転換が行われた。それが「総合型地域スポーツクラブ（以下「総合型クラブ」とする）育成モデル事業」である。文部省（現「文科省」）は1995年度から2003年度まで「総合型クラブ育成モデル事業」を実施し、住民を巻き込みながら地域、コミュニティにおけるスポーツ振興を目指してきた。本事業は地方自治体が事業指定先となり、全国に総合型クラブを設立しようとするものであった。総合型クラブは、（1）子どもから高齢者まで（多世代）、（2）様々なスポーツを愛好する人々が（多項目）、（3）初心者からトップレベルまで、それぞれの志向・レベルに合わせて参加できる（多志向）、（4）その管理・運営は地域住民が主体的に行う、という特徴があり（文科省、2001年）、2017年には3,580クラブが設立され、1,409の市区町村において総合型クラブが創設および創設準備されている（スポーツ庁、2018）。その後、本事業は公益財団法人日本育協会（現「公益財団法人日本スポーツ協会」）以下、「日スポ協」とする）に引き継がれ、2004年度から2012年度まで文科省と共同で「総合型地域スポーツクラブ育成推進事業」を実施してきた。また、2008年度には「総合型地域スポーツクラブ全国協議会」を組織し、全国の総合型クラブ同士の交流や総合型クラブの管理・運営に関する情報発信のサポートを行っている。

第2期スポーツ基本計画では、「スポーツを『する』『みる』『ささえる』スポーツ参画人口の拡大と、そのための人材育成・場の充実」が今後5年間に総合的かつ計画的に取り組む施策としてあげられている。その中でも「総合型地域スポーツクラブの質的

充実」, 「スポーツ施設やオープンスペース等のスポーツに親しむ場の確保」が政策課題の一つとして掲げられている(スポーツ庁, 2017)。さらに, 日スポ協も「総合型地域スポーツクラブ育成プラン 2018〜地域住民が主体的に参画するスポーツ環境の構築を目指して〜」(公益財団法人日本スポーツ協会, 2018)を策定し, 総合型クラブの自立や持続可能性に向けたサポートを行い, 「スポーツを核とした豊かな地域コミュニティの創造」を目指している。上記のように, 学校と企業に加えて地域やコミュニティをベースとした総合型クラブが我が国におけるスポーツ推進の中心的役割として引き続き注目されていることがわかる。

加えて, わが国では総合型クラブの育成が始まる以前よりさまざまな形態の地域スポーツクラブが存在している(詳細は第2章で述べる)。スポーツ愛好家が集まり, 同好組織として活動している地域スポーツクラブ, 公民館や公共体育館等で開講されているスポーツ教室, 児童・生徒が活動するスポーツ少年団やスポーツ少女団など, 非常に多くの地域スポーツクラブが存在している。これまで我が国のスポーツ振興・推進の一翼を担ってきた地域スポーツクラブの中に, 総合型クラブが新たに加わることになったのである。したがって, 現在では地域スポーツクラブといった場合, そこには従来の地域スポーツクラブと総合型クラブが含まれているということになる。そこで本書では, 地域スポーツクラブと総合型クラブの両方を含む場合は「地域スポーツクラブ」と表記し, 個別に説明や記述する場合は「地域スポーツクラブ」ならびに「総合型クラブ」と別々に表記することとする。

これまで学校と企業を中心としてきたスポーツ振興・推進を, 地域スポーツクラブを核としたスポーツ推進に転換することは容易なことではない。Jリーグは, 「スポーツで, もっと, 幸せな国へ」をスローガンに「百年構想」を掲げ, 我が国のスポーツ推進を百年かけてじっくりと, そして確実に実践していくことを目指している(Jリーグ, online)。総合型クラブ育成モデル事業は, 開始からまだ20年である。Jリーグ百年構想からみればまだ5分の1が経過したに過ぎない。今後, 地域スポーツクラブが地域に根ざしたクラブとなり, 住民の拠り所となり, スポーツ推進の核となることを目指すためには, 「自立」と「持続可能性」が必要である。

本書は, 今後の我が国のスポーツ推進の核となる地域スポーツクラブの「自立」と「持続可能性」について, いかなる組織マネジメントが求められるのかを研究課題とし

で設定し、その解決策を組織文化の視点から考察した。本書の構成は以下の通りである。

第1章は「総合型地域スポーツクラブの現状」とし、総合型クラブ育成モデル事業以降の総合型クラブの設立・育成状況、課題を取り上げる。第2章は「地域スポーツクラブに関する先行研究の検討」とし、これまでに地域スポーツクラブに関していかなる研究が行われてきたのかをレビューする。第3章は「地域スポーツクラブの組織文化の実証研究」とし、まずは組織文化とは何かを述べ、これまでの組織文化に関する先行研究をレビューする。そして、地域スポーツクラブにおいて実際にどのような組織文化が存在し、それがどのような機能や役割を果たしているのかを量的・質的アプローチから明らかにする。第4章は「総合型地域スポーツクラブの自立と持続可能性に向けて」とし、総合型クラブが今後自立し、持続していくためにはどのような組織マネジメントがとめられるのか、まとめる。

総合型クラブに求められる役割は今後も確実に増大していく。本書が総合型クラブの「自立」と「持続可能性」に貢献できれば幸甚である。

参考・引用文献

Jリーグ (online) Jリーグ百年構想とは. <https://www.jleague.jp/aboutj/100year.html>

(2018年10月15日確認) .

公益財団法人日本スポーツ協会 (2018) 総合型地域スポーツクラブ育成プラン 2018～地域住民が主体的に参画するスポーツ環境の構築を目指して～. 公益財団法人日本体育協会.

文部科学省 (2001年) 総合型地域スポーツクラブ育成マニュアル「クラブづくりの4つのドア」. 文部科学省.

新村出編 (2018) 広辞苑 (第7版) . 岩波書店.

スポーツ庁 (2017) 第2期スポーツ基本計画. スポーツ庁.

スポーツ庁 (2018) 平成29年度総合型地域スポーツクラブに関する実態調査結果. スポーツ庁.

第1章 地域スポーツクラブの現状

1. 総合型地域スポーツクラブとは

これまで我が国のスポーツは、学校、企業、地域を中心に振興・推進されてきた。学校においては体育や運動部活動、企業においては福利厚生としてのスポーツや実業団スポーツ、地域においてはママさんバレーや早朝野球・ソフトボール、などである。学校体育や運動部活動といった「学校スポーツ」は、子どもたちにスポーツに親しむ機会を提供し、福利厚生としてのスポーツや実業団スポーツといった「企業スポーツ」は、従業員の企業への帰属意識や一体感の醸成に寄与し、ママさんバレーや早朝野球・ソフトボールといった「地域スポーツ」は、住民同士や同好のメンバー同士の交流を生んできた。

しかしながら、近年では少子高齢化、長引く経済不況、コミュニティの希薄化など社会状況、経済状況が著しく変化しており、その変化は上記のスポーツにも多大な影響を及ぼしている。学校スポーツは、少子化により野球、サッカー、バレーボール、ラグビーといったチームスポーツを実施したくても、児童・生徒数が足りずにチームが編成できず、個人スポーツしか実施できない、あるいは学校によっては「男子は野球、女子はバレーボール」など実施種目を固定せざるを得ない状況が生じている。加えて、「教員のブラック化」といった教員の働き方に関する議論が高まりを見せる中、教員の顧問のなり手が減少し、運動部活動が停滞しているという状況もみられる。企業スポーツは、経済不況によりこれまでスポーツに振り分けていた経営資源のより本質的・効果的活用を目指すために経営戦略を転換するなど、スポーツの振興・推進から撤退している。地域スポーツは、活動種目が一種目であることが多く、単一世代で構成されている、メンバーが固定され新規メンバーが入部しにくいなど、スポーツに対する要望や住環境や労働環境などの社会環境の変化に応じることができず、活動が停滞している状態がみられる。

このような学校スポーツ、企業スポーツ、地域スポーツの状況を打開する方策として「総合型クラブ」がある。文科省は、1995年度より中学校区を一つの活動単位とした多

種目、多世代を基本とした地域スポーツクラブの設立・育成を補助する「総合型クラブ育成モデル事業」を展開した。本事業は2003年度まで実施され、全国に833クラブが設立された（スポーツ庁、同上）。その後、2004年度から2012年度まで文科省と日スポ協は共同で「総合型クラブ育成推進事業」を実施し、2017年度まで3580クラブが設立・創設準備中となっている（スポーツ庁、2018）。総合型クラブの特徴は、「1. 単一のスポーツ種目だけでなく、複数の種目が用意されている。」、「2. 障害者を含み子どもからお年寄りまで、また、初心者からトップレベルの競技者まで、そして、楽しみ志向の人から競技志向の人まで、地域住民の皆さんの誰もが集い、それぞれが年齢、興味・関心、体力、技術・技能レベルなどに応じて活動できる。」、「3. 活動拠点となるスポーツ施設を持ち、定期的・継続的なスポーツ活動を行うことができる。」、「4. 質の高い指導者がいて、個々のスポーツニーズに応じた指導が行われる。」、「5. スポーツ活動だけでなく、できれば文化的活動も準備されている。」である（文科省、2001）。2010年に出された「新しい公共宣言」にも総合型クラブは地域のスポーツ環境や世代間交流、コミュニティスクールへの発展につながっていくような地域住民の主体的な取り組みとして取り上げられており、我が国のコミュニティを形成する中心的役割として期待されている（内閣府、2010）。

2. 総合型地域スポーツクラブの現況

総合型クラブは、上述の通り1995年より育成補助事業が始まり、日本全国の自治体に設立されていった。図1ならびに図2は、総合型クラブの育成数の推移と創設数の推移を示している。育成数とは創設準備中のクラブ数を含んでおり、その内実際に設立されたのが創設数である。育成クラブ数の推移をみると、2004年度は1117クラブであったのが翌年の2005年度には2155クラブと約1000クラブ増加している。その後、2013年度までに年間約100クラブずつ増加していき、2014年度～2016年度までは微増になっている。そして、2017年度には初めて育成クラブ数が減少となっている。一方、実際に設立されたクラブ数を示す創設数の推移をみると、育成クラブ数と同様に2013年度までに年間約200クラブずつ増加している。そして、2014年度以降は微増になっている。

図3は、クラブの創設率の推移を示している。クラブの創設率は創設数／育成数で表

している。2004年度は約半数の56.8%であったが翌年の2005年度には約10ポイント増加し65.5%になっている。以降、2006年度72.8%、2007年度78.4%、2008年度80.7%、2009年度83.5%、2010年度85.5%、2011年度87.9%、2012年度89.7%とその割合は順調に伸びている。そして、2013年度には92.7%と9割を超えたもののそれ以降の割合は微増に転じている。

図1、図2、図3をプロダクトライフサイクルに当てはめてみる。プロダクトライフサイクルとは、マーケティングにおいて用いられる理論であり、商品やサービスが市場において消費者や顧客に受け入れられ、最終的に市場から消えていくというプロセスを示したものである。そのプロセスは「導入期→成長期→飽和期→衰退期」の4段階を踏む。育成クラブ数の推移、創設クラブ数の推移、クラブの創設率の推移をプロダクトライフサイクルに照らし合わせると、導入期→成長期→飽和期」の曲線を描いていることがわかる。つまり、2004年度は「導入期」であり、2005年度から2013年度までが「成長期」となり、2014年度から2017年度にかけては「飽和期」に入っているといえるであろう。このことから、総合型クラブの現況はプロダクトライフサイクルでいう「飽和期」を迎えていることがわかる。

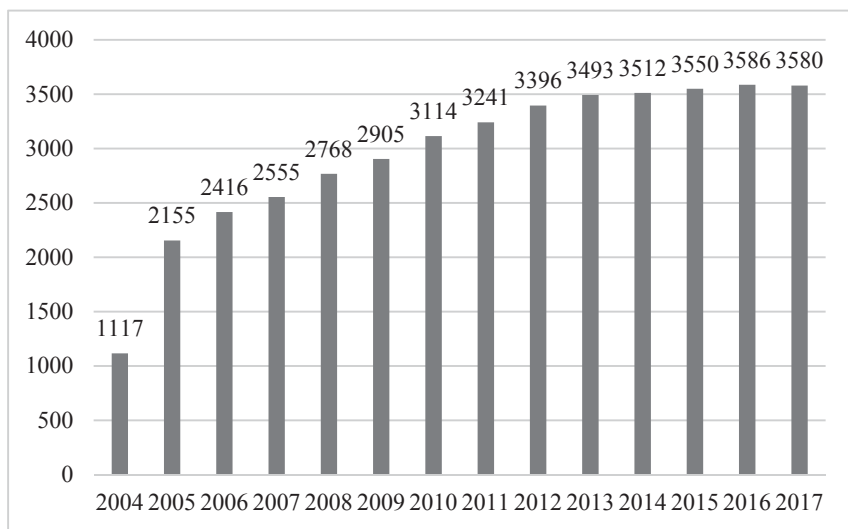


図1. 育成クラブ数の推移（スポーツ庁（2018）を基に筆者作成）

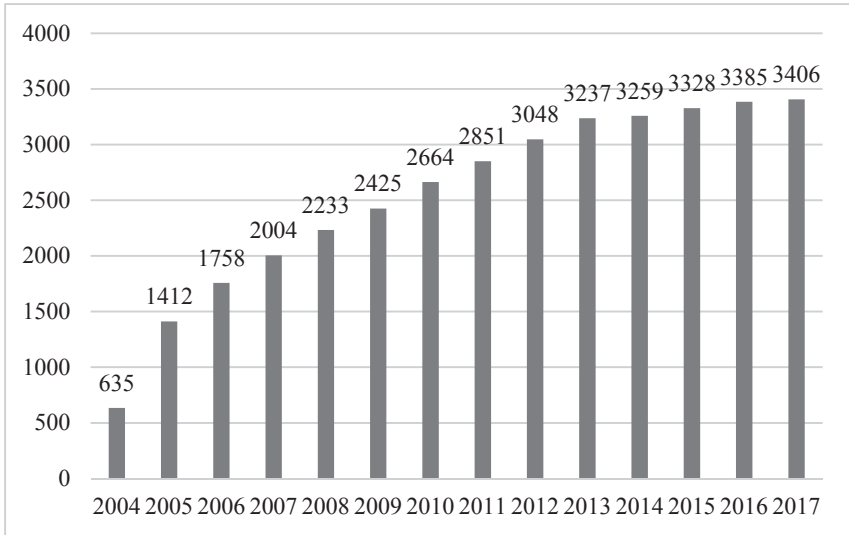


図2. 創設クラブ数の推移（スポーツ庁（2018）を基に筆者作成）

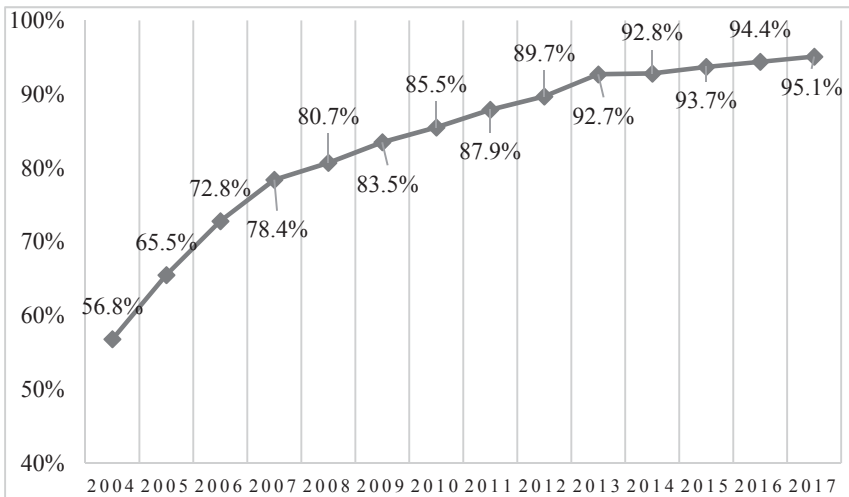


図3. クラブの創設率の推移（スポーツ庁（2018）を基に筆者作成）

今後、総合型クラブが「飽和期」から「衰退期」へと向かうことなく、できる限り飽和期の状態が永続し、定着していくための施策が必要となる。言うなれば、総合型クラブの自立と持続可能性を探ることが求められる。

3. 組織としての総合型地域スポーツクラブ

総合型クラブの持続可能性を考える際、その基準となるのは「総合型クラブは組織か」ということである。田尾(2010)は、組織を「ヒトやモノ、カネ、そして情報などの資源を有効に活用して、少しでも多くの、良質の成果を得るようにするための仕掛け」と定義している。続けて、「組織は経営体であるが、厳密には集合や集団と区別されなければならない。集合とは一時的に人が集まることである。」と述べ、「それが一時的ではなく、互いに意思の疎通が成り立ち、メンバーシップが生じると集団になる。そこではメンバーであるかないかの境界が生じる。それがさらに持続的に機能するように成長を遂げたシステムとして成り立ったのが組織である。一時的ではない、持続を前提としている。」と、集合・集団・組織を区別する必要性を明示している。加えて田尾(同上)は、組織が「少しでも長く続くためには経営管理されなければならない。」と述べており、組織の持続にはマネジメントが必要だと主張している。

次章では、これまで地域スポーツクラブが研究対象としてどのように扱われてきたのかをみていく。さらに、総合型クラブ育成モデル事業の開始以降、総合型クラブに関していかなる調査・研究がされてきたのかを検討する。

参考文献・資料

文部科学省(2001) 総合型地域スポーツクラブ育成マニュアル「クラブづくりの4つのドア」。文部科学省。

内閣府(2010) 「新しい公共」宣言。内閣府。

スポーツ庁(2018) 平成29年度総合型地域スポーツクラブに関する実態調査結果。スポーツ庁。

田尾雅夫編著(2010) よくわかる組織論。ミネルヴァ書房

第2章 地域スポーツクラブに関する先行研究の検討

1. スポーツ集団, スポーツ組織に関する研究

スポーツ集団・組織の分類, 定義に関する研究

スポーツ集団やスポーツ組織に関する調査・研究は, 1970年代より盛んに行われるようになった。今村(1974)はスポーツ集団研究の問題点に関して, 「スポーツの概念は『楽しさ』や『気分な』と同じく構造的, 分析的に捉えにくい概念」であるため, 構造的に把握や理解がしやすい「集団」へと目が行き, 「既成集団論の単純適用による『スポーツ』と『集団』の内具的関連の切り離しや『スポーツ』の捨象をみせる」と述べ, 「集団概念に比べてスポーツの概念が構造的に捉えにくい」と指摘している。このように指摘した上で, スポーツ集団の分析は無数であるが, これまでのスポーツ集団研究は「微視的な実証的研究の無機的集積と, いわゆるグラウンド・セオリーの安易な適応とに分極」していることから, 「緻密な実証研究の集積と, 創意に満ちた仮説設定によるそれらの段階的系統化の繰り返し」が必要だと述べている。加えて, スポーツにおけるプレイの矛盾, 「個体差の大きい動物である人間の運動能力の客観的比較によって特徴づけられるプレイ」と「先天的に有している能力の差は努力によっても残る, あるいは一つの成就や達成が新たな不安や不満を再生産するという矛盾を内包しているのもスポーツというプレイ」とをあるがままに映し出すものとしてスポーツ集団を理解する視点も必要だと主張する。

スポーツ集団の原点を求めることを目的に論じているのは深沢(1974)である。深沢はスポーツ集団について, ディマシェフの定義, クーリーの第一次集団の定義, マッキーバーの機能集団の定義, カイヨワのプレイの定義, ホイジングの遊びの定義をもとに, 「人々がスポーツをすることを目的として自発的に作った集団で, 人々の直接的接触, 共同, 同族意識などを伴ったプレイグループ」, 「プレイを目的として作られた自発的な集団」, 「現実生活の集団とは別個のまさに“プレイ”のための集団」と定義している。

近藤・江刺 (1975) は、体育集団を「体育学習集団, (学校の) 運動部, (地域・成人の) スポーツ・クラブ」に分類し、クラブを「目標に対する共通理解, 社会的な結束, 社交性への欲求が成員間に存在している自治的な組織」としている。さらに、その中でもスポーツクラブを「地域社会を基盤にしてスポーツを行うことを目的とした広義の体育集団」と定義している。

大木 (1982) は、スポーツクラブを「クラブメンバーの属性」, 「クラブの結成状況」, 「活動目的や内容」などによって多くの種類があると述べている。「クラブメンバーの属性」に従って分類したスポーツクラブとして「学校スポーツクラブ」, 「コミュニティのスポーツクラブ」, 「職場のスポーツクラブ」をあげ、「クラブの結成状況」に従って分類したスポーツクラブとして「コンクリート・スポーツクラブ」, 「ブレ・スポーツクラブ」をあげ、「活動目的や内容」に従って分類したスポーツクラブとして「活動目的別スポーツクラブ」, 「活動内容別スポーツクラブ」をあげている。

スポーツ集団・組織の歴史社会学的視点からの研究

荒井 (1974) は、スポーツ集団とはいかなるものであったのかを歴史的な角度から考察している。荒井は、西洋文化が流入してくる以前より日本に存在していた娯楽や運動競技に関わりがあったと思われる集団の検討、明治期においてクラブがどのようなプロセスを経て定着したのか、明治期の一般社会においてスポーツも担う多機能な集団、社会団体、政治・経済団体などからいかなるプロセスを経てスポーツクラブが現出したのか、という3つの視点を提示している。その上で、「連」や「組」という若者集団内部において娯楽は集団的側面の強い行動として行われていたこと、「社」は第二次集団に近く、「会」の意味する範囲はチーム、ミーティング、アソシエーションなど広いこと、社交や親睦を目的とした倶楽部集団は娯楽や運動と関わりを持つこと、倶楽部組織は一般社会で発展する行動様式、文化であること、倶楽部という建物、行動様式が近代化、都市化の1つの目安として考えられていたこと、とまとめている。

日下 (1985, 1988) は、日本におけるスポーツ組織の発展の仕方、その特性を明らかにすることを目的として、日本におけるスポーツの移入、紹介時期から、全国的、総合的組織体の形成時期までの過程を考察している。日下は我が国のスポーツ組織の形成過程を6つの時期に分けて分析し、「運動部を中心とし、上級の学校や新聞社等によって

組織されたフォーマルな試合としての『大会』を契機として進行している」ところが特徴だと説明している。

スポーツ集団・組織の機能・構造に関する研究

大橋 (1974) は、人間が生きる社会において、スポーツ集団が果たすべき機能について考察している。大橋はスポーツ集団は全体社会と個人を媒介する中間集団だと述べ、この集団の機能として「自我防衛機能」、「価値表現機能」、「利害代表機能」の3つをあげている。

嘉戸 (1974) は、社会人の運動・スポーツ活動への欲求の変容の要因を学校時代の運動クラブ経験に求め、運動クラブの運動への欲求変容機能に関して説明している。嘉戸は学校時代に運動クラブに所属していた者の方が、社会人になってからの運動・スポーツ活動の実施状況が高いこと、運動・スポーツ集団に所属し運動・スポーツ活動を行ってきた者は、自我欲求と社会的欲求という第2次欲求と結びつく運動・スポーツ活動の効果を認めていることが明らかになり、社会人になってからの運動・スポーツ活動に学生時代の運動クラブ経験はプラスの機能を果たしていると述べている。

佐藤 (1974) は、スポーツ集団における人間関係を集団力学、生態学的研究法から解明することを目的に縦断研究を行っている。そして、「集団内成員の欲求と集団目標の一致ならびにノルマの設定・分業体制の確立は集団の団結を高め集団効果を生む」、「集団成員の目標遂行要求は目標に接近するほど強くなり達成速度も促進される」、「共通理解された集団決定ならびに目標遂行の見通しは集団の雰囲気高め危機感をやわらげ集団効果をもたらす」、「集団の規範は成員行動と集団の秩序に影響を与え、規範の適用の失敗は反体制的行動を誘発する」、「集団規範は leader の機能により変化する」、「leader の機能は成員の支えを基盤にしており支持がなければ leader の機能は崩壊する」、「集団内における役割行動の重複は成員間にいざこざを起こす原因をつくる」、「役割機能分担の放棄・相互批判は leader や集団の機能を低下さす」、「集団内における人間関係の部分的崩壊は集団効果にマイナスに導く」、「共通目標・緊張場面・要求水準・目標距離 (心理的) の接近などの諸条件の成立は強い対人的結合を生み集団効果を高める」などの結果を提示している。

藤原(1974)は、スポーツ集団を組織化ならしめているコミュニケーションの「流れの型」と「要路」が、集団の構造、集団の風土、集団の状況によっていかに影響を受けるか考察している。まず、集団の構造によって影響を受けるコミュニケーションの型について、スポーツ集団のプレイヤー相互間にみられる親密感情の程度、つまり集団の凝集性がコミュニケーションの流れ、意見の斉一性を規定していると述べる。次に、集団の風土によって影響を受けるコミュニケーションの型について、専制的風土をもつスポーツ集団においてはリーダーとフォロワーとの間のコミュニケーションはおきまり的であり個性的ではない、民主的風土をもつスポーツ集団においては他のプレイヤーに認められたいという欲求があらわれる傾向があること、自由放任的風土をもつスポーツ集団においてはリーダーの強い指示を求める傾向があること、を指摘している。続けて、集団の状況によって影響を受けるコミュニケーションの型について、スポーツ集団における対人的コミュニケーションのネットワークを形成する基盤は、共通の課題があり、その課題に関してのコミュニケーションが頻繁に交わされ、そのコミュニケーションの内容が成員の見解と同調的であることだと述べている。さらに、集団構造に影響されるコミュニケーションの要路について、「チェーン型構造」、「サークル型構造」、「車輪型構造」の3つのタイプに分類し、それぞれのタイプについて「課題遂行の速さ」、「課題遂行の正確さ」、「集団維持の達成程度」、「リーダーの発生」の4点から分析を進めている。その分析によれば、集団における課題遂行が最も速く、課題遂行が最も正確で、集団維持の達成が最も高く、リーダーの発生が最も高いのは、車輪型構造をとる集団であるということを明らかにしている。

2. 地域スポーツクラブに関する研究

クラブの設立・育成に関する研究

1995年度より総合型クラブ育成モデル事業が開始されたことを受け、この頃から総合型クラブに関する研究が多くみられるようになった。三菱総合研究所(1996)はスポーツクラブに対する市町村のニーズを把握し、スポーツクラブの在り方について検討することを目的とした調査を行い、今後地域スポーツクラブを育成するに際して、「地域の実情に応じた多様な形態のクラブ」、「多様な楽しみ方ができる多項目型クラブ」、

「効率的な運営が可能な大規模型クラブ」、「地域の誰もが参加可能な多世代型クラブ」、「ジュニア層等への一貫指導型クラブ」、「自主財源を持つ独立採算型クラブ」、「法人格を有するクラブ」という7つの考えに基づいていくことを提示している。

黒須(1998)はこれまでのスポーツクラブは単一種目型、閉鎖的、競技志向型であることを指摘し、総合型クラブを基盤としたシステムへの再構築が生涯スポーツの振興の鍵を握っていると述べている。さらに黒須(1999)は、総合型クラブの一つのあり方として「日常的なスポーツ活動」、「マネジメント活動」、「理念」という3つを柱組みとした「総合型地域スポーツクラブ3階建て論」を示し、その社会公益性、行政の支援体制の必要性を指摘している。

間野(1999)は、総合型クラブ育成の手がかりとして既存の学校屋外プールのドーム化をあげ、ドーム化によって温水設備やクラブハウスを設置し、年間を通じて生徒や地域住民が利用できるようにし、最終的にはスポーツのみならず他の活動も行える総合型クラブへと発展させていくことを提案している。またプールのドーム化については、公共事業としての施設整備やそれらの運営・管理に対して、民間の資本やノウハウといった民間活力導入施策であるPFI(Private Finance Initiative)導入を提案している。

水上(1999, 2000)は、総合型クラブは官主導の地域スポーツ政策であることを指摘している。そして、これからのスポーツ振興にはスポーツ関係者自身が自発的に参加できる「スポーツ振興の自発性」が必要であるとし、またスポーツ関係者が出す「困った」、「とるに足らない」、「必要だができない」という情報こそがアイデアや方策を生み出す出発点であるから、「情報の自発性」が重要な役割を果たすと述べている。

古市ら(2000)は、育成モデル事業を受け設立された8つの総合型クラブを対象にし、総合型クラブ設立の構造要因を抽出し、また「クラブ設立過程(の組織間関係)モデル(試論)」を提示している。作野(2000)は地域スポーツクラブの特徴の1つであるその育成や自主運営の確立には、行政はクラブの組織化に即して関わっていくことが必要であると主張する。

SSF 笹川スポーツ財団(1999)は総合型クラブを設立した場合のメリットとして、行政側、運営側、世代間交流の3つのメリットを提示している。まず行政側のメリットとして、スポーツクラブを設立することで子供から高齢者までが気軽にスポーツを楽しめる

ようになり、元気な高齢者が増え医療費削減につながることで、スポーツ施設の管理運営をスポーツクラブに委託することで細かな施設使用の調整が可能となり、スポーツ施設の効率利用が図られること、行政主導のスポーツイベントやスポーツ施設の管理運営をスポーツクラブに委託することでその予算を減らすことが可能となり、スポーツ振興予算を有効に活用することが可能となること、をあげている。次に運営側のメリットとして、多項目型スポーツクラブの設立によって会員確保が有利になり、スポンサー収入が見込まれ、行政の協力や補助が受けやすいという金銭的メリット、地区体育協会や体育指導委員をスポーツクラブ設立のキーパーソンとして位置づけることによって、既存の組織や人材を活用することができるといった指導者・人材に関するメリット、スポーツクラブはスポーツだけではなく文化活動や社会活動への取組も可能であるという社会貢献に関するメリット、を指摘している。そして、スポーツクラブは子供から高齢者までが、また他の学校や様々な年齢の子供たちが同じクラブに所属することが可能となり、世代間交流のメリットがあることを指摘している。

文科省スポーツ・青少年局生涯スポーツ課（2004）は、総合型クラブを育成しているおよび施設準備中である都道府県教育委員会生涯スポーツ主管課に対して、その状況を把握するために調査を行っている。その結果、「自治体のすすめ」をきっかけとして、新たな会員を募集して設立されたクラブが多いことが明らかになった。そして、クラブの現在の課題としては、「会員の確保（増大）」、「指導者の確保（養成）」、「財源の確保」が上位3つを占めており、人的資源と財源の確保が大きな課題であることが指摘できる。続けて、文科省スポーツ・青少年局生涯スポーツ課（2005）は、総合型クラブの設立経緯、活動内容、課題を把握するために、設立された全国635のクラブに対して調査を行っている。その結果、約7割のクラブが2002、2003、2004年の3年間に設立されていることが明らかになった。活動種目については約7割のクラブが6種目以上と回答しており、複数の種目が用意されていることがうかがえる。そして、クラブの現在の課題として、「財源の確保」、「会員の確保（増大）」、「指導者の確保（養成）」、「学校部活動との連携（学校関係者の理解）」、「会員の世代の拡大」などがあげられており、前年度の調査同様、本調査においても、財源や人的資源の確保がクラブ・マネジメントの大きな課題となっているといえる。

クラブ・マネジメントに関する研究

長積ら（1998）は、育成モデル事業を受け設立された北九州市にある大谷コミュニティスポーツクラブを事例に、「クラブ運営組織またはクラブ会員がどのようなビジョンを持ち、クラブの維持発展のためにどのような組織行動をとろうとするのか、また自立性のある総合型地域スポーツクラブを育成するための戦略的課題を検討する」ことを目的に調査を行った結果、「クラブの運営組織や事業展開は、一人でも多くの住民を巻き込み、コミットさせることが重要である」と述べている。山口（1998）は地域社会の活性化とスポーツクラブとの関係から今後の課題として、①日本型地域スポーツクラブの単一モデルは存在しないこと、②種目によって『多世代型単一種目型クラブ』の育成を目指してもよいこと、③これまでの公共スポーツ施設の管理・運営の見直し、④スポーツクラブの中心になって運営ができるリーダーシップの育成、をあげている。

松永（1999）は育成モデル事業の補助を終えた14の総合型クラブでの調査から今後の課題として、①クラブの身の丈にあった補助金および財源確保、②活動と相互交流の拠点となるクラブハウスの確保、③他の組織との連携と役割分担、④地域に密着し、クラブの核となる熱い人材の養成と確保、をあげている。遠藤（2000）は、「早稲田大学所沢キャンパス周辺に在住する一般市民が、『スポーツクラブ』に対して、どのような期待を持っているかを、明らかにすることを目的」に調査を行い、「一般市民に対して、なぜ総合型地域スポーツクラブが必要なのか、また民間のスポーツクラブと何が違うのかという点を理解してもらうこと」を課題として提示している。また、山口ら（2000）は、総合型クラブは年間予算が2,000万円以下が全体の7割強を占めているにも関わらず、月会費を徴収しているのは4分の1しかなく、育成モデル事業終了後の自立に強い懸念を示し、会費と事業収入、寄付・補助の3本柱による財政基盤の確立が必要であることを指摘している。

クラブ・マネジメントにおける最も重要な課題は人的資源（ヒューマンウェア）である。SSF 笹川スポーツ財団（2001）はわが国のスポーツ指導者とその資格制度を取り上げ、21世紀のスポーツ指導者に求められる適性として「スペシャリスト型」、「プランナー型」、「プロデューサー型」の3つのタイプを提示している。山口ら（同上）は、総合型クラブにおける有資格指導者の資格の種類は多様で、人数も多いと報告している。そして、「クラブの中心は、人であり、指導者に依るところが大である」と指導者

の重要性を述べている。続けて、地域スポーツクラブの育成にとって、最も重要なのは人的資源（ヒューマンウェア）であり、成功している総合型クラブでは、地域における多様なスポーツ指導者やドクターなどの人材を集め、組織化していると述べ、地域のスポーツ指導者やスポーツドクターなどの人的資源を集めることを提言している。財団法人日本スポーツクラブ協会（2001）は、総合型クラブの育成を念頭においた場合に求められる指導者の資質・能力として、クラブ員一人ひとりの多様化・高度化しているスポーツニーズに対応し、生活に密着したスポーツクラブライフを豊かに享受することのできる力を身につけさせることのできる指導力が求められるとしている。

総合型クラブにおけるリスクマネジメント重要性を説いているのは森谷ら（2004）である。森谷らは、総合型クラブにおいて会員が安心してクラブライフを享受できる環境整備が必要であることを指摘し、総合型クラブに求められるリスクマネジメントを明らかにしている。その結果、総合型クラブに最も求められるリスクマネジメントは「保険制度」であり、クラブの規模が小さい方がリスクマネジメントを重要視していることを明らかにしている。

クラブとコミュニティ形成に関する研究

総合型クラブのコミュニティ形成への影響を明らかにしているのは大勝ら（2001）である。大勝らは総合型クラブ会員とそれ以外の地域スポーツクラブ会員のコミュニティ・モラルと地域行事への参加状況を比較し、その結果、総合型クラブ会員の方が地域行事にも積極的に参加し、コミュニティに対する関心が高いことを提示している。

後藤（2002）は、群馬県における総合型クラブの育成状況を把握し、今後の総合型クラブの設立および支援のあり方について検討を行っている。それによれば、群馬県の各自治体では総合型クラブの周知、先進事例の視察、スポーツ教室の開催が主たる事業として行われており、育成に関する課題としては指導者の確保、施設の確保、財源の確保、リーダーの育成があげられたと報告している。さらに、既存団体、学校部活動との連携、住民の意識変容に対する課題も提示している。

山口（2004）は、兵庫県において展開されている「スポーツクラブ21 ひょうご」事業の現状と課題を探り、この事業が地域におけるスポーツと人々にいかなる影響を及ぼしたかを検討している。その結果、運営が軌道に乗っているクラブにおいては、人材のネッ

トワーキングが始まり、地域のスポーツ環境が充実し、まちづくりの拠点になりつつあることを明らかにしている。

クラブとソーシャル・キャピタルに関する研究

近年、地域住民のつながりや交流の希薄化、それに伴うコミュニティの脆弱化が問題となっており、内閣府（2003）は地域住民のつながりや市民活動の促進化を促す要因として「ソーシャル・キャピタル」をあげている。ソーシャル・キャピタルとは、「『信頼』、『規範』、『ネットワーク』といった社会組織の特徴であり、共通の目的に向かって協調行動を導くもの」とされている（内閣府，2003）。

そして、近年ではソーシャル・キャピタルの視点から地域スポーツクラブのマネジメントや持続性について調査・研究しているものが見受けられる。稲葉・山口（2009）は、スポーツクラブ21ひょうごクラブ代表者を対象に、総合型クラブ運営におけるクラブ・プロフィールとソーシャル・キャピタルの影響を、都市部と農村部とで比較している。その結果、都市部の総合型クラブでは同じクラブ内の会員や他のクラブ関係者とのネットワークが強いほどクラブ・マネジメント評価が高まっており、一方農村部の総合型クラブではクラブ代表者と地域社会との信頼関係が強いほどクラブ・マネジメント評価が高まっていることを明らかにしている。稲葉・山口（2014）は、スポーツクラブ21ひょうご事業によって設立された総合型クラブの代表者を対象に、クラブ運営評価の特徴をソーシャル・キャピタル形成の比較から明らかにしている。「社会的信頼指数」、「互酬性の規範指数」、「地域ネットワーク指数」、「スポーツ・ネットワーク指数」が高いグループの総合型クラブ、いわゆるソーシャルキャピタルの形成が高まっている総合型クラブでは、クラブ代表者の運営評価が高かったことを指摘している。稲葉ら（2015）は、総合型クラブのクラブマネジャーが形成するソーシャル・キャピタルの特徴をNPO法人格の有無によって比較している。NPO法人格を有している総合型クラブのクラブマネジャーのソーシャル・キャピタルの特徴として、近隣のクラブや行政、地域団体といった多様な組織や団体とのネットワークが築かれている点、活動拠点を媒介としてネットワークを構築している点、クラブ運営にかかる財源や人材の確保に向けてネットワークを活用している点、をあげている。それに対し、任意団体の総合型クラブのクラブマネジャーのソーシャル・キャピタルの特徴として、クラブ内部の団体との

ネットワーク、行政・地域団体とのネットワークを構築している点、活動拠点施設に限られているため、施設利用の調整を前提としたネットワークが構築されている点、クラブ運営の課題解決のためにクラブの外部とのネットワークの構築の必要性を感じている点、をあげている。稲葉ら（2016）は、NPO 法人格取得総合型クラブと任意団体総合型クラブを対象に、総合型クラブのクラブマネジャーのソーシャル・キャピタルと内発的動機づけがクラブ運営評価に及ぼす影響を明らかにしている。その結果、総合型クラブの形態に関わらず、クラブマネジャーが形成するソーシャル・キャピタルが直接的、あるいは内発的動機づけを媒介として間接的にクラブ運営評価に正の影響を及ぼしていることを示している。クラブマネジャーが形成するソーシャル・キャピタルがクラブ運営に直接的に貢献する資本であること、あるいはクラブマネジャーの内発的動機づけを高めることで間接的にクラブ運営に貢献する資本であること、を実証している。

3. 先行研究のまとめと課題

我が国のスポーツ集団については、1970年代を中心に行われてきており、西洋より近代スポーツが輸入される以前よりインフォーマルな集団が存在していたことを明らかにしている。さらに、明治時代以降近代スポーツが輸入され、普及して行くに連れてフォーマルな運動部や連合組織が形成され、さまざまなスポーツ集団・組織、スポーツクラブが定着していったことがわかる。そして、1970年代前半には、体育・スポーツ集団の定義や分類に関する研究が多く行われたが、その内容は研究者によって異なる見解・解釈が示されており、統一されたものではなかったといえる。

スポーツ集団・組織の歴史社会的視点からのアプローチでは、スポーツ集団やスポーツ組織、あるいはクラブといったものと同様のものが古来日本にも存在していたものの、西洋文化が流入してきた明治時代以降はスポーツ組織が全国的に急速に発展していったことが明らかになった。しかしながら、その内容は、明治時代、大正時代にとどまっており、その後の日本におけるスポーツ集団・組織、スポーツクラブの展開に関する記述はなされていない。そして、スポーツ集団・組織の機能・構造に関する研究は多岐に及んでいる。それは、「日本社会においてスポーツ集団・組織はどのような機能を果たすのか」、「スポーツ組織内のリーダーの機能」、「人の人生においてスポーツ集

団・組織における経験はどのような機能を果たすのか」, 「スポーツ集団の構造にみるコミュニケーションの形態」に集約される。

次に地域スポーツクラブの設立・育成に関する研究についてである。1995年の総合型クラブ育成モデル事業以降, 全国各地に総合型クラブが設立されていくと同時に研究も数多く行われるようになった。その内容は「地域スポーツクラブの分類」, 「総合型クラブ設立, 育成に対する提言」, 「総合型クラブの理想・予測の提示」, 「地域スポーツクラブ, 総合型クラブ設立のメリットの提示」, 「地域スポーツクラブ, 総合型クラブにおけるクラブハウスの重要性」, 「地域スポーツクラブ, 総合型クラブの財源確保の重要性」, 「地域スポーツクラブ, 総合型クラブにおける人的資源確保の重要性」, 「スポーツクラブと地方自治体との関係の提示」, 「総合型クラブの先進事例の報告」と大別できる。

クラブ・マネジメントに関する研究は, 地域スポーツクラブにおいて「ヒト・モノ・カネ・情報」の経営資源をいかに効果的・効率的に活かしていくかという点に焦点が当てられているといえる。その中でもクラブ・マネジャーや指導者といった人的資源の確保が最重要であることが述べられている。

クラブとコミュニティ形成に関しては, 地域スポーツクラブがまちづくりの拠点となり, クラブ会員が積極的に地域行事に参加し, コミュニティに対する関心も高いことを明らかにしている。しかしながら, 他の地域団体や学校との連携・協働が課題として残っている。

クラブとソーシャル・キャピタルに関する研究についてである。ソーシャル・キャピタルを援用し地域スポーツクラブ研究を行うのは, 地域スポーツクラブ研究の中で最も新しい視点である。そこにはコミュニティの希薄化・脆弱化といった社会問題について, 地域スポーツクラブを核とした信頼, 規範, ネットワークの確立から解決していこうとする方向性が見てとれる。とはいうものの, クラブとソーシャル・キャピタルに関する研究は緒に着いたばかりで, まだ蓄積が少ない。

以上, 地域スポーツクラブに関する先行研究をまとめると, 地域スポーツクラブの現状分析, 組織構造解説, 記述的側面といった研究が多くなされてきており, 知見の蓄積はある程度されている。しかしながら, 概観してきたようにこれまでの地域スポーツクラブに関する研究には理論的枠組みに基づいたものが少ない。近年ではソーシャル・

キャピタルに基づいた研究が行われているが、未だ少ない状況には変わりはない。

2017年に「スポーツ推進基本計画(第2期)」が発表され、「国民がスポーツで『人生』が変わる!」、「国民がスポーツで『社会』を変える!」、「国民がスポーツで『世界』とつながる!」、「国民がスポーツで『未来』を創る!」の4指針が示された。中でも2つめの指針である「国民がスポーツで『社会』を変える!」においては、「総合型クラブの質的充実」が施策の1つに掲げられ、「PDCA サイクル等により運営改善を図るクラブ 37.9%→70%」、「地域課題解決に向けた取り組みを実施するクラブ 18.4%→25%」と、それぞれ数値目標があげられた。これをみて分かるように、地域スポーツクラブに関する施策が、「設立・育成に重きを置いた量的充実」から「内容に重きを置いた質的充実」へと転化している。したがって、地域スポーツクラブに関しても設立・育成に重きを置いた現状分析、組織構造解説、記述的側面からの研究に加えて、内容に重きを置いた理論的枠組みに基づいた研究が求められるのである。これが地域スポーツクラブに関する先行研究から導き出された課題である。

そこで、本研究では上記の課題に答えるべく理論的枠組みとして組織文化の視点に注目する。これまでの組織観は目的達成のために合理的な組織構造を構築することに重点が置かれてきた。しかしながら、合理的な組織構造を構築してもそれが必ずしも目的達成という成果へ結びつかないことが明らかになり、人を含めた組織全体の価値システムに注目した組織観が必要だという議論がなされ、そこから組織文化論が生まれたのである。組織文化論は、組織構造だけでは構成員の行動について説明できないという視点に立つのである。組織文化は、構成員同士の相互作用、コミュニケーションから生じ、構成員に共有されている価値、規範、意味体系、シンボル体系であり、組織行動の基本、基盤になり、組織が達成しようとする目標や目的、それを達成するための方法や手段に対して大きな影響を及ぼし、持続的な組織を構築する機能を果たす。そして、あらゆる組織に組織文化は存在しており、組織文化はシンボリズムを通して構成員に共有され、維持されていき、対内的には構成員の行動規範、組織行動の基盤となり、対外的には他の組織と区別する機能を有しているのである。

これまでの地域スポーツクラブや総合型クラブに関する研究には理論的枠組みに基づいた研究が少なかったことに加え、組織文化の視点に着目し、分析した研究はない。したがって、今後の地域スポーツクラブや総合型クラブの発展と自立および持続性を考え

る場合、これまでの組織構造やシステムという視点からとらえることに加え、組織文化の視点からとらえることはこれまでの研究にはなかった新たな視点を提供するものであり、非常に有意義かつ重要な視点といえる。

4. 研究の目的と意義

本研究は、地域スポーツクラブにおける組織文化を明らかにし、それがクラブの発展と自立および持続性にどのような影響を及ぼすのかを検証することを目的とする。

これまでの地域スポーツクラブに関する研究は、記述的側面からの調査・研究や、現状分析や理想論的研究がほとんどであり、理論的枠組みに基づいた研究は未だ少ない。今後の地域スポーツクラブに関する研究には、理論的枠組みに基づいた研究が必要なのである。地域スポーツクラブが組織だということを鑑みれば、そこには達成しようとする目標や目的、構成員に共有されている価値、規範といった組織文化が存在しているはずである。そして、これまでに地域スポーツクラブの組織文化を把握、明確にしようとした研究はない。したがって、地域スポーツクラブにおける組織文化を明らかにすることは、それ自体意義のあることである。また、組織文化論の視点から地域スポーツクラブをとらえることは、今後の地域スポーツクラブの発展に対して、ひいては地域スポーツクラブを核としたスポーツ推進政策に対してこれまでにない新たな視座を提供するものである。

以上、組織文化論の視点は地域スポーツクラブに関する研究においてこれまでにない非常に有意義な結果をもたらすものと考えられる。加えて、本研究をベースにわが国における地域スポーツクラブに関する研究がさらに発展、進歩していくことが見込まれるのである。

本研究では、量的アプローチと質的アプローチを用いる。量的アプローチ、すなわち統計的手法を用いることにより大量のデータの処理が可能となり、客観性や妥当性、あるいは一般性の高い結果を得ることができると考えられる。しかしながら、人々のライフスタイルや行動、考え方が多様化している現代において、実証研究を行う際には統計的手法のみであらゆることが明確になるとはいえないであろう。このようなダイナミックな状況の中に存在している人々の考え方や認識を探る方法が質的アプローチである。

そこで、本研究においても質的アプローチを用いる。質的アプローチは、インタビュー調査、観察、文献、資料などから得られたデータを解釈する。ホロウェイとウィーラー(2000)は、「研究者は自分の見方を押しつけるのではなく、参加者の観点から、その状況、出来事、行為を調べていかなければならない」と質的アプローチの重要性を述べている。したがって、今後の地域スポーツクラブに関する研究においても、クラブの組織構造、マネジメントといった客観的な側面に焦点を当てた量的アプローチと、クラブという組織の中で実際にダイナミックに活動している人々の考え方や認識を探る研究、すなわち質的アプローチの両側面からのアプローチが必要となってくる。

参考文献・資料

- 荒井貞光(1974) スポーツ集団の歴史的・社会的性格-日本人とスポーツについての一考察Ⅱ-。体育社会学研究会編体育社会学研究3 体育とスポーツ集団の社会学。道と書院：東京，37-60。
- 遠藤大哉(2000) 総合型地域スポーツクラブへの所沢市民の期待に関する研究。早稲田大学人間科学研究13(1)：113-125。
- 藤原健固(1974) スポーツ集団とコミュニケーション。体育社会学研究会編体育社会学研究3 体育とスポーツ集団の社会学。道と書院：東京，159-179。
- 深沢宏(1974) スポーツ集団発生の原点-プレイグループとしてのスポーツ集団-。体育社会学研究会編体育社会学研究3 体育とスポーツ集団の社会学。道と書院：東京，21-35。
- 古市勝也・信田よしの・坂井充・金池妍(2000) 日本における「総合型地域スポーツクラブ」の設立構造の要因と設立の手順・手法に関する研究。九州女子大学紀要37(3)：1-23。
- 後藤真浩(2002) 総合型地域スポーツクラブの育成に関する実態調査第4報。群馬大学教育学部保健体育講座体育社会学研究室。
- ホロウェイ,I and ウィーラー,S.：野口美和子監訳。(2000) ナースのための質的研究入門-研究方法から論文作成 まで-。医学書院：東京。
- 今村浩明(1974) スポーツ集団研究の視点と課題。体育社会学研究会編 体育社会学研究3 体育とスポーツ集団の社会学。道と書院：東京，1-19。

- 稲葉慎太郎・山口泰雄 (2009) 総合型地域スポーツクラブの運営評価に影響を及ぼす要因に関する研究-クラブ・プロフィールとソーシャル・キャピタルに着目して-. 体育・スポーツ科学第18号 : 1-10.
- 稲葉慎太郎・山口泰雄 (2014) 総合型地域スポーツクラブの運営評価の特徴のソーシャル・キャピタル形成による比較研究 : 「スポーツクラブ21ひょうご」のケーススタディ. 体育・スポーツ科学第23号 : 1-10.
- 稲葉慎太郎・山口泰雄・伊藤克広 (2015) 総合型地域スポーツクラブのクラブマネージャーが形成するソーシャル・キャピタルの特徴にかんする研究 : テキストマイニングを用いたNPO法人の有無の比較より. 生涯スポーツ学研究12(1) : 25-38.
- 稲葉慎太郎・山口泰雄・伊藤克広 (2016) 総合型地域スポーツクラブ運営評価に影響を及ぼすクラブマネージャーのソーシャル・キャピタルと内発的動機づけに関する研究. 生涯スポーツ学研究13(1) : 15-30.
- 嘉戸脩 (1974) 運動クラブの運動欲求変容機能に関する一考察-社会人の運動・スポーツ活動との関連から-. 体育社会学研究会編 体育社会学研究3 体育とスポーツ集団の社会学. 道和書院 : 東京, 135-158.
- 近藤義忠・江刺正吾 (1975) 体育と集団. 菅原禮編著 体育社会学入門. 大修館書店 : 東京, 95-138.
- 黒須充 (1998) スポーツの社会的基盤. 池田勝・守能信次編「スポーツの社会学」. 杏林書院 : 東京, 95-108.
- 黒須充 (1999) それゆけ, スポーツ新世紀!. 社会教育. (財) 全日本社会教育連合会12 : 16-19.
- 日下裕弘 (1985) わが国におけるスポーツ組織の形成過程に関する研究 (I). 仙台大学紀要第17集 : 29-43.
- 日下裕弘 (1988) わが国におけるスポーツ組織の形成過程に関する研究 (II). 仙台大学紀要第20集 : 1-17.
- 間野義之 (1999) 「プール」クラブハウスを拠点に. 社会教育. (財) 全日本社会教育連合会12 : 24-28.
- 松永敬子 (1999) 各地の総合型地域スポーツクラブを訪ねて. みんなのスポーツ21(10). 日本体育社 : 26-29.

- 三菱総合研究所 (1996) 地域スポーツクラブの育成と地域活性化に関する調査.
- 水上博司 (1999) スポーツ振興の自発性とスポーツ NPO. 社会教育. (財) 全日本社会教育連合会 12 : 20-23.
- 水上博司 (2000) スポーツ振興の自発性と総合型地域スポーツクラブの可能性. 体育の科学 50 (3) : 189-193.
- 文部科学省スポーツ・青少年局生涯スポーツ課 (2004) 平成 15 年度総合型地域スポーツクラブに関する実態調査結果概要.
- 文部科学省スポーツ・青少年局生涯スポーツ課 (2005) 平成 16 年度総合型地域スポーツクラブに関する実態調査結果概要.
- 森谷友一郎・川西正志・北村尚浩 (2004) 総合型地域スポーツクラブにおけるリスクマネジメント. 日本体育学会第 55 回大会体育社会学専門分科会発表論文集 : 156-161.
- 長積仁・富山浩三・原田宗彦 (1998) 総合型地域スポーツクラブの置かれた環境と組織行動—クラブ経営組織の環境適応行動と組織コミットメントの関係について—. 徳島大学総合科学部人間科学研究 6 : 63-77.
- 内閣府 (2003) ソーシャル・キャピタル：豊かな人間関係と市民活動の好循環を求めて. 国民生活局市民活動促進課.
- 大橋美勝 (1974) スポーツ集団の中間集团的考察. 体育社会学研究会編体育社会学研究 3 体育とスポーツ集団の社会学. 道和書院：東京, 83-101.
- 大勝志津穂・川西正志・北村尚浩 (2001) 総合型地域スポーツクラブのコミュニティ形成-大谷コミュニティスポーツクラブを事例として-. 日本体育学会第 52 回大会体育社会学専門分科会発表論文集 : 61-66.
- 大木昭一郎 (1982) スポーツクラブの種類. 日本体育施設協会・全国体育指導委員連合監修前川峯雄・他編ほるぷ体育スポーツ科学選書 6 指導者のためのスポーツクラブ. ほるぷ出版. 東京 : 54-73.
- 作野誠一 (2000) 地域スポーツクラブの組織形成過程における行政職員の行動とその効果. 日本体育学会第 51 回大会号 : 293.
- 佐藤裕 (1974) スポーツ集団の力学と人間関係-小集団の生態的観察とその力学的研究-. 体育社会学研究会編体育社会学研究 3 体育とスポーツ集団の社会学. 道和書院：東京, 103-133.

- SSF 笹川スポーツ財団 (1999) SSF が考えるスポーツクラブ-スポーツクラブはこうして
つくる-. SSF 笹川スポーツ財団 : 東京.
- SSF 笹川スポーツ財団 (2001) スポーツ白書 2010—スポーツ・フォー・オールからスポ
ーツ・フォー・エブリワンへ—. SSF 笹川スポーツ財団 : 東京.
- 山口泰雄 (1998) 地域社会の活性化とスポーツクラブ. スポーツと健康 30 (12) : 7-10.
- 山口泰雄ら (2000) 地域におけるスポーツ環境とモデルクラブの評価に関する研究. 平成
11年度文部省科学研究費(基盤研究:2) 研究成果報告書.
- 山口泰雄ら (2004) 地方自治体による地域スポーツクラブの育成・支援に関する研究-「ス
ポーツクラブ21 ひょうご」のケーススタディ-. 日本体育学会第53回大会体育社会学
専門分科会発表論文集 : 99-104.
- 財団法人日本スポーツクラブ協会 (2001) スポーツクラブ白書 2000-生涯スポーツ社会の
実現に向けて-. 厚有出版 : 東京.

第3章 地域スポーツクラブの組織文化の実証研究

1. 組織文化とは

海外における組織文化に関する研究

20世紀は組織の時代と言われてきた。人は生まれてから死ぬまで何らかの組織に依存して生活している。アンソニー・ギデンズ(2004)は、「今日、組織は、われわれの日常生活のなかで、以前にも増して重要な役割を演じている。組織は、われわれをこの世に送り出すだけでなく、この世でのわれわれの歩みの特徴づけ、そして、われわれが死亡した際には、この世からの旅立ちを見届けていく」と現代における組織の重要性を述べている。また Smelser (1991) は、人生は組織、病院から始まり、保育園、小学校、高校を経た後も組織から逃れられず、組織に雇用され、退職後は健康福祉局、病院、ナーシングホームといった社会保障システムが人生に介入してき、死後は斎場、銀行、法律事務所、税務署、相続手続きのための裁判所といった組織が存在すると述べる。このような組織についてアンソニー・ギデンズ(同上)は「特定の目的を達成するために、個人の感情を介在させないかたちで構造化され、確立された、規模の大きな人々の集団である」と述べ、Smelser(同上)は「ある特定の目的を達成するために形成された大きな社会的集団であり、現代社会の社会的構造を支配しているものである」と主張している。このように現代において生活していく上で、組織とまったく関わりを持たないといった状況は考えられず、必ず何らかの組織と関わりを持って人は生きているといえる。

こうした状況であることから、組織に関して数多くの研究がなされている。組織を扱う理論的枠組みとしては「組織論」があげられる。組織論は、組織それ自体を分析するために成立し、主として企業や会社を分析対象として発展してきた(佐藤・山田, 2004)。現在言われている組織論は、さまざまな研究分野からの影響を受け成り立っている。Hatch(1997)は、その影響は自然科学、社会科学から芸術、人文科学までに及んでいると述べ、特にマックス・ウェーバーの「官僚制組織」の影響が強いことも強調している。ウェーバーは近代市民社会における合理化へのプロセスのキーワードとして「官僚制」をあげた。官僚制組織は、「機械」をメタファーとしている。組織は目的達成のために向

けて作られる機械であり、その機械をうまく動かすためにマネジャーが必要となり、運営・管理という手法が必要になるという組織観である。組織が目的の達成を目指すのであれば、いかなる組織も官僚制的組織構造に近づいていくのであり、ウェーバーは官僚制組織の合理性を強調したのである。

しかしながら、その後、合理性を追求するはずの官僚制組織が、逆に非合理的・非効率的な組織に陥ってしまうという「官僚制の逆機能」が主張され、また組織は生身の人間から構成されているのであり、合理的な組織構造のみならず、その生身の人間を含めた組織の価値システム全体に注目する必要があるという認識が高まっていった。その結果生まれたのが、組織のメタファーを「文化」とする組織論、すなわち「組織文化論」である。

「組織文化」という言葉は、人類学や社会学を源にしており、1980年代の経営学の重要なキーワードであった(坂下, 1992)。梅澤(1983)は、企業文化という用語はなじみが薄く、文化という言葉は人々によって抱くイメージや認識が多様であると述べている。また、加護野(1982)は、「組織研究者の間でも、組織文化という言葉が何をさすのか、それは組織風土、組織体質、社風、社会集団における行動規範などの既成概念とどのように違うのかについて、多様な見解が見られる」と、組織文化と言葉の多様性をとりあげている。さらに、Alvesson(2002)は、組織文化は実際の経営におけるのと同様に、大学での研究や教育、組織論においても主要な問題の1つとなっており、現代の組織のほとんどにおいては企業文化は非常に注目され、非常に重要なものと考えられていると述べる。しかしながら、トップ・マネジャーが文化の重要性について強い認識を持っているような場合でも、人々や組織が文化という点ではどのように機能しているのかということに関してはさほど理解が深まっていないと主張している。このように組織文化の定義は、多様であり、その意味も定まっているとはいえない。しかし、なぜ組織文化が研究テーマとして重視されることになったかということについて梅澤(2003)は、「組織文化が組織行動のあり方と組織活動の成果に多大な影響を及ぼすこと、あるいは企業文化が企業活動のプロセスと結果に大きなインパクトを与えることが明白になったからである」とその理由を説明している。

それでは、まず海外において組織文化に関していかなる研究が行われてきたかを概観していく。Hofstede et al.(1990)によれば、アメリカの研究論文に「組織文化」という言

葉が現れた最初の研究は Pettigrew (1979) の「On Studying Organizational Culture」だという。Pettigrew (同上) はその研究の中で、私立の全寮制学校を事例として、シンボル、言語、イデオロギー、信念、儀式、神話という概念を通して、どのように組織文化は生成するのかという疑問に答えることを目的に縦断的研究を行い、新しい組織の成功には被雇用者のコミットメントが必要条件であること、被雇用者のコミットメントは相互作用がなければ代々伝わっていくことはないこと、被雇用者のコミットメントは、創設者のエネルギーとビジョンから、そしてそのビジョンを伝える言葉とスタイルを通して生まれるものであること、といったことを主張した。

Baker (1980) は、企業が設立されて間もない場合や人事異動の再編成が頻繁に行われる場合には、文化はもろいが、すべての組織は文化を有しており、文化を発展させていくと述べる。そして、その組織文化をマネジメントすることは、強く、直感的な能力のある創設者によって導かれている若い、発展途上の組織においては非常にたやすいことである。しかしながら、組織はいつの時代でも巨大化を指向する。そこで、巨大な組織にとって、組織文化がその組織を成功へと導くダイナミックな力として機能するかどうかを保証するのは、明確で、秩序だったアプローチであると結論づけている。

これらの研究と前後して、1970年代後期と'80年代初めに組織文化について記述された著作が出版された。1979年には Vogel (1979) の「Japan as Number One」が、1981年には Ouchi (1981) の「Theory Z」が、1982年には Peters and Waterman (1982) の「エクセレント・カンパニー」と、Deal and Kennedy (1983) の「シンボリック・マネジャー」が続けて発表された。この時代は、アメリカ企業の成長に陰りがみえ、その一方で日本企業が成功を収め、躍進し始めた時代である。つまり、日本企業の成功、躍進の背景を把握しようと、その経営手段に関する関心が高まり、研究が増加していったのである。

Vogel (同上) は、日本はいかにしてアメリカが解決できないような問題をうまく処理しているのか、日本はなぜ成功しているのかという疑問を解くために、「知識」、「政府」、「政治」、「大企業」、「教育」、「福祉」、「防犯」といったさまざまな制度や現象について検証している。その結果、「日本独特の組織力」、「政策」、「計画」が日本に成功をもたらしているとし、日本から大いに学ぶことができると強調している。中でも、日本企業の労働者の忠誠心および仕事への誇りに注目し、「日本の成功の秘訣が企業の経営方法や労働者教育とどう関係しているのか」という点について考えて

みる必要があると述べている。1900年代より急激に発展し始めた日本企業の背景には、「戦前から日本にある独特の制度・思想」である「長期計画」, 「終身雇用制」, 「年功序列制」, 「従業員の会社への忠誠心」と、「戦後の新しい考え方」である「地位と仕事の分離」, 「同年齢層での地位や賃金の格差縮小」, 「積み上げ方式人事管理」, 「小グループ責任制」とが制度として定着したためだと指摘している。これらは日本文化を土台として生まれたものであるため簡単に真似ることは困難であることを認めながら、日本人とアメリカ人の価値体系には一致もみられるという。そこで、アメリカにおいても日本企業が見先の明を持ち、事前に長期計画を立てることによって成功した事例から学べることは多いと結論づけている。

Ouchi (同上) は、当時の日本の企業の生産性の高さ、それとは逆にアメリカ企業の生産性の低下について、「われわれアメリカ人はこれまでテクノロジーとこれへの科学的アプローチに対する価値観を作り上げてきたが、その間、“人”というものについて特別の注意を払わないできた。(中略)働く人を管理(経営)し、組織するにはどうすべきか、これに対する認識を高めることについての予算はほとんどゼロである。この問題こそ、われわれとして日本と日本人を研究することにより学ばねばならないものなのだ」とその問題点を指摘している。そして、日本企業の慣行から採用できる方法として、「信頼」と「ゆきとどいた気配り」をあげる。そこで、Ouchi は20を越える日本とアメリカの企業を調査し、日本の組織とアメリカの組織は異なっているということを明示する。そして、こういった組織における相違は「社会的、歴史的状況」が異なっているためだと主張する。続けて、日本の組織は「同質性、安定性そして集団主義の条件に対する適応」だとし、アメリカの組織は「異質性、可動性そして個人主義の条件に対する適応」だとしている。

これら Ouchi が明らかにしたアメリカ企業と日本企業との相違は、組織文化の相違と換言できるのである。しかしながら、アメリカで発展してきた企業の中にも日本企業の組織文化と同様の組織文化を有する企業が存在していると述べ、これらの企業を「Zタイプの組織」、Zタイプの組織文化を有する組織を創造する理論を「Z理論(Theory Z)」と呼んでいる。Zタイプの企業の組織文化は、長期雇用形態をとり、人事考課と昇進は比較的遅く、昇進コースは様々な職務や部課を渡り歩くことが多い。そして、管理機構は明示的ではあるが、アメリカの組織のように支配的な役割を果たすことはない。意思決定

は、従業員同士の信頼に基づいた行われ、その決定が企業に適切か、ふさわしいかという点についても注意が払われる。以上の点が、「Z型社風」としてあげられている。

Peters and Waterman (同上) は、超優良企業 (エクセレント・カンパニー) には「目に見えない何か」、「よく説明できないある種の力」といった「組織の持つ文化」があることを明らかにした。そして、超優良企業は、「行動の重視」、「顧客と密着している」、「自主性と企業家精神」、「ひとを通じての生産性向上」、「価値観に基づく実践」、「基軸から離れない」、「単純な組織・小さな本社」、「厳しさと緩やかさの両面を同時に持つ」という 8 つの特徴を有していると指摘する。そして、超優良企業は「価値観の体系」を有しており、企業が価値観を持つということは、構成員の現実的かつ具体的な創意工夫を生み出すシステムの構築へとつながると主張している。

Deal and Kennedy (同上) は、優れた業績をあげている企業には「強い文化」があるということを当時の日本企業から言及している。すなわち、「日本株式会社とは実に企業文化の概念を全国規模に拡大したものである。アメリカではこのような理念の同一化を、全国的な規模で適用することはできないが、個々の会社では非常に効果的であると思われる。事実、アメリカの企業の持続的な成功の鍵には、ほとんど常に、強い文化が推進力として働いている」というのである。そして、その組織文化 (企業文化) の要素として理念、英雄、儀式と儀礼をあげ、これら組織文化を維持し、形成する管理者のことを「シンボリック・マネジャー」と呼び、その務めは「従業員が生活の不安を感じることなく、事業の成功に必要な任務を遂行できるような環境—事実上、文化—を社内につくりだすこと」だとしている。さらに、シンボリック・マネジャーは「自らを会社日常の業務というドラマにおける演技者—脚本家、監督、俳優—であると考えている」とその管理行動の特徴を明らかにしている。

これらの著作により、企業をはじめとする組織には文化が存在するという組織文化の概念は広く世界に普及していったのである。そして、これを契機として、組織文化に関して理論的に実証しようとする研究が数多く出されるようになった。

Sathe (1983) は、文化はつかみ所がなく、不明瞭な概念であることを指摘した上で、さまざまなマネジメント環境を理解し、適切に対処するための重要な示唆を提供している。すなわち、組織の効率と効果の双方を高めることは、文化を理解すること、文化に親しむこと、文化から逸脱すること、文化を変容させることによって可能になると述

べる。

Trice and Beyer (1984) は、組織文化に関する研究が別々の文化形態に焦点を当てて行われ、研究間で用語のオーバーラップや混乱が生じていることを指摘している。そこで、組織文化研究の際には、儀式や儀礼は文化的に豊かな機会を提供してくれるとし、儀式や儀礼を①通過儀礼、②降格儀礼、③拡張儀礼、④リニューアル儀礼、⑤紛争縮小儀礼、⑥統合儀礼の6つに類型化している。そして、儀式や儀礼の中には多様な文化形態が有意義な方法で組み合わさっており、儀式や儀礼は文化を読み解くのに特に豊かなテキストを提供してくれる、と儀式や儀礼に焦点を当てた文化研究の適応性を検証している。

Schein (1983) は組織文化の始まりについて、グループや組織は偶然に自然発生的に形成されるのではなく、1人だけでは不可能なことを複数の人々と協調して行うために誰かがリーダーシップをとったからグループや組織は形成されるのであり、組織における文化形成のプロセスはグループや組織が形成された時点より始まると述べている。続けて、文化形成の主要な4つのステップ①ある一人の人が新しい企業のために一つの考えを抱く。②その考えは良いものだという最初のコンセンサスを基に創立グループが作られる。③基金を集めたり、特許権を取得したり、合併したりしながら組織を創造するために協力してその創立グループが行動し始める。④創設者や創立グループが必要だと考えたことに従って他者がグループに引き入れられ、そのグループは機能し始め、その歴史を発展させていく。このステップは組織によって異なるが、機能としては同じである、というように示している。続けてSchein (1984) は、文化がどのように学ばれ、伝えられ、変容するののかという観点から組織文化の概念を定義することを試みている。それによれば、文化は、①常に形成過程と変容過程の中にある、②人間の作用のすべての側面をカバーしている、③外部の適合性と内部の統合についての主要な問題の中で学ばれている、④人間性、人間関係、時間、空間、現実や真実それ自体といった根本的な問題について論じる基本的仮定として具体化されるとしている。続けて、組織文化の概念の有用性を確定するために、そして文化的な変数を戦略、組織構造、組織有効性といった他の変数に関連づけるために、インタビュー法や観察法などを用いて多くの組織について研究する必要があると結論づけている。さらにSchein (1986) は、文化は道徳的に中立であり、異なった社会やグループでは正しいことや道徳についての異なった意見が生じ

るが、同様のことは組織についても言えるとしている。したがって、自分自身が持つ仮定や価値があらゆる状況、組織ににおいて適合するわけではないということを認識するために、組織文化について学ぶのだと主張する。また、Schein (1989, 1992) は、『文化』という言葉は、組織のメンバーによって共有され、無意識のうちに機能し、しかも組織が自分自身とその環境をどうみるかを、基本的に『当然のこととみなされた』方法で定義するような『基本的仮定』や『信念』という、より深いレベルのものとして使用されるべきなのである」と述べ、文化のレベルとして「レベル1人工物」、「レベル2価値」、「レベル3基本的仮定」をあげている。「人工物」は、物理的空間、成果、書かれたり話されたりする言葉、装飾、メンバーの明白な行動といった「創り出された物理的・社会的環境」を指し、「価値」は直接観察することは不可能であるが、「人工物」の観察を通して予見することが可能であり、「基本的仮定」は「環境に対する関係」、「現実、時間、空間の本質」、「人間性の本質」、「人間行動の本質」、「人間関係の本質」に関する目には見えない、あたりまえのことと受け取られているものをいう、としている。そして、これら組織文化の形成について、その生い立ちは神秘的だとし、「文化の起源をどこに求めるべきかを教えてくれ、また文化の力学を開発してくれるいくつかのコンセプトと理論とが必要である」と述べている。Schein (同上) は、文化は集団学習の結果と定義し、文化が形成される基本的状況は「多数の人々が同時に、問題を含んだ状況に直面し、一緒に解決の努力をしなければならないという場合」だという。問題についての共有があり、その問題に対する解決策の効果に関する認知の共有があり、その上で新しいメンバーへと受け継がれていく。すなわち、組織内での相互作用を通じて文化は進化していくのである。

Meek (1988) は、まず組織文化は他のさまざまな組織に関する変数と同様に、コントロールでき、操作できる変数としてとらえられている傾向があることを指摘する。そうした上で、文化は組織が何を有しているのかではなく、組織は何であるのかととらえられるべきであり、文化は独立変数でもなく、気まぐれなマネジメントによって作られ、発見され、破壊されるものでもない結論づけている。

Hofstede et al. (1990) は、日々の実践に関する共有された認知を組織文化の核と捉え、実践を、総会、慣習、習慣、社会的慣行、伝統、ならわしに分類している。そして、デンマークとオランダの10の会社の20部門において、被調査者へのインタビューと組織

メンバーへの質問紙調査を行った。その結果、創設者や鍵となるリーダーの価値は疑いもなく組織文化を形作るが、共有された実践を通じて初めてそれら文化が組織メンバーに影響を及ぼすことになる」と述べる。つまるところ、創設者やリーダーの価値は組織メンバーの実際の行動になるのである。さらに、組織メンバーの行動は合理性を求めるというよりも伝統、すなわち創設者やリーダーの価値に裏打ちされていると結論づけている。

Hatch (1993) は、上述の Shein による組織文化のモデルはシンボルや過程として組織文化を認識することとはまだギャップがあると指摘し、「シンボル (symbols)」、「仮定 (assumptions)」、「価値 (values)」、「人工物 (artifacts)」のつながりを示した文化のダイナミック・モデルを提示している。文化のダイナミック・モデルにおいて、シンボルは、仮定、価値、人工物と並列に円状に置かれ、それぞれが矢印でつながれ、このつながりは前進・逆行、あるいは将来予測・回顧というプロセスを示している。Hatch (同上) はなぜ文化を円状に表したかという点、実際の調査法や研究方法によっては、シンボル、仮定、価値、人工物のどれからでも組織文化に関する分析が可能となるようにしたからである。さらに Hatch (1997) は、組織文化はすべての組織概念の中で最も定義することが困難なものであると述べている。そして、組織文化に関する先行研究においては、メンバーによって共有されているもの、例えば意味、仮定、理解、規範、価値、知識といったものが組織文化の定義としてあげられているが、実際に研究者はこれら共有されている意味や理解や価値といったものを見出すことはできず、その代わりに彼らが見出したものは、メンバーによって広く認識されている鍵となるシンボルであったと指摘している。共有された意味、理解、価値、信念、システム、知識といった文化を話題にする際には、文化は共通点と相違点の双方に依拠している、すなわち文化には類似性があるとともに、差異を確認し、その差異をよりどころにしているということを心に留めておく必要があると述べている。

以上みてきたように、海外における組織文化に関する研究は、1970年代後半から1980年代における日本企業の成功・繁栄をきっかけに、日本的経営の手法を探る中で数多く行われるようになったといえる。

国内における組織文化に関する研究

次に国内における組織文化に関する研究をみていく。

組織文化が多様に定義されていることを指摘したのは加護野（1982）である。加護野（同上）は組織文化の多様な定義から共通点を引き出すと「組織成員に共有された価値観や行動規範」になると述べている。また、加護野（1997）は「目に見える行動様式や文化的な産物に着目した定義」と「その背後にある観念に注目した定義」の二つがあり、後者が優位であり、その後者の立場より定義を総合すると「組織構成員によって共有された、価値、信念、規範のセット」となるとも説明している。また、小林（1985）は組織文化の定義を時系列的に列挙し、その概念を検討した結果、「文化の持つ制度的内容を強調している場合と、その観念的内容を主張している場合とがある」と述べ、最近では後者の「文化を組織成員が意味を理解するための解釈枠組みである」という認識へと移行していることを指摘している。梅澤（1983）は、企業を社会体系として捉えると、それは組織という社会体系であり、その意味で企業における人々に共通の思考、行為様式は組織文化と表現できるとし、その組織文化は企業活動の土台となると主張している。

高橋（1984）は、これまでの組織論は組織が有する共通因子を取り出し、一般化し、普遍モデルの構築を目指してきたことを指摘している。その上で、新たな組織研究として文化をメタファーとした研究を検討している。高橋（同上）は、組織文化は組織の意味形成のプロセスであり、人為的構造物だと主張する。そして、組織における文化研究の対象としては、「共通の理解、共有された意味、共有された価値、シンボル」をあげている。また、組織文化研究の意義として、「組織をシアター、儀式、儀礼、セレモニー、シンボルによって表現される社会的構成物としてみる新しいメタファー」というように、これまでの機械的組織、有機的組織というイメージとは異なった新たなイメージを提示したことだと述べている。

梅澤（1988, 1989）は強い企業文化とはどんな意味かという疑問に対し、「企業文化の機能が顕在化し、企業の全体としてのあり方や個々の経営活動に対して強力に作用を及ぼしている企業文化の状態を指している」とし、日本の会社に強い企業文化が存在するかを検討している。その際、梅澤は経営理念の確立に焦点を当てている。経営理念は「企業が指向する価値であり、これを中核に企業文化は形成される」のである。そこ

で、東京と大阪の管理職クラスの企業人 350 名に対し調査を行ったところ、経営理念の存在と社員の行動、制度、経営施策、事業活動等にそれが体現されているかには差がみられるが、体現が深くされている場合には企業文化は強力だと言え、対内的、対外的の双方に対して影響力を発揮し、「企業文化が強く機能すると、社風やしさが形成され、社員の活力を引き出し、制度と行動の全体が効果的に運用されるようになる」と結論づけている。

飯田 (1991) は「我々が通常『企業文化』あるいは『組織文化』という言葉を用いて表現しようとする概念は、概念自体が不明瞭であるばかりか、その研究の歴史さえもほとんど明らかにされていない」と述べ、さらに「少なくとも学術的水準においては、企業文化というテーマが、未だに確立された研究領域として扱われていないと言っても過言ではないであろう」と指摘している。そこで、飯田 (同上) は、「企業文化論の系譜」としてイギリス、アメリカ、日本における経営学的観点から文化を研究した文献を時系列的に整理している。その中で、企業文化に関する研究は第 1 段階 (1979 年以前) と第 2 段階 (1980 年以降) に分けられている。さらに、第 1 段階は 1950～1960 年代の「組織文化という用語のもとに概念の基礎的解明が試みられた時代」と、1970 年代の「企業文化という用語が開発され、研究が多様化し始めた時代」とに分類されている。1980 年以降の第 2 段階においては企業文化に関する研究は、概念の解明から次第に多様化し始め、文化の変革へとその重点を移し、研究者独自の視点を生かした各論へというプロセスを経ていることを指摘し、「研究の拡散性」、「研究視点の錯綜生」、「実証生の不足」を問題点としてあげている。そして、飯田 (1993) は上記の企業文化論の時系列的な整理を受けて、企業文化の定義と使用法を整理している。飯田 (同上) は、企業文化の定義を 9 種類に分け、その概念を用いる目的 (利点) と概念を用いる際の問題点をそれぞれ記している。それによれば、第 1 概念は「各個別企業の構成員が共有している全ての潜在的意思決定基準」、第 2 概念は「各個別企業の構成員が共有している全ての潜在のおよび顕在的な意思決定基準」、第 3 概念は「各個別企業の構成員が共有している当該企業に特有で優れているいくつかの意思決定基準」、第 4 概念は「各個別企業の構成員が共有している全ての意思決定基準、およびそれを具現化した行動パターン」、第 5 概念は「各個別企業の構成員が共有している全ての意思決定基準やそれを具現化した行動パターン、およびそれらを構成員に浸透させる媒体や手段」、第 6 概念は

「各個別企業の構成員が共有している当該企業に特有で優れているいくつかの意思決定基準や行動パターン」、第7概念は「各個別企業の構成員が共有している全ての意思決定基準やそれを具現化した行動パターン、およびそれらによって具象化された創造物」、第8概念は「あらゆる企業の構成員が共有すべき普遍的かつ絶対的な意思決定基準」、第9概念は「企業による文化振興活動や社会貢献活動」と、その特徴が記されている。続けて、飯田はこれまでに発表された研究のほとんどはこれら9つの概念のいずれかに分類することができるという。さらに、これら9つの概念について、「一概にどの概念が最も優れているという結論を下すことは難しい」とし、「世界的な統一概念・統一定義でも決定されない限り、それぞれの研究者が各々の問題意識に応じて最適な文化概念を用いることは避けられない」と企業文化、組織文化の定義の困難性、多様性を指摘している。そして、企業文化に関する研究に接する際には、研究者がいかなる文化概念を駆使しているのか確認し、自らの抱く文化概念との関係を念頭におきながら読み進めることを提案している。

坂下(1992)は、組織文化とシンボリック・マネジャーの行動に焦点を当てて論を進めている。坂下(同上)は、シンボリック・マネジャーの役割を「共有されるべき価値観や行動規範としての組織文化の創造や伝承」と「共有された価値観をベースにした動機づけ」とに分類する。続けて、シンボリック・マネジャーのモチベーション機能と伝統的リーダーシップ論におけるモチベーション機能との相違を指摘し、伝統的リーダーシップ論においては、「報酬という個人目的に対する手段としての仕事努力並びに個人業績のシステムを組織化していく」という「手段創始のモチベーション機能」であるのに対し、シンボリック・マネジャーのモチベーション機能は「すべての個人に共有可能な価値を各々人の報酬または個人目的そのものとして創始していこう」という「価値創始のモチベーション機能」であることを強調している。すなわち、シンボリック・マネジャーの行動は、その組織における価値観や行動規範といった組織文化を創始し、それを組織成員に共有化させ、組織成員を動機づけていく点にあることを主張している。

山田(1995)は、これまでの組織研究は「もっぱらウェーバー的伝統の批判的継承のみに傾斜している」と指摘している。それはマックス・ウェーバーが唱えた「官僚制」をベースとした組織観である。これは人格や個性を有する一人一人の人間も非人格的な

機械、つまり組織を動かす歯車としてとらえる組織観である。しかし、その後「現実の組織が生身の人間から構成されているという事実、あらためて注意が向けられる」ようになり、「合理的な構造のみに定位するのではなく、価値システム全体を俎上に乗せる必要がある」と認識されるに至り、その結果生まれたのが企業文化論であるという。そして、山田（同上）によれば、これまでの人間関係論や組織風土論といった非公式構造や組織風土に焦点を当てた研究に比べ、企業文化研究は「公式構造だけでなく非公式構造も、行動様式だけでなく価値や規範も、手段的事象だけでなく表出的事象も視野の内に収め、その全体を探求しよう」とするのである。そして、企業文化論は組織研究の枠組みを拡張するものであると述べている。

咲川（1998）は、これまでの組織文化に関する研究は成果の良い企業はどのような組織文化を持っているのかを問題にしていたことを指摘した上で、組織はさまざまな環境の変化に適応し変化していく、つまりイノベーションを生み出す必要があると述べる。そこで組織文化とイノベーションの関係を理論的・実証的に解明している。統計的手法、富士通、NEC、半導体メーカーのケース・スタディを行い、「命題1：組織下位文化の多様性が高まるほど、イノベーションの創始が起りうる可能性は高まる。」、「命題2：組織下位文化の多様性が低くなるほど、イノベーションの実施が起りうる可能性は高まる。」、「命題3：戦略志向の全社文化が強くなるほど、イノベーションの創始が起りうる可能性は高まる。」、「命題4：人間関係志向の全社文化が強くなるほど、イノベーションの実施が起りうる可能性は高まる。」、「命題5：市場環境の変化が高くなるほど、戦略志向の全社文化は強まる。」、「命題6：市場環境の変化が高くなるほど、人間関係志向の全社文化は強まる。」、「命題7：マネジメント・システムによる調整が強まるほど、組織下位文化の多様性は低くなる。」という7つの命題を提示し、結論づけている。

梅澤（2003）は、組織文化がなぜに研究テーマとして重視されるに至ったかについて、「組織文化が組織行動のあり方と組織活動の成果に多大な影響を及ぼすこと」、「組織文化や企業文化は、企業が目指す方向やゴール、活動の仕方や手段の選び方に対して大きな影響を与える」といったことが明白になったからだと述べる。そして、組織文化の中核をなすのはいわゆる「経営理念」だとする。この経営理念は「英雄や、儀礼・儀式や、神話・武勇伝などに体现され」、伝達されていき組織メンバーに理解され

受容されていくという。このプロセスは「*internalization* (内面化)」といわれ、組織メンバーの視聴覚に訴えることがその有効な手段である。つまり、数多くの組織が建物、ロゴマーク、旗、バッジ、ユニフォームなどを創造するのは、その組織メンバーの視聴覚に訴え、その組織の経営理念を内面化させようとしているためだといえるのである。

佐藤・山田(2004)は、組織内外を取り巻く文化と制度という観点から組織をめぐる問題をとらえること、組織内部の文化と社会制度とを統一的な視点から解説することを目的として論を進めている。特に、1970、'80年代以前の組織理論は、「組織というものを、もっぱら業務を効率的に遂行することを目的として設計され、組み立てられた精密機械のような存在」と、「機能主義」をベースとしてとらえる傾向があったことを指摘し、それに対し、組織文化論、企業文化論といったパースペクティブは、組織はそれぞれが持つ独特の文化によって統制され、集合体として機能していることを述べている。そして、組織現象の理解、組織運営のあるべき方向に関する検討に対して、文化や制度は欠かせない理論的パースペクティブになっていることを主張している。

小原(2007)は、組織文化論研究を過去から現在に至るまで考察し、経営学の体系の中に明確に位置づけることで組織文化論研究の重要性を再認識させ、今後の展望を示している。小原は、組織文化は「ヒト・モノ・カネ・情報」という独立した経営資源として扱うのではなく、それらと関わりを持つ体系的・統一的全体を現すものであると指摘している。そういった点から組織文化は組織経営の深層基盤であり中核に位置するものだとして強調している。

以上、日本における組織文化研究は、アメリカのそれを発端としており、組織文化の定義や意味に関する研究が多くなされていることがうかがえる。また、実際に企業の管理職に対して組織文化の機能についての調査も行われており、実証研究も行われていることが明らかとなった。しかしながら、組織文化の定義や意味が多様であることから、その研究の困難性も指摘されている。

組織シンボリズムに関する研究

こうした組織文化研究の流れの中で新たな視点に基づいた研究が行われるようになった。それは、1980年代前半、新たな組織観を社会学より取り入れた「組織シンボリズム」である。組織シンボリズム論では、「組織は『文化のようなもの』として理解さ

れ、組織文化または企業文化として概念化される」(坂下, 2002)。Dandridge, et al. (1980)によれば、組織シンボリズムとは組織成員がその組織固有の無意識的な感情、イメージ、価値といったものを明らかにし、理解可能にするために利用する組織の側面について言及しようとするものである。坂下(2002)は、組織においてシンボルを使用、行使、表現するというシンボリック行為をシンボリズムといい、「シンボリズムを通じてシンボルの意味が共有される時、その共有された意味体系、及びその媒体であるシンボル体系」を組織文化という述べている。換言すれば、組織文化はシンボリズムによって構成員に共有され、維持されていくということになる。

Dandridge et al. (同上)は、組織シンボリズムはこれまで等閑視されてきたとし、この組織シンボリズムに焦点を当てることを目的に研究を進め、シンボリズムは組織の基盤となる特徴、イデオロギー、価値システムを表し、こういった特徴を理解可能にする際には物語や神話、セレモニーや儀式化されたイベント、ロゴ、逸話やジョークなどの多様なシンボルが有用だと述べる。続けて、シンボルのタイプを「言語的 (verbal)」、 「行動的 (actions)」、 「物理的 (material)」の3つに分類し、それぞれの具体例として、言語的シンボルには、神話、伝説、物語、スローガン、信条、ジョーク、噂、名前などを、行動的シンボルには、儀礼的な特別行動、パーティ、通過儀礼、食事、休憩、朝礼などを、物理的シンボルには、ステイタスシンボル、製品、ロゴ、報酬、バッジ、ピン、旗などをあげている。さらに、シンボルの機能として、「記述的 (descriptive) 機能」、「エネルギー統制 (energy control) 機能」、「システム維持 (system maintenance) 機能」をあげている。そして、組織シンボリズム研究とは、上記のシンボルのタイプと機能の関係を扱うものであり、組織内の主観的な生命力といったものについて補足的で重要な視点を提供するものだとしている。この「組織内の主観的な生命力について視点を提供する」という点が、組織シンボリズムと「組織の骨格構造の客観的視点を提供してきた」これまでの組織理論との相違点であると強調している。

Smircich (1983)は、社員数1万人のある保険会社の支社の社員250人を対象に、解釈の共通のモードや経験に関する共通認識があることを明らかにしている。組織はあらゆる階層で共有されている意味体系として存在し、共通性や当たり前とされていることは組織的な活動を継続させていく上で必要であり、この共通性の多くは儀式、スローガ

ン、特別視された言葉といったシンボリックな過程を通して発展し、永續すると結論づける。

わが国においては、高橋（1985, 1998）、坂下（1999, 2001a, 2001b, 2002）があげられる。高橋（同上）は、これまでの組織研究は機能主義の概念のもとで発展してきたことを指摘し、組織シンボリズムは文化メタファーを駆使し、解釈主義的組織論として新しい組織論を展開するとその方法と可能性を述べる。

また、坂下（2002）は組織シンボリズムには「機能主義的組織シンボリズム論」と「解釈主義的組織シンボリズム論」があると述べる。この2つの組織シンボリズム論はどちらが優れているというものではなく、各々特徴を有しているのである。「機能主義的組織シンボリズム論」の論点は、「組織成員のシンボリック行為はどんな機能を果たしているのか」、「特定の組織文化はなぜ維持存続するのか」、「組織文化をマネジすることは可能か」の3点であるとしている。一方、「解釈主義的組織シンボリズム論」の論点は、「シンボルはどう意味解釈され意味体系はどう構成されるのか」、「特定の組織文化はどのように生成するのか」、「組織文化をマネジすることは可能か」の3点であるとしている。そして、組織文化が組織成員の間主観的な社会的構成物として生成していく過程を明白にし、組織文化の深い理解を可能にするということから、究極的には解釈主義的組織シンボリズム論を目指したいと結論づけている。

以上のように、組織文化に関する研究は1970年代後半から1980年代にかけて日本企業の経営手段に対する関心の高まりを発端として、徐々に増加したことが分かった。そして、これを契機に組織文化の定義や形成に関する理論的研究が発表され、組織文化と成果との関連に関する研究が行われている。しかしながら、組織文化の定義については、いまだ確たる合意が得られているとは言い難い状況だといえる。ただ、それぞれの研究に共通している要素を上げていくと、組織文化とは構成員同士の相互作用、コミュニケーションから生じ、組織行動の基本、基盤になるものであり、永續的な組織を構築する機能を果たすことが明らかになった。加えて、組織文化はいかなる組織にも存在しているその組織に固有なものであることから、対外的には他の組織と区別するその「組織らしさ」を表現する機能を果たしているのである。

参考文献

- Alvesson, M (2002) *Understanding Organizational Culture*. Sage Publications. : London.
- アンソニー・ギデンズ (2004) *社会学* (第4版) . 而立書房 : 東京.
- Baker, F. L. (1980) *Managing Organizational Culture*. *The Mckinsey Quarterly*, Autumn: 51-61.
- Deal, T. E. and Kennedy, A. A. : 城山三郎訳 (1983) *シンボリック・マネジャー*. 岩波書店 : 東京.
- Dandridge, T. C., Mitroff, I. & Joyce, W. F. (1980) *Organizational Symbolism: A Topic to Expand Organizational Analysis*. *Academy of Management Review* 5(1): 77-82.
- Hatch, M. J. (1993) *The Dynamics of Organizational Culture*. *Academy of Management Review* 18(4):657-693.
- Hatch, M. J. (1997) *Organization Theory-Modern Symbolic and Postmodern Perspective-*. Oxford University Press: New York.
- Hofsted, G., Neuijen, B., Ohayva, D. D. & Sanders, G (1990) *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases*. *Administrative Science Quarterly* (35): 286-316.
- 飯田史彦 (1991) *企業文化の史的研究 (1)* . 福島大学商学論集 60 (1) : 19-51.
- 飯田史彦 (1993) *企業文化の史的研究 (2)* . 福島大学商学論集 61 (4) : 61-87.
- 加護野忠男 (1982) *パラダイム共有と組織文化*. *組織科学* 16 (4) : 66-80.
- 加護野忠男 (1997) *日本企業における組織文化と価値の共有について*. *組織科学* 31 (2) : 4-11.
- 小林幸一郎 (1985) *組織文化の革新と組織開発*. *組織科学* 19 (1) : 55-65.
- Meek, V. L. (1988) *Organizational Culture: Origins and Weaknesses*. *Organization Studies* 9(4): 453-473.
- 小原久美子 (2007) *現代組織文化論研究-経営学における組織文化論の過去・現在・展望-*. 白桃書房 : 東京.
- Ouchi, W. G. (1981) *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc. : Massachusetts (徳山二郎監訳 『セオリーZ』 CBS ソニー出版, 1981) .

- Peters, T. J. and Waterman, Jr. R. H. : 大前研一訳 (2003) エクセレント・カンパニー. 英知出版 : 東京.
- Pettigrew, A. M. (1979) On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly* 24: 570-581.
- 坂下昭宣 (1992) 組織文化とシンボリック・マネジャー. *国民経済雑誌* 165 (4) : 85-104.
- 坂下昭宣 (1999) 組織シンボリズム研究の視圏. *国民経済雑誌* 179 (6) : 33-47.
- 坂下昭宣 (2001a) 組織シンボリズム論の論点と方法. *国民経済雑誌* 183 (4) : 37-53.
- 坂下昭宣 (2001b) 二つの組織文化論-機能主義と解釈主義-. *国民経済雑誌* 184 (6) : 15-31.
- 坂下昭宣 (2002) 組織シンボリズム論-論点と方法-. 白桃書房 : 東京.
- 咲川孝 (1998) 組織文化とイノベーション. 千倉書房 : 東京.
- Sathe, V. (1983) Implications of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action. *Organizational Dynamics*, Autumn: 5-23.
- 佐藤郁哉・山田真茂留 (2004) 制度と文化 組織を動かす見えない力. 日本経済新聞社 : 東京.
- Schein, E. H. (1983) The role of the Founder in Creating Organizational Culture. *Organizational Dynamics*, Summer: 13-28.
- Schein, E. H. (1984) Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, Winter: 3-16.
- Schein, E. H. (1986) What You Need to Know About Organizational Culture. *Training and Development Journal*, January: 30-33.
- Schein, E. H. : 清水紀彦・浜田幸雄訳 (1989) 組織文化とリーダーシップ. ダイヤモンド社 : 東京.
- Schein, E. H. (1992) *Organizational Culture and Leadership*(2nd ed). Jossey-Bass Inc.: New York.
- Smelser, N. J. (1991) *Sociology* (5th edn). Prentice Hall, Inc.: New Jersey.
- Smircich, L. (1983) Organizations as shared meanings. in Pondy, L. R., Frost, P. J., Morgan, G. and Dandridge, T. C. (eds.), *Organizational Symbolism. (Monographs in organizational behavior and industrial relations; v.1)*. JAI Press Inc: London, England, 55-65.

- 高橋正泰 (1984) 組織における文化研究の意義—組織の新しいメタファーの提言—. 商学討究 35 (4) : 179-200.
- 高橋正泰 (1985) 組織シンボリズムの方法論. 商学討究 36 (2) : 77-92.
- 高橋正泰 (1998) 組織シンボリズム-メタファーの組織論-. 同文館:東京.
- Trice, H. M. and Beyer, J. M. (1984) Studying organizational culture through rites and ceremonials. *Academy of Management Review* 9(4):653-669.
- 梅澤正 (1983) 組織文化の視点から. 組織科学 17 (3) : 16-25.
- 梅澤正 (1988) 第3回新潟県経営者意識調査報告書. 新潟大学教養部社会学研究室.
- 梅澤正 (1989) 「強い企業文化」は存在するか—「企業文化に関する企業人の意識調査」報告書(東京・大阪)—. 新潟大学教養部社会学研究室.
- 梅澤正 (2003) 組織文化 経営文化 企業文化. 同文館出版:東京.
- Vogel, E. F. : 広中和歌子・木本彰子訳 (1979) ジャパン・アズ・ナンバー・ワン. TBSブリタニカ:東京.
- 山田真茂留 (1995) 企業文化論における組織と個人-文化的囲い込みから自立的連帯へ. 梅澤正・上野征洋編著「企業文化論を学ぶ人のために」. 世界思想社 京都: pp33-48.

2. 量的アプローチによる地域スポーツクラブの組織文化に関する研究

はじめに

前章で述べたように本研究では量的アプローチと質的アプローチの両側面から、地域スポーツクラブの組織文化についてアプローチしていく。本章の目的は、地域スポーツクラブにおいて組織文化の形成がどのようになされているのかについて明らかにし、今後の地域スポーツクラブの発展と自立および持続性に貢献できる基礎資料を得ることである。本節では、まず量的アプローチによって地域スポーツクラブの組織文化を明らかにする。

方法

調査対象

本調査は、全国の地域スポーツクラブ 300 クラブの代表者を選定した。調査対象の選定にあたっては、各都道府県の広域スポーツセンターが把握している地域スポーツクラブを基に、クラブの所在地、連絡先が明記されているクラブを無作為に抽出した。

調査は、郵送法を用い上記 300 クラブの代表者宛に質問紙を配布した。その結果、132 クラブから回答が得られた。回収率は 44.0%であった。調査期間は 2013 年 11 月 25 日から 12 月 20 日までであった。

表 1 は、調査項目および尺度を示している。質問紙の作成にあたって、組織文化については高橋 (1998)、坂下 (2002)、佐藤・山田 (2004) を、クラブ・マネジメント、クラブの属性については三菱総合研究所 (1996)、山口ら (2000)、伊藤ら (2002a, 2002b) を参考にした。組織文化については、「物理的シンボル」8 項目、「言語的シンボル」4 項目、「行動的シンボル」4 項目を設定し、それぞれ二者択一、複数選択、ならびに実数、自由記述で回答を求めた。クラブ・マネジメントについては、「キーパーソン」、「会議打ち合わせ」、「会費」など 9 項目を設定し、二者択一、複数選択、ならびに実数、自由記述で回答を求めた。クラブ属性については、「設立年」、「会員数」、「指導者数」、「事務局員数」の 4 項目を設定し、それぞれ実数で回答を求めた。そして、最後に「クラブの持続に必要なもの」を自由記述にて求めた。

分析方法について、量的アプローチには単純集計を、質的アプローチによる自由記述については1行簡潔法(山口, 2010)とKJ法を、それぞれ用いた。

表1. 調査項目および尺度

地域スポーツクラブにおける組織文化調査項目・尺度

要因	項目	尺度	
組織文化	物理的シンボル	クラブハウスの有無	1. ある 2. ない
		看板の有無	
		ロゴマークの有無	
		クラブ旗の有無	
		ユニフォームの有無	
		会報の有無	1. ある 2. ない
		会報の発行回数	実数
		会報の伝達方法	1. 会報に掲載 2. パンフレットに掲載 3. ホームページに掲載 4. 総会などの資料に掲載 5. イベント時などに口頭で伝える 6. 特に行っていない 7. その他
	言語的シンボル	理念(スローガン)の有無	1. ある 2. ない
		理念(スローガン)	自由記述
		逸話や物語の有無	1. ある 2. ない
		逸話や物語の内容	自由記述
	行動的シンボル	恒例行事の有無	1. ある 2. ない
恒例行事の内容		1. 総会 2. 運動会 3. バザーフリーマーケット 4. 他クラブとの交流戦 5. ウォーキング大会 6. クリスマスパーティ 7. 地域の祭り 8. キャンプ 9. スキー・スノーボード教室 10. その他	
独特の行事の有無		1. ある 2. ない	
独特の行事の内容		自由記述	
クラブ・マネジメント	キーパーソンの有無	1. ある 2. ない	
	キーパーソンの立場	1. クラブ会長 2. 運営委員・実行委員 3. 種目指導者 4. 教員 5. スポーツ推進委員 6. 学校開放関係者 7. その他	
	会議や打合せの有無	1. ある 2. ない	
	会議や打合せの参加人数	実数	
	会議や打合せの回数	実数	
	クラブ会費徴収の有無	1. 徴収している 2. 徴収していない	
	クラブ会費の使い道	自由記述	
	活動種目数	1. 適切だと思う 2. 適切だと思わない	
クラブ・マネジメント、クラブ設立の効果	自由記述		
クラブ属性	設立年	実数	
	会員数(幼児・小学生、中学生、高校生～19歳、20歳代、30歳代、40歳代、50歳代、60歳代、70歳以上)	実数	
	指導者数	実数	
	事務局員数	実数	

結果および考察

まずは、「物理的シンボル」についてである。物理的シンボルは「Visible symbols（目に見えるシンボル）」であることが前提となる。Visible symbolsは「Invisible symbols（目に見えないシンボル）」である組織の「価値（理念、ビジョン、ミッション、規範など）」を視覚的にそのメンバーに訴えるものであり、組織には必ず設定されている。メンバーは物理的シンボルをみることでその組織の価値を共有することができる。

図1～6、および表1と2は、クラブにおける「Visible symbols（目に見えるシンボル）」の有無についてたずねた結果である。図1は「クラブハウスの有無」、表1は「クラブハウスがある」と回答した代表者に「クラブハウスの利用用途（複数回答）」についてたずねた結果を示している。クラブハウスを設置しているクラブは約4割にとどまっている。その用途についても「事務所」85.0%が最も多く、以下「会議」51.7%、「教室」30.0%となっている（表1）。クラブハウスの重要な機能は会員相互の交流の場である。地域スポーツクラブのクラブハウスはその機能を十分に発揮していないといえる。クラブハウスの設置が急務であるとともに、その機能についても充分に考慮されていないことが明らかになった。

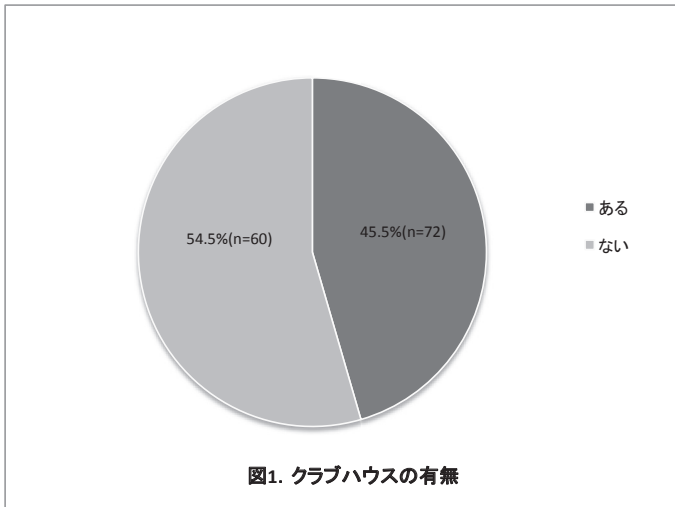


表 1. クラブハウスの利用用途

	%	n
事務所	85.0%	51
会議	51.7%	31
教室	30.0%	18
倉庫	15.0%	9
サロン	13.3%	8
食事会	3.3%	2
ダンススタジオ	3.3%	2
カフェテラス	3.3%	2

図 2 は、「クラブハウスに看板が掲げられているか」についてたずねた結果である。39.4% (n=52) のクラブ代表者が「看板をかかげている」と回答しており、クラブハウスに看板を掲げているクラブは約 4 割にとどまっている。クラブハウスに看板が掲げられていないということは、そこにクラブがあり、活動しているという対外的情報発信が行われていないということになる。看板を掲げることは、クラブの存在をクラブメンバーはもちろん、クラブメンバー以外にも伝えるメタファーとしての機能を果たす。そのためにも看板を掲げることは必要であるといえる。

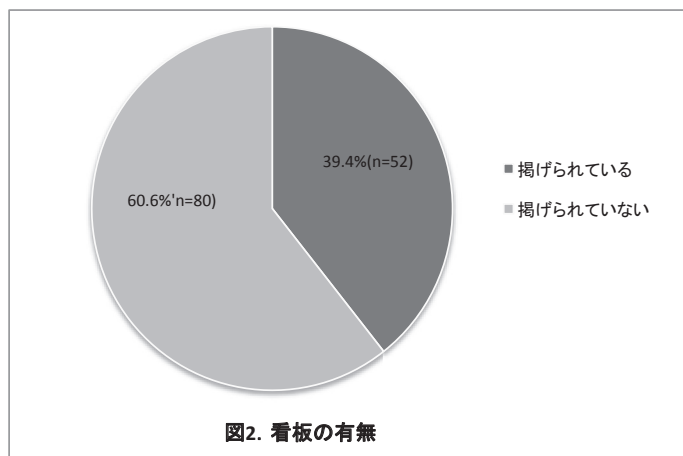


図3は、「クラブのロゴマークがあるか」についてたずねた結果である。「ある」と回答した割合は79.5% (n=105) となっている。約8割のクラブがロゴマークを作成していることが分かる。ロゴマークは、さまざまな組織において採用されているシンボルであり、その組織の理念や価値を対内的・対外的に現すメタファーとして重要な機能を有している。クラブにおいてもロゴマークはクラブの理念やビジョン、ミッションなどを示すものであり、それがあつて他のクラブと差別化を図ることができるのである。このことからロゴマークの設定も求められるところである。

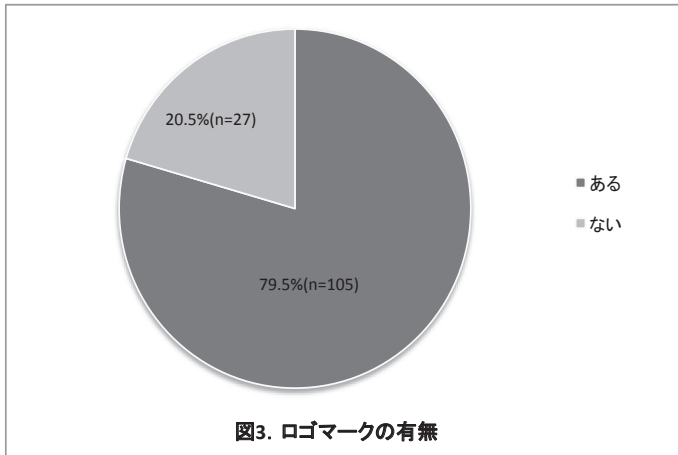


図4は、「クラブ旗はあるか」についてたずねた結果である。「ある」と回答したクラブ代表者は53.8% (n=71) となっている。約半数のクラブにクラブ旗があることがうかがえる。旗についてもその組織の理念やビジョン、ミッションを現すメタファーとして機能している。そのため組織によっては毎日始業の際には旗を掲揚する場合があります。これも対内的・対外的に自らの組織に関する情報発信を行っているといえる。クラブでは、試合等においてクラブ旗を掲げることによって対外的にクラブの存在、理念やビジョンなどを伝えることができるのである。

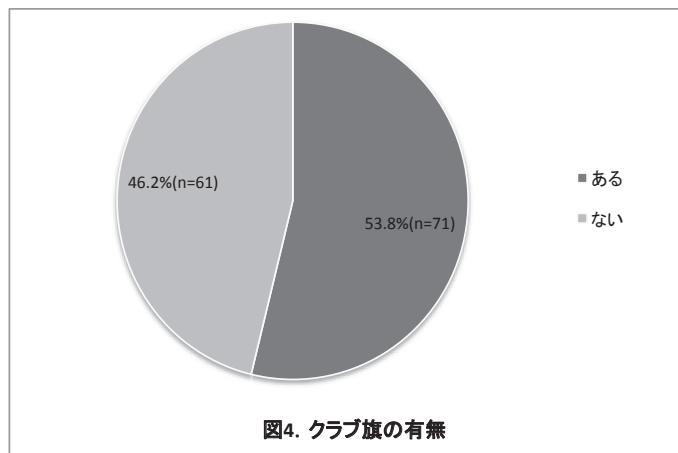


図 5 は、「クラブのユニフォームがあるか」についてたずねた結果を示している。「ある」と回答した割合は 54.5% (n=72) と、約半数のクラブがクラブのユニフォームを作っている。クラブにおけるユニフォームは、試合等で視覚的に味方同士をつなげ、対戦相手と区別するための最も重要なシンボルであり、必要不可欠なシンボルであるといえる。ユニフォームは上述した他の物理的シンボルと同様に、組織の理念やビジョン、ミッション等を現すメタファーとして機能するのである。

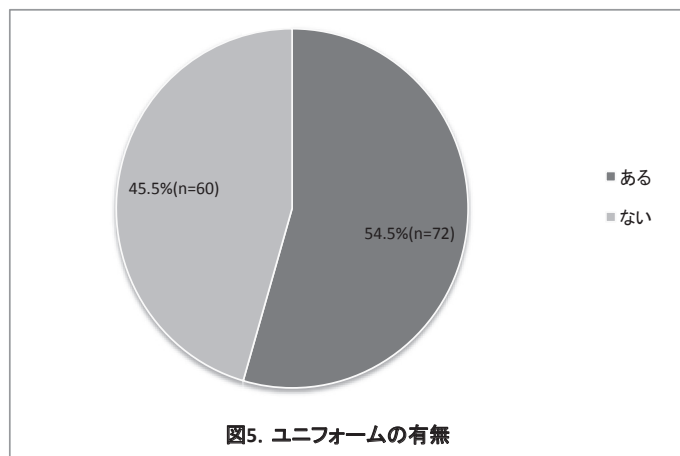


図6は、「会報を発行しているか」についてたずねた結果である。「発行している」と回答した割合は65.9% (n=87) となっている。約7割のクラブが会報を発行している。そして、「会報を発行している」と回答したクラブ代表者に「会報の発行回数(年)」をたずねたところ、「年2回」が最も多く23.3% (n=20) であった。以下、「年12回」17.4% (n=15)、「年1回」15.1% (n=13)、「年4回」と「年6回」14.0% (n=12) となっている(表2)。組織によっては、こうした会報に経営理念やミッション等を必ず記載することで、対内的・対外的に組織の価値を伝える努力をしているところが見受けられる。近年ではインターネットが発達していることから、SNS 等で会報を発

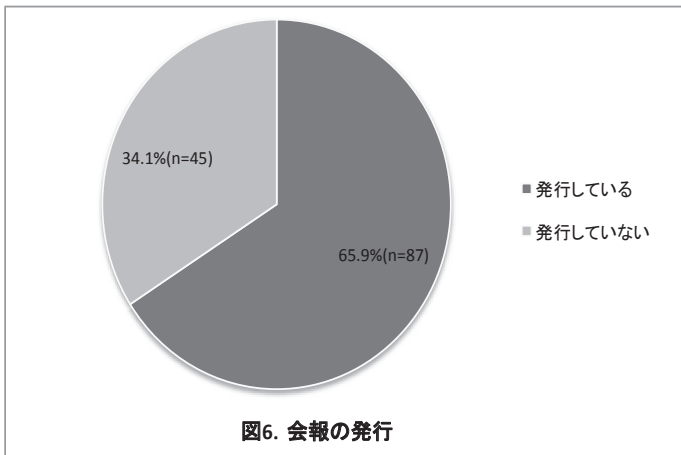


表2. 会報の発行回数
(年)

発行回数	%	n
1回	15.1%	13
2回	23.3%	20
3回	10.5%	9
4回	14.0%	12
6回	14.0%	12
7回	3.5%	3
10回	1.2%	1
12回	17.4%	15
13回	1.2%	1

行しているところもある。いずれにしても、会報は物理的シンボルの中でも「文字情報」として視覚的に組織の理念やビジョン、ミッション等を伝えることができる非常に効果的なシンボルといえる。

次に、「言語的シンボル」についてである。言語的シンボルは、組織の価値を言語や文字として現す。例えば、その組織において語り継がれている物語、スローガンなどが言語的シンボルとなる（坂下，2002）。

図7は「クラブにスローガン等があるか」について、表3は「スローガン等がある」と回答したクラブの代表者に対し「スローガン等の会員への伝達方法」についてたずねた結果を示している。「スローガン等がある」と回答したクラブの割合は72.0% (n=95) となっている。多くの組織では、その組織のビジョンやミッション、それを反映した活動指針等を示すためにスローガン等が用いられる。たとえビジョンやミッション、活動指針等が設定されていたとしてもスローガン等が示されていないことは、ビジョンやミッション、活動指針等が誰にも、どこにも伝わっていないということになる。本調査では約3割のクラブにスローガン等が示されていないなかつたということから、クラブの理念やビジョン、ミッション等が誰にも、どこにも伝わっておらず、会員に共有されていないことが推察される。

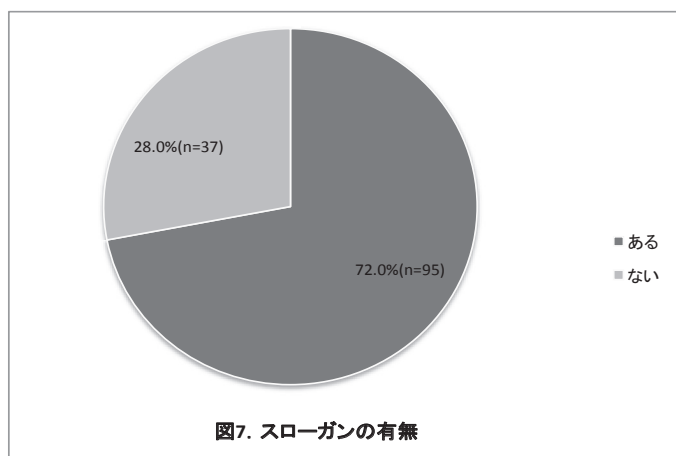


表3. スローガンの会員への伝達方法

	%	n
パンフレットに掲載	65.3%	62
ホームページに掲載	62.1%	59
総会などの資料に掲載	37.9%	36
会報に掲載	35.8%	34
イベント時などに口頭で伝える	25.3%	24
特に行っていない	2.1%	2
その他	4.2%	4

図8は、「スローガン等がある」と回答したクラブの代表者に対し「スローガンの会員の認知度」についてたずねた結果である。最も高い割合を示したのは「まあ知っている」の53.7% (n=51)であった。以下、「あまり知らない」32.6% (n=31)「よく知っている」13.7% (n=13)となっている。スローガン等が設定されているクラブでは、会員がスローガンについて認知していることが推察される。

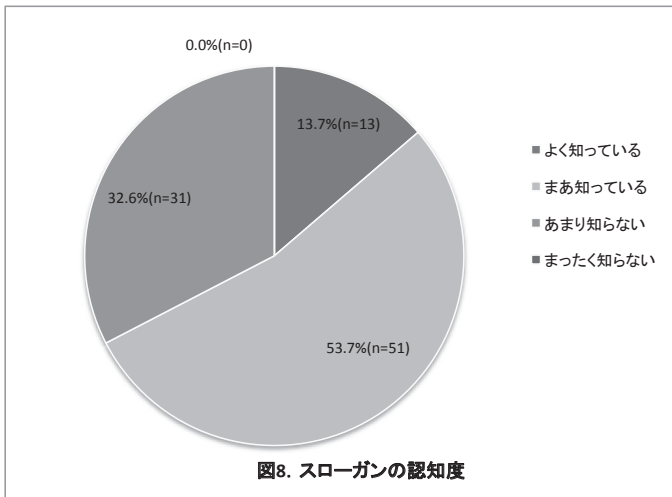
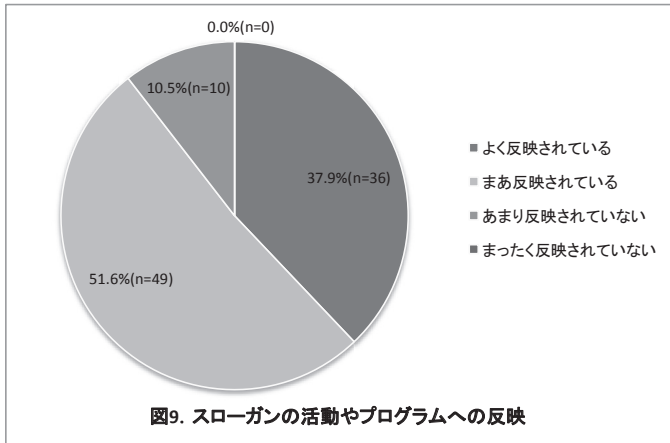
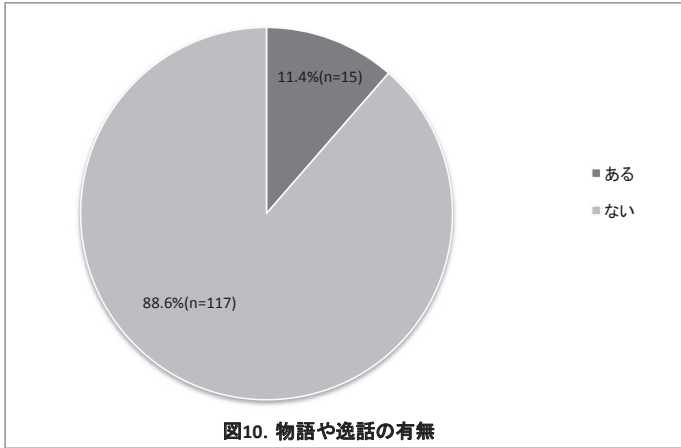


図9は、「スローガン等がある」と回答したクラブの代表者に対し「スローガンの活動やプログラムへの反映」についてたずねた結果である。51.6% (n=49) のクラブ代表者が「まあ反映されている」と回答している。約9割のクラブにおいては、その活動やプログラムを企画・立案する際にスローガン等を考慮していることがうかがえる。



組織における逸話や物語は、その組織の歴史や伝統を代々その構成員に伝えていく重要な機能を果たすものである。加えて、坂下 (2002) は「組織内で語り継がれている物語は、成員が問題にどう対処すればよいかを暗黙的なスクリプト (= 台本) として表現していたり、意志決定者としての成員を導いたり制約したりする暗黙の仮定や価値をシンボリックに表現していたりする」と述べ、その機能の重要性を強調している。そこで「クラブには会員が集まると話題になる逸話や物語があるか」についてたずねたところ、「ある」と回答した割合 11.4% (n=15) にとどまった (図 10)。地域スポーツクラブには、話題になる逸話や物語はまだ形成されていないことが推察される。組織における逸話や物語の形成については、ある程度の期間や組織全体で対処しなければならなかった問題 (例えば、クラブの存否に関わる問題) の発生など、時間とネタ元が必要である。我が国の地域スポーツクラブにおいて逸話や物語が形成されていないのは、設立されて間もないクラブが多いため歴史が浅く、その存在を脅かすような大きな問題等が起きていないためであろう。



次に、「行動的シンボル」についてである。坂下（2002）は、組織の儀礼や儀式、伝統や習慣なども、成員にとっては行動的シンボルとなる。こういった行動的シンボルにも、その組織の価値観や信念や基本仮定が表現され、象徴されていることが多い。」と、その機能を説明している。加えて、ある成員が目的を持った行動や行為を行った場合、その行動や行為が他の成員の行動的シンボルになることもある。

まずは、クラブにおける儀式や儀礼についてたずねた。図11は「クラブには恒例行事があるか」についてたずねた結果である。「ある」と回答した割合は、96.2% (n=127) となっている。9割のクラブは何らかの恒例行事を行っていることがわかる。

そして、表4は「恒例行事がある」と回答したクラブ代表者に「恒例行事の内容」をたずねた結果である（複数回答）。最も多いのは「総会」92.1%である。以下、「ウォーキング大会」32.3%、「他クラブとの交流戦」28.3%となっている。その他ユニークな行事として、「農業体験教室」、「阿波遍路ウォーク」、「料理教室」、「芋煮会」、「トレイルランニング大会」、「ヨガ合宿」などがあつた。

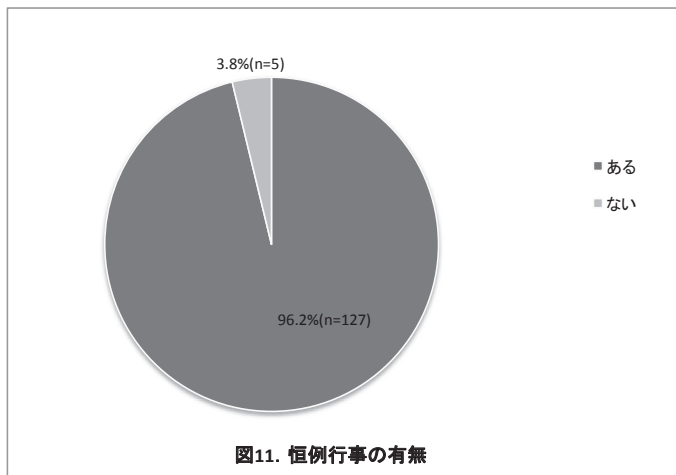


表 4. 恒例行事の内容

	%	n
総会	92.1%	117
ウォーキング大会	32.3%	41
他クラブとの交流戦	28.3%	36
ウインタースポーツ	22.8%	29
地域の祭り	22.0%	28
レクリエーション・ニュースポーツ交流会	20.5%	26
各種スポーツ教室	14.9%	19
キャンプ	13.4%	17
クリスマスパーティ	7.1%	9
運動会	6.3%	8
バザー・フリーマーケット	6.3%	8
グラウンドゴルフ	6.3%	8

独自の行事やプログラムは、自クラブと他クラブを区別化する重要な機能を有する。そこで、「クラブに独自の行事・プログラムがあるか」についてたずねた。「ある」と回答した割合は47.0% (n=62) となっており、半数のクラブでは独自の行事やプログラムを実施していないことがわかる (図 12)。

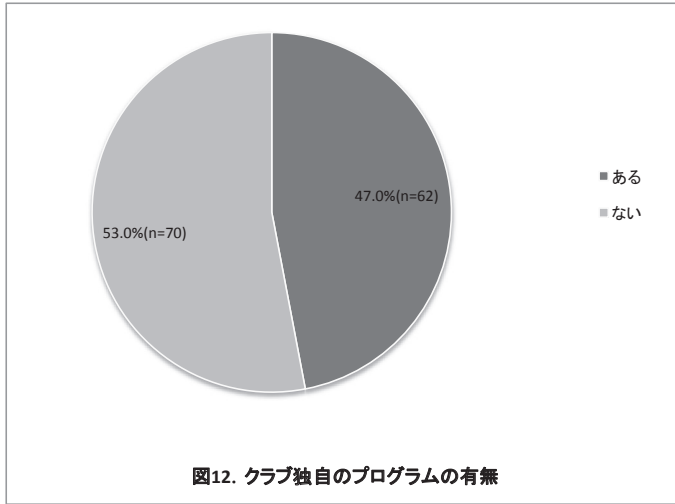


表5は、「クラブに独自の行事やプログラムがある」と回答した代表者にその行事やプログラムの内容をたずねた結果を示している。各スポーツ種目の教室、会員同士の交流会、あるいは会員以外をも対象にしたプログラム等を開催していることがみてとれる。加えて、スポーツ活動のみならず講演会、そろばん、お茶、お花といった文化的な活動を実施しているクラブも存在している。また、地域の祭りやイベントにもクラブとして積極的に参加している様子も見受けられる。

表5. クラブ独自のプログラム

<ul style="list-style-type: none"> - スポーツ玉手箱：小学校3～6年生がいろいろなスポーツにチャレンジして、好きなスポーツを見つけようというオムニバス企画。 - 小中学生委員の保護者を対象とした「クラブミーティング」を開催し、委員の生の声をいただいている。 - 活動施設において「ボランティア活動」を実施し、感謝する心を養うプログラムを実施している。 - 「デモンストレーション」：委員が習得した技能を披露する場であり、新たな委員を獲得する場でもある。 - 会員交流サマーフェスティバル - 器械体操 - 企業協同のゴルフ教室、ボーリング教室 - みつやの里スポーツクラブ「夏の陣」、「秋の陣」 - プチ交流会(クラフト教室、和菓子作り教室など文化教室) - 道草ウォーキング - ジュニア会員をあつめたもちつき大会 - ヨガ合宿、ヨガ旅行(インド) - こどもあずかり事業 - 乳児と保護者を対象にした子育てふれあい倶楽部 - スポーツカレッジ：会員さんの指導者向け、一般の人の指導者養成講座を1回1.5時間1日2単位11コースで実施(市と共催) - グライダー教室 - 定期種目で「健康エイサー」、介護予防事業フォロー用サークル「まめな会」 - 子どもたちに農園作業を2回体験していただく教室 - 使用済み段ボールを用いてハウスを作り、その中で一泊してもらうキャンプ - ヘルスクエア教室：地元のスポーツセンターより専門家に来てもらい、身体のゆがみ、痛みを和らげるためのストレッチやボール運動を取り入れ、体のケアに努めている。 - 乗馬教室 - ダーツ教室 - パークゴルフ教室 - 一輪車教室 - カローリング教室 - いきいき健康チェック - 焼き肉交流会 - 運動器検診 - ウォーキングバスツアー - 介護予防事業、特定保健指導 - クリスマスパーティ、プロ野球観戦ツアー、スポーツ体験教室、健康づくり講演会 - ツインバスケットボール、カヌー教室&バーベキュー、女子カアップ講座、宝探しウォークラリー - ハンドボール大会 - リトミック教室：キッズ教室に子どもが参加しているときに送ってきた親たちがタダ送るのではなくスポーツ教室を開催して親子同時に参加できる。 - ユニホックナイターリーグ、大学生とコラボしたキャンプ活動。 - 高齢者向けの運動教室(スーパーママルコ体操教室) - 市民対象のサッカー教室 - ゴルフゲート、長縄跳び大会 - スポーツステーション：健康チェック(骨密度、体脂肪、足指握力など)、スポーツゴミ拾い大会 - ラフティング - 小学校入学前の幼児3歳～小学3年生までのトータルスポーツ教室 - 市内の幼稚園、保育所へ巡回していること、小学校の体育授業にも支援していること。 - 行政(国保、長寿支援、社協、生涯学習課など)を巻き込んだイベント(軽トラ市等) - 地域の祭り(クラブ主催でクラブ員によって運営) - トランポリン - 他クラブとの合同イベント - チャレンジスポーツday：スポーツ教室の紹介、体験 - 一流外部コーチや学生によるサマースポーツキャンプ(合宿) - 地域の未就学児から大人まで、男女問わずに誰でも参加できるサッカーフェスティバル - スポーツフェスティバル：子どもから高齢者、障害者の方も参加、又一般の方も自由に参加できる行事で当クラブが実施している、弓道、カンパウ、太極拳、ストリートダンスを始め、バドミントン、卓球、3B体操ソフトバレーボール、将棋など、6種目を体験した人は記念品・参加賞がもらえます。 - 高齢者対象の健康教室 - 小学校スポーツ活動指導者派遣事業(県教育委員会と) - スポレック(スポンジテニスに似たスポーツ) - 健康マージャン、そろばん、お茶、お花 - オリジナル体操作成、NHK(地方局)で放送されている。 - 9日間開催で期間中1時間以上の運動・スポーツを集計、参加率を求めるもの(全区民対象)。 - 新年度の開始にあたり、顔合わせ会や納会の実施 - 障がい者ふれあい教室、地域の踊り教室 - 地元の特産品の「水かけ菜」を収穫、漬け物にして「道の駅」で販売する。 - プロ野球ウエスタンリーグの開催、NTT西日本ソフトテニスクラブの選手によるソフトテニス教室の開催。 - スポーツDE恋活(男女の出会いの場をスポーツを通じて提供している) - ミステリーウォーク(コースは当日発表、スタッフの車に分乗し目的地に移動、2時間程度のウォーキング)、交流ダーツ大会、夏休み朝のラジオ体操、「高橋ギネスに挑戦」(子ども会、ジュニアクラブと共催の軽スポーツ大会) - スポーツ講演会、スポーツフェスティバル - 農園(借地で農業体験)、多世代交流バレーボール大会 - 小学校にニューススポーツクラブをつくり、授業としてクラブ活動(年14回) - 障がい者と健康者が融合したスポーツ活動 - ビームライフル教室、杖道教室 - みんなでホテルをみよう！ 御在所山上ウォーキングと赤とんぼの飛行ルート調査支援馬やボニーに乗ろう！(あげ馬行事) 熊野古道を歩こう！

次に、クラブにおける「ヒト・モノ・カネ・情報」といった経営資源についてたずねた。まず、「ヒト」についてである。ヒトの中でもクラブ・マネジメントに対して中心的役割を担う人文であるキーパーソンの存在についてたずねた。「クラブ設立や運営におけるキーパーソン（中心的人物）の有無」についてたずねたところ、「いる」と回答したのは88.6%（n=117）であった（図13）。約9割のクラブにクラブ設立や運営におけるキーパーソンがいることがうかがえ、クラブ・マネジメントに対するキーパーソンの重要性が理解できる。

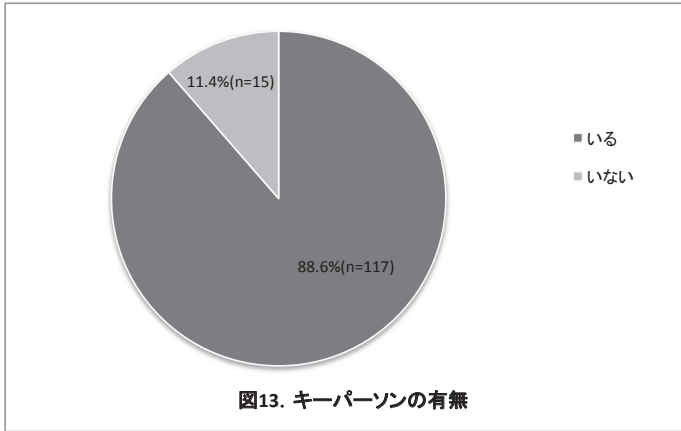
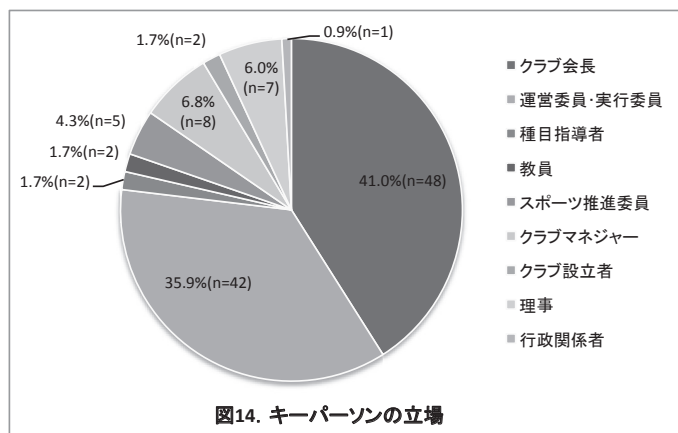
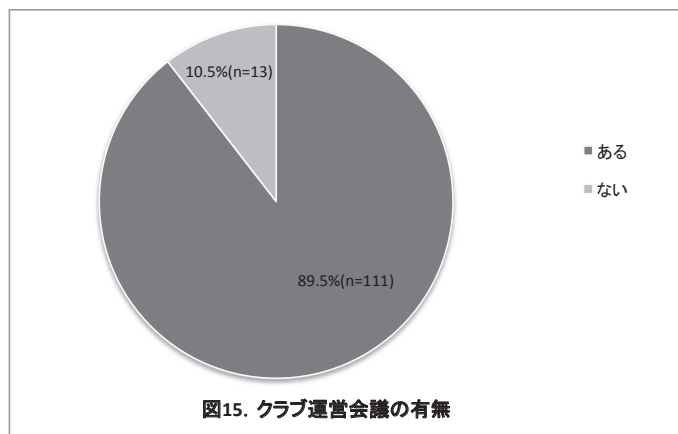


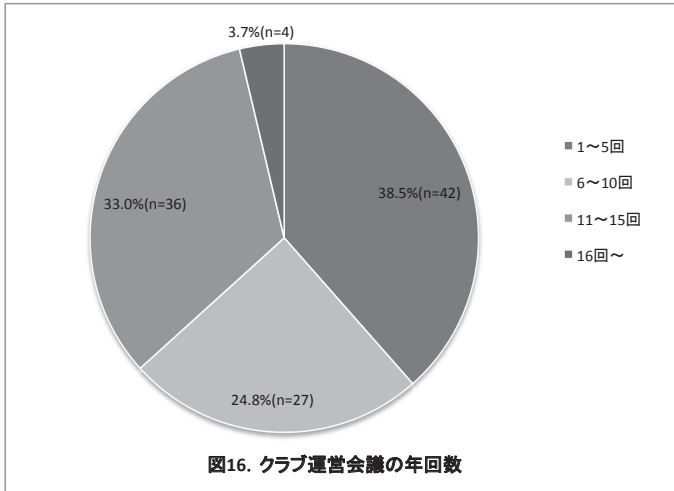
図14は「キーパーソンがいる」と回答したクラブ代表者に「キーパーソンの立場」をたずねた結果である。最も高い割合を示したのは「クラブ会長」の41.0%（n=48）であった。以下、「運営委員・実行委員」35.9%（n=42）、「クラブマネジャー」6.8%（n=8）、「理事」6.0%（n=7）の順であった。クラブ会長や運営委員・実行委員といったメンバーがクラブの設立や運営において重要な役割を果たしていることが推察される。



運営会議等は、クラブ・マネジメントについて関係者が相互にアイデア等を提示し、話し合う重要な機能を果たす。そこで、「キーパーソンがいる」と回答したクラブ代表者に「キーパーソンがクラブ運営等について話し合う会議等があるか」についてたずねたところ、「ある」と回答した割合は89.5% (n=111) であった (図15)。キーパーソンがいる約9割のクラブは、クラブ運営等について話し合う会議を開催していることがうかがえる。



続けて「キーパーソンがいる」と回答したクラブ代表者に「キーパーソンが集まる会議の回数」についてたずねたところ、「年に1～5回」が38.5% (n=42) と最も高い割合を示した。以下、「年に11～15回」33.0% (n=36) , 「年に6～10回」24.8% (n=27) の順であった (図16)。



次に「カネ」についてである。クラブ・マネジメントを行っていく上で財源をいかに確保できるかが重要課題となっている。

図17は「クラブ会費を徴収しているか」について、表7は「クラブ会費を徴収している」と回答したクラブの代表者に「会費の用途」について、それぞれたずねた結果を示している。「会費を徴収している」と回答したクラブの割合は97.6% (n=121) と、9割以上のクラブで会費を徴収していることが分かった。そして、会費の用途については「クラブ運営費」が87.8%と最も高い割合を示した。以下、「事業費」77.4%、「スポーツ保険」16.5%となっている。

上述したようにクラブ・マネジメントを行っていく上で財源の確保は避けては通れない問題である。財源の最もベースになるのが「会費」である。会費を徴収し、財源のベースとすることでクラブの経営基盤は確立される。本調査では2.4% (n=3) ではあるが、

会費を徴収していないクラブが存在していた。すべてのクラブにおいて会費が徴収されるよう啓発が求められる。

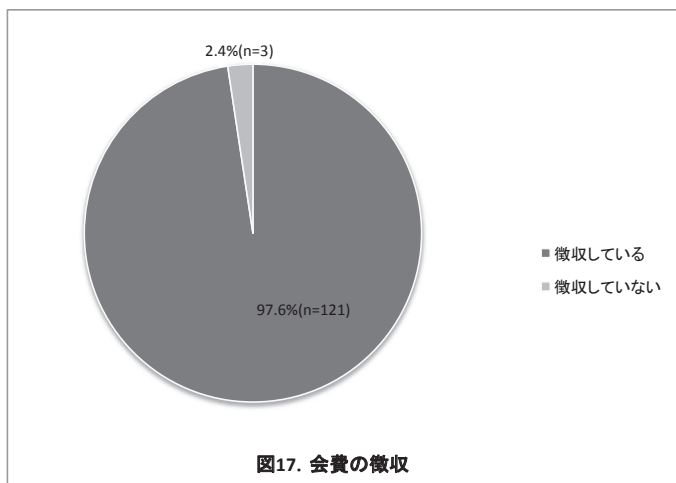


表 7. 会費の用途

	%	n
運営費	87.8%	101
事業費	77.4%	89
スポーツ保険	16.5%	19
指導者・講師謝金	15.7%	18
スタッフなどの人件費	6.1%	7

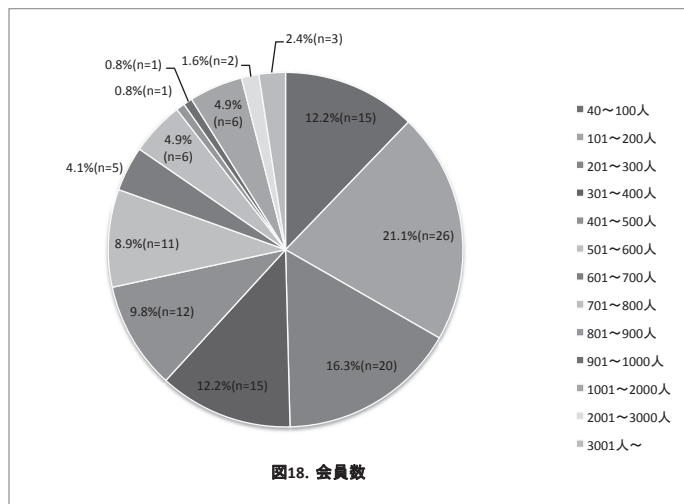
クラブの属性について、「設立年」、「会員数」、「活動種目数」、「指導者数」、「有資格指導者数」、「常勤の事務局スタッフ数」、「非常勤の事務局スタッフ数」をたずねた。

表8は、「クラブの設立年」を示している。最も古いクラブは1977年に設立されている。一方、最も新しいクラブは2013年に設立されている。最も多かったのは、2008年に設立されたクラブであった。以下、2003年度と2007年度、2009年度、2010年度となっている。

表 8. クラブの設立年

	n
1977	1
1993	1
1995	2
1996	1
1997	3
1998	1
1999	4
2000	4
2001	2
2002	8
2003	13
2004	7
2005	5
2006	8
2007	13
2008	19
2009	11
2010	10
2011	6
2012	7
2013	1

図18は、クラブの会員数をたずねた結果である。最も高い割合を示したのは、「101～200人」の21.1% (n=26)であった。以下、「201～300人」の16.3% (n=20)、「40～100人」と「301～400人」の12.2% (n=15)となっている。



「クラブの活動種目数」についてたずねたところ、「6～10種目」が32.6% (n=42)と最も高い割合を示した。以下、「11～15種目」16.3% (n=21)、「1～5種目」15.5% (n=20)、「16～20種目」13.2% (n=17)となっている。ほとんどのクラブにおいて複数の活動種目が用意されているといえる。

表9. クラブの活動種目数

	%	n
1～5種目	15.5%	20
6～10種目	32.6%	42
11～15種目	16.3%	21
16～20種目	13.2%	17
21～25種目	8.5%	11
26～30種目	6.9%	9
31～40種目	3.9%	5
40種目～	3.1%	4

次に人的資源としての「指導者数」, 「有資格指導者数」, 「常勤の事務局スタッフ数」, 「非常勤の事務局スタッフ数」をたずねた結果である。

表10は, 「指導者の総数」を示している。「11~20人」と回答したクラブが27.9% (n=36) と最も高い割合を示した。以下, 「1~10人」24.8% (n=32), 「21~30人」16.2% (n=21), 「31~40人」13.1% (n=17) となっている。最も指導者数が多かったのは, 160人であった。

表10. 指導者の総数

	%	n
0人	3.9%	5
1~10人	24.8%	32
11~20人	27.9%	36
21~30人	16.2%	21
31~40人	13.1%	17
41~50人	1.6%	2
51~60人	2.3%	3
61~70人	3.1%	4
71~80人	0.0%	0
81~90人	3.1%	4
91~100人	1.6%	2
101~110人	0.0%	0
111~120人	0.8%	1
121人~	1.6%	2

表11は, 「有資格指導者の数」を示している。最も高い割合を示したのは, 「1~10人」50% (n=64) であった。以下, 「11~20人」が18.8% (n=24), 「0人」が10.9% (n=14), 「21~30人」が9.4% (n=12), 「31~40人」が5.5% (n=7) となっている。最も有資格指導者数が多かったのは, 79人であった。

表11. 有資格指導者の数

	%	n
0人	10.9%	14
1~10人	50.0%	64
11~20人	18.8%	24
21~30人	9.4%	12
31~40人	5.5%	7
41~50人	2.3%	3
51~60人	1.6%	2
61~70人	0.7%	1
71人~	0.7%	1

表 12 は、「常勤の事務局のスタッフ数」を示している。「2 人」と回答したクラブが 27.9% (n=36) と最も高い割合を示した。以下、「1 人」26.4% (n=34)、「0 人」23.3% (n=30)、「3 人」10.9% (n=14) となっている。約 2 割のクラブで常勤のスタッフがないことがうかがわれる。常勤のスタッフ数が最も多かったのは、「10 人」であった。

表 12. 事務局のスタッフ数(常勤)

	%	n
0 人	23.3%	30
1 人	26.4%	34
2 人	27.9%	36
3 人	10.9%	14
4 人	3.1%	4
5 人	1.6%	2
6 人	1.6%	2
7 人	2.3%	3
8 人	0.8%	1
9 人	1.6%	2
10 人	0.8%	1

表 13 は、「非常勤の事務局のスタッフ数」を示している。最も高い割合を示したのは「0 人」の 44.2% (n=57) であり、約 4 割のクラブで非常勤のスタッフがない。以下、「1 人」24.0% (n=31)、「3 人」9.3% (n=12)、「2 人」7.0% (n=9) となっている。

表 13. 事務局のスタッフ数(非常勤)

	%	n
0 人	44.2%	57
1 人	24.0%	31
2 人	7.0%	9
3 人	9.3%	12
4 人	3.1%	4
5 人	4.7%	6
6 人	2.3%	3
7 人	0.8%	1
9 人	0.8%	1
10 人	0.8%	1
15 人	0.8%	1
22 人	0.8%	1
25 人	0.8%	1
30 人	0.8%	1

図19は「クラブの永続に必要なもの」について自由記述で求めた結果を、一行簡潔法ならびにKJ法にてまとめたものである。その結果、「ヒト」、「モノ」、「カネ」、「情報」、「組織マネジメント」、「プログラム」、「連携・協働」、「シンボル」の8グループに大別された。「ヒト」については、「専任スタッフ、事務局員の確保」、「指導者の確保」、「人材育成と定着」、「会員増」、「後継者育成」などがあげられた。「モノ」については、「クラブハウスの設置」、「活動拠点の確保」、「専用の施設」などがあげられた。「カネ」については、「財源の確保」、「スポンサーの獲得」、「受益者負担」などがあげられた。「情報」については、「クラブの認知度UP」、「広告力、広報活動」、「市民のニーズの調査、情報収集」、「会員のニーズ把握」などがあげられた。「組織マネジメント」について、「住民が参画できる運営体制の整備」、「各団体独自の活動からクラブ主体の運営へ」、「社会の変化に対応したクラブ運営」、「リスクマネジメントの強化」などがあげられた。「プログラム」について、「身の丈に合った活動」、「魅力あるプログラム」、「文化的な活動」などがあげられた。「連携・協働」については、「行政、各種組織、団体等の連携・協働」、「自立に向けた地域参加」、「指定管理の受託」などがあげられた。「シンボル」については、「ミッション、ビジョンの確立と共有」、「クラブ理念の伝承と見直し」、「将来的な展望を考慮した実現可能な目標の設定」、「情熱、熱意」、「指導者の『輪』、『和』、『協力』」などがあげられた。

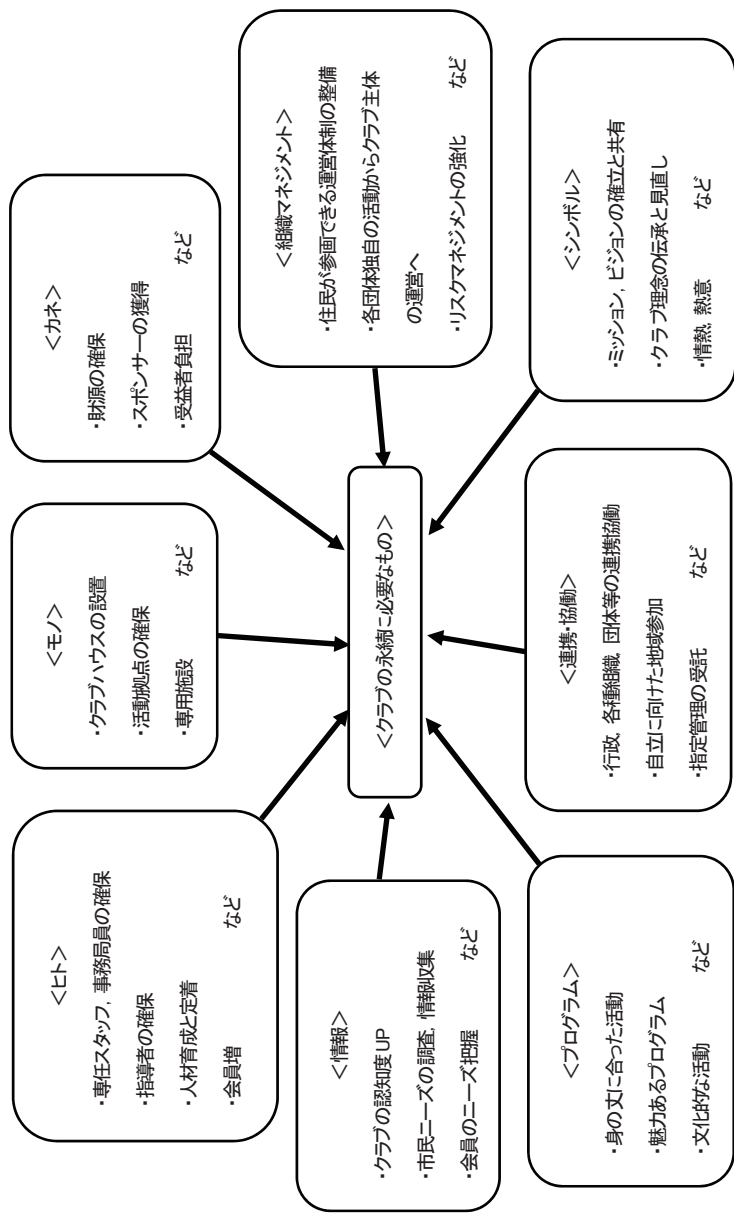


図 19. クラブの永續に必要なもの

まとめ

本章の目的は、地域スポーツクラブにおいて組織文化の形成がどのようになされているのかについて明らかにし、今後の地域スポーツクラブの発展と自立および持続性に貢献できる基礎資料を得ることであった。そこで、全国の地域スポーツクラブ300クラブの代表者を対象に質問紙調査を行った結果は以下のようにまとめられる。

<物理的シンボル>

1. ロゴマークを作成しているクラブは多いものの、クラブハウス、看板、クラブ旗、ユニフォーム等を作成しているクラブの割合は低い。
2. クラブハウスについて、利用用途は事務所や会議の割合が多く、日常的に会員同士がコミュニケーションを図る目的で利用しているクラブの割合は少ない。

<言語的シンボル>

1. スローガンを設定しているクラブはパンフレット、ホームページ、総会資料に掲載するなど、その発信・伝達にも努めている。
2. しかしながら、スローガンが活動やプログラムに反映されていないなど、言語的シンボルとの有機的なつながりは薄い。
3. 本調査で対象となった地域スポーツクラブは設立間もないクラブが多いため、物語や逸話などが無いクラブが多かった。その中にはシンボルのないクラブも存在している。

<行動的シンボル>

1. 恒例行事として、総会、ウォーキング大会、他クラブとの交流戦などさまざまな行事が開催されていた。
2. クラブの独自の行事にはスポーツ以外の多彩な行事が開催されていた。

<クラブ・マネジメント>

1. クラブ会長、運営委員・実行委員、種目指導者といった「ヒト」の存在がクラブ・マネジメントのキーとなっている。

2. キーパーソンがいるクラブにおいては運営会議等が年に複数回開催され、クラブ・マネジメントについて話し合う場が設けられている。

本節では量的アプローチによって地域スポーツクラブの組織文化を明らかにしてきた。地域スポーツクラブの永続のために求められるのは、「ヒト・モノ・カネ・情報」といった経営資源に加えて、魅力あるプログラムや身の丈に合った活動などの「ソフト」、他の地域スポーツクラブや他のスポーツ団体、地域のさまざまな団体との「連携・協働」、経営資源、ソフト、連携・協働をスムーズに行うための「組織マネジメント」である。それに加えて、シンボルをメタファーにした「組織文化」も地域スポーツクラブの永続性には欠かせない。Schein (1989, 2012) は、組織文化を「組織やその中にいる人たちの、もののとらえ方、考え方、行動の仕方に大きな影響を与える力」と定義している。つまり、組織文化は構成員が共有する価値観である。構成員は、その価値観に基づき考えたり、行動したりするのである。こうした価値観、考え方、行動の仕方はパターン化され、積み重ねられ、組織文化として蓄積され、構成員に受け継がれていく。そういった意味からも組織文化は「見えない経営資源」、「暗黙の経営資源」であり、あらゆる組織に存在している。

通常、自らが所属している組織の組織文化は意識されない。それは、構成員がシンボルを通してその組織文化を共有し、内面化し、自明視し、当然視し、行動しているためである。自組織の組織文化が意識されるのは、他の組織の組織文化と接触した時、他の組織のシンボルに触れた時である。その時に感じる「違和感」、「すわりの悪さ」、「おかしさ」などが自組織の組織文化の現れなのである。そして、Baker (1980) が指摘するように、すべての組織は文化を有しており、文化を発展させていく。組織文化が形成・発展されていることは、構成員が組織の価値観を共有し、内面化し、自明視し、当然視し、行動しているということであり、組織の永続性につながるのである。

以上のことから、今後地域スポーツクラブの永続性を考える場合、「組織文化」の形成・発展といった視点がより一層求められる。そこで次節では、クラブ設立から50年を迎える「垂水区団地スポーツ協会」を対象に、質的アプローチを用いて組織文化の形成と発展をみていく。

参考文献

- Baker, F. L. (1980) Managing Organizational Culture. The McKinsey Quarterly, Autumn: 51-61.
- 伊藤克広, 山口泰雄, 土肥隆, 高見彰, 長ヶ原誠 (2002a) 地域スポーツクラブの組織とマネジメントに関する研究—単一種目型スポーツクラブと総合型地域スポーツクラブとの比較—. 体育・スポーツ科学第11号: pp17-24.
- 伊藤克広, 山口泰雄, 土肥隆, 高見彰, 長ヶ原誠 (2002b) タイプ別に見た総合型地域スポーツクラブのマネジメントに関する比較研究. 神戸大学発達科学部紀要第10巻第1号: pp53-65.
- 三菱総合研究所 (1996) 地域スポーツクラブの育成と地域活性化に関する調査.
- 坂下昭宣 (2002) 組織シンボリズム論-論点と方法-. 白桃書房: 東京.
- 佐藤郁哉・山田真茂留 (2004) 制度と文化 組織を動かす見えない力. 日本経済新聞社: 東京.
- Schein, E. H. : 清水紀彦・浜田幸雄訳 (1989) 組織文化とリーダーシップ. ダイヤモンド社: 東京.
- Schein, E. H. : 梅津祐良・横山哲夫訳 (2012) 組織文化とリーダーシップ. 白桃書房: 東京.
- 高橋正泰 (1998) 組織シンボリズム-メタファーの組織論-. 同文館: 東京.
- 山口泰雄ら (2000) 地域におけるスポーツ環境とモデルクラブの評価に関する研究. 平成11年度文部省科学研究費(基盤研究:2) 研究成果報告書.
- 山口泰雄 (2010) 一行簡潔法と図式化によるイベント・教室の質的評価. 健康づくり 2010.5.

3. 質的アプローチによる地域スポーツクラブの組織文化に関する研究

はじめに

前節では、量的アプローチを用いて地域スポーツクラブの組織文化を明らかにしてきた。本節では、質的アプローチを用いて地域スポーツクラブの組織文化を明らかにしていく。具体的には、クラブ設立から50年が経過しようとしている「垂水区団地スポーツ協会」を対象として、フィールドワーク（インタビュー調査、観察法）を用いて組織文化を明らかにすることを目的とする。

問題の所在

2011年8月、1961年制定の「スポーツ振興法」を改訂した「スポーツ基本法」が施行された。スポーツ基本法は、スポーツに関する基本理念を定め、国や地方公共団体の責務、スポーツ団体の努力などを明記しており、今後のわが国のスポーツ振興のベースになるものである（文部科学省、2011）。そして、翌年の2012年3月にはスポーツ基本法を受けて初めての「スポーツ基本計画」が策定された。スポーツ基本計画は、今後10年間における我が国のスポーツ推進の基本方針を示している。スポーツ基本法においては「多様なスポーツの機会の確保のための環境の整備」として「地域スポーツクラブ」が明記され、またスポーツ基本計画においては「住民が主体的に参画する地域のスポーツ環境の整備」として、「地域スポーツクラブ」の育成・推進があげられている（文科省、2012a）。

加えて、財団法人日本体育協会では、各地域における総合型地域スポーツクラブ（以下「総合型クラブ」とする）の設立・育成をサポートしている。2009年2月には「総合型クラブ全国協議会（SCネットワーク）」が設立され、総合型クラブ間の情報交換、交流を深め、ネットワークキングの構築を目指している。こうした支援体制により、2012年現在全国には3,396のクラブが育成（創設準備中を含む）され、活動している（文科省、2012b）。

以上のように、わが国のスポーツ推進に関する新たな法である「スポーツ基本法」や、スポーツ推進の基本方針を示した「スポーツ基本計画」においても、総合型クラブを含めた地域スポーツクラブの育成・推進、活動支援がうたわれていることから、今後

も地域スポーツクラブに対する関心は高まっていくと考えられる。

こうしたことから地域スポーツクラブに関する調査・研究が数多く行われてきている。山口ら（2000）は、総合型クラブと単一種目型スポーツクラブのマネジメントを比較し、人的資源が地域スポーツクラブの育成にとって最も重要であることを指摘している。そして、マネジメントがスムーズに行われている総合型クラブでは地域のスポーツ指導者やドクターなどの人材を組織化していることをその特徴としてあげている。伊藤・山口（2001）は、平成11～13年度まで文科省の「育成モデル事業」の補助を受けて設立された「加古川スポーツクラブ」（現「特定非営利活動法人加古川総合スポーツクラブ」）のケーススタディより、①クラブハウスの設置、②財政基盤の確立、③情報アクセスの整備、④既存のスポーツ団体との連携、⑤マネジメント能力を備えた人材の発掘、⑥スポーツ指導者の養成、をマネジメント課題としてあげている。中島（2003）は、いわゆる国家政策である総合型クラブの推進を現場における混乱やとまどいに焦点を当て、その政策を批判的に検討している。中島は総合型クラブに関する説明は「外面的・形式的な把握に偏して」おり、「ドイツ・モデルにみられるように、遠くの理想を説くことで、政策の根拠の説明に代えている面もある」と指摘している。そして、総合型クラブをきっかけにして総合的に地域におけるスポーツの仕組み全般を再考する必要があるのであり、総合型クラブは「生活世界の総合的再編であり、新たな公共圏の創出である」ととらえ得ると述べている。山口（2004）は、兵庫県において展開されている「スポーツクラブ21ひょうご」事業の現状と課題について、運営が軌道に乗っているクラブにおいては、人材のネットワーキングが始まり、地域のスポーツ環境が充実し、まちづくりの拠点になりつつあることを報告している。また、近年では総合型クラブにおけるソーシャル・キャピタルの研究も数多くなされている（長積ら、2006、2007、2009；稲葉・山口、2009；稲葉ら、2013）。

方法

対象

本研究は、兵庫県神戸市垂水区の垂水区団地スポーツ協会（以下「団スポ」とする）を対象とした。団スポは1969（昭和44）年に設立され、49年に渡り明石舞子団地（以下「明舞団地」とする）の住民や周辺住民のスポーツ活動の場として定着しており、今年

で設立 50 周年を迎える。 団スポは、 バレーボール部、 野球部、 マイテニス部、 マイピンポン部、 卓球同好会、 ゴルフ部、 シニア野球リーグ部、 みるみるくらぶ、 ダーツ部、 CSB（クレマチス・サタデイ・ベースボール）の各スポーツ部、 それに加えて矢元台公園管理会からなっている（図 1）。

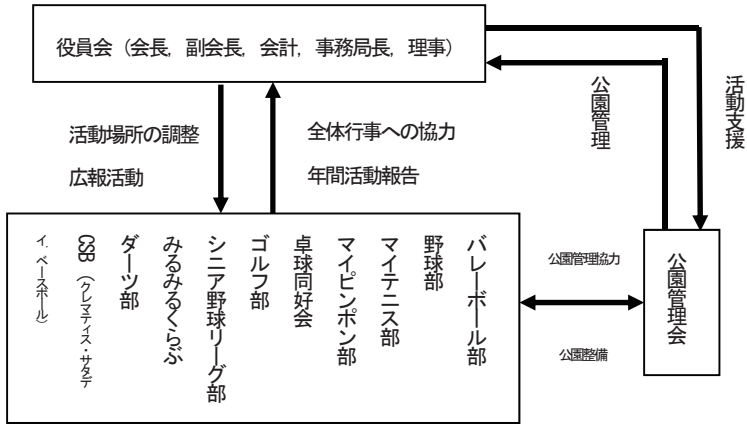


図 1. 垂水区団地スポーツ協会の組織

そして団スポには役員会が組織されており、会長、副会長、会計、事務局長、理事から構成されている。役員会は各スポーツ部から選出されたメンバーから互選される。

調査方法および分析方法

本研究は、団スポを対象にフィールドワークを行った。調査期間は、2009 年 4 月～2019 年 3 月である。フィールドワークでは、会長 A 氏、副会長・事務局長 B 氏、マイピンポン部会員 C 氏、D 氏、E 氏、ゴルフ部会員 F 氏に半構造化インタビューを実施するとともに関連資料の収集を行った。調査の年次推移は次の通りである。

2009 年 4 月 11 日 ゴルフ部会員 F 氏に対するインタビュー

2009 年 5 月 3 日 クレマチスマつりの参与観察および関連資料の収集

2009 年 5 月 9 日 神戸まつり協賛区民ウォーキングの参与観察

- 2009年6月8日 会長A氏と副会長・事務局長B氏に対するインタビューおよび関連資料の収集
- 2009年6月12日 団スポ役員会の参与観察
- 2009年8月22日 みんなのスポーツ全国研究大会神戸大会参与観察(団スポ設立40周年記念)
- 2011年11月23日 マイビンボン部会員C氏, D氏, E氏に対するインタビュー
- 2013年3月17日 みるみるクラブ総会・懇親会
- 2013年9月11日 会長A氏と副会長・事務局長B氏に対するインタビューおよび関連資料の収集
- 2014年3月18日 会長A氏と副会長・事務局長B氏に対するインタビューおよび関連資料の収集
- 2014年4月28日 会長A氏と副会長・事務局長B氏に対するインタビューおよび関連資料の収集
- 2014年8月7日 会長A氏と副会長・事務局長B氏に対するインタビューおよび関連資料の収集
- 2015年4月3日 会長A氏と副会長・事務局長B氏に対するインタビューおよび関連資料の収集
- 2015年9月29日 会長A氏と副会長・事務局長B氏に対するインタビューおよび関連資料の収集
- 2017年4月1日 会長A氏と副会長・事務局長B氏に対するインタビューおよび関連資料の収集
- 2018年4月8日 団スポ総会の参与観察
- 2018年11月26日 会長A氏と副会長・事務局長B氏に対するインタビューおよび関連資料の収集
- 2019年4月6日 会長A氏と副会長・事務局長B氏に対するインタビューおよび関連資料の収集

インタビューは約120分実施し、対象者よりさらなる情報が得られると思われた場合にはインタビュー内容にとらわれすぎないように配慮し実施した。また、クレマチス祭

り、団スポ役員会、団スポ設立 40 周年祝賀会、総会に参加し、会員の行動等を観察した。

本研究の分析は、2 つのプロセスを経た。まず、フィールドワークで収集した資料の内容分析を行い、団スポにはいかなるシンボルが存在しているのかを拾い出し、物理的シンボル、行動的シンボル、言語的シンボルに当てはめた。次に、インタビューによって得られた言説や観察においてみられた会員の行動等の分析を行い、団スポにおけるシンボルにはどのような意味が付与され、会員に解釈され、共有されているのかを分析した。インタビューの内容分析には、KJ 法、一行簡潔法（山口、2010）を用いた。

結果および考察

団スポにおける言語的シンボルは、「会長 A 氏（名前）」、「スローガン・モットー」、「団スポ（名前）」とまとめられる。まず最初にあげられる言語的シンボルとして、フィールドワークにおいて明らかになったのは「会長 A 氏」という「名前」である。会長 A 氏について、マイピンポン部会員 C 氏は「私たちは本当に会長に感謝しています。」と述べ、またゴルフ部会員 D 氏は「会長の存在抜きでの団スポはあり得ません。会長は団スポの母ですよ。」と語っている。この 2 人の語りからも団スポにおける会長 A 氏の存在の大きさがうかがわれる。また、会長 A 氏と事務局長 B 氏は夫婦であるが、B 氏によれば「いつの間にやら私よりも彼女の方が団スポに関わるようになってきて、今は家のことより団スポが中心になってますわ。」ということであり、A 氏の団スポへの関わりの強さについて述べている。A 氏と B 氏が明舞団地に住居を構え、最初に団スポに入会したのは B 氏であった。A 氏は団スポ設立当初から自宅がグラウンドに近いことから活動や会合の際にお茶出しなどの世話をしていた。加えて、当時は「体が弱かった」ことから団スポのスポーツチームには入会していなかった。それが上記の B 氏の発言にあるように「いつの間にやら」A 氏は団スポの活動にどんどんはまっていっただけという。そのきっかけは、B 氏の「団スポでスポーツやってみたら？」という言葉だった。

A 氏は岐阜県出身で、元々身体能力が高かったという。小学校 6 年生の時にはソフトボールや野球をしており、当時の武儀郡（現在の関市）で開催された青年団主催の運動会に出場し、走り高跳びで優勝したということであった。そして進学した高校では陸上をしていたが、高校 3 年生の時に悪性貧血でドクターストップがかかり、陸上をやめざ

るを得なかった。その後結婚し、夫であるB氏の仕事の関係で明石市に引っ越してきたが、ぜんそくを発症し、貧血も続いていたという。このような状況を見かねて上記のB氏の発言「団スポでスポーツをやってみたら？」があったのである。B氏がA氏にこのように伝えたのには「スポーツをすることで気分転換になるだろうし、体調も少しは良くなるのではないかって。」というB氏のA氏に対する気遣いからであった。そこでA氏は、団スポのバレーボール部に入室し、長女の手を引き、次女をおんぶしながら参加したということであった。当時、女性スポーツとして人気が高かったのがバレーボールであった。女子バレーボールは、1964年の東京オリンピックにおいて金メダルを獲得し、その選手たちは「東洋の魔女」と称され、その後バレーボール人気は一気に全国に広まっていった。このバレーボール人気は神戸市でも感じられたと言い、A氏はこれまで競技経験はなかったもののバレーボール部に入会したということであった。

そしてA氏は「スポーツを楽しみたいという気持ちをもって、いろいろなことを夢見てやってみて、それを実現してきました。」とこれまでの団スポでの活動を振り返り、さらに「団スポが責任ある団体として発足した以上、恥ずかしい組織にならないようにという思いから、さまざまな工夫を凝らし、自分たちの勉強のためと思い、時には私費をも投入して団スポの運営に関わってきました。」と団スポに対する思いを語っており、現在も団スポのマネジメントに自ら積極的に関わっている。またクレマチス祭りやみんなのスポーツ全国研究大会神戸大会では、A氏自らが準備に携わり、イベント開催の趣旨や意義、イベント開催に尽力した会員に対するねぎらいの言葉などを参加者に対して述べる様子が観察された。A氏のこういったリーダーシップの背景には、団スポが「恥ずかしい組織にならないように」という思いがあることが推察される。

以上のように、A氏は現在の団スポのマネジメントに自ら積極的に関わり、非常に大きな影響を及ぼしていることがうかがわれる。「団スポ=A氏」というように、A氏は団スポを現す「名前」であるといえる。

次に「スローガン・モットー」についてである。団スポには、「①自発的にスポーツを楽しむ個人であること。②住民組織としての主体性を守るため、県、市、体協などと直接関係をもたない。但し、協力はする。③経済的自立のため、県、市に対して援助は求めない。但し、施設利用については協力を求める。④人権を尊重する。○各部の活動は受益者負担で、各自が自分の組織として考えを言い、問題解決には知恵を出し、体を動

かす。」という「垂水区団地スポーツ協会4つの約束（以下、「4つの約束」とする）」がある。これは年2回発行される会報「コミスポ」に必ず記載されており、団スポ会員の行動原則になっている。この4つの約束についてA氏は「団スポは色んな人が集まってできている組織ですから、恥ずかしい組織にならないように、会員に最低限守ってもらいたいルールです。」と、その意義を述べており、この発言から「4つの約束」は団スポのミッションとして掲げられていることが理解できる。さらにA氏は「誰が会長になっても団スポの価値が揺るがないようにコミスポ（会報誌）に載せてます。」と、会報に「4つの約束」を記載している理由を述べている。「4つの約束」を会報に記載することによって、「自立した責任ある団体」という団スポの組織価値を会員に伝え、共有させることが可能になっているものを考えられる。

さらに「自分たちのできることは何でもやってみる」というスローガン・モットーもある。B氏によれば団スポ設立当初、会員よりさまざまなスポーツを行いたいという要望があったものの活動場所が不足しており、会員の要望に応えることが困難な状況があった。そうした中、「コートがなかったら自分たちで作ればいい。」という声があがり、自分たちでテニスコート、バレーボールコートを造成し、管理していったということであった。B氏は「団スポは生活文化としてのスポーツを目指してやってきて、スポーツだけでなく生きるための知恵の伝承もやってきてます。誰も自分たちの活動のためにコートづくりからやった人はおらんでしょ。」と、こうした活動を振り返っている。またその語り口からは、これまでの団スポの活動に対する自負がうかがえる。またA氏は「自分のできること」として「出不足」という方法を用いてきたと述べている。「出不足」とはA氏の生まれ故郷である岐阜県における地域活動等への自分なりの関わり方だということであった。A氏は「スポーツはみんなができるものではありません。身体の調子が悪くてできない人、子どもの面倒を見なければいけないからできない人、そういう人は『じゃ、私はお茶を入れるわ』、『お芋をふかして持ってきました』というふうに分のできることをみつけて、皆さん自分なりに団スポに関わってくれてます。」と述べている。こうした発言からも「自分のできることは何でもやってみる」というスローガン・モットーが団スポ会員の行動原則になっていることがうかがわれる。

そして「自立した責任ある団体」というスローガン・モットーも団スポ会員の行動原則になっている。1995（平成7）年1月に阪神淡路大震災が起きた際、比較的被害の少な

かったバレーボール部を中心に炊き出しなどのボランティア活動がすぐに開催されたという。加えて、団スポのクラブハウスが設置されている矢元台公園には仮設住宅が建設され、被災した住民が生活を送っていた。A氏とB氏はボランティア活動を通して仮設住宅での住民の生活を見ていく中で「疲弊した心をスポーツでケアしたい」という思いが出てきたという。そこで、大震災の半年後の同年6月には野球大会を開催した。A氏は「こんな時にスポーツなんかという声はありました。でも、困ったときにこそスポーツが果たせる役割があるんじゃないかと、野球部が中心となってやりました。」と当時を振り返っている。その後、団スポの活動が停滞する危機があったものの「ピンチはチャンス」という発想の転換を図り、仮設住宅の住民をも巻き込みクラブハウスにおいてソーシャルダンスが開始された。このソーシャルダンスの活動も会員を中心に大震災で疲弊した心を「スポーツでケアしたい」という思いがベースにあった。このように、大震災という社会環境の大変動に対して団スポの会員が迅速にボランティア活動を開始し、スポーツ活動を再開することが可能であったことは、「自立した責任ある団体」というスローガン・モットーが会員の行動原則になっている現れだといえる。

また、A氏は地域スポーツクラブに関連するシンポジウムや学会などに参加し、団スポの歴史、活動、マネジメント等について語っている。こうしたA氏の活動により「団スポ」は全国に知れ渡るところとなり、全国から視察に訪れるなど、地域スポーツクラブのモデルクラブとして注目されるようになっていく。A氏の活動により「団スポ」という名前自体がブランドとなり、シンボルになっているといえるであろう。

次に行動的シンボルについてである。団スポにおける特徴的な行動的シンボルとして、「チャリティーバザー」、「フィリピン大学への奨学金給付」、「阪神淡路大震災（以下「大震災」とする）時におけるスポーツ活動の実施」、「総会」があげられる。団スポが設立された当初から、それぞれの活動部は別々にさまざまなバザーを行っていた。しかしながら、1970年代後半から団スポの組織拡大にともない各活動部同士のつながりの弱体化、会員同士のつながりの希薄化がみられるようになり、A氏とB氏は団スポ全体としての行動の必要性を抱くようになったという。そこで、A氏とB氏はこうした問題を解決する方策の1つとしてそれまで各活動部が別々に行っていたバザーを一つにまとめ、「チャリティーバザー」として団スポ全体の行事とし、1980年より開催している。B氏は「普段世話になっている団地の住民に少しでもお礼ができれば。」と述べて

おり、その売り上げは歳末助け合い、フィリピン大学生への奨学金給付、コムスポ・フェスティバル（団スポスポーツイベント）への補助金などに活用されている。

団スポでは1980年代からクラブ内での活動に加え、クラブ外での活動も積極的に行うようになり、活動の幅を拡大していった。その一つとして「フィリピン大学生への奨学金給付（現在は活動終了）」があげられる。その契機となったのは、1982年「フィリピン週間（神戸市主催）」における親善ボーリング大会への参加と、1983年「神戸市民スポーツ交流団」を神戸市国際交流協会と共催したこと、である。「神戸市民スポーツ交流団」には卓球部とバレーボール部が参加した。「ちょうどその頃、フィリピンでは5万円ぐらいあれば子ども1人を大学まで行かせることができるというテレビ番組が放送されて、それをたまたま見たバレーボール部の部員が『私らにも何かできへんやるか』と持ちかけてきたのがきっかけです。」と、A氏はフィリピン大学生の奨学金給付が始まった経緯を語っている。そこで、チャリティバザーやその他イベント等の売り上げを奨学金としてプールし、「サラマップ会*」を通じて給付している。当初、この活動はバレーボール部の活動として開始されたが、活動の趣旨に賛同する会員が増加してきたことから最終的に団スポ全体の活動となっていったのである。「フィリピン大学生への奨学金給付」という活動は元々バレーボール部で始まった活動であり、バレーボール部内の行動的シンボルであった。それが、その活動を見聞した会員の参画により団スポ全体の活動となり、団スポの行動的シンボルの1つになったのである。フィリピン大学生への奨学金給付」という行動的シンボルは、団スポの組織拡大にともなう各活動部同士のつながりの弱体化、会員同士のつながりの希薄化を解消する手段として機能していることがうかがえる。

そして「阪神淡路大震災時におけるスポーツ活動の実施」が行動的シンボルとしてあげられる。A氏によれば大震災時には会員がすぐにクラブハウスに駆けつけ、会員の安否確認を行うとともに、バレーボール部が中心となり炊き出しなどのボランティア活動が行われたという。その後1995（平成7）年6月には野球部が中心となりクラブハウスのある矢元台公園において野球大会が催された。しかしながら、大震災の1ヶ月後には活動拠点である矢元台公園に仮設住宅が建設され、団スポの活動が制限される事態となった。その際、A氏を中心に団スポの活動が継続できる場所を探し、神戸市西区の私有地を提供するという申し出があり、すぐに野球部を中心にグラウンドの整備を行ったと

いう。さらに、翌年の1996（平成8）年には仮設住宅に住む住民を巻き込み、クラブハウスにおいてソーシャルダンスが開始された。A氏は、こうした状況になったからこそ、スポーツで心をケアしたいという思いが強くなったと回想している。この行動的シンボルの背景には、「4つの約束」、「自立した責任ある団体」という言語的シンボルの存在がある。この言語的シンボルが会員に共有され、団スポの組織価値となり、会員の行動原則になったことで、この行動的シンボルが成立したのである。

また「総会」も大きな行動的シンボルとしてあげられる。団スポの総会は、例年4月に開催される。そこでは各スポーツ部、公園管理会からの収支決算報告、クラブハウスの収支決算報告、監査報告、各スポーツ部の活動報告が行われ、会員に対して団スポの情報提供がなされる。総会は、会員に対して団スポの現状を伝える大きな役割を果たしており、また会員も総会に出席することで他のスポーツ部がいかなる活動を行っているのかについて知ることができるのである。総会が毎年必ず実施されることで、会員に団スポの組織価値や行動原則が伝えられ、共有されていくのである。

以上、団スポの行動的シンボルをみてきた。団スポにおいてはスポーツが会員の日常生活の一部になっており、スポーツに対する並々ならぬ思いが会員の行動の背景にあることがうかがえる。日常的な運動・スポーツ活動に加え、このような行動的シンボルは、会員に対して「団スポはクラブ内の活動だけではなくクラブ外での社会活動にも力を注いでいく」という組織価値を示し、共有させているのである。そして、会員がチャリティーバザーやフィリピン大学生への奨学金給付に協力しているということが、会員が団スポの組織価値を共有していることの証といえるであろう。

第3に物理的シンボルについてである。団スポにおける特徴的な物理的シンボルとして、「クラブハウス」、「矢元台公園」、「コミスポ（会報）」があげられる。団スポのクラブハウスは、矢元台公園に整備されており、マイピンポン部、卓球同好会、ソーシャルダンス部、社交ダンス部、ダーツ部などの活動拠点となっている。矢元台公園にクラブハウスが整備された経緯について、A氏は「1969年に矢元台公園の管理主体が兵庫県から神戸市に移管され、神戸市から公園の周辺自治体に公園管理の呼びかけがあったんですけど、どこも手を上げるところがなくて、それでちょうど公園で活動をしてるし、責任の所在もはっきりしているということで神戸市から『公園を使う人が管理して欲しい』と依頼があって、公園をよく使っていた野球部が中心となって住民の方々にも

協力いただいて公園管理会が発足しました。公園管理のためには道具も必要だし、その道具をしまっておくところも必要だということでクラブハウスがここにできたんです。」と語っている。C氏は「卓球した後、よお、ここでそのままお茶飲んで夕食や子どもや孫、韓国ドラマの話をしますわ。卓球よりもここで喋ってる時間の方が多しちゃうかなって。」と語っている。この語りからもクラブハウスは会員同士のコミュニケーションや関係性を築き、深めていることが理解できる。またD氏は「われわれは普段クラブハウスを使うことはあまりないですが、総会でたまに来たりすると『ああ、クラブに来たなあ』って感じがしますよね。」と述べ、A氏は「震災の時もまずはここに来て会員の身元確認をすぐに始めました。」と述べている。そしてB氏も「震災の時もクラブハウスがあつてよかったと思いました。とりえずクラブハウス行こうって言うて。」とクラブハウスの重要性を語っている。こうした発言から、クラブハウスがあることによって会員は「自分が団スポの会員である」ということを認識でき、会員のより所となっていることがうかがえる。クラブハウスは会員の団スポへのロイヤルティを高め、維持する機能を果たしているといえる。

次に「矢元台公園」である。矢元台公園はクラブハウスの設置場所であり、野球部、シニア野球リーグ、みるみるくらぶの活動拠点となっている。矢元台公園は、団スポの1つの活動部である公園管理会によって管理されている。そのことについてB氏は「この公園にはゴミ箱がないでしょ。自分たちが使う場所ですから、出たゴミは必ず持ち帰るのを徹底してます。そのおかげでこの公園に来る人もゴミを出さなくなりました。だからこの団地にある他の公園よりも絶対綺麗ですわ。」と自信に満ちた口調で述べている。さらにA氏は「震災の時、すぐにこの公園で野球したわけですから、会員だけでなく団地の住民にとってもすごく重要な場所です。」と、矢元台公園の重要性を語っている。こうしたA氏やB氏の発言からも、矢元台公園がクラブハウスの設置場所、活動場所という単なる「場」ではなく、会員や団地住民の「精神的な拠り所」となっていることがうかがわれる。

そして「コミスポ（会報）」も重要な物理的シンボルとしてあげられる。コミスポには団スポ全体の活動報告、各活動部の活動報告、学会などの参加報告、会員の動向、団スポへの調査や訪問記録などが記載され、会員や関係者に配布されている。2018年10月で通算153号を数えている。A氏は「年2回の発行ですけど、団スポの状況を会員にお

知らせする大切なものなんです。手抜きはできません。」と、コミスポの重要性を述べている。また、D氏はコミスポについて「他のクラブがどんな活動してるかわかります。他のクラブに負けんようにって思いますね。」と、コミスポの効果を語っている。会員はコミスポを見ることによって他の活動部の状況を知ることができ、さまざまな情報を共有できるのである。また、コミスポには上述した言語的シンボルである「4つの約束」が毎号記載されており、会員はコミスポを見ることで常に団スポのミッションを目にすることとなり、団スポの組織価値を会員に共有させる大きな役割を果たしている。加えて、コミスポは会員だけではなく研究者や行政関係者などの会員以外に配布され、団スポの情報を内部のみならず外部にも発信するツール（シンボル）として重要な役割を果たしている。このようにコミスポは、団スポの組織価値やミッションを会員や関係者に発信するための物理的シンボルであるとともに、コミスポに載っている文字情報は言語的シンボルでもあるのである。

まとめ

本章では、地域スポーツクラブの持続性に関して、組織文化の視点より明らかにすることを目的としてきた。垂水区団地スポーツ協会を対象にフィールドワークを行った結果、以下のようにまとめられる。

- (1) 団スポには、様々な言語的シンボル、行動的シンボル、物理的シンボルが存在している。
- (2) 言語的シンボルは、団スポ会員の行動原則となっている。
- (3) 行動的シンボルは、会員に対して「団スポはクラブ内の活動だけではなくクラブ外の社会活動にも力を注いでいく」という組織価値を示し、共有させている。
- (4) 物理的シンボルは、会員の団スポへのロイヤルティを高め、維持する機能を果たしている。
- (5) 団スポにおける組織文化は、シンボルによって会員に自明視され、会員の日々の活動の行動原則になっている。
- (6) 団スポにおける組織文化は会員の日々の活動の行動原則となり、団スポの持続性に影響を及ぼしている。

以上の検証により、団スポにおけるシンボルには「団スポの目標や組織価値を会員に

伝え、共有させる」, 「会員の団スポへのロイヤルティを高め、維持する」, 「各活動部、会員同士の関係を築き、強め、維持する」, 「『団スポ』という組織の維持」という機能を果たしていることが明らかになった。そして、団スポにおけるシンボルがこれらの機能を果たすことによって、スポーツを通して対内的・対外的にも「責任ある団体」として活動するという組織文化が形成されているのであり、その組織文化が団スポの永続性に影響を及ぼしているといえる(図2)。中でも、C氏の「私たちは本当に会長に感謝しています。」, D氏の「会長の存在抜きでは団スポはあり得ません。彼女は団スポの母みたいなものです。」, B氏の「今は家のことより団スポが中心になってます。」というA氏に関する発言から言語的シンボルの「名前」が団スポの永続性に最も強い影響を及ぼしていることがうかがえる。さらに、「4つの約束」, 「自分たちのできることは何でもやってみる」, 「責任ある団体」という「スローガン・モットー」は、団スポ会員の行動原則となり、それが行動的シンボルとして現出し、団スポの永続性に影響を及ぼしていることが明らかになった。

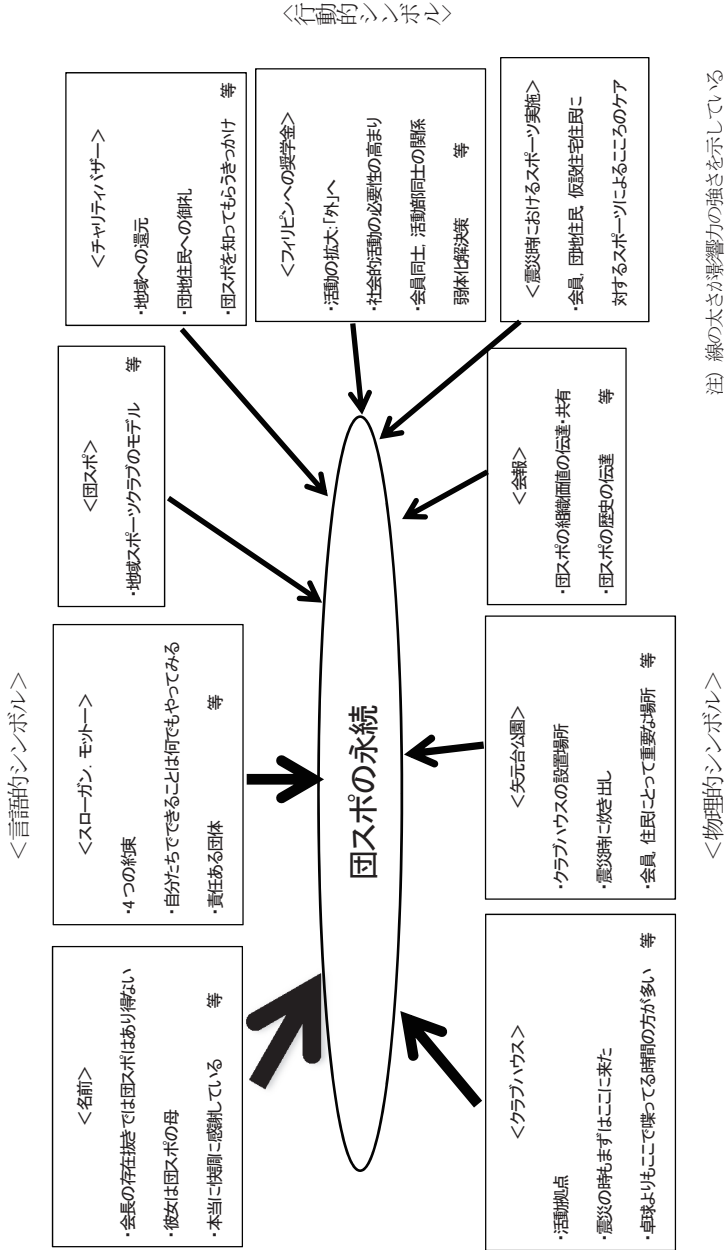


図2. 団スポの組織文化と永続性

参考文献

- アンソニー・ギデンズ (2004) 社会学 (第4版) . 而立書房: 東京.
- Baker, F. L. (1980) Managing Organizational Culture. *The Mckinsey Quarterly*, Autumn: 51-61.
- C・I・バーナード (1968) 新訳 経営者の役割. ダイヤモンド社: 東京.
- Dandridge, T. C., Mitroff, I. & Joyce, W. F. (1980) Organizational Symbolism: A Topic to Expand Organizational Analysis. *Academy of Management Review* 5(1):77-82.
- Deal, T. E. and Kennedy, A. A. : 城山三郎訳 (1982) シンボリック・マネジャー. 岩波書店: 東京.
- 古田峰子 (1999) 地域住民自らが立ち上げ運営する組織—兵庫県神戸市垂水区 団地スポーツ協会—. 文部省委託調査報告書「生涯スポーツ促進のためのスポーツ施設, 学校体育施設の高機能化に関する研究開発」. 財団法人日本レクリエーション協会. 余暇生活開発・レクリエーション総合研究所編: 43-56.
- 蓮沼良造 (1992) 実践コミュニティ・スポーツ. 大修館書店: 東京.
- 稲葉慎太郎, 山口泰雄 (2009) 総合型地域スポーツクラブの運営評価に影響を及ぼす要因に関する研究-クラブ・プロフィールとソーシャル・キャピタルに着目して-. *体育スポーツ科学* 18: 1-10.
- 稲葉慎太郎, 山口泰雄, 伊藤克広 (2013) 総合型地域スポーツクラブの法人格の有無によるソーシャル・キャピタルの影響に関する研究. *SSF スポーツ政策研究* 2 (1) : 152-160.
- 伊藤克広・山口泰雄 (2001) 総合型地域スポーツクラブの形成過程とマネジメント課題 - 「加古川スポーツクラブ」のケーススタディ-. *神戸大学発達科学部研究紀要* 8 (2) : 109-121.
- 文部科学省 (2011) スポーツ基本法.
- 文部科学省 (2012) スポーツ基本計画.
- 文部科学省 (2012) 平成24年度総合型地域スポーツクラブに関する実態調査結果概要.
- 中島信博 (2003) 地域スポーツ政策のこれから—「総合型地域スポーツクラブを現場から問う—. *現代スポーツ批評* 9 : 62-74.

長積仁, 榎本悟, 松田陽一 (2006) スポーツ振興とソーシャル・キャピタルの相互補完的關係. 徳島大学総合科学部人間科学研究 14 : 9-24.

長積仁, 佐藤充宏, 榎本悟 (2007) 行政依存型組織から自律を図る地域スポーツクラブの組織行動をその様相. 生涯スポーツ学研究 5 (1) : 1-11.

長積仁, 榎本悟, 曾根幹子 (2009) 「地域スポーツクラブがコミュニティにもたらす影響」プログラムへの参加とソーシャル・キャピタルとの関係性の検討. 生涯スポーツ学研究 6(2) : 1-11.

垂水区団地スポーツ協会 (1992) コミスポ 100 号記念.

山口泰雄ら (2000) 地域におけるスポーツ環境とモデルクラブの評価に関する研究. 平成 11 年度文部省科学研究費 (基盤研究 : 2) 研究成果報告書.

山口泰雄 (2004) 兵庫県の総合型地域スポーツクラブが人々にもたらしたもの. 体育科教育 52 (1) : 42-45.

山口泰雄 (2006) 地域を変えた総合型地域スポーツクラブ. 大修館書店 : 東京.

山口泰雄 (2010) 一行簡潔法と図式化によるイベント・教室の質的評価. 健康づくり 2010.5.

* サラマップ会とは、フィリピンの学生に奨学金を送る「日本・フィリピン国際奨学支援の会」のことである。2015年に会は終了している。

第4章 地域スポーツクラブの自立と持続可能性 に向けて

はじめに

これまで地域スポーツクラブの組織文化について、量的・質的の両アプローチを用いて検証してきた。量的アプローチでは、物理的シンボル、言語的シンボル、行動的シンボルの有無、経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）の状況を尋ね、地域スポーツクラブの持続性に必要なものを抽出することができた。それによれば、「ヒト・モノ・カネ・情報」の「経営資源」に加え、会員のみを対象とするのではなく地域住民も巻き込み展開できるような「魅力的なプログラム」、クラブ同士あるいは他の関係団体との有機的な「連携・協働」、クラブのビジョンやミッションなどの「シンボル」、会員、地域住民、他のクラブや関係団体が関わることのできる「柔軟な組織マネジメント」があげられた。中でもビジョンやミッションを設定し、クラブの組織価値を会員に共有させる仕組みが求められる。本研究で対象となった地域スポーツクラブの中にはスローガンを掲げているクラブが多数存在した。しかしながら、スローガンはビジョンやミッションの内容を端的に、理解しやすいように示したものであり、ビジョンやミッションとは異なる。ビジョンとは「企業が到達したいと思う望ましい将来像のことであり、その企業の社会的な存在意義を示すものでもある。また、企業の活動を通じて、自社のあり方をどのようなものにしたいかという『意思』あるいは『思い』を表したものである。」と定義されている（中橋・柴田, 2001）。スローガンは、ビジョンとミッションがあって初めて成立するものである。量的アプローチからは、ビジョン・ミッションの設定が課題であることが明示された。

質的アプローチでは、団スポの持続性に組織文化ならびにシンボルがどのように影響を及ぼしてきたかをみてきた。そこでは言語的シンボル、物理的シンボル、行動的シンボルが密接に関わり合うことで団スポの持続に大きな影響を及ぼしていることが明らかになった。シンボルは普段の生活や活動においては自明視されているため、自らの行動や発言がシンボルから影響を受けていることに気づくことは少ない。この質的アプロー

チにおいても、調査・研究を進める中で会長 A 氏や副会長・事務局長 B 氏が団スポのシンボルを認識し、その影響について理解する様子をうかがうことができた。加えて、A 氏も B 氏も最初から団スポの組織文化を形成しようとさまざまな活動を行ってきた訳ではないということも明らかになった。A 氏と B 氏に対するインタビューからも、二人が団スポの活動をいかに通常通り、普段通り継続して行うことができるかというところに重きを置いてマネジメントをしてきたかということが理解できる。つまり、A 氏と B 氏は団スポにおいて組織文化を創ろう、確立しようとしてマネジメントをしてきたわけではないということである。自分たちが引き継いだ団スポを途切れさせないように活動してきたことが団スポの組織文化になり得たのである。

以上の量的、質的アプローチから明確になったことは、地域スポーツクラブ組織文化は歴史とともに形成・発展していくということである。Baker (1980) がいうすべての組織は文化を有しており、文化を発展させていくという指摘が、本研究でも確認されたということになる。

地域スポーツクラブの自立と持続可能性

以上のことを受け、本章では地域スポーツクラブの自立と持続可能性について考察していく、まずは自立についてである。自立とは字のごとく自分で立つことである。地域スポーツクラブの自立といった場合、事務局体制を確立し、会員を募集し、会費等の自主財源を確保し、マネジメントをし、永続していくということがあげられるであろう。クラブ・マネジメントの視点からとらえれば、この内容で充分であろう。本書ではこの内容に「組織文化の形成」を加えて、地域スポーツクラブの自立と考えたい。

まずは、量的・質的アプローチの結果を受け、シャイン (2012) に基づいて地域スポーツクラブの自立について振り返りたい。事務局体制の確立、会員募集、会費等の自主財源の確保といったクラブ・マネジメントの機能的側面は、シャイン (同上) の言う「人工の産物 (artifact)」である。それは「可視的で、触ることができる構造とプロセス」、「観察された行動」と定義され、組織文化の最も表層にあるものである。

では、ビジョンやミッションはどのように定義されるのであろうか。シャイン (同上) は「信奉された信条と価値観」と述べ、「理想像、ゴール、価値観、願望」、「イデオロギー (理念)」と定義している。その内容について、「グループによるすべての

学習は究極的には、あるひとりの人が最初に作った心情や価値観を反映する。つまり実際にどうあるかではなく、どうあるべきかに関するその人物の感覚が反映されるからだ。グループが最近形成されたり、あるいはグループが新しいタスク、課題、問題に直面したときには、それに対応するために提案される解決策には、ある個人の『何が正しく、何が正しくないか』、『何が成功し、何が成功しないか』に関する前提認識が反映される。ここで皆を説得し、その問題に対してある解決法を採択するようにグループに影響を及ぼすことができる人物がのちにリーダーまたは創始者として認知されるのだ。しかしまだこの段階ではそのグループは、グループとして共有された知識を築いたとは言えない。何故なら、そのグループがどう行動すべきかに関して共通のアクションを取ったとは言えないからだ。」と述べている。しかしながら、その人物が自分の感覚や信念に基づいて行動する方向へとグループを説得し、その解決法が成功することによってグループはその成功について共通認識を持つようになる。その共通認識はグループ内に浸透し始め、共有される価値観または信条となり、さらにそれが継続していくことによって最終的に共有される前提認識として定着する、としている。続けて、組織文化の中心には、成員に共有され、当然のものとして受け止められている基本的な前提認識のパターンがあるが、その文化は人口の産物、信奉された信条と価値観において現れることが多く、人口の産物は視覚的に観察しやすいが、それを解釈することは難しく、信奉された信条や価値観は組織における合理化のために解釈されたり、願望を反映したりしたものにすぎないこともあるということを確認しなければならないとも指摘している。したがって、組織文化を理解するためには共有された基本的な前提認識にたどりつくよう努力し、そのような基本的な前提認識が形作られる学習プロセスを理解することに努めなければならないのである。このことからビジョンやミッションは、シャイン（同上）のいう「信奉された信条と価値観」に当てはまる。質的アプローチでみたように、団スポにおける長年に渡る「4つの約束」に基づく行動（例えば、コート整備、チャリティーバザー、フィリピン大学への奨学金給付、大震災時におけるスポーツ活動の実施等）は基本的な前提認識が形作られる学習プロセスであり、「4つの約束」は「信奉された信条と価値観」であるとともに共有された基本的な前提認識であることが理解できる。

量的アプローチからは、シャインのいう「人口の産物」を明らかにすることができたといえる。量的アプローチの対象とした地域スポーツクラブには「経営資源」、¹「魅力

的なプログラム」, 「シンボル」, 「事務局体制」といった「可視的で, 触ることができ
る構造とプロセス」が存在していた. 質的アプローチからは, A氏やB氏が団スポに
おいて新しいタスク, 課題, 問題に直面したときに提案した解決策が団スポの共通認識
となり, 団スポ内に浸透していったプロセスや様子が明らかになった. A氏とB氏の行
動の根本には「4つの約束」があり, A氏とB氏が「4つの約束」に基づいて行動し続け
ることによって「4つの約束」が団スポ会員に共有され, 当然のものとして受け止められ
ている基本的な前提認識として機能しているのである. まさにシャインの言う「グル
ープによるすべての学習は究極的には, あるひとりの人が最初に作った心情や価値観を反
映する. つまり実際にどうあるかではなく, どうあるべきかに関するその人物の感覚が
反映されるからだ.」という指摘を裏付けるものである. 以上, 量的アプローチでみて
きたように, 人工の産物が存在するだけでは地域スポーツクラブの組織文化が形成され
たとは言えない. 質的アプローチで明らかになったように, 人口の産物, 信奉された信
条や価値観, 基本的な前提認識の3つが揃うことで組織文化が形成された, つまり地域
スポーツクラブの自立と言えるのである.

次に, 地域スポーツクラブの持続可能性の形態を考える. ここでは, 近年の地域金融
のあり方について言われる「リレーションシップ・バンキング (Relationship banking)」
の考えを取り入れた地域スポーツクラブのあり方についてみていきたい. リレーション
シップ・バンキングとは, 「一般的には, 金融機関が顧客との間で親密な関係を長く維
持することにより, 顧客に関する情報を蓄積し, この情報をもとに, 貸出等の金融サー
ビスの提供を行うことで展開するビジネスモデルを指す.」と定義されている (野村證
券証券用語解説集, online).

ここで「クラブ (club)」という単語の意味を再度みてみると, 「クラブ (club)」と
いう単語の意味の中には, 動詞として「(共同の目的に) 協力する, 共同で金を出し合
う」がある (松田, 1999). こうした辞書の意味からも「クラブ (club)」という言葉が
入っている地域スポーツクラブは, 地域においてスポーツのために共同で資金を出し合
うということになる. しかしながら, 「スポーツのため」という単一かつ抽象的な目
的では資金を出し合うというのは現実的にはなかなか難しいのではないだろうか. そ
こで, リレーションシップ・バンキングの考えを取り入れた「リレーションシップ・クラ
ブ (Relationship club)」を提案してみた. リレーションシップ・クラブを定義するなら

ば、「地域スポーツクラブが会員との間で親密な関係を長く維持することにより、会員に関する情報を蓄積し、この情報をもとにスポーツ等のサービスの提供を行うことで展開するビジネスを指す。」となるであろう。しかしながら、「クラブ (club)」の「協力する、共同で金を出し合う」という辞書的意味を踏まえるとリレーションシップ・クラブはクラブ同士の協力、クラブ同士共同で金を出し合うというように考えられるのではないだろうか。今後の地域スポーツクラブのあり方として、クラブ同士が関係（リレーションシップ）を築き、共同していくことが求められるであろう。その際、地域スポーツクラブと「地域」が接頭語として付いていることから、地域スポーツクラブがいかに地域と密着できるかがキープポイントとなる。そして、地域スポーツクラブが地域におけるさまざまな事象をつなげる「蝶つがい」となることがリレーションシップ・クラブの求める姿である。

図1はリレーションシップ・クラブのモデル図である。地域スポーツクラブは人々が金を出し合って集まってくるところとして地域に複数存在している。その地域スポーツクラブは地域におけるさまざまな事象との関係づくりの拠点となり、地域の魅力等を発掘、発信していく。そして、地域スポーツクラブ同士が地域の魅力等を通して連携していくこともあれば、地域スポーツクラブが魅力自体を生産していくこともある。そうして生産された地域の魅力を他の地域スポーツクラブが再生産していく。こうした関係づくりにおいて、地域スポーツクラブ同士が直接関わる必要はない。このリレーションシップは無限の拡がりがあるものである。

以上のことから、地域スポーツクラブの持続可能性は、地域スポーツクラブ単独ではなく、いかに地域の魅力とコラボし、その魅力を発掘・発信し、あるいは新たな魅力を生産し、生産された魅力を再生産していくか、がポイントとなる。さらに、こうしたリレーションシップ・クラブのあり方は、地域スポーツクラブの組織文化形成にも大きな影響を及ぼすといえる。質的アプローチでみた団スポは、コートを整備や普段のスポーツ活動や文化活動といった生産により団スポ自体の魅力を創出し、クレマチスまつりやチャリティーバザーなどに協賛・協力することで地域の魅力との蝶つがいとなり、A氏が地域スポーツクラブに関連するシンポジウムや学会などに参加することで他の地域スポーツクラブとの連携が生まれ、というようにまさにリレーションシップ・クラブを体現してきた地域スポーツクラブといえ、長年のリレーションシップ・クラブによって団

リレーションシップは無限の広がり
 地域スポーツクラブが魅力自体を生産、再生産
 地域スポーツクラブ同士が直接関わる必要なし

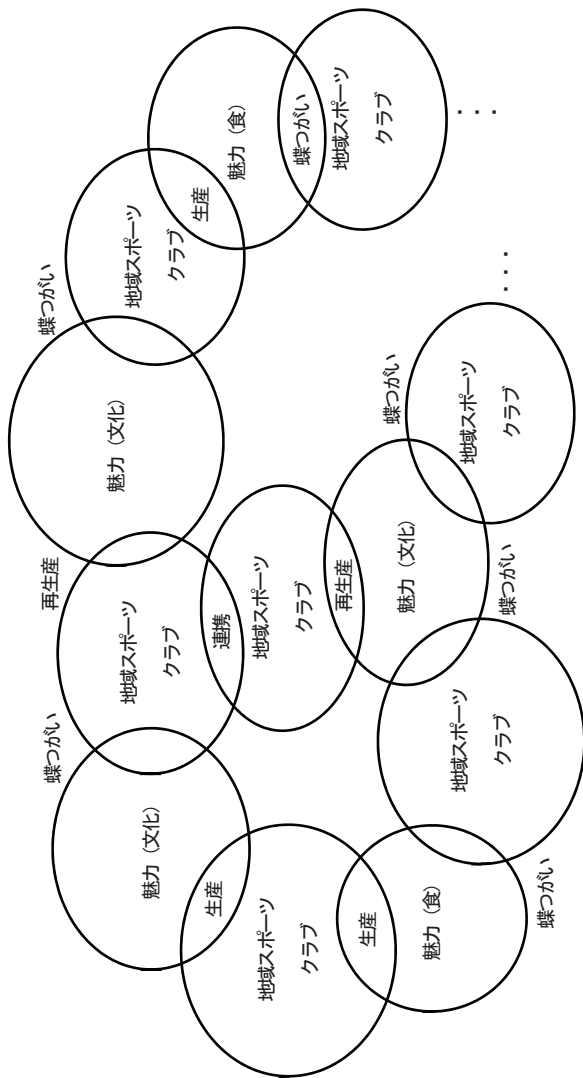


図1. リレーションシップ・クラブのモデル

スポにおける人口の産物，信奉された信条や価値観，基本的な前提認識が整い，組織文化が形成されていったのである。

まとめ

本章では，第1章，第2章，第3章を受け，地域スポーツクラブの自立と持続可能性について議論してきた。地域スポーツクラブの自立と持続可能性には，「ヒト・モノ・カネ・情報」の経営資源に加え，組織文化の形成が必要不可欠であることが明らかとなった。

一方で，地域スポーツクラブの組織文化形成にはある程度の期間，ヒトが必要不可欠であることも同時に明らかとなった。「はじめに」でも述べたが，Jリーグは「百年構想」を掲げ，我が国のスポーツ推進を百年かけて実践していくことを目指しているのである（Jリーグ，[online](#)）。Jリーグの開幕は1993年，地域スポーツクラブの育成（総合型クラブ育成モデル事業）が始まったのが1995年，とほぼ同時期に開始している。現在のJリーグの盛り上がりを見ると「百年構想」が着実に芽吹いてきていることが分かる。Jリーグと地域スポーツクラブのマネジメント等をももちろん単純に比較できるものではない。地域スポーツクラブの自立と持続可能性については，Jリーグの「百年構想」と同様に百年，二百年という長いスパンで考えていく必要がある。

組織文化形成には「ヒト」が最も重要であることが明白になった。「モノ・カネ・情報」の経営資源を操作するのは紛れもない「ヒト」であり，「ヒト」なくしては組織文化の形成はなし得ないのである。そこで，最後に地域スポーツクラブの自立と持続可能性に係る組織文化形成に必要な「ヒト」として「スポーツ・ソムリエ」を提案する。

「ソムリエ」とは「飲食，酒類・飲料の仕入れ，管理，輸出入，流通，販売，教育機関，酒類製造のいずれかの分類に属し，酒類，飲料，食全般の専門的知識・テイasting能力を有するプロフェッショナル」と定義されており，その役割は「飲食店もしくは酒類・飲料を販売する施設におけるそれらの提供，ならびに商品の適切な紹介とサービスを中心に，啓蒙・普及・研究・教育を目的とした専門的なアドバイスや清潔で衛生的な食事環境の維持など広範に及ぶ」とされている（一般社団法人日本ソムリエ協会，[online](#)）。この定義に基づき，スポーツ・ソムリエは「スポーツに関する専門的知識を有しており，スポーツの適切な紹介とサービスについて啓蒙・普及・研究・教育を目的と

した専門的なアドバイスを行う者」と定義できる。図2は、スポーツ・ソムリエを核とした地域スポーツクラブのあり方である。

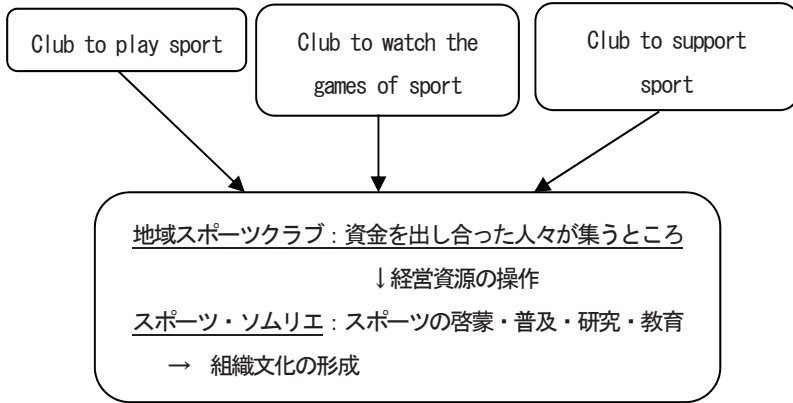


図2. スポーツ・ソムリエを核とした地域スポーツクラブ

これまでもクラブの運営・管理を担当するヒトとして、クラブマネジャーが養成されてきている（公益財団法人日本スポーツ協会，online）。クラブマネジャーは「クラブの経営資源を有効に活用し、クラブ会員が継続的に快適なクラブライフを送ることができるよう健全なマネジメントを行う」人物をいうのに対し、スポーツ・ソムリエはそのクラブマネジャーの役割に加え、「スポーツの啓蒙・普及・研究・教育」をも担うことで組織文化の形成という役割も果たす。クラブマネジャーはクラブの構造的・機能的側面のマネジメントに重きを置いており、スポーツ・ソムリエは地域スポーツクラブの経営資源を有効に操作し、地域スポーツクラブに関わるすべてのヒト同士を繋げる役割を果たすイメージである。質的アプローチでみたA氏やB氏がスポーツ・ソムリエにあたるといえる。それはA氏の「団スポが責任ある団体として発足した以上、恥ずかしい組織にならないよ」という思いから、さまざまな工夫を凝らし、自分たちの勉強のためと思い、時には私費をも投入して団スポの運営に関わってきました。」という発言をみれば理解できるであろう。A氏とB氏の信条や価値観に基づいた行動、基本的な前提認識が整い、組織文化が形成されたことからすれば、今後はこのスポーツ・ソムリエの養成も地域スポーツクラブの自立と持続可能性に対して非常に大きなウェイトを占める政

策といえるであろう。

参考文献

- Baker, F. L. (1980) Managing Organizational Culture. *The McKinsey Quarterly*, Autumn: 51-61.
- エドガー・H. シャイン (2012) 梅津裕良・横山哲夫訳. 組織文化とリーダーシップ. 白桃書房: 東京
- 一般社団法人日本ソムリエ協会 (online) J.S.A.呼称資格の定義.
<https://www.sommelier.jp/exam/#03> (2019年9月17日参照) .
- Jリーグ (online) Jリーグ着年構想とは. <https://www.jleague.jp/aboutj/100year.html> (2019年9月17日参照) .
- 公益財団法人日本スポーツ協会 (online) クラブマネジャー. <https://www.japan-sports.or.jp/coach/tabid221.html> (2019年9月17日参照)
- 中橋國藏・柴田悟一 (2001) 経営戦略・組織辞典. 東京経済情報出版: 東京.
- 野村證券証券用語解説集 (online) リレーションシップ・バンキング.
https://www.nomura.co.jp/terms/japan/tri/r_banking.html (2019年8月27日参照)
- 松田徳一郎 (1999) リーダーズ英和辞典. 研究者: 東京.

あとがき

本書は、わが国のスポーツ推進の一躍を担う地域スポーツクラブの自立と持続可能性について言及してきた。第1章では、現在の地域スポーツクラブ、総合型クラブを取り囲む状況をみた。第2章では、これまでの地域スポーツクラブ、総合型クラブの先行研究・調査のレビューを行った。これは2005年12月に神戸大学大学院総合人間科学研究科に提出した博士論文をベースに、近年の地域スポーツクラブ、総合型クラブに関する研究・調査のレビューを加筆した。第3章では、地域スポーツクラブの実証研究として、本書の理論的枠組みである組織文化について説明し、量的アプローチと質的アプローチの2つのアプローチから地域スポーツクラブの組織文化の現状を明らかにした。量的アプローチによる研究・調査は、平成23年度から平成25年度独立行政法人日本学術振興会科学研究費助成事業（基盤研究（C））「総合型地域スポーツクラブの持続性における組織文化の形成・発展に関する実証研究」（課題番号：23500746、研究代表者：伊藤克広）を受けて実施したものに、新たに考察を加えた。質的アプローチによる研究・調査の一部も上記助成事業を受け実施し、その後も縦断的に調査を行い、その結果を追記し考察した。第4章は、本書作成に向けて書き下ろしたものである。

「第2期スポーツ基本計画」において、総合型クラブは4つの指針の1つである「スポーツで『社会』を変える!」の施策の1つとして「質的充実」が求められている。それによれば、これまでに全市区町村の80%で総合型クラブが育成されており、今後は量的拡大を目指すのではなく、育成された総合型クラブが地域スポーツの担い手として「財政的な自立」と「地域への定着」を図っていけるよう方向転換が目指されているのである。本研究は、その「質的充実」に対して組織文化の形成という視点から新たな知見を提供するものである。

これまで地域スポーツクラブの自立と持続可能性について組織文化の形成という視点からアプローチをした研究・調査はほとんどない。故に、未だ充分な知見が蓄積されたとは言い難い。今後も本研究を起点として、組織文化の形成という視点に加えてさまざまな視点から地域スポーツクラブの自立と持続可能性について研究・調査を実施し、知見を蓄積していくことが求められる。

神戸商科大学研究叢書
既 刊

- | | | | | | |
|----|----|----|---|--------------------------------------|--------|
| 1 | 吉田 | 寛 | 著 | 近代会計の構造理論 | (1963) |
| 2 | 中村 | 正文 | 著 | 医療保障の基本問題 | (1963) |
| 3 | 長部 | 和雄 | 著 | 一行禅師の研究 | (1963) |
| 4 | 瀏江 | 文也 | 著 | 物語文学の思想序説
-源氏物語の美質- | (1963) |
| 5 | 橋 | 泰来 | 著 | ラムの思考様式 | (1963) |
| 6 | 後藤 | 幸男 | 著 | 企業の投資決定理論 | (1965) |
| 7 | 三戸 | 雄一 | 著 | 日英両語表現比較研究 | (1966) |
| 8 | 伊賀 | 隆 | 著 | -資本制社会における-
蓄積と分配の基礎理論 | (1967) |
| 9 | 中村 | 萬次 | 著 | アメリカ独占体の会計政策 | (1967) |
| 10 | 村田 | 安雄 | 著 | マクロ経済理論研究序説 | (1968) |
| 11 | 田村 | 実 | 著 | 経済学の基本問題 | (1969) |
| 12 | 二木 | 雄策 | 著 | 日本の企業集団
-その実態についての基本的分析- | (1970) |
| 13 | 長部 | 和雄 | 著 | 唐代密教史雑考 | (1971) |
| 14 | 保坂 | 直道 | 著 | 貨幣と経済分析 | (1971) |
| 15 | 南部 | 稔 | 著 | 中国租税制度の研究 | (1976) |
| 16 | 南部 | 稔 | 著 | 中国租税の理論的研究 | (1978) |
| 17 | 川口 | 博也 | 著 | 特許法の課題と機能 | (1980) |
| 18 | 南部 | 稔 | 著 | 中国の国家財政の研究 | (1981) |
| 19 | 成瀬 | 正幾 | 著 | 中世英詩「真珠」の研究 | (1981) |
| 20 | 大谷 | 一博 | 著 | 計量経済学における回帰モデルの
特定化分析 | (1982) |
| 21 | 秋葉 | 博 | 著 | 高等経営管理教育用企業モデル | (1983) |
| 22 | 姉崎 | 義史 | 著 | イギリス積荷保険の展望
-海上運送人責任との関連において- | (1983) |
| 23 | 棚田 | 眞輔 | 著 | 明治期の神戸中学校における
野球の総合的研究 | (1983) |
| 24 | 能勢 | 哲也 | 著 | 公共支出論 | (1985) |
| 25 | 棚田 | 眞輔 | 著 | 地域スポーツ論
-兵庫県民の実態調査に基づく- | (1986) |
| 26 | 加藤 | 詔士 | 著 | 英国メカニックス・インスティテュート研究の
成果と動向 | (1986) |
| 27 | 斎藤 | 清 | 著 | 経済データの位相図解析
-日本経済の位相と環境の視覚的思考- | (1986) |
| 28 | 加藤 | 詔士 | 著 | 英国メカニックス・インスティテュート研究
-生成と発展- | (1987) |
| 29 | 斎藤 | 清 | 著 | 経済経営データ探索的処理システム
-XCAMPUS2の機能と実際- | (1987) |
| 30 | 北野 | 正一 | 著 | 資本制経済の安定性と不安定性 | (1988) |
| 31 | 青沼 | 龍雄 | 著 | 階層数理計画プロセス論 | (1988) |

- 32 MINEO SUENOBU 著 FROM ERROR TO INTELLIGIBILITY: (1989)
A Study of Japanese Learners' Perception and
Production of English
- 33 斎藤 清 著 位相図解析と探索的データ処理・続編 (1989)
-XCAMPUS3 の拡充機能と位相図予測-
- 34 R. F. Berwick 著 TASK VARIATION AND REPAIR IN ENGLISH (1990)
AS A FOREIGN LANGUAGE
- 35 八木 英夫 著 現代日本の家族システムと青年期 (1990)
- 36 棚田 眞輔 著 兵庫県におけるア式蹴球の史的研究 (1991)
- 37 三ツ井 光晴 著 現代商品開発論 (1991)
- 38 小西 一彦 著 現代流通論の基本問題 (1991)
- 39 生越 利昭 著 ジョン・ロック経済思想研究 (1991)
- 40 田守 育啓 著 日本語オノマトペの研究 (1991)
- 41 加藤 詔士 著 英国メカニクス・インスティテュート資料研究 (1992)
- 42 高橋 秀直 著 日清戦争開戦過程の研究 (1992)
- 43 SHOJI NOMA 著 JAPANESE THEATER (1993)
-A HISTORICAL SURVEY-
- 44 TETSUYA NOSSE 著 A QUASI-MACRO-ECONOMIC ANALYSIS (1993)
OF THE EFFECTIVE INCIDENCE OF
PERSONAL TAXES
- 45 風巻 義孝 著 商の原意 -商品概念へのプリコラージュ- (1993)
- 46 棚田 眞輔 著 明治期における神戸の健脚競争に関する (1994)
史的研究
- 47 保坂 直達 著 現在経済思潮とマクロ経済学の展開 (1994)
- 48 能勢 哲也 著 公共サービスの市場機構 (1994)
- 49 安平 昭二 著 会計システム論研究序説 (1994)
-簿記論的展開への試み-
- 50 坂根 博 著 会計管理の基礎 (1995)
- 51 眞鍋 周三 著 トゥバック・アマルの反乱に関する研究 (1995)
-その社会経済史的背景の考察-
- 52 SUENOBU Mineo 著 COMMUNICABILITY WITHIN ERRORS (1995)
- 53 斎藤 修 著 汚職防止の研究 (1996)
-国際反汚職大会報告を中心として-
- 54 森家 章雄 著 環境問題の根本認識について (1996)
西川 祥子
- 55 Masatomi FUNABA 著 GOVERNMENT AND REGIONS IN JAPAN (1996)
- 56 棚田 眞輔 著 居留地外国人による (1996)
鶴木 秀夫
神戸スポーツことはじめ考
松村 浩貴
- 57 松代 和郎 著 社会経済学序説 (1997)
- 58 南部 稔 著 香港の歴史と経済(上巻) (1998)
二つのアヘン戦争 -その屈辱と煩悶-
- 59 石田 潤 著 文の読みやすさと文表現形式との関係 (1999)
-語順、統語構造、および代用形使用に関する検討-
- 60 SUENOBU Mineo 著 JAPANESE ENGLISH: (1999)
A Study of Japanese Learners' Simultaneous
Interpretation
- 61 赤井 伸郎 著 最適財政システムの経済分析 (1999)

62	保坂直達	著	貨幣と金融 -市場経済の基本問題-	(1999)
63	石尾賢二	著	イギリス土地信託法の基礎的考察	(2000)
64	保坂直達	著	ヘッジファンズとデリバティブズ:	(2001)
	菊本義治		国際的資本の研究	
	藤崎正敏			
	貝瀬徹			
65	陳琦	著	米国地方政府会計システムの再構築 -アカウンタビリティ概念を基軸として-	(2001)
66	西出哲人	著	情報システム構築時の組織コーディネーション	(2002)
67	加藤恵正	著	都市・地域経済の転換に係る経済地理学研究 -集積経済の再編と再生の方向-	(2002)
68	SUENOBU Mineo	著	Pathology of English Teaching in Japan	(2003)
69	周防節雄	著	「統計資料解題」のデジタル化に関する	(2003)
	古隅弘樹		技法とシステム構築	
70	車井浩子	著	回帰モデルにおける縮小推定量のリスク分析	(2004)
71	末延岑生	著	ことばの元を探る -知恵と文字の仕込み-	(2004)

兵庫県立大学経済経営研究叢書

既 刊

B-1	植野和文	著	生活行動と居住環境の形成に関する 社会経済学的研究	(2005)
72	中橋國藏	著	経営戦略論の発展	(2005)
73	松田陽子	著	オーストラリアの言語政策と多文化主義 -多文化共生社会に向けて-	(2005)
74	菊本義治	著	現代国際マクロ経済の研究 -貿易不均衡,為替レート,経済政策の有効性-	(2005)
75	田島哲也	著	経済政策論の課題 -金融政策と財政の論点-	(2006)
76	SUENOBU Mineo	著	The Preparation Theory of the Origin of Language	(2006)
77	周防節雄	著	旧植民地に関する統計書誌	(2006)
	古隅弘樹		情報データベースシステムの構築	
78	田島哲也	著	経済成長の十分条件 -19世紀デフレと平成デフレの 共通原因を探る-	(2006)
79	北野正一	著	経済政策論の基礎 -共同利益・協調と個別利益・競争との 確執と止場-	(2006)
B-2	松本敏民	著	有限オートマン特徴付け問題	(2006)
80	田島哲也	著	経済成長と金融経済 -インフレーション、金本位制度、金利に関する考察-	(2007)
81	坂根博	著	多様性の管理会計試論 -社会多様性と経営の写影-	(2008)
82	西山博幸	著	海外直接投資と国際経済	(2008)
B-3	斎藤清	著	経済・産業・企業の比率と規模のグラフィックス	(2009)

兵庫県立大学政策科学研究叢書

既 刊

83	Brian D. Bresnihan 著	Possible Reliability Problems Affecting Use of TOEIC IP Test Scores	(2010)
B-4	斎藤 清 著	スカイライン図・扇形散布図・三色三角バブルグラフの身近なデータへの適用実践 -消費生活からXBRL財務データまで-	(2010)
84	友野 哲彦 著	環境保全と地域経済の数量分析	(2010)
B-5	斎藤 清 著	地域比較のグラフィックス実践 I部 トランス脂肪酸 II部 東日本大震災	(2011)
85	西出 哲人 著	地方自治体の電子化に関する住民を媒介とした相互作用モデル	(2011)
86	浜田 道夫 編	文化経済学とコンピュータサイエンス	(2012)
	古隅 弘樹	-人間の知的活動を科学する-	
87	下中 和人 著	ソフト・インフォメーションの開示の法的課題	(2012)
B-6	植野 和文 著	生活行動モデルの基礎的研究	(2016)
88	加納 郁也 著	企業組織の職務遂行プロセスにおける公正感のマネジメント	(2017)
89	兵庫県立大学 地域経済指標研究会 編	神戸マラソンの社会・経済的影響	(2017)
B-7	菅 万理 著	制度変化・イベントのインパクト評価 -パネルデータによる因果関係実証のアプローチ-	(2017)
90	松村 浩貴 著	スポーツ用品の消費者行動に関する研究	(2017)
91	吉田 康志 著	銀行システムの機能と意義	(2017)
92	Kayoko Kinshi 著	Developing Vocabulary Practice Tests for Effective Use of English Dictionaries	(2018)
93	加藤 恵正 編	都市型スポーツイベントと地域活性化	(2019)
	伊藤 克広		
94	和田 真理子 編	神戸都市圏の構造変化とオールドニュータウン -社会イノベーションによる明舞団地の再生-	(2019)
95	伊藤 克広 著	地域スポーツクラブの自立と持続可能性	(2019)

*90より「B-〇」も含め、番号表記はアラビア数字に変更されています。

*但し、「B-7」まで現物は、A5版サイズがローマ数字表記、B5版サイズが「B-〇」表記になっています。

著者略歴

伊 藤 克 広 (いとう かつひろ)

1997年 同志社大学法学部卒業

1999年 京都教育大学大学院教育学研究科保健体育専修 修了

2005年 兵庫県立大学経済学部講師

2006年 神戸大学大学院総合人間科学研究科人間形成科学専攻
博士後期課程 修了

2009年 兵庫県立大学経済学部准教授

2019年 兵庫県立大学国際商経学部准教授

兵庫県立大学政策科学研究叢書 95

PDF版

地域スポーツクラブの自立と持続可能性

2019年11月25日 初版第1刷発行

著者 兵庫県立大学
伊藤 克 広

発行者 一 木 光 男

発行所 株式会社 ルネック
〒652-0047 神戸市兵庫区下沢通4-7-30
TEL 078-576-8866 FAX 078-576-3016
<http://www.renaic.co.jp>

Copyright © Katsuhiro Ito 伊藤克広

ISBN 978-4-909203-10-6 C3875

(本書は著作権者の許可を得て電子公開しています。
本書の無断転載・複製は著作権法上での例外を除き、禁じられています。)